

Тема 3. Стратегии и политики по възнагражденията и психологическият договор¹

1. Определение на стратегията по възнагражденията

Стратегическото управление на възнагражденията е процес на гледане напред – какво трябва да направи организацията със своите практики по управление на възнагражденията в близко и по-далечно бъдеще. То засяга и по-общи бизнес проблеми, за които управлението на възнагражденията трябва да съдейства да бъдат решени.

Стратегическото управление на възнагражденията се занимава едновременно с целите и средствата. Като цел то представя визия за това как ще изглеждат политиките по възнаграждение след няколко години. Като средства – то разкрива как тази визия ще бъде постигната. Така стратегическото управление на възнагражденията е визионерско управление относно това, какво трябва да направи организацията за остойностяване и възнаграждаване на своите служители. То е също и емпирично управление, доколкото решава практически какво ще бъде направено за постигането на целите.

В основата на стратегическото управление на възнагражденията са ценностите на организацията относно това как хората трябва да бъдат възнаграждавани и формулирането на водещи принципи, които да спомогнат за изпълняването на тези ценности.

Стратегията по възнагражденията изяснява какво ще направи организацията в дългосрочен план относно развитието на политики, практики и процеси по възнаграждения, свързани с достигането на общите бизнес цели. Това е декларация за намерения, чрез която се утвърждават приоритетите на плана по възнагражденията, който трябва да е в съответствие с бизнес стратегията, стратегията за РЧР и потребностите на служителите.

Основната цел на една такава стратегия е да поддържа корпоративната стратегия и стратегията по РЧР като постигне съответствие с политиките и процесите по възнагражденията с организационните и индивидуални потребности. По думите на Rosabeth Moss Kanter, бизнес стратегиите съществуват, за да осветлят сегашните действия за бъдещето и да станат ръководни принципи за действие. Това е валидно също така и за стратегията относно възнагражденията.

Аргументите в полза на развитието на подобна стратегия са, че организацията трябва да знае накъде върви, как ще стигне дотам и кога ще знае дали е стигнала. Разходите за заплати в повечето организации са най-голямата част от разходите, затова и осмислянето на тяхното управление е от значение. Подобна стратегия би допринесла за укрепване на връзката между възнагражденията и трудовото представяне на служителите. Друга полза е съгласуването на стратегията по възнагражденията с другите стратегии по РЧР така че да се получи непротиворечиво цяло, в което тези стратегии взаимно се подкрепят.

2. Характеристики на стратегията по възнагражденията

Всяка стратегия се основава на водещи принципи, произтичащи от ценностите (философията) на организацията, включва намерения (какво ще се прави), обосновка на тези намерения (защо се налага) и план – как ще бъдат реализирани. Според някои автори терминът стратегия може да се разбира и като: модел (образец за следване); перспектива за развитие; маньовър, целящ да задмине конкурентите (Mintzberg, Quinn and James).

¹ From: Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page, London, pp. 29-55

Съществува винаги опасност **подобна стратегия да обещава много, но да постигне малко**. Реториката на водещите принципи може да не се реализира на практика, както и декларираните ценности да не станат ценности в действие. Такава стратегия може да бъде нереалистична, поради неотчитане на ограничените ресурси (пари, хора, време) и капацитет за реализиране. Тя може да включва процеси като управление на представянето, които работят само ако преките (линейните) мениджъри желаят да ги реализират. Стратегията може да срещне и тотална съпротива от страна на профсъюзите.

Всички стратегии по възнагражденията са различни, както са различни и самите организации. Разбира се, има и общи неща, но те се третираат различно в съответствие с разликите между организациите и различните контексти.

Една от характеристиките на стратегията по възнагражденията е да бъде в съответствие с бизнес стратегията. В този смисъл тя е аспект на стратегиите за РЧР. **Това съответствие обаче не се постига лесно**. Затова и формулирането на стратегия е сложен процес, върху който влияние оказват редица контекстуални и исторически фактори. Например трудно може да се изгради рационална стратегия по УЧР, ако цялостната стратегия на компанията е ирационална.

