

## 1. Оценка на длъжностите за определяне на основната заплата<sup>1</sup>

За да се определи основната заплата така, че да отразява факторите, от които тя зависи и в същото време да изпълни своето основно предназначение в мотивационната система, трябва преди всичко да се оценят и степенуват на работите, функциите или длъжностите в организацията. В теорията и практиката са известни два основни метода за оценяване и степенуване на работите, функциите или длъжностите - **сумарният и аналитичният**.

Същността на сумарния метод се свежда до експертното оценяване и степенуване на работите, функциите и длъжностите. Той има две основни разновидности - **методът на редовете и методът на квалификационните степени**.

Характерната особеност на **метода на редовете** е тази, че всяка работа, функция или длъжност се сравнява с всички останали и тази, чието изпълнение е по-сложно и по отговорно и предявява по-високи изисквания към работника или служителя се класира по напред от другата. Така се подготвя класификатора на работите, функциите или длъжностите, който би могъл да има следния примерен вид (вж. табл. 1):

Таблица 1. Примерен класификатор на работите, функциите или длъжностите

Класификационни степени	I	II	III	IV	V	VI
Работи, функции или длъжности	5,6,7	3,8,9,17	1,7,11,19	2, 4, 10,12	15,18,20	13,14,16

На тази основа се определя и размерът на основната заплата за извършването на дадената работа, функция или длъжност. Методът на редовете позволява да се подредят отделните видове работи, функции или длъжности по възходящ ред в зависимост от тяхната сложност и отговорност, както и от изискванията, които те предявяват към работниците и служителите, така както те са преценени от експертите при непосредственото им сравняване. Той обаче е изключително трудоемък поради огромния брой на сравненията, които трябва да се направят при неговото използване. Това ограничава сферата на неговото приложение до предприятия и организации със сравнително ограничен брой на работите, операциите, функциите или длъжностите.

**Методът на класификационните степени** е основната разновидност на сумарния метод за оценяване на работите, функциите или длъжностите. Неговата същност се свежда до следното. Предварително, на основата на опита, традицията, спецификата на процесите, преценените потребности на организацията, както и на практиката в сродни предприятия експертите определят най-подходящите класификационни скали със съответния брой на класификационните степени за градиране на работите, операциите, функциите и длъжностите. Често в рамките на единната за организацията класификационна скала се определят отделни сегменти за отделни работи, функции или длъжности. В някои организации определят отделни класификационни скали за работниците, за служителите, за обслужващия персонал и за ръководните кадри. Една обща класификационна скала би могла да изглежда например по следния начин (табл. 2): В съответствие с тази скала работите, операциите, функциите или длъжностите, изпълнявани от работниците се степенуват от I до VII степен, от служителите - от I до IX степен, от обслужващия персонал - от I до V степен и от ръководителите - от VII до X степен.

Таблица 2. Обща класификационна скала за степенуване на работите, функциите или длъжностите

Категории персонал	Класификационни степени									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Работници								x	x	x
Служители										x
Обслужващ персонал					x	x	x	x	x	x
Ръководители	x	x	x							

Предварително се разработват общи или подробни методически указания за оценяване на работите, функциите или длъжностите, както и за градирането им по класификационната скала, за отнасянето им в една или друга класификационна степен. Като пример за общи методически указания за оценяване на работите, функциите или длъжностите могат да се посочат еталоните, разработени от Британския институт за административно управление, който възприема осем-степенна класификационна скала и определя следните критерии за степенуване (фиг. 1):

<sup>1</sup> По: Шопов, Д, Атанасова, М. 1998. Управление на човешките ресурси, София, Тракия-М, с. 182-194

**Фигура 1. Методически указания за оценяване на работите, функциите или длъжностите на Британския институт за административно управление**

<p><b>И) Характеристика на задачите и примери</b></p> <p><b>А)</b> Задачите не изискват предварителна подготовка: всяка индивидуална задача е или много проста, или отблизо контролирана. Например обикновено сортиране и класиране, куриерска работа.</p> <p><b>Б)</b> Обикновени задачи, изпълнявани в рамките на добре дефинирани правила, за които е необходима кратка подготовка; задачите се наблюдават и контролират доста директно. Например работа на копирна машина и най-обикновени задачи по събиране, извършвани на калкулатор.</p> <p><b>В)</b> Задачи от рутинен характер със строго определени правила, но изискващи известен опит или специални наклонности. Например изготвяне на фактури и стенографиране на рутинни текстове.</p> <p><b>Г)</b> Задачи изискващи значителен опит, но само ограничено равнище на инициативност, които се извършват в рамките на съществуващи правила. Работата не е толкова отблизо контролирана и направлявана, както в по-ниските степени. Например стенографиране и писане на нерутинни текстове, рутинна обработка на документи.</p> <p><b>Д)</b> Задачи, изискващи базисно равнище на професионални знания, или извършване на канцеларска/административна работа, за която се изисква от време на време лична преценка и инициатива, контролиране на двама до шест души от състава на администрацията. Например рутинно компютърно програмиране, ръководене на група машинописки</p> <p><b>Е)</b> Задачи със средно равнище на професионални или специализирани знания или извършване и контрол на комплексни канцеларски или рутинни административни задачи, които понякога изискват вземането на нерутинни решения и собствена преценка по отношение на рутинните дейности, или ръководство на пет до дванадесет служители. Например ръководенето на печатна лаборатория, изготвяне на рутинни анализи на методите на работа, сложно компютърно програмиране, пълно секретарско обслужване на ръководна длъжност.</p> <p><b>Ж)</b> Задачи, изискващи професионални или специализирани знания на най-високо равнище или напреднала професионална квалификация, или извършване и контролиране на работа с широк обхват от сложност и важност, с непрекъснато вземане на нерутинни решения и използване на лична преценка, или ръководене на девет до двадесет души. Например ръководене на голяма служба по определяне на заплатите, компютърно програмиране с използване на сложни комплексни програми и преподаване в курсове за подготовка на административни кадри от степените А - Е.</p> <p><b>З)</b> Задачи, изискващи професионални или специализирани знания на дипломно равнище или крайна степен на квалификация, или извършване или контрол на сложна и важна работа, свързана с непрекъснати оценки или проява на инициатива, а също и принос към изготвяне на политиката на организацията, или ръководството на двадесет или повече служители, заедно с техните преки ръководители. Наблюдаване и оценяване на балансите на клиентите на организацията с отговорности по контрола на отпускните кредити в рамките на определена политика, проекти по системен анализ и ръководство на комплексни компютърни програмни проекти и техните колективи.</p>
---

Едновременно с класификационната скала се разработва и скала за различията в основната заплата за изпълнение на работите, функциите или длъжностите, отнесени в различните класификационни степени. Една примерна скала за различията в основната заплата за изпълнение на работите, функциите или длъжностите, отнесени в различните класификационни степени би могла да изглежда по следния начин (табл. 3):

Таблица 3. Класификационна скала за определяне на основната заплата за изпълнение на работи, операции, функции или длъжности, отнесени в различните класификационни степени

Категории персонал	Класификационни степени									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
	<b>Основна месечна заплата</b>									
Работници	165	182	198	220	240	267	292			
Служители	165	182	198	220	240	267	292	320	360	.
Обслужващ персонал	165	182	198	220	-	-	-	-	-	-
Ръководители	-	-	-	292				320	360	420

Оценяване на отделните работи, функции или длъжности и отнасянето им в една или друга класификационна степен става в зависимост от предварително уточнените критерии. Сумарният метод за оценяване на работите, функциите или длъжностите има едно основно предимство - прост е за приложение и изисква сравнително малко разходи за неговото прилагане. Едновременно с това той може да осигури общо взето достоверно градиране на оценяваните работи, операции, функции или длъжности. Това обаче може да стане само тогава, когато те са технологически еднородни. В случаите, когато оценяваните работи, функции и длъжности са разнородни в технологическо отношение и особено когато се оценяват за целите на градирането, не съществуват реални гаранции, че разнородните работи, функции или длъжности, които ще бъдат отнесени от експертите в една и съща класификационна степен се характеризират с приблизително еднаква сложност, отговорност и изисквания към образованието и квалификацията на работника или служителя.

В същото време системите за класифициране на работите, функциите или длъжностите основани на сумарния метод не дават почти никаква информация за евентуалните различия в основната заплата, която би могла да се предвиди за отделните класификационни степени. Поради това при тяхното използване няма никаква гаранция, че разликата в основната заплата за различните класификационни степени ще отразява действителните различия в сложността, отговорността и изискванията, които работите, операциите или длъжностите предявяват към работниците и служителите.

