

## 1. Управление на възнагражденията<sup>1</sup>

### 1. Същност на УВ

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.

Чрез управлението на възнагражденията се отразява философията на ръководството за привличането, задържането и мотивирането на хората, които желаят да работят в организацията.

Самото управление на възнагражденията се свежда до разработването, внедряването и поддържането на системите за парични и непарични (немонетарни) плащания, които помагат да се подобри качеството на изпълнението.

За да реализират това, системите на възнаграждения трябва да осигуряват конкурентни, но и равностойни нива на заплащане. Същевременно е необходимо да се отчитат правилата и ограниченията, наложени от *законодателството* в страната.

Проблемът, свързан с разпределението на средствата за работна заплата между служителите в една организация има и друг аспект: необходимо е разпределението на тези средства да бъде едновременно *мотивиращо и справедливо* - между различните категории персонал и между служителите във всяка от тези категории.

Решаването на този проблем има голямо значение за стабилното финансово и икономическо състояние на една организация и за нейния просперитет.

За да се управлява ефективно тази дейност трябва да се отчитат някои особености:

- 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. Стремешът на изпълнителите е непрекъснато нарастване размера на възнагражденията им.
- 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.
- 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.

Управлението на възнагражденията в организациите предполага решаването на следните групи въпроси:

#### 1.1. Структура на заплащането

Какви са различни видове дейност (работни позиции, длъжности) и съпоставими ли са с останалите? Каква е йерархията на заплатите?

#### 1.2. Нива на заплащане

Кои са факторите, които влияят върху тях? Какви са пазарните нива на заплащане за отрасъла, бранша?

#### 1.3. Пирамида (вериги) от заплатите

Каква е основната (базова) заплата, заплащането за квалификация, за изпълнение, какви премии и добавки са предвидени? Какви са отношенията между видовете заплати за различните категории персонал?

---

<sup>1</sup> По: Харизанова, М., Бояджиев, Д., Миронова, Н. (2006). Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Авангард Прима, София, глава 6, *Управление на възнагражденията*, с. 96-100

#### *1.4. Развитие*

Прогнозира ли се нарастването на масата (общата величина) на заплатите. Какъв дял имат различните елементи на заплатата при това увеличение?

Тези решения не могат да бъдат пренебрегнати при управление на възнагражденията. Те имат съществено значение при синхронизирането на свободата и законността на управлението на тези дейност. Не трябва да се подценяват и решенията, свързани с колективното трудово договаряне като елемент на системата на заплащане.

#### *2. Цели на управление на възнагражденията*

Системата на възнагражденията на човешките ресурси в организацията задоволява няколко основни цели:

##### *2.1. 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.

##### *2.2. 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.

##### *2.3. 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.

##### *2.4. Повишаване на производителността*

Докато непаричните възнаграждения могат да повлияят 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.

##### *2.5. 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)

##### *2.6. 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.

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

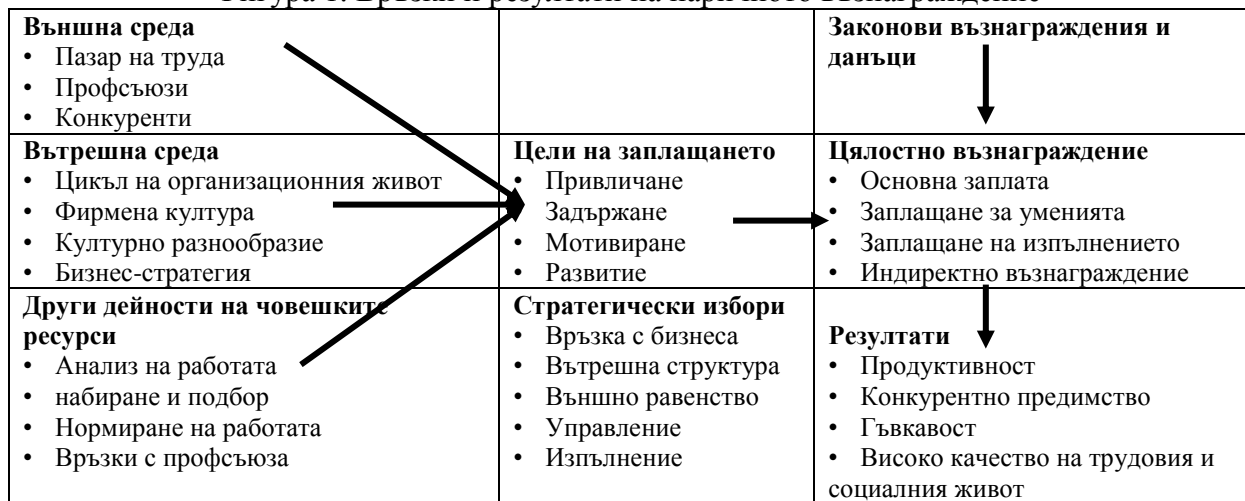
Системата на възнаграждение може да подпомогне определянето на структурата на организацията, нейната йерархия и степента, до която хората на техническите позиции (т. е. изпълнителите) могат да повлияят на тези на линейните позиции.

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.

Фигура 1. Връзки и резултати на паричното възнаграждение



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.

## 2. Елементи на системата на възнаграждение на човешките ресурси<sup>2</sup>

### 1. Структура на възнаграждението

Възнаграждението на труда включва всички видове плащания, които работещите в една организация получават в замяна на работата си. Възнагражденията се обособяват в три главни групи (фиг. 6.1):

- **Основна работна заплата** - фиксирана парична сума, която работникът получава за работата си в организацията през определен период от време (час, седмица, месец, година). При добросъвестно изпълнение на трудовите задължения на работника или служителю ежесечно се гарантира изплащането на трудовото възнаграждение (според чл. 245 от КТ, 2001 г.).

- **Допълнителни възнаграждения.** Те се определят на базата на законодателните изисквания, според КТ: заплащане за извънреден, нощен труд, за работа през официални празници, за прослужено време и др.

- **Придобивки.** Те включват всички средства, които предлагат над и извън заплата и представляват разходи за работодателите. Много често те представляват около 1/3 от заплата. През последните години тези придобивки нараснаха изключително много. Най-често те се групират по следния начин:

А) пенсионни схеми;

Б) средства за персонално осигуряване и финансова защита: застраховки, болнични, компенсации;

В) отпуски, почивки, възможности за ранно пенсиониране, пенсиониране по инвалидност;

Г) заеми за закупуване на жилища или преместване, такси за професионални клубове, кредитни карти;

Д) коли, субсидирана храна, семейно осигуряване и др.

Пакетите от придобивките, които се прилагат в организациите трябва да са разнообразни и конкурентни за същите длъжности в организациите от отрасъла. Те са критерий за качеството на трудовия живот, за финансовата стабилност на организацията.

