

1. Системи на работна заплата¹

Работната заплата се състои от постоянна и променлива част. Постоянната част (тарифната ставка) е цената на труда, определена в зависимост изискванията за: сложност, отговорност, адаптивност, риск, образователно-квалификационно равнище и др. Променливата част се определя от индивидуалния принос на изпълнителя, т. е. неговите резултати.

Съотношенията между постоянната и променливата част на работната заплата са различни в системите на работната заплата.

В нашата страна системите на работната заплата, които се предвиждат в Кодекса на труда са: според времетраенето на работата или според изработването (чл. 247, КТ, 2001).

1. Повременна система на заплащане

При нея работната заплата се определя на база отработеното време (час, ден, седмица, година) и определена за съответния вид дейност часова, дневна или месечна основна заплата. Тя е свързана с определяне на индивидуалната производителност на труда и се прилага, когато се цели постигане на високо качество на труда.

Заплатата при повременната система на работника или служителя може да се определи по следната формула:

$БРЗ = Б_{од} (О_{рзм} \cdot Б_{рд}) + ДТ_{в}$, където

БРЗ - брутна работна заплата (пълният размер на номиналната работна заплата, която се начислява на работника за отработено време или получени резултати);

$Б_{од}$ - брой на отработените дни през месеца;

$О_{рзм}$ - основни месечни работни заплати за дейността или длъжността;

$Б_{рд}$ - брой на работните дни през месеца;

$ДТ_{в}$ - допълнителни трудови възнаграждения.

Повременната система на заплащане се прилага в следните случаи:

- когато изпълнителят не може да влияе върху произведеното количество продукция;
- когато произведеното количество не подлежи на измерване или преброяване;
- когато трудовия процес не еднократно следва да бъде прекъсван, което е характерно за квалифицирания умствен труд.

В организациите повременната система се използва за определяне заплатите на служителите, на различни групи от обслужващия персонал, на работници с непрекъснат процес на производство (енергетика, стоманодобив, химическа и хранително-вкусова промишленост). Тя няма мотивиращо въздействие върху изпълнението на трудовите задачи.

2. Сделна система на заплащане

Работната заплата се определя на база обема извършената работа (количеството на произведените продукти) и размера на основната работа за съответната операция, функция, дейност. За целта се определя сделна разценка, т. е. работната заплата за единица продукция или определен обем работа.

В зависимост от това дали се работи индивидуално или в екип се определят и двете разновидности на сделната система: индивидуална сделна и екипна сделна система на заплащане.

При индивидуалната сделна система, размерът на работната заплата се определя по формулата:

¹ По: Харизанова, М., Бояджиев, Д., Миронова, Н. (2006). Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Авангард Прима, София, глава 6, *Управление на възнагражденията*, с. 112-118

$$БР_3 = \sum N_i C_{p_i} + ДТ_в$$

$$C_p = ОР_3 \cdot НВ \quad \text{или}$$

$$C_p = ОР_3 : НР, \quad \text{където:}$$

K_i - количество на произведената продукция от i -тия вид;

C_{p_i} - сделната разценка за i -тия вид;

$ОР_3$ - основната работна заплата за съответната дейност, функция или длъжност;

$НВ$ - нормата на време;

$НР$ - нормата за работа (за час, смяна, месец);

$ДТ_в$ - допълнителни трудови възнаграждения.

При екипната сделна система, общата изработена сума трябва да се разпредели между членовете на екипа. Процесът преминава през два етапа:

1. Определяне на заработката на екипа. Тя представлява производението на количеството на продукцията (обема на работа) изработено от екипа и работната заплата за единица продукция (или определен обем работа).

2. Определяне на индивидуалната работна заплата. То се извършва чрез изчисляване на личния показател за участие, умножен с коефициента за разпределение на общата заработка между членовете на екипа.

Тази система на заплащане има стимулиращо въздействие върху човешките ресурси - с увеличаване на количеството продукция съответно нараства и размера на работната заплата.

3. Акордна (премиална) система на заплащане

Тя се определя на база реализирания обем работа при уточнени параметри за качество. Работната заплата представлява натрупващо се възнаграждение, което се изчислява на основата на различни критерии: срочно изпълнение, премии за изработено време, за изработена продукция и др. В случая се премира добрата работа, творчеството и усилията, които са направени за повече и по-качествени резултати. При акорда се изплаща само за готова продукция.

Акордната система се прилага при онези видове организационно-технически и производствени условия, при които е възможно и целесъобразно: да се постига максимално количество на произведената продукция, да се повишава интензивността на труда, да се съкращава продължителността на производствения цикъл, неограничено икономисване на жив труд, без това да влияе отрицателно на процеса. Тя има мотивиращо въздействие върху персонала през определени периоди.

4. Смесени системи на заплащане

В основата на нейното определяне е зависимостта между основната работна заплата за дадено работно място или длъжност и процента на изпълнение на трудовите норми. За изпълнение и преизпълнение на определени показатели се дава допълнително възнаграждение под формата на премии. Показателите за премиране трябва да бъдат пряко свързани с дейността на изпълнителя.

5. Заплащане на процент

Тази система на работната заплата е разновидност на сделната система. Като критерий за оценяване на положен труд се възприема сумата на приходите (оборота), който реализира даден изпълнител в организацията. Въз основа на това заработката се определя в процент от сумата на реализацията, договорена в колективния договор. Предназначението ѝ е да създаде определена сигурност по отношение на доходите на сътрудниците в организацията, което има съществено значение за мотивацията им.

Използва се главно в търговия, застрахователно дело, хотелиерство, ресторантьорство, в сферата на услугите.

6. Динамичен модел на работната заплата

Тя е разпространена в страни с развита пазарна икономика за заплащане труда на работниците в сферата на производството. Структурата на работната заплата при тази система се смята за оптимална, когато 85% от нея е тарифната ѝ част, която насърчава работника да запази достигнатото вече равнище на изработка. 10% от работната заплата се предоставя за периодични премии за индивидуални постижения, свързани с усвояването на нова техника и технология, нови форми на организация на труда, усвояване на втора професия. Останалите 5% от работната заплата са свързани с резултатите от колективните усилия на групата.

Ако се подобрят персоналните резултати има възможност тарифата да се повиши и да се насърчи изпълнителят за я защити и да запази новата тарифа.

7. Система за контролиране на изработката

При нея за всеки разряд се установяват три равнища на тарифната ставка в зависимост от процента на изработка:

- ниско (по-малко от 95%);
- средно (95 - 105%);
- високо (над 105%).

В практиката тази система на заплащане е в два варианта: нестимулираща, при която изработката се определя като произведение на отработените часове и часовата ставка и стимулираща, при която се предвиждат допълнителни плащания. Те се изчисляват в процент от тарифната ставка.

