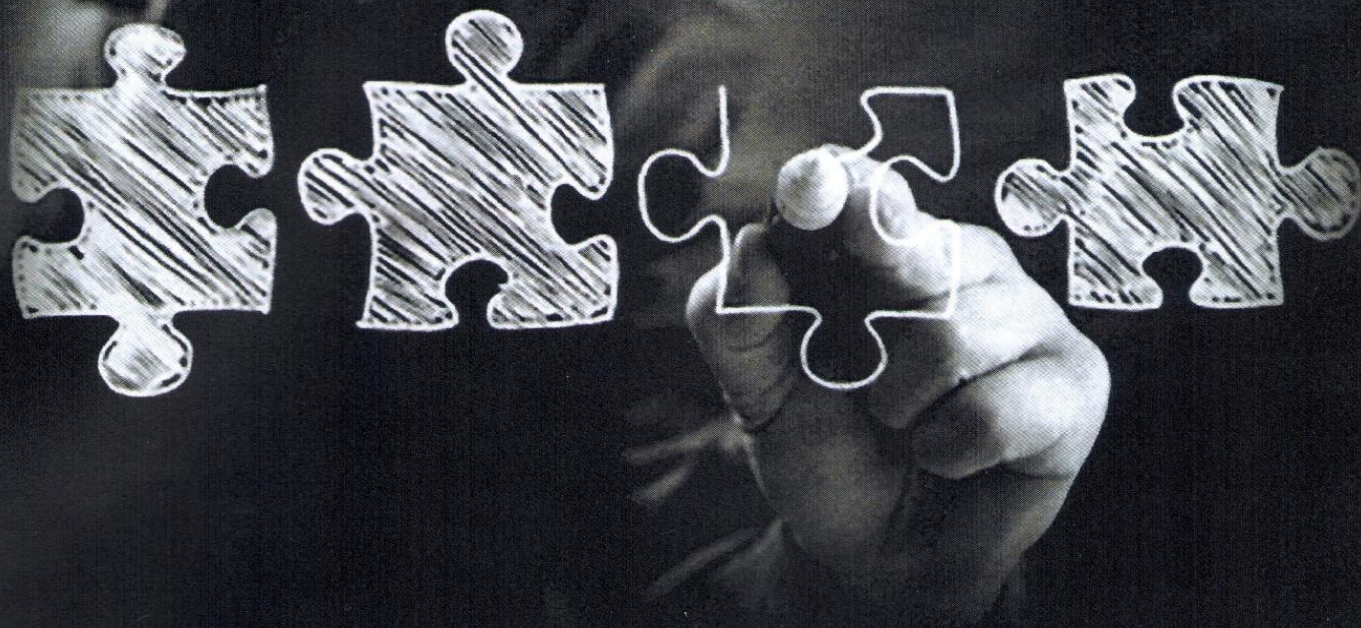


Любомир Стефанов

# СИСТЕМИ ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ

(теория, практика, дизайн)



Любомир Стефанов

---

**СИСТЕМИ  
ЗА  
ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ**  
**(ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, ДИЗАЙН)**

ТРАКИЯ М  
София, 2015 година

**Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн)**

*Първо издание*

©Любомир Минчев Стефанов, автор, 2015 година

Електронна поща: l.stefanov@sofiaconsulting-bg.com

Издател: **ТРАКИЯ М**

София, 2015 година

ISBN: 978-619-7003-14-7

**Всички права запазени!** Не се разрешава копиране и/или разпространение на книгата или части от нея под каквато и да е форма (печатна, електронна и всяка друга), без писменото разрешение на автора!

При използване на книгата или части от нея в печатни или електронни публикации, **позоваването е задължително!**

# СЪДЪРЖАНИЕ

<b>ВЪВЕДЕНИЕ</b> .....	6
<b>ЧАСТ I. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА И СИСТЕМИ ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ</b> .....	8
<b>Първа глава. Теоретични аспекти на възнагражденията</b> .....	8
<b>1.1. Разходи за труд (цена на труда) и възнаграждения</b> .....	8
1.1.1. Трудов пазар .....	8
1.1.2. Същност на цената на стоките, които се търгуват на трудовия пазар .....	12
1.1.3. Структура на разходите за труд и на възнагражденията .....	15
<b>1.2. Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията</b> .....	22
<b>Втора глава. Управление на възнагражденията</b> .....	32
<b>2.1. Парите като фактор, влияещ върху поведението</b> .....	32
<b>2.2. Същност на управлението на възнагражденията</b> .....	39
<b>2.3. Стратегии и политики по възнагражденията</b> .....	48
<b>Трета глава. Планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения</b> .....	56
<b>3.1. Същност, роля и видове</b> .....	56
<b>3.2. Пазарни проучвания</b> .....	59
<b>3.3. Разработване на плановете (бюджетите)</b> .....	67
<b>3.4. Наблюдение, изменения и контрол на изпълнението на плановете (бюджетите)</b> ....	70
<b>Четвърта глава. Оценяване и подреждане на длъжностите</b> .....	73
<b>4.1. Основни понятия</b> .....	73
<b>4.2. Оценяването и подреждането на длъжностите като процес</b> .....	75
<b>4.3. Методи за оценяване и подреждане на длъжностите</b> .....	78
<b>Пета глава. Основни заплати</b> .....	93
<b>5.1. Същност и роля</b> .....	93
<b>5.2. Основни заплати за длъжностите</b> .....	96
<b>5.3. Индивидуални основни заплати</b> .....	119
5.3.1. Определяне и изменение на индивидуалните основни заплати.....	119
5.3.2. Изчисляване на полагащите се основни заплати (повременно и сделно заплащане) .....	131
<b>Шеста глава. Допълнителни възнаграждения и обезщетения</b> .....	137
<b>6.1. Същност и процедури за определяне</b> .....	137
<b>6.2. Допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне</b> .....	139
<b>6.3. Допълнителни възнаграждения, свързани с трудовото представяне (бонусни схеми)</b> .....	147

6.3.1. Бонусни схеми, базирани на конкретен показател/и .....	147
6.3.1.1. Бонусни схеми, обвързани с продажбите .....	147
6.3.1.2. Бонусни схеми, обвързани с обема на извършената работа .....	156
6.3.1.3. Бонусни схеми, обвързани с показатели за крайни резултати .....	156
6.3.1.4. Бонусни схеми, обвързани със система от показатели.....	159
6.3.2. Бонусни схеми, базирани на обща оценка на представянето.....	161
6.3.3. Еднократни бонуси .....	167
<b>6.4. Специфични допълнителни възнаграждения и обезщетения .....</b>	<b>168</b>
<b>Седма глава. Допълнителни изгоди, немонетарни възнаграждения и общ компенсационен пакет .....</b>	<b>175</b>
<b>7.1. Допълнителни изгоди .....</b>	<b>175</b>
<b>7.2. Немонетарни възнаграждения .....</b>	<b>183</b>
<b>7.3. Общ компенсационен пакет.....</b>	<b>188</b>
<b>ЧАСТ II. ДИЗАЙН НА СИСТЕМИ ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....</b>	<b>191</b>
<b>Осма глава. Същност, особености и етапи на дизайна на системи за възнаграждения в организациите .....</b>	<b>191</b>
<b>8.1. Същност и особености на дизайна на системи за възнаграждения.....</b>	<b>191</b>
<b>8.2. Основни методи, които могат да се използват при дизайна на системи за възнаграждения.....</b>	<b>194</b>
<b>8.3. Етапи на дизайна на системи за възнаграждения.....</b>	<b>202</b>
8.3.1. Обща характеристика на етапите на дизайна на системи за възнаграждения.....	202
8.3.2. Предварителна подготовка на дизайна на системи за възнаграждения .....	204
<b>Девета глава. Анализ на текущото състояние на системите за възнаграждения.....</b>	<b>213</b>
<b>9.1. Събиране и обработка на информация .....</b>	<b>213</b>
<b>9.2. Анализ на вътрешната организационна среда .....</b>	<b>218</b>
<b>9.3. Анализ на социално-икономическата и институционалната среда .....</b>	<b>227</b>
<b>9.4. Анализ на разходите за възнаграждения .....</b>	<b>229</b>
<b>9.5. Анализ на стратегиите и политиките по възнагражденията .....</b>	<b>237</b>
<b>9.6. Анализ на пазарното позициониране .....</b>	<b>241</b>
<b>9.7. Анализ на елементите на системите за възнаграждения.....</b>	<b>244</b>
9.7.1. Анализ на планирането (бюджетирането) на разходите за възнаграждения .....	245
9.7.2. Анализ на оценяването и подреждането на длъжностите .....	247
9.7.3. Анализ на основните заплати .....	248
9.7.3.1. Анализ на основните заплати за длъжностите .....	248
9.7.3.2. Анализ на определянето и изменението на индивидуалните основни заплати .....	250

9.7.3.3. Анализ на изчисляването на полагащите се основни заплати (системи за заплащане) .....	251
9.7.4. Анализ на допълнителните възнаграждения и обезщетения .....	253
9.7.4.1. Анализ на допълнителните възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне .....	253
9.7.4.2. Анализ на допълнителните възнаграждения, които имат пряка връзка с трудовото представяне .....	254
9.7.4.3. Анализ на обезщетенията .....	254
9.7.5. Анализ на допълнителните изгоди .....	255
9.7.6. Анализ на немонетарните възнаграждения .....	256
9.7.7. Анализ на изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията .....	258
<b>9.8. Проблемни области и препоръки .....</b>	<b>260</b>
<b>Десета глава. Разработване, внедряване, мониторинг и оценка на проекти на системи за възнаграждения .....</b>	<b>264</b>
10.1. Планиране на разходите .....	264
10.2. Оценяване и подреждане на длъжностите .....	266
10.3. Основни заплати .....	269
10.4. Допълнителни възнаграждения и обезщетения .....	273
10.5. Допълнителни изгоди .....	276
10.6. Немонетарни възнаграждения .....	278
10.7. Общ компенсационен пакет .....	281
10.8. Изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията .....	287
10.9. Съгласуване и одобряване на проектите на системи за възнаграждения .....	289
10.10. Внедряване на проекти на системи за възнаграждения .....	291
10.11. Мониторинг и оценка на прилагането на проекти на системи за възнаграждения .....	293
10.11.1. Мониторинг на прилагането на проектите .....	294
10.11.2. Оценка на резултатите от прилагането на проектите и коригиращи действия .....	296
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>298</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – Примерни вътрешни правила за работната заплата .....</b>	<b>300</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – Терминологичен речник .....</b>	<b>305</b>
<b>ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>315</b>

## ВЪВЕДЕНИЕ

*Уважаеми читатели,*

Настоящата монография е посветена на една група проблеми, които са винаги актуални, както за теорията, така и за практиката – възнагражденията на наемния персонал и разходите за труд на работодателите. Основната причина за тази постоянна актуалност е, че възнагражденията и разходите за труд са пряко свързани с осигуряването, развитието и използването на ключовия ресурс за всяка организация и общество – хората. Именно хората с техните способности, знания, умения, опит, желание за работа и постижения, са основния фактор за конкурентоспособността и просперитета, както на отделната организация, така и на цялата обществена система.

Обстоятелството, че възнагражденията и разходите за персонала засягат интересите на много хора и общности е причина за остри дискусии, спорове и конфликти. Поради това, почти всяка теза в разглежданата област има своите опоненти, чиито интереси в някаква степен са засегнати. В този контекст, в монографията е направен опит да се представят различни гледни точки и тези по разглежданите проблеми.

Обществената значимост на възнагражденията и разходите за персонала са и основната причина за намеса на различни институции – международни организации (най-вече Международната организация на труда), обединения на държави (например - Европейския съюз), националните държави (законодателна, изпълнителна и съдебна власт), работодателски съюзи, профсъюзи и неправителствени организации. Тези институции използват различни инструменти за намеса по отношение на възнагражденията и разходите за персонала – нормативни актове (международни и национални), съдебни решения (по индивидуални и колективни трудови спорове), колективни трудови договори, подписвани между работодатели и профсъюзи и конкретни действия (например – демонстрации, стачки, медийни кампании и т.н.). По този начин, институциите в съвременните условия са важен фактор, който трябва да се отчита при управлението на възнагражденията и разходите за персонала в отделните организации.

Управлението на възнагражденията обикновено се разглежда като компонент от управлението на човешките ресурси в контекста на осигуряването (привличането и задържането), използването (мотивация, ангажираност, производителност) и развитието (професионално, кариерно, личностно) на хората в организациите. Но заедно с това, то е важна част от управлението на финансите (управлението на разходите) на организациите. Тези две гледни точки – на управлението на човешките ресурси и на управлението на финансите, винаги трябва да се отчитат едновременно, защото подценяването на която и да било може да доведе до негативни резултати.

Изложената теза се отнася и до системите за възнаграждения – от една страна те са част от системата за управление на човешките ресурси, а от друга – част от системата за финансово управление (управление на разходите).

Основната цел на монографията е да се представят най-съществените теоретични аспекти, свързани със системите за възнаграждения в организациите, както и основните практически проблеми и възможни решения (включително - конкретни методи, процедури и алгоритми),

свързани с дизайна (проектирането) на системите за възнаграждения, приложими в практиката на различни организации.

Ключов момент в монографията е тезата за необходимостта от разграничаване на разходите за персонал на работодателите (разходи за труд, labour cost<sup>1</sup>) и на възнагражденията на наемния персонал (employee reward). От друга страна, възнагражденията на персонала се третира в максимално широк обхват – монетарни (парични, monetary) и немонетарни (непарични, non-monetary) възнаграждения.

Разходите за персонала са пряко свързани с интересите на организацията - работодател (и нейните собственици), а възнагражденията – с интересите на наемния персонал. Основната теза на монографията е, че за успешното управление на възнагражденията, за ефективното и ефикасно функциониране на системата за възнаграждения, е необходимо оптимално съчетаване на интересите на двете основни заинтересовани страни от дейността на организацията – собствениците и наемния персонал.

Целта на монографията и тезата за различието между разходите за труд на организациите и възнагражденията на персонала, са определящи за избраната структурата – 2 основни части , в които последователно се разглеждат теоретико-методически и практически въпроси, свързани с управлението на възнагражденията и системите за възнаграждения, включително техните компоненти (Част I, глави от първа до седма включително), както и същността, особеностите и етапите на дизайна на системите за възнаграждения (Част II с глави осма, девета и десета).

Монографията е разработена въз основа на изследвания и публикации на български и чуждестранни автори, проучвания на международни организации, изследователски центрове, мои публикации и проучвания, както и практическия ми опит като консултант през последните 25 години, в повече от 60 организации от частния и публичния сектор в България, включително български филиали на мултинационални компании.

Надеждата ми е, че монографията ще бъде полезна на изследователи, студенти, специализанти и практикуващи специалисти в областта на управлението на възнагражденията, човешките ресурси и финансите, икономиката на труда и индустриалните отношения.

*Любомир Стефанов*

*Април 2015 година*

---

<sup>1</sup> На много места в монографията, редица термини ще бъдат изписвани и на английски език по две основни причини – от една страна, този език се наложи като международен, а от друга – съдържанието на немалко понятия на български език се дефинира по различен начин в различни публикации, нормативни актове и в практиката.



# ЧАСТ I. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА И СИСТЕМИ ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

В тази част се разглеждат теоретико-методически и практически въпроси, свързани с управлението на възнагражденията в организациите, както и системите за възнаграждения с техните основни компоненти.

## Първа глава. Теоретични аспекти на възнагражденията

В тази глава се разглеждат основните теоретични проблеми, свързани с разходите за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал, както и факторите, които им влияят, в рамките на един специфичен пазарен сектор – трудовия пазар.

Представено е съдържанието на редица основни термини, тъй като в литературата и практиката те се дефинират нееднозначно.

### 1.1. Разходи за труд (цена на труда) и възнаграждения

#### 1.1.1. Трудов пазар

Разходите за труд (цената на труда) и възнагражденията на наемния персонал са едни от категориите, разглеждани като ключови от повечето теоретични школи в икономиката<sup>2</sup> за един обособен и много специфичен пазарен сектор – трудовия пазар. Поради което ще се спра на някои негови основни характеристики.

Трудовият пазар най-общо може да се определи като специфична социално-икономическа система, представляваща устойчива съвкупност от елементи и връзките (процесите) между тях<sup>3</sup>. Основните компоненти на тази пазарна система са продавачите, купувачите и стоките, които се търгуват. Но трудовият пазар се отличава от останалите пазарни сектори поради спецификата на:

- продавачите, които са отделни физически лица, най-често наричани наемни персонал (employees);
- купувачите, които най-често са организации или отделни физически лица, най-често наричани работодатели (employers);

---

<sup>2</sup> Класическата школа, марксистката школа, кейнсианството, монетаризма и други, като едни от най-ярките им представители са Адам Смит, Карл Маркс, Джон М. Кейнс и Милтън Фридман: Смит, А., Богатството на народите, ИК Рита, С., 2006 г., Маркс, Капиталът, т. I, Партиздат, С., 1979 г., Кейнс, Дж. М., Обща теория на лихвата, заетостта и парите, Принцепс, 2001 г., С., Фридман, М., Немирството на парите. Епизоди от монетарната история, Дамян Яков, С., 1994 г.

<sup>3</sup> В речника на Международната организация на труда, трудовия пазар е определен като система, състояща се от купувачи и продавачи, чиято основна цел е да осигури равновесие (съответствие) между предлаганите работни места и търсещите работа, както и да определи възнагражденията. Дефиницията е достъпна на адрес: <http://www.ilo.org//thesaurus/>

- стоките, които се продават и купуват, както и сделките, които се сключват между продавачите и купувачите;
- цените на стоките;
- правилата, които спазват (или трябва да спазват!) купувачите и продавачите при сключването на сделки.

**Продавачите** на трудовия пазар са физически лица, които продават специфична стока, защото тази продажба е основната възможност да си осигурят доходи, с които да поддържат определен жизнен стандарт – за самите тях и за семействата (домакинствата), в които живеят. Осигуряването на доходи е основният мотив на продавачите за да „излязат“ на трудовия пазар. В съвременните условия и най-вече в по-богатите страни, продавачите излизат на трудовия пазар и по други причини (мотиви) – желание за изява и доказване на способности, придобиване на обществен престиж, осъществяване на социални контакти и други.

**Купувачите** (организации или отделни физически лица) купуват специфични стоки на трудовия пазар, защото разполагат с ресурси (пари, земя, машини, информация и т.н.), които не могат или не желаят да използват сами. Осигуряването на хора за осъществяване на определени дейности (трудова дейност) е водещия мотив на купувачите за да излязат на трудовия пазар. Разбира се, в съвременните условия купувачите могат да излязат на трудовия пазар и по други причини – решаване на социални проблеми чрез осигуряване на заетост и доходи на определени групи от населението (типично за купувачи от публичния сектор), осъзната социална отговорност, осигуряване на авторитет в обществото и други.

**Стоките**, които се търгуват (продават и купуват) на трудовия пазар са уникални и не се срещат на други пазарни сектори. Преди всичко, стоките на трудовия пазар имат отношение към способности (знания, вродени или придобити умения, опит) на хората, които могат да намерят приложение в някакъв вид трудова дейност (работни процеси). Но способностите на отделния човек са неделими от неговата личност и поради това те не могат да се продават и купуват в точния смисъл на тези понятия (робството е отдавна забравено и недопустимо!). Поради това, сделките, които сключват продавачите и купувачите на трудовия пазар са за наем (право на ползване). Купувачите (наемателите) наемат за определен период от време и при определени условия способности (знания, умения и опит) на продавачите (наемодателите), които се използват за изпълнение на конкретни трудови (работни) процеси.

Пряко отношение към стоките на трудовия пазар има понятието „човешки капитал“, което се свързва с името на лауреата на Нобелова награда по икономика Гари Бекер<sup>4</sup>. Човешкият капитал най-често се дефинира като съвкупност от способности (знания, вродени или придобити умения, опит) чрез използването на които отделния човек може да си осигури доходи. От друга страна, създаването и развитието на човешкия капитал изисква инвестиции в образование и обучение, които се възвръщат, защото придобитите и развитите способности ще донесат по-високи доходи и по-сигурна заетост в бъдеще<sup>5</sup>.

В този смисъл, поддържам тезата, че на трудовия пазар купувачите (наемателите) наемат човешки капитал на продавачите (наемодателите), естествено за определено време и при

<sup>4</sup> Гари Бекер разработва концепцията за човешкия капитал от 60-те години на миналия век – виж: Becker G., Human Capital a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education; Columbia University Press, 1964.

<sup>5</sup> Виж дефиницията в речника на Международната организация на труда за понятието „човешки капитал“, достъпна на адрес: <http://www.ilo.org//thesaurus/>

определени условия. Но наемането на дадени способности само по себе си е безсмислено за купувачите (наемателите), ако тези способности не се използват в реални трудови процеси. Поради това, сделката, която сключват купувачите и продавачите на трудовия пазар включва задължението на продавача (наемодателя) да използва на способностите си за извършване на определени операции в рамките на конкретни трудови процеси.

**Цените на стоките**, които се търсят и предлагат на трудовия пазар, преди всичко са цени на способностите на хората (продавачите, наемния персонал) и тяхното реално използване в различни трудови процеси. Това са наемни цени, които се плащат за да възмездят използването на способности на продавачите в трудови процеси, организирани и ръководени от купувачите (работодателите). Именно разглеждането на цените на стоките като наемни цени за възмездяване на използването на способностите на продавачите в трудови процеси е първата им съществена особеност. В следваща част от изложението ще се спра по-подробно на другите особености и характеристиките на цените на стоките, които се търгуват на трудовия пазар.

**Правилата**, които спазват купувачите и продавачите при сключването на сделки на трудовия пазар в съвременните условия са много сложни и разнообразни – от правила, установени в нормативни актове (международни и национални) до обичаи в отделни райони. В центъра на тези правила са договорите за наемане на персонал, най-често наричани трудови договори – страните, формата, вида, съдържанието, условията за прекратяване и т.н. В повечето държави споменатите характеристики на трудовите договори са подробно регламентирани в законодателството. Но искам още тук да подчертая, че правилата, на които се подчинява трудовия пазар са изключително много и далеч надхвърлят правилата, които трябва да спазват отделен работодател и наеман работник при сключване на трудов договор.

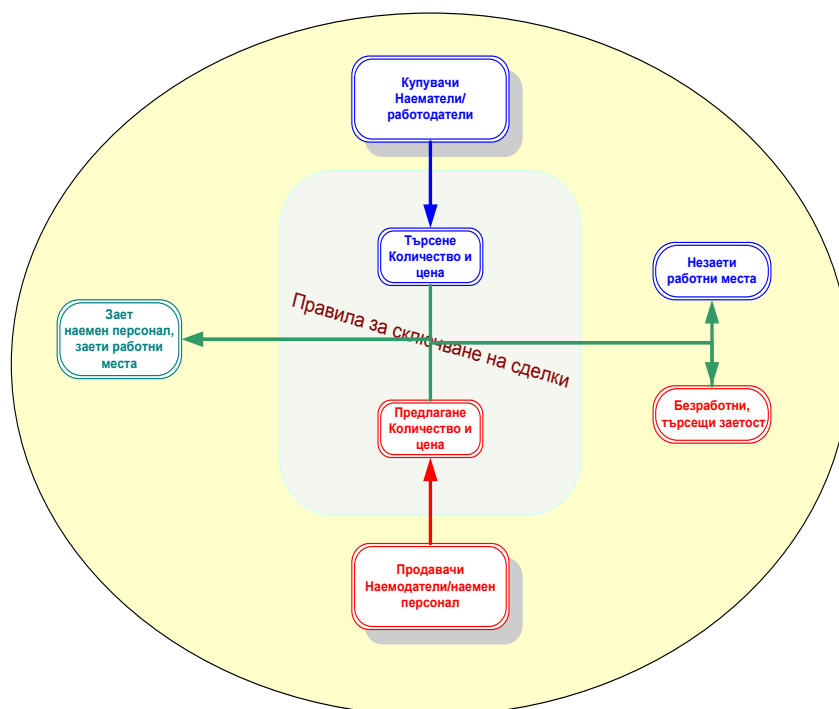
Функционирането на трудовия пазар е обусловено от сложен комплекс фактори, които въздействат върху търсенето и предлагането на стоките, които са обект на сделки, сключвани на този пазар. Съотношението между търсене и предлагане на стоките, които се търгуват характеризират **състоянието на трудовия пазар** в даден момент (например – дата) или за определен период от време (например – за един месец). Трудовият пазар, както и всички останали сектори може да е в три основни състояния:

- равновесие между търсене и предлагане;
- търсенето превишава предлагането;
- предлагането превишава търсенето.

Равновесното състояние на трудовия пазар (равенство между търсене и предлагане) е налице когато няма незаети работни места и лица, които търсят работа, но не я намират (безработни). На практика обаче на трудовия пазар в огромната част от времето има едновременно незаети работни места и безработни. Причините за това са свързани с изключително многото фактори, които въздействат върху този пазарен сектор. Общата схема на функционирането на трудовия пазар е показана на Фигура 1.

Трудовият пазар като обособен пазарен сектор (система) не е еднороден. В него се създават относително устойчиви и обособени части (подсистеми), най-често наричани **сегменти**. Тези сегменти функционират относително независимо един от друг и състоянията им (равновесие или неравновесие) могат да се различават. Казано с други думи, в едни сегменти на трудовия пазар може да има превишено търсене спрямо предлагането, а в други – обратно, превишено предлагане спрямо търсенето на труд.

Фигура 1. Обща схема на трудовия пазар



Основните фактори, които водят до сегментация на трудовия пазар са професията, необходима за изпълнението на дадени трудови процеси и региона (мястото), където се изпълняват трудовите процеси.

В съвременните условия най-голямо значение има **професионалната сегментация** на трудовия пазар. Причината за това е свързана с наличието на професии, чието упражняване изисква продължителна предварителна подготовка (образование, обучение, опит). Като правило, колкото тази предварителна подготовка е по-дълга и сложна, толкова по-устойчив и относително независим е професионалният сегмент. Например, ако на трудовия пазар търсенето на лекари превишава предлагането, то не може да се очаква хора с други професии (например – инженери) да се насочат към този професионален сегмент, защото просто няма да имат необходимите знания, умения и опит за да изпълняват работата на лекаря<sup>6</sup>. На другия полюс е сегмента на неквалифицираните работници – в този сегмент на практика могат да влязат хора от всички останали сегменти на трудовия пазар, разбира се ако желаят да направят това.

**Регионалната сегментация** на трудовия пазар може да се разглежда по различен начин, като най-често се обособяват:

- *национален трудов пазар* в рамките на дадена държава, която обичайно въвежда определени правила за влизане на чужденци на националния трудов пазар (трудова имиграция);
- *трудова пазари за групи от страни* (Европейския съюз, САЩ и Канада и други), които прилагат един режим за достъп до националните трудови пазари на своите граждани и различен режим за достъп на граждани от държави, извън групата;

<sup>6</sup> За редица професии се изисква и специално доказване на възможностите те да бъдат изпълнявани – това е т.н. „правоспособност“, като за някои професии (включително т.н. „регулирани професии“) придобиването на правоспособност у уредено с международни правила (норми).

- *регионални пазари в рамките на даден национален пазар, включително за отделни населени места.*

Регионалните сегменти на трудовия пазар съществуват, защото хората са обвързани с даден район - в него имат жилище, семейство и социална среда. В съвременните условия и особено в контекста на глобализацията на икономиката, регионалната сегментация на трудовия пазар започва да губи своето значение, но все още не бива да се пренебрегва.

Редица други фактори водят до формирането на сегменти на трудовия пазар, които не са толкова устойчиви – отрасъл/бранш, образователна степен, възраст, пол и други. Тук искам да подчертая, че става дума за сегменти, обусловени от обективни фактори, а не резултат от дискриминация.

В реални условия, факторите водещи до сегментация на трудовия пазар имат комбинирано действие – например, даден професионален сегмент има и своята териториална и браншова сегментация.

Примерен вариант на професионално-регионална сегментация на трудовия пазар е показана на Таблица 1.

**Таблица 1.** Примерен вариант на професионално-регионална сегментация на трудовия пазар на строителни инженери и архитекти

Региони	Професии							
	Строителен инженер				Архитект			
	Търсене		Предлагане		Търсене		Предлагане	
	Количество	Средна цена	Количество	Средна цена	Количество	Средна цена	Количество	Средна цена
<b>София</b>	4200	2000	3800	2500	620	3000	600	3500
<b>Варна</b>	3100	1800	2800	2200	350	2800	300	3000
<b>Пловдив</b>	2800	1600	3000	2000	270	2500	350	3000
<b>Видин</b>	300	1000	800	1200	60	1500	50	2000
<b>Общо:</b>	10400		10400		1300		1300	

В реални условия, само професионално-регионалната сегментация на трудовия пазар формира хиляди конкретни сегменти, които могат да се намират едновременно в трите основни състояния – равновесие, търсенето превишава предлагането и предлагането превишава търсенето.

Изложените до тук особености на трудовия пазар имат съществено значение за цените на стоките, които се търгуват на него, като от своя страна, тези цени въздействат върху съотношението между търсенето и предлагането на търгуваните стоки.

### *1.1.2. Същност на цената на стоките, които се търгуват на трудовия пазар*

Стоките, които се търгуват на трудовия пазар (способностите на хората и тяхното използване в трудови процеси), както и всички останали търгувани стоки имат своята цени. Винаги към цените има поне **две гледни точки** – на купувачите и на продавачите.

**От гледна точка на купувача** (работодателя), цената на стоката, която купува на трудовия пазар включва всички разходи, които той трябва да направи за да си осигури използването на способностите на работник/служител в конкретни трудови процеси за даден период от време. Казано с други думи, цената на стоката за купувача е цена за производствения фактор труд (способности, които се използват за извършване на операции в рамките на определени трудови процеси). Затова и цената на труда от гледна точка на купувача (работодателя) най-често се определя като разходи за труд (labour cost).

**От гледна точка на продавача** (наемния работник/служител), цената на стоката, която той продава (способности, които се използват в конкретни трудови процеси) включва всички доходи и облаги, които получава от сделката. Доходите и облагите, които е получил продавача от сделката са за него преди всичко компенсация, награда за усилията по използване на способности (знания, умения, опит) в конкретни трудови процеси и затова най-често те се наричат възнаграждение (reward).

И така, **цените на стоките, които се търгуват на трудовия пазар** могат да се дефинират като:

- **разходи за труд (за наеман персонал)** на работодателите – включват всички разходи, които работодателят трябва да направи за да си осигури необходимия персонал за изпълнение на трудовите процеси за определен период от време;
- **възнаграждения (доходи и облаги) на наемния персонал** – част от разходите за труд (за наеман персонал) на работодателите, които включват всички доходи и облаги, получавани от наемния персонал срещу извършването на операции в рамките на конкретни трудови процеси за определен период от време, за което са необходими определени способности.

Така определени, цените на стоките, които се търгуват на трудовия пазар на пръв поглед ясно подсказват **основните интереси на купувачите (работодателите) и на продавачите (наемния персонал)**. Работодателите, гледайки на цените на стоките като на разходи, съвършено логично е да се стремят да ги минимизират и обратно, наемните работници/служители гледайки на цените на стоките като на доходи и облаги – логично е да се стремят да ги максимизират. Следвайки тази логика се достига до следващия извод – интересите на работодателите и на наемния персонал са винаги в противоречие („класическа“ теза на марксистката школа). Но от друга страна, не трябва да се забравя, че:

- за да бъде един субект работодател, той трябва да наеме поне един работник или служител;
- за да бъде един субект наеман работник или служител трябва някой работодател да го наеме.

Казано по друг начин, работодателите и наемния персонал не могат едни без други, поне докато обществената система предполага едни да организират, а други да изпълняват трудовите процеси<sup>7</sup>. Следователно, двете страни имат съществен общ интерес от развитието и просперитета на организацията, а и на обществената система като цяло. Именно на този общ

---

<sup>7</sup> Печалният опит на бившите „социалистически“ страни е недвусмислено доказателство за тази теза – опита да се премахнат работодателите („експлоататорите“) като частната собственост се превърне в държавна (по идея – обществена), всъщност доведе до формирането на един основен работодател – държавата, която от своя страна бе контролирана от тоталитарната власт. На всички е известно как завърши това!

интерес трябва да се залага за да се постигнат успехи, както за отделната организация, така и за обществото като цяло.

Мога да илюстрирам проблема с въпрос, шеговито задаван по повод традиционното българско ястие – баницата, който най- често се формулира така: кое е по-важно – как ще разделим баницата или колко е голяма тя? Историческият опит на нашата страна (а и на много други държави!) недвусмислено е показал, че ако съсредоточим усилията си само върху „разделянето на баницата“ рискуваме да не ни останат сили за да я направим по-голяма и по този начин да осигурим на всички по-големи „парчета“ от нея.

И така, интересите на купувачите и на продавачите на стоките, търгувани на трудовия пазар, макар на пръв поглед да са противоречиви, имат **съществена зона на съвпадение** – развитието и просперитета на организацията и на обществото. Разбира се, това не означава, че трябва да се игнорират видимите на повърхността противоречия, особено в краткосрочен план и в отделни организации.

При определянето на възнагражденията трябва да се имат предвид и легалните дефиниции, особено в международни нормативни актове – в случая Конвенция № 95 за закрила на работната заплата на Международната организация на труда от 1949 г., която е ратифицирана от Република България.<sup>8</sup> Чл. 1 от Конвенцията гласи: *„За целите на тази конвенция изразът "работна заплата" независимо от наименованието и начина на изчисляването означава възнаграждение или доходи, които могат да бъдат оценявани в пари и определяни по споразумение или от националното законодателство и се дължат по силата на писмен или устен договор от работодателя на трудеца се за работата, която е изпълнена или предстои да бъде изпълнена, или за услуги, които са извършени или предстои да бъдат извършени.“* От това определение могат да се направят няколко основни извода:

- визират се доходи, които могат да бъдат оценявани в пари;
- определянето на тези доходи става по силата на споразумение или от националното законодателство;
- доходите са дължими по силата на писмен или устен договор между работодател и наемник/служител;
- доходите се дават за работа, която наемния работник/служител трябва да извърши или предстои да бъде извършена, или за услуги, които са извършени или предстои да бъдат извършени.

В контекста на изложеното до тук, може да се направи извода, че в Конвенция № 95 се визират възнагражденията (доходи и облаги) на наемния персонал, които могат да бъдат оценявани в пари, т.е. така наречените монетарни (парични) възнаграждения. В следващата част от тази глава, където се разглежда структурата на възнагражденията ще се върна отново на този въпрос.

За съжаление в българското законодателство липсват легални дефиниции на разходите за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Конвенция № 95 за закрила на работната заплата (Обн. ДВ, бр. 37 от 1997 г.).

<sup>9</sup> Разбира се в някои закони се съдържат текстове, които позволяват по косвен път да се определят до известна степен тези понятия – Кодекс на труда, Закон за счетоводството и др., но изрични и ясни легални дефиниции няма.

### 1.1.3. Структура на разходите за труд и на възнагражденията

Особено значим от теоретична и практическа гледна точка е въпроса дали разходите за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал съвпадат? Този въпрос може да се формулира и по друг начин – **дали всички разходи за труд на работодателите се превръщат в доходи за наетия от тях персонал?** В съвременните условия отговорът категорично е отрицателен – част от разходите на работодателя не се превръщат в доходи за наемния персонал въобще или поне в краткосрочен план. Поради това и **разходите за труд винаги превишават възнагражденията.**

Основните доказателства за изложената по-горе теза са свързани със структурите на разходите за труд на работодателите и на възнагражденията на наемния персонал в съвременните условия, които ще представя накратко.

Разходите за труд (за осигуряване на необходимия персонал) на работодателите включват следните по-важни елементи:

- разходи за набиране и подбор на персонал – те са особено очевидни, когато се използват услугите на посреднически компании;
- разходи за заплати (salaries, wages) - основно и допълнителни възнаграждения;
- разходи за обезщетения, най-вече при освобождаване на персонал – регламентирани в законодателството, в трудови договори (колективни или индивидуални) или изплащани от работодателя по негова инициатива;
- разходи за задължителни осигурителни вноски за сметка на работодателя – в почти всички страни с развити публични осигурителни системи съществуват подобни задължителни вноски за сметка на работодателите;
- разходи за финансиране на допълнителни изгоди (benefits) за персонала, като допълнителните изгоди са твърде разнообразни – от осигуряване на безплатна храна и транспорт през финансиране на схеми за допълнително осигуряване до финансиране на „екстри“ от рода на заплащане на наем за жилище, безплатно ползване на персонален автомобил, на самолета на компанията и т.н.;
- разходи за финансиране на програми за обучение на персонала;
- разходи за финансиране на дейности и програми за осигуряване на здраве и безопасност при работа;
- разходи за администриране на дейностите по управление на човешките ресурси – те са най-очевидни при т.н. схеми за лизинг на персонал, при заплащане на лицензи за ползвани софтуерни продукти, разходи за парични преводи и други;
- разходи за финансиране на немонетарни възнаграждения, свързани с признание на приноса или осигуряване на възможности за развитие на персонала;
- специфични разходи – опции, схеми за участие в капитала, командировъчни разходи, данъци върху средствата за допълнителни изгоди за сметка на работодателя и други.

Възнагражденията (доходи и облаги) на наемния персонал включват следните по-важни компоненти:

- заплати (основни и допълнителни възнаграждения);
- обезщетения;
- допълнителни изгоди в пари или безплатни продукти и услуги;



- специфични възнаграждения – опции за закупуване на акции, доходи от участие в капитала, дневни командировъчни пари и други;
- немонетарни възнаграждения.

Общата схема за съответствието на разходите за труд на работодателите и възнагражденията (доходи и облаги) на наемния персонал е показана на Фигура 2.

**Фигура 2.** Схема за съответствие на разходите за труд на работодателите и възнагражденията (доходи и облаги) на наемния персонал

Разходи за труд на работодателите	Възнаграждения (доходи и облаги) за наемния персонал
Разходи за набиране и подбор на персонал	-
Брутни заплати	Нетни заплати
Осигурителни вноски за сметка на работодателя	Бъдещи доходи от осигурителните системи (пенсии, обезщетения и т.н.)
Брутни обезщетения	Нетни обезщетения
Разходи за допълнителни изгоди	Нетни доходи, продукти и услуги
Разходи за безопасност и здраве при работа	-
Разходи за обучение на персонала	Спестени разходи за обучение
Разходи за администриране на персонала	-
Разходи за немонетарни възнаграждения	Немонетарни възнаграждения
Специфични разходи	Специфични доходи и облаги

Както се вижда ясно от таблицата, представена на Фигура 2, част от разходите за труд на работодателите въобще не се превръщат в доходи за наемния персонал (разходи за набиране и подбор, разходите за безопасност и здраве, разходите за администриране), а други осигуряват доходи в бъдеще (осигурителни вноски) или спестяват разходи (разходите за обучение).

Елементите на възнагражденията на наемния персонал могат да бъдат структурирани и по редица други признаци, по-важните от които са:

- в зависимост формата – монетарни (парични или с паричен еквивалент) и немонетарни възнаграждения;
- в зависимост от степента, в която получаването на съответния елемент от възнагражденията е гарантирано – относително гарантирани (постоянни) и негарантирани (променливи);
- в зависимост от начина на регламентиране на съответния елемент от възнагражденията – задължителни (регламентирани с нормативен акт, колективен или индивидуален трудов договор) и незадължителни (регламентирани от работодателя);
- в зависимост от наличието или липсата на ограничения на размера на съответния елемент на възнагражденията – неограничени (няма регламентирано ограничение), ограничени „отгоре“ (регламентиран е максимално допустим размер, „таван“), ограничени „отдолу“ (регламентиран е минимално допустим размер, „под“) и двустранно ограничени (регламентирани са минимално и максимално допустими размери, диапазон).

Разграничаването на **монетарните и немонетарните възнаграждения** се основава на разбирането, че хората, работещи в дадена организация като наеман персонал получават освен пари или продукти/услуги с паричен еквивалент и възможности за изява, признание на постиженията, социални контакти и т.н. Общата структура на възнагражденията е показана на Фигура 3.

**Фигура 3.** Обща структура на възнагражденията



Монетарните възнаграждения обикновено включват:

- заплати - основни заплати (basic salaries, wages) и допълнителни възнаграждения (additional payments, bonuses), пряко свързани със заеманата длъжност, изпълняваната работа и нейната организация, трудовото представяне и постижения;
- обезщетения – при пенсиониране, при уволнения по инициатива на работодателя и т.н.
- допълнителни изгоди (benefits) – пари, безплатни продукти и услуги, спестени разходи.

Немонетарните възнаграждения са в две големи групи:

- признание и отношения – грамоти или сертификати за постижения, награди (служител на месеца), почетни звания, отношения с ръководители, с колеги и т.н.;
- осигуряване на възможности – професионално и кариерно развитие, участие при вземане на решения, благоприятни работни графици, възлагане на предизвикателни задачи, организационна култура, включване в екип, работни взаимоотношения, социални контакти и т.н.

Основните заплати са възнаграждения, пряко свързани със заеманата длъжност, очакваното трудово представяне и постижения. Както може да се разбере от самото им наименование, основните заплати обикновено имат най-висок относителен дял в структурата на заплатите.

Допълнителните възнаграждения са част от заплатите, свързани с фактори, които не са отчетени (изцяло или частично) при определянето на основните заплати. Разновидностите на допълнителните възнаграждения са изключително много – от традиционни като

допълнителното възнаграждения за извънреден труд до възнаграждения (бонуси), определяни по сложни схеми за участие в печалбата или резултатите от дейността на организацията.

Обезщетенията, които се изплащат на персонала от работодателя<sup>10</sup> най-често са регламентирани с нормативни актове, колективни или индивидуални трудови договори. Има случаи, в които при големи съкращения на персонал, работодателите изплащат по своя инициатива допълнителни обезщетения – например, за тези служители, които напускат по тяхно желание. Допълните обезщетения при масови уволнения се предлагат от работодателите за да се избегнат сложни процедури, регламентирани в нормативни актове, за да запазят авторитета си на трудовия пазар и за да избегнат напрежение и/или конфликти в организацията.

Допълнителните изгоди за персонала у нас се третираат нееднозначно, включително в трудовото и данъчното законодателство – те са по-известни като „социални“ разходи на работодателите или средства за „социално-битово и културно обслужване“<sup>11</sup> на работниците и служителите. Но от друга страна, допълнителните изгоди заемат все по-важно място във възнагражденията на персонала и затова ще ги разгледам подробно в отделна глава (седма).

На немонетарните възнаграждения са посветени много малко публикации в нашата страна, а и в практиката често са подценявани. Поради това ще ги разгледам по-подробно в седма глава.

Разделянето на елементите на възнагражденията на **постоянни (гарантирани) и променливи (негарантирани)** оказва съществено влияние върху поведението на наемния персонал и разходите на работодателите. Поради това ще се спра накратко на техните особености.

Постоянните (гарантираните) елементи на възнагражденията обикновено зависят само от работното време, т.е. ако даден работник или служител е бил на работа, то той ще получи постоянното си възнаграждение. По този начин, постоянните възнаграждения създават сигурност у наемния персонал, дават възможност на хората да планират за по-продължителен период семейните си бюджети. Но постоянните възнаграждения от гледна точка на работодателя са разход, който не е обвързан с постигнатите резултати и поради това съществува риск при неблагоприятни ситуации да се влоши допълнително състоянието на организацията.

Променливите (негарантираните) елементи на възнагражденията обикновено са свързани с две групи обстоятелства:

- специфични характеристики на трудовите процеси и режимите на работа – допълнителни възнаграждения за извънреден труд, за работа през нощта, за работа на официални празници и т.н.;
- обвързване на възнагражденията с постигнатите резултати – най-често това са различни бонусни схеми.

Типично за променливите елементи на възнагражденията е, че техния размер може да варира през различните периоди за плащане от някаква минимална стойност или нула до предварително определена или обективно обусловена максимална стойност. Например, допълнително възнаграждение за извънреден труд се получава само тогава, когато се работи извънредно, което означава, че минималния размер може да е нула (т.е. да не се получава), а

---

<sup>10</sup> В тях не се включват обезщетенията, изплащани от различни осигурителни системи.

<sup>11</sup> Виж: глава 14 от Кодекса на труда, чл. 204 от Закона за корпоративното подоходно облагане.

максималния размер, ако не е определен предварително (например с нормативен акт) е обективно обусловен – човек не може да работи повече от 24 часа в денонощието.

За теорията и практиката най-съществен интерес представляват променливите елементи на възнагражденията, обвързани с постиженията, представянето на работниците и служителите. По тази причина тези елементи на възнагражденията ще бъдат разгледани детайлно в шеста глава.

**Задължителните допълнителни възнаграждения** обикновено се регламентират с нормативен акт, колективен или индивидуален трудов договор, като размерът им може да бъде фиксиран (сума пари за определен период от време) или с определен алгоритъм за изчисляване. Във всички случаи, работодателят е длъжен да ги изплаща, щом веднъж са регламентирани и са налице условията за получаването им. Например, допълнителното възнаграждение за извънреден труд (over time) е задължително по силата на нормативен акт (в България – Кодекса на труда), а размерът на обезщетението при доброволно напускане - в индивидуален трудов договор или допълнително споразумение към него.

**Незадължителните възнаграждения** се осигуряват по преценка само на работодателя, който разбира се може да регламентира или обяви правила за тяхното определяне. Най-често става дума за бонуси, получаване по схеми, определени от работодателя. В някои случаи, алгоритъмът за определяне на незадължителните допълнителни възнаграждения може да е включен като клауза в колективен или индивидуален трудов договор.

Въздействието на задължителните и незадължителните възнаграждения върху наемния персонал и работодателите е сходно с въздействието на постоянните и променливите възнагражденията. Задължителните възнаграждения създават относителна сигурност за наемния персонал, но за работодателя крият рискове при неблагоприятно развитие на организацията. Незадължителните възнаграждения осигуряват възможности за гъвкава реакция на работодателя в различни ситуации, но създават несигурност за наемния персонал.

Разграничаването на елементите на възнаграждения на **неограничени и ограничени** по отношение на размерите им също има важно значение, както за работодателите, така и за наемния персонал.

Неограничените по размер елементи на възнагражденията създават рискове, най-вече за наемния персонал, но осигуряват и възможности за получаване на значителни по размери възнаграждения (предимно монетарни). Разбира се, на практика винаги съществуват обективни ограничения – например, бонусната схема за продавач в магазин за дрехи (процент от продажбите), може да не съдържа предварително определени ограничения, но все пак има обективно ограничение – сумата на бонуса, в случай, че продаде всички налични стоки в магазина.

Ограничените „отгоре“ елементи на възнагражденията (таван на размера им) обикновено определят „граница“ на заинтересоваността и мотивацията на съответните работници и служители, най-често дефинирана от работодателя след преценка интересите на организацията.

Ограничените „отдолу“ елементи на възнагражденията (под на размерите им) преди всичко създават сигурност за наемния персонал, но могат да създадат проблем за организацията – работодател в негативни ситуации.

Двустранно ограничените по размер елементи на възнагражденията чрез дефиниране на интервал (range) или диапазон имат за цел от една страна да създадат известна сигурност за наемния персонал, а от друга – да отразят интересите на организацията – работодател.

Посочените класификации на елементите на възнагражденията могат да се комбинират в матрица – примерен вариант за такава комбинация е показан на Фигура 4.

**Фигура 4.** Матрица на възнагражденията

Елементи на възнагражденията		Постоянни				Променливи			
		Задължителни		Незадължителни		Задължителни		Незадължителни	
		Неограничени	Ограничени	Неограничени	Ограничени	Неограничени	Ограничени	Неограничени	Ограничени
Монетарни	Заплати (основни и допълнителни възнаграждения)								
	Обезщетения	x	x	x	x	x		x	
	Допълнителни изгоди	x		x		x		x	
Немонетарни	Признание на постиженията	x	x	x	x	x	x		
	Възможности	x	x	x	x	x	x		

Както се вижда от фигурата, пълното комбиниране на класификациите се получава само по отношение на заплатите (основни заплати и допълнителни възнаграждения) – те могат да бъдат постоянни и променливи, задължителни и незадължителни, ограничени и неограничени.

Обезщетенията по своя характер не могат да бъдат постоянни възнаграждения, макар че някои от тях са гарантирани с нормативни актове, колективни или индивидуални трудови договори.

Допълнителните изгоди за персонала по принцип не могат да бъдат неограничени, тъй като се регламентират като конкретни парични суми, продукти или услуги, които могат да получават служителите в организацията. Немонетарните възнаграждения поради своя характер са променливи, незадължителни, ограничени и по-рядко – неограничени.

Разграничението на възнагражденията (най-вече монетарните възнаграждения) може да се направи от още една гледна точка – **влиянето на данъците и задължителните осигурителни вноски**. В този контекст могат да се дефинират:

- **брутни възнаграждения** – общата сума на възнагражденията, която работниците и служителите получават от работодателя за даден период от време под формата на пари, стоки или услуги;
- **нетни възнаграждения** – разликата между брутните възнаграждения и данъците, които трябва да платят работниците и служителите за тях или казано по друг начин, нетните възнаграждения се получават след като от брутните се приспаднат дължимите лични подоходни данъци и лични задължителни осигурителни вноски.

Именно нетните възнаграждения са тези, които интересуват наемния персонал, защото те формират доходите и облагите, с които могат да разполагат хората за да поддържат определен жизнен стандарт или ниво на задоволяване на потребностите. Естествено това интересува и работодателите, защото нетните възнаграждения въздействат върху мотивацията и поведението на техния персонал.

Данъците и задължителните осигурителни вноски, които трябва да се плащат въз основа на brutните възнаграждения на наемния персонал влияят пряко върху съотношението между разходите на работодателите и нетните доходи на наемния персонал. Например, действащото в момента българско законодателство по отношение дължимите данъци и задължителни осигурителни вноски от brutните заплати е такова, че за **1 лев нетно възнаграждение** на персонала, работодателят трябва да направи **1,50 лева разходи**<sup>12</sup>.

Голямата разлика между разходи на работодателя и нетни възнаграждения на наемния персонал е една от основните причини<sup>13</sup> за съществуването на т.н. „сив“ трудов пазар в България, а вероятно и в други страни. На проблемите на „сивия“ и „черния“ трудов пазар ще бъде отделено специално внимание когато се разглеждат проучванията на пазарните нива на възнагражденията.

От гледна точка на наемния персонал, от особено значение е **покупателната способност на нетните възнаграждения**, т.е. продуктите и услугите, които могат да се купят с получените нетни възнаграждения. Разбира се, наборът от продукти и слуги, които могат да се купят с дадена сума пари, получена като нетно възнаграждение, зависи от цените на съответните стоки и структурата на потреблението им, като трябва да се имат предвид, че част от възнагражденията на наемния персонал са под формата на безплатни продукти и услуги, както и на спестени разходи.

За обозначаване на покупателната способност на нетните парични възнаграждения се използва термина „**реални възнаграждения**“, които се изчисляват на база възнагражденията, измерени в пари и цените на стоките<sup>14</sup>. Но с една и съща сума пари от дадена валута може да се купи различно количество стоки в зависимост от техните разновидности, т.е. в зависимост от структурата на потреблението на купувача. Напълно е възможно един човек (домакинство) въобще да не купува стоки, които са особено важен елемент в потреблението на друг човек (домакинство). Например, ако човек живее в собствено жилище, което е получил в наследство, въобще няма да се интересува от нивото на наемите за жилища, но за хората, които живеят под наем, той е основна част от разходите им. В случай, че наемите се повишават, реалните доходи на живеещите в собствено жилище няма да се променят, но за живеещите под наем те ще намалееят.

Друг начин за измерване на покупателната способност на нетните парични възнаграждения е чрез т.н. „**паритет на покупателната способност**“, която представлява съотношения на реални цени в национални валути за едни и същи продукт в различните страни или за различни

---

<sup>12</sup> Има се предвид месечна brutна заплата до 2600 лева, тъй като за заплатите над тази сума относителния дял на задължителните осигурителни вноски е по-малък, поради фиксирания максимален размер на осигурителния доход (в момента – 2600 лева), като данъка е пропорционален – 10%.

<sup>13</sup> Другата основна причина е свързана с необявени (нерегистрирани) пред оторизираните власти обороти (приходи от продажби).

<sup>14</sup> Виж: Фишър, С., Дорнбуш, Р., Шмалези, Р., Икономика - основи на микро и макроикономиката, Отворено общество, С., 1997 г., гл. 16.

периоди от време<sup>15</sup>. Показателите за паритета на покупателната способност по принцип дава по-добра представа за промените в покупателната способност на нетните парични възнаграждения и осигурява възможности за международни сравнения.

В крайна сметка, размерът на **нетните възнаграждения и тяхната покупателна способност** в най-голяма степен влияят на поведението на наемния персонал и поради това трябва да се отчитат и от работодателите.

## 1.2. Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията

Факторите, които влияят върху разходите за труд и възнагражденията могат да се класифицират по различен начин на база различни класификационни признаци<sup>16</sup> като:

- основни характеристики на факторите, като те се обособяват в 4 групи:
  - икономически;
  - социално-демографски;
  - институционални;
  - свързани с конкретната трудова дейност и организацията, в която тя се осъществява;
- произход на факторите от гледна точка на организацията – работодател, като се обособяват 2 основни групи фактори:
  - външни;
  - вътрешни;
- начин на въздействие, като се обособяват 2 основни групи фактори:
  - преки (с непосредствено въздействие);
  - косвени (с опосредствано въздействие).

Първите две класификации имат съществено значение на управлението на възнагражденията в отделната организация работодател и поради това ще ги разгледам по-подробно.

На Фигура 5 са представени основни групи фактори, влияещи върху цената на труда на база типа, спецификата на отделните фактори. По този признак могат да се обособят изключително много отделни фактори, като тук ще се спра само на доминиращите, които оказват най-съществено влияние върху разходите за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал.

В групата на **икономическите фактори**, влияещи върху цената на труда могат да се включат голяма разнообразие от фактори, като:

- равнището и динамиката на брутния вътрешен продукт и брутната добавена стойност;

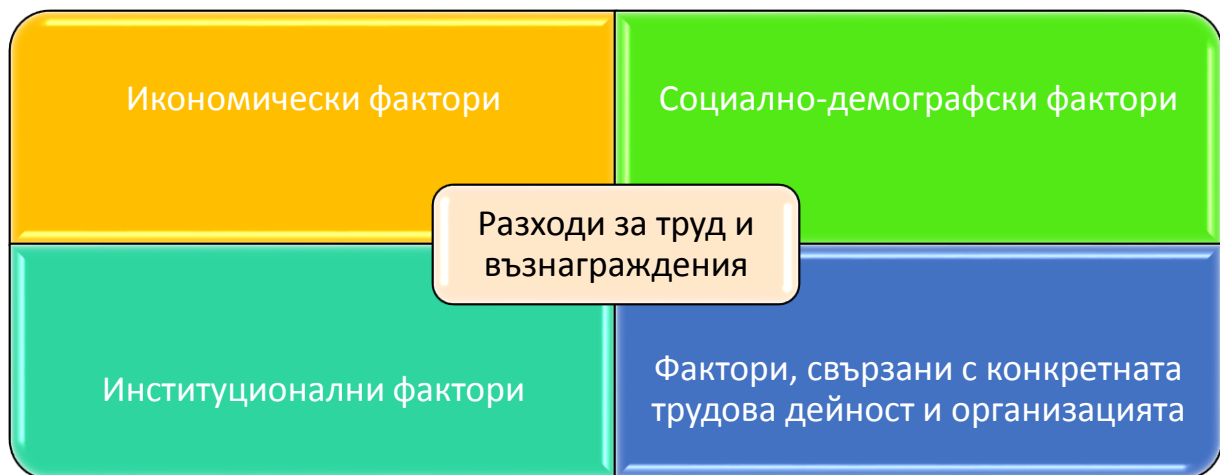
---

<sup>15</sup> Методологията за изчисляване и конкретни данни са достъпни в страницата на Евростат на адрес: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/purchasing\\_power\\_parities/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/purchasing_power_parities/introduction), където може да се изтегли и методологията на Евростат и Организацията за икономическо сътрудничество и развитие: EUROSTAT – OECD Methodological manual on purchasing power.

<sup>16</sup> Виж: Франц, В., Пазарът на труда, С., "Алтенбург" и "Форум 2000", 1997, Шопов, Д., Управление на работната заплата, С., Стопанство, 1997, Armstrong, M., Murlis, H., Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, 5<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London, 2005, Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice, 3<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London, 2010, Eherenberg, R., Smith, R., Modern Labor Economics: theory and public policy, 10<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Boston, 2009.

- фазата от бизнес-цикъла, в която се намира икономиката на съответната страна;
- структурата на икономиката и евентуалните промени в нея;
- равнището и динамиката на производителността на труда – национална, отраслова/браншова и в отделните организации;
- състоянието на трудовия пазар - съотношението между търсене и предлагане, достигнати нива на цената на труда (разходи за труд и възнаграждения) в отделните сегменти;
- достигнатият жизнен стандарт (благосъстояние) на населението, който влияе върху желанния размер на възнагражденията;
- състоянието на пазара на стоки и услуги и най-вече динамиката на цените на потребителските стоки и услуги, които въздействат разходите за живот (cost of living);
- състоянието на паричните пазари – лихви по кредити и депозити, валутен курс, възможности за инвестиции в различни финансови инструменти.

**Фигура 5.** Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията, в зависимост от основните им характеристики



**Социално-демографските фактори** са свързани със социалната структура на обществото и възпроизводството на населението (демографските процеси и структури) . В тази група, особено значение имат:

- характеристиките на демографските процеси – раждаемост, смъртност, имиграции и емиграции;
- характеристиките на основните демографски структури на населението – по възраст, пол, образование, професии, териториална дислокация, заетост;
- числеността и относителния дял на икономически активното население (заети и безработни);
- структурата на заетите лица –предприемачи, самонаети лица, неплатени семейни работници и наемен персонал;
- числеността и структурата (най-вече по възраст и икономическа активност) на семействата (домакинствата);
- културата и морала, разбирани като съвкупност от споделени ценности и модели за поведение, върху които оказват влияние и преобладаващите религиозни вярвания и традициите по отношение на труда.



Най-съществените **институционални фактори**, въздействащи върху разходите за труд и възнагражденията са:

- намеса на международни институции – Организацията на обединените нации, Международната организация на труда, Европейския съюз, международни организации на работодателите и на профсъюзите и други;
- намеса на националните държави – законодателна, изпълнителна и съдебна власт;
- съотношението на силите между основните субекти на индустриални отношения (работодатели и профсъюзи) в съответните страни, браншове, райони и организации;
- намеса на други организации – икономически и социални съвети, неправителствени организации.

Основните **фактори, свързани с конкретния труд и организацията**, в която той се извършва, могат да се представят по следния начин:

- времето, което са отработили работниците и служителите;
- интензивността на работата (труда), разбирано като количеството физическа и умствена енергия (усилия), изразходвана за единица работно време;
- сложността на работата, която изисква определени знания, умения и опит, т.е. определен човешки капитал и съответните инвестиции в него;
- отговорността на работата (труда) за различни ресурси – човешки, финансови, материални, информационни и т.н.
- въздействието на работата върху резултатите от дейността на организацията или на отделни звена в нея;
- привлекателността на работата, свързана с изпълняваните операции, параметрите на работната среда, рискове за здравето и живота, режими на работа и почивка;
- постигнатите резултати, включително ниво на производителност.
- големината на организацията – работодател;
- състоянието на организацията – технологично, финансово и т.н.;
- стратегиите на организацията – обща и функционални стратегии, включително по отношение на човешките ресурси и възнагражденията;
- политиките на организацията по отношение на човешките ресурси и възнагражденията;
- наличие или липса на профсъюз/и в организацията.

Спецификата на влиянието на конкретните фактори върху разходите за труд и възнагражденията ще разгледам във връзка с втората основна класификация, която е представена на Фигура б.

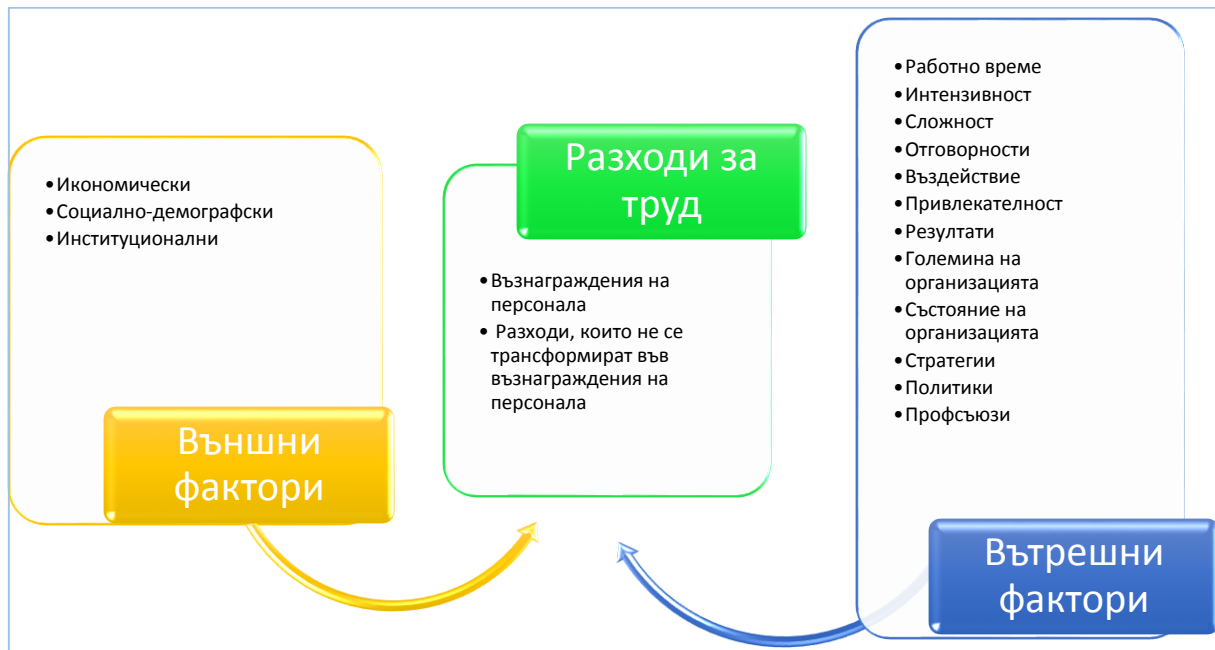
**Външните фактори**, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията на отделната организация – работодател са свързани с околната ѝ среда и като правило, организацията не може да въздейства, а само трябва да се съобразява с тях. В този контекст, основните групи външни фактори са икономически, социално-демографски и институционални

Влиянието на основните **икономически фактори** върху разходите за труд и възнагражденията в отделната организация ще бъде представено в следващото изложение.

*Равнището и динамиката на брутният вътрешен продукт и брунтната добавена стойност* формират общата икономическа среда за дейността на организацията. От друга страна,

възнагражденията са част от добавената стойност и брутния вътрешен продукт. Логично е, ако се очаква нарастване на брутния вътрешен продукт и брутната добавена стойност (икономически растеж) да се очаква и нарастване на възнагражденията на трудовия пазар. И обратно, при очаквания за отрицателен или нулев икономически растеж, нивото на възнагражденията на трудовия пазар най-вероятно ще се запази, а в някои случаи може да се стигне и до по-ниски нива. Тези очаквания безспорно трябва да се отчитат от отделната организация.

**Фигура 6.** Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията, в зависимост от произхода им спрямо организацията - работодател



Фазата от бизнес-цикъла, структурата на икономиката и евентуалните промени в нея, са фактори, влияещи върху икономическия растеж и имат аналогично въздействие върху разходите на труд и възнагражденията в отделната организация, както равнището и динамиката на брутния вътрешен продукт и брутната добавена стойност.

Равнището и динамиката на производителността на труда<sup>17</sup> също оказват въздействие върху разходи за труд и възнагражденията. По-принцип, високата и увеличаваща се производителност на труда е предпоставка за високи и увеличаващи се възнагражденията и обратно. От друга страна, производителността е един от факторите за икономически растеж и конкурентоспособност, които също влияят върху нивото на възнагражденията. Но върху нивото на производителност на труда оказват влияние фактори, които не са пряко свързани с усилията на работещите – въвеждане на нова техника, технологии, организация на работата и други. Ето защо трудно може да се намери алгоритъм за пряко обвързване нивото на възнагражденията с някои от показателите за производителност.

<sup>17</sup> Производителността на труда обикновено се определя като съотношение между постигнати резултати и направените за тях разходи на труд, като съответно постигнатите резултати и разходите на труд се измерват с различни показатели. По-подробно: Прокопенко, Й., Управление на производителността (практическо ръководство), Международно бюро по труда – Женева, Ниба консулт, С., 1997 г., Речник на Международната организация на труда: <http://www.ilo.org//thesaurus/>

*Състоянието на трудовия пазар* е един от най-важните фактори с пряко въздействие върху разходите за труд и възнагражденията на персонала в отделните организации. Но те трябва да отчитат преди всичко характеристиките (съотношението между търсене и предлагане и достигнатите нива на възнагражденията) на онези сегменти на трудовия пазар, от които наемат персонал.

Напълно е възможно да има много безработни (лица активно търсещи заетост като наеман персонал) на трудовия пазар, но точно в онези сегменти, от които организацията наема персонал да има дефицит на предлагането, което означава нарастване на възнагражденията и наличие на незаети работни места, предлагани от работодатели.

Осигуряването на информация за състоянието на трудовия пазар (сегментите, от които организацията наема или би могла да наеме персонал) е една от най-важните предпоставки за оптималното определяне на възнагражденията от гледна точка на организацията - работодател, а и на работниците и служителите. Неточната, непълна или липсваща информация за състоянието на трудовия пазар и отделните му сегменти (преди всичко – професионално-регионални) може да доведе до негативни последици както за работодателите, така и за наемния персонал.

Информационните ограничения за състоянието на трудовия пазар може да предизвика ситуация, при която работодатели плащат на част от персонала си възнаграждения, които са под средните за пазара и това неминуемо ще предизвика напускания, най-вече на компетентни и с високо представяне работници и служители. Възможна е ситуация, при която работодателите да плащат възнаграждения доста на средните пазарни нива, при това без да го желаят, което означава загуби и влошаване на финансовите резултати. Информационни рискове има и за наемния персонал – да работят срещу възнаграждение доста под средното за пазара или да рискуват да загубят заетостта си, ако възнагражденията им са значително над средните пазарни нива.

*Достигнатият жизнен стандарт* (благосъстояние) на населението оказва влияние върху желаниния размер на възнагражденията, чрез които може да се осигури ниво на потребление, отговарящо на достигнатия стандарт. От друга страна, жизненият стандарт по същество показва степента на развитие на потребностите на хората, които те ще стремят да задоволят със своите доходи, включително трудовите възнаграждения.

Динамиката на *цените на потребителските стоки* въздействат върху разходите за труд и възнагражденията чрез изменение на *разходите за живот (cost of living)* или издръжката на живота. Увеличенията на цените на потребителските стоки намаляват покупателната способност на паричните възнаграждения, което принуждава наемния персонал да се стреми към тяхното увеличаване. Във всички случаи, промените в разходите за живот въздействат върху възнагражденията на наемния персонал и на разходите за труд на организациите – работодатели. Затова информацията за промените в разходите за живот<sup>18</sup> (текущи или очаквани) е много необходима за оптимално определяне на възнагражденията.

*Състоянието на паричните пазари* (лихви по кредити и депозити, валутен курс, възможности за инвестиции в различни финансови инструменти) въздейства върху разходите за живот, а чрез това и върху възнагражденията и разходите за труд на работодателите. Например,

---

<sup>18</sup> Най-често се използват данни от официалните статистически служби на страните или на международни организации – за България това са данните на Националния статистически институт за индексите на потребителските цени (<http://www.nsi.bg>) и на Евростат (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

увеличените лихви по потребителските кредити увеличават разходите за живот, а обезценяването на националната валута спрямо други валути може да предизвика общо покачване на цените на потребителските стоки.

**Социално-демографските фактори**, които са външни за отделната организация - работодател въздействат върху състоянието на трудовия пазар и поведението на основните пазарни субекти.

*Характеристиките на демографските процеси* – раждаемост, смъртност, имиграции и емиграции, въздействат преди всичко върху предлагането на труд и поради това – върху разходите за труд и възнагражденията. Трябва да се има предвид, че нивото на раждаемост оказва влияние върху трудовия пазар (предлагането на труд) с известен лаг (изоставане) във времето, докато смъртността на хората в активна възраст и особено миграциите (емиграции и имиграции) въздействат върху трудовия пазар, както в краткосрочен план, така и в по-далечна перспектива.

Характеристиките на *основните демографски структури на населението* (по възраст, пол, образование, професии, териториална дислокация) също оказват влияние върху предлагането на труд и поради това и на възнагражденията.

Най-непосредствено влияние върху състоянието на трудовия пазар имат *числеността и относителния дял на икономически активното население* (заети и безработни), както и *структурата на заетите лица* –работодатели, самонаети лица, неплатени семейни работници и наеман персонал. При равни други условия:

- увеличението на числеността на работодателите увеличава търсенето на труд и създава предпоставки за увеличаване на разходите за труд и възнагражденията, и обратно;
- увеличаването на числеността на самонаетите лица (работещи на свой риск и за своя сметка, които продават продукти или услуги) и неплатените семейни работници (лица, които най-често работят за член на семейството, който е работодател или самонаето лице) намалява предлагането на труд и създава предпоставки за увеличаване на възнагражденията, и обратно;
- увеличаването на лицата, които не са икономически активни<sup>19</sup>, но са на възраст, която им позволява да са заети, също води до намаляване предлагането на труд и създава предпоставки за увеличаване на възнагражденията и разходите за труд.

*Числеността и структурата* (най-вече по възраст и икономическа активност) на *семействата (домакинствата)* на хората на наемния труд въздействат от една страна върху предлагането на труд, а от друга – върху размера на желаното възнаграждение.

Причините за това са свързани с различията в потребностите на хората, живеещи в различни по численост и структура домакинства. Например, ако в домакинството няма деца, които трябва да бъдат издържани от възрастните, очевидно няма да има потребности от продукти и услуги, свързани с отглеждането и възпитанието на децата. Казано по друг начин, потребностите на хората живеещи в различни по численост и структура домакинства могат да се различават

---

<sup>19</sup> Особен интерес представляват т.н. „обезкуражени лица“ – това са хора, които са в активна възраст, но не търсят активно работа, защото предполагат, че няма да намерят - дефинициите на групите заети и незаети лица за България, се съдържат в методологията на наблюдението на работната сила, извършвано от Националния статистически институт, достъпна на адрес: <http://www.nsi.bg/otrasal-metodologia.php?otr=26>.

съществено и от тук да се получат съществени различия в желаното ниво на възнаграждението, което те биха получили като наемен персонал.

*Културата и морала*, разбирани като съвкупност от споделени ценности, вярвания, символи и модели за поведение<sup>20</sup> също имат своето отражение върху състоянието на трудовия пазар и в частност – на възнагражденията и разходите за труд. Преди всичко, бих искал да отбележа значението на отношението към труда и доколко той се възприема като ценност, сам по себе си, както и отношението към парите като ценност и начините за тяхното осигуряване. Тези отношение и ценности оказват съществено влияние върху предлагането на труд и желаното ниво на възнагражденията.

Специално внимание бих искал да обърна и върху отношението към установените правила (в правни норми и неписани), които трябва да се спазват на трудовия пазар. Третирането на правилата, като „нещо, което е за другите“, по мое убеждение е и една от причините за съществуването на „черен“ и „сив“ трудов пазар. Известният в България израз „законът е врата в полето и само глупците минават през нея“ може би е едно от обясненията за значителни „сив“ сектор на трудовия пазар със съответните модели на поведение на работодателите и на наемния персонал.

Ценностите и морала естествено оказват въздействие върху мотивацията и поведението на хората, както и на инструментите (стимулите) за въздействие върху тях, включително възнагражденията и начините за тяхното определяне. Поради това, управлението на възнагражденията в отделните организации трудно ще бъде успешно, ако липсва информация за ценности и морала на заетите.

**Институционалните фактори**, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията в съвременните условия придобиват все по-голямо значение. Това влияние е свързано преди всичко **с регламентирането на норми** (правила, стандарти, процедури)<sup>21</sup>, които трябва да се спазват при определянето на възнагражденията. Начините, по които се регламентирант тези норми обикновено са с нормативни актове (международни и национални – конвенции на Международната организация на труда, регламенти на Европейския съюз, закони и т.н.), документи с препоръчителен характер (препоръки на Международната организация на труда, директиви на Европейския съюз, доклади, дискуссионни документи и т.н.), колективни трудови договори и споразумения, подписвани между работодателски съюзи и профсъюзи и съдебни решения (съдебна практика) по трудови спорове.

Освен това, институциите оказват влияние върху разходите за труд и възнагражденията и с **конкретни действия** – поведението на държавата като работодател, включително по отношение възнагражденията в публичния сектор, действия на работодателски съюзи и профсъюзи.

Действията и нормите на националните държави и международни организации по отношение на разходите за труд и възнагражденията, които играят ролята на фактори, въздействащи върху

---

<sup>20</sup> Значението на културата за организациите и тяхното управление предизвикаха възникването на интердисциплинарни научни направления като организационното поведение и организационната (корпоративната) култура – за повече подробности: Колев, Б., Икономическа култура, Стопанство, С., 2002 г., Паунов, М., Паунова, М., Паунов, А. Организационно поведение, СИЕЛА, С., 2013 г., Ангелов, А., Организационно поведение, Тракия-М, С., 2002 г., Паунов, М., Организационна култура, Издателски комплекс-УНСС, С., 2015 г.

<sup>21</sup> Виж: International Labor Standards. History, Theory, and Policy Options, Edited by Basu, K., Horn, H., Román, L., Shapiro, J., Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK, 2003.

разходите за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал, могат да се обособят в следните по-важни групи:

- регламентиране на минимална заплата (най-често минимална основна заплата за определен период от време – час, ден, седмица, месец, година) или система от минимални заплати по браншове и региони;
- регламентиране на задължителни допълнителни възнаграждения и обезщетения;
- данъци и задължителни осигурителни вноски, изчислявани от възнагражденията, които трябва да плащат работодателите и наемния персонал;
- изисквания към вида и съдържанието на трудовите договори, включително условията за тяхното прекратяване;
- продължителността на работното време, почивките и платените отпуски;
- задължения, свързани с безопасността и здравето при работа – оценка на риска на работното място, периодични профилактични прегледи, изисквания към параметрите на работната среда, лични предпазни средства и т.н.;
- определяне на възнагражденията на заетите в публичния сектор;
- уреждане на взаимоотношенията между работодатели, съюзи на работодатели, от една страна и от друга – персонал, профсъюзи и профсъюзни обединения, включително по отношение на колективни преговори, колективни споразумения и договори.

**Вътрешните фактори**, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията в отделната организация, са свързани с нейната дейност и състояние. От една страна, тези фактори отразяват характеристиките на конкретните трудови процеси, изпълнявани от наемния персонал, а от друга – със състоянието и тенденциите в развитието на самата организация. В следващото изложение ще представя кратко описание на основните вътрешни фактори.

*Работното време* на персонала за даден период, при равни други условия отразява количеството усилия, които работниците и служителите са вложили в конкретните трудови процеси и изразходваната от тях енергия. Поради това и размерът на възнаграждението трябва да зависи от отработеното време.

*Интензивността на работата* (труда), разбирана като количеството физическа и умствена енергия, изразходвана за единица работно време също влияе върху количеството усилия (умствени и физически), които са вложили работниците и служителите при изпълнение на трудовите си задачи за определен период от време. Напълно логично е, размерът на възнагражденията да зависи от интензивността на работата.

*Сложността на работата*, която изисква знания, умения и опит, т.е. определен човешки капитал и съответните инвестиции в него, безспорно влияе върху размера на възнагражденията. По-сложните работи изискват повече и по-разнообразни знания, умения и опит, а това означава и по-големи инвестиции в човешки капитал, което е причината за по-високо заплащане, и обратно.

*Отговорността на работата* (труда) за различни ресурси – човешки, финансови, материални, информационни и т.н., оказва влияние върху размера на възнагражденията, защото използването и опазването на тези ресурси е от изключително значение за резултатите от дейността на организацията. Тук трябва да се отбележи и още един специфичен аспект – отговорността за безопасността и здравето на други лица. Посоката на въздействие на

отговорността по отношение размера на възнагражденията е правопрпорционална – по-големи отговорност изискват по-високи възнаграждения и обратно.

*Въздействието на работата върху резултатите от дейността на организацията* или на отделни звена в нея (извън отговорността за ресурсите) е пряко свързано с конкретните решения, които се вземат. Решенията, вземани от хора, заемащи определен вид длъжности (например - висши ръководители) могат да влияят върху цялата дейност на организацията, а за други длъжности, това влияние е силно ограничено (например - работници на поточна линия). Поради това, възнагражденията на хора, чиито решения оказват силно въздействие върху резултатите от дейността на организацията са по-високи от тези, чиито решение имат по-ограничено въздействие.

*Привлекателността на работата* (работното място) е специфичен фактор, който оказва влияние върху размера на възнагражденията. Най-често причините, които превръщат дадени работни места в непривлекателни за хората са:

- наличие на неблагоприятни параметри на работната среда (шум, вибрации, концентрации на вредни вещества, стрес и т.н.);
- значителни рискове за здравето и живота (работа под земята, на голяма височина, под вода, в условия на военни действия и т.н.);
- неблагоприятни режими на труд и почивка (работа на смени, през нощта, на официални празници и в почивни дни) от гледна точка на възможностите за отдых, грижи за семейството и социални контакти;
- работа на отдалечени и изолирани места (в планините, на кораби, слабо населени местности и т.н.);
- необходимост от изпълнение на операции, които за повечето хора са отблъскващи (убиване на животни, обработка на отпадъци, елементарни, но често повтарящи се операции и т.н.).

Като правило, непривлекателните работи (работни места) изискват по-високо възнаграждения, с което да се „увеличи“ тяхната привлекателност.

*Постигнатите резултати* са един от факторите, на които в последните години се отдава много голямо значение при определянето на възнагражденията. Основната причина за това е свързана с увеличената роля на човешкия фактор за конкурентоспособността на организациите. Плащането на по-високи възнаграждения на хората, които постигат по-добри резултати има за цел да ги мотивира (стимулира) непрекъснато да подобряват трудовото си представяне и постижения, защото това увеличава конкурентоспособността на организацията и ефикасността от нейната дейност.

Обвързването на възнагражденията с постигнатите резултати поставя и един много важен въпрос – доколко резултатите, постигнати от даден работник или служител са плод на неговите усилия и са следствие от действието на други фактори? Този въпрос е напълно резонен в контекста на развитието на технологии и организацията на работата – успешното изпълнение на задачите изисква координираните усилия на все повече хора (екипи). Това обстоятелство винаги трябва да се има предвид при избора на конкретни начини за обвързване на възнагражденията с постигнатите резултати.

*Големината на организацията* – работодател безспорно влияе върху размера на възнагражденията. Като правило по-големите организации предлагат по-високи

възнаграждения, защото разполагат с повече ресурси и конкурентни предимства (ефект на мащаба, технологии, информация и т.н.).

*Състоянието на организацията* определя възможностите ѝ да отдели ресурси за възнаграждения на персонала. Като правило, организации, които изпитват затруднения (например - намалени приходи от продажби) предлагат по-ниски възнаграждения и обратно, организации, чиято дейност и резултати се подобряват бързо, предлагат и по-високи възнаграждения.

*Стратегиите на организацията*<sup>22</sup>, разбирани като съвкупност от дългосрочни цели и подходи за тяхното постигане оказват силно въздействие върху нивото на възнагражденията. Например, стратегията за позициониране на организацията на трудовия пазар определя целевите нива на възнагражденията, които предлага организация, инвестиционната стратегия и ресурсите за нейното изпълнение влияят върху ресурсите, които отделя организацията за текущи възнаграждения и т.н.

*Политиките на организацията* по отношение на човешките ресурси и възнагражденията, разбирани като съвкупност от принципи и конкретни действия, обикновено са отражение на стратегиите и поради това имат сходно въздействие върху възнагражденията.

*Наличието или липсата на профсъюз/и* в организацията определено влияе върху размера на възнагражденията, но в различни посоки. От една страна, обединените в профсъюз работници и служители могат да принудят работодателя да увеличи възнагражденията. Но от друга страна, именно поради наличието на профсъюз и евентуално колективен трудов договор, работодателят може да се въздържа от увеличение на възнагражденията, когато има възможност да направи това, опасявайки се от бъдещ натиск на профсъюза.

Факторите, влияещи върху разходите за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал действат едновременно, често в различни посоки. Но в **средносрочен и дългосрочен план, възнагражденията и разходите за труд имат една посока на движение – към увеличение**, при това съпътствана от наличието на безработни лица, т.е. предлагане, превишаващо търсенето<sup>23</sup>. Тази особеност на трудовия пазар се доказва недвусмислено от данните за нивото на възнагражденията и безработицата в повечето силно и средно развити страни<sup>24</sup>.

Обясненията за тази нелогична (от гледна точка на класическата пазарна теория) тенденция на трудовия пазар е свързана именно със спецификата на трудовия пазар и по-конкретно – действието на специфични фактори (институционални, социално-демографски). Но разбира се, основната причина за тази тенденция трябва да се търси в нарастващата производителност на труда. Именно нарастването на производителността на труда и резултата от това нарастване – увеличаване на общественото богатство, са в основата на тенденцията за непрекъснато нарастване на възнагражденията в рамките на продължителни периоди от време.

---

<sup>22</sup> Виж: Портър, М., Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренти, С., Класика и стил, 2010 г., Паунов, М., Стратегии на бизнеса, второ издание, Стопанство, С., 1997 г., Владимирова, К., Стратегическо управление на човешките ресурси, НБУ, С., 2009 г.

<sup>23</sup> По-подробно: Фридман, М, Фридман, Р., Свободата на избора – лична декларация, Дамян Яков, С., 1997 г.

<sup>24</sup> Една от най-големите бази данни за възнагражденията, заетостта и безработицата може да се намери в страницата на Международната организация на труда, трудова статистика (LABORSTA) на адрес: <http://laborsta.ilo.org>.



## Втора глава. Управление на възнагражденията

В тази глава се разглежда управлението на възнагражденията на персонала като част от цялостното управление на организациите.

Специално внимание е отделено на спецификата на управлението на възнагражденията като част от управлението на човешките ресурси, от една страна и от друга – като част от финансовото управление (управлението на разходите).

### 2.1. Парите като фактор, влияещ върху поведението

Разходите са труд на работодателите и възнагражденията на персонала в по-голямата си част са под формата на пари. Това налага разглеждането на парите като фактор<sup>25</sup>, определящ поведението (действия или бездействия) на основните субекти на трудови отношения – работодателите и наемния персонал.

Поведението на хората е обусловено от много сложен комплекс от фактори и поради това тяхното изучаване е много трудно. Главната причина за това е, че човешкият мозък е може би най-сложната система, позната на хората. Изучаването на поведението на хората и на факторите, които го обуславят е започнало още в зората на човешката цивилизация и продължава да вълнува учени от различни области на познанието. Но за съжаление все още не съществува общоприета теоретична концепция за обяснение на човешкото поведение, за която да има и достатъчно емпирични доказателства<sup>26</sup>.

Парите в съвременното общество в голяма степен предопределят социалния статус на хората, колкото и относителни да са понятията „богат“ и „беден“. Парите носят обществен престиж на индивида (и на неговото семейство) и поради това оказват влияние върху поведението.

В повечето случаи „успехът“<sup>27</sup> на един човек в съвременното общество се измерва със спечелените от него пари – да си успял, в повечето случаи означава да си „богат“, т.е. да си в онази по-малка група от хора, които са спечелили повече пари, спрямо преобладаващата част. В този смисъл, стремежът към успех в живота, характерен за повечето хора, често се измерва със спечелените пари, а това не може да не влияе върху тяхното поведение.

Не е за подценяване и ролята на парите като източник на власт (влияние върху други хора), която наред с общественото признание, най-често се считат за „измерители“ на успеха.

Парите безспорно са свързани със стремежа към свобода на хората – повечето пари осигуряват и по-големи възможности за избор (на дейности, продукти, услуги и т.н.). Възможностите (свободата) да правиш повече неща, които са ти приятни, обикновено се свързват с парите и поради това влияят върху поведението на хората.

---

<sup>25</sup> Ролята на парите като мотивационен фактор се разглежда от различни науки и научни дисциплини – психология (организационна психология), социология, икономика, управление, организационно поведение и др. – виж: Ригио, Р., Въведение в индустриалната/организационната психология, С., Дилорк, 2006, Паунов, М., Трудова мотивация, СИЕЛА, С., 2009, Armstrong, M., How to manage people, Kogan Page, London, 2008.

<sup>26</sup> Виж: Ригио, Р., цитираното издание, с. 199 - 228

<sup>27</sup> Не са случайни кавичките, защото самото понятие успех е много относително, може би поради „най-страшния враг“ на човека – времето и онзи кратък интервал от него, наречен живот.

Парите са свързани и с възможностите за осигуряване на издръжката и развитието на подрастващите поколения. За хората, в чиято ценностна система отглеждането, възпитанието и осигуряването на условия за развитие на децата са една от върховните ценности, стремежът за спечелване на повече пари, много често е предизвикан от желанието им да осигурят по-добър живот на своите деца.

Когато се разглеждат парите като поведенчески фактор не може да се подмине и въпроса за „прага на чувствителността“ на хората към тях. Отговорът на този въпрос е свързан и с отговора на въпроса за границата на човешките желания (за блага и удоволствия, както и за парите, необходими за тяхното осигуряване) - има ли такава граница или не?<sup>28</sup> Отговорите на поставените въпроси определено са свързани с факторите, обуславящи човешките желания, основната част от които са потребностите на индивидите<sup>29</sup>. Очевидно, част от потребностите на хората не могат да предизвикат неограничени желания – потребностите от храна, облекло, жилище и други подобни. Веднъж задоволени тези потребности не поражда допълнителни желания у хората. Но друга част от потребностите – от общуване, власт, изява, успех, познание, уважение, развитие и други подобни, трудно могат да бъдат задоволени и предизвикват непрекъснати желания. Желанията на хората да имат все повече и повече пари зависят до голяма степен от това, дали чрез парите могат да бъдат задоволявани „висшите“ човешки потребности и свързаните с тях желания.

Ролята на парите като фактор за поведението неминуемо се влияе от позицията на съответните субекти в трудовите отношения – работодателите и наемния персонал. В повечето публикации в областта на организационното поведение и управлението на човешките ресурси, акцента се поставя на въздействието на парите върху поведението на наемния персонал (индивидуално и групово)<sup>30</sup>. В икономика и особено – икономиката на труда, въздействието на парите върху работодателите се разглежда в контекста на търсенето на труд, а по отношение на наемния персонал – на предлагането на труд, както и факторите, които влияят върху тях<sup>31</sup>.

Специално искам да подчертая, че разходите за труд на организациите-работодатели винаги са по-големи от възнагражденията (доходите) на наемния персонал. Причината за това е, че част от разходите на работодателите не се трансформират във възнаграждения (доходи, облаги) на наемния персонал – например, разходите за набиране и подбор на персонал, разходите за обучения, разходите за осигуряване на безопасни условия на труд, осигурителни вноски за сметка на работодателя (те могат да се превърнат в доходи, но след известен период от време) и други. От друга страна, възнагражденията не са само в пари или в продукти/услуги с паричен еквивалент, а и като възможности за изява, признание на постиженията, социални контакти, възможности за развитие и други.

Отделните гледни точки към проблема за ролята на парите като поведенчески фактор имат своето важно значение, но заедно с това в някаква степен са едностранчиви и ограничени.

---

<sup>28</sup> В България има израз, който вече се е превърнал в поговорка: „Най-доброто качество на парите са тяхното количество“.

<sup>29</sup> Виж: Ригио, Р., Въведение в индустриалната/организационната психология, Дилок, С., 2006, с. 200 – 201, Паунов, М., Трудова мотивация, СИЕЛА, С., 2009 г., с. 48 – 52.

<sup>30</sup> По-подробно: The Oxford Handbook of Human Resource Management, edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., Oxford University Press, Oxford, UK, 2007, Ангелов, А. Организационно поведение, Тракия-М, С., 2002 г., Паунов, М., Организационно поведение, СИЕЛА, С., 2006 г.

<sup>31</sup> Eherenberg, R., Smith, R., Modern Labor Economics: theory and public policy, 11th edition, Pearson Education, Boston, 2012, Borjas, G., Labor Economics, Sixth Edition, McGraw-Hill, USA, 2013, Владимирова, К., Икономика на труда, СИЕЛА, С., 2009 г., Дулевски, Л., Пазар на труда, СИЕЛА, С., 2010 г.

Например, ако приемем, че парите са най-важното за даден работник, той би напуснал настоящия си работодател, ако друг му предложи по-високо възнаграждение за същата работа, т.е. повече пари. Но на практика такава реакция не винаги се получава по много причини – емоционална обвързаност, ангажираност, дългосрочна перспектива за кариерно развитие, харизматичен ръководител, работно време, позволяващо грижи за децата и семейството, страх от промяна и т.н.

От друга страна работодателите са много различни – от малка компания, ръководена от собственика до голяма мултинационална компания с десетки хиляди акционери (съсобственици на капитала) от различни държави. По тази причина, във все повече компании интересите на работодателя (собствениците на капитала, на организацията) се представляват от екип наемни служители (с изключение на компаниите, които се ръководят непосредствено от собствениците им), което поставя с особена острота въпроса за парите като фактор за поведението на тази категория персонал. Често този въпрос се свързва с взаимоотношенията „принципал – агент“ (включително т.н. „морален риск“)<sup>32</sup>, т.е. собственик и лице, на което той е поверил управлението на организацията. Счита се, че е достатъчно да посоча печалния случай с фалита през 2008 г. на една от най-големите инвестиционни банки – Лемън Брадърс. Висшият ръководен екип на банката („агента“), независимо от високото си заплащане (десетки милиони долари годишно) допусна фалита, който предизвика негативни резултати за акционерите („принципала“), а за цялата световна икономика.

Сложността на проблема за ролята на парите като поведенчески фактор и нееднозначното му третиране в теорията и практиката, предполагат отразяване на двете основни гледни точки – на собствениците на организациите-работодатели и на наемния персонал.

**Организациите-работодатели са разнородна съвкупност, но от гледна точка на въпроса, който ни интересува - парите като фактор за поведението на собствениците, те могат да бъдат разделени на три основни групи:**

- организации, създадени с цел печалба (for-profit organizations);
- организации от публичния сектор (за предоставяне на публични услуги);
- организации с идеална цел (цел, която не е свързана с печалбата – non-profit organizations).

Парите са водеща цел на организациите от бизнеса и нещо повече, именно възможността да спечелят пари от вложен капитал (ресурси) е основната причина за създаването и съществуването на тези организации. Следователно, собственика/собствениците гледа/т на такава организация преди всичко като на източник на доходи (дивиденди от печалбата, цена на акциите или на организацията като цяло).

На пръв поглед (това е известна и даже малко банална аксиома в икономиката), първият голям проблем тук е свързан с времето – за какъв период от време собственика на капитала ще оптимизира доходите си от него. Ако собственика се стреми да извлече максимум доходи за кратко време, мотивацията и поведението му ще е едно, вероятно подчинено на принципа „вземи парите и бягай“. Съвършено друго ще бъде поведението на собственика на капитал, ако той се стреми да извлече максимум доходи от него за продължителен период – например, 20 или повече години. На практика този въпрос може да се постави и по друг начин – защо си купувате акции от дадена компания? Отговорите съвсем не са малко: „за да ги продам с печалба при първа възможност“, „за да ги продам с печалба след 10 години“, „защото имам

---

<sup>32</sup> Виж: Лейзиър, Е., Гибс, Дж, Икономика на персонала, Класика и стил, С., 2009 г., с. 301 - 303

спестени пари и не знам къде на друго място да ги вложа”, „защото приятелите ми правят така”, „защото с акции от тази компания ще имам по-голям авторитет”, „за да получавам всяка година доходи от дивиденди” и т.н. От начина, по който отговарят на въпроса собствениците на организацията, в голяма степен зависи отношението им към нея и към парите като фактор за тяхното поведение.

Не по-малко важен е и въпросът, на който трябва да отговорят и предприемачите (лицето или лицата, които създават организацията) – защо създавам и развивам тази компания? И тук отговорите могат да бъдат различни: „за да спечеля пари”, „за да реализирам мои идеи”, „защото не искам да се подчинявам на други”, „защото искам сам да вземам решения”, „за да докажа на съпруга/та ми, че и аз мога да създам собствена компания”, „защото не мога да си намеря подходяща работа”, „защото предприемачите имат голям обществен престиж” и т.н. Разбира се, отговорът може да не е само един, но той ще повлияе върху отношението на предприемача към компанията и доходите от нея.

Доста по-сложен е въпроса за влиянието на парите върху поведението на собствениците на организации от публичния сектор<sup>33</sup>, които не са създадени с цел печалба, а оказване на определени обществени услуги – отбрана, вътрешна сигурност, международни отношения, образование, здравеопазване, научни изследвания, административни услуги и т.н. В повечето от тези организации не се генерират приходи, а само се изразходват публични средства. Собственик на организациите формално е държавата, но поради това действителния собственик са гражданите на съответната страна. На практика, собствениците на организациите от публичния сектор са твърде „отдалечени” от тяхното реално управление, което се извършва от екип от наемни служители, определени от съответните държавни институции. Но в демократичните страни, управлението на държавните институции се „възлага” от гражданите чрез избори в рамките на политическия процес, т.е. в управлението на публичния сектор силно „присъствие” има политиката (различни политически идеи и организации).

Все пак, поведението на собствениците на организациите (гражданите и техния представител – държавата) и ролята на парите за това поведение, може да се опише като стремеж за „получаване на най-добра стойност за парите”<sup>34</sup> или за получаване на дадена стойност с колкото се може по-малко пари. Разбира се и тук стои проблемът за времето – за какъв период ще определим най-добрата стойност, получена от изразходваните публични средства. Нещата се усложняват и от обширната дефиниция на самото понятие „най-добра стойност” по отношение на публичните услуги.

В крайна сметка, отношението към парите на собствениците на организациите от публичния сектор е свързана със зрелостта и развитието на демократичната политическа система, с активността и ангажираността на отделните граждани, националната ценностна система и култура<sup>35</sup>.

Отношението към парите и поведението на собствениците на организации с идеална цел са сходни с тези на организациите от публичния сектор, поради обстоятелството водещата цел е

---

<sup>33</sup> Тук не включвам организации, работещи за печалба, чийто собственик или акционер е държавата.

<sup>34</sup> В английският език се използва термина: “Best Value for Money”.

<sup>35</sup> „Класик” в областта на изследването на българската национална култура е Иван Хаджийски (Виж: Хаджийски, Ив., Избрани съчинения в три тома, том I, Бит и душевност на българския народ”, ЛИК, С., 2002 г.). Интересен поглед към националната ни култура може да се намери и в книгите: Колев, Б., Икономическа култура, Стопанство, С., 2002 г. и Паунов, М., Ценностите на българите. Съвременен портрет на европейски фон, Стопанство, С., 2009 г.

специфична и не е печалбата – религиозни организации, организации за защита на определена кауза, организации на хора с общи интереси<sup>36</sup>, организации за подпомагане на определени групи от обществото и т.н. Като цяло, мотивацията на собствениците на тези организации е насочена към постигане на съответните цели и резултати с минимум ресурси (включително пари) или обратно – постигане на възможно най-добри резултати с дадени ресурси (включително пари).

Не трябва да се забравя и обстоятелството, че парите са необходим ресурс за развитие на самите организации, за поддържане на техните конкурентни предимства. Следователно, собствениците, които са искат да развият организациите си, гледат на парите и като на ресурс за инвестиции и просперитет в перспектива.

**Ролята на парите за поведението на наемния персонал** в теорията и практиката се разглеждат по различен начин, дори има диаметрално противоположни възгледи – от тяхното абсолютизиране („човек работи само за пари“) до отричането им като поведенчески фактор („истински ценното не се измерва с пари“)<sup>37</sup>.

Без да навлизам в детайли от различните теоретични концепции за ролята на парите като поведенчески фактор за хората на наемния труд, ще се опитам да систематизирам най-съществените моменти, които имат теоретично, но преди всичко - практическо значение.

Безспорен факт е, че за да живее човек в съвременното общество са нуждае от пари – за да се нахрани и облече, да има дом, в който живее, да издържа децата си, да пътува, да чете книги, да гледа филми, да посещава театър и т.н. За хората на наемния труд, които не разполагат с други източници на доходи, наемането на работа е основната възможност да си осигурят пари (възнаграждение), с които да поддържат определен жизнен стандарт. Поради това парите (възнаграждението) винаги ще ги вълнуват и въздействат върху поведението им.

Ролята на парите за поведението на наемния персонал се разглежда в контекста на т.н. „психологически договор“<sup>38</sup> между работодателя и наемния работник или служител. За разлика от формалния трудов договор, психологическия договор е съвкупност от неписани очаквания на страните, реципрочни обещания и задължения. Работникът или служителят обещава и се задължава да извършва определена работа и да постига съответните резултати, като срещу това, едно от най-важните обещания на работодателя е да плати определено възнаграждение. Разминаването между очакванията и реалността въздейства негативно върху поведението на наемния персонал и това може да бъде избегнато от работодателя, ако се управляват активно очакванията и тяхната практическа реализация.

Възнагражденията на хората на наемния труд много често се приемат от тях като своеобразна оценка за техните качества и постижения. Усещането за „справедливо“ или „несправедливо“ възнаграждение е много важна за поведението на повечето хора. За съжаление, справедливостта и несправедливостта са много условни понятия и често зависят от

---

<sup>36</sup> Такива организации са профсъюзите и работодателските съюзи.

<sup>37</sup> Особено показателно за абсолютизиране на парите като мотивационен фактор е представянето модела на трудовия пазар в условия на съвършена конкуренция, като при този модел поведението на наемния персонал зависи само от заплащането (парите) – по-подробно: Дулевски, Л., Пазар на труда, СИЕЛА, С., 2010 г., с. 43 – 60. Приоритетът на духовното (вярата, „истинските ценности“) над материалното (парите, имуществото и т.н.) е типична теза на повечето съвременни религии, включително християнството.

<sup>38</sup> По-подробно: The Oxford Handbook of Human Resource Management, цитираното издание, статия на David E. Guest, с. 128 – 146.

особеностите на отделния човек и конкретната среда, в която той живее. Но във всички случаи, съпоставянето на приноса (извършената работата и постигнатите резултати) и възнаграждението, което получават за него<sup>39</sup>, се прави от всички работещи (съзнателно или не!) и това естествено влияе върху тяхното поведение. Казано по друг начин, *важно е колко се плаща, но и за какво се плаща*.

Усещането за „справедливост“ на възнагражденията не рядко се свързва и със сравненията между тях. Отделният работник или служител често сравнява своето възнаграждение с възнагражденията на работещите на сходни или различни длъжности, професии, браншове, райони. Казано с други думи, диференциацията на възнагражденията неминуемо оказва влияние върху поведението на наемния персонал.

„Справедливостта“ при определяне на възнагражденията има още един важен аспект за организациите, чиито собственици не са ангажирани пряко в управлението им – възнагражденията на ръководния персонал. Както вече бе отбелязано, управленският персонал и особено – най-висшия, трябва да защитава интересите на собствениците на организацията. Но ръководителите често съпоставят своето възнаграждение с доходите, които са „осигурили“ на собствениците и се стремят да постигнат „справедливо“ съотношение. От друга страна, повечето ръководители са наемен персонал, който няма отношение към собствеността на компанията и не получават доходи като собственици. Разминаването между собственост и управление е причината за появата на проблема „принципал – агент“ и „моралния риск“. Не случайно в последните десетилетия се търсят възможности за ангажиране на ръководителите (а и на останалите работници и служители) със собствеността на организациите<sup>40</sup>.

Влиянието на размерите на възнагражденията, получавани от наемния персонал в икономическата литература често се описват с т.н. „заместващ ефект“ и „ефект на дохода“, които са свързани с разпределението на времето на индивида между време за работа (работно време или време, през което работи срещу възнаграждение) и свободно време (време, през което не работи срещу възнаграждение).

Заместващият ефект се изразява в желанието на индивида да „замести“ част от свободното си време с работно поради повишаване на възнаграждението, което може да получи. Ефектът на дохода се свързва с желанието на индивида да разполага с повече „свободно“ време за да може да се възползва от увеличените си доходи.

На практика, възнаграждението, което може да бъде получено за единица работно време, определя цената на времето на даден човек въобще. Например, ако един програмист получава по 60 лева за час работа, то времето което отделя за други дейности (вместо да работи срещу заплащане) има същата „цена“. Да допуснем, че програмиста е решил сам да измие автомобила си за да спести разходите за автомивка (да допуснем, че те са 20 лева) и за това ще му е нужен един час. С това си решение той всъщност губи, защото „печалбата“ му от 20 лева спестени разходи за автомивка е по-малка от загубата – 60 лева пропуснат доход за един час

---

<sup>39</sup> Вероятно ще си спомните анекдота от времето на централно планираната икономика в България, в който героя Вуте казва: „Не могат да ми платят толкова малко, колкото малко аз мога да работя“.

<sup>40</sup> Съвременните схеми за участие на персонала в собствеността на компаниите са свързани с публикациите и дейността на Луис Келсо и създадената от него схема за изкупуване на компаниите от персонала, известна като ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – виж: Kelso, L., Adler, M. The Capitalist Manifesto, Random House, NY, USA, 1958, достъпна на адрес: <http://www.kelsoinstitute.org/pdf/cm-entire.pdf>.

платена работа. Поради това програмистът вероятно ще предпочете обратното решение – да работи срещу заплащане и закара колата си в автомивката за да я измият там. В съвременните условия, заместващият ефект се изразява по-скоро в стремежа на хората да си осигурят заетост с по-високо възнаграждение за единица работно време, а ефекта на дохода – в реструктуриране на потреблението – купуване на повече и/или по-скъпи стоки (продукти и услуги), които обаче спестяват време.

Важно значение за парите като поведенчески фактор има и въпрос, който може да се формулира така – има ли равнище на възнаграждение, над което хората вече не се интересуват толкова много от него? Множество изследвания и практически примери показват, че може би има такава граница, макар и много трудно определима, особено с конкретни числа. Например, ако един служител получава възнаграждение от 1000 месечно и получи предложение от друг работодател за възнаграждение от 1 500 лева за същата работа, най-вероятно ще приеме предложението и ще напусне досегашния си работодател. Но ако възнаграждението му е 10 000 лева и получи предложение за възнаграждение с 500 лева по-високо, той най-вероятно ще остане на сегашната си работа, но ако предложението е за 15 000 или 20 000 лева възнаграждение ...? Естествено не трябва да забравяме поговорката, че „нещо, което не може да се купи с пари, може да се купи с много пари“.

