

Пазарна оценка на работни места (длъжности)

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимир



Пазарни проучвания на възнагражденията

- Осигуряват ни желаната информация.
- Елиминират предположенията и емоциите.
- Дават информация за тенденциите на пазара.
- Следят развитието на практиките по възнагражденията
- Участието в пазарно проучване е **доброволно** - фирми подават информация, свързана с възнагражденията и придобивките за техните компании, а фирмата доставчик обработва данните от всички участници и им **предоставя обобщена информация**. В проучванията и анализите на нивата на възнаграждения вземат участие голям брой фирми от различни браншове и данните се обновяват ежегодно

Съпоставяне на длъжностите

- Повечето доставчици на пазарни проучвания предлагат услугата съпоставяне на длъжностите (job matching, job mapping, job benchmarking).
- Доставчиците на услугата разполагат с голям брой длъжностни описания, които се сравняват с длъжностните характеристики на участващите фирми, при откриване на най-точното съвпадение **длъжността на участника получава съответната оценка**, изразена в точки, ниво или йерархичен код

За съпоставянето на длъжностите се използва **следната информация**:

- организационна структура;
- функционални характеристики;
- длъжностни характеристики ;
- провеждане на интервюта с преките ръководители;
- структура по нива, в случай че съществува.

Подаване на информация – за служители, възнаграждения, придобивки

(1) Информация за служителите					
Име на позицията	Име на служителя	Код	Регион	НАУ точки	Брой служители

Информация за служителите						(2) Информация за възнагражденията				Назначаване	
						Годишна брутна заплата	Общо годишно възнаграждение	Минало-годишен бонус според представяне или резултати	Бонус при постигане на целта като процент от брутната заплата	Година на раждане	Година на назначаване

Информация за служителите	Информация за възнагражденията	Назначаване	(3) Допълнителни придобивки			
			Служебен автомобил	Заеми	Допълнително здравно осигуряване	Допълнително пенсионно осигуряване

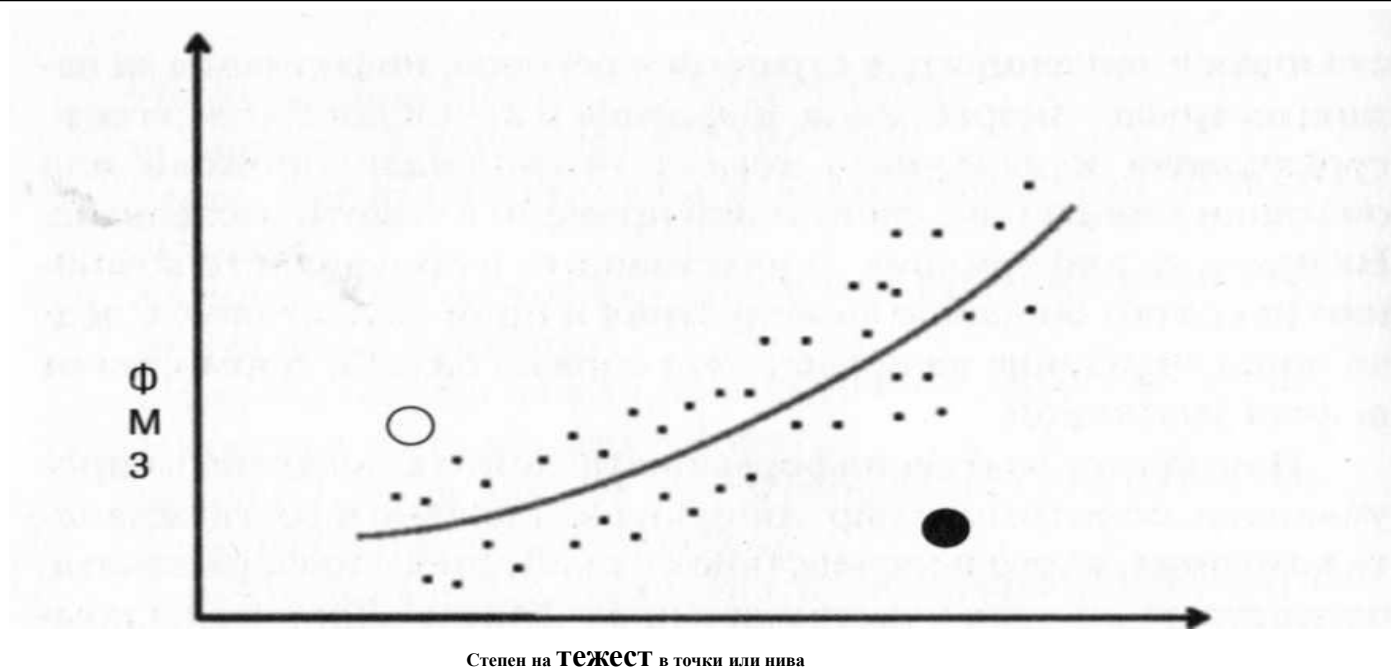
Информация за компанията и нейната политика по възнаграждения