- **Немонетарни (непарични) плащания.** Те са свързани с удовлетворяването на персоналните потребности: потребността от промяна, от предизвикателства, от отговорност. Немонетарните възнаграждения са стимули за развитието на човешките ресурси, за повишаване на градуса на съпричастност и всеотдайност. Те въздействат изключително силно върху висококвалифицираните кадри.

Непаричните плащания в различните фирми се групират в пакети и всеки може да избере този пакет, който го удовлетворява. Тези плащания заемат все по-голямо място в предпочитанията на служителите като: възможности за пътувания, награди, покупки на продукти от фирмата, вечеря с шефа и др.

Експертите доказват, че ако на служителю се предоставят повече пари за по-добро представяне, когато той вече е достигнал определено равнище на задоволеност, може да се постигне обратен ефект - лошо представяне и стрес. На по-високите равнища в йерархията парите не са единствен мотиватор, а понякога може да нямат никакво значение. Тогаво по-силно влияние оказват естеството на работата, оценката на постиженията, екипът и ръководството, както и допълнителни придобивки като награди, подаръци, пътувания. Този факт е отдавна осъзнат от престижните компании с развита фирмена култура, които полагат специални грижи за персонала си и особено за ценните си служители.

---

<sup>2</sup> По: Харизанова, М., Бояджиев, Д., Миронова, Н. (2006). Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. Авангард Прима, София, глава 6, *Управление на възнагражденията*, с. 102-107

Фигура 2. Структура на възнагражденията



Непаричните плащания се разнообразяват и увеличават като: обучение, корпоративни кредитни карти, подаръци, допълнителен отпуск, мобилни телефони, автомобили. Някои предвиждат и други немонетарни придобивки под формата на израстване в йерархията, делегиране на повече отговорности, (т. е. избор на т. н. гъвкав план на немонетарните придобивки)

У нас малък процент от компаниите предлагат гъвкави схеми на избор на немонетарни придобивки. Те обаче имат важно психологическо предимство - създават у служителите чувството, че компанията се грижи за тях. Възприемат се като оценка за особени качества или постижения или награда, а не като полагаща се част от възнаграждението.

Успехът в борбата между компаниите да привлекат и задържат най-добрите зависи до голяма степен от това, кой ще предложи най-привлекателните бонусни програми. Експериментират се и се прилагат програми като: бонуси за здраве (безплатно посещение на лекари, следене на кръвното налягане и холестерола, лечение чрез акупунктура, лечение на безплодие и др.), специално отношение към семейството (гъвкаво работно време, допълнителен почивен ден, „споделяне" на работата на една и съща позиция), професионално развитие, извършване на различни услуги на служителите (пощенски, химическо чистене, храна за къщи, правни услуги, планиране на почивки).

В това отношение един от бонусите-мечта е сабатикал (sabbatical). Думата, превод от английски означава съботен, празничен и произлиза от библейската седма година, в която израилтяните оставят земята необработена, за да се възстанови почвата.

За пръв път се въвежда в университетските среди, като на всеки 7 години преподавателите нямат лекции и могат да се посветят на научноизследователска дейност. Днес този бонус се свързва с продължителен платен или неплатен отпуск - от един месец до една година.

Според доклад на Асоциацията за управление на човешките ресурси (SHRM) в САЩ, почти 23 % от американските компании са предлагали платен сабатикал на служителите си. Той се прилага в McDonalds, Nike и Goldman Sachs, както и в много юридически кантори, и счетоводни къщи в САЩ и Европа. Във Франция се нарича продължителен допълнителен отпуск - *cong  sabbatique* (от 6 до 11 мес).

Днес сабатикалът приема и други разновидности като: отлагане на уволнения при спад на приходите, удължен по време тиймбилдинг за целия екип по време на пътуване за опознаване на традициите и културата в различни части на дадена страна. По-дългият отпуск създава различно усещане и хората се връщат с желание и много свежи идеи на работа. Има и друго съществено предимство -докато служителите са в отпуск, местата им се заемат от техни колеги, които имат възможност да получат различен опит, да се преквалифицират и да бъдат повишени.

Ефектът на непаричните придобивки зависи много от това каква стратегия за прилагането им ще избере работодателят. Ако успее да разработи оптимална схема, фирмата може да увеличи значително икономическите си резултати, да подобри самочувствието на служителите и имиджа на компанията като цяло. Предимствата на немонетарните придобивки и тяхното разнообразие са посочени в табл. 6.2.

Таблица 1. Предимства и разнообразие на немонетарните придобивки

<p><b>Предимства на непаричните поощрения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• По-малък разход за работодателя</li> <li>• Запомнят се и хората се хвалят с тях</li> <li>• Избягват чувството на манипулиране от страна на организацията</li> <li>• Ефективни са и за служители, които са на средното ниво на заплащане</li> <li>• Задържане на ценните служители</li> <li>• Удобство</li> </ul> <p><b>Какви бонуси предпочитат</b></p> <p><i>Жените с малки деца</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обезщетения за болест</li> <li>• Застраховка живот</li> <li>• Допълнителна отпуска</li> <li>• Медицинско обслужване</li> </ul> <p><i>Мъжете над 45 години</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Допълнителна пенсионна осигуровка</li> <li>• Медицинска застраховка</li> <li>• Зъболекар</li> <li>• Очен лекар</li> <li>• Служебен автомобил</li> <li>• Кредитна карта</li> </ul> <p><i>Несемейните служители</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Допълнително обучение</li> <li>• Купони за храна</li> <li>• Служебен мобилен телефон</li> <li>• Служебен автомобил</li> <li>• Спортни мероприятия</li> <li>• Застраховка за продължително боледуване</li> </ul>
---

## 2. Равнища (нива) на работната заплата

Целта на анализа на равнищата на работната заплата е да се получат необходимите данни за пазарните индекси на заплащането на труда в бранша или района,

така че да се поддържа конкурентна структура на заплатите в организацията. Тази информация може да се получи от различни източници, като основните са:

- статистически справочници;
- специални прегледи, включващи:
- анализи на заплатите на членовете, провеждани от професионални институции;
- локални или национални прегледи, разработвани от работодатели или търговски асоциации;
- локални или национални пазарни студии, осъществявани на единична основа от консултанти;
- анализи на организацията, извършени на база на взаимни размени на данни или извършени от група независими компании, действащи като "клуб за анализи на заплатите"

Изследването на работната заплата изисква събиране на информация по следните въпроси:

- Продължителност на работния ден или работната седмица;
- Начална (стартова) работна заплата;
- Основна работна заплата;
- Относителни различия между работните заплати;
- Равнище на работната заплата;
- Равнище на стимулиращите добавки;
- Политика по заплащане на труда;
- Политика и равнище на социалните добавки.

Резултатите от изследванията се отразяват в т. нар. „криви на заплатите.” Те изобразяват графично взаимоотношението между относителната ценност и значимост на длъжностите и техните равнища на заплащане. Тези криви се използват за определяне на степените на работната заплата и ранговете на заплащане на всяка длъжност.