Съществено значение има и разглеждането на парите като стимул<sup>41</sup> за човека, влияещ върху неговото поведение. Но стимулът не е само поощрение (награда) – наказанието също е стимул за определено поведение (действия или бездействия). Възможността да се получат пари за дадени действия, подтиква хората да ги извършат, а възможността да се загубят пари при други действия, подтиква хората да не ги предприемат, но при равни други условия. Именно тези равни други условия представляват най-големия проблем – кои са те и кога липсват? Това обаче означава да се отговори на въпроса защо „тоягата и моркова“ не винаги действат при управлението на хора - за съжаление никой до момента не е успял да отговори достатъчно убедително на този въпрос. Но по-важно е да се знае, че човешкото поведение са обуславя от много фактори, а не само от стимулите (поощренията и наказанията), включително и чрез пари.

И наемния персонал, както и собствениците на организациите – работодатели, могат да разглеждат и оптимизират доходите си за различни периоди от време – от много кратък период („да изкараме месеца“) до времето за активен трудов живот (около 40 години). Хората, които оптимизират доходите си за по-дълъг период от време биха приели относително по-ниско възнаграждение в даден момент, ако са убедени, че в по-далечна перспектива могат да спечелят повече.

От изложеното до тук за ролята на парите като мотивационен фактор мога да формулирам следните по-важни изводи:

- парите влияят съществено върху поведението на собствениците на организациите - работодатели и на наемния персонал, но далеч не са единствения фактор, който го обуславя;

---

<sup>41</sup> Думата „стимул“ има латински произход – „stimulus“ и буквално означава остра дълга пръчка със заострен край за подкарване на говеда или буквално на български - „остен“, но по-често обаче, стимулът се определя като подтик, тласък (Речник на чуждите думи в българския език, Наука и изкуство, С., 1970 г.)

- въздействието на парите върху поведението на собствениците на организациите – работодатели е различно в зависимост от много фактори, но *типа организация и периода от време, за който оптимизират доходите си*, може би са водещи;
- парите (възнагражденията) въздействат върху поведението на наемния персонал със своя размер, условия за получаване, диференциация и възможности за увеличение - *колко, за какво и в какво съотношение*, спрямо други им се плаща, както и *при какви условия и на какъв период от време* може да се променя заплащането;
- използването на непарични възнаграждения, заедно с паричните е предпоставка за по-ефективно въздействие върху поведението на наемния персонал в желаната от организацията посока, поради изключително многото фактори, които въздействат върху това поведение, част от които не са изучени напълно.

Специално искам да подчертая, че въздействието на парите върху поведението на хората не трябва да се надценява, но в никакъв случай не бива и да се подценява – **в съвременното общество далеч не всичко може да се измерва с пари, включително особено важни за хората ценности, но с пари могат да се осигурят твърде много неща, част от които нямат материален характер.**

Управлението на възнагражденията в отделните организации, безспорно трябва да отчита значението на парите и непаричните възнаграждения за поведението, както на собствениците на организациите, така и на наемния персонал.

## 2.2. Същност на управлението на възнагражденията

Управлението на възнагражденията в отделните организации, както вече бе отбелязано е специфична управленска дейност, която е свързана от една страна с управлението на хората и от друга – с управлението на финансите.

Управлението на възнагражденията се дефинира по различен начин, макар че то е част от общото управление на организациите<sup>42</sup>.

Един от най-популярните автори в областта – Майкъл Армстронг, определя управлението на възнагражденията<sup>43</sup> като дейност, която е свързана със стратегии, политики и процеси, които трябва да осигурят признаването и възнаграждаването на приноса на работещите за постигането на целите на организацията, на звената и на екипите, а в по-конкретен план – дейност за проектиране (дизайн), внедряване и поддържане на системи за възнаграждения (взаимосвързани процеси, практики и процедури), които имат за цел да задоволят нуждите на организацията и на нейните заинтересовани страни, както и да функционират честно, справедливо и последователно.

Безспорно най-авторитетния изследовател на проблемите на заплащането в България – проф. Димитър Шопов, пише „... *управлението на работната заплата ... се разглежда като система от принципи, правила, критерии, стандарти, показатели, изисквания, инфраструктура и процедури за определяне размера, структурата, нарастването и*

<sup>42</sup> По-подробно: Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж., Основи на мениджмънта, Отворено общество, С., 1997 г.

<sup>43</sup> Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, 11 Edition, Kogan Page, London, 2010, с. 6.



*различията в работната заплата в организацията с оглед реализирането на нейните стратегически цели.”<sup>44</sup>*

Без да навлизам повече в детайлите на различни определения за управлението на възнагражденията<sup>45</sup>, считам, че спокойно може да се приемат няколко важни същностни характеристики на тази управленска дейност:

- управлението на възнагражденията е свързано с разработване и изпълнение на стратегии и политики – в този аспект може да се разглежда като стратегическо управление на възнагражденията<sup>46</sup>;
- управлението на възнагражденията изисква разработването, внедряването, поддържането и изменението на система от процедури и конкретни процеси, свързани с определянето и предоставянето на възнагражденията;
- управлението на възнагражденията предполага конкретни действия по прилагането на разработените процедури и процеси (и действия, които не са описани в тях) по отношение определянето и предоставянето на възнагражденията;
- управлението на възнагражденията е свързано с наблюдение и оценка на изпълнението на утвърдените процедури, на протичането на процесите и на реакциите на работещите и другите заинтересовани страни;
- управлението на възнагражденията включва и контрола по тяхното определяне и предоставяне;
- управлението на възнагражденията се отнася до тяхната структура, равнище, условия за получаване, динамика и диференциация.

Схематично, управлението на възнагражденията в организацията е представено на Фигура 7.

**Фигура 7.** Схема на управлението на възнагражденията



<sup>44</sup> Шопов, Д., Управление на работната заплата, Стопанство, С., 1997 г., с. 205

<sup>45</sup> Авторът също има публикации по тези въпроси – Стефанов, Л., Основи на управлението на заплатите, Тракия-М, С., 1998 г.

<sup>46</sup> По-подробно: Lawler, E., Strategic Pay, San Francisco, Jossey-Bass, 1990, Brown, D., Reward Strategies: From intent to impact, London, CIPD, 2001.

Управлението на възнагражденията в зависимост от характера на дейностите може да се разглежда като стратегическо и оперативно, както е показано на Фигура 8.

**Фигура 8.** Стратегическо и оперативно управление на възнагражденията



*Стратегическото управление на възнагражденията се свързва с разработването и изпълнението на стратегии за възнагражденията, които определям като съвкупност от дългосрочни цели, програми за действия и приоритети при разпределението на ресурсите<sup>47</sup>. Разработването и изпълнението на политиките по възнагражденията в организациите, по мое убеждение също е част от стратегическото управление, поради дългосрочното им влияние. Политиките по възнагражденията считам, че включват принципите (ръководните начала) за вземане на решения и действия в областта на определянето и предоставянето на възнаграждения на персонала<sup>48</sup>. Поради важното значение на стратегиите и политиките по възнагражденията, те ще бъдат разгледани по-подробно в следващата част от тази глава.*

В конкретен план, управлението на възнагражденията е свързано с определяне на тяхната структура (какво се плаща), равнище (колко се плаща), условия за плащане (за какво се плаща), динамика (кога и при какви условия се променят) и диференциация (съотношения между възнагражденията на работещите). Схематично, въздействието на управлението на възнагражденията е показано на Фигура 9.

*Управлението на възнагражденията може да се разглежда и дейност по разработване, внедряване, поддържане и изменение на системата за възнаграждения (reward system). Изхождайки от популярното определение на понятието система<sup>49</sup> (относително устойчива съвкупност от елементи и връзките/процесите между тях), системата за възнаграждения в организациите включва съвкупност процедури (правила, практики) и процеси, чрез които се определят и предоставят възнагражденията. Тези процедури и процеси могат да се групират по*

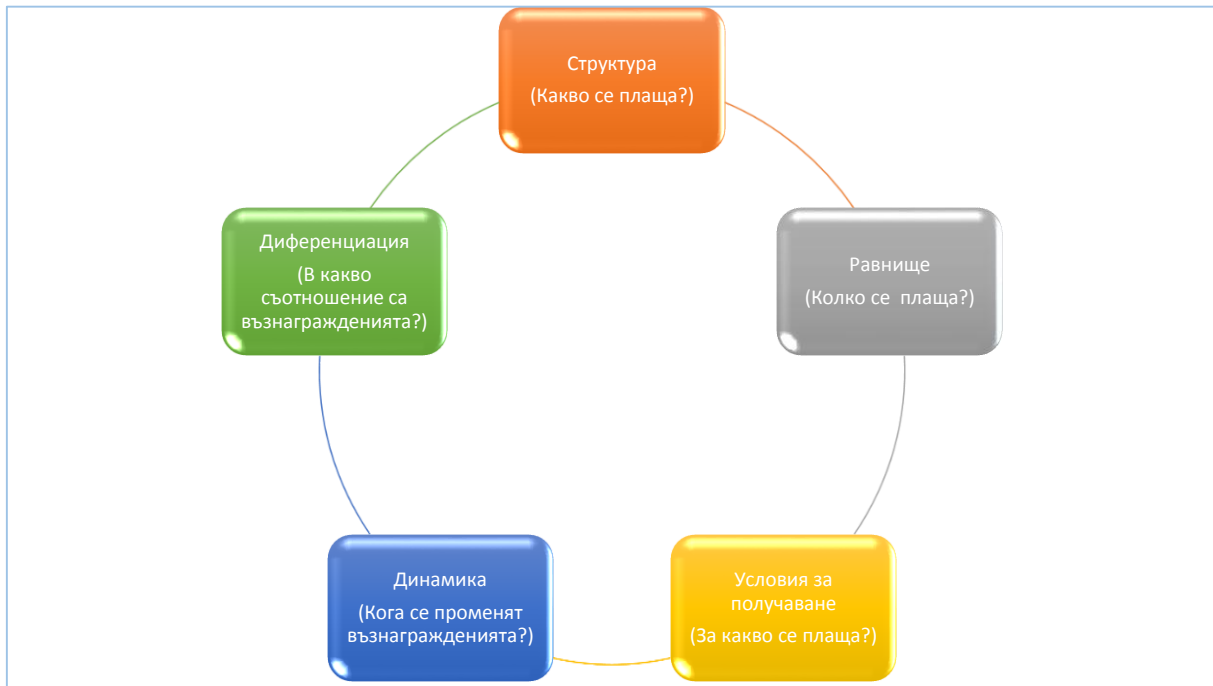
<sup>47</sup> По въпроса за дефинирането на понятията „стратегия“ и „стратегическо управление“ има много сериозна дискусия, чието подробно разглеждане вероятно изисква отделна книга. – за повече подробности: Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998, Greer, Ch., *Strategic Human Resource Management*, Second Edition, Prentice-Hall, Nj, USA, 2001, Паунов, М., *Стратегии на бизнеса*, С., Стопанство 1997 г., Паунов, М., *Стратегическо управление на човешките ресурси*, С., Стопанство, 1999 г.

<sup>48</sup> Подобно е определянето на политиките по възнагражденията на Майкъл Армстронг - Armstrong, M., Stephens, T. *Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page, London, 2005, с. 41.

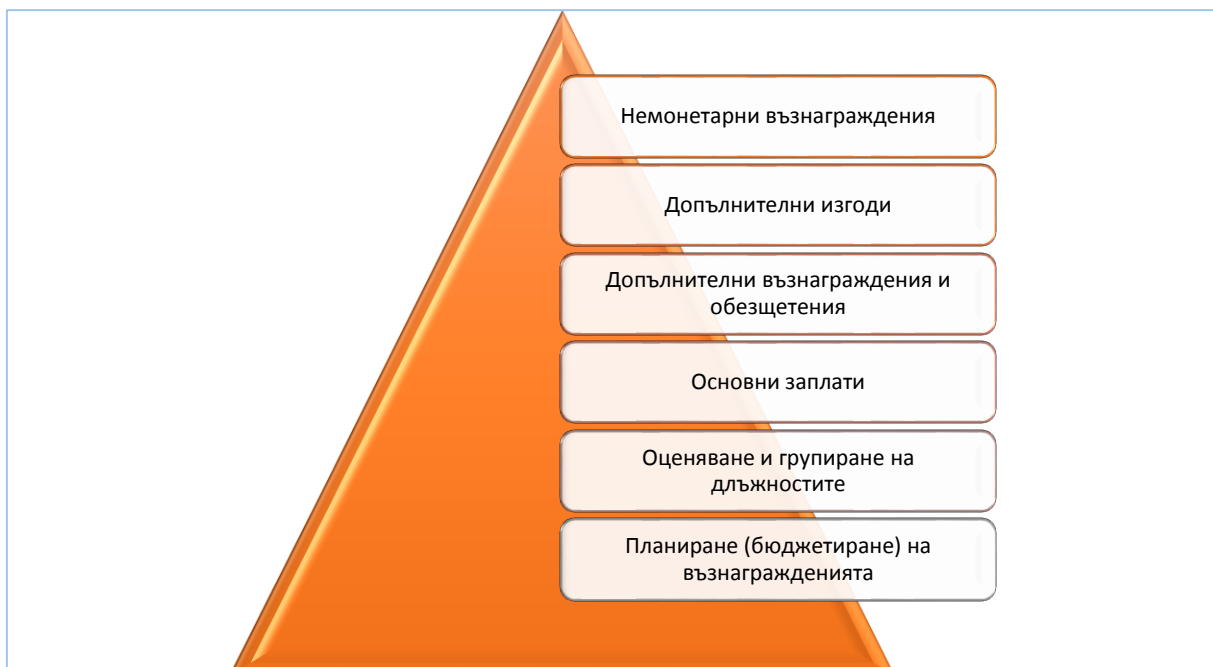
<sup>49</sup> Виж: Винер, Н., *Кибернетика, Наука и изкуство*, С., 1964 г.

различни начини и така да се определят компонентите на системата. Една така групировка, която считам за приемлива е показана на Фигура 10.

**Фигура 9.** Въздействие на управлението върху възнагражденията



**Фигура 10.** Структура на системата за възнаграждения



*Планирането (бюджетирането) на възнагражденията* включва процедури и процеси по разработване на прогнози за структурата и равнището на възнагражденията за бъдещ период от време. Тук се отнасят и процедурите (правила, практики) за наблюдение, оценка и контрол на изпълнението на плановете (бюджетите), както и за евентуалните им изменения.

*Оценяването на длъжностите (job evaluation) и групирането им (job grading)* включва процедури и процеси, чрез които се оценяват отделните длъжности в организацията и въз основа на тази оценка са подредени по определен начин, много често в нива (job grades) и семейства (job families). Оценка и групиране на длъжностите влияе преди всичко върху основните заплати, но и върху други възнаграждения, предимно с постоянен характер.

*Основните заплати (base salary)*, както показва наименованието им, представляват най-съществената част от постоянните парични възнаграждения и са пряко свързани със заеманата длъжност, очакваното трудово представяне и постижения на работника или служителя. Основните заплати обикновено имат най-висок относителен дял в структурата на паричните възнаграждения, но има разбирания и изключения.

Процедурите и процесите, свързани с определянето на основните заплати са насочени към определянето и изменението на основните заплати, съответстващи на длъжностите и индивидуалните основни заплати. Много често в средните и големи организации, основните заплати се определят в рамките на предварително определени нива (pay grades) и диапазони, интервали (pay ranges). Определянето и изменението на индивидуалните (персоналните) основни заплати (от назначаването до освобождаването), включва процедури и процеси, свързани и с оценяването на трудовото представяне на отделните работници и служители, независимо дали това оценяване се прави само за нуждите на определянето и изменението на основните заплати или се използва регламентирана система за оценяване на персонала (на трудовото представяне).

*Допълнителните възнаграждения (additional payments, bonuses)*, както бе отбелязано са парични суми, определени под въздействието на фактори, които не са отчетени изцяло или отчасти при определянето на основните заплати. В повечето случаи, допълнителните възнаграждения формират преобладаващата част от променливите парични възнаграждения, включително и тези, които са обвързани с представянето (performance) на организацията, звената и екипите в нея и отделните работници/служители. Процедурите и процесите описват конкретни алгоритми (показатели, зависимости, допълнителни изисквания) за определяне, изменение и плащане на допълнителните възнаграждения.

*Обезщетенията (damages, compensations)* са специфични плащания, свързани най-вече с освобождаването на персонал – пенсиониране, съкращения, недобро трудово представяне и т.н. Значителна част от процедурите по определяне и изплащане на обезщетенията са регламентирани в законодателството, колективни или индивидуални трудови договори, но има случаи, когато те се регламентират по инициатива на работодателя.

Процедурите и процесите, свързани с *допълнителните изгоди (benefits)* включват алгоритми (показатели, зависимости, допълнителни изисквания) за определяне, изменение и плащане/предоставяне на съответните възнаграждения от този вид, независимо дали са под формата на пари, продукти или услуги.

Процедурите и процесите за определяне и предоставяне на *немонетарните възнаграждения (non-monetary rewards)* са доста разнообразни – от специално създадени алгоритми (например за определяне на „служител на месеца“) през процедури и процеси от други компоненти на системата за управление на човешките ресурси (например – обучение, кариерно развитие) до неписани правила (стила на управление, взаимоотношения с колеги, организационна култура).

Процедурите и процесите за определяне и предоставяне на възнагражденията се регламентират по два основни начина:

- чрез официални документи (формални процедури и процеси) – правни норми, клаузи в колективни и индивидуални трудови договори, вътрешни актове на работодателя (писмени процедури, заповеди и други подобни);
- чрез неписани (неформални) правила или практики на ръководителите, отговарящи за управлението на възнагражденията.

Например, в България, системите за възнаграждения в публичните организации и особено в държавната администрация са описани в официални документи, а в организациите от т.н. „сив“ сектор, системата за възнаграждения се регламентира с неписани правила и практики (има официални документи, но написаното в тях за възнагражденията не отговаря на истината).

Разграничаването на управлението на възнагражденията и системата за възнаграждения има теоретично, но в по-голяма степен практическо значение, защото разделя дейността по разработване, внедряване, поддържане и изменение (управление на възнагражденията) на процедури и процеси за определяне и предоставяне на възнагражденията (система за възнаграждения) от самите процедури и процеси. Освен това, управлението на възнагражденията като дейност включва и стратегически компонент – разработване и изпълнение на стратегии и политики. Общата точка между управлението на възнагражденията и системата за възнаграждения е изпълнението на формалните и неформални процедури, процеси и конкретни действия (практики). Схематично връзката между управлението на възнагражденията и системата за възнаграждения е показана на Фигура 11.

**Фигура 11.** Управление на възнагражденията и система за възнаграждения



Следващият много важен въпрос е кой участва в управлението на възнагражденията? Отговорът на този въпрос е свърза с ролята на управлението на възнагражденията за управлението на хората и на финансите в организациите.

От гледна точка на управлението на хората в организациите, управлението на възнагражденията и системата за възнаграждения, въздействат върху привличането и задържането, поведението, използването и развитието на хората в организациите, т.е. на

практика те са свързани с всички основни функции на управлението на човешките ресурси, защото:

- чрез структурата, равнището, условията за предоставяне и възможностите за изменения на възнагражденията, които предлага организацията се определят нейните позиции в съответните сегменти на трудовия пазар и конкурентните ѝ предимства спрямо другите работодатели за привличане и задържане на желания персонал;
- чрез структурата, равнището, условията за предоставяне, възможностите за изменения и диференциацията на възнагражденията, организацията може да влияе върху поведението на персонала, като го насочва за постигане на по-високи резултати, а това е предпоставка и за по-добро използване на човешките ресурси;
- чрез възнагражденията, включително немонетарните, организацията може да поощрява професионалното и кариерно развитие, удовлетвореността и ангажираността на хората, които работят в нея.

От гледна точка на управлението на финансовите ресурси на организацията, управлението на възнагражденията и системата за възнаграждения са свързани с разходите на организацията и оптимизирането на финансовите ѝ резултати – ефективността (степен на постигане на целите), ефикасността (съотношението между постигнати резултати и изразходвани ресурси) и икономичността (постигането на дадени резултати с минимум ресурси или постигане на максимални резултати с дадени ресурси). Основните причини за това въздействие са две:

- възнагражденията са част от разходите на организацията;
- възнагражденията влияят върху поведението на хората и поради това – на постигнатите от организацията резултати.

В практиката, двете гледни точки към възнагражденията често „се сблъскват“. Един елементарен пример - за да повишим печалбата на компанията, а с това и нейната цена (цената на акциите)<sup>50</sup>, може да ограничим разходите за възнаграждения (да не увеличим възнагражденията, когато хората очакват повишения) и вероятно за кратко ще постигнем целта си. Но в средносрочен план може да реализираме дори загуби, защото ключови хора могат да напуснат и/или да се намали желанието на работещите да постигат високи резултати. Този пример, колкото е да е елементарен, недвусмислено показва, че „примиряването“ на гледните точки на финансовото управление и управлението на човешките ресурси е може би едни от най-трудните управленски проблеми в организациите, чиято трудност се засилва в кризисни за организацията периоди<sup>51</sup>.

Тази специфика на възнагражденията до голяма степен предопределя и кръга от хора, които отговарят за тяхното управление. Схематично, основните „участници“ в управлението на възнагражденията в организациите са представени на Фигура 12.

Висшите ръководители<sup>52</sup> на организацията са ангажирани с приемането и контрола по изпълнението на стратегиите и политиките по възнагражденията. Те именно трябва да вземат

---

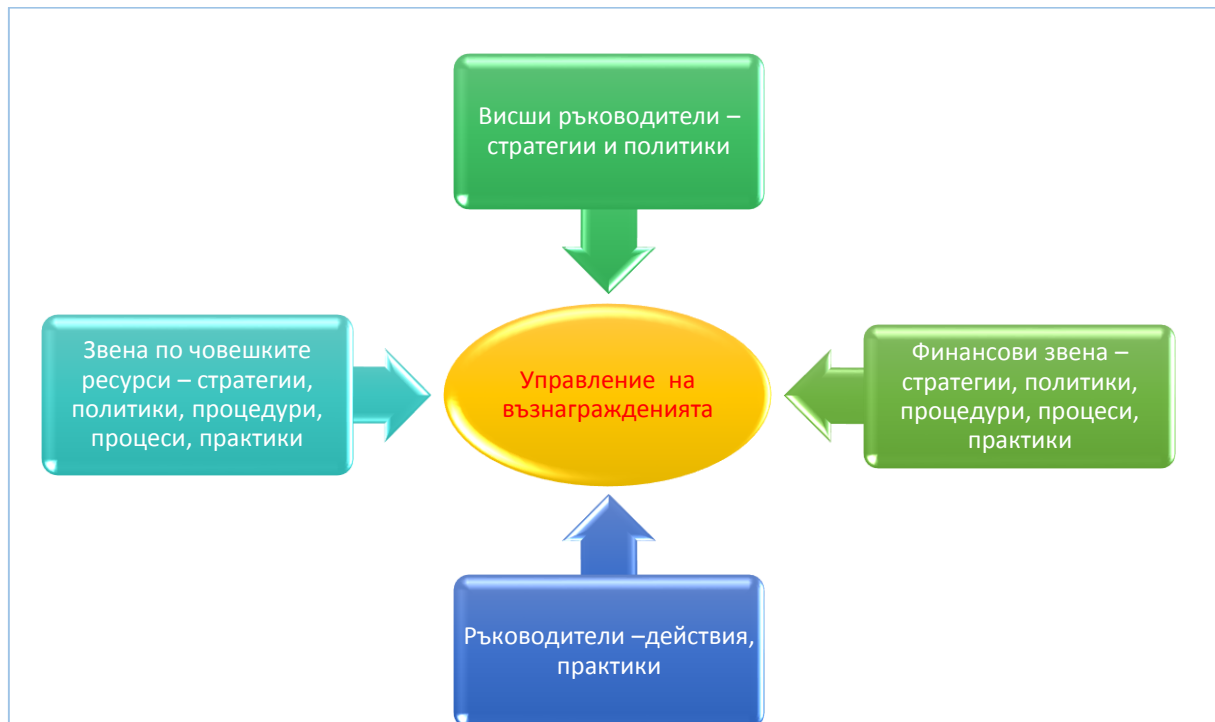
<sup>50</sup> Да допуснем, че това е желано и от собствениците на организацията.

<sup>51</sup> Опитът от кризата, започнала през 2008 г. (и за съжаление все още не отминала!) безспорно доказва тезата – виж: The Future of Payment Systems, Edited by Haldane, A., Millard, St., Saporta, V., Routledge, NY, 2008.

<sup>52</sup> Тук под „висши ръководители“ са имат предвид онези ръководители, които са оторизирани да взимат най-важните решение в организацията - например, членовете и ръководителите на борда на

важните решения, отчитайки интересите на собствениците и наемния персонал (а и на всички останали заинтересовани страни).

**Фигура 12.** Участници в управлението на възнагражденията



Звената, отговарящи за човешките ресурси участват в разработването на стратегии и политики, които се одобряват от висшите ръководители. Те отговарят и за разработването и изпълнението на конкретните процедури и процеси за определяне и предоставяне на възнагражденията.

Звената, отговарящи за финансите участват при разработването на стратегии и политики по разходите, включително за възнаграждения, които се одобряват от висшето ръководство. Тези звена разработват и отговарят за прилагането на процедури и процеси, свързани с извършването на разходи, включително за възнаграждения.

На практика, всички ръководители в компанията участват в управлението на възнагражденията, особено като се имат предвид немонетарните възнаграждения. Участието на ръководителите, обикновено е в следните по-важни аспекти:

- участие в изготвянето и изпълнение на планове (бюджети) за възнаграждения – ръководители, на които са делегирани съответните права (ръководители на звена, на екипи, проекти и т.н.);
- участие в оценяването на кандидати за работа и предложения за съответните им възнаграждения – ръководители, които са ангажирани с подбора и назначаването персонал;

---

директорите. Разбира се, в различните по големина и начин на управление организации, висшите ръководители също са различни, но трябва да представляват интересите на собствениците на организацията.

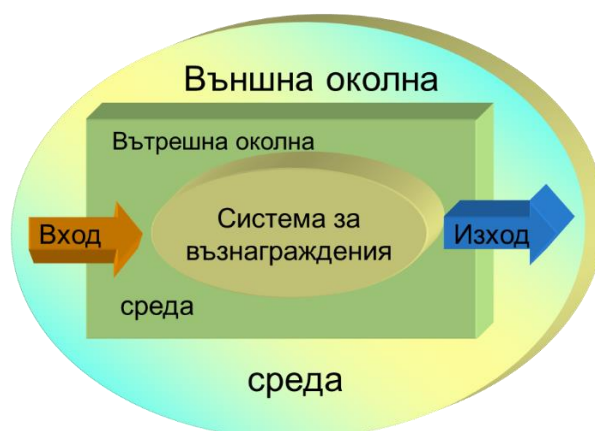
- участие в оценяването на персонала при определяне и изменение на основните заплати – ръководители със съответните ангажименти по оценяването, определянето и изменението на основните заплати;
- участие в определянето на допълнителните възнаграждения (особено на бонусите) и допълнителните изгоди – ръководители, които имат съответните ангажименти;
- участие немонетарните възнаграждения – на практика всички ръководители, доколкото те влияят както върху възможностите (професионално и кариерно развитие, обучение, взаимоотношения, култура, управленски стил и т.н.), така и върху признанието на постиженията на персонала.

Част от дейностите, свързани с управление на човешките ресурси, включително изпълнение на процедури и процеси в рамките на системата на възнаграждения, се възлагат на външни организации (т.н. аутсорсинг, outsourcing). Най-често срещаните случаи на възлагане на дейности на външни организации са:

- проучвания на пазарните нива на възнагражденията (pay survey) – възлага се на специализирани компании в тази област;
- изчисляване на полагащите се възнаграждения (payroll) – възлага се на специализирани компании, които често са счетоводни къщи<sup>53</sup>;
- анализ, оценяване и групиране на длъжностите – възлага се на специализирани компании, като много често оценяването на длъжностите е част от проучването на пазарните нива на възнагражденията;
- извършване на специализирани проучвания за реакциите на работниците и служителите на възнагражденията и начина на тяхното определяне – специализирани компании в този тип проучвания;
- анализ и проектиране на управлението на възнагражденията и на системата за възнаграждения – обикновено на консултантски компании или експерти.

Системата за възнаграждения, разглеждана като съвкупност от взаимосвързани компоненти и връзките между тях, функционира в определена среда (вътрешна и външна), има свой вход и изход, както е показано на Фигура 13.

**Фигура 13.** Система за възнаграждения



<sup>53</sup> Малките и средни частни компании в България масово възлагат на счетоводни къщи администрирането на персонала, включително и на възнагражденията.



Входът на система за възнаграждения може да се разглежда в няколко аспекта:

- определена сума финансови ресурси (пари);
- непарични ресурси за немонетарните възнаграждения;
- хора, които придобиват право да получават възнаграждения.

Изходът на системата, също може да се разглежда по различен начин, а именно:

- извършена работа и постигнати резултати;
- въздействия върху поведението, удовлетвореността и ангажираността на персонала;
- хора, които напускат организацията и губят право да получават възнаграждения.

Вътрешната и външната околна среда по същество бяха представени при разглеждането на факторите, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията – Фигура 6<sup>54</sup>. Но тук бих искал да се спра на един проблем, свързан с околната среда на системите за възнаграждения в организациите – възможно ли е да има управление на възнагражденията извън организацията – на национално, отраслово/браншово и регионално ниво? Например, определянето от правителството на минимална заплата, каквато е практиката в България<sup>55</sup> може ли да се приеме за дейност по управление на възнагражденията или само създава определена среда (фактор на средата), в рамките на която се функционират системите за възнаграждения в отделните организации? Отговорът на въпроса, очевидно може да бъде различен, но в крайна сметка, само системата за възнаграждения в отделната организация включва тяхното реално предоставяне, т.е. само там е в пълен вид.

Както бе отбелязано, функционирането на системата за възнаграждения предполага изпълнението на определени процедури и процеси, включително конкретни действия. Част от тези процедури и процеси са свързани със събиране и обработка на информация, създаване, разпространяване и съхраняване на документи, изчисления и т.н. Общото в тези дейности е, че са в изпълнение на вече взети управленски решения и поради това могат да се нарекат администриране на възнагражденията, което обаче не означава, че тези дейности трябва да бъдат подценявани. Например, „изтичането“ на информация за индивидуалните размери на възнаграждения, може да предизвика негативни реакции и дори конфликти, което в крайна сметка доведе до загуби, както за организацията, така и за работещите в нея.

### 2.3. Стратегии и политики по възнагражденията

Стратегиите и политиките по възнагражденията са част от стратегическото управление на възнагражденията в организациите, защото:

- стратегиите включват дългосрочни цели, програми за действия и приоритети при тяхното изпълнение;

---

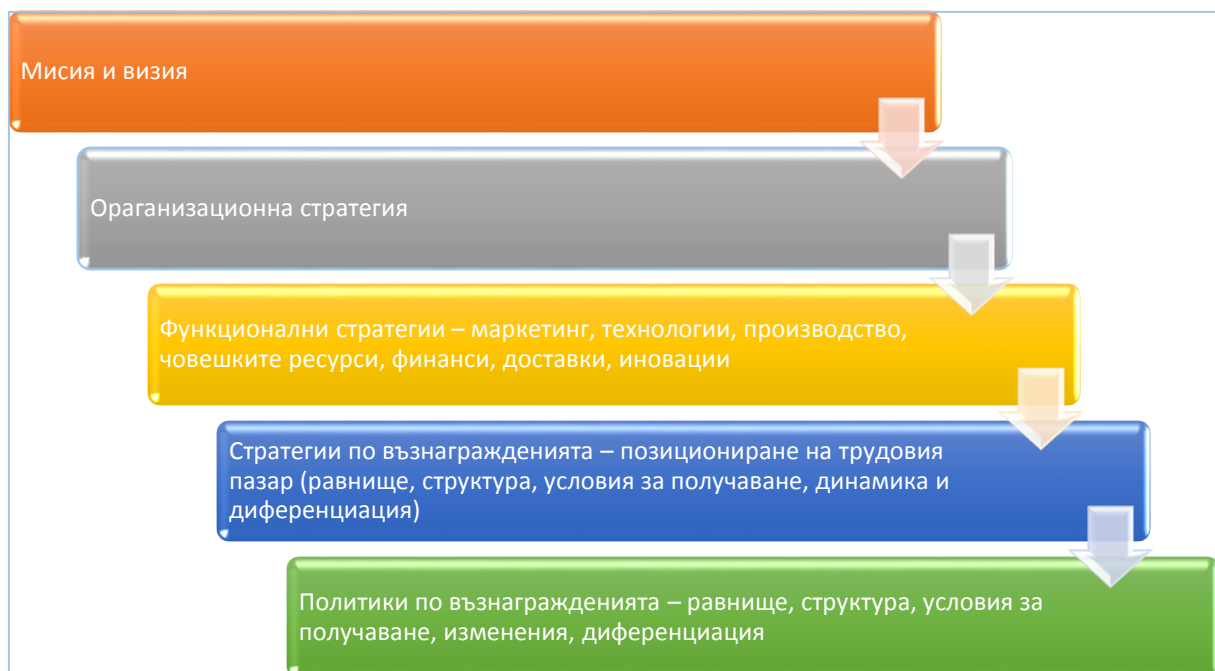
<sup>54</sup> Тук не ми се иска да навлизам в разграничението на понятията „условия“ и „фактори“, влияещи върху дадена система, но така разлика определено има – по-подробно: Шопов, Д., Дулевски, Л., Стефанов, Л., Паунов, М., Икономика на труда, Стопанство, С., 2002 г., гл. 14.

<sup>55</sup> Министерският съвет с постановление определя минимална месечна и часова заплата след консултации с представителните организации на работодателите и профсъюзите.

- политиките представляват съвкупност от принципи (ръководни начала) за вземане на решения и за действия в областта на определянето и предоставянето на възнаграждения, което ги прави относително устойчиви за продължителен период от време;
- дългосрочните цели и принципите за вземане на решения и действия в областта на възнагражденията се определят в рамките на мисията и визията за бъдещо развитие на организацията;
- стратегиите и политиките по възнагражденията на организацията са обвързани с цялостната бизнес стратегия на организация, стратегиите и политиките по отношение на хората, финансите, маркетинга, технологиите, доставките, изследванията и иновациите.

Схематично, връзките на стратегиите и политиките по възнагражденията са показани на Фигура 14.

**Фигура 14.** Връзки на стратегиите и политиките по възнагражденията



Стратегиите по възнагражденията не е възможно да бъдат разработвани и изпълнявани изолирано от **мисията на организация** (потребностите, които задоволява и общите компетентности, „какво правим и как го правим“), **визията за нейното бъдеще** (основните насоки за развитието, „къде искаме да отидем и какви искаме да сме“), **бизнес стратегията** (дългосрочни цели на бизнеса и планове/програми за тяхното постигане, „какво точно трябва да постигнем и как ще стане това“) и **функционалните стратегии** (цели и планове/програми по функции).

Например, ако една компания задоволява потребностите от комуникации на клиентите си чрез използване на иновативни технологии (мисия) и иска да бъде най-предпочитания доставчик на интернет за бизнес клиенти през следващите 20 години (визия), като постигне и задържи 25% пазарен дял в този сегмент (дългосрочна цел на бизнес стратегията), то тя трябва да определи конкретни цели и планове/програми по основните функции – маркетинг, финанси, технологии, оперативна дейност („производство“), човешки ресурси, доставки, иновации. Целите и плановете/програмите по отделните функции неминуемо рефлектират при разработването на

стратегии по възнагражденията (цели и планове/програми), но от особено значение са целите и плановете/програмите в областта на финансите (източници на финансиране, разпределение на печалбата и т.н.) и човешките ресурси (колко и какви хора са необходими и как ще ги осигурим), като в конкретния пример вероятно ще трябва да определим като цели позиционирането на компанията в по-високите нива на съответните сегменти на трудовия пазар (например, в групата на 25% от най-високо плащащите компании), съотношение между постоянни и променливи възнаграждения, обвързани с резултатите (например - 70:30) и т.н.

**Стратегиите на организацията** по възнагражденията на персонала са в няколко области:

- нивата на възнагражденията в организацията спрямо пазарните нива (на трудовия пазар);
- структурата на възнагражденията и по-конкретно - съотношение между постоянна и променлива част на възнагражденията;
- условия за получаване и най-вече - връзка между възнагражденията и резултатите на организацията;
- динамика (прегледи) на възнагражденията;
- диференциация на възнагражденията.

Дългосрочните цели, свързани с *нивата на възнагражденията* най-често се определят като желано ниво от съответния сегмент на трудовия пазар, от което организацията иска да наеме персонал, например:

- възнагражденията в организацията да надвишават средните за съответния сегмент на пазара, например до 30%, защото искаме да привлечем най-добрите служители;
- възнагражденията в организацията са около средните за съответен сегмент на трудовия пазар, защото средното ниво на компетентност на служителите ни удовлетворява;
- възнагражденията в организацията да са на възможно най-ниското ниво, което ни позволява да наемем персонал и други.

*Съотношението между постоянна и променлива част* на възнагражденията също влияе върху позиционирането ѝ на трудовия пазар, но е пряко свързано с поведението на персонала, като тук има две принципно отличаващи се стратегии:

- стратегия на относително постоянната (гарантираната) заплата – при нея целта е постоянната (гарантираната) част от възнагражденията да е преобладаваща (например – около 90%);
- стратегия на гъвкавата заплата – при нея, целта е променливата част от възнагражденията, особено на тези, които са обвързани с представянето (постигнатите резултати) да има висок относителен дял (например – 30 или по-вече процента).

За съжаление не съществува доказан по безспорен начин алгоритъм, по който да се изчисли оптималното съотношение между постоянна и променлива част на възнагражденията в конкретна организация. Но съотношението между постоянната и променливата част на възнагражденията винаги оказва влияние върху поведението, удовлетвореността и ангажираността на работещите в организацията.

*Стратегиите по отношение условията за получаване* най-често се отнасят до зависимостта между постигнатите резултати (представянето) и възнагражденията на персонала, като изборът е между две противоположности:

- без пряка зависимост;
- с пряка зависимост.

Стратегията при която няма пряка зависимост (подчертавам – пряка, защото по принцип винаги има такава зависимост) между резултатите и възнагражденията на персонала допуска, че възнагражденията се определят на пазара и организацията трябва да се съобрази с пазарните нива. Стратегията, при които има пряка зависимост между финансовите резултати и възнагражденията се използва тогава, когато се търси максимална заинтересованост на персонала за подобряване на резултатите (представянето) на организацията като цяло, на звената/екипите и на отделния работник или служител, но разбира се отчитат и пазарните нива на възнагражденията.

*Стратегията по отношение прегледите на възнагражденията*, от една страна е свързана с пазарното позициониране на организацията, а от друга - с поведението, удовлетвореността и ангажираността на персонала, като тук са възможни различни варианти, например:

- регламентирани периодични прегледи (най-често веднъж в годината);
- прегледи на възнагражденията при настъпване на предварително определени събития - например, изменения в индекса на потребителските цени, смяна на длъжността, изтичане на срок за изпитване и т.н.;
- прегледи на възнагражденията без ясни правила.

Множество изследвания<sup>56</sup> и моя личен опит като консултант показват, че при избора на стратегия по отношение на възнагражденията трябва да отчита спецификата на всяка организация – вид дейност, конкурентни предимства, тенденции в търсенето на продаваните продукти или услуги, численост, структура и компетентност на персонала, организационната култура, тенденциите в съответните сегменти на трудовия пазар, традициите в бранша и/или съответния професионален сегмент на трудовия пазар, инвестиционните намерения и други.

**Политиките по възнагражденията в организацията**, разбирани като съвкупност от ръководни начала (принципи) за вземане на решения и действия, се основават на стратегиите в областта на възнагражденията, но могат да имат и относителна самостоятелност. Например, принципът „равно възнаграждение за равен труд“ (equal pay for equal work) може да бъде прилаган при различни дългосрочни цели за пазарно позициониране на организацията - около, под и над средните или медианни равнища на възнагражденията в съответния сегмент на трудовия пазар.

Освен това, политиките (в някаква степен и стратегиите) по възнагражденията могат да бъдат под формата на обичайна практика на ръководството на организацията, т.е. без формално регламентиране. Такава е реалността в повечето малки и в някои средни по големина организации и по-рядко - в големите организации. Като екстреман вариант мога да посоча политика, която се изразява в „липсата на политика“, т.е. за всеки конкретен случай се вземат различни решения и се предприемат различни действия или казано с други думи, принципите за вземане на решения и действия са различни, дори и за едни и същи случаи. Например, на един служител се дава (предлага) повишение на възнаграждението, ако има оферта от друг работодател, а за друг служител, получил такава оферта - не се дава (предлага) повишение.

---

<sup>56</sup> Виж: Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice, 11 Edition, Kogan Page, London, 2010, с. 62 – 86.

Политиките по възнагражденията в организациите могат да се класифицират по различен начин, на от гледна точка на възприетото разбиране на същността на управлението на възнагражденията и на системата за възнаграждения в организациите, считам, че могат да се посочат следните по-важни разновидности на политиките по възнагражденията:

- политики по равнището на възнагражденията;
- политики по структурата на възнагражденията;
- политики по условията за предоставяне на възнагражденията;
- политики по измененията (прегледите) на възнагражденията;
- политики по диференциацията на възнагражденията;
- политики по прозрачността на възнаграждения и процеса на тяхното управление.

*Политиките по нивото на възнагражденията* са пряко следствие от дългосрочните цели в тази област, определени в стратегията по възнагражденията. Конкретните варианти на политики (принципи за вземане на решения и действия) са много, но като примери мога да посоча:

- пазарно ориентирана политика – водещият принцип е да се предлагат възнаграждения, пряко обвързани с пазарните нива в съответните сегменти на трудовия пазар, като в стратегията по възнагражденията е дефинирано желаното ниво (средно, медиана, 25% от най-високо плащащите организации и т.н.);
- политика, ориентирана към възможностите на конкретната организация – водещият принцип е, че нивото на възнагражденията се определя въз основа на възможностите и перспективите за развитие на организацията, както и постигнатите от нея резултати;
- диференцирани политики за различните категории персонал – ръководители, търговски персонал, технологичен персонал и т.н., като при една категория водещият принцип е пазарния, а при други – постигнатите резултати от организацията;
- политика на договаряне на възнагражденията – водещият принцип е нивото на възнагражденията да се договаря с всеки човек поотделно или със съответните профсъюзни организации (ако има такива).

*Политиките по структурата на възнагражденията* също са пряко свързани с дългосрочните цели в тази област, като могат да се посочат следните основни разновидности:

- политики по съотношението между монетарни и немонетарни възнаграждения, като водещите принципи могат да бъдат:
  - парите са най-важното („парица е царица”);
  - парите са поддържащ елемент, фон, най-важни са предоставяните възможности и признанието;
  - балансиране на паричните възнаграждения, възможностите и оценката на приноса;
- политики по съотношението между постоянни и променливи парични възнаграждения, като възможните принципи са:
  - възнагражденията не са гарантирани, а се обвързват с конкретни постижения (при т.н. „сделно заплащане” или „заплащане на парче”);
  - веднъж договорени, възнагражденията са гарантирани;
  - поддържане на определено съотношение между постоянни и гарантирани възнаграждения;

- политики по съотношението между заплати и допълнителни изгоди – най-често принципът е спазване на предварително определено съотношение.

*Политиките по условията за предоставяне на възнагражденията* зависят от избраната стратегия (дългосрочна цел), най-вече за обвързването на възнагражденията с постигнатите резултати, както и стратегията за нивата на възнагражденията. Като конкретни примери мога да посоча:

- политики по оценяване на длъжностите и подреждане на длъжностите, при които може да се възприемат следните принципи:
  - оценяването на длъжностите се „прави на пазара“;
  - длъжностите се оценяват и подреждат от гледна точка на тяхната стойност (ценност) за организацията;
  - съчетаване на „пазарна“ и „вътрешна“ стойност (ценност) на длъжностите;
- политики за обвързване на възнагражденията с представянето (постиженията), като могат да се използват следните принципи:
  - възнагражденията (най-вече монетарните) нямат пряка връзка с постиженията;
  - всички компоненти на възнагражденията са обвързани с представянето;
  - едни компоненти от възнагражденията са обвързани с представянето (например, бонуси, повишаване в длъжност), а други – не (например, безплатна храна, допълнително пенсионно осигуряване);
- политики за еднакво отношение, които най-често се свързват с ограничаването на дискриминацията по пол, възраст, раса и т.н., като водещия принцип е „за равен труд, равно възнаграждение“, но спазването на този принцип много зависи от разбирането ни за „равен труд“ или „труд с еднаква стойност“.

*Политиките по измененията (прегледите) на възнагражденията* са свързани с определената дългосрочна цел в тази област и като примери за конкретни принципи мога да посоча:

- периодични прегледи на възнагражденията се правят по ясни правила и предварително определени периоди;
- прегледи на възнагражденията се правят при настъпване на предварително определени обстоятелства, най-често - фиксирано ниво на индекса на потребителските цени;
- прегледи на възнагражденията се правят само при промяна на пазарните нива в съответните сегменти;
- прегледите се правят индивидуално за отделните работници и служители, включително и по тяхна инициатива.

*Политиките по диференциацията на възнагражденията* обикновено са в две направления:

- политики по диференциацията на възнагражденията на заетите на различни длъжности или групи персонал (ръководен, експертен, изпълнителски и т.н.) и като примери за конкретни принципи мога да посоча:
  - значителната диференциация се поощрява за всички възнаграждения, като е възможно да се фиксира и конкретна стойност – допустимо съотношение, например 1:20;

- значителна диференциация се поощрява само по отношение на отделни компоненти на възнагражденията, например заплатите, а за други компоненти диференциацията трябва да е малка или въобще не съществува (безплатна храна, вноски за допълнително пенсионно и здравно осигуряване);
- различна диференциация за различните групи персонал – при едни се поощрява (например, за ръководителите), а при други се ограничава (помощния персонал);
- политики по диференциацията на възнагражденията на работещите на една и съща длъжност, като принципите могат да бъдат:
  - не се допуска диференциация - работещите на дадена длъжност получават равни възнаграждения;
  - допуска се диференциация въз основа на:
    - индивидуално договаряне, т.е. от уменията на работниците и служителите да преговарят (да „се продават“);
    - стаж в компанията („заплащане по старшинство“);
    - професионални умения, обикновено доказвани с официален документ (сертификат или диплома, получени след обучение и/или изпит);
    - притежавана образователна степен;
    - извършена работа и/или постигнати резултати („заплащане на парче“);
    - оценка на трудово представяне.

*Политиките по прозрачността* на възнагражденията и процеса на тяхното управление обикновено касаят достъпа до информация за възнагражденията и вземането на решения. Тук са възможни три основни разновидности (принципи):

- възнагражденията са служебна тайна и всеки може да има информация само за своето възнаграждение, като е забранено да разпространява тази информация;
- възнагражденията са напълно прозрачни и всеки може да има достъп до информация, като обикновено е забранено нейното разпространяване извън организацията;
- част от информацията за системата на възнаграждения и нейното управление е достъпна (колективен трудов договор, длъжностни нива, диапазони на основните заплати по длъжностни нива), а друга част е конфиденциална (най-често – индивидуалните размери на възнагражденията).

За съжаление не съществуват убедителни доказателства за това, че има „идеален“ вариант на политиките по възнагражденията, поради сложния комплекс от фактори, които им оказват влияние. Очевидно, при избирането на конкретни политики, организацията трябва да се съобразява както със своите особености (пазарни позиции, технологии, финансови ресурси, инвестиционни намерения, персонал, организационна култура и т.н.), така и с външната среда (трудов пазар, институционални регулации и т.н.).

Както стратегиите, така и политиките по възнагражденията (формални или неформални) са свързани помежду си. Разминаването между отделните аспекти на стратегиите и политиките обикновено създава проблеми и може да породии конфликти.

Например, ако сме обявили, че ще спазваме принципа „за равен труд, равно възнаграждение“ и заедно с това прилагаме индивидуално договаряне, очевидно ще допуснем ситуацията, при която работещи на една и съща длъжност получават различни възнаграждения, поради нееднаквите им умения за преговори, което в бъдеще може да доведе до проблеми с

поведението на „неумеещите“ да преговарят, които са с по-ниски възнаграждения. Не трябва да забравяме, че уменията за преговори при договаряне на възнагражденията, не са правопрпорционални на професионалните умения и особено – на трудовото представяне и постигнатите резултати. Моят опит като консултант в различни организации, многократно ми е показвал, че хора с високо ниво на компетентност и възможности за изключителни постижения, не умеят да преговарят за собственото си възнаграждение и обратно, хора с относително по-ниско ниво на компетентност и скромни възможности за постижения, притежават понякога виртуозни умения за преговори, касаещи личното им възнаграждение.

Много съществено значение има и въпросът – **кои са стратегии и политики по възнагражденията са успешни, от какво зависи този успех и за какъв период оценяваме успеха?** Този въпрос може да се разшири и по отношение управлението на възнагражденията и системата от възнаграждения като цяло.

На пръв поглед, определянето на критерии за успех на управлението на възнагражденията (включително стратегии, политики, система) в дадена организация изглежда относително лесно – **управлението на възнагражденията е успешно, когато сме осигурили необходимите на организацията хора и те са постигнали очакваните резултати (ефективност, ефикасност и икономичност) за определен период от време.** Но проблемът е много по-сложен, защото:

- постигнатите резултати (например – производителност) зависят от много фактори, включително и такива, които са извън контрола на работещите в организацията (например - промени във валутни курсове, които са повлияли на продажбите);
- въздействието на управлението на възнагражденията върху поведението, мотивацията, удовлетвореността и ангажираността на работещите в нея има „лагов“ (изоставаш във времето) ефект и е напълно възможно хората да са постигнали високи резултати през даден период (особено, ако е кратък), но да се чувстват неудовлетворени, с по-ниска мотивация и ангажираност, което неминуемо ще влоши резултатите в бъдеще.

Ето защо, успешното управление на възнагражденията в дългосрочна перспектива изисква **непрекъснато наблюдение на въздействието** на възнагражденията, от една страна върху резултатите от дейността на организацията (включително, финансовите резултати) и от друга – върху поведението, мотивацията, удовлетвореността и ангажираността на персонала. И естество, когато се констатират негативни въздействия, да се предприемат бързи мерки за промяна на стратегии, политики, процедури, процеси и практики, разбира се в контекста на развитието на организацията и външната среда.



## Трета глава. Планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения

В тази глава се разглежда планирането на разходите за възнаграждения, процеса на съставяне, наблюдение, изменение и контрол на изпълнението на плановете (бюджетите) за възнаграждения.

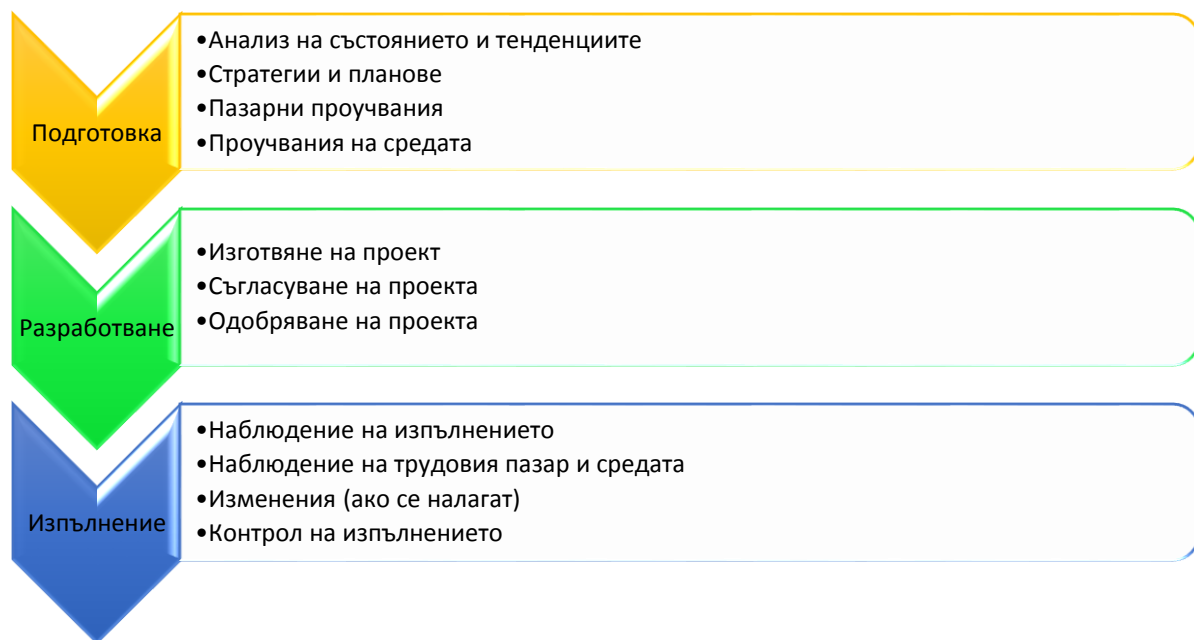
Планирането на разходите за възнаграждения се разглежда в контекста на цялостното планиране на дейността на организацията, планирането на човешките ресурси и финансовото планиране (планирането на разходите).

### 3.1. Същност, роля и видове

Планирането на разходите за възнаграждения в организацията **представява процес на разработване на прогноза** за необходимите разходи за възнаграждения в бъдещ период от време. **Основният продукт** на този процес е **плана (бюджета) за разходите за възнаграждения** на персонала.

Схематично, процесът на планиране на разходите за възнаграждения е показан на Фигура 15.

**Фигура 15.** Схема на планирането на разходите за възнаграждения



Както се вижда от схемата, процесът на планиране на разходите на възнагражденията е в три основни фази и съответните дейности.

**Първата фаза (подготовка)** на планирането на разходите за възнаграждения включва следните основни дейности:

- анализ на състоянието и тенденциите по отношение структурата, равнището, условията за получаване, динамиката и диференциацията на възнагражденията в организацията, като основната цел тук е да се установят силните и слабите страни на досегашната практика, факторите, които са повлияли върху възнагражденията и възможностите за промени;

- преглед на стратегии и планове (прогнози) – целта е да се установят дългосрочните цели на организацията като цяло, на отделните функционални направления и звена, както и конкретните планове (прогнози) - за производство, продажби, приходи, разходи, печалба, инвестиции и потребности от персонал (численост, структура, компетентности);
- проучванията на състоянието и очакваните тенденции на трудовия пазар в съответните сегменти – целта е да се изготви достоверна прогноза, която да служи като основа за пазарното позициониране на организацията;
- проучвания на средата – целта е да се разработи достоверна прогноза за околната среда - икономическа (растеж, индекс на потребителските цени и т.н.), социално-демографска (демографски тенденции, обществени нагласи и т.н.) и институционална (най-вече очаквани промени в законодателството, браншови и регионални колективни трудови договори).

**Втората фаза (разработване)** на плановете (бюджетите) за разходите за възнаграждения включва следните основни дейности:

- разработване на проект на план (бюджет) за разходите за възнаграждения въз основа на извършената подготовка, избрани структура и методи;
- съгласуване на изготвения план (бюджет) с другите планове (за човешки ресурси, производство, продажби, приходи, разходи, печалба, инвестиции) като целта е да се съгласуват (оптимизират) различните гледни точки;
- одобряване на плана (бюджета), което обикновено се извършва от висшето ръководство на организацията.

**Третата фаза (изпълнение)** е свързана с изпълнението на одобрените планове (бюджети) и включва следните основни дейности:

- наблюдение на изпълнението – събиране, обработка и анализ на информация за изпълнението на плановете (бюджетите) и реакциите на персонала;
- наблюдение на трудовия пазар и средата – събиране, обработка и анализ на информация за развитието на трудовия пазар, икономическата, социално-демографската и институционалната среда;
- изменения на плановете (бюджетите), ако се налагат - промени в организацията (дейност, стратегии, реакции на персонала и т.н.) или в средата (конкуренция, трудов пазар, законодателство и т.н.);
- контрол по изпълнението на плановете (бюджетите) – предварителен, текущ и последващ контрол на извършените разходи за възнаграждения.

Ролята на планирането на разходите за персонала е в контекста на ролята и значението на планирането за дейността на организацията като ключова управленска функция<sup>57</sup>. В България, терминът „планиране“ се приема противоречиво, защото има все още „не избледнели“ спомени от системата за централно планиране, която е несъвместима с пазарното стопанство. От друга страна, динамиката на икономическото развитие на България през 90-те години на миналия век бе доста голяма (висока инфлация, честа промяна на валутния курс, приватизация

---

<sup>57</sup> Виж: Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж., Основи на мениджмънта, Отворено общество, С., 1997 г., с. 112 – 135.

и т.н.), което правеше средата, в която оперират организациите трудно предвидима и съставянето на достатъчно обосновани прогнози бе много трудно.

Подобна ситуация се получи след началото на икономическата криза, усетена в България през есента на 2008 г. Неопределеността на средата безспорно намаляваше „привлекателността“ на планирането, особено в малките частни компании (а именно те преобладават в България).

Въпреки това обаче, планирането като управленска функция и в частност – планирането на човешките ресурси и на възнагражденията е важна предпоставка за успеха на всяка организация защото:

- процеса на планиране изисква сериозни анализи на дейността, на факторите, които са й повлияли, а това е предпоставка за подобрения;
- изготвянето на прогнози за бъдещи периоди, включва изготвянето на различни „сценарии“ за развитие на организацията, описва хипотетични ситуации и с това подпомага на ръководството да взема адекватни решения при настъпване на съответните събития;
- изготвянето на прогнози за дейността на организацията подпомага използването на нейните ресурси, защото се отчитат различни възможности;
- целият процес на съставяне и изпълнение на плановете подобрява вътрешните комуникации в организацията, ако разбира се в процеса са включени повече хора и звена.

Дълбокото ми убеждение е, че планирането на дейността на организацията, включително на разходите за възнаграждение е необходимо именно в условията на развито пазарно стопанство и то за всички организации – от семейните частни компании до големите организации от частния и публичния сектор.

Съвсем друг е въпросът за съдържанието и времевия обхват на различните плановете. И нещо повече, планирането особено в малките организации се извършва от ръководителите дори без да го съзнават – например, още с назначаването на първия наеман работник в семейната компания, ръководителят ѝ по същество е направил прогноза, че този човек му е необходим, предложил е възнаграждение, което ще трябва да плаща в бъдеще (записано в трудовия договор) и т.н. Но разбира се, много по-добре би било планирането да бъде съзнателна и организирана дейност, нещо типично за проспериращите организации.

Видовете плановете (бюджети) за разходите за възнаграждения могат да се класифицират по различни начини, но най-важно значение има разграничаването им според времевия обхват, както е показано на Фигура 16.

**Фигура 16.** Видове плановете според времевия обхват



*Краткосрочните планове* обикновено се разработват за период от една година, като най-често това е финансовата година, определена в данъчното законодателство на съответната държава – за България финансовата година започва на 1 януари и завършва на 31 декември, но в други страни започва на 1 април и завършва на 31 март на следващата година. Годишните планове в преобладаващата част от случаите са и най-подробни, тъй като са свързани с оперативната дейност на организацията. За организациите от публичния сектор, краткосрочният план е свързан с годишния бюджет – в България със закона за бюджета за съответната година.

*Средносрочните планове* обикновено се разработват за период от 3 години, като разбира се има изключения. Тези планове също са подробни, но в повечето случаи без конкретните детайли, като например - разпределението на бюджета за възнаграждения по месеци или седмици. За организациите от публичния сектор в България, средносрочният план е в рамките на 3-годишната бюджетна прогноза.

*Дългосрочните планове* обхващат период, по-голям от 3 години – 5, 10, 15 и дори 20 и повече години. Специфичното за тези планове е, че те се изготвят по ограничен брой показатели – например, общ размер на средствата за възнаграждения и евентуално съотношение между постоянна и променлива част. Естествено, прогнозите, въз основа на които са разработва дългосрочните планове са с по-малка вероятност за сбъждане и това налага по-честта им актуализация. Дългосрочните планове са типични за организации, финансиращи големи инвестиционни проекти – изграждане и експлоатация на големи и сложни съоръжения в машиностроенето, химическата промишленост, енергетиката, инфраструктурата и т.н., докато са по-рядко срещани в малки и средни компании в сферата на услугите.

Планирането и плановете могат да се класифицират и по други признаци – съдържание, използвани методи, участници, специфика на процесите на разработване и изменение и други. Но съществено е, че планирането и плановете са неизбежна част от управлението на организациите в условията на съвременното пазарно стопанство, а вероятно и в перспектива.

### **3.2. Пазарни проучвания**

Съставянето на надеждни прогнози (планове) за възнагражденията в организациите е невъзможно без информация за състоянието и тенденциите в развитието на трудовия пазар и онези професионално-регионални негови сегменти, от които организацията си осигурява персонал. От друга страна, необходима е информация за състоянието и тенденциите в развитието на онези професионално-регионални сегменти на трудовия пазар, в които биха могли да намерят работа заетите в организацията. Например, ако организацията е позиционирана в град Пловдив и основната част от персонала ѝ са програмисти, владеещи даден програмен език (Java), то тя трябва да се интересува от търсенето, предлагането и възнагражденията на тези програмисти в града, в близките населени места (Асеновград, Пазарджик), в по-отдалечени райони (София, Варна), в страни от Европейския съюз (с и без визови ограничения), в САЩ и т.н., както и на „виртуалния“ пазар (дистанционна работа), защото тя може да наеме от тези сегменти персонал, но в същите сегменти могат да намерят работа наетите от нея програмисти.

Осигуряването на информация за състоянието и тенденциите в развитието на трудовия пазар и по-конкретно - на определени професионално-регионални сегменти, е много трудна задача по няколко причини:

- цените на стоките на трудовия пазар (в случая ни интересуват възнагражденията) не се обявяват по начините, типични за повечето пазарни сектори, а се определят в крайна сметка чрез индивидуално договаряне и ангажименти за конфиденциалност;
- организациите се интересуват от възнагражденията за конкретна работа, а не на хората от определена професия – например, за юридически съветник по договорите с доставчици е най-важно да знаем възнагражденията на сходни длъжности (конкретни задължения, отговорности и т.н.), а не за на юристите въобще (съдии, прокурори, адвокати), които също не са за пренебрегване, доколкото хората, работещи като юридически съветници по договорите с доставчици могат да изпълняват работата на съдия, прокурор, адвокат;
- в отделните организации, хората, заемащи длъжности с едно и също наименование могат да имат различни по обем и сложност задължения, различни отговорности и т.н., което затруднява сравненията – например в България хората, работещи на длъжност „оперативен счетоводител“ често имат много различни задачи и отговорности – от рутинно пренасяне на данни от хартиени документи в счетоводна информационна система до изчисляване на данъци, осигуровки, комуникации с оторизираните държавни органи;
- при избора на наименования на длъжностите в отделните организации се отчита и евентуалния престиж на името на длъжността – в България може би най-много се спекулира с длъжността „мениджър“, като например един продавач в магазин често се нарича „мениджър продажби“, което безспорно затруднява сравненията на възнагражденията;
- много трудно може да се осигури достоверна информация за немонетарните възнаграждения, защото част от тях се предоставят в рамките на процедури, процеси и практики, които обичайно не се свързват с възнагражденията – може да се разчита на информацията от специализирани проучвания, отделни организации и хора;
- спецификата на начините за определяне на възнагражденията се отразяват и на официалната статистическа информация – тя е твърде обща от гледна точка на отделната организация, която се интересува предимно от възнагражденията за сходни длъжности (сходна работа), а не толкова за професии и дори специалности;
- информацията от провеждани специализирани проучвания на възнагражденията (pay/salary surveys), организирани периодично от специализирани компании или страници (сайтове) в интернет, е много полезна, но при тези проучвания обикновено има проблеми с представителността на данните;
- огромното количество информация за търсене и предлагане на работа (длъжности) със съответните възнаграждения, която може да се открие в глобалната мрежа (интернет), разбира се е полезна, но определено има проблеми с достоверността и надеждността;
- информацията за възнагражденията от неформални източници (от други компании, от познати, от интервюта с кандидати за работа и т.н.) също е много полезна, но отново стои проблема с достоверността и надеждността на данните.

Сложността на проучванията на трудовия пазар може би ще доведе и до формирането на самостоятелно направление в маркетинга и управлението на човешките ресурси – маркетинг

на човешките ресурси, макар че все по-често се използва термина „трудоу маркетинг“ (labour marketing)<sup>58</sup>.

Проучванията на пазарните нива на възнагражденията, което е необходимо за съставянето и изпълнението на плановете (бюджетите) за възнаграждения, предполага извършването на редица основни дейности, както е показано на Фигура 17.

**Фигура 17.** Основни дейности за проучване на пазарните нива на възнагражденията



*Определянето на длъжностите, за които ще се прави проучването* е първата основна дейност, която е безусловно необходима за проучването. В малките организации това могат да бъдат всички длъжности, но в по-големите обикновено се избират основни длъжности за сравнение (benchmark positions) от съответните семейства (job families)<sup>59</sup> и нива (job grades), ако е направена такава групировка. Изборът на ключовите длъжности може да се направи и в процеса на тяхното оценяване, което ще бъде разгледано в следващата глава.

*Определянето на ключовите характеристики на длъжностите, за които ще се прави проучването* има изключително значение за успеха на цялото проучване. Именно тези характеристики ни дават възможност за сравнения със сходни длъжности в другите компании. Обикновено, ключовите характеристики на длъжностите могат да „се извлекат“ от длъжностни характеристики, длъжностни профили и от проведени анализи на длъжностите. Обикновено ключовите характеристики на длъжностите са в следните направления – умения (Skills), отговорности (responsibilities) усилия (efforts) и работни условия (working conditions)<sup>60</sup>. Тези

<sup>58</sup> Виж: Guidelines for a Community Labour Marketing Policy, Комисия на европейските общности, 1980 г., достъпна на адрес: [http://aei.pitt.edu/5465/01/001346\\_1.pdf](http://aei.pitt.edu/5465/01/001346_1.pdf)

<sup>59</sup> Интересна и полезна информация за проучванията на пазара и за избора на длъжности може да се намери на страницата с адрес: <http://www.hr-guide.com/>.

<sup>60</sup> Има много публикации по проблемите на оценяването на длъжностите, както и специализирани страници в интернет – например, Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., Wood, W. Job Evaluation – A Guide to Achieving Equal Pay, Kogan Page, London, 2005, Шопов, Д., Управление на работната заплата, Стопанство, С., 1997 г., [http://www.managers-net.com/job\\_evaluation.html](http://www.managers-net.com/job_evaluation.html).

характеристики ще бъдат разгледани по-подробно в следващата глава във връзка с оценяването и поддръждането на длъжностите.

*Определянето на районите и евентуално браншовете*, в които ще се прави проучването е необходимо за да се определят конкретните регионални и браншови сегменти на пазара, които ни интересуват, защото от тях осигуряваме персонал за организацията и в тях работещите в организацията могат да си намерят заетост. Изборът на районите, в които ще се прави проучването е задължително, защото те все още формират относително устойчиви сегменти, макар с повишаването на мобилността на хората тази устойчивост намалява. Определянето на браншове, за които ще се прави проучването има по-малко значение в организации, в които се използват хора с по-универсални професии и специалности, но в браншове, където има уникални за бранша професии и специалности е далеч по-важно.

Следващата дейност е избор на *показатели за възнагражденията*, по които ще се прави проучването. Най-често се използват показатели за монетарните възнаграждения като:

- основни заплати;
- допълнителни възнаграждения, включително бонуси;
- допълнителни изгоди;
- брутно общо възнаграждение;
- нетно общо възнаграждение и други.

Тук е особено важно да се изберат и показатели за групиране на данните за възнагражденията по съответните показатели<sup>61</sup>. Най-популярни показатели за групиране са:

- средна (средна претеглена) стойност на възнагражденията;
- медиана на възнагражденията – стойност на възнаграждението в даден ред, която го разделя на две равни части;
- стойности на възнагражденията по т.н. „квартили“ (четвъртини), децили (десетини) и проценти (групировки по избрани процентни интервали).

Ако проучваме нивото на възнагражденията за дадена длъжност (например, шофьор на товарен автомобил) и сме събрали и обработили данни за средните брутни месечни възнаграждения на шофьорите на товарни автомобили в 20 организации, които са представени в Таблица 2.

Средната стойност на месечните брутни възнаграждения на шофьорите на товарни автомобили е 836,75 лева и се изчислява като се раздели сумата на средните месечни заплати във всичките организации на броя на организациите ( $16\,735,00 \text{ лева} : 20 = 836,75 \text{ лева}$ ).

Медианата на средните месечни брутни заплати е равна на 810 лева, което означава, че половината (10) организации плащат по-малко от 810 лева, а другата половина плащат повече от 810 лева. В конкретния случай, медианата е изчислена като средна величина от брутните заплати, плащани от 10-та и 11-та организации.

Стойността на брутната месечна заплата в първия квартал (обикновено се бележи с Q1) е 737,50 лева, което означава, че 25% от организациите (5 организации) плащат по-малко от 737,50 лева, а останалите 75% (15 организации) плащат по-голяма заплата от 737,50 лева. Конкретната стойност на брутното месечно възнаграждение е изчислена като към средната

---

<sup>61</sup> По-подробно: Чолаков, Н., Трудова и социална статистика, Стопанство, С., 2007 г., с. 54-124.

брутна заплата, плащана от 5-та организация е добавена 75% от разликата между заплата на 6-та и на 5-та организация -  $700 + 0,75 (750 - 700) = 700 + 0,75 \cdot 50 = 700 + 37,50 = 737,50$ .

**Таблица 2.** Средни месечни брутни заплати на шофьори на товарни автомобили в 20 организации

Организации (посочени с номер)	Средни месечни брутни заплати на шофьорите на товарни автомобили (лева)
1	600,00
2	625,00
3	650,00
4	680,00
5	700,00
6	750,00
7	760,00
8	780,00
9	790,00
10	800,00
11	820,00
12	830,00
13	850,00
14	900,00
15	950,00
16	980,00
17	1000,00
18	1050,00
19	1100,00
20	1120,00
Средна (mean)	836,75
Медиана (median)	810,00
Първи квантил (1 <sup>st</sup> quartile – Q1)	737,50
Трети квантил (3 <sup>rd</sup> quartile – Q3)	957,50
10-ти процентил (10 <sup>th</sup> percentile)	647,50
90-ти процентил (90 <sup>th</sup> percentile)	1055,00
95-процентил (95 <sup>th</sup> percentile)	1101,00

Стойността на брутната месечна заплата в третия квантил (обикновено се отбелязва с Q3) е 957,50 лева, което означава, че 25% от организациите плащат по-голяма заплата от 957,50 лева, а останалите 75% от организациите плащат по-малко от 957,50 лева.

Стойността на брутната месечна заплата в 10-тия процентил е 647,50 лева, което означава, че 10% от организациите плащат по-малка заплата от 647,50 лева, а останалите 90% от организациите плащат повече от 669 лева.



Стойността на brutната месечна заплата в 90-тия процентил е 1055 лева, което означава, че 90% от организациите плащат по-малка заплата от 851 лева, а останалите 10% от организациите плащат повече от 1055 лева.

Стойността на brutната месечна заплата в 95-тия процентил е 1101 лева, което означава, че 95% от организациите плащат по-малка заплата от 1101 лева, а останалите 5% от организациите плащат повече от 1101 лева.

Посочените показатели (средна, медиана, квантили и проценти) позволяват да определим позицията на отделната организация на съответния сегмент на трудовия пазар. Например, ако нашата организация е в групата на 10-те процента най-ниско плащащи организации (10-ти процентил) трябва да приемем риска от напускане на някои от работниците. Обратно, ако сме в групата 10-те процента най-високо плащащи организации (90-ти процентил) логично е да си зададем въпроса дали по-високите разходи са оправдани и дали те няма да намалят конкурентните ни позиции (например по отношение на цените) и печалбата за собствениците на организацията.

Определянето на източниците и начините за събиране на информация има изключително значение за нейната достоверност и надеждност. Основните източници на информация за избраните показатели за възнагражденията са:

- официални статистически данни – обикновено се публикуват от официални статистически служби на съответните държави<sup>62</sup>, специализирани институции (публичните служби по заетостта), но за съжаление в повечето случаи тези данни или са обобщени (не можем да открием в тях възнагражденията на шофьори на товарни автомобили в нашия град) или се публикуват с известно изоставане във времето, т.е. не са актуални;
- проучвания на възнагражденията (pay/salary surveys), извършвани специализирани в тази дейност компании – тези проучвания са платени и организацията трябва да участва в проучването като предостави информация за длъжностите и възнагражденията, като в използваната методологията има и система за оценяване и групиране на длъжностите<sup>63</sup>, но най-големия проблем е свързан с представителността на данните (ограничава се до организациите, участвали в съответното проучване);
- проучвания на възнагражденията, организирани от работодателски съюзи, които обикновено обхващат организации, членуващи в съответния съюз, като информацията е относително достоверна, но може да не е достатъчно представителна;
- специализирани страници в интернет за проучвания на възнагражденията<sup>64</sup> и за посредничество между работодатели и търсещи работа, но главния проблем е с достоверността и представителността на данните;
- публикувани оферти за възнагражденията от работодатели и от кандидати за работа – в официалните служби по заетостта, в интернет, печатни и други медии, но проблемът е, че става дума за оферти (предлагани и очаквани възнаграждения), а не за реално сключени сделки;

---

<sup>62</sup> Може най-подробни данни могат да се намерят за САЩ, които се изготвят от Бюрото за трудова статистика (Bureau of Labor Statistics) към Министерството на труда - <http://www.bls.gov/home.htm>.

<sup>63</sup> В България такива компании също провеждат изследвания – Ней Груп, Мърсър, Тауърс Уотсън, АОН Хюит и други.

<sup>64</sup> Например - <http://www.payscale.com/>, <http://www.salary.com/>, <http://www.salaryexpert.com/>, <http://www.jobs.bg/>, <http://www.zaplata.bg/>, <http://www.zaplatomer.bg/bg/index.php> и много други.

- провеждане на интервюта с кандидати за работа, като информацията в повечето случаи е достоверна, но естествено не е достатъчно представителна;
- неформални контакти с други работодатели, приятели и познати, работещи при други работодатели, но тук има големи рискове за достоверността и представителността на информацията.

От направеното описание на източниците и начините за събиране на информация за възнагражденията ясно се вижда, че не може да се разчита изцяло на нито един източник. Поради това трябва да се използват комбинации от различни източници – например, ако сме се включили в специализирано проучване (pay/salary survey), не трябва да се отказваме от официалните данни, работодателските оферти и т.н.

В България, проблемът за намирането на достоверна информация за възнагражденията в различните сегменти на трудовия пазар е изключително сериозен и това е едно от най-големите предизвикателства през управлението, включително планирането на възнагражденията. Причината за трудностите са свързани с наличието на огромен за мащабите на страната „сив“ трудов пазар<sup>65</sup>, като има и „черен“ сектор (разбира се, трябва да се изключи публичния сектор).

Главната характеристика на „сивия“ трудов пазар в България е, че официално обявяваните възнаграждения в частните компании, от които се плащат данъци и задължителни осигурителни вноски, са значително по-ниски от реално изплащаните. От мои наблюдения на публикувани оферти на работодатели, търсещи персонал и сравнения с официалните статистически данни<sup>66</sup>, мога да направя извода, че разминаването е между 2 и 3 пъти. Разбира се, в отделните сегменти на пазара има съществени различия – например, „сивия“ сектор е със силно присъствие в търговията на дребно, услугите, строителството, туризма, автомобилния транспорт и други, докато в банковия сектор на практика не съществува.

Както вече посочих, основните причини за съществуването на „сивия“ пазар в България са от една страна, наличие на не обявени официално приходи от продажби и от друга – „спестените“ разходи за данъци и осигуровки съвсем не са малко. На пръв поглед, криенето на приходи и възнаграждения с цел да „се спестяват“ разходи за данъци (данък върху добавената стойност, данък върху доходите, задължителни осигурителни вноски) може да се обясни със стремежа към високи печалби, т.е. с алчност. Но не трябва да се забравят още няколко обстоятелства:

- Повечето организации (частни компании) в „сивия“ пазар са малки и по никакъв начин не могат да влияят на пазара (например – на цените), а трябва да се съобразяват с него. Например, ако малка частна компания (за строителни ремонти например) реши да „излезе на светло“, т.е. да плаща данъци и осигуровки върху действителния размер на възнагражденията, това ще увеличи разходите ѝ до такива размери, при които печалбата би намалала значително или ще се реализират загуби, защото не може да увеличи цените на услугите си, а ако го направи - просто няма да има клиенти, т.е. пак ще се стигне до загуби и дори фалит. Може да изглежда парадоксално, но не-малка част от компаниите са принудително „сиви“ – „осветляването“ може да ги доведе до фалит, особено при

<sup>65</sup> Едва ли някой може да представи достатъчно надеждни данни за хората, работещи на „сиво“, но на база косвени данни считам, че между те са между 1,2 и 1,3 милиона души (при малко над 3 милиона заети).

<sup>66</sup> Официалните данни се публикуват на страницата на Националния статистически институт - <http://www.nsi.bg/>

сегашната кризисна ситуация. Затова, ако даден сегмент на трудовия пазар е „сив“ и компаниите, които наемат персонал също трябва да са на „сиво“, освен ако не притежават сериозни конкурентни предимства по отношение на продукти (известни марки), технологии, техника, ноу-нау, мащаб и т.н. Ситуацията може просто да се опише с поговорката „с вълците трябва да се вие“. Разбира се, получава се и странен (страшен!) парадокс („омагьосан кръг“) – от една страна, държавата не може да намали данъците и осигуровките, защото има „сив“ и „черен“ сектор, а „сивия“ и „черния“ сектор съществуват и защото държавата не може да намали данъци и задължителни осигурителни вноски.

- Компаниите от „сивия“ трудов пазар в по-малка степен са под въздействието на държавни регулации. Например, ако такава компания уволни работник ще му изплати значително по-ниско обезщетение за неизползван платен отпуск, което ще бъде изчислено от официално обявеното възнаграждение, а не от по-високото, плащано „под масата“. Това се отнася и за много други регулации, включително и факта, че в компаниите от „сивия“ сектор практически няма профсъюзно присъствие, да не говорим за колективни трудови договори. И тук се получава интересен парадокс – най-зле са тези, които спазват закона, т.е. подчиняват се на многобройни и не винаги смислени регулации, а за „сивите“ и „черните“ тези регулации имат много малко значение.

В крайна сметка, може би най-сериозната негативна последица от наличието на „сив“ и „черен“ трудов пазар е върху ценностната система, морала и културата - не е случаен популярния израз, че „законът е врата в полето и само глупаците минават през нея“.

Ограничаването на „сивия“ и „черния“ трудов пазар е може би едно от най-сериозните предизвикателства към българската държава, особено в период като сегашния (икономическата криза), защото въпреки усилията (задължителна регистрация на трудовите договори, въвеждането на минимален осигурител доход по групи професии и икономически дейности, активността на приходната и митническата администрация, въвеждането на по-надеждни информационни системи и други) все още сме далеч от решаване на проблема.

В контекста на проучванията на трудовия пазар, наличието на „сив“ и „черен“ сегменти прави ненадеждна официалната информация за възнагражденията, ограничава броя на компаниите, които доброволно се включват в проучвания, а с това и намалява представителността на информацията от тях. Това принуждава организациите да търсят информация от неформални източници, използвайки дори нестандартни методи – например, известни са ми няколко случая, когато компании набираха кандидати за работа, без да имат намерение да назначават никого, а само за да „проверят“ пазара (обявените очаквани възнаграждения от кандидатите и тези, които те получават на сходни длъжности в момента). Надявам се, че в бъдеще ще има позитивна промяна.

*Събирането и обработката на данни за избраните показатели за възнаграждения е следващата дейност в рамките на проучванията. Разбира се, тук оказват силно влияние самите, показатели които сме избрали, източниците и начините за събиране на информация.*

Заклучителната дейност – *анализ на данните и формулиране на препоръки* трябва да представи отговори най-малко на следните въпроси:

- къде е позиционирана организацията спрямо пазарните нива на възнагражденията за различните длъжности?

- какви са очакваните тенденции за промени в пазарните нива на възнагражденията през периода, за който съставяме плана?
- какво трябва да се направи за да се изпълнят определените стратегии и политики по възнагражденията през плановия период, включително и евентуални промени в тях?

С отговорите на тези въпроси, проучването на възнагражденията би изпълнило предназначението си в процеса на планиране.

### 3.3. Разработване на плановете (бюджетите)

Както вече бе отбелязано, вторият етап на планирането – изготвяне на плановете (бюджетите) за възнаграждения, предполага поне три основни дейности:

- изготвяне на проект;
- съгласуване на проекта;
- одобряване на проекта.

**Изготвянето на проект на план (бюджет)** за разходите за възнаграждения се базира на извършените дейности в етапа на подготовка. Но преди да се премине към изготвянето на самия проект се определят:

- формата и структурата на плана;
- методите, които ще бъдат използвани;
- екипът, който ще го изготви;
- сроковете (графика) за изготвянето му.

*Формата на плана (бюджета)* на разходите за възнаграждения обикновено се определя в контекста на общия формат на бизнес плана. Като формати на плана, например могат да се използват:

- документ с текст (например, текст оформен като проект за решение на съвета на директорите);
- таблица/и (на хартиен и/или електронен носител);
- текст и таблица/и;
- файл/ове в информационна система (специализирана или единна управленска система).

*Структурата на плана (бюджета)* за възнаграждения се определя по отношение на:

- видовете разходи за възнаграждения;
- начина за определяне на разходите – за организацията като цяло, за отделни звена, програми и проекти;
- междинните периоди – например, предвидените за годината средства за възнаграждения се разпределят по месеци или други периоди (тримесечия, полугодия и т.н.) с или без натрупвания.

Специално внимание искам да обърна на разпределението на общия бюджет по звена, програми и проекти – т.н. „разходни центрове”(cost centers), защото с определянето на разходните центрове, по същество се делегират отговорностите за бюджета. Ръководителите

на разходните центрове обикновено участват в изготвянето на проект на бюджета, неговото съгласуване и изпълнението на одобрения бюджет.

Разбира се, за управлението на организацията е не по-малко важно определянето и на т.н. „центрове на приходи“ (revenue centers) и „центрове на печалби“ (profit centers), „центрове на отговорност“ (responsibility centers) и „инвестиционни центрове“ (investment centers), особено в големите организации и корпорации. Центровете на приходи, разходи, печалби, отговорности и инвестиции не винаги съвпадат. Например, един проект за изграждане на нов магазин може да бъде само разходен център, защото в процеса на строителството не се генерират приходи и печалби. Но след пускането в експлоатация на магазина, той може да бъде център за приходи, разходи и печалби.

Естествено, за планирането на възнагражденията най-голямо значение имат разходните центрове и отговорностите на техните ръководители. Но с използването на различни допълнителни възнаграждения (например, бонуси, обвързани с приходите или печалбата) може да се влияе върху поведението на работещите в центровете за приходи и печалби.

Примерен формат и структура на план (бюджет) на разходите за възнаграждения е показан на Таблица 3, които са подходящи за малка организация.

**Таблица 3.** Примерен формат и структура на план (бюджет) за разходите за възнаграждения

Разходен център (код)	Наименование на длъжността	Численост на персонала (брой)	Разходи за 1 месец в лева											Разходи за 1 година в лева	
			Договорена нетна месечна заплата	Минимален месечен осигурителен доход за лицето	Договорен осигурителен доход	Месечен осигурителен доход за лицето, но не повече от 2600 лева	Лични осигурителни вноски - 12,9%	Облагаем доход	Данък от облагаемия доход - 10%	Осигурителни вноски за сметка на работодателя - 17,9%	Други разходи - за допълнителни изгоди (необлагаеми)	Общ разход на работодателя	Брой месеци за работа през годината	Общ разход на работодателя	
1 0 0 0	Специалист	1	1500	360	1500	1500	194	1307	131	269	150	2243	12	26912	
1 0 0 0	Специалист	1	1500	360	360	360	46	314	31	64	150	1792	12	21507	
<b>Общо:</b>		<b>2</b>	<b>3000</b>				<b>240</b>		<b>162</b>	<b>333</b>	<b>300</b>	<b>4035</b>		<b>48419</b>	

Числата в Таблица 3 са примерни, но специално внимание заслужава разликата в общия разход на работодателя за възнаграждения (5 405 лева годишно или около 25%), при равни нетни възнаграждения за служителите. Тази разлика илюстрира „ефекта“ на „сивия“ трудов пазар – нетното възнаграждение на първия служител е официално, а на втория – „сиво“, т.е. официалната сума е 360 лева месечно (от нея се изчисляват данъци и осигурителни вноски), а разликата се плаща „под масата“.

*Методите*, които могат да се използват за изготвяне на проект на плана (бюджет) за разходите за персонала са разнообразни, но могат да се обособят в две големи групи:

- *глобални* – при тях средствата за възнаграждения се определят като цяло, обикновено на база зависимост с прогнозната стойност на 1 основен показател (процент от прогнозираните приходи, добавена стойност или печалба) или на база равнището им в предходен период;
- *аналитични* – при тях средствата за възнаграждения се определят въз основа на анализи и хипотези за стойността на множество показатели – численост и структура на персонала, прогнози за отделните елементи на възнагражденията и т.н.

Например, глобални методи за планиране разходите за възнаграждения са:

- изчисляване на прогнозния размер на разходите за заплати въз основа на прогнозна численост на персонала и среден размер на разходите за възнаграждения на 1 лице - този метод е елементарен, но проблемите му са свързани с точното прогнозиране числеността на персонала и на размер на разходите за възнаграждения средно на 1 лице, които от една страна няма да създадат проблеми с поведението на персонала и от друга - няма да затруднят финансово организацията;
- изчисляване на прогнозния размер на средствата за възнаграждения с коефициент спрямо прогнозираните приходи от продажби, добавена стойност или печалба, през плановия период. Този метод като технология също е елементарен, но той предполага сериозни прогнози за посочените показатели, но при използването му има рискове за позиционирането на организацията на трудовия пазар и поради това – проблеми с поведението на персонала;
- изчисляване на прогнозния размер на средствата за възнаграждения, въз основа на направените разходи през предходен аналогичен период, завишени с коефициент, отразяващ очакваното поскъпване на живота, като този метод също е много лесен за приложение от чисто техническа гледна точка, но рисковете при неговото използване обаче са твърде много - например, риск от неточна прогноза за нарастването на потребителските цени, риск от конфликти с персонала и профсъюзите (разбира се, ако има такива в организацията), риск за финансовата стабилност на организацията и други.

Общо взето, глобалните методи за планиране разходите за възнаграждения са единствено възможните в организации, в които бизнес планирането не е на добре развито.

Аналитичните методи за планиране на разходите за възнаграждения се базират на система от анализи, проучвания и прогнози за:

- обемът на производството и продажбите – общо, по звена и продукти/услуги;
- останалите разходи, извън възнагражденията – общо, по звена, програми и проекти;
- печалбата – общо и по звена (центрове на печалби);
- инвестициите;
- състоянието на трудовия пазар в онези сегменти, които засягат организацията;
- очакваната динамика на потребителските цени;
- очакваната стратегия и тактика (поведение) на профсъюзите в областта на възнагражденията;

- промени в държавните регулации, свързани с възнагражденията (данъци, осигурителни вноски, парична политика и т.н.);
- потребностите от персонал на организацията по длъжности и звена (разходни центрове);
- отлива на персонал от организацията – общо и по звена (разходни центрове);
- необходимостта от набиране, назначаване или освобождаване на персонал – общо, по звена (разходни центрове) и длъжности;
- промени в стратегиите и политиките по човешките ресурси на организацията и други.

При изготвяне на проекта на план (бюджет) за възнагражденията особено значение има разпределението на *ролите и отговорностите* между различните участници в процеса, което от своя страна зависи от:

- големината на организацията;
- особеностите на продаваните продукти или услуги;
- особеностите на прилаганите технологии и използваната техника;
- организационно-управленската структура на организацията, включително функциите на звената и по-конкретно – обособените центрове на приходи, разходи и печалби;
- наличието на профсъюзи и колективни трудови договори;
- държавни регулации на планирането на разходите в организациите от публичния сектор;
- избраните формат, структура и методи за изготвяне на плана (бюджета) за възнаграждения.

Особеностите при планирането на отделните елементи на възнагражденията ще бъдат разгледани в главите, посветени на съответните елементи – основни заплати, допълнителни възнаграждения и изгоди, немонетарни възнаграждения.

Ролите и отговорностите на различните участници в планирането на разходите имат съществено значение и при **съгласуването на изготвения план (бюджет)** с другите планове (за човешки ресурси, производство, продажби, приходи, разходи, печалба, инвестиции) като целта е да се съгласуват (оптимизират) различните гледни точки.

Процедурата за **одобряване на плана (бюджета)** зависи в най-голяма степен от формата за управление на организацията (съвет на директорите, управителен съвет, едноличен ръководител и т.н.), но във всички случаи това се прави от висшето ръководство, което носи отговорност за цялостната дейност, състоянието и развитието на организацията. За организациите от публичния сектор, одобряването на бюджетите за разходите за възнаграждения е част от цялостната процедура за одобряване на съответните бюджети, често регламентирана със закони и други нормативни актове.

### **3.4. Наблюдение, изменения и контрол на изпълнението на плановете (бюджетите)**

Наблюдението на изпълнението на одобрения план (бюджет) за разходите за възнаграждения на персонала често се приема за елемент на контрола (контролната функция на

управлението)<sup>67</sup>. Но изпълнението на плановете за възнаграждения изисква наблюдение на процеси и събития извън организацията (това, разбира е валидно и за други плановете), както и реакциите на персонала. Поради това предпочитам да разглеждам наблюдението на изпълнението на плановете (бюджетите) за възнаграждения относително самостоятелно, макар те да са тясно свързани с контрола.

Наблюдението на изпълнението на плановете (бюджетите) за възнагражденията на персонала е дейност, свързана с:

- определяне на показатели за наблюдение и източници на информация за съответните показатели, които най-често са:
  - показатели за извършените разходи за възнаграждения;
  - показатели за реакциите на персонала, свързани с възнагражденията (включително на профсъюзите, ако има такива);
  - показатели за състоянието и промените на средата - трудовия пазар (сегментите, които интересуват организацията), индекса на потребителските цени, държавните регулации и т.н.
- събиране и обработка на информация за равнището и динамиката на избраните показатели;
- анализ на събраната информация и евентуални препоръки за коригиращи действия.

В крайна сметка, наблюдението на изпълнението на плановете (бюджетите) за възнагражденията трябва да осигури отговори на два основни въпроса:

- има ли проблеми с изпълнението на плановете (направените разходи са по-големи от планираните или обратно, негативни реакции на персонала, промени в средата и т.н.)?
- необходими ли са текущи промени в плановете?

Измененията на одобрените плановете (бюджети) за разходите за възнаграждения обикновено се налагат по две групи причини:

- вътрешни – промени в дейността и структурата на организацията, негативни реакции на персонала, натиск на профсъюзи и други подобни;
- външни – промени в търсенето и предлагането на стоките, които продава организацията, промени в интензивността на конкуренцията, резки промени в състоянието на търсенето, предлагането и нивото на възнагражденията на трудовия пазар, неочаквани промени на нивото на потребителските цени, неочаквани промени в нормативната уредба (държавните регулации), натиска на профсъюзни обединения, интензивни миграции и т.н.

По принцип, измененията на плановете за разходите за възнаграждения (а и на плановете въобще) показва, че в има пропуски в прогнозите, въз основа на които са съставени и поради това едва ли са желани. Но от друга страна, нежеланието за изменение на плановете (бюджетите) за възнаграждения може да има много сериозни негативни последствия за организациите. Ето защо, винаги съм смятал, че като част от плановете за възнаграждения трябва да бъдат определени поне общите условия, при които те могат да бъдат променяни.

---

<sup>67</sup> Виж: Динев, М., Пейчева, М., Контрол в социалното управление, Тракия-М, С., 1999 г., с. 72 – 78, Златев, В., Мениджмънт без граници, Стопанство, С., 1999 г., с. 9 – 22, Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж., Основи на мениджмънта, Отворено общество, С., 1997 г., с. 212 – 232.



Контролът по изпълнението на плановете (бюджетите) за възнаграждения тук го разглеждам в по-тесен смисъл – контрол по извършването на разходите за възнаграждения. Обикновено този контрол се разглежда като:

- предварителен – процедури и документи, свързани с разрешаването на разходи за възнаграждения;
- текущ – свързан с изчисляването и изплащането (предоставянето) на съответните възнаграждения;
- последващ контрол на извършените разходи за възнаграждения.

Контролът по определянето, изчисляването и изплащането на възнагражденията е важна част от системата за вътрешен контрол в организациите и се подчинява на същите принципи и изисквания, както за цялата система.

Контролът по определянето, изчисляването и изплащането на възнагражденията, най-малко трябва да гарантира за ръководството на организацията:

- че възнагражденията са определени по възприетите правила и процедури;
- изчисленията на възнагражденията са извършени точно, при спазване изискванията на нормативната уредба и вътрешните процедури;
- възнагражденията са изплатени в рамките на утвърдения план (бюджет) по установения начин и в определените срокове.

Конкретните методи за контрол по изпълнението на плановете (бюджетите) могат да бъдат най-различни и зависят от методите, които се използват в цялостната система за вътрешен контрол в организацията.

## Четвърта глава. Оценяване и подреждане на длъжностите

В тази глава се разглеждат оценяването (job evaluation) и подреждането по определен начин (job grading, job ranking) на длъжностите, съществуващи в организацията. С това се създава „гръбнака“ на системата за възнаграждения в организациите, защото подреждането (ранжирането, „класирането“) на длъжностите е базата, от която се определят основните заплати и в определена степен - допълнителните възнаграждения и изгоди, както и немонетарните възнаграждения.

Самата оценка на длъжността и мястото ѝ спрямо останалите длъжности, е своеобразна оценка на нейното значение и „ценност“ за организацията, което може да се разглежда и като специфично немонетарно възнаграждение (признание) за работещите на тази длъжност.

### 4.1. Основни понятия

Оценяването и групирането на длъжностите в организациите е свързано с понятия, които се използват с различно значение, а и липсват официални дефиниции (в нормативен акт или в друг официален документ с национално или международно признание)<sup>68</sup>. Затова преди да се спра в подробности на процесите на оценяване и ранжиране на длъжностите в организациите, ще представя съдържанието на някои най-важни понятия, които ще се използват по-нататък.

Естествено, първото основно понятие е **„длъжност“**, но по какво длъжността се отличава от свързани понятия като „професия“, „занятие“, „работно място“? Вероятно проблемите за разграничаването произтичат и от нееднозначния превод на термини от английски език, използвани в документи на международни организации, като „occupation“ (превеждан и като „професия“, и като „занятие“, и като „длъжност“), „vocation“ (превеждан като „занаят“, „професия“, „поминък“), „job“ (превеждан и като „работа“, и като „длъжност“), „position“ (превеждан и като „длъжност“ и като „място“) и други.

Не случайно, основният официален документ за класификация на професиите в България (утвърждаван със заповед на министъра на труда и социалната политика) е наречен „Национална класификация на професиите и длъжностите“. Създателите на този водещ официален документ са превели английския термин „occupations“ с две значения – професия и длъжност<sup>69</sup>. Очевидно дискусията за съдържанието на изброените понятие е сложна и вероятно заслужава отделна публикация<sup>70</sup>. Затова тук ще представя работни дефиниции на

---

<sup>68</sup> Най-голямо значение има Международната стандартна класификация на професиите (International Standard Classification of Occupations, 2008) - ISCO-08 на Международната организация на труда (достъпна в интернет на адрес: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm>), одобрена и от Европейската комисия с Регламент (ЕО) № 1022/2009 на Комисията. Националната класификация за България е наречена „Национална класификация на професиите и длъжностите, 2011“ (НКПД-2011) и става задължителна от 01.01.2011 г. - достъпна е на страницата в интернет на Министерството на труда и социалната политика: <http://www.mlsp.government.bg/class1/store/listclass.asp>.

<sup>69</sup> Този документ трябва да кореспондира с Международната стандартна класификация на професиите (International Standard Classification of Occupations, 2008) - ISCO-08 на Международната организация на труда.

<sup>70</sup> Особен интерес в областта на изучаването на професиите представляват изследванията и публикациите на проф. Кирил Спасов, например: Спасов, К., Професиология, С., АПИС – Колев, 2004 г.

основните понятия, които считам за приемливи от гледна точка на оценяването и поддръждането на длъжностите в организацията<sup>71</sup>, а именно:

- **длъжност (job position)** – съвкупност от трудови задължения, които са достатъчно близки за да могат да се изпълняват успешно от един човек, като тези задължения предполагат определени знания, умения и трудови навици, изискват усилия, комуникации и поемане на отговорности, като се извършват на определено място със съответните условия;
- **трудова задължение (job obligation/duty/ engagement)** – съвкупност от взаимосвързани операции, извършвани от хора, които са част от работен процес или процеси;
- **работен процес (workflow, work process)**<sup>72</sup> – съвкупност от определени във времето и пространството работни операции, в резултат на които се получава относително завършен продукт/услуга или части от тях;
- **работна операция (work operation)** – група от две или повече работни манипулации с относителна обособеност в рамките на определен работен процес;
- **работна манипулация (work manipulation/processing)** – елементарни действия (четене, писане, вдигане, преместване и т.н.) за изпълнение на работна операция;
- **работно място (work place)** – определено място в пространството, на което се изпълняват една или повече длъжности;
- **длъжностна характеристика (job description)** – вътрешен документ на организацията, в който са описани трудовите задължения, комуникации (подчиненост, вътрешни и външни контакти), отговорности, необходимите знания, умения, опит и други специфични характеристики;
- **профил на длъжността (job profile)** – описание на очакваните качества (знания, умения, особености на личността), нагласи, ценности, мотивация и други подобни за успешното изпълнение на длъжността, както и очаквано поведение от изпълнителите на длъжността;
- **професия (profession)** – съвкупност от специфични знания, умения и трудови навици, приложими в определени трудови процеси, придобити чрез образование, обучение и/или опит;
- **занятие (occupation)** – конкретен вид трудова дейност, извършвана от човек, която му носи доходи в момента (или за определен период), а когато тази дейност се изпълнява в ролята на наеман работник (служител), тя е на конкретна длъжност;
- **квалификация (qualification)** – степен на усвояване/притежаване на определени знания, умения и трудови навици от конкретен човек, като тази степен може да се определи по различен начин – ниска, средна, висока и т.н., а когато се визират знания, умения и навици в рамките на определена професия се използва термина „*професионална квалификация*”.

Посочените понятия и техните дефиниции не съвпадат изцяло с дефинициите в Методологическите бележки<sup>73</sup> към Националната класификация на професиите и длъжностите,

---

<sup>71</sup> Виж: Шопов, Д., Атанасова, М., Управлението на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2003 г., част 1, с. 85 – 110, част 2, с. 97 – 154.

<sup>72</sup> Анализът и моделирането на работните (бизнес) процесите е област в управлението с много интензивно развитие, особено след масовото навлизане на информационните технологии, като доказателство за това е и бързото развитие на специализиран софтуер за анализ и моделиране на работни процеси – например, MS Visio, ARIS, Oracle BPM Suite и други.

<sup>73</sup> Методологическите бележки са достъпни в интернет на адрес:  
<http://www.mlsp.government.bg/class1/store/metodology.asp>

2011, утвърдени със заповед на министъра на труда и социалната политика, но според мен те са по-подходящи за оценяването на длъжностите.

Оценяването на длъжностите е свързано с техния анализ (job analyses) и проектиране (job design), като ключови компоненти на управлението на човешките ресурси в организацията. Но все пак, анализът, проектирането и оценяването на длъжностите (което, разбира се изисква анализ) се различават<sup>74</sup>, защото:

- **анализът на длъжностите** представлява процес на проучване, формулиране на изводи и препоръки по отношение на длъжностите и техните характеристики, от гледна точка на оптималното протичане на работните процеси, повишаване на производителността на труда и въздействието им върху мотивацията и поведението на работещите;
- **проектирането (дизайна) на длъжностите** представлява процес на създаване на нови или изменения в съществуващите длъжности и техните характеристики (трудова задължения и свързаните с тях знания, умения, навици, отговорности, комуникации, усилия и т.н.) с оглед оптималното протичане на работните процеси, повишаване на производителността на труда и позитивно влияние върху мотивацията и поведението на работещите;
- **оценяването на длъжностите** е процес за преценка на ценността на отделните длъжности в организацията, въз основа на който се извършва тяхното подреждане по определен начин;
- **подреждането на длъжностите** е процес, основаващ се на оценяването на длъжностите, в резултат на който те се подреждат по определен начин (йерархия, групи, нива и т.н.).

Разбира се, анализът и проектирането на длъжностите са свързани с тяхното оценяване, но отново следва да се подчертае гледната точка – управлението на възнагражденията и системата за възнаграждения в организацията, за които от най-голямо значение е да се определи ценността на длъжностите и в следствие - тяхната стойност.

## 4.2. Оценяването и подреждането на длъжностите като процес

Оценяването и подреждането на длъжностите в организацията представлява процес на преценка на тяхната ценност, въз основа на която те се подреждат по определен начин. Този процес е свързан с изпълнението на определени дейности, които могат да се обособят в 4 основни фази, както е показано на Фигура 18.

**Първата фаза на процеса (подготовка)** има изключително значение за успеха на оценяването и подреждането на длъжностите. Конкретните дейности, които трябва да бъдат извършени са:

- определяне на общата и специфичните цели на оценяването, включително и очакваните резултати – например, цялостно преразглеждане на подреждането на длъжностите в организацията, частичен преглед на подреждането на длъжностите, оценяване на нови длъжности и на съществуващи длъжности, в чиито задължения, изисквания и т.н. са направени промени и други;
- определяне на обхвата на оценяването и по-точно, кои длъжности ще бъдат оценявани, като е добре да бъде изготвен подробен списък, като избора на длъжностите за оценяване е в зависимост от общата и специфичните цели;

---

<sup>74</sup> По-подробно: <http://www.businessdictionary.com/definition/>

- изборът на метод или методи за оценяване на длъжностите предопределя времето за оценяване, необходимите ресурси и надеждността на получените резултати – в следващата част от тази глава ще бъдат представени основните методи;

**Фигура 18.** Процес на оценяване и подреждане на длъжностите в организациите



- определяне на начина за подреждане на длъжностите – „класиране”, по големи групи („семейства”) и нива – този начин е от съществено значение за определянето на възнагражденията за различните длъжности;
- определяне на екип и ресурси за оценяване и подреждане на длъжностите – вариантите за избор са много, но най-важното е да се реши дали екипа ще включва само работещи в организацията или ще се ползват и външни организации или индивидуални експерти, като трябва да се има предвид, че за част от вътрешния екип трябва да се предвиди специализирано обучение по прилагането на избраните методи за оценяване на длъжностите;
- определянето на детайлен времеви график за изпълнение на дейностите по оценяване и подреждане на длъжностите е необходимо за да сме сигурни, че процесите ще протекат, както сме ги определили, предвидените ресурси ще се използват разумно и ще се получат очакваните резултати;
- комуникациите със заинтересованите страни също имат важно значение за успеха на оценяването и подреждането на длъжностите, защото в процеса неминуемо се стига до противоречия между интересите на различни групи от персонала, които приемат своите длъжности за по-ценни, особено като се знае, че резултатите от оценяването ще имат отражение и върху възнагражденията.

