

РОЛЯ НА ЗВЕНАТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА МОТИВИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА ПО ВРЕМЕ НА ИНФЛАЦИЯ

ас. д-р Павлина Ямукова

Катедра „Администрация, управление и политически науки“,

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“,

pavlina.yamukova@vfu.bg

Резюме: През годините бизнесът се справя с множество предизвикателства – ХИВ през 80-те и 90-те, сърдечносъдови заболявания през 90-те, автоимунни заболявания през 2010-те – често с променящи живота ефекти. От края на 2019 и началото на 2020 г. COVID-19 се превърна от нова спешна ситуация в житейски факт. За много компании пандемията се катализатор за трансформиращи промени в оперативните модели.

Но пандемията от COVID-19 продължава, а заедно с нея текат и засилени инфлационни процеси. От 2022 г. инфлационния натиск създава повсеместни неизвестни за бизнеса. Всичко това придава допълнително натоварване за бизнеса, като е ясно, че мениджърите трябва да преосмислят своите програми за управление на разходите. Успехът, а в някои случаи и оцеляването на много компании по време на инфлация зависи от желанието и способността на лидерите бързо да приемат поведение и практики по УЧР, които най-добре отговарят на новата реалност.

Нашата нова тема ще бъде: роля на звената по управление на човешките ресурси за мотивиране на персонала по време на инфлация. Обект на изследване е системата от грижовни практики за управление на човешките ресурси в период на инфлационна криза. Предметът на изследване: на кои грижовни практики за управление на човешките ресурси ще реагират

служителите и как те ще доведат до по-високи нива на ангажираност на служителите.

Ключови думи: организационен дизайн, практики по УЧР, ангажираност на служителите, организационна грижа, организационен климат

ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNITS TO MOTIVATE PERSONNEL IN TIMES OF INFLATION

Assistant Professor Dr. Pavlina Yamukova

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

pavlina.yamukova@vfu.bg

Abstract: Over the years, the business has faced many challenges - HIV in the 80s and 90s, cardiovascular disease in the 90s, autoimmune diseases in 2010 - often with life-changing effects. From the end of 2019 and the beginning of 2020, COVID-19 has turned from a new emergency into a fact of life. For many companies, the pandemic is a catalyst for transformative changes in operational models.

But the pandemic of COVID-19 continues, and with it intensified inflation. From 2022, inflationary pressures are creating ubiquitous unknowns for business. All this puts extra strain on the business, and it is clear that managers need to rethink their cost management programs. The success, and in some cases the survival, of many companies during inflation depends on the willingness and ability of leaders to quickly adopt HRM behaviors and practices that best respond to the new reality.

Our new topic will be: the role of human resources management units in motivating staff during inflation. The object of study is the system of caring 55

practices for human resource management in a period of inflation crisis. The subject of the research: to which caring practices for human resources management the employees will react and how they will lead to higher levels of employee engagement.

Key words: organizational design, HRM practices, employee engagement, organizational care, organizational climate.

Въведение

В днешно време светът се движи към икономика, в която организационното знание е най-важният ресурс. Много изследователи са търсили в стиловете на лидерство начини за влияние върху представянето на служителите ¹. За генериране на иновативни идеи модериращата роля на практиките за управление на човешките ресурси е от решаващо значение ². Освен че допринасят пряко за постигането на оперативни и корпоративни стратегически цели, прилагането на нови практики за мотивиране на служителите, може да има голямо икономическо въздействие върху

¹ Scuotto, Veronica, Chiara Nespoli, Phuong Tra Tran, and Giuseppe Cappiello. 2022. An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research* 140: 76–84 (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008523>)

Nikolaeva, V. Leadership Behavior and Emotional Intelligence of The Leader. // XVIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 20”, 2020, с.409-418

Николаева, В. Стратегическо управление и лидерско поведение в контекста на Четвъртата индустриална революция. // XVII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 19”, 2019, с.567-576

² Kloutsiniotis, Panagiotis V., Dimitrios M. Mihail, Naoum Mylonas, and Adamantia Pateli. 2022. Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management* 102 (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8776468/>)

производителността на организацията ³. Това допринася за преместването на фокуса повече към създаване на стойност.

