

## Тема 2. Същност на управлението на възнагражденията (УВ)

### 2.1. Основни характеристики на УВ

УВ се занимава с формулирането и въвеждането на стратегии и политики за възнаграждения на служителите, което да бъде справедливо, равностойно, в съответствие с техния принос към организацията и което спомага за постигането на организационните цели. По-конкретно става дума за това хората да получат възнаграждение според стойността, която са създали за организацията; да се възнаграждава желано поведение за постигане на организационните цели; да се развива култура за по-съвършено изпълнение; да се развиват позитивни отношения между служителите и екипите; да се поддържа т.н. *психологически договор* и т.н. Начините на възнаграждения могат да бъдат мощно комуникационно средство, което да информира за целите на организацията и желаното поведение от страна на служителите.

*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 изпълнение.

*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 за поведение 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 мотивирането 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.

Харизанова и др. (2011, с. 97-98) посочват следните *по-конкретни цели* на управлението на възнагражденията:

#### 1. Привличане на потенциални кандидати за длъжността

В съответствие с опита на организацията за набирането и подбора, цялостната програма за възнагражденията показва, че то е основен начин за привличане на подходящите хора в подходящото време и на подходящите работни места.

#### 2. Задържане на добрите служители

Въпреки че, програмата за възнаграждение се възприема като вътрешно справедлива и външно конкурентна, добрите служители (тези, които организацията желае да задържи) са склонни да напуснат.

#### 3. Спечелване на конкурентно въздействие

Цялостното възнаграждение може да бъде значителен разход за бизнеса. В зависимост от производството, цената на работната сила варира от 10% до 80% в общите разходи. За спечелване на конкурентно предимство, организацията може да

въведе автоматизиране на производството или да се пренасочи към производство, където трудът се заплаща по-ниско.

#### *4. Повишаване на производителността*

Докато непаричните възнаграждения могат да влияят върху мотивацията и удовлетвореността на служителя, то идеята на паричните системи на заплащане е определена като влияеща върху изпълнението на работата и производителността. От друга страна, поради индивидуалните различия и предпочитания, организацията трябва да определи правилното съотношение между паричните и непаричните възнаграждения.

#### *5. Управление на заплащането в рамките на нормативната уредба*

Няколко законови регулирания са приложими за цялостното възнаграждение. Организацията трябва да ги познава и да избягва нарушаването им в програмите си за заплащане (виж КТ)

#### *6. Подпомагане на стратегическите цели*

Организацията може да желае да изгради възнаграждаваща и конкурентна култура или може да желае да бъде подходящо място за работа, привличащо най-добрите кандидати. Цялостното възнаграждение може да постигне тези цели и може също да подкрепя други организационни цели, като бърз растеж, оцеляване и иновации.

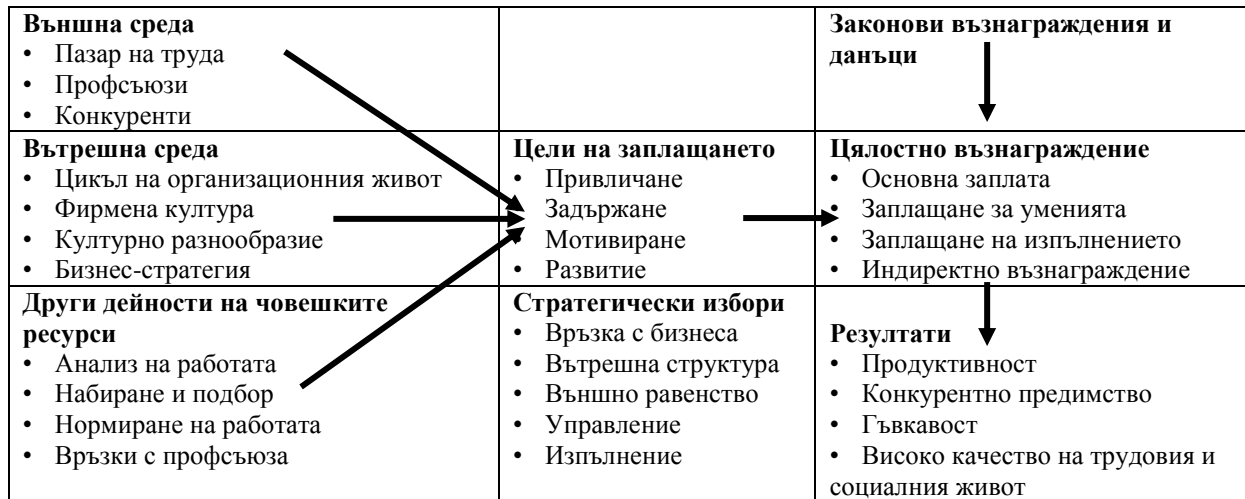
#### *7. Затвърждаване и формиране на структурата*

