

1. Пазарна оценка на работни места (длъжности)

1.1. Основни понятия

Конкурентно ниво на заплащането може да бъде развито и поддържано, само ако се наблюдава системно външния пазар на труда и предлаганите на него нива на заплащане. За целта могат да се използват различни информационни източници – обяви за работа, за заплати, годишни отчети на компаниите и др. Изхождайки от презумпцията, че трудът е стока, съвременните методики за определяне на неговата цена разчитат на маркетингова информация и статистически данни. Споменатите вече проучвания на възнагражденията са често използвани източници на информация. Тези проучвания се използват, защото осигуряват желаната информация, елиминират предположенията, дават информация за тенденциите на пазара, следят развитието на практиките по възнагражденията.

Главната цел на сравненията на нивата на заплащане с тези на външния пазар е предлаганите в организацията нива да бъдат в съответствие с тези на пазара и на други организации, така че дадената компания да остане конкурентна по отношение привличането и задържането на висококвалифицирани служители. Получените данни от пазарни сравнения подпомагат решенията относно начални нива на заплати; структурата на заплатите, бонуси, придобивки, ниво на нарастване на заплащането (ако е необходимо), идентифициране на специални случаи, изискващи заплащане по пазарни нива безотносително на вътрешните съотношения в организацията

Основните **източници на информация** са: общи и специални публикации по темата на изследователи и агенции; специални секторни или мащабни изследвания; собствени изследвания на организацията; споделена информация с други организации; публикации във вестници и специализирани издания; правителствени отчети; анализ на обявите за работа и др.

Пазарните сравнения на нивата на заплащане трябва да бъдат акуратни, да се основават на последни данни, като се сравняват сходни организации (например по брой служители, оборот и т.н.), от сходни или еднакви сектори.

Хората често се реферират до пазарната оценка на заплащането за дадени длъжности, но тази оценка е доста по-хлъзвава, отколкото изглежда на пръв поглед. Това е така, защото **оценката зависи** от типа пазар, сектор, размер на организациите, икономическите условия, финансовата ситуация на организациите и др. т.н. В този смисъл няма едно „коректно“ ниво на възнагражденията за дадена длъжност. Освен това и предоставянето на данни от организациите по отношение на заплащанията е доброволен процес. Това означава, че всички получени данни от подобни изследвания са само приблизителни, представляват един диапазон от възможности.

Пазарните данни все пак помагат да се решат **две неща** – какво ниво на заплащане за дадената длъжност може да се поддържа и, второ, какво ниво за служителят на тази длъжност в организацията може да се поддържа (в зависимост от неговото представяне, опит и т.н.). Например диапазонът може да включва нивата от медианата (средата на разпределението на нивата на заплащане за тази длъжност) до по-горните 25%. Получаването на такива данни и техният анализ изискват значителни усилия и понякога са свързани със значителни разходи.

Основните понятия на анализа са следните: основна (базова) заплата – заплата преди отчисляването на данъци и осигуровки; парични бонуси – свързани с изпълнението и които не са част от основната заплата; краткосрочни бонуси – за по-малко от една година; дългосрочни стимули – за повече от една година (закупуване на акции, отложени възнаграждения и др.); общо заплащане – основна годишна заплата заедно с всички годишни бонуси (без придобивките); придобивки – допълнително пенсионно осигуряване, служебна кола, телефон, служебни заеми и др.; други

надбавки; общо възнаграждение – стойността на всички получени плащания, включително на придобивките; ранг на заплатата в структурата на дадена длъжност.

При пазарните сравнения трябва да се сравняват по възможност колкото се може повече **сходни (еднакви) позиции** по такива показатели като – функции, сектор, местоположение, размер на организацията, ниво на отговорност и др. понякога наименованията на позициите са подвеждащи, описанията на длъжността – недостатъчни. Пълното описание на длъжностите, включително с анализа на факторите, се среща само в специализирани изследвания на възнагражденията. В Обединеното кралство източници за пазарна информация се поддържат от Nau и Watson Wyatt. Друг важен момент е **актуалността на данните**, тъй като при резки пазарни изменения, тези данни могат вече да не отговарят на реалността.