Приложението на тази система е в производства или дейности, при които производителността на труда може да се измери и изпълнителят да въздейства върху нея.

8. Многофакторно заплащане или системи на заплащане според ефективността на работата

Философията на системата е, че изпълнителите могат да влияят върху ефективността на производството в различни направления. Но в крайна сметка, заплащането на тяхната работа зависи от разходите по производство и реализацията на производството. Размерът на работната заплата на работниците и служителите се определя чрез комплексната оценка на избрани фактори.

Характеристиката на системата на многофакторно заплащане включва следните особености:

- Тя е премиална система. Размерът на премията се определя в зависимост от избраните фактори (те могат да се променят през различни периоди от дейността на фирмата).
- Избират се фактори, които характеризират работата на отделния изпълнител или групата.
- Определят се приоритетите на всеки от избраните фактори за характеризиране на ефективността на работата (на базата на експертни оценки, в зависимост от целите на организацията).
- На основата на общото базово равнище на ефективността се разработва скала за определяне на процента на премия спрямо основната работна заплата, в зависимост от фактическата ефективност, постигната от изпълнител я/ите.

Многофакторните системи на заплащане са в състояние да насочат вниманието на ръководството на организацията и изпълнителите към различни фактори, които влияят върху ефективността на производството.

9. Система „участие в разпределение на печалбата”

Тази система се прилага в организациите в целия свят за премиране на човешките ресурси при реализирани финансови доходи. Тези премии се получават в пари или акции, чието количество е свързано с размера на печалбата. Разпределя се определен процент от печалбата за периода, който обикновено е между 20% -30% от печалбата на организацията. Целта на системата е идентифициране на изпълнителя с организацията и повишаване на интереса му от развитието ѝ. Процентът на премията зависи от начислената заплата през полугодията или годината. Размерът ѝ се увеличава и от стажа (прослужено време): например за 5 прослужени години в организацията - 20%, за 10 години - 30% и т. н. Така например, ако годишната заплата е 20 000 лв., основният процент на участие в печалбата е 2%, то основната премия ще бъде: $(20\ 000 \times 2) / 100 = 400$ лв.

При стаж в организацията 10 години, за който се полага 30%, се получава допълнителна премия - $(400 \times 30) / 100 = 120$ лв.

Общият размер на годишната премия ще бъде 520 лв. $(400 + 120)$.

В много страни прилагането на системата „участие в разпределение на печалбата” за работниците и служителите е подкрепено законодателно - Франция, Великобритания, Япония и др. В други страни правителствата подкрепят прилагането на системата, като се правят данъчни облекчения за организациите.

Според М. И. Вайцман и Д. И. Крузе тази система въздейства върху повишаване на производителността на труда. Същият извод е направен при изследвания, направени в страните от Европейския съюз през 1992 г. Европейският съюз препоръчва използването на системата като част от социалната харта за основните права на трудещите се.

Основните предимства на системата се определят като:

- Мотивиране на изпълнителите. Те се идентифицират с интересите на организацията и работят за повишаване на производителността на труда.
- Стабилизиране на заетостта. При неблагоприятни пазарни условия или криза, работодателите запазват равнището на печалбата, без да намаляват числеността на персонала.

Като негативни резултати от приложението на системата „участие в разпределение на печалбата” мога да се посочат следните:

- Тази система е свързана с поемане на определени рискове и затова предпочитанията на много трудещите се са за твърда работна заплата.
- Тя предизвиква социални конфликти между организациите в един отрасъл, или подотрасъл когато финансовите им резултати са различни.
- Увеличава се онази част от работната заплата, която не е обект на колективно трудово договаряне. Проблемът може да се реши чрез водене на преговори на работодателите и синдикалните организации.

10. Система за акционерно участие на работниците и служителите в капитала на организацията

Тази система е разновидност на преходната, при която безплатно или преференциално се предоставят акции на персонала на организацията. Той става съсобственик на капитала, което има силно мотивационно въздействие. Работниците и служителите като акционери имат възможността да участват в управлението на организацията. Техните интереси тясно се обвързват с тези на фирмата и те съдействат активно за тяхното реализиране. Тази система, стимулира сътрудничеството, доверието и ангажираността за постигане на високи резултати.

На макроравнище системата предопределя намаляването на инфлацията, чрез ограничаване на паричната маса в населението (част от заплатата е под формата на акции).

Чрез системата „акционерно участие на работниците и служителите в капитала на организацията” съвременните организации прилагат политика на възнаграждения, в която е отразена новата ценностна система на наемните работници, иновациите на пазара на труда и стремежа на индивида от развитие, усъвършенстване и съпричастност.

11. Системи за заплащане на ръководния персонал

Доходите на ръководителите имат по-сложна структура. Те могат да се обвържат с приноса на заеманата ръководна длъжност в крайния резултат, с големината на организацията, с нейната специфика, с авторитета и личния принос на отделния мениджър и др. Известни системи за стимулиране на мениджърите са:

- система "Хей";
- система "Лайф";
- система за оценка на заслугите и личните качества;
- система за стимулиране на "сътрудниците с блокирани възможности";
- сканлон-планове;
- система Rucker.

Характерно за тяхното приложение е периода 80-90^{те} години на 20 век, но редица компании продължават да ги използват или развиват чрез промяна на факторите, които въздействат върху комплексната оценка на приноса на мениджъра.

Най-общо структурата на плащанията на управленския персонал включва работната заплата, премиите, допълнителните доходи и бенефиси. Тъй като работната заплата на ръководителите се определя в началото на финансовата година, тя в незначителна степен е обвързана с действителните резултати за този период. Текущата дейност е в тясна връзка с премиите, отколкото с работната заплата.

Например, при системата "Rucker", целта е повишаване на производителността на труда и намаляване на разходите за труд на единица продукция. Отчита се стойността на продукцията, на изплатените заплати, закупените материали, суровини, комплектоващи изделия. Ако организацията не може да продаде продукцията си и не реализира печалба, не се изплащат допълнителни стимулиращи добавки. .

Допълнителните доходи на ръководителите и техният размер се определят и от управленското ниво, което те заемат. Целта им е да провокират по-голямата продуктивност на ръководителя. Има случаи, в които допълнителните доходи са обвързани със символите на властта.

Бенефисите включват заплащането на някои видове услуги, награди, предимства при здравеопазването, социални пенсии и др. Те задоволяват определени потребности и са свързани с притежавания пост в организацията.

За ръководния персонал паричният мотив не е за подценяване, но по-съществени в тяхната дейност са възможностите за растеж, постиженията и отговорностите (немонетарните възнаграждения).