- Вида на компанията, размер (оборот, продажби и др.), бизнес сектор, брой служители, текучество и др.
- Практики при преглед на заплащането: ползвани източници на информация; честота на прегледите в годишен период, време на провеждане; фактори, влияещи върху размерите на различните елементи на заплащане; очаквана инфлация или повишение на цената на труда
- Политика по възнагражденията - целеви пазарни нива на възнагражденията; структура на възнагражденията - използвани елементи; стартови заплати; бонусни системи (краткосрочни и дългосрочни) - включени длъжности, честота, размери, цели, база и начин на изчисление; придобивки - видове и практики за ползване

Получаване на информация

- След обработка на получените данни доставчиците на пазарни проучвания са в състояние да предоставят **обобщена пазарна информация** за възнагражденията.
- На база информацията, която е подадена за проучването, се изготвя т.нар. **линия на заплащане** в разглежданата компания, която впоследствие се съпоставя с информацията, подадена от другите участници в проучването. Линията на компанията може да се представи във вид на графика

Линия на възнаграждения в организацията

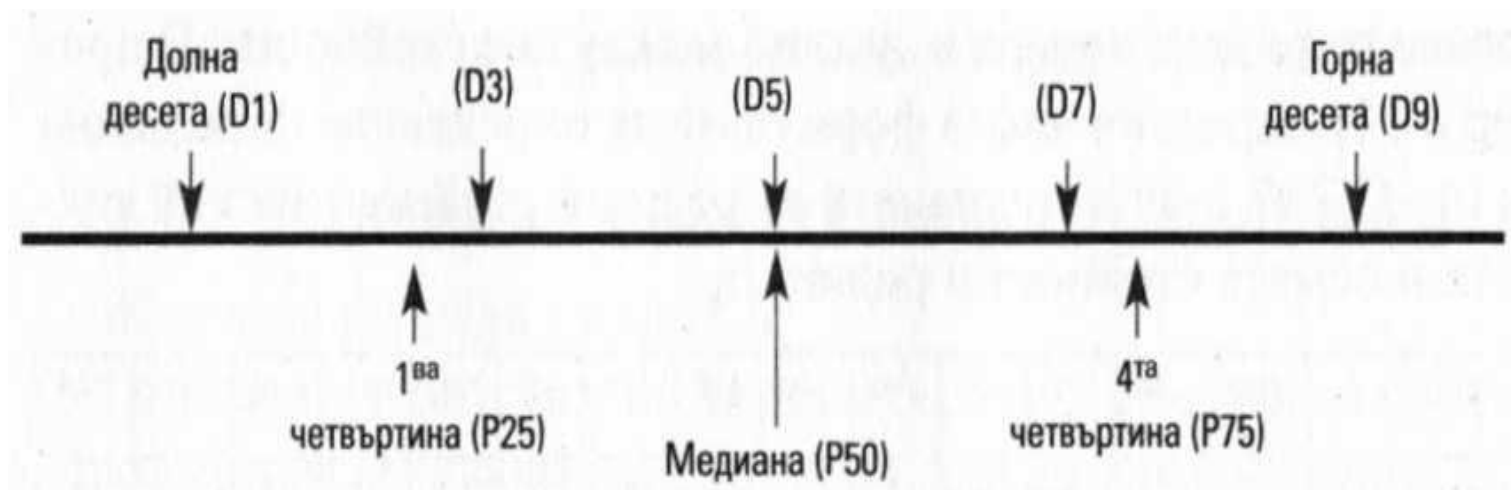


Аномалиите в размерите на индивидуалните възнаграждения

-Ако заплащането за дадена позиция е доста над линията на заплащане в компанията (съответства на **бялата точка**), това означава, че тази позиция има сравнително ниска тежест, но е високо заплатена, т.е. **позицията е надценена**.

-Ако точката на заплащане попадне доста под линията (**черната точка**), тогава позицията е подценена - т.е. за висока относителна тежест на работата заплащането е **ниско**.

Понятия, използвани в пазарните проучвания



Медиана – стойността, която разделя на половина редицата от стойности

Първа четвъртина – първите 25% от нула или от най-ниската стойност

Четвърта четвъртина – последните 25% преди максимума

Долна десета – първите 10%

Горна десета – над 90%

Графично представяне на данни от пазарно проучване



