
Същност на управлението на възнагражденията

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимир



Основни характеристики на УВ

- *Дефиниция:* Управлението на възнагражденията включва формулиране и внедряване на стратегии и политики, които целят да възнаградят служителите на организацията справедливо, равностойно и последователно в съответствие с техния принос (стойност) за организацията. То се занимава с проектирането, внедряването и поддържането на процесите по възнаграждения, които да водят към подобряване на организационното, групово и индивидуално представяне.

Цели на управлението на възнагражденията

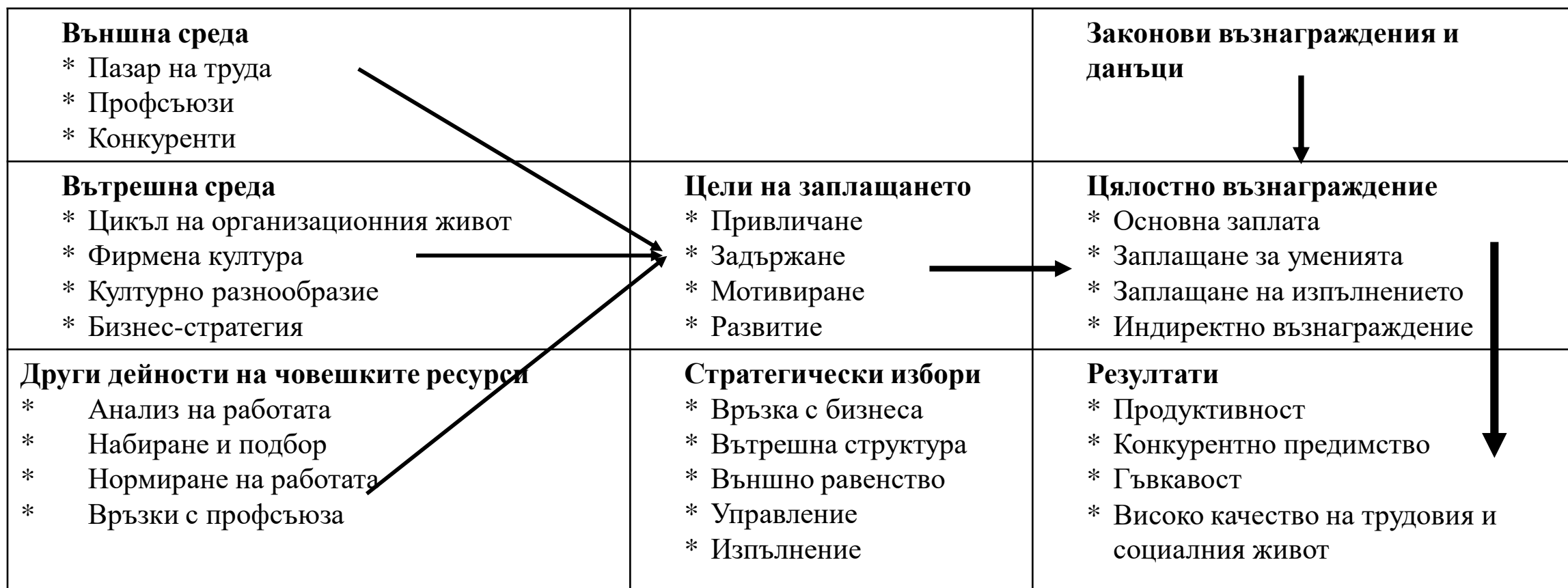
Стратегическата цел на УВ е да развива и внедрява политики и практики по възнагражденията, които да съдействат за постигането на организационните (бизнес) цели.

Специфичните цели се отнасят до:

- Създаване на процеси за общо възнаграждение, основани на това, което организацията цени и желае да постигне;
- Възнаграждение на служителите за създаваната от тях стойност;
- Съгласуване на практиките по възнаграждение едновременно с бизнес целите на организацията и потребностите и ценностите на служителите;
- Възнаграждение, което изпраща ясно **послание** за това, какви са очакванията поведениа и резултати от работата на служителите;
- Улесняване на **привличането и задържането на квалифициране и компетентни служители**, от които организацията има нужда (да се спечели войната за талантите);
- Повишаване **мотивацията** на служителите и спечелване на тяхното ангажиране с целите на организацията;
- Подкрепа за развитие на култура на достиженията;
- Развитие на **позитивни трудови отношения** и психологически нагласи.