Системата на възнаграждение може да подпомогне определянето на структурата на организацията, нейната йерархия и степента, до която хората на техническите позиции (т. е. изпълнителите) могат да влияят на тези на линейните позиции.

Тези цели са взаимосвързани. Когато служителите са мотивирани, организацията има по-големи възможности за постигане на стратегическите си цели. Когато заплащането е базирано на стойността на труда или на съответните трудови умения, за организацията е по-вероятно да привлече, мотивира и задържи служителите си. Непаричните възнаграждения стават по-важни за постигането на тези цели, когато паричните средства намаляват. Нито една дейност, свързана с управлението на човешките ресурси не е в такива тесни връзки с другите дейности и с вътрешната и външната среда, както паричното възнаграждение. Може би повече от всякога възнаграждението доказва, че то е ключът за ефективно управление на човешките ресурси, съвместно с нуждите на бизнеса и на служителите. Подходящо съотношение между директни и индиректни възнаграждения дава възможност на организациите да задоволят едновременно както своите нужди, така и тези на служителите (фиг. 1).

Цялостното възнаграждение е свързано с нуждите и основните характеристики на бизнеса, когато висшето ръководство смята, че възнаграждението засяга имиджа на организацията. Най-вероятно е да се създаде когато паричното възнаграждение се управлява чрез истинско партньорство. Ако са замислени и са осъществени добре политиките и практиките на заплащане, те способстват за постигане на желаното от фирмата поведение от служителите, което от своя страна подпомага целите на бизнеса. Въпреки че, целите на бизнеса оформят различните решения на организацията за това как да разработи заплащането, те не могат да се прилагат изолирано.

Фигура 1. Връзки и резултати на общото възнаграждение



Източник: Харизанова, 2011, с. 99

За да постигането на тези цели, УВ трябва да бъде стратегическо - да адресира дългосрочни проблеми относно това как служителите би трябвало да бъдат оценявани за тяхната работа и достижения. Стратегиите по УВ и съответните процеси трябва да произтичат от общата бизнес-стратегия на организацията. Те трябва да бъдат интегрирани с другите стратегии за УЧР и по-специално със стратегията за развитието на човешките ресурси, тъй като УВ е неразделна част от УЧР.

Ефективното УВ се основава на ясна философия – съвкупност от водещи принципи, които са в съответствие с ценностите на организацията и съдействат за тяхното реализиране. То предполага, че ако УЧР е насочено към инвестиране в човешки капитал, от който се очаква значима възвращаемост, тогава служителите трябва да бъдат възнаграждавани диференцирано в зависимост от техния принос (т.е. от възвращаемостта на направената в тях инвестиция).

Съществен принос за развитието на УВ имат авторите на концепциите за „стратегическото възнаграждение” и „правилното третиране на служителите” (Lawler), „новото възнаграждение” (Schuster & Zingheim) и „динамичното възнаграждение” на Flannery, Hofrichter & Platten. Lawler акцентира върху необходимостта от *стратегическо мислене* при определяне на политиката по УВ. Тези политики трябва да вземат предвид организационните цели, ценности и култура, а така също и предизвикателствата на все по-конкурентната глобална икономика. „Новото възнаграждение” е насочено към стимулиране развитието на индивидуално и организационно поведение, от което компанията има нужда за постигането на своите цели като например удовлетворение и създаване на лоялност сред клиентите, качество на продукта или услугата. „Правилното третиране на служителите” изисква спазването на определени принципи, което осигурява удовлетворение едновременно за работодателите и служителите. Според автора е напълно възможно да се проектира система за възнаграждения, която мотивира хората да работят и в същото време допринася за организационната ефективност.