Стратегията би могла да се основава на **ресурсно-базираният подход**, според който организацията може да постигне конкурентно предимство, ако се развият човешките ресурси за по-бързо учене и по-ефективно прилагане на новото знание в сравнение с конкурентите. Конкурентното предимство произтича от съчетаването на ресурси, което е трудно да се имитира от конкурентите. В този смисъл ефективното управление на ЧР е основа за подобно конкурентно предимство, трудно за подражаване. Това е така, защото то съдържа специфични процеси, процедури, управленски стилове и организационни култури. Друга основа за постигане на конкурентни предимства е диференциацията в продуктите и услугите в сравнение с конкурентите. Такава диференциация може да се постигне чрез стратегия за РЧР и възнагражденията, която позволява на организацията: 1) да наема най-висококачествените служители в сравнение с конкурентите; 2) да развива и подхранва уникален интелектуален капитал; и 3) да създава култура на ангажираност и непрекъснато развитие.

Стратегията по възнагражденията е само **част** – макар и много важна – от стратегиите за развитие на ЧР, поради което трябва да бъде съгласувана с другите стратегии по РЧР – целта е да се получи взаимодопълнителност и взаимно усилване на действието.

Дирекцията по ЧР изработва и предлага, но все пак **преките (линейните) мениджъри** са тези, които внедряват на практика всяка политика и стратегия. В този смисъл ролята на линейните мениджъри за управление на служителите е ключова. Някои от тях могат да имат способността да отговорят на новите изисквания, но други може да се затруднят. Това е голямо предизвикателство пред отдела по ЧР – да се развият желание и компетенции на линейните мениджъри да прилагат предложените политики и стратегии.

Всички служители, включително и мениджърите, са заинтересовани страни от стратегията по възнагражденията, защото тя засяга техните интереси, потребности и амбиции. Тази стратегия играе важна роля и за трудовите отношения. Тези отношения могат да се основават само на транзакционна основа – служителят предоставя умения и знания на работодателя, като в отговор получава заплата. Те могат обаче да имат и релационна основа – нематериални отношения в работната среда, отнасящи се до лидерството, комуникацията, проектирането на работните места и т.н. Психологическият договор (контракт) се отнася до тези взаимни очаквания между

служителите и мениджърите, основава се едновременно на транзакционни и релационни фактори и има съществено влияние върху трудовите отношения. Като страна на стратегията по възнагражденията, служителите трябва да имат възможност да изкажат своето мнение.

3. Структурата на стратегията по възнагражденията

Няма модел за една стратегия по възнагражденията, но има известен брой изисквания, които биха спомогнали за логическата структура на такава стратегия на фирмата. Според Richardson и Thompson, всяка стратегия трябва да има два ключови елемента: стратегически цели и план за действие, за постигането на тези цели. С други думи, двата основни въпроса на всяка стратегия са: Накъде вървим? И как ще стигнем дотам? Към тези въпроси могат да бъдат добавени и следните: Защо все пак искаме да стигнем някъде? Какво ценности и водещи принципи трябва да ни ръководят при внедряването на стратегията. Така се оформя следната структура на стратегията:

1. Определяне на водещите принципи;
2. Формулиране на намеренията;
3. Основание за тези намерения – как те съответстват на бизнес целите, какви ще са разходите и ползите, какви проблеми трябва да се решават;
4. План за действие – как, кога и от кого инициативите по възнаграждения ще бъдат внедрени. Планът трябва да е съобразен с ограниченията на ресурсите, необходимостта от комуникация, включване на служителите и обучение.

3.1. Водещи принципи

Тези принципи са основа за политиките по възнаграждения и служат като ръководство за действие в рамките на приетата стратегия. Препоръчително е членовете на организацията да бъдат включени във формулирането на водещите принципи, които след това трябва да се комуникират до всички служители с цел по-доброто разбиране на политиките и практиките по възнагражденията. Служителите обаче биха повярвали в тези принципи, ако се прилагат на практика – важни са практиките, а не реториката на принципите.

Водещите принципи трябва да съдържат основните ценности на компанията относно справедливостта, равенството, непротиворечивостта и прозрачността.