Аналитичният метод за оценяване на работите, функциите или длъжностите има две принципни различия от сумарния: не се оценява непосредствено работата, функцията или длъжността, а факторите, които характеризират сложността и отговорността на тяхното изпълнение; при оценяване на всеки фактор се дава количествена оценка, намираща израз в определен брой точки, което позволява общата оценка на всяка работа, функция или длъжност да се определи в точки и на тази основа да се направи нейното степенуване. Приложението на аналитичния метод преминава през няколко технологични фази (фиг. 2):

Фигура 2. Технологични фази на аналитичния метод за оценяване на работите, функциите или длъжностите

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• инвентаризация на работите, функциите или длъжностите;</li> <li>• описание на работите, функциите или длъжностите;</li> <li>• определяне на общите фактори за всички работи, функции или длъжности, които ще бъдат оценявани;</li> <li>• определяне на степените на всеки от възприетите за оценяване фактори;</li> <li>• разработване на матрицата за оценяване на всеки от възприетите фактори;</li> <li>• определяне на значимостта на всеки от възприетите фактори в общата оценка;</li> <li>• определяне на максималния брой на точките за всеки от възприетите фактори;</li> <li>• разработване на матрицата за оценяване на факторите;</li> <li>• определяне на изискванията за класифициране на всеки от възприетите фактори в съответната степен, както и за определяне на броя на точките, които би трябвало да им се присъдят;</li> <li>• разработване на класификационната скала и на скалата от основни заплати;</li> <li>• апробиране на възприетата методика и внасяне на целесъобразните корективи в нея;</li> <li>• анализ на работите, функциите или длъжностите, оценяване на отделните фактори, определяне на общия брой на точките и отнасянето им в съответната класификационна степен с присъщата и основна заплата</li> </ul> |
|--|

Инвентаризацията на функциите се свежда до съставянето на пълен списък на всички работи, функции или длъжности, които се изпълняват в организацията или в отрасъла (ако се разработва отраслова класификация). Без наличието на такъв списък не може да се разработи система за класифициране, която да задоволява изискванията на всички работи, функции и длъжности, подлежащи на оценяване.

Описанието на работите, функциите или длъжностите се счита като основа на аналитичната система за тяхното оценяване. Онова, което не е описано, не може да бъде оценено впоследствие.

Обикновено описанието на работите, функциите или длъжностите включва:

- целта на функцията;
- мястото, което тя заема в организацията (йерархическо място);
- описание на съдържанието на работата, функцията или длъжността;
- умения и навици, които се изискват за изпълнение на работата, функцията или длъжността;
- материални и нематериални условия на труд:
- работно място;
- обстоятелства, които правят работата, функцията или длъжността по-трудна и непривлекателна в сравнение с останалите;
- работно време;
- работни смени.

Описанието на работите, функциите или длъжностите трябва да бъдат колкото се може по-пълни и обективни, да отразяват колкото се може по-ясно сложността и отговорността на всяка работа, функция или длъжност, или онова, което в него подлежи на оценяване.

Определянето на общите фактори за всички работи, функции или длъжности, които ще бъдат оценявани зависи преди всичко от концепцията, която се възприема за факторите, определящи различията в основната заплата. В това отношение, въпреки голямото разнообразие на схващанията и моделите доминират три основни концепции:

- факторите, които определят различията в основната заплата са свързани със **сложността на труда и с отговорността на изпълняваните работи;**
- факторите, които определят различията в основната заплата, са свързани със

сложността на труда, отговорността на работата, тежестта на труда и условията на производствената среда;

• независимо от това коя от горните две концепции ще се възприеме, основната заплата зависи и от **резултатите в труда**.

Така например в нашата страна преобладава разбирането, че основната заплата трябва да отразява сложността и отговорността на труда, които са относително трайните характеристики на всяко работно място или длъжност, а условията на производствената среда и тежестта на труда в резултат на промените в техниката и технологията могат да се променят често. В съответствие с това, при първия практически опит да се приложи тотално аналитичният метод бяха възприети следните универсални за всички работи, функции и длъжности показатели за оценяване:

- образование;
- професионален опит;
- творчество, инициативност;
- сръчност;
- съвместяване на професии, специалности и функции;
- отговорност за осъществяване на трудовия процес;
- отговорност за решенията;
- отговорност за средствата и предметите на труда; » отговорност за безопасността на други лица;
- отговорност за контактите.

Сродна принципна схема на факторите е възприета и от системата „**Хай Мениджмънт**”. Като пример за факторите, възприети като критерий за оценяване на работите, функциите или длъжностите при поставянето на основната заплата в зависимост от сложността на труда, отговорността на работата, тежестта на труда и условията на производствената среда, може да се посочи следния списък:

#### **Умения**

- сложност на извършваната работа;
- изисквано образование или друг вид подготовка;
- задълбоченост и широта на познанията и предварителен опит;
- специални умения;
- степен на поемане на отговорност или лична оценка;
- творческо мислене;

#### **Отговорност**

- диапазон на отговорността;
- специални отговорности;
- степен на свободата на действие;
- брой на подчинените (отговорност за другите);
- отговорност за оборудването;
- отговорност за продукцията.

#### **Усилия**

- изисквания на работата, операцията, функцията или длъжността към умствените възможности;
- изисквания на работа, операцията, функцията или длъжността към физическите възможности;
- степен на потенциален стрес при изпълнението на работата, операцията, функцията или длъжността;

#### **Условия на производствената среда**

- работно време;
- степен на напрежение в работата, напрегната или спокойна работа, степен на интензивността на труда;
- необходими пътувания, командировки;
- разнообразие на работите, операциите, функциите или длъжностите, изпълнявани от служители;
- напрежение в работата, породено от взаимодействието с други групи /натиск оказан от други групи;
- тежест на труда;
- степен на въздействие на производствената среда върху здравето и работоспособността.

Тази философия, макар и малко по-опростена, е застъпена и в системата за класифициране „**Филипс**”:

#### **Познания:**

- образование;
- допълнителна подготовка (опит).

#### **Отговорности:**

- степен на самостоятелност;
- възможни причинени щети;
- влияние върху производствения процес;
- влияние върху репутацията на предприятието;
- отговорност за други лица;
- изисквана конфиденциалност.

#### **Умения за упражняване на влияние:**

- ръководство на екип;
- упражняване на влияние върху други лица.

#### **Мобилност:**

- точност, прецизност;
- сложност и координация;
- бързина;
- самообладание в случай на интензивни усилия;
- неудобна работна поза;
- приспособимост към изделието.

**Условия на труда**

Всяка от тези концепции има своите **достойнства и слабости**. Като тенденция обаче трябва да се подчертае, че все повече привърженици печели разбирането за поливалентната характеристика на основната заплата, за необходимостта при нейното определяне да се отчитат всички относително стабилни фактори, които характеризират изпълнението на работата, функцията или длъжността. Все повече привърженици печели и разбирането, че основната заплата трябва да се коригира периодически с относително стабилните постижения на работниците и служителите в труда.

Определянето на степените на всеки от факторите, които са възприети за оценяване на работите, функциите или длъжностите по замисъл трябва да даде възможност да се оцени степента, в която всеки от тях има значение за конкретната работа, функция или длъжност. Броят на степените за всеки фактор обикновено е различен и зависи от тяхната специфика, както и от възможността да се определят сравнително точно различията между отделните степени. Така например по аналитичната система за оценяване на работните места и длъжностите в нашата страна, прилагана през периода 1988-1991 г. за показателя „изисквано образование” са определени 11 степени, а за показателя „съвместяване на професии, специалности и функции” - 4 степени (табл. 4).

Таблица 4. Матрица за броя на степените на възприетите фактори за оценяване на работите, функциите или длъжностите

Фактори за оценяване	Степени										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Образование											
2. Професионален опит								x	x	x	x
3. Творчество, инициативност							x	x	x	x	x
4. Сръчност					x	x	x	x	x	x	x
5. Съвместяване на професии, специалности, функции											x
6. Отговорност за трудовия процес											x
7. Отговорност за решенията								x	x	x	x
8. Отговорност за средствата и предметите на труда							x	x	x	x	X
9. Отговорност за безопасността на други лица									x	x	x
10. Отговорност за контактите											
.....											

Определяне на значимостта на всеки от възприетите фактори за оценяване в общата оценка е ключова фаза за всяка аналитична система. Това става чрез коефициент, като се отчитат целите на организацията, решаващите фактори за тяхното постигане, както и ролята на основната заплата във възприетия мотивационен модел.

**Матрицата за значимостта на отделните фактори** изглежда по следния начин: (табл. 5). Очевидно е, че колкото е по-голям броят на факторите за оценяване, толкова по-малко е възможното влияние на всеки от тях в общата оценка, и обратно.