Концепцията за „новото възнаграждение” на Lawler е развита от Schuster и Zingheim. Те описват нейните принципи така:

- Програмите за тотално възнаграждение трябва да бъдат проектирани така, че да се възнаграждават резултати и поведения в съответствие с ключовите организационни цели.

- Възнаграждението може да бъде позитивна сила за целите на организационната промяна.
- Основната характеристика на „новото възнаграждение“ е въвеждането на *променливата част* във възнагражденията.
- „Новото възнаграждение“ акцентира както върху груповото, така и върху индивидуалното представяне, а така също и финансовото участие на служителите в успеха на организацията.
- Възнаграждението е проблем на трудовите отношения – служителите имат право да решат дали ценностите, културата и системата на възнаграждение на организацията съответства на техните собствени ценности.

По-късно Lawler подчертава, че „новото възнаграждение“ е по-скоро теоретична концепция към възнагражденията, а не предписание на практики, начин на мислене как да се организират възнагражденията в конкретната организация. То цели идентифицирането на тези практики по възнаграждението, които повишават организационната ефективност. Други автори (Flannery, Hofrichter & Platten) развиват концепцията за *динамичното възнаграждение*, чиито принципи са подобни на посочените по-горе.

Процесите и дейностите по УВ включват следните компоненти:

- *Бизнес стратегията и стратегията по УЧР* – всички политики и процеси по възнагражденията произтичат от тези стратегии с цел достигане на целите на организацията и подобряване на представянето.
- *Стратегията за възнагражденията* – насочена е към приоритетни инициативи, които е необходимо да се подкрепят.
- *Политиката относно структурата и степените на заплащането* - елементите на тази структура са:
  - *Основно заплащане* - фиксираното ниво на работната заплата, което е свързано с нивото на длъжността, представянето, компетенциите и приноса. Това ниво се влияе от фактори, които ще бъдат дискутирани по-късно.
  - *Допълнително заплащане* - в зависимост от представянето, компетенциите и приноса на индивидуалния служител.
  - *Променлива част (променливо заплащане)* - плащане под формата на бонуси или на ръка, което е зависимо от индивидуалното, груповото или организационното представяне.
- *Пазарен анализ* - процес по идентифициране на нивата на заплащане на трудовия пазар за различните длъжности с цел информирани решения относно нивата на заплащане на тези длъжности в организацията.
- *Оценка на работното място (работата)* - процес по очертаване на относителното значение на различните работни места и роли в рамките на организацията.
- *Структура на степените на заплащане* – изграждане на йерархия от степени или нива за групи работни места или роли в организацията.
- *Структура на заплащането* – подреждане на основното заплащане спрямо различните степени и нива на групи работни места или роли, а така също и обхвата на движението на заплащането в зависимост от представянето, компетенциите и приноса. Нивата на основното заплащане се влияят от съображение за справедливост и пазарна оценка.
- *Придобивки на служителите* – допълнително пенсионно или медицинско осигуряване, други придобивки като автомобил, добавки за празници и др.

- *Нефинансови стимули* – не включват директни плащания, но произтичат от характера на работата като например по-висока автономия, признание, развитие на умения, обучение, кариерно развитие и др.
- *Управление на представянето* – оценка на представянето според предварително дефинирани цели и очаквания и регулярна обратна връзка, която също влияе върху допълнителното заплащане.
- *Общо (тотално) заплащане* – съдържа основното и допълнителното заплащане и другите придобивки.
- *Общо (тотално) възнаграждение* – сумата от финансовите и нефинансови възнаграждения.
- *Изграждане на капацитет* – Изграждане на капацитет сред специалистите по възнаграждение и линейните мениджъри за разбиране и комуникиране на елементите на политиките по възнаграждение и промените в тях.

Изграждането на система за възнаграждения предполага включване на различни елементи и начини на плащане за различните групи длъжности в една организация, както и стимулиране на определено поведение, насочено към постигането на бизнес целите. Следователно системата на възнаграждения е съвкупност от различни елементи. Тази обща картина често бива „забравяна” и под възнаграждение се възприемат само плащанията в пари. Едно скъпо обучение в чужбина например е сериозен разход от страна на работодателя, което цели повишаване ефективността на работата и представлява инвестиция, от която той очаква възвръщаемост. От страна на служителя това е възможност за повишаване на знанията и уменията. Плащането тук е индиректно, но се извършва с цел да носи полза и за двете страни и логично може да се приеме като елемент на възнаграждението.