**Втората фаза на процеса (оценяването на длъжностите)** включва следните основни дейности:

- събиране и обработка на информация, свързана с длъжностите, които ще бъдат оценявани, като необходимата информация зависи от избрания метод или методи за оценка, но във

всички случаи трябва събере информация от длъжностните характеристики, длъжностните профили, предишни оценки, описания на работни процеси и т.н.;

- анализ на събраната и обработена информация - отново зависи в най-голяма степен от метода или методите за оценяване, но от него трябва да се получат ясни констатации и изводи за характеристиките на длъжностите, които ще бъдат оценявани;
- извършване на оценката на длъжностите - на практика означава прилагане на избрания метод или методи за оценяване и естествено зависи от техните особености;
- оформяне на резултатите от оценяването – то също зависи от избраните методи за оценка, но важното е тези резултати да бъдат представени ясно и категорично.

**Третата фаза на процеса (подреждането на длъжностите)** се основава на резултатите от оценяването и включва следните дейности:

- изготвяне на проект за подреждане на длъжностите в зависимост от определения начин, като често се използва т.н. „класификатор на длъжностите” (job classifier), чийто формат е предварително определен в рамките на подготовката;
- съгласуване на изготвения проект със заинтересованите страни – тази дейност е необходима, от една страна да се отчетат различните гледни точки и от друга – да не се създават предпоставки за евентуални конфликти между различните групи от персонала;
- изготвяне на окончателен проект и план за внедряване – в окончателния проект се отразяват резултатите от проведеното съгласуване на първоначалния проект със заинтересованите страни;
- одобряване на подреждането на длъжностите и плана за внедряването му – поради изключителното значение на подреждането на длъжностите обикновено то се одобрява от висшето ръководство на организацията.

**Четвъртата фаза на процеса (внедряване)** включва дейности по внедряване на разпределението на длъжностите по одобрения план. Обикновено в тази фаза се извършват следните по-важни дейности:

- подготовка за внедряване на одобреното подреждане на длъжностите – времеви график, комуникации със заинтересованите страни, най-вече по отношение на очакваните ползи за тях, провеждане на обучения и други;
- пилотно внедряване – обикновено се прави за част от длъжностите или в отделни структурни звена, като основната цел е да се провери в реални условия как „работи” одобрения проект и евентуално да са направят промени, ако са констатирани сериозни проблеми;
- цялостно въвеждане на подреждането на длъжностите – за всички длъжности, за които се отнася и във всички структурни звена, т.е. в цялата организация;
- наблюдение – събиране, обработка и анализ на информация за резултатите от прилагането на новото подреждане на длъжностите, включително формулиране на препоръки;
- коригиращи действия – предприемат се при сериозни проблеми, свързани с подреждането на длъжностите и по-конкретно – променя се оценката на длъжността или нейното подреждане.

Представения до тук процес на оценяване и подреждане на длъжностите трябва да бъде съзнателно организиран и регламентиран. Но в реалната практика, особено в малките частни

компании подобен, съзнателно организиран процес се среща много рядко. Но оценката на длъжностите е направена - чрез нивото на възнагражденията на хората, които заемат тези длъжности. Например, собственик на малък ресторант, който и го ръководи е „оценил“ длъжността „главен готвач“ с възнаграждението, което е договорил с човека, работещ на тази длъжност и вероятно то е по-високо от възнаграждението, което е договорил със сервитьора. Най-често тази „оценка“ се прави въз основа на опит, интуиция, умения за преговори и информация за пазарните нива на възнагражденията за тези длъжности, най-често събрана от колеги и познати от бранша.

В заключение, оценяването и подреждането на длъжностите, независимо дали е направено чрез съзнателно организиран процес или чрез договорените възнаграждения, винаги трябва да отчита особеностите на организацията, от една страна от друга - състоянието на трудовия пазар. Например, ако от гледна точка на организацията дадена длъжност е по-ценна от друга, то пазара може да е „дал“ противоположна оценка. Казано с други думи, организацията може да оцени и подреди длъжностите от гледна точка на своята специфика, но никога не трябва да игнорира оценката им чрез пазарните нива на възнагражденията в съответния сегмент на реалния трудов пазар.

### 4.3. Методи за оценяване и подреждане на длъжностите

Методите за оценяване и подреждане на длъжностите най-общо могат да се определят като процедури (правила, процеси) и алгоритми (показатели, критерии, зависимости), чрез които се оценява ценността на длъжностите в организацията и тяхното подреждане по определен начин.

Методите за оценяване и подреждане на длъжностите са разнообразни и могат да се класифицират по различен начин. Най-популярната класификация, разделя методите на две големи групи – аналитични и не-аналитични<sup>75</sup>. Основните характеристики на тези групи методи са представени на Фигура 19.

**Фигура 19.** Характеристики на основните методи за оценяване и подреждане на длъжностите

Аналитични методи	Не-аналитични (глобални) методи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатели (фактори) за оценяване</li> <li>• Степени на оценката по избраните показатели (фактори) и съответните точки</li> <li>• Подреждане по определена схема въз основа на общата точкова оценка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка като цяло, а не по отделни показатели (фактори), като оценката може да не е количествена</li> <li>• Подреждане по определена схема въз основа на общата оценка</li> </ul>

<sup>75</sup> Виж: Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., Wood, W. Job Evaluation – A Guide to Achieving Equal Pay, Kogan Page, London, 2005, с. 12 – 29, Шопов, Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2003, част 1, с. 182 – 197, <http://www.cipd.co.uk/subjects/pay/general/jobeval.htm> и много други.

**Аналитичните методи** за оценяване и подреждане на длъжностите (често наричани методи на бална или точкова оценка), обикновено имат три основни компонента:

- **показатели или фактори**, по които се оценяват длъжностите, тяхната относителна тежест и максималния брой точки за всеки показател (фактор) и за длъжностите като цяло;
- **степени за оценка** по отделните фактори и възможни точки за всяка степен – например, ако е длъжностите се оценяват по фактора „необходимо образование за заемане на длъжността“, за него може да има 5 степени за оценка (начална грамотност, основно, средно, средно специално, висше образование) и точки, които могат да се дават за съответната степен на оценката (за начална грамотност – 1 точка, за основно образование – 3 т. и т.н.);
- **схема за подреждане на длъжностите**, която включва предварително определен брой нива за групиране (подреждане) на длъжностите и конкретната стойност (минимална и максимална) на точките за всяко ниво – например, в ниво 1 попадат длъжностите с обща оценка от 1 до 10 точки, в ниво 2 попадат длъжностите с обща оценка от 11 до 25 точки и т.н.

При **не-аналитичните (глобалните) методи**, длъжностите се оценяват като цяло, а не по отделни показатели (фактори), а подреждането им се извършва по определена схема – по нива, единична йерархия („класиране“) и други.

Освен посочените две основни групи методи за оценяване и подреждане на длъжностите се използва и т.н. **метод на „пазарната цена“** („market pricing“) или пазарните нива на възнагражденията. Определянето на пазарната цена или стойност на дадена длъжност изисква използването на някакъв метод за оценка, въз основа на който да бъдат идентифицирани същите или сходни длъжности в други организации и нивото на техните възнаграждения. Но тези методи за оценяване на длъжностите може да отнесем към една от двете основни групи – аналитични и не-аналитични или комбинация между тях. Поради това ще разгледам първо най-често използваните методи от двете основни групи.

Основните разновидности на не-аналитичните методи са оценяване на длъжностите, които най-често се посочват в литературата и се използват в практиката са:

- класиране (ранжиране) на длъжностите;
- сравнения по двойки;
- класификация на длъжностите.

#### **Метод на класирането (ранжирането) на длъжностите (job ranking)**

Този метод представлява подреждане на длъжностите в определена йерархия, въз основа на експертна (субективна) оценка на тяхната ценност и значимост за организацията. Обикновено, експертната оценка се прави от един или няколко експерти (екип) със съответните познания и опит за спецификата на длъжностите, т.е. за необходимите знания, умения, навици, отговорности за ресурси, комуникации, влияние върху резултатите от дейността на организацията и т.н. Резултатът от оценяването обикновено е таблица, в която са посочени длъжностите и тяхното място (rank) в йерархията. Примерно подреждане на няколко длъжности, направено по метода на класирането е показан на Таблица 4.



**Таблица 4.** Примерно класиране (ранжиране) на длъжностите

Наименование на длъжността (Job Title)	Място (Rank)
Финансов директор	1
Системен администратор	2
Специалист обучение	3
Оперативен счетоводител	4
Административен асистент	5
Шофьор	6
Деловодител	7

По-важните *предимства* на метода са:

- сравнително лесен за приложение;
- ресурсите, необходими за неговото прилагане са малко;
- оценяването може да се извърши бързо.

Но този метод има и редица *недостатъци*, по-важните от които са:

- основава се на субективно мнение на един или няколко души, което създава риск от неточни оценки поради недостатъчни познания и опит, както и отношение на оценяващите;
- създаване на нови или промяна в съществуващите длъжности налага последващо оценяване;
- оценяването на длъжностите е предимно от гледна точка на организацията, което крие риск от „разминаване” с пазарните оценки;

Използването на разглеждания метод е удачно при следните *предпоставки*:

- ограничен брой длъжности в организацията – до около 50 длъжности;
- много добре подготвен експертен екип, който ще извърши оценяването;
- налична информация за нивата на възнагражденията на оценяваните длъжности на трудовия пазар.

#### **Метод на сравнението по двойки (paired comparison)**

При този метод всяка длъжност се сравнява с всички останали, като при всяко сравнение на съответните двойки длъжности се дава оценка за ценността и значимостта на сравняваните длъжности по определена схема.

Оценките на всяка сравнявана двойка длъжности се дават от експерт или експертен екип въз основа техните познания и опит за характеристиките на сравняваните длъжности - знания, умения, навици, отговорности за ресурси, комуникации, влияние върху резултатите от дейността на организацията и т.н.

Броят на сравненията, които трябва да бъдат направени зависи от броя на сравняваните длъжности и се изчислява по формулата:

$$N = \frac{n(n - 1)}{2}$$

Където:

$N$  – общият брой на сравненията;

$n$  – броят на сравняваните длъжности.

Например, ако сравняваме 7-те длъжности от таблица 4, броят на сравненията ще е 21 ( $\frac{7 \cdot (7-1)}{2} = \frac{7 \cdot 6}{2} = \frac{42}{2} = 21$ ), но ако сравняваме 50 длъжности, броят на сравненията ще е 1 225 ( $\frac{50 \cdot (50-1)}{2} = \frac{50 \cdot 49}{2} = \frac{2450}{2} = 1225$ ).

Схемата за оценяване на длъжностите при всяко сравнение, също има важно значение за резултатите от оценяването. Могат да се използват различни схеми, например:

- схема, която изисква при всяко сравнение да се определи длъжността с по-голяма ценност за организацията със няколко разновидности, например:
  - длъжността, с по-висока оценка получава 1 точка, а тази с по-ниска – 0 точки;
  - длъжността, с по-висока оценка получава от 0,51 до 1 точка, а тази с по-ниска – разликата (1 точка минус точките на по-ценната длъжност);
- схема, която допуска при сравненията да се определи длъжността с по-голяма ценност за организацията или двете сравнявани длъжности да са с еднаква ценност и оценка, като има няколко разновидности, например:
  - длъжността, с по-висока оценка получава 1 точка, а тази с по-ниска – 0 точки, а ако длъжностите са с еднаква ценност и двете получават по 0,5 точки;
  - длъжността, с по-висока оценка получава от 0,51 до 1 точка, а тази с по-ниска – разликата (1 точка минус точките на по-ценната длъжност), а ако длъжностите са с еднаква ценност за организацията, всяка от тях получава по 0,50 точки;
  - длъжността, с по-висока оценка получава от 1,1 до 2 точки, а тази с по-ниска – разликата (2 точки минус оценката на по-ценната длъжност), а ако длъжностите са с еднаква ценност за организацията, всяка от тях получава по 1 точка.

Примерна оценка на длъжности по метода на сравненията по двойки е показана на Таблица 5, като в случая е приложена схема за оценяване, която изисква при всяко сравнение да се определи длъжността с по-голяма ценност за организацията, като на длъжността с по-висока ценност се дава 1 точка, а на другата длъжност – 0 точки.

**Таблица 5.** Примерно оценяване на длъжностите чрез сравнения по двойки

Наименование на длъжността	Финансов директор	Системен администратор	Специалист обучение	Оперативен счетоводител	Административен асистент	Шофьор	Деловодител	Общ брой точки за длъжността
Финансов директор	x	1	1	1	1	1	1	6
Системен администратор	0	x	1	1	1	1	1	5
Специалист обучение	0	0	x	1	1	1	1	4
Оперативен счетоводител	0	0	0	x	1	1	1	3
Административен асистент	0	0	0	0	x	1	1	2
Шофьор	0	0	0	0	0	x	1	1
Деловодител	0	0	0	0	0	0	x	0

Методът на сравнение по двойки може да включи и **аналитичен елемент**, тоест всяка двойка длъжности да се сравняват не като цяло, а по отделни фактори – например, сложност на работата, отговорност за ресурси, условия на труд и други. В моята практика на консултант, няколко пъти съм прилагал подобен усложнен вариант на метода на сравненията по двойки<sup>76</sup>.

При аналитичният вариант на метода на сравненията по двойки, броят на сравненията, които трябва да направи експерта (експертния екип) се увеличава и може да се изчисли по формулата:

$$N = \frac{n(n-1)}{2} \cdot F$$

*Където:*

*N – общият брой на сравненията;*

*n – броят на сравняваните длъжности;*

*F – броят на факторите, по които се сравняват длъжностите.*

Например, ако сравняваме 7 длъжности по 3 фактора (сложност, отговорност, условия), броят на сравненията вече ще е 63 (21 сравнения за 7 длъжности по 3 фактора = 63 сравнения общо), а ако сравняваме 50 длъжности по 3 фактора, броят на сравненията вече ще е 3 675 (1 225 x 3 = 3 675 сравнения общо).

Примерна оценка на длъжности по аналитичен вариант на сравненията по двойки е показана на Таблица 6, като всяка двойка длъжности се сравнява по 3 фактора - сложност на работата и съответните изисквания по отношение на необходимите знания и умения, отговорност на работата, свързана с използваните ресурси и възможностите за въздействие върху резултатите от дейността на организацията и условията на труд – параметри на работната среда, рискове и изисквания по отношение на здравето и безопасността и т.н.

В примера е приложена схема за оценяване, като при всяко сравнение по съответния фактор могат да се дават следните точки:

- за длъжността, при която фактора е с по-голяма значение се дава 1 точка;
- за длъжността, при която фактора е с по-малко значение се дават 0 точки;
- ако двете длъжности са равни по съответния фактор се дават по 0,5 точки на всяка от тях.

По-важните *предимства* на метода на сравненията по двойки са:

- сравнително лесен за приложение;
- ресурсите, необходими за неговото прилагане са малко;
- длъжностите получават оценка, която има количествен израз в определен брой точки, което позволява по-лесното им групиране;
- методът позволява въвеждането на аналитичен компонент, което осигурява по-детайлно оценяване на длъжностите и по-надеждни оценки;
- оценяването може да се извърши сравнително бързо.

---

<sup>76</sup> За съжаление не мога да посоча конкретните организации, поради поетите от мен ангажименти за конфиденциалност.

**Таблица 6. Примерно оценяване на длъжностите чрез сравнения по двойки и фактори**

Наименование на длъжността и факторите		Финансов директор			Системен администратор			Специалист обучение			Оперативен счетоводител			Административен асистент			Шофьор			Деловодител			Общ брой точки за длъжността
		Сложност	Отговорност	Условия	Сложност	Отговорност	Условия	Сложност	Отговорност	Условия	Сложност	Отговорност	Условия	Сложност	Отговорност	Условия	Сложност	Отговорност	Условия	Сложност	Отговорност	Условия	
Финансов директор	Сложност	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	14,5
	Отговорност	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	
	Условия	x	x	x	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0	x	x	0,5	
Системен администратор	Сложност	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	12,5
	Отговорност	x	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	
	Условия	x	x	0,5	x	x	x	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0	x	x	0,5	
Специалист обучение	Сложност	0	x	x	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	10,5
	Отговорност	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	
	Условия	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	x	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0	x	x	0,5	
Оперативен счетоводител	Сложност	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	8,5
	Отговорност	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	
	Условия	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	x	x	x	0,5	x	x	0	x	x	0,5	
Административен асистент	Сложност	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	x	6,5
	Отговорност	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	1	x	x	1	x	
	Условия	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	x	x	x	0	x	x	0,5	
Шофьор	Сложност	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	x	1	x	8
	Отговорност	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	1	x	
	Условия	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	x	x	x	1	
Деловодител	Сложност	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	x	2,5
	Отговорност	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	0	x	x	x	x	
	Условия	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0,5	x	x	0	x	x	x	

Но и този метод има *недостатъци*, по-важните от които са:

- основава се на субективно мнение на един или няколко души, което създава риск от неточни оценки поради недостатъчни познания и опит, както и отношение на оценяващите;
- създаването на нови или промяна в съществуващите длъжности налага ново оценяване;
- оценяването на длъжностите е предимно от гледна точка на организацията, което крие риск от „разминаване” с пазарните оценки;
- при наличието на много длъжности в организацията (над 50, например), обемът на работата и необходимото време за прилагане се увеличават значително.

Използването на този метод е удачно при следните *предпоставки*:

- ограничен брой длъжности в организацията – до около 50 длъжности;
- много добре подготвен експертен екип, който ще извърши оценяването;
- налична информация за нивата на възнагражденията на оценяваните длъжности на трудовия пазар.

#### **Метод на класифицирането на длъжностите (job classification)**

Оценяването на длъжностите по този метод се извършва въз основа на:

- предварително определен начин за групиране на длъжностите – големи групи (например, т.н. „бели/white и сини/blue якички/collar“), категории (ръководни, специалисти, изпълнителски и т.н.), „семејства“ (job families) и нива (job grades);
- описание (дефиниции) на длъжностите, които се включват в съответните групи, категории и нива – описват се съществени характеристики на длъжностите, които следва да се включват в съответната група, категория, „семејство“ или ниво, като видове работи, основни задължения, изисквания и т.н.;
- длъжности-еталони за сравнения (benchmark jobs/job positions) и евентуално техните описания.

По разбираеми причини, най-много публично достъпна информация за класификацията на длъжностите има за организации от публичния сектор<sup>77</sup>, докато частните компании предпочитат тази информация да остане конфиденциална.

Пример за конкретен вариант на метода за класифициране на длъжностите е показан на Таблица 7<sup>78</sup>.

**Таблица 7.** Примерен вариант за класифициране на длъжностите

Длъжностно ниво (Job Grade)	Общи изисквания към длъжностите в съответните нива	Длъжности-еталони (Benchmark Jobs)
1	Длъжности с предимно помощен характер без пряка или с много слабо изразена косвена връзка с основните технологични процеси. За заемането им не се изисква квалификация.	Хигиенист
2	Длъжности с предимно изпълнителски рутинни функции и слабо изразена пряка и/или косвена връзка с основни технологични процеси. Изискванията към квалификацията работещите са минимални	Куриер
3	Длъжности с предимно изпълнителски рутинни функции в основните технологични процеси и в управлението. Изискванията към квалификацията са малки.	Деловодител
4	Длъжности с предимно изпълнителски рутинни функции в основните технологични процеси, но изискващи професионални познания и опит. За заемането им се изисква малка квалификация.	Работник на поточна линия
5	Длъжности с предимно изпълнителски функции в основните технологични процеси и управлението, но изискващи обширни професионална подготовка и опит. За заемането им се изисква средна квалификация.	Монтьор-механик
6	Длъжности с предимно изпълнителски и малко творчески функции, изискващи висока професионална подготовка и опит. За заемането им се изисква по-висока квалификация и минимум средно образование.	Оперативен счетоводител

<sup>77</sup> Интересна информация за класификацията на длъжностите във федералната държавна служба на САЩ е достъпна на страницата на Американската агенция за управление на персонала (U.S. Office of Personal Management) на адрес: <http://www.opm.gov/fedclass/index.asp>. Класификацията на длъжностите в Европейската комисия се съдържа в Регламент № 31 от 2008 г., а в България е приет като нормативен акт Единен класификатор на длъжностите в администрацията и наредба за неговото прилагане, които са обнародвани в Държавен вестник.

<sup>78</sup> Подобни варианти на метода съм използвал за оценяване на длъжностите в частни компании, чиито имена не мога да спомена поради поети ангажимент за конфиденциалност.

Длъжностно ниво (Job Grade)	Общи изисквания към длъжностите в съответните нива	Длъжностни-еталони (Benchmark Jobs)
7	Длъжности с предимно изпълнителски и известни творчески функции, изискващи обширни професионални познания и опит, както и определена самостоятелност в работата. За заемането им се изисква по-висока квалификация и средно или средно специално образование.	Електромонтьор
8	Длъжности с изпълнителски, ръководни и/или творчески функции, изискващи относително самостоятелна работа в рамките на точни инструкции и разпоредби. За заемането им се изисква по-висока квалификация и средно специално или висше образование.	Бригадир
9	Длъжности с творчески и/или ръководни функции, изискващи самостоятелна работа в рамките на общи разпоредби и инструкции. За заемането им се изисква средно специално или висше образование.	Маркетинг асистент
10	Длъжности с разработващи, контролни и/или ръководни и/или творчески функции със значителна самостоятелност в работата. За заемането им се изисква висше и само по изключение - средно специално или полувисше образование и значителен професионален опит.	Началник на смяна в цех
11	Длъжности с разработващи, контролни и/или ръководни функции, свързани с основни технологични процеси и управлението и или имащи ключово значение за отделни направления в работата на структурните звена. За заемането им се изисква висше образование и значителен професионален опит.	Технолог на цех
12	Длъжности с ръководни функции по отношение на отделни направления в дейността на структурни звена на дружеството или ръководство на обособени структурни звена (цехове, отдели и др.).	Началник на цех

Методите за класификация на длъжностите също са разновидност на експертната оценка, защото класифицирането на всяка длъжност към съответната група (длъжностно ниво в примера) се извършва от експерт или експертен екип (по-често).

По-важните *предимства* на метода на класификацията на длъжностите са:

- сравнително лесен за приложение;
- ресурсите, необходими за неговото прилагане са малко;
- длъжностите се разпределят в предварително определени длъжностни нива, което на практика означава и нива на заплащане;
- при създаването на нови или промени в съществуващите длъжности не се налага ново цялостно оценяване, а само класифициране на новите или изменени длъжности в съответните нива;
- оценяването може да се извърши сравнително бързо.

Но и този метод има *недостатъци*, по-важните от които са:

- основава се на субективно мнение на експерт или експертен екип, което създава риск от неточни оценки поради недостатъчни познания и опит, както и отношение на оценяващите;

- характеристиките или изискванията към длъжностите в съответните нива се формулират много трудно и понякога една длъжност може да отговаря на изискванията на две или три „съседни“ нива, особено в „средните“ нива;
- оценяването на длъжностите е предимно от гледна точка на организацията, което крие риск от „разминаване“ с пазарните оценки.

Използването на този метод е удачно при следните *предпоставки*:

- оптимален брой длъжностни нива, определен въз основа на проучвания, анализи и съпоставки с други организации;
- максимално точно и подробно описани характеристики (изисквания) на длъжностите в съответните нива;
- много добре подготвен експерт или експертен екип, който ще извърши оценяването;
- налична информация за нивата на възнагражденията на оценяваните длъжности на трудовия пазар.

**Аналитичните методи за оценяване на длъжностите, които често се наричат методи за точкова оценка** (point methods) имат изключително много разновидности, но в зависимост от целите и обхвата на оценяването, бих ги разделил на две големи групи:

- аналитични методи за оценяване на длъжностите в конкретни организации, които се разработват и използват само в отделна конкретна организация;
- аналитични методи за оценяване на длъжностите в различни организации, които се използват при проучвания на нивата на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар.

Независимо от различното си предназначение, всяка от разновидностите на аналитичните методи за оценяване на длъжностите трябва да включва най-малко<sup>79</sup>:

- фактори (показатели) за оценяване, които могат да бъдат групирани и/или с определена тежест (еднаква или различна);
- максимален брой точки, които може да получи отделна длъжност;
- степени за оценяване по отделните фактори;
- брой точки, които може да получи дадена длъжност по всяка степен за оценяване на съответния фактор;
- указания (ръководство) за определяне на степените и точките по отделните фактори, които да използват оценяващите при прилагане на метода;
- брой нива на длъжностите със съответните точкови интервали.

**Изборът на фактори (показатели) за оценяване на длъжностите** при аналитичните методи има изключително голямо значение за тяхното успешно използване, както за нуждите на отделната организация, така и за проучванията на пазарните нива на възнагражденията. Най-често се използват четири основни групи фактори за оценяване на длъжностите:

- знания и умения (knowledge and skills);

---

<sup>79</sup> В интернет може да се намери дори специализиран софтуер със свободен достъп за разработване на аналитични методи за оценяване на длъжностите, например на адрес: <http://www.hr-software.net/cgi/JobEvaluation.cgi>

- усилия (efforts);
- отговорности (responsibilities);
- условия на труд (working conditions).

В рамките на всяка от посочените основни групи фактори се могат да се дефинират множество конкретни фактори, по които да се извърши оценяването на длъжностите<sup>80</sup>, например:

- *фактори в групата на знанията и уменията, необходими за успешно изпълнение на длъжността* – образование, квалификация и/или правоспособност, опит, комуникационни умения и други;
- *фактори в групата на усилията, свързани с изпълнение на длъжността* – физически усилия, умствени усилия, решаване на проблеми, концентрация и други;
- *фактори в групата на отговорностите, свързани с изпълнението на длъжността* – отговорност за финансови и/или материални ресурси, отговорности, свързани с ръководенето на хора, отговорности, свързани с безопасността на други, вземане на решения, влияние върху резултатите от дейността на организацията или звено в нея, комуникации (вътрешни и външни) и други;
- *фактори в групата на условията на труд, при които се изпълнява длъжността* – рискове за живота и здравето, параметри на работната среда (токсични вещества, шум, вибрации, стрес и т.н.), особености на мястото/района, в който се изпълнява длъжността и други.

Независимо от изключителното разнообразие на фактори за оценяване на длъжностите, тези от тях, използвани в конкретния метод трябва да отговорят на няколко съществени изисквания:

- да са универсални, т.е. да са приложими за оценката на всички длъжности;
- да обхващат най-съществените характеристики на длъжностите;
- да няма дублиране между два или повече фактора;
- да позволяват дефиниране на степени за оценка.

Следващият съществен въпрос, свързан с *факторите за оценяване е тяхната относителна тежест*, която може да бъде:

- еднаква, т.е. всички фактори се считат за еднакво важни за оценяването на длъжностите;
- различна, т.е. отделните фактори имат различна относителна тежест при определянето на оценката на длъжностите.

В преобладаващата част от разновидностите на аналитичните методи за оценяване на длъжностите, факторите за оценяване са с различна относителна тежест. Определянето на относителната тежест на факторите, обикновено се основава на:

---

<sup>80</sup> Информация за факторите, по които се оценяват длъжностите при проучвания на пазарните нива на възнагражденията могат да се намерят на страниците в интернет на водещи международни компании, които извършват проучвания на пазарните нива на възнагражденията като:

- <http://www.mercer.com/home>
- <http://www.towerswatson.com/>
- [http://www.aon.com/human-capital-consulting/hrbpo/total\\_rewards.jsp](http://www.aon.com/human-capital-consulting/hrbpo/total_rewards.jsp)
- <http://www.haygroup.com/ww/index.aspx> и други.



- резултати от проведени анализи на длъжностите през различни периоди от време и с различен обхват;
- натрупаният опит/практики в отделните организации, в съответните браншове или при проучвания на трудовия пазар;
- експертна оценка, включително чрез сравнения по двойки на избраните фактори за оценяване на длъжностите.

Но за съжаление, до момента не може да се твърди, че има достатъчно точен и надежден алгоритъм за определяне тежестта на отделните фактори за оценяване на длъжностите, което прави неизбежно използването на субективни експертни оценки.

**Максималният брой точки, които може да получи една длъжност** е следващата важна характеристика на аналитичните методи за оценяване на длъжностите. За съжаление и тук не може да се твърди, че има доказан и общоприет алгоритъм или метод за изчисляване на необходимият максимален брой точки, който може да получи дадена длъжност. Единственото, което може да се приеме за сигурно е, че максималният брой точки, които може да получи една длъжност не трябва да е по-малък от броя на факторите, по които се оценяват длъжностите. Например, ако оценяваме длъжностите по 10 фактора, максималният брой точки, които може да получи дадена длъжност не трябва да е по-малък от 10 (по 1 точка за всеки фактор).

При определянето на максималния брой точки, които може да получи една длъжност обикновено се отчита:

- броят на факторите, по които се оценява длъжността;
- броят на длъжностите, които ще бъдат оценявани, което има връзка и с предназначението на метода – дали е за отделната организация или за пазарни проучвания;
- резултати от специализирани наблюдения и анализи;
- натрупан опит/практики в областта на оценяването на длъжностите - в организацията и бранша, от една страна и от друга – при проучвания на трудовия пазар.

В крайна сметка, определянето на максималния брой точки, които може да получи дадена длъжност неизбежно предполага субективна експертна оценка.

Следващият компонент на методите за оценяване са **степените за оценка по отделните фактори**. И по отношение на този компонент има изключително разнообразие от решения и предложения, но и тук липсва общоприет алгоритъм или метод за тяхното определяне. Например, за фактора „необходима образователна степен“ могат да се дефинират 4 степени (не е необходима, основно, средно и висше), 6 степени (не е необходима, основно, средно, средно професионално, бакалавър, магистър) и т.н.

При изборът на степени за оценка по отделните показатели за оценяване на длъжностите трябва да се имат предвид:

- броят на факторите за оценяване на длъжностите;
- спецификата на отделните фактори;
- определеният максимален брой точки, които може да получи дадена длъжност;
- резултатите от специализирани проучвания и анализи;
- натрупаният опит/практики в организацията, в бранша и проведени пазарни проучвания.

Но и при избора на брой степени за оценяване по отделните фактори е неизбежна субективната експертна оценка. Те е необходима и при определянето на **броя на точките, които може да получи дадена длъжност по всяка степен за оценяване на съответния фактор**, като са възможни два основни варианта:

- броят на точките за всяка степен е фиксиран;
- броят на точките е определен в интервал с минимална и максимална стойност (от – до).

Естествено, субективната експертна оценка за броя на точките, които може да получи длъжността по всяка степен за оценяване на съответния фактор би трябвало да е базирана на резултати от проведени изследвания и опит, като е съобразена с броя и спецификата на факторите за оценяване и определения максимален брой точки, които може да получи отделна длъжност.

Важно значение за успешното прилагане на всяка разновидност на аналитичните методи за оценяване на длъжностите имат **указанията (ръководствата) за оценяващите**. В тези указания (ръководства) трябва да се включат:

- подробни инструкции за определяне на степента за оценка по всеки фактор за оценяване на длъжностите;
- подробни инструкции за определянето на точките на оценяваната длъжност по всяка степен за оценка на съответния фактор;
- инструкции за определяне на общата точкова оценка на длъжностите.

Наличието на подробни указания за оценяващите ограничава риска от неволни грешки или отношение, като създава предпоставки за еднакво оценяване дори и при промени в оценяващите екипи.

Крайният „продукт“ от оценяването на длъжностите чрез аналитичните методи е **определен начин за тяхното групиране (job grading)**, което най-често се прави по т.н. „длъжностни нива“ или „нива на длъжностите“ (**job grades**).

Групирането на длъжностите по нива на база резултатите от оценките на длъжностите по аналитичния метод изисква:

- определяне броя на нивата, в които ще бъдат разпределени длъжностите;
- дефиниране на точкови интервали с минимална и максимална стойност за всяко длъжностно ниво.

Определянето на *броя на нивата*, в които ще бъдат разпределени длъжностите, поне за момента е невъзможно без субективна експертна оценка, която обаче трябва да отчита най-малко:

- броят и спецификата на длъжностите, които ще бъдат разпределени;
- броят на факторите, по които се оценяват длъжностите;
- определения максимален брой точки, които може да получи отделна длъжност;
- степените за оценяване по отделните показатели и съответния брой точки;
- информация за нивата на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар (своеобразна „пазарна“ оценка на длъжностите);
- натрупаният опит и традициите в организацията, професионалната група и бранша;

- политиките на организацията по отношение диференциацията на възнагражденията

Дефинирането на *точкови интервали* за всяка длъжностно ниво също се прави въз основа на субективна експертна оценка, като се отчитат обстоятелствата посочени във връзка с определянето на броя на длъжностните нива.

За илюстрация ще представя **конкретен пример**<sup>81</sup> за вариант на аналитичен метод за оценяване на длъжностите, като основната цел е да се представи конкретно описание на метод от този вид, но в никакъв случай примерния вариант не е „готов“ за практическо приложение в конкретна организации или за пазарно проучване.

Факторите за оценяване, максималния брой точки, които може да получи отделна длъжност, степените за оценяване по отделните фактори и токите, които може да получи оценяваната длъжност за всяка степен са показани на Таблица 8.

**Таблица 8.** Фактори, степени и точки за оценяване на длъжностите

Фактори	Степени и точки						Тежест на фактора (% от общата точкова оценка)
	1	2	3	4	5	Общо	
Необходима образователна степен	0	1	3	6	10	20	11,4%
Необходим опит	0	1	2	4	5	12	6,9%
Отговорност за финансови ресурси	0	2	5	10	15	32	18,3%
Ръководство на хора	0	2	5	10	15	32	18,3%
Влияние върху резултатите на организацията	0	2	5	10	15	32	18,3%
Отговорност за безопасността на други лица	0	1	3	6	10	20	11,4%
Физическо натоварване	0	1	2	5	7	15	8,6%
Работна среда	0	1	2	4	5	12	6,9%
Общо:	0	11	27	55	82	175	100,0%

Длъжностите се разпределят в 10 нива на база точкови интервали (от – до), показани на Таблица 9.

**Таблица 9.** Длъжностни нива и точкови интервали

Длъжностни нива	Точкови интервали	
	От	До
1	0	10
2	11	25
3	26	40
4	51	60
5	61	80
6	81	100
7	101	120
8	121	145
9	146	165
10	166	175

<sup>81</sup> Подобни варианти съм използвал в практиката си на консултант, но поради ангажименти за конфиденциалност не мога да посоча конкретните компании.

Броят на нивата и точковите интервали са определени по метода на експертната оценка, както и факторите за оценяване, степените по фактори и точковата система. Но отново подчертавам, че варианта има илюстративен характер и не може да се приложи директно в конкретна организация или при проучване на трудовия пазар.

Както се вижда от таблиците, основните характеристики на примерния вариант на аналитичен метод за оценка на длъжностите са:

- длъжностите се оценяват по 8 фактора;
- максималния брой точки, който може да получи конкретна длъжност е 175;
- степените за оценка за всички фактори са 5;
- точките за всяка степен на оценка са фиксирани;
- длъжностите се разпределят в 10 нива, като за всяко ниво са определени точкови интервали.

Като пример ще посоча и *текст на указания за оценяващите само по един от факторите – „необходима образователна степен“*:

- степен 1 (0 точки) се определя, когато за заема на длъжността е необходима само обща грамотност;
- степен 2 (1 точка) се определя, когато за заемане на длъжността е необходимо минимум основно образование;
- степен 3 (3 точки) се определя, когато за заемане на длъжността е необходимо минимум средно образование;
- степен 4 (6 точки) се определя, когато за заемане на длъжността се изисква минимум висше образование, степен „бакалавър“;
- степен 5 (10 точки) се определя, когато за заемане на длъжността се изисква минимум висше образование, степен „магистър“.

По подобен начин се разработват указанията и за останалите фактори, степени за оценка и точки.

Примерният вариант е опростен по отношение на точковата система – по-често се срещат варианти, при които точките за всяка степен са регламентирани в интервал (от – до), като в указанията за оценяващите се дават подробни инструкции за определяне на точките в рамките на всеки интервал.

Широкото разпространение на аналитичните методи за оценка е свързано с техните *основни предимства*:

- резултатите, които се получават са по-точни и обосновани;
- методите могат да се използват за сравнения в различни организации при проучвания на нивата на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар;
- длъжностите се разпределят в предварително определени длъжностни нива, което на практика означава и нива на заплащане;
- при създаването на нови или промени в съществуващите длъжности не се налага ново цялостно оценяване на всички длъжности, а само на новите или на тези, за които са направени промени;

- веднъж разработени, аналитичните методи позволяват длъжностите да бъдат оценени за сравнително кратко време.

Но и тези методи има *недостатъци*, по-важните от които са:

- основава се на субективно мнение на авторите на съответния вариант, което създава риск от неточни оценки;
- прилагането на методите се прави от експертен екип, което е свързано с риск от неточно прилагане, поради недостатъчни познания и опит, както и отношение на членовете на екипа;
- когато оценяването на длъжностите се извършва само за отделна организация има риск от „разминаване“ с пазарните оценки;
- разработването на варианти на аналитични методи изисква значително по-големи ресурси и време от станалите методи, включително и когато се ползват услугите на специализирани компании за проучвания на трудовия пазар.

Използването на разновидности на аналитични методи за оценяване на длъжностите само за отделната организация е удачно при следните *предпоставки*:

- голям брой длъжности с разнородни характеристики;
- прецизно разработен и изпробван вариант на метода;
- много добре подготвен експертен екип, който ще извърши оценяването;
- налична информация за нивата на възнагражденията на оценяваните длъжности на трудовия пазар.

Използването на аналитични методи в рамките на пазарни проучвания, извършвани от специализирани компании е удачно за отделната организация при следните *предпоставки*:

- голям брой длъжности с разнородни характеристики;
- достатъчен обхват на проучванията по отношение на онези сегменти (професионални, регионални, браншови) на трудовия пазар, които интересуват организацията;
- приемливо време за провеждане на проучванията;
- приемливи разходи за участие в съответното проучване.

В заключение на тази глава искам още веднъж да подчертая, че все още не е открит „идеален“ метод за оценяване на длъжностите. На практика това означава, че е разумно (особено в големите организации) да се използва комбинация от различни методи, включително „пазарната“ оценка на длъжностите, определена чрез нивата на възнагражденията в различните сегменти на трудовия пазар.

## Пета глава. Основни заплати

В тази глава се разглежда същността и ролята на основните заплати (base salaries) като значима част от паричните възнаграждения, различни варианти на процедури, процеси и практики за определяне и изменение на основните заплати за длъжностите в организациите и на индивидуалните (персоналните) основни заплати.

В главата е отделено специално внимание на различни варианти на скали за определяне на основните заплати за длъжностите в организацията, като основа за определяне на размера, структурата и диференциацията на паричните възнаграждения.

Разгледани са варианти за определяне и изменение на основните заплати на отделните работници и служители – от момента на постъпване в организацията до нейното напускане, като е отделено внимание и на възможностите за обвързване на измененията в основните заплати с трудовото представяне, което представлява елемент от т.н. заплащане, обвързано с представянето (performance-related pay).

Представени са и основните начини за изчисляване на полагащите се индивидуални основни заплати за определен период от време – на база действително отработеното време („повременно заплащане“) и на база обем извършена работа или количество произведена (продадена) продукция („заплащане според изработеното“, „сделно заплащане“).

### 5.1. Същност и роля

Основните заплати са парични възнаграждения, пряко свързани със заеманата длъжност и нейните характеристики, работното време, очакваното трудово представяне и постижения на наемния персонал. Те са важна част от формалния и неформалния („психологическия“) договор между организацията-работодател и наемния работник/служител, в които двете страни поемат ангажименти (имат очаквания), най-важните от които са:

- работодателят се задължава да изпраща определена основна заплата срещу задължението на работника/служителя да изпълнява работи в рамките на конкретна длъжност и място, за определено работно време, със съответното ниво на трудово представяне и постижения;
- работникът/служителят се задължава да изпълнява определени работи в рамките на конкретна длъжност, за определено време и със съответното ниво на трудово представяне и постижения, срещу задължението на работодателя да му плаща определена основна заплата.

Схематично връзката между задължения и очаквания на организацията-работодател, от една страна и от друга – на наемния работник/служител са представени на Фигура 20.

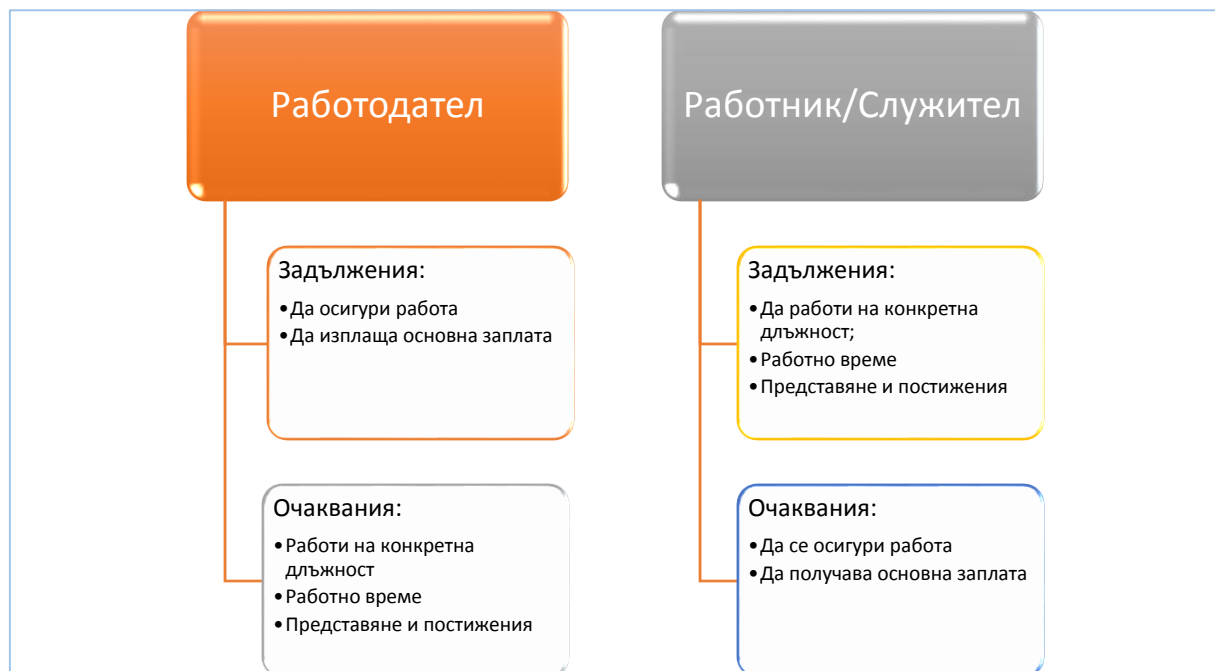
В контекстът на договора между работодателя и наемния персонал, основната заплата е обещание, ангажимент на работодателя и право (очакване) на работника/служителя. В този смисъл, нейната основна роля е да измерва очаквания конкретен труд и паричното възнаграждение.

Когато се определя основната заплата и нейната роля, важно значение има отговора на въпроса – гарантирана ли е основната заплата, договорена между работодателя и

работника/служителя? Отговорът може да се формулира от различни аспекти, но два са основни:

- формален (правен) – доколко законодателството гарантира получаването на основната заплата и при какви условия;
- неформален (психологическия договор) – в контекста на ангажиментите и очакванията на страните.

**Фигура 20.** Задължения и очаквания на работодателя и работника/служителя



Формални (правни) гаранции за изплащането на основните заплати са предвидени в законодателствата на много страни, включително и в България. Логиката на подобни правни разпоредби е, че докато работодателя „държи“ на работа работника или служителя, той е длъжен да му изплаща договорената основна заплата, а ако счита, че работника или служителя не изпълнява задълженията си – трябва да го освободи, т.е. да прекрати трудовия договор или да търси обезщетение по определен ред.

Българското законодателство предвижда почти пълни гаранции за изплащането от страна на работодателя на договорената основна заплата за съответното работно време<sup>82</sup>. Изключения се допускат в ограничен брой ситуации, като:

- ползване на неплатен отпуск;
- неявяване, закъснения или преждевременно напускане на работа;
- отстраняване от работа по вина на работника или служителя;
- производство на некачествена продукция;
- при неизпълнение на трудовите норми<sup>83</sup>.

<sup>82</sup> Виж: чл. 245 и чл. 272 от Кодекса на труда.

<sup>83</sup> В нашето законодателство все още се използва термина „системи на заплащане на труда“ (Глава 12, Раздел II от Кодекса на труда), които третират и т.н. „трудова норма“, а в литературата (дори и в колективни трудови договори) – „системи на работната заплата“ (например, Шопов, Д., Управление на

За съжаление, в „сивия“ сегмент на българския трудов пазар работодателите често прибавят до удържки (на жаргон – „глоби“) от „неофициалната“ част на договореното възнаграждение поради различни „провинения“ на работниците/служителите – неизпълнение на разпоредения, технологични пропуски и т.н. Но тези практики са незаконни на официалния трудов пазар.

В рамките на „психологическия“ договор, работодателят би следвало да гарантира изплащането на основната заплата, когато:

- работникът/служителят изпълнява добросъвестно работата, за която се е договорил, включително работно време, трудово представяне и постижения;
- работникът/служителят не е изпълнил задълженията си или част от тях, но по вина на работодателя - неосигурена работа, липсващи материали, повредени машини и т.н.

В крайна сметка, основната заплата може да се разглежда и като специфичен „стандарт“ за парично възнаграждение, на който съответстват „стандартни“ дейности, работно време, трудово представяне и постижения. Казано с други думи, *основната заплата не се получава само за „присъствие“ на работното място през определено време, а и за свършена работа и постижения.*

Основните заплати играят роля и при определянето на различни допълнителни възнаграждения и обезщетения, като макар и по-рядко – при определяне на част от допълнителните изгоди и немонетарните възнаграждения.

Основните заплати обикновено имат най-висок относителен дял в структурата на паричните възнаграждения, но има разбира се и изключения. Доказателства за това могат да се намерят в официалните статистически данни за структурата на паричните възнаграждения, както и в данните от специализирани проучвания на пазарните нива на възнагражденията<sup>84</sup>.

Процедурите, процесите и практиките, свързани с основните заплати могат да се обособят в две основни направления:

- определянето и изменението на основните заплати, съответстващи на длъжностите и по-конкретно:
  - дефиниране на скали от основни заплати за длъжност със съответните нива (pay grades) и конкретни стойности (jobs value);
  - периодични прегледи (pay review) на основните заплати, съответстващи на длъжностите;
- определяне и изменение на индивидуалните (персоналните) основни заплати и по-конкретно:
  - определяне на основните заплати на новоназначени работници/служители;
  - периодични прегледи и изменения на индивидуалните основни месечни заплати, много често обвързани с оценките на трудовото представяне на работниците/служителите;

---

работната заплата, Стопанство, С., 1997 г., с. 264 – 294), но по същество с тези термини се означава начина, по който се изчислява полагащата се основна заплата или брутно възнаграждение. Поради това по-нататък ще бъде отделено специално внимание на тези термини.

<sup>84</sup> Виж: <http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=26&a1=747&a2=748#cont>, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/income\\_social\\_inclusion\\_living\\_conditions/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/income_social_inclusion_living_conditions/introduction), [http://laborsta.ilo.org/data\\_topic\\_E.html](http://laborsta.ilo.org/data_topic_E.html), <http://www.aon.com/human-capital-consulting/> и други.



- изменения на индивидуалните основни заплати при определени случаи – изтичане на изпитателен срок, преместване на друга длъжност, завръщане от продължителен отпуск и други;
- изчисляване на полагащите се основни заплати за определен период от време (системи за заплащане) – на база действително отработено време или на база обем извършена работа (произведена продукция).

Именно тези две основни направления ще бъдат представени в следващите части от тази глава.

## 5.2. Основни заплати за длъжностите

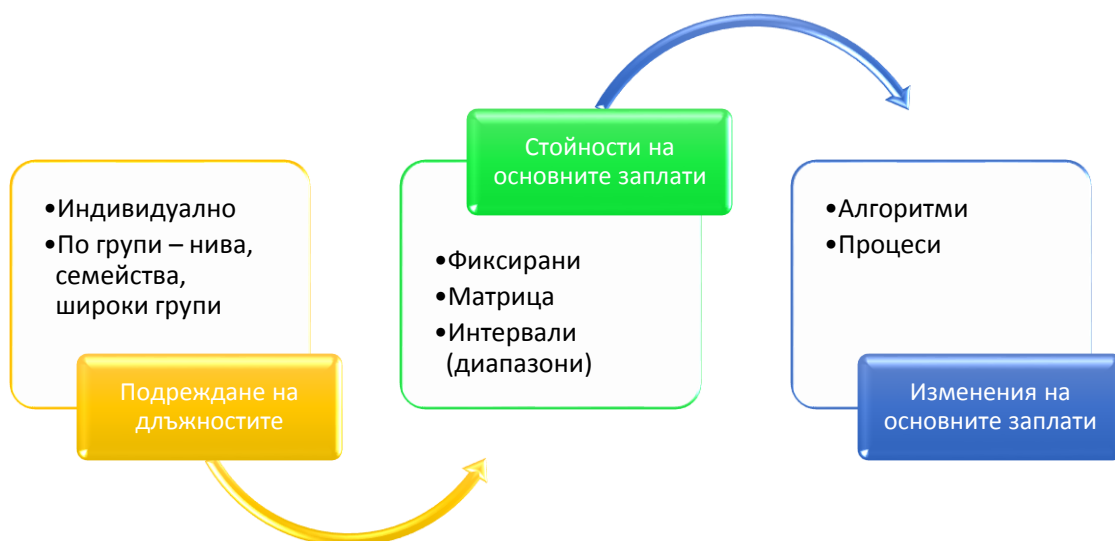
Определянето на основните заплати за длъжностите в организацията може да се разглежда като начин за определяне на тяхната „стойност“ (job value) или „цена“ (job price), както от гледна точка на организацията, така и по отношение на трудовия пазар. Освен това, с определянето на основните заплати за длъжностите се предопределя до голяма степен структурата и диференциацията на паричните възнаграждения на наемния персонал в зависимост от заеманите длъжности.

Определянето и изменението на основните заплати за длъжностите в организацията изисква процедури, процеси и практики, чрез които:

- длъжностите да бъдат подредени по определен начин в зависимост от тяхната ценност за организацията, която естествено трябва да е съобразена и с „пазарната“ им ценност;
- да се определят конкретни стойности на основните месечни заплати за всяка длъжност или група длъжности ;
- да дефинираме и/или прилагаме процедури (алгоритми, процеси) за изменение (преглед) на основните заплати за длъжностите.

Примерна схема на определянето и изменението на основните заплати за длъжностите е показана на Фигура 21.

**Фигура 21.** Схема за определяне и изменение на основните заплати за длъжностите



**Поддрждането на длъжностите в организацията** в зависимост от тяхната ценност зависи от:

- големината и структурата на организацията;
- броят на длъжностите;
- използваният метод или методи за оценяване на длъжности;
- особеностите на съответните сегменти на трудовия пазар, които са свързани с длъжностите в организацията;
- състоянието и особеностите на дейността на организацията;
- наличието или липсата на колективни трудови договори, които организацията трябва да спазва – за самата организация, за бранша и/или региона<sup>85</sup>.

В практиката, поддрждането на длъжностите най-често се базира на приложен метод/и за тяхното оценяване (които бяха разгледани подробно в глава 4), включително и „несъзнателно“ – чрез договорените основни заплати на хората, които заемат съответните длъжности.

Поддрждането на длъжностите може да бъде:

- индивидуално – всяка длъжност заема отделно „място“ в йерархията, което се оформя най-често в таблица;
- в различни групи - нива (job grades, pay levels), семейства в зависимост от функциите или характера на работата (job families, career families) или други групи (bands)<sup>86</sup>.

Индивидуалното поддрждане на длъжностите обикновено се прави в малките организации, където длъжностите са ограничен брой и тяхното групиране в повечето случаи е безсмислено. Например, в малък семеен ресторант, в който се наема персонал само за 3 длъжности (готвач, сервитьор и работник в кухня), очевидно няма смисъл те да се групират.

Пример за индивидуално поддрждане на длъжностите и показан на Таблица 10.

**Таблица 10.** Индивидуално поддрждане на длъжностите според мястото им в йерархията

Място в йерархията	Наименование на длъжността
1	Финансов директор
2	Системен администратор
3	Специалист обучение
4	Оперативен счетоводител
5	Административен асистент
6	Шофьор
7	Деловодител

Преобладаващата практика в средните и големи компании е **длъжностите да са групират в нива** (job grades), на които съответстват и определени **нива на основните заплати** (pay levels, base salary levels). Подобен начин на групиране на длъжностите най-често е резултат от прилагане на аналитични (точкови) методи за оценяване, но и някои неаналитични –

<sup>85</sup> Информация за колективни трудови договори в България може да бъде намерена на страницата на Националния институт за помирение и арбитраж на адрес: [http://www.nipa.bg/?page\\_id=38](http://www.nipa.bg/?page_id=38) и в офисите на Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“.

<sup>86</sup> По-подробно: Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, Cogan Page, London, 2010, с. 290 – 332.

класификация на длъжностите и сравнения по двойки, които бяха представени в четвърта глава.

Както бе подчертано в четвърта глава, от особено значение е броя на нивата, в които ще се разпределят длъжностите, което зависи от оценката на тяхната ценност за организацията и „пазарната“ им оценка.

Примерен вариант за групиране на длъжностите по нива е показан на Таблица 11.

**Таблица 11.** Примерно групиране на длъжностите по нива

Длъжностно ниво	Длъжности
Ниво 1	Хигиенист, общ работник ...
Ниво 2	Деловодител, куриер...
Ниво 3	Оператор на поточна линия, шофьор на лек автомобил
...	
Ниво 11	Финансов директор, директор производство ...
Ниво 12	Търговски директор

Групирането на длъжностите във „фамилии“ (длъжностни или кариерни) най-често се прави въз основа на тяхната принадлежност към определени функционални направления в дейността на организацията<sup>87</sup>, като:

- производство или основна дейност (operations);
- ремонт и поддръжка (maintenance);
- маркетинг и продажби (marketing and sales);
- финанси и счетоводство (finance and accounting);
- информационни технологии (information technologies);
- доставки (logistic, purchasing);
- човешки ресурси (human resources);
- проучване и развитие (research and development) и други.

При групирането на длъжностите във фамилии, за всяка фамилия се определят и съответните нива на длъжностите, което е необходимо и за определяне на нивата на основните заплати.

При групирането на длъжностите във фамилии, за всяка фамилия могат да се определят и под-фамилии, кариерни пътеки. Пример за групиране на длъжностите по фамилии е показан на Таблица 12.

<sup>87</sup> Подобна групировка се прави и от повечето компании, извършващи проучвания на пазарните нива на възнагражденията, което е заложено в съответните методи за оценяване на длъжностите – виж: <http://www.mercer.com>, <http://www.towerswatson.com>, <http://www.aon.com/human-capital-consulting/>, <http://www.haygroup.com> и други.

**Таблица 12.** Примерно групиране на длъжностите по фамилии

Фамилия (Family)	Група (Sub-Family)	Кариерна пътека (Career Stream)	Наименование на длъжността (Job Title)
Човешки ресурси	Обща	Мениджмънт	Мениджър човешки ресурси
Човешки ресурси	Подбор	Мениджмънт	Мениджър подбор
Човешки ресурси	Подбор	Експерти	Специалист подбор
Човешки ресурси	Възнаграждения	Мениджмънт	Мениджър възнаграждения
Човешки ресурси	Възнаграждения	Експерти	Специалист възнаграждения

Групирането на длъжностите в големи групи (broad bands)<sup>88</sup> обикновено е базирано на характеристиките на трудовите задължения, например:

- висш управленски персонал (top management/executives);
- среден управленски персонал (middle management);
- ръководители на малки звена и екипи (line managers, team leaders);
- експертен персонал/специалисти (professionals)
- квалифициран изпълнителски персонал (operational and technical staff);
- помощен персонал (support staff).

В рамките на големите групи длъжности също могат да се определят подгрупи и длъжностни нива, които да служат за определяне на съответните стойности на основните заплати.

В големите организации могат да се комбинира групирането на длъжности във фамилии и големи групи със съответните вътрешни нива на длъжностите – например, висш управленски персонал в маркетинга и продажбите с 3 вътрешни нива на длъжностите – вицепрезиденти маркетинг и продажби, корпоративни продукти (бренд) мениджъри, директори маркетинг и продажби на обособени подразделения.

Отново искам да подчертая, че какъвто и вариант за групиране на длъжностите да бъде избран от конкретната организация, той трябва да отчита и „пазарната“ оценка в съответните сегменти на трудовия пазар.

**Определянето на конкретните параметри на основните заплати** за длъжностите може да стане по три основни начина:

- фиксирана стойност (fix value);
- матрица (pay matrix, pay spines)
- интервали, диапазони (pay ranges);

Определянето на **основните заплати за длъжностите с фиксирана стойност** е използвано дълго време в различни страни, включително и в България - до 1986 година у нас се прилагаха

<sup>88</sup> За по-подробна информация за големите групи длъжности виж:  
[http://www.hrconsultant.com/aw/aw\\_ter\\_broadbanded.html](http://www.hrconsultant.com/aw/aw_ter_broadbanded.html),  
<http://www.lge.gov.uk/lge/core/page.do?pageId=119821>, <http://www.allbusiness.com/human-resources/893062-1.html>, [http://www.hrdm.net/en/broad\\_banding.htm](http://www.hrdm.net/en/broad_banding.htm).

Единната щатна таблица и Единната тарифна мрежа<sup>89</sup>, в рамките на които за всяка длъжност бе определена фиксирана стойност на основната заплата. Конкретен опростен пример за определяне на основните заплати за длъжностите с фиксирана стойност е показан на Таблица 13.

**Таблица 13.** Основни месечни заплати за длъжност с фиксирана стойност

Наименование на длъжността (Job Title)	Място (Rank)	Основна месечна заплата (Base Monthly Salary)
Финансов директор	1	2000
Системен администратор	2	1500
Специалист обучение	3	1000
Административен асистент	4	800
Шофьор	5	700
Деловодител	6	500

Както се вижда от таблицата, при този начин за определяне на основните заплати всички, работещи на дадена длъжност получават еднакви основни заплати.

Съществено значение при тази схема (скала) за определяне на основните месечни заплати за длъжностите имат самите конкретни стойности на основните заплати и начина, по който са определени. Възможностите за определяне на конкретните стойности на основните заплати са различни, но определено трябва да се отчитат нивата на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар, ако разполагаме с такава информация. На Таблица 14 са показани примерни стойности на пазарните нива на основните заплати, въз основа на които могат да се определят и основните заплати с фиксирана стойност.

**Таблица 14.** Примерни пазарни нива на основните месечни заплати

Наименование на длъжността (длъжностно ниво)	Пазарни нива на основната месечна заплата						
	10-ти процентил (P10)	1-ви квантил (Q1)	Медиана (M)	Средна (A)	3-ти квантил (Q3)	90-ти процентил (P90)	95-ти процентил (P95)
Финансов директор (ниво 6)	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300
Системен администратор (ниво 5)	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800
Специалист обучение (ниво 4)	700	800	900	1000	1100	1200	1300
Административен асистент (ниво 3)	650	700	750	800	850	900	1000
Шофьор (ниво 2)	550	600	650	700	750	800	850
Деловодител (ниво 1)	400	450	475	500	525	550	600

Както показват примерните данни от Таблица 14, фиксираните стойности на основните заплати в примера (Таблица 13) са равни на средните нива на трудовия пазар. В зависимост от стратегията на организацията могат да бъдат определени и други стойности – например, стойността на третия квантил (Q3) или различни комбинации, например за финансовия директор – медиана (M), а за деловодителя – първия квантил (Q1). Но основният проблем си

<sup>89</sup> По-подробно: Шопов, Д., Стимулиране на труда, Наука и изкуство, С., 1978 г.

остава наличието на достоверна и актуална информацията за пазарните нива на основните заплати.

*Най-важните предимства* на основните заплати за длъжност с фиксирана стойност са:

- скалата е проста и лесна за разбиране;
- планирането на разходите за основни заплати е лесно, дори в по-дългосрочен план;
- организацията може да поддържа лесно желаната от нея диференциация на основните месечни заплати.

Заедно с това, основните заплати за длъжност с фиксирана стойност има много *сериозни недостатъци*, по-важните от които са:

- не дават възможност за отчитане на индивидуалното трудово представяне и постижения на отделните работници и служители, което крие риск от негативни последици за мотивацията и поведението на персонала с висока компетентност и трудово представяне;
- има риск от „разминаване” с нивата на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар, което може да създаде две групи проблеми за организацията:
  - да предизвика напускане на ключови служители поради „изоставане” от пазарните нива на възнагражденията;
  - да се направят необосновани разходи поради нежелано „изпреварване” на пазарните нива на възнагражденията;
- необходимост от по-чести прегледи на основните заплати за длъжност поради опасността от „разминаване” с пазарните нива на възнагражденията.

Сериозните недостатъци на разглежданата схема за определяне на основните заплати за длъжност ограничават до минимум нейното приложение в съвременните условия. В България тя най-често се използва в:

- малки организации, в които на повечето длъжности работи само един човек (договорената с него заплата съвпада с основната заплата за длъжността);
- организации, в които променливата част от възнагражденията (най-често – бонуси) има много висок относителен дял – разчита се, че именно чрез бонусите за постигнати резултати ще се получат различията между възнагражденията на персонала с различно трудово представяне и постижения;
- организации, в които се прилага т.н. „сделно заплащане” („заплащане според изработеното”) за част от персонала, при което целият размер на полагащата се основна заплата се определя на база произведена продукция или извършена работа.

Използването на схеми или скали, при които основните заплати се определят с фиксирана стойност, еднаква за всички, работещи на съответната длъжност изисква две основни предпоставки за успешно прилагане:

- наличие на други начини за обвързване на паричните възнаграждения с трудовото представяне и постижения (бонуси, заплащане според изработеното);
- добро познаване на пазарните нива на възнагражденията и готовност за бърза реакция при евентуални промени.

Вторият основен начин (схема, скала) за определяне на основните заплати за длъжностите в организацията е чрез т.н. **матрица на основните заплати**. Водещата характеристика на тази

схема е, че за всяка длъжност или група длъжности (длъжностно ниво) се определя повече от 1 стойност на основната заплата (т.н. „стъпки“ на основната заплата).

Основните моменти в матричните скали на основните за плати за длъжностите в организацията са:

- определяне на броя на стъпките в матричната скала;
- определяне на стойностите на основните месечни заплати за съответните стъпки на дадена длъжност или длъжностно ниво, както и разликите между тях;
- разликите между стойностите на основните месечни заплати на стъпките за различни длъжности или длъжностни нива;
- условията за „преминаване“ на работниците и служителите от една стъпка в друга за съответната длъжност или длъжностно ниво.

*Броят на стъпките в матричните скали може да бъде определен по различен начин, но два варианта могат да бъдат определени като основни:*

- броят на стъпките се определя на база различни стойности на пазарните нива на основните заплати за съответната длъжност или длъжностно ниво – 10-ти процентил, 1-ви квартил, средна или медиана, 3-ти квартил, 90-ти процентил и т.н.;
- броят на стъпките се определя от гледна точка на организацията, нейните стратегии и политики по човешките ресурси и възнагражденията – при този вариант, броят на стъпките е в широк интервал от 3-4 до повече от 10.

Освен това, броят на стъпките може да се различава за различните длъжности или длъжностни нива. Например, за длъжностите с по-малка ценност за организацията се определят по-малко стъпки (да допуснем – 5), а за по-ценните длъжности – повече стъпки (да допуснем – 9).

*Стойностите на основните месечни заплати за съответните стъпки на дадена длъжност или длъжностно ниво също могат да се определят по различни начини:*

- на база съответните пазарни нива на основните заплати (10-ти процентил, 1-ви квартил, медиана и т.н.);
- нарастване с еднакъв процент;
- нарастване с една и съща абсолютна сума;
- нарастване с различни проценти и абсолютни суми.

Съществено значение има и разликата в стойността на основните заплати между стъпките, включително между най-ниската и най-високата стъпка – тази разлика безспорно оказва въздействие върху мотивацията и поведението на персонала.

*Разликите между основните месечни заплати за съответните стъпки на различните длъжности или длъжностни нива също могат да се определят по два основни начина - въз основа на пазарните нива, от една страна и от друга – с оглед спецификата на организациите, както и техните стратегии и политики по човешките ресурси и възнагражденията.*

Важно значение има и т.н. „застъпване“ на основните месечни заплати по стъпки за различни длъжности или длъжностни нива, като също са възможни различни варианти, например:

- основната заплата за най-високата стъпка за дадена длъжност или длъжностно ниво е равна на основната заплата за най-ниската стъпка на следващата по-висока длъжност или длъжностно ниво;
- основната заплата за средната стъпка за дадена длъжност или длъжностно ниво е равна на основната заплата за най-ниската стъпка на следващата по-висока длъжност или длъжностно ниво и т.н.

Условията за „преминаване“ на работниците и служителите от една стъпка в друга в рамките на една и съща длъжност или длъжностно ниво също има важно значение за мотивацията и поведението на работниците и служителите.

Най-често водещото условие е времето, през което съответния работник или служител е работил на конкретната длъжност или на длъжност в съответното ниво, като са възможни различни варианти, например:

- след 1 година работа на съответната длъжност;
- след 2 или повече години работа на съответната длъжност;
- различни комбинации – за по-ниските стъпки – 1 година работа, а за по-високите – 2 или повече.

Като условие за преминаване в следваща по-висока стъпка може да се използват оценките на трудовото представяне, например:

- веднага след получаване на най-високата оценка на трудовото представяне;
- на база определен брой последователни оценки от дадена степен – да допуснем, 2 последователни средни оценки на трудовото представяне и т.н.

Когато се използва трудовото представяне, като условие за преминаване в по-висока стъпка на основната заплата, може да се регламентира и възможност за „прескачане“ на стъпки, т.е. да се премине не в следващата по-висока стъпка, а с няколко стъпки повече, например от 3-та в 5-та стъпка.

Освен това, трябва да се отбележи, че когато преминаването в по-високи стъпки на основните заплати се извършва на база оценки на трудовото представяне, то „по подразбиране“ се отчита и времето за работа на съответната длъжност, защото оценките на трудовото представяне се определят за фиксиран период, най-често веднъж годишно.

Примерни варианти на матрици за определяне на основните месечни заплати за длъжностите са представени в Таблица 15 и Таблица 16.

**Таблица 15.** Примерна матрица за определяна на основните заплати за длъжностите

Наименование на длъжността	Стъпки на основната месечна заплата						
	1	2	3	4	5	6	7
Финансов директор	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300
Системен администратор	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800
Специалист обучение	700	800	900	1000	1100	1200	1300
Административен асистент	650	700	750	800	850	900	1000
Шофьор	550	600	650	700	750	800	850
Деловодител	400	450	475	500	525	550	600

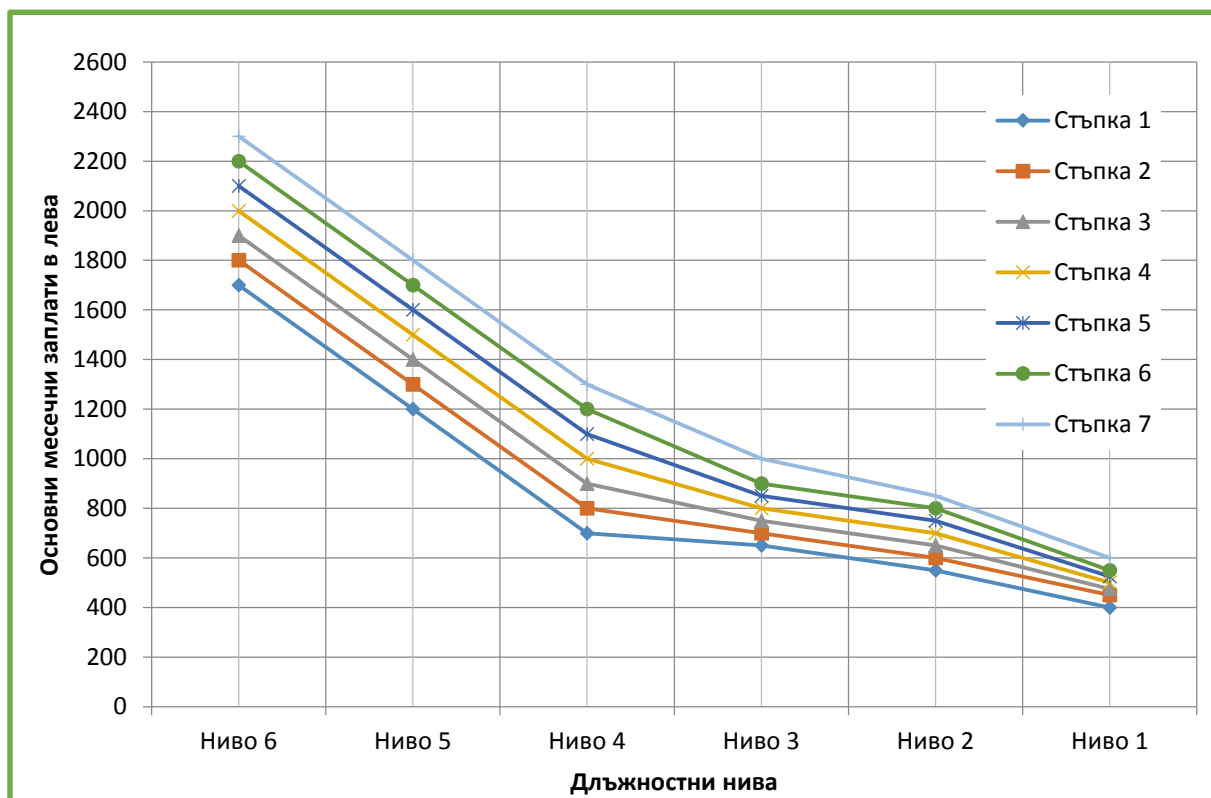


**Таблица 16.** Примерна матрица за определяна на основните заплати по длъжностни нива

Длъжностно ниво	Стъпки на основната месечна заплата						
	1	2	3	4	5	6	7
Ниво 6	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300
Ниво 5	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800
Ниво 4	700	800	900	1000	1100	1200	1300
Ниво 3	650	700	750	800	850	900	1000
Ниво 2	550	600	650	700	750	800	850
Ниво 1	400	450	475	500	525	550	600

За по-добра илюстрация, примерната матрица от Таблица 16 е представена графично на Фигура 22.

**Фигура 22.** Примерната матрица на основните месечни заплати по длъжностни нива



По-важните характеристики на примерния вариант на матрица за определяне на основните заплати за длъжностите са:

- броят на стъпките на основните месечни заплати за всяка длъжност (Таблица 15) или длъжностно ниво (Таблица 16) са определени на база избрани пазарни стойности, показани на Таблица 14;
- абсолютните разлики между основните заплати за най-ниската и най-високата стъпка за съответната длъжност или длъжностно ниво постепенно намалява – от 600 лева за първите 3 длъжности (нива 4, 5 и 6), 450 за четвъртата длъжност (ниво 3), 300 лева за петата длъжност (ниво 2) до 200 лева за последната длъжност (ниво 1);

- процентните разлики между основните заплати за най-ниската и най-високата стъпка за съответната длъжност или длъжностно ниво постепенно намаляват – от 35% за най-високата длъжност (ниво 6) на 50% за най-ниската длъжност (ниво 1);
- абсолютните и относителните (процентните) разлики между основните месечни заплати за отделните стъпки за различни;
- има „застъпване” на стойностите на основните месечни заплати за различните длъжности или длъжностни нива – например, основната месечна заплата за най-високата стъпка (7) на системен администратор (ниво 5) е „позиционирана” между стъпка 3 и 4 на основната месечна заплата на финансовия директор (ниво 6);

Разбира се, от представените таблици не могат да се разберат условията за преминаване в по-висока/и стъпка/и, които например могат да бъдат:

- преминаването в следващата стъпка се извършва непосредствено след получаване на средна оценка на трудовото представяне (при годишно оценяване);
- при получаване на най-високата оценка може да „се прескочи” 1 стъпка, т.е., от стъпка 1 да се премине в стъпка 3, от стъпка 2 в стъпка 4 и т.н.

*Най-важните предимства* на матричните скали за определяне на основните заплати за длъжност са:

- скалата е лесна за разбиране и дава ясна перспектива за нарастване на основната заплата;
- скалата дава възможност на работниците и служителите да повишават основните си заплати без да сменят длъжността (длъжностното ниво);
- стимулира се „задържането” на персонала и продължителната работа в организацията;
- има възможност да се направи връзка между нарастването на основните заплати и оценките на трудовото представяне;
- организацията може относително лесно да поддържа желаната от нея диференциация на основните месечни заплати.

Заедно с това, матричните скали имат не малко *недостатъци*, по-важните от които са:

- има риск от „разминаване” с нивата на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар, което може да създаде две групи проблеми за организацията:
  - да предизвика напускане на ключови служители поради „изоставане” от пазарните нива на възнагражденията;
  - да се направяне необосновани разходи поради нежелано „изпреварване” на пазарните нива на възнагражденията;
- необходимост от по-чести прегледи на основните заплати за длъжностите (длъжностните нива) и съответни стъпки, поради опасността от „разминаване” с пазарните нива на възнагражденията;
- когато преминаването в по-високи стъпки на основните заплати не се извършва въз основа на оценките на индивидуалното трудово представяне и постижения, има риск от негативни последици за мотивацията и поведението на персонала с висока компетентност и трудово представяне;
- планирането (бюджетирането) на разходите за основни заплати е по-сложно и трудоемко.

Особеностите на матричните скали за определяне на основните заплати за длъжностите ги правят по-подходящи за големи организации с гарантирани в голяма степен бюджети, най-вече от публичния сектор. Например, матрична скала за основните заплати се използва за длъжностите на персонала, работещ в Комисията на Европейските общности - Регламент № 31 (ЕЕС), 11 (ЕАЕС)<sup>90</sup>. Матричната скала е представена на Таблица 17, като таблицата е изготвена въз основа на чл. 66 и Приложение I от регламента.

**Таблица 17.** Матрична скала на основните месечни заплати на персонала в Европейската комисия

Ниво	Длъжностно ниво	Примерни длъжности	Стъпки на основните месечни заплати (евро)				
			1	2	3	4	5
16	AD16	Генерален директор	14926,62	15553,86	16207,45		
15	AD15	Директор	13192,64	13747,01	14324,68	14723,21	14926,62
14	AD14	Началник на отдел, съветник	11660,09	12150,06	12660,62	13012,86	13192,64
13	AD13	Експерт	10305,57	10738,63	11189,88	11501,2	11660,09
12	AD12	Главен специалист	9108,4	9491,15	9889,98	10165,14	10305,57
11	AD11, AST11	Технически служител	8050,31	8388,59	8741,09	8984,28	9108,4
10	AD10, AST10	Старши специалист	7115,13	7414,12	7725,67	7940,61	8050,31
9	AD9,AST9	Служител в канцелария	6288,58	6552,84	6828,2	7018,17	7115,13
8	AD8, ST8	Специалист	5558,06	5791,62	6034,99	6202,89	6288,58
7	AD7,AST7	Старши техник	4912,4	5118,82	5333,92	5482,32	5558,06
6	AD6,AST6	Младши специалист	4341,74	4524,18	4.714,29	4845,45	4912,4
5	AD5,AST5	Техник	3837,37	3998,62	4166,65	4282,57	4341,74
4	AST4	Деловодител	3391,59	3534,11	3682,62	3785,08	3837,37
3	AST3	Парламентарен служител	2997,6	3123,57	3254,82	3345,38	3391,59
2	AST2	Оператор	2649,38	2760,71	2876,72	2956,75	2997,6
1	AST1	Регистратор	2341,61	2440,01	2542,54	2613,28	2649,38

Начинът, по който са изчислени стойностите на основните месечни заплати в матричната скала може да се види на Таблица 18.

<sup>90</sup> Regulation No 31 (EEC), 11 (EAEC), laying down the Staff Regulations of Officials and the Conditions of Employment of Other Servants of the European Economic Community and the European Atomic Energy Community, достъпен на адрес: <http://eur-lex.europa.eu/>

**Таблица 18.** Характеристики на матричната скала на основните месечни заплати на персонала в Европейската комисия

	Ниво	Стъпки на основните месечни заплати					Разлика между най-висока и най-ниска стъпка	
		1	2	3	4	5	Евро	%
<b>16</b>	Сума в евро	14926,62	15553,86	16207,45			1280,83	8,58%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%				
<b>15</b>	Сума в евро	13192,64	13747,01	14324,68	14723,21	14926,62	1733,98	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>14</b>	Сума в евро	11660,09	12150,06	12660,62	13012,86	13192,64	1532,55	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>13</b>	Сума в евро	10305,57	10738,63	11189,88	11501,2	11660,09	1354,52	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>12</b>	Сума в евро	9108,4	9491,15	9889,98	10165,14	10305,57	1197,17	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>11</b>	Сума в евро	8050,31	8388,59	8741,09	8984,28	9108,4	1058,09	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>10</b>	Сума в евро	7115,13	7414,12	7725,67	7940,61	8050,31	935,18	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>9</b>	Сума в евро	6288,58	6552,84	6828,2	7018,17	7115,13	826,55	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>8</b>	Сума в евро	5558,06	5791,62	6034,99	6202,89	6288,58	730,52	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>7</b>	Сума в евро	4912,4	5118,82	5333,92	5482,32	5558,06	645,66	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>6</b>	Сума в евро	4341,74	4524,18	4.714,29	4845,45	4912,4	570,66	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	#VALUE!	#VALUE!	1,38%		
<b>5</b>	Сума в евро	3837,37	3998,62	4166,65	4282,57	4341,74	504,37	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>4</b>	Сума в евро	3391,59	3534,11	3682,62	3785,08	3837,37	445,78	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>3</b>	Сума в евро	2997,6	3123,57	3254,82	3345,38	3391,59	393,99	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>2</b>	Сума в евро	2649,38	2760,71	2876,72	2956,75	2997,6	348,22	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		
<b>1</b>	Сума в евро	2341,61	2440,01	2542,54	2613,28	2649,38	307,77	13,14%
	% на нарастване спрямо предходната стъпка		4,20%	4,20%	2,78%	1,38%		

Основните характеристики на матричната скала, която се прилага за персонала в Европейската комисия са:

- длъжностите са разпределени в 16 нива на основните месечни заплати в зависимост от съответната група длъжности (AD и AST) и длъжностни нива (за AD – от 5 до 16, а за AST – от 1 до 11);
- стъпките на основните месечни заплати за съответните нива са 5, с изключение на ниво 16, в което са 3;
- размерът на основната месечна заплата за стъпка 5 на по-ниското ниво е равен на размера на основната месечна заплата за стъпка 1 на следващото по-високо ниво, т.е. няма „застъпване“ на основните месечни заплати в съседни нива;
- процентната разлика между най-ниската и най-високата стойност на основната месечна заплата за всяко ниво е еднаква (13,14%), с изключение на ниво 16 (8,58%);
- процентното нарастване на основните месечни заплати по стъпки е еднакво, съответно за стъпки от 2 и 3 – 4,20%, за стъпка 4 – 2,78% и за стъпка 5 – 1,38%.

Представената матрична скала на основните месечни заплати за длъжностите на персонала в Европейската комисия има типичните предимства и недостатъци на подобни скали.

Третият основен начин (схема, скала) за определяне на основните заплати за длъжностите в организацията е чрез т.н. **интервали или диапазони (ranges)**. Интервалите обикновено се дефинират чрез определяне на минимален и максимален размер на основната месечна заплата. Може спокойно да се твърди, че това е преобладаващият начин за определяне на основните заплати за длъжностите – доказват го множество проучвания, правени в различни страни и за различни по-големина организации<sup>91</sup>.

Основните характеристики на скалите с интервали (диапазони) на основните заплати за длъжностите в организацията са свързани с:

- определяне на минималните и максималните стойности на основните месечни заплати за съответните длъжности или длъжностни нива и разликите (маржа) между тях;
- разликите между стойностите на основните месечни заплати за различните длъжности или длъжностни нива;
- определяне на целеви (референтни, бюджетни) стойности на основните месечни заплати за всеки интервал;
- условията за „движение“ на основните заплати на работниците и служителите в рамките на интервала за съответната длъжност или длъжностно ниво.

*Определянето на минималните и максималните размери на основните заплати* за всеки интервал може да извърши по различен начин, но два от тях мога да определя като водещи:

- минималните и максималните размери се определя на база различни стойности на пазарните нива на основните заплати за съответната длъжност или длъжностно ниво – например, минимума - 10-ти процентил, а максимума -3-ти квантил;
- минималните и максималните размери на основните заплати за всеки интервал се определят от гледна точка на организацията, нейните стратегии и политики по човешките ресурси и възнагражденията.

---

<sup>91</sup> Виж например: Mathis, R., Jackson, J., Human resource management, Twelfth Edition, Thomson Learning Inc., Mason, OH, USA, 2008, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Reward Management 2009, Annual survey report 2009, достъпен на адрес: <http://www.cipd.co.uk/>.

*Разликите (маржа) между минималните и максималните основните месечни заплати за съответните интервали (диапазони) също могат да се определят по два основни начина - въз основа на пазарните нива, от една страна и от друга – с оглед спецификата на организацията, както и техните стратегии и политики по човешките ресурси и възнагражденията.*

Разглежданият проблем за определяне на маржа между минимума и максимума на основната заплата е обект на много дискусии, но спокойно може да се твърди, че все още няма общоприето разбиране за оптималния марж. Мога да посоча водещите фактори, отчитани при определяне на маржовете (интервалите):

- пазарните нива на основните заплати за съответните длъжности;
- спецификата и ценността на самите длъжности – задължения и свързаните с тях изисквания за знания и умения, отговорностите за ресурси, влиянието върху резултатите от дейността на организацията и т.н., като с увеличаването на ценността на длъжностите се увеличават и маржовете – например, от 20-30% до 100% и повече;
- избраните начини за структуриране на основните заплати за длъжностите, които най-често се определят като:
  - индивидуални интервали (individual pay rates/ranges/spot salaries) – за всяка длъжност се определя интервал, който може да е определен и „несъзнателно“ (чрез пряко договаряне на основните заплати със всеки работник или служител);
  - структура в тесни нива (narrow-graded pay structures) – обикновено се определят голям брой нива, често надхвърлящи 10 и достигащи до 30 и повече в най-големите организации;
  - структура в длъжностни или кариерни фамилии (job family/career family grade structures) – приблизително до 10 нива;
  - структура в широки групи длъжности (broad-band pay structures) – 5-6 нива;
- големината, характеристиките и състоянието на организацията;
- стратегиите и политиките на организацията за човешките ресурси и възнагражденията;
- традициите в съответния бранш и регион;
- наличието на профсъюзи и тяхната договорна сила и други.

Важно значение има и т.н. „застъпване“ на интервалите на основните месечни заплати за различни длъжности или нива, като също са възможни различни варианти, например:

- максимума за дадена длъжност или ниво е равен на минимума за следващата по-висока длъжност или ниво;
- максимума за дадена длъжност или ниво е по-голям от минимума за следващата по-висока длъжност или ниво и т.н.

*Определянето на целеви (референтни, бюджетни) стойности на основните месечни заплати за всеки интервал има важно значение за организацията, разбира се и за персонала.*

По принцип, за всеки интервал може да се изчисли средна стойност на основната заплата (midpoint) като средна аритметична на минимума и максимума. Но по различни съображения може да бъде определена и друга стойност – например, желана (целева) средно-претеглена стойност на основните заплати на всички работници или служители на дадена длъжност или ниво. Именно желаната средно-претеглена стойност на основните заплати е най-добрия

ориентир за планиране (бюджетиране) на разходите за основни заплати, а освен това може да отразява и определено пазарно ниво – например, медиана, 3-ти квартил и т.н.

*Условията за „движение” на основните заплати на работниците и служителите в интервала (между минимума и максимума) за една и съща длъжност или ниво, също има важно значение за тяхната мотивация и поведение, като са възможни различни варианти, например:*

- движението е само на база повишаването на потребителските цени;
- движението е базирано на стажа в организацията (length of service);
- движението е базирано на трудовото представяне и постижения (performance-related)
- различни комбинации – за по-ниските длъжности на база потребителските цени, а за по-високите – оценките на трудовото представяне.

Обвързването на измененията на индивидуалните основни заплати с оценките на трудовото представяне в рамките на съответните интервали ще бъде разгледано по-подробно в следващата част от тази глава.

*Най-важните предимства на скалите с интервали (минимум и максимум) за определяне на основните заплати за длъжност са:*

- дава се възможност на работниците и служителите да повишават основните си заплати без да сменят длъжността (длъжностното ниво);
- създават се възможности за по-голяма гъвкавост при определяне на основните заплати, включително и по отношение отчитането на промени в нивата на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар;
- има възможност да се направи връзка между нарастването на основните заплати и оценките на трудовото представяне и постиженията на работниците и служителите;
- с въвеждането на целеви стойности на основните заплати за длъжностите или нивата в рамките на съответния интервал, се облекчава значително планирането (бюджетирането) на разходите за основни заплати.

Заедно с това, определянето на основните заплати за длъжностите в интервали с минимална и максимална стойност има и *недостатъци*, по-важните от които са:

- съществува риск работници или служители на една и съща длъжност с приблизително еднакво трудово представяне и постижения, да получат различни основни заплати, например защото имат различен стаж в организацията или поради некоректни оценки на трудовото представяне;
- когато „движението” на основните заплати в рамките на интервала не се извършва въз основа на оценките на индивидуалното трудово представяне и постижения, има риск от негативни последици за мотивацията и поведението на персонала с висока компетентност и трудово представяне;
- при липсата на целеви стойности на основните заплати в рамките на съответните интервали, планирането (бюджетирането) на разходите за основни заплати е сложно и трудоемко.

Предимствата на скалите за определяне на основните заплати с интервали (минимум и максимум) и „движение” на база постижения и трудовото представяне, ги правят

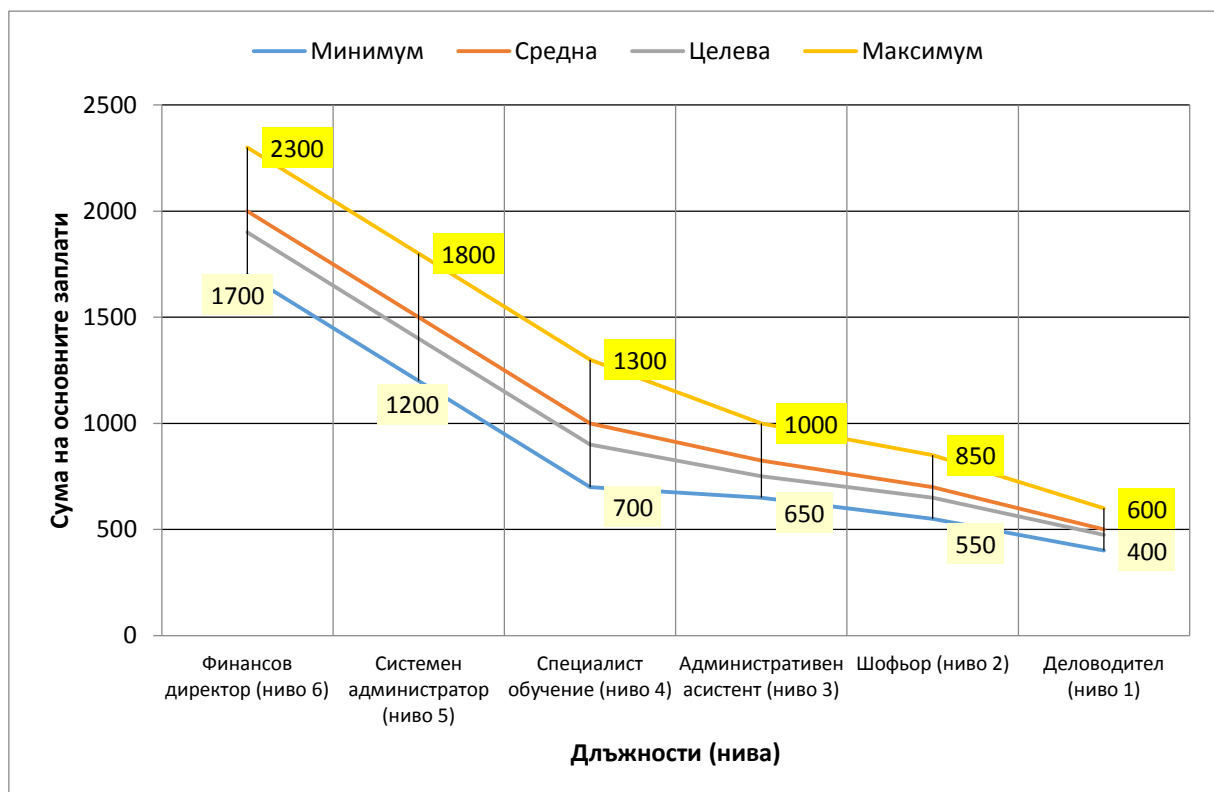
предпочитани предимно в бизнес-организациите, за които е относително по-лесно да измерят и оценят постигнатите резултати и трудовото представяне. Но тези скали навлизат във все повече организации от публичния и неправителствения сектор.

Примерен вариант на интервали за определяне на основните месечни заплати за длъжностите са представени на Таблица 19 и Фигура 23.

**Таблица 19.** Примерни интервали на основните месечни заплати

Наименование на длъжността (длъжностно ниво)	Размери на основните месечни заплати - сума				Разлика между минималния и максималния размер	
	Минимален	Среден	Целеви	Максимален	Сума	%
Финансов директор (ниво 6)	1700	2000	1900	2300	600	35,29%
Системен администратор (ниво 5)	1200	1500	1400	1800	600	50,00%
Специалист обучение (ниво 4)	700	1000	900	1300	600	85,71%
Административен асистент (ниво 3)	650	825	750	1000	350	53,85%
Шофьор (ниво 2)	550	700	650	850	300	54,55%
Деловодител (ниво 1)	400	500	475	600	200	50,00%

**Фигура 23.** Примерни интервали на основните месечни заплати



Основният проблем, който се вижда от примерните данни е свързан с разликата между минимума и максимума за ниво 4 – малко над 85%. Тази голяма разлика в пазарните нива най-



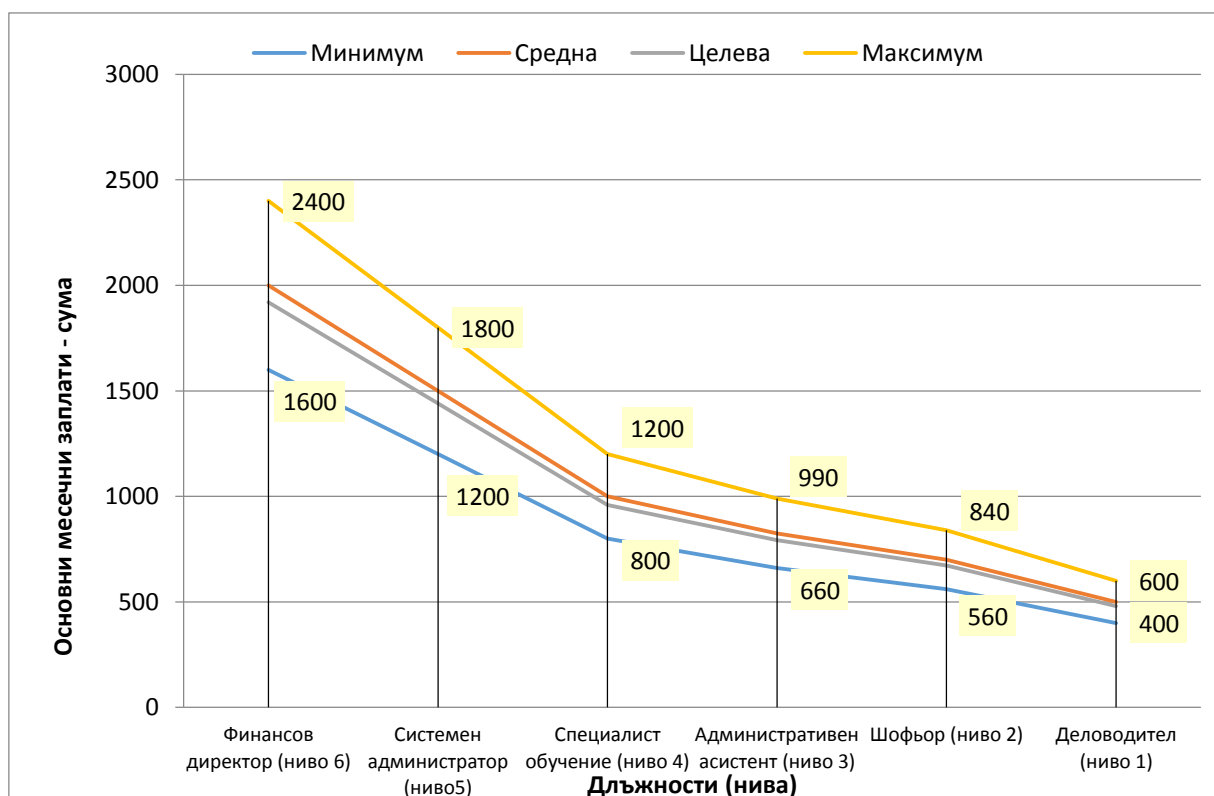
вероятно се дължи на различните задължения и отговорности, възлагани на сходните длъжности в това ниво (конкретно – длъжността „специалист обучение“), които може би не са отчетени в необходимата степен при оценяването на длъжностите. От гледна точка на организацията, може би такава голяма разлика между минимума и максимума не е логична, просто защото трудовото представяне и постиженията на заемащите длъжностите едва ли могат да се различават с цели 85%.

Друг възможен вариант за интервали на основните месечни заплати, при който организацията играе по-активна роля („коригира“ чисто пазарните стойности), е показан на Таблица 20 и Фигура 24.

**Таблица 20.** Примерни интервали на основните месечни заплати

Наименование на длъжността (длъжностно ниво)	Размери на основните месечни заплати - сума				Разлика между минималния и максималния размер	
	Минимален	Среден	Целеви	Максимален	Сума	%
Финансов директор (ниво 6)	1600	2000	1920	2400	800	50,00%
Системен администратор (ниво5)	1200	1500	1440	1800	600	50,00%
Специалист обучение (ниво 4)	800	1000	960	1200	400	50,00%
Административен асистент (ниво 3)	660	825	792	990	330	50,00%
Шофьор (ниво 2)	560	700	672	840	280	50,00%
Деловодител (ниво 1)	400	500	480	600	200	50,00%

**Фигура 24.** Примерни интервали на основните месечни заплати



Основните характеристики на втория примерен вариант на скала за определяне на основните заплати за длъжностите с интервали (минимум и максимум) са:

- минималните и максималните размери на основните месечни заплати за длъжностите са определени така, че във всички нива разликата между тях е 50%;
- средните основни месечни заплати в съответните интервали съвпадат със средните стойности на основните месечни заплати на трудовия пазар от Таблица 11;
- целевите стойности на основните месечни заплати са 80% от максимумите, защото допускам, че е такава политиката на организацията.

Разбира се, възможни са и други варианти на скали за определяне на основните заплати за длъжностите – например, разликата между минимума и максимума да е различна (от 20 до 50 процента), целевите стойности заплати да са определени на база пазарните нива на основните заплати за 3-ти квантил и т.н.

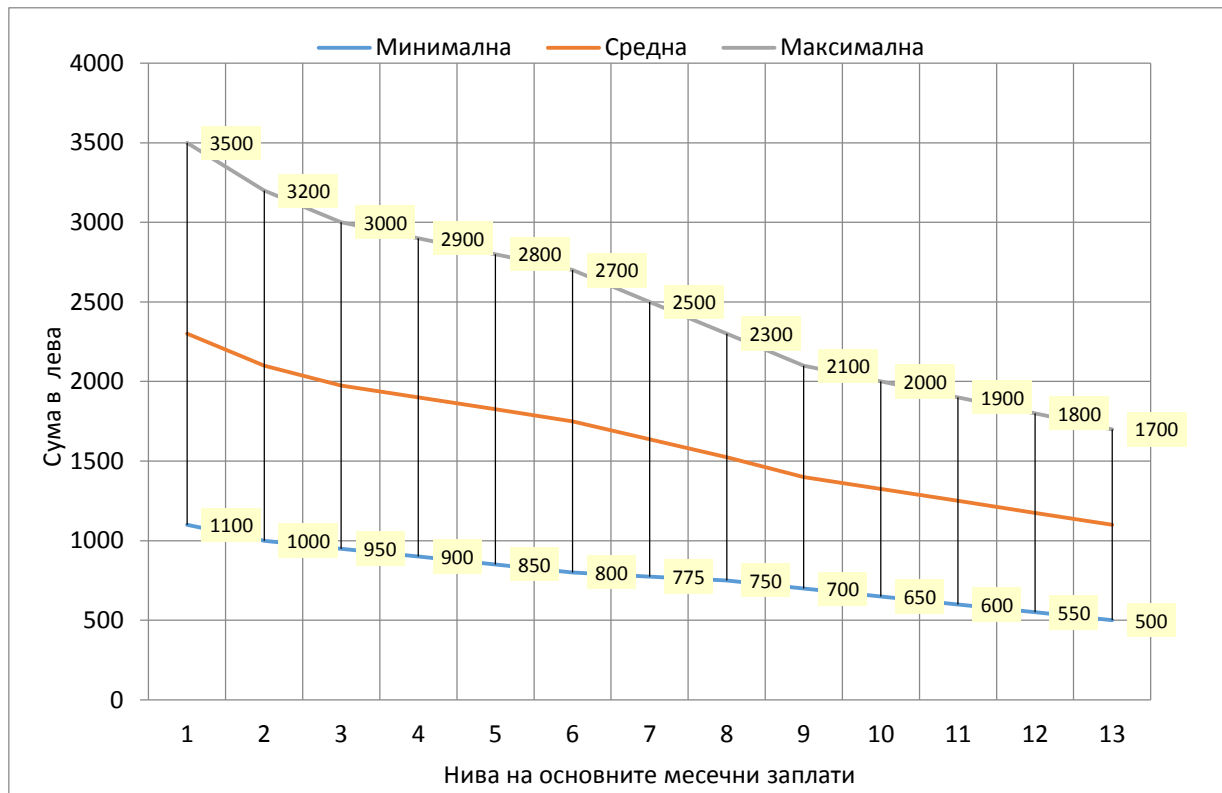
Повечето частни компании (по разбираеми причини) не обявяват скалите на основните заплати, които използват, но достъпна информация може да се намери за различни публични организации. Като пример мога да посоча интервалите на основните месечни заплати за длъжностите на служителите в българската държавна администрация, за които се прилага Класификатора на дипломатическите длъжности (КДД)<sup>92</sup> – те са показани на Таблица 21 и Фигура 25.

**Таблица 21.** Интервали на основните месечни заплати за длъжностите на служителите в българската държавна администрация, за които се прилага Класификатора на дипломатическите длъжности (КДД), в сила от 1 януари 2015 година

Длъжностни нива по КДД	Наименование на длъжностните нива по КДД	Основни месечни заплати (ОМЗ) в лева			Разлика между максимална и минимална ОМЗ	
		Минимална	Средна	Максимална	Лева	%
<b>A1</b>	Ръководна длъжност A1	1100	2300	3500	2400	218,18%
<b>A2</b>	Ръководни длъжности A2	1000	2100	3200	2200	220,00%
<b>A3</b>	Ръководни длъжности A3	950	1975	3000	2050	215,79%
<b>A4</b>	Ръководни длъжности A4	900	1900	2900	2000	222,22%
<b>B1</b>	Координационни длъжности B1	850	1825	2800	1950	229,41%
<b>B2</b>	Координационни длъжности B2	800	1750	2700	1900	237,50%
<b>B3</b>	Координационни длъжности B3	775	1637,5	2500	1725	222,58%
<b>B4</b>	Експертни длъжности B4	750	1525	2300	1550	206,67%
<b>B5</b>	Експертни длъжности B5	700	1400	2100	1400	200,00%
<b>B6</b>	Експертни длъжности B6	650	1325	2000	1350	207,69%
<b>B7</b>	Експертни длъжности B7	600	1250	1900	1300	216,67%
<b>B8</b>	Експертни длъжности B8	550	1175	1800	1250	227,27%
<b>B9</b>	Експертни длъжности B9	500	1100	1700	1200	240,00%

<sup>92</sup> Данните са от Приложение № 2 към чл. 4 от Наредбата за заплатите на служителите в държавната администрация, като средната основна месечна заплата е изчислена допълнително.

**Фигура 25.** Интервали на основните месечни заплати за длъжностите на служителите в българската държавна администрация, за които се прилага КДД, в сила от 1 януари 2015 година



Праяят впечатление две по-важни характеристики на скалата с интервали на основните месечни заплати:

- разликите между минимумите и максимумите на основните месечни заплати са доста големи, което се дължи най-вече на ниските минимума, което е своеобразна мярка срещу допълнително „натоварване“ на бюджета, защото минимумите трябва да се гарантират;
- ниските минимума водят до сериозни разлики (маржове) между минимума и максимума – от 200 до 240 процента.

Освен трите основни варианта на скали за определяне на основните заплати за длъжностите, могат да се разработят и някои **специфични модификации**, като:

- „отворена“ скала, в която са определени само минимума на основните заплати за длъжностите или длъжностните нива и по-рядко - с различни максимуми на основните заплати за длъжностите или длъжностните нива и един минимум - най-често това е определената с нормативен акт или колективен трудов договор минималната заплата (за страната, бранша, региона и т.н.);
- скала с фиксирани части от основната заплата за отделни фактори или сравнение по фактори (factor comparison) – основната заплата за длъжността се разделя на части в зависимост от предварително дефинирани фактори (необходими умения, усилия, отговорности, условия на труд и т.н.);
- матрица със стъпки и интервали - основните месечни заплати за длъжностите или длъжностните нива се определят със стъпки, като за всяка стъпка е регламентирана не фиксирана стойност, а интервал (минимум и максимум).

