

доц. д-р ГЕОРГИ П. ГЕОРГИЕВ

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ "НЕОФИТ РИЛСКИ", гр. БЛАГОЕВГРАД

**ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ЗАПЛАЩАНЕ НА РАБОТНАТА СИЛА
ЕДИНСТВОНА ФОРМИ И СИСТЕМИ**

**ORGANIZATION, MANAGEMENT AND PAYMENT OF THE WORK FORCE – UNITY OF
FORM AND SYSTEMS**

Assoc. Prof. Dr. GEORGI P. GEORGIEV

SOUTHWESTERN UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: The problems of the labour organization, staff's management and salaries are functionally connected activities, mutually determined. In practice, every discrepancy within them and presence of lack of accordance in each of them reduces in maximal degree the possibilities for reaching high economic results in the relevant company or organization. That becomes notably actual during time of our national economic's transition to market's requirements where new mechanisms impose totally new forms and instruments for Bulgarian companies and institutions. The main goal of the present research is to make comparison and draw a parallel between these three fundamental activities in the modern firms and establishments in most general way. Therefore the author's efforts are directed to presentation of the leading practices for forming salaries using illustration of the most widely used systems, built and formed on the background of applied up-to-date organizations and systems for personnel's management.

Key words: organization of the work force, staff's management, payment of the work force, forms and systems, modern organizations and systems for personnel's management

Организацията, управлението и заплащането на работната сила са трите основни дейности, върху които се основава просперитетът на всяка фирма и национална икономика в цялост. Доказано е, че без правилна и ефективна организация и управление на човешкия фактор в производството е немислимо постигането на висока производителност и ефективност, а на тази основа и реализирането на високи печалби и доходи във фирмите. В същото време въвеждането на модерни форми на организация и управление на персонала, без прилагането на адекватни форми и системи на заплащане на наетите работници и служители, може силно да намали положителния ефект, а в определени случаи, напълно да се "обезсмисли", когато се свърже с резултатите от използването на персонала. Практиката от последните години и десетилетия показва недвусмислено, че използването на

наетата работна сила е органически свързано с мотивирането на персонала и засилването на неговата заинтересованост чрез работната заплата. В направеното въвеждане дейността по **организация и управление на персонала** може да се определи като система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, политики, планове и програми за формиране и използване на човешкия фактор в отделната фирма, в съответствие с неговите непосредствени интереси и стратегически цели.

Управлението на персонала във фирмата може да се разглежда и като дейност на субекта на управление /ръководителите/, която е свързана и произтича от стратегическите цели на фирмата /организацията/ и е насочена към:

- разработване на политики, програми и планове за формиране, развитие и заплащане на работната сила, както и за усъвършенстване на взаимодействието на ръководството с организациите на работниците и служителите;

- планиране, организиране, ръководене и контролиране на работниците и служителите;

- подборане, наемане, подготовка, оценяване и мотивиране на наетите лица;

- създаване на условия и предпоставки за пълноценното използване на човешкия фактор в процеса на труда и за постигането на висока производителност на труда;

Главните цели на организацията и управлението са насочени в икономическата и социалната сфера като:

Целите в икономическата сфера могат да бъдат:

- * Привличането и подборането на работници и служители, които могат да осигурят постигането на целите на фирмата /организацията/;

- * Осигуряване на работна сила за фирмата /организацията/ на подходяща и икономически приемлива цена;

- * Ангажиране на работната сила с избраната бизнес стратегия;

- * Създаване на условия, които да стимулират човешкия фактор да работи пълноценно и ефективно, при което може да реализира изцяло потенциалните си възможности.

Целите в социалната сфера могат да бъдат:

- * Гарантиране на относително стабилна заетост на наетите лица;

- * Осигуряване на обичайния жизнен стандарт на наетите лица и техните семейства;

- * Осигуряване на достойни за човека условия на труд и почивка;

- * Гарантиране на безопасността на човешкия фактор в производството;

- * Осигуряване на възможности за развитие и усъвършенстване на човешката личност.

