

## 1. Роля на външната и вътрешната среда върху възнаграждението<sup>1</sup>

### 1.1. Роля на външната среда

Три са факторите, които въздействат върху системата на заплащане: пазарът на труда, законодателството и профсъюзите.

- *Пазар на труда:* Той влияе върху определянето на заплащането по два начина. Първо, степента на конкуренция на пазара на труда частично определя долната граница на заплащането. Ако нивото на заплащане в компанията е твърде ниско, квалифицираните работници няма да желаят да работят в нея. При недостиг на пазара на труда (вътрешен или външен) се дава шанс на квалифицираните работници да заемат свободните работни места с възможности за договаряне на по-добри условия на заплащане. Търсенето повишава цената на труда до висока степен, но тя привлича по-голям брой участници на пазара на труда. В същото време високите стойности на работните заплати принуждават работодателите да търсят алтернативи: използване на чуждестранна работна ръка с по-ниско заплащане, прилагане на технологии, свързани с използването на по-малко работна ръка, промяна в условията на труд.

- *Законови съображения:* Законопроектите, които се внасят в Парламента често отразяват интересите на служителите, но малка част от тях получават значителна подкрепа, за да се превърнат в закони. Както и други аспекти от управлението на човешките ресурси, така и дейностите по заплащане са оформени от закони и правила, засягащи теми като облагане с данъци, ликвидирани на дискриминацията, справедливи заплати, минимални заплати, заплащане за извънреден труд, сигурност на доходите чрез пенсии, социални надбавки и др.

- *Профсъюзи:* Наличието на профсъюз в организацията може да повиши надниците от 10 до 15% и премиите от 20% до 30%. Разликите в заплащането между организации с профсъюзи или без такива, се проявяват най-силно по време на рецесия и най-слабо през инфлационните периоди. В бизнеса широко се обсъждат въпросът дали по-високите разходи за заплати в организации със синдикати се превръщат в по-висок ръст на производство. Някои изследователи твърдят, че при повишаване на удовлетвореността на служителите от извършваната работа, намаляване на извънредния труд и честите отсъствия от работа без уважителни причини, профсъюзите имат положителен ефект върху нетната производителност. Други смятат, че повишаването на производителността не е еквивалентно на увеличените разходи за възнаграждения.

### 1.2. Ролята на вътрешната среда

В допълнение на многото аспекти на външна среда, които влияят върху паричното възнаграждение има и много на вътрешната среда.

- *Жизнен цикъл на организацията.* Той въздейства върху избора на комбинация от системи на заплащане. В началната фаза, когато рискът е голям, растежът на продажбите е бавен, а доходите ниски, организацията предлага основни заплати и премии под пазарните. През етапа на растеж на организацията, нивото на продажбите нараства много бързо с умерено повишаване на доходите. Основното по отношение на човешките ресурси е бързото им набиране и обучение с цел развитие на човешкия капитал. Могат да се прилагат премии за иновации и ръст в продажбите, също така и акции за участие на служителите при разработване на стратегическите планове.

По време на етапа "зрялост" растежът е по-постоянен поради пренаситеност на пазара. През този етап основните въпроси при управлението на човешките ресурси са изпълнението, постоянството и задържането на най-добрите кадри. С цел задържане на

---

<sup>1</sup> По: Харизанова, М., Бояджиев, Д., Миронова, Н. (2006). Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Авангард Прима, София, глава 6, *Управление на възнагражденията*, с. 100-102

професионалистите се дава дял от печалбата, парични премии, обвързани с дългосрочното и краткосрочното развитие, както и предлагане конкурентна основна заплата и премии. През фазата на западане, основното при човешките ресурси се променя към съкращаване, поради намаления пазарен дял. В най-добрия случай, основните заплати и премии са конкурентни, но е възможно да се понижат до стойности, по-ниски от пазарните, поради стремежа на ръководството за намали разходите.

Тези промени свързани със жизнения цикъл на организацията при определяне на системата на възнаграждение се подлага на критика. Причините са: в разнообразния асортимент на производството и различните нива на развитие, невъзможността за адаптиране на системата на възнаграждение, според индивидуалната степен на развитие.

- *Организационна култура.* Системите на възнаграждение отразяват ценностите на организацията. Например, при пазарната култура, възнагражденията се обвързват категорично с изпълнението. Договорните отношения, установени предварително, определят връзката между индивида и организацията. Този вид култура поощрява личната инициатива, чувството за собственост и отговорност.

- *Културни разновидности.* Културните различия на съвременната работна сила и растящите проблеми на международните процеси започват да влияят върху модела на системите за възнаграждение. Важността за индивида на възнагражденията са свързани с мотивацията, производителността и удовлетвореността. В областта на културното различие се търси по-голямо разнообразие от възнаграждения.

- *Организационна стратегия.* Проучване на American Compensation Association показва, че 2/3 от всички фирми осъществяват промени в системите си на заплащане, поради съществени промени на начина, по който те разглеждат и определят пазарите си. Изборът на правилна комбинация от системи за възнаграждение зависи от съчетаване на изискванията на организацията към служителите и стратегическите ѝ инициативи: предприемаческо развитие, динамичен растеж, ликвидация, съкращаване или пренасочване.

Все повече фирмите разработват такива системи за възнаграждение, които подпомагат нуждите и основните характеристики на бизнеса, но в същото време създаващи възможности за натиск за промяна чрез социални и законови разпоредби. За да направи това бизнесът трябва да вземе редица критични решения, отчитайки класирането на паричното възнаграждение сред основните му елементи.

## 2. Фактори, определящи работната заплата<sup>2</sup>

Работната заплата е средство, с помощта на което работодателят се стреми да разреши три основни проблема:

- да привлече най-добрите работници и служители, които са му необходими за постигане целите на организацията;
- да задържи онези работници и служители, които отговарят на изискванията на длъжността или на работното място и добросъвестно изпълняват своите задължения;
- да мотивира персонала на организацията за достигане на планираните финансово-икономически резултати.

За да реализира тези свои намерения, **работодаателят трябва да се съобразява, от една страна, със закона, с нормативните актове на правителството, с постигнатите споразумения** между правителството и представителните организации на работниците и служителите и на работодателите, или между организациите на

---

<sup>2</sup> По: Шопов, Д, Атанасова, М. 1998. Управление на човешките ресурси, София, Тракия-М, с. 175-179

работодателите и синдикатите, с колективните трудови договори, и, от друга страна, със **своята стратегия на трудовия пазар**, с производствената, технологическата и инвестиционната си политика, с политиката си за трудовото възнаграждение и мотивацията на персонала. Когато разработва своята функционална стратегия по работната заплата и мотивацията на персонала, работодателят трябва да отчита влиянието на множество фактори. Работодаателят трябва да се съобразява преди всичко с **издръжката на живота**, с това колко пари са необходими, за да се поддържа обичайното равнище на живот в страната и при дадените условия. Това означава, че при стандартни условия номиналната работна заплата трябва да нараства пропорционално на поскъпването на живота. Тогава реалният ѝ размер ще остане непроменен. Няма да се промени и жизненият стандарт на работниците и служителите. Възможни са и други ситуации:

- когато номиналната заплата нараства по-бързо от издръжката на живота. Тогава реалната заплата се увеличава.
- когато номиналната заплата остава неизменна или нараства по-бавно от издръжката на живота. Тогава реалната заплата се намалява. Конкретното поведение на работодателя при отчитането на този фактор в работната заплата се определя от много причини и не може да се разглежда независимо от останалите фактори.