Прилагането на разнообразни системи за заплащане на труда в организациите е свързано със стратегията и политиката на същата. Практиката е изключително богата и развиваща се по отношение на въвеждане на системи, осъществяващи равновесието между възнаграждението на труда като стимул за работа и изразходването на способностите като индивидуален принос към фирмените цели. Формирането на възнаграждението трябва да стимулира индивидуалните реакции чрез индивидуална оценка на работника, както и да прецени неговото производствено натоварване. За да се осъществи принципът на еквивалентност между възнаграждението и резултатите от

труда е необходимо да се съгласува степента на възнаграждение и изискванията за неговите резултати. Необходимо е да се определят стриктно трудовите норми и въз основа на тях се изведе величината на възнаграждението. Целта е посредством оценката на труда реалистично да се отразяват йерархичните изисквания за голям брой дейности, като се създават стимули за повишаване на резултатността.

Диференцираното прилагане на разнообразните системи за заплащане на категориите персонал в организациите е обусловено от справедливото отчитане на резултати и предлагането на адекватни стимули за качество, производителност, ефективност.

2. Системи за трудово възнаграждение²

Те са средство преди всичко за определяне на основната работна заплата, по в редица случаи и на брутно трудово възнаграждение (в т. ч. и допълнителните плащания и стимули).

Системите за заплащане на труда са единство на принципи, правила, критерии, показатели, нормативи, изисквания и процедури за определяне на резултатите от труда и обвързването им със съответното възнаграждение.

Предназначението на системите за трудово възнаграждение е да съдействат за решаването на основните проблеми на организацията като:

- правилно определяне резултатите от труда на отделните работници и служители;
- обвързване на работната заплата на всеки с резултатите от неговата работа;
- мотивиране на работниците и служителите за постигане на основните цели на организацията;
- постигане на равновесие между противоречивите интереси на работниците и служителите и работодателя по отношение равнището и динамиката на работната заплата и цената на труда;
- повишаване доходите на сътрудниците, тяхната отговорност в процеса на труда;
- създаване на условия за творчество и професионална реализация, за сигурност и социално равновесие.

В теорията и практиката съществуват две основни системи: според времетраенето на работата или според изработеното. На практика освен тях се използват и множество техни модификации. *Изборът* за използване на определена система *зависи от*:

- а) опита и традициите на отделните страни и организации по прилагането на съответните системи;
- б) целите, които си поставят за разрешаване отделните организации;
- в) спецификата на производствените и трудовите процеси;
- г) технико-технологичното и организационното равнище на производството в организацията;
- г) ролята на съответните професии, специалности и работни места за постигане целите на организацията.

Повременната система на заплащане има най-широко разпространение в практиката. Най-често се използва в случаите, когато по редица причини - организационни, технологични, производствени и други, не е възможно или не е целесъобразно да се оценяват резултатите от труда (обема на работата или други

² По: Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н. 1999. *Управление на човешките ресурси* (втора част). Възнаграждение на труда, с. 253-260

показатели, характеризиращи ефективността от работата на отделните работници и служители). При нея размерът на работната заплата е в зависимост от количеството на отработеното време (дни, часове), фактичката работна заплата се определя като количеството на отработените дни (часове) през месеца (седмицата, деня) се умножи по частното на месечната (часовата) работна заплата и броя на работните дни (часове) през месеца (седмицата, деня). Основният недостатък на тази система е, че тя не отразява количеството и качеството на вложения труд, не мотивира работниците и служителите да повишават ефективността на своя труд. Трудовото възнаграждение е гарантирано и зависи само от фактически отработеното работно време (пълна или почасова заетост). В тази връзка се препоръчва използването на повременната система за определяне на трудовото възнаграждение да се съчетава с различни, но подходящи и възможни за приложение стимулиращи добавки, които да отразяват в подходяща форма постигнатите резултати в труда.

При заплащане според изработеното (сделната система на заплащане) трудовото възнаграждение на отделния работник е в пряка зависимост от количеството на произведената продукция, изделия или друга свършена работа и размера на заплащането на единица (продукция, изделия, работа). При нея се използва т.нар. сделна разценка, т.е. заплащане за единица продукция или определен обем работа. В зависимост от това дали организацията на труда е индивидуална или бригадна (екипна) заплащането според изработеното има две основни разновидности, съответно - индивидуално и бригадно. При първото, индивидуалното, размерът на работната заплата се определя пряко, като произведение от количеството на извършената работа и заплащането (разценката) за единица продукция, изделия, работа). При бригадната организация на труда работната заплата на отделния работник се определя на два етапа - първо, общо за бригадата и след това за индивида. Върху индивидуалната работна заплата оказват влияние различните показатели (коефициенти) на участие в разпределението на общата заработка на бригадата. Могат да се използват за целта различни подходи, за да се отчете индивидуалното участие в общите резултати на бригадата (екипа) и заработеното от нея.

Комисионните плащания (процентното заплащане) е разновидност на заплащането според изработеното, според обема на работата. Съществуват много варианти на тази система за формиране на трудовото възнаграждение. По принцип при нея работната заплата на отделния сътрудник се определя в процент от сумата на реализацията, обема на продажбите, на сключените сделки и др. Съществуват системи на комисионни плащания, при които заплатата се определя изцяло на базата на обема дейност (продажби, сделки, печалба и др.). Друг вариант е комбинацията от основна заплата и комисионни плащания или минимална начална работна заплата и комисионни плащания. Трети вариант е плащането на авансова месечна заплата, която в края на периода се приспада от обидата сума на комисионната заплата. Предназначението на тази модификация на системата на процентното заплащане (предварително фиксирана част от работната заплата и процент от реализацията, изпълнението) е да създаде определена сигурност по отношение на доходите на сътрудниците на организацията, което има съществено значение за мотивацията им. Счита се, че тази система по принцип мотивира повече работниците и служителите за по-ефективен труд, за по-голям обем работа. Използва се сравнително широко и главно в търговията, застрахователното дело, ресторанти и кафенета, бръснаро-фризьорски фирми и други подобни.

Препоръчва се тази система за формиране на работната заплата да се използва, когато съществуват подходящи за целта условия, а именно когато:

- работещите могат да оказват влияние върху увеличаването на обема на извършваната работа и/или нейната ефективност;
- увеличаването на обема (продукция, оборот, сделки и др. подобни) не създава опасност за влошаване на качеството на работа, обслужването и др.;
- целите на организацията предполагат увеличаване на обема на работата (продукцията, продажбите, сделките).

Смесените системи на заплащане съчетават елементи от двете основни системи - повременната и сделната. В основата им е заложена управляваната зависимост между основната заплата и процента на изпълнение на трудовите норми. При приложението на тази система се използват две равнища на формиране на основната работна заплата:

- основна заплата, която се използва за определяне на фактическата работна заплата при неизпълнение на трудовите норми;
- основна заплата, която се използва за определяне на фактическата заплата при изпълнение на трудовите норми.