Връзки между възнаграждението и резултатите

Фигура 2. Връзки и резултати на общото възнаграждение



Основни компоненти на УВ

- **Бизнес стратегията** и стратегията по УЧР;
- **Стратегията за възнагражденията**;
- **Политиката** относно структурата и степените на заплащането (основно заплащане, допълнително заплащане, променлива част в заплащането);
- **Пазарен анализ**;
- **Оценка на работното място (длъжността)**;
- **Структура на нивата на заплащане**;
- **Придобивки на служителите**;
- **Нефинансови стимули**;
- **Управление на представянето**;
- **Общо (тотално) заплащане**;
- **Общо (тотално) възнаграждение**;
- **Изграждане на капацитет сред специалистите по възнаграждение и линейните мениджъри.**

Подходът за тоталното (общото) възнаграждение

- Акцентираща върху **съгласуваността** на всички аспекти на възнаграждението и тяхната интеграция с другите дейности по УЧР;
- Включва „**всички налични за работодателя средства**, които той може да използва за привличане, задържане, мотивиране и удовлетворение на служителите” (World at Work);
- Обхваща **не само традиционните количествени елементи** като фиксирана заплата, променлива част и придобивки, но също така и **нематериални елементи** като обхват на отговорност, кариерно развитие, учене и развитие, вътрешната мотивация от самата работа, качеството на трудовия живот, осигурявано от организацията (Paul Thompsons).
- Има повече начини да се възнаградят хората, отколкото само да им се дават пари под формата на заплати, допълнителни плащания и придобивки.
- **Плащането в пари е слаба тактика**, защото лесно може да се имитира.
- Много по-трудно е да се достигне до **вътрешната мотивация** на служителите.

Елементи на общото възнаграждение по основни групи

Таблица 1. Групи елементи на общото възнаграждение

(1) Транзакционни (финансови) Възнаграждения	Основна заплата	Общо заплащане	Общо възнаграждение
	Заплащане според конкретните условия		
	Придобивки		
(2) Възнаграждения свързани с обучението и трудовия опит (релационни)	Обучение и развитие	Нефинансови възнаграждения	
	Трудов опит		
	Достижения, признание , отговорност, автономия, растеж		

Основни елементи на индивидуалното възнаграждение

„Емоционални“ стимули	Кариерно развитие и обучение	ОБЩО		В Ъ З Н А Г Р А Ж Д Е Н И Е
	Работна обстановка			
	Фирмена култура	ОБЩО		
Придобивки	Медицинско или пенсионно допълнително осигуряване Ваучери за храна Служебен телефон Служебен транспорт			
Дългосрочни стимули	Опции за придобиване на акции План за придобиване на акции Законоустановени плащания при определени условия: <i>За извънреден труд и нощен труд</i>	ПЛАЩАНИЯ В ПАРИ	З А П Л А Щ А Н Е	
Други доплащания	Вътрешно заместване Престой На разположение За научни степени			
Дългосрочни планове за стимулиране	Стимули за високо ниво мениджъри, които зависят от дългосрочното представяне на компанията			
Краткосрочни бонуси	Бонуси за различен вид персонал - търговци, производствени работници Стимули за мениджъри			
Фиксирана месечна заплата	Основна заплата или възнаграждение според изработеното Доплащане за придобит трудов стаж и професионален опит Други постоянни плащания, произтичащи от законодателството или КТД			

Общото възнаграждение от гледна точка на работодателя

- Възнагражденията за служителите в една компания са по същество **разходи за труд** на тази компания. Затова и средствата, предоставени на служителите чрез системата за общо възнаграждение се разглеждат като **вид инвестиция** и нормално е да се очаква съответната **възвръщаемост** от тях (**разходи за персонала в процент към оперативните приходи**).
- Работодателят трябва да е сигурен, че инвестира в **правилната организация на бизнеса**, стимулира поведение и представяне на служителите, които ще доведат до постигане на бизнес целите и оттам на възвръщаемост на вложения капитал.
- Най-осезаемо тази особеност се забелязва при **преминаване на служител в конкурентна фирма**. Ако се сумират **разходите, направени за този служител** и се направи съпоставка между професионалните му умения в началото и в края на кариерата, лесно може да се пресметне каква инвестиция се губи и съответно се предоставя на конкурентната фирма.
- От финансова гледна точка разходите за персонал представляват **значителна част от общите разходи в една компания** и тяхното нарастване влияе пряко върху финансовите резултати.
- Поради тази причина компаниите са особено чувствителни към повишаване на разходите за труд и оттам до снижаване на очакваните финансови резултати

