

Стратегии и политики по възнагражденията и психологическият договор

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



Характеристики на стратегията по възнагражденията

- Всички стратегии по възнагражденията са **различни**, както са различни и самите организации (разбира се, има и някои общи неща);
- Да бъде в съответствие с бизнес стратегията като аспект на стратегиите за РЧР (**това съответствие обаче не се постига лесно**);
- Може да се основава на **ресурсно-базираният подход**, според който конкурентното предимство произтича от **съчетаването на ресурси**, което е **трудно да се имитира** от конкурентите (да се развиват човешките ресурси за по-бързо учене и по-ефективно прилагане на новото знание в сравнение с конкурентите);
- Може да се основава на **диференциацията в продуктите и услугите** като: 1) наема най-висококачествените служители в сравнение с конкурентите; 2) развива и подхранва уникален интелектуален капитал; 3) създава култура на ангажираност и непрекъснато развитие;
- Дирекцията по ЧР изработва и предлага, но все пак **преките (линейните) мениджъри** са тези, които внедряват на практика всяка политика и стратегия

Структурата на стратегията по възнагражденията

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

Водещи принципи

- **Справедливост** - означава справедливост в разпределението и процедурите. Хората ще чувстват, че са третираны справедливо, ако смятат че възнагражденията съответстват на техния принос, че получават това, което е обещано и получават това, което им е необходимо. **Справедливостта в процедурите** означава спазване на приетите решения и огласените процедури за възнаграждения.
- **Равенство** – постига се, когато служителите са възнаградени адекватно спрямо останалите служители в организацията. То се основава на възможно най-обективно измерване на **относителните тегла на длъжностите** и за равен принос се получава равно възнаграждение.
- **Непротиворечивост** - означава да няма субективни промени и изключения в приетите решения относно възнагражденията на различни служители или в различни периоди.
- **Прозрачност** – постигната е, когато служителите разбират как действат процесите по възнаграждения. Мнението на служителите би трябвало да се взема предвид при развитието на политиките по възнаграждения (**да се чува гласът на служителите**) и те трябва да получават обяснения за взетите решения относно възнагражденията

Съдържание на стратегията по възнаграждение (1)

Широки стратегически цели:

1. Въвеждане на интегриран подход за УВ – окуражаване на личностното и кариерното развитие на персонала;
2. Развитие на по-гъвкав подход към възнагражденията, водещ до намаляване на изкуствените бариери за степените на възнаграждение или повишенията;
3. Най-общо възнаграждаване на хората според техния принос;
4. Съдействие за развитие на култура на високо представяне и постигане на по-високи компетенции;
5. Изясняване на това, какъв вид служебни поведения ще бъдат възнаграждавани и защо

Съдържание на стратегията по възнаграждение (2)

Специфични инициативи по възнагражденията:

- Заместване на сегашните методи на заплащане **в зависимост от представянето** със схема за заплащане **в зависимост от приноса**;
- Въвеждане на нова структура на степените за заплащане, например ширококолентова структура;
- Заместване на сегашната система **за оценка на представянето** с друга, която по-точно отразява ценностите и потребностите на организацията;
- Подобряване на управлението на процесите по трудовото представяне, така че да осигуряват по-силна подкрепа за развитието на култура на достиженията;
- Въвеждане на формална схема за признаване;
- Развитие на **гъвкава система за придобивки**;
- Осъществяване на преглед относно равенството в заплащането с цел осигуряване “за равен принос – равно заплащане”;
- Програми за комуникация и обучение, насочени към това всички да разберат политиките по възнаграждения

Измерване на ефективност на стратегията по възнагражденията

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

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

Политики по възнагражденията (1)

Политики по възнагражденията се занимават конкретно със следното:

1. **Нивата на възнаграждения** - дали компанията е сред тези, които плащат високо, средно или по средното ниво. Тези нива зависят от множество фактори.
2. **Относителната важност на пазарните степени на длъжностите и равенството** - ако бъде формирана в по-силна степен от пазарните нива на съответните длъжности, отколкото от съображенията за равенство, това ще позволи на компанията да наема и да запази висококвалифицирания си персонал и обратно.
3. **Привличането и задържането на подходящите служители** - използват се бонуси при наемане и бонуси за задържане, но те не са достатъчни – трябва да бъдат обвързани с другите компоненти на общото възнаграждение.
4. **Отношението между възнагражденията и бизнес представянето** - укрепване на връзката между заплащането и показаните резултати, в т.ч. и чрез участие в разпределението на печалбата и другите успехи на компанията.
5. **Политиката по общото (тоталното) възнаграждение** - свързване на плащанията в зависимост от приноса с други нефинансови награди.