Първата, основната заплата при неизпълнение на трудовите норми, е значително по-ниска от основната заплата, определена по възприетия механизъм за съответната квалификационна степен (70-80 % от нея). При втората, основната заплата при изпълнение на трудовите норми, основната заплата е по-висока от стандартната за съответната квалификационна степен (с 10-20 %). Фактическата диференциация в тези две равнища на заплащане от стандартната основна работна заплата за съответната квалификационна степен зависи от политиката на организацията, от значението, което тя отдава на изпълнението на трудовите норми. По принцип, колкото е по-голямо това значение за организацията, толкова е по-голямо и отклонението в основните заплати от стандартните при неизпълнение и изпълнение на трудовите норми и обратно. Това по същество е система, подчинена на лозунга: „Толкова, колкото трябва”, т.е. тя не стимулира преизпълнението, увеличаване обема на дейността (продукцията), тъй като много често организациите знаят точно колко трябва да произведат, в т.ч. и на отделното работно място, в резултат на предварително постигнатите договорености с основните клиенти, както и с отчитане на икономическите си и организационни условия за дейността през съответния период. Системата обаче и не стимулира работниците, които са затруднени да достигнат изпълнението на трудовите норми. За да се постигне такава мотивация сред тази част от работниците и когато това е необходимо за организацията, се определят две граници на допустимо неизпълнение на нормите със съответни диференцирани основни заплати и трета, по-висока от стандартната, при изпълнение на трудовите норми (от 70 до 85 %; от 86 до 99.9 % и при 100 % изпълнение).

За да се засили стимулиращото въздействие на заплащането върху работниците за изпълнение на трудовите норми, когато това е необходимо на организацията (при изпълнение на нормите 100%), към предвидената по принцип увеличена стандартна основна заплата се добавя и премия (от 5 до 10 % от нея).

Многофакторните системи или *системите на заплащане в зависимост от ефективността на работата* се основават на разбирането, че работниците и служителите могат да оказват влияние върху ефективността на производството по много направления. В този случай размерът на възнаграждението се поставя в пряка зависимост от комплексната оценка на всички фактори. Много важен е подборът на показателите и факторите, характеризиращи ефективността на

работата на отделния работник или група. Използваните показатели трябва да са значими за целите на организацията, да подпомагат тяхното достигане, да съществува сигурна и постоянно действаща система за отчитане постиженията на работника или групата, тяхното изпълнение или неизпълнение зависи единствено от отделния работник или група, да съществуват обосновани нормативи (критерии) за оценяване на всеки от приетите показатели. Използването на многофакторните системи изисква да се определи приоритетът на всеки от избраните показатели за характеризирание ефективността на работата. Зависи от целите на организацията. Определя се с използване на относително тегло на съответния показател, което става по експертен път. Многофакторните системи насочват работниците и служителите към повишаване ефективността на редица производствени фактори.

Системите на заплащане според постигнатите резултати по същество изразяват разбирането, че работната заплата трябва да се определя не само в зависимост от сложността на труда, неговата тежест и условия, но и от постигнатите резултати и заслугите на работниците и служителите за организацията. Оценяването на резултатите и заслугите предполага да се определят:

- показателите, по които ще се оценяват резултатите, онази част от тях, която има най-голямо значение за постигане целите на организацията;
- значимостта на всеки от показателите, по които ще се прави оценката на резултатите (тази оценка обикновено се прави от експерти като в съответствие с тяхната значимост те получават съответните относителни тегла);
- броят на точките общо в системата за оценяване според резултатите, най-често по емпиричен път;
- броят на точките за всеки от възприетите показатели като произведение от общата сума на точките и съответния коефициент за значимост;
- степените за оценяване на резултатите на работниците и служителите (най-често за целта се използва петобалната степенна система).

Да се разработят на тази основа:

- матрица за оценка на отделните показатели (също като се възприеме петобалната система);
- методически указания за прилагането на оценките по показатели;
- матрица за общо оценяване на резултатите на работниците и служителите;
- матрица за увеличаване размера на основната заплата на основните работници и служители в зависимост от оценката на техните резултати и заслуги за организацията.

Прилагането на системата за заплащане според резултатите изисква наличието на ефикасна и регулярно функционираща система за оценка на работниците и служителите. Целесъобразно е такова оценяване да се извършва два-три пъти годишно и в съответствие с резултатите от него да се променя и основната заплата на работниците и служителите.

В теорията и практиката са известни и други разновидности на споменатите две основни системи. Те се различават по съчетаването им и по използваните добавки към тях.

Използваните системи на заплащане могат да се групират по различни критерии. Според категорията персонал, за която се прилагат, се различават две групи системи за трудови възнаграждения:

- 1) Системи за стимулиране труда на работниците.

2) Системи за стимулиране труда на служителите и управленския персонал.

Сред най-разпространените системи за стимулиране на работниците са

- динамичен модел на работната заплата;
- система, контролираща изработката;
- заплащане „на парче“
- многофакторно заплащане.

Динамичният модел на работната заплата изисква изграждането на подходяща структура на брутната работна заплата, при която преобладаващата част от нея (около 4/5 е основна, 10 % - стимули за индивидуални постижения, а останалата част - резултат от колективните резултати на групата).

Системата за контролиране на изработката свързва размера на трудовото възнаграждение със степента на изпълнение на нормата или изработката: при ниско изпълнение (неизпълнение) - под 95 %; при средно (или изпълнение на нормата) - 95-105%; и високо - над 105 %. Системата може да се прилага в две разновидности: нестимулираща, при която заработката се определя в зависимост от отработените часове и часовата ставка, и стимулираща, при която се предвиждат допълнителни стимули за по-високите резултати в процент от основната заплата (тарифната ставка). Системата е подходяща за стимулиране нарастването на производителността на труда.

Системата на заплащане „на парче“ се счита, че е изчерпала своите възможности и не е подходяща за съвременните условия на производство, но все още се използва в редица организации. При нея заплащането е пропорционално на качествено изработените изделия. За некачествена продукция (детайли) не се заплаща. Така работникът става собствен контролор на качеството, той поправя изделието за сметка на собственото си време. Освен така определената основна заплата работникът може да получи и премии, определени в съответствие с количеството и качеството на продукцията, способността му да работи самостоятелно, инициативността му и способността да работи в екип и други. Счита се, че индивидуалното стимулиране противопоставя работниците в полза на организацията.

Многофакторната система на заплащане свързва размера на трудовото възнаграждение с възможностите и резултатите от труда на работника. В качеството на такива фактори се използват най-често: резултатите от труда; равнището на образование и професионална квалификация; продължителността на работата във фирмата; възрастта и други. Размерът на трудовата ставка се свързва с равнището на професионална квалификация и резултатите от труда. Размерът на ставката се увеличава в зависимост от разрядите, а самото преминаване от един в друг разряд се определя с минимална и максимална времева граница и постигната по-висока квалификация. Тарифните ставки ежегодно се увеличават с определени надбавки в зависимост от етапа на трудовата дейност (възраст и семейно положение), равнище на квалификация, положен извънреден труд и др.