Пазарните сравнения включват не само оценка на сегашните пазарни нива на заплащане, но и **тенденциите**. Това се постига чрез сравняване на данни от изследвания за различни периоди, като обаче извадките трябва да са еднакви или много близки. Тези данни обаче могат да отразяват не толкова промяна в нивото на длъжността, колкото по-добро представяне на изпълнителя.

Пазарната информация относно заплащането може да се представи по два начина:

1. Мерки на централната тенденция – аритметична средна и медиана;
2. Мерки на дисперсията

С други думи данните се представят по два начина: горна четвърт (75%); долна четвърт (25%); между квартален ранг; горни и долни децилни групи (90% и 10%); общ ранг – разликата между най-високата и най-ниската стойност.

1.2. Пазарно проучване на нивата на възнаграждения

Участието в пазарно проучване е доброволно и в повечето случаи срещу заплащане. Участващите 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.

1.2.1. Съпоставяне на длъжностите

Както вече споменахме, фирмите доставчици използват свои методологии, чрез които длъжностите на участващите компании се оценяват и се подреждат в нива. Благодарение на натрупания опит и с цел снижаване на разходите за участие повечето доставчици на пазарни проучвания **предлагат услугата съпоставяне на длъжностите**. Наричат го по различни начини на английски - job matching, job mapping, job benchmarking и др., но начинът на работа е идентичен - доставчиците разполагат с голям брой длъжностни описания, които са оценени чрез ползваната методология. Тези описания 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. Процесът цели да гарантира правилното събиране и обработка на данните за различните длъжности и участващи компании. Това е ключова дейност при участие в пазарно проучване и от качеството на работа зависи качеството и прецизността на подаваната и получаваната информация, както и позиционирането на участващите компании спрямо пазара. За съпоставянето на длъжностите се използва следната информация:

- организационна структура - дава чудесна информация за общата картина, отдели и длъжности. Необходима е и актуална информация за общ оборот и брой служители;

- функционални характеристики (при наличие);
- длъжностни характеристики - важно е да са актуализирани, последният одобрен вариант (добра възможност да бъдат актуализирани);
- провеждане на интервюта с преките ръководители - осигурява добро разбиране на ролите и отговорностите;
- структура по нива, в случай че съществува.

Целта е при **търсене на съвпадение** между длъжностните описания на доставчика и длъжностните характеристики на участниците да имаме пълната картина за оценяваните длъжности - отдел, ниво на подчиненост, същност на длъжностите, ниво от вътрешнофирмената структура, изисквания за длъжностите - продължителност на професионалния опит, квалификация, компетентности и т.н. Използва се подходът от горе на долу, като се стартира с определяне на нивото на най-високата длъжност в йерархичната структура на база оборот на фирмата от последния отчетен период, брой служители и други показатели и се продължава надолу по организационната структура.

Тук в почти пълна сила действат принципите, описани в частта за оценка на длъжностите: оценява се длъжността; събира се цялата налична информация; оценката е снимка на настоящата ситуация и организация на работа; при изготвяне на структура по нива на длъжностите задължително са включват ръководители от най-високо ниво.

1.2.2. Подаване на информация

Характерът на информацията, която се подава от фирмите, участващи в съответното проучване, може да се раздели на две части - информация за общото възнаграждение и информация за компанията и нейната политика по възнаграждения. В голяма част от случаите се използват уеб базирани приложения, в които клиентът въвежда директно информацията.

Информация за общото възнаграждение

Тук се събира конкретна информация за заемащи длъжностите служители. Различните фирми доставчици имат свой начин на подредба при събиране на информацията. Затова в поредица от таблици се представят данни, които събират НАУ Group, като тук са включени само колоните, попълвани от участника.