Таблица 5. Значимост на факторите за оценяване

Фактори за оценяване	Коефициент на значимост
1. Образование	0.20
2. Професионален опит	0.15
3. Творчество, инициативност	0.12
4. Сръчност	0.07
5. Съвместяване на професии, специалности и функции	0.06
6. Отговорност за осъществяване на трудовия процес	0.13
7. Отговорност за решенията	0.11
8. Отговорност за средствата и предметите на труда	0.06
9. Отговорност за безопасността на други лица	0.05
10. Отговорност за контактите	0.05
<b>Общо</b>	<b>1.00</b>

След като се определи значимостта на отделните фактори за оценяване, се определя и максималният брой на точките за всеки един от тях. За да се направи това обаче, трябва да се знае общия брой на точките, в рамките на който ще се прави оценката. Този опорен пункт на всяка аналитична система също така се определя по експертен път, като се отчита: броят на факторите за оценяване; броят на степените на всеки фактор;

възможността за отчитането на желаната значимост на всеки фактор; възможността за отчитането на желаните различия в степените на всеки фактор; възможността за постигането на желаните различия в основната заплата.

Максималният брой на точките за всеки фактор е произведение от общия брой на точките и съответния коефициент на значимост. В аналитичната система, която взехме за пример, общият брой на точките за оценяване на факторите е 500, а максималният брой точки за всеки от възприетите фактори е следният (вж. табл. 6):

Таблица 6. Максимален брой на точките за възприетите фактори за оценяване

Фактори за оценяване	Максимален брой точки за факторите
1. Образование	100 (500 x 0.2)
2. Професионален опит	75 (500 x 0.15)
3. Творчество, инициативност	60 (500 x 0.12)
4. Сръчност	35 (500 x 0.07)
5. Съвместяване на професии, специалности и функции	30 (500 x 0.06)
6. Отговорност за осъществяване на трудовия процес	65 (500 x 0.13)
7. Отговорност за решенията	55 (500 x 0.11)
8. Отговорност за средствата и предметите на труда	30 (500 x 0.06)
9. Отговорност за безопасността на други лица	25 (500 x 0.05)
10. Отговорност за контактите	25 (500 x 0.05)
<b>Общо</b>	<b>500</b>

На основата на матрицата на факторите, на значимостта и на максималния брой на точките за всеки от тях, трябва да се разработи **матрицата за оценяване на факторите**. Това означава да се определи конкретният брой на точките, който се присъжда за всяка степен на всеки от възприетите фактори за оценяване. Това също така може да стане само по експертен път в рамките на максималния брой на точките за всеки фактор, като се отчете броят на степените и преценените (желаните) различия между отделните степени, които са възприети за съответния фактор и произтичат от стратегията в областта на работната заплата (табл. 7).

Таблица 7. Матрица за оценяване на възприетите фактори

Фактори за оценяване	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Брой на точките										
1. Образование	5	10	15	35	40	50	55	60	80	90	100
2. Професионален опит	0	3	5	10	15	25	35	40	50	65	75
3. Творчество, инициативност	0	5	10	20	35	45	60				
4. Сръчност	0	5	15	20	25	35					
5. Съвместяване на професии, специалности и функции	0	10	15	25	30						
6. Отговорност за осъществяване на трудовия процес	2	5	10	15	20	25	35	45	55	65	
7. Отговорност за решенията	1	5	10	15	20	25	30	35	45	55	
8. Отговорност за средствата и предметите на труда	1	5	10	20	25	30					
9. Отговорност за безопасността на други лица	0	5	10	15	25						
10. Отговорност за контактите	1	5	10	12	15	20	25				

След като е разработена матрицата за оценяване на възприетите фактори или едновременно с нейното разработване, се определят изискванията за класифициране на всеки от възприетите фактори в съответната класификационна степен както и за определяне на броя на точките, който би трябвало да им се присъдят. Основното при тяхното определяне е те да се дефинират по такъв начин, че да дават достатъчно ясна представа за отделните степени на съответните фактори и за **различията** между тях, както и да позволяват на оценяващите без колебание да присъдят на отделните фактори съответните степени (табл. 8).

Таблица 8. Описание на степените на четири фактора за оценяване

Фактор	Степен	Изисквания	Точки
Образование	1	Завършено основно образование	5
	2	Завършено основно образование и курс за професионална подготовка	10
	3	Завършено професионално-техническо образование	15
	4	Завършено средно образование	35
	5	Завършено средно образование и курс (степен за професионална подготовка, включително средно професионално-техническо училище и единно средно политехническо училище)	40
	6	Завършено средно специално образование (техникум)	50
	7	Завършено институтско /полувисше образование над средно общо или средно-специално образование	55
	8	Завършено институтско /полувисше образование над средно общо или средно-специално образование плюс курс	60

		за специализация	
	9	Завършено висше образование	80
	10	Завършено висше образование плюс специално допълнително обучение (следдипломна квалификация, специализация)	90
	11	Завършено висше образование плюс второ специално допълнително обучение (следдипломна квалификация специализация) или второ висше образование	<b>100</b>
<b>Професионален опит</b>	1	Без професионален опит	0
	2	Достатъчно е обучение на работното място до един месец, прости повтарящи се дейности	3
	3	Достатъчно е обучение на работното място от един до шест месеца. Сравнително прости повтарящи се дейности с ограничено разнообразие	5
	4	За овладяване на уменията е необходима около една година практика. Повтарящи се дейности със средна степен на трудност или прости изменящи се дейности	10
	5	За овладяване на уменията е необходима две-три години практика. Доста сложни с широк обхват повтарящи се дейности или средно трудни променящи се дейности	15
	6	Голям и променлив кръг от доста сложни дейности. Необходими са четири-пет години професионална практика	25
	7	Необходима е шест-седем години професионална практика /препоръчително на няколко работни места. Широк и променлив кръг от сложни дейности, изискващи в хода на работата познаване на взаимно свързаните работни места и актуализиране на знанията	35
	8	Работата изисква над пет години професионална практика и комплексно познаване на организацията, хода и разпределението на работата на редица работни места. Сложен характер на процесите и дейностите, необходима е периодична актуализация на знанията	40
	9	Работата изисква повече от седем години професионална практика и познаване на организацията, хода и разпределението на работата на редица работни места. Сложен характер на процесите или дейностите. Необходима е постоянна актуализация на знанията. Допълнителни изисквания за уменията да се координира колективната дейност или за самостоятелна разработваща, изследователска и научна дейност	50
	10	Както в осма степен плюс допълнителни изисквания за: опит в ръководене на големи групи, координиране на сложни и отговорни дейности или интердисциплинарни умения, необходими за работното място или опит в ръководене на сложна производствена, разработваща, изследователска и научна дейност	65
	11	Както в осма степен плюс допълнителни изисквания за: доказана способност за самостоятелно решаване на изключително сложни и трудни проблеми, както и самостоятелно разработване или самостоятелно организиране разработването на нови, по-ефективни способности, методи, машини, техника, съоръжения, технологии и др. Проверени умения за работа в рискови и несигурни условия	75
<b>Творчество, инициативност</b>	1	Изпълнението на работата /дейността, операцията/ е еднозначно регламентирано в инструкция, технологичен процес и др. и не се изисква вариантност в дейността	0
	2	Работата изисква самостоятелен избор на вариант на решение	5
	3	Изпълнението на работата е свързано с усъвършенстване и/или адаптиране на съществуващи решения към новите потребности и възможности на работните места и на длъжностите. Въвежданите изменения и предложения не излизат извън границите на досегашната практика и засягат предимно еднородни дейности	10
	4	Както в третата степен, при което усъвършенстването при адаптацията се отнася за сложни нееднородни дейности	20
	5	Работата изисква критичен анализ на съществуващото състояние или проучвания, както и проектиране и предлагане на нови решения със значителна степен на трудност. Необходими са познаване и използване на научно-техническите постижения в страната	35
	6	Работата изисква търсене и предлагане на нови решения на основата на световните научно-технически постижения и се характеризира с голяма сложност на предстоящите за решаване проблеми	45
	7	Работата изисква търсене и предлагане на качествено нови решения в дадена област -нова техника технология системни решения и др. Решаването на проблемите изисква	
	8	Принципно нови научно-технически, икономически и социални решения. Работата е с най-висока степен на трудност	<b>60</b>
<b>Сръчност</b>	1	Работи, които не изискват особена сръчност	0
	2	Работи, които изискват нормална сръчност	5
	3	Работи, които изискват повишена сръчност или прецизност на движенията	15
	4	Работи, които изискват голяма сръчност или висока прецизност на движенията	20
	5	Работи, които изискват много голяма сръчност или висока прецизност на движенията	25
	6	Работи, които изискват изключителна сръчност и изключителна прецизност на движенията	<b>35</b>

Разработването на квалификационна скала и на скалата от основни заплати трябва да даде отговор на въпроса как да се класифицира общата оценка на работата, функциите или длъжностите. За тази цел обикновено се разработва **матрица за класифициране**, която може да има систематизираща функция, но може да бъде и основа за определяне на основната заплата.