- **Справедливост**

Справедливостта в случая означава справедливост в разпределението и процедурите. Хората ще чувстват, че са третирани справедливо, ако смятат че възнагражденията съответстват на техния принос, че получават това, което е обещано и получават това, което им е необходимо. Справедливостта в процедурите означава спазване на приетите решения и огласените процедури за възнаграждения. Tyler и Vies са идентифицирали 5 фактора, които влияят върху възприеманата справедливост:

1. Гледните точки и съображенията на служителите са взети предвид.
2. Няма субективни предубеждения към служителите.
3. Решенията се прилагат еднакво към всички служители.
4. Служителите получават навреме обратна връзка за резултатите от решенията.
5. Служителите получават адекватни обяснения защо са взети такива решения.

Равенство

Равенството в случая се постига, когато служителите са възнаградени адекватно спрямо останалите служители в организацията. То се основава на възможно най-обективно измерване на относителните тегла на длъжностите и за равен принос се получава равно възнаграждение.

Непротиворечивост

Непротиворечивостта означава да няма субективни промени и изключения в приетите решения относно възнагражденията на различни служители или в различни периоди. Решенията не трябва да се отклоняват от това, което е възприето за справедливо и равно третиране на всички служители.

Прозрачност

Прозрачността е постигната, когато служителите разбират как действат процесите по възнаграждения. Мнението на служителите би трябвало да се взема предвид при развитието на политиките по възнаграждения (да се чува гласът на служителите) и те трябва да получават обяснения за взетите решения относно възнагражденията.

Специфични водещи принципи

Водещите принципи при формулиране на стратегиите по възнагражденията са следните:

- Политиките по възнаграждения трябва да подкрепят постигането на бизнес целите;
- Възнагражденията трябва да привличат, задържат и мотивират служителите и да съдействат за развитие на култура на високо трудово представяне (изпълнение);
- Да се поддържат конкурентни позиции на заплащане;
- Хората да се възнаграждават според техния принос;
- Да се признава ролята на всички служители, имащи ефективен принос, а не само на най-добрите;
- Да позволяват разумна степен на гъвкавост и избор на придобивки от служителите;
- Предоставяне на повече отговорност за възнагражденията на преките (линейните) мениджъри.

3.2. Съдържание на стратегията по възнаграждение

Широки стратегически цели

Примери за широки цели на стратегията по отношение на възнагражденията са: 1) въвеждане на интегриран подход за УВ – окуражаване на личностното и кариерното развитие на персонала, 2) развитие на по-гъвкав подход към възнагражденията, водещ до намаляване на изкуствените бариери за степените на възнаграждение или повишенията, 3) най-общо възнаграждаване на хората според техния принос, 4) съдействие за развитие на култура на високо представяне (изпълнение) и постигане на по-високи компетенции, 5) изясняване на това, какъв вид служебни поведения ще бъдат възнаграждавани и защо.

Специфични инициативи по възнагражденията

Следните примери биха могли да бъдат такива специфични инициативи на стратегията:

- Заместване на сегашните методи на заплащане в зависимост от представянето с ясна схема за заплащане в зависимост от приноса;
- Въвеждане на нова структура на степените за заплащане, например широколентова структура;
- Заместване на сегашната система за оценка на представянето с друга, която по-точно отразява ценностите и потребностите на организацията;
- Подобряване на управлението на процесите по трудовото представяне, така че да осигуряват по-силна подкрепа за развитието на култура на достиженията;
- Въвеждане на формална схема за признаване; развитие на гъвкава система за придобивки;
- Осъществяване на преглед относно равенството в заплащането с цел осигуряване за равен принос – равно заплащане;