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

Името на служителя не е задължително поле, използва се само в случай, че липсва друг начин за идентифициране. Броят служители е повече от един, ако в редицата се подава еднаква информация за няколко служители, заемащи една и съща длъжност. Следват данните за получаваните възнаграждения в пари (НАУ точки - общите точки от оценка на длъжностите).

Информация за служителите	Информация за възнагражденията				Назначаване	
	Годишна брутна заплата за позицията	Общо годишно възнаграждение	Миналогодишен бонус според представяне или резултати	Бонус при постигане на целта като процент от брутната заплата	Година на раждане	Година на назначаване

Където:

Годишната брутна заплата за позицията е заплата по договор на служителя плюс доплащането за придобит трудов стаж и професионален опит, плюс всички плащанията в пари, които не зависят от представянето на служителя.

Общо годишно възнаграждение - сумата от годишната брутна заплата за позицията и годишния размер на получените бонуси.

Миналогодисен бонус според представяне или резултати - изплатени бонуси за предходната година.

Бонус при постигане на целта като процент от брутна заплата - планиран за изплащане бонус за предходната година при постигане на целта в процент от основната заплата.

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

Служебен автомобил - предоставят се данни за:

- право на ползване - поради статуса на длъжността или се изисква заради самата работа;
- модел, марка;
- метод на придобиване - лизинг, наемане, закупуване;
- годишна сума на наемане, лизинг, закупуване;
- годишни разходи за горива, застраховане, обслужване и др. *Заеми* - право на съответната длъжност да получи вътрешнофирмен заем.

Различните доставчици могат да изискват и допълнителна информация или детайли към нея, като данни за географски район, какъв метод за оценка на длъжностите е използван, кога за последен път е актуализирана оценката или съпоставката на длъжностите, възраст на служителя, последна промяна на длъжността и др.

Информация за компанията и нейната политика по възнаграждения

Обикновено се започва с вида на компанията, размера (оборот, продажби и др.), бизнес сектора, брой служители, текучество и други. Чрез специализирани въпросници се изследват политиките и практиките, регулиращи възнагражденията:

- 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:
- служебен транспорт;
- фирмени заеми;
- осигуряване на храна;
- фирмени отстъпки;
- мобилни телефони;
- допълнителни отпуски;
- допълнително здравно и/или пенсионно обслужване.

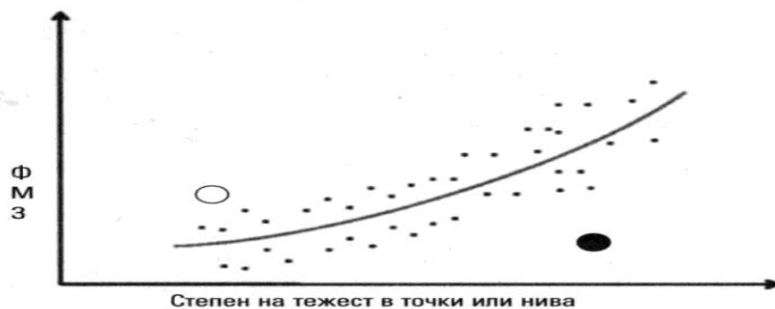
- възможности за предоставяне или придобиване на акции;
- възнаграждения за извънреден, нощен труд и др.

Въпросниците изследват начина на организация на процесите по възнаграждения в участващите фирми - как точно се случват нещата, последователност на дейностите, използвана информация и т.н.

1.2.3. Получаване на информация

Както вече споменахме, след обработка на получените данни доставчиците на пазарни проучвания са в състояние да предоставят **обобщена пазарна информация** за възнагражденията. Това са доклади, които съдържат данни за икономическата обстановка и тенденциите в страната и региона, информация за пазара на труда - безработица, инфлация и др. Общи данни за осигурителната и данъчната тежест (възникнали промени или очаквани тенденции), евентуални промени в самото изследване. Включва се информация за участващите в проучването компании (с кратко описание за индустрия и брой служители). Следва общо сравнение на компанията спрямо пазара, формиран от всички участници.