Системите за **стимулиране на управленския персонал** се предопределят от характера на труда на тази група. Като правило те са с сложна структура. Размерът на заплащането тук често се поставя в зависимост от престижа, размера на фирмата, работната среда, приноса на заеманата длъжност за постигане на крайните финансови резултати и други. В най-общ план структурата на плащанията на управленския персонал се състои от основна работна заплата, премии, допълнителни доходи.

Сред по-известните са: *системата Хей*; *системата за оценка на заслугите и личните качества*; *системата Лайф*; *системата за стимулиране на сътрудниците с блокирани възможности*.

Характерно за *системата на Хей* е, че за всяка длъжност се определят критерии, характеризиращи нейната специфика, а всеки от критериите получава съответна бална оценка. Наред е това и независимо от характера на дейността за всяка длъжност се определят общи изисквания, които получават най-висока оценка (с най-голяма тежест, значимост). Сред тях са: професионални знания; умения за общуване; ръководни способности; възможности за решаване на проблемите; сложността на работата, степента на автономност, влияние върху стопанските решения. Прилагането на системата може да се осъществи по два начина или на два етапа. При единия оценката по точки се прави еднократно, като се отчитат единствено критериите за длъжността, без да се оценява лицето, което я заема. По този начин се цели да се даде оценка на обективните характеристики на длъжността. На втория етап се оценява лицето, което заема или ще заеме тази длъжност. Крайните оценки се определят в зависимост от значението, което се отдава на обективните или субективните фактори. Работната заплата се определя в зависимост от получените точки като на най-високата длъжност в йерархията се дават най-много точки. Съвкупната оценка като база за равнището на работната заплата осигурява равностойност, справедливост и хомогенност на заплащането.

Системата за оценка на заслугите и личните качества предполага извършването на комплексна оценка на резултатите от труда и личните характеристики. Тя по принцип не е много различна от предшестващата. На оценка подлежат следните фактори: производителност на труда; качество на труда (процент на брака, поправки и връщане на продукцията); обем на знанията, необходими за изпълнение на дадената работа; чувството за отговорност; лични качества - влияние върху другите, ентузиазъм, чувство за такт, искреност, външен вид, способност да се контролират емоциите; усилия и инициатива, стремеж да се доведе работата докрай; способност да се планира и организира работата; способност да се мисли логично и да се вземат обосновани решения. Материално стимулиране се предвижда само за средната оценка, по-висока от степента „отговарящ на изискванията”.

Системата Лайф се използва за оценка на степента, в която сътрудникът е удовлетворен от работата, какво е значението на отделните мотиватори в нея и дали не се налага нейната смяна. Всеки, който преценява, че поради различни причини (напр. недостатъчни стимули) не е удовлетворен от своята работа, отговаря на четири въпроса, като преценява значението на всяка от изброените потребности (за повишаване на знанията и квалификацията; за въздействие; финансова полза; трудова среда) по скалата от 1 до 10. Въпросите са следните:

- 1) Колко важно е за Вас да бъдете на работа, която Ви дава възможност да се учите?
- 2) Колко важно е за Вас да бъдете на работа, която Ви дава възможност да оказвате влияние върху вземането на решения?
- 3) Колко важно е за Вас да бъдете на работа, от която имате финансова полза?
- 4) Колко важно е за Вас да бъдете на работа, която Ви осигурява приемлива работна среда?

Тази система съчетава проблемите на мотивацията, самооценката с политиката и практиката на заплащане и стимулиране на труда, мотивиране на сътрудниците в организацията.

Системата за стимулиране на сътрудниците с блокирани възможности е от аналогичен характер. Нейна непосредствена цел не е само справедливото възнаграждение за положен труд, а преди всичко мотивиране, приобщаване, ефективно използване на потенциалните възможности и квалификация на сътрудниците. Насочена е преди всичко към тези от тях, които са достигнали т.нар. таван на своите възможности (плато). При т.нар. структурно плато развитието на сътрудника и респ. неговото заплащане е невъзможно по-нататък поради организационната структура на организацията. При втората разновидност платото е по отношение на професионалното развитие и квалификация - когато няма повече възможност да се научи нещо ново в професията, на съответната длъжност, овладяна е много добре вече работата. Счита се, че най-голямо влияние върху човешките ресурси има третата ситуация - „плато в живота”, когато развитието в йерархията спре, кариерата прекъсне и възникне чувството за поражение, ненужност. Поради това, че за повечето хора работата е най-важната част от живота им, то успехът, оценката, мотивацията, стимулирането за труд и други са изключително важни и предопределят начина на живот на човек и извън работата. Тази ситуация изисква организацията да изгради подходяща система от форми на мотивиране и стимулиране.

При изграждането и прилагането на една или друга система за стимулиране на персонала е важно да се постигне значима диференциация в заплащането между отделните категории заети. Самата диференциация може да действа стимулиращо или анти-стимулиращо за мотивацията и резултатите от труда. В това отношение различията между отделните страни и фирми са съществени и са обусловени от комплекс икономически, социални, политически, психологически и други фактори.

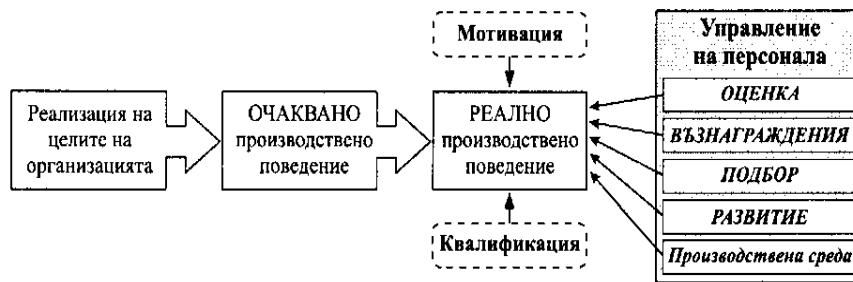
3. Система за възнаграждения в „Ин Тайм” ООД³ (случай от практиката)

„Ин Тайм” ООД е фирма за куриерски услуги, която е от 15 години на българския пазар. В качеството си на оторизиран представител на United Parcel Service Inc. (UPS) за България „Ин Таим” ООД извършва и международни куриерски услуги. Освен офисите в София, тя има изградената мрежа от общо 28 бюра, покриваща изцяло територията на страната.