Стратегията на организацията и управлението в областта на използването на работната сила се материализира в няколко функционални направления, а именно:

- наемане и освобождаване на работници и служители – подобряване на организационно-управленческите структури, нови подходи за привличане на квалифицирана работна сила, принципи, подходи, методи и процедури за подбор на персонала, организиране на конкурси и др. ;

- инвестиране в човешки капитал – обучение и квалификация на персонала, създаване на квалификационен задел;

- формиране и регулиране на заплатите – увеличение или ограничаване на ръста на заплатите, увеличаване или намаляване на нейната диференциация, осигуряване на допълнителни изгоди, участие при разпределението на печалбата и т. н. ;

- условията и охраната на труда – осигуряване на благоприятни условия на труд, ликвидиране /намаляване/ на вредностите, намаляване на работното време, осигуряване на здравно обслужване, даване на материални стимули и т. н. ;

- взаимодействие със синдикалните организации и прилагане на “нов тип човешки отношения” в производството /”меки” и “твърди” стъпки в отношенията/;

- ефективно използване на наетата работна сила – използване на гъвкави стратегии, въвеждане на механизация и автоматизация, съвместяване на близки и сродни професии и специалности и др.

Оперативното управление на работната сила намира израз в дейността на субекта по управление и ръководството на персонала, за осигуряване постигането на краткосрочните и средносрочни цели на фирмата /организацията/. То се свързва със следните конкретни дейности:

- набирането и подбора на необходимите работници и служители;
- оценяване на трудовия принос /атестиране/;
- осъществяване на дисциплинарни процедури;
- подържане на условията на труд и заплащане;
- уреждането на трудовите отношения с работниците и служителите;
- организиране на дейността по разработване на длъжностните характеристики.

Върху начина на организиране и управление на персонала не можем да подминем влиянието и на следните фактори:

- модела за управление на националната икономика – административен или пазарно-ориентиран модел, либерален модел, социално-ориентиран модел, тихо-океански модел и т. н. ;
- политиката провеждана от правителството – със минимално или силно държавно регулиране на икономиката;
- пазара на труда – при наличие на безработица, при равновесен трудов пазар, при преобладаващо търсене на работна сила и т. н. ;
- формите на собственост – при наличие на минимална, респ. преобладаваща държавна собственост върху средствата за производство, при наличие на смесена собственост;
- национална и корпоративна култура;
- мащабите и организационния тип на фирмата /организацията/;
- стабилността на националната валута и икономика;

За постигането на висока ефективност на организацията и управлението на труда е изключително важно познаването на факторите, определящи поведението на човека, както и на начините, по-които може да се влияе на мотивацията на човешкия елемент в дейността по организация и управление на труда. В това отношение **МОТИВАЦИЯТА** може да бъде

определена като *съвкупност от психични процеси,*

свързани със силата и насоката на поведение, с предизвикването, насочването и подържането на доброволни целенасочени действия от страна на човека. Тази дефиниция се основава на две изходни концепции, кореспондиращи с:

* Потребностите на индивида;

* Целите, намиращи се в околната среда, към които индивида се стреми /отбягва/.

Мотивацията за труд може да се осъществи по два начина:

* Чрез търсене, намиране и извършване на работа, респ. с постигането на определен резултат, който задоволява вътрешно-присъщи и обективни човешки потребности. Това е т. нар. вътрешна мотивация.

* Чрез такива методи като възнаграждение, повишение, похвала и др. подобни действия, представляващи външна мотивация за човека.

Теорията на мотивацията е формирана под въздействието на редица учения и научни школи. За тяхното характеризирание може да се ползва следната класификация на изучаваните през изминалите години на “мотивационни модели”, а именно:

* **Подход на икономически рационалния човек** – доктрината на Фр. Тейлър за научно-обоснованото нормиране на труда и съответстващото на това “сделно” възнаграждение “на парче”;

* **Подход на социалния човек** – това е свързано с разбиранята на Елтън Мейо и неговата философия за задоволяване на жизнени и определено на социалните потребности на човека;

* **Подход на самообновяващия се човек** – това са разбиранята на редица автори като Маслоу, Алдерфер, МакГрегър, Аргирис, Херцберг и др., които считат, че хората не се мотивират само от задоволяването на ограничен кръг първични социални потребности, но за това са необходими комплекс от

действия и фактори, като най-съществени от тях са тези, задоволяващи висшите потребности /себереализация, професионален и личностен растеж и т. н. /;

* **Подход на комплексния човек** – авторите, застъпващи този подход считат, че мотивацията е един изключително сложен процес, които следва да съдържа и отчита:

а/ наличие на човешка психика, която е изключително сложна за разбиране и хората имат нагласа за задоволяване на непрекъснато развиваща се съвкупност от потребности, стремежи и очаквания;

б/ условията на труд са твърде различни и влияят по най-различен начин на мотивацията;

в/ както човекът, така и условията на средата непрекъснато се изменят, което изключва дългосрочното действие на едни и същи форми и средства за мотивация;

* **Японския подход за мотивация** – това са изследванията за “разгадаване” на японското икономическо чудо, на разработките на учени като Оучи, Паскал и Атос, които потвърждават схващането, че най-добрият подход за мотивиране на персонала, е умелото ръководство /лидерство/ и съпричастността на наетите работници и служители, като формата за това е “всеотдайната ангажираност” към целите на фирмата /организацията/.