Фигура 1. Линия на възнаграждения в организацията



В началото 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, подобна на тази, показана на фигура 1, като по абсцисата се разполагат нивата или точките на длъжностите, а по ординатата - съответното заплащане за тях. Точките на графиката показват как е заплатена дадена позиция съобразно нейната тежест. Линията на заплащане отразява най-доброто приближение до всички получени точки. Повечето от тях следва да попаднат в една полоса около тази линия.

Разглеждането на тази линия се явява много полезен анализ за всяка компания и помага да се открият **аномалиите** в размерите на индивидуалните възнаграждения. Например, ако заплащането за дадена позиция е доста над линията на заплащане в компанията (съответства на бялата точка от фигура 5), това означава, че тази позиция има сравнително ниска тежест (т.е. сложност, отговорности и др.), но е високо заплатена или **позицията е надценена**. Обратно, ако точката на заплащане попадне доста под линията (на графиката - с черна точка), то ясно е, че тогава позицията е подценена - т.е. за висока относителна тежест на работата **заплащането е ниско**.

1.2.4. Понятия, използвани в пазарните проучвания

Медиана (Median), или P50

Медианата в математическата статистика е неалгебрична, позиционна средна величина, която приема онази числова стойност от значенията на признака, която притежава единицата, намираща се в средата на предварително ранжиран статистически ред. Казано на по-обикновен език, ако разглеждаме съвкупност от

възходящо подредени (ранжирани) числа, медианата е това число, което е по-малко от половината и по-голямо от останалата половина от числата.

Да разгледаме пример, в който разполагаме със следната ранжирана редица от числови стойности:

Стойности	100	130	170	220	280	340	410	480	540	580	610	650	700
Пореден номер	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Броят стойности (пореден номер) е 13, а точката, в която се разполовява редицата, е седмата стойност $(13+1)/2=7$, от което следва, че медианата тук е равна на 410.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
100	130	170	220	280	340	410	480	540	580	610	650	700
Стойности, по-малки или равни на медианата 410							Стойности, по-големи или равни на медианата 410					

За сравнение, средната стойност от тези числа е равна на 401.

В разгледания пример определяме медиана от нечетен брой стойности. Очевидно при четен брой точката, в която се разполовява редицата, попада в средата между две стойности. В пример с 14 подредени числа формулата за определяне на медиана е $(14+1)/2=7.5$, или медианата е средната стойност между седмата и осмата стойност в редицата.

Стойности	100	130	170	220	280	340	410	480	540	580	610	650	700	740
Пореден номер	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Медиана: $(410+480)/2 = 445$

100	130	170	220	280	340	410	M	480	540	580	610	650	700	740
1	2	3	4	5	6	7	445	8	9	10	11	12	13	14
Стойности, по-малки или равни на медианата 445								Стойности, по-големи или равни на медианата 445						

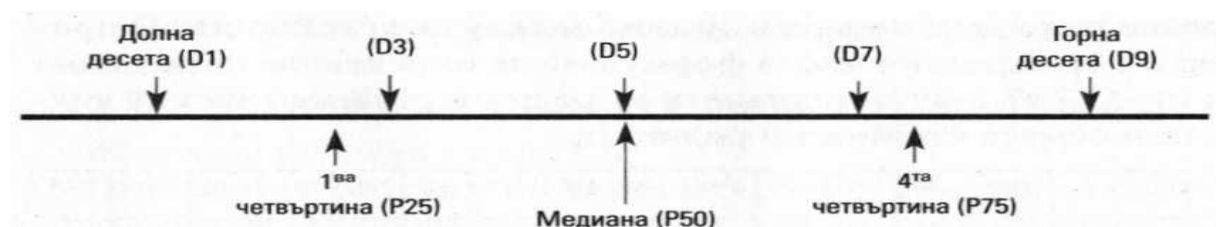
Горна четвърт и долна четвърт (Upper quartile & Lower quartile), или P75 и P25

Горната четвърт е стойност, която отделя най-високите двадесет и пет процента от ранжирани стойности

Получаваме стойност, която е:

- равна или по-голяма от 75% от стойностите в ранжирана редица;
- равна или по-малка от 25% от стойностите в ранжирана редица.