Групите от подобни по ценност и значимост работни места се обособяват в отделна степен на заплащане. Обикновено степените се подреждат в определен точков интервал (например от 150 до 180 точки). Когато се определя степените на заплащане, се определя и рангът на заплащане на всяка степен (диапазонът от минималното и максималното равнище на заплатата в една степен).

За установяване на степените и ранговете се използват два основни подхода:

1. Ориентиран към относително голям брой степени с малък диапазон.
2. Ориентиран към малък брой степени с относително голям и различен диапазон на всяка от тях.

### 3. Увод в управление на възнагражденията<sup>3</sup>

Управлението на възнагражденията е важна част от управлението на човешките ресурси (УЧР) във всяка организация, но все пак е елемент от доста по-мощен набор от дейности и процеси. Без осигурена синергия между всички области на УЧР: управление на представянето; развитие; управление на таланти; обучение; набор и подбор; административни дейности и др., и най-добрата система за възнаграждение не е в състояние да извлече максимална полза от човешкия капитал в една организация.

Призванието на добрите системи за възнаграждения е да подпомогнат насочването на служителите към постигане на бизнес целите, да възнаградят положените в тази връзка усилия в зависимост от индивидуалния принос и да осигурят стабилна основа, свобода и възможност за развитие на останалите области в УЧР.

В повечето проучвания, проведени в областта на управлението на човешките ресурси преди настъпването на световната криза от края 2008 година, сред най-важни приоритети неминуемо 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.

Няколко са характерните особености на съвременните системи на заплащане, които вече намират приложение и у нас. Първата особеност на съвременните тенденции е **широчината на термина възнаграждение**. Специалистите от напредналите в икономическо отношение страни отдавна използват термина общо възнаграждение (total reward). Терминът е дефиниран от различни автори:

- според O'Neal обхваща всичко, което служителите ценят в трудовите взаимоотношения;
- според WorldatWork обхваща всички инструменти, използвани от работодателите, целящи да привлекат, мотивират и задържат служители;
- според Manus и Graham е съвкупност от всички видове възнаграждения (разходи) директни и индиректни, финансови и нефинансови;
- Michael Armstrong разширява понятието, като добавя и необходимостта от взаимосвързани, допълващи се и подсилващи се процеси на възнаграждения заедно с вертикална интеграция с бизнес стратегията и хоризонтална интеграция с другите стратегии в управление на човешките ресурси.

Можем да обобщим, че 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.

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. От казаното дотук следва да разгледаме системата на възнаграждения като

<sup>3</sup> По: Каменов, Божидар. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 11-19



съвкупност и да имаме предвид всичките и елементи, когато говорим за възнаграждения. Поради различни причини общата 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 чудесна възможност за повишаване на знанията и уменията, натрупване на опит и повишаване на квалификацията. 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. Най-често използваните **елементи на общото възнаграждение** са следните (табл. 2.)

Таблица 2. Основни елементи на индивидуалното възнаграждение

„Емоционални” стимули	Кариерно развитие и обучение	<b>ОБЩО</b>		
	Работна обстановка			
	Фирмена култура			
Придобивки	Медицинско или пенсионно допълнително осигуряване	<b>ОБЩО</b>		
	Ваучери за храна			
	Служебен телефон			
	Транспорт			
Дългосрочни стимули	Опции за придобиване на акции	<b>ПЛАЩАНИЯ В ПАРИ</b>	<b>З А П Л А Щ А Н Е</b>	<b>В Ъ З Н А Г Р А Ж Д Е Н И Е</b>
	План за придобиване на акции			
	Законоустановени плащания при определени условия:			
	За извънреден труд и нощен труд			
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			
	Бонуси за различен вид персонал – търговци, производствени работници			
Краткосрочни бонуси	Стимули за мениджъри			
	Основна заплата или възнаграждение според изработеното			
Фиксирана месечна заплата	Доплащане за придобит трудов стаж и професионален опит			
	Други постоянни плащания, произтичащи от законодателството или КТД			

Втората характерна особеност, която трябва да се има предвид, е свързана с възприемането на **разходите за възнаграждения**. Съвременните теории разглеждат средствата, предоставени на служителите чрез системата за общо възнаграждение като вид инвестиция и нормално очакват съответната възвръщаемост от тях. С други думи, работодателят трябва да гарантира на акционерите, 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 сумираме разходите, направени за този служител за заплата, бонуси, придобивки, обучение и развитие, през времето на престоя му, и в същото време направим съпоставка между професионалните му умения в началото и в края на кариерата, лесно ще си дадем сметка каква инвестиция губим и съответно предоставяме на конкурентната фирма. Не случайно преминаването на играч от един в друг отбор в спорта обикновено е свързано с трансферна сума – цената, на която настоящият клуб продава, а бъдещият купува качествата на играча, придобити или развивани през

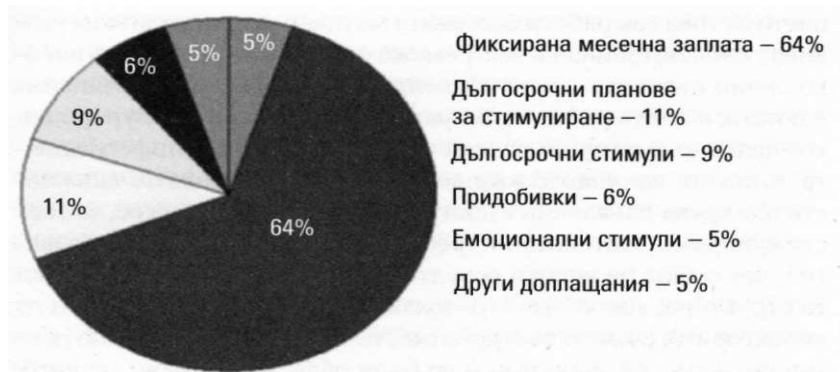
времето на престоя му. Качества, в които настоящият клуб е инвестирал и трансферната сума осигурява възвръщаемост на инвестицията, а в повечето случаи и добра печалба. Такава практика, разбира се, липсва на свободния пазар на труда, с изключение на случаите на специално договорени условия между работодател и служител, но примерът е опит за провокиране размисъл относно баланса при възприемане на общото възнаграждение като разход и инвестиция.

Тук задължително трябва да споменем факта, че погледнати от финансова гледна точка, разходите за персонал представляват голяма част от общите разходи в една компания и дейности, които водят до тяхното нарастване, влияят пряко върху финансовите резултати. Поради тази причина колегите финансисти, бидейки пряко отговорни за постигане на планираните стойности за печалба, възвръщаемост на инвестициите и т.н., са особено чувствителни при предлагане на инициативи, които водят до повишаване на разходите и оттам снижаване на очакваните финансови резултати. Това изисква въвеждането на нов елемент или промяна в системата на общото възнаграждение да бъде съпроводено от икономическа обосновка или доказване на ползата – възвръщаемостта за бизнеса и мотивация 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.