В стремежа си да постигне оптимална бързина и точност при доставките „Ин Таим” непрекъснато разширява и обновява своята структура и дейност. Поради тази специфика фирмата има твърде високи изисквания към качествата на персонала, които трудно се изграждат, както в процеса на работата, така и чрез специализирано обучение. Разбирайки важността на трудовите и личностните качества на работещите за успешния бизнес, ръководството на „Ин Таим” отделя голямо внимание на всички фактори, които влияят върху реалното производствено поведение и доближаването му до очакваното. Според нас тези фактори обхващат цялата система за управление и развитие на човешките ресурси, което се илюстрира със следния модел (фиг. 1).

³ Елена Дянкова, супервайзор ТРЗ в „Ин Тайм ” ООД, В: „Ефективно управление на човешките ресурси. Практически наръчник”. РААБЕ, България, Раздел Ж.

Фигура 1. Фактори, влияещи върху трудовото поведение



Сред тези фактори възнагражденията имат много важна роля. Ето защо през месец октомври 2004 г. бе взето решение за разработване на система за възнаграждения, възложено на служителите на отдел „Човешки ресурси“ с помощта на външен консултант.

Целяхме системата да създаде и утвърди такава практика по определяне и изменение на възнагражденията на работещите, която се фокусира върху постигане на високи бизнес резултати и конкурентоспособност в услугите, развитие на корпоративната култура, ценностите и добрия работен климат в организацията. Нашият стремеж беше „Ин Таим“ да се превърне в предпочитано работно място за служителите и атрактивен работодател, като се:

- гарантира желаното единство между интересите на „Ин Таим“ ООД и интересите на работниците и служителите;
- осигури мотивационна среда, която да поддържа желанието у хората да отдадат напълно своите сили и способности за постигане стратегическите цели на „Ин Тайм“ ООД;
- създават условия за задържане и развитие на персонала.

Работата по изграждане на системата осъществихме в няколко последователни стъпки.

1. Издаване на заповед за разработване и въвеждане на системата

Тази заповед е много важна, защото определя рамките на проекта, пълномощията, ангажираността на всички участници и сроковете за реализирането му.

Съгласно заповедта целият ръководен състав се ангажира с процеса на разработване на системата за възнаграждения.

Това е особено важно, защото ръководителите ще използват тази система за оптимизиране процеса на управлението, те ще оценяват трудовото представяне, ще определят възнагражденията и ще използват системата, за да мотивират служителите.

2. Разработване на прецизен и изпълним план за създаване на системата

За всеки етап от плана определихме краен резултат или документ, който е необходим за разработване на системата. Някои от тях са междинни и не влизат в състава на окончателния документ, представляващ описание на разработената система. Те са необходими в процеса на изследване, анализ и вземане на решения във връзка с основните принципи и елементи, залегнали в нея.

Наред с другите задачи планът предвижда изследване на мотивационните предпочитания, защото липсва информация по този въпрос (табл. 1)

Таблица 1. План за работа по Система за възнаграждения на „Ин Таим" ООД

№	Задачи	Срок	Участници	Краен резултат/документ
1.	Анализиране на действащата система на възнаграждения	15.10.2004 г.	Работен екип	
1.1.	Организационна структура и разпределение на персонала по звена	19.10.2004 г.		Становище по организационната структура и разпределението на длъжностите по звена
1.2.	Длъжностни наименования	22.10.2004 г.		Списък на длъжностите
1.3.	Нива на заплащане	22.10.2004 г.		Обобщено сведение по нивата на възнаграждения
2.	Разработване на квалификационни степени	26.10.2004 г.	Работен екип Обсъждане с ръководители на звена	Таблица с квалификационните степени
3.	Разработване на правила за класификация на длъжностите	29.10.2004 г.	Работен екип Обсъждане с ръководители на звена	Правила за класифициране на длъжностите
4.	Изследване пазарните нива на възнагражденията за страната и а конкурентните фирми	29.10.2004 г.	Външен консултант	Предварителна таблица с длъжностните наименования
5.	Разработване на класификатор на длъжности	29.10.2004 г.	Работен екип Обсъждане с ръководители на звена	Изводи за пазарните нива на възнагражденията за страната и в конкурентните фирми
5.	Представяне, обсъждане, корекции и утвърждаване на подготвените документи	02.11.2004 г.	Управител, работен екип, ръководители на звена	Утвърдени „Квалификационни степени" и „Класификатор на длъжностите"
7.	Провеждане на допитване до ръководителите на звена	08.11.2004 г.	Ръководители на звена	Предложения
5.	Провеждане на анкета за мотивационните предпочитания на работещите	12.11.2004 г.	Ръководители на звена и работещите	Анкетни данни
9.	Обобщаване на резултатите от проведените допитвания и анкети	16.11.2004 г.	Супервайзор ТРЗ и външен консултант	Обобщено сведение за мотивационните предпочитания на персонала и предложения по системата за възнагражденията
10.	Представяне, обсъждане и утвърждаване на предложения за включване в системата на потвърдените от анкетите мотивационни фактори	18.11.2004 г.	Управител, работен екип, ръководители на звена с предложените промени	Определяне и утвърждаване на съществените предложения за включване в системата за възнаграждения
11.	Разработване на описание на системата за възнаграждения	10.12.2004 г.	Управител, работен екип, ръководители на звена	„Система за възнагражденията"
12.	Представяне, обсъждане, корекции и утвърждаване на система за възнагражденията	15.12.2004 г.	Управител, работен екип, ръководители на звена	Утвърждаване на системата за възнаграждения
13.	Въвеждане на системата за възнагражденията	01.01-01.05.2005 г.	Отдел „ЧР" и ръководители на звена	Граници на възнагражденията, формуляри за оценка и определяне на работните заплати, презентации

Утвърден от управителя, този план включи всички ръководители в процеса на разработване на система за възнаграждения, а те на свой ред, по препоръка на отдел „Човешки ресурси", обсъждаха всички предложения с подчинените си. Това изигра

много важна роля, защото работещите знаеха целите на системата, основните положения и съставните елементи и взеха участие в създаването ѝ. Така те се почувстваха съпричастни към изграждането на системата и въвеждането ѝ не предизвика в тях страх или съпротива.

3. Последователно изпълнение на етапите от плана

Етап 1. Анализ на действащата система на възнаграждения

В резултат на изследване текущото състояние на възнагражденията в „Ин Таим“ ООД подготвихме анализ, който е основният документ, очертаващ направенията за работа. Направеният анализ е специфичен за фирмата, но неговата структура може да Ви помогне при разработването на такъв, който ще е подходящ за Вашата организация (фиг. 2).