#### Фигура 1. Фактори, оказващи влияние върху работната заплата

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• състоянието на трудовия пазар</li> <li>• законовите и подзаконовите нормативни актове</li> <li>• естеството на работа</li> <li>• резултатите от труда</li> <li>• продължителността на работното време</li> <li>• относителната договорна сила на синдикатите</li> <li>• производителността на труда</li> <li>• финансовото състояние на организацията</li> <li>• организационната, производствената и технологическа стабилност на организацията</li> </ul> |
|--|

Състоянието на трудовия пазар и по-специално **съотношението между търсенето и предлагането** на работната сила е един от противоречиво оценяваните фактори, от които зависи трудовото възнаграждение. Привържениците на класическата и неокласическата школа възприемат съотношението между търсенето и предлагането на работна сила като основен фактор, който определя равнището и динамиката на работната заплата. Нещо повече, според тях равнището и динамиката на работната заплата е основният регулатор на трудовия пазар. Кейнс и неговите последователи, както и привържениците на монетаризма достигат до извода, че работната заплата се определя от редица икономически и социални фактори и в даден момент има точно определени измерения, които малко зависят или почти **не зависят от състоянието на трудовия пазар**. Освен това в съвременните условия не само че няма перфектни условия за конкуренцията на работната сила, но има и фактори, които действат като коректив на невидимите пазарни сили при определяне на трудовото възнаграждение (намесата на държавните институции и индустриалните отношения на национално, отраслово, регионално равнище, както и в отделните организации).

На практика обаче, **когато има недостиг на работна сила**, работодателите много често предлагат по-висока работна заплата, за да задоволят своите допълнителни потребности от работна сила, а работниците и служителите се наемат при този, който предлага по-високо от обичайното трудово възнаграждение. Това, при определени условия може да доведе до такова равнище на заплата, което да охладни интереса на работодателите от наемането на нови работници и служители.

**Съвършено друга е икономическата среда, когато работната сила не е**

**дефицитна.** В този случай работодателите, които търсят работна сила, могат да си позволят да не бъдат толкова великодушни по отношение на предлаганата заплата, тъй като част от лицата на трудовия пазар са готови да се наемат и за по-ниско от обичайното трудово възнаграждение.

Ролята на закона и на нормативните актове на правителството при определянето на работната заплата произтича от присъщата роля на държавните институции както в областта на жизнения стандарт на населението, така и на създаването на условия за икономически растеж в страната. Действията на държавните институции могат да бъдат в областта на политиката по доходите, но могат да бъдат и в областта на фискалната политика. И в единия, и в другия случай става дума за действия, материализирани в законови и подзаконови актове, които са задължителни за спазване от работодателите и в голяма степен определят политиката им в областта на работната заплата. Степента, в която държавните институции се намесват в процеса на определянето на заплата, е различна. Тя зависи от традициите в областта на социалната политика, от трудовото законодателство, от конкретната икономическа и социална обстановка, от типа на икономическата система и др.

**Пряко влияние върху равнището и динамиката на работната заплата оказват и регламентираните вноски за социално осигуряване.** Високият размер на тези вноски или тяхното повишаване, при други равни условия ограничава възможностите за увеличаване на заплата. И обратно. Аналогично е влиянието и на вноските за осигуряване при безработица и за здравно осигуряване. При това трябва да се отчете и ролята на данъчната система върху реалната работна заплата. Равнището на работната заплата зависи и от естеството на извършваната работа, и по-специално от:

- изискванията, които работното място предявява към образователното и професионално-квалификационното равнище на работниците и служителите;
- отговорността на изпълняваната работа или функция;
- тежестта на труда;
- условията на производствената среда.

**По-високото образователно и професионално-квалификационно равнище на работниците и служителите, когато то се изисква от изпълняваната работа или функция е фактор, формиращ трудовото възнаграждение по няколко причини:**

- създаването на такава обучена и специфична работна сила изисква повече време и разходи за това от обичайните;
- тази работна сила, приложена в трудовия процес създава повече и по-качествени продукти и услуги, реализира по-висока производителност на труда;
- по-високата заплата мотивира работниците и служителите да увеличават своите професионални знания, умения и навици, а младежите да се стремят към придобиването на знания и способности, които ще им позволят да прилагат по-висококачествен труд. По-високата отговорност на изпълняваната работа или функция е традиционен мотив за определянето на по-високо трудово възнаграждение. Той се свързва със:
- по-високото нервно-психическо напрежение, а това означава, с по-големия разход на работна сила, когато отговорността на работата или функцията надхвърля границите на обичайното;
- компенсирането на специфичната за това работна сила, създаването на която е свързано с по-голям от обичайния разход на време и средства и поради това изисква и по-висока цена;
- необходимостта тези работи или функции да се направят по-привлекателни за работниците и служителите, притежаващи необходимата подготовка и качества за това.

**Тежестта на труда** като характеристика на всеки трудов процес се измерва с

разхода на физическа енергия за единица работно време. Поради това тежкия труд обикновено се разглежда като труд по-голям по количество от лекия труд или от труда със средна тежест, а това означава, че при други равни условия, за него следва да се определя и по-висока заплата. Освен това тежкия и особено тежкия труд, както показва практиката, не са особено привлекателни. За да се мотивират търсещите платена заетост да заемат такива работни места, обикновено се определя по-висока работна заплата за по-тежкия труд.

Основанията за отчитането на **условията на производствената среда** при определянето на работната заплата, и, по-специално на онези, които **се отклоняват от допустимите норми**, са аналогични на тези, които изтъкнахме при отчитане влиянието на тежестта на труда. Това се отнася преди всичко за онези параметри на производствената среда, които действат върху човешкия организъм по такъв начин, както на труда - чрез увеличавения разход на физическа енергия за единица работно време. Такова е например действието на температурата, влажността, височината на работа и др. подобни. Условията на производствената среда, независимо от това дали предизвикват увеличен разход на физическа и нервно-психическа енергия, или оказват вредно въздействие върху човешкия организъм, по принцип правят съответните работни места непривлекателни. При техническа невъзможност условията на производствената среда да се направят здравословни държавни институции предвиждат задължителното ползване на предпазни средства, на безплатна предпазна храна, намалено работно време, привилегирован режим на пенсиониране и други средства, за да се премахне или намали вредното въздействие на трудовия процес върху човешкия организъм. Опитът обаче е показал, че **цялата тази защитна политика може да направи привлекателна работата при условия на производствената среда**, отклоняващи се от нормалните само когато към нея се добави една много съществена „подправка” - по-високото трудово възнаграждение за вредния и опасен трудов процес. Прибавена към всичко останало по-високата заплата е едно от средствата, което може да балансира предлагането на специфичната работна сила до равнището на нейното търсене на дадения пазар.

Работната заплата традиционно се свързва и с **количеството на труда**. Количеството на труда, при дадено негово качество, е разходване на физическа и нервно-психическа енергия при производството на продукти и услуги. В съответствие с това и със законовата формула за възмездяване на положения труд, по-големия по количество труд, при други равни условия, трябва да се възмезди с по-голяма парична сума от по-малкия по количество труд, тъй като по условие, създава повече продукти и услуги.

Отчитането на количеството на труда при определянето на заплатата, заедно с всичко друго, подпомага мотивацията на работниците и служителите да полагат повече труд, когато това се налага от потребностите на производството. **Универсалният измерител на количеството на вложения труд е работното време**, неговата продължителност. Поради това един от факторите, които определят заплатата, е продължителността на работното време, времето, през което работникът или служителят изпълнява своите задължения на работното място. Счита се, че колкото е повече отработеното време, толкова по-голямо е количеството на вложения труд, и, обратно.

Продължителността на работното време обаче не винаги може да даде точна представа за количеството на вложения труд. Действителното количество на труда, което се влага в единица работно време, зависи не само от продължителността на работата, но и от интензивността на труда, от неговата напрегнатост. За аксиома се счита, че по-интензивният работен ден съдържа повече труд отколкото по-порестия, по-малко напрегнатия работен ден. В този смисъл и от тази гледна точка **интензивността**

на труда се проявява като фактор, който има значение за определяне на различията в работната заплата. Това става чрез **отчитане на резултатите от труда** на работника или служителя. Като практическо средство за тази цел се използват системите на работната заплата.