Следващата особеност се характеризира с това, че разглежда общото възнаграждение през погледа на служителите. Прилага се маркетингова методика за изследване удовлетвореността на клиента, като стоката е съвкупността на елементите на общото възнаграждение, а клиенти са служителите, които получават съответното възнаграждение. Целта е при определяне на елементите, техния размер и тежест в общото възнаграждение да се вземе предвид желанието и мнението на клиента, който я ползва. На фигура 3 е представен графичен пример за съдържание на елементите на общо възнаграждение и процентно разпределение на тези елементи към общата сума. В примера най-голяма част от общото възнаграждение се пада на сбора от елементите на фиксираната заплата, следват дългосрочните планове за стимулиране, дългосрочните стимули, придобивките, емоционалните стимули и накрая другите доплащания.

Това разпределение би следвало да се провери чрез **отчитане мнението** на клиента (служителите), тъй като може да се окаже, че полагаме усилия и насочваме средства не там, където те са най-необходими, желани и водят до положителен ефект. Естествено, не е възможно да се съобразим с всички служители, като и с техните желания, но е важно да чуем мнението им (особено на онези, които осигуряват значителен принос за развитието на бизнеса).

Фигура 3. Разпределение на елементите на възнаграждение по относителен дял



Логично следва другата важна характеристика – **ясната комуникация**. Честа практика в нашата страна е всички въпроси, касаещи възнагражденията, да бъдат обявени за тайна, да се приемат за секретни и да се ограничава достъпът до информация. Както ще видим по-нататък, голяма част от методите за формиране на различните елементи за възнаграждения не могат да се квалифицират като конфиденциална информация. Нещо повече, знанието за това как работи системата мотивира служителите да развиват своя потенциал и в стремежа си за постигане на по-високо лично възнаграждение да допринасят за развитието на компанията, в която работят. 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. Един от директорите, с който съм работил, твърдеше, че няма нищо против размерът на заплатата ѝ да бъде обявен публично, защото, от една страна, това представлява оценка на работодателя за нейната работа, а, от друга, стимул за преките ѝ подчинени да развиват потенциала си и да се подготвят за преминаване на следващо ниво.

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 без значение каква е компанията или организацията, въвеждането на систематизиран подход при управление на възнагражденията води до ясни правила при възнаграждаването 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 и бизнес цели, мотивира служителите, като отчита тяхното мнение и желания.

#### 4. Управление на трудовото възнаграждение<sup>4</sup>

Управлението на заплащането включва главно избора, проектирането, внедряването и поддържането на системи на възнаграждение, които съдействат за подобряване на качеството и ефективността на дейността на организацията. За да се постигне това, използваната (използваните) система/и на заплащане трябва да осигуряват конкурентни и равностойни равнища и структури на заплащане, да са свързани пряко с приноса, качеството и потенциала на използваните човешки ресурси. На съвременния етап се утвърждава заплащането според изпълнението, за да се стимулира постигането на по-добро качество и по-висока производителност на труда.

**Главната цел** е да се създаде и управлява структура на възнаграждение, което да привлича, задържа и мотивира хората в организацията. За да постигне това, системата на трудово възнаграждение трябва да е:

1) Външно конкурентна - да отчита пазарното равнище на заплащане на съответните категории персонал, защото в противен случай организацията няма да може да привлече и задържи качествен персонал.

2) Вътрешно равнопоставена - системата на заплащане да бъде адекватна, да възнаграждава достойно, но и да се чувства и разбира от заетите в организацията като такава. По принцип силно демотивиращо действа на сътрудниците, когато те знаят, че техни колеги получават повече за същата работа или за по-лошо извършена, за по-малко отговорна работа.

3) Справедлива - да възнаграждава съобразно изпълнението. Възнаграждението е един от най-действените мотиватори за по-висока производителност, за ефективно производство, за приобщаване към целите на организацията.

За постигане на целите е необходимо:

- да се изследват факторите, които влияят върху равнището и структурата на заплащането на труда;
- да се осигури получаването своевременно и непрекъснато на надеждна информация за пазарните равнища на заплащане;
- да се проучат различните системи на заплащане и да се прецени възможността и целесъобразността от тяхното приложение;
- да се изгради и поддържа рационална структура на заплащане;
- да се избере подходяща за организацията система за оценяване на работите с цел да се изгради равностойна структура на заплащане на труда;
- да се въведе и управлява система на заплащане, която да е оперативна и ефективна.

##### 4.1. Политика и стратегия в областта на заплащането на труда

Успехът на всяка организация, повишаването на производителността и конкурентоспособността ѝ са свързани непосредствено с осъзнаване на решаващата роля на гъвкавостта на разходите и особено на трудовите, използването на нови и по-ефективни форми на организация на труда. Разходите на труд заемат съществена част от издръжката на производството (дейността) и в тях се крият най-значителни възможности за повишаване на ефективността и печалбата на организацията. От друга страна, използването ефективно на всички

---

<sup>4</sup> Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н. 1999. *Управление на човешките ресурси* (втора част). Възнаграждение на труда, с. 265-273

производствени ресурси и възможности за успешно развитие на фирмата (повишаване на производителността, увеличаване на продажбите, трайно привличане на потребителите и др.) зависи изключително както от работата на управленските кадри, така от всеки сътрудник на организацията, от убедеността и мотивираността на човешките ѝ ресурси, от тяхната заинтересованост да работят по-добре, да работят за постигането на по-високи лични трудови резултати и по-добро състояние на организацията като цяло, за увеличаване на нейния престиж.

Политиката и стратегиите в областта на трудовото възнаграждение намират конкретен израз във:

1) Изграждането на ефективна система за мотивиране и стимулиране на целия персонал.

2) Избора на най-подходяща система за оценка на труда.

3) Изграждането на справедлива и ефективна система на заплащане на труда. Избор на най-подходяща система от стимулиращи добавки към заплатата.

4) Изграждането на стратегия за социалните придобивки като част от цената на труда.

5) Съобразяването с преимуществата и ограниченията, които предоставят външната и вътрешната среда за заплащането на труда в организацията.

6) Ефективното използване на възможностите на колективното трудово договаряне за изграждането и прилагането на най-подходяща за организацията и заетите в нея човешки ресурси система на трудово възнаграждение.

Целта на изграждането на ефективна система за мотивиране и стимулиране на целия персонал е да се създадат реални възможности за изява на способностите на всички сътрудници. Нейното реализиране се осъществява по принцип в следните главни направления:

=> повишаване на трудовото възнаграждение;

=> развитие в служебната йерархия, развитие на кариерата;

=> създаване на благоприятна трудова среда и добър социално-психологически климат в колектива.