В съответствие с всичко гореизложено, по-пълното и ефективно използване на работната сила във водещите фирми на развитите индустриални страни се свързва с прилагането на редица нови и модерни форми, дефинирани най-общо като **“гъвкави стратегии за използване на работната сила”**. Към тези форми могат да се отнесат **гъвкавата специализация, динамична организация и заетост, променливо работно време, изпълнение на периодично повтарящи се близки и сродни функции и длъжности, прилагане на “почасова” и**

нефиксирана /променлива/ заплата и др. Това са стратегии, които позволяват своевременни промени във фирмата, без съществена загуба на ефективност при условията на утвърдени нови технологии и динамични промени, настъпващи в пазарната конюнктура. Главните и по-характерни причини са:

* Стремежът на работодателите да намаляват разходите за производството и реализацията;

* Динамиката на пазара, която налага своевременна промяна във вида, обемите и качеството на продаваните продукти от фирмата;

* Структурната динамика на човешките потребности, която налага промени в структурата на производството;

* Технологичният прогрес, който налага и адекватни промени в структурата на производството, техниката, технологията, организацията и управлението;

* Сравнително високото равнище на безработицата, което принуждава заети и безработни да приемат и най-неблагоприятни условия на труд и заплащане;

Между посочените форми, по-широк обхват и особено разпространение получи практиката на организация и управление на труда, по-известна под формата на “гъвкавата заетост”, осъществена чрез нейните разнообразни модификации като:

- **сезонна заетост**, представляваща пълна заетост за наетите лица в течение на сезона, но е непълна в рамките на годината. Прилага се широко в туризма, селското стопанство, хранително-вкусовата промишленост, търговията на дребно и др., където срочните трудови договори са основно средство за наемане на работната сила;

- **работата на непълно работно време**. Понастоящем намира по-широко разпространение в сферата на услугите и на търговията, както и в други отрасли и дейности, в периоди на високо

натоварване. В този случай е необходимо:

а/ определен брой работници на пълно работно време, работната сила на които се използва пълноценно;

б/ определен брой работници на непълно работно време, достатъчни за ефективна работа на фирмата;

Прилагането на работа на непълно работно време показва наличието на редица предимства като:

Първо. По-пълното използване на човешките ресурси и по-малко съвкупни разходи за работна сила;

Второ. По-интензивна работа на заетите на непълно работно време, с по-малки почивки;

Трето. По-малко безпричинни отсъствия от страна на непълно заетите;

Четвърто. По-малка възможност за отегчение от работата от страна на непълно заетите;

Пето. По-ограничени възможности за участие и развиване на синдикална дейност.

Работата на непълно работно време е удобна и предпочитана форма от жените – майки, отглеждащи своите малки деца, пенсионери със запазена работоспособност, ученици, студенти и др.

- работата на поделена длъжност.

По същество това е работа на непълно работно време, при което дейността, предвидена за изпълнение на дадена длъжност е разпределена между две и повече лица. Те отговарят едновременно за длъжността, като си разпределят работното време, заплатата и осигуровките в съответствие с отработеното време. Този режим на работа, осигурява редица предимства като наличие на повече от едно подготвено лице за изпълнение на работата, взаимозаменяемост, почивки, сведени до минимум, възможност за изпълнение на работата със значително по-висока интензивност, възможност за избор от работодателя и др.

Други по-известни форми на организация и управление на персонала,

в съчетание с конкретни системи на заплащане са:

- *работата за изпълнение на междинни задачи;*

- *дистанционната работа;*

- *ротационната заетост;*

- *гъвкавото работно време;*

- *възлагане изпълнението на гъвкави функции и длъжности;*

- *стратегията на гъвкавата заплата.* Намира израз в прилагането на такива правила, процедури, механизми, изисквания и стандарти, позволяващи ръст на възнаграждението, само в периоди, през които се отчита нарастване на производителността, както и обратното.

За разлика от практиката в нашата страна за *развитите индустриални страни е характерен процес на почувствително нарастване на променливата /премиалната/ част на трудовото възнаграждение, спрямо величината и динамиката на основната заплата.* Всъщност заплатите в тези страни са преди всичко резултат на изключително сложно взаимодействие между социално-икономически фактори, условия и предпоставки. Сред най-значимите от тях могат да се посочат:

* Изключително високо равнище на организация, техника и технология в тези страни, обуславящо водещата роля в света по отношение на производителността на труда;

* пазарно стопанство, осигуряващо свободна покупка-продажба на капитал, стоки и работна сила;

* икономики и производство, основани върху конкуренцията на стокопроизводителите, което осигурява необходимата икономия на жив труд и възможно най-ефективното използване на работната сила;

* непълна заетост на трудоспособното население, осигуряваща необходимия резерв за производството при неговото циклично развитие;

* наличие на система за социално осигуряване и подпомагане на нетрудоспособните и социално слабите.