Фигура 2. Графично разположение на използваните величини



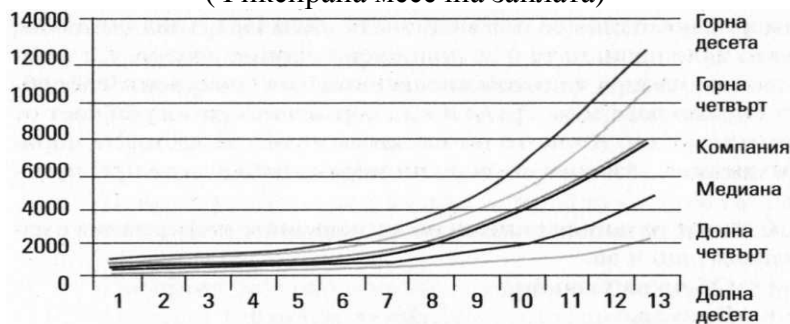
Долната четвърт (P25) респективно е стойност, под която попадат 25% от стойностите в ранжирана редица.

Горна десета и долна десета (Upper decile & Lower decile) Горната десета (D9) е стойност, която отделя най-високите десет процента от ранжирани стойности - стойностите над 90%. Долната десета (D1) респективно е стойност, под която попадат

10% от стойностите в ранжиран ред. В пазарните проучвания се използват и други термини, които са свързани с използвания статистически модел.

Да се върнем на информацията, която получаваме при участие в пазарно проучване. Общото представяне за съответния участник обикновено представлява графика, формирана от данните за различните видове възнаграждения в съответната компания спрямо пазарната информация, формирана от всички компании.

Фигура 3. Графично представяне на данни от пазарно проучване
(Фиксирана месечна заплата)



Какво стои зад графиката? Доставчикът е изчислил медианата от възнагражденията (в случая фиксираната месечна заплата) на служителите от една компания по нива и е съставил линията на компанията (четвъртата линия на графиката от горе на долу). След това е добавил информацията от пазара за различните величини.

Тълкуването на тези линии е следното. 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 точно противоположно - 25% или съответно 10% се оказват с по-ниско заплащане - останалите - с по-високо.

Като анализ можем да кажем, че възнагражденията в тази примерна компания са под медианата на пазара, това означава, че като цяло позициите ѝ са подценени спрямо пазара, т.е. компанията се намира в положение на **намалена конкурентоспособност спрямо пазара на труда** и има вероятност да загуби част от служителите си. Колкото по-ниски са възнагражденията спрямо медианата, толкова по-спешни мерки трябва да се предприемат.

Следват различни разрези на изследваната информация с използвани данни за: общо заплащане; бонуси; придобивки; примери от чуждестранни и местни компании; данни, разделени на функционален принцип; данни по длъжности, сравнени с цялата събрана информация от участниците; доклади с обобщени данни за политиките и практиките на участниците; тенденции за нарастване на възнагражденията.

Правилото е, че информацията се обработва и отразява подадените от участниците данни. Много от доставчиците предлагат и уеб базирани приложения, които дават възможност на всеки участник сам да създава доклади или справки.

Хубав пример тук са така наречените Peer group reports, или доклади и справки, за които се използва информация само от част от участниците в проучването. Водещ принцип при избора на група от компании за съпоставяне е да се подбират *сходни по дейност и размер компании*, с които се конкурираме при привличане на служители на пазара на труда. За да се получи достатъчно и изчерпателна информация, групата трябва да се състои от минимум 8-10 компании, като желателният брой е 15.