Работната заплата зависи и от **относителната договорна сила на синдикатите**. Силата, с която синдикатите въздействат върху работодателите при определянето на заплатата, зависи от много причини. За основна обаче се счита съотношението между търсенето и предлагането на работна сила. Обикновено, когато има висока и дълготрайна безработица, силата на социалния натиск за увеличаване на заплатата намалява. И обратно. Натискът на професионалните съюзи върху работодателя за увеличаване на заплатата, при други равни условия, обикновено е по-голяма, когато безработицата е незначителна, когато тя се намира под своето естествено равнище. В този случай престоя на трудовия пазар обикновено не е много продължителен и това засилва исканията за увеличаване размера на трудовото възнаграждение.

**Производителността на труда** има определящо значение за равнището и динамиката на трудовото възнаграждение. Работодателят, който по принцип се стреми към висока конкурентна способност може да мисли за повишаване на реалната работна заплата, при други равни условия, само когато нараства производителността на труда. Съвършено друг е въпросът дали във всички случаи, когато нараства производителността на труда, пропорционално на това следва да нараства и равнището на трудовото възнаграждение. Това зависи от глобалната стратегия на работодателя и по-специално от неговата пазарна, технологична и производствена политика и не на последно място от политиката му в областта на човешките ресурси. В крайна сметка стратегията и политиката на организацията в посочените области оказва съществено влияние върху частта от печалбата, която:

- ще бъде инвестирана за техническо и технологическо развитие на организацията, за укрепването на нейните финанси и за повишаване на конкурентната ѝ способност;
- може да се отдели за увеличаване на работната заплата, за намаляване на работното време, за подобряване условията на производствената среда, за задоволяване на други социални потребности на работниците и служителите.

**Работната заплата зависи и от финансовото състояние на организацията**, от възможността на работодателя да плаща. Организация, която изпитва финансово затруднение не може да предложи и да поддържа конкурентно равнище на работната заплата. Това би влошило още повече нейното финансово състояние. Ето защо в тези случаи разходите за заплата трябва да бъдат преценявани в сравнение с другите задължения на организацията. Доколкото финансовото състояние на организацията, наред с всичко друго, зависи и от нейната организационна, производствена и технологическа стабилност, дотолкова обикновено предприятията и организациите в периоди на съществено реструктуриране са принудени да правят и съществени промени в политиката по персонала, включително и в политиката по работната заплата. Тези промени по принцип се отнасят както за периода на реструктурирането, така и за периода след него. Всичко това дава основание за разбирането, че организациите в добро финансово състояние, при други равни условия, могат да си позволят по-висока заплата изобщо, и в частност, за онези работници и служители, които ценят най-много. Тази политика обаче трябва да се прилага много внимателно. Както показва опитът на много страни, *същественото отклонение на заплатата от обичайното равнище неизбежно предизвиква, от една страна, аналогично поведение на другите работодатели*, и от друга страна, ескалация в исканията на заетите в другите предприятия и организации за по-висока заплата. По такъв начин започва една верижна реакция. Тя в определен момент може да постави в трудно икономическо положение

организациите, които участват в „наддаването“ на заплати. Може да породи и социално напрежение, с произтичащите от това последици за ефективността на производството. Това дава основание конкуренцията между работодателите в областта на заплатата, произтичаща от по-добрите финансови възможности да се нарече безполезно занятие. Вместо това се препоръчва съгласуване на позициите на работодателите в отрасъла, бранша, района и на национално ниво по равнището на заплатата, определена при едновременното отчитане на всички фактори, които действат в момента. Може да се очаква, че това ще създаде определена стабилност в заплатата, ще постави в сравнително равни условия както работодателите, така и работниците и служителите.

В съвременните условия обаче не е достатъчно само съгласуването на интересите на работодателите по отношение на работната заплата. На него противостои **съгласуването на интересите на работниците и служителите**, обединени в синдикати по отношение на работната заплата. По такъв начин фактическата работна заплата, с отчитане влиянието на всички фактори, които я определят, се формира чрез механизма на колективното договаряне на национално ниво, на регионално ниво, на отраслово и браншово ниво, в отделното предприятие или организация. **Факторите, които оказват влияние върху работната заплата, не действат изолирано един от друг, а взаимосвързано.** Въздействието на всеки един от тях върху размера и динамиката на работната заплата се модифицира от въздействието на всички останали фактори.

### 3. Допълнителни и други трудови възнаграждения<sup>3</sup>

- **Допълнителното трудово възнаграждение за продължителна работа** в съвременния му вид е регламентирано в нормативен акт на правителството. То се определя в процент от основната заплата в трудовия договор. Конкретният му размер се определя в колективните и в трудовите договори. Той обаче **не може да бъде по-малък от 0.6%** от основната заплата на работника или служителя за всяка година трудов стаж, като правото за неговото получаване възниква при трудов стаж не по-малък от три години.
- **Допълнителното трудово възнаграждение за нощен труд** се урежда от Кодекса на труда [КТ, чл. 261] Той предвижда положения нощен труд да се заплаща с увеличение, договорено от страните по трудово правоотношение, но не по-малко от размерите, определени от правителството. Най-ниският размер на допълнителното трудово възнаграждение за нощен труд между 22.00 и 6.00 часа Министерският съвет определя на **20% от установената за страната минимална часова работна заплата (25%)**.
- **Допълнителното трудово възнаграждение за работа при вредни** или други специфични условия на производствената среда в съвременния му вид също така се регламентира от правителството. Неговият конкретен размер се определя в колективните и трудовите договор като норматив за една точка от комплексната оценка на условията на труд по приета методика, но **не може да бъде по-малък от 0.5%** от минималната работна заплата за страната.
- **Допълнителното трудово възнаграждение за по-висока лична квалификация** на лица с научна степен и научно звание, което е свързано с изпълняваната работа в съвременната си интерпретация се урежда от правителството. Неговият конкретен размер се определя по договаряне между страните в колективния и в трудовия договор в процент към установената минимална работна заплата за страната, който не може да бъде по-малък от 15% - за „кандидат на науките”, 25% - за „доктор на науките”, 35% -

<sup>3</sup> По: Шопов, Д, Атанасова, М. 1998. Управление на човешките ресурси, София, Тракия-М, с. 179-182

за „член кореспондент” и 45% - за „академик”. При наличието на повече от едно от тези основания лицето получава най-благоприятното допълнително месечно трудово възнаграждение.

- Допълнителното трудово възнаграждение за времето, през което работникът или служителят е на **разположение на работодателя** и се намира извън територията в място, уговорено между тях, в съвременната му интерпретация също така се урежда от Министерския съвет. Неговият конкретен размер за всеки час или част от него се определя по договаряне между страните в колективния и в трудовия договор, **но не може да бъде по-малък от 25%** от установената за страната минимална часова работна заплата.

- Трудовото възнаграждение за **престой** е регламентирано в Кодекса на труда [КТ, чл. 267, ал.1]. За времето на престой, който **не е по вина на работника или на служителя**, той има право на брутното си трудово възнаграждение. За случая то включва основното му трудово възнаграждение и допълнителните трудови възнаграждения с постоянен характер, определени с трудовия договор, като за допълнителни трудови възнаграждения с постоянен характер се приемат онези от тях, които се получават регулярно в зависимост от отработеното време.

- Трудовото възнаграждение при **производствена необходимост** се определя от Кодекса на труда [КТ, чл. 267, ал. 3]. То се предоставя на работника или на служителя за времето, през което той е изпълнявал работа поради производствена необходимост. В този случай законът предвижда той да получава трудово възнаграждение за извършената работа, но не по-малко от брутното възнаграждение за основната му работа. И тук брутното трудово възнаграждение включва основното трудово възнаграждение и допълнителните трудови възнаграждения с постоянен характер, определени с трудовия договор.