Основните въпроси, които трябва да се разрешат на тази фаза, са няколко:

- да се определи броят на класификационните степени;
- да се определят класификационните интервали;
- да се определят коефициентите, които характеризират различията в основната заплата между различните класификационни степени основната заплата за всяка класификационна степен.

Броят на класификационните степени за съответните работи, функции или длъжности по принцип зависи от диференциацията в сложността на труда, отговорността на работата или функцията, условията на производствената среда, изобщо от факторите, от които зависи размерът на основната заплата. Той се определя по експертен път. При определянето на броя на класификационните степени трябва да се отчита и **желаната диференциация в основната заплата**, която се определя за отделните класификационни степени. При други равни условия, колкото по-голям е броят на класификационните степени, толкова по-малко са възможностите за установяване на по-големи различия в

основната заплата и обратно.

Класификационните интервали дават възможност оценените в точки работи, функции или длъжности да се отнесат в съответната класификационна степен. Те се определят на основата на приетия брой на класификационните степени в рамките на максималния брой на точките, както и на техния максимален брой в матрицата за оценяване на факторите.

Като отчитаме, че по табл. 7 най-ниската точкова оценка може да бъде 10, а най-високата - 500 и като допускаме, че броя на класификационните степени е 11 (колкото е най-големият брой на степените на два от водещите фактори за оценяване), матрицата за класифициране на оценените работи, функции или длъжности може да има следния примерен вид (табл. 9)

Таблица 9. Матрица за класифициране на оценените работи, функции или длъжности

Класификационни степени	Класификационни интервали	
	от	до
I	-	80
II	81	90
III	91	100
IV	101	110
V	111	120
VI	121	140
VII	141	180
VIII	181	240
IX	241	320
X	321	400
XI	401	500

При наличието на тази матрица много лесно е класифицирането на отделните работи, функции или длъжности. Например работата, получила обща оценка 258 точки, ще бъде отнесена в IX класификационна степен, а длъжността с оценка 460 ще попадне в XI класификационна степен.

Матрицата в табл. 9 има примерен характер. При нея е възприет принципът на сравнително малката класификационна стъпка в началните класификационни степени и постепенното увеличаване на тази стъпка с увеличаване номера на класификационната степен. Възможни са обаче и други принципи на групиране на работите, функциите и длъжностите при разработването на матрицата за класифициране на оценените работи, функции или длъжности. Определянето на коефициентите, които характеризират различията в основната заплата за отделните класификационни степени, може да бъде следствие на матрицата за класифициране на оценените работи, функции или длъжности, но може и да не бъде свързан непосредствено с нея. Когато коефициентите, определящи различията за отделните класификационни степени са свързани с матрицата за класифициране, те са производни на принципа, който е възприет за определянето на класификационните интервали (табл.10).

Таблица 10. Определяне на коефициентите, които характеризират различията в основната заплата за отделните класификационни степени

Класификационни степени	Класификационни интервали		Среден брой точки	Коефициент за различия в основната заплата
	от	до		
I	-	80	80	<b>1.00</b>
II	81	90	85	<b>1.06</b>
III	91	100	95	<b>1.19</b>
IV	101	110	105	<b>1.30</b>
V	111	120	115	<b>1.44</b>
VI	121	140	130	<b>1.62</b>
VII	141	180	150	<b>1.88</b>
VIII	181	240	210	<b>2.62</b>
IX	241	320	280	<b>3.50</b>
X	321	400	360	<b>4.50</b>
XI	401	500	450	<b>5.62</b>

Превръщането на коефициентите, характеризиращи различията в основната заплата за отделните класификационни степени в основна заплата за всяка степен става чрез минималната заплата, приета в организацията. Основната заплата за всяка класификационна степен се определя като произведение от минималната заплата за организацията и съответния коефициент, характеризиращ различията в основната заплата



за отделните степени. Така например, ако минималната работна заплата е установена на 150 лв. месечно и тя отговаря на коефициент 1.00 за първа класификационна степен, то основната заплата за втора класификационна степен ще бъде 159 лв. (150x1.06) и т.н.

Очевидно е, че ако се възприеме този механизъм за определяне на диференциацията в основната заплата, водещо за определянето на съответните коефициенти е политиката на организацията за приемливите различия в основната заплата. Именно тази политика налага да се възприеме такава матрица за класифициране на оценените работи, функции или длъжности, която ще задоволи изискванията на организацията за желаната диференциация в основната заплата. В съответствие с това, ако диапазонът на различията в основната заплата, заложен в табл. 10 не отговаря на политиката на предприятието или организацията в тази област, то трябва да се възприеме такава матрица за класифициране на оценяваните работи, функции или длъжности, която да задоволи изискванията на набелязаната стратегия. Този метод позволява гъвкавост на решенията при зададено съотношение между най-ниската и най-високата основна заплата.

На практика са възможни и **други решения**. След като се определи матрицата за класифициране на оценените работи, функции или длъжности, **независимо** от нея да се разработи таблица за точковите оценки и съответстващата им основна заплата. С други думи - **матрица за установяване на зависимостта между общата оценка в точки и размера на основната заплата** (табл. 11).

Таблица 11. Матрица за установяване на зависимостта между общата оценка в точки и размера на основната заплата

Обща оценка в точки	Основна заплата според набраните точки
10	- 150
11 -21	151 - 170
22-32	171 - 180
33-43	181 - 190
44-53	191 - 200
54-64	201 -210
65-74	211- 220
75-85	221 - 230
86-95	231 - 240
96-106	241 - 250
107-116	251 - 260
117-126	261 - 270
127-137	271 - 280
138-147	281 - 290
148-158	291 – 300
159-168	301 - 310
169-179	311 - 320
180-205	321 - 330
206-231	331 - 340

Възможно е и **трето решение** - след разработване на матрицата за класифициране на оценените работи, функции или длъжности, независимо от нея се определя основната заплата за всяка класификационна степен в съответствие със стратегията на организацията. Това се прави по пътя на експертната оценка и позволява такава диференциация в основната заплата, която отговаря на поставените цели в тази област.

**Апробирането на методиката** за точковото оценяване на работите, функциите или длъжностите при конкретните условия на организацията има за цел да се изпробва връзката между отделните елементи на методиката от гледна точка на поставените цели, да се внесат целесъобразните промени в нея. Централно място в този процес заемат уточненията и корекциите в изискванията за класифициране на възприетите фактори в съответната степен, както и за определяне броя на точките, които би трябвало да им се присъдят.

След апробирането на методиката за точковото оценяване се пристъпва към нейното **практическо приложение**, към анализа на работите, функциите или длъжностите, към оценяване влиянието на отделните фактори, към определяне на общия брой на точките и отнасянето им в съответната квалификационна степен, както и към определяне размера на съответната основна заплата. Успехът на тази заключителна фаза зависи много от това доколко обоснована е прилаганата методика от гледна точка на особеностите на работите, функциите или длъжностите в организацията, както и на целите, които си поставя. Не по-малко обаче той се определя от това **доколко са подготвени експертите**, които оценяват работните места и длъжностите.

Аналитичният метод за оценяване на работите, операциите, функциите или

длъжностите притежава **три основни предимства пред сумарния метод**: дава възможност за получаване на обща количествена оценка на работата, функциите или длъжностите чрез използването на качествено разнородни и по принцип несравними фактори; общата количествена оценка в точки прави възможно да се сравняват и да се степенуват по принцип качествено разнородни работи, функции или длъжности; ограничава в много голяма степен волево решение на експертите, които оценяват и степенуват работите, функциите или длъжностите. Едновременно с това се счита, че аналитичните системи са най-пригодни за:

- установяване на йерархията на функциите;
- избягване на автоматичното оценяване на функциите според престижа и стойността, която им придава трудовия пазар;
- изключване на работодателски волности по отношение на отделни работници и служители или категории от работници и служители;
- систематично отразяване на измененията в работите, функциите или длъжностите в резултат от технологични или други изменения в организацията;
- проверяване на логиката и справедливостта на основната заплата;
- по-добро обхващане на различните елементи на труда, които определят основната заплата;
- практическо реализиране на принципа „за равен труд, равна заплата“;
- по-добро овладяване на функциите.