Фигура 2. Анализ на текущото състояние на възнагражденията в „Ин Тайм“ ООД и на елементите влияещи върху тях

<p>Цел на анализа</p> <p>1. Организационна структура Ако има необходимост от промяна на организационната структура, тук следва да се направи анализът и предложението.</p> <p>2. Области на управлението на РЧР</p> <p>2.1. Управление на трудовата дейност и администриране на персонала За правилното изграждане на система за възнагражденията са налице всички необходими вътрешно-нормативни документи като щатно и длъжностно разписание, длъжностни характеристики, правилник за вътрешния трудов ред и правила за работната заплата. Анализира се необходимостта от промяна на длъжностите наименования и от уеднаквяването им. Ако липсват някои от изброените документи, те трябва да се разработят. Ако списъкът на длъжностните наименования е дълъг, опитайте се да го намалите по начина, описан в настоящия раздел.</p> <p>2.2. Оценка на трудовото представяне Посочват се основните насоки за оценяване на трудовото представяне.</p> <p>2.3. Управление на времето В някои организации може да има голям или недостатъчен брой длъжности с ненормирано работно време. Тогава този факт трябва да се посочи в анализа, Посочват се възможности за използване на допълнителен отпуск като възнаграждение и др.</p> <p>2.4. Отношения в организацията Отношенията в организацията са силен мотивиращ фактор и представляват съвкупност трудови отношения и взаимоотношения със служителите, осигурителни отношения, трудово законодателство, здравословни и безопасни условия на труд. Голяма част от трудовите отношения се регулират от правилника за вътрешен ред. Ако няма правилник за вътрешния ред, би следвало тук да се посочи необходимостта от разработването му, както и на документи, свързани със здравословните и безопасните условия на труд. Анализира се използването на социални придобивки и резерви в това отношение. Посочва се състоянието на администриране на персонала и необходимите промени.</p> <p>3. Организационен мениджмънт Коментират се начини на планиране и отчитане на свършената работа и се посочват слабите или нуждаещите се от промяна места. Добре е да се очертаят пътищата за развитие на кариерата и за поемане на по-големи отговорности.</p> <p>4. Възнаграждения Коментират се нивата на възнагражденията, позициониране между тях, евентуални аномалии и др. Ако имате класификатор на длъжностите, трябва да се оцени необходимостта от оптимизирането му. Формулирайте много точно Вашите изводи, защото те ще се отразят на разработената система. Те обхващат проблемите на предстоящото описание на системата. Особено важно е възнагражденията да се определят по предварително зададени правила, навреме да се променят и да бъдат адекватни на възможностите на бизнеса и на очакванията на работещите. Този анализ се разгледа от ръководството и бяха одобрени очертаните насоки за работа. Той не влиза в описанието на система за възнаграждения, но направените предложения и изводи набелязват насоки за работа.</p>
--

Етап 2. Разработване на квалификационни степени

В процеса на работата по този въпрос беше спазена технологията, описана в настоящия раздел (табл. 2).

Таблица 2. Квалификационни степени за длъжностите в „Ин тайм“ ООД

Степен	Категории персонал	Нива на заплащане			
		От	Средна РЗ	До	По НКП
I.	Ръководител на организацията				
II.	Ръководители на звена				
III.	Експерти и ръководители на райони				
IV.	Аналитични специалисти и завеждащи звена				
V.	Отговорници				
VI.	Специалисти				
VII.	Помощни специалисти				
VIII.	Квалифицирани работници				
IX.	Нискоквалифицирани работници				

Това е първият и основен документ, който е част от описанието на системата.

Етап 3. Разработване на правила за класифициране на длъжностите

На този етап определихме правила за класифициране на длъжностите. Те са необходими за отнасянето на всяка длъжност към една от квалификационните степени и подреждането на всички длъжности в класификатор на длъжностите (фиг. 3).

Фигура 3. Правила за класифициране на длъжностите в „Ин Тайм“ ООД

<p>I квалификационна степен - Изпълняват задачи, изискващи значителна степен на лична преценка и инициативност или специални познания и значителна индивидуална отговорност за работата. Ръководят, контролират и/или координират работата на екипи, които са им подчинени. Събират, синтезират и/или анализират информация от комплексни източници, като дават решения на основни проблеми в областта, в която работят, със значима сложност и важност. Вземат определени управленски решения.</p> <p>II квалификационна степен - Изпълняват задачи, изискващи аналитични умения, лична преценка и инициативност, специални познания и значителна индивидуална отговорност за работата. Събират, синтезират и/или анализират информация от комплексни източници, като предлагат решения на проблеми в областта, в която работят, със значима сложност и важност. Координират дейността на екипи, в които работят. Може да имат подчинени служители, за работата на които отговарят.</p> <p>III квалификационна степен - Извършват аналитични дейности и генерират идеи. Вземат самостоятелни нерутинни решения в редица ситуации, с елементи на лична експертна преценка, за които поемат голяма отговорност. Над действията им не е необходим постоянен контрол. Работата изисква търсене и предлагане на нови решения. Често имат подчинени служители, за чиято работа отговарят. В дейността им се изисква гъвкавост. Взаимодействат с голям брой външни и вътрешни лица.</p> <p>IV квалификационна степен - Извършват изпълнителска дейност с елементи на контрол, изискваща административни умения и/или специализирани и професионални знания. Работата е стандартизирана, но изисква понякога и вземане на самостоятелни нерутинни решения на средно управленско равнище. Честа повторяемост на извършваните дейности, които са свързани с организиране/координиране на работата. Може да имат подчинени служители, за чиято работа отговарят. Над дейността им се извършва текущ контрол от прекия ръководител.</p> <p>V квалификационна степен - Характерно е извършване на изпълнителска дейност, изискваща административни и специални професионални умения и известна степен на инициативност и лична преценка. Работата е стандартизирана, но предполага и вземане на оперативни решения. Обработват информация, изпълняват определени правила и инструкции. Повторяемост на извършваните дейности и операции. Взаимодействат с външни и вътрешни лица. Върху дейността им се прилага текущ или постоянен контрол от прекия ръководител.</p> <p>VI квалификационна степен - Извършват дейности, за които има добре разработени правила и стандартизирани процедури. Извършват рутинни, повтарящи се дейности и операции със средна степен на трудност, като се изисква от време на време лична преценка и инициатива. Обработват информация.</p>
--

Взаимодействат с ограничен кръг външни и вътрешни лица и в по-ограничен кръг проблеми. Работата се контролира и направлява непосредствено.

VII квалификационна степен Задачите, които изпълняват, са в рамките на добре дефинирани правила и изискват определена професионална подготовка или квалификация. Изпълнението на задачите се наблюдава и контролира доста директно от прекия ръководител (отговорник), но изискват известен опит и умения за изпълнението им. Извършват се рутинни изменящи се дейности.

VIII квалификационна степен - Задачите, които изпълняват, са в рамките на добре дефинирани правила и изискват определена професионална подготовка или квалификация. Изпълнението на задачите се наблюдава и контролира доста директно от прекия ръководител (отговорник), но изискват известен опит и умения за изпълнението им. Извършват се рутинни изменящи се дейности

IX квалификационна степен - Задачите, които изпълняват, са изцяло с помощен характер. За изпълняваните задачи се изисква малко обучение и не се изисква предварителна подготовка или опит. Задачите, които се изпълняват, са или прости, или са отблизо контролирани.