Разбира се, съществуват още много други възможности, които различните доставчици предоставят и в търсене на най-подходящия за съответната компания доставчик могат да се използват следните критерии: брой участващи фирми; списък на участващите компании по индустрии; възможности за извадка от участващи компании; използвана методология; възможности за придобиване на данни без участие; демонстрация от доставчика за конкретни възможности на услугата, както и практически насоки за използване на данните; интернет базиран достъп до данните.

1.2.5. Обратно към диапазоните на фиксираната месечна заплата

Дотук от елементите на общото възнаграждение се фокусирахме върху плащанията в пари и по-конкретно към фиксираната месечна заплата, преминахме през процесен подход за създаване на длъжностни характеристики, разглеждахме оценка и подреждане на длъжностите в нива, както и един от начините за набиране на информация за нивата на възнаграждения.

Време е отново до се върнем към определяне на диапазони за фиксирана месечна заплата за различните нива. Първият въпрос, който стои пред нас, е да определим **коя величина от пазарното проучване да използваме**, за да определим фиксирани месечни заплати по длъжностни нива за служител с добро индивидуално представяне, или с други думи, да определим нивото на ФМЗ, което трябва да получават служителите с добро представяне от различните нива. Отговорът зависи от политиката на компанията, индустрията, бизнес стратегията, финансовите възможности, нивата на текучество, производителността на труда и т.н. Това е един от основните въпроси, който влияе директно върху финансовите резултати на компанията и се решава високо на управленска ниво. Очевидно е, че *компаниите, целящи нива на възнаграждения около и над P75, имат възможност да привлекат и задържат по-добре подготвени професионалисти в бранша и разчитайки на по-високия им капацитет, могат да си поставят по-високи бизнес цели. И обратно, компании, гравитиращи около и под медианата, са в постоянна заплаха от текучество.* Решението е сложно и изисква подробен предварителен анализ.

В таблица 1 е разгледан пример, в който политиката на компанията определя различни целеви пазарни величини за определяне на фиксирани месечни заплати за различните длъжностни нива:

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.

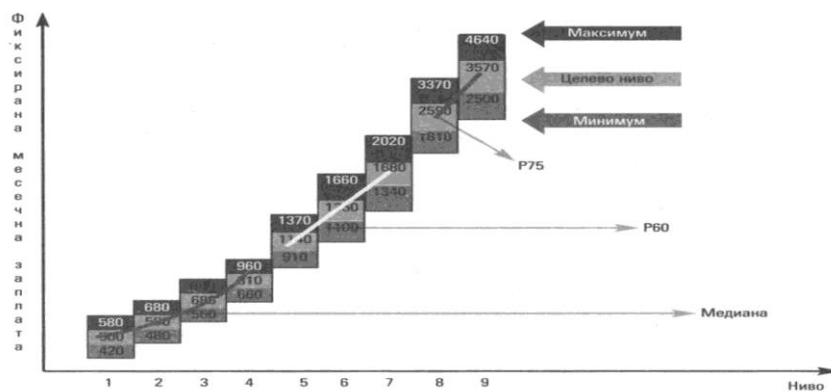
За нивата 8 и 9 са определени целевите размери на фиксирана месечна заплата от **горната четвърт** от пазарната информация. Съответният целеви размер е фиксираната месечна заплата на служител, заемащ длъжност от тези нива, с добро индивидуално представяне. Широчината на диапазоните (разликата между минимума 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 (D6)** 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%.

Другият важен елемент в работата ни по определяне на диапазоните на фиксираните месечни заплати са **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**. Това зависи от една страна, от пазарните стойности и от друга, от целевите величини, които сме избрали за различните нива и, трето - от характера на длъжностите, попадащи в различните нива. В описания пример (табл. 7:

- 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%.

Ако сме спазили правилата и принципите, описани дотук, се получава **припокриване на диапазоните за съседни нива**, т.е. максималният размер на фиксираната месечна заплата 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 (фиг. 9).