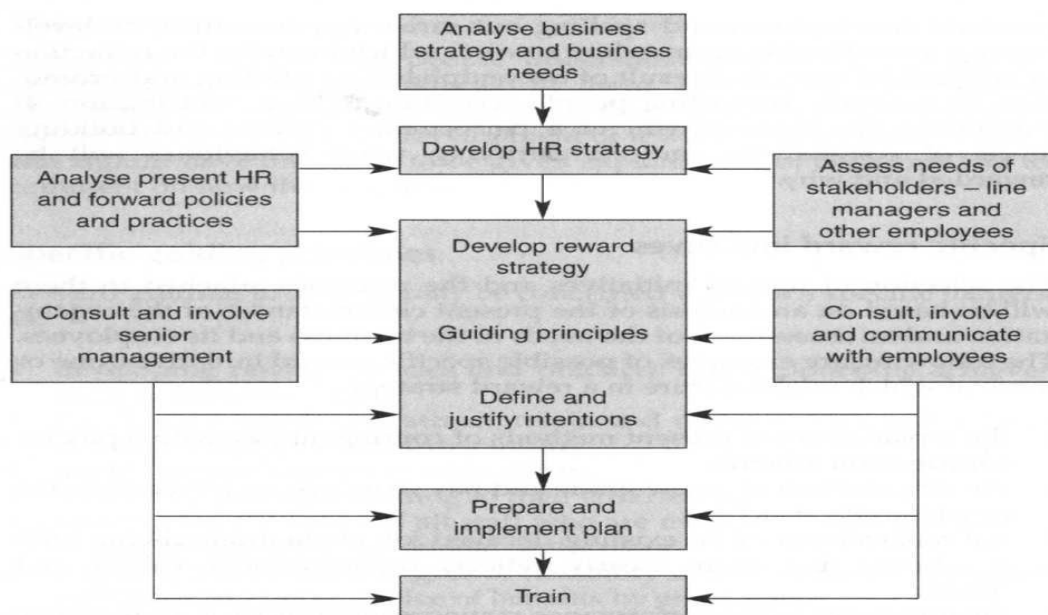
- Програми за комуникация и обучение, насочени към това всички да разберат политиките по възнаграждения и повишаване на квалификацията на служителите, отговорни за вземането на решения по възнагражденията.

4. Създаване на стратегия по възнагражденията

Формулирането на корпоративна стратегия по възнагражденията може да бъде описано като логически процес от следните стъпки (фиг. 3.1).

На практика обаче, формулирането на стратегията рядко е логически и линеен процес. Според Mintzberg, създаването на стратегия не е винаги непрекъснат и рационален процес. На теория, стратегията е системен процес: най-напред мислим, после действаме; формулираме – внедряваме. Но ние също така действаме с цел да мислим и да осъзнаваме. Според него, най-добре е да гледаме на стратегията като модел от поток на дейности.

Фигура 3.1. Модел на процеса за развитие на стратегия по възнагражденията



Източник: Armstrong, & Murlis, 2005, p. 38

В тази връзка и стратегиите по възнагражденията не започват никога от „бяла/чиста дъска“. Те трябва да вземат предвид променящата се ситуация, потребностите на всички заинтересовани страни, финансовите съображения, появяващите се тенденции на различни пазари и др. Добре е да има писана стратегия за ориентация, но на нея трябва да се гледа като на парче хартия, което винаги може да бъде захвърлено в случай на нужда от по-големи промени. Все пак писаната стратегия позволява ясно да се очертаят намеренията на мениджърите и другите заинтересовани страни, което има за следствие и по-висока ефикасност в тази област.

Ефективността на стратегиите по възнаграждение има три компонента:

1. Ясно формулирани цели и връзки с бизнес целите на организацията.
2. Добре формулирани схеми за плащания и възнаграждения според потребностите на организацията и нейните служители.
3. Подкрепящи политики по УЧР в областта на възнагражденията.

Списък от показатели за оценка ефективността на стратегията по възнагражденията е даден на следната таблица 3.2.