Поради тези предимства на аналитичния метод, той е предпочитан в практиката на много страни. Неговото приложение е **по-трудоемко и по-скъпо от сумарния метод**, но за сметка на това предоставя по-стабилна основа за определяне и защита на различията в основната заплата. Във връзка с това на практика често се срещат случаи, когато организации копират аналитичната система на друга организация или възприемат чуждестранна система, без да правят собствен анализ. Това се оценява като неправилно и не се препоръчва на занимаващите се с управлението на човешките ресурси.

## 2. Оценка на длъжностите - вътрешна справедливост<sup>2</sup>

Без съмнение всяка длъжност по своему е важна част от бизнес процесите и заслужава справедливо възнаграждение, но отново от бизнес гледна точка има длъжности с по-висока относителна степен на важност и тежест за съответната организация. За да осигурим вътрешна справедливост при заплащане на различни позиции, ни е необходимо средство, метод, инструмент, чрез който да съпоставим, претеглим или оценим длъжностите, да ги подредим в групи в зависимост от тази оценка. Това впоследствие ще ни даде стабилна основа да определим адекватно възнаграждение за различните групи длъжности. Очевидно директното сравняване на задълженията и отговорностите не биха ни помогнали, понеже в организации със сложна организационна структура, съставена от различни дирекции и отдели, характеристиките на длъжностите са доста различни и няма как да бъдат директно сравнявани и съпоставяни. Ясно е, че длъжности, стоящи на по-високо ниво в йерархията, са с по-висока относителна тежест, но как да сравним позиции в едно йерархично ниво, но от различни отдели?

Интересен пример в тази област е сравняването на длъжностите счетоводител и търговски представител. Следващата таблица представя събирателна картина на задълженията и изискванията към служителите, заемащи двете длъжности (табл. 1).

Търговският представител е връзката на компанията с клиентите. От него се очаква високо ниво на комуникативни умения, познаване на пазара, енергичност, аналитично мислене, бърза реакция, умения за водене на преговори, познаване за продуктите и атрактивното им предлагане. Очакванията към него са свързани с ориентация към постигане на резултати и повишаване на продажбите.

От счетоводителя се очаква точност на работата, специализирано образование, детайлно познаване на законодателството и вътрешнофирмените политики и процедури, аналитично мислене, по-различни комуникативни умения при контакт с клиенти, компютърни умения и работа със специализирана счетоводна програма.

Таблица 1. Задължения и отговорности

Счетоводител	Търговски представител
<b>Задължения:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• своевременно и законосъобразно отразява счетоводните операции;</li> <li>• осъществява текуща обработка на счетоводни</li> </ul>	<b>Задължения:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отговаря за продажбите на фирмата в определен район;</li> <li>• осъществява контакт и развива отношенията с</li> </ul>

2 Каменов, Б. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 20-40

документи; • изготвя текущи и периодични справки; • изготвя междинни и годишни отчети; • следи движението по банковите сметки; • следи движението на паричните потоци; • периодично актуализира база данни в специализиран софтуер; • следи сроковете по договори за наем, услуги и други с клиенти и доставчици; • участва в месечно и годишно счетоводно приключване; • упражнява ежедневен контрол върху продажбите; • извършва инвентаризация; • води кореспонденция.	клиентите на фирмата с цел увеличаване на продажбите; • координира маркетинговите дейности в съответната зона; • следи за реализирането на маркетинговата стратегия на фирмата; • следи за спазването на препоръчителните потребителски цени и срока на годност на продуктите, наличието и правилното разположение на рекламни материали в обектите, както и за правилното разположение и изправността на фирменото оборудване; • представя продуктите на компанията, взема заявки от клиенти.
<b>Изисквания:</b> • висше икономическо образование, специалности „Счетоводство и контрол“ или „Финанси“; • отлични познания в областта на счетоводното и данъчното законодателство; • отлична компютърна грамотност - MS Office, счетоводен софтуер; • опит като счетоводител минимум 2 години; • добри познания по английски език; • креативност, аналитичност и отговорно отношение към работата.	<b>Изисквания:</b> • висше/средно образование; • умения за работа в екип; • свидетелство за правоуправление на МПС; • компютърна грамотност; • високи комуникативни умения; • опит в областта на продажбите; • ориентация към резултати.

Това описание обаче не ни помага да „претеглим“ позициите и да твърдим, че от гледна точка на организацията те са с подобна относителна тежест или едната превъзхожда другата. И за двете длъжности могат да се изкажат мнения и да се изтъкнат доводи, но липсва обективност.

Тук на помощ идват **методологиите за оценка на длъжностите**. Представяват специално разработени системи, чиято цел е да определят относителната тежест и разпределят длъжностите в групи или нива. В повечето случаи методологиите са научно базирани и са развивани в дълъг период от време. В основата им стоят критерии или фактори за оценка. Критериите представляват прецизно избрани и унифицирани компетентности, умения или характеристики на труда, които могат да бъдат отнесени към всяка длъжност. В практиката се използват различни критерии за оценка: отговорност; сложност; необходими знания; вземане на решения; комуникации; управление на проекти; познания за бизнеса; условия на труд и много други.

В чл. 4. ал. 3 от НСОПЗ експертите от Министерството на труда и социалната политика са определили 4 критерия за оценка на длъжностите: сложността на труда; отговорността на труда; тежестта на труда; параметри на работната среда.

Практиката показва, че тези критерии невинаги са достатъчни и приложими в различните компании. В момента съществуват методологии с много повече и различни критерии. В най-известните методологии за оценка на длъжностите за всеки критерий са разработени различен брой определения, описващи във възходящ порядък поведения или действия, очаквани за изпълнение от служителя, заемащ оценяваната длъжност. Критериите са разгледани от различен ъгъл, описанията градира от лесни за извършване дейности, разширяват се, като описват критерия с нарастваща сложност.

Да разгледаме един пример: критерият „отговорност“ присъства във всички методологии за оценка и изследва свободата да се действа и да се носят последствията от предприетите действия. Предприетите действия могат да влияят както вътре, така и извън организацията, а така също върху екип от подчинени или свързани длъжности.

*Ниско ниво* на отговорности съществува, когато служителят, заемащ определена длъжност, изпълнява специфични, несложни задачи или често повтарящи се дейности, които не изискват специална подготовка. Това е редникът в една организация от когото се очаква да изпълнява задълженията си точно, в съответствие с одобрени инструкции или поставени задачи.

Следва *непряко наблюдение*, като от служителя се очаква да се съобразява с предварително изготвени правила и процедури и при извършване на действия от него се изисква просто да следва правилата. Обикновено грешките се забелязват от следващо ниво служител и се коригират. Например при разглеждане на длъжността „Помощник“ в строителна бригада тя би била оценена в това ниво за критерия „отговорност“, понеже от заемащия длъжността се очаква да подготви материалите по определен начин (следвайки указания или установени практики). При грешка майсторът бързо разбира и може да коригира грешката, но дори това да не е възможно, проблемът може бъде отстранен, без да се налага намеса на друг служител. За да намерим мястото на *майстора* от споменатата

бригада, ни е необходимо следващо описание с по-висока степен на отговорност, където, освен че спазва правилата и процедурите за работа, самият служител може да влияе на напредъка на работата или да я приключва изцяло.

Следвайки тази последователност, се стига до степен на отговорност, описваща *длъжност от високо стратегическо ниво*, определяща посоката на развитие на голяма международна бизнес структура, от чиито решения зависят огромен брой служители, както и цели бизнес сектори.

На различните описания най-често съответства **точкова оценка или директна обвързаност с определено ниво**. Таблицата по-долу включва примерни описания на критерия „отговорност”, както и примерни точкови оценки, съответстващи на описанията. Естествено, с нарастване на нивото на отговорност нараства и оценката (табл. 2)

Таблица 2. Примерно описание на критерия „отговорност”

Описание	Оценка
Пряк контрол при изпълнение на задълженията	10
Непряко наблюдение, служителът спазва предварително изготвени правила и процедури. Грешките се забелязват от следващо ниво служител и се коригират	30
Спазва правила и процедури, влияе на напредъка.	70
.....	140
.....	220
Определя посоката на развитие на голяма международна бизнес структура, от решенията зависят огромен брой служители и цели бизнес сектори	800

Общият сбор на получените точки след оценка на всички критерии или най-често срещаното ниво представлява оценката на длъжността. В таблица 4 е описан пример за оценка на една длъжност, като са използвани осем критерия и обща оценка от 405 точки.