По-голямата част от изследванията в областта на човешките ресурси в процеса на пандемия и инфлация се фокусират върху положителното въздействието на системите и практиките за управление на човешките ресурси върху представянето на организацията ⁴. Концепцията за отлични практики за човешки ресурси изглежда са възникнали от първата линия на изследване ⁵, в която М. Обрих илюстрира генерира е следната хипотеза: „системите и практиките за управление на човешките ресурси оказват положителен и значителен ефект върху представянето на служителите“. Затова именно създаването на благоприятни условия за генериране на ресурси, които създават стойност за организацията, са от най-съществено значение.

Изследванията върху ангажираността на служителите показват, че практиките и системите за управление на човешките ресурси са положително свързани с ангажираността на служителите. Липсва пълна осведоменост за това как практиките за управление на човешките ресурси и представянето на

³ Barua, Bikash. 2021. Impact of total quality management factors on knowledge creation in the organizations of Bangladesh, TQM, Journal 33 (https://www.researchgate.net/publication/348477579_Impact_of_total_quality_management_factors_on_knowledge_creation_in_the_organizations_of_Bangladesh)

⁴ Agarwal, Upasna, Megha Gupta, and Fang Lee Cooke. 2022. Knowledge hides and seeks: Role of ethical leadership, self-enhancement, and job-involvement. Journal of Business Research, p. 141 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321008870>)

Haldorai, Kavitha, Woo Gon Kim, and RL Fernando Garcia. 2022. Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. Tourism Management (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721001503>)

⁵ Mourad Oubrichab, Abdelati Hakmaoui, Lamiae Benhayoun, Klaus Solberg, Söilene Bisan Abdulkaderf, Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment, Journal of Business Research Volume 137, December 2021, Pages 488-499 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321006068>)

служителите допринасят за успеха на организацията ⁶. Според Алън М. Сакс не е достатъчно ясно кои практики или система от практики на УЧР са най-важни за ангажираността на служителите или теоретичните механизми, които се намесват и обясняват връзката между УЧР и ангажираността на служителите. В тази статия предлагаме мини модел на грижовно управление на човешките ресурси и ангажираност на служителите въз основа на организационния дизайн и климат за управление на човешките ресурси в период на инфлация и излизане от пандемична криза. Моделът насочва, че система от грижовни практики за управление на човешките ресурси (проектиране на работа, обучение и развитие, гъвкави работни договорености, баланс между професионалния и личния живот, участие във вземането на решения, здраве и безопасност, кариерно развитие, и програми за здраве и уелнес) ще доведат до организационен климат на грижа и загриженост за служителите, на които служителите ще реагират, като се грижат за организацията, която ще прилагат с по-високи нива на ангажираност.

Модериращата роля на практиките за управление на човешките ресурси

С развитието на пандемията от COVID-19 компаниите се сблъскаха с множество проблеми едновременно: намалено търсене, затваряне на офиси, дерайлиране на веригата за доставки и др. Мениджърите реагираха, като преминаха към режима, който наричаме „минимален за оцеляване“. Обясненията за настоящото явление, предлагани до момента, включват продължаващи прекъсвания в глобалните вериги за доставки на фона на

⁶ Alan M.Saks, Caring human resources management and employee engagement, Human Resource Management Review, 14 April 2021
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482221000140?via%3Dihub>)

пандемията на коронавирус; сътресения на пазарите на труда; факта, че днешните цени се измерват спрямо цените по време на миналогодишните спирания на работа, предизвикани от COVID-19; и силно потребителско търсене след повторното отваряне на местните икономики.

Изправени пред пандемията, компаниите бързо изоставиха стандартния си процес на адресиране и балансиране на множество конкурентни приоритети и вместо това се насочиха към най-критичните си цели. Те трябваше да постигнат възможно най-много с по-малко време, ресурси, хора, отколкото преди. Както McKinsey ⁷ документира подробно, успехът, а в някои случаи и оцеляването на много компании, зависят от желанието и способността на техните мениджъри бързо да преминат към поведения и практики, които най-добре отговарят на новата реалност. Екипите по човешките ресурси се сблъскаха с непостижимите преди това предизвикателства през последните две години: организация по бързото преминаване към дистанционна работа, отново връщане на работа, силно натоварения въпрос за изискванията за ваксини на работното място, повишава нивата на текучество на служителите, стегнат пазар на таланти. Видимо за всички е че сега тези промени, предизвикани от COVID-19, могат да послужат като полезни стълбове на оперативен модел, изграден за адаптивност и бързина, в лицето на несигурността.