Медианата е разположена така, че над стойностите по нея за съответните нива плащат половината от разглежданите в изследването компании, а под нея плащат останалата половина. Съответно линията на горната четвърт е така разчертана, че 25% от фирмите плащат над нея, а 75% - под нея. По аналогичен начин е определена линията на горната десета - само че там разпределението е: 10% от компаниите се оказват с по-високо заплащане, а 90% - с по-ниско. С долната четвърт и долната десета нещата стоят огледално противоположно - 25% или съответно 10% се оказват с по-ниско заплащане - останалите до 100 процента - с по-високо.

Използване на информацията от пазарните анализи (1)

Таблица 1. Целеви размери и диапазони

Ниво	Целева пазарна величина	Минимум	Целеви размер	Максимум	Широчина на диапазона
9	P75	2500	3570	4640	86% или 2140 лв.
8	P75	1810	2590	3370	86% или 1560 лв.
7	P60	1340	1680	2020	51% или 680 лв.
6	P60	1100	1380	1660	51% или 560 лв.
5	P60	910	1140	1370	51% или 460 лв.
4	P50	660	810	960	45% или 300 лв.
3	P50	560	680	800	43% или 240 лв.
2	P50	480	580	680	42% или 200 лв.
1	P50	420	500	580	38% или 160 лв.

Използване на информацията от пазарните анализи (2)

- За нивата 8 и 9 са определени целевите размери на фиксирана месечна заплата от **горната четвърт** от пазарната информация. Съответният целеви размер е фиксираната месечна заплата на служител, заемащ длъжност от тези нива, с добро индивидуално представяне. Широчината на диапазоните (разликата между минимума и максимума в процент) е 86%, което означава, че служител с отлично индивидуално представяне може да получи, почти два пъти по-високо възнаграждение от новоназначен служител и с 30% по-високо възнаграждение от служител с добро представяне.
- За нивата 5-7 са определени целевите размери за фиксирани месечни заплати **малко над медианата** от пазарната информация. Широчината на диапазоните е 51%.
- За нивата 1-4 са определени целевите размери за фиксирани месечни заплати, **равни на медианата** от пазарната информация, с широчина на диапазоните от 38 до 45%.