- **Трудовото възнаграждение за извънреден труд** се урежда от Кодекса на труда [КТ, чл.262]. Положеният извънреден труд се заплаща с увеличение, уговорено между работника или служителя и работодателя, но не по-малко:

- от 50% - за работа през работните дни;
- от 75% - за работа през почивните дни;
- от 100% - за работа през дните на официалните празници;
- от 50% за работа при сумарно изчисляване на работното време.

Когато не е уговорено друго, това увеличение се изчислява върху трудовото възнаграждение на работника или служителя в трудовия му договор. Трудовото възнаграждение за работа през официалните празници също така се регламентира от Кодекса на труда. [КТ, чл. 264]. За работа през дните на официалните празници, независимо дали става дума за извънреден труд или не, на работника или служителя се заплаща според договореното в колективния или в трудовия договор, но не по-малко от удвоения размер на трудовото му възнаграждение.

#### 4. Определяне на фиксирана месечна заплата (ФМЗ)<sup>4</sup>

„Емоционални” стимули	Кариерно развитие и обучение Работна обстановка Фирмена култура	ОБЩО	В Ъ З
Придобивки	Медицинско или пенсионно допълнително осигуряване Ваучери за храна Служебен телефон Транспорт	ОБЩО	Н А Г Р
Дългосрочни	Опции за придобиване на акции	ПЛАЩАНИЯ	3 Ж

<sup>4</sup> Каменов, Б. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 20-40



стимули	План за придобиване на акции Законоустановени плащания при определени условия:	<b>В П А Р И</b>	<b>А П Л А Щ А Н Е</b>	<b>Д Е Н И Е</b>
Други доплащания	За извънреден труд и нощен труд Вътрешно заместване Престой На разположение За научни степени			
Дългосрочни планове за стимулиране	Стимули за високо ниво мениджъри, които зависят от дългосрочно представяне на компанията			
Краткосрочни бонуси	Бонуси за различен вид персонал - търговци, производствени работници Стимули за мениджъри			
<b>Фиксирана месечна заплата</b>	Основна заплата или възнаграждение според изработеното Доплащане за придобит трудов стаж и професионален опит Други постоянни плащания, произтичащи от законодателството или КТД			

#### 4.1. Фиксирана месечна заплата

„**Фиксирана месечна заплата**” се използва в практиката като термин, обхващащ всички договорени с трудов договор възнаграждения, които са с постоянен характер и в рамките на периода на плащане (обикновено месец), зависят най-вече от присъствието на служителя. В повечето случаи обхваща описаните елементи в таблица 1 : основна заплата, доплащане за придобит трудов стаж и професионален опит. Фиксираната месечна заплата по правило е най-голямата част от общото плащане. Това не е официално или законово определен термин, а практическо наименование на постоянните възнаграждения и се въвежда с цел да улесни работата при създаване на системи за възнаграждения и да обедини няколко сродни елемента. Среща се и като гарантирана, обща, базова и други.

Доплащането за придобит трудов стаж и професионален опит е плащане, което работодателите в България са длъжни да правят при доказан опит на служителя на същата, подобна длъжност или извършвана дейност. Плащането е нормативно уредено в Наредбата за структурата и организацията на работната заплата (НСОРЗ) и Наредбата за допълнителните и други трудови възнаграждения, приета с Постановление № 133 на Министерския съвет от 1993 г. Минималният размер, определен с Постановление № 147 на Министерския съвет от 29 юни 2007 г. е 0,6 на сто от индивидуалната основна заплата за всяка година придобит трудов стаж и професионален опит. Идеята е, че служителят притежава знания и умения, натрупани при настоящия или предишен работодател, които трябва да бъдат възнаградени.

При едновременно назначаване на двама служители на една и съща длъжност, единият от които притежава дългогодишен опит на подобна длъжност, а другият е в началото на трудовата си кариера, е логично първият да получи по-високо фиксирано възнаграждение, тъй като се очаква, че периодът на адаптация е доста по-кратък, че притежава изцяло необходимите професионални качества и умения, или общо казано - владее длъжността и може да изпълнява задълженията си изцяло. За по-неопитния служител е необходим по-дълъг период на адаптация, преминаване през специализирани обучения и натрупване на опит до достигане до пълно владение на длъжността и съответно през този период би трябвало да получава по-ниска фиксирана заплата. След изтичане на този период на овладяване на длъжността (в практиката може да се срещне като learning curve), фиксираната заплата би трябвало да зависи от оценка на това как служителят се справя със служебните си задължения и постига изискваните резултати, а не от това колко години заема съответната или подобни

длъжности. Например петгодишният опит на една стюардеса несъмнено би ѝ помогнал да се справи по-добре при изпълнение на задълженията при кризисни и сложни ситуации и т.н. в сравнение със своя колежка с опит под една година, но не е толкова категорично, ако сравняваме стюардеси с три и пет години опит.

От бизнес гледна точка е напълно нормално при еднакво индивидуално представяне на двама или повече служители, измерено чрез системите за оценка на представянето, тези служители да получават еднакво заплащане без значение от възраст, пол, раса и т.н., както всъщност е записано в чл. 14 на Закона за защита от дискриминация. На практика е доста трудно да се обясни на по-млади служители, които вече са доказали професионализъм при изпълнение на задълженията и изискванията за една длъжност, причината поради която техен колега, с когото работят една и съща работа и са оценени еднакво по системата за оценка на представянето, той/тя да получава по-високо месечно възнаграждение заради притежавания по-голям трудов стаж и опит.

В практиката се срещат различни примери за заобикаляне или откровено неспазване на правилата за изплащане на доплащанията за придобит трудов стаж и професионален опит.

**Фиксираната месечна заплата** е сумата, която служителят получава, в случай че съвместно е изпълнил задълженията си, намалена с дължимите осигуровки, данъци и законно установени удържки в края на месеца и не е приложено ограничението за гарантирано изплащане на 60 на сто от брутно трудово възнаграждение съгласно чл. 245, ал. 1 от Кодекса на труда (КТ).

При определяне размера на фиксираната месечна заплата основно влияние оказват три елемента: характеристиките на длъжността; конкурентната среда; индивидуалното представяне на съответния служител (фиг. 2).

Фигура 2. Елементи, влияещи върху формирането на фиксираната месечна заплата



Характеристиките на длъжността включват: наименование на длъжността, какво се очаква от заемания определена длъжност, задължения, отговорности, набор от изисквания за заемане на позицията, изисквани компетентности.

Конкурентна среда - нивото на възнаграждение на пазара на труда за тази или подобна длъжност.

Индивидуално представяне - оценка за това как служителят изпълнява задълженията си, доколко владее професията и демонстрира изискваните компетентности, доколко и как постига индивидуалните цели.

#### 4.2. Характеристики на длъжността

Информация за характеристиките на длъжността се съдържат в длъжностната характеристика. **Длъжностната характеристика (ДХ)** е документ, изискуем съгласно чл. 127, ал. 1, т. 4 от Кодекса на труда. В законодателството не съществува образец или задължително съдържание на длъжностната характеристика. Основните раздели, които се съдържат в длъжностните характеристики, са относително подобни:

- заглавна или обща част - съдържа наименованието на длъжността, административната структура, в която попада (дирекция, отдел, звено), кода от

Националната класификация на професиите и длъжностите в Република България, друга административна информация в зависимост от организацията на работа;

- задължения, отговорности и права на заемания съответната длъжност, както и основната цел, поради която длъжността съществува, основните вътрешни и външни комуникации, които длъжността осъществява;
- изискванията за заемане на длъжността, необходими знания и умения;
- подчиненост;
- вътрешни и външни връзки за комуникации, ползвани документи;
- предвижда се място за подписи на служителите, изготвили ДХ - обикновено пряк ръководител, служител от отдел „Човешки ресурси”, място за утвърждаване от изпълнителния директор, както и място за подпис на лицето, заемащо длъжността, заедно с информация за датата на връчване.