Основните принципи при извършване на оценка на длъжностите, са следните:

- оценява се длъжността, а не служителят, който я заема в момента;
- при оценка се събира цялата налична информация за длъжностите - организационна структура, длъжностни характеристики;
  - избягват се сравнения с настоящи оценки, както и съобразяване с текущите възнаграждения на служителите, заемащи длъжностите;
  - при изготвяне на структура по нива на длъжностите задължително са включват ръководители от най-високо ниво в йерархичната структура.

Таблица 3. Примерна оценка на длъжността

Критерий	Оценка
1. Отговорност	70
2. Сложност	75
3. Необходими знания	45
4. Вземане на решения	60
5. Комуникации	35
6. Управление на проекти	50
7. Познаване на бизнеса	50
8. Условия на труд	20
<b>Обща оценка</b>	<b>405</b>

Самата оценка се извършва на база получена документация и провеждане на интервю с ръководителя на длъжността, която се оценява (възможно е да се събира информация чрез попълване на въпросници). Оценяващите (задължително обучени за използване на съответната методология) търсят най-доброто съвпадение между получената информация и описанията на всички критерии. Нормално е в края на оценката за всяка длъжност да бъде изготвен формуляр, който съдържа съответните точки по различните критерии и обща оценка. Къде можем да открием подобна методология?

1. Като правило всички доставчици на пазарни проучвания за нивата на възнаграждения в България (Hay Group, Mercer, Towers Watson, AIMS Human Capital Bulgaria, Neumann International) предлагат своя методология за оценка на длъжностите. Методологията им е нужна, за да са в състояние да претеглят длъжностите на различните компании, участници в проучванията, което пък от своя страна дава възможност за коректно събиране на информацията, както и за предоставяне на обобщените данни впоследствие. Някои от тези компании предлагат оценка на длъжностите като самостоятелна услуга, без това да е свързано с участие в проучване.

2. Освен гореспоменатите съществуват и други компании („Делойт”, Price Waterhouse Coopers), които предлагат като самостоятелна услуга оценка на длъжностите.

3. Възможен е и трети вариант, валиден главно за големите международни компании, разполагащи с необходимия ресурс, които разработват своя вътрешна методология за оценка.

4. В някои дружества с по-дълга история към колективния трудов договори или вътрешните правила съществуват нелоши системи за оценка, които в общи линии са изградени по подобен на описания дотук начин. Определени са общовалидни критерии, които се използват от комисия за оценка. На база на оценките длъжностите са разпределени в нива или в квалификационни степени (табл. 4).

Таблица 4. Примерно подреждане на длъжностите в организация според оценката

№	Длъжност	Отдел	Точки
1	Финансов директор	Финанси	841
2	Търговски директор	Търговски	833
3	Началник-производство	Производство	756
4	Регионален търговски мениджър	Търговски	682
5	Началник-цех	Производство	670
6	Главен счетоводител	Финанси	645
7	Ръководител отдел УЧР	Човешки ресурси	620
8	Началник РМЦ	Поддръжка	543
9	Супервайзер обучение	Човешки ресурси	444
10	Организатор производство	Производство	433
11	Началник-склад	Склад	418
12	Бригадир	Производство	410
13	Счетоводител	Финанси	385
14	Търговски представител	Търговски	367
15	Техник	Поддръжка	360
16	Специалист ТРЗ	Човешки ресурси	356
17	Закупчик	Склад	355
18	Оператор на шлайф	Производство	350
19	Магазинер	Склад	286
20	Оператор линия	Производство	243

Не съществува еднозначен съвет кой подход да бъде използван. Това е решение, което се взема в зависимост от политиките на компанията, финансовите ресурси и нивото на подготовка главно на специалистите в отдел „Човешки ресурси”. Какъвто и подход да се използва обаче, за да се осигури максимално доверие в бъдещата система за възнаграждения, по време на оценките и следващите етапи от работата е необходимо да се осигури съдействие от колкото се може повече ръководители и служители. Целта е да се гарантира **прозрачност** и да се изградят познания у служителите за стъпките в процеса и начина на работа (табл. 5).

Описаните методологии ни помагат и при подреждането на длъжностите в групи или нива, като длъжности с подобна степен на относителна тежест попадат в едно или близки нива. Дотук при изследването на плащания в пари и в търсене на начина на определяне на фиксираните месечни заплати преминахме през използване на процесен подход при описание на дейностите, изготвяне на длъжности характеристики и оценка на длъжностите. С други думи, знаем какви са длъжностите и как те са разпределени в нива по степен на **относителна тежест**. Следващата ни стъпка е да включим конкурентната среда и да определим диапазоните на фиксираните месечни заплати по нива.

Таблица 5. Примерно разпределение на длъжностите в една организация

Ниво	Отдел					
9		Поддръжка	Склад	Финанси	Търговски	Човешки ресурси
8	Началник-производство			Финансов директор	Търговски директор	
7	Началник-цех					
6				Главен счетоводител	Регионален търговски мениджър	Ръководител отдел ЧР
5		Началник-РМЦ				
4	Организатор производство		Началник склад			Супервайзер обучение
3			Закупчик	Счетоводител	Търговски представител	Специалист ТРЗ
2	Оператор на шлайф		Магазинер			
1	Оператор линия					

### *Конкурентна среда*

При определяне размера на индивидуалните фиксирани месечни заплати съществуват ситуации, за които трябва предварително да се подготвим. За длъжностите в определено ниво ни е необходимо начална фиксирана месечна заплата - заплата, на която обикновено се назначават новите служители, без или със недостатъчно опит на определената длъжност или професия. Тоест това е възнаграждението, което новите служители получават за времето на навлизане в длъжността или се доказват през изпитателния срок. Това е долната граница в диапазона за нивото или минималната, **стартова фиксирана месечна заплата за това ниво**. Освен това се нуждаем от размер на фиксирана месечна заплата, който да възнагради най-добре представящите се служители в това ниво. Служителите с максимална оценка на представянето естествено заслужават и най-високото възнаграждение спрямо колегите си на подобни длъжности. Това е **горната граница на фиксирана месечна заплата за нивото**. В средата на диапазона е размерът на фиксираната месечна заплата, която би трябвало да получават добре представящите се служители. В зависимост от броя оценки в системата за оценка на представянето може да са необходими и други „междинни“ размери на фиксирана месечна заплата.

## **3. Оценка на работните места (длъжностите)<sup>3</sup>**

### *3.1. Дефиниции*

Под оценка на работните места се разбира систематизиран процес, при който се установява относителната стойност на работните позиции (длъжности) в дадена организация. Под „относителна“ разбираме оценена спрямо другите позиции в организацията. В тази статия не разглеждаме оценяване, вземащо предвид пазарната стойност на дадена позиция. Оценяването става като се вземат предвид различни фактори обуславящи съдържанието на работното място.

Такава оценка обикновено служи като основа за изграждане на система за заплащане и по-специално определянето на основните работни разплати. С нея се цели да се постигне защитима обективност и вътрешна справедливост. Важно е, че се оценява самата работната позиция, без да се вземат предвид индивидите, които я заемат, както и степента на техния индивидуален принос. В този смисъл системата за оценка на работните места не трябва да се обърква със системата за оценяване на индивидуалното трудово изпълнение (т.н. Appraisal systems).

В основата на процеса на оценяване на работните места стоят добре изготвените длъжностни характеристики, които трябва да дават добра представа за необходимите изисквания, функции и отговорности на длъжността. За доброто оценяване обаче те рядко са достатъчни и се налага събиране на допълнителна информация чрез анкети, интервюта и др.

### *3.2. Методи на оценяване*

Най-общо можем да разделим използваните методи на не-аналитични и аналитични. При първите длъжностите се разглеждат в тяхната цялост, без да се правят опити за изолиране на компонентите, определящи съдържанието им. При вторите, напротив, се извършва детайлно оценяване на отделни компоненти на длъжността. Не-аналитични методи са ранжирането, класификацията на длъжностите и сравняването с базови длъжности, а аналитични са факторният анализ и числовите (точкови) методи. По-долу ще разгледаме накратко всеки от методите.

#### *Не-аналитични методи*

##### **1. Ранжиране (подреждане в низходящ ред)**

Това е най-простият метод за оценка на работни места. Както и името показва, целта е да се наредят позициите по тяхната важност. Това може да стане и чрез просто сортиране по субективна преценка на оценяващия. По-добър резултат дава подход, при който се сравняват всяка от длъжностите със всяка останала и резултатите се записват в специална таблица. При това сравняване по двойки, ако се счете, че едната длъжност е с по-висока стойност от другата, за нея се определят 2 точки, а ако е с по-ниска - 0 точки. Ако се счете, че са еднакви, определят им се по една точка за всяка. Накрая точките за всяка длъжност се сумират и се прави подреждане според броя на точките. Предимството на този подход е простотата, освен това при сравняването на длъжностите две по две се постига по-голяма обективност, отколкото при общо подреждане. Недостатък е, че такива сравнявания се правят трудно когато имаме голям брой позиции и особено когато имаме много различни по вид позиции, които трудно могат да бъдат сравнени.