Общото възнаграждение през погледа на служителите

- За повечето служители възнагражденията за труд са единствен **източник на приходи** (разходи за компанията = приходи за служителите). Това са средствата за съществуване на хората, които се асоциират със **социалния статус, авторитет и признание**;
- Това обуславя **противоречивите интереси** между служителите и работодателите, между които трябва да бъде намерен компромис;
- Политиките по възнагражденията трябва да **балансира** целите по заплащането между работодатели и изпълнители чрез подходяща мотивация, гарантиране сигурността на работните позиции, но така също и интересите за просперитета на организацията;
- Това се постига чрез подхода на “общото възнаграждение”, който прилага **едновременно парични и непарични плащания** – целта е дълготрайно мотивиране на изпълнителите чрез разширяване на пакетите за социални възнаграждения и тези, свързани с кариерата и обучението;
- **Много е важна ясната комуникация** - счита се, че познаването на системата за възнаграждения мотивира служителите да развиват своя потенциал и в стремежа си за постигане на по-високо лично възнаграждение те допринасят за развитието на компанията.

Основни принципи на системата за възнаграждения

Философията на УВ би трябвало да включва следните принципи, ако хората се разглеждат като човешки капитал:

- **Справедливост**: според стойността, която служителите дават на организацията. Справедливостта не може винаги рационално да бъде измерена, тя е свързана с чувства и преживявания. В този смисъл „**възнаграждението е справедливо, ако е почувствано** като такова”. Хората имат експлицитни и имплицитни (неизказани, дори подсъзнателни) стандарти за изпълнение на работата.
- **Равностойност**: **за равна стойност – равно заплащане**. Постига се чрез сравняване на заплащането на сходни и различни длъжности. Необходимо е да се мери по възможност обективно дали равна по стойност или обем работа получават равно възнаграждение.
- **В съответствие с целите на организацията и прозрачност – видимо за всички** като схеми и принципи

Значение на подхода за управление на талантите

- **Управлението на талантите** означава, че организацията може да привлече, задържи, мотивира и развива талантливите служители, от които има нужда;
- Това е свързано със споменатите процеси по **проектиране на работните места**, развитие на ролите, **предоставяне на възможност за развитие** на способностите на служителите, обучение, свобода, автономия, предизвикателства, признание за достиженията и т.н.
- Управлението на талантите предполага създаването на работна среда, в която служителите биха искали да работят за тази организация – „**работодател по избор на служителите**”. В такива организации служителите са силно ангажирани с тяхната работа;
- **Хората искат да работят в такива компании**, защото виждат, че индивидуалните им потребности са удовлетворени, имат възможности за обучение, признание, оценяване от добри работодатели и т.н.
- Такива организации се характеризират с **признаване на достиженията**, високо качество на продуктите и услугите, етично поведение и добри условия за работа;
- За да се стане „работодател по избор” се изисква **да се мисли за служителите така, както се мисли за клиентите.**

Ползи от подхода за общото възнаграждение

- *По-силен ефект* – комбинираният ефект на транзакционните и релационните награди е по-дълбок и по-дълготраен върху мотивацията и ангажираността на служителите.
- *Подобряване на трудовите отношения* – също води до повишена мотивация.
- *Нараснала ангажираност на служителите* – дължи се на включването на служителите във формирането на техния общ пакет от възнаграждения.
- *Гъвкавост при посрещане на индивидуални потребности* – дължи се главно на релационните награди, които признават индивидуалните потребности.
- *Спечелване на войната за таланти* – създаване на ефективен образ на компанията за привличане на нови служители благодарение на релационните награди, които по-трудно могат да се имитират в сравнение с формите на заплащане.