В някои съвременни варианти могат да фигурират и раздели, като:

- измерители на трудовото представяне, в случай че в дружеството съществува система за оценка на представянето;
- желани поведения, в случай че в дружеството съществува изграден компетентностен модел;

В зависимост от организацията на работа ДХ могат да съдържат и други раздели и информация. Благодарение на сравнително скорошни промени в Кодекса на труда (най-вече повишаване размерите на глобите при административни нарушения) повечето дружества и организации разполагат с длъжностни характеристики. Не всички работодатели успяват да извлекат максимална полза от изготвянето и съществуването на тези документи. Практиката показва, че много често съществуването на длъжностни характеристики е формално изпълнение на законовите изисквания, длъжностните характеристики не са актуални, не се променят при промяна на структурата, отговорностите, промяна в изискванията и т.н. В много случаи липсват цели раздели и поради различни причини ползите от съществуването на тези основополагащи документи се скриват зад фразата „Имаме тук едни длъжностни характеристики, обаче...”. Работодателите не осмислят важноста на „договора” между тях и служителите и предимствата, които самата длъжностна характеристика им предлага при мотивиране на очаквано поведение на определеното работно място.

Професионалният подход при обособяването (създаване) на отделни длъжности изисква доста предварителна работа по описание на процесите и свързаните с тях дейности, извършвани в една организация. Теорията за преминаване от общото към частното тук важи с пълна сила - за да сме в състояние да обособим отделна длъжност, да опишем задълженията и отговорностите и изискванията е необходимо предварително да опишем, да „нарисуваме” или поне да познаваме в детайли цялата организация на работа в съответното дружество. Описанието на бизнес процесите дава отговор на въпросите какви дейности се извършват в една организация, кой ги извършва, какви ресурси се използват при производството на определена стока или предоставяне на услуга. Графичното представяне на процесите е неocenim инструмент в това отношение. На фигура 3 е представена примерна процесна диаграма, описваща основните процеси при производство на корпусна мебел, която е само пример и не претендира за изчерпателност. В кръгове са описани свързани процеси, правоъгълниците описват дейностите, които се извършват.

Фигура 3. Примерен производствен процес в предприятие за корпусна мебел



Цялостно описание на производствения процес в едно мебелно предприятие, разбира се, би изглеждало много по-сложно и би включвало много обвързани процеси и под-процеси, свързани с маркетинг, дизайн, проектиране, снабдяване, организация на производствения процес, логистика и т.н. и създаването и познаването им ще ни даде възможност да преценим какво очакваме от служителите, осигуряващи процеса.

След описание на съществуващите процеси и съответните дейности можем да изберем еднородни дейности, извършвани в рамките на едно или близки места и да започнем създаването на длъжностните характеристики. Подреждането на дейностите в отговорности и добавяне на останалите елементи на ДХ изисквания, място в структурата, компетентности е нормалният и логичен подход при създаването им. С други думи, специалистът по възнаграждения трябва да познава в подробности (или да участва в създаването на) процесите, които протичат в дружеството.

Фигура 4. Примерни дейности по управление на ФМЗ



Нека разгледаме още един пример

Едно от основните задължения на мениджър „Възнаграждения“ в дадено дружество е изграждането на система за възнаграждения, която осигурява: **вътрешна справедливост, външна конкурентоспособност и мотивира служителите във фирмата.** За целта се очаква той/тя да извърши следните дейности (фиг. 4).

Описан по този начин, процесът определя част от задълженията на мениджър „Възнаграждения“, като някои от дейностите могат да бъдат доразвити, което ще спомогне за по-детайлно описана длъжностна характеристика.

1. Участва в създаването на длъжностни характеристики. Негово е задължението за „претегляне“ или подреждане на длъжностите по тяхната относителна степен на тежест чрез използване на различни системи за оценка. Успешното извършване на **оценка на длъжностите** изисква познаване на доставчиците на системи

за оценка, както и техните методологии, или детайлно владеене на вътрешнофирмените инструменти за оценка. На база оценката длъжностите с подобна относителна степен на тежест се подреждат в длъжностни нива, за да може впоследствие да се гарантира вътрешна справедливост на заплащане.

2. Извършва оценка на длъжностите и изгражда система от нива на длъжностите. Следва избор на доставчик на проучване нивата на възнаграждения и оценка на длъжностите и подаване на информация за възнагражденията към доставчика.

3. Участва в пазарни проучвания за нивата на възнаграждение.

4. Определя диапазони на възнаграждения за всяка група, както и диференциация между самите групи.

5. Анализира информацията.

6. Изготвя предложение за необходимите средства.

7. Изготвя бюджет за необходимите средства за възнаграждение.

8. Предлага индивидуални възнаграждения, спазвайки политиката по възнаграждения.

Подходът осигурява, от една страна, пълно покриване на дейностите, които трябва да се извършат от заемачия определена длъжност, следвайки организацията на работата, а, от друга, се избягва припокриване на задължения в различните длъжности.

## **5. Трудово възнаграждение - същност, функции и основни фактори<sup>5</sup>**

Възнаграждението на труда включва всички видове плащания, които работещите получават за работата си в организацията. То включва работната заплата и доплащанията към нея, плащани директно или индиректно, в пари или в на-тура. Основни елементи на трудовото възнаграждение са основната работна заплата, допълнителните плащания, определени с Кодекса на труда или други нормативни документи, и различните видове стимулиращи добавки.

Възнаграждението на труда е по същество средство за живот на получаваме го и техните семейства, затова то трябва да им осигури обичайното равнище на живот в страната. Равнището на възнаграждение зависи преди всичко „издръжката на живота”, от това колко пари са необходими да се поддържа равнището на живот в страната при дадените икономически и социални условия. Трудовото възнаграждение или работната заплата има три основни функции: възмездяваща, мотивираща и стабилизираща.

- Възмездяващата функция на трудовото възнаграждение е свързана с това, че то е средство за живеене, възможност, условие за възпроизводство на населението и човешките ресурси. Същността на тази функция се свежда до възмездяване на труда, който работниците и служителите са вложили за извършване на дадена работа. Това означава на практика работникът или служителят да получават за своето участие в трудовия процес такъв размер на заплащане за положени труд, който да му гарантира обичайния жизнен стандарт и нормалното възпроизводство на неговата работна сила. Това означава, че заплащането, което получава отделният трудещ се, трябва:

- да възмезди изцяло работната сила, която е изразходвана в трудовия процес, така че тя да може да функционира в нормални условия на здраве и трудоспособност и през следващите периоди;
- да осигури физическото и интелектуалното развитие на работната сила в съответствие с потребностите на производството сега и през следващите периоди;
- да осигури възможност за продължаване на рода, за възпроизводството на семейството, за отглеждането, обучението на новите поколения работна сила.

---

<sup>5</sup> Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н. 1999. *Управление на човешките ресурси* (втора част). Възнаграждение на труда, с. 248-253

- Мотивиращата функция на работната заплата е свързана с факта, че трудовото възнаграждение е средство за живеене, за повишаване на жизнения стандарт, културата и възможностите за развитие. В тази връзка е съвсем естествен стремежът на хората към по-високо възнаграждение на техния труд и на работодателите да свързват този стремеж на заетите при тях с производствените резултати и ефективността. По-високият размер на трудовото възнаграждение позволява задоволяването на повече и по-разнообразни потребности, дава по-високо самочувствие и задоволство от трудовата и професионалната реализация на заетите. Затова равнището, структурата и механизмите на възнаграждението са значими фактори, мотивиращи поведението на работниците и служителите. Повечето от специалистите от сферата на труда включват работната заплата в групата на основните мотивационни фактори.

- Стабилизиращата функция на трудовото възнаграждение се предопределя от новото място в паричното обръщение. По принцип колкото е по-голям относителният дял на средствата за заплата в общата парична маса на страната, толкова е по-голямо и значението на заплатата като фактор и средство за постигане на икономическа стабилност.