Използването на новите модерни и съвременни форми на работната заплата като израз на динамично и детайлно обвързване на основната заплата или на част от нея, с широк кръг показатели, характеризиращи производствено-стопанските резултати на фирмата, зависи от прилагането на прогресивните разбирания за организация и управление на фирмите. Основните теоретични постаменти на тази организация са свързани с конкретна реализация на посочените вече концепции за „качество на труда“, „обогащаването на труда“, „хуманизиране на труда“ и др. подобни, които по-своята същност са насочени към стимулиране на производствената активност на работника, към използване на методи и средства за активизиране на неговата инициатива, творчество и адаптивност. Тези форми и средства предвиждат преди всичко възможността за разширяване участието на работниците във вземането на конкретни производствени решения, в организирането на труда, в разширяването на обхвата на техните отговорности и т. н.

По отношение на принципните основи на използваните форми и системи на работната заплата, посочените по-горе тенденции намират израз в следните характерни моменти и изисквания:

* Наред с ползването на стандартния показател за отработеното време, *основната заплата се поставя в икономически и нормативно обоснована /в голям брой от случаите това е точкова или бална/ зависимост от равнището и динамиката на конкретни производствено-стопански резултати на фирмата* като количество и качеството на произвежданата продукция, снижение на брака, опазване на ресурсите, материалите, инструментите и т. н.

* *Широкото използване на аналитичните /точкови/ оценки при определянето на основните заплати*, като показателите, ползвани с приоритет при оценката на длъжността и работника са насочени към интензивното развитие на фирмата, респ. степен на образование, степен на нервно-психическо напрежение, адаптивност към променящите се нови условия на производство и реализация, отговорност за решенията и резултатите, наличие на творчество, инициативност и т. н.

* *Размерът на премията се обвързва и поставя в зависимост от разширяването на „хоризонталния обхват“ на трудовите операции*, т. е. след внасяне на повече разнообразие в работата, но в рамките на изпълнение на еднородни функции, означаващо при оценката на работника на по-широкото използване на показатели, оценяващи организацията на труда, наличието на производствена ротация на работниците в рамките на технологичния екип, създаването и участието на автономни работни групи в производството, съвместяване на близки и сродни функции, работи и операции от страна на изпълнителските кадри и обслужващия персонал и др.

* *Размерът на премиалната част на заплатата се поставя в зависимост от разширяването на „вертикалния обхват“ на задълженията* чрез осигуряване на по-голяма самостоятелност и отговорност на наетите работници и служители, налагащо включването в длъжностните характеристики на изпълнението на такива функции като планиране и контрол на качеството, спазване на норматива за технологичния брак и др., наставничество и ръководство на новоназначени работници и служители, участието в т. нар. „кръжоци по качеството“ и др.

* Прилагането на нови, *осъвременени форми на системата „Участие на персонала в печалбата на фирмата“*, като източник за изплащане на премиите

на наетия персонал е печалбата на фирмата. В последните години нейното приложение се свързва не толкова с определяне размера на годишните премии, колкото използването на нейния оценъчен инструментариум за периодично атестиране на персонала и евентуалното освобождаване на работници и служители с непълно натоварване и ниска квалификация, преместване, издигане или понижаване.

* *Обособяване и увеличаване на променливата част на работната заплата /с източник фонда за работни заплати/, при което поощрителната премия се обвързва главно с прояви на творчество, инициативност или други особени усилия, излизащи извън регламентираните функционални*

задължения. Понастоящем тази част достига до 30-35% от трудовото възнаграждение на работниците и служителите и се изплаща само в случаите на повишена производителност на труда, подобряване качеството на продукцията и реализиране на икономии на суровини, материали и енергия.