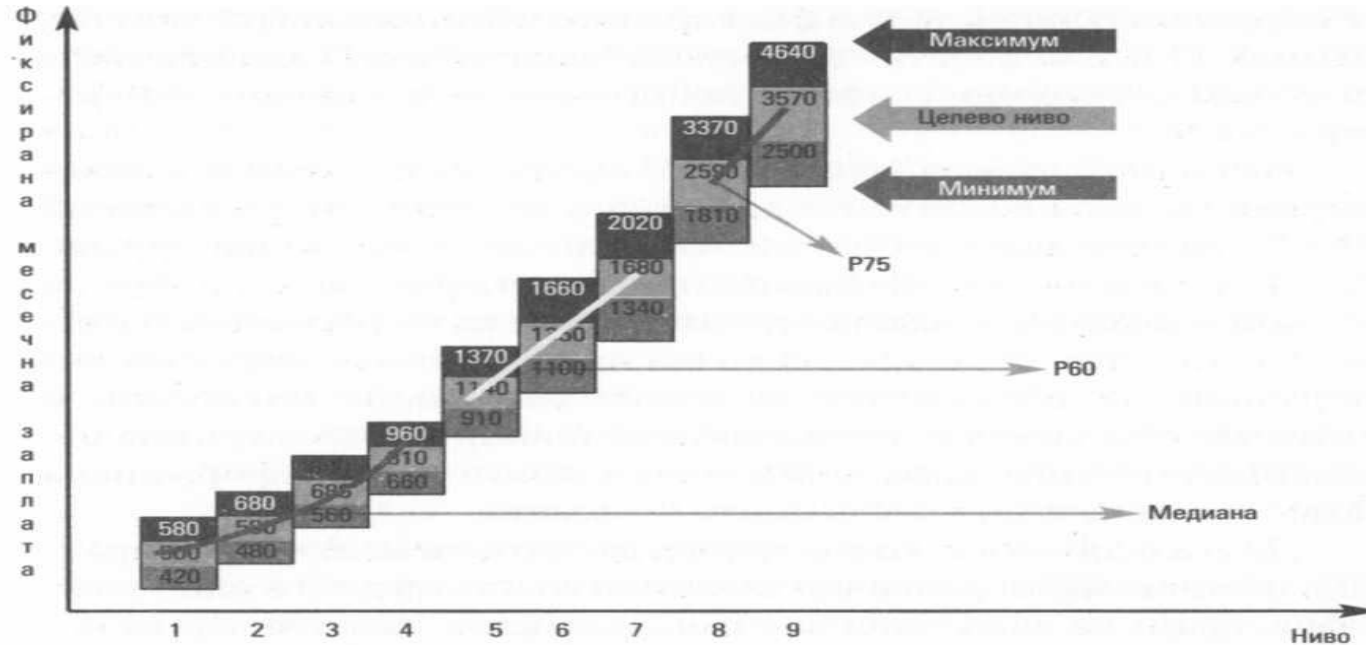
Съотношенията между целевите размери на фиксирани месечни заплати за две съседни нива

- След направена оценка и установена различна относителна тежест на длъжностите в различните нива е логично целевите размери на ФМЗ за две съседни нива да бъдат близки, но различни, като тази за по-високото ниво е по-висока в сравнение с тази от по-ниското ниво. **В теорията съществуват различни мнения за размера на нарастване, които си движат между 20 и 40% за две съседни нива.**

В описания пример в таблица 1:

- съотношението между целевите размери за нивата от 1 до 4 се движат в границите между 16 - 19%;
- между нива 4 и 5 се получава нарастване от 41% поради факта, че използваме по-висока пазарна величина;
- съотношението между целевите размери за нивата от 5 до 7 са около 22%;
- между нива 7 и 8 отново имаме скок от 54% заради използваната по-висока пазарна величина;
- а съотношението между нива 8 и 9 е 38%.