Изграждането на система, която би способствала за максимално отдаване на силите и възможностите на заетите в организацията, изисква изучаване и познаване на факторите, които мотивират сътрудниците за по-ефективен труд.

Теорията и практиката в света познава различни мотивационни модели. Всяка организация може да избере най-подходящия за нея, след като познава потребностите и движещите мотиви на своите сътрудници. Това, което би могло да се има предвид е, че:

- хората предпочитат бърза и ясна обратна връзка по конкретния резултат за извършваната от тях работа (напр. мениджърите по продажбите, оперативните работници и др.);

- поведението на хората се определя само от незадоволените им потребности, задоволените вече потребности не мотивират тяхното поведение и работа;

- различните мотиви оказват нееднакво влияние върху различните категории персонал или поведението на различните хора се предопределя от различни мотиви (акционерите - от получавания размер на дивидента; работниците - от работната заплата; специалистите и ръководните кадри - от възможностите за развитие, за отъждествяване и приспособяване към целите на фирмата).

Изграждането на ефективна система за мотивиране и стимулиране в организацията изисква:

1) Да се проучат мотивационните характеристики на отделната личност в колектива и тяхното развитие Във времето.

2) Да се изградят съответните системи за стимулиране на персонала, които да намерят израз в избраните и практически използвани системи на заплащане, стимулиране и социално подпомагане.

Системата от мотиви е различна за всеки индивид и организация. Различна е и по страни. Влияние за това оказват много вътрешни и външни фактори.

При изграждане прилагането на една или друга система на стимулиране на персонала от особено значение е диференциацията в заплащането между отделните категории персонал. Счита се, че самата диференциация действа стимулиращо или дестимулиращо върху мотивацията за труд. По страни и фирми диференциацията в заплащането е различна - както между най-ниските и най-високите равнища на заплати, така и по отделни категории персонал. Най-големи са различията в САЩ, след това в Западна Европа и най-малки в Япония.

При изграждане на системата за стимулиране и мотивиране на персонала в организацията на практика е необходимо:

1. Определяне на кои от възнагражденията са важни за всеки. За целта може да се проведе социологическо проучване.

2. Провеждане на периодични проучвания за мотивацията на персонала с цел усъвършенстване на прилаганата система на трудови възнаграждения, стимулиране и мотивиране.

3. Създаване на подходящ климат, за да се разкрият действителните мотивационни характеристики на всеки индивид.

4. Категоризиране на заетите в организацията от гл.г. на предпочитаните от тях стимули и на тази основа да се осъществи съответното стимулиране и мотивиране на персонала.

Целта на избора на високоефективна система за **оценяване на труда** е да се установят структура и система за справедливо заплащане на работниците в зависимост от техните работни места и от равнището на представянето им в работата. Ключов въпрос за определянето и използването на определена система от основни заплати е установяването на различни степени на заплащане за различните работни места в организацията. Това изисква да се решат две основни задачи:

- да се определи относителната ценност на всяко работно място във фирмата посредством методите на оценяване на труда, с което се осигурява справедливо подреждане на работните места според тяхната ценност и значимост, като това подреждане се пренася и върху равнищата на заплащане на заетите в организацията;

- да се оценят различните работни места чрез метода на изследване на заплатите, с което се осигуряват справедливи различия в заплащането.

Съществуват различни методи за оценяване на труда, които се характеризират със специфична приложимост по отношение на отделните длъжности в рамките на организацията: точков метод; метод на факторните сравнения; метод за класификация на длъжностите; метод на подреждането (ранжирането) на работните места и други.

Оценката на труда осигурява само основата за определянето на работната заплата по длъжности в организацията. Конкретното определяне на работната заплата на заетите на тези длъжности изисква по-голям обем информация за състоянието на организацията, нейната конкурентоспособност, влиянието на

външните фактори (пазар на труда, държавна политика, индустриално сътрудничество и други), влиянието на синдикатите и наличието на колективно договаряне в организацията и други.

Изграждането на ефективна система на заплащане на труда означава да се формират правилно съотношенията между трите групи плащания: основна заплата, стимулиращи добавки към заплатата и социални придобивки (във вид на плащания за социално, здравно и друго осигуряване, плащания за времето на отпуск и други). Необходимо е така да се определят техните равнища, че да създават, от една страна, условия за висока мотивация и трудово представяне на всеки, и, от друга - гъвкавост на разходите на труд на организацията. Това предполага ръководството на фирмата да възприеме определена политика на заплащане, която да даде отговор главно на следните въпроси:

Първо. Възможните минимално и максимално равнища на заплащане на труда, като се отчитат: финансовите възможности на организацията да плаща; действащите нормативни актове в това отношение (напр. минималната работна заплата за страната се определя с акт на правителството съгласно чл. 244 от КТ; действа данък за регулиране нарастването на средствата за работна заплата за организациите с преимуществена държавна и общинска собственост; видовете и най-малките размери на допълнителните трудови възнаграждения и др.); състоянието на националния и съответните частни и регионалния пазар на труда; влиянието на синдикатите в страната и в конкретната организация, намиращо израз главно в колективното трудово договаряне и др.

Организацията следва да реши дали има възможност да провежда политика на конкурентни трудови възнаграждения за заетите в нея по отношение трудовите възнаграждения в сродни организации, при конкурентите или цената на труда, формирана на съответните частни пазари на труда.

Второ. Съотношението между отделните равнища на заплащане по категории персонал, по равнища на образование, на ръководния и изпълнителския състав и др., така че да ги мотивира за ефективен труд и повишаване непрекъснато на професионалната им квалификация.

Трето. Системата, която ще бъде използвана за оценяване на труда и начините на нейното прилагане.

Четвърто. Системата, която ще бъде използвана за периодични изменения в заплащането на труда.

Преобладаващата част от тези въпроси могат да намерят място в правилника за формиране на средствата за работна заплата, правилника за вътрешния трудов ред, колективния трудов договор.

През последните години в света се наблюдава тенденция на разширяване на индивидуалните стимули и особено обвързването им със заслугите. В тази връзка се внедряват и прилагат и по-съвременни методи за оценка, известни под наименованието **управление според целите**. Ролята на йерархията е по-малка и целите могат да бъдат определени главно по време на преговори (при колективното трудово договаряне), а не с едноличното решение на прекия ръководител.