Фиг. 9. Диапазони на ФМЗ по длъжностни нива

В практиката често се използва и друг метод за определяне на целевите размери на фиксираните месечни заплати или на основните заплати и създаване на структура по нива на длъжностите, който не включва участие в пазарни проучвания. В такъв случай компаниите разчитат на статистически данни за пазара на труда, като например данни от НСИ, данни за издръжката на живот от Института за социални и синдикални изследвания към КНСБ, Industry Watch и др., замера на минималната работна заплата.

Подходите за ранжиране на длъжностите и определяне на целевите размери на ФМЗ не се изключват взаимно. Тоест при използване на данни от пазарно проучване е добре да се съобразяваме и с останалите източници на информация. Трябва да отбележа, че от гледна точка на цялостна и подробна информация за елементите на

възнаграждения, тенденции и възможности, засега проучванията на нивата на възнаграждения дават най-изчерпателна информация, която обаче е формирана само от данните на участващите компании.

Друга особеност, която трябва да споменем е, че групирайки и обединявайки различни по естество длъжности в едно ниво и фиксиране на диапазони на възнаграждение за всички длъжности в това ниво, има реална опасност да не успеем да забележим тенденции на пазара на труда за някои длъжности.

Ето два примера:

В годините на бързо формиране на търговските екипи в различни компании рязко нарасна нуждата от квалифицирани **специалисти в областта на продажбите**, което доведе до чувствително покачване на предлаганите възнаграждения и по-специално на фиксираните месечни заплати. Компаниите, които не следяха нивата на възнагражденията по длъжности, а разчитаха на обобщени данни по нива длъжности, не успяха да реагират адекватно и загубиха част от своите служители.

Другият пример е за служителите от **отделите „Информационни технологии“ (ИТ)**. Бързото развитие на този сектор, навлизането на специализирани приложни програми и огромен брой нови технологии, както и възникване на възможност за бърз и успешен трансфер в чужбина доведоха до висока конкуренция при привличане и задържане на добри специалисти. Това търсене се отрази доста осезателно на фирмите, в чиито структури ИТ отделите са „спомагателни“ звена. На практика се оказва, че за служители със специфични знания и умения в ИТ областта, чиито длъжности попадат в средата на структурата на длъжностите, т.е. с невисока относителна степен на тежест от гледна точка на компаниите, съществува високо търсене на пазара на труда и оттам натиск за по-високо възнаграждение спрямо длъжностите от съответното ниво. Какви са вариантите за действие в подобна ситуация:

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 добавка.

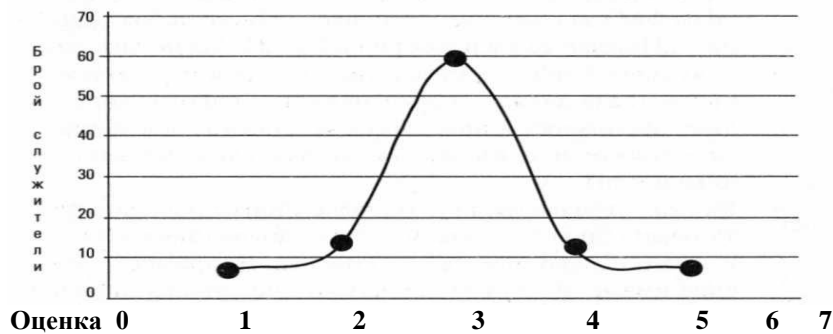
4. Ако тенденцията се запазва за дълъг период, може да се наложи за длъжностите в определена функция да се използва отделна матрица за възнагражденията, която да се базира на информация от пазарното проучване.

5. Възможно е да се потърси вариант за ползване на външна фирма.