Основната цел на „отворените отгоре“ скали е да се осигури максимална гъвкавост при договарянето на индивидуалните основни заплати, но има голям риск за необосновани различия между основните заплати на работещите на една и съща длъжност (длъжности в едно и също ниво) с приблизително еднакво трудово представяне и постижения.

С „отворени отдолу“ скали също се цели осигуряването на голяма гъвкавост при договарянето, но с гаранции, че няма да се определят твърде високи основни заплати на отделни служители. Но и тук има съществен риск от необосновани различия между основните заплати на работещите на една и съща длъжност и с приблизително еднакво трудово представяне и постижения.

В България най-често се използват „отворени отгоре“ скали с минимални стойности на основните заплати за длъжностите или длъжностните нива (най-често се наричат „начални“ основни заплати) при колективното трудово договаряне и съответно – подписаните колективни трудови договори<sup>93</sup>.

При скалите с фиксирани части от основната заплата за отделни фактори се определят суми за няколко фактора – примерен вариант на подобна скала е показан на Таблица 22.

**Таблица 22.** Примерна скала за основните месечни заплати по фактори

Наименование на длъжността (длъжностно ниво)	Основна месечна заплата по фактори				Основна месечна заплата - общо
	Знания и умения	Физическо и умствено натоварване	Отговорност за ресурси	Отговорност за безопасност	
Финансов директор (ниво 6)	1000	200	750	50	2000
Системен администратор (ниво 5)	800	300	350	50	1500
Специалист обучение (ниво 4)	600	200	150	50	1000
Административен асистент (ниво 3)	400	150	100	50	700
Шофьор (ниво 2)	250	150	100	200	700
Деловодител (ниво 1)	300	100	50	50	500

Целта на подобни скали е да се разграничат ясно факторите, които са отчетени при определянето на основните заплати<sup>94</sup>. Но главните проблеми са свързани с начина, по който се изчислява „стойността“ на отделните фактори, както и възможността за „отклонения“ от пазарните нива на основните заплати.

При матричните скали със стъпки и интервали за всяка стъпка, се цели да се съчетаят предимствата на матричните скали и скалите с интервали (минимуми и максимуми). Примерен вариант на матрица със стъпки на основните заплати в интервал (минимум и максимум) е показан на Таблица 23.

<sup>93</sup> Например, в колективния трудов договор на пивоварния бранш, в сила от 01.07.2013 г. (чл. 27, ал. 1) е записано, че минималните заплати са равни на минималните осигурителни прагове за тази икономическа дейност и по съответните групи професии и длъжности по Националната класификация на професиите и длъжностите – договорът е достъпен на адрес: <http://www.nipa.bg/?q=bg/node/279>

<sup>94</sup> Този вид скали се наричат и метод за оценяване на длъжностите, но по същество те са именно начин за определяне на основните заплати. По-подробно: <http://www.hr-guide.com/data/G413.htm>.

**Таблица 23.** Примерна матрица на основните месечни заплати със стъпки и интервали

Наименование на длъжността (длъжностно ниво)	Стъпки на основните месечни заплати с интервали (минимум и максимум)													
	1		2		3		4		5		6		7	
	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум
Финансов директор (ниво 6)	1600	1700	1650	1800	1700	1900	1800	2000	1900	2100	2000	2200	2100	2300
Системен администратор (Ниво 5)	1100	1200	1150	1300	1200	1400	1300	1500	1400	1600	1500	1700	1600	1800
Специалист обучение (Ниво 4)	600	700	650	800	700	900	800	1000	900	1100	1000	1200	1100	1300
Административен асистент (Ниво 3)	550	650	600	700	650	750	700	800	750	850	800	900	850	1000
Шофьор (Ниво 2)	500	550	525	600	550	650	600	700	650	750	700	800	750	850
Деловодител (Ниво 1)	350	400	375	450	400	475	450	500	475	525	500	550	525	600

Разглежданият вариант на матричните скали създава, макар и ограничена възможност да се отчете трудовото представяне на работниците и служителите, заемащи една и съща длъжност (длъжности в едно ниво), чиито основни заплати са в една и съща стъпка. Но използването на подобни скали е доста сложно, което ограничава тяхното приложение до големи организации, най-вече от публичния сектор.

Искам да подчертая, че независимо от различните скали, основните заплати за длъжностите винаги се определят и за конкретен период работно време – час, ден, седмица, месец, година. Това обстоятелство е особено важно в контекста на начините за изчисляване на полагащите се основни заплати.

**Измененията на основните заплати за длъжностите** се извършват по три основни начина (варианта):

- с еднакъв процент за всички длъжности или длъжностни нива, което води до увеличения с различни абсолютни суми;
- с еднаква абсолютна сума за всички длъжности или длъжностни нива, което води до различни процентни увеличения;
- с различни проценти за отделните длъжности или длъжностни нива, което води до различни процентни увеличения.

Изборът на конкретен вариант за увеличение на основните заплати за длъжностите или длъжностните нива зависи от факторите, които се отчитат (вътрешни и външни) и начина, по който са определени (фиксираны стойности, матрица или интервали).

Най-често при измененията на основните заплати за длъжностите се отразяват четири основни групи фактори:

- измененията в равнището на цените на потребителските стоки (индекса на потребителските цени, еквивалент на покупателната способност), респективно измененията в разходите за живот (цената/издръжката на живота);
- измененията в равнището на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар;

- състоянието на организацията (включително финансовите ѝ възможности), стратегиите и политиките по човешките ресурси и възнагражденията;
- промени в институционалната среда (нормативни актове и колективни трудови договори).

Безспорно, увеличението на разходите за живот (cost of living) налагат периодично преразглеждане (повишаване) на основните заплати за длъжностите за да се запази тяхната покупателна способност. Възможните варианти за увеличения са:

- увеличения на база фактическо повишение на индекса на потребителските цени за предходен период, обикновено 1 година;
- увеличения на база прогнозно повишение на индекса на потребителските цени за бъдещ период, обикновено 1 година;
- увеличения, които изцяло компенсират нарастването на индекса на потребителските цени (фактически или прогнозен);
- увеличения, които частично компенсират нарастването на индекса на потребителските цени (фактически или прогнозен);
- комбинирани варианти – например, пълно компенсиране на увеличението на разходите за живот през предходен период и частично компенсиране на прогнозното им нарастване.

В България след 1990 година, на практика са използвани почти всички варианти за изменение на основните заплати за длъжностите в зависимост от нарастването на разходите за живот. Все още са „живи“ и спомените за периода на хиперинфлация – втората половина на 1996 до средата на 1997 година.

След началото на световната финансова и икономическа криза от втората половина на 2008 г., стана актуален и проблема за „замразяване“ или намаляване на основните месечни заплати за длъжностите, като мярка за „спасяване“ на много организации, засегнати от кризата (най-вече спад на продажбите). Много организации, включително и в България, се принудиха да не увеличават основните заплати или ги намалиха, с цел да ограничат разходите за персонала, поради намалелите приходи от продажби, респективно – ограничения на публичните разходи. Подобни мерки имат краткосрочен позитивен ефект, но в по-далечна перспектива са рискови – могат да доведат до негативни реакции на персонала.

Измененията в пазарните нива на основните заплати и на възнагражденията като цяло, безспорно оказват влияние при преразглеждането на основните заплати за длъжностите. Целите на тези изменения обикновено са в две направления:

- да не се допусне „изоставане“ на основните заплати в организацията спрямо пазарните нива, което може да предизвика напускания на ключови работници и служители;
- да не се правят необосновани разходи за основни заплати, когато тяхното равнище надхвърли целевите пазарни нива.

Състоянието на организацията, включително финансовите ѝ възможности, не може да не бъде отчетено при измененията на основните заплати за длъжностите – тази теза безспорно се потвърждава от практиките на много организации в условията на глобалната икономическа и финансова криза, започнала през 2008 г. Разбира се, не само в обща икономическа криза, отделни организации могат да изпаднат в трудно положение, което да ги принуди да „замразяват“ или намаляват основните заплати за длъжностите.

Важно значение за прегледите на основните заплати за длъжностите имат стратегиите и политиките на организациите за човешките ресурси и възнагражденията, по-конкретно:

- целите за „позициониране“ в съответните сегменти на трудовия пазар;
- целевата структура на възнагражденията и най-вече съотношението между постоянна и променлива част;
- принципите за обвързване на основните заплати с разходите за живот и т.н.

Институционалните намеси в областта на възнагражденията също трябва да се отчитат при измененията на основните заплати и по-конкретно:

- промени в нормативната уредба – увеличаване на минималната заплата, промени в задължителни допълнителни възнаграждения, промени в допустимата продължителност на работното време и т.н.<sup>95</sup>;
- текстове в колективни трудови договори, имащи отношение към основните заплати за длъжностите и техните изменения.

Важно значение при избора на конкретен вариант за увеличение на основните месечни заплати за длъжностите има и начина за тяхното определяне:

- когато основните заплати за длъжностите са определени с фиксирана стойност, при равни други условия се налагат по-чести изменения, свързани с промени в разходите за живот и/или пазарните нива на основните заплати и/или институционални намеси;
- при матричните скали, измененията на основните заплати, при равни други условия също трябва да бъдат чести за да се отразят измененията в разходите за живот и/или пазарните нива и/или институционалните намеси;
- скалите с интервали, особено когато интервалите са със значителни разлики между минимума и максимума на основните заплати за длъжностите, позволяват относително по-голяма стабилност, т.е. по-редки промени, защото интервалите дават възможност за по-голяма гъвкавост при измененията на индивидуалните основни заплати.

Измененията основните заплати за длъжностите имат и още един съществен аспект – дали се извършват по ясни процедури (алгоритми и процеси), които се известни на персонала или такива процедури липсват, а промените се извършват „стихийно“, най-често по решение на ръководството на организацията.

Очевидно, ясните процедури (регламентирани в писмен документ или стриктно спазвана практика) за изменение на основните заплати, създават сигурност у персонала и са предпоставка за позитивна мотивация и поведение. Но от друга страна, особено фиксираните алгоритми за изменение на основните заплати, крият рискове при влошаване на състоянието на организацията. Но този недостатък може да се преодолее сравнително лесно чрез достатъчна гъвкавост, предвидена в процедурата за изменение на основните заплати за длъжностите.

Липсата на ясни правила за изменение на основните заплати за длъжностите създава несигурност у персонала и може да има негативни последици – например, напускане на ключови служители поради неясните перспективи за увеличение на основните заплати. Затова,

---

<sup>95</sup> За България от особено значение е минималния осигурителен доход по икономически дейности и квалификационни групи професии – т.н. „осигурителни прагове“.

дълбокото ми убеждение е, че за организацията е по-добре да регламентира такава процедура и да уведоми персонала, дори тя да не е описана в официален документ, а да е по-формата на обещание, което се спазва на практика.

### 5.3. Индивидуални основни заплати

#### 5.3.1. Определяне и изменение на индивидуалните основни заплати

Определянето и изменението на основните заплати на отделните работници и служители преминава през два основни етапа:

- определяне на основната заплата на работници и служители, които постъпват за първи път в организацията;
- изменения на индивидуалните основни заплати по различни причини, като:
  - масови периодични прегледи;
  - индивидуални прегледи поради:
    - изтичане на изпитателен срок;
    - преместване на друга длъжност;
    - завръщане след продължително отсъствие;
    - други специфични обстоятелства – задържане на служители, които са получили оферта за работа от друг работодател, изключителни постижения и други подобни.

Схематично, етапите за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати са показани на Фигура 26.

**Фигура 26.** Етапи за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати



Определянето на индивидуалните основни заплати на назначените за първи път в организацията, които се вписват в техните трудови договори се извършва в зависимост от:



- начинът, по който са определени основните заплати за длъжностите;
- резултатите от оценката на работника или служителя, направена в рамките на процедурата за подбор;
- политиките (принципите и практиките) на организацията в тази област.

Масови (за повечето работници и служители) изменения на индивидуалните основни заплати (pay review) се правят по същите причини, както и измененията на основните заплати за длъжностите – изменения в разходите за живот, промени на пазарните нива, промени в регулациите, но тук има възможност да се отрази и индивидуалното трудово представяне и постижения на съответния работник или служител. Разбира се, масовите периодични прегледи на индивидуалните основни заплати могат да се правят и без да се променят основните заплати за длъжностите, когато те са определени в интервали или с „отворени“ скали.

Индивидуалните прегледи на основните заплати обикновено са свързани с:

- изтичане на изпитателния срок – възможно е при скали с интервали и „отворени“ скали, доколкото при назначаването е определена относително ниска основна заплата<sup>96</sup>;
- преместване на друга длъжност с три под-варианта:
  - преместване на по-висока длъжност или на длъжност в по-високо длъжностно ниво;
  - преместване на равностойна длъжност или на длъжност в същото длъжностно ниво;
  - преместване на по-ниска длъжност или на длъжност в по-ниско длъжностно ниво;
- завръщане след продължително отсъствие (майчинство, заболяване и т.н.) – при фиксирани скали се извършва „автоматично“, а при скалите с интервали и отворените скали по определена процедура или практика, но целта винаги е да се преодолее „изоставането“ на основната заплата на отсъствалия работник или служител;
- специфични обстоятелства, свързани с отделния работник или служител като оферта от друг работодател, изключителни постижения, необосновано „изоставане“ на основната заплата поради грешки в оценяването на трудовото представяне, „неприятелско“ отношение на ръководител и други.

Както бе отбелязано, определянето и изменението на индивидуалните основни заплати зависи в голяма степен от начина, по който са определени основните заплати за длъжностите, като ще разгледам по-подробно следните случаи:

- когато не се определят основни заплати за длъжностите – индивидуално определяне (договаряне) на основните заплати;
- при скали с фиксирани стойности;
- при матрични скали с фиксирани стойности;
- при скали с интервали, включително матрични скали с интервали за отделните стъпки и „отворени“ скали.

Липсата на определени основни заплати за длъжностите е практика, често срещана в малките организации, както и по-отношение на ограничен брой длъжности в почти всички организации

---

<sup>96</sup> Тук трябва да се има предвид, че изпитателен срок може да се определи не само за назначените за първи път в организацията – такъв срок може да се определи и при преместване на друга длъжност.

– висшето ръководство. В този случай определянето на основната заплата при назначаване за първи път в организацията и нейното последващо изменение е резултат от пряко договаряне между оторизиран представител/и на работодателя и работника/служителя. Измененията на индивидуалните основни заплати могат да се извършват:

- по определени правила и алгоритми, най-често описани в трудовите договори – типична практика за висшите ръководители;
- чрез преговори и споразумение за всеки отделен случай.

Както вече подчертах във връзка с измененията на основните заплати за длъжностите, за организацията е по-добре да регламентира правила и алгоритми (процедура) за изменения на индивидуалните основни заплати, които да са известни на персонала, дори процедурата да не е описана в официален документ, но да се спазва на практика.

При скалите с *фиксираны стойности на основните заплати*, определяне и изменението на основните заплати е лесно, защото всички, работещи на дадена длъжност получават еднакви основни заплати, включително и назначените за първи път в организацията. Измененията на индивидуалните основни заплати при тези скали се извършват:

- при промяна на фиксираните стойности на основните заплати;
- при преместване на друга длъжност с различна фиксирана основна заплата;
- след завръщане от продължително отсъствие – определя се „автоматично“ актуалната фиксирана стойност на основната заплата за заеманата длъжност.

Определянето на индивидуалните основни заплати на назначените за първи път в организацията, когато в нея се използват *матрични скали със стъпки* (фиксираны стойности) на основните заплати за длъжностите или длъжностните нива, зависят от политиката на организацията, като възможностите са:

- индивидуалната основна заплата на новоназначения да е равна на стойността на основната заплата за най-ниската стъпка, съответстваща на длъжността или длъжностното ниво;
- допуска се индивидуалната основна заплата на новоназначения да е равна на стойността на основната заплата за по-висока стъпка за длъжността или длъжностното ниво, разбира се при определени условия, например – привличане на ценен служител от друга организация, включително конкурент.

Измененията на индивидуалните основни заплати при матричните скали се извършват при:

- промяна в стойностите на основните заплати за съответните стъпки и длъжности (длъжностни нива);
- „преминаване“ на работника или служителя в следващата по-висока стъпка на основната заплата без промяна на заеманата длъжност, като възможните условия за това преминаване бяха посочени – най-често, определен период от време за работа на длъжността и/или определена оценка/и на трудовото представяне;
- преназначаване на по-висока длъжност или длъжност в по-високо длъжностно ниво, като възможностите са най-малко две:
  - индивидуалната основна заплата е равна на основната заплата за най-ниската стъпка на новата длъжност (при матрични скали без „застъпване“ на стъпките на основните месечни заплати за различни длъжности или длъжностни нива);

- индивидуалната основна заплата е равна на основната заплата за същата стъпка, но за новата длъжност (при матрични скали със „застъпване” на стъпките на основните месечни заплати за различни длъжности или длъжностни нива);
- преназначаване на по-ниска длъжност или длъжност в по-ниско длъжностно ниво, като възможностите също са най-малко две, всяка от които предвижда намаляване на индивидуалната основна заплата:
  - индивидуалната основна заплата е равна на основната заплата за най-ниската стъпка на новата длъжност;
  - индивидуалната основна заплата е равна на основната заплата за същата стъпка, но за новата длъжност;
- при завръщане от продължително отсъствие, индивидуалната основна заплата се изменя (увеличава) „автоматично” и равна на актуалната фиксирана стойност на основната заплата за съответната стъпка и длъжност (длъжностно ниво);
- след успешно преминаване на изпитателния срок, особено когато той е продължителен (например 1 година) – допуска се „преминаване” в следващата по-висока стъпка на основната заплата за заеманата длъжност.

Възможностите за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати, когато организацията използва *скали с интервали (диапазони) на основните заплати за длъжностите* или длъжностните нива, са значително повече.

В преобладаващата част от случаите, за определянето на индивидуалните основни заплати е безусловно необходима оценка – на новоназначените в рамките на подборната процедура и на трудовото представяне и постижения в реални условия (за останалия персонал)<sup>97</sup>. Затова често, връзката между измененията на индивидуалните основни заплати и оценките на трудовото представяне, се разглежда като един от начините за **обвързване на възнагражденията с представянето (performance-related pay)**.

Определянето на индивидуалните основни заплати на назначените за първи път в организацията, се различава в зависимост от начина, по който се „позиционира” основната заплата на новоназначения в рамките на интервала за длъжността. Възможни са няколко варианта:

- индивидуалната основна заплата задължително е равна на минимума за съответния диапазон – предимството е ясното правило, особено като се има предвид, че в процеса на подбор могат да се допуснат грешки, но недостатък е, че има риск от „отблъскване” добри кандидати за длъжността поради ниското ниво на предлаганата им основна заплата;
- индивидуалната основна заплата се определя субективно по преценка на оторизирано/и лице/ца до средната или целевата стойност за съответния интервал – осигурява се възможност на високо оценени кандидати да се предложи по-висока основна заплата, на има риск от грешки при оценяването, както и необосновани различия между основните заплати на лица с приблизително еднакво представяне и постижения;

---

<sup>97</sup> Методите и процедурите за оценяване на кандидати за свободни длъжности и за оценяване на трудовото представяне са изключително много и тяхното подробно разглеждане вероятно заслужава отделна публикация. Затова няма да се спирам в подробности на тези методи, но те винаги трябва да се имат предвид.

- индивидуалната основна заплата се определя субективно по преценка на оторизирано/и лице/ца между минимума и максимума за съответния интервал (диапазон) – това е най-гъвкавия вариант, който изглежда доста привлекателен, но от друга страна рисковете, свързани с неточни оценки на кандидатите и необосновани съотношения между основните заплати на лица с еднакво представяне и постижения са много по-големи.

Изборът на конкретен вариант зависи от много фактори, например:

- начинът, по който са определени интервалите – маржове между минимуми и максимуми, наличието или липсата на „застъпване“ между минимумите и максимумите на съседни длъжности или длъжностни нива и т.н.;
- надеждността на методите за оценяване на кандидатите за съответната длъжност в рамките на подборната процедура;
- броят на длъжностите и числеността на персонала и други.

Измененията на индивидуалните основни заплати, както бе вече отбелязано, може да се извършва по различни начини. Но най-голямо значение имат масовите (за преобладаващата част от персонала) **периодични прегледи на основните заплати (pay review)**.

Водещите цели на периодичните прегледи на основните заплати са в три направления:

- поддържане на покупателната способност на основните заплати във връзка с промените в разходите за живот (индекса на потребителските цени);
- поддържане на конкурентно (целево) ниво на основните заплати спрямо нивата в съответните сегменти на трудовия пазар;
- отразяване в основната заплата на трудовото представяне и постижения на отделните работници и служители.

От ключово значение за периодичните прегледи на основните заплати са следните въпроси:

- периодът между два прегледа – в нормални условия този период е най-често една година, но различни обстоятелства могат да наложат и друго решение – например, след началото на световната икономическа криза от 2008 година, много организации „отложиха“ прегледите, а в периоди на много висока инфлация (рязко покачване на индекса на потребителските цени) прегледи са извършвани дори и няколко пъти за 1 месец<sup>98</sup>;
- размерите на предвижданите изменения (естествено, най-често става дума за увеличения), включително необходимите средства (бюджет);
- начинът или начините, по които ще се извършат измененията.

Едногодишният период за провеждане на периодичните прегледи на основните заплати е най-често срещан, защото:

- съвпада с най-масовия период за планиране (бюджетиране) на разходите – една финансова година;
- в нормални условия, цените на потребителските стоки не се променят бързо за кратки периоди от време (месец или тримесечие);

---

<sup>98</sup> Подобна беше ситуацията в България в края на 1996 и началото на 1997 година.

- в нормални условия, равнището на основните заплати на трудовия пазар също не се променя съществено за кратки периоди;
- съвпада с най-масово използваният период за оценяване на представянето и постиженията, както на отделните лица, така и на екипите, проектите, звената и организацията като цяло;
- част от регулациите на възнагражденията (нормативна уредба и колективни трудови договори) предвиждат именно този период за преглед на основните заплати<sup>99</sup>.

Размерите на предвижданите изменения (увеличения) на основните заплати и необходимите за това средства (бюджет) се планират в рамките на плана за човешките ресурси и по-конкретно – плана (бюджета) за разходите за възнаграждения. Естествено, размерите на измененията (увеличенията) се определят на въз основа на индекса на потребителските цени, пазарните нива на възнагражденията (основните заплати), нормативната уредба, колективни трудови договори (ако има такива) и планираното развитие на организацията.

Начините за изменение на основните заплати при периодичните прегледи в рамките на скали на основните месечни заплати за длъжностите с интервали (диапазони) са в следните основни групи:

- изменение на основните заплати на всички работници и служители с една и съща абсолютна сума, което означава с различни проценти – този начин се използва най-често в периоди на много висока инфлация, но води до силно намаляване на диференциацията на възнагражденията, което естествено демотивира персонал на високи длъжности (нива) и с отлично трудово представяне;
- изменение на основните заплати на всички работници и служители с един и същи процент, което означава с различни абсолютни суми – използва се също в периоди на висока инфлация, като се запазва диференциацията на основните заплати, но не се отчита индивидуалното трудово представяне, което естествено влияе негативно върху поведение на хората с най-високи постижения;
- изменение на основните заплати на работниците и служителите с различни проценти и абсолютни суми в зависимост от оценките на трудовото им представяне, като целта е очевидна – да се поощрят хората с по-добро представяне и постижения;
- изменението на основните заплати се разделя на две части:
  - изменение с еднакъв процент и различни абсолютни суми за всички заети, като процента най-често е определен в зависимост от фактическия или прогнозния индекс на потребителските цени (разходите за живот);
  - изменение с различни проценти и абсолютни суми в зависимост от оценките на трудовото представяне.

Освен това, измененията на индивидуалните основни заплати могат да се извършват с или без промяна в минимумите и максимумите на основните заплати за длъжностите (длъжностните нива). В повечето случаи се предпочита вариант, при който индивидуалните основни заплати се изменят веднъж годишно, а интервалите (минимумите и максимумите) – на по-дълъг период, например – на три години.

---

<sup>99</sup> Например, в България т.н. „минимални осигурителни прагове” се определят ежегодно със Закона за бюджета на държавното обществено осигуряване за съответната година.

От края на 80-те и началото на 90-те години на миналия век, най-голямо развитие имат вариантите за изменение на индивидуалните основни заплати, основани на оценките на трудовото представяне. Тази практика се свързва с масовото навлизане на нов управленски подход, наричан „**управление на представянето**“ (*performance management*)<sup>100</sup>.

Управлението на представянето, се определя по различни начини, но най-общо става дума за интегриран подход за постигане на устойчив успех, чрез изпълнение на предварително поставени цели и оптимално използвани ресурси, в основата на които стои развитието на компетентностите и ангажираността на персонала<sup>101</sup>. Управлението на представянето се отнася до:

- организацията като цяло;
- отделните звена и екипи;
- различни процеси;
- програми и проекти;
- продукти и услуги;
- отделните служители.

Оценяването на индивидуалното трудово представяне е част от управлението на представянето, както на отделния индивид, така и на организация, звената, процесите, проектите и т.н. Самото оценяване на представянето може да се извърши по различни методи<sup>102</sup>, включително набиращите популярност методи, наричани „360 градуса обратна връзка“ (360 Degree Feedback). Но основни компоненти във всеки метод са предварително съгласувани цели и демонстрирани компетентности.

Целите на служителите обикновено описват конкретен резултат, който трябва да бъде постигнат (цели-резултат), очаквани реакции (цели-реакция) на събития и развитие на определени компетентности (цели-развитие). Основните изисквания към целите са да бъдат конкретни, измерими, съгласувани, постижими и определени във времето (срок за изпълнение)<sup>103</sup>.

Компетентностите се разглеждат като съвкупност знания, умения и мотивация за тяхното използване в работата, които намират израз в конкретното поведение на работника или

---

<sup>100</sup> За „баща“ управлението на представянето се счита американския изследовател (психолог) Обри Даниелс, който пръв използва термина „performance management“ – виж: <http://aubreydaniels.com/>. Специално внимание заслужава и творчеството на Питър Дракър – например, Дракър, П., Ефективното управление, Класика и стил, С., 2002 г. Значителен брой публикации в тази област има и Майкъл Армстронг – виж: 'Armstrong's Handbook of Performance Management', 4th edition, Kogan Page, London, 2009.

<sup>101</sup> По-подробно: [http://www.managementhelp.org/perf\\_mng/defntion.htm](http://www.managementhelp.org/perf_mng/defntion.htm)

<sup>102</sup> По-подробно: Harvard Business Review за оценка на изпълнението на служителите, Класика и стил, С., 2007 г.

<sup>103</sup> Изискванията към целите често се обозначават със съкращението **SMART** (играна на думи – буквално означава „умен“) – **S**pecific (конкретни) **M**easurable (измерими) **A**greed (съгласувани) **R**ealistic (постижими) **T**ime-related (определени във времето).

служителя<sup>104</sup>. Значението на компетентностите в последните години се увеличава, особено в контекста на т.н. „компетентностен модел“ в управлението на човешките ресурси<sup>105</sup>.

Основните характеристики на вече станалите „класически“ методи за оценяване на индивидуалното представяне са:

- оценяването е открит процес, а не еднократен акт<sup>106</sup>;
- оценяват се представянето на всички, работещи в организацията, като оценяваните имат активна роля в процеса;
- оценките се дават от оценяващ ръководител, който най-често е непосредствения ръководител на оценявания;
- наблюдението и контрола на процеса на оценяване се извършва от наблюдаващи (контролиращи) ръководители, които най-често са непосредствените ръководители на оценяващите;
- обикновено се оценява постигането на предварително поставени цели и демонстрирани компетентности;
- периодът за оценяване обикновено е една година и включва три формални етапа:
  - съгласуване на цели (често чрез изготвяне на индивидуален план), които трябва да постигне оценявания,
  - междинен преглед на представянето;
  - годишен преглед на представянето и определяне на обща оценка;
- въпреки наличието на формални етапи, оценяването изисква непрекъсната комуникация между участниците в процеса и обратна връзка.

Без да навлизам повече в детайли, свързани с оценяването на трудовото представяне, за конкретния въпрос – обвързването на оценките на представянето с нарастването на основните заплати, особено важно е наличието на общи количествени оценки (степени), които могат да бъдат различен брой – пет, седем, четири и т.н. В по-конкретен план, обвързването на нарастването на основните заплати с оценките на трудовото представяне може да се извърши по няколко начина (алгоритъма):

- с „мек“ алгоритъм, който включва само общи правила, например – служителите с по-високи оценки на представянето трябва да получат по-високо процентно увеличение на основните заплати;
- с „твърд“ алгоритъм, в който е предвидена конкретна зависимост между оценката на представянето и увеличението на основната заплата на лицето, например, при най-ниска оценка – увеличение с 1%, при най-висока оценка – увеличение с 10% и т.н.;

---

<sup>104</sup> Виж: Стефанов, Л., Промените в системата за управление на заплатите на служителите в държавната администрация, С., Панорама на труда, бр. 3, 2004 г.

<sup>105</sup> Виж: Каплан, Р., Нортън, Д., Стратегически карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, Класика и стил, С., 2006 г.

<sup>106</sup> По повод оценяването на персонала в България често се използва термина „атестиране“, който според мен не е точен, защото атестирането по принцип се свързва с нещо като „изпит“, т.е. еднократен акт, а не процес. Разбира се, в много случаи с термина „атестиране“ се определяне процеса на оценяване на индивидуалното трудово представяне – виж: Наредба за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация, обн. ДВ, бр. 54 от 2002 г., последно изменение ДВ, бр. 58 от 2010 г.

- с „гъвкав“ алгоритъм, в който има предвидена зависимост между оценка на представянето и увеличението на основната заплата, например, при най-ниска оценка – увеличение от 1 до 2 процента, при най-висока оценка – увеличение от 8 до 10 процента и т.н.

Разбира се, трябва да подчертая, че обвързването на оценките на представянето с промените на основните заплати има и противници<sup>107</sup>, чиито основни аргументи срещу подобна практика са, че се създава „напрежение“ в оценяването на представянето и то може да „се изкриви“ само в контекста на отраженията върху заплатите. Разбира се, има рискове и при недобре разработена и/или прилагана процедура за оценяване на трудовото представяне.

Но моето убеждение е, че въпреки рисковете, обвързването на оценките на трудовото представяне с повишенията на основните заплати, като цяло стимулира персонала за по-добри резултати и усилия за развитие. Освен това, когато организацията прилага скала с интервали на основните заплати за длъжностите, „движението“ на индивидуалните основни заплати неизбежно изисква оценка, дори и неформална. Например, ако сме планирали и осигурили средства (бюджет) за 5-процентно средно увеличение на основните заплати и сме дали право на мениджърите на звена (центрове на разходи), отговарящи за техните бюджети, да предложат увеличения на основните заплати на подчинените им в границите от 2 до 8 процента, очевидно мениджърите трябва да направят някаква оценка за да определят конкретното увеличение на всеки подчинен. Тази оценка може да е оценката на трудовото представяне по утвърдената процедура, но може и да е по други правила – например, по субективното мнение на мениджъра за качествата и постиженията на подчинените му. Практиката ми на консултант многократно е потвърждавала, че втория вариант крие повече рискове за мотивацията и поведението на персонала.

Пример за „твърд“ алгоритъм, използван при обвързването на оценките на трудовото представяне и увеличенията на основните заплати е представен на Таблица 24<sup>108</sup>.

Примерът, използван в таблицата е разработен при следните хипотези:

- планираните средства (бюджет) за увеличение на основните заплати са 5% от сумата на основните месечни заплати преди увеличението;
- използва се оценка на изпълнението с пет степени на оценка, като оценка 1 е най-ниска, а оценка 5 е най-висока;
- за определяне „тежестта“ на заеманите длъжности е използван размера на основната заплата;
- на всяка длъжност работи само 1 служител.

Конкретният алгоритъм за изчисляване на увеличението е по следните зависимости:

$$I_{si} = K_{di} \cdot V_{kd}$$

$$K_{di} = S_i \cdot K_p$$

<sup>107</sup> Виж: Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, Cogan Page, London, 2010, с. 121 – 122.

<sup>108</sup> Подобни алгоритми съм използвал в различни частни организации, но поради ангажименти за конфиденциалност не мога да ги посоча. Подобен алгоритъм може да се види в ПМС № 48 от 2004 г. за заплатите в бюджетните организации и дейности (вече отменено, но е публично достъпно в архива на Държавен вестник - <http://dv.parliament.bg>).



$$Vkd = \frac{Is}{\sum_{i=1}^n Kdi}$$

Където:

$Isi$  – сума на увеличението на основната месечна заплата на служителя  $i$ ;

$Kdi$  – коефициент за разпределение на служителя  $i$ ;

$Vkd$  – стойност на единица коефициент за разпределение;

$Si$  – сума на основната месечна заплата на служителя  $i$  преди увеличението;

$Kp$  – коефициент, съответстващ на оценката на изпълнението (стойностите му за различните оценки са:

- Оценка 1 – 0;
- Оценка 2 – 0,8;
- Оценка 3 – 1;
- Оценка 4 – 1,2;
- Оценка 5 – 1,5

$Is$  – планирана сума (бюджет) за увеличение на основните месечни заплати;

$n$  – брой на служителите.

**Таблица 24.** Примерен вариант за увеличение на основните месечни заплати

Наименование на длъжността	Основна месечна заплата преди увеличението	Оценка на представянето	Коефициент, съответстващ на оценката на представянето	Коефициент за разпределение	Стойност на 1-ца коефициент за разпределение	Увеличение на основната месечна заплата	
						Сума	%
Финансов директор	2000	3	1	2000	0,04489	89,78	4,5%
Системен администратор	1500	4	1,2	1800	0,04489	80,80	5,4%
Специалист обучение	1000	5	1,5	1500	0,04489	67,33	6,7%
Административен асистент	800	2	0,8	640	0,04489	28,73	3,6%
Шофьор	700	3	1	700	0,04489	31,42	4,5%
Деловодител	500	4	1,2	600	0,04489	26,93	5,4%
Общо:	6500			7240	0,04489	325,00	5,0%
Планиран бюджет за увеличение (5%):	325			Разлика между бюджет и разпределена сума:		0,00	0,0%

Основните предимства на описания в примера „твърд“ алгоритъм са:

- служителите с едни и същи оценки на представянето, получават еднакво процентно увеличение, но абсолютната сума на увеличение е различна в зависимост от заеманата длъжност – по този начин безспорно се стимулира по-доброто представяне;

- може да се залага различна „тежест“ на оценките на представянето чрез коефициентите, съответстващи на оценката;
- спазването на определения бюджет за увеличения на основните заплати е гарантирано от самия алгоритъм.

Рисковете от прилагане на подобен алгоритъм са в две направления:

- некоректни оценки на трудовото представяне;
- „заварени“ необосновани размери на основните заплати.

Примерен вариант на „твърд“ алгоритъм за увеличение на основните заплати, разделено на две части (за разходите за живот и в зависимост от оценките на представянето) е показан на Таблица 25.

**Таблица 25.** Примерен алгоритъм за увеличение на основните заплати, разделено на 2 части

Оценки на представянето	Проценти за увеличение		
	За разходи за живот	За оценка на представянето	Общо
Оценка 1	5	0	5
Оценка 2	5	3	7
Оценка 3	5	5	10
Оценка 4	5	7	12
Оценка 5	5	10	15

Основните предимства на този алгоритъм са:

- повишените разходи за живот са компенсирани с еднакъв процент за всички служители, което означава „защита“ на покупателната способност на основните заплати на всички служители;
- служителите с по-високи оценки на представянето получават по-високо процентно увеличение, което стимулира по-доброто представяне.

Но тук, освен посочените рискове за първия пример, съществува и риск от надхвърляне на бюджета, включително и чрез съзнателно завишаване на оценките на представянето от оценяващите.

Примерен вариант на „гъвкав“ алгоритъм за увеличение на основните заплати е показан на Таблица 26.

**Таблица 26.** Примерен гъвкав алгоритъм за увеличение на основните заплати

Оценки на представянето	Проценти за увеличение	
	Минимален	Максимален
Оценка 1	0	1
Оценка 2	1,5	3
Оценка 3	2	4
Оценка 4	3	6
Оценка 5	5	10

При този вариант, основното предимство е свързано с възможността да се коригират в някаква степен „заварени“ необосновани размери на основните заплати.

Могат да се разработят и различни комбинации на посочените примерни варианти за увеличения на основните заплати, обвързани с оценките на представянето, включително и при използването на „отворени“ скали и матрични скали със стъпки и интервали (диапазони) на основните месечни заплати. Но във всички случаи, при които е допустимо определяне на различни увеличения на основните заплати на работници и служители на една и съща длъжност (длъжностно ниво), е необходима и някаква система за оценяване – формална или неформална. Поради това, една от най-важните предпоставки за успешно използване на всеки от вариантите за периодични прегледи на основните заплати, обвързани с оценките на персонала, е процедурите за оценяване да са прецизно разработени и правилно прилагани.

Измененията на индивидуалните основни месечни заплати **при преназначаване на друга длъжност** в рамките на скалите с диапазони, може да се извършва при:

- преназначаване на по-висока длъжност или на длъжност в по-висок интервал (диапазон) на основните месечни заплати;
- преназначаване на сходна длъжност или на длъжност в същото длъжностно ниво;
- преназначаване на по-ниска длъжност или на длъжност в по-ниско длъжностно ниво.

Вариантите за изменения на основните заплати на преназначените на по-висока длъжност са няколко:

- запазва се размера на индивидуалната основна заплата, ако тя е над минимума за новия интервал (диапазон);
- увеличение на основната заплата в рамките на определени правила – например, до размера на целевата основна заплата за новия интервал, връзка с оценката на представянето и т.н.;
- увеличение на основната заплата по субективна преценка между минимума и максимумата за новия интервал.

Основната цел на увеличенията е да се поощрят допълнително работниците и служителите, повишени в длъжност.

При преназначаване на друга сходна длъжност или на длъжност в същото ниво, може да се предвиди възможност за увеличение на основната заплата, ако организацията желае до поощри смяната на длъжността. Конкретните варианти за увеличение са същите, както при преназначаването на по-висока длъжност.

От практическа гледна точка, определен интерес представлява случая, при който работника или служителя се премества на по-ниска длъжност или длъжностно ниво. Основният проблем тук е свързан с причините за преместването, които могат да бъдат различни – по инициатива на организацията за да се „попълнят“ особено важни длъжности, поради лошо трудово представяне, по желание на самия работник или служител и т.н. Възможните варианти за действия са в две направления, разбира се в рамките (минимумите и максимумите) на новия интервал:

- запазване на основната заплата – в случаите, когато преместването е по инициатива и в интерес на организацията, като дори е възможно в изключителни случаи да се предложи увеличение на основната заплата;

- намаляване на основната заплата със съгласие на работника или служителя – най-вече при недобро трудово представяне на предишната длъжност.

Измененията на основните заплати при завръщане на работник или служител **след продължително отсъствие** (най-често – бременност, раждане и отглеждане на дете) в рамките на скалите с интервали, може да се извърши по няколко начина:

- основната заплата се изменя само, ако е под минимума за длъжността;
- основната заплата се увеличава по определени правила, например - до целевия размер на основната заплата за съответния интервал или до средната основна заплата на работниците или служителите на същата длъжност;
- основната заплата се изменя по субективна преценка в рамките на минимума и максимума за съответния интервал.

Водещата цел на увеличенията на основните заплати на лицата, завърнали се на работа след продължително отсъствие е да се компенсира „изоставането“ на заплатите им, като предпоставка за избягване на необосновани различия между основните заплати на работещите на една и съща длъжност и с приблизително еднакво трудово представяне.

### *5.3.2. Изчисляване на полагащите се основни заплати (повременно и сделно заплащане)*

Особено важно значение за основните заплати като част от системата за възнаграждения в организацията има **начина за изчисляване на полагащите се основни заплати** на отделните работници и служители, които се изплащат на определени периоди – ден, седмица, месец и т.н.

Както бе вече отбелязано, основните заплати като елемент на договора между работодателя и наемния работник или служител са договорени за конкретен период работно време – час, ден, седмица, месец, година. Но периодът за изплащане на полагащите се възнаграждения може да е различен, както и условията за тяхното получаване. Например, възможно е основната заплата да е договорена за 1 работен час, а плащането ѝ да се извършва седмично или основната заплата е договорена за година, а плащането ѝ – по месеци.

В практиката се използват два основни начина за изчисляване на полагащите се основни заплати:

- въз основа на действително отработеното време и договорената основна заплата за единица работно време – това е т.н. **„повременно“ заплащане** (повременна система, заплащане според времетраенето);
- въз основа на извършения обем работа или произведена продукция и основна заплата за единица обем работа или единица произведена продукция (т.н. „разценка“) – това е т.н. **„сделно“ заплащане** (сделна система, заплащане според изработеното, заплащане на „парче“).

Изчисляването на полагащата се основна заплата за съответния период въз основа на реално отработеното време и договорената основна заплата за единица време, т.е. **„повременно“ заплащане** е най-масовата практика. Изчисления са различават в зависимост от периода за

плащане. В България, най-често заплатите се изчисляват месечно, като полагащата се основна заплата за всеки месец се изчислява по формулата:

$$BSpi = BSdi \cdot WDi$$

$$BSdi = \frac{BSci}{WDn}$$

Където:

*BSpi* – полагаща се за месеца основна заплата на служителя *i*;

*BSdi* – полагаща се дневна основна заплата на служителя *i* за месеца;

*BSci* – основна месечна заплата на служителя *i*, определена в трудовия договор;

*WDi* – отработените дни от служителя *i* през месеца;

*WDn* – общият брой на работните дни през месеца.

Пример за изчисление на полагащата се основна заплата за 2 месеца при повременно заплащане е показан на Таблица 27.

**Таблица 27.** Изчисляване на полагащата се основна заплата при повременно заплащане

Наименование на длъжността	Основна месечна заплата по договор	Месец 1				Месец 2			
		Работни дни в месеца	Дневна основна заплата	Отработени дни от служителя	Полагаща се основна заплата	Работни дни в месеца	Дневна основна заплата	Отработени дни от служителя	Полагаща се основна заплата
Финансов директор	2000	20	100,00	20	2000	22	90,91	22	2000
Системен администратор	1500	20	75,00	15	1125	22	68,18	22	1500
Специалист обучение	1000	20	50,00	10	500	22	45,45	22	1000
Административен асистент	800	20	40,00	20	800	22	36,36	20	727
Шофьор	700	20	35,00	20	700	22	31,82	20	636
Деловодител	500	20	25,00	18	450	22	22,73	22	500

При този начин на изчисляване, за да получи договорена основна заплата, работника или служителя трябва само да ходи на работа, т.е. да е бил на работното си място през всички работни дни от месеца. От това се определя и основното въздействие върху поведението – работника или служителя насочва вниманието си към факторите и процедурите, по които се определя размера на основната заплата в трудовия договор. Разбира се, ако основната заплата по трудовия договор е обвързана с представянето, то очевидно работника или служителя ще бъде стимулиран да подобрява представянето и постиженията си, и обратно.

Примерът илюстрира добре особеностите на българското трудово и осигурително законодателство, част от които могат да се приемат за сериозни недостатъци за по-гъвкава заетост и заплащане – например, една и съща основна месечна заплата води до различни дневни основни заплати по месеци, защото броят на работните дни през отделните месеци е различен (различни брой почивни дни и официални празници). Това на практика прави трудно осъществимо договарянето на основните заплати за работен ден или час (подневно и почасово заплащане). В „сивия“ сегмент на българския трудов пазар, неофициалните възнаграждения

често се договарят за ден (т.н. „дневна надница“) или за час („часова ставка“), като се изплащат в края на работната седмица или след края на всеки работен ден (по-рядко срещан случай).

Изчисляването на полагащите се основни заплати в зависимост от обема на извършената работа или произведената (в някои случаи – продадената) продукция (продукти, услуги или части от тях), т.е. при „сделно“ заплащане най-често се извършва по следния алгоритъм:

$$BSp = \sum_{j=1}^m Qj \cdot Rj$$

$$Rj = \frac{BSt}{Qjt}$$

*Където:*

*BSp – полагаща се за месеца основна заплата на служителя;*

*Qj – количество от продукта (работата) j, произведено (извършена) от служителя през месеца;*

*Rj – разценка за единица количество от продукта (работата) j;*

*BSt – средна основна заплата на служителите, произвеждащи продукта (извършващи работата) j за периода t, например за 1 работен ден;*

*Qjt – количество от продукта (работата) j, която по стандарт (трудова норма) трябва да бъде произведена (извършена) за периода t, например един работен ден.*

Стандартното количество от продукта, който трябва да бъде произведен или обема на работата, която трябва да бъде извършена за фиксиран период от време, се определя въз основа на стандарти за производителност, които в България са популярни под името „трудова норма“<sup>109</sup>. В случая се използват две разновидности на стандартите (нормите) – стандарт за време (норма на време) и стандарт за количество (норма на изработка).

Стандартът за време (нормата на време) определя оптималното време за изпълнение на дадени операции по създаването на продукт или услуга, при конкретни условия (технологични и организационни) и при нормални квалификация и натоварване на изпълнителите. Стандартът за количество (нормата на изработка) определя оптималното количество продукти или услуги (може и части от тях), както и обема работа, които могат да се създадат (извършат) за дефиниран период от време – час, ден и т.н., при конкретни условия и нормални квалификация и натоварване на изпълнителите. Стандартите (нормите) се разработват по различни методи – експертна оценка, наблюдение (хронометраж, снимка на работното време, случайни моментни наблюдения и др.), предходни постижения, анализ и моделиране на работни процеси и други.

Пример за изчисление на полагащата се основна заплата за 1 месец при сделно заплащане и показва на Таблица 28.

Сделното заплащане, на пръв поглед осигурява най-директната възможна връзка между работата, извършена от работниците или служителите и размера на полагащата им се основна заплата. В този контекст, този начин на плащане би трябвало да изглежда доста привлекателен

---

<sup>109</sup> По-подробно: Евгениев, Г., Трудови стандарти, С., Стопанство, 2005 г.

за организацията, от една страна и за най-добрите работници и служители – от друга. Но сделното заплащане има изключително сериозни недостатъци, като по-съществените са:

- по принцип сделното заплащане е „враг“ на качеството, защото хората, за които се прилага се стремят да извършат колкото се може повече работа, което често води до „спестяване“ или „съкращаване“ на някои операции, а това неминуемо влошава качеството на продукта или услугата;
- обемът на извършената работа и съответно произведените (продадените) продукти или услуги (или части от тях) не винаги зависи от усилията на отделните работници или служители, например – при автоматизираните производства, при аварии на техника, при забавяне на доставки и т.н.;

**Таблица 28.** Изчисляване на полагащата се основна заплата за 1 месец при сделно заплащане

Наименование на длъжността	Основна месечна заплата по договор	Работни дни в месеца	Дневна основна заплата	Отработени дни от работника	Полагаща се основна заплата за отработено време	Стандарт за количество (норма на изработка) за 1 работен ден	Стандарт за количество за 1 месец	Сделна разценка	Произведено количество за месеца	Полагаща се основна заплата за произведено количество	Разлика между основна заплата за произведено количество и за отработено време
Работник 1	1000	21	47,62	21	1000	10	210	4,76	220	1048	48
Работник 2	900	21	42,86	16	686	10	210	4,76	140	667	-19
Работник 3	950	21	45,24	10	452	10	210	4,76	95	452	0
Работник 4	1100	21	52,38	21	1100	10	210	4,76	240	1143	43
Работник 5	1050	21	50,00	20	1000	10	210	4,76	215	1024	24
Средна основна заплата	1000						x				

- сделните системи поощряват хората, за които се прилагат да произвеждат колкото се може повече, но това не винаги е в интерес на организацията, защото тя трябва да произвежда точно толкова, колкото може да продаде;
- в повечето случаи, отделните работници или служители произвеждат само част от продукт, който продава организацията и поради това при сделно заплащане може да се стигне до „разминаване“ между количеството на необходимите компоненти на продукта – една част да бъдат „излишни“ или за друга част да има „недостиг“, тъй като произвеждащите отделните компоненти, за които се прилага сделно заплащане могат да произведат количества, различни от необходимите за крайния продукт;
- сделното заплащане може да има негативни отражения и по отношение здравето и безопасността на работещите – прекомерно работно натоварване, неспазване на правила за безопасност поради „бързане“ и т.н.;
- сделното заплащане като гъвкаво заплащане в най-чист вид, създава чувство за несигурност у хората, за които се прилага, което може да доведе до сериозни проблеми с тяхната мотивация и поведение.

Изброените недостатъци на сделното заплащане, силно ограничават възможностите за неговото прилагане, както от гледна точка на организацията-работодател, така и от гледна точка на наемния персонал. Най-съществените предпоставки за ефективно и ефикасно използване на сделно заплащане са:

- обемът на извършената работа да зависи изцяло или изключително от усилията на отделните работници или служители;
- организацията да има интерес от увеличаване на обема на извършената работа, което означава и съответното увеличение на продажбите;
- организацията да разполага със сигурна и прецизна система за контрол на качеството на отделните операции и процеси;
- стандартите (нормите) въз основа на които се изчисляват и сделните разценки да са разработени по изискванията, включително по отношение на работното натоварване и необходимата квалификация на изпълнителите;
- организацията да разполага със сигурна и прецизна система за контрол на здравето и безопасността при работа.

За да се избягнат някои от недостатъците на сделното заплащане се използват и някои *специфични негови разновидности*, като:

- *групово сделно заплащане* – заплаща се за обем извършена работа или произведена продукция от обособени екипи (например т.н. „бригади“ в строителството) – използва се когато за организацията е по-важен обема работа или произведената продукция от целия екип, а не от отделните му членове;
- *акордно заплащане* (индивидуално или групово) – заплащане се точно фиксирана сума за извършване на дадени работи в рамките на конкретен срок, включително и когато изпълнителите успеят да извършат съответните работи преди срока – използва се, когато за организацията е особено важно дадени работи да бъдат извършени точно навреме, например – обработки на почвата, прибиране на реколта и други дейности в селското стопанство;
- *ограничено сделно заплащане* – при него се праща за обем извършена работа или произведена продукция, но до определен „таван“ и ако той бъде надхвърлен не се плаща възнаграждение – използва се, когато организацията има интерес да се произведе точно определено количество продукти или части от тях;
- *заплащане за обем продажби* (процентно заплащане) – полагащата се основна заплата се изчислява най-често в процент от реализираните приходи от продажби на продукти и услуги – използва се, когато персонала в продажбите може пряко да влияе върху техния обем, например – при сделки с недвижими имоти, продажбата на застрахователни продукти, заведенията за хранене и т.н.

В България сделното заплащане, включително и посочените модификации има дълга история, но в съвременни условия се прилага в ограничен брой сектори и най-вече в шивашката промишленост, строителството, селското стопанство и някои услуги, както и за ограничен брой дейности, свързани най-вече с ръчното изпълнение на операциите. За съжаление и в тази област, българското законодателство създава определени проблеми – например, т.н. „възнаграждение над основната заплата, определено според прилаганите системи за



заплащане на труда”<sup>110</sup> (по-полярно като „наднормено” възнаграждение). На практика се получава така, че изчислената полагаща се основна заплата за периода (най-често 1 месец) при сделно заплащане, трябва да се раздели на 2 части – полагаща се основна заплата за действително отработено време през периода и възнаграждение над основната заплата („наднормено” възнаграждение), изчислено като разлика между полагащата се основна заплата според извършената работа и основната заплата за действително отработено време. Непрецизността на подобна разпоредба е особено очевидна, когато полагащата се основна заплата за извършена работа е по-малка или равна на основната заплата за действително отработено време. Естествено, проблемите на законодателството в тази област имат значение само за организациите на официалния пазар и практически не влияят на тези от „сивия” сектор.

В заключение, още веднъж искам да подчертая, че сделното заплащане, макар да изглежда привлекателно като начин за директно обвързване на извършената работа и получавана заплата, има много сериозни недостатъци, които „стесняват” възможности за използването му. Дори нещо повече - може би е време трудовото ни законодателство да забрани сделното заплащане, но в контекста на една цялостна промяна, чиято основна цел е да се поощрят и облекчат всички, които спазват закона.

---

<sup>110</sup> Виж: чл. 16, ал. 2, т. 2 и чл. 17, ал. 1, т. 2 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

## Шеста глава. Допълнителни възнаграждения и обезщетения

В тази глава се разглежда същността, ролята и разновидностите на допълнителните възнаграждения, като част от заплатите и по-общо – от монетарните възнаграждения.

Специално внимание е отделено на допълнителните възнаграждения за постигнати резултати (трудова представяне), по-известни като „бонуси” (bonuses, performance-related pay, merit pay, pay for results). Тук се отнасят и допълнителните възнаграждения от участие в печалбата (profit-related pay).

Представени са и специфични допълнителни възнаграждения или доходи, част от които не могат да се приемат за елемента на заплатите, но имат важно значение за мотивацията и поведението на наемния персонал – доходи от участие в капитала чрез акции или дялове (stock options, sheers), както и обезщетенията, които могат да получават работниците и служителите при определени обстоятелства.

### 6.1. Същност и процедури за определяне

Допълнителните възнаграждения най-общо представляват специфични плащания на персонала, свързани с фактори, които изцяло или частично не са отчетени при определянето на основните заплати. От тази дефиниция е ясно, че допълнителните възнаграждения са част от брутните заплати, които от своя страна са преобладаващата част от монетарните (паричните) възнаграждения.

Чрез допълнителните възнаграждения, организациите-работодатели се стремят преди всичко да повлияят върху поведението и мотивацията на персонала в конкретни желани направления – например, за постигане на точно определени резултати, за „привличане” към определени работни места, режими на работа, за „задържане” в организацията, в отделни звена, екипи или работни места и т.н.

В различните страни, част от допълнителните възнаграждения се регламентират от държавата с нормативни актове. Водещата цел на подобни практики е да се защитят интересите на наемния персонал при работа в специфични условия или режими. Може би най-типичното допълнително възнаграждение е за т.н. „извънреден” труд – работа над законоустановената продължителност на работното време<sup>111</sup>. Очевидната цел на подобно допълнително възнаграждение е „да оскъпи” извънредния труд за работодателите и те да бъдат мотивирани да не го допускат при нормални обстоятелства, като по този начин се защити здравето и работоспособността на хората на наемния труд.

Допълнителни възнаграждения се договарят в рамките на колективните трудови преговори и се регламентират в подписани колективни трудови договори. По този начин, допълнителните възнаграждения, включени в колективните трудови договори стават задължителни за организациите работодатели, за които съответния колективен договор има действие.

---

<sup>111</sup> Определянето с нормативен акт на максимална продължителност на работното време за един ден или една седмица и изискването за увеличено заплащане е масова практика, регламентирана още с Конвенция № 1 за работното време (индустрия) на Международната организация на труда от 1919 г. (в сила за България от 14 февруари 1922 г., последно обнародвана в ДВ, бр. 36 от 1997 г.) – в чл. 2 от конвенцията се определя максимална продължителност на работния ден 8 часа, а на работната седмица – 48 часа, а в чл. 7, ал. 3 е предвидено увеличено заплащане на извънредния труд с най-малко 25%.

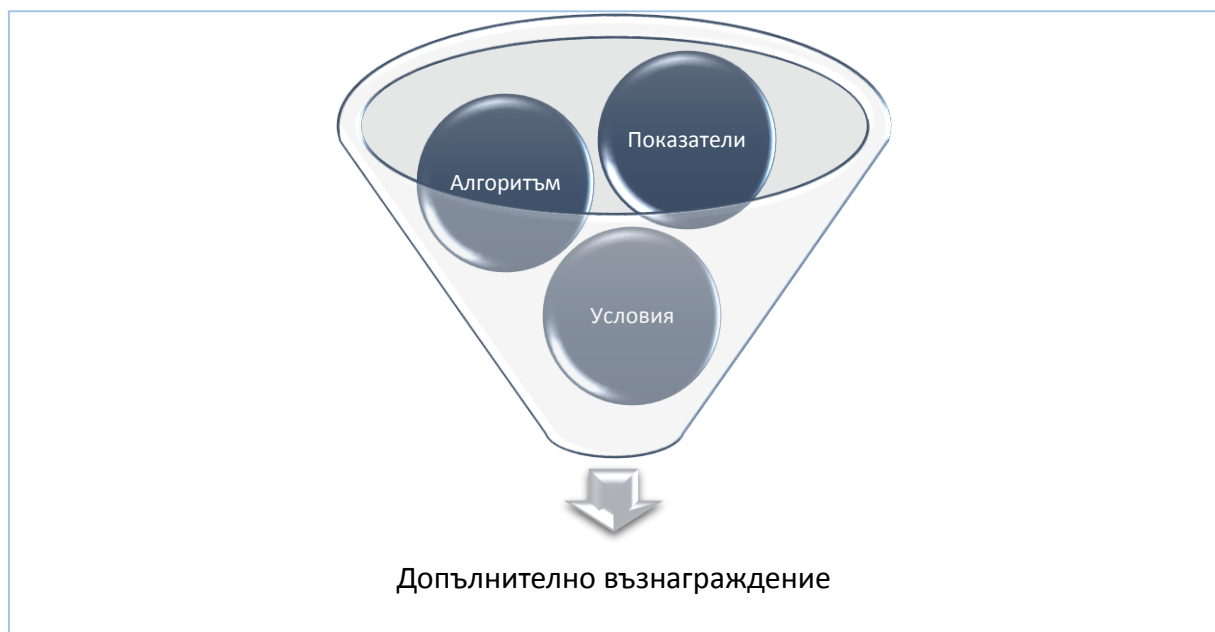
Допълните възнаграждения могат да се договарят и включват като клаузи в индивидуални трудови договори, както и във вътрешни актове на организациите-работодатели. Обикновено това са допълнителните възнаграждения, свързани с трудовото представяне на работниците и служителите, както и такива, отразяващи спецификата на организацията.

Както бе отбелязано в първа глава, допълнителните възнаграждения могат да се класифицират по различен начин – постоянни и променливи, задължителни и незадължителни, ограничени и неограничени - виж Фигура 4. Освен изброените разновидности и различните комбинации между тях, от практическа гледна точка, допълнителните възнаграждения могат да се разделят и на още две големи групи – с или без пряка връзка с трудовото представяне.

Допълнителните възнаграждения, които имат пряка връзка с трудовото представяне най-често са с непостоянен характер (не са гарантирани), докато тези без пряка връзка с трудовото представяне могат да бъдат както с постоянен, така и с непостоянен характер, т.е. гарантирани и негарантирани.

Независимо от своята разновидност, за да се определи едно допълнително възнаграждение трябва да се регламентира процедура, която включва елементите, показани на Фигура 27.

**Фигура 27.** Елементи на процедурата за определяне на допълнително възнаграждение



Показателят или показателите за определяне на допълнителното възнаграждение има особено важно значение за конкретната „посока“ на поведението работниците и служителите, която е свързана с начините за позитивно изменение на съответния показател или показатели.

Алгоритмите за изчисляване обикновено включват критерии за оценка на показателите, по които се определя допълнителното възнаграждение (фиксираны стойности на показателите) и зависимост, по която се изчислява размера на възнаграждението. Алгоритмите за изчисляване на допълнителните възнаграждения предопределят техния размер и относителен дял в структурата на възнагражденията и по-конкретно - монетарните възнаграждения и заплатите като част от тях. Поради това те определят силата на въздействието на допълнителното възнаграждение върху поведението на персонала.

Условията за получаване обикновено са свързани с допълнителни ограничения, изисквания или правила при определяне на допълнителното възнаграждение. В този смисъл оказват влияние, както върху посоката, така и върху силата на въздействието на допълнителните възнаграждения върху поведението на наемния персонал.

Като конкретен пример ще разгледам допълнителното възнаграждение за извънреден труд (over time), при което:

- основният показател е отработеното време;
- алгоритъмът включва:
  - критерий за оценка – работното време, за което се плаща трябва да надвишава законоустановеното, което например е 8 часа на ден;
  - зависимост – размерът на възнаграждението се изчислява като процент от основната заплата за единица работно време, например, 50% от часовата основната заплата за всеки час извънреден труд;
- допълнителните условия най-често са свързани с определяне на максимално допустима продължителност на извънредния труд, например 4 часа на ден, както и правила за полагане на извънреден труд, включително специално писмено разрешение или нареждане на работодателя и/или съгласие на работника или служителя.

Някои разновидности на допълнителните възнаграждения са много близки по своите характеристики до допълнителните изгоди за персонала. Затова има разлики при тяхното третиране, както в теорията, така и в практиката.

Като конкретни примери бих посочил възнаграждението за платен годишен отпуск и за по-високи разходи за живот (т.н. COLA – Cost-Of-Living Allowances). Възнаграждението за платен отпуск от гледна точка на организацията работодател е преди всичко допълнително плащане за време, през което работникът или служителят реално не работи. В България минималния платен годишен отпуск е 20 работни дни или почти един месец, което означава, че работодателят плаща 12 месечни заплати за 11 месеца работа. От тук нататък, определянето на възнаграждението за платен годишен отпуск е въпрос на гледна точка – като разход е допълнително възнаграждение, но заедно с това то е вид изгода за наемния персонал. Допълнителното плащане за по-високи разходи за живот (най-вече в големи градове) е преди всичко допълнително възнаграждение, но заедно с това е изгода за персонала и влияе върху привличането и задържането на хората в организацията и/или в отделни райони (работни места), в които разходите за живот са по-високи.

В крайна сметка, както и да наричаме дадено плащане то има определено въздействие от една страна върху поведението на наемния персонал и от друга – върху разходите на организацията-работодател.

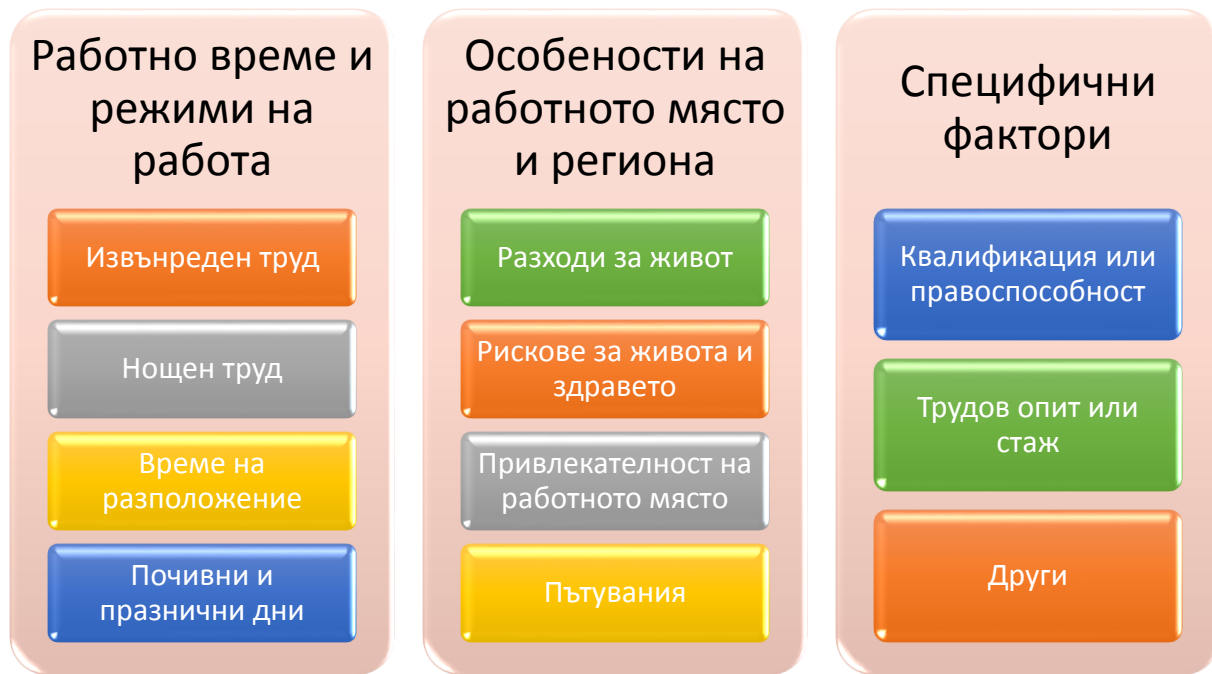
## **6.2. Допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне**

Преди да се спра на най-често срещаните допълнителни възнаграждения от този вид, бих искал да подчертая, че всеки елемент от възнаграждението в някаква степен има връзка с трудовото представяне, защото работника или служителя трябва да постигне определено минимално ниво на трудово представяне за да запази работното си място. В тази част ще бъдат разгледани

възнаграждения, които нямат пряка връзка с трудовото представяне, но косвено са свързани с него.

Допълнителните възнаграждения, които нямат директна връзка с трудовото представяне могат да се обособят в няколко големи групи, както е показано на Фигура 28.

**Фигура 28.** Групи допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне



Допълнителните възнаграждения, свързани с работното време и режимите на работа (на работа и почивка) най-често са:

- допълнително възнаграждение за извънреден труд;
- допълнително възнаграждение за работа през нощта;
- допълнително възнаграждение за времето, през което работникът или служителят е на разположение на работодателя извън работното място (т.н. „домашни дежурства”);
- допълнителни възнаграждения за работа на официални празници;
- допълнително възнаграждение при заместване на отсъстващ работник или служител;
- допълнително възнаграждение за работа на смени или с променливо работно време и други.

Допълнителни възнаграждения, свързани с особеностите на работното място, включително региона, където е разположено, са:

- допълнително възнаграждение за по-високи разходи за живот;
- допълнително възнаграждения, свързани с рискове за здравето и живота на работещия или на други лица;
- допълнителни възнаграждения за относително „непривлекателни” работни места;
- допълнителни възнаграждения за привличане и/или задържане на персонал за длъжности с особено важно значение за организацията и/или с високи пазарни нива на възнагражденията;

- допълнителни възнаграждения, свързани с чести пътувания извън населеното място, в което се намира организацията и други.

Допълнителни възнаграждения, свързани със специфични фактори са:

- допълнителна квалификация или правоспособност, като владее на чужд език, притежаване на определени дипломи или сертификати за специална правоспособност;
- допълнително възнаграждение за трудов опит или стаж в организацията, нейно звено или на определена длъжност;
- други специфични фактори, например - религиозни празници, завършване на работен сезон и други.

Всяко от посочените възнаграждения има специфични характеристики и въздействие върху поведението на наемния персонал, които трябва да се отчитат при управлението на възнагражденията. В следващото изложение ще се спрат на някои основни видове допълнителни възнаграждения и техните особености в България.

Допълнителното възнаграждение за извънреден труд, т.е. работа над законоустановеното работно време (за деня и седмицата) обикновено се определя в процент от основната заплата за единица работно време. В България, допълнителното време за извънреден труд (увеличено заплащане на извънредния труд) има задължителен характер, като в закона са определен минимум, а с колективни или индивидуални трудови договори могат да се договорят и по-високи размери<sup>112</sup>. Минималните размери на допълнителното възнаграждение (увеличено заплащане) за извънреден труд се определят като процент от основната заплата по трудов договор за съответното време, както следва:

- 50% - за работа през работните дни;
- 75% - за работа през почивните дни;
- 100% - за работа през дните на официалните празници;
- 50% - за работа при сумирано изчисляване на работното време.

Освен това, продължителността на извънредния труд е ограничена, като са въведени категорични забрани за извънреден труд на някои категории лица – младежи до 18 години, майки с малки деца и други.

Както бе подчертано, целта на допълнителното възнаграждение за извънреден труд е да се мотивират работодателите да не ползват извънреден труд в нормални условия, а само по изключение - при извънредни обстоятелства. Така се защитават интересите на наемния персонал и по-точно – здравето и работоспособността на хората. Безспорно такава е ситуацията и в българското законодателство, особено като се има предвид, че минималните размери на допълнителното възнаграждение за извънреден труд са по-високи от посочените в Конвенция № 1 на Международната организация на труда. От друга страна обаче, в разпоредбите на българското законодателство относно работното време и почивките, включително извънредния труд има не малко парадокси, които могат да бъдат коментирани според настроението („смях“ или „тъга“ например), като се „изкушавам“ да посоча няколко от „най-невинните“:

---

<sup>112</sup> Чл. 262 от Кодекса на труда.

- денонощието, като време за нормална работа има 23 часа, защото нормалната продължителност на работната смяна през нощта е до 7 часа<sup>113</sup>, което означава, че всички организации, работещи по 24 часа (например, непрекъсваеми производства) трябва да плащат извънреден труд, който е забранен<sup>114</sup>;
- нормалната продължителност на работното време за деня не може да бъде по-голяма от 7 часа, 59 минути и 59 секунди, тъй като тя е определена „до 8 часа“<sup>115</sup>;
- отчитането на работното време е подневно, а на извънредния труд – почасово<sup>116</sup> и т.н.

Естествено, разпоредбите на законодателството се спазват на официалния трудов пазар, което е свързано с немалко излишни административни разходи на работодателите, но на „сивия“ и „черния“ трудов пазар тези разпоредби нямат особено значение.

Допълнителното възнаграждение за нощен труд цели преди всичко да „компенсира“ физическия, емоционален и социален дискомфорт на работещите през това време от денонощието, както и да направи „по-привлекателна“ работата през нощта. В България, допълнителното възнаграждение за работа през нощта се определя като сума пари за всеки отработен нощен час или част от него, като с нормативен акт е определена минималната сума – 0,25 лева за час<sup>117</sup>. Този минимален размер очевидно не е висок, като се има предвид дори задължителната минимална часова заплата за страната 2015 г. – 2,20 лева. Поради това може да се постави под съмнение „ефекта“ на допълнителното възнаграждение.

Допълнителните възнаграждения за времето, през което работника или служителя на разположение на работодателя извън работното си място, т.е. в готовност да отиде на работа при повикване от работодателя, цели да „компенсира“ дискомфорта и да мотивира подобна готовност. Най-често персонала, който трябва да е на разположение на работодателя извън работното място изпълнява специфични функции – ремонт и поддръжка, безопасност, реакция при кризи и други подобни. Съгласно българското законодателство, това допълнително възнаграждение е задължително и минималния му размер е 0,10 лева за час, което също е доста ниско и едва ли постига желаните ефекти.

Допълнителните възнаграждения за работа на официални празници също цели да „компенсира“ дискомфорта и да стимулира работата в такива дни. При действащото българско законодателство, размерът на допълнителното възнаграждение е равен на 100% от основната заплата за отработено време (или „заработката“ при сделно заплащане)<sup>118</sup>. Ако работата на официален празник е и извънреден труд, двете допълнителни възнаграждения се изплащат едновременно, т.е. на практика се плаща троен размер на основната заплата за отработено време. Логиката на подобен регламент е ясна – да „откаже“ работодателите режими на работа, които включват работа на официални празници. Но от друга страна, в не малко сектори, работата на официални празници е наложителна, например – туризъм, търговия на дребно и някои услуги със сезонен характер, особено при относително кратка продължителност на активния сезон (3-4 месеца в годината). Проблемът се задълбочава, защото именно в тези

<sup>113</sup> Чл. 140, ал. 1 от Кодекса на труда

<sup>114</sup> Чл. 143, ал. 2 от Кодекса на труда

<sup>115</sup> Чл. 136, ал. 3 от Кодекса на труда

<sup>116</sup> Чл. 142, ал. 1, чл. 146, ал. 2 и чл. 149 от Кодекса на труда.

<sup>117</sup> Чл. 8 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

<sup>118</sup> Чл. 264 от Кодекса на труда.

сектори масово се работи „на сиво“ и немногото организации, стриктно спазващи законодателството се оказват в трудно положение.

Логиката на допълнителното възнаграждение при вътрешно заместване<sup>119</sup> е, че когато даден работник или служител изпълнява работата на отсъстващ колега, той работи с по-голямо натоварване и изпълнява важни за организацията работи и затова трябва да получи и по-високо възнаграждение (конкретния размер на възнаграждението се договаря). Но тук възниква друг логичен въпрос – може ли един работник или служител да изпълнява пълноценно, както своята работа, така и работата на отсъстващ колега?

Допълнителни възнаграждения за работа на смени или с променливо работно време не са регламентирани като задължителни в българското законодателство, но се прилагат в малък брой организации с цел да поощрят работещите при такова разпределение на работното време. По принцип, по-добрият вариант е този фактор да бъде отчетен при определянето на основната заплата.

Допълнителните възнаграждения за по-високи разходи на живот (COLA) имат за цел да поощрят работещите в райони, където разходите за живот са относително по-високи и разбира се, при условие, че тези по-високи разходи не са отчетени при определянето на основните заплати. Тези допълнителни възнаграждения се използват в големи организации от публичния и частния сектор с много подразделения в различни райони или държави<sup>120</sup>. Най-често, причината за използването на допълнителното възнаграждение за по-високи разходи за живот е, че организацията използва единни скали за определяне на основните заплати, които не се различават по райони. В България това допълнително възнаграждение не е задължително и се използва много рядко – най-вече в български филиали на мултинационални компании и то само за чужденци, изпратени на работа в страната.

Допълнителните възнаграждения, свързани с рисковете за здравето и живота на работещия или на други лица, обикновено се изплащат когато тези фактори не са отчетени при определянето на основните заплати. Типични допълнителни възнаграждения от този вид са:

- допълнително възнаграждение за трудни условия на живот (hardship), рязко отличаващи се от обичайните и свързани с определени рискове за здравето и живота на работещите – обикновено се плаща на работници и служители, изпратени на работа в региони с трудни условия на живот<sup>121</sup>;
- допълнителни възнаграждения за специфични условия на труд на база комплексна оценка на работната среда и рисковете за здравето и живота, например допълнителното възнаграждение за вредни за здравето и други специфични условия на труд, което беше задължително в България до края на 2006 г.;
- допълнителни възнаграждения, свързани с конкретни рискови дейности, например – полети, подводни плавания и т.н.

Тези допълнителни възнаграждения трябва да се използват много внимателно, защото могат да предизвикат негативни „странични“ ефекти. Например, отмененото вече допълнително

---

<sup>119</sup> Чл. 259 от Кодекса на труда.

<sup>120</sup> Описание на този вид допълнително възнаграждение за служещите в армията на САЩ може да се намери на следния адрес: <http://www.military.com/benefits/military-pay/cost-of-living-allowance>.

<sup>121</sup> Описание на този вид допълнително възнаграждение за служещите в армията на САЩ може да се намери на следния адрес: <http://www.military.com/benefits/military-pay/special-pay/hardship-duty-location-pay>.



възнаграждения за вредни и други специфични условия на труд, което бе задължително дълги години в България (на жаргон – т.н. „вредни“) не стимулираше работодателите да инвестират в мерки и дейности за подобряване условията на труд и безопасността, а от друга страна, при относително ниското ниво на възнагражденията много работещи бяха склонни да „заменят“ здраве и работоспособност срещу пари. С регламентирането на задължителното възнаграждение, държавата по същество поощряваше подобно негативно поведение и на двете страни, което доведе до отмяната на задължителния характер на разглежданото допълнително възнаграждение.

Допълнителните възнаграждения, свързани с рисковете за здравето и живота на работещите могат да се разглеждат и като допълнителни възнаграждения за относително „непривлекателни“ работни места. „Непривлекателността“ на работните места, освен от рисковете за здравето и живота, може да е предизвикана и от други фактори – характера на изпълняваните функции (например, сметосъбиране) или обществения престиж на изпълняваните длъжности (например, танцьори в увеселителни заведения в страни с консервативен обществен морал). Но убеждението ми е, че тези фактори (функциите и обществения престиж на длъжностите) е по-добре да се отчетат при определянето на основните заплати, а не да се плащат допълнителни възнаграждения.

Допълнителните възнаграждения, свързани с чести пътувания извън населеното място, в което се намира организацията (travel expenses/allowances, ), популярни в България като „командировъчни“<sup>122</sup> имат спорни характеристики. От една страна, те са вид допълнително възнаграждение, когато не са свързани с плащане или възстановяване на разходи за транспорт и нощувка, т.н. „дневни пари“<sup>123</sup>. От друга страна, могат да се разглеждат като специфични обезщетения за дискомфорта на работещите, предизвикан от пътуването извън населеното място, където е локализирана организацията или като плащания за поощряване на персонала, който трябва да пътува.

В България, допълнителните възнаграждения за пътувания в чужбина имат най-съществено значение за персонала, чиито задължения са свързани с такива постоянни пътувания – шофьори, летци, моряци и т.н. Не са редки случаите, при които дневните командировъчни пари за посочените категории персонал надвишават договорените основни заплати.

Но основният проблем тук се остава липсата на пряка връзка с трудовото представяне – командировъчните пари се получават от всички, които са пътували, независимо от евентуалните различия в трудовото представяне.

В групата на допълнителни възнаграждения, свързани със специфични фактори и в контекста на българските условия, ще се спра преди всичко на допълнителните възнаграждения за трудов стаж/опит или прослужено време (length of service). Най-често това допълнително възнаграждение се плаща за времето, през което работника или служителя е работил в организацията и по-рядко – в отделно нейно звено или на конкретна длъжност. Основната цел на този вид допълнително възнаграждение е да поощри продължителната работа в организацията (звеното, длъжността). От друга страна, съществува презумпцията, че работниците и служителите с повече опит работят по-добре и постигат по-високи резултати. По принцип, професионалният опит е необходим за успешното изпълнение на много длъжности и съответно по-добро трудово представяне. Но за всяка длъжност, колкото и да е сложна и

---

<sup>122</sup> Дневни командировъчни пари, разходи за транспорт и нощувка.

<sup>123</sup> Наредба за командировките в страната, Наредба за служебните командировки и специализации в чужбина.

отговорна, има граница на професионалния опит, който е предпоставка за успешно изпълнение и добро представяне – до определено време (от 1-2 месеца до няколко години). Казано с други думи, хората веднъж придобили опита (умения, навици), необходим за успешното изпълнение на длъжността, могат да имат добро трудово представяне, което зависи само от техните усилия, а не от опита, още по-малко от стажа в организацията или на друго място.

Допълнително възнаграждение за стаж често се критикува и от гледна точка на дискриминацията. Много показателно в това отношение е Решението на Европейския съд<sup>124</sup> от октомври 2006 г., което на практика разграничава опита, необходим за успешното изпълнение на длъжността (за който трябва да се плаща) от стажа в организацията или на длъжността (плащането за стаж може да се третира като дискриминация).

Допълнителното възнаграждение от разглеждания вид, което се използва в България и има задължителен характер, се нарича „допълнително възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит“<sup>125</sup> (на жаргон – „клас“ или „клас прослужено време“). Спокойно мога да твърдя, че това е едно от най-абсурдните задължителни допълнителни възнаграждения, останало в „наследство“ от централно-планираната икономика и нямащо логика в пазарни условия. Най-съществените аргументи в подкрепа на тезата за абсурдния характер на това допълнително възнаграждение са:

- плаща се на практика за целия стаж на лицето на „сходна“ или „със сходен характер“ длъжност, т.е. за целия трудов стаж;
- плаща се за всяко година „придобит трудов стаж и професионален опит“, а не за времето, необходимо да бъдат придобити умения и навици, необходими за успешното изпълнение на длъжността;
- няма никаква връзка с трудовото представяне;
- работници и служители на една и съща длъжност с еднакво трудово представяне получават различно възнаграждение, например защото единия има стаж 10 години, а другия 20 – по този начин се нарушава принципа „равно заплащане за равен труд (труд с еднаква стойност)“.

Не случайно, повечето частни организации от официалния трудов пазар, са намерили законни начини да „избягат“ плащането на това допълнително възнаграждение, като договарят брутна сума, включваща основна заплата и допълнително възнаграждение за стаж, като след това „по обратен ред“ изчисляват основната заплата на лицата с различен стаж, т.е. при една и съща брутна сума, се определят различни основни заплати и допълнително възнаграждение за стаж. В „сивия“ сегмент на трудовия пазар подобни „хитрини“ не са необходими по отношение на „неофициалното“ възнаграждение.

Важно позитивно развитие на нормативната уредба в България бе отмяната на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит за служителите в държавната администрация<sup>126</sup>, което се осъществи в средата на 2012 година. С промяната в нормативната

---

<sup>124</sup> Official Journal of the European Union, C 294/10, 2.12.2006, Case C-17/05, достъпен на адрес: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:294:0010:0011:EN:PDF>

<sup>125</sup> Чл. 12 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

<sup>126</sup> Бяха променени Закона за държавния служител и чл. 107а от Кодекса на труда, а след това се прие и Наредбата за заплатите на служителите в държавната администрация с ПМС № 129 от 2012 г.

уредба, допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит беше включено в основните заплати на служителите.

Допълнителното възнаграждение за трудов стаж, ако въобще да има такова, трябва да е свързано със стажа в организацията и/или длъжността, но задължително да се ограничи периода, за който се плаща (например, до определен брой години стаж). Но като цяло, убеждението ми е, че във всички случаи водещо трябва да е трудовото представяне, а не предпоставката за него – опита и съответните умения и трудови навици. Казано с други думи, очаквам постепенно отпадане на това допълнително възнаграждение, дори в публичния сектор, където често се среща в момента.

Допълнителна квалификация или правоспособност, като владее на чужд език, притежаване на определени дипломи или сертификати за правоспособност е причина за определяне и на специални допълнителни възнаграждения. Целта на тези допълнителни възнаграждения е да поощрят и/или привлекат работници и служители, притежаващи съответната квалификация и правоспособност. Но големият проблем и тук касае връзката с трудовото представяне – подходящ пример е задължителното в България допълнително възнаграждение за научната и образователна степен „доктор“ и научна степен „доктор на науките“<sup>127</sup>. Безспорно, придобиването на посочените степени изисква усилия и инвестиции, показва високо ниво на знания и умения към момента на придобиването на степента. Но след 10 години, трудовото представяне на човека зависи, както от неговите усилия в момента, така и от това, доколко е запазил и развил компетентностите, демонстрирани при получаване на степента. Т.е. плащането за „минали заслуги/постижения“ е твърде рисковано, защото може да се „размине“ с трудовото представяне в настоящето. Не случайно, в много случаи, когато се плаща за допълнителна квалификация или правоспособност, се въвеждат изисквания за периодични проверки (изпити, тестове и т.н.), доказващи че лицето притежава необходимите компетентности.

Допълнителните възнаграждения, плащани по повод различни събития – религиозни празници, приключване на сезон и други подобни, са се наложили като традиция в различни страни. Те също могат да се разглеждат и като специфична допълнителна изгода. Типични примери за допълнителни възнаграждения от този вид са т.н. „13-та заплата“, допълнително възнаграждение за Великден и Коледа, допълнително възнаграждение преди ползването на отпуск и други. Размерите на допълнителните възнаграждения са определят в два основни варианта:

- като абсолютна сума – еднаква за всички или диференцирана по категории персонал;
- като процент от основната заплата.

Но ефектът от тези допълнителни възнаграждения, като се има предвид, че не са обвързани пряко с трудовото представяне е най-малкото спорен.

В заключение на тази част, искам да подчертая, че допълнителните възнаграждения, които нямат пряка връзка с трудовото представяне имат противоречиви отражения, както върху поведението на наемния персонал, така и върху разходите на организациите-работодатели. Поради това те трябва да се използват много внимателно и ако е възможно – постепенно да се обвързват пряко с трудовото представяне.

---

<sup>127</sup> Чл. 11 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

### 6.3. Допълнителни възнаграждения, свързани с трудовото представяне (бонусни схеми)

Допълнителните възнаграждения, свързани с трудовото представяне имат различни наименования, както на български, така и на английски език. Но общото в тях е, че са обвързани пряко с един или повече аспекти на трудовото представяне (т.н. „contingent pay schemes”<sup>128</sup>), измерени чрез:

- конкретен показател или показатели за постигнати резултати;
- обща оценка на трудовото представяне.

Освен това, в зависимост от начина на изчисляване, допълнителните възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне могат да бъдат:

- индивидуални – за отделни работници или служители;
- групови - за екипи, звена и организацията като цяло.

В зависимост периодичността на изплащането, разглежданите допълнителни възнаграждения могат да бъдат:

- еднократни - най-често за конкретно постижение или резултат;
- периодични – изплащат се месечно, тримесечно, годишно или на други периоди.

Освен това, допълнителните възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне са компонент от променливата (негарантираната) част от възнагражденията. Трябва да се има предвид, че част от схемите за обвързване на трудовото представяне с възнагражденията (performance-related pay) се отнасят да основните заплати – тези варианти бяха разгледани в глава пета.

Допълнителните възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне най-често се наричат бонуси, а начина на тяхното определяне – бонусна схема. Затова в следващото изложение ще бъдат наречани по този начин.

#### 6.3.1. Бонусни схеми, базирани на конкретен показател/и

##### 6.3.1.1. Бонусни схеми, обвързани с продажбите

„Класическите” бонусни схеми, базирани на конкретен показател, отразяващ трудовото представяне са свързани с **продажбите**. Обемът на продажбите обикновено се измерва в пари или с натурални мерки – бройки, килограми, метри и т.н.

Основната зависимост, по която се изчисляват индивидуалните бонуси за продажби, измерени в пари има следния вид:

$$B = \left( \sum_{i=1}^n Q_i \cdot P_i \right) \cdot K_b$$

Където:

---

<sup>128</sup> Виж: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Reward Management 2009, Annual survey report 2009, Armstrong, M., Armstrong’s Handbook of Reward Management Practice, Cogan Page, London, 2010, с. 167 – 234.

$B$  – сумата на бонуса за лицето;

$Q_i$  – количество продадени от лицето продукти от вида  $i$ ;

$P_i$  – цена на един продукт от вида  $i$ ;

$K_b$  – бонусен коефициент;

$N$  – брой на продаваните от лицето продукти.

В посочената зависимост бонусния коефициент (може да се представи и като процент) е еднакъв за всички продукти. Но по различни причини, например определена ценова политика, могат да се използват и отделни бонусни коефициенти (проценти) за всеки отделен продукт. В този случай, зависимостта, по която се изчислява сумата на бонуса е следната:

$$B = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot P_i \cdot K_{bi}$$

Където:

$K_{bi}$  – бонусен коефициент за продукт от вида  $i$ .

Важно значение за ефекта на бонусната схема върху поведението на лицата, за които се прилага има **периода за изчисляване и изплащане на бонуса**. При разглежданата бонусна схема, най-често се използва месечният период за изчисляване на бонусите, но са възможни и по-кратки (например, седмица или работен ден) или по-дълги периоди (например – тримесечие).

Обикновено, разглежданата бонусна схема се прилага за персонала, ангажиран директно с продажбите и по-рядко за други категории персонал.

*Основните предимства* на разглежданата бонусна схема са:

- стимулира лицата, за които се прилага да увеличават обема на паричните приходи от продажби, което при равни други условия е в интерес на организацията;
- схемата е проста и лесно се администрира, включително и по отношение на контрола върху необходимата информация.

Но тази бонусна схема има и *не-малко недостатъци*, по-съществените от които са:

- обемът на приходите от продажби може да не зависи изцяло от уменията и усилията на лицата, за които се прилага – например, други определят цените на продаваните стоки, а те безспорно оказват влияние върху обема на продажбите;
- когато едно лице продава повече от един продукт има риск да насочи усилията си само към относително „най-лесно“ продаваеми продукт и да игнорира продажбите на останалите;
- съществува и риск от „продажба на всяка цена“, т.е. без да се отчитат потребностите и желанията на купувачите, което от своя страна може да намали тяхната удовлетвореност и да ги „отблъсне“;
- бонусите се получават, независимо от количеството на продажбите за съответния период, което може да предизвика неритмичност на продаваните стоки, което очевидно не отговаря на интересите на организациите.

За да се избегне в някаква степен влиянието на ценовата политика, разглежданата бонусна схема може да се обвърже не с паричните приходи от продажби, а с продадените продукти, измерени с натурални показатели, например – брой.

В този случай, зависимостта, по която се изчислява размера на бонусите има следния вид:

$$B = \sum_{i=1}^n Qi \cdot Bi$$

Където:

$Bi$  – сума на бонуса за единица продаден продукт от вида  $i$ .

За да се ограничи риска от „фаворизиране“ на едни продукти за сметка на други, в бонусните схеми от разглеждания вид могат да се въведат допълнителни условия за изплащане, които обикновено са под формата на минимални количества продажби (в пари или в натура) за всеки продаван продукт. По този начин, за да получи бонус, служителят трябва да продаде поне минимален обем от относително „по-трудно“ продаваеми продукти, което безспорно отговаря на интересите на организацията.

С оглед стимулирането на добро обслужване клиентите и увеличаване на тяхната удовлетвореност, в разглежданите бонусни схеми могат да се въведат допълнителни условия за изплащането на бонусите, свързани с качеството на обслужването и удовлетвореността на клиентите. Такива условия могат да бъдат:

- максимално допустим брой оплаквания от клиенти;
- относителен дял на постоянните клиенти;
- минимален рейтинг на удовлетвореност на клиентите, изчислен въз основа на резултати от анкетни проучвания;
- минимален рейтинг от проучване по метода „таен клиент“ и други.

Конкретен пример за изчисляване на бонусите по разглежданите досега схеми е показан на Таблица 29.

**Таблица 29.** Изчисляване на месечни бонуси

Продукти	Мярка	Единична цена в лева	Количество продадени продукти за месеца	Сума на продажбите в лева	Схема 1		Схема 2		Схема 3		Схема 4	
					Бонусен коефициент	Сума на бонуса в лева	Бонусен коефициент	Сума на бонуса в лева	Сума на бонуса за 1 брой в лева	Сума на бонуса в лева	Сума на бонуса за 1 брой в лева	Сума на бонуса в лева
Продукт А	брой	100	20	2000	0,05	100,00	0,03	60,00	5,00	100,00	3,00	60
Продукт Б	брой	120	15	1800	0,05	90,00	0,05	90,00	5,00	75,00	6,00	90
Продукт В	брой	150	5	750	0,05	37,50	0,10	75,00	5,00	25,00	15,00	75
Общо:			x			227,50	x	225,00		200,00	x	225,00

Бонусни схеми 3 и 4 са базирани на обема на продажбите в натура (брой), като при схема 3 се използва еднаква сума на бонуса за 1 брой продаден продукт, а при схема 4 – различни суми.

И тук разликите са на база „различна продаваемост“ на продуктите, както и различна печалба или добавена стойност в единичната цена.

Примерът, показан на Таблица 26, разбира се е елементарен, но и от него могат да се видят ясно позитивните и негативните характеристики на представяните бонусни схеми.

За да се гарантират интересите на организацията от постигане на минимален обем продажби и ритмичност на продажбите, в бонусните схеми може да се залагат **цели за обема на продажбите за съответния период (т.н. “Targets”)**, а бонуси се изплащат само за продажби над определената цел.

Общите зависимости, по която се изчисляват бонусите по схемите с предварително определени цели е:

$$B = \left( \sum_{i=1}^n \Delta Qi \cdot Pi \right) \cdot Kb$$

Където:

$\Delta Qi$  – количество продадени от лицето продукти от вида  $i$ , надхвърлящо предварително определена цел (количество продукти).

или

$$B = \sum_{i=1}^n \Delta Qi \cdot Pi \cdot Kb_i$$

Или

$$B = \sum_{i=1}^n \Delta Qi \cdot Bi$$

В посочените зависимости, бонусния коефициент и сумата на бонуса за единица продукт са еднакви, независимо от обема на продажбите, с който се надвишава целевата му стойност. Но в зависимост от интересите на организацията, могат да се предвидят различни коефициенти или суми – пример е показан на Таблица 30.

**Таблица 30.** Променливи бонусни коефициенти

Сума, с която се надвишава целевия обем на продажбите	Схеми за изчисляване на бонуса		
	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
до 2000 лева	2%	2%	5%
от 2000 до 3000 лева	40 лева + 3% за горницата над 2000 лева	40 лева + 3% за горницата над 2000 лева	100 лева + 4% за горницата над 2000 лева
от 3000 до 4000 лева	70 лева + 4% за горницата над 3000 лева	70 лева + 4% за горницата над 3000 лева	140 лева + 3% за горницата над 3000 лева
от 4000 до 5000 лева	110 лева + 5% за горницата над 4000 лева	110 лева + 3% за горницата над 4000 лева	170 лева + 2% за горницата над 4000 лева
над 5000 лева	160 лева + 6% за горницата над 5000 лева	140 лева + 2% за горницата над 5000 лева	190 лева + 1% за горницата над 5000 лева

Конкретни примерни изчисления по вариантите на бонусни схеми от Таблица 30 са показани на Таблица 31 и Фигура 29.

Основните предимства на бонусните схеми с целеви стойности на обема на продажбите за съответния период са:

- изплащането на бонусите изисква реализирането на определен като цел обем продажби, който би трябвало да „покрива” разходите за основни заплати на организацията;
- има възможност да се „разпредели” плана за продажбите между персонала, пряко ангажиран с тях;
- организацията има възможност гъвкаво да стимулира преизпълнението на целите за обема на продажбите.

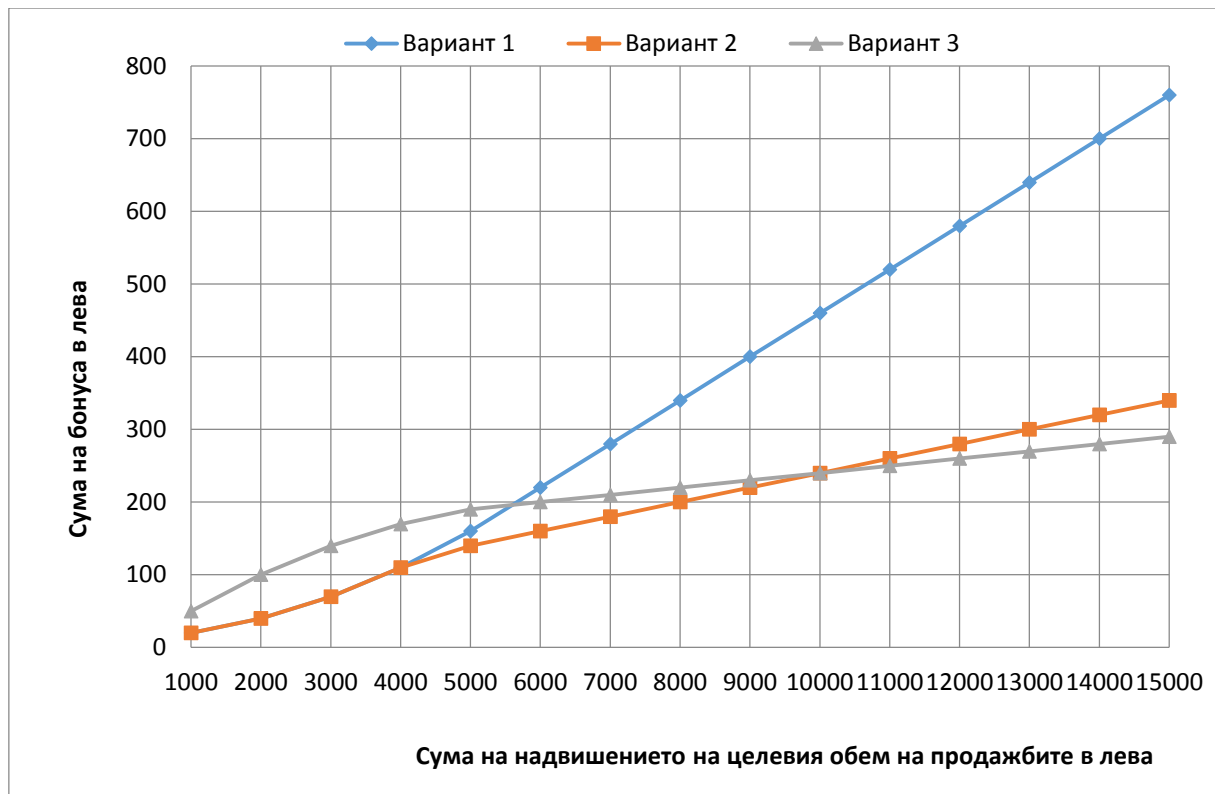
Разбира се и този вид бонусни схеми не са лишени от недостатъците на всички схеми, базирани на обема на продажбите. Освен това, при разглежданият вид схеми има сериозни рискове, свързани с обосноваването на определените цели – твърде ниски и лесно постижими или обратно – много високи и трудни за постигане. И в двата случая стимулиращия ефект ще бъде по-слаб, като е възможно организацията да понесе и загуби (най-вече при твърде ниски и лесно постижими цели).

**Таблица 31.** Примерни изчисления на бонусите по вариантите от Таблица 30

Сума, с която се надвишава целевия обем на продажбите в лева	Схеми за изчисляване на бонуса в лева		
	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
1000	20	20	50
2000	40	40	100
3000	70	70	140
4000	110	110	170
5000	160	140	190
6000	220	160	200
7000	280	180	210
8000	340	200	220
9000	400	220	230
10000	460	240	240
11000	520	260	250
12000	580	280	260
13000	640	300	270
14000	700	320	280
15000	760	340	290



**Фигура 29.** Примерни изчисления на бонусите по вариантите от Таблица 27 и 28



При използването на бонусни схеми с определени целеви стойности на продажбите, има и още един много важен проблем, свързан с периода за определяне на целите и бонусите. Например, ако целите и бонусите се определят за всеки месец от годината поотделно, напълно е възможно в отделни месеци служителите да получат бонуси, а сумарно целите за годината (сбор от целите за 12-те месеца) да не са изпълнени. Като илюстрация на проблема е примера, показан на Таблица 32.

**Таблица 32.** Примерно изчисление на бонуси за всеки месец поотделно

Показатели	Месеци от годината												Общо:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Целеви обем на продажбите за всеки месец	1000	1000	1000	1200	1200	1300	1200	1000	1200	1200	1200	1500	14000
Реализирани продажби по месеци	1200	1200	500	1500	1300	1000	1300	700	1000	1300	1000	1700	13700
Разлика между реализирани и целеви продажби	200	200	-500	300	100	-300	100	-300	-200	100	-200	200	-300
Бонусен коефициент	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
Сума на бонуса за все месец поотделно	40	40	0	60	20	0	20	0	0	20	0	40	240

Както се вижда ясно от таблицата, общата годишна цел за обема на продажбите не е изпълнена, но служителят е получил бонуси за продажби.

За частично решаване на този проблем може да се използва вариант, при който целите и тяхното изпълнение се отчитат с натрупване от началото на годината. Примерен вариант на подобна бонусна схема е показан на Таблица 33.

**Таблица 33.** Примерно изчисление на бонуси с натрупване

Показатели	Месеци от годината												Общо:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Целеви обем на продажбите за всеки месец	1000	1000	1000	1200	1200	1300	1200	1000	1200	1200	1200	1500	14000
Целеви обем на продажбите с натрупване	1000	2000	3000	4200	5400	6700	7900	8900	10100	11300	12500	14000	14000
Реализирани продажби по месеци	1200	1200	500	1500	1300	1000	1300	700	1000	1300	1000	1700	13700
Реализирани продажби с натрупване	1200	2400	2900	4400	5700	6700	8000	8700	9700	11000	12000	13700	13700
Разлика между реализирани и целеви продажби с натрупване	200	400	-100	200	300	0	100	-200	-400	-300	-500	-300	-300
Бонусен коефициент	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
Сума на бонуса	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80

При варианта, показан на Таблица 33, бонусите се изчисляват на база разликата между реализираните продажби и целевите стойности с натрупване, като се спазва правилото, че разлики, за които са платени бонуси не участват при изчисляването на бонусите за следващите месеци. Например, за месец 2 разликата е 400 лева, но бонуса за изчислява само за сумата от 200 лева, тъй като се приспада разликата, на база на която е платен бонуса за месец 1. По същия начин се установява, че за месец 4 разликата е 200 лева, но бонус не се плаща, защото през месец 1 и месец 2 са платени бонуси на база разлика от 400 лева. При този вариант проблема се решава частично – плащат се бонуси за първите 2 месеца, но общата сума на бонусите е по-малка спрямо варианта, показан на Таблица 32 (80 лева вместо 240 лева).

Друга възможност за решаване на разглеждания проблем е чрез „разсрочено“ изплащане на месечните бонуси, т.е. всеки месец се изплаща процент от полагащия се бонус (например – 60% или 75%), а останалата сума се изплаща след края на годината (или на по-кратки периоди – тримесечие или полугодие), но при условие, че е изпълнена годишната цел за продажбите. „Разсрочването“ на плащането може да се направи с различни проценти – например, за първите 3 месеца – 60%, за вторите 3 месеца – 70% и за останалите месеци – 80%.

Разсрочването на полагащи се бонуси може да се прилага и при други бонусни схеми, в контекста и на още една цел – задържане на персонала. Ефекта на задържане се получава, защото може да се постави допълнително условия - напусналите преди края на годината губят правото да получат разликата между платените и полагащите се бонуси.

И при бонусните схеми с предварително определени целеви стойности на продажбите могат да се поставят допълнителни условия, свързани с качеството на обслужване и удовлетвореността на клиентите, както и с целеви структури (асортимент) на продажбите.

Бонусните схеми, свързани с продажбите, освен индивидуални могат да бъдат и **групови (за екипи, звена и т.н.)**, при които изчисляването на бонусите се извършва най-малко на два етапа:

- изчисляване на полагащите се бонуси за групата;
- разпределение на сумата за бонуси на групата между отделните ѝ членове.

Изчисляването на полагащите се бонуси за групата може да бъде извършено по начините, които бяха описани за индивидуалните бонусни схеми, обвързани с продажбите, а именно:

- на база приходи от продажби в пари или количество продадени стоки, измерено с натурални показатели;
- с еднакви или различни бонусни коефициенти (проценти);
- без или с предварително определена целева стойност на продажбите, респективно за всеки отделен период или с натрупване;
- без или с допълнителни условия като поддържане на минимален асортимент, качество на обслужването и удовлетвореност на клиентите.

Разпределението на полагащата се сума за бонуси на групата между нейните членове може да се извърши по различни начини, например:

- на база отработено време;
- на база отработено време и относителна тежест на длъжностите;
- на база основни заплати за отработено време;
- посочени три начина плюс оценка на приноса.

Разпределението на сумата за бонуси на групата между нейните членове на база отработено време, се извършва по следните зависимости:

$$B_i = D_i \cdot B_d$$

$$B_d = \frac{B}{\sum_{i=1}^n D_i}$$

Където:

$B$  – сумата за бонуси на групата;

$B_i$  – сумата за бонус на служителя  $i$ ;

$D_i$  – отработени дни през периода от служителя  $i$ ;

$B_d$  – сумата на бонус за 1 отработен ден;

$n$  – броят на служителите в групата.