Припокриване на диапазоните за съседни нива



Фиг. 9. Диапазони на ФМЗ по длъжностни нива

Максималният размер на ФМЗ за по-ниско ниво е по-високо от минималния и клони към целевия размер на тази за следващото ниво. На практика това означава, че най-добрите служители от по-ниско ниво получават по-високо възнаграждение от новите служители или тези с недобро представяне от по-горното ниво

Наблюдение на тенденциите на пазара за някои длъжности

1. Да се следят тенденциите на пазара чрез детайлно запознаване с данните от пазарните проучвания, тенденции в текучеството на персонал и изследванията за удовлетвореност на служителите.
2. Да се преразгледат оценките, за да се избегне евентуална грешка.
3. В случай че **проблемът изглежда временен**, към възнагражденията на съответните служители за определен период от време може да се изплаща **коригираща добавка**, без да се включва към договореното трудово възнаграждение.
4. Ако тенденцията се запазва за дълъг период, може да се наложи за длъжностите в определена функция да се използва отделна матрица за възнагражденията, която да се базира на информация от пазарното проучване за конкретната функция.
5. Възможно е да се потърси вариант за ползване на външна фирма за обслужване на определен процес.

Таблица 3. Формиране на бюджет за средствата за ФМЗ по оценките

Ниво	Отлична	Много добра	Добра	Подобрение	Незадоволителна
9	55680	49260	42840	36420	30000
8	40440	35760	31080	26400	21720
7	24240	22200	20160	18120	16080
6	19920	18240	16560	14880	13200
5	16440	15060	13680	12300	10920
4	11520	10620	9720	8820	7920
3	9600	8880	8160	7440	6720
2	8160	7560	6960	6360	5760
1	6960	6480	6000	5520	5040

Таблица 4. Формиране на бюджет за средствата за ФМЗ за служители от **ниво 1**

Скала	Отлична	Мн. добра	Добра	Подобрение	Незадоволителна
Брой служители с оценка (общо 60)	4бр.	8бр.	36 бр.	7бр.	5 бр.
Размер от диапазона	6960 лв.	6480 лв.	6000 лв.	5520 лв.	5040 лв.
Общо за оценките	27840 лв.	51840 лв.	216000 лв.	38640 лв.	25200 лв.
Настоящи ФМЗ	19200 лв.	38400 лв.	172800 лв.	33600 лв.	24000 лв.
Необходими средства	8640 лв.	13440 лв.	43200 лв.	5040 лв.	1200 лв.
Общо за ниво едно	71520 лв.				

Длъжност	Ниво	Бр. служители	Медиана актуални ФМЗ	Целеви пазарен размер	Разпределение на оценките					Текущ фонд от ФМЗ	Бюджет ФМЗ за следваща година	Необходими средства
					6	5	4	3	2			
Финансов директор	9	1	34000	42840		1				34000	49260	15260
Търговски директор	9	1	24800	42840			1			24800	42840	18040
Началник-производство	8	1	21000	31080		1				21000	35760	14760
Рег. търговски мениджър	7	6	16200	20160		1	4	1		97200	120960	23760
Началник-цех	7	3	16200	20160		1	1	1		48600	60480	11880
Главен счетоводител	7	1	16200	20160			1			16200	20160	3960
Ръководител отдел ЧР	6	1	13080	16560		1				13080	18240	5160
Началник РМЦ	5	1	10560	13680		1				10560	15060	4500
Супервайзер обучение	4	1	8520	9720				1		8520	8820	300
Организатор производство	4	3	8520	9720		1	2			25560	30060	4500
Началник-склад	4	3	8520	9720			3			25560	29160	3600
Бригадир	4	9	8520	9720	1	1	5	1	1	76680	87480	10800
Счетоводител	3	4	6960	8160		1	2	1		27840	32640	4800
Търговски представител	3	40	6960	8160	3	5	24	5	3	278400	326400	48000
Техник	3	5	6960	8160			3	1	1	34800	38640	3840
Специалист ТРЗ	3	1	6960	8160			1			6960	8160	1200
Закупчик	3	2	6960	8160			2			13920	16320	2400
Оператор на шлайф	2	10	5760	6960	1	1	6	1	1	57600	69600	12000
Магазинер	2	6	5760	6960		1	4	1		34560	41760	7200
Оператор линия	1	60	4800	6000	4	8	36	7	5	288000	359520	71520
										1143840	1411320	267480

Таблица 2. Бюджет за средствата за фиксирани месечни заплати