Изборът на най-подходяща система от стимулиращи добавки към заплатата има за цел да разшири и повиши значително възможностите на трудовото възнаграждение за стимулиране и мотивиране на заетите за високопроизводителен труд. Основното предназначение на тези добавки е да обвържат по-тясно трудовото представяне с възнаграждението за положен труд. Могат да бъдат използвани различни стимулиращи добавки: индивидуални,

групови и общо-организационни; за мениджърския състав или за работниците; с краткосрочен или дългосрочен ефект и други. При избора на конкретните добавки или на системата от добавки, които организацията ще прилага, е необходимо да се има предвид, че:

- индивидуалните стимули се използват предимно за изпълнителския състав;

- изборът на конкретния вид стимулиращи добавки зависи от възможностите на фирмата и спецификата на нейната дейност;

- комисионните плащания се прилагат в ограничен кръг дейности и съществуват много конкретни форми за тяхното прилагане;

- бонусите се представят еднократно и по повод на определени трудови постижения;

- с плащанията за ефективни работнически предложения се стимулират творчеството, инициативата на сътрудниците, обвързват се интересите на работниците и фирмата, подобряват се връзките им с ръководния състав;

- предоставянето на възможност да се закупят акции от фирмата обвързва дългосрочно интересите на персонала с целите на организацията, той се приобщава към нейната стратегия;

- груповите стимулиращи добавки се прилагат, когато не е възможно да се приложат индивидуалните и/или когато задачите са взаимосвързани и е трудно да се оцени индивидуалният принос, но с тях се създава вътрешен контрол в рамките на групата, като се използват специфични начини на въздействие върху трудовото поведение на всеки;

- общо-организационните стимулиращи добавки се предоставят на всеки член от колектива, но по повод на постигнати конкретни резултати (достигнат определен размер на печалба, оборот, пазарен дял, сключени сделки и др.).

В редица западни страни се откроява тенденция към прилагане все по-широко на т.нар. програми за **колективно финансово участие**, което приема две основни форми: безплатно или преференциално разпределение на акции и участие в печалбата, като част от трудовото възнаграждение по този начин се поставя в зависимост от фирмената печалба. Важна особеност при изграждането на тези програми е принципът производителността да се повишава с колективните усилия, поради което е необходимо всички заинтересовани да бъдат подходящо мотивирани и впоследствие и възнаградени. В някои страни нормативно е уредено участието в печалбата да ползва данъчни облекчения.

#### *4.2. Изследвания на заплащането на труда*

Целта на изследването на заплащането на труда е да се събере необходимата информация за организацията за разработване на нейната политика и конкретна дейност по управлението на заплащането на труда. Информация се събира за определени организации в региона и отрасъла, за конкурентни организации или за такива, които могат да служат като еталон с политиката и постиженията си по стимулирането и мотивирането на сътрудниците и постигнатите трудови резултати.

Информация за изследването на заплащането на труда **може** да се получи от различни източници: официалната статистическа институция и нейните специализирани периодични издания; публикациите на други институции и изследователски звена в тази област; собствени изследвания - самостоятелно проведени, съвместно с други организации или поръчани на специализирани звена.



Основните методи за събиране на информация по заплащането при последния посочен източник са директните или телефонни интервюта, анкети, в т.ч. анкети по пощата.

Изследването изисква набирането на информация по следните въпроси:

- основна работна заплата;
- структура на брутната работна заплата;
- начална работна заплата за отделните длъжности и работни места;
- минималната работна заплата в организацията;
- видовете и равнищата на стимулиращите добавки;
- видовете и размерите на допълнителните трудови възнаграждения;
- съотношения в плащанията по отделни категории персонал;
- политиката по заплащането на труда;
- политиката по социалните придобивки и осигуровки;
- видовете осигурителни вноски и застраховки, предоставяни от организацията;
- видовете социални придобивки, които предоставя организацията на сътрудниците;
- продължителност на работното време и други.

Необходимо условие при събирането на информация за други организации е съпоставимостта, сравнимостта на организациите. В тази връзка се препоръчва при сравняването:

=> да се отчитат както размерът и видът на организациите, но и такива фактори като престиж, възможности за увеличаване на производството или разширяване на дейността, месторазположение, традиции и други;

=> да се сравнява по възможност целият пакет от възнаграждения, които се предоставят на заетите, да не се сравняват само основните работни заплати тъй като е възможно организациите да имат много различна структура на брутните трудови възнаграждения и цената на труда;

=> да се отчита степента на съпоставимост и сравнимост на описанията предписанията на оценяваните работни места (длъжностните им характеристики например) - понякога изискванията, функциите, правата и задълженията на отделните работни места или длъжности са в значителна степен различни по организации.

Резултатите от тези изследвания могат да бъдат много полезни за организацията при избора и изграждането в нея на системите на заплащане, стимулиране, оценяване и мотивиране на заетите в нея човешки ресурси.

Фирмената политика и стратегия и конкретната работа по тяхното реализиране се предопределят в немалка степен от възможностите, правата и задълженията, които се съдържат в редица закони и други нормативни актове и особено в Кодекса на труда, който предвижда:

- гарантиране изплащането на трудовото възнаграждение при добросъвестно изпълнение на трудовите задължения на работника или служителя (чл. 245 ал. 1);

- определяне размера на трудовото възнаграждение според времетраенето на работата или според изработеното (чл. 247);

- уговаряне между работника или служителя и работодателя на размера на трудовото възнаграждение за единица изработка (трудова норма), който не може да бъде по-малък от предвиденото в колективния трудов договор (чл. 247);

- определянето и изменението на трудовите норми става от работодателя след вземане на мнението на заинтересованите работници и служители (чл. 250);

- при престой не по вина на работника и при производствена необходимост се изплаща брутното трудово възнаграждение за времето на престоя (чл. 267);

- трудовото възнаграждение се изплаща в пари, а допълнителните трудови възнаграждения или част от тях могат да се изплащат в натура, ако това е предвидено в акт на Министерския съвет, КТД или в индивидуалния трудов договор и други.

#### 4.3. Ролята на колективния трудов договор (КТД)

В *Колективния трудов договор* и по-конкретно в специалния раздел от него, посветен на заплащането на труда, се отразяват точно и подробно постигнатите договорености за:

1. Минималната месечна и часова работна заплата при нормална продължителност на законно установеното работно време. Нейният размер не може да бъде по-нисък от установената от МС и от договорената в отраслов или браншов КТД.

2. Началните работни заплати за квалификационните степени и групи работни места, длъжности и дейности. Размерът на най-ниската начална работна заплата не може да бъде по-нисък от договорената минимална работна заплата в предприятието.

3. Допълнителните и други трудови възнаграждения. Заплащането за нощен труд не може да бъде по-ниско от определеното от МС, независимо върху каква база се договаря в КТД. Заплащането за работа през официални празници задължително се договаря в предприятията с непрекъсваем процес и където се работи по график и в празнични дни. Аналогично, допълнителното заплащане за работа в условия, отклоняващи се от нормалните, не може да бъде по-ниско от предвиденото в подзаконов или друг нормативен акт.

4. Измененията в заплащането на труда в зависимост от инфлацията и от промяната в икономическото и финансовото състояние на организацията.

5. Периодичността и сроковете за изплащане на трудовото възнаграждение - периоди, дати, размер на обезщетението при неспазване на сроковете.