<sup>3</sup> Светлин Иванов, 2008

## 2. Сравняване с базови длъжности

При този метод се определят базови позиции в организацията („benchmark”) и за тях се прави ранжиране. За останалите позиции субективно се определя относителната им близост до тези базови позиции и става позиционирането им около тях, така че отново да се получи общо подреждане. Недостатък е, че при прилагането му отново има голяма доза субективност и неточност.

## 3. Класификация на длъжностите

При този метод длъжностите се класифицират подобно на книги в библиотека. Определят се основни категории длъжности, за които са дефинирани характеристики като необходимо образование, умения, опит, отговорност и др. Така длъжностите в дадена организация се класифицират в съответните категории. Този метод е трудно приложим при повече от 7-8 категории, тъй като става трудно класифицирането. Предимство отново е простотата и това, че е лесно разбираем.

При всички тези изброени три не-аналитични метода е ясно, че субективността е голяма и поради това трудно могат да се използват като основа за системи за заплащане. Но пък прилагането им не изисква големи усилия и средства и е подходящо за компании, които не могат да си позволят използване на значително по-скъпите аналитични методи.

### *Аналитични методи*

## 4. Факторен анализ

Този метод е сложен и малко използван. При него се извършва сравняване на длъжностите със всяка останала (подобно на ранжирането), но вземайки предвид основни компоненти или определящи фактори. Сравняването на две длъжности се извършва фактор по фактор и се използва таблица в която се нанасят резултатите от сравняването. Така се стига отново до числови оценки, които позволяват подреждане на длъжностите. Най-често използваните фактори са - интелектуални изисквания, физически изисквания, изисквани умения, отговорност и условия на работа.

## 5. Анализ с определяне на числови стойности за всяко работно място (Числов метод).

Счита се, този метод дава най-добри резултати и до най-голяма степен гарантира постигането на така желаната обективност и справедливост. При този метод са определени компоненти (фактори), които определят всяка длъжност. Всеки компонент на длъжността се оценява по определена методология и му се дава аналитична оценка. По определена формула накрая се получава общата оценка на длъжността (обикновено брой точки). Тъй като се счита, че този метод осигурява най-голяма степен на обективност и вътрешна справедливост, а също така е универсален и може да се прилага практически за всякакви длъжности, той е добил изключително висока популярност. Има различни методологии, разработени от консултантски фирми, които са добили популярност и се прилагат в света. Разликите са главно в съдържанието и наименованието на избраните компоненти на длъжността, които се оценяват. По долу ще споменем за някои от тях.

Числовият (точков) метод е използван за първи път от американеца Едуард Хей в средата на миналия век. При него са определени 3 основни компонента на длъжността - ноу-хау (тук се включват необходими знания и умения за длъжността, мениджърски и социални умения), степен на решаване на проблеми (обхваща мисловно предизвикателство, сложността на работата, необходимост от творчество) и степен на отговорност и на въздействие върху крайните резултати на организацията. Като допълнителен фактор, най-вече за производствения сектор, се използва „условия на работа”. По разработена от Хей методология всеки от факторите получава оценка и накрая се формира обща оценка за длъжността. Тази методология се прилага и до днес от основаната от Едуард Хей консултантска фирма, известна с името HayGroup и продължава да бъде най-разпространената. Работните места в повечето от големите мултинационални фирми са оценени именно с методологията на HayGroup, чието пълно наименование е "Hay Guide Chart and Profile Method". У нас той се прилага от фирми като Coca-Cola, Umicore, Schneider Electric, Nestle, Kraft, DHL, Italcementi, Асарел Медет, и много други.

Towers-Perrin, друга специализирана консултантска фирма в разглежданата област, е определила фактори, много подобни на тези на HayGroup, но в компонента „know-how” са включени и фактори като комуникации и контакти. Друга използвана система е „European Factor Plan” на фирма Watson Wyatt. Тя се използва от фирма Danone и доби известност покрай представения на конференции на БАУРЧР у нас проект ОРБА на Danone в България. Системата на Cullen, Egan Dell (CED) пък е тази, която се прилага от фирма Mercer. Тя разглежда 3 основни компоненти или фактори на длъжността - експертиза, преценка и отговорност. Всеки един от тях се състои от под-фактори които биват

оценявани с цел да се стигне до крайната оценка за длъжността. Някои от големите консултантски и одиторски фирми (напр. PriceWaterhouse Coopers, Deloitte & Touche и др.) също имат разработени свои системи.

Особено интересен е процесът на оценяване. Обикновено той се извършва в тясно сътрудничество между опитни консултанти и ръководители от фирмата, чиито длъжности биват оценявани. Формира се т.н. оценителски комитет, където се обсъждат и финализират оценките за длъжностите. Ролята на консултантите е важна не само с това, че те добре познават и прилагат избраната методология. Именно тяхното присъствие и професионализъм гарантират обективността при оценяването и избягване на възможността да се попадне в капана при оценяване на дадена длъжност да се има предвид конкретния човек, който я заема в съответната компания.

Предимството да се използва фирмена система за оценяване е не само в по-голямата точност и обективност. Поради големият опит на международните фирми, те имат събрани и оценени огромен брой позиции в различни сектори на икономиката. На базата на тях са изработени каталози със стандартни предварително оценени с числова оценка позиции. Те стоят и в основата на метода “оценяване чрез сравняване” (job matching) при който за дадена позиция се намира най-близката до нея в каталога и на базата на това се определя числовата оценка за нея. Така може сравнително бързо да се направи оценяване на голям брой позиции. Макар да не е достатъчно точно, за да послужи за основа на система на заплащане, то дава достатъчно добра представа за структурата на позициите във дадената фирма. Този метод се използва най-вече за целите на т.н. „Изследвания на нивата на заплащане” за даден пазар или сектор на икономиката. При тях се сравняват числово оценените позиции с размера на възнаграждение за тях в различните компании и за различни пазари и се представят в статистически обобщен вид. Те дават ценна информация на фирмите за това кои от позициите при тях са надценени или подценени, къде е необходимо коригиращо действие. Такива изследвания са далеч по-точни и обективни от тези, които сравняват заплащането за позиции с еднакво наименование, тъй като числовите стойности отразяват съдържанието на позициите, без да има значение наименованието им (което често е подвеждащо и неточно). Например в каталога с оценени позиции на HayGroup има 7 стандартни позиции за „секретар/ка” със значително различаващи се числови стойности в зависимост от съдържанието на работата, която може да варира от обслужване на рецепция до персонален асистент на изпълнителен директор.

Важно е да се разбере, че оценяването на позициите е само първата основополагаща стъпка по пътя към изграждане на ефективна система за заплащане. На базата на оценените и подредени позиции можем да пристъпим към определяне на нива (grades), обхващащи позиции с числови оценки в определени граници. Макар, че консултантските фирми предлагат стандартни нива, най-добре е за всяка фирма да се изготвят такива, които съответстват на нейната структура и потребности. Едва след като се определят нивата, може да се пристъпи към това да се определят степените на заплащане (pay ranges) за позициите в даденото ниво. Тук освен вътрешните оценки за позициите вече се вземат предвид и пазарните дадености, например дефицита или излишъка на специалисти с даден вид компетенции. Всичко това е свързано само с определянето на основните заплати в компанията, а в добрата система на заплащане тя е само един от компонентите. За този, а и за всички останали компоненти (свързани и с изграждането на бонусна система, обвързването ѝ със системата за оценка на трудовото изпълнение (appraisal schemes) и т.н.) е необходима помощта на компетентни специалисти.

Важен съвет който може да бъде даден е да не се правят „експерименти” със системата на заплащане и да не пести за консултантска помощ в тази сложна и същевременно най-чувствителна област на управлението на човешките ресурси. Тук наистина се проявява с пълна сила поговорката „Евтино излиза скъпо”. Непремерените промени с неточности при оценяване и определяне на нива на заплащане могат да компрометират цялата система и да доведат до съществен спад в доверието към ръководството и оттам и в мотивацията на персонала. Обратно, една добре направена система базираща се оценени позиции по обективна и доказана методология може да даде така желаната яснота за работещите по отношение на мястото и ролята им в компанията и чувството им за справедлива оценка на труда им.