Таблица 3.2. Показатели за оценка ефективността на стратегията по възнагражденията

Цели	Ранжиране*
1. Усилване постигането на корпоративните цели	
2. Наемане и обучение на подходящ персонал	
3. Силна връзка между представяне и заплащане	
4. Укрепване на организационните ценности	
5. Мотивиране на служителите	
6. Рентабилна	
7. Добре комуникиране, поддържана и разбрана от служителите	
8. Ефективно прилагана на практика от линейните мениджъри	
9. Ефикасно действаща и поддържана	
10. Гъвкава за да реагира бързо на промените	

*Скала: 10 = отлично (невероятно добре), 5 = добре, 1 = много лошо (ужасно)

5. Политики по възнагражденията

Политики по възнагражденията се занимават конкретно със следното:

- Нивата на възнаграждения;
- Относителната важност на пазарните степени на длъжностите и равенството;
- Привличане и задържане на подходящите служители;
- Отношението между възнагражденията и бизнес представянето;
- Политиката по общото (тоталното) възнаграждение;
- Обхвата на използване на заплащането в зависимост от представянето, компетенциите, приноса или уменията;
- Изискваното ниво на гъвкавост; ролята на линейните мениджъри;
- Необходимостта от включване на служителите в проектирането на системите по възнаграждения;
- Необходимостта от комуникация на политиките по възнаграждения със служителите;
- Прозрачността на процесите и структурите на възнагражденията.

5.1. Нива на възнаграждения

Политиката относно нивата на възнаграждения показва дали компанията е сред тези, които плащат високо, средно или по средното ниво. Тези нива зависят от множество фактори – дали компанията изисква високо качество на изпълнение от своите служители, степента на конкуренция за добри служители между компаниите, финансовото състояние, организационната култура и др. Компанията може да реши да плаща над средното пазарно ниво, ако иска нейните служители да имат над средното изпълнение.

Политиката относно нивата на заплащане засяга също така йерархията между различните длъжности във възнагражденията. Тази политика трябва да покрива и придобивките на служителите – пенсии, отпуски по болест, здравни осигуровки, празници, допълнителни придобивки като телефон, автомобил и др.

5.2. Пазарни нива и равенство

Политиката трябва да бъде формирана в по-силна степен от пазарните нива на съответните длъжности, отколкото от съображенията за равенство. Това ще позволи на компанията да наема и да запази високо-квалифицирания си персонал, понякога и за сметка на вътрешното равенство във възнагражденията. При условията на силни пазарни неравенства (и конкуренция) между различните професии и длъжности винаги съществува определено напрежение по отношение на възнагражденията, което не може лесно да бъде разрешено, но за което винаги може да се постигне някакъв компромис. Заплащането и придобивките според пазарните нива трябва винаги да бъде обосновано като част от политиката по възнагражденията.

5.3. Привличане и задържане

Нивото на заплащане и придобивките според пазарните нива позволява на фирмите да привлекат и задържат високо-квалифицирани служители. За целта се използват бонуси при наемане и бонуси за задържане, но те не са достатъчни – трябва да бъдат обвързани с другите компоненти на общото възнаграждение.

За целите на *привличането* на най-добрите служители, компанията трябва да се стреми да придобие репутацията на „работодател по избор”. Това може да стане само на основата на конкурентен пакет от възнаграждения. Този пакет трябва да бъде допълнен с възможности за кариера, обучение и развитие, интересна работа (която вътрешно да стимулира служителя), гъвкави договаряния и други политики относно баланса работа/свободно време.

За целите на *задържането* на най-добрите трябва да се приеме, че в крайна сметка, не компанията, а пазарът ще обуславя тяхното движение. Трудно е да се задържат хора, когато са им предложени по-атрактивни пакети от други по-агресивни компании. Това предполага изчисляване на риска от подобно текучество и мерки за неговото преодоляване.

Цялостният подход за привличане и задържане на най-добрите служители по същество представлява „управление на талантите” в компанията. В този подход няма нищо ново – става дума по-скоро как тези процеси да се съчетаят с другите цели по УЧР и организацията. Все пак управлението на талантите се отнася в основната си част само до ключови служители – потенциални напускащи, независимо че всички служители имат своите си таланти. Главните процеси по управление на талантите са:

- Развитие на организацията като „атрактивен работодател”, „работодател избран от служителите”;
- Използване на процедурите по селектиране и наемане за най-добрите таланти, които е вероятно да се задържат разумно дълго време (но не необходимо през целия си живот);
- Проектиране на работните места и ролята така, че да се даде възможност на служителите да прилагат своите умения, да имат относителна автономия, интерес и предизвикателства;
- Осигуряване на талантливите служители на възможности за кариерно развитие и растеж;
- Създаване на възнаграждаща (в широкия смисъл на думата) работна среда;
- Осигуряване на пространство за необходимия баланс между работата в организацията и интересите на служителите навън от организацията;
- Развитие на позитивен психологически договор;
- Развитие на лидерски способности в преките (линейните) мениджъри;
- Признаване на талантливите служители чрез възнаграждаване на отличната работа, предприемчивост и достижения;
- Провеждане на одит на талантливите служители с цел очертаване на тези с потенциал и тези, за които е вероятно напускането.

5.4. Свързване на възнагражденията с бизнес представянето

Това означава укрепване на връзката между заплащането и показаните резултати, в т.ч. и чрез участие в разпределението на печалбата и другите успехи на компанията.

5.5. Общото възнаграждение

Свързване на плащанията в зависимост от приноса с други нефинансови награди, които също са важни.

5.6. Заплащане в зависимост от приноса

При какви условия и колко организацията заплаща в зависимост от приноса на служителите по отношение на изпълнението (представянето), компетенциите, уменията и др. В това отношение политиката определя и характера на бонусите – индивидуални или колективни, а така също и техния размер, най-често като процент от основната заплата.

5.7. Въвеждане на служителите в нова схема на заплащане

Какво се случва ако нивото на заплащане по новата схема е по-високо или по-ниско от съществуващите досега практики. В това отношение политиката трябва да реши проблемите относно свръх-заплатените или недостатъчно платените служители.

5.8. Гъвкавост

Политиките по възнаграждение трябва да бъдат гъвкави, за да могат бързо да реагират на промените във външната среда, като това се отнася особено силно за системите от бонуси.

5.9. Ролята на линейните мениджъри

Линейните мениджъри имат ключова роля в управлението на възнагражденията и политиката трябва да има това предвид. Степента на тяхната отговорност в това отношение е политическо решение. Тези мениджъри се нуждаят от обучение, за да могат да поддържат приетата политика по възнаграждения на компанията.

5.10. Включване на служителите

Това включване е необходимо, защото при това условие политиките и процесите по възнагражденията могат да бъдат приети в по-голяма степен от служителите като относително справедливи. Това важи особено за оценките на работните места и методите за измерване и оценяване на представянето (изпълнението).

5.11. Комуникация със служителите

Процесите по възнаграждение са мощно средство за послание към служителите относно ценностите на организацията, очакваните поведения и приноси за постигане на организационните цели. Те обаче не трябва да бъдат оставени да говорят сами по себе си, а трябва да бъдат обяснявани и обосновавани – как засягат различните длъжности, какви ползи допринасят, какви са основите на бонусните системи и т.н.

5.12. Прозрачност

По традиция, организациите в частния сектор пазя секретни данните за възнагражденията. Това не може да продължава дълго, защото не съдейства за създаването на чувство за справедливост и равнопоставеност. Без прозрачност на политиката по възнагражденията, служителите най-често ще смятат, че има нещо за криене, дори и без причина. Без такава прозрачност не може да се създаде и устойчив психологически договор между служителите и мениджмънта.

6. Психологическият договор

Управлението на възнагражденията е до голяма степен управление на очакванията какво служителите очакват от работодателите си в отговор на техния труд и умения и какво работодателите очакват от служителите като компенсация за техните разходи за заплати и общо възнаграждение. Тези очаквания са вградени в трудовите отношения.

В тези отношения могат да се обособят два типа договори:

1. Транзакционни (трудова-правни) договори, които са добре дефинирани в термините на размяната – какво се очаква от служителите и какво от работодателите. Те се наричат още „икономически договори“.

2. Релационни договори, които може да не са добре дефинирани и се основават в по-голяма степен на взаимните очаквания – те характеризират именно това, което се нарича „психологически договор“.