Основните функции на трудовото възнаграждение са свързани помежду си. Например за да бъде заплатата за положения труд мотивационен фактор, тя трябва да възмездява труда на зетия, да осигурява нормалното възпроизводство на работната сила в широкия смисъл на понятието. Работната заплата може да изпълнява своята мотивираща функция най-добре в условията на стабилна икономика. Високата инфлация намалява покупателната възможност на получаваното трудово възнаграждение, влошава условията на възпроизводство на населението и работната сила, намалява жизнения стандарт и мотивацията за труд.

Работната заплата е трудовото възнаграждение или заработката, определена в съответствие със споразумение, договор между основните участници в трудовия процес и в съответствие с националното законодателство. Работната заплата е възнаграждението, което по силата на писмен или устен договор за *наемане* работодателят заплаща на работниците и служителите за труда, който е положен или трябва да бъде положен. По принцип работната заплата е в парична форма. Само по изключение, ако това е предвидено в акт на правителство, в колективния трудов договор или в индивидуалния трудов договор на работника или служителя, допълнителни трудови възнаграждения или части от тях могат да се изплащат в натура. Конвенция N 95 на Международната организация на труда (МОТ) за закрила на работната заплата предвижда:

- националното законодателство, колективните трудови договори или арбитражните решения могат да позволяват частично плащане на работната заплата в натура в индустрията и в професии, в които този начин на плащане е обичаен или желателен поради техния характер, но не се допуска в никакъв случай плащането на работната заплата в спиртни напитки или наркотици;

- в случаите на разрешено частично плащане в натура получаваните продукти да служат за лична употреба на трудещия се и неговото семейство и да бъдат съобразени с техния интерес;

- натуралното възнаграждение да има справедлива и разумна стойност (чл. 4).

Работната заплата може да се разглежда като **номинална и реална**. Величината и съдържанието на номиналната работна заплата се предопределят от договореностите между работодателя и съответния работник или служител, предопределят се от съществуващите закони и други нормативни актове в тази област, както и от съдържанието на колективните трудови договори. Номиналната работна заплата бива брутна и нетна. **Брутната работна заплата** включва основната работна заплата и

всички допълнителни плащания към нея - съгласно действащи нормативни актове или под формата на стимули за постигнати трудови резултати. **Нетната** работна заплата е разликата между брутната и направените удръжки върху работната заплата (данъци, социални осигуровки). Равнището на реалната работна заплата се предопределя от количеството продукти и услуги, които служителят може да закупи с получената номинална работна заплата. Равнището на реалната работна заплата зависи от:

- => размера на номиналната работна заплата;
- => цените на стоките и услугите;
- => данъка върху работната заплата (за България - данък общ доход);
- => задължителните лични осигурителни вноски (социално и здравно осигуряване, осигуряване за риска безработица).

**Основните фактори**, влияещи върху трудовото възнаграждение, са:

- а) издръжката на живота в страната и на дадения етап;
- б) състоянието на пазара на труда;
- в) продължителността на работното време;
- г) производителността на труда;
- д) финансовото състояние на организацията;
- е) законите и подзаконовите актове.

Доколкото една от трите основни функции на трудовото възнаграждение е възмездяващата, възпроизводствената, то неговата величина се предопределя преди всичко от издръжката на живот, от размера на паричните средства, необходими да се поддържа обичайното равнище на живот при дадените икономически и социални условия в страната. При равни други условия това означава работната заплата да се променя в съответствие с факторите, предопределящи издръжката на живота. На практика са възможни различни направления и различна динамика на изменение на издръжката на живота и получаваната работна заплата. По принцип са възможни следните ситуации:

- 1) Номиналната работна заплата расте по-бързо от издръжката на живота и като резултат от това расте реалната работна заплата.
- 2) Номиналната заплата остава неизменна или нараства, но по-бавно от издръжката на живота, в резултат на което реалната работна заплата намалява.
- 3) Номиналната заплата расте пропорционално на нарастването на издръжката на живота, при което реалната работна заплата остава неизменна за съответния период.

Съотношението между търсенето и предлагането на пазара на труда и на съответните частни професионални пазари предопределя цената на труда, респ. размера на трудовото възнаграждение. Различните школи и теории определят различно влиянието на този фактор върху заплащането на труда. В зависимост от конкретната ситуация на съответния пазар на труда (недостиг или излишък на работна сила) поведението, стратегията на работодателите по отношение на цената на труда е различно. Обичайно при недостатъчно предлагане на труд те са склонни да предложат по-висока цена, респ. работна заплата, и обратно, при свръхпредлагане на труд те се ориентират към работни заплати, клонящи към определяната от правителството минимална работна заплата.

Много често възнаграждението на работниците и служителите е свързано с количеството на труда, т.е. с продължителността на работното време. При дадено негово качество количеството на труда е разход на физическа и психическа енергия за производството на съответните стоки и услуги. Отчитане на количеството на труда при определяне на възнаграждението прави по-справедливо и адекватно заплащането на труда, мотивира работниците и служителите да полагат повече труд. Универсалният измерител на количеството на вложения труд е **работното време** и неговата

продължителност. Невинаги обаче продължителността на работното време може да даде точна представа за количеството вложен труд, за постигнатите трудови резултати. Действителното количество на труда зависи от интензивността, напрегнатостта на труда, неговата производителност за единица време. От тази гледна точка интензивността на труда е фактор, който има значение за определяне на различията в равнищата на отделните работни заплати. За целта се използват съответните системи и модели на заплащане на труда.

Определящо значение за нарастването на трудовото възнаграждение имат равнището и динамиката на производителността на труда. Нарастването на производителността на труда води до по-бързо нарастване на производството на резултатите от труда, отколкото нарастването на ресурсите и конкретно на ресурсите от труд.

Работната заплата зависи и от възможностите на работодателя да плаща от неговото финансово състояние. Организация, която изпитва финансови затруднения, по-принцип не може да предложи и да поддържа високо равнище на заплатите, тъй като това би влошило още повече финансовото ѝ състояние, и обратно, организациите, които са в добро финансово състояние могат да си позволят по-високо равнище на заплащане и особено на онези работници и служители, които имат най-голям принос за постигнатия финансов резултат.

Равнището на трудовото възнаграждение и неговата структура в значителна степен зависят и от силата и стратегията на организациите на работниците и служителите - професионални, синдикални и други. Тяхното влияние е главно чрез колективното трудово договаряне на национално, отраслово или браншово, регионално равнище и на равнище конкретна организация. Силата на този фактор, на синдикалния натиск в значителна степен се предопределя от конюнктурата на пазара на труда. При голяма безработица, т.е. ограничено търсене на труд силата на въздействие на този фактор намалява, и обратно - при недостатъчно предлагане на труд се увеличава влиянието на организациите на наемния труд за по-високо заплащане на труда.

Ролята на законовите и подзаконовите актове при определяне на трудовото възнаграждение се предопределя от ролята и функциите на държавата, от типа пазарна икономика, от степента и характера на участие на държавата в управлението на човешките ресурси и тристранното сътрудничество. Нейната намеса в равнището, структурата и динамиката на заплащането на труда се предопределя от ролята ѝ за развитие на икономиката, възпроизводството на населението и на работната сила, развитието на човешкия капитал, осигуряване на достойно жизнено равнище на трудещите се и техните семейства. За целта държавата разработва и провежда политиката си по доходите на населението, данъците, осигурителните вноски, доплащанията за условията на труд и други. Това тя прави посредством съответните закони или подзаконови актове, които са задължителни за спазване от работодателите и които в немалка степен предопределят политиката им по отношение на трудовото възнаграждение.