1.2.6. Предвиждане на необходимите средства за фиксирани заплати

След актуализиране на диапазоните специалистите по възнаграждения могат да започнат да използват информацията на практика. Съпоставяйки индивидуалните размери на възнаграждения с целевите размери, можем точно да определим съотношението между настоящи и желани нива на фиксирани месечни заплати, да идентифицираме отклоненията и да определим проблемните длъжности или функции, както и да създадем обща картина за компанията и да предвидим средствата, които са ни необходими при следващия преглед на фиксираните месечни заплати. Подаването на данни в пазарни проучвания приключва в края на май или в началото на юни, респективно обобщената информация е на разположение през септември, когато стартира и процесът на бюджетиране на разходите в повечето компании. Към този момент от специалистите по възнаграждения се очаква да подадат прогнози за необходимите средства за възнаграждения в бюджета на съответната организация за следващата година или за по-дълъг период, а процесът на атестация или оценка на индивидуалното представяне все още не е започнал и не разполагаме с данни за този елемент.

Фигура 10. Нормално разпределение на индивидуалните оценки на представянето



Това, което към този момент може и се изисква да бъде сторено е данните от пазарното проучване да се увеличат с очакваното нарастване на възнагражденията за следващата година, да се променят диапазоните на фиксираните месечни заплати по нива и чрез използване на вътрешни статистически данни за разпределението на индивидуалните оценки от предходните години да се предвидят максимално точно необходимите средства за фиксирани месечни заплати през следващата година. При липса на подобни данни е възможно да се ползва и следното разпределение на индивидуални оценки, базирано на емпирична информация за нормално разпределение на индивидуалните оценки (фиг. 10).

За да определим необходимите ни средства за следващата година, можем да съпоставим средните годишни индивидуални възнаграждения, като добавим оценка на изпълнението с информация за пазарните нива за следващата година. В таблица 2 е даден такъв пример по длъжностите и нивата от табл. 1.

Таблица 2. Бюджет за средствата за фиксирани месечни заплати (1)

Длъжност	Ниво	Бр. служители	Медиана актуални ФМЗ	Целеви пазарен размер	Разпределение на оценките					Текущ фонд от ФМЗ	Бюджет ФМЗ за следваща година	Необходими средства
					Отл.	Мн. добър	Доб.	Подобрение	Незадовол.			
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
Регионален 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

- Медиана от примерни фиксирани годишни възнаграждения, попадащи в съответното ниво. Изключение правят длъжностите от ниво 9, където заради чувствителна разлика във фиксираните годишни заплати е използвана не медиана, а самите стойности на ФМЗ.

- Целеви пазарен размер - данните от пазарното проучване в зависимост от избраните величини от пазарното проучване за съответното ниво.

- Примерно разпределение на оценки от индивидуално представяне, разпределени в съответствие с фигура 10.

- Поради липса на място в таблица 3 са изнесени ползваните диапазони с подразмери, използвани за определяне на ФМЗ за оценките „Отлична”, „Много добра”, „Добра”, „Нуждае се от подобрение” и „Незадоволителна”.

- **Текущият фонд** е произведение от броя служители на съответната длъжност и медианата за нивото (за по-голяма прецизност в нива с повече длъжности и заемачи ги служители е възможно да изчислим медиана по длъжности).

- **Бюджетът за следващата година** е сбор от произведенията между броя служители с една и съща оценка и съответното целево ниво за тази оценка. Например за ниво едно имаме 60 служители, като изчисленията са направени по следния начин (табл. 4).

За следващата година са необходими допълнително 267 480 лв., или очаквано нарастване на фонда за фиксирани месечни заплати за следващата година 23.4%.

Таблица 3. Бюджет за средствата за ФМЗ (2)

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. Бюджет за средствата за ФМЗ (3)

Скала	Отлична	Мн. добра	Добра	Подобрение	Незадоволителна
Брой служители с оценка	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.	21600 лв.	38640 лв.	25200 лв.
Настоящи ФМЗ	19200 лв.	38400 лв.	17280 лв.	33600 лв.	24000 лв.
Необходими средства	8640 лв.	13440 лв.	43200 лв.	5040 лв.	1200 лв.
Общо за ниво едно	71520 лв.				

Основна литература:

1. Каменов, Б. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 41-60
2. Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page, London, pp. 159-190