В последните години се водят доста спорове дали класическите системи за оценка на работните места могат да отговорят на съвременните предизвикателства пред компаниите. С навлизането на подхода основан на компетенциите (който акцентира върху това *как* се извършва работата, а не толкова върху това *какво* се извършва) се задават въпроси за ролята и мястото на класическото оценяване на работните места. Истината е, че подходите могат да се съчетават и съвместяват за постигане на оптимална система за



заплащане, осигуряваща яснота в организацията, висока мотивация и ангажираност на работещите в нея.

#### 4. Оценка на труда и проектиране на структурата на заплатите на ниво "длъжност"<sup>4</sup>

##### 4.1. Оценка на труда

Основната цел е да се измери относителната ценност на работните места и да се създаде справедлива система за заплащане на труда. Оценяването на труда определя значимостта на всяко работно място според неговата ценност за организацията.

Най-важните особености при оценяването на труда са:

- Разглеждат се различия в съдържанието на труда на отделните работни места, а не между работниците, които го извършват (оценяването е свързано с изискванията и условията на работните места, а не с личните качества на индивида).
- Всяко работно място се анализира, като се разкрива конкретното съдържание на изпълняваните трудови задачи.
- Предварително се определят критерии, по които се измерва относителната ценност на всяко работно място.
- В началните етапи на оценяване на труда е необходимо активното участие на конкретните изпълнители на отделните видове труд.
- В резултат на оценката на труда се стига до подреждане на работните места в организацията според тяхната относителна ценност.
- Оценяването на труда е периодично повтаряща се дейност, която се извършва системно и отразява настъпилите изменения в съдържанието на труда и относителната ценност на работните места в организацията.

Структурата на заплатите се състои от скали (степени) на заплати на единичните или групови работни места в организацията. Процесът на проектиране на структурата на заплатите използва техниките на **анализа** на работата, оценката на сложността и ценността на работните места и общия преглед на заплатите, за да се изгради една разумна и конкурентна структура.

Целта на проектирането на структурата на заплатите е да се създаде такава структура на заплатите, която да бъде:

- в съответствие с политиката на организация по отношение на заплащането и различията в степените на заплащане;
- безпристрастна и последователна;
- способна да подпомага поддържане на подходящи вътрешни или външни зависимости;
- достатъчно гъвкава, за да може организацията да реагира на промени;
- изпълнявана с максимална степен на одобрение както от управленския, така и от изпълнителския състав.

Най-често прилаганите методи за оценка на труда са:

- Метод на оценяване на труда по пазарна цена.
- Метод на подреждане (класиране, ранжиране) на работните места (Whole Job Ranking) - най-елементарният и стар метод за оценка на труда.
- Метод на класификация (степенуване) на длъжностите (Job Classification Method).
- Метод на факторните сравнения (Factor Comparison Method) - за да се решат проблемите на практическото прилагане на метода, обикновено първо се прави пробно изследване, при което в тестова ситуация се откриват евентуалните точки, в които методът може да спре да действа.
- Точков метод (Point Method, система на Хей).
- Йерархизация (диференциация) на заплатите.
- Японски модел за оценка на резултатите от труда.

Сравнителен анализ на горе цитираните методи за оценка на труда е представен в табл. 6.3

##### 4.2. Длъжностно и щатно разписание

###### 4.2.1. Длъжностно разписание

То регламентира структурата на персонала в организацията, като се разработва и за нейните поделения. По този начин се представя разпределението на персонала в отделните звена на организацията. Длъжностното разписание се

Представя във вид на таблица, съдържаща необходимите за организацията и всяко нейно структурно ниво длъжности: ръководители, служители и работници.

---

<sup>4</sup> По: Харизанова, М., Бояджиов, Д., Миронова, Н. (2006). Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Авангард Прима, София, глава 6, Управление на възнагражденията, с. 107-111

В него се уточнява техния брой, код на длъжността по НКП и друга информация по преценка на ръководителя. Общият брой на длъжностите в него може да е по-голям от назначените лица, тъй като са посочени и вакантните длъжности.

В длъжностното разписание се посочва броя и необходимото образование за изпълнение на длъжността, кода и класа на професията по НКП. Тази информация е необходима за определяне на минималния осигурителен доход, съгласно въведените през 2003 г. осигурителни прагове. Освен това се посочва длъжностната степен, началната работна заплата и границите на основното месечно възнаграждение.

Длъжностното разписание се използва при планиране на човешките ресурси в организацията по професии, организационни звена и времеви периоди, както и за определяне на средствата за заплати и осигурителните вноски.

Желателно е то да се попълва на фирмена бланка и тъй като съдържа поверителна информация е достъпно за използване от определени служители/ръководители.

#### 4.2.2. Щатно разписание

На база оценяването на труда и проектирането на структурата на заплатите се изгражда щатно разписание за работните заплати в конкретната фирма. Щатното разписание (класификатор на длъжностите) е конструкция, в която се дефинират базовите размери на работната заплата на ниво "длъжност". Тези размери показват съотношенията между заплащането на труда на отделните длъжности. Най-простата форма на класификатора на длъжностите, в която са представени основните заплати, съответстващи на всяка длъжност, има следния примерен вид: (табл. 6)

Табл. 6.4. Класификатор на длъжностите

Наименование на длъжностите	Основна заплата (лв.)
1. Директор	500
2. Зам. Директор	450
3. Главен счетоводител	450
4. Главен инженер	400
.....	.....
57. Механик	160
.....	.....

Работната заплата на всеки работник или служител в конкретната организация се определя, като едновременно се прилагат два основни подхода:

1. За база се приема заложената в щатното разписание работна заплата за съответната заемана длъжност.

2. Извършва се оценка на личното трудово представяне на работника или служителя и в зависимост от него се определя индивидуалната работна заплата.

Табл. 6.3. Методи за оценка на труда

Параметри	Оценяване на труда по пазарна стойност	Ранжиране на работните места	Класификация на длъжностите	МЕТОДИ Факторни сравнения	Точков метод	Йерархизация на заплатите	Японски модел за оценка на резултатите от труда
<b>1. Същност</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Видовете дейности се градиращ по пазарни стойности.</li> <li>Извършват се сравнения с работните на същите нива или близки до тях в организацията.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Извършване на сравнения на дейностите като цяло.</li> <li>Подреждат се по реда на тяхната важност и значимост.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определят се работни степени (класове).</li> <li>Дейностите се Разпределят по класовете (при сравняване на ДХ със спецификата на отделния клас).</li> <li>Изготвя се писмена дефиниция за всяка отделна степен.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Избор на фактори за оценка на работното място (4-7).</li> <li>Ранжиране на факторите по важност за работното място.</li> <li>Определяне на РЗ за всеки от изброените фактори.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Избор на фактори за работното място.</li> <li>Определяне на степените за всеки фактор.</li> <li>Присъждане на точки на всеки фактор и всяка степен (сумата на всички фактори за една длъжност е 100).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определяне на ИРЗ на базата на различни скали.</li> <li>Щатно разписание (за всяка длъжност).</li> <li>Длъжностни степени (ОРЗ за групи работни места).</li> <li>ОРЗ се дава като:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- абсолютна сума;</li> <li>- средна РЗ;</li> <li>- РЗ от-до;</li> <li>-коэффициенти умножени с базисната РЗ.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработват се набор от 3 групи и критерии от работни места:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- трудови резултати;</li> <li>- отношение към служебните задължения;</li> <li>- стремеж за развитие;</li> </ul> </li> <li>Оценяват се тези три групи.</li> <li>Попълване на контролна карта за резултатите.</li> <li>Подреждане на работните места по тяхната значимост.</li> <li>Съставя се модел на длъжностна йерархия.</li> </ul>
<b>2. Предимства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реална оценка.</li> <li>Бързина.</li> <li>Практичност.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лесен за прилагане.</li> <li>Разбираем за персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лесен за прилагане.</li> <li>Има стандарти за оценка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обективен.</li> <li>Индивидуализиране на оценката.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обективен.</li> <li>Последователен.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сравнимост на РЗ.</li> <li>Вариантност на скали, степени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Комплексна оценка на работното място.</li> <li>Икономичен.</li> </ul>
<b>3. Недостатъци</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информацията не винаги е достатъчна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Липса на стандарти за оценка.</li> <li>Субективен.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудности при разпределяне на работите в един клас.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сложност на метода.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сложна за разработване и поддръжане схема;</li> <li>Субективна оценка на важността на работните места;</li> <li>Интуиция при подбора на факторите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стремеж към уеднаквяване на РЗ.</li> </ul>	
<b>4. Приложение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>При необходимост от бързи и приемливи резултати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>При необходимост за кратък срок да се покрият широка верига от работи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>При самостоятелни организации.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>При комплексни работни операции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>При еднакви (типovi) дейности (длъжности).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В големи и средни предприятия.</li> </ul>

Източник: Харизанова и др., 2006, с. 110