УВ възприема подхода на „**тоталното (общо) възнаграждение**”, акцентиращ върху съгласуваността на всички аспекти на възнаграждението и тяхната интеграция с другите дейности по УЧР. Концепцията за общото (тоталното) възнаграждение е тясно свързана с нарастващото значение на ангажираността на служителите за доброто представяне на организацията. Организациите са под конкурентен натиск, когато става дума да наемат и задържат талантливи, но силно мобилни служители в една все глобализираща се среда. Все повече компании се стремят да излязат по-напред в класациите за най-добър работодател, което повишава изискванията към специалистите по управление на възнагражденията. Настоящите и потенциални служители имат нарастващи изисквания към системите на общото възнаграждение, те искат възможности за избор и съобразяване с техния стил на работа и живот.

Общото възнаграждение подчертава важността на всички аспекти на възнагражденията като интегрирано и непротиворечиво цяло. Според Worldat Work, общото възнаграждение включва „всички налични за работодателя средства, които той може да използва за привличане, задържане, мотивиране и удовлетворение на служителите”. За Paul Thompsons общото възнаграждение 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.

Същественото в концепцията за общото възнаграждение е, че има повече начини да се възнаградят хората, отколкото само да им се дават пари под формата на заплати, допълнителни плащания и придобивки. Паричната стойност в пакета от възнаграждение има своето съществено значение, но не е единствен фактор. Плащането в пари е слаба тактика, защото лесно може да се имитира. Много по-трудно е да се достигне до вътрешната мотивация (само-мотивацията) на служителите. Един от най-

силните аргументи в полза на общото възнаграждение е на Pfeffer. За него създаването на забавна, предизвикателна и овластена среда, където индивидите могат да използват способностите си за смислена работа, за която получават одобрение е по-сигурен начин да се засили мотивацията и изпълнението – въпреки това създаването на такава среда е по-трудно и отнема повече време в сравнение с простото натискане на лоста на паричните възнаграждения.

**Общото възнаграждение** е комбинация от всички финансови и нефинансови възнаграждения. **Общото заплащане** включва всички финансови възнаграждения (изработени и придобивки). Основната заплата се формира според степента на длъжността/работата, външни и вътрешни фактори. Тя може да бъде изразена годишно, месечно, седмично. Допълнителни възнаграждения в зависимост от конкретните условия включват ниво на изпълнение, конкретни умения, опит и т.н. Придобивките включват пенсионно осигуряване, други осигурявания (срещу безработица, злополуки и т.н.), служебна кола, телефон, платен отпуск. Добавките са допълнения към основната заплата за специални условия: например живеещи в столицата, където животът е по-скъп, нощни смени, дълъг транспорт до работното място, извънреден труд, за недобри условия на труд, добавки за повикване на работа по всяко време и т.н. Възнаграждението според изпълнението включва бонуси и други. Нефинансовите възнаграждения са признание, похвали, повишения, автономия и отговорности и т.н.

Повечето водещи фирми по УЧР и консултанти са разработили собствени модели или подходи към общото възнаграждение, които обаче са сходни. Един такъв модел е на Duncan Brown и Michael Armstrong. В него се прави разграничение между транзакционните възнаграждения, които са финансови и имат важно значение за наемането и задържането на персонала, но които лесно могат да се копират от конкурентите и релационни възнаграждения, които се отнасят до ученето, обучението, професионалният опит и са важни за стимулиране действието на финансовите възнаграждения (табл. 1). Организацията трябва да се стреми към оптимална комбинация между двата вида възнаграждения.