Равнището на работната заплата зависи и от характера на извършваната работа, от изискванията на работното място по отношение на образованието, професионалната квалификация, отговорностите на изпълняваната работа или функции, тежестта на труда, условията на трудовата среда и други.

**Елементите на паричната работна заплата** могат да се групират в три основни групи:

- основна работна заплата, която се предопределя от отработеното време или обема на извършената работа, равнището на образование и професионална квалификация,



отговорностите на изпълняваните функции на съответното работно място или длъжност;

- допълнителни възнаграждения, определени от действащото трудово законодателство и подзаконови актове - за продължителна работа (трудов стаж), нощен труд, извънреден труд, работа в почивни и празнични дни, работа при вредни или други специфични условия на средата, престои (не по вина на работника), за времето, през което работникът или служителят е на разположение на работодателя и се намират извън територията на организацията и други;

- стимулиращи добавки, свързани с постигнатите трудови резултати, с обема и качеството на извършената работа, постигнати икономии на труд, време, суровини и материали, реализирана висока печалба, оборот, производителност на труда и други.

## **6. Допълнителни трудови възнаграждения, произтичащи от действието на закони и други нормативни актове<sup>6</sup>**

Видовете и размерите на тези допълнителни плащания се определят от държавата в изпълнение на нейните функции. По принцип в съответните закони и подзаконови актове се определя техният най-нисък размер, т.е. границата, под която те не трябва да падат. В процеса на подготовката на съответните нормативни актове участват всички партньори от системата на тристранното сътрудничество.

С колективните трудови договори могат да бъдат определени за съответния период конкретните размери на тези видове допълнителни плащания като изискването е те да бъдат по-високи от определените с нормативен акт, т.е. да бъдат в полза на работниците и служителите.

При сключването на индивидуалните трудови договори (или при тяхното актуализиране) могат да бъдат договаряни размерите на конкретните доплащания. Изискването е те да бъдат по-високи от нормативно определените и могат да се договарят в полза на работника или служителя и да не са по-ниски от установените размери с колективния трудов договор.

Съгласно действащия в страната основен трудов закон (Кодекс на труда) **допълнителните трудови възнаграждения** биват за:

- вътрешно заместване;
- външно съвместителство;
- нощен труд;
- извънреден труд;
- работа през официални празници и други.

### **Заплащане на нощния труд**

Чл.261... Положеният нощен труд се заплаща с увеличение, уговорено от страните по трудово правоотношение, но не по-малко от размерите, определени от Министерския съвет.

### **Заплащане на извънредния труд**

Чл.262.(1) Положеният извънреден труд се заплаща с увеличение, уговорено между работника и служителя и работодателя, но не по-малко от:

- 1.50 на сто - за работа през работните дни;
- 2.75 на сто - за работа през почивните дни;
- 3.100 на сто - за работа през дните на официалните празници;
- 4.50 на сто - за работа при сумирано изчисляване на работното време.

---

<sup>6</sup> Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н. 1999. *Управление на човешките ресурси* (втора част). Възнаграждение на труда, с. 263-264

(2) Когато не е уговорено друго, увеличението по предходната алинея се изчислява върху трудовото възнаграждение, определено с трудовия договор.

### **Трудово възнаграждение за работа през официалните празници**

Чл.264... за работа през дните на официалните празници, независимо дали представлява извънреден труд или не, на работника или служителя се заплаща според уговореното, но не по-малко от удвоения размер на трудовото му възнаграждение.

В случаите когато работникът или служителят изпълнява задълженията, (функциите) на **друга длъжност или работата** на отсъстващ колега, той получава полагащото се трудово възнаграждение (чл.259 от КТ). Ако той изпълнява през това време и своята работа или длъжност, той получава допълнителна трудово възнаграждение, което се уговаря между него и работодателя.

При работа по **външно съвместителство** (при друг работодател, но със съгласието на основния) работникът или служителят получава пълния размер на трудовото си възнаграждение за основната работа и възнаграждението за работата по външно съвместителство според уговореното със съответния работодател (чл.260 от КТ).

С Колективния трудов договор се конкретизират за организацията размерите на увеличенията по отношение допълнителните плащания за:

- положен нощен труд;
- положен извънреден труд;
- извънредния труд на работниците и служителите с ненормирано работно време; 1
- положения труд през официални празници;
- изплащаните в натура допълнителни трудови възнаграждения;
- за работа на сменен режим;
- за продължителна работа в организацията и други.

Определените размери на възнагражденията за извънреден труд се увеличават с определен процент след втория час извънреден труд. Когато този труд се полага между 22 часа и 6 часа, върху възнаграждението за извънреден труд се начислява и увеличение за нощен труд, определени с КТД.

Размерът на допълнителното трудово възнаграждение в КТД може да бъде диференцирано по години трудов стаж в организацията, броя на смените на работа в нея и други.

## **7. Factors affecting levels of pay<sup>7</sup>**

Reward management involves the development of pay structures of varying degrees of formality which define the rates of pay for jobs, the pay relativities between jobs and the basis upon which job holders are paid. Pay structures are designed by reference to judgements about job values as expressed by relativities with other jobs and external (market) rates of pay for comparable jobs. These judgements are made against the background of the factors which influence job values. Bearing these in mind, steps can be taken to establish internal job values by using some form of job evaluation. External values are also established by surveying and analyzing market rates, and the information gained from job evaluation and market rate surveys is combined when developing the pay structure.

This chapter deals with the factors influencing job values and relativities and the basis upon which the rates of pay for individual jobs and job holders are determined. Chapters 10-14

---

<sup>7</sup> From: Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page, London, pp. 72-78

examine methods of providing the basic information required for job evaluation and market rate surveys.

### *7.1. General factors affecting job values*

The general factors influencing job values are intrinsic value, internal relativities, external relativities and market practice, inflation, the circumstances of the organization and trade union pressures.

#### **Intrinsic value**

The concept of intrinsic value is based on the apparently reasonable belief that the rate for a job should be determined by reference to the amount of responsibility involved or the degree of skill or level of competence required to perform it effectively. The responsibilities of a job are the particular obligations that have to be assumed by any person who carries out the job. Responsibility is exercised when job holders are accountable for what they do. The level of responsibility is related to the outputs job holders are expected to achieve and their contribution - the impact they can make on the end results of their section, department or the organization as a whole.

Responsibility involves the exercise of discretion in making decisions which commit the use of the organization's resources. Rates of pay are therefore influenced not only by the scope of the job in terms of its impact on results but also by the size of resources controlled, the amount of authority job holders possess, the degree of freedom they have to make decisions and to act, and the extent to which they receive guidance or instruction on what they should do.

Perceptions about the intrinsic value of jobs will be influenced not only by the outputs of job holders but also by the impact they can make on the results achieved by the organization as a whole. The scope or size of jobs and their rates of pay are therefore related to the accountability of job holders for achieving results.

The intrinsic value of jobs may also be related to the input and process factors of knowledge and skills and competencies. Knowledge and skills refer to what job holders need to know and are able to do to meet the requirements of their jobs. Competencies are the behavioural characteristics which demonstrably differentiate between levels of performance in a given role.

#### **Internal relativities**

The problem with the concept of intrinsic value is that it does not take account of the other factors affecting value. It can be argued that there is no such thing as absolute value. The value of anything is always relative to something else and is affected by external economic factors as well as internal relativities.

Within an organization, job values will be determined by perceptions of the worth of one job compared with others or its position in a job or career family structure. Internal differentials reflect these perceptions, which may be based on information relating to the inputs made by job holders as reflected by the requirement to use different levels of knowledge or skill. Or more importance may be attached to outputs - the added value they create. Internal differentials will be strongly influenced by differentials established in the external market from which the organization recruits and to which existing employees may be tempted to return.

The organization structure will clearly influence differentials and methods of payment. A hierarchical structure with well-defined layers of responsibility will provide a clear indication of the pattern of differentials and produce a pay structure with fairly narrow bands. A flatter, more flexible, structure will make it hard to establish a rigid rank order and

differentials will be more fluid within broader pay bands and will depend more on relative levels of competence and contribution.