6. Договореностите за включване към КТД на вътрешни документи по заплащането като:

- системата за оценяване на работните места, професиите, длъжностите и видовете дейности;
- системата за оценяване на работниците и служителите и за определяне на работните заплати при индивидуалното договаряне;
- системата на заплащане на труда;
- принципите за нормиране на труда и редът за изменение на трудовите норми;
- системата и конкретният начин за отразяване в заплащането на параметрите на условията на труда;
- механизмите и критериите за формиране и разпределение на средствата за работна заплата;
- специфични за предприятието или организацията въпроси на заплащането.

Обикновено въпросите, свързани с политиката и конкретните механизми на заплащането на труда, заемат централно място в колективното трудово договаряне и в голяма степен предопределят цената на труда в организацията.

#### 4.4. Обобщение

1. Трудовото възнаграждение заема централно място в дейността на всяка организация и особено сред функциите и дейностите по заплащането на труда.

2. Върху величината и структурата на трудовото възнаграждение влияят различни фактори и условия от външната и вътрешната среда. С най-значимо влияние за повечето организации са: законодателството и другите нормативни документи; индустриалните отношения; пазарът на труда; финансовото състояние на организацията; стратегията и целите на организацията; съставът на системата от човешки ресурси; равнището на производителността на труда и други.

3. Трудовото възнаграждение има редица функции, които предопределят както намесата на държавата и синдикатите, така и политиката на организацията в тази област.

4. Управлението на трудовото възнаграждение включва избор и реализиране на: политика и стратегия; модели и системи на заплащане, оценка на труда и мотивиране на персонала на основата на различните анализи за най-важните стимули и мотиви за човешките ресурси в организацията, равнището на заплащане в други организации и особено при конкурентите, възможните системи и модели на трудово възнаграждение и други.

5. Управлението на трудовото възнаграждение е свързано непосредствено с другите функции и дейности по управлението на човешките ресурси, както и с плановете и програмите за основната дейност на организацията и нейното финансово състояние.

6. Съществуват множество възможности за избор за организациите при управлението на трудовото възнаграждение по отношение на моделите и системите за формиране на брутно трудово възнаграждение, основната заплата и стимулиращите добавки, както и по отношение формирането на гъвкава цена на труда.

7. Ефективното управление на трудовото възнаграждение изисква: анализи и проучване на мотивацията на персонала; изучаване на заплащането в други организации, в региона и страната; съобразяване с изискванията на нормативната база и политиката на държавата по доходите и регулирането на заплащането и пазара на труда; развитие на сътрудничеството със синдикатите, преговори и отстояване на равнище и структура на заплащане на труда, което мотивира заетите в нея човешки ресурси за по-висока производителност на труда и ефективно използване на производствените ресурси.

## 5. Overview of Reward Management<sup>5</sup>

The aim of this chapter is to provide a general introduction to reward management. It starts by defining reward management and its aims, which leads into a summary of the views of the main contributors to the development of the reward management concept. This is followed by descriptions of the processes and activities of reward management and the chapter concludes with an assessment of the impact that reward management can make.

### 5.1. REWARD MANAGEMENT DEFINED

Reward management is concerned with the formulation and implementation of strategies and policies that aim to reward people fairly equitably and consistently in accordance with their value to the organization. It deals with the design, implementation and maintenance of reward processes and practices that are geared to the improvement of organizational, team and individual performance.

### 5.2. THE AIMS OF REWARD MANAGEMENT

The strategic aim of reward management is to develop and implement the reward policies, processes and practices required to support the achievement of the organization's business goals. The specific aims are to:

- create total reward processes that are based on beliefs about what the organization values and wants to achieve;
- reward people for the value they create;
- align reward practices with both business goals and employee values; as Duncan Brown emphasizes, the 'alignment of your reward practices with employee values and needs is every bit as important as alignment with business goals, and critical to the realisation of the latter;
- reward the right things to convey the right message about what is important in terms of expected behaviours and outcomes;
- facilitate the attraction and retention of the skilled and competent people the organization needs, thus 'winning the war for talent';
- help in the process of motivating people and gaining their commitment and engagement;
- support the development of a performance culture;
- develop a positive employment relationship and psychological contract.

### 5.3. ACHIEVING THE AIMS

To achieve these aims, reward management must be strategic in the sense that it addresses longer-term issues relating to how people should be valued for what they do and what they achieve. Reward strategies and the processes that are required to implement them have to flow from the business strategy. They have to be integrated with other human resource management (HRM) strategies, especially those concerning human resource development - reward management is an integral part of an HRM approach to managing people. Effective reward management is based on a well-articulated philosophy - a set of beliefs and guiding principles that are consistent with the values of the organization and help to enact them. It recognizes that if HRM is about investing in human capital from which a reasonable return is required, then it is proper to reward people differentially according to their contribution (ie the return on investment they generate).

Importantly, reward management adopts a 'total reward' approach, which emphasizes the importance of considering all aspects of reward as a coherent whole that is integrated with other HR initiatives designed to achieve the motivation, commitment and engagement of employees.

### 5.4. CONTRIBUTORS TO THE CONCEPT OF REWARD MANAGEMENT

---

<sup>5</sup> From: Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management*. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Page, London, pp. 3-9

Much of the impetus for the development of the reward management concept has come from US writers, especially Lawler with 'strategic pay' and, more recently, 'Treat people right', Schuster and Zingheim with 'the new pay' and Flannery, Hofrichter and Platten with 'dynamic pay'.

#### 5.4.1. Strategic pay

Lawler emphasized that when developing reward policies it is necessary to think and act strategically about reward. Reward policies should take account of the organization's goals, value and culture and of the challenges of a more competitive global economy. New pay helps to develop the individual and organizational behaviour that a company needs if its business goals are to be met. Pay policies and practices must flow from the overall strategy and they can help to emphasize important objectives such as customer satisfaction and retention and product or service quality.

In Treat People Right Ed Lawler stresses the importance of creating a 'virtuous spiral' in which both employers and employees win. He identifies a number of principles for achieving this, which look at the whole HRM agenda from creating the right value proposition on recruitment, through to quality of leadership. He states that: 'It is entirely possible to design a reward system that motivates people to work and satisfies them while at the same time contributing to organizational effectiveness.'