* *Широко се налагат и разпространяват системите за колективно /екипно/ премиране между категориите работници, ръководен и научно-технически персонал.*

Представа за приложението на различните форми на заплащане на работната сила в някои страни-членки на ЕС може да се придобие от данните в следната таблица:

Таблица 1

Страна	Повременна форма	Повременна форма с премия за фирмени резултати	Повременна форма с премия за индивидуални резултати	Акордна форма
	%	%	%	%
Белгия	79. 4	11. 4	7. 0	2. 2
Франция	76. 9	18. 0	14. 1	1. 0
Холандия	73. 7	12. 2	11. 9	1. 2
Германия	66. 1	14. 0	11. 4	8. 5
Люксембург	65. 4	30. 0	4. 5	1. 1
Италия	65. 2	15. 3	8. 3	2

Данните в изложената таблица показват, че за развитите индустриални страни от ЕС е характерно изключително голямо разнообразие в използваните системи на повременната форма на работната заплата, като частта от заплатата за премиално възнаграждение се обвързва с показатели, характеризиращи, както индивидуалните, така и фирмените резултати. В това отношение масовите и най-широко прилагани системи на повременната форма на работната заплата в развитите индустриални страни могат да се

охарактеризират чрез следните разновидности:

* *Повременна форма на работната заплата, основана и определена според индивидуалната изработка.* При тази система фирмите регламентируют две и/или повече размери на тарифни ставки – тарифна ставка за изпълнение на трудовите норми /производственото задание/ под 100%, на 100% и при преизпълнение над 100% /примерно – 120% минимум/. Тарифните ставки се намират във функционална зависимост от степента на изпълнение на

изработката, като при изпълнение под 100% работниците получават 80 на сто от определената основна заплата, при изпълнение на изработката от работника на 100% се изплаща определената основна заплата с коефициент 1. 1, а при преизпълнение над 100%, определената основна заплата се изплаща с коефициент 1. 3. Във всеки от тези случаи основната заплата се определя като произведение на приетата с КТД основна заплата на час и отчетените /отработените/ часове за седмицата, месеца.

Друга подобна система за определяне на възнагражденията на работниците при работа в условията на колективна /екипна/ организация на труда, с ползване на три нива на ставките, може да бъде характеризирана със следните особености:

- най-ниското ниво на ставката се определя при отчитане на лична изработка от страна на работника в интервала от 61 до 83% изпълнение на нормите;

- средно ниво на ставката се определя и изплаща при индивидуално изпълнение на нормите от 83 до 100%;

- най-висока ставка се определя и изплаща при индивидуално изпълнение от страна на работника на нормите над 100%, но и при 100% изпълнение на производственото задание на целия екип /бригадата/;

** Премия за отчетена икономия на работно време.*

При тази система премията и трудовото възнаграждение на работника се определя по следната зависимост:

$$З = Чч \times ОЗч + Н \times ОЗч/Нч - Чч/$$

където:

З е заработката на работника;

Чч – вложените за отчетния период човекочасове;

ОЗч – основната заплата на работника на час /тарифната ставка/;

Н – норматив за регулиране и намаляване на часовата основна заплата при

наличие на икономисано /спестено/ време;

Нч – нормочасовете съответстващи на възложеното производствено задание;

** Премиялно възнаграждение, определено в зависимост от подобряване на технологичните параметри в производството.*

В условията на ускорено въвеждане постиженията на научно-техническия прогрес, фирмите широко прилагат такива системи за премиране на работниците и служителите, които осигуряват максимална работа на машини, апарати и съоръжения. За тази цел се ползва следната зависимост:

$PВ = Eрм \times Нф$, където:

PВ е величината на премиялното възнаграждение;

Eрм – индекс, характеризиращ работата на работниците и машините;

Нф – норматив за стимулиране на отчетената ефективност, чийто стойности варират от 0. 01 до 20. 0 в отделните фирми;

От своя страна индексът за характеризиране работата на работниците и машините се определя по следната зависимост:

$Чч Вмр$

$Eрм = \frac{Чч Вмр}{PВ PВ} + \dots$, където:

PВ PВ

Чч – само действително вложените от работниците човекочасове;

PВ – цялото работно време за производството на зададения обем работи;

Вмр – времето отчетено за действителна работа на машините, апаратите, съоръженията;

Обобщавайки изложеното по отношение практиката на водещите индустриални страни при оценката на персонала и определянето размера на премиялното възнаграждение следва да посочим и факта, че *интервалите на тяхното изменение зависят, както от постигнатите резултати, но така също и от времето на трудовия стаж.* При положение, че

професионалното обучение и придобиването на производствени умения и навици протичат най-интензивно през първите години на работата, то оценката и заплатата в първата година се преразглеждат най-често – обикновено на три месеца.

Оценяването и заплатата на наетите лица с висша квалификация, със стаж над 10г. се извършва само веднъж на три години. В тези случаи оценката се извършва по-скоро за потвърждение и обосновка на високата заплата или премия, а не за тяхното изменение.