Това означава, че договорът е само в главите на двете страни, без да е записан, нито пък взаимно съгласуван. В този смисъл терминът е противоречив, тъй като всеки договор е някакво съгласуване на позиции. Въпреки това е терминът е придобил популярност в областта и се отнася до всички онези характеристики на трудовите отношения, които не са експлицитно дефинирани. Въпреки това този тип „договори“ оказва силно влияние върху мотивацията и ангажираността на служителите. Понятието е дефинирано от Ed Schein през 1965 така – понятието „психологически договор“ означава, че има неписана съвкупност от очаквания между даден служител, мениджърите и другите членове на организацията. То предполага и различни интерпретации на взаимни обещания и ангажименти. Подобни са определенията и на други автори.

Психологическият договор е система от вярвания и очаквания, която обхваща, от една страна, поведението на служителя, които той смята за очаквани от него от работодателя и, от друга страна, поведението на работодателя, които той смята, че са очаквани от неговите служители. Психологическият договор е имплицитен (неформулиран, неизказан), но така също и динамичен. От гледна точка на служителите, този договор покрива следните аспекти на трудовите отношения:

- Как се отнасят към служителя от гледна точка на справедливостта, равенството и непротиворечивостта на политиките на компанията;
- Сигурността на работата;
- Пространство за изявяване на компетенции;
- Очаквания за кариерата и възможност за развитие на уменията;
- Ангажираност и влияние;
- Доверие в организацията относно нейните обещания;
- Очакване, че служителят ще бъде управляван компетентно.

От гледна точка на работодателя, психологическият договор покрива следните страни на трудовите отношения:

- Компетенции;
- Усилия;
- Съобразяване (съответствие);
- Ангажираност;
- Лоялност.

Различни изследвания са показали, че добрите компании се характеризират с високо ниво на ангажираност, доверие и лоялност от страна на служителите, както и обратното.

Доскоро психологическият договор не представляваше проблем за организациите, защото относително беше ясно какво се очаква от служителите и работодателите. Бизнес организациите днес обаче не са нито толкова стабилни, нито толкова дълготрайни както преди. Преобладава несигурността относно работата, тъй като организациите трябва да се съобразяват с промените във външната среда. Поради това те трябва да бъдат гъвкави, адаптивни и способни бързо да се променят, което не позволява поддържане на сигурността на работните места за много служители.

Съвременните организации изискват все повече от служителите, без много да толерират тези, които не съответстват на изискванията.

Независимо от това, много организации разбират, че трябва да се засили взаимното разбиране между служителите и мениджъри, а така също и да се осигурят възможности за учене и развитие на служителите. Поради това, че не могат да гарантират сигурността на работата, именно чрез ученето организациите могат да увеличат шанса на служителите по-лесно да си намерят друга работа, ако това се наложи. Според Hiltrop, появява се нов психологически договор, който е по-краткосрочен и признава, че всяка страна е по-слабо зависима от другата за своето развитие. Новият договор открито казва, че не може да има гаранция за заетостта. Служителят ще бъде на работа дотогава, докато може да носи добавена стойност на организацията, но не повече. От своя страна обаче, той има право да изисква интересна и важна работа, а така също обучение за продължаване на заетостта си в тази или друга компания.

Но това трудно може да се нарече балансиран договор. В много организации, на служителите се гледа просто като на „ресурс“, който може да бъде нает според краткосрочните нужди на компанията. В новите условия работодателят има властта да диктува условията на новия договор, докато служителите (ако не са търсени силно на пазара) могат много по-слабо да влияят върху условията на договора.

Психологическият договор създава емоции и нагласи, които формират и контролират поведението на служителите и работодателите. Един балансиран психологически договор е от полза за продължителни и хармонични отношения между служителите и работодателите, докато нарушаването на този имплицитен договор е сигнал за това, че вече не се споделят общи ценности или цели. Разочарованията биха могли да се преодолеят, ако мениджърите разбират, че те могат в по-голяма степен да управляват неизказаните взаимни очаквания. Те биха могли по-лесно да ги направят експлицитни чрез комуникация със служителите – какво очакват от тях, при какви условия и тези въпроси да се дискутират взаимно. Когато хората нямат ясна идея какво се очаква от тях като поведение и начин на работа, това може да води по-често до недоразумения и разочарования.