Те са част от описанието на системата за възнагражденията.

Правилата трябва еднозначно да определят признаци за принадлежност към определена квалификационна степен

Етап 4. Изследване пазарните нива на възнагражденията за страната и в конкурентните фирми

При изследване пазарните нива на възнагражденията използвахме различни източници с данни за работните заплати на подобни длъжности за страната и бранша. С тяхната помощ определихме границите на работните заплати за всяка длъжност

Етап 5. Разработване на класификатор на длъжностите

Анализирахме списъка с длъжностните наименования, при което променихме някои от тях, като ги уеднаквихме с наименованията от Националния класификатор на професиите и в рамките на фирмата. На база квалификационните степени и правилата за класификация определихме тяхната квалификационна степен. Разработихме **класификатор на длъжностите**, в който включихме следната информация (табл. 3).

Таблица 3. Примерен класификатор на длъжностите

№	Длъжност	Степен	Заплата			К од по НКП	Осигурителен праг	Честота на оценяване (в месеци)		Оценител
			От	Средна	До			Оценка	Самооценка	
1.
2.
3.
4.
5.
...

Този документ е част от описанието на системата и съдържа много важна информация:

- границите на възнагражденията (Степен, „От”, „До” и осигурителен праг), които се използват при изчисляване на работните заплати;
- правила за оценяване и самооценяване (честота и извършител).

Етап 6. Представяне, обсъждане, корекции и утвърждаване на подготвените документи

Разработените до този момент документи са съставени с участие на ръководителите на звена, при което са внесени необходимите корекции. За преминаване към следващите етапи е необходимо да се утвърдят разработените документи. Само на базата на утвърдените документи може да разработваме правила и методи за оценяване и изчисляване на работните заплати.

Етап 7. Провеждане на допитване до ръководителите на отдели и звена

Направихме допитване до ръководителите на звена относно показателите за оценка за всички длъжности при тях. Използвахме тази помощна, но много важна информация при формиране на методите и показателите за оценка на приноса на всеки работещ в трудовия процес.

Етап 8. Провеждане на анкета за мотивационните предпочитания на работещите

Проведохме анкета с всички работници и служители. В нея включихме моменти, изискващи уточняване, и въпроси, допринасящи за определяне на фактори, най-силно влияещи върху мотивацията на работниците и служителите.

Етап 9. Обобщаване на резултатите от проведените допитвания и анкети

Обработихме събраните анкети и обсъдихме с ръководителите резултатите от допитването. Получихме много ценна информация, която оформихме като обобщено сведение и анализ на резултатите.

Етап 10. Представяне, обсъждане и утвърждаване за включване в системата на потвърдените от анкетите мотивационни фактори

Обсъдихме мотивационните предпочитания на етап 10 персонала с ръководителите и набелязахме тези, които могат да се използват на дадения етап. Докладвахме резултатите и нашите предложения на управителя с цел да се утвърдят, защото това е необходимо за продължаване на работата по системата.

Етап 11. Разработване на описание на системата за възнаграждения

След като осигурихме всичко необходимо, пристъпихме към разработване на описанието на система за възнаграждения. Определихме структурата на документа (фиг. 4).

Фигура 4. Структура на документа по системата за възнаграждения

УВОД
1. ЦЕЛ НА СИСТЕМАТА ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ
2. СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА
3. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ
4. РАБОТНА ЗАПЛАТА
4.1. Минимална работна заплата
4.2. Елементи на работна заплата
4.2.1. Граници на работната заплата
4.2.2. Индивидуално възнаграждение за постигнати резултати от труда
4.2.3. Критерии и схеми за оценяване
4.2.4. Допълнителни възнаграждения
4.2.5. Трудови възнаграждения при престой и производствена необходимост
4.2.6. Изменение на границите на трудовото възнаграждение
5. СОЦИАЛЕН ПАКЕТ
6. ИЗПЛАЩАНЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА
РЕД ЗА ВЪВЕЖДАНЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В съответствие със спецификата на нашата дейност приехме основни принципи за формиране на възнагражденията.

Определихме основните положения за формиране на работните заплати.

Методът за формиране на индивидуалната заплата е различен за различните звена и длъжности и зависи от критерии за оценка на трудовото представяне:

- „изпълнение на плановите показатели“;
- „оценка на индивидуалните резултати от трудовото представяне“;
- „оценка на печалбата“;
- „комбиниран критерий“;
- един от горепосочените критерии с включване на специални изисквания и ограничения.

Най-важното и най-трудното е да се определят критерии за оценка на трудовото представяне за различни звена и длъжности. На базата на получените оценки се определят методи за изчисляване на работните заплати и допълнителни възнаграждения и стимули.

Етап 12. Представяне, обсъждане и утвърждаване на системата

След обсъждане и нанасяне на последните корекции, системата се утвърди от управителя и влезе в сила от 01.01.2005 г.

Етап 13. Въвеждане на системата за възнагражденията

Според нас етапът на въвеждане на системата за възнагражденията е много важен. Ние представихме системата пред служителите от различните звена като направихме мултимедийна презентация за всяко звено, отговорихме на всички въпроси, раздадохме им основни извадки от системата, както и индивидуалните им формуляри за оценка. По този начин те притежават достатъчно информация, за да могат сами да предвиждат и „управляват“ своите възнаграждения.

Първите три месеца от 2005 г. системата работеше в изпитателен режим. През този период служителите и техните ръководители имаха възможност да предложат някои изменения в конкретните показатели за оценка, които по-обективно отразяват тяхното участие в работния процес.

Отдел „Човешки ресурси“ широко и своевременно разпространява информация, касаеща новата система: промени, направени по време на изпитателния режим, резултати от прилагането ѝ, отражение върху възнагражденията, нови поощрения, нови съставки на социалния пакет. Постоянно се подчертава колко са ценни всички добре работещи служители, отбелязва се всяка нова инициатива, самостоятелност и творческо отношение към работата. Смятаме, че такава комуникация е задължителна за успешното използване на системата за възнагражденията.

Чрез системата се:

- създаде единна рамка на действията и компетенциите, свързани с управлението на възнагражденията;
- увеличи обективността и гъвкавостта при определяне на възнагражденията;
- намали възможността за грешки и времето за вземане на решения;
- създадоха условия за благоприятен работен климат в организацията.

Резултатите от въведената система се оценяват като много добри. Служителите обръщат внимание на поставените им оценки и изпълнение на плановите показатели и се стремят да подобрят работата си. Те търсят резерви, проявяват инициатива и очевидно са удовлетворени, че добрата им работа се забелязва и допринася за общите резултати и за получаваните от тях възнаграждения.