Разпределението на сумата за бонуси между нейните членове на база отработено време и относителна тежест на длъжността, се извършва по следните зависимости:

$$B_i = K_{ri} \cdot B_{kr}$$

$$K_{ri} = D_i \cdot K_{rj}$$

$$B_{kr} = \frac{B}{\sum_{i=1}^n K_{ri}}$$

Където:

$K_{ri}$  – коефициент за разпределение на служителя  $i$ ;

$B_{kr}$  – сума на бонуса за 1-ца коефициент за разпределение;

$K_{rj}$  – коефициент на тежест на длъжността  $j$ ;

$J$  – броят на длъжностите в групата.

Коефициентите за тежест на длъжностите могат да бъдат определени по различни начини, но като че ли най-разумно е да се „стъпи“ на съотношенията между основните заплати, съответстващи на длъжностите.

Разпределението на сумата за бонуси на групата между нейните членове на база основна заплата за отработено време, се извършва по следните зависимости:

$$B_i = B S_i \cdot B_{bs}$$

$$B_{bs} = \frac{B}{\sum_{i=1}^n B S_i}$$

Където:

$B S_i$  – основната заплата за отработено време на служителя  $i$  през периода;

$B_{bs}$  – сума на бонуса за единица основна заплата за отработено време.

При този вариант се отчитат едновременно както отработеното време, така и чрез основната заплата - тежестта на длъжността и евентуално трудовото представяне (ако основната заплата е обвързана с него).

Разпределение на сумата за бонуси на групата между нейните членове на база основна заплата за отработено време и оценка на приноса на отделните служители, се извършва по следните зависимости:

$$B_i = K r_i \cdot B_{kr}$$

$$K r_i = B S_i \cdot K_{ci}$$

$$B_{kr} = \frac{B}{\sum_{i=1}^n K r_i}$$

Където:

$K_{ci}$  – коефициент, съответстващ на оценката на приноса на служителя  $i$ .

Въвеждането на оценка на приноса на отделния служител има за цел да стимулира стремеж и за най-добро индивидуално трудово представяне. Самата оценка на приноса може да се извърши по различни процедури и алгоритми, например - оценката на приноса се извършва от ръководителя на групата, като общата оценка има три степени (да допуснем - висок, умерен и ограничен) със съответния коефициент за всяка степен (да допуснем - 1,25, 1,00 и 0,75).

При груповите бонусни схеми, обвързани с продажбите също могат да се регламентират допълнителни условия, свързани с поддържането на минимален асортимент на продажбите, качество на обслужването и удовлетвореност на клиентите.

Най-същественото предимство на груповите бонусни схеми е, че стимулират подобряването на общ резултат (в случая – продажбите), който е с по-важно значение за организацията, отколкото индивидуалните резултати на отделните лица. Но този вид схеми крият и определени рискове, именно защото в някаква степен се игнорира индивидуалното представяне, като са напълно възможни и проблеми, свързани със състава и ръководството на групата, както и вътрешните отношения.

Особено значение като предпоставка за успешното използване на групови бонусни схеми, обвързани с продажбите, има определянето на групата (екипа, звеното и т.н.), за която ще се

прилага бонусната схема. Едно от най-важните изисквания е свързано с възможността отделните членове да групата да могат да комуникират помежду си, като по този начин взаимно се подтикват към подобряването на общите резултати.

### 6.3.1.2. Бонусни схеми, обвързани с обема на извършената работа

Като алтернатива на сделното заплащане могат да се използват **бонусни схеми, свързани с обема на извършената работа или произведената продукция**. Разликата със сделното заплащане е, че на база обем извършена работа или произведена продукция, се плаща само бонус, т.е. допълнително възнаграждение, а не целия размер на полагащата се основна заплата.

Зависимостта, по която се изчисляват бонусите по този вид схеми, най-често е следната:

$$B = \sum_{i=1}^n Qi \cdot Bi$$

Където:

$B$  – сума на полагащия се бонус за периода;

$Qi$  – количество от продукта (работата)  $i$ , произведено (извършена) от лицето за периода;

$Bi$  – сума на бонуса за единица количество от продукта (работата)  $i$ ;

$n$  – брой на продуктите (видовете работи).

Бонусните схеми, обвързани с обема на извършената работа могат да бъдат, освен индивидуални и групови (екипни).

Индивидуалните и груповите бонусни схеми могат да бъдат както неограничени (без предварително регламентиран „таван“ на бонуса), така и ограничени – с предварително определен максимално допустим размер на бонуса за съответния период.

При бонусните схеми, обвързани с обема на извършената работа също могат да се поставят допълнителни условия за получаване на бонусите – спазване на стандартите за качество, спазване на определени срокове, ритмичност на работата и други подобни.

Бонусните схеми, обвързани с обема на извършената работа, независимо от конкретната си разновидност, притежават основните предимство и недостатъци на сделното заплащане, макар и в „омекотен“ вид. Това означава, че и предпоставките за успешно прилагане са същите, както при сделното заплащане. Обикновено, разглежданият вид бонусни схеми могат да се прилагат относително успешно за персонал, изпълняващ предимно ръчни операции (manual workers).

### 6.3.1.3. Бонусни схеми, обвързани с показатели за крайни резултати

Бонусните схеми, обвързани с показатели за крайни или общи резултати от дейността на дадено звено или на организацията като цяло, обикновено се прилагат за персонала, който има съществено влияние върху тези резултати – ръководния персонал и по-рядко за експерти на ключови позиции. Водещата цел на тази схеми е да се стимулира подобряването на общите резултати, което е в интерес на собствениците на организацията, както и да се решат поне отчасти проблемите, свързани взаимоотношенията „принципал – агент“ и така наречения „морален риск“. Казано с други думи, тези схеми могат да помогнат за „еднопосочност“ на

интересите на собствениците на организацията и на персонала, с най-големи възможности за влияние върху крайните резултати от дейността.

Най-често използваните показатели, на които се базира бонусната схема са:

- печалба – оперативната печалба за определен период от време, изчислена като разлика между реализираните приходи от продажби и направените разходи за периода;
- цена на акциите на организацията – обикновено средната цена за регламентиран период от време;
- възвръщаемост на капитала, изчислена като съотношение между реализираната за периода оперативна печалба и сумата на капитала;
- добавена стойност – оперативната добавена стойност за определен период от време, изчислена като разлика между приходи от продажби и разходи (без разходите за персонала).

Най-масова е практиката за използване на печалбата, като основен показател за изчисляване на бонусите в рамките на разглежданите схеми – затова те често се наричат схеми за участие в печалбата или заплащане, обвързано с печалбата (profit-related pay, profit-related bonuses).

И при тези бонусни схеми, особено значение има периода за изчисляване и плащане на бонусите. В повечето случаи, периодът е една година, но са възможни както по-кратки (тримесечие, полугодие), така и по-дълги периоди (например – 3 години).

Изчисляването на индивидуалния размер на бонуса при схеми, базирани на печалбата се извършва по следната основна зависимост:

$$B = P \cdot K_b$$

*Където:*

*B – размера на полагащия се бонус на лицето за периода;*

*P - реализираната оперативна печалба за периода*

*K<sub>b</sub> – индивидуален бонусен коефициент на лицето.*

И при разглежданите бонусни схеми могат да се използват предварително определени цели (размер на оперативната печалба) – в този случай, бонуси се изплащат при съответното изпълнение на целите, например – изпълнение над 100 процента. В тези случаи, за изчисляване на бонуса се най-често се използва следната зависимост:

$$B = \Delta P \cdot K_b$$

*Където:*

*ΔP – сума, с която е превишен целевия размер на оперативната печалба за периода.*

При бонусните схеми, свързани с целева стойност на печалбата и с относително кратки периоди за плащане (например – тримесечие), възниква проблема с възможността да се получат бонуси за конкретни периоди, но общата годишна цел за печалбата да не бъде изпълнена. Затова и тук целевата и фактичката стойност на печалбата могат да се определят с натрупване от началото на периода (например – годината).

Поради обстоятелството, че в много случаи, крайните резултати от дейността на организацията зависят от общите усилия на определен екип висши ръководители, се използват *групови бонусни схеми*, обвързани с печалбата. Изчисляването на полагащите се бонуси, както и при всички групови (екипни) схеми се извършва на два етапа:

- изчисляване на полагащите се бонуси общо за групата (екипа);
- разпределение на общата сума на бонусите, между членовете на групата (екипа).

Конкретните зависимости за изчисляване на сумата за бонуси на групата са подобни на индивидуалните схеми, но с различни бонусни коефициенти.

Разпределението на сумата за бонуси на групата между нейните членове може да стане по същите зависимости, както при груповите бонусни схеми, свързани с продажбите:

- на база отработено време
- на база отработено време и коефициент на тежест на длъжностите;
- на база основни заплати за отработено време;
- първите три зависимости плюс оценка на индивидуалния принос.

Важно значение при бонусните схеми, обвързани с печалбата може да има и „разсроченото“ изплащане на бонусите, например, полагащите се бонуси за дадена година да се изплащат на части – 50% непосредствено след края на годината, за която се отнасят, 30% след втората година и 20% след третата година. Целите на подобно плащане на бонусите основно са две:

- да се „ангажират“ за по-дълъг период получателите на бонусите с интересите на организацията;
- „задържане“ на ключов персонал, защото „разсрочените“ суми се изплащат при условия, че лицата продължават да работят за организацията.

И при бонусните схеми, свързани с печалбата, независимо от тяхната разновидност, могат да се поставят допълнителни условия за получаване на бонусите, например:

- минимална стойност на акциите на организацията;
- минимална възвръщаемост на капитала;
- изпълнение на конкретни цели или планове – например за инвестиции, пазарен дял, привличане на нови клиенти и т.н.

Друг съществен въпрос, свързан с бонусите, обвързани с печалбата е дали да се регламентира предварително някакво ограничение на размера или не. По принцип, увеличаването на размера на печалбата, отговаря на интересите на собствениците на организацията. Но винаги има риск, ако печалбата за относително кратък период от време (времения обхват на бонусната схема) се увеличава рязко, това да доведе до проблеми през следващ период, например защото са намалени инвестициите, „задържани“ са възнагражденията на персонала, което е причина за напускане на ключови служители и т.н. Не бива да се подценява и „моралния риск“ при неограничените бонусни схеми – висшите ръководители биха могли да манипулират данните за печалбата с цел да получат по-големи бонуси (в някои случаи огромни суми – десетки милиони долари). Този проблем стана много остър в периода на финансовата криза от 2008 – 2009 г., чийто ефект все още се „усеща“, макар че определени „сигнали“ имаше и преди това – например, случая с компанията „ЕНРОН“. Ето защо,

определянето дори на „мек“ регламент за ограничаване размера на бонусите, може да се окаже полезен за ограничаване на споменатите рискове.

Използването на показателите за възвръщаемост на капитала и на добавената стойност в бонусни схеми има на практика същите характеристики, както и използването на печалбата. Причината за това е, че в печалбата участва в посочените показатели. Но по доста различен начин стои въпроса с показателя „цена на акциите“, който е много „по-рисков“ показател, от гледна точка на бонусните схеми. Основната причина за това е, че цените на акциите се влияят, (понякога съществено) от фактори, нямащи нищо общо с дейността на лицата, за които се прилага бонусната схема. Последната финансова криза недвусмислено доказа това, но е имало и не малко случаи на повишение на цените на акциите, без това да е резултат от по-добрата работа на хората, за които се прилага бонусната схема.

Въпреки множеството резерви към бонусните схеми, обвързани с показатели за общите резултати от дейността на организацията, особено след началото на последната финансова и икономическа криза, те имат безспорни предимства, по-важните от които са:

- обвързват относително дългосрочно интересите на лицата, за които се прилагат с интересите на собствениците на организацията;
- стимулират лицата, за които се прилагат да подобряват общите резултати от дейността на организацията, включително използването на ресурсите ѝ;
- има възможност за относително голяма гъвкавост при избора на конкретни показатели и зависимости за изчисляване на бонусите.

Най-сериозните рискове, свързани с прилагането на разглежданите бонусни схеми, могат да се обособят в две направления:

- „морален риск“ в контекста на проблема „принципал – агент“ – възможност за манипулиране на информация с цел получаване на значителни суми за кратко време, което да предизвика сериозни затруднения в бъдеще;
- върху показателите за изчисляване на бонусите да въздействат фактори, които нямат нищо общо с усилията на лицата, за които се прилага бонусната схема.

Ето защо, най-съществените предпоставки за използване на бонусни схеми, обвързани с показатели за общите резултати са свързани със създаване на условия за избягване (или силно ограничаване) на „моралния риск“ и избор на такива показатели, чието изменение зависи изключително от компетентността и усилията на лицата, за които се прилага схемата.

#### 6.3.1.4. Бонусни схеми, обвързани със система от показатели

Бонусните системи, базирани на система от показатели целят „разширяването“ на обхват на стимулиращото въздействие върху поведението на персонала, за който се прилагат. Но и те могат да бъдат обособени в няколко групи, по-важните от които са:

- бонусните схеми на база система от показатели, свързани с продажбите и удовлетвореността на клиентите като:
  - обем продажби;
  - рейтинг на удовлетвореност на клиентите;
  - относителен дял на „постоянните“ клиенти;
  - рейтинг на обслужването на клиентите и други подобни;



- бонусни схеми на база система от показатели за обема, качеството и срока за изпълнение на работата или произведената продукция като:
  - обем на извършената работа или произведената продукция;
  - качество, измерено по различни начини в зависимост от спецификата на работата или продукцията, например – относителен дял на бракувана продукция, относителен дял на продукцията с най-високо качество и т.н.;
  - спазване на сроковете за изпълнение на работата или графика за производство на продукцията, измерени с различни конкретни показатели, например – брой закъснения, продължителност на закъснението, брой и продължителност на предсрочно изпълнените работи и т.н.
- бонусни схеми на база система от показатели за общите резултати от дейността на екипа, звеното или организацията като:
  - печалба;
  - възвръщаемост на капитала;
  - цена на акциите;
  - добавена стойност и други;
- бонусни схеми на база система от специфични показатели за резултатите от дейността, като:
  - показатели, свързани с дейността на персонала по доставките (покупките) – време за доставки, цена на доставките, оборотни средства за материали, суровини и т.н.;
  - показатели, свързани с дейността на персонала по ремонт и поддръжка – продължителност на ремонтите, коефициент на използване на техниката, време за реакция при аварии, спазване на графика за плановите ремонти и т.н.;
  - показатели, свързани с други специфични дейности – проучване и развитие, управление на финансите, счетоводство, управление на човешките ресурси и други.

Основната зависимост, по която се изчислява размера на бонусите при разглежданите схеми е следната:

$$B = \sum_{i=1}^n B_i$$

*Където:*

*B – сумата на бонуса за периода;*

*B<sub>i</sub> – сумата на бонуса за показателя i;*

*n – броят на показателите, по които се изчисляват бонусите.*

Бонусните схеми, обвързани със система от показатели също могат да бъдат:

- индивидуални и групови (екипни);
- с или без предварително определена целева стойност на показателите;
- стойността на показателите да се изчислява за всеки период поотделно или с натрупване;
- с или без допълнителни условия за плащане на бонусите;
- с или без „разсрочване“ на плащането на бонусите;
- с или без ограничения на размера на бонусите.

Основното предимство на разглежданият вид бонусни схеми е, че се отчитат по-пълно и вероятно по-точно приноса на лицата, за които се прилагат.

Освен, недостатъците, свързани с отделните показатели, при тези бонусни схеми има и риск от „разконцентриране“ на вниманието, което вероятно ще доведе до по-малък стимулиращ ефект върху поведението на лицата, за които се прилагат. Поради това, успешното използване на такива схеми изисква внимателен подбор на показателите, по които се определят бонусите и оптимална „тежест“ на отделните показатели в общата сума на бонусите, които могат да бъдат получени.

### *6.3.2. Бонусни схеми, базирани на обща оценка на представянето*

За редица категории персонал в организациите е много трудно или е безсмислено, от гледна точка на интересите на организацията, да се дефинират конкретни, измерими показатели за резултатите от работата – най-често това се отнася за изпълняващите дейности в областта на проучването и развитието, доставките, поддръжката, финансите, счетоводството, човешките ресурси, връзки с обществеността и други подобни.

Трудностите се „пренасят“ по отношение на почти всички категории персонал в организациите от публичния и неправителствения сектор, в които резултатите от дейността много трудно могат да се измерят с преки количествени показатели или това е безсмислено. Например, броят на разработените проекти на закони, не може да бъде надежден показател за резултатите от дейността на едно министерство или агенция, защото големият брой проекти на закони може да означава лошо свършена работа, т.е. ниско качество на проектите. Броят на разглежданите дела от даден съд (първа инстанция) не е достатъчно надежден показател за постигнатите резултати, защото е напълно възможно част от постановените решения да бъдат отменени или изменени на по-висока инстанция. Броят на акциите, които е провела една неправителствена организация в защита на определена кауза може да са много, но резултатата (например, промяна на закон) да е „нулев“ или несъществен и т.н.

Поради това, бонусните схеми за посочените категории персонал се разработват на база обща оценка на представянето за определен период. При това оценката, респективно бонусната схема, може да се отнася за дейността на организацията като цяло, за обособени звена, екипи и отделни служители.

За бонусните схеми от разглеждания вид важно значение има процедурата за определяне на общата оценка на представянето и нейното практическо приложение. Основните разновидности на посочената процедура са:

- оценяване на дейността (представянето) на организацията като цяло - от борда на директорите (управителния съвет) или друг орган, който носи отговорността за резултатите от дейността на организацията;
- оценяване на дейността (представянето) на обособените звена в организацията – от мениджърския борд (висшия управленски персонал – президент и вицепрезиденти), борда на директорите, управителния съвет, ръководителя на организацията или друг орган за управление, оторизиран за това;
- оценяване на дейността на постоянни екипи – от съответния ръководител или други оторизирани лица;
- оценяване на дейността на временни екипи (най-често за изпълнение на конкретни проекти) – от ръководителя, отговарящ за дейността на екипа или други оторизирани лица;

- оценяване на индивидуалното трудово представяне – по регламентираната универсална система или по система, прилагана само за нуждите на бонусната схема.

Бонусните схеми, овързани с общата оценка на представянето, преди всичко трябва да се разделят на две – индивидуални и групови, в зависимост от обхвата и начина за изчисляване на бонусите.

При индивидуалните бонусни схеми, свързани с общата оценка на трудовото представяне, изчисляването на бонусите може да се извърши по няколко начина, по-важните от които са:

- като абсолютна сума, свързана с оценката на представянето;
- като матрица с абсолютни суми за оценка на представянето и заеманата длъжност (длъжностно ниво);
- като процент от основната заплата, различен за отделните общи оценки на трудовото представяне;
- като процент от основната заплата в зависимост от оценките на представянето, длъжностното ниво и „позицията“ в интервала (диапазона) на основната заплата за длъжността;
- с интервали (минимум и максимум) за всеки от предходните варианти.

Изчисляването на бонусите, свързани с представянето като абсолютна сума се извършва, като за всяка обща оценка на представянето се фиксира и съответната сума. Като пример мога да посоча схемата, показана на Таблица 34 (общата оценка на представянето е в 5 степени, като 5-та степен е най-високата).

**Таблица 34.** Бонуси за общи оценки на представянето

Оценки на представянето	Сума на бонуса
Оценка 1	0
Оценка 2	300
Оценка 3	500
Оценка 4	750
Оценка 5	1200

Пример за изчисляването на бонусите чрез матрица с абсолютни суми в зависимост от оценките на представянето и длъжностното ниво е показан на Таблица 35.

**Таблица 35.** Матрица за изчисляване на бонусите

Длъжностно ниво	Сума на бонуса в зависимост от оценката на представянето				
	Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4	Оценка 5
Ниво 6	0	500	750	1000	1500
Ниво 5	0	400	600	750	1000
Ниво 4	0	300	450	600	750
Ниво 3	0	200	300	450	600
Ниво 2	0	100	200	300	450
Ниво 1	0	50	100	200	300

Пример за изчисляването на годишни бонуси като процент от годишната основна заплата в зависимост от оценките на представянето е показан на Таблица 36, а в зависимост от оценките на представянето, длъжностното ниво и „позицията“ в интервала (диапазона) на основната заплата за длъжността – на Таблица 37.

**Таблица 36.** Изчисляване на бонуси като процент от годишната основна заплата

Оценки на представянето	Процент на бонуса от годишната основна заплата
Оценка 1	0
Оценка 2	5
Оценка 3	15
Оценка 4	25
Оценка 5	40

**Таблица 37.** Изчисляване на бонуси в зависимост от „позицията“ на основната заплата в интервала (диапазона за длъжността)

Процент на бонуса в зависимост от оценката на представянето и "позицията" в интервала на основната заплата за длъжността															
Длъжностно ниво	Оценка 1			Оценка 2			Оценка 3			Оценка 4			Оценка 5		
	до 1-ви квартил	до 3-ти квартил	над 3-ти квартил	до 1-ви квартил	до 3-ти квартил	над 3-ти квартил	до 1-ви квартил	до 3-ти квартил	над 3-ти квартил	до 1-ви квартил	до 3-ти квартил	над 3-ти квартил	до 1-ви квартил	до 3-ти квартил	над 3-ти квартил
Ниво 6	0	0	0	10	8	6	15	13	11	25	23	21	40	38	36
Ниво 5	0	0	0	9	7	5	14	12	10	24	22	20	39	37	35
Ниво 4	0	0	0	8	6	4	13	11	9	23	21	19	38	36	34
Ниво 3	0	0	0	7	5	3	12	10	8	22	20	18	37	35	33
Ниво 2	0	0	0	6	4	2	11	9	7	21	19	17	36	34	32
Ниво 1	0	0	0	6	4	2	11	9	7	21	19	17	36	34	32

В примерът, показан на Таблица 37, се цели ограничаване размера на бонуса за служителите, чиито основни заплати са по-високи от средните за съответното длъжностно ниво и се дава сериозна тежест на самото длъжностно ниво в контекста на различните възможности за влияние върху общите резултати на организацията.

С цел осигуряване на по-голяма гъвкавост при определянето на бонусите, за всички разгледани до тук вариант могат да се определят с интервали (диапазони), респективно за абсолютните суми и за процентите от основната заплата. Но при използването на подобни бонусни схеми, трябва да се има предвид, че на практика оценката на представянето се „разделя“ на две части – обща оценка на представянето за да се определи интервала (диапазона), в рамките на който ще се определи бонуса и оценка за да се фиксира конкретния размер на бонуса в рамките на интервала (диапазона). Въвеждането на тази „втора“ оценка, която по правило е без конкретно

дефинирани правила, създава предпоставки за некоректно определяне на бонусите от лицата, които са оторизирани да фиксират размера на бонуса в рамките на съответния интервал (диапазон). Пример за такъв начин за определяне на бонусите и показан на Таблица 38, която обединява схема, при която бонусите се определят в абсолютна сума и схема, при която бонусите се определят като процент от основната заплата.

**Таблица 38.** Бонусни схеми с интервали (диапазони) на бонусите

Оценки на представянето	Вариант 1 -сума на бонуса		Вариант 2 - процент на бонуса от годишната основна заплата	
	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум
Оценка 1	0	0	0	0
Оценка 2	100	400	2	8
Оценка 3	300	700	10	20
Оценка 4	500	1000	20	30
Оценка 5	800	1500	30	50

Конкретните начини за определяне на бонусите, свързани с общата оценка на трудовото представяне могат да бъдат включени и като клаузи в трудовите договори на съответните лица, особено за по-високите ръководни длъжности. По този начин се създава по-голяма сигурност и вероятно ефекта върху поведението би бил по-голям.

И при *груповите бонусни схеми, базирани на общи оценка на представянето*, определянето на бонусите се извършва най-малко на два етапа:

- оценка на представянето на групата (звено, екип и т.н.) и определяне сумата за бонуси за съответния период;
- разпределение на сумата за бонуси на групата между нейните членове въз основа на оценка на индивидуалното трудово представяне.

Но в този случай, оценката на представянето може да започне от организацията като цяло и въз основа на тази оценка да се определи сумата за бонуси, която могат да си разпределят групите (звена, екипи) за съответния период в рамките на обхвата на разглежданата бонусна схема. Най-логично е оценката на дейността на организацията като цяло да се направи от висш орган за управление, който представлява интересите на собствениците – борда на директорите, управителния съвет и други подобни. Изборът на орган, който оценява дейността като цяло на организациите от публичния сектор е най-труден, поради по-голямата „отдалеченост“ на собствениците на организацията (гражданите на страната) от нейното управление. Но разбира се могат да се намерят решения – например, дейността на общинско училище да се оценява от настоятелството, дейността на общинската администрация – от общинския съвет, дейността на министерство или агенция – министерския съвет и т.н.

Конкретните начини за оценяване дейността на организацията като цяло и на групите (звена, екипи) са различни, но по-съществените са:

- оценка на изпълнението на бизнес-плана за периода по съответните показатели, заложен в него;
- оценка на изпълнението на проекти и програми, по заложените в тях показатели – очаквани резултати, срокове, ресурси и т.н.;
- оценка на изпълнението на предварително поставени цели и използваните ресурси;

- оценка на постигнатите резултати по един или няколко показателя за ефикасност и икономичност;
- обща експертна оценка на дейността от членовете на съответния орган за управление, който определя оценката.

Важна предпоставка за успешното прилагане на разглеждането бонусни схеми е свързана с предварителното планиране на сумите (бюджета), които могат да се изразходват за определен период от време. В този случай, оценката на дейността на организацията се използва преди всичко за да се определи дали ще бъде изплатена цялата сума от бюджета за този вид бонуси или части от нея (при по-ниски оценки). До голяма степен това се отнася и за разпределението на общата сума за този вид бонуси за организацията като цяло между отделните групи (звена, екипи). Но тук са възможни два основни подхода:

- определянето на сумата за бонуси на групата да е обвързана с предварително планиран размер и оценка на дейността на групата, въз основа на която се решава каква част от предварително планирания размер на бонусите ще бъде изплатена за конкретния период;
- разпределение на общата сума за бонуси, която може да плати организацията за периода въз основа на оценка на дейността на съответната група и нейната „тежест“ в организацията.

Примерна схема за определяне на предварително планирани суми за бонуси на организацията или на отделна група (звено, екип) може да има следния вид:

- оценката на дейността е 5 степени, като петата степен е най-висока – много добра, добра, съответстваща на изискванията, приемлива и неприемлива;
- процентът от планираната сума за бонуси в зависимост от оценките на дейността е както следва:
  - оценка 5 (много добра) – 100% от планираната сума;
  - оценка 4 (добра) – 90% от планираната сума;
  - оценка 3 (съответстваща на изискванията) – 75% от планираната сума;
  - оценка 2 (приемлива) – 50% от планираната сума;
  - Оценка 1 (неприемлива) – не се получава бонус.

Разпределението на сумата за бонуси, определена за организацията като цяло между съответните групи може да се извърши:

- на база оценка на дейността и численост на персонала в групата;
- на база оценка на дейността и отработеното време (например – човекодни) от членовете на групата;
- на база оценка на дейността и сумата от основни заплати на членовете на групата;
- на база оценка на дейността и сумата от основни заплати за действително отработено време от членовете на групата.

Конкретните зависимости (формули), по които се изчислява размера на сумата за бонуси на групите са:

$$Bi = Kdi.Vkd$$

$$Kdi = Kei.Pi$$

$$Vkd = \frac{B}{\sum_{i=1}^n Kdi}$$

Където:

$B_i$  – сума за бонуси на групата  $i$ ;

$Kdi$  – коефициент за разпределение на групата  $i$ ;

$Kei$  – коефициент, съответстващ на оценката на дейността на групата  $i$ , който например е равен на (при 5 степенна оценка, при която оценка 5 е най-висока):

- при оценка 5 – 1,5;
- при оценка 4 – 1,2;
- при оценка 3 – 1;
- при оценка 4 – 0,75;
- при оценка 5 – 0;

$P_i$  – стойност на параметър за определяне тежестта на групата  $i$ , който може да бъде:

- численост на персонала;
- отработени човекодни;
- сума на основните заплати;
- сума на основните заплати за отработено време;

$Vkd$  – стойност на единица коефициент за разпределение;

$n$  – брой на групите в организацията.

Разпределението на сумата за бонуси, определена за групата между нейните членове може да стане по зависимостите, които вече бяха посочени по отношение на груповите бонусни схеми, обвързани с конкретни показатели за резултати. Разбира се, във всички зависимости трябва да е включена оценката на индивидуалното трудово представяне на членовете на групата.

При индивидуалните и груповите бонусни схеми, обвързани с общата оценка на представянето също може да се използва „разсрочване“ на изплащането на бонусите за определен период от време. Смисълът на подобно „разсрочване“ бе вече отбелязан – стимулиране на дългосрочните резултати и „задържане“ на ключови хора в организацията.

По-важните предимства на бонусните схеми, обвързани с общата оценка на представянето могат да се определят по следния начин:

- стимулира се подобряване на представянето;
- схемите са универсални и могат да се прилагат за всички категории персонал, звена, екипи и т.н.;
- схемите са предоставят добри възможности за гъвкавост, включително и чрез „разсрочване“ на плащанията на бонусите.

Но *главният недостатък* на тези схеми е, че има възможности за некоректно оценяване, което силно би „изкривило“ стимулиращото въздействие на бонусите. Именно, наличието на добре разработени и правилно прилагани системи за оценяване на представянето са *най-*

важната предпоставка за успешното използване на този вид бонусни схеми, независимо от конкретната им разновидност.

### 6.3.3. Еднократни бонуси

Еднократните бонуси се прилагат като специфични допълнителни възнаграждения за постигането на конкретен, най-често уникален резултат. В България този вид бонуси често се наричат „целеви награди“.

Резултатите, които се „възнаграждават“ в рамките на разглежданите бонусни схеми могат да бъдат:

- успешно изпълнение на предварително поставена задача или задачи с особена важност за организацията;
- успешно изпълнение на конкретен проект или програма;
- изключителни постижения в различни направления от дейността – създаване на уникален продукт, технология, организационно решение и т.н.;
- адекватна реакция при извънредни ситуации – промени в поведението на клиенти или доставчици, конфликти между групи от персонала, аварии, бедствия и други подобни.

Едва ли е възможно (и необходимо!) да се опишат изчерпателно конкретните постижения, които могат да станат причина за изплащане на еднократни бонуси, но стимулиращия ефект по отношение поведението на персонала е самата възможност да се получават такива бонуси. От друга страна, те позволяват да се съчетаят успешно монетарно (бонуса в пари) и немонетарно (признание на постиженията, авторитет) възнаграждение.

Бонусните схеми, по които се изплащат еднократни бонуси могат да бъдат:

- индивидуални и групови;
- с или без предварително ограничение на размера на бонуса;
- определени като абсолютна сума или като процент от основната заплата;
- с или без „разсрочване“ на плащането и други.

Специално внимание от разглежданите бонуси, заслужават тези, които са свързани с успешно изпълнение на различни проекти, тъй като проектната организация на работата навлиза все по-масово в различни бизнес-сектори, публичния сектор, както и в организациите с идеална цел.

Най-често регламентирането на проектни бонуси, изплащани еднократно след приключване на съответния проект, е свързано с желанието на организацията да стимулира участието на персонала в различни проекти и разбира се – успешното им изпълнение.

Използването на схеми за проектни бонуси предполага:

- ясно определени критерии за успешно изпълнение на проекта под формата на фиксирани стойности на показатели за:
  - резултатите, които трябва да бъдат постигнати – например, изграждането на сграда, приета без забележки от инвеститора;
  - ресурсите, които трябва да бъдат използвани – най-често бюджет за разходите;
  - срокът за изпълнение на проекта на като цяло, а в някои случаи – и на отделни етапи;
- ясно определен начин за изчисляване размера на бонуса;



- фиксиран срок за изплащане на бонуса или схема за изплащане на бонуса (при „разсрочените“ плащания).

Разбира се, за проектните бонуси съществено значение имах и характеристиките на самите проекти като продължителност, очаквани резултати, брой хора, ангажирани с изпълнението, планирани ресурси (бюджет), значение на проекта за дейността на организацията и т.н. Например, за проекти, които се изпълняват няколко години, свързани с изграждането на сложни сгради и/или съоръжения, проектните бонуси могат да се плащат на части, които включват авансови плащания за отделни етапи от изпълнението на проекта, плащане след завършване на проекта и „разсрочена“ част, която се в следващи периоди.

Най-важните предимства на еднократни бонуси могат да се определят в следните направления:

- възможност за точно „адресиране“ на стимулиращото послание – конкретно постижение;
- универсални са - могат да се прилагат за всички категории персонал;
- има достатъчно възможности за гъвкаво използване;
- могат да се съчетаят успешно с немонетарни възнаграждения – признаване на постиженията.

Но и този вид бонуси не са лишени от недостатъци, които могат да създадат рискове за организацията, например:

- могат да „дублират“ основната заплата или други бонуси – например, проектните бонуси могат да дублират годишните бонуси, свързани с общата оценка на представянето, ако участието в проекти е част от оценката на представянето;
- риск от некоректна субективна преценка на лицата, които получават бонусите – да се дадат бонуси „по симпатии“, а не за реални постижения;
- размерът на бонусите може да е твърде нисък или твърде висок, като и в двата случая ще има негативни последици за организацията.

Посочените недостатъци определят и най-съществената предпоставка за успешното използване на еднократни бонуси – ясна процедура и практика, която недвусмислено да аргументира изплащането на бонусите. Освен това, еднократните бонуси винаги трябва да имат допълващ характер и да се съчетават с немонетарни възнаграждения, чрез които се признават постижения на хората, утвърждава се техния авторитет в организацията, подчертава се позитивното отношение на организацията към персонала.

#### **6.4. Специфични допълнителни възнаграждения и обезщетения**

В тази част от шеста глава ще представя някои специфични възнаграждения, част от които могат да се разглеждат и като допълнителни, а именно:

- доходи, свързани с участие в капитала на организацията (акции, дялове, опции);
- допълнителни възнаграждения на база „условни акции“;
- допълнителни възнаграждения за представяне;
- допълнителни възнаграждения за привличане и задържане на персонал.

**Участието на персонала в капитала** на организациите, както бе посочено в глава втора цели преди всичко да създаде предпоставки за ангажираност на работниците и служителите с интересите на организацията като цяло, чрез превръщането им в съсобственици<sup>129</sup>.

Участието на наемния персонал в собствеността на организацията може да се реализира по различни начини, като:

- планът „ЕСОП“ (Employee Stock Ownership Plan - ESOP), при който по определена схема и с данъчни облекчения, акциите на компанията стават собственост на нейния персонал<sup>130</sup>, който може да получава доходи от дивиденди и от продажба на акции при определени условия;
- опции за закупуване на акции (Employee Stock Option - ESO)<sup>131</sup> – при тази схема, организацията дава права на служителите си да закупят акции на организацията на фиксирана цена след определен период от време, като те могат да получат допълнителни доходи от продажбата на закупените акции по пазарната им цена или от дивиденди;
- директно предоставяне на акции или дялове чрез продажба или увеличения на капитала – при тези схеми, доходи могат да се получават от дивиденди или от продажба на притежаваните акции или дялове, като обикновено се използват за висшия управленски персонал.

Ползите от участието на работниците и служителите в капитала на организацията, освен възможността да получат доходи, се свързват и с възможностите за участие в управлението на организацията, включително и при вземане на важни решения. Именно тези възможности могат да се разглеждат и като специфично немонетарно възнаграждение.

Участието на наемния персонал в капитала на организациите може да създаде и редица проблеми – голям брой акционери с малки дялове, нисък относителен дял на доходите от участие в капитала и поради това минимален стимулиращ ефект, резки промени на доходите (реални или потенциални) в зависимост от промените в цените на акциите, промени в законодателството и други.

Като алтернатива на формалното участие на персонала в капитала на организацията, може да се използва особена **бонусна схема** (схема за участие в печалбата), при която размерът на бонусите се определя като „дивидент“ от „условни акции“<sup>132</sup>. По-важните характеристики на бонусната схема са:

- определяне на обхвата на схемата, т.е. за кои хора и длъжности ще се прилага – обикновено това са хората, заемачи ключови длъжности в организацията;
- ежегодно, въз основа на оценка на представянето се определя броя на условните акции, които може да получи съответния човек, като тези условни акции се добавят към вече получените в предходни години;

---

<sup>129</sup> Виж: Kelso, L., Adler, M. The Capitalist Manifesto, Random House, NY, USA, 1958, достъпна на адрес: <http://www.kelsoinstitute.org/pdf/cm-entire.pdf>.

<sup>130</sup> По подробна информация може да се намери на следните адреси: <http://www.nceo.org/>, <http://www.esopassociation.org/>, <http://www.hr-guide.com/data/G446.htm> и други.

<sup>131</sup> Виж: <http://www.sec.gov/answers/empopt.htm>.

<sup>132</sup> Участвал съм в разработването и прилагането на подобни бонусни схеми в две частни български организации, но поради ангажиментите за поверителност не мога да коментирам конкретните варианти и резултатите от тяхното прилагане.

- ежегодно и в зависимост от реализираната печалба се определя „дивидент“, който компанията ще изплати за всяка условна акция – по този начин всъщност се изчислява размера на бонуса, който се третира именно като допълнително възнаграждение за постижения.

Конкретен пример за изчисляването на годишни бонуси под формата на „дивидент“ за условни акции е показан на Таблица 39.

Както се вижда от таблицата, организацията е решила да изплати сумата от 9 450 единици (например – лева) като годишни бонуси по схемата. При първият вариант, на условните акции е дадена различна „тежест“ – тези от минали периоди носят „дивидент“ 2 единици, а тези за последната година – 5 единици. Вторият вариант е с еднаква „тежест“ на условните акции. По този начин, при първия вариант е „засилен“ стимулиращия ефект на последната оценка, а при втория – на всички оценки от момента на включване на служителя в схемата.

**Таблица 39.** Пример за изчисляване на бонуси на база условни акции

Служители, обхванати в схемата	Брой условни акции от предходни години	Брой условни акции от последната година	Вариант 1			Вариант 2	
			"Дивидент" за 1 акция от предходните години	"Дивидент" за 1 акция от последната година	"Дивидент" (бонус) - обща сума	"Дивидент" за 1 условна акция	"Дивидент" (бонус) - сума
Служител 1	1000	200	2,00	5,00	3000	2,74	3287
Служител 2	500	200	2,00	5,00	2000	2,74	1917
Служител 3	800	100	2,00	5,00	2100	2,74	2465
Служител 4	300	150	2,00	5,00	1350	2,74	1233
Служител 5	0	200	2,00	5,00	1000	2,74	548
Общо:	2600	850	x	x	9450	x	9450

От примера не става ясна схемата за определяне на условните акции в зависимост от оценката на представянето, като възможностите са няколко:

- всяка оценка да носи определен брой условни акции, например, при 5-степенна система за оценяване, където оценка 5 е най-висока, условните акции се определят по следната схема (така са определени акциите в Таблица 36):
  - оценка 5 – 200 условни акции;
  - оценка 4 – 150 условни акции;
  - оценка 3 – 100 условни акции,
  - оценка 2 – 50 условни акции;
  - оценка 1 – 0 условни акции;
- условните акции да се определят на база оценка на представянето и коефициент на тежест на длъжността (длъжностното ниво) – например, за най-високото ниво (длъжност) – коефициент 2, за следващото – 1,8 и т.н.;

- условните акции да се изчисляват като произведение от индивидуалната основна заплата и коефициент, съответстващ на оценката на представянето, например, при оценка 5 – 1,5, при оценка 4 – 1,2, при оценка 3 – 1, при оценка 2 – 0,75 и при оценка 1 – 0, т.е. не се дават условни акции.

*Основните предимства* на разглежданата бонусна схема с условни акции са:

- стимулира персонала за подобряване на резултатите от дейността на организацията и в частност – увеличаването на печалбата;
- в определена степен създава предпоставки за „еднопосочност“ на интересите на персонала и на собствениците на организацията;
- има „задържач“ ефект, доколкото напускането на организацията означава загубване на „условните акции“, които е притежавал напусналия;
- собствениците на организацията запазват формално притежаваните от тях акции и дялове в нейния капитал, както и контрола върху управлението;
- избягват се сложните юридически процедури, свързани с придобиването и продажбата на акции или дялове;
- схемата е достатъчно гъвкава и относително лесна за администриране.

Разбира се и тази схема не е лишена от *недостатъци* като:

- не дава формална възможност за участие на персонала, притежаващ условни акции в управлението на организацията, включително при вземането на важни решения;
- може да ограничи стимулиращото въздействие върху лицата, които за първи път се включват в схемата, но имат изключително високо трудово представяне;
- съществува известна несигурност у персонала, обхванат в схемата, защото няма формална пречка тя дори да бъде ликвидирана от собствениците на организацията и други.

Може би най-важната предпоставка за успешно използване на разглежданата бонусна схема е *доверието между собствениците на организацията*, респективно – лицата които ги представляват в съответния орган за управление, от една страна и от друга – *служителите*, за които се прилага схемата.

Освен това, предоставянето на условни акции може да се разглежда и като признание за постиженията на служителите, включени в схемата и инструмент за повишаване на техния авторитет, т.е. и като немонетарно възнаграждение.

Определен интерес, особено в контекста на българското трудово законодателство могат да представляват и специфични **допълнителни възнаграждения за представяне**. По-съществените характеристики на допълнителното възнаграждение са:

- определя се като процент от основната заплата на база последната оценка на трудовото представяне, например – при петстепенна оценка на представянето, при която оценка 5 е най-висока, както следва:
  - при оценка 5 – 15%;
  - при оценка 4 – 12%;
  - при оценка 3 – 8%;
  - при оценка 2 – 3%;
  - при оценка 1 – 0%, т.е. не се дава допълнително възнаграждение;

- има постоянен характер, т.е. изплаща се заедно с основната заплата и зависи само от отработеното време;
- размерът му може да се променя при различни оценки на трудовото представяне в следващите периоди, както и при промени на процентите, съответстващи на оценките на представянето.

*Предимствата на допълнително възнаграждение за представяне, най-вече са:*

- засилва се стимулиращият ефект на оценките на трудовото представяне, особено когато в организацията се използват основни заплати за длъжностите с фиксирана стойност;
- допълнителното възнаграждение, веднъж определено има постоянен (гарантиран) характер до следващата оценка на трудовото представяне;
- има възможности за известна гъвкавост, включително „разсрочено“ изплащане на част от възнаграждението;
- схемата за определяне е много ясна и лесна за администриране.

Недостатъците на разглеждания вид допълнително възнаграждение могат да се проявят при:

- некоректно оценяване на трудовото представяне;
- самата практика по оценяване на трудовото представяне може да бъде „изкривена“, т.е. оценките да се определят най-вече с оглед влиянието им върху размера на допълнителното възнаграждение;
- възнаграждението е за „минали заслуги“, т.е. служителят може да влоши трудовото си представяне, но това ще се отрази върху възнаграждението едва след като бъде определена нова оценка на представянето.

Успешното използване на разглежданото допълнително възнаграждение изисква наличието на ефективна система за оценяване на трудовото представяне, при която некоректните оценки са изключително малко. Като допълнителна „гаранция“ срещу некоректното оценяване може да се използва определянето на максимално допустима сума за това допълнително възнаграждение за звената или екипите, които има един оценяващ, респективно наблюдаващ ръководител.

**Допълнителното възнаграждение за привличане и/или задържане** на персонал може да се използва за ограничен брой длъжности, чиято „пазарна оценка“ е значително по-висока от оценката на организацията и в случаите, когато по различни причини е нежелателно тази „пазарна оценка“ да бъде отразена при определянето на основната заплата. Допълнителното възнаграждение може да се използва и за ключови служители, получили оферта от друг работодател, естествено с по-високо възнаграждение.

Основните характеристики на разглежданото допълнително възнаграждение са:

- определя се като абсолютна сума или процент от основната заплата;
- има постоянен характер;
- определя се индивидуално за всеки служител, като е възможно да се обвърже с оценката на трудовото представяне, след като служителя получи такава.

Допълнителното възнаграждение за привличане и/или задържане на персонал има няколко предимства:

- дава възможност на организацията да привлече или задържи служители с високи пазарни стойности на възнагражденията без да се деформира структурата на основните заплати;
- дава възможност да бъдат задържани ключови служители, „атакувани“ с оферти от други работодатели<sup>133</sup>, без да се деформира структурата на основните заплати;
- дава възможност допълнителните възнаграждения да се обвържат с оценките на трудовото представяне;
- схемата е относително лесна за администриране.

Най-сериозният недостатък на допълнителните възнаграждения за привличане и/или задържане на персонал е свързан с възможните негативни отражения върху мотивацията и поведението на останалия персонал. Освен това, може да се формира „чувство за изключителност“ у хората, които получават този вид допълнително възнаграждение, което може да доведе до ескалация на техните претенции. Ето защо, използването на разглежданото допълнително възнаграждение трябва да е изключително рядко и то за „безспорни“ случаи.

Особено внимание като част от специфичните възнаграждения на персонала безспорно заслужават **обезщетенията**, които плаща организацията работодател. Най-често работодателите плащат обезщетения при прекратяване на трудовите договори с работниците и служителите, но и в някои други случаи. Тук искам ясно да подчертая, че в тази група не трябва да се включват обезщетенията, които се плащат на персонала от различните осигурителни системи.

Най-разпространените видове обезщетения, плащани от организациите работодатели са:

- при пенсиониране;
- при предсрочно прекратяване на трудовия договор от работодателя, включително и т.н. „съкращения“;
- при неспазено от работодателя предизвестие за прекратяване на договора;
- при незаконно уволнение;
- за неизползван по вина на работодателя платен отпуск и други.

Всички посочени обезщетения увеличават разходите на работодателите. Но от друга страна, особено в случаи на масови уволнения, работодателите предпочитат да разработват специални „компенсационни пакети“ за персонала, който ще бъде освободен. Основните причини за тези практики са свързани с:

- желанието на работодателите да запазят авторитета си на трудовия пазар;
- избягването на остри конфликти с профсъюзите, включително стачки, които могат да предизвикат сериозни загуби за организацията;
- избягване на сложни, дълготрайни и скъпи формални процедури, регламентирани в законодателството, включително допълнителните защиты от уволнение на някои категории персонал (хора с увреждания, бременни, родители с малки деца и т.н.);
- позитивно въздействие върху мотивацията и поведението на персонала, който остава зает в организацията.

---

<sup>133</sup> Определен „принос“ в това отношение има и специализирани компании за „крадене“ на персонал – т.н. „head hunting“.

В много случаи, обезщетенията, които трябва да плати организацията-работодател са определени в законодателството, т.е. имат задължителен характер. Основната идея е да се защитят интересите на наемния персонал, но резултатите са противоречиви. Например, обезщетението при пенсиониране в България, което трябва да плати работодателя на работник или служител, който през последните минимум 10 години е работил в организацията е в размер на 6 брутни месечни заплати. Поради това, не малко работодатели, особено малки частни компании „избягват“ да пенсионират работници и служители – просто ги освобождават малко преди да придобият право на пенсия. По този начин „защитата“ се обръща срещу „защитения“ – той става „нежелан“ от работодателите.

Специфично стимулиращо въздействие имат и **обезщетенията, които работниците и служителите трябва да плащат на организацията работодател** в определени случаи, например – при неспазено предизвестие за напускане, възстановяване на разходи за обучение, платено от работодателя, при виновно нанесени щети на работодателя, при разгласяване на конфиденциална информация и други. Разглежданият вид обезщетения са по същество санкции за нежелано поведение и в това е техния стимулиращ ефект. Но и тук особено значение имат законовите възможности и процедури за събиране на обезщетенията, т.е. практическата реализация на санкциите. И в това отношение, българското законодателство е такова, че на практика много малко работодатели предприемат действие за събиране на обезщетенията, които им дължат работниците и служителите.

## Седма глава. Допълнителни изгоди, немонетарни възнаграждения и общ компенсационен пакет

В тази глава се разглежда същността и ролята на допълнителните изгоди (benefits), както и възможностите им да влияят върху поведението на наемния персонал. Представени са основните разновидности на допълнителните изгоди и техните най-важни характеристики, оказващи стимулиращо въздействие върху персонала.

Разглеждат и специфичните ползи за персонала от работата в конкретна организация, които нямат пряко парично изражение – немонетарните възнаграждения. Представени са и основните разновидности на немонетарните възнаграждения и техните специфични характеристики, които имат значение за влиянието, което оказват върху поведението на работниците и служителите в организацията. Описани са и основните връзки и зависимости между немонетарни и монетарни възнаграждения.

В последната част се разглежда същността и основните изисквания към цялостния компенсационен пакет, включващ различни разновидности на монетарните и немонетарните възнаграждения.

### 7.1. Допълнителни изгоди

Допълнителните изгоди най-общо могат да се определят като ползи за персонала - доходи в пари или специфични права, продукти и услуги, чиято парична стойност може да се определи, получавани в допълнение на заплатите (основните заплати и допълнителните възнаграждения)<sup>134</sup>.

Дефинирани по този начин, допълнителните изгоди трябва да се отнесат към монетарните (паричните) възнаграждения, независимо от това, че част от тях могат да са под формата на безплатни за персонала права, продукти или услуги, заплащани от организациите-работодатели.

Допълнителните изгоди са насочени към задоволяването на специфични, но много важни потребности на работниците и служителите като сигурност, опазване на здравето и работоспособността, грижи за семейството и т.н. По този начин те оказват влияние за привличането, задържането, мотивирането и използването на човешките ресурси в организациите. В това се изразява и основната им роля в системата за възнаграждения на персонала.

Освен това, допълнителните изгоди като част от общия компенсационен пакет обикновено са на „особен“ режим по отношение на данъците и задължителните осигурителни вноски – за част от тях в законодателствата на много страни, включително и в България, са предвидени преференции. По този начин се намаляват разходите на организациите-работодатели, т.е. част от допълнителните изгоди са „по-евтини“ за работодателите, а за работниците и служителите отколкото заплатите (основните заплати и допълнителните възнаграждения).

---

<sup>134</sup> По-подробно: <http://www.employeebenefits.co.uk/>, Beam, B., McFadden, Employee Benefits, 6<sup>th</sup> Edition, Dearborn Real Estate Education, Chicago, USA, 2001, Rosenbloom, J. Editor, The Handbook of Employee Benefits, 5th Edition, McGraw-Hill Professional, 2005.



Част от допълнителните изгоди „остават“ собственост на организацията-работодател, макар че се използват от наемния персонал. Типични примери за такъв вид допълнителни изгоди са предоставяните за ползване на персонала жилища, автомобили, преносими компютри и други подобни вещи, които обаче остават собственост на организацията. По този начин се реализира „задържащ“ ефект, защото работниците и служителите, които напуснат организацията не „вземат“ със себе си посочените допълнителни изгоди.

Посочените особености на допълнителните изгоди до голяма степен са причина те да бъдат използвани от организациите-работодатели, вместо разходите за финансиране на допълнителните изгоди да бъдат ориентирани към основните заплати или допълнителните възнаграждения.

В България допълнителните изгоди за персонала все още предизвикват противоречиво отношение, както от страна на работодателите, така и от наемния персонал. Може би основната причина за това, както бе посочено в първа глава, са „остатъците“ от системата за централно планиране в законодателството, където допълнителните изгоди все още се наричат „социални разходи“ или разходи за „социално-битово и културно обслужване“<sup>135</sup>. Самото наименование на допълнителните изгоди в българското законодателство показва неразбиране на тяхната същност и роля в системата от възнаграждения на наемния персонал. От друга страна, част от ползите за персонала, които в повечето страни по света се считат за допълнителни изгоди, естествено не са „социални разходи“ на работодателите – например, ползването на автомобил, собственост на организацията.

Още една особеност на част от допълнителните изгоди трябва да се има предвид – осигурителните права на персонала. Поради различния обхват на системата за задължително обществено и здравно осигуряване, в едни държави, осигуряването на изгоди за персонала под формата на осигурителни права в публични осигурителни системи е задължително, а в други не е. Напълно естествено е, работодателите от държави със силно развито задължително осигуряване да приемат съответните вноски в полза на персонала като задължение, задължителен разход, а не като допълнителна изгода. Обратно, в страни с относително слабо развито обществено осигуряване, финансирането на осигурителни вноски от работодателя се приема за една от най-важните допълнителни изгоди. Това на практика означава, че осигуряването на персонала за сметка на работодателя може да се счита за допълнителна изгода само ако е доброволно, т.е. извън регламентираните със закон задължения на работодателите в тази област. Същото може да се каже и за застраховането на персонала за сметка на организацията-работодател – то може да се приеме за допълнителна изгода само ако е доброволно, а не задължително по силата на нормативен акт.

Допълнителните изгоди за персонала са изключително разнообразни, което се доказва от много проучвания в различни държави, региони и типове организации<sup>136</sup>. Класифицирането на допълнителните изгоди може да се направи по различни признаци – форма на предоставяне, време (период) за предоставяне, връзка със заеманата длъжност (длъжностно ниво), връзка с трудовото представяне и други.

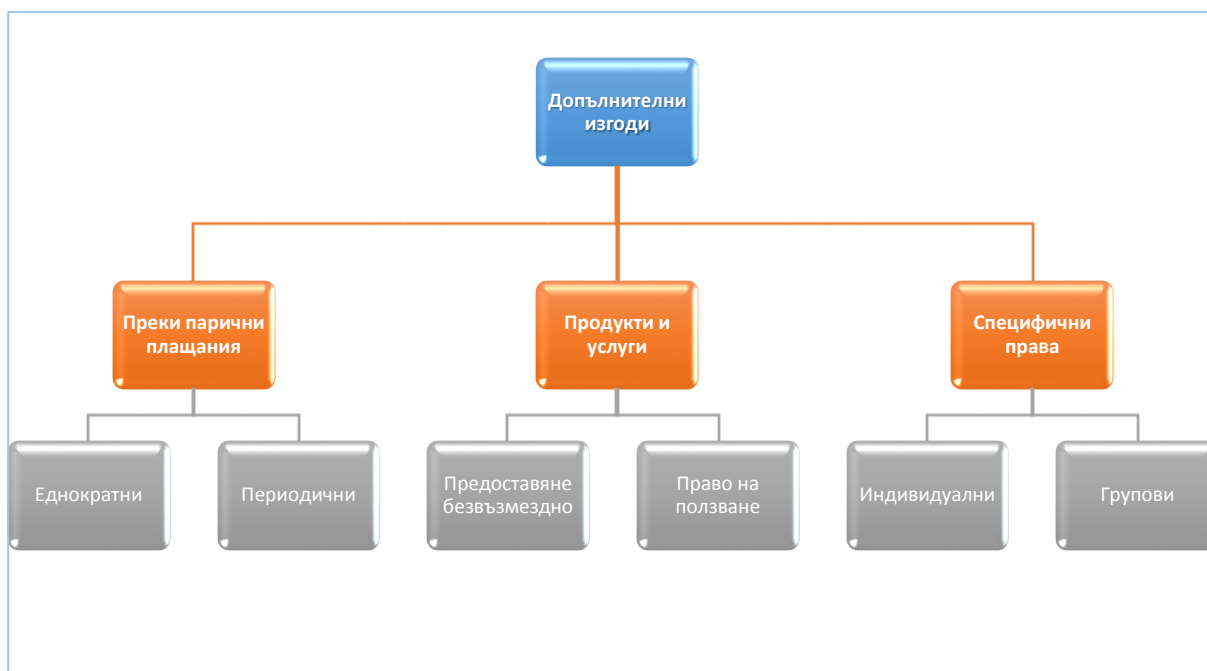
Основната класификация е в зависимост от конкретната форма, като основните видове допълнителни изгоди по тази класификация са показани на Фигура 30.

---

<sup>135</sup> Виж: глава 14 от Кодекса на труда и чл. 204 от Закона за корпоративното подоходно облагане.

<sup>136</sup> Например: Employee Benefits Friends Provident Adviser Research 2010, достъпен на адрес: [http://www.employeebenefits.co.uk/download/4274/EB.adviser-research\\_Layout-1.pdf](http://www.employeebenefits.co.uk/download/4274/EB.adviser-research_Layout-1.pdf)

**Фигура 30.** Видове допълнителни изгоди в зависимост от формата за предоставяне



**Преките парични плащания, като част от допълнителните изгоди за персонала могат да включват:**

- еднократни плащания за:
  - преместване в друго населено място по инициатива на работодателя;
  - разходи за лечение при заболяване, включително за лекарства;
  - помощ при тежки ситуации в семейството, например - заболяване или смърт на член от семейството;
  - помощ при раждане на дете;
  - помощ при сключване на брак;
  - помощ за обучение на деца и други;
- периодични плащания за:
  - храна;
  - ежедневни транспортни разходи;
  - разходи за наем на жилище;
  - разходи за поддръжка на жилище;
  - заплащане на такси за обучение, включително на деца или съпруг/а;
  - разходи за комуникации (телефон, достъп до интернет);
  - разходи за издръжка на деца или неработещ съпруг/а;
  - разходи за почивка и други.

Видовете и размерите на допълнителните изгоди под формата на преки парични плащания могат да се диференцират в зависимост от:

- заеманата длъжност, респективно – длъжностно ниво;
- спецификата на трудовите функции;
- характеристиките на събитието, с което са свързани – например, разходите за лечение и други.

*Основните предимства* на допълнителните изгоди под формата на преки парични плащания за персонала са:

- решават конкретни проблеми и задоволяват определени потребности на работниците и служителите, от което се очаква позитивна мотивация и определена ангажираност с интересите на организацията;
- съществуват определени възможности за отчитане на заеманата длъжност и нейните функции;
- схемите за определяне и изплащане са сравнително прости и лесни за администриране.

Може би *най-същественят недостатък* на допълнителните изгоди под формата на преки парични плащания е, че са твърде ограничени възможностите за обвързването им с трудовото представяне, а това крие риск за негативни ефекти по отношение поведението на хората с най-високи постижения и компетентност. Ето защо, за да се засили стимулиращия ефект на разглеждания вид допълнителни изгоди, могат да се търсят различни начини за обвързването им с трудовото представяне, разбира се в рамките на допустимото от закона. Такива възможности могат да се реализират чрез поставяне на допълнителни условия за получаване на преките парични плащания, например – минимална оценка на трудовото представяне.

***Допълнителните изгоди под формата на продукти или услуги*** са в следните по-важни разновидности:

- продукти и услуги, предоставяни безвъзмездно на работниците и служителите, като:
  - безплатна храна;
  - ваучери за храна;
  - облекло за работа;
  - транспорт до работното място, организиран и плащан от работодателя;
  - достъп до комуникации (телефон, интернет);
  - продукти или услуги на организацията;
  - различни услуги, свързани с домакинството – осигурявана на детегледачка за децата, ремонти в жилището, ремонт на лични автомобили, изготвяне и/или подаване на документи в различни държавни институции и т.н.;
  - отглеждане или обучение на деца, организирано и заплащано от организацията работодател (детски ясли, градини, училища) и други;
- право на ползване на вещи, които остават собственост на организацията:
  - жилище;
  - автомобил;
  - преносим компютър;
  - мобилен телефон;
  - почивни бази;
  - спортни съоръжения;
  - други вещи, свързани с работата или за престиж, например – право за ползване на фирмения самолет.

Видовете и размерите на допълнителните изгоди под продукти и услуги могат да се диференцират в зависимост от:

- заеманата длъжност, респективно – длъжностно ниво;

- спецификата на трудовите функции;
- характеристиките на събитието, с което са свързани – например, услуги за домакинството.

*По-съществените предимства* на допълнителните изгоди под формата на продукти и услуги са в следните направления:

- задоволяват конкретни и значими потребности на работниците и служителите, от което се очаква позитивна мотивация и определена ангажираност с интересите на организацията;
- съществуват определени възможности за отчитане на заеманата длъжност и нейните функции;
- схемите за определяне и изплащане са сравнително прости и лесни за администриране.

Основният недостатък на допълнителните изгоди под формата продукти и услуги също е свързан с твърде ограничените възможности за обвързването им с трудовото представяне, което създава риск за негативни ефекти по отношение поведението на хората с най-високи постижения и компетентност. И тук, за да се засили стимулиращия ефект на допълнителните изгоди могат да се търсят различни начини за обвързването им с трудовото представяне, разбира се в рамките на допустимото от закона - чрез поставяне на допълнителни условия за получаване на продуктите и услугите, като минимална оценка на трудовото представяне или диференциация на количеството на съответните продукти и услуги на база различните оценки на трудовото представяне.

**Допълнителните изгоди под формата на специфични права** най-вече са свързани с включването на персонала за сметка на организацията работодател в различни осигурителни схеми и застрахователни продукти. По-конкретно, правата, които могат да се осигуряват за персонала са:

- индивидуални, както следва:
  - в схеми за допълнително пенсионно осигуряване, които гарантират право да пенсия или различни видове пенсии (лични, наследствени, инвалидни и т.н.);
  - в схеми за допълнително здравно осигуряване, които гарантират право на ползване на определени пакети здравни услуги или възстановяване на разходи за здравни услуги;
  - в схеми за допълнително осигуряване при безработица, заболяване, бременност, раждане и отглеждане на деца, които осигуряват право на обезщетение при настъпване на съответното осигурително събитие;
  - в рамките на различни застрахователни продукти и най-вече застраховки живот, злополука, болест и т.н.
- групови, които могат да бъдат:
  - групови пенсионни схеми;
  - групови схеми за здравно осигуряване;
  - групови схеми за осигуряване при безработица, заболяване, бременност, раждане и отглеждане на деца, трудова злополука или професионални заболявания;
  - групови застраховки – живот, злополука, заболяване, лечение и т.н.

*Водещите предимства* на допълнителните изгоди под формата на специфични права на работниците и служителите са:

- обвързват по-дълготрайно интересите на организацията-работодател и наемния персонал;

- свързани са със сигурността на отделните работници и служители при настъпване на събития с неблагоприятни последици за тях;
- има определени възможности да бъдат диференцирани в зависимост от заеманата длъжност (длъжностно ниво) и принадлежност към определени категории персонал, на база специфика на функциите и възможностите за въздействие върху резултатите от дейността на организацията като цяло или на ключови звена (функционални направления).

*Недостатъците* и на този вид допълнителни изгоди предимно са свързани с трудностите при обвързването им с трудовото представяне, което създава риск за поведението на персонала с най-високо ниво на представяне. Затова и тук трябва да се търсят възможности, макар и косвени за осигуряване на връзка между представянето и размера на допълнителните изгоди (специфичните права). Тези възможности, както вече бе отбелязано са свързани с регламентиране на допълнителни условия или диференциация на специфичните права въз основа на трудовото представяне.

Голямото разнообразие от допълнителни изгоди създава известни затруднения при избора им в конкретната организация. Но все пак, най-важните фактори, които трябва да бъдат отчитани при създаването на съответните „пакети“ допълнителни изгоди са:

- спецификата на трудовите функции, типични за съответните длъжности или длъжностни нива – например, за изпълняващите ръчни рутинни работи на поточна линия, едва ли е подходящо организацията да осигури ползване на преносим компютър или служебен автомобил;
- нивото на основната заплата и допълнителните възнаграждения – например, при заплата от 6 000 лева месечно едва ли има смисъл да дават на служителя и ваучер за храна на стойност 60 лева месечно;
- особеностите на различните категории персонал като възраст, пол, образование, семейно положение, ценностна система, морал и т.н. – например, за повечето от най-младите работници и служители, допълнителното пенсионно осигуряване има по-малко въздействие, отколкото за по-възрастните и най-вече тези, на които предстои пенсиониране;
- спецификата на данъчното и осигурителното законодателство, като се предпочитат допълнителни изгоди, които са с преференции, т.е. по-евтини са за работодателя – например, в България допълнителното пенсионно осигуряване за сметка на работодателя се ползва с данъчна преференция – ако сумата е до 60 лева месечно за 1 служител не се облага с данък върху разходите<sup>137</sup> и не се счита за елемент на осигурителния доход, т.е. не се плащат задължителни осигурителни вноски<sup>138</sup>;
- структурата и нивото на допълнителните изгоди в съответните сегменти на трудовия пазар – например, ако преобладаващата част от работодателите осигуряват на работещите като търговски представители служебни автомобили, едва ли е разумно конкретната организация да не го прави;
- наличието или липсата на профсъюзи – обикновено, профсъюзите се стремят да договорят (и включат като клаузи в колективните трудови договори) допълнителни изгоди, които се

<sup>137</sup> Чл. 208 от Закона за корпоративното подоходно облагане.

<sup>138</sup> Чл. 1, ал. 2 от Наредбата за елементите на възнаграждението и за доходите, върху които се правят осигурителни вноски.

прилагат за целия персонал и то в еднакви размери, например – разходи за храна, транспорт, облекло и т.н., което ограничава възможностите на организацията работодател;

- състоянието, стратегиите и плановете за развитие на организацията, включително по отношение на човешките ресурси – например, ако стратегията на организацията е насочена към бързо обновяване на персонала на определени длъжности (очаква се високо текучество) едва ли е разумно на тези хора да се предлага допълнително пенсионно осигуряване за сметка на организацията.

Независимо от конкретната си разновидност, за всяка допълнителна изгода трябва да се регламентират:

- обхват – работниците и служителите, които могат да я получават;
- показател или показатели, по които се определя;
- алгоритъм за определяне и изплащане/предоставяне;
- допълнителни условия или правила за получаване.

Като конкретен пример мога да посоча допълнителното доброволно пенсионно осигуряване за сметка на работодателя в капиталова схема (план) и по-конкретно:

- обхват – например, целия персонал;
- показател - периодична (например – месечна) вноска в абсолютна сума за 1 лице, която се натрупва в личната партида (сметка) на лицето;
- алгоритъм за определяне и изплащане - в рамките на капиталовата схема, например - размера на 5-годишната срочна месечна пенсия за старост се изчислява като се раздели сумата от личната партида (сметка) на лицето на броя на месеците за плащане (в случая – 60 месеца);
- като допълнително условие за включване в схемата може се използва минимален стаж в организацията (например – 3 месеца), а допълнителното условия за получаване на пенсия за старост е навършване на определена възраст (например – 60 години).

В крайна сметка, изборът на конкретните допълнителни изгоди трябва да се направи при оформянето на цялостния компенсационен пакет, включващ както монетарните, така и немонетарните възнаграждения.

Някои от възнагражденията на персонала се третират по различен начин – като допълнително възнаграждение, като специфичен доход (допълнителна изгода) или немонетарно възнаграждение. Причините са различни, но най-често са свързани с традиции, законодателство, специфични гледни точки и т.н.

Специално внимание в тази група, според мен заслужават:

- платеният отпуск;
- обезщетенията;
- обучението, финансирано от работодателя;
- дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа.

*Платеният отпуск* за определен период от време (най-често – година) безспорно е вид полза за наемния персонал, защото:

- хората получават възнаграждение без да работят и без да се прекратява трудовия им договор;
- осигуряват се възможности за възстановяване на работоспособността и по-общо – поддържане на здравословното състояние;
- хората имат възможност да отделят време за семейството си, за социални контакти и за различни забавления, които са свързани с техните потребности и желания.

Но от друга страна, възнаграждението, което се плаща на персонала, когато ползва платен отпуск най-често се определя въз основа на получаваната заплата. В този смисъл, възнаграждението за платен отпуск по същество е допълнително възнаграждение и съответно – разход за организацията-работодател.

*Обезщетенията*, които организацията плаща на персонала при определени обстоятелства в не-малко случаи се определят като допълнителни изгоди. Но тяхното изчисляване също е базирано на получаваните заплати, което ги прави по-близки до допълнителните възнаграждения.

Ползите за наемния персонал от *обучението, финансирано от организацията-работодател* са безспорни. Но организациите финансират различни форми за обучение, които могат да се разделят на две големи групи:

- обучение за придобиване на образователна степен;
- обучения, за придобиване на специални знания и умения, необходими за конкретната работа (длъжност) в момента или в бъдеще, които могат да са свързани и с придобиване на правоспособност за изпълнение на определени работи/длъжности.

В повечето случаи, организациите финансират обучение за придобиване на образователна степен, като покриват изцяло или отчасти разходите на обучаващите се лица – работници и служители, а в някои случаи и членове на техните семейства. Тези разходи имат повечето характеристики на допълнителни изгоди и е логично да бъдат третираны по този начин.

Обученията за придобиване или поддържане на специални знания и умения, финансирани от организацията-работодател по-скоро са свързани с осигуряването на възможности за развитие на работниците и служителите. В този смисъл те са по-скоро вид немонетарно възнаграждение, макар че косвено могат да допринесат за увеличаване на паричните доходи на работниците и служителите.

*Дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа*, извършване и финансирани от организацията-работодател безспорно са от полза за наемния персонал, защото са насочени към запазване на най-ценното за хората – техния живот и здраве. В този смисъл, разглежданите дейности по-скоро осигуряват възможности за наемния персонал и поради това са част от немонетарните възнаграждения. Разбира се, опазването на здравето и работоспособността на наемния персонал му осигурява възможности за по-дълъг трудов живот и поради това – за по-големи парични доходи.

В крайна сметка, не е толкова важно как ще бъдат определени разглежданите специфични случаи – като допълнителни изгоди или възнаграждения (монетарни и немонетарни). По-важно е какъв ефект предизвикват върху мотивацията и поведението на персонала. Не без значение е и третирането на разходите на организациите-работодатели от гледна точка на данъците и задължителните осигурителни вноски.

## 7.2. Немонетарни възнаграждения

Немонетарните (непаричните) възнаграждения са важен елемент от концепцията за общото възнаграждение (total reward), но все още се водят дискусии за точното им определяне<sup>139</sup>. Този въпрос бе разгледан във втора глава в контекста на ролята на парите като фактор, влияещ върху поведението на хората.

Въпреки дискусийните моменти, считам, че **немонетарните възнаграждения** най-общо могат да се определят като специфични *ползи или облаги за наемния персонал, които нямат пряко парично изражение, поне в краткосрочна перспектива и са свързани с потребностите и желанията на хората за признание на постиженията и осигуряване на възможности за изява, развитие, общуване, авторитет, позитивно отношение на околните, власт, безопасност и други подобни.*

Въз основа на посоченото разбиране за същността на немонетарните възнаграждения, може да се изведе и тяхната роля – да допълват въздействието на монетарните възнаграждения върху мотивацията и поведение на наемния персонал, за стимулиране на трудовото представяне и високи постижения, за създаване на съпричастност и ангажираност с организацията и нейното развитие. По този начин може да се постигне дългосрочен ефект за привличане, задържане, мотивиране, ефективно и ефикасно използване на човешките ресурси на организациите.

Разбира се, ролята на немонетарните възнаграждения не трябва и да се надценява, защото без адекватната „подкрепа“ на монетарните възнаграждения, едва ли може да се постигне дълготраен позитивен ефект върху мотивацията, ангажираността и поведението на наемния персонал.

Без да навлизам в отново в дискусията за ролята на „славата“ и „парите“ като фактор за мотивацията и поведението на хората, бих искал да напомня един стар анекдот, в който се описва следния разговор между представители на две велики нации: единия казва „Вашата нация не заслужава уважение, защото се борите (воювате) за пари, докато ние се борим само за слава!“, а другия малко иронично отговаря: „Възможно е, ние да се борим (воюваме) най-вече за пари, но в крайна сметка всеки се бори за това, което си няма!“.

Друга важна характеристика на немонетарните възнаграждения е, че те не изискват сериозни финансови средства на организациите-работодатели<sup>140</sup> в сравнение с монетарните възнаграждения и други разходи за персонала – за осигурителни вноски, за набиране и подбор, за администриране и т.н.

Част от немонетарните възнаграждения (дори да са с отрицателен знак) съществуват независимо дали са използвани съзнателно или не. Например, дори един ръководител може да не осъзнава, че ако похвали устно свой подчинен за конкретно постижение, това е вид възнаграждение, но то е именно такова. От друга страна, ако служителят не получи похвала от своя ръководител за конкретно постижение, което счита за важно, се „получава“ немонетарно „възнаграждение“, но с отрицателен знак. Ръководството на организацията при проектирането на длъжностите може въобще да не се замисля за ролята на конкретните задължения като

---

<sup>139</sup> Виж: Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, 3th edition, Kogan Page, London, 2010, с. 39 – 61, 160 – 166.

<sup>140</sup> Виж: Aguanno, K., *101 Ways to Reward Team Members for \$20 (or Less!)*, Multi-Media Publications Inc., Oshawa, Ontario Canada, 2004.



немонетарно възнаграждение, но те реално са такива. Ето защо, в подобни случаи винаги е по-разумно немонетарните възнаграждения да се определени съзнателно и целенасочено.

В България все още много хора се отнасят с неразбиране към възможностите на немонетарните възнаграждения. Като доказателство бих посочил отново значителния „сив“ трудов пазар – в организациите, които са „на сиво“, първото немонетарно „възнаграждение“, което получава персонала е нарушаването на закона и свързаната с това липса на гаранции за спазване на установените правила, включително правата на работниците и служителите. Причините за подобно отношение към немонетарните възнаграждения вероятно са много, но няколко от тях, според мен са очевидни:

- относително ниското ниво на доходите и несигурната заетост, „фокусират“ вниманието на хората предимно към монетарните възнаграждения;
- промените в ценностната система и националната култура в условията на българския преход към пазарно стопанство, които изведоха парите като основна ценност и белег за успех в живота;
- наследството от времето на централно планираната икономика – за много хора от моето поколение, живели достатъчно време в тази епоха, изразите „социалистическо съревнование“, „морални стимули“ и други подобни, използвани по онова време, будят мрачни спомени и неприятни чувства;
- преобладаващият брой малки организации (особено в частния сектор), чиито ръководители нямат необходимата подготовка и време за осъзнаване на възможностите на немонетарните възнаграждения, а и по разбираеми причини, те не могат да си позволят да наемат компетентни в тази област специалисти.

Използването на немонетарните възнаграждения и тяхната роля, зависят не само от разбирането и волята на ръководството на организацията, но и от характеристиките на хората, които работят в нея – най-вече техните ценности и морал.

Разновидностите на немонетарните възнаграждения са много и могат да бъдат класифицирани по различни признаци, но според мен, най-голямо значение има обособяването им в две големи групи, различаващи се по начина на въздействие, а именно:

- признание и отношение;
- осигуряване на възможности.

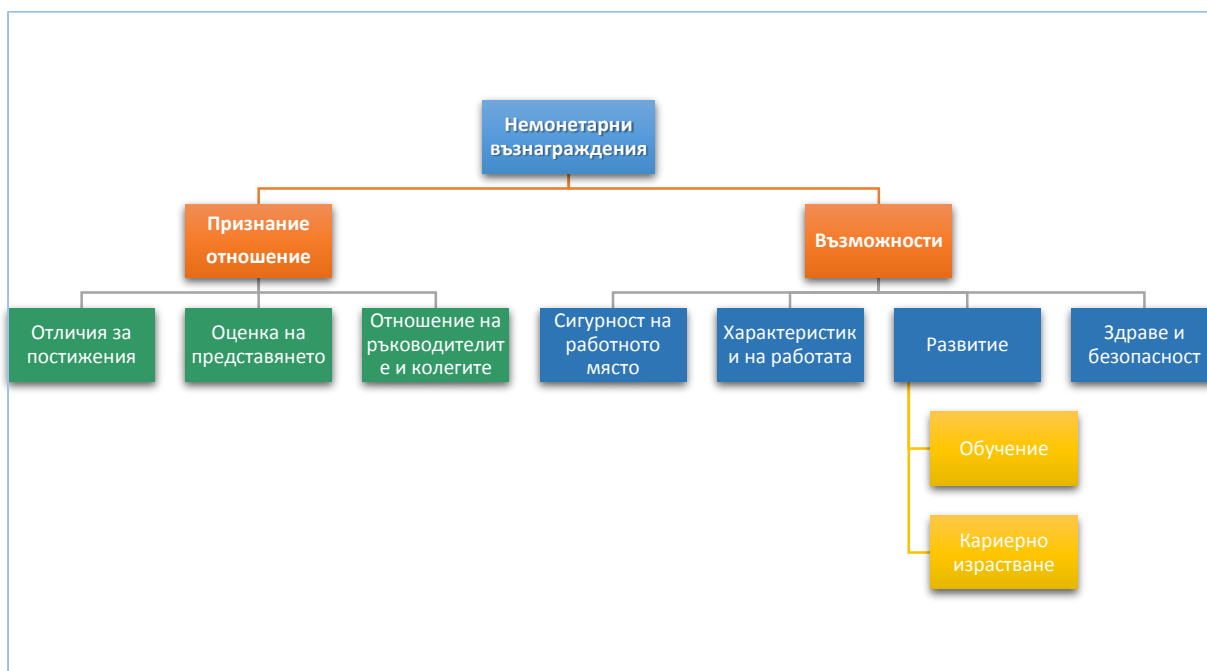
Схематично, разновидностите на немонетарните възнаграждения са показани на Фигура 31.

***Признанието на постиженията/отношението*** може да се демонстрира по различни начини, по-важните от които бих разграничил така:

- отличия за постижения (индивидуални или колективни):
  - награди от специално организирани състезания (конкурси) за:
    - служител на месеца или годината;
    - екип/звено на месеца или годината;
    - професионални постижения и други;
  - награди (грамоти, сертификати, подаръци и т.н.) при настъпване на определени събития като:
    - навършване на определена възраст;

- завършване на особено важен проект и други;
- почетни знаци/символи на организацията, връчвани по регламентирана процедура – например, почетен знак за заслуги към организацията;
- специфични награди (знаци за внимание) за постижения или при определени събития, например - вечеря за двама в престижен ресторант, букет цветя, бутилка вино и т.н.;

**Фигура 31.** Видове немонетарни възнаграждения



- оценки на представянето, които могат да бъдат:
  - формални, в рамките на прилаганата система за оценяване на индивидуалното трудово представяне;
  - неформални – устни или писмени похвали;
- отношение на ръководителите и колегите, което включва:
  - управленския стил на ръководителите;
  - организационната култура – споделени вярвания, ценности и т.н.;
  - комуникациите с ръководителите и колегите<sup>141</sup>;
  - взаимоотношенията с колегите;
  - авторитет и други подобни.

Разбира се, отделните разновидности на немонетарните възнаграждения от тази група имат различни възможности за въздействие върху мотивацията и поведението на хората, както и специфични предимства, недостатъци и предпоставки за успешно използване. Но специално внимание бих искал да обърна на организационната култура и по-конкретно на онези споделени ценности, които имат отношение към признаването на постиженията – дори нещо повече, самото признаване на постиженията и начините, по които се прави това, може да се разглежда като важен компонент на организационната култура.

<sup>141</sup> По-подробно: Пейчева, М., Комуникационни умения. Теория и практика, ЛЕТЕРА ПРИМА, С., 2008 г.

**Осигуряването на различни възможности** е втората основна група немонетарни възнаграждения, в която се включват:

- сигурността на работното място и по-конкретно доколко и в каква степен, работникът или служителят се чувства сигурен за заетостта си в организацията, което зависи от:
  - вида на трудовия договор – безсрочен, срочен, с изпитателен срок и т.н.;
  - стратегията и политиката на организацията по отношение заетостта на персонала;
  - перспективите за развитие на организацията като цяла и съответното звено или екип и други;
- характеристиките на работата и по-конкретно:
  - привлекателността на изпълняваните работи;
  - степента, в която се ангажират компетентностите на работника или служителя;
  - възможностите да усвоява в хода на работата нови знания и умения;
  - условията, при които се изпълнява работата;
  - работните графици и други подобни;
- възможностите за професионално и кариерно развитие и по-конкретно:
  - възможностите за обучение, т.е. за поддържане и развитие на знанията и уменията;
  - възможностите за кариера, т.е. заемане на по-високи длъжности или т.н. „кариерна пътека“ и „таван на „кариерата““;
- възможностите за опазване здравето и работоспособността, които обикновено зависят от:
  - рисковете, свързани с изпълняваната работа;
  - състоянието на използваната техника, технологиите, работните помещения и т.н.;
  - извършваните от работодателя дейности за опазване на здравето и работоспособността, включително наблюдение на здравословното състояние, предпазни средства и т.н.

В контекста на глобалната икономическа и финансова криза, в тази група немонетарни възнаграждения се откроява значението на сигурността на работното място (заетостта в организацията), защото за много хора по света, запазването на заетостта или намирането на работа е основен приоритет. Но не трябва да се забравя, че надценяването на сигурната заетост като фактор, влияещ върху поведението също може да се окаже погрешно и да доведе до негативни резултати.

В реални условия, монетарните и немонетарните възнаграждения въздействат върху поведението на наемния персонал едновременно. Но заедно с това самите възнаграждения могат да бъдат разглеждани като монетарни и като немонетарни. Например, получаването на значителен бонус за добро конкретно постижение е преди всичко монетарно възнаграждение, но от друга страна той е израз на признание на постижението, създава авторитет и самочувствие на служителя, т.е. той може да се разглежда и като немонетарно възнаграждение.

Типични примери за монетарни възнаграждения, които могат да се разглеждат и като немонетарни са:

- оценката на длъжността и съответната основната месечна заплата – въздействат върху самочувствието на служителя, явяват се своего рода оценка за качествата и компетентностите на служителите и т.н.;

- размера на индивидуалната основна заплата и нейното увеличение – също са специфично признание за качествата и приноса на работника или служителя;
- допълнителните възнаграждения, свързани с постигнатите резултати – те са признание за постиженията, създават авторитет и възможности;
- някои допълнителни изгоди като предоставяне на жилище, служебен автомобил и други подобни могат да се разглеждат и като форма за признаване постиженията на персонала, създават самочувствие и удовлетвореност от работата.

От друга страна, редица немонетарни възнаграждения косвено и/или в по-далечна перспектива дават възможност за получаване на монетарни възнаграждения, например:

- сигурната заетост е предпоставка за получаване на монетарни възнаграждения за по-дълъг период от време, включително основна заплата, допълнителни възнаграждения и изгоди;
- обучението, финансирано от работодателя може да се разглежда като предпоставка за по-сигурна заетост, от една страна и от друга – за получаване на по-високи монетарни възнаграждения в бъдеще;
- повишаването в длъжност в повечето случаи води и до увеличаване на монетарните възнаграждения, както основните заплати, така и допълнителните възнаграждения и изгоди;
- част от немонетарните отличия за постижения са комбинирани и с монетарни – например, платената от организацията вечеря за двама означава и „спестени” разходи за служителя;
- опазването на здравето и работоспособността, при равни други условия гарантират по-продължителна заетост, т.е. по-дълъг трудов живот, а това означава и повече монетарни възнаграждения.

По принцип, оптималното съчетаване на немонетарни и монетарни възнаграждения е в основата на успешното им използване за привличане, задържане, стимулиране, ефективно и ефикасно използване на човешките ресурси в организацията. Да се разчита основно само на единия вид възнаграждения в повечето случаи е погрешно, макар че като шега мога да кажа, че най-добрите немонетарни възнаграждения са ... монетарните.

### 7.3. Общ компенсационен пакет

Общото възнаграждение или общия компенсационен пакет (total reward) включва всички доходи и облаги, получавани от наемния персонал от организацията работодател за определен период от време.

В общия компенсационен пакет се включват както монетарните, така и немонетарните възнаграждения. Схематично, структурата на общия компенсационен пакет е показана на Фигура 32.

Фигура 32. Структура на общия компенсационен пакет



Най-съществените изисквания, на които трябва да отговаря цялостния компенсационен пакет, според мен са следните:

- да съчетава монетарни и немонетарни възнаграждения, които въздействат еднопосочно върху мотивацията и поведението на заетите в организацията;
- да е съобразен със спецификата на длъжностите и по-конкретно:
  - трудовите задължения;
  - отговорностите за ресурси – човешки, материални, финансови, информационни и други;
  - вътрешните и външни комуникации;
  - възможностите за влияние върху резултатите от дейността на организацията;
  - необходимите знания, умения и опит за успешно изпълнение на длъжността;
- да е съобразен с възможностите и особеностите на организацията, нейните стратегии и политики, включително по отношение на човешките ресурси и възнагражденията;
- структурата и особеностите на компенсационните пакети, типични за съответния професионално-регионален сегмент на трудовия пазар;
- да отчита спецификата на организационната култура;
- да отчита спецификата на ценностната система и морала заетите в организацията, респективно – на съответните групи.

Специално внимание заслужава изискването за еднопосочност на въздействието на отделните елементи на компенсационния пакет върху мотивацията и поведение на персонала. Например, ако политиката на организацията е за обвързване на възнагражденията с трудовото представяне, всички елементи на възнагражденията пряко или косвено трябва да са свързани с представянето. В този случай, ако допуснем в компенсационния пакет да има компонент, който няма никаква връзка с представянето само ще направим „излишен“ разход, като е възможно и да намалим ефекта на останалите компоненти като стимули за по-добро представяне. Като типичен пример в това отношение мога да посоча допълнителна изгода под формата на ваучери за храна с еднаква стойност за всички заети, независимо от заеманата длъжност и ниво на трудово представяне.

Част от основните изисквания към общите компенсационни пакети, които бяха посочени – отчитане на спецификата на длъжността и на организацията, налагат разработване на отделни пакети за някои специфични групи длъжности. По-конкретно става дума за:

- висшият управленски персонал с оглед на възможностите му да влияе върху резултатите от дейността на цялата организация;
- персоналът, пряко ангажиран с продажбите и/или обслужването на клиентите – поради спецификата на техните функции;
- персоналът, ангажиран с дейностите по проучване и развитие на продукти, технологии, материали и т.н. (където има такъв персонал) – поради спецификата на функциите, значителна част от които са творчески;
- персоналът, ангажиран с покупките (доставките) – поради спецификата на функциите и възможностите за „облагодетелстване“ за сметка на организацията;
- персоналът по ремонт и поддръжка – поради спецификата на функциите, които са свързани с очаквания за адекватни реакции при трудно предвидими ситуации;
- персоналът в основното производство и особено при наличието на значителен брой ръчни или смесени (ръчни и механизирани) операции – поради спецификата на функциите;
- административният персонал – поради спецификата на функциите, както и трудностите по измерване на постигнатите резултати.

В заключение на тази глава ще маркирам на кратко и още една група дейности, свързани с управлението на възнагражденията – **администрирането на възнагражденията** или компенсационните пакети (т.н. **payroll**). Тези дейности се считат за „технически“, рутинни и затова често се подценяват, както от експертите по управление на човешките ресурси, така и от ръководителите.

Вярно е, че значителна част от дейностите по администриране на възнагражденията са свързани със събиране, обработка, съхраняване и представяне за ползване (разпространяване) на информация, включително документи на хартиени или електронни носители. Но от друга страна, изпълнението на тези дейности изисква специфични познания и умения, а евентуалните грешки могат да имат много сериозни последици.

Освен това, информацията която се събира, обработва и съхранява при администрирането на възнагражденията е „много чувствителна“, както за организацията, така и за отделните хора (особено личните им данни). Като пример мога да посоча политиката за конфиденциалност на индивидуалните възнаграждения, която се прилага от много организации – именно служителите, занимаващи се с администриране на възнагражденията имат пълен достъп до

данните и съответните възможности да ги разпространяват, като по този начин тяхната роля за изпълнение на посочената политика е решаваща.

Основните дейности, които най-често се свързват с администрирането на възнагражденията могат да се групират по следния начин:

- поддържане на база от данни, необходими за изчисляване и изплащане (предоставяне) на възнагражденията – лични данни на служителите, трудови договори и допълнителни споразумения към тях, начислени и платени възнаграждения за минали периоди и т.н.;
- събиране и обработка на информация (документи), необходими за изчисляването (предоставянето) на възнагражденията за съответните периоди, на които те се изплащат – отчети за работното време и отсъствията, данни за показатели, по които се изчисляват отделните компоненти на възнагражденията (например, за обема на продажбите, за произведената продукция и т.н.);
- извършване на изчисленията на полагащите се възнаграждения за съответния период, както и удържките от тях (данъци, осигурителни вноски и т.н.) по съответните алгоритми, както и изготвяне и съхраняване на необходимите документи (платежни ведомости, фишове и други подобни);
- плащане (предоставяне) на полагащите се нетни възнаграждения и задълженията (данъци, осигурителни вноски и т.н.), свързани с тях или наредени от самите работници и служители (погасителни вноски по кредити, преводи в депозитни сметки, вноски за доброволно осигуряване и т.н.).

Значимостта на дейностите по администриране на възнагражденията се доказва и от все по-масовата практика за „изваждане“ от организацията на дейността, т.е. възлагането ѝ на специализирана компания. Възлагането на администрирането на възнагражденията на външна организация обикновено се прави по две причини – невъзможност (нецелесъобразност) да се наеме специалист с необходимите знания и умения, от една страна и от друга – по-големите възможности за конфиденциалност на информацията.

Друго доказателство за значимостта на администрирането на възнагражденията може да се търси и във връзка със значителното предлагане на специализиран софтуер – само за нуждите на възнагражденията (payroll software) или компоненти от по-големи информационни системи за човешките ресурси, за счетоводството или за цялата дейност на организацията.

## ЧАСТ II. ДИЗАЙН НА СИСТЕМИ ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

В тази част се разглеждат същността и особеностите на дизайна на системите за възнаграждения в организацияте.

Представени са основните етапи на дизайна на системите за възнаграждения в организацияте – анализ на текущото състояние, разработване на проекти, внедряване, мониторинг (наблюдение) и оценка на проектите на системи за възнаграждения.

### Осма глава. Същност, особености и етапи на дизайна на системи за възнаграждения в организацияте

Тази глава се разглежда същността на дизайна на системите за възнаграждения в организацияте в контекста на управлението на възнагражденията като част от управлението на човешките ресурси, от една страна и от друга – като част от управлението на финансите (управлението на разходите).

Представени са основните етапи на дизайна на системи за възнаграждения в организацияте, включително основните дейности (процеси) в рамките на всеки етап.

Специално внимание е отделено на методите, които могат да се използват при дизайна на системи за възнаграждения в рамките на отделните етапи.

#### 8.1. Същност и особености на дизайна на системи за възнаграждения

Дизайнът (проектирането) на системите за възнаграждения е важен аспект от управлението на възнагражденията в организацияте като част от управлението на човешките ресурси, от една страна и управлението на финансите (на разходите) – от друга.

Управлението на възнагражденията, както бе отбелязано във втора глава<sup>142</sup> може да се разглежда в два основни аспекта:

- като дейност, която е свързана със стратегии, политики и процеси, които трябва да осигурят признаването и възнаграждаването на приноса на работещите за постигането на целите на организацията;
- дейност за дизайн (проектиране), внедряване и поддържане на системи за възнаграждения (взаимосвързани процеси, практики и процедури), които имат за цел да задоволят нуждите на организацията и на нейните заинтересовани страни, както и да функционират честно, справедливо и последователно.

---

<sup>142</sup> Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice, 11 Edition, Kogan Page, London, 2010, с. 6.



Дизайнът на системите за възнаграждения следва да се разглежда в контекста на втория основен аспект на управлението на възнагражденията, като специфична управленска дейност във всяка организация.

Самите системи за възнаграждения в организациите представляват относително устойчива съвкупност от процедури (правила, практики) и процеси, чрез които се определят и предоставят възнагражденията - тяхната структура (какво се плаща), равнище (колко се плаща), условия за плащане (за какво се плаща), динамика (кога и при какви условия се променят) и диференциация (съотношения между възнагражденията на работещите).

Процедурите (правила, практики) и процесите, които образуват системата за възнаграждения, както бе отбелязано във втора глава, могат да се обособят в следните групи, които формират относително устойчиви компоненти на системите за възнаграждения:

- планиране (бюджетиране, planing, budgeting) на възнагражденията - процедури и процеси по разработване на прогнози за структурата и равнището на възнагражденията за бъдещ период от време;
- оценяване на длъжностите (job evaluation) и групирането им (job grading) - процедури и процеси, чрез които се оценяват отделните длъжности в организацията и въз основа на тази оценка са подреждат по определен начин, много често в нива (job grades) и семейства (job families);
- определяне и изменение на основните заплати (base salary) – процедури и процеси, свързани с основните заплати за длъжностите, индивидуалните основни заплати и изчисляването на полагащите се основни заплати (системи на заплащане);
- допълнителни възнаграждения (additional payments, bonuses) и обезщетения (damages, compensations) – процедури и процеси за определяне на техните разновидности, начини за изчисляване, изменение и изплащане;
- допълнителни изгоди (benefits) – процедури и процеси за определяне на техните разновидности, начини за изчисляване, изменение и плащане/предоставяне;
- немонетарни възнаграждения (non-monetary rewards) – процедури и процеси за определяне на техните разновидности, начини за ползване, изменение и предоставяне.

**Дизайнът на системи за възнаграждения** в организациите може да се определи като *специфична управленска дейност, част от управлението на възнагражденията, в рамките на която въз основа на предварително извършен анализ, се разработват, одобряват, внедряват, наблюдават и оценяват проекти на системи за възнаграждения.*

**Особеностите на дизайна** на системите за възнаграждения в организациите могат да се представят в няколко направления:

- чрез дизайн на системите за възнаграждения може да се окаже съществено влияние върху привлекателността на организацията като работодател, по отношение на:
  - привличането на подходящи кандидати за работа;
  - задържането на работещите в организацията;
  - мотивиране на работещите, ориентирано към подобряване на резултатите и развитието на компетентностите;
  - удовлетвореността от работата и ангажираността на работещите с интересите на организацията;

- ефективността и ефикасността от използването на човешките ресурси;
- чрез дизайна на системите за възнаграждения може да се окаже съществено влияние върху финансовото състояние на организацията, по отношение на:
  - разходите за персонал на организацията;
  - финансовия резултат от дейността на организацията – печалба, използване на публични средства или средства на организации с идеална цел;
- дизайнът на системи за възнаграждения в организациите не приключва с разработване и одобряване на конкретен проект – важно значение има внедряването на проекта, както и наблюдението на неговото прилагане и оценка на въздействието му (на постигнатите резултати).

**Основните цели** на дизайна на системи за възнаграждения в организациите са свързани с разработване и прилагане на системи за възнаграждения, които:

- създават предпоставки за оптимално съчетаване на интересите на основните заинтересовани страни от дейността на организацията – собствениците и заетия персонал, свързано с оптимизирането на резултатите (включително финансовите) от дейността на организацията;
- създават предпоставки за мотивация на заетите, ориентирана към подобряване на резултатите и удовлетвореността от работата, като и създаване у тях на ангажираност с интересите на организацията.

**Основните резултати**, които се очакват от разработването, внедряването и прилагането на проекти на системи за възнаграждения в организациите са:

- оптимизирани разходи за персонал на организацията, съобразени с интересите на собствениците, от една страна и на заетите – от друга;
- подобрена мотивация на заетите за подобряване на резултатите от работата им, удовлетвореност от труда и ангажираност с интересите на организацията.

Дизайнът на системи за възнаграждения в организациите може да има **различен обхват**, но най-често е:

- *пълен* – обхваща всички компоненти на системите за възнаграждения, които се прилагат за всички, работещи в организацията;
- *частичен* – обхваща отделни компоненти на системите за възнаграждения и/или системите за възнаграждения само на отделни групи заети (например – ръководители, персонал, ангажиран с продажбите и т.н.).

Дизайнът на системи за възнаграждения се реализира най-често от **екип**, който може да включва служители на организацията, както и външни експерти. Екипът следва да се ръководи от ръководител на достатъчно висока длъжност в организацията.

За осигуряване на нормално изпълнение на дейностите по дизайна на системи за възнаграждения е препоръчително да се изготви подробен **времеви график**, в който освен периоди за изпълнение на дейностите да се определят и ключови (критични) дати или периоди.

При изпълнението на отделните дейности в рамките на дизайна на системи за възнаграждения се използва **комплекс от различни взаимно допълващи се методи**, които ще бъдат представени по-подробно в точка 8.2.

Важно значение за успешното изпълнение на дейностите, необходими за дизайна на системи за възнаграждения имат и **комуникациите със заинтересованите страни**. Поради обстоятелството, че дизайна на системи за възнаграждения засяга водещи интереси на заинтересованите страни (преди всичко – собствениците и персонала), комуникациите трябва да се осъществяват въз основа на внимателно обмислен комуникационен план.

Дизайнът на системите за възнаграждения в конкретна организация има важно значение на нейната дейност, защото е пряко свързан с интересите на ключовия фактор за успеха на всяка организация – хората, работещи в нея, а с това и на интересите на всичко заинтересовани страни.

## **8.2. Основни методи, които могат да се използват при дизайна на системи за възнаграждения**

Основните методи, които могат да се използват при дизайна на системи за възнаграждения в организациите са:

- проучване и анализ на документи;
- моделиране и изготвяне на документи;
- анкетно проучване;
- интервю;
- фокус-група;
- наблюдение;
- сравнение (бенчмаркинг);
- експеримент;
- изследване на случай/и;
- анализ на бизнес процесите;
- методи за оценяване на длъжностите;
- математически методи/модели;
- статистически методи/инструменти;
- експертна оценка;
- SWOT – анализ;
- PEST – анализ.

*Проучването и анализа на документи* е метод, при който се проучват и анализират документи, имащи отношение към системите за възнаграждения, като:

- нормативни актове;
- колективни трудови договори;
- индивидуални трудови договори
- стратегически документи;

- вътрешни документи на организацията, регламентиращи системата за възнаграждения или отделни нейни компоненти;
- отчети, анализи и други подобни, свързани със системата за възнаграждения.

Целта е да се идентифицират характеристиките и изискванията към системите за възнаграждения, регламентиращи или описани в съответните документи.

Този метод се използва основно в рамките на втория етап от дизайна на системите за възнаграждения – анализ на текущото състояние.

*Моделирането и изготвянето на документи* е метод, при който се изготвят модели на документи, регламентиращи системите за възнаграждения или отделни техни компоненти и тяхното съдържание – например, вътрешни правила за заплатите, правила/процедури за определяне на бонусни схеми и допълнителни изгоди, процедури за немонетарни възнаграждения, части от колективни или индивидуални трудови договори и други.

Методът се използва в рамките на третия етап от дизайна на системите за възнаграждения – разработване на проекти.

*Анкетното проучване* е метод, при който се събира информация за мнението на определена група лица чрез попълване на въпросници от лицата, включени в групата. Обикновено провеждането на анкетно проучване включва изпълнението на следните дейности:

- определяне на вида на проучването – анонимно или открито;
- изготвяне на въпросник;
- определяне на обхвата на проучването – респондентите (лицата, които ще бъдат анкетиращи);
- разпространяване, попълване и събиране на попълнените въпросници;
- анализ на информацията от попълнените въпросници.

Анкетното проучване е универсален и сравнително достъпен метод за събиране на информация от много лица едновременно, относно мнението им по въпроси, свързани със системите за възнаграждения.

Анкетното проучване най-често се използва при анализа на текущото състояние и при мониторинга и оценката на прилагането на проектите на системи за възнаграждения.

*Интервюто* е метод, чиято същност се изразява в задаване на въпроси от страна на експерт (интервюиращ) на лице, което заема длъжност в организацията (интервюиран), с цел събиране на информация за мнението на интервюираните по въпроси, свързани със системите за възнаграждения.

Най-често провеждането на интервю изисква изпълнението на следните дейности:

- определяне на вида на интервюто;
- определяне на лицето или лицата, които ще провеждат интервюто;
- определяне на интервюираните;
- определяне на въпросите, които ще се задават;
- определяне на времето и мястото за провеждане на интервюто;
- провеждане на интервюта;
- анализ на информацията от проведените интервюта.

Интервютата, като метод, използван при дизайна на системите за възнаграждения могат да бъдат:

- структурирани – задават се едни и същи въпроси на всички интервюирани;
- полу-структурирани – една част от въпросите се задават на всички интервюирани, а другите могат да бъдат различни;
- свободни (неструктурирани) – въпросите са различни за различните интервюирани или в различни комбинации.

Интервюто е универсален и сравнително достъпен метод за събиране на подробна информация от ограничен брой лица за мнението им по въпроси, свързани със системите за възнаграждения.

Интервюто се използва най-вече при анализа на текущото състояние и при мониторинга и оценката на прилагането на проектите на системи за възнаграждения.

*Фокус-групата* е метод, чиято същност представлява организирана групово дискусия по въпроси, свързани със системите за възнаграждения, под ръководството на модератор/и, с цел събиране на информация и/или за мнението на участниците по съответните въпроси.

Фокус-групата има различни разновидности, обособени въз основа на различни признаци, например:

- в зависимост от начина на провеждане – присъствено (в едно помещение) и неприсъствено (конферентна връзка в реално време, чат, дискуссионен панел в интернет страница и други);
- в зависимост от броя на участниците – малки (до 5 участници), средни (5-10 участници) и големи (повече от 10 участници, обикновено от 12 до 15 души);
- в зависимост от броя на модераторите (водещите) – с 1 модератор или с повече модератори.

Най-често провеждането на фокус-група изисква изпълнението на следните дейности:

- определяне на вида на фокус групата;
- определяне на модераторите;
- изготвяне на сценарий (план) за провеждане;
- определяне на участниците във фокус-групата;
- определяне на времето и мястото за провеждане на фокус-групата;
- провеждане на фокус-групата;
- анализ на информацията от проведената фокус група.

Трябва да се отбележи, че използването на фокус-групата изисква повече време и ресурси от анкетното проучване и интервюто. Значителни са и изискванията към екипа (модераторите и анализаторите на информацията), който прилага метода.

Фокус-групата се използва най-вече при анализа на текущото състояние и при мониторинга и оценката на прилагането на проектите на системи за възнаграждения.

*Наблюдението* представлява организирано наблюдение на изпълнението на определени бизнес (технологични) процеси, както и условията за тяхното протичане. Целта е да се установят характеристиките на бизнес процесите и средата за тяхното изпълнение, както и възможностите на лицата, ангажирани в изпълнението на процесите да оказват влияние върху тях, включително и на резултатите.

Наблюдението като метод за дизайн на системи за възнаграждения, обикновено включва изпълнението на следните дейности:

- определяне на обектите за наблюдение (бизнес процеси и/или средата за тяхното изпълнение);
- определяне на начина за осъществяване на наблюдението;
- определяне на наблюдаващия/щите;
- определяне на периода за наблюдение;
- провеждане на наблюдението и документиране на събраната информация
- анализ на информацията от проведеното наблюдение.

Съвременните технически средства позволяват наблюдението да се извършва по различни начини, но тук трябва да се отчита и спецификата на обектите за наблюдение. Най-популярните начини за наблюдение са:

- физическо наблюдение – извършва се пряко от наблюдаващия на работните места, на които се изпълнява процеса;
- видео наблюдение – извършва се от наблюдаващия въз основа на картина, предавана от камери в реално време или на запис;
- наблюдение чрез използване на специализиран софтуер – използва се за процеси, при които основната част от операциите са свързани с действия в информационни системи;
- наблюдение чрез участие – наблюдаващия за известен период участва в изпълнението на бизнес процеса в реална среда.

Наблюдението изисква повече време и ресурси от останалите методи и затова има смисъл да се използва само при отделни компоненти на дизайна на системи за възнаграждения и най-вече при анализа на текущото състояние (анализа на организационната среда) и в по-редки случаи – при мониторинга на прилагането на проекти на системи за възнаграждения.