Таблица 2.1. Промените в психологическия договор

От	Към
Едностранно наложени отношения (съгласие, команди и контрол)	Взаимни отношения (ангажираност, участие и включеност)
Постоянна заетост	Променливи трудови отношения – хората и уменията се търсят и задържат само при наличие на потребност
Фокус върху издигането в кариерата	Фокус върху израстване на място
Ограничени работни задължения	Множествени роли
Да се отговаря на изискванията на работата	Добавят стойност
Акцент върху сигурността на работата и лоялност към компанията	Акцент върху възможностите за заетост и лоялност към собствената кариера и умения
Осигурено от компанията обучение	Възможности за самостоятелно организирано обучение

Според Schein, степента в която хората работят ефективно и са ангажирани към организацията си зависи от:

1. Степента на съвпадения между техните очаквания какво организацията трябва да направи за тях и какво те в замяна могат да дадат и очакванията от страна на организацията за тяхното представяне.
2. Природата на това, което се разменя – пари срещу време за труд, сигурност на работното място срещу лоялност и отдадена работа, възможност за развитие срещу висока продуктивност и различни комбинации от тези неща.

С цел укрепване и развитие на психологическия договор могат да бъдат направени следните стъпки:

- По време на интервюто за наемане да се представят както благоприятните, така и неблагоприятните аспекти на работата;
- Когато се въвеждат новоназначени служители, да се комуникират политиките и процедурите относно персонала, ценностите на организацията, стандартите за работа по отношение на качество, обслужване на клиенти и изискванията за гъвкавост.
- Публикуване и осъвременяване на ръководство за служителите на хартия и онлайн с цел засилване на посланията от програмите по въвеждане на служителите в работата.
- Развитие на процеси по управление на изпълнението (представянето), като се взема предвид и мнението на служителите.
- Окуражаване използването на лични планове за развитие, включващи обучение и кариерно развитие.
- Използване на програми за обучение и развитие на умения с цел укрепване на основните ценности на компанията и осъвременяване на представите за добро представяне.
- Осигуряване на обучение за мениджърите и ръководителите на екипи с цел подобро разбиране на тяхната роля в поддържането на трудовите отношения.
- Окуражаване разширяването на контактите между мениджърите и техните служители за постигане на взаимно разбирателство относно очакванията.
- Приемане на обща политика за прозрачност, с цел служителите да бъдат запознати с всичко, което е от техен интерес и което ги засяга.
- Развитие на процедури относно справяне с оплаквания от страна на служители и недоволство, проблеми с дисциплината, равни възможности, повишения и тяхното прилагане на практика и т.н.

Политиките по УВ могат да бъдат използвани за укрепване на психологическия договор между служители и работодатели на основата на следните принципи:

- Служителите да бъдат възнаграждавани въз основа на техния принос към организацията, а не да работят по логиката на тоягата и моркова за кариерното си развитие;
- Служителите да бъдат възнаграждавани за развитие на техните компетенции и умения толкова дълго, колкото те допринасят за целите на организацията.
- Да се разчита повече на плащанията в зависимост изпълнението, компетенциите, приноса като по този начин се изпраща ясно послание за това какво дадената организация цени.
- В управлението на изпълнението да се включат както компетенциите (входящ фактор), така и резултатът от изпълнението (постигането на целите). Да се развие система за възнаграждения на екипи, която осигурява гъвкавост и развитие на разнообразни умения.
- Да се създадат схеми за участие в печалбата на компанията, които подкрепят чувството за принадлежност и стимулират служителите да правят подобрения.
- Да се комуникират със служителите причините за промени в системите за възнаграждения и как те ще бъдат засегнати от тези промени.
- Включване на служителите в създаването на нови процеси и структури по възнаграждение.
- Осигуряване на условия за обучение на всички (на мениджъри и служители) по отношение функционирането на политиките и практиките на системите за възнаграждения.

1. Основна литература:

Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management*. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Page, London, pp. 29-55

Допълнителна литература:

1. The psychological contract (<http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm>)