#### External relativities

A salary or wage is a price which, like any other price, represents the value of the service to the buyer and the seller: the employer and the employed. The external value of a job - the market rate - is primarily determined by the laws of supply and demand.

However, all the market does is to allow us to assume that people occupying equal positions tend to be paid equally and as Kanter<sup>1</sup> puts it: 'The process is circular... we know what people are worth because that's what they cost in the job market, but we also know that what people cost in the job market is just what they're worth.'

The market rate concept is in any case an imprecise one. Market rate surveys always reveal a considerable range of rates which reflect the special circumstances of the organizations, including the level of people they employ and their policies on how they want their levels of pay to relate to market rates - their market stance or pay posture.

There will, however, be trends in market rates to which internal pay structures must respond if they are to remain competitive. Individual rates and differentials have to be adjusted in the light of changing market pressures if the organization needs good-quality staff. This will be particularly important at the intake points in a structure and in respect of individuals whose market worth is high and who are therefore vulnerable to the attractions of better paid jobs elsewhere.

It is also important to bear in mind the concept of individual market worth. In effect, this says that any employable individual has a price that is related to what other organizations are prepared to pay for his or her services. Organizations ignore at their peril the individual market worth of any employees they wish to retain whose talents are at a premium in the market place. Head hunters generally know about them and tend to keep in touch.

#### Inflation and market movement

Although they have reduced considerably in recent years, inflationary pressures clearly affect general trends in rates of pay and earnings. They underpin pay market movements.

Organizations have been accustomed to taking into account inflation when adjusting their pay structures although, if their managements have any sense, they have refused to commit themselves to any semblance of index linking. They have had to be prepared to increase rates by less than inflation in hard times and they have reserved the right to restrict increases to individuals to below the rate of inflation if their performance does not justify the retention of their real level of earnings. Generally, however, employers are basing pay reviews on movements in market rates, which are, in any case, responsive to the rate of inflation. In practice, it is always important to look at what is happening at national level to both prices and average earnings as the reference points employees tend to use when considering their own 'baseline' pay review expectations.

#### Business performance and/or financial circumstances

The business or strategic aims of the organization and its plans for achieving those aims will provide the basis for developing pay strategies and policies. The resulting business performance and/or the financial circumstances of the organization will influence the amount it can afford to pay and its pay policies on such matters as how it wants to relate pay to performance, contribution and market rates.

#### Trade union pressures

Depending on their bargaining power, trade unions will attempt to pressurize managements into increasing pay by at least the amount of inflation. They will press for higher rates on the grounds of the organization's ability to pay and trends in market movement and the going rate for specific jobs, and they may attempt to restore lost differentials.

### *7.2. Factors influencing levels fro individuals*

The pay levels of individual job holders will be influenced by three factors in addition to the rate for their job:

1. their market worth as mentioned above;
2. the level of skills or competence they possess - their inputs;
3. their level of performance in the job - their outputs and the overall contribution they make to organizational success.

The amount of influence these factors exert will depend on the job and the internal environment of the organization. In a non-bureaucratic and flexible firm, where the level of technology is high and a large proportion of the staff are knowledge workers, individual worth will be more important than position in a job hierarchy. As Kanter<sup>1</sup> said a decade and more ago:

Major employing organizations are rethinking the meaning of worth itself. And as they are doing this, they are gradually changing the basis for determining pay from position to performance, from status to contribution.

This process is largely complete in the UK private sector, but is still 'work in progress' in many parts of the public sector.

### *7.3. How rates of pay for individuals' jobs and job holders are determined?*

The determination of individual rates of pay is a function of a number of factors as illustrated in Figure 7.1.

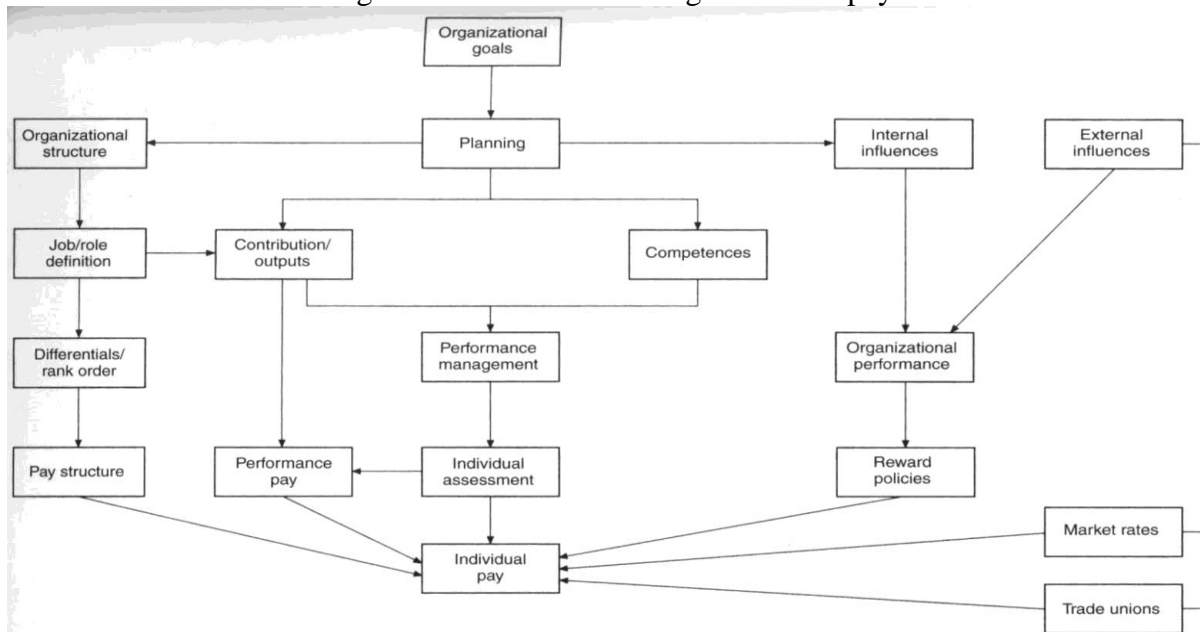
Overall levels of pay will be affected by organizational goals, plans and performance, external economic and union influences, reward policies and market rates.

These general considerations will, of course, affect individual rates for jobs and job holders. These rates will be determined by market relativities, the 'size' of the job within the structure, as measured by job evaluation, and individual levels of performance. The latter will determine rates of pay above the base rate either by a performance management process or a pay-for-performance scheme.

This process of individual pay determination takes place within the framework of job and role analysis and, apart from business and market rate considerations, is largely influenced by the interrelated processes of job evaluation and performance management for those in receipt of performance-related pay. The development of job or career families has brought these two elements closer with the creation of role profiles for each level, which typically contains performance criteria.

**Job evaluation** is used to measure relativities and determine where the job should be placed in a pay structure (the rate for the job). Relative job size is assessed in terms of inputs (knowledge and skills), process (behavioural requirements involving the use of competences) and outputs (the level of responsibility for results and the impact the job makes on team or organizational performance).

Figure 7.1 Factors affecting individual pay



**Performance management** assesses the individual's performance in the job and, in a performance-related pay environment, determines the rate of pay for that individual in the job - whether he or she is positioned within a pay range or on a pay scale. The performance management process will be based on precisely the same factors used in evaluating the job as recorded in a job description or role definition derived from job or role analysis: namely skills, competences and results. The starting point of performance management is an agreement on skill and competence requirements (and their development) and on the principal accountabilities or main tasks of the job. This leads to agreements on specific standards of performance, targets and work plans and personal development plans, which form the criteria on which performance is reviewed and assessed.

For those on an incentive or payment by results scheme, pay in terms of total cash rewards will be determined by reference to job evaluation and the quantified results achieved by job holders.