Таблица 1. Групи елементи на общото възнаграждение

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

Източник: Armstrong & Stephens, 2005, p. 14

Според Б. Каменов, *общото възнаграждение* е система от норми и правила, които, от една страна, са интегрирани с бизнес стратегията и останалите области в управлението на човешките ресурси, а от друга, осигуряват ценени от служителите директни, индиректни, финансови и не финансови ползи (Каменов, 2011, с 13-14). Най-често използваните *елементи на общото възнаграждение* са следните (табл. 2):

Таблица 2. 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			
Придобивки	Медицинско или пенсионно допълнително осигуряване	ОБЩО		
	Ваучери за храна			
	Служебен телефон Транспорт			
Дългосрочни стимули	Опции за придобиване на акции План за придобиване на акции Законоустановени плащания при определени условия: За извънреден труд и нощен труд	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 дългосрочно 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			

Източник: Каменов, 2011, с. 15

Подходът на **тоталното (общото) възнаграждение** е холистичен – отделните видове възнаграждения се анализират в отношение едно към друго така че да се получи по-висока мотивация. Тоталното възнаграждение обхваща всичко, което работникът или служителят цени в дадената организация. Подходът се базира на философията, че хората трябва да се възнаграждават за усилията им и да се изтъква признанието, отколкото просто да се „хвърлят пари” на тях като на необходимо зло. То е свързано със създаването на приятна работна среда, която да увеличи и стимулира, да се създават творчески екипи, хората да бъдат ангажирани и със сърцето си в работата на компанията. Накрая – това е средство за спечелване на войната за таланти в света.

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. С други думи, 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 за заплата, бонуси, придобивки, обучение и развитие, през времето на престоя му и в същото време 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 при

предлагане на инициативи, които водят до повишаване на разходите и оттам снижаване на очакваните финансови резултати. Това изисква промяна в системата на общото възнаграждение да бъде съпроводено от икономическа обосновка или доказване на ползата - възвръщаемостта за бизнеса и мотивацията на персонала. Не случайно един от най-важните показатели за измерване ефективността от работата на звената по УЧР се нарича възвръщаемост на инвестициите в човешки капитал и се изчислява като съотношение на разходи за персонала в процент към оперативните приходи на съответната организация.

Общото възнаграждение през **погледа на служителите** изисква изследване на тяхната удовлетвореност. Целта е при определяне на елементите, техния размер и тежест в общото възнаграждение да се вземе предвид мнението на служителите..

Добрата система за УВ изисква **ясна комуникация**. Счита се, че знанието за това как работи 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. В практиката на доста международни компании съществуват редица примери, при които информацията за пакета на общото възнаграждение за различните длъжности или група длъжности е достъпна за всички. Приема се, че това стимулира служителите в стремежа им за индивидуално развитие, постигане на високи резултати и израстване в йерархичната структура, което пък е от полза за самата компания.

Има мнения от типа на: „Това може да работи само в големи компании.” „Изисква се прекалено много работа и инвестиция на време.” „Ще бъде сложно да разясним на хората ни новия начин на работа.” Всъщност независимо от това каква е организацията, въвеждането на систематизиран подход при управление на възнагражденията води до ясни правила за възнаграждаване на положените усилия, фокусира инвестициите във възнаграждения там, където ще донесат най-висока възвръщаемост, ограничава субективния фактор при вземане на решения, насочва поведението на служителите чрез възнаграждаване на желаните резултати

## **2.2. Значение на Управлението на възнагражденията**

Признато е, че политиките по възнаграждение оказват силно влияние върху организационната култура, процеси и резултати. Иновациите в системите на заплащане, свързани с въвеждането например на възнаграждение в зависимост от представянето обаче не трябва да се приемат като универсално успешни. Не е възможно създаването на универсално валидна система от възнаграждения, поради спецификата на различните организации и бизнеси. В същото време не трябва да се забравя, че политиките и практиките по възнагражденията би трябвало да отговарят на промените в средата и организацията. Тяхната роля обаче е да подкрепят, а не да водят желаните организационни промени. Те имат важно място в поддържането на т.н. психологически договор между служителите и работодателите, който включва взаимните очаквания един към друг.

Ефективното управление на възнагражденията трябва да отчита следните особености:

1. Налице са *противоречивите интереси* между работодателите и наемните работници. Основната цел на работодателите е да се минимизират разходите за работна заплата в себестойността на произвежданите стоки или услуги. Стремежът на изпълнителите е непрекъснато нарастване размера на възнагражденията им.
2. Разработване на политика по възнагражденията, която *балансира* целите по заплащането между работодатели и изпълнители чрез подходяща мотивация, гарантира сигурността на работните позиции и интересите за просперитета на организацията.



3. Прилагане *едновременно на паричните и непаричните плащания* в организациите, които ще гарантират дълготрайно мотивиране на изпълнителите чрез разширяване на пакетите за социални възнаграждения и тези, свързани с кариерата и обучението.