*Сравнението (бенчмаркинг)* е метод, чиято същност е систематично сравнение на системите за възнаграждения в конкретната организация или техни компоненти с такива, приети за еталони (бенчмарк системи или техни компоненти).

Сравнението може да се използва като самостоятелен метод за дизайн на системи за възнаграждения, както и в комбинация с други методи – анкетно проучване, интервю, фокус-група, наблюдение и други.

Сравнението като метод за дизайн на системи за възнаграждения обичайно включва изпълнението на следните дейности:

- определяне на обектите (конкретна система за възнаграждения или отделни нейни компоненти), които ще бъдат сравнявани;
- определяне на екипа, който ще извърши сравнението и ще анализира резултатите от него;
- избор на системи/компоненти, които ще бъдат използвани като еталони;
- провеждане на сравнението;
- анализ на информацията от направеното сравнение.

Сравнението може да се използва при анализа на текущото състояние и при разработването на проекти на системи за възнаграждения, както и при мониторинг (наблюдението) и оценката на прилагането на проектите на системи за възнаграждения.

*Експериментът* е метод<sup>143</sup>, чиято същност е свързана с прилагане на контролирана процедура за установяване на причинно-следствени връзки/отношения между изследвани променливи и/или за да се провери валидността на определена хипотеза (предположение) и/или за да се провери очаквана реакция, спрямо нещо ново (събитие, решение и т.н.).

Експериментът е метод използван от повечето науки и най-често неговото провеждане е в специална лабораторна среда, но при дизайна на системите за възнаграждения е трудно да си представим, че ще разполагаме с „лаборатория“ и затова могат да се използват експерименти в реална среда (условия), които обикновено се наричат „полеви“ експерименти.

Експериментът като метод за дизайн на системи за възнаграждения обикновено включва изпълнението на следните дейности:

- определяне на конкретните цели на експеримента – установяване на зависимости, проверка на хипотези, проверка на реакции т.н.;
- определяне на обектите на експеримента – най-често това са групи заети в организацията;
- определяне на средата, в която ще се извърши експеримент;
- определяне на продължителността (периода) на експеримента;
- определяне на екипа, който ще извърши организира, ще проведе и ще анализира резултатите от експеримента;
- провеждане на експеримента, включително документиране на информацията;
- анализ на информацията от проведените експеримент.

Експериментът обикновено е допълващ метод по отношение на други методи за дизайн на системи за възнаграждения по разбираеми причини – той може да се проведе само в реални условия.

Експериментът може да се използва при анализа на текущото състояние и при изготвянето на проекти на системи за възнаграждения, както и в процеса на внедряване на одобрените проекти.

*Изследването на случай/и (case study)*<sup>144</sup> е метод за емпирично изследване, при който в дълбочина се изследва конкретен случай (събитие) или свързани случаи (събития) с цел установяване на причините, които са го предизвикали.

Изследването на случай като метод за дизайн на системи за възнаграждения обикновено включва изпълнението на следните дейности:

- дефиниране на случая, който ще бъде изследван;
- определяне на екипа, който ще проведе изследването;
- провеждане на изследването;
- анализ на информацията от проведеното изследване на случая.

---

<sup>143</sup> По-подробно: Ригио, Р., Въведение в индустриалната/организационната психология, Дилок, С., 2006 г., с. 44 – 48.

<sup>144</sup> Една от най-разпространените книги по темата е на Робърт Иин – Yin, R., Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods), Fifth Edition, SAGE Publications, Inc., LA, USA, 2013.

Изследването на случай/и обикновено е допълващ метод по отношение на други методи за дизайн на системи за възнаграждения, защото изисква сравнително много време и резултатите от него са с ограничена приложимост.

Изследването на случай/и може да се използва при анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения, както и в процеса на мониторинг и оценка на прилагането на проектите на системи за възнаграждения.

*Анализът на бизнес процесите* е метод или по-скоро – група методи, чрез които се идентифицират, описват и оценяват обособените процеси в организацията.

Ключов момент за прилагането на метода е самото понятие бизнес процес – последователност от дейности (операции), които ползват/преобразуват определени ресурси (хора, техника, материали, пари, информация и т.н.), насочени към създаването на полезен продукт (стойност) за определен/и потребител/и.

Основните характеристики на всеки бизнес процес са:

- *цели на процеса*, които са свързани със самия смисъл на неговото съществуване и изпълнение;
- *начало на процеса* – обикновено това е събитие, което налага изпълнението на процеса, например – запитване от потенциален клиент за даден продукт/услуга;
- *стъпки на процеса* – последователно изпълнявани дейности (операции) в рамките на процеса;
- *технологии* – начините за изпълнение на процеса;
- *връзки с други процеси* – връзките и зависимостите на процеса с други процеси;
- *край на процеса* – събитие, с което приключва процеса, например постъпило окончателно плащане по договор с клиент;
- *вход на процеса* – ресурсите (хора, материали, техника, информация и т.н.), необходими за изпълнението на процеса;
- *изход на процеса*, който представлява резултата от изпълнението на процеса (продукт, услуга, информация и т.н.).

Анализът на бизнес процесите е част от управленски подход, получил популярност под наименованието управление на бизнес процесите (Business Process Management - BPM). За нуждите на управлението на бизнес процесите са разработени специализирани програмни продукти (софтуер) от водещи производители на софтуерния пазар<sup>145</sup>.

В рамките на дизайна на системи за възнаграждения, анализът на бизнес процесите се използва най-вече при анализа на организационната среда с цел идентифициране на основните групи персонал, ангажиран при изпълнението на различните бизнес процеси, както и възможностите на отделните групи от персонал да влияят върху резултатите от съответните процеси, от дейността на вътрешни звена или на организацията като цяло.

---

<sup>145</sup> Някои от най-популярните продукти са: Oracle Business Process Management Suite (<http://www.oracle.com/us/technologies/bpm/suite/overview/index.html>), ARIS Platform (<http://www.softwareag.com/corporate/default.asp>), като се предлага и безплатен продукт ARIS Express (<http://www.ariscommunity.com/>), IBM Business Process Manager (<http://www-03.ibm.com/software/products/bg/business-process-manager-standard>), Antipodes.Cubes (<http://www.antipodes.bg/bg/cubes/>) и други.



За нуждите на дизайна на системи за възнаграждения в повечето случаи е достатъчно да се изследват процесите на най-високо ниво, които обичайно се разделят на три големи групи:

- *основни процеси*, които са насочени към създаването на продукти (задоволяване на потребности) на външни за организацията потребители (клиенти);
- *спомогателни процеси* – това са процеси, подпомагащи изпълнението на основните процеси, като поддръжка на техника, доставки, счетоводство и т.н.;
- *управленски процеси*, които са свързани с функционирането на организацията като цяло – разработване на стратегии, планове, бюджети и т.н.

Разбира се в някои случаи (особено в по-големи организации), обект на анализа могат да бъдат и съставни процеси (под-процеси), най-вече от групата на основните процеси.

Анализът на бизнес процесите с оглед спецификата на метода се използва при анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения и по-конкретно – при анализа на организационната среда.

*Методите за оценяване на длъжностите* в двете им основни групи (аналитични и не-аналитични методи) бяха представени подробно в четвърта глава, т. 4.3. Тези методи се използват основно при разработването на проект на система за възнаграждения.

*Математическите методи/модел*и включват конкретни алгоритми, използвани в различните компоненти на системите за възнаграждения.

Математическите методи/модел

и могат да се използват в рамките на трите основни етапа от дизайна на системите за възнаграждения – анализ на текущото състояние (особено при анализа на разходите за възнаграждения), разработване на проект, мониторинг и оценка на прилагането на проекти на системи за възнаграждения.

*Статистически методи/инструменти*<sup>146</sup>, които могат да се използват при дизайна на системи за възнаграждения най-често са:

- *вариационни редове* (статистически групировки) – използват се при анализа на пазарното позициониране на организацията на трудовия пазар;
- *дисперсионен анализ*, чрез който се изследват връзки и зависимости между причина и резултат, в които задължително се изследват фактори (показатели), свързани с възнагражденията;
- *корелационен анализ*, чрез който могат да се изследват наличието на корелация (връзка) между променливи (показатели), свързани с възнагражденията и променливи (показатели), отразяващи различни аспекти от дейността на организацията (производителност на труда, добавена стойност, печалба, общи разходи и т.н.);
- *регресионен анализ*, чрез който се изследват и оценяват възможните функционални зависимости между две или повече величини (показатели), поне една от които е свързана с възнагражденията.

Вариационните редове намират най-голямо приложение в дизайна на системите за възнаграждения, най-вече при анализа на позиционирането на организацията в отделните сегменти на трудовия пазар.

---

<sup>146</sup> По-подробно: Чолаков, Н., Трудова и социална статистика, Стопанство, С., 2007 г.

*Експертната оценка* е най-универсалният метод за дизайн на системи за възнаграждения. Той представлява организиран процес на проучване и оценка на съществуващи или проекти на системи за възнаграждения и техни компоненти от експерт или експертен екип с необходимите познания, умения и опит.

Експертната оценка може да се използва като самостоятелен метод за дизайн на системи за възнаграждения, както и в комбинация с друг/и метод/и. И нещо повече – експертната оценка често е част от други методи (анкетно проучване, интервю, фокус-група, SWOT – анализ и други), най-вече в компонента за анализ на получената информация.

Експертната оценка като метод за дизайн на системи за възнаграждения обичайно включва изпълнението на следните дейности:

- определяне на обектите на оценката, които най-често са компоненти на съществуваща системата за възнаграждения или разработване на проекти;
- определяне на експерта или експертния екип, който ще извърши оценката;
- определяне на необходимата информация и документи за извършване на оценката;
- определяне на график за провеждане на оценката;
- провеждане на оценката;
- приключване на оценката и оформяне на резултатите, които могат да бъдат:
  - формулиране на изводи и/или препоръки;
  - изготвяне на проект.

Поради своите характеристики, експертната оценка може да се използва на всички етапи от дизайна на системи за възнаграждения в организациите.

*PEST – анализът*<sup>147</sup> е метод за оценка на политически, икономически, социални и технологични фактори, които могат да окажат въздействие върху даден проект, дейност, организация или друга система, в случая – системата за възнаграждения в организацията.

По същество PEST – анализът е разновидност на експертната оценка, насочена към външната среда за дейността на организацията. Методът може да се използва най-вече при анализа на социално-икономическата и институционалната среда.

*SWOT – анализът*<sup>148</sup> е метод за идентифициране на силните и слабите страни, възможностите и опасностите за развитие на дадена система, в случая – системата за възнаграждения в организацията.

И този метод по своята същност е разновидност на експертната оценка, като най-често резултатите от неговото прилагане се представят графично в таблица.

SWOT – анализът може да се използва най-вече при анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения и по-конкретно – при идентифицирането на проблемни области и формулирането на препоръки за подобрения в системите за възнаграждения.

Дизайнът на системи за възнаграждения очевидно не може да се извърши само въз основата на един единствен метод (дори и такъв универсален метод като експертната оценка).

---

<sup>147</sup> Наименованието на метода е абвиатура от английските думи **P**olitical, **E**conomical, **S**ocial and **T**echnological.

<sup>148</sup> Наименованието на метода е абвиатура от английски думи **S**trengths (силни страни), **W**eaknesses (слаби страни), **O**pportunities (възможности) и **T**hreats (заплахи).

Причината за това е в разнородните дейности и специфичните аспекти на системите за възнаграждения в организацияте.

### 8.3. Етапи на дизайна на системи за възнаграждения

#### 8.3.1. Обща характеристика на етапите на дизайна на системи за възнаграждения

Основните етапи на дизайна на системи за възнаграждения в организацията са представени схематично на Фигура 33.

Фигура 33. Основни етапи на дизайна на системи за възнаграждения



Както се вижда от Фигура 33, основните етапи на дизайна на системи за възнаграждения в действащи организации<sup>149</sup> са четири:

- **предварителна подготовка**, която включва следните основни дейности:
  - определяне на целите на дизайна на системите за възнаграждения;
  - определяне на обхвата на дизайна на системите за възнаграждения;
  - определяне на екипа, който ще реализира дизайна на системите за възнаграждения;
  - определяне на методите, които ще бъдат използвани при дизайна на системите за възнаграждения;
  - изготвяне и съгласуване на времеви график за изпълнение на дейностите;
  - комуникации със заинтересованите страни;

<sup>149</sup> Дизайнът на системи за възнаграждения в новосъздаващи се организации има известна специфика, но като цяло се следват същите етапи, като различието е в дейностите от първия етап – по разбираеми причини не се анализира стратегии и политики, пазарно позициониране и елементите на системите за възнаграждения, а в заключение се изготвят само препоръки.

- **анализ на текущото състояние**, който включва следните дейности:
  - събиране и обработка на информация;
  - анализ на вътрешната организационна среда;
  - анализ на социално-икономическата и институционалната среда;
  - анализ на разходите за възнаграждения;
  - анализ на стратегиите и политиките;
  - анализ на пазарното позициониране (на трудовия пазар);
  - анализ на елементите на системите за възнаграждения;
  - идентифициране на проблемни области (слаби страни) и формулиране на препоръки за подобрения;
- **разработване и внедряване на проект**, който включва следните дейности:
  - разработване на процедури за планиране на разходите за възнаграждения;
  - оценяване и подреждане на длъжностите;
  - разработване на процедури за основните заплати;
  - разработване на процедури за допълнителни възнаграждения и обезщетения;
  - разработване на процедури за допълнителните изгоди;
  - разработване или адаптиране на процедури за немонетарни възнаграждения;
  - разработване на общ компенсационен пакет;
  - разработване на процедури за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнаграждения;
  - съгласуване и одобряване на разработения проект;
  - внедряване на проекта;
- **мониторинг и оценка**, който включва следните основни дейности:
  - мониторинг (наблюдение) на прилагането на проекта;
  - оценка на въздействието (на резултатите) от проекта и при необходимост – предприемане на коригиращи действия.

Разбира се, всички посочени етапи се реализират в случаите, когато дизайна на системите за възнаграждения се реализира в пълен обхват, т.е. включва всички компоненти на системите за възнаграждения.

Дизайнът на системите за възнаграждения трябва да е съобразен и с големината на организацията. В България преобладават микро и малки организации, както се вижда от данните в Таблица 41.

Както се вижда се вижда ясно от данните в Таблица 41, микро (до 9 заети лица) и малките (от 10 до 49 заети лица) предприятия са 98,6% от всички нефинансови предприятия, като в тях са съсредоточени 53,6% от заетите лица и по около 46% от дълготрайните материални активи, приходите и разходите за дейността на нефинансовите предприятия.

Особеностите на малките и особено – на микро организациите, които трябва да се отчитат при дизайна на системите за възнаграждения, са следните:

- най-често структурата на организацията е „плоска“ (2 йерархични нива) и липсват обособени звена и/или екипи;
- предприятията често се ръководят от собственик или съсобственици;

**Таблица 41.** Основни данни за нефинансовите предприятия в България за 2013 година по групи предприятия според броя на заетите в тях лица<sup>150</sup>

Показатели	Групи нефинансови предприятия, според броя на заетите								
	Общо	До 9		От 10 до 49		От 50 до 250		Над 250	
		Стойност на показателя	Относителен дял (%)	Стойност на показателя	Относителен дял (%)	Стойност на показателя	Относителен дял (%)	Стойност на показателя	Относителен дял (%)
Брой предприятия	377 383	348 372	92,3%	23 768	6,3%	4 497	1,2%	746	0,2%
Брой заети лица	2 050 259	634 503	30,9%	469 801	22,9%	436 191	21,3%	509 764	24,9%
Стойност на дълготрайните материални активи (хиляди левове)	113 772 862	35 759 032	31,4%	17 550 889	15,4%	17 494 818	15,4%	42 968 123	37,8%
Приходи от дейността (хиляди левове)	243 265 809	57 703 636	23,7%	55 590 809	22,9%	56 751 824	23,3%	73 219 540	30,1%
Разходи за дейността (хиляди левове)	234 422 423	55 466 523	23,7%	53 066 577	22,6%	54 407 950	23,2%	71 481 373	30,5%

- липса на писмени документи за стратегии, планове и политики;
- липсващи или формално изготвени длъжностни разписания, длъжностни характеристики и профили;
- липсват звена по човешки ресурси, като техните функции се изпълняват от ръководителите на предприятията, като много често част от функциите (изчисляване на възнагражденията, трудови договори и т.н.) се изпълняват от счетоводни къщи;
- ограничен брой документи, регламентиращи системите за възнаграждения и/или техни компоненти;
- работните места са малко на брой, а работните помещения са лесно достъпни;
- управлението е неформално, основаващо се преди всичко на обичайни управленски практики.

Посочените особености на микро и малките организации трябва да се имат предвид, защото те налагат използването на различни методи и оказват влияние върху времето, необходимо за извършване на дейностите.

### 8.3.2. Предварителна подготовка на дизайна на системи за възнаграждения

В тази част от осма глава ще представя по-подробно първия етап от дизайна на системите за възнаграждения в организациите, а останали три етапа ще бъдат разгледани подробно, съответно в девета, десета и единадесета глава.

*Определянето на целите* на дизайна на системите за възнаграждения обикновено се извършва от висшето ръководство на организацията, което може да се разглежда като специфичен възложител („спонсор“) на дейността.

Най-често, иницирирането на промени в системите за възнаграждения е свързано с идентифицирането на проблемни области, които могат да бъдат:

<sup>150</sup> Източник на данните - Национален статистически институт: <http://www.nsi.bg/bg/content/8203/нефинансови-предприятия>.

- определени в рамките на регулярно наблюдение (мониторинг) и оценка на системите за възнаграждения;
- увеличаване на размера и/или относителния дял на разходите за възнаграждения, без това да е свързано с подобряване на резултатите от дейността на организацията;
- липса на позитивна мотивация за подобряване на резултатите от работата на заетите в организацията или на определени групи/екипи;
- увеличаване на броя на хората, които напускат организацията по своя инициатива (текучество), особено когато установените причини за това са свързани със системите за възнаграждения (размера на възнагражденията, начините за тяхното определяне, процедурите за изменения на възнагражденията и т.н.);
- искания и/или действия от страна на профсъюзни организации, свързани със системите за възнаграждения, особено когато са налице признаци за възможен сериозен конфликт, придружен с крайни действия от страна на профсъюзите (протести, стачки);
- очаквани промени във вътрешната организационна среда – разкриване/закриване на дейности и/или обособени части от организацията, промени в структурата, въвеждане на нови технологии и/или техника, което ще доведе до промени в бизнес процесите, промени в режимите на работа и други;
- очаквани промени в икономическата среда – промени във фазата на развитие на икономиката (криза, рецесия, оживление, експанзия), очаквани промени в състоянието на пазарите, включително на паричния пазар (инфлация), появата/отпадането на конкуренти в бизнес сектора, в който оперира организацията и други;
- очаквани промени в институционалната среда – в нормативната уредба, в браншови колективни трудови договори и други;
- очаквани промени в равнищата и структурата на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар.

При определянето на целите на дизайна на системи за възнаграждения безспорно трябва да се отчитат идентифицираните проблемни области, но най-общо целите могат да бъдат разделени на две големи групи:

- цели, свързани с оптимизирането на разходите и финансовите резултати от дейността на организацията, например – обвързване на разходите за възнаграждения с резултатите от дейността на организацията, поддържане на определени съотношения между разходите за възнаграждения и размера на приходите, ограничаване на разходите за възнаграждения и други;
- цели, свързани с осигуряването (привличане, задържане) и използването (мотивиране за резултати, развитие, удовлетвореност, ангажираност) на персонала, необходим на организацията – определяне на размери на възнагражденията, съответстващи на определени нива на възнагражденията в различни сегменти на трудовия пазар, обвързване на измененията на възнагражденията с постигнатите резултати и други.

Тук отново искам да подчертая, че е необходимо да се търси оптимално съотношение между двете основни групи цели – тези, свързани с оптимизирането на финансовите резултати и тези, свързани с осигуряването и използването на хората, необходими за дейността на организацията.

*Определянето на обхвата на дизайна на системите за възнаграждения би трябвало да се извърши от възложителя на дейността – висшето ръководство на организацията.*

Най-логично е обхвата на дизайна на системите за възнаграждения да се определи в зависимост от поставените цели, т.е. дали да бъде пълен или частичен (за отделни компоненти на системата за възнаграждения и/или за определени групи от персонала).

*Определянето на екипа, който ще реализира дизайна на системите за възнаграждения има съществено значение за успешното изпълнение на дейността и поради това следва да се извърши от възложителя – висшето ръководство на организацията.*

Първата стъпка при определянето на екипа е да се взема решение дали ще бъдат включени само служители на организацията или ще бъдат привлечени и външни експерти (специализирана организация). Възможните варианти за състав на екипа, който ще реализира дизайна на системи за възнаграждения са:

- екипът да се състои *само от служители на организацията*, като основните предимства, рискове (недостатъците) и предпоставки за успешно използване на този вариант са:
  - *предимства:*
    - членовете на екипа познават в детайли организацията (дейности, структура и т.н.), което ще спести време;
    - членовете на екип познават добре характеристиките на системите за възнаграждения, които се използват в организацията;
    - в някаква степен може да се очаква, че членовете на екипа са заинтересовани от подобряване на системите за възнаграждения, защото това ще се отрази благоприятно и на тях;
    - разходите за изпълнение на дейностите са сравнително малки, като най-съществен разход е работното време, което ще бъде отделено за изпълнението на дейностите;
  - *рискове:*
    - членовете на екипа да не притежават необходимите компетентности за използване на някои от методите за дизайн на системи за възнаграждения (например – интервюта, фокус-групи, статистически методи/инструменти, SWOT – анализ и т.н.);
    - значителна ангажираност на членовете на екипа с основните им задължения, което да затрудни участието им в дейностите, свързани с дизайна на системи за възнаграждения;
    - членовете на екипа да бъдат заинтересовани от запазване на статуквото по отношение на системите за възнаграждения, защото считат, че то е благоприятно за тях;
    - членовете на екипа да бъдат повлияни от съществуващи взаимоотношения и емоции, които нямат нищо общо с целите на дизайна;
  - *предпоставки за успешно използване:*
    - убедително демонстрирана подкрепа от страна на висшето ръководство на организацията за работата на екипа от служители на организацията, който ще изпълнява дейностите;
    - наличие на служители с необходимите компетентности за използване на методите за дизайн на длъжностите;

- възможност за ангажиране в екипа на служители, които са заинтересовани от подобряване на системите за възнаграждения, които са готови да играят роля на „агенти“ на промяната;
  - ангажиране на служители с компетентности в по-важните направления от дейността на организацията – маркетинг и продажби, операции, човешки ресурси, финанси, доставки;
  - ефективна система за комуникации, мониторинг и контрол на изпълнението на дейностите, свързани с дизайна на системите за възнаграждения;
- екипът да е *само от външни експерти* или да се ангажира специализирана организация, която да изпълни дейностите, като основните предимства, рискове (недостатъците) и предпоставки за успешно използване на този вариант са:
  - *предимства:*
    - наличие на експерти с необходимите компетентности за използване на всички методи, необходими за дизайна на системите за възнаграждения;
    - възможност за трансфер на добри практики („ноу-хау“) от други организации;
    - предпоставки за по-голяма обективност при изпълнението на дейностите, защото членовете на екипа не са „обременени“ с взаимоотношения и/или емоции, които нямат нищо общо с дизайна на системите за възнаграждения;
    - предпоставки за преодоляване на „синдрома на пророка“<sup>151</sup>, т.е. препоръките и предложенията, свързани с дизайна на системите за възнаграждения да се възприемат по-лесно, защото са направени от външни, независими от организацията (ръководството) експерти;
  - *рискове:*
    - не добро познаване на спецификата на организация от страна на външните експерти, което вероятно ще увеличи времето за изпълнение на дейностите или може да доведе до формулиране на недостатъчно обосновани изводи и препоръки;
    - ангажиране на значително работно време на служители от организацията, които ще подпомагат работата на външните експерти;
    - затруднения при прилагането на някои от методите (най-вече – интервю и фокус-група), поради съпротива (активна или пасивна) на част от заетите в организацията, които са привърженици на статуквото и/или се страхуват от евентуалните промени, които ще бъдат предложени от външните експерти;
    - разходите за изпълнение на дейностите могат да бъдат значителни, особено когато се ангажира външна организация;
  - *предпоставки за успешно използване:*
    - убедително демонстрирана подкрепа от страна на висшето ръководство на организацията за работата на външните експерти;

---

<sup>151</sup> „Синдром на пророка“ (от поговорката – „никой не е пророк в своята страна“) наричам стереотип в мисленето на много хора, който се изразява в недоверие към мнението и предложенията на познати (колеги, приятели), поради подозренията, че те са свързани с някакви „скрити“ мотиви и интереси или поради убеждението, че те нямат необходимите качества за това („кой си ти, че ми даваш съвети?“).



- ангажиране на външни експерти (организация) с доказани компетентности и опит в дизайна на системи за възнаграждения, желателно в същите бизнес сектори, в които развива дейността си организацията;
    - ефективна система за комуникации, мониторинг и контрол на изпълнението на дейностите, свързани с дизайна на системите за възнаграждения;
- да се сформира смесен екип от служители на организацията и от външни експерти, които могат да бъдат и от специализирана организация, като основните предимства, рискове (недостатъците) и предпоставки за успешно използване на този вариант са:
  - *предимства:*
    - наличие на експерти с необходимите компетентности за използване на всички методи, необходими за дизайна на системите за възнаграждения;
    - членовете на екипа – служители в организацията познават в детайли нейната специфика, както и характеристиките на системите за възнаграждения, които се използват;
    - възможност за трансфер на добри практики („ноу-хау“) от други организации чрез дейността на външните експерти;
    - предпоставки за по-голяма обективност при изпълнението на дейностите, защото външните експерти не са „обременени“ с взаимоотношения и/или емоции, които нямат нищо общо с дизайна на системите за възнаграждения;
    - предпоставки за преодоляване на „синдрома на пророка“ чрез дейността на външните експерти;
  - *рискове:*
    - не добро познаване на спецификата на организация от страна на външните експерти, което вероятно ще увеличи времето за изпълнение на дейностите или може да доведе до формулиране на недостатъчно обосновани изводи и препоръки;
    - затруднения при прилагането на някои от методите (най-вече – интервю и фокус-група), поради съпротива (активна или пасивна) на част от заетите в организацията, които са привърженици на статуквото и/или се страхуват от евентуалните промени, които ще бъдат предложени от външните експерти;
    - недобра координация и взаимодействие между членовете на екипа – служители в организацията, от една страна и външни експерти – от друга;
    - разходите за изпълнение на дейностите могат да бъдат значителни, особено когато се ангажира външна организация;
  - *предпоставки за успешно използване:*
    - убедително демонстрирана подкрепа от страна на висшето ръководство на организацията за работата на екипа от служители на организацията и външни експерти, който ще изпълнява дейностите;
    - ангажиране на външни експерти (организация) с доказани компетентности и опит в дизайна на системи за възнаграждения, желателно в същите бизнес сектори, в които развива дейността си организацията;
    - ангажиране на служители от организацията с компетентности в по-важните направления от нейната дейност – маркетинг и продажби, операции, човешки ресурси, финанси, доставки;

- ефективна система за координация и взаимодействие между служителите в организацията и външните експерти, включени в екипа за реализиране на дизайна на системите за възнаграждения;
- ефективна система за комуникации, мониторинг и контрол на изпълнението на дейностите, свързани с дизайна на системите за възнаграждения.

Досегашният ми опит като консултант по проблемите на системите за възнаграждения, както и опит на други колеги в тази област, са ме довели до убеждението, че най-подходящия вариант за състав на екип е смесения, т.е. в екипа, който ще изпълнява дейностите по дизайн на системи за възнаграждения да бъдат включени служители на организацията и външен експерт или експерти, които работят съвместно. Един от най-добрите варианти за състав на екип за дизайн на системи за възнаграждения е показан на Фигура 34.

**Фигура 34.** Екип за изпълнение на дейностите по дизайн на системи за възнаграждения



След определянето на състава на екипа е особено важно да се определи от възложителя *периода (крайния срок) за изпълнение* на дейностите, както и *ресурсите*, с които ще разполага екипа.

*Определянето на методите*, които ще бъдат използвани при дизайна на системите за възнаграждения обикновено се извършва на две стъпки:

- изготвяне на предложение за методите, които ще бъдат използвани от страна на екипа, определен на реализира дизайна системите за възнаграждения;
- съгласуване на предложението с възложителя („спонсора“), който трябва да го одобри в контекста на определените период за изпълнение и ресурси.

При избора на методи за дизайн на системи за възнаграждения трябва да са отчитат и определените цели и обхват на дизайна, както и големината на организацията, нейната структура и териториално разположение.

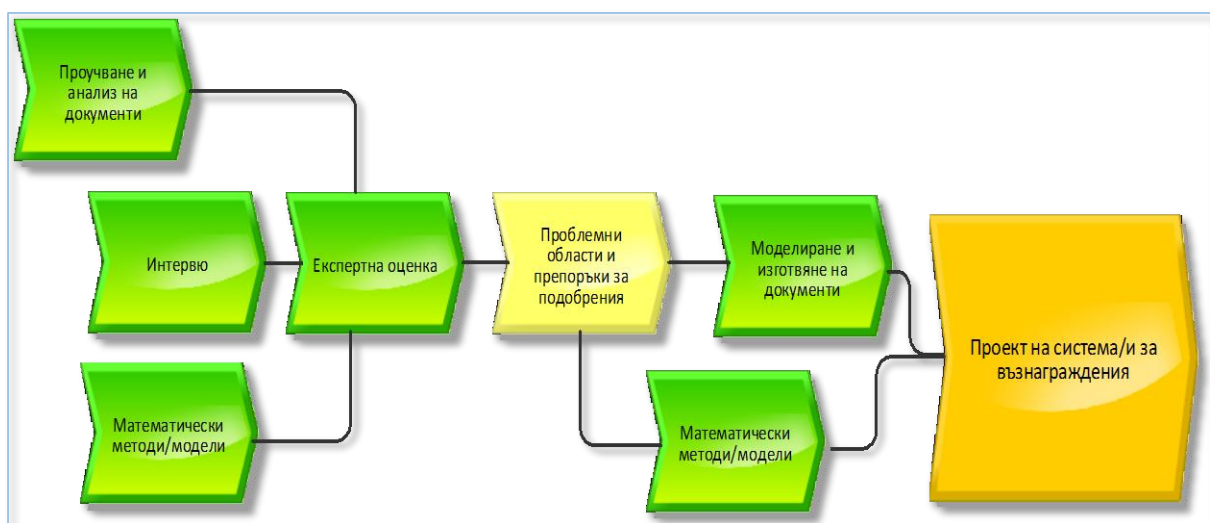
Методите, които могат да се считат за „задължителни“ при дизайна на системите за възнаграждения (дори когато в обхвата са включени само отделен компонент/и) са:

- проучване и анализ на документи;
- моделиране и изготвяне на документи;
- интервю;
- математически методи/модели;
- експертна оценка.

В повечето случаи се налага да бъде проведено и анкетно проучване, най-вече с цел събиране на информация за мнението и отношението на заетите в организацията към използваните системи за възнаграждения.

Важно значение за успешното изпълнение на дейностите има последователността на прилагането на избрани методи – примерна схема е показана на Фигура 35.

**Фигура 35.** Последователност на използваните методи за дизайн на системи за възнаграждения



*Изготвянето и съгласуване на времеви график* за изпълнение на дейностите в рамките на дизайна на системи за възнаграждения най-често се извършва на две стъпки:

- изготвяне на предложение за времеви график от страна на екипа, определен на реализира дизайна системите за възнаграждения;
- съгласуване на предложението с възложителя („спонсора“), който трябва да го одобри в контекста на определените период за изпълнение, ресурси и избрани методи.

При изготвянето и съгласуването на времевият график трябва да са отчитат и определените цели и обхват на дизайна, както и големината на организацията, нейната структура и териториално разположение.

Във времевият график за изпълнение на дейностите при дизайна на системите за възнаграждения, най-често се включват:

- етапите и дейностите за реализацията на дизайна на системите за възнаграждения;
- периодите за изпълнение на отделните дейности;
- продуктите (документите), които трябва да бъдат изготвени;
- ключовите (критичните) дати или периоди от изпълнението на дейностите.

Времевият график може да се разработва в различни формати и степен на подробност, включително със използването на специализиран софтуер<sup>152</sup>. Примерен времеви график за изпълнение на един от етапите на дизайна на системи за възнаграждения – анализ на текущото състояние, е показан на Фигура 36.

**Фигура 36.** Примерен времеви график за анализ на текущото състояние на системите за възнаграждения

Дейности и продукти (документи)	Седмици от началото на изпълнението											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Дейности:</b>												
Събиране и обработка на информация			🔥									
Анализ на вътрешната организационна среда												
Анализ на социално-икономическата и институционалната среда												
Анализ на разходите за възнаграждения												
Анализ на стратегиите и политиките												
Анализ на пазарното позициониране												
Анализ на елементите на системите за възнаграждения												
Идентифициране на проблемни области и формулиране на препоръки за подобрения												
<b>Продукти (документи):</b>												
Доклад за извършения анализ на текущото състояние на системите за възнаграждения												📄

Легенда:

■	Период за изпълнение на дейност
🔥	Ключова (рискова) дата или период при изпълнението на дейност
📄	Дата (период) за предаване на продукт (документ)

*Комуникациите със заинтересованите страни* имат съществено значение да успешното изпълнение на дейностите и постигането на очакваните резултати от дизайна на системи за възнаграждения, защото се засягат водещи интереси на заинтересованите страни (преди всичко – на собствениците и на персонала).

Комуникациите трябва да се осъществяват въз основа на внимателно обмислен комуникационен план, който обикновено включва:

- идентифициране на основните групи заинтересовани страни

<sup>152</sup> Например Microsoft Project, Team Aspects и други.

- определяне на видовете информация, която ще бъде предоставяна на отделните групи заинтересовани страни;
- периодите за предоставяне на информацията
- начините за предоставяне на информацията (информационни канали).

Основните групи заинтересовани страни, които най-често се идентифицират са:

- собствениците на организацията (акционери, съдружници и т.н. в зависимост от правния статут на организацията);
- висшето ръководство на организацията (съвет на директорите, надзорен съвет, управителен съвет и други в . в зависимост от правния статут на организацията), от чийто състав е излъчен възложителя („спонсора“) на дейностите по дизайн на системи за възнаграждения;
- ръководния персонал, ангажиран с изпълнението на управленски процеси;
- персонал, ангажиран с изпълнението на основните процеси;
- персонал, ангажиран с изпълнението на спомагателни процеси;
- профсъюзни организации, ако има такива.

Видовете информация, начините и периодичността за нейното предоставяне трябва да се определи в зависимост от ролята на идентифицираните заинтересовани страни в дейността на организацията, както и с оглед избягването на конфликти и ангажирането на позитивно настроени към промените хора („агенти“ на промяната).

## Девета глава. Анализ на текущото състояние на системите за възнаграждения

В тази глава се разглеждат въпросите, свързани с анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения – анализ на вътрешната организационната среда, анализ на социално-икономическата и институционалната среда, анализ на стратегиите и политиките, анализ на пазарното позициониране, анализ на елементите на системите за възнаграждения (планиране/бюджетиране, основни заплати, допълнителни възнаграждения и обезщетения, допълнителни придобивки и немонетарни възнаграждения).

Специално внимание е отделено на идентифицирането на проблеми области (слаби страни) на анализирани системи за възнаграждения и формулирането на препоръки за подобрения.

### 9.1. Събиране и обработка на информация

Съдържанието на информация, необходима за анализа на текущото състояние зависи в най-голяма степен от целите и обхвата на дизайна на системите за възнаграждения. В следващото изложение ще разгледам информацията, необходима за анализа на текущото състояние при дизайн на системи за възнаграждения с пълен обхват, т.е. за всички компоненти и всички заети в организацията.

Информацията, необходима за анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения може да се групира по различен начин, но от гледна точка на нейния произход, тя може да се раздели на две големи групи:

- *външна* – тя е свързана с външната среда на организацията и може да съществува или е необходимо да се осигури;
- *вътрешна* – тя е свързана с организацията и също може да е налична или да е необходимо да се осигури допълнително.

**Основните групи външна информация**, необходима за анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения са:

- нормативна уредба, имаща отношение към системите за възнаграждения – Конституцията на Република България, кодекси (Кодекс на труда, Кодекс за социално осигуряване, Данъчноосигурителен процесуален кодекс), закони (Закон за данъците върху доходите на физическите лица, Закон за корпоративното подоходно облагане, Закон за здравното осигуряване, Закон за бюджета на държавното обществено осигуряване за съответната година и други), подзаконовни нормативни актове (Постановления на Министерския съвет, наредби – Наредба за структурата и организацията на работната заплата, Наредба за договаряне на заплатите, Наредба за работното време, почивките и отпуските, Наредба за елементите на възнаграждението и за доходите, върху които се правят осигурителни вноски и други), както и наднационални нормативни актове, чиито разпоредби по принцип трябва да експонирани в националното законодателство (Конвенции и директиви на Международната организация на труда, регламенти и директиви на Европейския съюз и други), както и междудържавни договори (например – договори за избягване на двойно данъчно облагане);

- информация за общото състояние на икономиката – брутен вътрешен продукт и брутна добавена стойност (равнище и динамика), инфлация (равнище и тенденции), разходи за живот и свързания с тях индекс на потребителските цени (равнище и тенденции);
- информация, свързана с трудовия пазар – характеристики и тенденции по отношение на заетостта, незаетите работни места, безработицата, разходите за труд и възнагражденията с фокус върху конкретните сегменти на трудовия пазар, от които организацията наема персонал;
- действащи и очаквани колективни трудови договори на браншово или отраслово ниво, които са или ще бъдат приложими за организацията, както и характеристиките на взаимоотношенията между профсъюзи и работодатели/работодателски съюзи;
- информация, свързана с политическата среда – характеристики и очаквани промени в стратегии и публични политики, които са свързани пряко или косвено с дейността на организацията и в частност – със системите за възнаграждения;
- информация, свързана със социално-демографската среда – състояние и очаквани промени в демографските процеси и структури (с фокус върху миграциите), характеристиките, доходите и разходите на домакинствата.

Външната информация, необходима за анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения може да се осигури по различни начини и от *различни източници*:

- по отношение на нормативната уредба – Държавен вестник (официално издание на Република България) и Официален вестник на Европейския съюз,<sup>153</sup> като могат да се ползват специализиран софтуер или страници в интернет<sup>154</sup>;
- информация за общото състояние и тенденции в развитието на икономиката може да се намери от различни източници, но с най-голямо значение са страниците в интернет и публикациите на Националния статистически институт, Министерство на финансите, Националния осигурителен институт, Националната агенция за приходите;<sup>155</sup>
- информацията, свързана с трудовия пазар може да се осигури от най-различни източници (част от информацията съществува, а друга част трябва да се осигури на този етап), като най-важните са:
  - официални данни, публикувани от Националния статистически институт, Агенцията по заетостта<sup>156</sup>, Националния осигурителен институт, Националната агенция за приходите, Евростат и Международната организация на труда<sup>157</sup>;

<sup>153</sup> Броевете на държавен вестник са публично достъпни (безплатно) в интернет на адрес: <http://dv.parliament.bg/DVWeb/index.faces>, а на Официалния вестник на Европейския съюз: <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

<sup>154</sup> Например: СИЕЛА (<http://www.ciela.net>), АПИС (<http://www.apis.bg>), правния портал Lex.bg (<http://www.lex.bg>), който е с безплатен достъп и други.

<sup>155</sup> Адресите на официалните страници в интернет на тези институции са: <http://www.nsi.bg/>, <http://www.minfin.bg/>, <http://www.nssi.bg>, <http://www.nap.bg/>, <http://ec.europa.eu/eurostat>

<sup>156</sup> Адресът на страницата в интернет на Агенцията по заетостта е: <http://www.az.government.bg>.

<sup>157</sup> Адресът на страницата в интернет на Международната организация на труда е: <http://www.ilo.org>.

- проучвания на трудовия пазар (най-вече на възнагражденията), извършвани специализирани в тази дейност компании (срещу заплащане) – съществуващи или такива, които ще се проведат на този етап от анализа на текущото състояние<sup>158</sup>;
  - специализирани страници в интернет за проучвания на възнагражденията,<sup>159</sup>
  - публикувани оферти за възнагражденията от работодатели и от кандидати за работа в интернет и медии;
  - различни форуми в интернет и в социалните мрежи, в рамките на които се публикуват и дискутират въпроси, свързани с възнагражденията
  - информация за възнагражденията от кандидати за работа;
  - информация от документи за възнагражденията при други работодатели на заетите в организацията;
  - неформални източници – информация от приятели и познати, работещи при други работодатели.
- информацията, свързана с политическата среда може да се осигури чрез проучване на стратегически и програмни документи, проекти на нормативни актове, публикувани в официални печатни издания или специализирани страници в интернет<sup>160</sup>;
  - информацията, свързана със социално-демографската среда може да се осигури преди всичко от официални публикации на Националния статистически институт (демографска статистика, доходи и разходи на домакинствата), Националния осигурителен институт Евростат и Организацията на обединените нации.

**Основните групи вътрешна информация**, необходима за анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения са:

- информация, свързана с вътрешната организационна среда – организационна стратегия, стратегии и политики по човешките ресурси, структура (обособени звена и/или екипи), длъжности, бизнес процеси, включително технологии, режими на работа и работна среда (техника, софтуер, планировка и обзавеждане на работни места и на работни помещения, пътувания и т.н.);
- информация, свързана с разходите за възнаграждения – общ размер и структури на разходите, дефинирани по различни признаци, например – по видове разходи, по разходни центрове, по длъжности и групи длъжности (длъжностни нива, фамилии и широки групи), а в по-редки случаи – по отделни служители;
- информация, свързана с характеристиките на системите за възнаграждения – процедури, включително конкретни алгоритми и практики за определяне (изчисляване), изменение и изплащане (предоставяне) на възнагражденията;

<sup>158</sup> Подобни изследвания за България предлагат: Мърсър (<http://www.mercer.com>), Тауъс Уотсън (<http://www.towerswatson.com>), АОН Хюит (<http://www.aon.com/human-capital-consulting/default.jsp>), Хей Груп (<http://www.haygroup.com>) и други.

<sup>159</sup> Например - <http://www.payscale.com>, <http://www.salary.com>, <http://www.salaryexpert.com/>, <http://www.jobs.bg/>, <http://www.zaplata.bg>, <http://www.zaplatomer.bg> и много други.

<sup>160</sup> Много полезна информация за стратегически и програмни документи, както и проекти на нормативни актове може да се намери в портала за обществени консултации на адрес: <http://www.strategy.bg>.



- информация, свързана с въздействието на системите за възнаграждения върху мотивацията, удовлетвореността и ангажираността на заетите, както и тяхното мнение/отношение към тези системи.

Вътрешната информация, необходима за анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения може да се осигури по различни начини и от *различни източници*:

- източниците на информация за вътрешната организационна среда могат да бъдат:
  - вътрешни документи на организацията - стратегии, планове, програми, проекти, политики;
  - вътрешни документи на организацията, в които е регламентирана нейната структура, както и функциите на обособените звена и/или екипи;
  - длъжностно разписание;
  - длъжностни характеристики и длъжностни профили;
  - информация от анкетни проучвания, интервюта, фокус-групи, наблюдения, експерименти и анализ на случаи, които са проведени в рамките на този етап от анализа на текущото състояние;
  - описание на бизнес процеси, технологични карти и други подобни документи, свързани с процесите и технологиите;
  - документи, регламентиращи режимите на работа – Правилник за вътрешния трудов ред, работни графици, отчети за отработено време, график за ползване на отпуски и други подобни документи;
  - снимки и видеозаписи, от които може да се получи информация за работната среда;
- основният източник на информация, свързана с разходите за възнаграждения е счетоводната отчетност на организацията, като най-съществено значение имат ведомостите за изплатени възнаграждения, както и документите, въз основа на които са предоставени определени видове възнаграждения, които не са включени във ведомостите за заплати (например – за предоставено работно облекло, отчети за командировки и т.н.);
- източниците на информация за характеристиките на системите за възнаграждения най-често са:
  - вътрешни документи на организацията, в които са описани системите или отделни техни компоненти – вътрешни правила за работната заплата, процедури, методики, заповеди, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, както и колективни трудови договори, ако има такива;
  - информация от анкетни проучвания, интервюта, фокус-групи, наблюдения, експерименти и анализ на случаи, които са проведени в рамките на този етап от анализа на текущото състояние;
  - мнения, включително оплаквания на заети в организацията по вътрешни комуникационни канали (официални оплаквания, мнения в специално създадени секции във вътрешните страници на организацията и други);
- източниците на информация за въздействието на системите за възнаграждения върху мотивацията, удовлетвореността и ангажираността на заетите, както и тяхното мнение/отношение към тези системи могат да бъдат:
  - данни за текучеството и по-точно за напусналите по своя инициатива;

- информация от проведени интервюта със служители, напускащи организацията по своя инициатива;
- информация от анкетни проучвания, интервюта, фокус-групи, наблюдения, експерименти и анализ на случаи, които са проведени в рамките на този етап от анализа на текущото състояние;
- мнения, включително оплаквания на заети в организацията по вътрешни комуникационни канали (официални оплаквания, мнения в специално създадени секции във вътрешните страници на организацията и други);
- мнения на настоящи и бивши служители на организацията, публикувани в интернет - различни форуми и социални мрежи<sup>161</sup>;
- информация от неформални контакти/разговори със заети в организацията.

Важно значение за успешното провеждане на анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения в организацията има обработката и оформяне на събраната информация от различни източници.

Обработката на събраната информация преди всичко е свързана с обобщаване на и структуриране на информацията, така че тя да може да се използва ефективно за следващите дейности, а именно:

- анализ на вътрешната организационна среда;
- анализ на социално-икономическата и институционалната среда;
- анализ на разходите за възнаграждения;
- анализ на стратегиите и политиките;
- анализ на пазарното позициониране (на трудовия пазар);
- анализ на елементите на системите за възнаграждения;

За оформянето на информацията могат да се използват текст, таблици, фигури (графики) снимки, звуков и/или видео запис, които ще подпомогнат провеждането на анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения, а и ще спестят време.

Информацията за общото състояние и тенденциите в развитието на икономиката може да се представи по формата, показан на Таблица 40.

**Таблица 40.** Основни макроикономически показатели - прогноза<sup>162</sup>

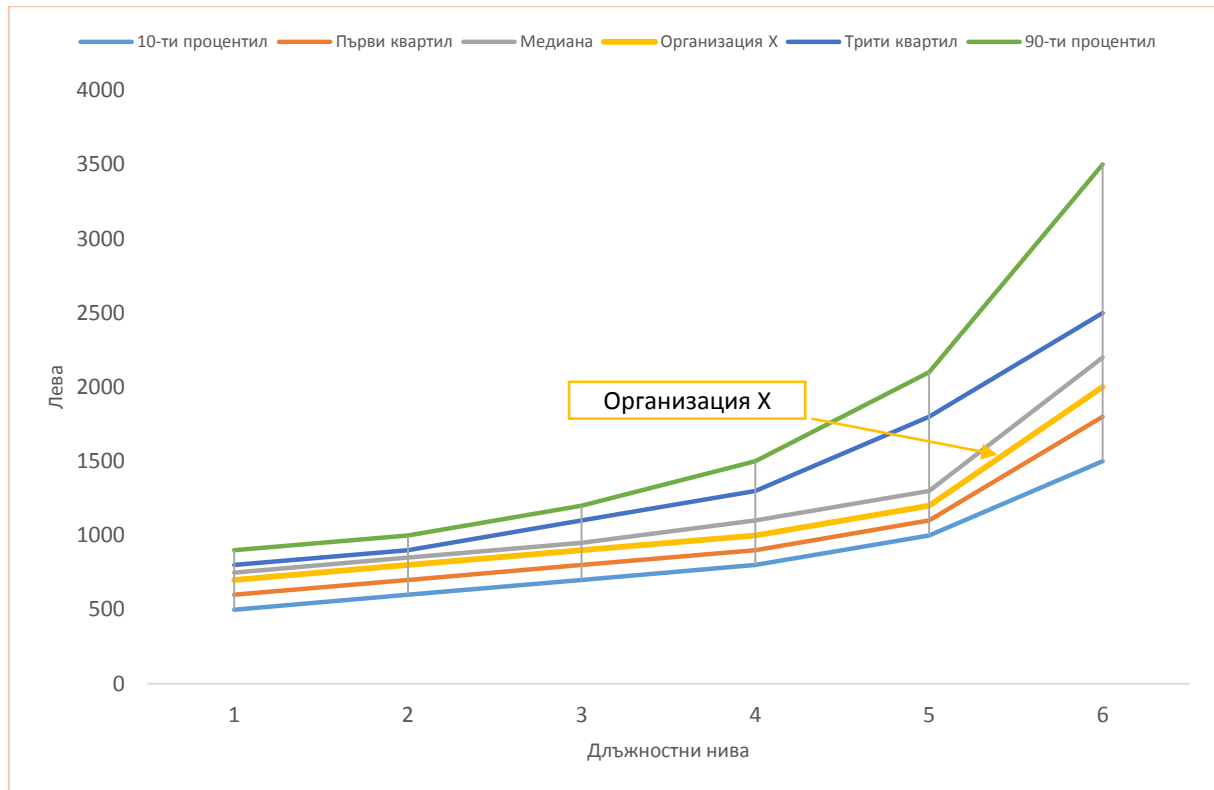
Показатели	Години		
	2015	2016	2017
Световна икономика (реален растеж, %)	3,8	4,1	4,1
Европейска икономика - ЕС 28 (%)	1,5	2,0	2,0
Брутен вътрешен продукт (милиони лева)	82 406	84 418	87 398
Брутен вътрешен продукт (реален растеж %)	-0,4	0,3	0,3
Средногодишно инфлация (хармонизиран индекс на потребителските цени) - %	0,1	1,1	1,6
Коефициент на безработица (%)	11,7	11,3	10,4

<sup>161</sup> Едни от най-популярните са: <http://bgrabotodatel.com>, <http://www.karieri.bg/forum>, <http://forum.karierist.com>, <http://slujba.com>

<sup>162</sup> Източник на информация – Министерство на финансите, <http://www.minfin.bg/bg/page/866>.

Позиционирането на организацията на трудовия пазар по отношение на основните месечни заплати, може да се представи по начина, показан на Фигура 37.

**Фигура 37.** Позициониране на трудовия пазар на Организация X - размери на основните месечни заплати за 6 длъжностни нива



Информацията от проведени фокус групи може да се представи на видеозапис, условията за работа и работните помещения със снимки и т.н.

Начинът на представяне на информацията трябва да бъде съобразен и с нейния обем, както и да се осигури възможност за допълването ѝ в процеса на изпълнение на следващите дейности от анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения, ако има такава необходимост.

## 9.2. Анализ на вътрешната организационна среда

**Основната цел на дейността** е да се идентифицират и анализират най-съществените характеристики на организацията, които оказват влияние върху системите за възнаграждения.

**Конкретните цели на дейността** са:

- да се идентифицират и анализират дългосрочните цели на организацията в контекста на нейната мисия, визия за бъдещо развитие и ценности, които определят желаната насоченост в мотивацията на заетите;
- да се идентифицират и анализират структурата и функциите на обособените звена и/или екип от гледна точка на тяхното въздействие върху резултатите от дейността;

- да се идентифицират и анализират длъжностите в организацията и техните характеристики от гледна точка на възможностите за тяхното групиране в зависимост от влиянието им върху резултатите от дейността, от една страна и от друга – да се установят основните характеристики на необходимия за организацията персонал;
- да се идентифицират и анализират основните бизнес процеси от гледна точка на влиянието на ангажираните с тяхното изпълнение върху резултатите от дейността;
- да се идентифицират и анализират основните характеристики на режимите на работа и на работната среда от гледна точка на тяхната привлекателност за заетите.

**Основните стъпки** на анализа на вътрешната организационна среда (видове работи, които трябва да бъдат изпълнени) са показани схематично на Фигура 38.

**Фигура 38.** Стъпки на анализа на вътрешната организационна среда



Описанието на работите в рамките на отделните стъпки и методологията за тяхното изпълнение ще представя в следващото изложение.

*Идентифициране и анализ на мисията, визията и ценностите на организацията*

**Мисията на организацията** дефинира смисъла на нейното съществуване и пряко е свързана с потребностите на потребителите, които задоволява. Мисията по принцип трябва да бъде кратка, запомняща се, вдъхновяваща и ориентирана към клиентите - кои са те, каква стойност им се предоставя, защо идват при организацията<sup>163</sup>.

<sup>163</sup> Примери за дефинирана мисия:

- „Гугъл“ – „**да организира световната информация и да я направи достъпна и полезна за всеки**“ ([http://www.google.com/intl/bg\\_bg/about/company/](http://www.google.com/intl/bg_bg/about/company/));
- „Кока-Кола ХБК България“ – „**да дарява свежест на потребителите, да бъде партньор на своите клиенти, да възнагражда акционерите и да обогатява живота на местните общности, сред които развива дейност**“ (<http://www.coca-colahellenic.bg/Aboutus/ourmissionandvalues2/>).

**Визията на организацията** описва представата за нейното бъдещо развитие и трябва да бъде ясна, кратка, определена във времето. Визията може да бъде количествено определена, конкурентно ориентирана или суперлативна<sup>164</sup>.

**Ценностите на организацията**<sup>165</sup> са споделени вярвания (убеждения) и модели на поведение, които се организацията желае да бъдат възприети и следвани от заетите<sup>166</sup>.

Идентифицирането на мисията, визията и ценностите на организацията може да се извърши с помощта на различни методи:

- проучване на документи – мисията, визията и ценностите на организацията най-често се посочва в официалната ѝ страница в интернет, както и в различни стратегически документи – стратегии и планове;
- провеждане на интервюта с ръководители – методът се използва в случаите, в които не може да се идентифицират мисията, визията и ценностите в писмен документ;
- провеждане на фокус-група, най-често с ръководители – при липсата на дефинирани мисия, визия и ценности в писмен документ;
- провеждане на експеримент/и.

За целите на анализа е необходимо да се установи доколко заетите в организацията познават и възприемат нейната мисия, визия и ценности. Това може да стане чрез:

- анкетно проучване въз основа на предварително изготвен въпросник;
- фокус-групи;
- интервюта;
- провеждане на експеримент<sup>167</sup>.

След идентифицирането на мисия, визията и ценностите на организацията, трябва да се извърши анализ, който да установи:

- желаните насоки в мотивацията на заетите;

---

<sup>164</sup> Примери за дефинирана визия:

- „Макдоналдс“ - **„Бранда (марката) Макдоналдс да е любимо място и начин на хранене за клиентите“** ([http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/mission\\_and\\_values.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mission_and_values.html));
- „Кока-Кола ХБК България“ – „да бъдем безспорен лидер на пазара“ (<http://www.coca-colahellenic.bg/Aboutus/ourmissionandvalues2/>).

<sup>165</sup>Ценностите са едно от фундаменталните понятия, свързани с човешкото поведение, изучавани от много науки и научни направления (философията, психологията, социологията, организационното поведение и други) – за повече подробности: Паунов, М, Паунова, М., Паунов, А., Организационно поведение, СИЕЛА, С., 2013 г., с. 97 – 105, Паунов, М., Емоции, организационно поведение и човешки ресурси, Авангард Прима, С., 2010 г., с. 248 – 257.

<sup>166</sup> Ценностите на „Кока-Кола ХБК България“ са определени по следния начин (“ (<http://www.coca-colahellenic.bg/Aboutus/ourmissionandvalues2/>):

- да действаме почтено и да изпълняваме обещанията си;
- да постигаме най-високи резултати във всичко, което правим;
- да се съревноваваме честно с конкурентите;
- да помогнем на нашите служители да достигнат пълния си потенциал;
- да се отнасяме към всички открито, честно и с уважение.

<sup>167</sup>Много интересен е „експериментът с тениската“, при който на определена група служители се предлага тениска, на която е изписана мисията на организацията с молба да я носят, когато не са на работа, след което се проверяват техните реакции (готовност да носят тениската).

- моделите на поведение, които трябва да следват.

При определянето на желаните насоки в мотивацията и поведението на заетите в организацията, както и желаните от нея модели на поведение се използва експертна оценка на събраната информация и най-вече – начините, по които са формулирани мисията, визията и ценностите на организацията.

#### *Идентифициране и анализ на организационната стратегия*

Организационната стратегия включва съвкупност от дългосрочни цели, програми за действия и приоритети при разпределението на ресурсите<sup>168</sup>. Програмите за действия и приоритетите при разпределението на ресурсите най-често се реализират чрез конкретни планове, програми и проекти.

Идентифицирането на организационната стратегия може да се извърши с помощта на различни методи:

- проучване на документи – официална страница в интернет, както и в различни стратегически документи – стратегии, планове, програми, проекти;
- провеждане на интервюта с ръководители – методът се използва в случаите, в които не може да се идентифицира организационната стратегия в писмен документ;
- провеждане на фокус-група, най-често с ръководители – при липсата на описание на организационната стратегия в писмен документ.

Добре би било, идентифицираните дългосрочни цели и основните програми за тяхното постигане да се опишат в документ<sup>169</sup>.

За целите на анализа е необходимо да се установи доколко заетите в организацията познават и възприемат нейната организационна стратегия и най-вече дългосрочните цели. Това може да стане чрез:

- анкетно проучване въз основа на предварително изготвен въпросник;
- фокус-групи;
- интервюта.

След идентифицирането на организационната стратегия, трябва да се извърши анализ, който да установи желаните насоки в мотивацията на заетите в контекста на дългосрочните цели на организацията.

<sup>168</sup> По-подробно: Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998, Паунов, М., *Стратегии на бизнеса, С.*, Стопанство, 1997 г.

<sup>169</sup> Стратегическите цели на „Кока-Кола ХБК България“ са определени в 6 направления (<http://www.coca-colahellenic.bg/Aboutus/ourbusinessimperat>):

- обогатяване на продуктовото портфолио, с цел постигане на по-голямо разнообразие от предлагани напитки;
- изграждане на силна търговската марка с цел създаване на допълнителна стойност за нашите клиенти;
- ефективно управление на опаковките и проучване на нови канали за подобряване на доходността;
- ефективно управление на капитала, с цел постигане на растеж;
- управление на ефективността и продуктивността на бизнеса;
- осигуряване на постоянна, висока възвръщаемост.

### Идентифициране и анализ на структурата и функциите на звената

Структурата на организацията представлява съвкупност от обособени относително самостоятелни звена и/или екипи в организацията, тяхната йерархия (подчиненост) и връзки (комуникации).

Идентифицирането на организационната структура и функциите на звената може да се извърши с използването на различни методи като:

- проучване на документи - официална страница в интернет<sup>170</sup>, решения на ръководството, с които се определя структурата, длъжностно разписание, функционални характеристики на звената и други;
- провеждане на интервюта с ръководители – методът се използва в случаите, в които не може да се идентифицира организационната структура и функциите на звената в писмен документ;
- провеждане на фокус-група, най-често с ръководители – при липсата на описание на организационната и функциите на звената в писмен документ.

За идентифицирането на организационната структура особено значение има длъжностното разписание (head-count), по-популярно в България под името „щатно разписание“. В този документ<sup>171</sup> обикновено се описват структурните звена (в съответната йерархия), видовете длъжности във всяко структурно звено и числеността на персонала за всяка длъжност. В моята практика съм срещал варианти на длъжностни разписания, в които са добавени още компоненти - разходни центрове, основни заплати за длъжностите, основните изисквания за заемане на длъжността като образователна степен, правоспособност, минимален професионален опит и други. На практика, длъжностното разписание (там, където съществува!) представя структурата на организацията в най-разгънат вид - до ниво отделни длъжности. Примерен формат на длъжностно разписание е показан в Таблица 41.

**Таблица 41.** Примерен формат на длъжностно разписание

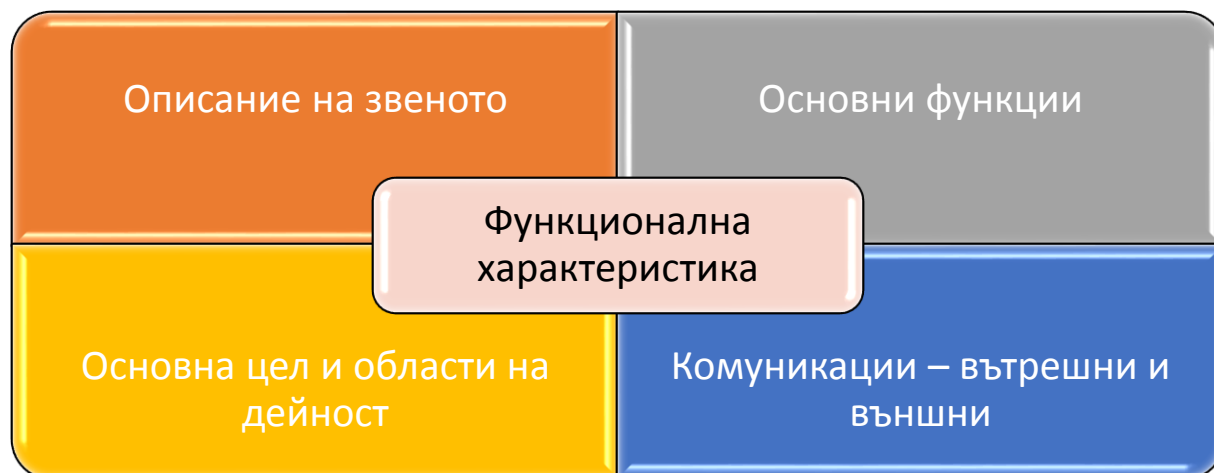
Номер	Наименование или код на структурно звено/разходен център			Наименование на длъжността	Код по НКПД	Планирана численост на персонала (брой)	Минимални изисквания за заемане на длъжността				Забележка
	Дирекция	Отдел	Сектор				Образователна степен	Опит	Правоспособност	Други	
1											
2											
...											

<sup>170</sup>Организационната структура на една от големите български банки (Първа инвестиционна банка) е публично достъпна в страницата на банката на адрес: <http://www.fibank.bg/bg/organizatsionna-struktura/page/3594#biznes-struktura>

<sup>171</sup> В нашето законодателство няма регламентиран формат на длъжностно (щатно) разписание, с изключение на отделни сектори – например, за държавната администрация формата на длъжностното разписание е регламентиран в Приложение № 1 към Наредбата за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията.

За идентифицирането на функциите на обособени звена специално внимание заслужават функционалните характеристики (където ги има), които са вътрешни организационни документи, съдържащи най-често функциите на съответното звено, йерархичната му подчиненост, подчинени вътрешни звена (ако има такива), основни вътрешни и външни връзки (комуникации). Примерна схема на функционална характеристика е показана на Фигура 39.

**Фигура 39.** Примерна схема на функционална характеристика



След идентифицирането на структурата и функциите на звената трябва да се извърши анализ, който да установи желаните насоки в мотивацията и поведението на ръководителите и служителите в обособените звена в контекста на техните функции.

Добре би било, въз основа на анализ да се групират вътрешните звена от гледна точка на възможностите за влияние върху резултатите от дейността на организацията – например, основни бизнес звена, извършващи ключовите дейности и поддържащи звена, подпомагащи дейността на основните звена.

#### *Идентифициране и анализ на длъжностите и техните характеристики*

Длъжността, както бе отбелязано в четвърта глава, най-общо може да се определи като съвкупност от трудови задължения, които са достатъчно близки за да могат да се изпълняват успешно от един човек, като тези задължения предполагат определени знания, умения и трудови навици, изискват усилия, комуникации и поемане на отговорности, като се извършват на определено място със съответните условия.

Идентифицирането на длъжностите в организацията може да се извърши въз основа на използването на следните методи:

- проучване на документи – длъжностно разписание, длъжностни характеристики, длъжностни профили и трудови договори;
- интервюта с изпълнители на съответните длъжности – при липса на подробни документи, описващи длъжностите;
- анкетно проучване – при липса на подробни документи, описващи длъжностите.

Основният вътрешен документ за идентифициране на особеностите на длъжностите са длъжностните характеристики (job descriptions). Както бе отбелязано в четвърта глава, длъжностните характеристики са вътрешен документ, в който са описани трудовете



задължения, комуникации (подчиненост, вътрешни и външни контакти), отговорности, необходимите знания, умения, опит и други специфични особености на конкретна длъжност<sup>172</sup>. Примерна схема на длъжностна характеристика е показан във Фигура 40.

**Фигура 40.** Примерна схема на длъжностна характеристика



Препоръчително е идентифицираните длъжности и техните основни характеристики да се опишат в документ, подобен на длъжностното разписание.

След идентифицирането на длъжностите и техните характеристики, трябва да се извърши анализ за установяване на възможностите за тяхното групиране в зависимост от влиянието им върху резултатите от дейността, от една страна и от друга – да се установят основните характеристики на необходимия за организацията персонал, което от своя страна е свързано с позиционирането на организацията в конкретни сегменти на трудовия пазар.

#### *Идентифициране и анализ на основните бизнес процеси*

Бизнес процесът, както вече бе отбелязано представлява последователност от дейности (операции), които ползват/преобразуват определени ресурси (хора, техника, материали, пари, информация и т.н.), насочени към създаването на полезен продукт (стойност) за определен/и потребител/и.

Идентифицирането на основните бизнес процеси в организацията може да се извърши въз описание с използването на специализиран софтуер, наблюдение и експертна оценка.

За целите на анализа на текущото състояние е достатъчно да се идентифицират процесите на най-високо ниво, които обичайно се разделят на три големи групи:

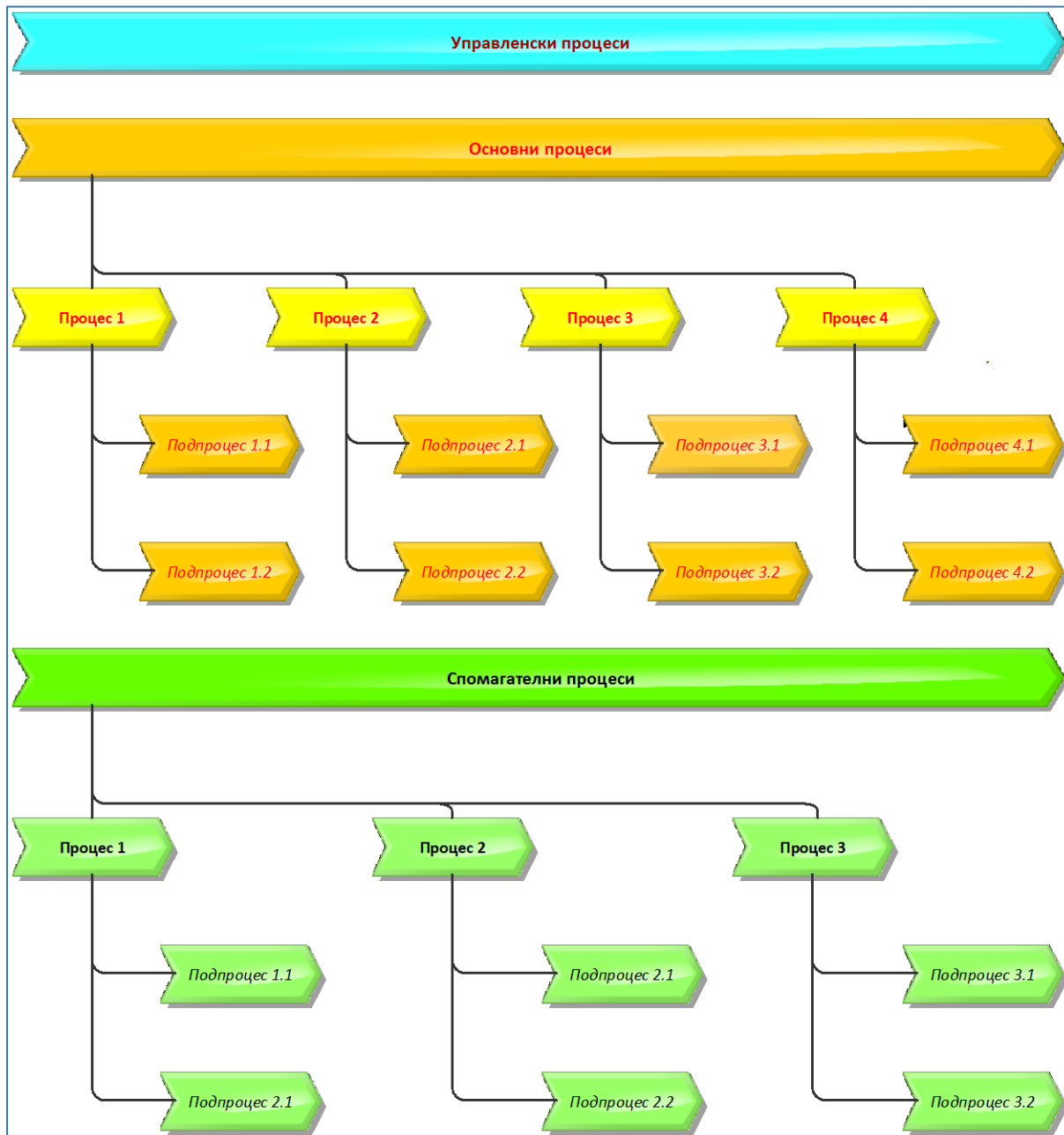
- *управленски процеси*, които са свързани с функционирането на организацията като цяло – разработване на стратегии, планове, бюджети и т.н.;
- *основни процеси*, които са насочени към създаването на продукти (задоволяване на потребности) на външни за организацията потребители (клиенти);

<sup>172</sup> В българската нормативна уредба няма регламентиран формат на длъжностна характеристика, задължителен за всички организации, а само за отделни сектори има подобна регламентация – например, Наредбата за длъжностните характеристики на държавните служители.

- спомагателни процеси – това са процеси, подпомагащи изпълнението на основните процеси, като поддръжка на техника, доставки, счетоводство и т.н.

Примерна схема на основните бизнес процеси е показано на Фигура 41.

**Фигура 41.** Примерна схема на основните бизнес процеси



В някои случаи (особено в по-големи организации), могат да се опишат и съставни процеси (под-процеси), най-вече от групата на основните процеси.

След това трябва да се извърши анализ, чрез който да се идентифицират основните групи персонал и вътрешни звена, ангажиран при изпълнението на различните бизнес процеси, както и възможностите на отделните групи от персонал да влияят върху резултатите от съответните процеси, от дейността на вътрешни звена или на организацията като цяло.

### *Идентифициране и анализ на режимите на работа и работната среда*

Режимите на работа в организацията, най-често са свързани с работните графици на персонала, които обикновено са:

- дневни работни графици;
- седмични работни графици;
- месечни работни графици;
- годишни работни графици, включително графици за ползване на отпуск.

Идентифицирането на работните графици може да се извърши чрез проучване на документи – Правилник за вътрешния трудов ред, документи, с които се утвърждават работни графици отчети за отработеното време и други подобни.

Идентифицирането на работната среда - техника, технологии, софтуер, планировка и обзавеждане на работни места и на работни помещения, пътувания и т.н., може да се извърши въз основа на проучване на документи, снимки, видео и наблюдение.

За целите на анализа е необходимо да се установи мнението на заетите в организацията по отношение на работните графици и работната среда, което може да се реализира чрез:

- анкетно проучване въз основа на предварително изготвен въпросник;
- фокус-групи;
- интервюта.

След това трябва да се извърши анализ на събраната информация и да се установи доколко режимите на работа и работната среда са привлекателни за персонала, както и дали са налице обстоятелства (фактори), които трябва да бъдат отчетени в рамките на системите за възнаграждения (работа през нощта, през почивни дни и на официални празници, рискове за здравето, продължително пътуване и т.н.).

**Очакваните резултати** от анализа на вътрешната организационна среда са:

- идентифицирани дългосрочни цели на организацията в контекста на нейната мисия, визия за бъдещо развитие и ценности, както и желаната насоченост в мотивацията и поведението на заетите;
- идентифицирани организационна структура и функции на обособените звена и/или екип и тяхното въздействие върху резултатите от дейността;
- установени възможности групиране на длъжностите в зависимост от влиянието им върху резултатите от дейността, от една страна и от друга – установени основни характеристики на необходимия за организацията персонал;
- идентифицирани основни бизнес процеси и влиянието на ангажираните с тяхното изпълнение звена и служители върху резултатите от дейността;
- установени основни характеристики на режимите на работа и на работната среда и тяхната привлекателност за заетите.

В заключителната част от тази стъпка на анализа е добре да се изготви документ, съдържащ основните резултати и изводи от анализа, които имат приоритетно значение за системата за възнаграждения.

### 9.3. Анализ на социално-икономическата и институционалната среда

**Основната цел дейността** е да се идентифицират и анализират най-съществените характеристики на социално-икономическата и институционалната среда, които оказват влияние върху системите за възнаграждения.

**Конкретните цели на дейността** най-често са:

- идентифициране и анализ на основните характеристики на икономическата среда, (включително развитието на технологиите) и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията;
- идентифициране и анализ на основните характеристики на институционалната среда (политическа среда, нормативна уредба, колективни трудови договори) и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията;
- идентифициране и анализ на основните характеристики на социално-демографската среда и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията.

**Основните стъпки** на анализа на социално-икономическата и институционалната среда (видове работи, които трябва да бъдат изпълнени) са показани схематично на Фигура 42.

**Фигура 42.** Стъпки на анализа на социално-икономическата и институционална среда



Анализът на икономическата среда трябва да установи основните тенденции в развитието на икономиката на съответната страна и на региона (регионите), където оперира организацията и по-конкретно:

- икономически растеж – равнище и динамика на брутния вътрешен продукт и брутната добавена стойност (общо, на човек от населението и на зает);
- инфлация - равнище и тенденции;
- разходи за живот и свързания с тях индекс на потребителските цени – равнище и тенденции;

- равнища и тенденции по отношение на заетостта, незаетите работни места, безработицата, разходите за труд и възнагражденията.

Анализът на развитието на технологиите трябва да установи тенденциите, които имат пряко отношение към дейността на организацията и най-вече – съществените промени в технологиите, които пряко се отразяват на дейността на организацията.

Анализът на политическата среда трябва да установи характеристиките и евентуалните очаквани промени в стратегии и публични политики, които са свързани пряко или косвено с дейността на организацията и в частност – със системите за възнаграждения.

Анализът на нормативната уредба трябва да установи нормативните актове, които съдържат разпоредби, имащи отношение към системите за възнаграждения в организацията и техните основни характеристики.

Анализът на колективните трудови договори трябва да установи дали има или се очаква подписването на колективни трудови договори на отраслово, браншово или регионално ниво, които са или ще бъдат приложими за организацията и ако бъдат установени такива – да се опишат и проучат клаузите, които имат отношение към системите за възнаграждения в организацията.

Анализът на социално-демографската среда трябва да установи характеристиките и основните тенденции, свързани с демографските процеси и структури (особено – миграциите), както и характеристиките и тенденциите в доходите и разходите на домакинствата. Специално внимание следва да се обърне на онези характеристики и тенденции, които могат да се отразят на дейността на организацията и в частност – на системата за възнаграждения.

Методите, които могат да се използват за анализ на социално-икономическата и институционалната среда са:

- проучване на информация и документи;
- PEST – анализ;
- експертна оценка.

**Очакваните резултати** от анализа на социално-икономическата и институционалната среда най-често са:

- систематизиране на основните характеристики и очаквани тенденции в развитието на икономиката и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията;
- систематизиране на основните характеристики и очаквани тенденции в развитието на технологиите и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията;
- систематизиране на основните характеристики и очаквани тенденции в развитието на политическата среда и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията;
- систематизиране на основните характеристики на нормативната уредба и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията;
- систематизиране на основните характеристики на приложимите колективни трудови договори и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията;

- систематизиране на основните характеристики и очаквани тенденции в развитието на социално-демографската среда и техните въздействия върху системите за възнаграждения в организацията.

В заключителната част от тази стъпка на анализа е добре да се изготви документ, съдържащ основните резултати от анализа, които имат приоритетно значение за системата за възнаграждения.

#### 9.4. Анализ на разходите за възнаграждения

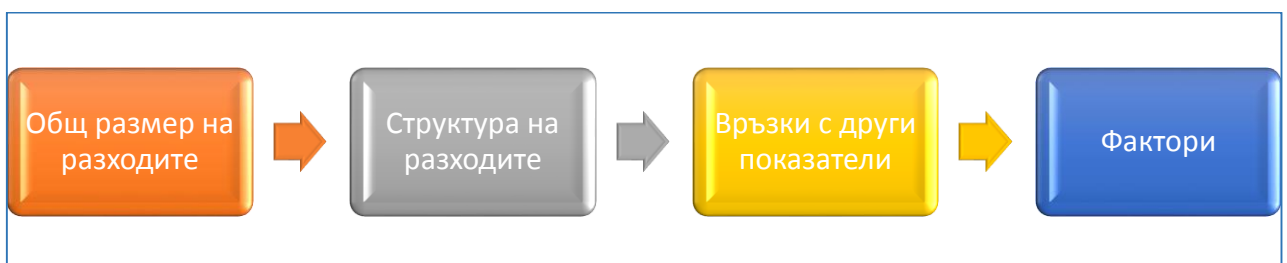
**Основната цел** на анализа на разходите за възнаграждения е да се установи равнището и структурата на тези разходи, тенденциите и връзката им с основни показатели за дейността, както и основните фактори, които са им оказали влияние.

**Конкретните цели** на анализа на разходите за възнаграждения най-често са:

- установяване и анализ на общия размер на разходите за възнаграждения за определен период (месец, тримесечие, година) и тяхното изменение (например – за период от 3 години);
- установяване и анализ на структурата на разходите за възнаграждения и нейното изменение за определен период по видове разходи, по разходни центрове, по длъжности, групи длъжности (длъжностни нива, фамилии и широки групи) и ако се налага – за отделни служители (в по-малките организации);
- анализ на връзките на разходите за възнаграждения с основни показатели за дейността на организацията за определен период – приходи от продажби, общи разходи, добавена стойност, печалба, производителност на труда и специфични показатели за публичните организации и организациите с идеална цел;
- систематизиране на факторите, които са повлияли върху равнището и структурата на разходите за възнаграждения.

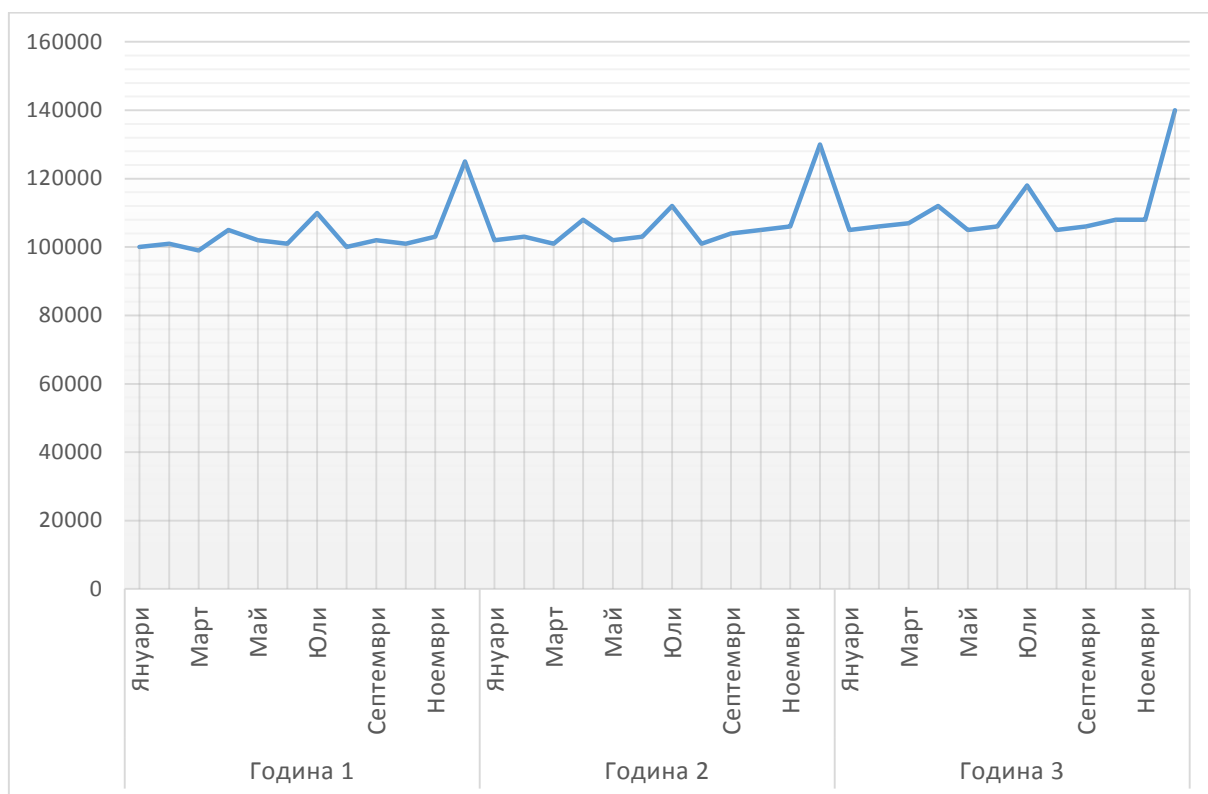
**Основните стъпки** на анализа на разходите за възнаграждения (видове работи, които трябва да бъдат изпълнени) са показани схематично на Фигура 43.

**Фигура 43.** Стъпки на анализа на разходите за възнаграждения



Общият размер на разходите за възнаграждения се установява от счетоводната отчетност и най-вече – ведомостите за заплати. Препоръката ми е да се установи общият размер на разходите за възнаграждения по месеци поне за три години. Добре би било данните да се оформят в електронна таблица, като се представят и графично, например по начина показан на Фигура 44.

**Фигура 44.** Общ размер на разходите за възнаграждения по месеци в лева



След това трябва да се анализират тенденциите с оглед установяване на наличие или липса на сезонни колебания. Ако се установи наличие на сезонни (месечни) колебания трябва да се установят факторите – например, изплащане на бонуси в определени месеци, периодични разходи за допълнителни изгоди, наличие на сезонен персонал и други. За установяване на факторите, повлияли за измененията на общите разходи за възнаграждения могат да се използват фокус групи и/или интервюта с ръководители, в рамките на които да се получи необходимата информация.

Препоръчвам, общите разходи за възнаграждения да се изчислят и средно на един зает, въз основа на средносписъчния брой на заетите за съответния месец. Данните също се въвеждат в електронна таблица и могат да бъдат показани графично по сходен начин, както и за общите разходи. И тук трябва да се установи дали има сезонни колебания на показателя (общ размер на разходите за възнаграждения на 1 зает) и какви са факторите, предизвикващи колебанията.

Следващата стъпка е установяване на структурите на разходите за възнаграждения, като се започне със структурата на разходите по видове възнаграждения, които могат да бъдат обособени по различен начин, например:

- в зависимост отношението им към определянето на осигурителния доход:
  - възнаграждения, които се включват в осигурителния доход;
  - възнаграждения, които не се включват в осигурителния доход;
- в зависимост от данъчните задължения на работодателя:
  - възнаграждения, за които работодателя дължи данък (данък при източника);
  - възнаграждения, за които работодателят не дължи данък;
- в зависимост от същностните им характеристики:

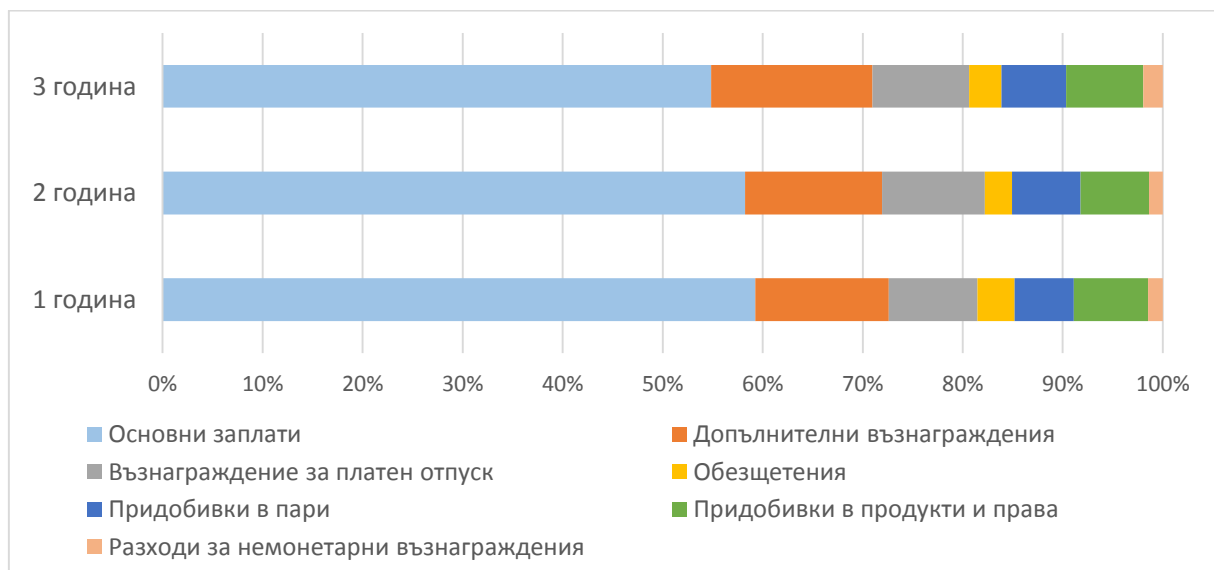
- заплати (трудови възнаграждения):
  - основни заплати;
  - допълнителни възнаграждения;
  - възнаграждение за платен отпуск;
- обезщетения;
- допълнителни придобивки:
  - в пари;
  - в продукти (включително услуги) и права;
- разходи за немонетарни възнаграждения:
  - разходи за отличия;
  - разходи за обучения и други специфични разходи.

Посочените признаци за структуриране на възнагражденията (а и редица други) могат да се комбинират и по този начин структурата на разходите по видове възнаграждения ще стане още по-разгърната.

Информацията за структурите на възнагражденията може да се осигури от ведомостите за заплати и други документи, свързани с предоставянето (получаването) на определени видове възнаграждения.

Препоръчвам да се съберат данни за структурата на разходите по видове възнаграждения поне за три години, като за по-голяма детайлност данните да са за отделни месеци. Добре би било данните да се оформят в електронна таблица, като се представят и графично, например по начина показан на Фигура 45.

**Фигура 45.** Структура на разходите по видове възнаграждения



След събирането и обработката на информацията, трябва да се анализират относителните дялове на отделните видове възнаграждения и тенденциите за евентуалното им изменение, както и да се установят основните причини (фактори) за получената структура на видовете възнаграждения и евентуалните промени в нея. За установяване на факторите, повлияли за измененията на структурата на разходите по видове възнаграждения могат да се използват



фокус групи и/или интервюта с ръководители, в рамките на които да се получи необходимата информация.

Структурата на разходите по видове възнаграждения може да се изчисли и средно на един зает, въз основана средносписъчния брой на заетите. След това трябва да се извърши анализ на относителните дялове на съответните видове разходи и тенденциите за евентуалното им изменение, както и факторите повлияли на структурата на разходите и нейните евентуални изменения. Като допълнителни методи за осигуряване на необходимата информация могат да се използват фокус групи и интервюта с ръководители.

Структури на разходите за възнаграждения (включително и разходи средно на един зает) могат да се представят и по други признаци като:

- по обособени звена и/или екипи;
- по разходни центрове;
- по групи персонал – нива, семейства и широки групи.

Структурите на разходите за възнаграждения по обособени звена и по разходни центрове могат да се изследват, ако в организацията има такива. Информацията ще даде представа за евентуалните различия в разходите за възнаграждения и тяхното изменение, като трябва да се установят факторите, които са ги предизвикали. И тук като допълнителни методи за осигуряване на необходимата информация могат да се използват фокус групи и интервюта с ръководители.

Структурата на разходите по групи персонал (нива, семейства и широки групи) и по длъжности (в малките организации, където длъжностите не са групирани) и нейното изменение трябва да се изследват за да се установят факторите, които са оказали въздействие. И тук като допълнителни методи за осигуряване на необходимата информация могат да се използват фокус групи и интервюта с ръководители.

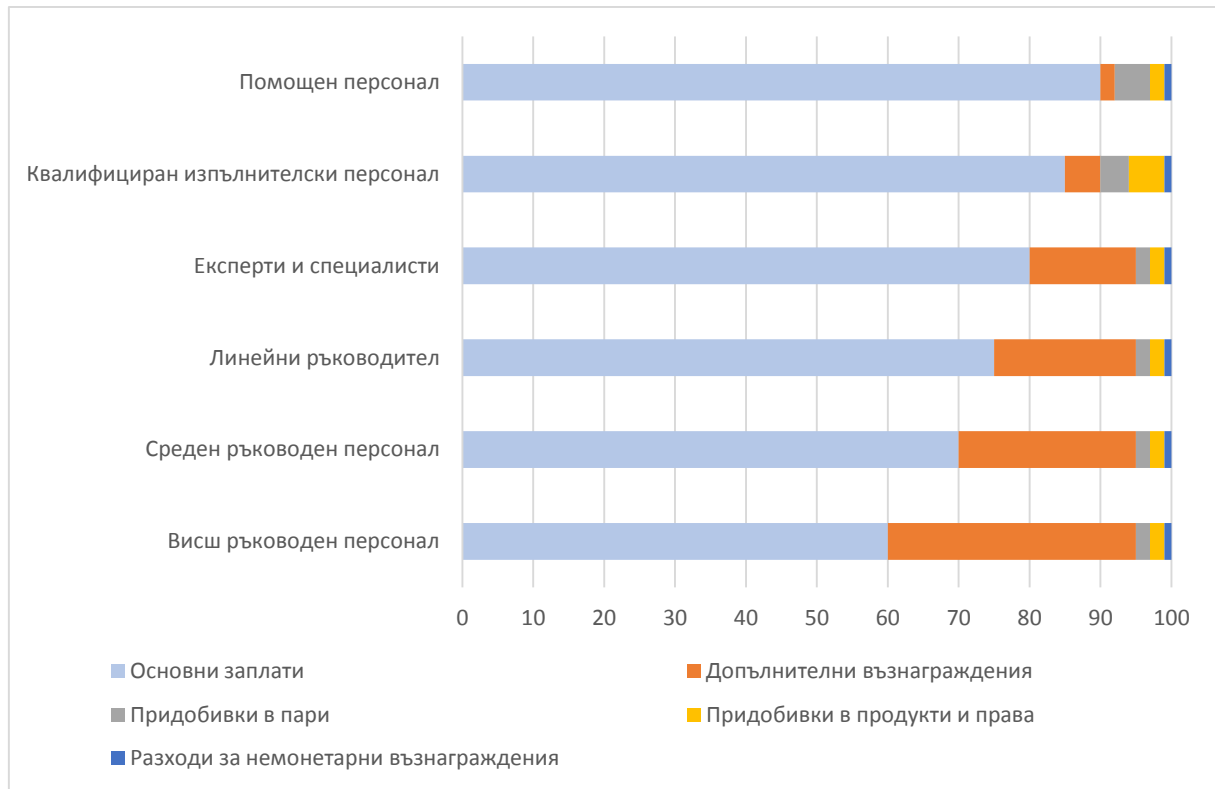
Важно значение има комбинирането на различни признаци, по които може да се представи структурата на разходите за възнаграждения, като специално внимание е добре да се обърне на структурата на разходите за възнаграждения по групи персонал и по видове възнаграждения. По този начин могат да се очертаят групи от персонал, които получават едни и същи видове възнаграждения, т.е. имат обособен общ компенсационен пакет. Най-често групите персонал, които имат общ компенсационен пакет (в средните и големи организации) са:

- висш ръководен персонал;
- среден ръководен персонал;
- ръководители на малки звена и екипи (линейни ръководители);
- експерти и специалисти по семейства (основни направления от дейността на организацията) – производство (операции), маркетинг и продажби, доставки, финанси, проучвания и развитие, информационни системи, ремонт и поддръжка, човешки ресурси и т.н.;
- квалифициран изпълнителски персонал (обикновено в производството/операциите);
- помощен персонал.

Разбира се, напълно е възможно групите персонал, които имат един и същи компенсационен пакет да бъдат различни, а в най-малките организации може да има само един компенсационен пакет.

Събраната информация е добре да се въведе в електронна таблица и да се представи графично по начина, показан на Фигура 46.

**Фигура 46.** Структура на разходите по видове възнаграждения и групи персонал (%)



След това трябва да се анализират причините (факторите), които са наложили използването на различни компенсационни пакети за съответните групи от персонала. За да се осигури необходимата информация могат да се организират и проведат фокус групи и интервюта с ръководители.

Обект на анализ трябва да бъдат и „цените“ на компенсационните пакети, т.е. да се установят и другите разходи на организацията (работодателя) и най-вече за задължителни осигурителни вноски и данъци (данък при източника). Разбира се, възможно е да се определят и общите разходи на работодателя за съответната група персонал, в които освен възнагражденията (брутните възнаграждения в пари, продукти и права), задължителните осигурителни вноски и данъци, които са за сметка на организацията, се включват и разходи за набиране, подбор и назначаване на персонал, командировъчни разходи, разходи за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и други.

Следващата стъпка от анализа на разходите за възнаграждения е насочена към установяване на връзките на разглежданите разходи с други показатели за дейността на организацията.

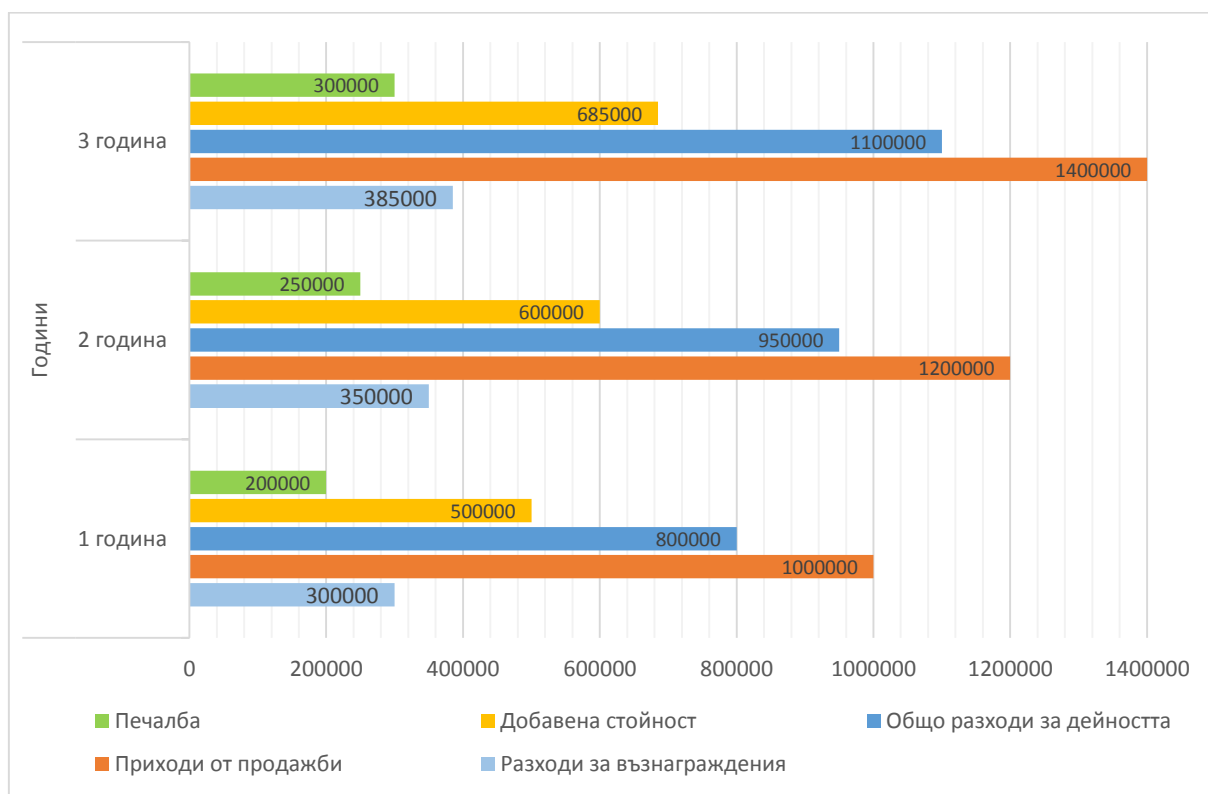
В организациите с цел печалба (бизнес организациите) най-често се изследват връзките на разходите за възнаграждения със следните показатели:

- приходи от продажби;

- общи разходи за дейността;
- добавена стойност;
- печалба (оперативна печалба);
- производителност на труда.

Преди всичко трябва да се събере информация за равнищата на посочените показатели, като препоръчвам това да се направи за период от поне три години и ако се прецени за необходимо – и по месеци. Информацията е добре да се въведе в електронна таблица и да се представи графично, например по начина показан на Фигура 47.

**Фигура 47.** Основни показатели, свързани с възнагражденията в лева

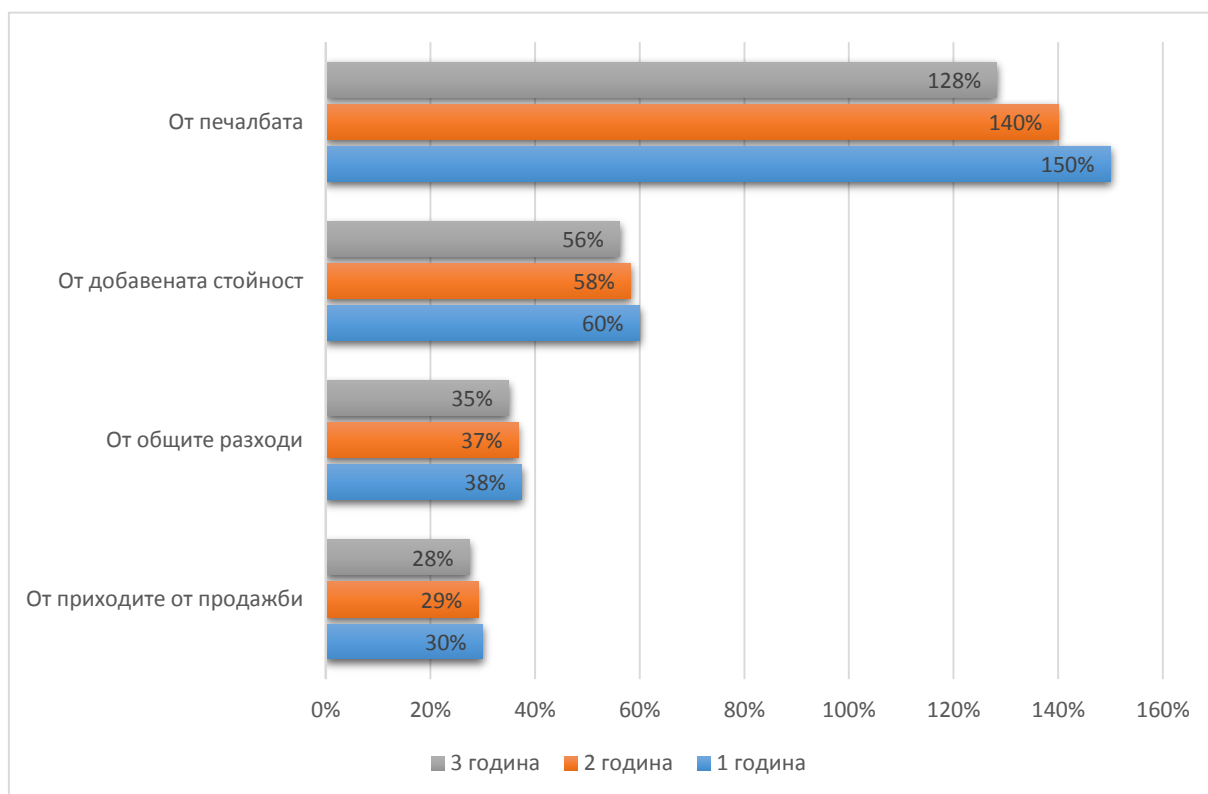


За анализа на връзките между разходите за възнаграждения и останалите показатели, мога да препоръчам да се изчисли относителния дял на разходите за възнаграждения спрямо останалите показатели, отново за период от поне три години и ако се прецени за необходимо – и по месеци. Информацията е добре да се въведе в електронна таблица и да се представи графично, например по начина показан на Фигура 48.