Политики по възнагражденията (2)

6. **Обхват на използване на заплащането в зависимост от представянето, компетенциите, приноса или уменията** - при какви условия и колко организацията заплаща в зависимост от приноса на служителите, тяхното представяне, компетенции, умения, индивидуални или колективни бонуси и т.н.
7. **Ниво на гъвкавост** - да бъдат гъвкави, за да могат бързо да реагират на промените във външната среда, особено системите от бонуси.
8. **Ролята на линейните мениджъри - ключова роля** в управлението на възнагражденията, затова се нуждаят от специално обучение.
9. **Включване на служителите в проектирането на системите по възнаграждения** - така политиките по възнагражденията могат да бъдат приети в по-голяма степен от служителите като относително справедливи
10. **Необходимост от комуникация** – това е мощно средство за послание към служителите относно ценностите на организацията, очакваните поведения и приноси за постигане на организационните цели.
11. **Прозрачност на процесите и структурите на възнагражденията** - без прозрачност на политиката по възнагражденията, служителите **най-често ще смятат**, че има нещо за криене, дори и без причина.

Психологическият договор (1)

В трудовите отношения могат да се обособят два типа договори:

1. **Транзакционни (трудово-правни)** договори, които са добре дефинирани в термините на размяната – какво се очаква от служителите и какво от работодателите. Те се наричат още „икономически договори”.
2. **Релационни договори**, които може да не са добре дефинирани и се основават в по-голяма степен на взаимните очаквания – те характеризират именно това, което се нарича „**психологически договор**”.

Психологическият договор (2)

Дефиниция: система от вярвания и очаквания, която обхваща, поведенията на служителя, които той смята за очаквани от него от работодателя и поведенията на работодателя, които той смята, че са очаквани от неговите служители. **Психологическият договор е неформулиран, неизказан.**

От гледна точка на служителите, този договор покрива очакванията относно:

- Как се отнасят към служителя от гледна точка на справедливост, равенство и непротиворечивост;
- Сигурност на работата;
- Пространство за изявяване на компетенции;
- Очаквания за кариерата и възможност за развитие на уменията;
- Ангажираност и влияние;
- Доверие в организацията относно нейните обещания;
- Очакване, че служителят ще бъде управляван компетентно.

От гледна точка на работодателя, психологическият договор покрива очакванията относно:

- Компетенции;
- Усилия;
- Съобразяване;
- Ангажираност;
- Лоялност.

Защо е важен психологическият договор (1)

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

Защо е важен психологическият договор (2)

- Поради това, че не могат да гарантират сигурността на работата, чрез ученето организациите могат да увеличат шанса на служителите по-лесно да си намерят друга работа, ако това се наложи.
- Появява се нов психологически договор, който е по-краткосрочен и признава, че всяка страна е по-слабо зависима от другата за своето развитие.
- Новият договор открито казва, че не може да има гаранция за заетостта. Служителят ще бъде на работа дотогава, докато може да носи добавена стойност на организацията.
- От своя страна обаче, той има право да изисква интересна и важна работата, а така също обучение за продължаване на заетостта си в тази или друга компания.
- Но това трудно може да се нарече балансиран договор.
- В много организации, на служителите се гледа просто като на „ресурс“, който може да бъде нает според краткосрочните нужди на компанията.
- В новите условия **работодателят има властта да диктува условията на новия договор**, докато служителите (ако не са търсени силно на пазара) могат много по-слабо да влияят върху условията на договора

Силата на психологическия договор

Степента в която хората работят ефективно и са ангажирани към организацията си зависи от:

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

Определение на стратегията

- **Стратегическото управление на възнагражденията** е процес на гледане напред – какво трябва да направи организацията със своите практики по управление на възнагражденията в близко и по-далечно бъдеще.
- То засяга и **по-общи бизнес проблеми**, за които управлението на възнагражденията трябва да съдейства да бъдат решени.
- Стратегическото управление на възнагражденията се занимава едновременно с целите и средствата.
- **Като цел** то представя визия за това как ще изглеждат политиките по възнаграждение след няколко години.
- **Като средство** – то разкрива как тази визия ще бъде постигната.
- В основата на стратегическото управление на възнагражденията са **ценностите на организацията** относно това как хората трябва да бъдат възнаграждавани и формулирането на водещи принципи, които да спомогнат за въплъщаването на тези ценности.
- Стратегиите съществуват, за да осветлят сегашните действия за бъдещето и да станат **ръководни принципи за действие**