В повечето проучвания, проведени в областта на управлението на възнагражденията преди настъпването на световната криза от края 2008 година, сред най-важни приоритети присъстват:

- осигуряване на система за плащане според индивидуалното представяне;
- разграничаване на отлично представящите се служители;
- привличане и задържане на таланти;
- контрол на нарастването на разходите за персонала;
- изграждане на стратегия за възнагражденията;
- комуникация на системата за общи възнаграждения.

Добрите системи за възнаграждения не са самоцелни, а „следват” и се променят заедно с развитието на бизнес средата, не се развиват самостоятелно, рефлексират и подкрепят бизнес единиците, в които съществуват.

Управлението на възнагражденията има значително влияние върху мотивацията на човешките ресурси от икономическа и психологическа гледна точка. Възнагражденията осигуряват необходимите средства за съществуване на хората. Те се асоциират със социалния статус, авторитет и признание. Много хора в организацията са особено чувствителни към размера на възнаграждението, равнището му спрямо това на останалите в организацията и обществото като цяло. Затова и е една добра система за възнаграждения трябва да следва такива **основни принципи** като:

- **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.

Философията на УВ би трябвало да включва тези принципи, в случай че хората се разглеждат като човешки капитал. Освен това УВ трябва да се съчетава и съгласува с другите стратегии по УЧР като развитие на кариерата, обучение и т.н.

### **2.3. Развитие на подхода за общото (тотално) възнаграждение**

Приемането и развитието на този подход има много общо с развитието на стратегия за възнаграждението. Най-важното е да се започне с това – къде се намира компанията или организацията и къде иска да бъде. Диагностиката трябва да предшества действията. В случая рамката на Ангажираното Представяне може да бъде полезна за изследване мнението на служителите (*Приложение 1* – Примерен въпросник за изследване мнението на служителите чрез анкета, интервюта или фокус-групи). Такова изследване е полезно, за да се знае как стоят нещата, къде са възприеманите от служителите проблеми.

На тази основа може да се гради и стратегията по възнагражденията. Промените в материалните (финансовите) възнаграждения се правят по-лесно, в сравнение с промените в релационните (нематериалните) форми на възнаграждения. Това изисква обаче ясна визия за цялата организация, ценности и очаквани поведения, които трябва

да се комуникират (обсъждат) със служителите; подобряване на управлението на представянето; задаване на формални схеми за признание; подобряване на баланса работа/свободно време; свързване на наградите и възнагражденията с другите практики по УЧР (например предоставяне на възможности за кариера вместо но структура на заплатите). Важно е преките (линейните) мениджъри да оценят важността на релационните възнаграждения – ефективно лидерство, обратна връзка, признаване на достиженията, осигуряване на смислена работа. Реториката на общото възнаграждение е завладяваща, но прилагането ѝ на практика е много трудно.

#### **2.4. 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 такава 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. Purcell и др. споделят, че успешните фирми са способни да посрещнат потребностите на служителите си за добра работа и добро работно място. Те умеят да създават стимулираща работна среда и така стават „работодател, избран от служителите”. 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. Това означава осигуряване не просто на финансово възнаграждение, а на цялостна възнаграждаваща среда за работа.

#### **2.5. Ползи от подхода за общото възнаграждение**

УВ включва създаване на структури на заплати с различна степен на формализация, които дефинират степените на заплащане за различните длъжности и съотношенията между тези заплати. Тези структури са създадени на основата на съображения относно стойността на работните места спрямо други работни места и външните (пазарни) оценки на за сравними длъжности. Съображенията са детерминирани от факторите, влияещи върху стойността на работните места. В основата на тези процеси лежи оценката на работните места. Външните (пазарните) оценки също се вземат предвид чрез анализ на пазара на труда, информация от релевантни изследвания относно оценките на сходни работни места и нивата на заплащане.

Внедряването на подхода за общо възнаграждение може да е трудно, но ползите са съществени:

- 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 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.

**Основна литература:**

1. Каменов, Б. (2011). *Управление на възнагражденията*. София, Сиела, с. 11-19
2. Стефанов, Л. М. (2015). *Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн)*. Издател: ТРАКИЯ М

**Допълнителна литература:**

1. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, 11 Edition, Kogan Page, London.