Специално внимание трябва да се отдели на връзката между разходите за възнаграждения средно на един зает и на един отработен час и показатели за производителност на труда и за разходите като:

- общи приходи от продажби на един зает;
- добавена стойност на един зает;
- печалба на един зает;
- общи приходи от продажби на един отработен час;
- добавена стойност на един отработен час;
- печалба на един отработен час;

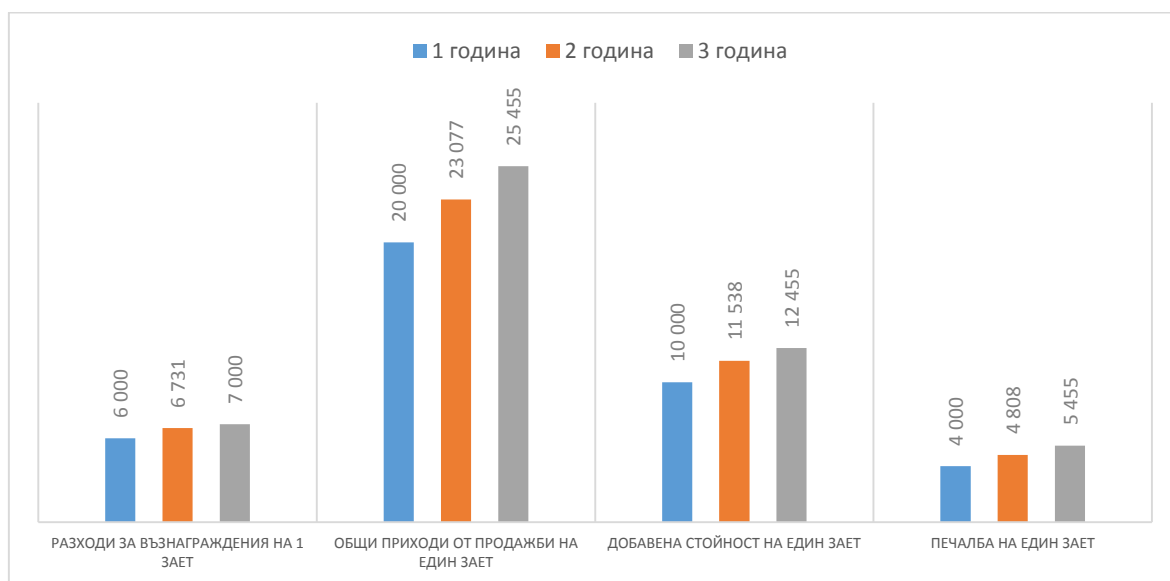
**Фигура 48.** Относителен дял на разходите за възнаграждения в проценти



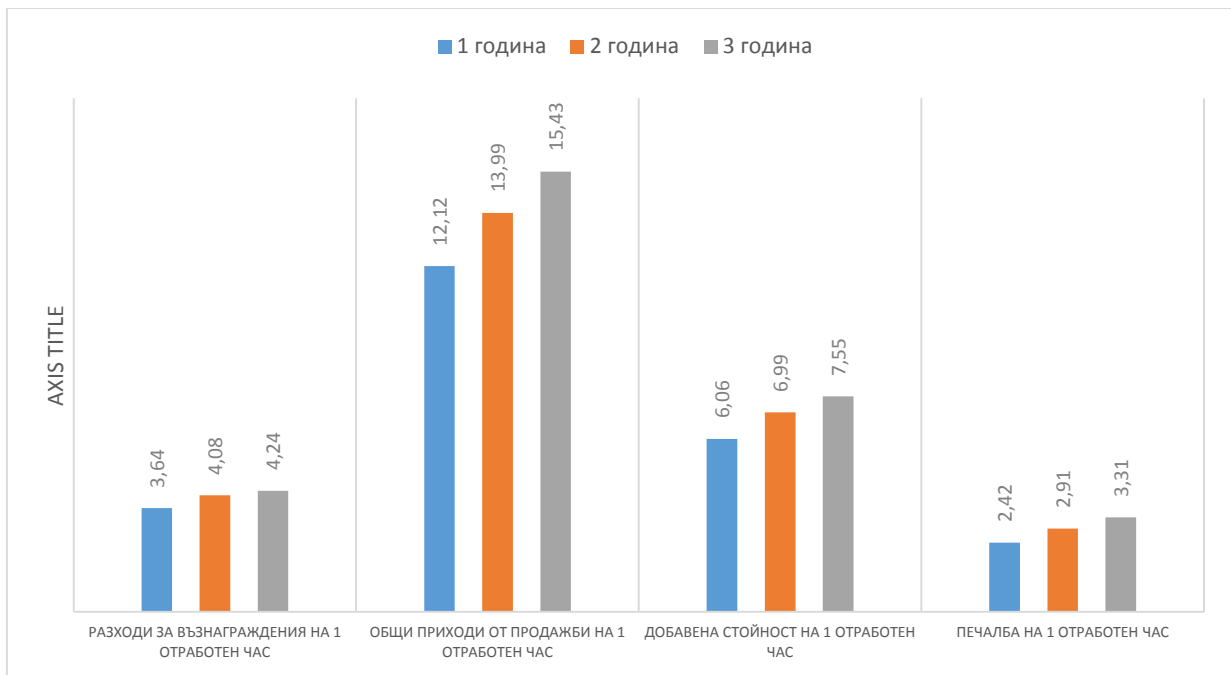
- общи приходи от продажби на един лев разходи за възнаграждения;
- добавена стойност на един лев разходи за възнаграждения;
- печалба на един лев разходи за възнаграждения;
- общи разходи на един зает;
- общи разходи на един отработен час.

Информацията е добре да се въведе в електронна таблица и да се представи графично, например по начините, показани на Фигура 49, Фигура 50 и Фигура 51.

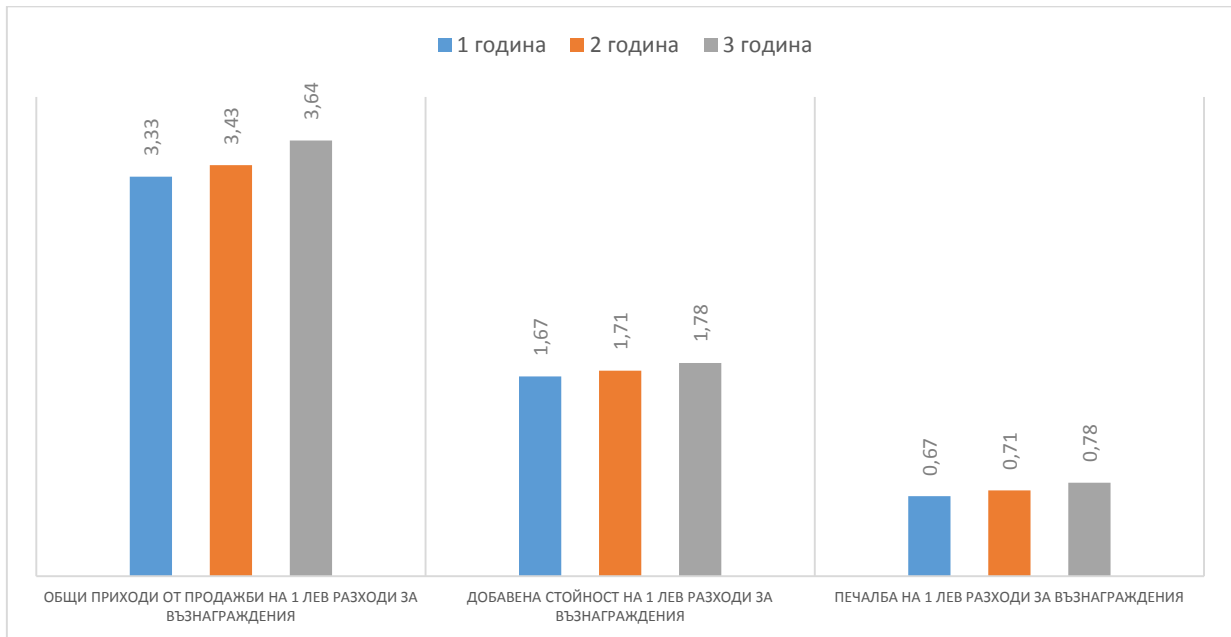
**Фигура 49.** Показатели на един зает



**Фигура 50. Показатели на един отработен час**



**Фигура 51. Показатели на един лев разходи за възнаграждения**



В организациите от публичния сектор и организациите с идеална цел се изследват връзките на разходите за възнаграждения със следните показатели:

- показатели за обем извършена работа (количество предоставени услуги, брой потребители и други);
- общи разходи за дейността]
- показатели за качеството на извършената работа (време за предоставяне на услуги, удовлетвореност на потребителите/целевите групи и други);

- показатели, свързани с изпълнението на предварително поставени цели.

Събраната информация е добре да се въведе в електронна таблица и да се представи графично, по начини сходни с тези при организациите с цел печалба. Но разбира се, тук показателите, чиито връзки с разходите за възнаграждения ще се изследват са различни.

Въз основа на анализ на събраната информация трябва да се установят причините (факторите), обусловили равнището и тенденциите по отношение на разходите за възнаграждения, от една страна и от друга – на показателите за резултати от дейността, като се отчитат техните особености.

Допълнителна информация нуждите на анализа може да се получи чрез прилагане на статистически методи/инструменти – корелационен анализ (наличие на корелация между измененията на разходите за възнаграждения и други показатели) и регресионен анализ (изследване и оценяване на възможните функционални зависимости между разходите за възнаграждения и друг/и показател/и).

Полезна информация за нуждите на анализа може да се получи и чрез провеждане на интервюта и/или фокус групи с ръководители, особено в организациите с идеална цел и публичните организации.

Последна стъпка при анализа на разходите за възнаграждения е обобщаването на факторите, които са оказали влияние върху тяхното равнище и структура, включително по отношение на тенденциите за изменение.

**Очакваните резултати** от анализа на разходите за възнаграждения са:

- установен размер и тенденции за изменение на разходите за възнаграждения;
- установени структури на разходите за възнаграждения и тенденциите за тяхното изменение, включително установени компенсационни пакети по групи персонал и тяхната обща „цена“ за организацията;
- установени връзки и зависимости между разходите за възнаграждения (равнище и тенденции за изменение) с основни показатели за резултати от дейността на организацията;
- систематизирани и обобщени фактори, които са оказали влияние върху равнището и структурите на разходите за възнаграждения и техните изменения.

В заключителната част от тази стъпка на анализа е добре да се изготви документ, съдържащ основните резултати и изводи (силни и слаби страни), свързани с разходите за възнаграждения в организацията.

## 9.5. Анализ на стратегиите и политиките по възнагражденията

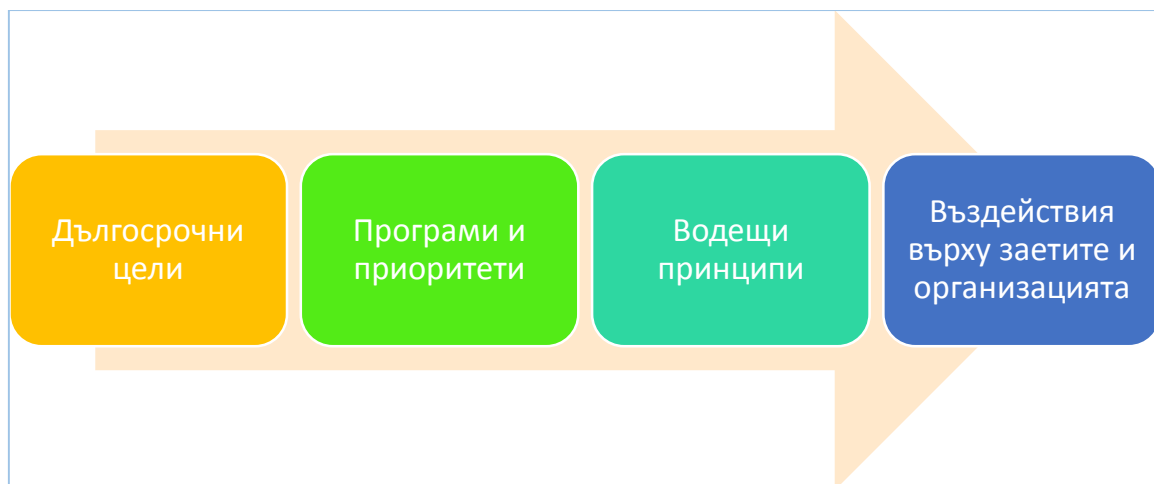
**Основната цел** на анализа на стратегиите и политиките по възнагражденията е да се установят дългосрочните цели, програми за действия, приоритети и водещите принципи за вземане на решения, свързани с определянето и предоставянето на възнагражденията на заетите в организацията.

**Конкретните цели** на анализа на стратегиите и политиките по възнагражденията, най-често са:

- да се установят дългосрочните цели на организацията по отношение равнищата на възнагражденията спрямо пазарните нива в съответните сегменти на трудовия пазар;
- да се установят дългосрочните цели на организацията по отношение структурата на възнагражденията, с специален акцент върху съотношението между постоянна и променлива част;
- да се установят дългосрочните цели на организацията по отношение обвързването им с резултатите от труда (трудовете представяне);
- да се установят дългосрочните цели на организацията по отношение динамиката (измененията) на възнагражденията;
- да се установят дългосрочните цели на организацията по отношение диференциацията на възнагражденията;
- да се установят основните програми и приоритети, свързани с постигането на дългосрочните цели, свързани с възнагражденията;
- да се установят водещите принципи (ръководни начала) при вземане на решения, спазвани от ръководството на организацията и свързани с възнагражденията;
- да се установи въздействието на дългосрочните цели и водещите принципи, свързани с възнагражденията върху възможностите на организацията да привлича, задържа и мотивира за постижения необходимия й персонал, от една страна и от друга – върху разходите и финансовите резултати.

**Основните стъпки** на анализа на стратегиите и политиките по възнагражденията са показани схематично на Фигура 52.

**Фигура 52.** Основни стъпки при анализа на стратегиите и политики по възнагражденията



Идентифицирането на дългосрочните цели на организацията по отношение на възнагражденията трябва да се направи в контекста на установените дългосрочни цели на организацията в контекста на нейната мисия, визия за бъдещо развитие и ценности, които от своя страна определят желаната насоченост в мотивацията на заетите (виж т. 9.2 от настоящата глава).

Идентифицирането на дългосрочните цели на организацията по отношение на възнагражденията може да се извърши въз основа на проучване на документи, в които те са описани, но много често в организациите, особено по-малките няма такива документи. При

такава ситуация могат да се използват анкетно проучване, фокус групи и интервюта с ръководители.

От друга страна, дългосрочните цели на организацията по отношение на възнагражденията (съзнателно определени или не) трябва да се изследват в следните по-важни направления:

- желаното ниво на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар;
- желано съотношение между относително постоянна и променлива част на възнагражденията;
- желаната степен на обвързване на възнагражденията с постигнатите резултати (трудовете представяне) от заетите;
- желаните условия и периоди за изменение на възнагражденията.

Идентифицирането на програмите и приоритетите за постигане на дългосрочните цели на организацията по възнагражденията в голяма степен зависи от това, дали организацията има съзнателно определени дългосрочни цели в тази област (включително описани в документ) или не.

При наличието на дългосрочни цели по възнагражденията и особено когато те са описани в документ, идентифицирането на програмите и приоритетите за постигането на целите най-вече е свързано с проучване на документи, най-важните от които са бюджетите (плановете) за размера и структурата на възнагражденията.

Когато организацията няма съзнателно определени дългосрочни цели, описани в документ, за идентифициране на програмите и приоритетите по възнагражденията трябва да се разчита на информацията от анкетни проучвания, фокус групи и интервюта с ръководители.

Идентифицирането на водещите принципи за вземане на решения, свързани с възнагражденията и действия за тяхното изпълнение (политиките по възнагражденията) до голяма степен зависи от това, дали те са описани във вътрешен документ или не.

При наличието на писмен документ, регламентиращ политиките по възнагражденията трябва да се направи проучване на документа, включително и с оглед установяване на връзката между дългосрочните цели (стратегията) и политиките по възнагражденията.

При липсата на вътрешен документ, каквато е реалността в повечето български организации, идентифицирането на водещите принципи за вземане на решения по възнагражденията трябва да се извърши въз основа на анкетни проучвания, фокус групи и интервюта с ръководители.

Водещите принципи за вземане на решения по възнагражденията трябва да се изследват в следните по-важни направления:

- общи принципи, например – „за равен труд – равно възнаграждение“, „възнагражденията се определят по ясни правила“, „възнагражденията се определят без единни правила, а за всеки служител и ситуация“, „размерите на възнагражденията са строга тайна“ и т.н.;
- конкретни принципи, свързани с:
  - нивото на възнагражденията, например „нивото на възнагражденията се определя от пазара“, „нивото на възнагражденията зависи само от възможностите на организацията“ и т.н.;



- структурата на възнагражденията – „парите са най-важното“, „парите са поддържащ компонент, а най-важни са възможностите, признанието и доброто отношение“ и т.н.;
- условията за предоставяне на възнагражденията, например – „възнагражденията не са гарантирани и зависят от резултатите“, „договорените възнаграждения са гарантирани“, „част от възнагражденията са гарантирани, а другата част не“ и т.н.;
- измененията (прегледите) на възнагражденията, например – „измененията на възнагражденията се правят по ясни правила“, „измененията на възнагражденията се правят само при извънредни обстоятелства“, „няма единни правила за изменение на възнаграждения, като решенията се вземат за отделен служител или обстоятелство“ и т.н.;
- диференциацията на възнагражденията, например – „различията във възнагражденията се определят от пазара“, „служителите на една и съща длъжност получават еднакво възнаграждение“, „диференциацията на възнагражденията зависи от постигнатите резултати/трудовете представяне“ и т.н.

Въздействията на стратегиите и политиките по възнагражденията върху мотивацията и поведението на заетите в организацията могат да се установят чрез анкетни проучвания, фокус групи и интервюта с ръководители и служители. Особено внимание трябва да се отдели на начина, по който заетите възприемат стратегиите и политиките по възнагражденията на организацията – като „справедливи“ или като „несправедливи“.

В контекста на въздействието на стратегиите и политиките по възнагражденията трябва да се оценят възможностите на организацията да привлича, задържа и мотивира за постижения необходимия й персонал.

Освен това, трябва да се оцени въздействието на стратегиите и политиките по възнагражденията върху разходите и финансовите резултати на организацията.

**Очакваните резултати** от анализа на стратегиите и политиките на организацията по възнагражденията са:

- установени дългосрочни цели на организацията по отношение равнищата, структурата, динамиката и диференциацията на възнагражденията, както и тяхното обвързване с резултатите от труда (трудовете представяне);
- установени принципи за вземане на решения и конкретни действия (политики) по възнагражденията – общи и конкретни;
- определени въздействия на стратегиите и политики по възнагражденията върху възможностите на организацията да привлича, задържа и мотивира за постижения необходимия й персонал, от една страна и от друга - върху разходите и финансовите резултати.

В заключителната част от тази стъпка на анализа е добре да се изготви документ, съдържащ резултатите и изводите (силни и слаби страни) от анализа на стратегиите и политиките по възнагражденията.

## 9.6. Анализ на пазарното позициониране

**Основната цел** на анализа е да се установи позиционирането на организацията в съответните сегменти на трудовия пазар по отношение нивата, структурата и динамиката на възнагражденията и евентуалните последици за възможностите на организацията да привлече и задържи необходимия ѝ персонал..

**Конкретните цели** на анализа на позиционирането на организацията на трудовия пазар са:

- да се установи по какъв начин организацията си осигурява информация за пазарните нива на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар (на ниво длъжност или група длъжности, както и съответните региони/населени места);
- да се установят нивата, структурата и динамиката на възнагражденията на трудовия пазар за конкретна длъжност или групи длъжности (сегменти на ниво длъжност или група длъжности) и региони (населени места);
- да се установи реалното пазарно позициониране на организацията спрямо нивата, структурата и динамиката на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар и евентуалните последици, свързани с възможностите на организация да привлече и/или задържи необходимия ѝ персонал, от една страна и от друга – последици за разходите и финансовите резултати;
- да се установи доколко пазарното позициониране на организацията съответства на дългосрочните ѝ цели (стратегии) и принципи (политики).

**Основните стъпки** на анализа на пазарното позициониране на организацията на трудовия пазар са представени схематично на Фигура 53.

**Фигура 53.** Основни стъпки на анализа на пазарното позициониране



Идентифицирането на начините, по които организацията си осигурява информация за равнищата, структурата и динамиката на възнагражденията в съответните сегменти на

трудовия пазар може да се извърши с проучване на документи, с които разполага организацията – от участия в специализирани пазарни проучвания, официални статистически данни, от проучвания в интернет, от документи на служители, от интервюта за подбор на персонал и от други неформални източници. В случаите, когато такива документи липсват, необходимата информация може да се осигури чрез провеждане на фокус групи и интервюта с ръководители, а в някои случаи и с анкетно проучване.

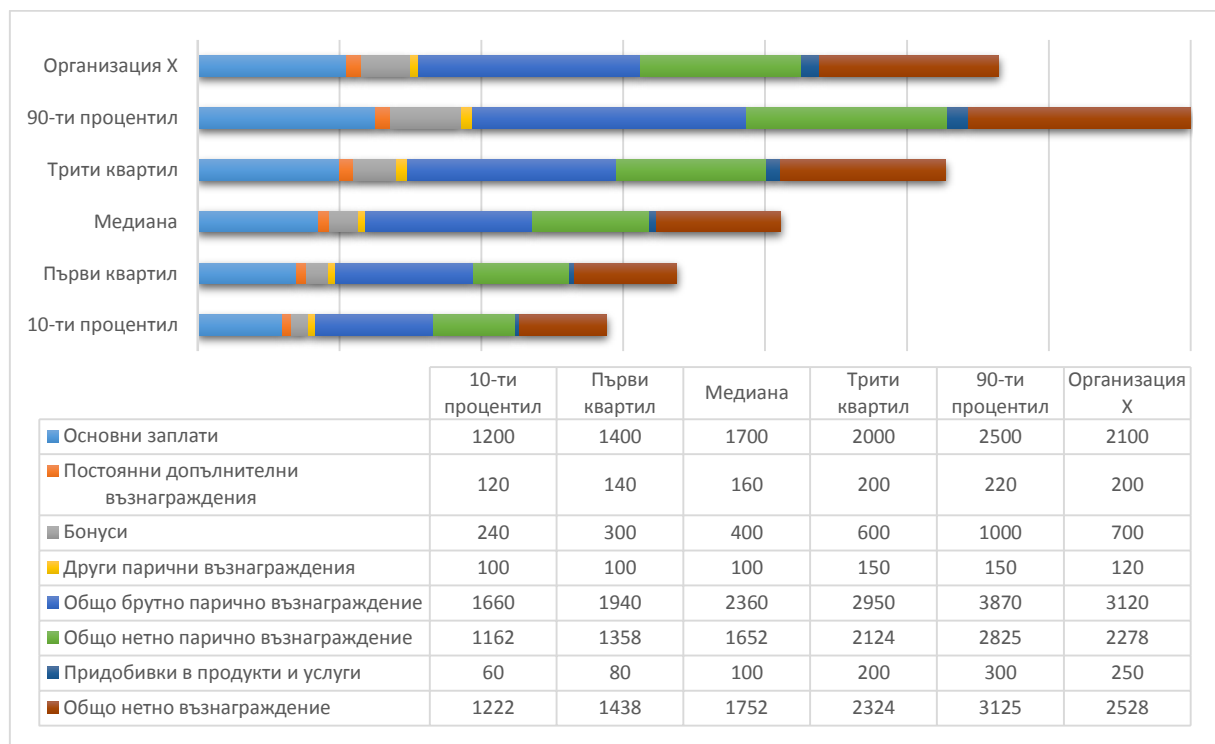
Информацията за пазарните нива, структура и динамика на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар може да се осигури преди всичко от данните, с които разполага организацията. Ако тези данни са недостатъчни и/или със съмнения за недостоварност, трябва да се осигури информация чрез участие в специализирано проучване или от други източници – проучвания в интернет, документи на служители и неформални източници.

Следващата стъпка от анализа е да се установи реалното пазарно позициониране на организацията в съответните сегменти на трудовия пазар по отношение равнището, структурата и динамиката на възнагражденията.

Пазарното позициониране на организацията по отношение нивата и структурата на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар, обикновено се прави на база вариационни редове (статистически групировки), въз основа на събраните данни. Препоръчвам пазарното позициониране на се направи за отделни длъжности (в малките организации) или за групи длъжностни (в средните и големи организации), в които длъжностите са групирани по нива и семейства.

Позиционирането на организацията за конкретна длъжност или групи длъжности може да се представи по начина, показан на Фигура 54.

**Фигура 54.** Позициониране на Организация X за длъжност или група длъжности по отношение нивата и структурата на възнагражденията

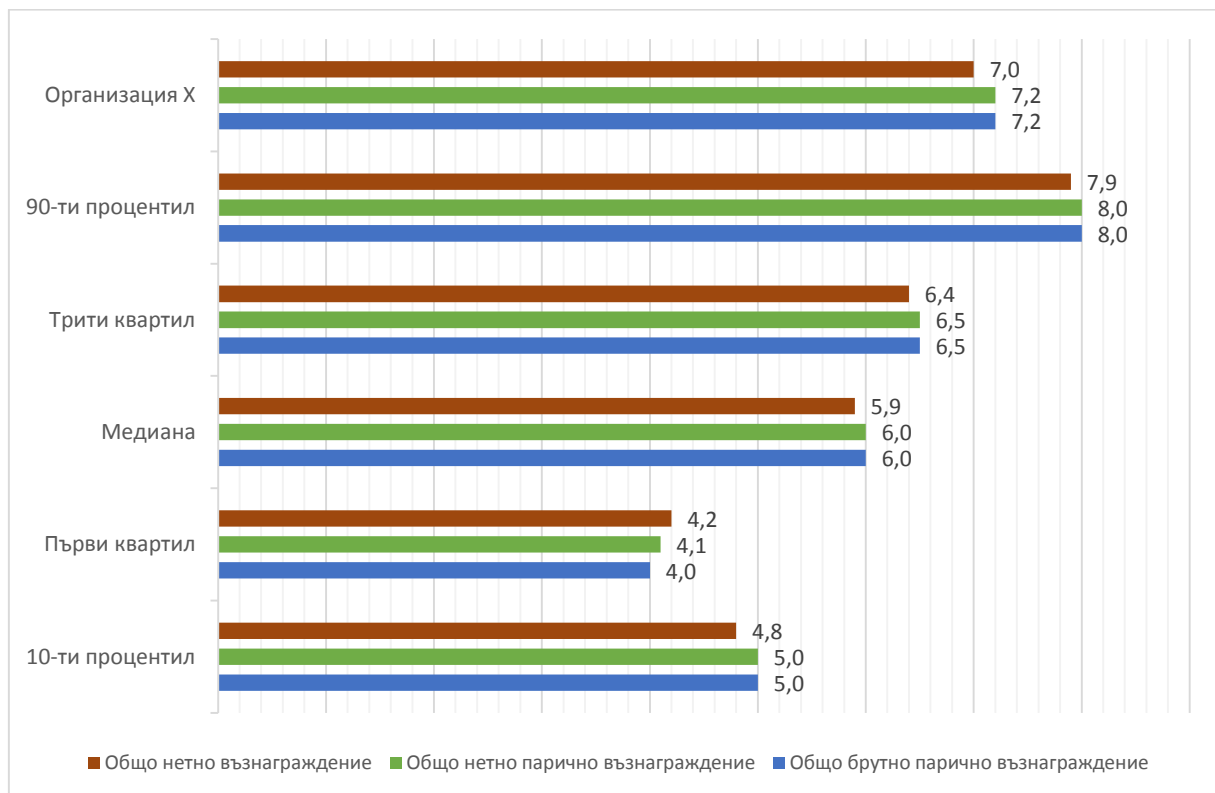


Разбира се, структурата на възнагражденията може да се разработи и по друг начин – в по-обобщени или по-детайлни компоненти, спрямо тези, показани на Фигура 54.

Въз основа на установеното пазарно позициониране на организация по отношение равнището и структура на възнагражденията за съответните длъжности или групи длъжности, трябва да се направи оценка на евентуалните последици (рискове) по отношение възможностите на организацията да привлече и задържи необходимия ѝ персонал, от една страна и от друга – последици за разходите и финансовите резултати.

Пазарното позициониране на организацията в съответните сегменти на трудовия пазар по отношение динамиката на възнагражденията също може да се направи чрез използването на вариационни редове (статистически групировки), по начина показан на Фигура 55.

**Фигура 55.** Позициониране на Организация X за длъжност или група длъжности по отношение динамиката на възнагражденията



Въз основа на установеното пазарно позициониране на организация по отношение динамиката на възнагражденията за съответните длъжности или групи длъжности, трябва да се направи оценка на евентуалните последици (рискове) по отношение възможностите на организацията да привлече и задържи необходимия ѝ персонал, от една страна и от друга – последиците за разходите и финансовите резултати.

Следващата стъпка от анализа на пазарното позициониране на организацията на трудовия пазар е да се оцени доколко установено пазарно позициониране по длъжности или групи длъжности съответства на стратегиите и политиките на организацията в това направление. В случай, че се констатират отклонения е добре да се изследват и посочат причините за тези отклонения.

**Очакваните резултати** от анализа на пазарното позициониране на организацията са:

- установени начини за осигуряване на информация за пазарните нива на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар;
- установени нива, структура и динамика на възнагражденията на трудовия пазар за конкретна длъжност или групи длъжности (сегменти на ниво длъжност или група длъжности) и региони (населени места);
- установено реалното пазарно позициониране на организацията спрямо нивата, структурата и динамиката на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар
- установени евентуални последици от пазарното позициониране, свързани с възможностите на организация да привлече и/или задържи необходимия ѝ персонал, от една страна и от друга – последици за разходите и финансовите резултати;
- установено съответствие между реалното пазарно позициониране на организацията и дългосрочните ѝ цели (стратегии) и принципи (политики).

В заключителната част от тази стъпка на анализа е добре да се изготви документ, съдържащ резултатите и изводите (силни и слаби страни) от анализа на пазарното позициониране на организацията.

## 9.7. Анализ на елементите на системите за възнаграждения

**Основната цел** на анализа на елементите на действащите системи за възнаграждения е да се установят техните основни характеристики и въздействието им върху мотивацията и поведението на заетите от една страна и от друга – върху разходите и финансовите резултати на организацията.

**Конкретните цели** на анализа на елементите на системите за възнаграждения в организацията са:

- идентифициране на основните характеристики на съответните елементи на системите за възнаграждения:
  - планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения;
  - оценяване и подреждане на длъжностите;
  - основни заплати:
    - основни заплати за длъжностите;
    - индивидуални основни заплати;
    - изчисляване на полагащите се основни заплати;
  - допълнителни възнаграждения и обезщетения:
    - допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне;
    - допълнителни възнаграждения, пряко обвързани с трудовото представяне;
    - обезщетения;
  - допълнителни изгоди;
  - немонетарни възнаграждения;
  - изчисляване и изплащане/предоставяне на полагащите се възнаграждения;
- изследване и оценка на въздействието на характеристиките на елементите на системите за възнаграждения върху мотивацията и поведението на заетите;

- изследване и оценка на въздействието на характеристиките на елементите на системите за възнаграждения върху разходите и финансовите резултати.

Основните стъпки на анализа на елементите на системите за възнаграждения са представени схематично на Фигура 56.

**Фигура 56.** Основни стъпки на анализа на елементите на системите за възнаграждения



### 9.7.1. Анализ на планирането (бюджетирането) на разходите за възнаграждения

В началото на тази стъпка от анализа на елементите на системите за възнаграждения трябва да се изясни дали в организацията съществува регламентирана процедура за планиране на разходите за възнаграждения и дали тя е описана във вътрешен документ.

Моят опит като консултант по проблемите на възнагражденията ме е убедил, че в преобладаваща част от микро и малките организации, както и в доста средни организации не съществува регламентирана процедура за бизнес планиране, в това число планиране на разходите за възнаграждения и поради това липсва писмен документ, описващ подобна процедура. В този случай, идентифицирането на процеса на планиране на разходите за възнаграждения трябва да се извърши чрез интервюта (при необходимост и фокус групи) с ръководителите, вземащи съответните решения, защото:

- някой е взел решение какви ще са длъжностите в организацията и колко хора ще бъдат назначени на тях;
- някой е предложил и договорил възнаграждения с работещите в организацията към момента;
- трудовите договори с работещите в организацията са сключени за неопределено време или за определен срок, т.е. на практика е направена прогноза за някакъв бъдещ период от време, което по същество означава планиране на потребностите от персонал и разходите за възнаграждения.

Така че, дори в организации, в които самите ръководители твърдят, че не разработват планове, на практика такива има.

Специално внимание трябва да се отдели на длъжностното (щатното) разписание и ако такъв официален документ не съществува, трябва да бъде изготвен, въз основа на информацията от трудовите договори и допълнителните споразумения към тях.

Анализът на планирането (бюджетирането) на разходите за възнаграждения, независимо дали има регламентирана процедура и само практики на ръководството, трябва да установи:

- периодът или периодите от време, за които се съставят плановете (бюджетите) – трябва да се има предвид, че „задължителния“ период е една финансова година, но може да има и други периоди;
- кой изготвя проектите на плановете (бюджетите) – обособени звена и/или екипи и/или отделни ръководители/служители;
- по какви начини (подходи, методи) се изготвят проектите на плановете (бюджетите), като специално внимание се обръща на проучванията на трудовия пазар (равнище, структура и динамика на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар) и външната среда (икономика, нормативна уредба и т.н.);
- какви резерви се съдържат в проектите на плановете (бюджети) и по какъв начин са определени;
- каква е процедурата за съгласуване на изготвени проекти на плановете (бюджети);
- кой и по каква процедура одобрява плановете (бюджетите);
- какво е разпределението на отговорностите за изпълнение на плановете (бюджетите) – само на висшето ръководство или и на ръководителите на звена и екипи;
- кой и по каква процедура разработва, утвърждава и изменя длъжностното (щатното) разписание, което на практика е оперативния план за числеността и структурата на персонала, а в много случаи включва и за разходите за възнаграждения;
- кой и по какъв начин осъществява наблюдението и контрола на изпълнението на плановете (бюджетите);
- при какви условия и по каква процедура се извършват измененията в плановете (бюджетите).

След това трябва да се изследва въздействието на процеса на планиране върху:

- възможностите за влияние върху мотивацията и поведението на заетите във връзка с планираните нива, структура и динамика на възнагражденията за бъдещ период и пазарното позициониране на организацията в съответните сегменти на трудовия пазар;
- управлението на разходите и оптимизирането на финансовите резултати, особено по отношение обвързването на планираните разходи за възнаграждения с планирането равнище на основни показатели за резултатите от дейността през бъдещия (плановия) период – приходи от продажби, добавена стойност, печалба, производителност на труда, обем на извършената работа, качество на предоставяните услуги и т.н.

Извършената работа при реализирането на тази стъпка от анализа и формулираните изводи (силни и слаби страни), препоръчвам да бъдат оформени в писмен документ, който ще се използва при следващите стъпки от анализа на елементите на системите за възнаграждения.

### *9.7.2. Анализ на оценяването и поддръждането на длъжностите*

Анализът на оценяването и поддръждането на длъжностите трябва да започне с установяване наличието или липсата на регламентирана процедура за това.

В микро и малките, а и в част от средните организации рядко може да се открие регламентирана процедура за оценяване и поддръждане на длъжностите. Най-често в тези организации на дадена длъжност има назначен по един човек или най-много по 2-3 служители. На практика това означава, че оценката на длъжностите е дадена под формата на възнаграждения на служителите, които са назначени на тях, които могат да бъдат идентифицирани чрез проучване трудови договори и/или допълнителни споразумения към тях, както и от ведомостите за изплащане на възнагражденията.

Допълнителна информация за нуждите на анализа може да бъде получена чрез провеждане на интервюта и фокус групи с ръководителите, които вземат решенията за размерите на възнагражденията, които са определени за служителите на съответните длъжности. В рамките на интервютата (фокус групите) трябва да се установи доколко и как се отчитат пазарните нива на възнагражденията за съответната длъжност или определянето на възнагражденията е само на база индивидуално договаряне.

В организациите, в които има регламентирана процедура за оценяване и поддръждане на длъжностите, тя трябва да бъде проучена, най-често чрез проучване на документите, в които е описана процедурата.

Ако организацията е участвала в организирано проучване или проучвания на пазарните нива на възнагражденията, задължително трябва да се проучат документите (най-често – доклади) за резултатите от проучването.

Допълнителна информация за нуждите на анализа може да се осигури чрез провеждане на интервюта и фокус групи с ръководители и представители на звената по човешки ресурси, ако има такива.

Полезна информация за анализа на оценяването и поддръждането на длъжностите може да се осигури и от длъжностното (щатното) разписание, ако има такова.

Анализът на оценяването и поддръждането на длъжностите, независимо дали има регламентирана процедура или само практики на ръководството, трябва да установи:

- какви методи за оценяване на длъжностите са използвани – аналитични или неаналитични методи;
- доколко използваните методи дават възможност да се отчете и оценката на длъжностите в съответните сегменти на трудовия пазар;
- по какъв начин са групирани и подредени в определена йерархия длъжностите, които съществуват в организацията – индивидуално (всяка длъжност по отделно), по длъжностни нива, семейства, широки групи или смесени групировки (например – по нива и семейства);
- в организацията има ли разработен документ (например – класификатор), в който е представено групирането и поддръждането на длъжностите.



След това трябва да се изследва въздействието на оценяването и поддръждането на длъжностите върху:

- възможностите за влияние върху мотивацията и поведението на заетите, които са свързани най-вече с оценката и позиционирането на длъжностите в определена йерархия;
- управлението на разходите и оптимизирането на финансовите резултати във връзка с потенциалното влияние на оценката и поддръждането на длъжностите върху разходите за възнаграждения, а с това по отношение на финансовите резултати.

Извършената работа при реализирането на тази стъпка от анализа и формулираните изводи (силни и слаби страни), препоръчвам да бъдат оформени в писмен документ, който ще се използва при следващите стъпки от анализа на елементите на системите за възнаграждения.

### 9.7.3. Анализ на основните заплати

Анализът на процедурите за определяне, изменение и изчисляване на полагащите се основни заплати трябва да бъде извършен на три отделни стъпки:

- анализ на параметрите на основните заплати по длъжности;
- анализ на регламенти за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати;
- анализ на изчисляването на полагащите се основни заплати.

#### 9.7.3.1. Анализ на основните заплати за длъжностите

Анализът на параметрите на основните заплати по длъжностите трябва да установи преди всичко дали има регламентирани такива параметри, независимо дали това е направено в писмен документ (например – Вътрешни правила за работната заплата) или не. В България, по силата на действащата нормативна уредба<sup>173</sup>, всички организации, които наемат персонал са длъжни да имат утвърдени Вътрешни правила за работната заплата, в които трябва да са определени диапазони или минимални стойности на основните заплати по длъжностни нива.

И тук трябва да подчертая, че много рядко в микро и малките организации има регламент (писмен документ или обичайна практика на ръководството), по силата на който са определени параметри на основните заплати за длъжностите. Ако те имат утвърдени Вътрешни правила за работната заплата, в тях са включени твърде общи текстове, които не дават представа за действителните параметри на основните заплати за длъжностите и процедурите за тяхното изменение. В повечето случаи в тези организации се прилага индивидуално договаряне на основната заплата с всеки служител, което в някаква степен е разбираемо, защото често на една длъжност има по един служител (или много малък брой служители).

Когато в организацията има определени параметри на основните заплати за длъжностите, посочени в писмен документ/и (Вътрешни правила за работната заплата, колективни трудови договори и други), той/те трябва да бъдат проучени. Заедно с това, трябва да се извърши проучване доколко описаните в документ параметри на основните заплати се спазват на практика.

Ако в организацията има определени параметри на основните заплати за длъжностите, но те не са посочени в писмен документ, трябва да се проведат интервюта (при необходимост и

---

<sup>173</sup> Член 22 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

фокус групи) с ръководителите, които са взели решението, както и доколко параметрите на основните заплати за длъжностите се спазват на практика.

За да се установи доколко служителите познават параметрите на основните заплати за длъжностите и процедурите за тяхното изменение, може да се проведе анкетно проучване, в рамките на което могат да бъдат установени мнението и отношението на служителите по тези въпроси.

Полезна информация за параметрите на основните заплати за длъжностите може да се получи и от длъжностното (щатното) разписание, ако има такова и в него са посочени някакви параметри на основните заплати.

Анализът на параметрите на основните заплати за длъжностите (когато има такива) трябва да установи:

- за какъв период от време са определени параметрите на основните заплати – час, работен ден (работна смяна), работна седмица, месец или година – в България най-често основните заплати се определят за един месец;
- дали параметрите на основните заплати за длъжностите се определени за отделните длъжности (типично за по-малките организации) или за групи длъжности – нива, семейства, широки групи (типично за по-големите организации);
- как са определени параметрите на основните заплати за длъжностите – фиксиран размер (всички служители, назначени на длъжността получават една и съща основна заплата), матрица със стъпки, начален или максимален размер, диапазон с минимален и максимален размер;
- на какви периоди от време и при какви обстоятелства се променят параметрите на основните заплати за длъжностите;
- доколко се спазват на практика регламентираните параметри на основните заплати за длъжностите;
- известни ли са на зетите параметрите на основните заплати за длъжностите, периодите и обстоятелствата, при които тези параметри могат да се променят;
- какво е мнението и отношението на зетите към параметрите на основните заплати за длъжностите, периодите и обстоятелствата, при които тези параметри могат да се променят.

След това трябва да се изследва въздействието на параметрите на основните заплати за длъжностите върху:

- възможностите за влияние върху мотивацията и поведението на зетите във връзка с параметрите на основните заплати за длъжностите, процедурите за тяхното изменение и позиционирането на организацията по отношение на пазарните нива на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар;
- управлението на разходите и оптимизирането на финансовите резултати във връзка с влиянието на параметрите на основните заплати за длъжностите и тяхното изменение върху разходите на организацията за възнаграждения (като се има предвид, че това са постоянни възнаграждения), а с това и върху финансовите резултати.

Извършената работа при реализирането на тази стъпка от анализа и формулираните изводи (силни и слаби страни), препоръчвам да бъдат оформени в писмен документ, който ще се използва при следващите стъпки от анализа на елементите на системите за възнаграждения.

### 9.7.3.2. Анализ на определянето и изменението на индивидуалните основни заплати

И тук преди всичко трябва да се установи дали има регламентирана процедура за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати и ако има такава – дали е описана в документ/и (Вътрешни правила за работната заплата, колективни трудови договори, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, както и други вътрешни документи).

В организациите, където липсва регламентирана процедура за определяне и изменение на основните заплати (в повечето случаи това са микро и малки организации), трябва да се проведат интервюта (при необходимост и фокус групи) с ръководителите, които вземат решенията, свързани с определянето и изменението на основните заплати на отделните служители.

Когато в организацията има регламентирана процедура за определяне и изменение на индивидуалните основни, описана в писмен документ/и (Вътрешни правила за работната заплата, колективни трудови договори, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, други вътрешни документи), той/те трябва да бъдат проучени. Заедно с това, трябва да се извърши проучване доколко описаните в документ/и процедури за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати се спазват на практика.

Ако в организацията има регламентирана процедура за определяне и изменение на индивидуалните основни, но тя не е описана в писмен документ/и, трябва да се проведат интервюта (при необходимост и фокус групи) с ръководителите, които са регламентирали процедурата, както и да се направи проучване доколко тя се спазва на практика.

За да се установи доколко служителите познават процедурите за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати, може да се проведе анкетно проучване, в рамките на което могат да бъдат установени мнението и отношението на служителите по тези въпроси.

Анализът на определянето и изменението на индивидуалните основни заплати трябва да установи:

- наличието или липсата на регламентирани процедури за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати;
- правилата, които се спазват при определянето на индивидуалните основни заплати, на служителите, които се назначават за първи път в организацията;
- как се извършват измененията (най-често – увеличението) на индивидуалните основни заплати – масови периодични прегледи и/или индивидуални прегледи;
- факторът или факторите, които се отчитат при масови периодични прегледи на индивидуалните основни заплати (ако такива прегледи се правят в организацията) – оценките на трудовото представяне, индекс на потребителските цени, промени в пазарните нива на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар и т.н.;
- при какви обстоятелства се правят индивидуални прегледи на основните заплати на отделни служители – изтичане на изпитателен срок, преместване на друга длъжност,

завръщане от продължително отсъствие (например – отпуск по майчинство), предложение от непосредствения или друг ръководител и т.н.;

- известни ли са на заетите процедурите за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати;
- какво е мнението и отношението на заетите към процедурите за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати.

След това трябва да се изследва въздействието на процедурите за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати върху:

- възможностите за влияние върху мотивацията и поведението на заетите във връзка с определянето и изменението на индивидуалните основни заплати и позиционирането на организацията по отношение на пазарните нива на основните заплати в съответните сегменти на трудовия пазар;
- управлението на разходите и оптимизирането на финансовите резултати във връзка с влиянието на процедурите за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати върху разходите на организацията за възнаграждения (и тук трябва да се има предвид, че това са постоянни възнаграждения), а с това и върху финансовите резултати.

Извършената работа при реализирането на тази стъпка от анализа и формулираните изводи (силни и слаби страни), препоръчвам да бъдат оформени в писмен документ, който ще се използва при следващите стъпки от анализа на елементите на системите за възнаграждения.

#### 9.7.3.3. Анализ на изчисляването на полагащите се основни заплати (системи за заплащане)

Изчисляването на полагащите се основни заплати (т.н. „системи за заплащане“) в практиката става по два основни начина:

- въз основа на действително отработеното време за определен период и договорената основна заплата за единица работно време (повременна система за заплащане, заплащане според времетраенето);
- въз основа на извършения обем работа или произведена продукция за определен период и основна заплата за единица обем работа или единица произведена продукция, т.н. „разценка“ (сделна система за заплащане, заплащане според изработеното).

Информацията, необходима за анализа може да се осигури чрез проучване на документи (Вътрешни правила за работната заплата, колективни трудови договори, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, ведомости и фишове за изплатени възнаграждения, други документи – заповеди, правила, процедури и т.н.), интервюта и фокус групи с ръководители и представители на звената по човешки ресурси и финансовите звена.

За да се установи доколко служителите познават процедурите за изчисляване на полагащите се основни заплати за определен период, може да се проведе анкетно проучване, в рамките на което могат да бъдат установени мнението и отношението на служителите по тези въпроси.

Ако изчисляването на полагащите се основни заплати се извършва въз основа на действително отработеното време за определен период и договорената основна заплата за единица работно време, анализът трябва да установи:

- за кои групи персонал се прилага този начин за изчисляване на полагащите се основни заплати;
- периодът, за които се извършват изчисленията – в България този период най-често е за един месец;
- има ли регламентирана процедура/и за изчисляване на полагащите се основни заплати и дали тя е описана във вътрешен документ/договор – Вътрешни правила за работната заплата, колективен трудов договор, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, други вътрешни документи;
- доколко регламентираната процедура се спазва, включително чрез преглед на ведомости и фишове за изплатени възнаграждения;
- въздействията на този начин за изчисляване на полагащите се основни заплати върху мотивацията и поведението на заетите;
- въздействията на този начин за изчисляване на полагащите се основни заплати върху разходите за възнаграждения и свързаните с тях финансови резултати.

Ако изчисляването на полагащите се основни заплати се извършва въз основа на извършения обем работа или произведена продукция за определен период и основна заплата за единица обем работа или единица произведена продукция, анализът трябва да установи:

- за кои групи персонал се прилага този начин за изчисляване на полагащите се основни заплати;
- периодът, за които се извършват изчисленията – в България този период най-често е за един месец;
- има ли регламентирана процедура/и за изчисляване на полагащите се основни заплати и дали тя е описана във вътрешен документ/договор – Вътрешни правила за работната заплата, колективен трудов договор, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, други вътрешни документи;
- доколко регламентираната процедура се спазва, включително чрез преглед на ведомости и фишове за изплатени възнаграждения;
- какви конкретни показатели се използват за обем извършена работа или количество произведена продукция;
- по какъв конкретен начин са определени разценките, т.е. основната заплата за единица обем извършената работа или произведена продукция, като тук специално внимание трябва да се отдели и на т.н. „трудова норма“ или стандарти за производителност, които се използват при определянето на разценките;
- по какви начини се контролира качеството на извършената работа или на произведената продукция;
- кой и как събира, обработва и контролира достоверността на информацията за обема на извършената работа или произведена продукция;
- въздействията на този начин за изчисляване на полагащите се основни заплати върху мотивацията и поведението на заетите;
- въздействията на този начин за изчисляване на полагащите се основни заплати върху разходите за възнаграждения и свързаните с тях финансови резултати.

Извършената работа при реализирането на тази стъпка от анализа и формулираните изводи (силни и слаби страни), препоръчвам да бъдат оформени в писмен документ, който ще се използва при следващите стъпки от анализа на елементите на системите за възнаграждения.

#### *9.7.4. Анализ на допълнителните възнаграждения и обезщетения*

Анализът на допълнителните възнаграждения и обезщетения трябва да се извърши най-малко на три стъпки:

- анализ на допълнителните възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне;
- анализ на допълнителните възнаграждения, които имат пряка връзка с трудовото представяне;
- анализ на обезщетенията.

Информацията, необходима за анализа може да се осигури чрез проучване на документи (Вътрешни правила за работната заплата, колективни трудови договори, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, ведомости и фишове за изплатени възнаграждения, други документи – заповеди, правила, процедури и т.н.), интервюта и фокус групи с ръководители и представители на звената по човешки ресурси и финансовите звена.

За да се установи доколко служителите познават процедурите за изчисляване на полагащите се основни заплати за определен период, може да се проведе анкетно проучване, в рамките на което могат да бъдат установени мнението и отношението на служителите по тези въпроси.

##### *9.7.4.1. Анализ на допълнителните възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне*

Анализът на допълнителните възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне трябва да установи:

- конкретните видове допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне;
- има ли регламентирана процедура/и за допълнителните възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне и дали тя е описана във вътрешен документ/договор – Вътрешни правила за работната заплата, колективен трудов договор, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, други вътрешни документи;
- доколко регламентираната процедура се спазва, включително чрез преглед на ведомости и фишове за изплатени възнаграждения;
- за всяко допълнително възнаграждение без пряка връзка с трудовото представяне:
  - причините, поради които то се използва – изискване на нормативен акт, колективен трудов договор или решение на ръководството на организацията;
  - конкретните показатели за неговото определяне;
  - алгоритъм за изчисляване;
  - евентуални допълнителни условия за получаване и изменение;
  - въздействието му върху мотивацията и поведението на заетите;
  - отношението на заетите към него;
  - въздействието върху разходите на организацията;

В заключителната част от анализа на допълнителните възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне трябва да се формулират изводи (силни и слаби страни).

#### 9.7.4.2. Анализ на допълнителните възнаграждения, които имат пряка връзка с трудовото представяне

Анализът на допълнителните възнаграждения, които имат пряка връзка с трудовото представяне (най-често това са възнаграждения по различни бонусни схеми), трябва да установи:

- конкретните видове допълнителни възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне;
- има ли регламентирана процедура/и за допълнителните възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне и дали тя е описана във вътрешен документ/договор – Вътрешни правила за работната заплата, колективен трудов договор, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, други вътрешни документи;
- доколко регламентираната процедура се спазва, включително чрез преглед на ведомости и фишове за изплатени възнаграждения;
- за всяко допълнително възнаграждение, пряко свързано с трудовото представяне:
  - причините, поради които то се използва – изискване на нормативен акт, колективен трудов договор или решение на ръководството на организацията;
  - конкретните показатели за неговото определяне, които показват връзката с трудовото представяне (постигнатите резултати);
  - алгоритъм за изчисляване;
  - евентуални допълнителни условия за получаване и изменение;
  - въздействието му върху мотивацията и поведението на заетите;
  - отношението на заетите към него;
  - въздействието върху разходите на организацията;

В заключителната част от анализа на допълнителните възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне трябва да се формулират изводи (силни и слаби страни).

#### 9.7.4.3. Анализ на обезщетенията

Анализът на обезщетенията трябва да установи:

- конкретните видове обезщетения, които може да изплаща организацията-работодател на заетите;
- конкретните видове обезщетения, които могат да изплащат служителите на организацията-работодател;
- има ли регламентирана вътрешна процедура/и за определяне и изплащане на обезщетенията и дали тя е описана в документ/договор – Вътрешни правила за работната заплата, колективен трудов договор, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, други вътрешни документи;
- доколко регламентираната процедура се спазва, включително чрез преглед на документи за изплатени обезщетения;
- за всяко обезщетение:

- причините, поради които то може да се изплаща – изискване на нормативен акт, колективен трудов договор, индивидуален трудов договор или допълнително споразумение към него, решение на ръководството на организацията;
- дали обезщетението се включва в осигурителния и облагаемия доход на служителя;
- конкретните показатели и алгоритъм за изчисляване;
- евентуални допълнителни условия за получаване;
- въздействието му върху мотивацията и поведението на заетите;
- отношението на заетите към него;
- въздействието върху разходите на организацията.

В заключителната част от анализа на обезщетенията трябва да се формулират изводи (силни и слаби страни).

#### *9.7.5. Анализ на допълнителните изгоди*

Информацията, необходима за анализа на допълнителните изгоди за заетите в организацията може да се осигури чрез:

- проучване на документи - колективни трудови договори, индивидуални трудови договори и допълнителни споразумения към тях, договори за допълнително доброволно осигуряване (пенсионно, здравно, за безработица и професионална квалификация), застрахователни договори, ведомости и фишове за изплатени възнаграждения, документи, доказващи предоставянето на продукти или услуги, други документи – заповеди, правила, процедури и т.н.
- провеждане на интервюта и фокус групи с ръководители и представители на звената по човешки ресурси и финансовите звена.
- провеждане на анкетни проучвания за различни категории персонал за установяване на тяхното мнение и отношение към допълнителните изгоди.

В началото на анализа на допълнителните изгоди трябва да се установи дали има регламентирана процедура за определяне и предоставяне на допълнителните изгоди и ако има такава – дали е описана в документ/и. По този начин ще се реши, кои методи за анализ ще се използват приоритетно – проучване на документи или интервюта, фокус групи и анкетно проучване. Разбира се, дори и при наличието на регламентирана процедура за определяне и предоставяне на допълнителните изгоди, трябва да се установи мнението и отношението на заетите в организацията към тях.

Анализът на допълнителните изгоди за заетите в организацията трябва да установи:

- видовете допълнителни изгоди, които се предоставят на заетите в организацията, групирани най-често като:
  - преки парични плащания – еднократни или периодични;
  - продукти или услуги – предоставяни безвъзмездно или с право на временно ползване;
  - специфични права – индивидуални или групови;
- за всяка отделна допълнителна изгода:



- причините, поради които тя може да се предоставя – изискване на колективен трудов договор, клауза/ в индивидуален трудов договор или допълнително споразумение към него, решение на ръководството на организацията;
- дали допълнителната изгода се включва в осигурителния и/или облагаемия доход на служителя, който я получава;
- конкретните показатели и алгоритъм за изчисляване;
- евентуални допълнителни условия за получаване;
- въздействието на допълнителната изгода върху мотивацията и поведението на заетите;
- отношението на заетите към него;
- въздействието върху разходите на организацията;
- обхватът на допълнителните изгоди за отделните групи персонала, което на практика означава да се идентифицират отделните пакети допълнителни изгоди за съответната група персонал;
- мнението и отношението на заетите от съответните групи към пакета допълнителните изгоди, който получават.

В заключителната част от анализа на допълнителните изгоди трябва да се формулират изводи (силни и слаби страни).

#### *9.7.6. Анализ на немонетарните възнаграждения*

Анализът на немонетарните възнаграждения трябва да започне с тяхното идентифициране в рамките на двете основни групи:

- признание и отношение;
- осигуряване на възможности.

Информацията, необходима за анализа на немонетарните възнаграждения, свързани с признанието на приноса и отношенията в организацията, може да се осигури чрез:

- проучване на документи:
  - процедури, правила и други документи, регламентиращи формалните системи за оценяване на трудовото представяне;
  - процедури, правила и други подобни, регламентиращи официалните награди за постижения (индивидуални или групови) от рода на „служител на месеца/годината“, „екип на месеца/годината“, награди при настъпване на определени събития (стаж в организацията, завършване на проект и т.н.);
  - регламентиращи правила (кодекси) за поведение;
  - процедури за решаване на спорове и разглеждане на оплаквания;
  - дисциплинарни процедури;
- анкетно проучване, чрез което да се установят характеристиките на отношенията между ръководители и подчинени, както и между колеги в обособените звена/екипи;
- провеждане на интервюта и фокус групи с ръководители и служители, чрез които да се установят характеристиките на отношенията между ръководители и подчинени, както и между колеги в обособените звена/екипи;

- изследване на случаи, свързани с взаимоотношения между ръководители и подчинени, както и между колеги, подадени оплаквания и реакциите на тях, възникнал спор и неговото решаване и други;
- експеримент, свързан с отношенията между ръководители и подчинени, както и между колеги, при който се изследват реакциите при зададен казус/ситуация.

Анализът на немонетарните възнаграждения, свързани с признание и отношения трябва да установи:

- има ли формална система за оценяване на трудовото представяне и какво е отношение на заетите в организацията към нея;
- има ли регламентирани награди за постижения и какво е отношението на заетите в организацията към тях;
- какви са преобладаващите управленски стилове в организацията (отношения между ръководители и подчинени);
- какви са характеристиките на отношенията между колеги и/или различни групи от персонала;
- како е мнението на заетите в организацията за взаимоотношенията им с техните ръководители и колеги;
- какво са разходите на организацията, свързани с този вид немонетарни възнаграждения.

При наличието на профсъюзи в организацията, специално внимание трябва да се отдели на;

- тяхното влияние в организацията – членове, активност, авторитет след служителите;
- техните взаимоотношения с ръководството на организацията;
- процедурите за уреждане на взаимоотношенията между тях, включително при спорове;
- процедурите и практиките за водене на колективни преговори и сключване на колективни трудови договори и контрол на тяхното изпълнение.

Информацията, необходима за анализа на немонетарните възнаграждения, свързани с осигуряване на възможности на заетите в организацията, може да се осигури чрез:

- проучване на документи:
  - вътрешни процедури, политики и други документи, свързани със заетостта (сигурността на работните места);
  - колективни трудови договори и по-точно – клаузите, които са свързани със заетостта;
  - видове индивидуални трудови договори;
  - длъжностни характеристики и/или длъжностни профили;
  - процедури, правила и други подобни документи, регламентиращи професионалното и кариерно развитие на заетите в организацията;
  - процедури, правила, планове и други документи, свързани с обучението на заетите, осигурено от организацията;
  - документи, регламентиращи режимите на работа (работните графици);
  - основните документи, свързани с осигуряването на безопасност и здраве при работа, включително анализи на риска и на здравословното състояние на заетите;
- наблюдение на работно места, работни помещения и протичане на работни процеси;

- анкетно проучване, чрез което да се установят мнението и отношението на заетите за сигурността на заетостта, характеристиките на работата, възможностите за обучение и кариерно израстване и условията на труд;
- провеждане на интервюта и фокус групи с ръководители и служители, чрез които да се установят мнението и отношението на заетите за сигурността на заетостта, характеристиките на работата, възможностите за обучение и кариерно израстване и условията на труд;
- изследване на случаи, свързани с прекратяване на трудови договори (особен, ако е имало масови уволнения), кариерно израстване, трудови злополуки и други.

Анализът на немонетарните възнаграждения, свързани с осигуряване на възможности за заетите в организацията, трябва да установи:

- сигурността на заетостта (на работните места) и евентуалното ѝ въздействие върху мотивацията и поведението на заетите;
- основните характеристики на работата и тяхното въздействие върху мотивацията и поведението на заетите;
- възможностите за кариерно израстване в организацията;
- възможностите за професионално развитие, свързани с обучението в организацията;
- характеристиките на условията на труд от гледна точка на безопасността и здравето при работа;
- мнението и отношението на заетите в организацията по отношение сигурността на заетостта, характеристиките на работата, възможностите за кариерно израстване, възможностите за професионално развитие, безопасността и условията на труд;
- какво са разходите на организацията, свързани с тази група немонетарни възнаграждения.

В заключителната част от анализа на немонетарните възнаграждения трябва да се формулират изводи (силни и слаби страни).

#### *9.7.7. Анализ на изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията*

Информацията, необходима за анализа на изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията може да се осигури чрез:

- проучване на документи - Вътрешни правила за работната заплата, правила за отчитане на отработеното време, правила за отпуски, включително по болест (болнични листове), счетоводна политика, правила за водене на счетоводна отчетност, правила за вътрешен финансов контрол, описание на информационна система (софтуер) и други;
- провеждане на интервюта (при необходимост и фокус групи) със служителите, отговарящи за изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията, както и за вътрешния контрол на процесите в тази област;
- провеждане на анкетно проучване за установяване на мнението и отношението на заетите към изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията, включително съответните срокове/периоди;
- изследване на случаи – забавяне на изплащането/предоставянето на възнаграждения, допуснати грешки при изчисляването на възнагражденията и тяхното коригиране, проблеми със софтуера и други;

- наблюдение на процеса на изчисляване и изплащане/предоставяне на възнаграждения;
- експериментални изчисления със използвания софтуер.

Тъй като повечето микро и малки организации в България са предоставили изчисляването, а в някои случаи и изплащането/предоставянето на възнагражденията на външни организации (счетоводни къщи), трябва много внимателно да се идентифицират процесите на обмен на документи и информация между организацията и счетоводната къща.

Трябва да отбележа, че вече и не малко средни и големи компании възлагат изчисляването (по-рядко – изплащането/предоставянето) на възнагражденията на външни организации с основен мотив – запазване на тайната на индивидуалния размер на възнагражденията, а в някои случаи – за избягване на проблеми с българското трудово, данъчно и осигурително законодателство и съответните държавни институции. В тези случаи също трябва да се отдели внимание на процесите на обмен на информация между двете организации.

Анализът на изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията трябва да установи:

- длъжностните лица в организацията (и извън нея), които отговарят за:
  - предоставянето на документи и информация, необходима за изчисляване на полагащите се възнаграждения;
  - изчисляването на размера на полагащите се възнаграждения;
  - изплащането/предоставянето на възнагражденията;
  - вътрешния контрол на процеса на изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията;
  - предоставянето на информация и документи, свързани с възнагражденията на държавни институции (Национална агенция за приходите, Националния осигурителен институт);
- периодите за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията;
- използваните софтуерни продукти за изчисляване и изплащане на възнагражденията и техните основни характеристики (функционални възможности);
- мнението и отношението на заетите в организацията по отношение изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията, включително сроковете/периодите за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията;
- разходите на организацията, свързани с изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията (софтуерни лицензи, банкови такси и т.н.), особено когато в процеса е ангажирана външна организация.

В заключителната част от анализа на изчисляването и изплащането на възнагражденията трябва да се формулират изводи (констатирани силни и слаби страни).

**Очакваните резултати** от анализа на елементите на системите за възнаграждения в организацията са:

- установени основни характеристики на съответните елементи на системите за възнаграждения:
  - планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения;
  - оценяване и подреждане на длъжностите;
  - основни заплати:

- основни заплати за длъжностите;
    - индивидуални основни заплати;
    - изчисляване на полагащите се основни заплати;
  - допълнителни възнаграждения и обезщетения:
    - допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне;
    - допълнителни възнаграждения, пряко обвързани с трудовото представяне;
    - обезщетения;
  - допълнителни изгоди;
  - немонетарни възнаграждения;
  - изчисляване и изплащане/предоставяне на полагащите се възнаграждения;
- установено въздействие на характеристиките на елементите на системите за възнаграждения върху мотивацията и поведението на заетите;
  - установено въздействие на характеристиките на елементите на системите за възнаграждения върху разходите и финансовите резултати.

В заключителната част от тази стъпка на анализа е добре да се изготви документ, съдържащ резултатите и изводите (силни и слаби страни) от анализа на елементите на системите за възнаграждения в организацията.

## 9.8. Проблемни области и препоръки

**Основната цел** на този етап от анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения е въз основа на изводите от анализа, да се изготвят конкретни препоръки за подобрения на системите за възнаграждения в организацията.

**Конкретните цели** на дейността са:

- да се обобщят изводите от анализа по отношение на силните и слабите страни на системите за възнаграждения в организацията;
- да се идентифицират и дефинират възможностите за подобрения на системите за възнаграждения и опасностите, свързани с тях;
- да се разработят конкретни препоръки за подобрения на системите за възнаграждения, чрез които ще се използват дефинираните възможности и ще се избегнат опасностите (рисковете) и план за действия за тяхното изпълнение.

Основните стъпки на за изпълнение на дейността, която е заключителна за анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения, са представени схематично на Фигура 57.

**Фигура 57.** Основни стъпки за формулиране на проблемни области и препоръки



Първата стъпка от изпълнението на дейността е обобщаване на изводите от анализа по отношение на установените силните и слабите страни в рамките по отношение на:

- външната среда:
  - социално-икономическа и институционална среда;
  - пазарното позициониране (на трудовия пазар);
- вътрешната среда и характеристиките на системите за възнаграждения:
  - вътрешна организационна среда;
  - разходите за възнаграждения;
  - стратегиите и политиките по възнагражденията;
  - елементите на системите за възнаграждения:
    - планирането на разходите за възнаграждения;
    - оценяване и подреждане на длъжностите;
    - основните заплати;
    - допълнителните възнаграждения и обезщетения;
    - допълнителните изгоди;
    - немонетарните възнаграждения;
    - изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията.

Втората стъпка от изпълнението на дейността е свързана и идентифициране и дефиниране на възможности и опасности, свързани със системите за възнаграждения в организацията. Препоръчвам, възможностите и опасностите също да бъдат обособени в две групи:

- свързани с външната среда;
- свързани с вътрешната среда и характеристиките на системите за възнаграждения.

Въз основа на установени сили и слаби страни, възможности и опасности, което по същество представлява т.н. SWOT - анализ, препоръчвам да се изготви таблица по формата, показан на Таблица 42.

**Таблица 42.** SWOT – анализ на системите за възнаграждения в Организация “Х”

Силни страни:	Слаби страни:
Външна среда:  Вътрешна среда и характеристики на системите за възнаграждения:	Външна среда:  Вътрешна среда и характеристики на системите за възнаграждения:
Възможности:	Опасности:
Външна среда:  Вътрешна среда и характеристики на системите за възнаграждения:	Външна среда:  Вътрешна среда и характеристики на системите за възнаграждения:

Въз основа на извършения SWOT – анализ, респективно дефинираните силни и слаби страни, възможности и опасности, трябва да се разработят конкретни препоръки за подобрения на системите за възнаграждения в организацията.

Конкретните препоръки, разбира се зависят от целите и обхвата на извършения анализ, но в най-разгърнат вид могат да бъдат:

- препоръки, свързани с разходите за възнаграждения (разходите за персонала) и общите компенсационни пакети;
- препоръки, свързани с планирането (бюджетирането) на разходите за възнаграждения;
- препоръки, свързани с основните заплати;
- препоръки, свързани с допълнителните възнаграждения и обезщетения;
- препоръки, свързани с допълнителните изгоди;
- препоръки, свързани с немонетарните възнаграждения;
- препоръки, свързани с изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията.

Въз основа на формулираните препоръки и за да се покажат възможностите за тяхната реализация, трябва да се изготви план за действия за изпълнение на препоръките по формата, показан в Таблица 43.

**Таблица 43.** План за действия за изпълнение на препоръките за подобряване на системите за възнаграждения в Организация „X“

Препоръка	Очакван резултат (цел)	Дейности (стъпки)	Индикатор за изпълнение	Срок	Отговорен екип или служител

В заключителната част на анализа на текущото състояние препоръчвам да се изготви обобщен доклад за извършения анализ, който да има следната структура:

- въведение – цели, обхват, екип, период и методи, свързани с анализа на текущото състояние на системата/те за възнаграждения в организацията;
- описание на изпълнението дейности и постигнатите резултати от изпълнението на всяка дейност;
- идентифицирани и формулирани силни и слаби страни, възможности и опасности, свързани със системите за възнаграждения;
- конкретни препоръки за подобрения на системите за възнаграждения и план за действия за тяхното изпълнение;
- приложения – проучени документи и информация, данни за резултати от проведени анкетни проучвания, интервюта, фокус групи, наблюдения, изследване на случаи, експерименти и други.

Проектът на доклада трябва да се представи на висшето ръководство на организацията (спонсора на дизайна на системите за възнаграждения) и ако има съответното решение – да се обсъди с представители на заинтересованите страни. След това се изготвя и представя за одобрение на висшето ръководство на организацията окончателен доклад.

**Очакваните резултати** от изпълнението на дейността са:

- идентифицирани и формулирани силни и слаби страни, възможности и опасности, свързани със системите за възнаграждения в организацията;
- разработени конкретни препоръки за подобрения на системите за възнаграждения в организацията;
- изготвен план за действия за изпълнение на препоръките за подобрения на системите за възнаграждения в организацията.

След одобрение от страна на висшето ръководство на организацията на препоръките и плана за действия за тяхното изпълнение, може да се пристъпи към разработване и внедряване на проекти на системи за възнаграждения.



## Десета глава. Разработване, внедряване, мониторинг и оценка на проекти на системи за възнаграждения

В тази глава се разглеждат дейностите и процесите по разработването на проекти на системи за възнаграждения – планиране на разходите, оценяване и поддръждане на длъжностите, основни заплати, допълнителни възнаграждения и обезщетения, допълнителни изгоди, немонетарни възнаграждения, общ компенсационен пакет и процедури за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията.

Отделено е внимание и на процеса на съгласуване и одобряване на проектите на системи за възнаграждения, както и на процеса на внедряване на одобрени проекти на системи за възнаграждения в организациите.

Представени са основните дейности по мониторинга на прилагането на внедрените проекти на системи за възнаграждения, включително отговорни лица, показатели и източници на информация. Специално внимание и отделено на оценката на резултатите от прилагането съответните системи за възнаграждения и предприемането на коригиращи действия, когато са установени проблемни области.

По този начин в главата са обхванати дейностите в рамките на третия (разработване и внедряване на проекти) и четвъртия (мониторинг и оценка) етап на дизайна на системите за възнаграждения.

При разработването на проекти на системи за възнаграждения е избран подход, при който първо се проектират (изготвят се предварителни проекти) отделните компоненти на системите за възнаграждения и след това се оформят окончателно общите компенсационни пакети за различните групи заети в организацията и се оформят окончателните проекти на отделните елементи на системите за възнаграждения. Но трябва да подчертая, че е възможен и друг подход – първо да се проектират общите компенсационни пакети и след това да се разработят проектите за отделените елементи на системите за възнаграждения, като този подход може да се използва предимно в микро и малките организации.

### 10.1. Планиране на разходите

В рамките на тази стъпка от дизайна на системите за възнаграждения трябва да се изготви предварителен проект на процедура за планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения, а в много случаи и за планиране на общите разходи за персонала.

Разработването на процедурата за планиране на разходите за възнаграждения (за персонала) естествено трябва да се основава на изводите от анализа и препоръките за подобрения на процеса на планиране на тези разходи, формулирани в рамките на анализа на текущото състояние.

Процедурата за планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения (за персонала) в средните и големи организации, създадени с цел печалба (бизнес организации) би трябвало да включва следните основни компоненти:

- периоди за изготвяне на плановете (бюджетите);
- участниците в процеса на планиране и техните роли (отговорности);

- формат на план (бюджет), който включва основните показатели и начина на тяхното представяне (оформяне);
- етапите (фазите) на планиране:
  - предварителна подготовка, която обикновено включва:
    - анализ на състоянието и тенденциите по отношение структурата, равнището, условията за получаване, динамиката и диференциацията на възнагражденията в организацията;
    - преглед на стратегии и планове (прогнози) за дейността на организацията;
    - проучванията на състоянието и очакваните тенденции за развитието на трудовия пазар в съответните сегменти през плановия период;
    - проучвания на очакваните тенденции за развитие на икономическата, социално-демографска и институционална среда, включително нормативната уредба през плановия период;
  - разработване на плановете (бюджетите), която обикновено включва:
    - изготвяне на предварителен проект на план (бюджет) за разходите за възнаграждения (за персонала);
    - обсъждане и съгласуване на предварителния проект;
    - изготвяне и одобряване на окончателен план (бюджет) за разходите за възнаграждения (за персонала);
  - изпълнение на плановете (бюджетите), която обикновено включва:
    - разпределение на отговорностите за изпълнение на плана (бюджета);
    - наблюдение и контрол на изпълнението на плановете (бюджетите);
    - наблюдения на външната среда, най-вече на промените на трудовия пазар и нормативната уредба;
- правила за изменения на плановете (бюджетите) за разходите за възнаграждения (за персонала), в които обикновено се описват обстоятелствата, налагащи измененията, участниците и техните роли, както и начините за извършване на промените.

Препоръчвам предварителният проект на процедурата за планиране на разходите за възнаграждения (разходите за персонала) да се оформи като писмен документ, включващ и конкретния формат на плана (бюджета). В следствие този документ може да се интегрира в общ документ, регламентиращ процедурите за бизнес планиране.

В микро и малките бизнес организации, процедурата за планиране на разходите за възнаграждения (за персонала) може да бъде значително опростена и да включва:

- период, за който се изготвя плана – препоръчвам минималния период да бъде поне едно тримесечие, но по-добре е плана да се разработва за една финансова година;
- прогноза за приходите от продажби за плановия период;
- алгоритъм за изчисляване на допустимите разходи за възнаграждения (за персонала), например – процент от приходите от продажби, изчислен въз основа на досегашен опит, познаване на практиките на други работодатели в сектора, проучвания на пазарните нива на възнагражденията и други;
- планиран размер на разходите за възнаграждения (за персонала), общо за плановия период, като препоръчвам, плановия размер на разходите за възнаграждения (за персонала) да се определя и по месеци, с натрупване от началото на периода.

И по отношение на микро и малките организации бих препоръчал, процедурата за планиране на разходите да се опише в документ, който разбира се ще бъде много кратък.

В организациите, оказващи публични услуги, чиято дейност се финансира с публични средства (средства от държавния бюджет), планирането на разходите за възнаграждения (за персонала) се извършва по процедури, които най-често са утвърдени с нормативни актове. В България тези процедури са регламентирани със Закона за публичните финанси в сила от 1 януари 2014 година), подзаконовни актове и указания на Министерството на финансите<sup>174</sup>.

Предварителният проект на процедурата за планиране на разходите за възнаграждения (за персонал) в организациите с идеална цел трябва да се разработи с отчитане на две основни обстоятелства:

- големината на организацията;
- начините за осигуряване на средствата (приходите) за финансиране на дейността на организацията.

В организациите с идеална цел, процедурата за планиране може да бъде сходна с тази в бизнес организациите (съответно - средни и големи, от една страна и от друга – микро и малки бизнес организации), но като се отчитат специфичните начини за осигуряване на средства за дейността (членски внос, дарения, субсидии от държавата, субсидии от различни донорски организации, приходи от услуги, включително участия в проекти и т.н.).

И за организациите с идеална цел препоръчвам предварителният проект на процедурата за планиране на разходите за възнаграждения (разходите за персонала) да се оформи като писмен документ, включващ и конкретния формат на плана (бюджета). В средните и големи организации този документ може да се интегрира в общ документ, регламентиращ процедурите за планиране на дейността.

## 10.2. Оценяване и подреждане на длъжностите

В рамките на тази стъпка от дизайна на системите за възнаграждения трябва да се изготви предварителен проект на процедура за оценяване и подреждане на длъжностите в организациите.

Разработването на процедурата за оценяване и подреждане на длъжностите трябва да се основава на изводите от анализа и препоръките за подобрения в тази област, формулирани в рамките на анализа на текущото състояние.

Процедурата за оценяване и подреждане на длъжностите трябва най-малко да включва:

- периодите за оценяване и подреждане на длъжностите;
- участниците в процеса на оценяване и подреждане на длъжностите и техните роли (отговорности);
- методът или методите за оценяване на длъжностите;
- начините за групиране на длъжностите – индивидуално, по нива, фамилии (семейства) или широки групи;

---

<sup>174</sup> Най-подробна информация за бюджетната процедура в България може да се намери в страницата на Министерството на финансите в интернет на адрес: <http://www.minfin.bg/bg/page/4>

- формат/и за групиране на длъжностите – например, класификатор на длъжностите;
- формат на длъжностно (щатно) разписание;
- правила за утвърждаване и изменение на групирането на длъжностите и длъжностното (щатното) разписание.

За средните и големи организации, в които броя на длъжностите е значителен, мога да препоръчам да използват услугите на организации, извършващи специализирани проучвания на нивата на възнагражденията на трудовия пазар<sup>175</sup>. Задължителна част от проучването на трудовия пазар, извършвано от тези организации е оценяването и подреждането на длъжностите. По този начин се получава „двоен“ полезен за организацията ефект – длъжностите се оценяват и групират по доказана методика (метод), от една страна и от друга – получава се ценна информация за пазарното позициониране на организацията в съответните сегменти на трудовия пазар.

Ако организацията е достатъчно голяма (с много длъжности) и ръководството ѝ прецени, че може да разработи и използва собствени методи за оценяване и групиране на длъжностите, много внимателно трябва да се оценят рисковете за „разминаване“ на оценката на длъжностите по собствения метод и пазарната оценка на същите длъжности в съответните сегменти на трудовия пазар.

В микро и малките организации мога да препоръчан оценяването на длъжностите да се извършва на база пазарната им оценка, т.е. въз основа на събрана информация за пазарните нива на възнагражденията за тези длъжности (възнагражденията, плащани от други работодатели) в даден регион или населено място. Подреждането на длъжностните в тези организации, поради малкия им брой е най-добре да бъде индивидуално.

За публичните организации, които се финансират от държавния бюджет в много случаи оценяването и най-вече подреждането на длъжностите е регламентирано с нормативни актове. В България по подобен начин са групирани длъжностите за организациите в администрацията на изпълнителната власт и съдебната власт<sup>176</sup>, в организациите, за които се прилага Закона за Министерството на вътрешните работи, в организациите, за които се прилага Закона за отбраната и въоръжените сили и други.

В редица случаи, определено групиране на длъжностите е регламентирано с отраслови или браншови колективни трудови договори<sup>177</sup> и естествено организациите, за които колективния трудов договор има действие, трябва да се съобразят с регламентираното в него групиране на длъжностите.

---

<sup>175</sup> Най-големите организации, извършващи подобни проучвания са Мърсър, Тауъс Уотсън, АОН Хюит, Хей Груп, като информация за тях може да се получи в интернет на следните адреси:

- <http://www.mercer.com/home>
- <http://www.towerswatson.com/>
- [http://www.aon.com/human-capital-consulting/hrbpo/total\\_rewards.jsp](http://www.aon.com/human-capital-consulting/hrbpo/total_rewards.jsp)
- <http://www.haygroup.com/ww/index.aspx>

<sup>176</sup> Виж: Класификатор на длъжностите в администрацията, Класификатор на администрацията на основание чл. 341 от Закона за съдебната власт.

<sup>177</sup> Такива са случаите с Колективен трудов договор в отрасъл „Здравеопазване“ (достъпен в интернет на адрес: [http://www.nipa.bg/sites/default/files/OKTD\\_ZDRAVEOPAZVANE.pdf](http://www.nipa.bg/sites/default/files/OKTD_ZDRAVEOPAZVANE.pdf)), Колективен трудов договор за системата на народната просвета (достъпен в интернет на адрес: [http://www.nipa.bg/sites/default/files/KTD\\_PROSVETA\\_26.06.2014.pdf](http://www.nipa.bg/sites/default/files/KTD_PROSVETA_26.06.2014.pdf)) и други.

При групирането на длъжностите в организациите трябва да се отчитат и изискванията на специфични нормативни актове - Международната стандартна класификация на занятията (International Standard Classification of Occupations, 2008 - ISCO-08<sup>178</sup>) на Международната организация на труда, одобрена и от Европейската комисия с Регламент (ЕО) № 1022/2009 на Комисията, както и нашата Националната класификация на професиите и длъжностите<sup>179</sup>, утвърждавана, изменяна и допълвана със заповеди на министъра на труда и социалната политика.

В посочения контекст, искам да отбележа значението на групирането на длъжностите, съгласно Националната класификация на професиите и длъжностите, действаща в България и по точно - връзката на това групиране с минималния месечен осигурителен доход (по-популярен като минимален осигурителен праг) по основни икономически дейности и квалификационни групи професии, който се определя ежегодно с Закона за бюджета на Държавната обществено осигуряване<sup>180</sup>.

Форматът на документа, в който ще се опише подреждането на длъжностите може да бъде различен, включително и поради различните начини за подреждане на длъжностите – индивидуално или по групи – нива, фамилии (семейства), широки групи, кариерни пътеки, както и смесени групировки (например - по фамилии, кариерни пътеки и нива). Изборът на конкретен вариант в най-голяма степен зависи от броя на длъжностите и големината на организацията.

Друг особено важен акцент в процедурата за оценяване и групиране на длъжностите е свързан с длъжностното (щатното) разписание. За този вътрешен документ могат да се разработят различни формати<sup>181</sup>, но дори и в микро и малките организации, „задължителните“ реквизити на документа, според мен трябва да бъдат:

- точно наименование на длъжността, съобразено с Националната класификация на професиите и длъжностите;
- код на длъжността съгласно Националната класификация на професиите и длъжностите;
- численост (брой) на персонала, който може да бъде назначен на длъжността, на база пълно работно време (т.н. щатни бройки).

Като полезни допълнителни реквизити на длъжностното (щатното) разписание, дори и в микро и малките организации бих препоръчал:

- посочването на обособени звена, в които се намира длъжността (ако има такива);
- минимални изисквания за заемане на длъжността, като:
  - образователна степен;
  - професионален опит;

---

<sup>178</sup> Документите са публично достъпни в интернет на адрес:  
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm>

<sup>179</sup> Документите са публично достъпни в интернет на адрес:  
<http://www.mlsp.government.bg/class1/store/listclass.asp>

<sup>180</sup> Виж: Приложение № 1 към чл. 8, ал. 1, т. 1 от Закона за бюджета на държавната обществено осигуряване за 2015 г.

<sup>181</sup> Тук искам да напомня, че в България няма нормативно регламентиран и задължителен за всички организации формат на длъжностно (щатно) разписание – такива задължителни формати има само за някои сектори, например администрацията на изпълнителната власт – Приложение № 1 към Наредбата за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията.

- други специфични изисквания – правоспособност, квалификационни курсове, владееене на чужд език, здравословно състояние (особено в хранителната индустрия и заведенията за хранене) и други;
- параметри на основната заплата за длъжността;
- задължителни допълнителни възнаграждения с постоянен характер.

Важно значение има и онзи компонент от процедурата, който регламентира правилата за утвърждаване и изменение на групирането на длъжностите и длъжностното (щатното) разписание, включително длъжностните лица, които утвърждават и изменят групирането на длъжностите и длъжностното (щатното) разписание. Моята препоръка е утвърждаването и изменението на разглежданите документи да се извършва от представляващия (представляващите) организацията.

За всички организации препоръчвам предварителния проект на процедурата за оценяване и поддръждане на длъжностите да се оформи като документ, който после ще бъде включен във Вътрешните правила за работната заплата, които задължително трябва да утвърди всеки работодател, поради изискванията на българската нормативна уредба – член 22 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

### 10.3. Основни заплати

В рамките на тази стъпка от дизайна на системите за възнаграждения трябва да се изготви предварителен проект на процедура за определяне и изменение на основните заплати, както и за изчисляване на полагащите се основни заплати за определен период от време.

Разработването на процедурата трябва да се основава на изводите от анализа и препоръките за подобрения в тази област, формулирани в рамките на анализа на текущото състояние.

Процедурата за определяне, изменения и изчисляване на полагащите се основни заплати, трябва ва включва:

- периодът от време, за който се определят основните заплати;
- параметри на основните заплати за длъжностите;
- правилата за изменение на параметрите на основните заплати за длъжностите;
- правилата за определяне на основните заплати на лицата, които се назначават за първи път в организацията, включително лицата, които предлагат и утвърждават конкретния размер на основната заплата;
- правилата за изменения на индивидуалните основни заплати, включително:
  - обстоятелствата, при които могат да се променят индивидуалните основни заплати;
  - конкретните начини (алгоритми) за изменение на индивидуалните основни заплати;
  - лицата, които предлагат и утвърждават новите размери на индивидуалните основни заплати;
- периодът от време, за който ще се изчисляват полагащите се основни заплати;
- правилата за изчисляване на полагащите се основни заплати за определен период от време, включително длъжностните лица, които са ангажирани с този процес.

Преди всичко искам да подчертая, че съгласно действащото българско законодателство, основната заплата (основното трудово възнаграждение) е задължителен реквизит на трудовия договор<sup>182</sup>, т.е. нейният размер трябва да бъде изрично посочен като конкретна сума.

При избирането на периода, за който ще се определят основните заплати у нас, трябва да се отчита обстоятелството, че нормативната уредба изисква изчисляването и плащането на данъците върху доходите на физическите лица и на задължителните осигурителни вноски се извършва месечно. Това обстоятелство вероятно е водещата причина, основните заплати да се определят най-често за един месец, но по принцип няма пречка да се избере и друг период – час, седмица и година. Но трябва да подчертая, че изчисляването на полагащите се основни заплати задължително трябва да се извършва месечно с оглед изчисляването и плащането на данъци и задължителни осигурителни вноски, както и специална разпоредба на Кодекса на труда – член 270, алинея 2.

Друг проблем, на който искам да обърна внимание е свързан със задължителната минимална заплата, определяна у нас с нормативен акт<sup>183</sup>. За съжаление нито в Кодекса на труда, нито в друг нормативен акт, не е посочено каква минимална работна заплата се определя с нормативен акт – основна, брутна или нетна. Най-благоприятното тълкуване на тази ситуация от гледна точка на служителите е задължителната минимална заплата да се счита за основна, т.е. основните заплати в организацията да не са по-ниски от минималната заплата, определена с нормативен акт. Но от гледна точка на работодателя, напълно възможно е задължителната минимална работна заплата да бъде разглеждана като брутна, т.е. да включва основната заплата и допълнителните възнаграждения (най-малко онези от тях, които имат постоянен характер).

Определени проблеми, касаещи основните заплати са свързани и с т.н. „минимални осигурителни прагове“ (минимален осигурителен доход по основни икономически дейности и квалификационни групи професии). По принцип осигурителния доход включва всички елементи на възнагражденията на заетите<sup>184</sup>, а не само основните заплати. Това на практика означава, че работодателите не са длъжни да определят основни заплати, чиито размери да са равни или по-високи от съответните минимални осигурителни прагове. Но в практиката често основните месечни заплати се определят в размери равни или близки до осигурителните прагове<sup>185</sup>.

Следващият проблем, предизвикан от нормативната уредба у нас е свързан с разпоредбата на член 22, ал. 3, т. 1 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата, според която работодателят е длъжен да определи „минимални стойности или на диапазони на

---

<sup>182</sup> Чл. 66, т. 7 от Кодекса на труда.

<sup>183</sup> Постановление на Министерския съвет, съгласно разпоредбата на чл. 244, т.1 от Кодекса на труда – за 2015 г., минималната работна заплата е определена с Постановление на Министерския съвет № 419 от 2014 година, като размерите ѝ са:

- от 1 януари 2015 г.; минимална месечна работна заплата - 360 лева и минимална часова работна заплата - 2,20 лева;
- от 1 юли 2015 г.; минимална месечна работна заплата - 380 лева и минимална часова работна заплата - 2,21 лева.

<sup>184</sup> Конкретните елементи на възнагражденията, които се включват в осигурителния доход у нас са определени в нормативен акт - Наредба за елементите на възнаграждението и за доходите, върху които се правят осигурителни вноски (Обн. ДВ, бр. 6 от 2000 г., с последни промени – ДВ, бр. 18 от 2015 г.).

<sup>185</sup> Таково изискване е регламентирано в Браншовия колективен трудов договор за работещите в пивоварния бранш – чл. 27, ал. 1 (договорът е публично достъпен в интернет на адрес: <http://www.nipa.bg/sites/default/files/BKTD%20Pivovaren%20branch%2001.07.2013.pdf>).

основните заплати по длъжностни нива“. Това на практика означава, че разпределението на длъжностите по нива е задължително и такъв текст трябва да бъде включен във Вътрешните правила за работната заплата. Цитираната разпоредба по принцип е трудно приложима в микро и малките, а дори и в част от средните организации – какъв е смисъла да разпределяте длъжностите по нива, ако те са малко на брой (например 3 – 4)? За да се спазва тази разпоредба, дори когато е безсмислена, във Вътрешните правила трябва да се включи текст, който да посочва, че всяка длъжност е в отделно ниво. От друга страна, когато длъжностите в организацията са разпределени в семейства (фамилии) или широки групи, това разпределение трябва да бъде наречено „длъжностни нива“.

От друга страна, цитираната разпоредба изисква от работодателя да определи някакви параметри на основните заплати за длъжностите (минимални стойности или диапазони), нещо което препоръчвам да бъде направено, дори и в микро и малките организации. Друг е въпросът по какъв начин ще бъдат определени параметрите на основните заплати, като искам да отбележа, че няма нормативна пречка, основните заплати за длъжностите да се определят и с фиксирана стойност.

Специално искам да подчертая необходимостта в разглежданата процедура да се включат правила за изменение на параметрите на основните заплати за длъжностите, правила за определяне на основните заплати на назначените за първи път и правила за изменение на индивидуалните основни заплати. Въз основа на моя опит като консултант мога да твърдя, че в много организации (особено микро и малки), ръководствата им не желаят да регламентират такива правила с основната цел да не създадат очаквания в заетите за повишения на заплатите. В някаква степен съм склонен да разбера подобна позиция, но дълбокото ми убеждение е, че тя е погрешна, защото ако заетите в организацията не знаят при какви обстоятелства (поведение, постижения) и на какви периоди могат да очакват повишение на основните заплати, то най-често реакцията им е да търсят по-високо възнаграждение при друг работодател.

Като особен случай, свързан с изменението на индивидуалните основни заплати трябва да се разглежда и проблема за тяхното евентуално намаление. В нашето законодателство има забрана за едностранно изменение на трудовото правоотношение<sup>186</sup>, както от страна на работодателя, така и от страна на работника/служителя. Това на практика означава, че основната заплата на даден служител не може да бъде намалена от работодателя, без неговото изрично писмено съгласие<sup>187</sup> (най-често с подписване на допълнително споразумение към трудовия договор). Поради тази причина, в много случаи, разглежданата процедура не включва текстове, касаещи обстоятелства и правила за намаляване на индивидуалните основни заплати. Но доколкото в реалната практика се налага да бъдат намалявани индивидуални основни заплати (например, поради преместване на служител на по-ниска длъжност за да не бъде уволнен или поради кризисна ситуация за организацията), считам че такива текстове трябва да бъдат включени, разбира се с изричното условие да се спазват разпоредбите на чл. 118 и чл. 119 от Кодекса на труда.

По отношение правилата за изчисляване на полагащите се основни заплати са налице специфични проблеми, свързани с нормативната уредба в случаите, когато полагащата се основна заплата се изчислява въз основа на обема на извършената работа или количеството произведения продукция (т.н. „сделни системи за заплащане на труда“, „заплащане според

---

<sup>186</sup> Чл. 118, ал. 1 от Кодекса на труда.

<sup>187</sup> Чл. 119 от Кодекса на труда.



изработеното“<sup>188</sup>). На практика, най-сериозния проблем е свързан с изискването на чл. 247, ал. 2 от Кодекса на труда, възнаграждението за „единица изработка (трудова норма)“ да се „уговаря между работника или служителя и работодателя“, т.е. да се уговаря основната заплата за единица обем извършена работа или единица обем произведена продукция (т.н. в практиката „сделна разценка“). За съжаление не е посочен начина, по който следва да се „уговаря“ разценката и обичайната практика е, че такава „уговаряне“ не се прави, а разценките се определят от работодателя (ръководството на организацията). Самото „уговаряне“ на разценките би отнело изключително много време, защото има случаи в една организация да се прилагат десетки или стотици разценки за различни операции. Моята препоръка в случая е в разглежданата процедура да се включи общ текст, регламентиращ „уговарянето“ на разценките и той да бъде насочен към начина за уведомяване на заетите за разценките, които ще се прилагат за съответните видове работи (операции) или продукти.

Предпоставки за недоразумения създава и „възнаграждението над основната работна заплата, определено според прилаганите системи за заплащане на труда“<sup>189</sup>, което в практиката най-често се нарича „наднормено възнаграждение“. С този текст се визира размера на полагащата се основна заплата, изчислена въз основа на обема на извършената работа и съответните разценки за даден месец, който надвишава размера на полагащата се основна заплата за действително отработено време през месеца.

Като особеност на българската нормативна уредба мога да посоча и наличието на елементи от процедурите за определяне, изменение и изчисляване на полагащите се основни заплати, които са регламентирани с нормативни актове, валидни за определени сектори. Такъв е случаят с организациите от администрацията на изпълнителната власт<sup>190</sup>, както и организациите, за които се прилага Закона за Министерството на вътрешните работи, Закона за отбраната и въоръжените сили, Закона за съдебната власт и други.

Също така в повечето колективни трудови договори (отраслови, браншови, в общини и в отделни организации) са включени текстове, които регламентират елементи от процедурите за определяне, изменение и изчисляване на полагащите се основни заплати. Естествено, организациите които са длъжни да прилагат съответните колективни трудови договори трябва да отразят визираните текстове от тях в разглежданата процедура.

За всички организации препоръчвам предварителния проект на процедурата за определяне и изменение на основните заплати, както и за изчисляване на полагащите се основни заплати за определен период от време, да се оформи като документ, който после ще бъде включен във Вътрешните правила за работната заплата, които задължително трябва да утвърди всеки работодател. Освен това, части от документа могат да бъдат включвани в колективни или индивидуални трудови договори.

---

<sup>188</sup> Раздел II „Системи на заплащане на труда“ от глава дванадесета на Кодекса на труда (чл. 247, чл. 250 и чл. 266).

<sup>189</sup> Чл. 16, ал. 2, т. 2 и чл. 17, ал. 1, т. 2 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

<sup>190</sup> Закон за държавния служител, чл. 107а от Кодекса на труда, Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация.

## 10.4. Допълнителни възнаграждения и обезщетения

В рамките на тази стъпка от дизайна на системите за възнаграждения трябва да се изготви предварителен проект на процедура за определяне, изчисляване и изплащане на допълнителните възнаграждения и обезщетения за определен период от време.

Разработването на процедурата трябва да се основава на изводите от анализа и препоръките за подобрения в тази област, формулирани в рамките на анализа на текущото състояние.

Процедурата за определяне, изменения и изчисляване на полагащите се основни заплати, трябва да включва:

- видовете допълнителни възнаграждения, които ще се изплащат в организацията;
- за всяко допълнително възнаграждение:
  - неговият характер – постоянен или непостоянен;
  - показатели и алгоритъм за изчисляване;
  - допълнителни условия за получаване и начин на изменение;
  - период за изчисляване и изплащане на полагащия се размер;
- видовете обезщетения, които могат да се плащат, разделени в две групи:
  - обезщетения, които плащат заетите на организацията-работодател;
  - обезщетения, които плаща организацията-работодател;
- за всяко обезщетение:
  - условията или обстоятелствата, при които се плаща;
  - начина на изчисляване на размера на обезщетението;
  - срока (периода) за изплащане на обезщетението;
- възнаграждение за платен отпуск – начини за изчисляване и изплащане.

При изборът на видове допълнителни възнаграждения, преди всичко трябва да се определят онези от тях, която организацията е длъжна да плаща по силата на нормативен акт или колективен трудов договор. В нашето законодателство има значителен брой допълнителни възнаграждения, които са задължителни за работодателите, но нормативните актове с приложимост за повечето работодатели са Кодекса на труда и Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

Категорично мога да препоръчам за всички организации в България, допълнителните възнаграждения, регламентирани с нормативен акт да се определят в минимално допустимите от закона размери. Разбира се, в някои конкретни случаи, отделни допълнителни възнаграждения, регламентирани с нормативен акт могат да се определят и в по-високи размери, ако въздействат позитивно върху мотивацията и поведението на заетите с оглед на конкретни специфични условия в организациите и тяхната дейност.

При изборът на видове допълнителни възнаграждения, особено тези, които са по решение на организацията-работодател, внимателно трябва да се обмисли техния характер – постоянен или непостоянен. Критериите за разграничаване на видовете допълнителни възнаграждения по този признак са регламентирани в чл. 15 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата, като допълнителните възнаграждения с постоянен характер са:

- допълнително възнаграждение за образователна и научна степен „доктор“ и науча степен „доктор на науките“, свързани с изпълняваната работа;
- допълнително възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит;

- други допълнителни възнаграждения, които:
  - се изплащат постоянно заедно с полагащото се за съответния период основно възнаграждение;
  - са в зависимост единствено от отработеното време;

Значението на допълнителните възнаграждения с постоянен характер, освен специфичното влияние върху мотивацията и поведението на заетите се „мултиплицира“ по отношение на разходите на работодателя, защото те се включват в базата за изчисляване на възнаграждението за платен отпуск и обезщетенията, дължими от работодателя – чл. 17, ал. 1, т. 3 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата.

Освен това, допълнителните възнаграждения с постоянен характер и периодичността на тяхното изплащане са задължителен реквизит на трудовия договор<sup>191</sup>, което на практика означава, че в договора трябва да се посочени размера, начина на изчисляване и периодичността на изплащането на допълнителните възнаграждения с постоянен характер.

Специално искам да обърна внимание на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит<sup>192</sup>, което както вече подчертах в шеста глава (т. 6.2) е задължително допълнително възнаграждение, което е лишено от логика в условията на пазарна икономика. Именно липсата на пазарна логика в това допълнително възнаграждение е причината в повечето частни организации то да се елиминира (макар и неофициално), като се договаря брутна сума, включваща основна заплата и допълнително възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит, като след това „по обратен ред“ се изчисляват основната заплата на служителите с различен стаж, т.е. при една и съща брутна сума, се определят различни по размер основна заплата и допълнително възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит.

Друга „хитрина“ за легално (макар и частично) елиминиране на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит е свързана с един от многото абсурдни текстове в нашето законодателство – чл. 12, ал. 10 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата. Според този текст, допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит се изменя на период, не по-малък от една година, което означава, че периода може да е например ... 40 години, т.е. веднъж определен, процента за изчисляване на размера на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит на даден служител няма да се изменя. Въпреки наличието на подобна възможност, не бих препоръчал да се използва този начин за елиминиране на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит, защото е свързан с явно използване на „вратичка“ в законодателството, а това може да ерозира организационната култура и да се отрази негативно на мотивацията и поведението на заетите в организацията.

При определянето на видовете обезщетения, специално внимание заслужават обезщетенията, които дължат работниците и служителите на работодателя съгласно Глава десета от Кодекса на труда. На практика, проблемът е изплащането на обезщетенията, за част от които са изисква

---

<sup>191</sup> Чл. 66, т. 7 от Кодекса на труда.

<sup>192</sup> Това допълнително възнаграждение е регламентирано в чл. 12 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата, а минималния му размер (0,6 на сто от индивидуалната основна месечна заплата на работника или служител) е определен с Постановление на Министерския съвет № 147 от 2007 година.

решение на съда и се прилага гражданското законодателство (Гражданския процесуален кодекс).

Друг проблем, който искам да отбележа е свързан с обезщетенията при командироване на работници и служители – чл. 215 от Кодекса на труда<sup>193</sup>, защото тези обезщетения (особено дневните пари) мога да се превърнат в съществена част от доходите на определени категории заети в организацията.

Специално внимание заслужават и обезщетенията при прекратяване на трудовия договор по инициатива на работодателя – чл. 331 от Кодекса на труда. Самата възможност за прекратяване на трудовия договор по инициатива на работодателя (без да е нужно той да „обяснява“ и доказва необходимостта от това) срещу обезщетение, създава предпоставки за избягване на излишни процедури (особено при масови уволнения) и евентуални допълнителни разходи, включително свързани с решения на съда.

Изчисляването на размера на възнаграждението за платен годишен отпуск е регламентирано в Кодекса на труда (чл. 177) и Наредбата за структурата и организацията на работната заплата (чл. 17, 18, 19 и 21). Тук специално искам да отбележа проблемите, свързани с преизчисляването на възнаграждението за платен отпуск, след като той е ползван от работника или служителя, което трябва да се извърши:

- при изплащането на допълнителни периодични или годишни възнаграждения след ползването на отпуска (чл. 17, ал. 2 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата);
- когато към или след началната дата на ползване на платения отпуск е увеличена индивидуалната му основна заплата за минал период, включващ и месеца, който е база за изчисляване на възнаграждението за платен отпуск (чл. 21, ал. 1 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата);
- когато са „увеличени работните заплати“ от определена дата, но работника или служителя на тази дата е бил в отпуск и увеличението не е отразено в базата за изчисляване на възнаграждението за платен отпуск (чл. 21, ал. 2 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата).

В посочения регламент има два основни неясни момента:

- какви могат да бъдат тези допълнителни периодични или годишни възнаграждения, визиращи в чл. 17, ал. 2 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата – логиката подсказва, че се имат предвид допълнителни възнаграждения с постоянен характер;
- какво се има предвид по „работни заплати“ в чл. 21, ал. 2 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата – логично е това да бъдат основните заплати, но вероятно се визират и допълнителни възнаграждения с постоянен характер.

Като особеност на българската нормативна уредба мога да посоча и наличието на допълнителни възнаграждения, обезщетения и начин за изчисляване на възнаграждението за

---

<sup>193</sup> Конкретните размери и начини за определяне на пътните, дневните и квартирните пари са регламентираны в два подзаконови акта – Наредбата за командировките в страната (Обн. ДВ, бр. 11 от 1987 г., с последни промени ДВ, бр. 2 от 2011 г.) и Наредбата за служебните командировки и специализации в чужбина (Обн. ДВ, бр. 50 от 2004 г. с последни промени ДВ, бр. 61 от 2012 г.).

платен отпуск, които са регламентирани с нормативни актове, валидни за определени сектори. Такъв е случаят с организациите от администрацията на изпълнителната власт<sup>194</sup>, както и организациите, за които се прилага Закона за Министерството на вътрешните работи, Закона за отбраната и въоръжените сили, Закона за съдебната власт и други.

Също така в повечето колективни трудови договори (отраслови, браншови, в общини и в отделни организации) са включени текстове, които регламентират допълнителни възнаграждения и обезщетения и поради това, организациите които са длъжни да прилагат съответните колективни трудови договори трябва да отразят визираните текстове от тях в разглежданата процедура.

За всички организации препоръчвам, предварителния проект на процедурата за определяне, изчисляване и изплащане на допълнителните възнаграждения и обезщетения за определен период от време, да се оформи като документ, който после ще бъде включен (изцяло или отчасти) във Вътрешните правила за работната заплата, които задължително трябва да утвърди всеки работодател. Освен това, части от документа могат да бъдат включвани в колективни или индивидуални трудови договори.

## 10.5. Допълнителни изгоди

В рамките на тази стъпка от дизайна на системите за възнаграждения трябва да се изготви предварителен проект на процедура за определяне и изплащане/предоставяне на допълнителните изгоди за заетите в организацията.

Разработването на процедурата трябва да се основава на изводите от анализа и препоръките за подобрения в тази област, формулирани в рамките на анализа на текущото състояние.

Предварителният проект на процедурата за определяне и изплащане/предоставяне на допълнителните изгоди за заетите в организацията трябва да включва:

- видовете допълнителни изгоди, най-често разделени в три групи:
  - преки парични плащания;
  - продукти или услуги;
  - специфични права;
- за всяка допълнителна изгода:
  - лицата, които могат да я получават;
  - размера или алгоритъма за неговото изчисляване;
  - допълнителни условия за получаване, ако има такива;
  - времето (периодите) за изплащане/предоставяне;
  - дали се включва в осигурителния доход или не;
  - дали се дължи данък върху разходите на работодателя;
- общи правила, свързани с допълнителните изгоди – при тяхното определяне (решение на общото събрание на работниците и служителите, колективен трудов договор или решение на работодателя) и изменение.

---

<sup>194</sup> Закон за държавния служител, чл. 107а от Кодекса на труда, Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация.

Важно значение за определянето на видовете допълнителни изгоди има и познаването на допълнителните изгоди, предлагани от другите работодатели в съответния сегмент на трудовия пазар (на нива длъжност или групи длъжности). Например, ако всички работодатели в региона в сектора на ресторантьорството, предлагат безплатна храна на кухненския персонал, то едва ли е разумно, конкретният работодател (за конкретен ресторант) да не предлага този вид допълнителна изгода за кухненския си персонал.