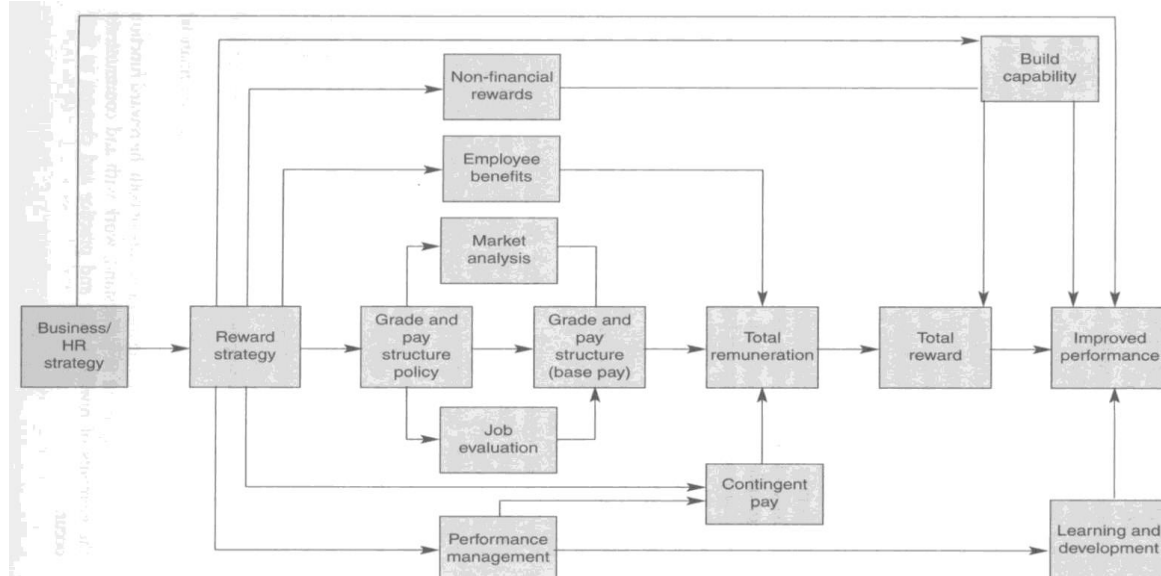


Figure 1.1 The components of reward management

#### 5.4.2. The new pay

Lawler's concept of the new pay was developed by Schuster and Zingheim who described its fundamental principles as follows:

- Total compensation programmes should be designed to reward results and behaviour consistent with the key goals of the organization.
- Pay can be a positive force for organizational change.
- The major thrust of new pay is in introducing variable (at risk) pay.
- The new pay emphasis is on team as well as individual rewards, with employees sharing financially in the organization's success.
- Pay is an employee relations issue - employees have the right to determine whether the values, culture and reward systems of the organization match their own.

But Lawler later emphasized that the 'new pay' ideology should be regarded as a conceptual approach to payment rather than a set of prescriptions: 'The new pay is not a set of compensation practices at all, but rather a way of thinking about reward systems in a complex

organisation... The new pay does not necessarily mean implementing new reward practices or abandoning traditional ones; it means identifying pay practices that enhance the organization's strategic effectiveness.'

#### 5.4.3. Dynamic pay

Flannery, Hofrichter and Platten expounded the concept of 'dynamic pay' and suggested that the nine principles that support a successful pay strategy are:

1. Align compensation with the organization's culture, values and strategic business goals.
2. Link compensation to the other changes.
3. Time the compensation programme to best support other change initiatives.
4. Integrate pay with other people processes.
5. Democratize the pay process.
6. Demystify compensation.
7. Measure results.
8. Refine. Refine again. Refine some more.
9. Be selective. Don't take to heart everything you hear or read about pay.

#### 5.5. REWARD MANAGEMENT PROCESSES AND ACTIVITIES

The processes and activities of reward management are illustrated in Figure 1.1. The components are described below:

- *The business/HR strategy.* This is the starting-point; all the reward policies, processes and practices flow from here to achieve the overarching business goal of improved performance.
- *The reward strategy.* This determines the direction in which reward management innovations and developments should go to support the business strategy, how they should be integrated, the priority that should be given to initiatives and the pace at which they should be implemented.
- *Grade and pay structure policy.* This deals with the policy on the shape of the grade structure and the elements of pay within that structure, ie:
  - *Base pay:* the fixed rate of pay that represents the rate for the job into which pay related to performance, competence, contribution or service may be consolidated. Policies on base pay levels will be affected by the factors discussed at the end of this chapter but, importantly, they will express the intentions of the organization on the degree to which it wants pay levels to be competitive and therefore the relationship between those pay levels and market rates (its 'market stance').
  - *Contingent pay:* pay for individuals that is related to performance, competence, contribution or service.
  - *Variable pay:* pay in the form of bonuses or cash payments that will be contingent on individual, team or company performance.
- *Market analysis.* The process of identifying rates of pay in the labour market to inform decisions on levels of pay within the organization, which will be influenced by its market stance.
- *Job evaluation.* The systematic process of establishing the relative size of jobs and roles within the organization.
- *Grade structure.* The sequence or hierarchy of grades, bands or levels, which may be divided into job or career families and into which, on the basis of job evaluation, groups of jobs or roles that are broadly comparable in size are placed.
- *Pay structure.* The ranges of base pay that are attached to grades or levels in job or career families and the scope for pay progression related to performance, competence, contribution or service. Base pay levels will be influenced by equity and market rate considerations.

- *Employee benefits.* The provision for employees of pensions, sick pay, various kinds of perks such as company cars and entitlement to holidays and other leave.
- *Non-financial rewards.* Rewards that do not involve any direct payments and often arise from the work itself, for example achievement, autonomy, recognition, scope to use and develop skills, training, career development opportunities and high-quality leadership.
- *Performance management.* Processes involving managers, individuals and teams based on shared understanding, which define performance and contribution expectations, assess performance against those expectations, provide for regular constructive feedback and inform agreed plans for performance improvement, learning and personal development. Performance management will also inform contingent pay decisions.
- *Total remuneration.* The sum of base pay, contingent pay and the value of employee benefits.
- *Total reward.* The sum of total remuneration and non-financial rewards.
- *Building capability.* Building the capability of both the reward function and line management to understand, work with and communicate the elements of reward policy and practice and changes as they occur.

#### 5.6. THE IMPACT OF REWARD MANAGEMENT

US writers in the 1990s such as those mentioned earlier suggested that what they call 'compensation policies' can exert a major influence on organizational cultures, processes and results. But this notion can be taken too far. The naive belief that devices such as performance-related pay can by themselves act as 'levers for change' has been responsible for many of the failures in reward innovations over the last decade. The impact of reward management on performance is not clear cut. Simplistic solutions such as performance pay working in isolation and ignoring the complexity of motivating factors won't work. As Sandra O'Neal points out: 'It is simply no longer possible to create a set of rewards that is universally appealing to all employees or to address a series of complex business issues through a single set of solutions.'

Of course, reward policies and practices must respond to change and they can help to consolidate it. However, their role is to support change not to drive it. And they can play an important part in managing the psychological contract - the beliefs held by an employee and an employer of what they expect from one another. Duncan Brown<sup>1</sup> suggests that: 'Pay and formal reward policies are one of the most tangible symbols of a company's culture and employment offering and are inextricably interwoven with them. Therefore they are critical to demonstrating that the employer is delivering on its side of the employment bargain.'