При определянето на допълнителните придобивки в българските организации трябва да се отчитат особеностите на действащото законодателство и най-вече Кодекса на труда, Кодекса за социално осигуряване, Закона за счетоводството и Закона за корпоративното подоходно облагане<sup>195</sup>.

Както вече отбелязах в седма глава (т. 7.1), допълнителните изгоди за персонала в организациите се третираат нееднозначно в нашето законодателство, а именно:

- като присъщи разходи за дейността (например, предоставяне на служебен телефон и/или лаптоп);
- като разходи, върху които организацията-работодател плаща данък върху разходите (например, разходите за автомобили, ползвани за управленски цели);
- като доходи за персонала, които се включват в осигурителния и облагаемия доход (например, парични помощи).

Затова при избора на видове допълнителни изгоди трябва да се държи сметка не само за въздействието им върху мотивацията и поведението на заетите, а и върху разходите на организацията, включително за задължителни осигурителни вноски и данъци.

Но от друга страна, използването само на допълнителни изгоди, които са със специален данъчен и осигурителен режим (например, ваучери за храна в размер до 60 лева месечно на зает), което ги прави „по-евтини“ (поради спестени разходи за осигурителни вноски или данъци) за работодателя и за служителите, отколкото другите парични възнаграждения (основни заплати, допълнителни възнаграждения), може да повлияе негативно на мотивацията и поведението на заетите. Точно такъв е случая в ваучерите за храна, предоставяни в еднакъв размер (до данъчната преференция – 60 лева месечно на човек) на всички заети, независимо от заеманата длъжност и трудово представяне – това е типичен пример за уравниловка на възнагражденията, която винаги има неблагоприятно влияние върху мотивацията и поведение на заетите с високо ниво на представяне и отговорни функции.

Твърде много „остатъци“ от централно планирана икономика в нашето законодателство, регламентиращо допълнителните изгоди за персонала могат да се видят в Кодекса на труда, където част от допълнителните придобивки са наречени средства за „осигуряване на социално-битовото и културното обслужване“ на работниците и служителите<sup>196</sup>. В закона за корпоративното подоходно облагане, част от допълнителните изгоди са наречени „социални“ разходи на работодателите. Поради това, доста организации у нас, включително филиали на големи мултинационални компании, започнаха да наричат допълнителните изгоди за

---

<sup>195</sup> Текстове, свързани с допълнителните изгоди за персонала има в още много нормативни актове – Кодекса за социално осигуряване, Кодекса за застраховането, Закона за здравното осигуряване и други, както и цял „пакет“ от подзаконовни актове като Наредбата за елементите на възнаграждението и за доходите, върху които се правят осигурителни вноски, Наредбата за безплатното работно и униформено облекло и т.н.

<sup>196</sup> Виж Глава четиринадесета на Кодекса на труда.

персонала „социален пакет“. Поради това отново искам да подчертая, че допълнителни изгоди се регламентират преди всичко с цел позитивно (от гледна точка на организацията) въздействие върху мотивацията и поведението на заетите.

И по отношение на допълнителните изгоди, за отделни сектори има специална нормативна уредба, например - в Закона за държавния служител, в Закона за Министерството на вътрешните работи, в Закона за отбраната и въоръжените сили, в Закона за съдебната власт и други.

В много колективни трудови договори (отраслови, браншови, в общини и в отделни организации) са включени текстове, които регламентират допълнителни изгоди за персонала и процедури за тяхното определяне. Поради това, организациите които са длъжни да прилагат съответните колективни трудови договори, трябва да отразят визираните текстове от тях в процедурата за определяне и изплащане/предоставяне на допълнителните изгоди за заетите в организацията.

За всички организации препоръчвам, предварителния проект на процедурата за определяне и изплащане/предоставяне на допълнителните изгоди за заетите, да се оформи като документ. Части от този документ могат да бъдат включвани в колективни или индивидуални трудови договори, правилник за вътрешния трудов ред, специални документи (книги) за персонала и други вътрешни документи.

## 10.6. Немонетарни възнаграждения

В рамките на тази стъпка от дизайна на системите за възнаграждения трябва да се разработи предварителен проект на специфична процедура за определяне и предоставяне на немонетарни възнаграждения (най-често – отличия за постижения), която да е обвързана с изводите и препоръките в тази област, формулиране при анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения в организациите.

Но тук трябва да се има предвид, че не малка част от немонетарните възнаграждения са регламентирани в отделни процедури или обичайни практики, например:

- сигурността на заетостта – на практика във всички колективни трудови договори има текстове, свързани със заетостта;
- формалните системи за оценяване на трудовото представяне (където ги има) са описани най-често в самостоятелна процедура<sup>197</sup>;
- специфични правила за поведение и отношения, регламентирани с т.н. „етични кодекси“<sup>198</sup>;
- процедури за разглеждане на жалби и спорове – в колективни трудови договори, в правилници за вътрешния трудов ред и други;

---

<sup>197</sup> За някои сектори и в нормативен акт, например – Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (Обн. ДВ, бр. 49 от 2012 г., изм. и доп. ДВ, бр. 27 от 2013 г.).

<sup>198</sup> Някои от тези кодекси са със статут на нормативни актове, например – Кодекс за етично поведение на българските магистрати, Етичен кодекс на съдебните служители, Етичен кодекс за поведение на държавните служители в Министерството на вътрешните работи, Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация и други.

- дисциплинарни процедури – нормативни актове<sup>199</sup>, правилници за вътрешния трудов ред и други вътрешни документи;
- правила и процедури за разработване, утвърждаване и изменение на длъжностни характеристики;
- системи за обучение (управление на знанието), регламентирани с отделни процедури;
- отделни процедури за кариерно развитие и планиране на приемствеността;
- безопасност и здраве при работа – нормативна уредба<sup>200</sup> и вътрешни актове (правила, инструкции и т.н.) на работодателя.

Ако в резултат от анализа на текущото състояние са формулирани препоръки, свързани с промени в посочените вътрешни процедури, трябва да се разработи и предварителен проект/и за изменения в съответствие с препоръките.

Предварителният проект на специфична процедура за определяне и предоставяне на немонетарни възнаграждения под формата на отличия за постижения, трябва да включва:

- видовете отличия, най-често разделени на:
  - награди от специално организирани състезания (конкурси) за:
    - служител на месеца или годината;
    - екип/звено на месеца или годината;
    - професионални постижения и други;
  - награди (грамоти, сертификати, подаръци и т.н.) при настъпване на определени събития като:
    - навършване на определена възраст;
    - завършване на особено важен проект и други;
  - почетни знаци/символи на организацията, връчвани по регламентирана процедура – например, почетен знак за заслуги към организацията;
  - специфични награди (знаци за внимание) за постижения или при определени събития;
- за всяко отличие трябва да се регламентира:
  - наименование и вид;
  - на какъв период или периоди се предоставя;
  - за какви постижения или обстоятелства се предоставя;
  - показателите, по които се оценяват постиженията;
  - процедурата за избор на служителите, които ще получат отличията (тук може да се регламентират и правила за номиниране на кандидати за отличието);
  - начин за предоставяне на отличието (обикновено конкретна церемония);
  - други придобивки за служителите, получили отличието ако има такива);
- служителите, отговарящи за прилагането на процедурата.

Във връзка с отношенията и очакваното поведение може да се разработи процедура, която да ги регламентира, най-често под наименованието „Кодекс на служителя в организация Х“ или „Кодекс за поведение на служителите в организация Х“ или „Етичен кодекс на организация Х“. Най-често в тези процедури се включват:

<sup>199</sup> Например - Глава девета от Кодекса на труда.

<sup>200</sup> Кодекс на труда, Закон за безопасни и здравословни условия на труд, „пакет“ подзаконови актове.



- мисията и ценностите на организацията;
- общи етични принципи за поведение;
- правила за взаимоотношения с външни лица - клиенти (потребители), доставчици и т.н.;
- правила за взаимоотношения с колеги;
- правила за взаимоотношения между ръководители и подчинени;
- правила за лично поведение, най-често свързани с дефиниране на недопустими прояви, изисквания към външния вид, изисквания към езика за общуване и други;
- последствия за служителите при неизпълнение на правилата и изискванията, включени в процедурата.

Специално внимание заслужават и процедурите за подаване и разглеждане на жалби и оплаквания на служителите, към които често се добавят и правила за разглеждане на спорове и разрешаване на конфликти. Например, много големи организации са изградили във вътрешната си мрежа компоненти, чрез които всеки служител може да подаде оплакване, което задължително се разглежда от оторизирани лица.

По силата на действащото у нас законодателство, всички работодатели са длъжни да издадат (разработят и утвърдят) Правилник за вътрешния трудов ред. В този документ (вътрешен акт на работодателя), съгласно изискванията на чл. 181, ал. 1 от Кодекса на труда, работодателят „... определя правата и задълженията на работниците и служителите и на работодателя по трудовото правоотношение и урежда организацията на труда в предприятието съобразно особеностите на неговата дейност“. Както става ясно, формулировката е твърде обща, което позволява да се регламентират и задължения на заетите, свързани с поведението и отношенията в организацията, т.е. в Правилника за вътрешния трудов ред да се регламентират правилата, които обикновено се включват в етични кодекси или отделни процедури за жалби и спорове.

Процедурите, свързани с повечето немонетарни възнаграждения за персонала, могат да се разглеждат и в контекста на социалната отговорност на организацията-работодател. Корпоративната социална отговорност има различни дефиниции, но всички те включват отговорността за заетите в организацията (заедно с въздействията върху обществото и околната среда). Корпоративната социална отговорност се разглежда и като разновидност на стратегическото управление, основаващо се на стандарти за управление от по-високо ниво, което надхвърля регламентираните в законодателството задължения. Областите на корпоративна социална отговорност, свързани със заетите в организацията най-често са – безопасни и здравословни условия на труд, обучение и развитие на персонала, подпомагане развитието на кариерата, удовлетвореност от работата, т.е. те са пряко свързани с немонетарните възнаграждения.

Тук също мога да препоръчам предварителните проекти на процедура за определяне и предоставяне на немонетарни възнаграждения под формата на отличия за постижения, както и останалите проекти за други процедури (нови или за промени в съществуващи), свързани с немонетарните възнаграждения да се оформят в писмен документ, части от който може да се използва в други вътрешни документи и/или договори – например, Правилник за вътрешния трудов ред, колективен трудов договор, индивидуални трудови договори и т.н.

## 10.7. Общ компенсационен пакет

Оформянето на общ компенсационен проект или по-точно – общи компенсационни пакети за различни групи от заетите в организацията, трябва да се основава на:

- изводите и препоръките от анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения в организацията;
- разработените предварителни проекти в рамките на предходните стъпки от този етап (фаза) на дизайна на системите за възнаграждения.

При оформянето на общите компенсационни пакети за съответните групи от заетите в организацията, могат да се използват два крайни подхода:

- да се опитате да „вместите“ компенсационните пакети в предварително зададен бюджет (общ размер на допустимите разходи за персонал на организацията);
- да се изготвят общите компенсационни пакети с оглед желаното пазарно позициониране на организацията (в съответните сегменти на трудовия пазар) и оптималното им въздействие върху мотивацията и поведението на заетите, като след това определите необходимия бюджет (общ размер на разходите за персонал на организацията).

На практика обаче, най-често се използва някаква комбинация от двата подхода – аз лично предпочитам, компенсационните пакети да бъдат определени на база желаното пазарно позициониране на организацията в съответните сегменти на трудовия пазар и с оглед оптималното им въздействие върху мотивацията и поведението на заетите, като след това, ако разходите за персонал се окажат твърде големи за финансовите възможности на организацията – компенсационните пакети да бъдат коригирани.

Конкретните дейности за оформяне на общите компенсационни пакети са показани схематично на Фигура 57.

**Фигура 57.** Дейности за оформяне на общите компенсационни пакети



Определянето на **броя на компенсационните пакети** зависи преди всичко от големината на организацията, като естествено броя на компенсационните пакети в микро и малките организации ще бъде малък (например, два пакета – за ръководителя/лите и за останалия персонал), а в средните и големите организации, компенсационните пакети могат да бъдат десетки.

Трябва да се има предвид, че броя на компенсационните пакети трябва да се определи преди всичко въз основа на спецификата на длъжностите или групите длъжности (задължения, отговорности, изисквания и т.н.) и възможностите на заетите, назначени на тях да оказват влияние върху резултатите от дейността на организацията като цяло и/или на отделни направления, звена и екипи. Например, дори и в една микро организация (малък ресторант) могат да се определят различни компенсационни пакети – за управител, за готвач, за сервитьори, за бармани и за общи работници, защото заетите на тези длъжности влияят по различен начин върху резултатите от дейността.

При определянето на броя на компенсационните пакети трябва да се отчита и ситуацията в съответните сегменти на трудовия пазар. Ако се базирам на примера с малкия ресторант и сме установили, че преобладаващата част от работодателите, наемащи персонал на същите длъжности използват два компенсационни пакета (за управител и за останалия персонал), то едва ли е разумно да определим повече на брой компенсационни пакети.

В средните и големи бизнес организации (организации с цел печалба), най-често отделни компенсационни пакети се определят за:

- висшият ръководен персонал (Top Management) с оглед на възможностите му да влияе върху резултатите от дейността на цялата организация;
- ръководители на средно ниво (Middle Management) с оглед възможностите им да влияят върху резултатите на отделно направление в дейността на организацията и/или по-големи вътрешни звена;
- ръководители на малки звена и екипи (Line Managers) с оглед възможностите им да влияят върху резултатите от дейността на тези звена и екипи, както и върху мотивацията и поведението на подчинените им служители;
- персоналът, пряко ангажиран с продажбите и/или обслужването на клиентите – поради спецификата на техните функции;
- персоналът в основната дейност (производство, операции), ако е различен от персонала, пряко ангажиран с продажбите – поради спецификата на функциите;
- персоналът, ангажиран с дейностите по проучване и развитие на продукти, технологии, материали и т.н. (където има такъв персонал) – поради спецификата на функциите, значителна част от които са творчески;
- персоналът, ангажиран с разработване и/или поддържане на информационни системи – поради значимостта на дейността и спецификата на този сегмент от трудовия пазар;
- персоналът в основното производство (операции) – поради спецификата на функциите;
- персоналът, ангажиран с покупките (доставките) – поради спецификата на функциите и възможностите за „облагодетелстване“ за сметка на организацията;
- персоналът по ремонт и поддръжка – поради спецификата на функциите, които са свързани с очаквания за адекватни реакции при трудно предвидими ситуации;
- административният персонал със функции в областта на финансите, счетоводството, човешките ресурси, административното обслужване – поради спецификата на функциите, както и трудностите по измерване на постигнатите резултати;
- поддържащ персонал – общи работници, хигиенисти, заети с товаро-разтоварни дейности и други подобни, поради спецификата на функциите и твърде широкия сегмент на трудовия пазар.

Разбира се, напълно са възможни и други начини за групиране на персонала и за определяне на броя на компенсационните пакети в зависимост от спецификата на организацията.

В организациите, които предоставят публични услуги и се финансират от държавния бюджет, отделни компенсационните пакети се разработват в зависимост от спецификата на функциите на отделните групи от персонала. Например, в българската държавна администрация, отделни компенсационни пакети трябва да се разработват за:

- заемащите „политически“ длъжности – органи на власт (министри, кметове, областни управители, изпълнителни директори на изпълнителни агенции и т.н.), техните заместници и служители в т.н. „политически кабинети“ (началник на кабинет, парламентарен секретар, съветници, експерти, технически персонал);
- заемащите длъжности в професионалната, политически неутрална администрация, които от своя страна се диференцират по отношение на:
  - висши държавни служители (главни секретари, секретари на общини, директори на дирекции, главни директори на главни дирекции);
  - служители на ръководни длъжности (началници на отдели и на сектори);
  - служители на експертни длъжности;
  - служители на технически длъжности.

Специфични компенсационни пакети има и в други сектори, предоставящи публични услуги – в съдебната система (магистрати и съдебни служители), въоръжените сили (офицери, сержанти, войници, административен персонал), полицията и други.

В организациите с идеална цел, определянето на броя на компенсационните пакети зависи преди всичко от големината на организацията, спецификата на нейната основна дейност и начините за финансиране.

Определянето на **структурата на компенсационните пакети** за съответни групи заети зависи от спецификата на функциите, възможностите за влияние върху резултатите и специфичните особености в съответните сегменти на трудовия пазар.

В бизнес организациите (организациите с цел печалба) мога да препоръчам преди всичко да се определи структурата на общия компенсационен пакет на ръководния и особено – на висшия ръководен персонал, който би трябвало да включва:

- основна заплата, съобразена със заеманата длъжност и в зависимост от разработената система за определяне, изменение и изчисляване на полагащите се основни заплати за конкретен период – най-често основните заплати на тази категория персонал са най-високите в организацията;
- допълнителни възнаграждения, пряко обвързани с трудовото представяне – най-често това са бонусни схеми, базирани на система от показатели или на общата оценка на трудовото представяне;
- специфични допълнителни възнаграждения от схеми за участие в печалбата (в капитала) на организацията;
- допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне – най-често това са нормативно регламентирани задължителни възнаграждения или допълнителни възнаграждения по решение на организацията и свързани със нейните особености (за по-високи разходи за живот, за привличане/задържане и т.н.);

- възнаграждение за платен отпуск в рамките на вече разработената процедура;
- обезщетения в рамките на разработената процедура, но тук могат да се включат и допълнителни обезщетения, например при предсрочно прекратяване на трудовия договор (договора за управление);
- допълнителни изгоди в продукти и услуги, в които е добре да доминират продукти за временно ползване – телефон, преносим компютър, таблет, служебен автомобил, жилище (при необходимост, свързана със специфично местоположение на организацията) и т.н.;
- допълнителни изгоди под формата на специфични права – допълнителни застраховки, допълнително пенсионно и здравно осигуряване;
- немонетарни възнаграждения – вид и срок на трудовите договори (договорите за управление), отличия, възможности за кариерно израстване, обучения и други.

Следващата стъпка в тези организации е да се определи общия компенсационен пакет на персонала, пряко ангажиран с продажбите, като се държи сметка за броя и относителния дял на тази категория персонал. Например, в една организация от машиностроенето с няколко души персонал, служителите занимаващи се с маркетинг и продажби могат да са малко на брой (3 – 4), защото организацията има дългосрочни договори (поръчки) с един или няколко клиенти и работи само за тяхното изпълнение. Съвършено друго е положението в организация, управляваща верига магазини за бързооборотни стоки, в която разглежданата група персонал (пряко ангажирани с продажбите) може да се разглежда като основен персонал и е с най-висок относителен дял. Въпреки посочените особености, общият компенсационен пакет за персонала, пряко ангажиран с продажбите е добре да включва:

- основна заплата, определена в рамките на разработената система за определяне, изменение и изчисляване на полагащите се основните заплати за конкретен период – тук е напълно допустимо основните заплати да са относително по-ниски или да са с фиксирана стойност, еднаква за всички служители на дадена длъжност;
- допълнителни възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне в рамките на бонусни схеми, базирани на конкретен показател/показатели, свързан/и с продажбите, като основния проблем е да се определи възможния размер на бонусите и тяхното съотношение с основните заплати (примерно – 30, 40 или повече процента);
- допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне – най-често това са нормативно регламентирани задължителни възнаграждения;
- допълнителни изгоди в продукти и услуги, в които е добре да доминират продукти за временно ползване – например, за т.н. „търговски представители“ е добре да се осигури служебен мобилен телефон, таблет и служебен автомобил;
- допълнителни изгоди под формата на специфични права – допълнителни застраховки и допълнително здравно осигуряване;
- немонетарни възнаграждения – вид и срок на трудовите договори, отличия, позитивно отношение на ръководството, възможности за кариерно израстване, обучения и други.

Следващата стъпка е свързана с определянето на общия компенсационен пакет на персонала в основната дейност на организацията, ако той е различен от персонала, пряко ангажиран с продажбите (например, в организация, извършваща сделки с недвижими имоти, основния персонал (агентите) е пряко ангажиран с продажбите). Общият компенсационен пакет за тази група персонал е добре да включва:

- основна заплата, съобразена със заеманата длъжност и в зависимост от разработената система за определяне, изменение и изчисляване на полагащите се основни заплати за конкретен период – тук специално внимание трябва да се отдели на начина за изчисляване на полагащите се основни заплати за конкретен период (в зависимост от отработеното време или в зависимост от обема на извършената работа);
- допълнителни възнаграждения без пряка връзка с трудовото представяне – най-често това са нормативно регламентирани задължителни възнаграждения, на които трябва да се отдели специално внимание в организации със специфични режими на работа (например – при непрекъсваеми процеси);
- допълнителни възнаграждения, пряко свързани с трудовото представяне по бонусни схеми, базиране на обема и качеството на извършената работа и еднократни бонуси;
- допълнителни изгоди в продукти и услуги, в които могат да се включат осигуряване на безплатна храна и напитки (например, когато работните места/работните площадки са отдалечени от населени места, магазини и заведения за хранене), осигуряване на транспорт (при отдалеченост на работните места или работа на смени), работно или униформено облекло, предпазно облекло и лични предпазни средства и други, свързани с характера на работата;
- допълнителни изгоди под формата на специфични права – допълнителни застраховки (особено при повишен риска за здравето и безопасността), допълнително пенсионно и здравно осигуряване;
- немонетарни възнаграждения – вид и срок на трудовите договори, отличия, позитивно отношение на ръководството, възможности за кариерно израстване, обучения и други.
- персоналет в основното производство (операции) – поради спецификата на функциите;

Ако в организацията има персонал, ангажиран с дейностите по проучване и развитие (Research and Development) на продукти, технологии, материали и т.н., препоръчвам да се оформи отделен компенсационен пакет, поради спецификата на функциите на тази група персонал, значителна част от които са творчески. Особеностите на компенсационния пакет за тази група персонал са свързани, преди всичко с:

- бонусните схеми, които трябва да са свързани с реализирането на проекти и/или целеви бонуси;
- допълнителните изгоди под формата на продукти и услуги, в които трябва да доминират продукти, предоставяни за временно ползване или услуги, свързани с работата – компютърна и друга специална техника, достъп до интернет, достъп до информационни източници и други подобни;
- немонетарните възнаграждения – вид и срок на трудовите договори, отличия за постижения, възможности за професионално развитие, включително чрез обучение, позитивно „специално“ отношение на ръководството.

Общият компенсационен пакет на персонала, ангажиран с разработване и/или поддържане на информационни системи в организацията, трябва да е съобразен със спецификата на този сегмент на трудовия пазар, най-вече по отношение равнището на възнагражденията.

Общият компенсационен пакет за персонала, ангажиран с покупките (доставките) трябва да отчита спецификата на функциите и възможностите за „облагодетелстване“ за сметка на организацията, което означава използване на специфични бонусни схеми, базирани на

показатели за резултатите от управлението на запасите, както и немонетарни възнаграждения, свързани със спазване на определени етични правила за поведение.

Спецификата на общия компенсационен пакет за административния персонал със функции в областта на финансите, счетоводството, човешките ресурси, административното обслужване е свързана с използването на възможности за обвързване измененията на основните заплати с общите оценки на представянето, прилагането на бонусни схеми, базирани на общите оценки на представянето, допълнителни изгоди под формата на продукти за временно ползване и специфични право.

По отношение структурата на общи компенсационен пакет за поддържащия персонал, обикновено се използват малко на брой компоненти, като водещо значение има пазарното позициониране на организацията в този „широк“ сегмент на трудовия пазар.

Известна специфика на структурата компенсационните пакети в организациите, предоставящи публични услуги, финансирани от държавния бюджет е свързана с наличието на компоненти на възнагражденията, които са регламентирани с нормативни актове, валидни за отделни сектори – държавна администрация, въоръжени сили, съдебна система, полиция и т.н.

Структурата на компенсационните пакети за различните групи персонал в организациите с идеална цел може спокойно да следва логиката в бизнес организациите, но с отчитане на особеностите на дейността и начините за нейното финансиране.

Заклучителната част от дизайна на общите компенсационни пакети е свързана с определянето на **разходите на организацията** в пари за финансиране на съответните видове компенсационни пакети, които най-често са:

- разходи за начислените парични възнаграждения и обезщетения;
- разходи за задължителни осигурителни вноски за сметка на осигурителя (организацията-работодател);
- данъци върху разходите (за т.н. „социални“ разходи);
- разходите за продукти и услуги, които се предоставят на персонала;
- разходите за финансиране на допълнително осигуряване и застраховане;
- разходите за немонетарни възнаграждения – за отличия, за обучение и т.н.

Важно значение има и изчисляването на нетната стойност на паричните възнаграждения в рамките на отделните компенсационни пакети.

Тук специално внимание искам да обърна и на обстоятелството, че разходите на организацията за съответните компенсационни пакети не включват всички разходи за персонала, например – разходите за външни услуги за набиране и подбор на персонал, част от разходите за изпълнение на програми и мерки за осигуряване на безопасност и здраве при работа, разходите за администриране на персонала (разходи за закупуване и поддръжка на софтуер), разходи за външни услуги за администриране на персонал и други.

Препоръчвам за всички организации, определените компенсационни пакети и разходите за тях да се опишат в документ, части от който ще се използва при изготвяне на вътрешни актове и планове (бюджети).

## 10.8. Изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията

Следващата стъпка от дизайна на системите за възнаграждения е разработване на проект на процедура за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията, която е съобразена с изводите и препоръките от анализа на текущото състояние на системите за възнаграждения, от една страна и от друга – с разработените проекти за отделните компоненти на системите за възнаграждения и най-вече – общите компенсационни пакети.

Процедурите за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията би трябвало да включват:

- периодите за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията;
- длъжностните лица, които отговарят за предоставянето на документи и информация, необходима за изчисляване на полагащите се възнаграждения;
- длъжностните лица, които отговарят за изчисляването на размера на полагащите се възнаграждения;
- длъжностните лица, които отговарят за изплащането/предоставянето на възнагражденията;
- длъжностните лица, които осъществяват вътрешния контрол на процеса на изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията;
- длъжностните лица, които отговарят за предоставянето на информация и документи, свързани с възнагражденията на държавни институции (Национална агенция за приходите, Националния осигурителен институт).

Във връзка с процедурите за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията трябва да се реши и един важен въпрос – кой ще извършва дейностите:

- служители на организацията;
- външна организация;
- външна организация и служители в организацията.

В този контекст, преди всичко искам да подчертая, че микро и малките организации у нас (а и част от средните), в повечето случаи ползват външна организация (счетоводна къща), на която е възложено счетоводното обслужване и тя изчислява полагащите се възнаграждения за определен период. В тези случаи е особено важно, в процедурата да се разграничат ясно отговорностите на страните, по отношение на:

- сроковете и начина за предоставяне на документи, необходими за изчисляване на възнагражденията;
- сроковете и начина за предоставяне на информация за изчислените възнаграждения;
- предоставянето на информация и документи, свързани с възнагражденията на държавни институции;
- изплащането/предоставянето на полагащите се възнаграждения.

Освен това, все повече средни и големи организации у нас прибягват към използване на услугите на външни организации за изчисляване на полагащите се възнаграждения, което означава, че трябва и за тях да се регламентира процедура, със сходно съдържание.



В случаите, при които организацията сама ще изчислява и изплаща/предоставя полагащите се възнаграждения на зетите, особено внимание заслужава избора на специализиран софтуер, който ще се използва за автоматизиране на част от процесите.

При изборът на специализиран софтуер<sup>201</sup> (най-често готов продукт) за изчисляване на полагащите се възнаграждения, трябва са се отчитат:

- функционалността на софтуера, т.е. каква информация съдържа и какви процеси автоматизира;
- какви са възможностите за конкретни потребителски настройки на софтуера с оглед отразяване спецификата на организацията и кой може да ги извършва;
- доколко продукта е съобразен с изискванията на нормативната уредба и какви са възможностите за отразяване на евентуалните промени в нея;
- как е защитена информацията по отношение на нейното съхраняване и предпазване от неоторизиран достъп;
- как е организирана поддръжката на продукта от доставчика;
- какви са изискванията на софтуера към операционната система, хардуера и комуникациите за неговото използване;
- цените на лицензите и поддръжката на софтуера, включително когато трябва да се правят корекции от доставчика.

Разработената процедура за изчисляване и изплащане/предоставяне на възнагражденията трябва да се интегрира във „пакет“ вътрешни документи, чийто проекти се разработват в рамките на тази стъпка от дизайна на системите за възнаграждения. Конкретно визирам проекти на следните документи:

- Вътрешни правила за работната заплата (задължително по силата на изискванията на нормативната уредба);
- Процедура за определяне и изплащане/предоставяне на допълнителни изгоди;
- Правилник за вътрешния трудов ред (нов или предложения за промени);
- Процедура за определяне и връчване на отличия (може да е част от Правилника за вътрешния трудов ред);
- Кодекс за поведение на служителите (етичен кодекс);
- текстове за колективни трудови договори;
- формати на индивидуални трудови договори;
- текстове за процедури в областта на вътрешния контрол.

Препоръчвам, проектите на посочените вътрешни документи да бъдат придружени от специален доклад, в който да се опишат извършените работи, общите характеристики на предлаганите системи за възнаграждения и обосновка на предложенията.

---

<sup>201</sup> На софтуерния пазар у нас се предлагат множество продукти – от модули на счетоводни програми, през специализирани продукти за изчисляване на възнагражденията до компоненти от интегрирани бизнес информационни системи (ERP системи).

## 10.9. Съгласуване и одобряване на проектите на системи за възнаграждения

Съгласуването и одобряването на проектите на системи за възнаграждения е важна част от третият етап (фаза) на дизайна на системите за възнаграждения.

Съгласуването и внедряването на проектите на системите за възнаграждения, препоръчвам да се извърши на стъпки (видове дейности), които са показани схематично на Фигура 58.

**Фигура 57.** Основни стъпки на съгласуването и одобряването на проект на системи за възнаграждения



Първата стъпка за съгласуване на разработените проекти на системи за възнаграждение е те да бъдат предоставени на висшето ръководство на организацията – „спонсора“ на дизайна на системите за възнаграждения, от страна на екипа, изготвил проектите.

Формата за представяне на проекта пред висшето ръководство на организацията, препоръчвам да включва:

- резюме на специалния доклад, с който се предлага проекта;
- специален доклад, в който да се опишат извършените работи, общите характеристики на предлаганите системи за възнаграждения и обосновка на предложенията;
- изготвените проекти на вътрешни документи – Вътрешни правила за работната заплата, Правилник за вътрешния трудов ред и т.н.

Добре би било, достатъчно време след предаването на изготвените проекти да се организира дискусия (работна среща), по време на която представители на екипа, изготвил проектите да ги представи пред висшето ръководство (например – презентация), като след това се обсъдят евентуалните въпроси, бележки и препоръки. Важно значение има и определянето от страна на висшето ръководство на организацията, на заинтересованите страни, които ще бъдат включени в последващото обсъждане на проектите.

Въз основа на бележките и препоръките на висшето ръководство, екипа изготвил проектите може да нанесе съответните корекции в тях, след което да ги предостави на определените от висшето ръководство заинтересовани страни – представители на различни направления в дейността на организацията, ръководители на вътрешни звена, ключови служители,

представители на профсъюзите (ако има такива), представители на работниците и служителите, съгласно действащата нормативна уредба<sup>202</sup>.

За обсъждане на проектите със заинтересованите страни е добре да се организира една или няколко дискусии, по време на която/които представители на екипа, изготвил проектите да ги представи пред съответните заинтересовани страни (например – презентация), като след това се обсъдят евентуалните въпроси, бележки и препоръки.

Въз основа на бележките и препоръките на съответните заинтересовани страни, екипа изготвил проектите може да нанесе съответните корекции в тях, след което да ги предостави за одобрение на висшето ръководство. Като тук мога да препоръчам, екипът изготвил проектите да разработи и представи на висшето ръководство на организацията, заедно със самите проекти (и съответните документи) и план за тяхното внедряване.

Планът за внедряване на проектите на системи за заплащане в организацията е добре да включва:

- датата, от която ще се прилагат проектите в пълен обхват;
- подготовка за прилагането на проектите, включително:
  - дали ще има пилотно прилагане на проектите, за което се определят:
    - лицата, които ще организират и проведат пилотното прилагане, включително необходимите документи и времеви график;
    - обхвата на лицата (звената, екипите) за пилотно прилагане на проектите;
    - начините, по които ще бъдат уведомени заинтересованите лица от предстоящото пилотно прилагане на проектите;
    - лицата, които ще оценят резултатите от пилотното прилагане и ще предложат евентуални корекции на проектите, както сроковете за това;
    - лицата, които ще изготвят и предложат за одобрение на висшето ръководство коригираните проекти и съответните срокове за това;
  - лицата, които ще реализират прилагането на проектите в пълен обхват и техните конкретни роли (отговорности);
  - начините, по които ще бъдат уведомени заинтересованите лица от предстоящото прилагане на проектите в пълен обхват;
  - документите, които трябва да бъдат изготвени, съгласувани и утвърдени или подписани за прилагане на проектите в пълен обхват;
  - времеви график прилагане на проектите в пълен обхват;
- пилотно прилагане на проектите (ако е предвидено) по определения график;
- прилагане на проектите в пълен обхват (след одобрение на окончателните проекти от висшето ръководство на организацията) по определения график.

Разбира се, трябва да подчертая, че описаните стъпки за съгласуване и одобряване на проектите на системи за възнаграждения имат смисъл в средните и големи организации. В микро и малките организации, съгласуването и одобряването на проектите става по много по-опростена процедура – съгласуват се и се одобряват най-често с управляващ собственик или съсобственици.

---

<sup>202</sup> Съгласно разпоредбите на чл. 7, 7а, 7б, 7в и 7г на Кодекса на труда.

Съгласуването и одобряването на проектите може да има специфика и в зависимост от правния статут на организацията – акционерно дружество, дружество с ограничена отговорност, кооперация, бюджетна организация, сдружение с идеална цел и т.н., защото са различни висшите органи за управление.

Процедурите за съгласуване и одобряване на проектите често имат специфика и в организациите, които са част от по-големи корпорации – в тях е обичайно в процеса да се включват звена на корпорацията, които отговарят за даден регион (често наричан Head Office) или централата на корпорацията.

## **10.10. Внедряване на проекти на системи за възнаграждения**

Внедряването на проектите на системите за възнаграждения е заключителната стъпка от третия етап (фаза) на дизайна на системите за възнаграждения в организациите и има решаващо значение за успеха на разработените проекти.

Процесът на внедряване на разработените проекти зависи преди всичко от големината на организацията и нейната структура (наличие на звена в различни региони/населени места).

В микро и малките организации, внедряването на проектите може да премине на следните стъпки:

- уведомяване на заинтересованите лица – най-често на обща среща на заетите, по време на която представител на ръководството (или самия управляващ собственик) трябва да обясни целите и характеристиките на проектите;
- изготвяне, утвърждаване и подписване на необходимите документи (Вътрешни правила за работната заплата, заповеди, допълнителни споразумения към трудово договори и т.н.);
- прилагане на проектите от определена дата.

В средните и големи организации, особено в такива, в които има профсъюзи, процесът на внедряване на разработените проекти е по-сложен и изисква повече време.

Специално искам да обърна внимание на т.н. „пилотно“ прилагане на проектите, което на практика може да се разглежда като експериментално тестване в реални условия.

Предимствата на пилотното прилагане (експериментално тестване) са много, но според мен най-важните са:

- може да се провери и оцени въздействието на проектите върху мотивацията и поведението на персонала, както и по отношение на разходите на организацията, без да има големи „щети“ от евентуални проблеми или недостатъци;
- по-лесно могат да се убедят заинтересованите страни в ползите от прилагането на проектите, като се покажат реални резултати, което от своя страна е предпоставка за избягване на излишно напрежение и конфликти;
- може да се извърши „фина настройка“ на проектите по отношение на отделни техни компоненти, въз основа на резултатите от пилотното прилагане.

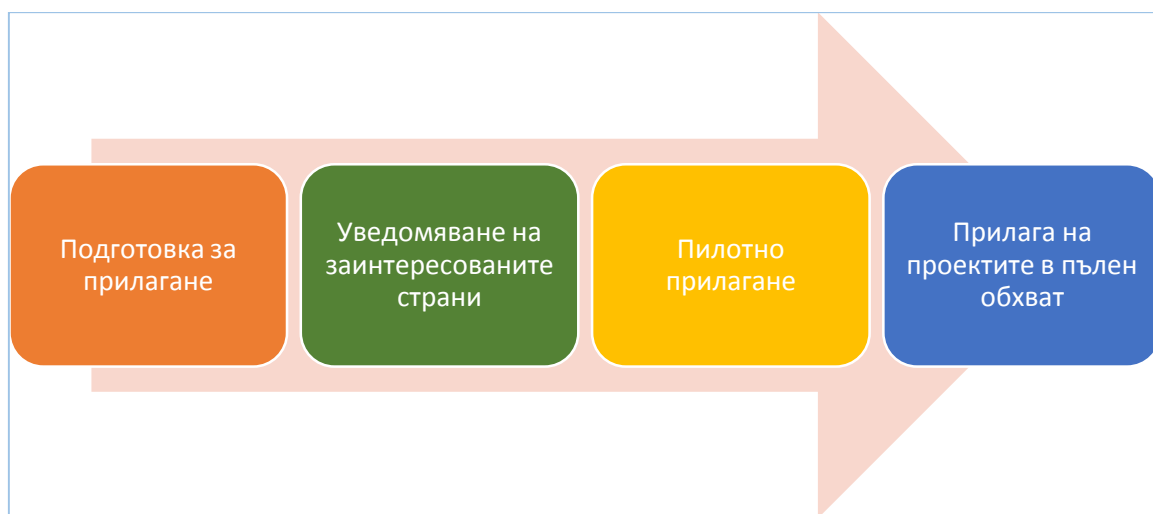
За да има успех и да изпълни „мисията“ си е необходимо много внимателно да се обмисли обхвата на пилотното прилагане по отношение групите от персонал или елементите на съответните проекти. Мога да препоръчам в пилотното прилагане да се включат групи от

персонал, които имат важно значение за дейността на организацията – например, част от пряко ангажираните с продажби и/или с основната дейност на организацията. Допустимо е да се тестват и само отделни компоненти на проектите, които са изцяло нови и имат значение за разходите на организация, мотивацията и поведението на заетите, например – нови бонусни схеми.

Независимо дали се предвижда пилотно прилагане или не, внедряването на проектите е добре да се извърши по план, утвърден от висшето ръководство на организацията (визирам средните и големи организации), чиято структура бе представена в предходната точка.

Въз основа на отбелязаното до тук по отношение на средните и големи организации, процесът на внедряване на проектите на системи за възнаграждения премина най-често през четири основни стъпки, показани схематично на Фигура 59.

**Фигура 59.** Стъпки при внедряването на проекти на системи за възнаграждения



Подготовката за прилагане на проектите в средните и големи организации и е добре да включва:

- определяне на датата за прилагане на проектите в пълен обхват;
- дали ще има пилотно прилагане на проектите, и ако такова се предвижда да бъдат определени:
  - лицата, които ще организират и проведат пилотното прилагане, включително необходимите документи и времеви график;
  - обхвата на лицата (звената, екипите) за пилотно прилагане на проектите;
  - начините, по които ще бъдат уведомени заинтересованите лица от предстоящото пилотно прилагане на проектите;
  - лицата, които ще оценят резултатите от пилотното прилагане и ще предложат евентуални корекции на проектите, както сроковете за това;
  - лицата, които ще изготвят и предложат за одобрение на висшето ръководство коригираните проекти и съответните срокове за това;
- лицата, които ще реализират прилагането на проектите в пълен обхват и техните конкретни роли (отговорности);
- начините, по които ще бъдат уведомени заинтересованите лица от предстоящото прилагане на проектите в пълен обхват;

- документите, които трябва да бъдат изготвени, съгласувани и утвърдени или подписани за прилагане на проектите в пълен обхват;
- времеви график прилагане на проектите в пълен обхват;

Уведомяването на заинтересованите страни, пряко засегнати от проектите (заетите в организацията и профсъюзи, ако има такива) за предстоящото внедряване на проектите на системи за възнаграждения може да се извърши по различни начини (комуникационни канали) в зависимост от големината и структурата на организацията – на специално организирани срещи, информация, публикувана във вътрешната мрежа (интранет), писма до отделните служители (най-често по електронната поща) и други. Много е важно и съдържанието на информацията – тя трябва да е недвусмислена и разбираема за заинтересованите страни. Ако се предвижда пилотно прилагане на проектите, трябва да се предвидят и възможности за информиране на заинтересованите страни за резултатите от него.

Пилотното прилагане на проектите, ако се предвижда такова трябва да се изпълни по утвърдения времеви график, включително за оценка на резултатите и евентуални корекции на проектите. Всяко закъснение, спрямо графика може да намали значително полезните резултати от пилотното прилагане.

Към прилагането на проектите в пълен обхват трябва да се пристъпи след като са изпълнение всички необходими работи по неговата подготовка, като специално внимание обръщан на необходимите документи за прилагането, както и дейностите по изчисляване и изплащане/предоставяне на полагащите се възнаграждения, съгласно проектите. Случвала се е да наблюдавам случаи, при които поради неуредици с документите се намалява значително позитивния ефект от разработените проекти на системи за възнаграждения.

### 10.11. Мониторинг и оценка на прилагането на проекти на системи за възнаграждения

Мониторингът (наблюдението) и оценката на резултатите от прилагането на проектите на системи за възнаграждения е заключителната фаза (етап) от дизайна на системите за възнаграждения в организациите.

Основните стъпки на този етап (фаза) от дизайна на системи за възнаграждения са представени схематично на Фигура 60.

**Фигура 60.** Основни стъпки за мониторинг и оценка на прилагането на проекти на системи за възнаграждения



### 10.11.1. Мониторинг на прилагането на проектите

Мониторингът на прилагането на проектите на системи за възнаграждения обикновено включва следните основни дейности:

- избор на показатели за наблюдение;
- определяне на източниците на информация за стойностите на показателите;
- определяне на периодичността за събиране на информация;
- определяне на лицата, които ще отговарят за мониторинга, включително за събирането и обобщаването на информацията за стойностите на показателите за наблюдение.

*Показателите за наблюдение* на прилагането на проектите на системи за възнаграждения зависи от големината и структурата на организацията, основната ѝ цел (печалба, предоставяне на публични услуги, идеална цел), спецификата на сектора или секторите, в рамките на които се осъществява дейността и други специфични фактори.

Но въпреки различията, предизвикани от посочените фактори, показателите за наблюдение на прилагането на проектите на системи за възнаграждения могат да бъдат обособени в пет големи групи:

- *показатели за разходи* – разходите в организацията за финансиране на съответните групи компенсационни пакети и/или отделните техни компоненти, съотношението между планираните и действителните разходи за финансиране на компенсационните пакети и/или отделните техни компоненти;
- *показатели за резултати* – приходи от продажби, добавена стойност, печалба, производителност на труда, количество, качество и срокове за предоставяне на публични услуги, удовлетвореност на потребителите, постигане на предварително поставени цели и други;
- *показатели за отношението* на заетите – текучество (доброволни напускания по инициатива на служителите), свързано с неудовлетвореност от възнагражденията (равнище и/или начини за определяне), показатели за мнение и отношение на заетите към възнагражденията;
- *показатели за съответствие* на прилагането на проектите на системи за възнаграждения с предварително определените правила и процедури;
- *показатели за наблюдение на вътрешната среда* – промени в техника, технологии, структури, бизнес процеси и т.н.;
- *показатели за наблюдение на външната среда* – състоянието на трудовия пазар (равнище на възнагражденията, търсенето и предлагането в съответните сегменти), промени в нормативната уредба и състоянието на икономиката (икономически растеж, индекс на потребителските цени и т.н.).

Източниците на информация за стойностите на показателите за мониторинг на прилагането на проектите на системи за възнаграждения могат да бъдат:

- счетоводната отчетност на организацията – за показателите за разходи и повечето от показателите за резултати;
- специални отчети за постигнати резултати, свързани с обема, качеството и сроковете за предоставяне на публични услуги, постигане на предварително поставени цели и други;

- периодично събирана информация (най-често чрез анкетни проучвания, „таен клиент“ и други подобни) за удовлетвореността на потребителите;
- отчети за текучеството на персонала (доброволните напускания по инициатива на служителите);
- информация от интервюта с доброволно напускащи служители (т.н. „екзит-интервюта“);
- информация от периодични провеждани анкетни проучвания със служителите за тяхното отношение към системите за възнаграждения;
- периодично събирана информация от специални проучвания за съответствие на прилагането на проектите на системи за възнаграждения с предварително определените правила и процедури, чрез наблюдение и попълване на формуляр за проверка на съответствието (чек-листове), проучване на документи и изследване на случаи;
- информация за извършени промени в използваната техника и технологии, структура, бизнес процеси и т.н. от съответните вътрешни документи и наблюдения;
- периодично събирана информация за състоянието на трудовия пазар чрез информация от проведени специализирани проучвания, от проведени процедури за подбор, достъпни оферти на други работодатели, информация от познати и т.н.
- информация от Държавен вестник за промените в нормативната уредба;
- периодично събирана информация за състоянието на икономиката от официални отчети на Националния статистически институт и Министерството на финансите.

Периодичността за събиране на информация за стойностите на показателите за мониторинг на прилагането на проектите на системи за възнаграждения може да бъде различна в зависимост от източниците на информация. Необходимо е да се отчетат и евентуалните разходи на организацията (най-вече – работно време), свързани със събирането на необходимата информация. Моите препоръки за периодичността на събиране на информация са:

- информацията от счетоводната отчетност и отчетите за текучеството на персонала може да се събира всеки месец, защото не изисква съществени разходи на време;
- изготвянето на специални отчети за постигнати резултати може а се прави за всяко тримесечие, с оглед сравнително по-дългото време за изготвяне на отчетите;
- информацията за удовлетвореността на клиентите може да се събира в зависимост от използваните методи, на обобщени данни е добре да се представят за всяко тримесечие;
- информацията от проведени екзит-интервюта – непосредствено след всяко интервю и/или обобщен отчет (доклад) за всяко тримесечие;
- информацията от специални проучвания за съответствието на прилагането на проектите на системи за възнаграждения с предварително определените правила и процедури – тримесечно с оглед по-големите разходи на време;
- информацията промените на вътрешната среда е добре да се обобщава поне след края на всяко тримесечие;
- информацията за състоянието на трудовия пазар, промените в нормативната уредба и за състоянието на икономиката е добре да се обобщава след края на всяко тримесечие.

Лицата, които ще отговарят за мониторинга на прилагането на проектите на системи за възнаграждения зависят от големината и структурата на организацията.

В средните и големи организации препоръчвам да се създаде мониторингов екип със съответния ръководител. В мониторинговият екип е добре да се включат служители от звената



по човешки ресурси, финансовите (счетоводните) звена, звената, отговарящи за маркетинга и продажбите, представители на профсъюзите (ако има такива).

В микро и малките организации очевидно мониторингът трябва да се осъществява от определен ръководител, подпомаган най-често от външната организация (счетоводна къща), наета да изчислява полагащите се възнаграждения.

#### *10.11.2. Оценка на резултатите от прилагането на проектите и коригиращи действия*

Оценката на резултатите от прилагането на проектите на системи за възнаграждения трябва да се извърши в три основни направления:

- по отношение на разходите за възнаграждения;
- по отношение на резултатите от дейността на организацията;
- по отношение мотивацията и поведението на заетите.

Оценката на резултатите от прилагането на проектите на системи за възнаграждения има различия в зависимост от големината и структурата на организацията, но общите дейности (стъпки) обикновено са:

- определяне на периодичността на оценката – в повечето случаи, най-подходящият период е след края на всяко тримесечие;
- определяне на екипа, който ще извърши оценката – най-добре е това да са лицата, които осъществяват мониторинга на прилагането на проектите;
- формата за представяне на резултатите от оценката, например доклад, съдържащ основните констатации и препоръки на екипа, извършил оценката.

Констатациите от извършената оценка на прилагането на проектите на системи за възнаграждения, трябва да отговорят на следните по-важни въпроси:

- какво е отражението на прилаганите проекти върху разходите на организацията за финансиране на съответните компенсационни пакети (увеличение, намаление, без промяна)?
- доколко действителните разходи на организацията за финансиране на компенсационните пакети съвпадат с предварително планирания им размер (по-ниски, по-високи, равни)?
- доколко проектите на системи за възнаграждения са повлияли върху резултатите от дейността (позитивно, негативно или неутрално), измерени с различни показатели - приходи от продажби, добавена стойност, печалба, производителност на труда, количество, качество и срокове за предоставяне на публични услуги, удовлетвореност на потребителите, постигане на предварително поставени цели и други?
- доколко проектите на системи за възнаграждения са повлияли върху мотивацията и поведението на заетите (позитивно, негативно или неутрално), измерено чрез текучеството, мнението и отношението на служителите към проектите?
- имали съществени изменения на вътрешната среда (техника, технологии, структури, бизнес процеси и т.н.), спрямо нейните характеристики, които са отчетени при разработването на проектите на системи за възнаграждения
- имали съществени изменения във външната среда (трудов пазар, нормативна уредба, икономика), спрямо нейните характеристики, които са отчетени при разработването на проектите на системи за възнаграждения?

- налагат ли се коригиращи действия за промени в проектите на системи за възнаграждения или на отделни техни компоненти, причините за това и какви могат да бъдат коригиращите действия?

Препоръките от оценката на прилагането на проектите на системи за възнаграждения могат да се формулират по следните основни начини:

- 1) да продължи прилагането на проектите на системите за възнаграждения, защото резултатите са изцяло (предимно) позитивни;
- 2) да продължи прилагането на проектите на системите за възнаграждения, но поради наличието на проблеми резултати и/или промени в средата (вътрешна и външна), да се извършат коригиращи действия, които следва да се посочат конкретно;
- 3) да се прекрати прилагането на проектите на системите за възнаграждения, защото резултатите са изцяло (предимно) негативни.

Последващите действия при първата констатация са ясни – продължава прилагането на проектите в сегашния им вид.

При втората констатация, т.е. при необходимост от коригиращи действия трябва да се изготви план за реализиране на промените, който да съдържа:

- промените, които трябва да бъдат извършени;
- срок (дата) за влизане в сила на промените;
- документите, които трябва да бъдат изготвени, съгласувани и утвърдени или подписани за прилагане на промените;
- лицата, които ще реализират прилагането на промените и техните конкретни роли (отговорности);
- начините, по които ще бъдат уведомени заинтересованите лица за предстоящите промени;
- времеви график за реализиране на действията, необходими за прилагане на промените в проектите на системите за възнаграждения.

При третата констатация, очевидно трябва да се планират действия за връщане към предходните варианти на системите за възнаграждения, като се направи специален анализ на причините за неуспешното прилагане на проектите.

В заключение, искам да подчертая, че една добре разработена и ефективно функционираща система за постоянен мониторинг и оценка на системите за възнаграждения, на практика може да доведе до отпадане на необходимостта от цялостен дизайн (редизайн) на тези системи в бъдеще.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на възнагражденията и дизайна на системи за възнаграждения, са едни от най-предизвикателните дейности, както от гледна точка на управлението на хората в организацията, така и от позициите на финансовото управление.

Разходите за персонала на организациите-работодатели („цената на труда“) и възнагражденията на зетите не се покриват напълно – размера на разходите на организациите винаги надвишават размера на възнагражденията.

Възнагражденията на персонала не се изчерпват само със заплатите (трудовете възнаграждения), а включват и всички придобивки и облаги (ползи), които получават зетите от работата си в организацията;

Разходите за персонала и възнагражденията на зетите се формират на един от най-специфичните пазарни сектори – трудовия пазар, върху който оказва влияние много сложен комплекс от икономически, социално-демографски и институционални фактори.

Възнагражденията на персонала (общото възнаграждение) включват компоненти, които имат парично изражение (монетарни възнаграждения), но и такива, които нямат пряк паричен израз (немонетарни възнаграждения).

Парите са много важни за поведението на работодателите (ръководствата на организациите) и за поведението на зетите (наемния персонал), но далеч не са единствения фактори, който го определя.

Управлението на възнагражденията като специфична управленска дейност и системата за възнаграждения в организацията, определят равнището, структурата, динамиката и диференциацията на възнагражденията.

Управлението на възнагражденията и дизайна на системите за възнаграждения са „двойствени“ дейности, свързани с:

- привличането, задържането, мотивирането, развитието, ефективното и ефикасно използване на човешките ресурси в организацията, т.е. част от управлението на човешките ресурси;
- оптимизирането на финансовите резултати, т.е. част от финансовото управление и по-точно – управлението на разходите.

Съществуват изключително много разновидности на стратегии, политики, процедури, алгоритми, методи, които се използват (или могат да се използват) в различните организации, като всяка разновидност има определени предимства, недостатъци и предпоставки (условия) за успешно използване. Това означава, че „идеални“ универсални решения при управлението на възнагражденията и при дизайна на системи за възнаграждения просто не съществуват – успешните варианти са винаги за конкретни организации и ситуации.

Предложените решения в областта на оценяването на длъжностите, основните заплати за длъжност и бонусни схеми могат да се използват успешно след внимателна оценка на конкретните условия в организацията, защото и те имат своите недостатъци и крият определени рискове.

В монографията са систематизирани основните характеристики, методи, фази (етапи) и конкретни стъпки на дизайна на системите за възнаграждения, които могат да се използват в различни организации.

В приложението са представени примерни Вътрешни правила за работната заплата, които могат да се използват от различни организации, най-вече от частния сектор, защото по силата на действащата у нас нормативна уредба, всеки работодател е длъжен да издаде такъв документ.

И накрая, при управлението на възнагражденията, включително при дизайна на системи за възнаграждения, никога не трябва да се разчита „стари лаври“, защото предпоставките, които допринесли за успеха на дадено решение (процедура, алгоритъм и т.н.) могат много бързо да отпаднат. Затова, успешното управление на възнагражденията изисква непрекъснато наблюдение и оценка на резултатите от използваните системи за възнаграждения в организацията, както и готовност за бързи и адекватни реакции - коригиращи действия, когато е необходимо.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – Примерни вътрешни правила за работната заплата

## I. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Чл. 1. Настоящите вътрешни правила работната заплата, изписвани по-нататък за краткост „правилата“, уреждат организацията на работната заплата на работещите по трудово правоотношение в ... в съответствие с Кодекса на труда и всички нормативни актове, уреждащи въпроси, свързани с работната заплата и нейната организация.

Чл. 2. Правилата се утвърждават, допълват и изменят от Изпълнителния директор (или управителя) на дружеството.

Чл. 3. С настоящите правила се определят:

1. условията, редът и начинът за определяне и разпределение на средствата за работна заплата, които може да изплаща дружеството;
2. условията и реда за определяне и изменение на основните месечни заплати;
3. видовете и размерите на допълнителните трудови възнаграждения, реда и начина за определяне и изменения на допълнителните трудови възнаграждения и условията за тяхното получаване;
4. процедурите за изчисляване на полагащите се брутни и нетни възнаграждения и тяхното изплащане.

Чл. 4. Основна цел на тези правила е чрез законосъобразна и справедлива организация на работната заплата, да се мотивират работещите за постигане на целите и за подобряване на резултатите от дейността на дружеството.

## II. ОПРЕДЕЛЯНЕ И РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА СРЕДСТВА ЗА РАБОТНА ЗАПЛАТА

Чл. 5. (1) Средствата за работна заплата за персонала в дружеството се определят от изпълнителния директор (или управителя) месечно и с натрупване от началото на годината въз основа на:

1. прогнозираната численост на персонала – общо, по структурни звена и по длъжности;
2. утвърдените минимални, целеви и максимални размери на основните месечни възнаграждения по длъжности;
3. прогнозните размери на допълнителните възнаграждения, възнагражденията за платен отпуск и обезщетенията.
4. прогнозните обем продажби, финансови резултати и инвестиции (*може да се запише директно – „определени в бизнес плана на дружеството“*).

(2) Средствата по предходната алинея могат да се променят от изпълнителния директор на дружеството при промяна в обстоятелствата, изброени в точки 1 – 4.

Чл. 6. Средствата за работна заплата, определени по реда на предходния член се разпределят по основни структурни звена от изпълнителният директор на дружеството, при отчитана на обстоятелствата по чл. 5, ал. 1 за съответното структурно звено.

### III. ОПРЕДЕЛЯНЕ И ИЗМЕНЕНИЕ НА ОСНОВНИТЕ МЕСЕЧНИ ЗАПЛАТИ

Чл. 7. (1) Минималните основни месечна и часова заплати в дружеството са равни на минималната месечна и часова работна заплата, определени с нормативен акт (*този текст може да не се включва*).

#### Вариант 1

(2) Изпълнителният директор на дружеството утвърждава минимални и максимални размери на основните месечни възнаграждения по длъжностни нива (*или по длъжности, които образуват едно длъжностно ниво, ако в дружеството няма смисъл да се обособяват длъжностни нива*).

#### Вариант 2

(2) Минималните и максималните размери на основните месечни възнаграждения по длъжностни нива (*или по длъжности, които образуват едно длъжностно ниво, ако в дружеството няма смисъл да се обособяват длъжностни нива*) са показани в Приложение № 1 към настоящите правила (*Приложение № 1 се разработва като таблица, в която се включват длъжностните нива, длъжностите в съответното ниво, минималните и максималните размери на основните месечни заплати за всяко длъжностно ниво*).

Чл. 8. (1) Индивидуалните основни месечни заплати на работниците и служителите се договарят между тях и работодателя или упълномощено от него длъжностно лице.

(2) Основните месечни заплати на новоназначените работници или служители се определят като правило в размери равни или близки до минималната основна месечна заплата за съответната длъжност.

Чл. 9. Изменения на индивидуалните основни месечни възнаграждения могат да се правят в следните случаи:

1. преназначаване на друга длъжност;
2. след изтичане на срока за изпитване;
3. след завръщане от продължителен отпуск (*може да се определи и продължителност на отпуската – например, повече от 6 месеца*);
4. преглед на основните месечни заплати, извършен по решение на изпълнителния директор на дружеството;
5. други извънредни случаи по решение на изпълнителния директор на дружеството.

Чл. 10. Изменението на основните месечни възнаграждения се извършва с подписване на допълнително споразумение (по реда на чл. 119 от Кодекса на труда) или заповед на изпълнителния директор (по реда на чл. 118, ал. 3 от Кодекса на труда).

#### IV. ДОПЪЛНИТЕЛНИ ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ

Чл. 11. (1) Работниците и служителите в дружеството могат да получават допълнителни възнаграждения, както следва:

1. допълнително възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит;
2. други допълнителни възнаграждения, определени в нормативен акт – размерите (минимални или фиксирани) и условията за получаването им са тези, определени в съответния нормативен акт;
3. допълнителни възнаграждения за постигнати резултати (бонуси), които могат да се изплащат текущо и в края на годината, които не са с постоянен характер, не са гарантирани и не зависят от само от отработеното време, като лицата, които могат да ги получават, реда и условията за получаването им, се определят от Изпълнителния директор;
4. целеви допълнителни възнаграждения (целеви бонуси) за изпълнение на особено важни задачи, като те не са с постоянен характер, не са гарантирани и не зависят само от отработеното време, като лицата, които могат да ги получават, реда и условията за получаването им, се определят от Изпълнителния директор.

(2) Допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит се определя, както следва:

1. размерът на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит се изчислява в процент от индивидуалното основно месечно възнаграждение за всяка година трудов стаж, признат по реда на Кодекса на труда за времето, през което работникът или служителят е работил и продължава да работи в предприятието, в това число на различни работни места и длъжности;
2. процентът по т. 1 е равен на 0,6 на сто за всяка година трудов стаж, признат по реда на Кодекса на труда за времето, през което работникът или служителят е работил и продължава да работи в предприятието, в това число на различни работни места и длъжности;
3. допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит ще се изменя на период от 1 година придобит трудов стаж и професионален опит (*тук може да се регламентира и по-дълъг период*);
4. при определяне размера на допълнителното трудово възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит, се отчита и:
  - а) трудовият стаж на работника или служителя, придобит в друго предприятие по смисъла на § 1, т. 2 от допълнителните разпоредби на Кодекса на труда на същата, сходна или със същия характер работа, длъжност или професия;
  - б) времето, през което без трудово правоотношение лицата са упражнявали трудова дейност и/или професия, която е същата или сходна с работата по сключения трудов договор, и са били задължително осигурени за общо заболяване и майчинство, инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт, трудова злополука и професионална болест и безработица или за инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт, общо заболяване и майчинство;
  - в) трудовият стаж, придобит в друга държава членка на Европейския съюз, на същата, сходна или със същия характер работа, длъжност или професия от работници или служители, които са

български граждани или граждани на някоя от държавите членки, както и членовете на техните семейства, и зачетен като такъв съгласно законодателството на съответните държави;

г) времето, през което без трудово правоотношение българските граждани или гражданите на държава членка на Европейския съюз, както и членовете на техните семейства са упражнявали трудова дейност и/или професия на територията на държавите членки, която е същата или сходна с работата по сключения трудов договор в Република България, и са били задължително осигурени за общо заболяване и майчинство, инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт, трудова злополука и професионална болест и безработица или за инвалидност поради общо заболяване, старост и смърт, общо заболяване и майчинство, съгласно законодателството на съответните държави.

5. условията, при които се зачита сходният характер на работата, длъжността или професията по т. 4, се определят по преценка на работодателя за всеки конкретен случай и в зависимост от характеристиките на длъжността;

6. в случаите по чл. 123 и 123а от Кодекса на труда при определянето на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит се зачита и времето, през което работникът или служителят е работил в предприятието преди промяната на работодателя.

7. допълнителното трудово възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит се заплаща за действително отработено време в рамките на съответната месечна продължителност на работното време само по основното трудово правоотношение, а при непълно работно време - по всеки отделен трудов договор, до допълването им до съответната месечна продължителност на работното време.

#### *Вариант 1*

Чл. 12. Допълнителните възнаграждения за постигнати резултати (бонуси) и целевите допълнителни възнаграждения (целеви бонуси), се определят по процедура, утвърдена от изпълнителния директор.

#### *Вариант 2*

Чл. 12. Допълнителните възнаграждения за постигнати резултати (бонуси) и целевите допълнителни възнаграждения (целеви бонуси), се определят по процедура, съгласно Приложение № 2 към настоящите правила (*В Приложение № 2 се описват различните бонусни схеми, които ще се прилагат в дружеството*).

### **V. ИЗЧИСЛЯВАНЕ НА ПОЛАГАЩИТЕ СЕ БРУТНИ И НЕТНИ ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ**

Чл. 13. (1) Изчисляването на полагащите се брутни и нетни възнаграждения на работниците и служителите се извършва месечно.

(2) Полагащите се брутни месечни възнаграждения на работниците и служителите в предприятието включват:

1. основната заплата за отработеното време през съответния месец (*полагащото се възнаграждение според изработеното – при прилагане на сделно заплащане*);

2. полагащите се допълнителни трудови възнаграждения, регламентирани в нормативни актове и/или в тези правила и/или в индивидуален трудов договор;



3. възнаграждение за ползван платен отпуск, ако има такъв;

4. други полагащи се възнаграждения и обезщетения, определени в нормативен акт.

(2) Изчисляването на полагащите се нетни месечни възнаграждения на работниците и служителите и отчитането на разходите се извършва по разпоредбите на действащото законодателство.

Чл. 14. (1) Полагащите се нетни месечни възнаграждения се изплащат до 10 число на месеца, следващ този, за който се отнасят *(може да се посочи и друга дата, както и да се регламентира възможност за изплащане на аванс)*.

(3) Полагащите се нетни месечни възнаграждения се изплащат по банков път в определена от работодателя банка *(може и определена от работника или служителя)* или в брой в касата на дружеството.

(4) От полагащото се нетно месечно възнаграждение на работника или служителя могат да се правят удръжки по негово писмено искане, в което той задължително посочва организацията, на която трябва да бъдат преведени удръжаните суми и съответната банкова сметка.

## **VI. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ РАЗПОРЕДБИ**

§ 1. Настоящите правила са утвърдени със заповед № ... от ... г. на изпълнителния директор на дружеството и влизат в сила от .... г.

§ 2. Указания по прилагането на настоящите правила дава изпълнителния директор на дружеството *(или друго длъжностно лице – например, мениджъра човешки ресурси)*.

§ 3. Контролът по изпълнение на настоящите правила се възлага на .... *(посочва се длъжностно лице – например, мениджъра човешки ресурси и/или главния счетоводител)*.

§ 4. За допуснати нарушения на определените изисквания в правилата, виновните длъжностни лица носят дисциплинарна отговорност, ако не подлежат на по-тежко наказание.

§ 5. Настоящите правила се приемат на основание чл. 22 от Наредбата за структурата и организацията на работната заплата (Обн., ДВ, бр. 9 от 2007 г., в сила от 1 юли 2007 г., изм. ДВ. бр. 56 от 2007 г., изм. ДВ. бр.83 от 2007 г., изм. ДВ. бр.11 от 2008 г. изм. ДВ. бр.10 от 2009 г., изм. ДВ. бр. 67 от 2009 г., изм. ДВ. бр. 95 от 2011 г., изм. ДВ. бр. 106 от 2011 г., изм. ДВ. бр. 21 от 2012 г., доп. ДВ. бр. 49 от 29 Юни 2012 г.) и чл. 23 от Наредбата за договаряне на работната заплата, приета с ПМС № 129 от 1991 г. (Обн. ДВ, бр. 55 от 12 юли 1991 г., изм. бр. 30 и 40 от 1993 г.).

Приложение № 1

Приложение № 2

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – Терминологичен речник

Администриране на възнагражденията (Payroll)	Дейности за изчисляване и изплащане/предоставяне на полагащите се възнаграждения на заетите в организацията, включително събиране, обработка, съхраняване и предоставяне на информация и документи.
Анализ на длъжностите (Job Analyses)	Процес на проучване, формулиране на изводи и препоръки по отношение на длъжностите и техните характеристики, от гледна точка на оптималното протичане на работните процеси, повишаване на производителността на труда и въздействието им върху мотивацията и поведението на работещите.
Аналитични методи (Analytical Methods) за планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения	Разходите за възнаграждения се планират въз основа на анализи и хипотези за стойността на множество показатели – численост и структура на персонала, прогнози за отделните елементи на възнагражденията и други.
Аналитични методи за оценяване на длъжностите (Analytical Job Evaluation Methods)	Оценяването на длъжностите се извършва на няколко стъпки – избор на показатели (фактори) за оценяване, избор на степени на оценката по избраните показатели (фактори) и съответните точки, както и подреждане по определена схема въз основа на общата точкова оценка.
Бонуси, обвързани с обема на извършената работа (Workload Bonuses)	Допълнителни възнаграждения, изчислявани въз основа на показатели за обем на извършената работа, които са с непостоянен характер и не са гарантирани.
Бонуси, обвързани с продажбите (Sales Bonuses)	Допълнителни възнаграждения, изчислявани въз основа на показатели за продажби, които са с непостоянен характер и не са гарантирани.
Бонуси, обвързани със показатели за крайни резултати (Final Results Bonuses)	Допълнителни възнаграждения, изчислявани въз основа на показатели за крайни резултати, които са с непостоянен характер и не са гарантирани.
Бонуси, обвързани със система от показатели (Bonuses bound by system of indicators)	Допълнителни възнаграждения, изчислявани въз основа на система от показатели, които са с непостоянен характер и не са гарантирани.
Бюджет за възнаграждения (Compensation/Pay Budget)	Документ, в който са описани прогнозния размер и структура на възнагражденията за определен бъдещ период от време.
Възможности (Opportunities)	Осигуряване на възможности на заетите в организацията, свързани със сигурността на заетостта, характеристиките на работата, възможностите за развитие и условията на труд.
Възнаграждение (Reward)	Всички доходи и облаги, получавани от наемния персонал срещу извършването на операции (работи) в рамките на конкретни трудови процеси при определен работодател.

---

Вътрешни фактори (Internal Factors), влияещи върху разходите за труд и възнагражденията	Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията, свързани с дейността и състоянието на организация, както и характеристиките на конкретните трудови процеси.
Глобални методи (Global/Non-Analytical Methods) за планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения	Разходите за възнаграждения се планират като цяло, обикновено на база зависимост с прогнозната стойност на един основен показател (процент от прогнозираните приходи, добавена стойност или печалба) или на база равнището им в предходен период.
Децил (Decile)	Величина, която разделя ранжиран статистически ред числа (размери на възнагражденията) на десет равни части (девет на брой, петия децил съвпада с медианата) – например, ако стойността на първия децил на възнагражденията за дадена длъжност е 1000 лева, това означава, че първата десетина (10%) от работодателите плащат по-малко от 1000 лева, а другите девет десетини (90%) – повече от 1000 лева.
Дизайн на общия компенсационен пакет (Total Compensation Package Design)	Дейности по разработване, внедряване и наблюдение на прилагането на проекти за общи компенсационни пакети на заетите в организацията.
Длъжност (Job Position)	Съвкупност от трудови задължения, които са достатъчно близки за да могат да се изпълняват успешно от един човек, като тези задължения предполагат определени знания, умения и трудови навици, изискват усилия, комуникации и поемане на отговорности, като се извършват на определено място със съответните условия.
Длъжностна характеристика (Job description)	Вътрешен документ на организацията, в който са описани трудовите задължения, комуникации (подчиненост, вътрешни и външни контакти), отговорности, необходимите знания, умения, опит и други специфични характеристики.
Длъжностни нива (Job Grades)	Групи длъжности, подредени в определена йерархия, като в едно ниво се включват длъжности със сходни характеристики.
Допълнителни възнаграждения (Additional Payments, Bonuses)	Парични възнаграждения, свързани с фактори, които изцяло или частично не са отчетени при определянето на основните заплати.
Допълнителни възнаграждения за представяне (Performance Pay)	Допълнителни възнаграждения, определяни на база общата оценка на представянето, които имат постоянен характер, като могат да се променят при промяна на общата оценка на представянето.
Допълнителни възнаграждения за привличане и/или задържане на персонал (Retention Pay)	Допълнителни възнаграждения, чиято цел е да се привлекат или задържат ключови служители в организацията. Обикновено се използват за служители, заемащи длъжности с много високи нива на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар.

Допълнителни изгоди (Benefits)	Придобивки в допълнение на заплатите, изплащани в пари или чрез предоставяне на специфични права, продукти и услуги, чиято парична стойност може да се определи.
Допълнителни изгоди в пари (Cash Benefits)	Придобивки под формата на еднократни или периодични парични плащания.
Допълнителни изгоди в продукти, услуги и права (Non-cash Benefits)	Придобивки под формата на продукти, услуги и специфични права.
Допълнително възнаграждение за по-високи разходи за живот (Cost of Living Allowances – COLA)	Допълнителни възнаграждения, целящи да компенсират по-високите разходи за живот в райони, където разходите за живот са относително по-високи и разбира се, при условие, че тези по-високи разходи не са отчетени при определянето на основните заплати.
Допълнително възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит или за прослужено време (Length of Service)	Допълнително възнаграждение, което се плаща на база придобития трудов стаж и/или професионален опит на заетия (общо или само в организацията).
Допълнително възнаграждение за трудни условия на живот и труд (Hardship)	Допълнителни възнаграждения, свързани с рискове за здравето и живота на работещия или на други лица, които се изплащат при условие, че тези фактори не са отчетени при определянето на основните заплати.
Допълнително възнаграждения за извънреден труд	Допълнително възнаграждение за работа над законоустановеното работно време. Обичайно се определя като увеличено заплащане на извънредния труд в процент от основната заплата за единица работно време.
Дългосрочни планове/бюджети за разходите за възнаграждения (Long-term Plans/Budgets)	Обхващат период, по-голям от 3 години – 5 и повече години. Специфичното за тези планове е, че те се изготвят по ограничен брой показатели.
Ефект на дохода (Income Effect)	Свързва се с желанието на индивида да разполага с повече „свободно“ време за да може да се възползва от увеличените си доходи, но в съвременните условия ефекта на дохода е свързан с реструктуриране на потреблението – купуване на повече и/или по-скъпи стоки (продукти и услуги), които обаче спестяват време.
Заместващ ефект (Substitution Effect)	Желанието на индивида да „замести“ част от свободното си време с работно поради с цел повишаване на доходите си, но в съвременните условия, заместващият ефект се изразява по-скоро в стремежа на хората да си осигурят заетост с по-високо възнаграждение за единица работно време.
Занятие (Occupation)	Конкретен вид трудова дейност, извършвана от човек, която му носи доходи в момента (или за определен период), а когато тази дейност се изпълнява в ролята на наемен работник (служител), тя е на конкретна длъжност.

Заплата (Salary)	Парично възнаграждение за изпълнение на конкретна длъжност, включващо основна заплата и допълнителни възнаграждения.
Заплащане в зависимост от обема на извършената работа (Piecework, Pay by piece)	Изчисляване на полагащата се основна заплата за съответния период, въз основа на обем извършена работа и основна заплата за единица обем извършена работа (разценка).
Заплащане в зависимост от отработеното време (Pay by Spent Time)	Изчисляване на полагащата се основна заплата за съответния период, въз основа на реално отработеното време и договорената основна заплата за единица време.
Заплащане, обвързано с трудовото представяне (Performance Related Pay)	Обвързване на размера и/или измененията на възнагражденията (или части от тях – основни заплати, допълнителни възнаграждения) с оценките на трудовото представяне и/или постигнатите резултати.
Извеждане на дейности (Outsourcing)	Възлагане на дейности, свързани с управлението на възнагражденията (проучвания, изчисления и т.н.) на външни организации.
Икономически фактори (Economic Factors), влияещи върху разходите за труд и възнагражденията	Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията, свързани със състоянието и тенденциите в развитието на икономиката.
Инвестиционен център (Investment Center)	Обособена част от организацията (звено, бизнес звено), която се третира като цяло – активи, възвръщаемост на капитала, приходи, разходи и печалба.
Индекс на потребителските цени (Consumer Price Index - CPI)	Индекс, измерващ цените на потребителските стоки (продукти и услуги), включени в определена “потребителска кошница”, която обикновено отразява средното, типично потребление в дадена страна, регион или населено място.
Индивидуални прегледи на основните заплати (Individual Pay Review)	Прегледи и изменения на основните заплати на отделни служители, свързани с настъпването на определени събития (изтичане на изпитателен срок, преназначаване на друга длъжност, завръщане след продължително отсъствие и т.н.)
Институционални фактори (Institutional Factors), влияещи върху разходите за труд и възнагражденията	Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията, свързани с дейността (намесата) на различни институции – международни организации и съюзи, национална държава, работодателски съюзи и профсъюзи.
Квалификация (Qualification)	Степен на усвояване/притежаване на определени знания, умения и трудови навици от конкретен човек, като тази степен може да се определи по различен начин – ниска, средна, висока и т.н., а когато се визират знания, умения и навици в рамките на определена професия се използва термина „ <i>професионална квалификация</i> ”.

Квартил (Quartile)	Величина, която разделя ранжиран статистически ред числа (размери на възнагражденията) на, които делят статистическия ред на четири равни части (три на брой, вторият квартал съвпада с медианата) – например, ако стойността на първия квартал на възнагражденията за дадена длъжност е 1200 лева, това означава, че първата четвърт (25%) от работодателите плащат по-малко от 1200 лева, а другите три четвърти (75%) – повече от 1200 лева.
Класификатор на длъжностите (Job Position Classifier)	Документ, в който са описани длъжностите в организацията и тяхното подреждане, като често в него се включват и основни изисквания за заемане на длъжностите.
Краткосрочни планове/бюджети за разходите за възнаграждения (Short-term Plans/Budgets)	Обикновено се разработват за период от една година, като най-често това е финансовата година, определена в данъчното законодателство на съответната държава. Тези планове са и най-подробни, включващи конкретни детайли.
Медиана (Median)	Величина, която разделя ранжиран статистически ред числа (размери на възнагражденията) на две равни части – например, ако стойността на медианата на възнагражденията за дадена длъжност е 1500 лева, това означава, че половината работодатели плащат повече от 1500 лева, а другата половина – по-малко от 1500 лева.
Метод на „пазарната цена“ на длъжностите (Market pricing)	Оценката на длъжностите се извършва на база пазарните нива на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар.
Метод на класиране (ранжиране) на длъжностите (Job ranking)	При този метод, длъжностите се подреждат в определена йерархия, въз основа на експертна (субективна) оценка на тяхната ценност и значимост за организацията.
Метод на класифицирането на длъжностите (Job classification)	Оценяването на длъжностите се извършва въз основа на предварително определен начин за групиране на длъжностите, описание (дефиниции) на длъжностите, които се включват в съответните групи и длъжности-еталони за всяка група.
Метод на сравнението по двойки (Paired comparison)	При този метод всяка длъжност се сравнява с всички останали, като при всяко сравнение на съответните двойки длъжности се дава оценка за ценността и значимостта на сравняваните длъжности по определена схема.
Методи за оценяване на длъжностите (Job Evaluation Methods)	Съвкупност от процедури (правила, процеси) и алгоритми (показатели, критерии, зависимости), чрез които се оценява ценността на длъжностите в организацията и тяхното подреждане по определен начин.
Монетарни възнаграждения (Monetary Rewards)	Възнаграждения, които се изплащат в пари или могат да бъдат измерени в пари.
Мотивация (Motivation)	Съвкупност от психични процеси, определящи силата и посоката на поведението.

Наемен работник или служител (Employee)	Физическо лице, които работи по трудово правоотношение (сключен трудов договор) за определен работодател на конкретна длъжност.
Не-аналитични методи за оценяване на длъжностите (Non-Analytical Job Evaluation Methods)	При тези методи, длъжностите се оценяват като цяло, а не по отделни показатели (фактори), а подреждането им се извършва по определена схема – по нива, единична йерархия („класиране“) и други.
Немонетарни възнаграждения (Non-monetary Rewards)	Облаги и придобивки за персонала (признание, отношения и възможности), свързани с работата при определен работодател, които пряко не могат да се измерят с пари.
Норма (стандарт) на време (Time Standard)	Оптималното време за изпълнение на дадени операции по създаването на продукт или услуга, при конкретни условия (технологични и организационни) и при нормални квалификация и натоварване на изпълнителите.
Норма (стандарт) на изработка (Production Standard)	Оптималното количество продукти или услуги (може и части от тях), както и обема работа, които могат да се създадат (извършат) за дефиниран период от време – час, ден и т.н., при конкретни условия и нормални квалификация и натоварване на изпълнителите.
Обезщетения (Damages, Compensations)	Плащания в пари, които се извършват при настъпване на определени събития (прекръпяване на трудов договор, командироване на служители и т.н.).
Общ компенсационен пакет (Total Compensation Package)	Включва всички доходи и облаги (монетарни и немонетарни възнаграждения), получавани от наемния персонал от организацията работодател за определен период от време.
Оперативно управление на възнагражденията (Operational Reward Management, Payroll)	Разработване на процедури и процеси, както и конкретни действия (операции в рамките на разработените процедури и процеси), необходими за изчисляването и изплащането/предоставянето на възнагражденията.
Опции за закупуване на акции (Employee Stock Option – ESO)	Схема, при която организацията дава права на служителите си да закупят акции на организацията на фиксирана цена след определен период от време, като те могат да получат допълнителни доходи от продажбата на закупените акции по пазарната им цена или от дивиденди.
Основна заплата (Base Salary, Wage)	Парично възнаграждение, пряко свързано със заеманата длъжност и нейните характеристики, работното време, очакваното трудово представяне и постижения на наемния персонал.
Оценяване и подреждане на длъжностите (Job Evaluation, Job Grading)	Процедури и процеси, чрез които се оценяват отделните длъжности в организацията и въз основа на тази оценка са подреждат по определен начин (в определена йерархия).
Оценяване на трудовото представяне (Performance Appraisal)	Процедура за определяне на оценка на трудовото представяне на отделен зает, най-често въз основа на

изпълнението на предварително поставени цели и демонстрирани компетентности.

Пазарно позициониране на организацията на трудовия пазар (Labour Market Positioning)	Определя се въз основа на размерите на възнагражденията в организацията за дадена длъжност или длъжности, спрямо определена стойност на пазарните нива на възнагражденията – медиана, квантил, децил и процентил.
Пари (Money)	Сложна икономическа категория, определяна по различен начин, но тук се имат предвид паричните знаци в националната парична единица на дадена държава.
Периодични (най-често – годишни) масови прегледи на основните заплати (Annual Pay Review)	Преглед и изменения на основните заплати на всички или на преобладаващата част от заетите в организацията, който се извършва на предварително определен период от време (най-често – веднъж годишно).
План за възнаграждения (Compensation/Pay Plan)	Прогноза за размера и структурата на възнагражденията за определен бъдещ период от време.
Планиране (бюджетиране) на възнагражденията (Reward Planning, Budgeting)	Процедури и процеси по разработване на прогнози за структурата и равнището на възнагражденията за бъдещ период от време.
Планът „ЕСОП“ (Employee Stock Ownership Plan - ESOP)	Схема с данъчни облекчения, <b>при която</b> акциите на компанията стават собственост на нейния персонал, който може да получава доходи от дивиденди и от продажба на акции при определени условия
Поведение (Behaviour)	Съвкупност от действия или бездействия на хората, отразяващо отношението им към околната среда и към тях самите.
Политики по възнагражденията (Reward Policies)	Съвкупност от принципи (ръководни начала) за вземане на решения и за действия в областта на определянето и предоставянето на възнагражденията на заетите в организацията, което ги прави относително устойчиви за продължителен период от време.
Признание на постиженията (Recognition of Achievements)	Различни форми, чрез които организацията демонстрира, че признава и цени постиженията на заетите.
Проектиране (дизайн) на длъжностите (Job Design)	Процес на създаване на нови или изменения в съществуващите длъжности и техните характеристики (трудова задълженост и свързаните с тях знания, умения, навици, отговорности, комуникации, усилия и т.н.) с оглед оптималното протичане на работните процеси, повишаване на производителността на труда и позитивно влияние върху мотивацията и поведението на работещите.
Професия (Profession)	Съвкупност от специфични знания, умения и трудови навици, приложими в определени трудови процеси, придобити чрез образование, обучение и/или опит.

---



Профил на длъжността (Job profile)	Описание на очакваните качества (знания, умения, особености на личността), нагласи, ценности, мотивация и други подобни за успешното изпълнение на длъжността, както и очаквано поведение от изпълнителите на длъжността.
Процентил (Percentile)	Величина, която разделя ранжиран статистически ред числа (размери на възнагражденията) на сто равни части (99 на брой, 50-тия процентил съвпада с медианата) – например, ако стойността на първия процентил на възнагражденията за дадена длъжност е 750 лева, това означава, че 1% от работодателите плащат по-малко от 750 лева, а другите 99% от работодателите – повече от 750 лева.
Работен процес (Workflow, Work Process)	Съвкупност от определени във времето и пространството работни операции, в резултат на които се получава относително завършен продукт/услуга или части от тях.
Работна манипулация (Work manipulation/processing)	Елементарни действия (четене, писане, вдигане, преместване и т.н.) за изпълнение на работна операция.
Работна операция (Work operation)	Група от две или повече работни манипулации с относителна обособеност в рамките на определен работен процес.
Работно място (Work place)	Определено място в пространството, на което се изпълняват една или повече длъжности.
Работодател (Employer)	Юридическо или физическо лице, което наема персонал по трудово правоотношение (сключен трудов договор).
Разходен център (Cost Center)	Обособена част от организацията (звено, екип, проект, програма и т.н.), в която се извършват разходи.
Разходи за живот или издръжка на живота (Cost of Living)	Средните разходи за продукти и услуги, заплащани от отделен човек или домакинство за определен период от време, които се считат за стандартни.
Разходи за труд (Labour Cost)	Всички разходи, които работодателят трябва да направи за да си осигури необходимия персонал за изпълнение на трудовите процеси.
Система за възнаграждения (Reward System)	Съвкупност от взаимосвързани процедури (правила, практики) и процеси, чрез които се определят и предоставят възнагражденията на заетите в организацията.
Софтуер за администриране на възнагражденията (Payroll Software)	Софтуер, подпомагащ дейностите по изчисляване и изплащане/предоставяне на полагащите се възнаграждения на заетите в организацията.
Социално-демографски фактори (Socio-demographic Factors), влияещи върху разходите за труд и възнагражденията	Фактори, влияещи върху разходите за труд и възнагражденията, свързани със социалната структура на обществото и възпроизводството на населението (демографските процеси и структури).

Специализирани проучвания на пазарните нива на възнагражденията (Pay/Salary Surveys)	Проучвания на пазарните нива на възнагражденията, извършвани от специализирани компании, в които доброволно и срещу заплащане се включват различни организации, които предоставят данни за възнагражденията и характеристиките на определени длъжности. Специализираните компании оценяват и групират по определена методология длъжностите в организациите, включени в проучването и въз основа на получените данни за възнагражденията, предоставят информация за пазарните нива на възнагражденията по групи длъжности.
Средносрочни планове/бюджети за разходите за възнаграждения (Mid-term Plans/Budgets)	Обикновено се разработват за период от 3 години, като разбира се има изключения. Тези планове също са подробни, но в повечето случаи без конкретните детайли.
Стимул (Stimulus)	Подтик, тласък, свързан предимно с околната среда, като буквалното значение на думата на български е „остен“.
Стратегии по възнагражденията (Reward Strategies)	Съвкупности от дългосрочни цели, програми за действия и приоритети при тяхното изпълнение, свързани с възнагражденията на заетите в организацията.
Стратегическо управление на възнагражденията (Strategic Reward Management)	Разработване и изпълнение на стратегии (съвкупност от дългосрочни цели, програми за действия и приоритети при разпределението на ресурсите) и политики (принципи за вземане на решения и действия) в областта на определянето и предоставянето на възнаграждения на заетите в организацията.
Структура на общия компенсационен пакет (Total Compensation Package Structure)	Относителен дял на отделните компоненти на общия компенсационен пакет.
Трудов пазар (Labour Market)	Специфична социално-икономическа система, представляваща устойчива съвкупност от елементи и връзките (процесите) между тях, като основните елементи на тази пазарна система са продавачите, купувачите, търгуваните стоки и техните цени, както и правилата за сключване на сделки.
Трудово задължение (Job obligation/duty/engagement)	Съвкупност от взаимосвързани операции, извършвани от хора, които са част от работен процес или процеси.
Управление на възнагражденията (Reward Management)	Специфична управленска дейност, свързана с разработване на стратегии, политики, процедури и конкретни действия, включително наблюдение, оценка и контрол, насочени към определяне и изплащане/предоставяне на възнагражденията на заетите в организацията. От друга страна, управлението на възнагражденията може да се разглежда като дейност по изграждане, поддържане и изменение на системи за възнаграждения (процедури и

правила), чрез които се определят и изплащат/предоставят възнагражденията.

Управление на представянето (Performance Management)	Интегриран подход за постигане на устойчив успех, чрез изпълнение на предварително поставени цели и оптимално използвани ресурси, в основата на които стои развитието на компетентностите и ангажираността на персонала.
Фактори (Factors), влияещи върху разходите за труд и възнагражденията	Непосредствени причинители на изменения на разходите за труд и на възнагражденията.
Фамилии (семейства) длъжности (Job Families)	Групи длъжности, обособени въз основа на тяхната принадлежност към определени функционални направления в дейността на организацията.
Цена на времето (Time Prize)	Възнаграждението, което може да бъде получено за единица работно време от даден човек.
Център на отговорност (Responsibility Center)	Обособена част от организацията (звено, екип, проект, програма и т.н.), която се ръководи от едно лице, отговарящо за дейностите и резултатите. Разходните центрове, центрoвете на приходи и печалби са и центрове на отговорност.
Център на печалба (Profit Center)	Обособена част от организацията (звено, екип, проект, програма и т.н.), в която се генерира печалба.
Център на приходи (Revenue Center)	Обособена част от организацията (звено, екип, проект, програма и т.н.), в която се генерират приходи.
Широки групи длъжности (Broad Bands)	Групи длъжности, обособени въз основа на характеристиките на техните задължения и възможности за влияние върху резултатите от дейността на организацията.

---

## ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

(ОСНОВНИ ИЗТОЧНИЦИ)

*На български език:*

1. Ангелов, А. Организационно поведение, Тракия-М, С., 2002 г.
2. Винер, Н., Кибернетика, Наука и изкуство, С., 1964 г.
3. Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания, Стопанство, С., 1998 г.
4. Владимирова, К., Икономика на труда, СИЕЛА, С., 2009 г.
5. Владимирова, К., Управление на човешките ресурси – стратегии, стандарти, практики, С., Стопанство, 2006 г.
6. Владимирова, К., Стратегическо управление на човешките ресурси, С., НБУ, 2009 г.
7. Георгиев, Г., Икономика на труда, Милениум, С., 2007 г.
8. Дамянов, А., Горанова, П., Захаријева, Г., Управление на персонала. Национални и интернационални измерения, АИ „Ценов“, Свищов, 1999 г.
9. Динев, М., Пейчева, М., Контрол в социалното управление Тракия-М, С., 1999 г.
10. Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж., Основи на мениджмънта, Отворено общество, С., 1997 г.
11. Дракър, П., Мениджмънт предизвикателствата през 21-век, Класика и стил, С., 2000 г.
12. Дракър, П., Практика на мениджмънта, Класика и стил, С., 2001 г.
13. Дракър, П., Ефективното управление, Класика и стил, С., 2002 г.
14. Дулевски, Л., Пазар на труда, СИЕЛА, С., 2010 г.
15. Евгениев, Г., Трудови стандарти, С., Стопанство, 2005 г.
16. Златев, В., Мениджмънт без граници, С., Стопанство, 1999 г.
17. Каплан, Р., Нортън, Д., Балансирана система от показатели за ефективност, С., Класика и стил, 2005 г.
18. Каплан, Р., Нортън, Д., Стратегически карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, С., Класика и стил, 2006 г.
19. Кейнс, Дж.М., Обща теория на лихвата, заетостта и парите, С., Принцепс, 2001 г.
20. Колев, Б., Икономическа култура, С., Стопанство 2002 г.
21. Компетентностни модели – ползи и предизвикателства. Проучване на практическото приложение в България, 2010 г., КПМГ - България, достъпно на адрес: <http://www.kpmg.bg>
22. Лейзиър, Е., Гибс, Дж., Икономика на персонала, Класика и стил, С., 2009 г.
23. Маркс, К., Капиталът, т. I, Партиздат, С., 1979 г.
24. Павлов, Ст., Наръчник по заплащане на труда, Труд и право, С., 2003 г.
25. Паунов, М., Организационна култура, Издателски комплекс – УНСС, С., 2015 г.
26. Паунов, М., Паунова, М., Паунов, А., Организационно поведение, СИЕЛА, С., 2013 г.
27. Паунов, М., Стратегии на бизнеса, второ издание, Стопанство, С., 1997 г.
28. Паунов, М., Трудова мотивация, СИЕЛА, С., 2009 г.
29. Паунов, М., Ценностите на българите. Съвременен портрет на европейски фон, Стопанство, С., 2009 г.
30. Пейчева, М., Комуникационни умения. Теория и практика, ЛЕТЕРА ПРИМА, С., 2008 г.
31. Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, ММ Интернешънъл мениджмънт консултинг, С., 2010 г.

32. Портър, М., Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренти, Класика и стил, С., 2010 г.
33. Портър, М., Конкурентното предимство на нациите, Класика и стил, С., 2004 г.
34. Прокопенко, Й., Управление на производителността (практическо ръководство), Международно бюро по труда – Женева, Ниба консулт, С., 1997 г.
35. Речник на чуждите думи в българския език, Наука и изкуство, С., 1970 г.)
36. Ригио, Р., Въведение в индустриалната/организационната психология, Дилок, С., 2006 г.
37. Савов, Ст. и колектив, Икономикс, второ издание, Тракия-М, С., 1998 г
38. Смит, А., Богатството на народите, ИК Рита, С., 2006 г.
39. Спасов, К., Професиология, АПИС – Колев, С., 2004 г
40. Стефанов, Л., Управление на възнагражденията, София консултинг, С., 2010 г.
41. Стефанов, Л., Информационни системи за управление на човешките ресурси, София консултинг, С., 2010 г.
42. Стефанов, Л., Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2013 г.
43. Фишър, С., Дорнбуш, Р., Шмалези, Р., Икономика (основи на микро и макроикономиката), Отворено общество, С., 1997 г.
44. Фридман, М., Немирството на парите. Епизоди от монетарната история, Дамян Яков, С., 1994 г.
45. Фридман, М., Фридман, Р., Свободата на избора – лична декларация, Дамян Яков, С., 1997 г.
46. Франц, В., Пазарът на труда, "Алтенбург" и "Форум 2000", С., 1997 г.
47. Хаджийски, Ив., Избрани съчинения в три тома, том I, Бит и душевност на българския народ", ЛИК, С., 2002 г.
48. Христова, Т., Мениджмънт на човешките ресурси, Принцепс, С., 1996 г.
49. Карабелюва, С., Управление и развитие на човешкия потенциал, Класика и стил, С., 2004 г.
50. Чолаков, Н., Трудова и социална статистика, Стопанство, С., 2007 г.
51. Шиплет, М., Съвременното управление на човешките ресурси, ИПАЕИ, С., 2005 г.
52. Шопов, Д., Атанасова, М., Управлението на човешките ресурси, част 1, Тракия-М, С., 2003 г.
53. Шопов, Д., Атанасова, М., Шопов, Т., Пейчева, М., Управлението на човешките ресурси, част 2, Тракия-М, С., 2003 г.
54. Шопов, Д., Дулевски, Л., Стефанов, С., Паунов, М., Икономика на труда, Тракия-М, С., 2002 г.
55. Шопов, Д., Стимулиране на труда, Наука и изкуство, С., 1978 г.
56. Шопов, Д., Управление на работната заплата, Стопанство, С., 1997 г.
57. Harvard Business Review за оценка на изпълнението на служителите, Класика и стил, С., 2007 г.

*На английски език:*

58. Aguanno, K., 101 Ways to Reward Team Members for \$20 (or Less!), Multi-Media Publications Inc., Oshawa, Ontario, Canada, 2004
59. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice, 3th edition, Kogan Page, London, 2010
60. Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward, 4-th edition, Kogan Page, London, 2012
61. Armstrong, M., Brown, D., Reilly, P., Evidence Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices, Kogan Page, London, 2010

62. Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., Wood, W. Job Evaluation – A Guide to Achieving Equal Pay, Kogan Page, London, 2005
63. Armstrong, M., How to manage people, Kogan Page, London, 2008
64. Armstrong, M., Murlis, H., Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, 5th edition, Kogan Page, London, 2005
65. Armstrong's Handbook of Performance Management', 4th edition, Kogan Page, London, 2009
66. Beam, B., McFadden, Employee Benefits, 6th Edition, Dearborn Real Estate Education, Chicago, USA, 2001
67. Becker G., Human Capital a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education; Columbia University Press, 1964
68. Borjas, G., Labor Economics, Sixth Edition, MiGraw-Hill, USA, 2013
69. Brown, D., Reward Strategies: From intent to impact, CIPD, London, 2001
70. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Reward Management 2009, Annual survey report 2009
71. Eherenberg, R., Smith, R., Modern Labor Economics: theory and public policy, 10th edition, Pearson Education, Boston, 2009
72. Eherenberg, R., Smith, R., Modern Labor Economics: theory and public policy, 11th edition, Pearson Education, Boston, 2012
73. Employee Benefits, Friends Provident Adviser Research 2010, достъпен на адрес: [http://www.employeebenefits.co.uk/download/4274/EB.adviser-research\\_layout-1.pdf](http://www.employeebenefits.co.uk/download/4274/EB.adviser-research_layout-1.pdf)
74. Greer, Ch., Strategic Human Resource Management, Second Edition, Prentice-Hall, NJ, USA, 2001
75. Guidelines for a Community Labour Marketing Policy, Комисия на европейските общности, 1980 г., достъпна на адрес: [http://aei.pitt.edu/5465/01/001346\\_1.pdf](http://aei.pitt.edu/5465/01/001346_1.pdf)
76. International Labor Standards. History, Theory, and Policy Options, Edited by Basu, K., Horn, H., Román, L., Shapiro, J., Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK, 2003
77. Kelso, L., Adler, M. The Capitalist Manifesto, Random House, NY, USA, 1958
78. Lawler, E., Strategic Pay, Jossey-Bass, San Francisco, 1990
79. Mathis, R., Jackson, J., Human resource management, Twelfth Edition, Thomson Learning Inc., Mason, OH, USA, 2008
80. Nelson, B., 1501 Ways to Reward Employees, Workman, New York, 2012
81. Perkins, S., White, G., Reward Management, 2nd Edition, CIPD, London, 2011
82. Rose, M., A Guide to Non-Cash Reward, Kogan Page, London, 2011
83. Rose, M., Reward Management, Kogan Page, London, 2014
84. Rosenbloom, J. Editor, The Handbook of Employee Benefits, 5th Edition, McGraw-Hill Professional, 2005
85. The Future of Payment Systems, Edited by Haldane, A., Millard, St., Saporta, V., Routledge, NY, 2008.
86. The Oxford Handbook of Human Resource Management, edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., Oxford University Press, Oxford, UK, 2007
87. Shields, J., Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies, Cambridge University Press, 2007
88. Singh, B.D., Compensation and Reward Management, Second edition, New Delhi, 2012
89. Yin, R., Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods), Fifth Edition, SAGE Publications, Inc., LA, USA, 2013

*Страници в интернет:*

90. [aubreydaniels.com](http://aubreydaniels.com)
91. [bgrabotodatel.com](http://bgrabotodatel.com)
92. [ilo.org](http://ilo.org)
93. [dv.parliament.bg](http://dv.parliament.bg)
94. [epp.eurostat.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu)
95. [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)
96. [forum.karierist.com](http://forum.karierist.com)
97. [laborsta.ilo.org](http://laborsta.ilo.org)
98. [slujba.com](http://slujba.com)
99. [www-03.ibm.com/software/products/bg/business-process-manager-standard](http://www-03.ibm.com/software/products/bg/business-process-manager-standard)
100. [www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com)
101. [www.antipodes.bg/bg/cubes](http://www.antipodes.bg/bg/cubes)
102. [www.aon.com/human-capital-consulting](http://www.aon.com/human-capital-consulting)
103. [www.ariscommunity.com](http://www.ariscommunity.com)
104. [www.az.government.bg](http://www.az.government.bg)
105. [www.bls.gov](http://www.bls.gov)
106. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
107. [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)
108. [www.coca-colahellenic.bg](http://www.coca-colahellenic.bg)
109. [www.google.com](http://www.google.com)
110. [www.employeebenefits.co.uk](http://www.employeebenefits.co.uk)
111. [www.esopassociation.org](http://www.esopassociation.org)
112. [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
113. [www.hrconsultant.com](http://www.hrconsultant.com)
114. [www.hrdm.net](http://www.hrdm.net)
115. [www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com)
116. [www.hr-software.net](http://www.hr-software.net)
117. [www.fibank.bg](http://www.fibank.bg)
118. [www.jobs.bg](http://www.jobs.bg)
119. [www.karieri.bg/forum](http://www.karieri.bg/forum)
120. [www.kpmg.bg](http://www.kpmg.bg)
121. [www.lge.gov.uk](http://www.lge.gov.uk)
122. [www.managers-net.com](http://www.managers-net.com)
123. [www.mercer.com](http://www.mercer.com)
124. [www.military.com](http://www.military.com)
125. [www.minfin.bg](http://www.minfin.bg)
126. [www.mlsp.government.bg](http://www.mlsp.government.bg)
127. [www.nipa.bg](http://www.nipa.bg)
128. [www.nsi.bg](http://www.nsi.bg)
129. [www.opm.gov](http://www.opm.gov)
130. [www.oracle.com/us/technologies/bpm](http://www.oracle.com/us/technologies/bpm)
131. [www.payscale.com](http://www.payscale.com)
132. [www.salary.com](http://www.salary.com)
133. [www.salaryexpert.com](http://www.salaryexpert.com)

134. [www.sec.gov](http://www.sec.gov)
135. [www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com)
136. [www.un.org](http://www.un.org)
137. [www.undp.org](http://www.undp.org)
138. [www.unece.org](http://www.unece.org)
139. [www.zaplata.bg](http://www.zaplata.bg)
140. [www.zaplatomer.bg](http://www.zaplatomer.bg)[www.payscale.com](http://www.payscale.com)
141. [www.salary.com](http://www.salary.com)
142. [www.salaryexpert.com](http://www.salaryexpert.com)
143. [www.sec.gov](http://www.sec.gov)
144. [www.softwareag.com](http://www.softwareag.com)
145. [www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com)
146. [www.zaplata.bg](http://www.zaplata.bg)
147. [www.zaplatomer.bg](http://www.zaplatomer.bg)

*Нормативни актове:*

148. Конституция на Република България
149. Конвенция на МОТ № 1 за работното време (индустрия)
150. Конвенция на МОТ № 95 за закрила на работната заплата
151. Конвенция на МОТ № 98 за правото на организиране и на колективно договаряне
152. Конвенция на МОТ № 100 за равенството в заплащането
153. Конвенция на МОТ № 111 относно дискриминацията в областта на труда и професиите
154. Конвенция на МОТ № 156 относно равенството на възможностите и еднаквото отношение към работниците и служителите от двата пола: работници и служители със семейни задължения
155. Конвенция на МОТ № 183 относно закрилата на майчинството
156. Регламент (ЕО) № 1022/2009 на Комисията на европейските общности
157. Кодекс на труда
158. Кодекс за социално осигуряване
159. Данъчно-осигурителен процесуален кодекс
160. Граждански процесуален кодекс
161. Кодекс за етично поведение на българските магистрати
162. Етичен кодекс на съдебните служители
163. Етичен кодекс за поведение на държавните служители в Министерството на вътрешните работи
164. Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация
165. Закон за безопасни и здравословни условия на труд
166. Закон за администрацията
167. Закон за безопасни и здравословни условия на труд
168. Закон за бюджета на държавното обществено осигуряване за 2014 г.
169. Закон за бюджета на държавното обществено осигуряване за 2015 г.
170. Закон за данъците върху доходите на физическите лица
171. Закон за държавния служител
172. Закон за здравното осигуряване
173. Закон за корпоративното подоходно облагане



174. Наредба за безплатното работно и униформено облекло
175. Наредба за елементите на възнаграждението и за доходите, върху които се правят осигурителни вноски
176. Наредба за договаряне на работната заплата
177. Наредба за работното време, почивките и отпуските
178. Наредба за командировките в страната
179. Наредба за служебните командировки и специализации в чужбина
180. Наредба за структурата и организацията на работната заплата
181. Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация
182. Постановление на Министерския съвет № 67 от 2010 г.
183. Постановление на Министерския съвет № 147 от 2007 г.
184. Постановление на Министерския съвет № 419 от 2014 г.