Сега – от средата на 2021 г. (и особено от началото на 2022 г.) – е налице и висока инфлация, съчетана със стреса от преживяването на всичко до сега. В резултат на това компаниите претърпяват голяма волатилност, но когато навлизаме в трета година на пандемията, предприятията са изправени пред уникално предизвикателство: да се ориентират и в период на инфлация.

⁷ Alejandra Álvarezq How can corporate functions become more agile?, McKinsey's Madrid officeq April 1, 2022 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-can-corporate-functions-become-more-agile>)

Настоящата инфлация се движи от различни фактори (включително прекъсвания във веригите за доставки и продължаващи предизвикателства, свързани с COVID), но въздействието се усеща както от бизнеса, така и от потребителите. Когато е налице комбинация от намалената стойност на валутата с недостиг на работна ръка, които голяма част от страните изпитват в момента, става ясно, че очакванията на служителите относно техните възнаграждения се променят. Към момента инфлацията се повишава и работна ръка се намира все по-трудно. Най-силните компании се преоткриват, като приемат промени, предизвикани от пандемията и инфлацията. В отговор на този натиск е необходим нов оперативен модел за функциите на екипите и мениджърите по УЧР – такъв, който ще им помогне бързо да реагират на бързо променящите се обстоятелства и да се възползват от обещанието за цифрови технологии, анализи и нови начини на работа.

Разбирането защо темпът на инфлацията се е повишил толкова бързо, може да помогне да се изясни колко дълго може да продължи скокът – и какво трябва да направят екипите по човешки ресурси по въпроса за мотивацията по време на инфлация. Настоящото ускоряване на темпа на инфлация изглежда е фундаментално различно от други инфлационни периоди, които са били по-тясно свързани с редовния бизнес цикъл. С изключителната промяна, предизвикана от инфлацията и техните текущи последици, работодателите разбираемо са загрижени за последствията. Бизнесът се бори с огромни предизвикателства в момента и екипите по човешки ресурси навсякъде търсят начини да се справят с нарастващите потребителски разходи, като същевременно задържането на служители и привличането на нови таланти. Оттук следва, ако една организация иска да остане конкурентоспособна и да привлече и задържи най-добрите таланти, от решаващо значение е да прегледа своите планове за възнаграждение и да

направите всички необходими корекции, за да гарантирате, че служителите ви получават заплати, които имат смисъл за днешния икономически климат.

Инфлацията създава редица предизвикателства, като например значително увеличение на разходите за живот. Но за бизнеса едно изразено безпокойство е как да се справят с заплащането на служителите, свързано с инфлацията - особено с увеличаването на разходите на собствената им компания. Безспорно, инфлацията усложнява заплащането на служителите. Всички емисии в социалните медии до онлайн статии до новинарски програми по кабел, всички говорят за инфлация в момента. Безспорно е, че инфлацията влияе върху заплащането на служителите. Тъй като основният начин, по който хората изпитват инфлация, е свързан с покупателната способност на заплатата им, нарастващата цена на потребителските стоки означава, че служителите се стремят към увеличение на възнагражденията си пред своя работодател, за да съответстват на темпа на инфлация⁸. Много компании обаче, не могат да си позволят цялостно повишаване на заплатите, за да съответстват на темпа на инфлация, но също така се борят с голямото текучество и недостиг на таланти от повишено текучество. Неуспехът да се увеличи възнаграждението на служителите може да означава (повече) работници да напуснат, добавяйки още един слой сложност на и без това тесния пазар на таланти.

В същото време, докато служителите имат голяма сила при договаряне в момента, примиряването с исканията за по-високо заплащане не винаги е опция за компаниите. Но какво могат да направят екипите по човешките

⁸ Икономическата логика гласи „ако увеличението на заплащането е по-малко от процента на инфлация, служителите могат да тълкуват това като имплицитно намаляване на заплащането от компанията“

ресурси по този въпрос? Както установява проучване ⁹, управлението на разходите остава най-високият приоритет във всички части на организациите – 68% от респондентите от корпоративни центрове оценяват управлението на разходите като свой най-висок приоритет. Растежът и изграждането на цифрови способности следват отблизо, с различия в цялата организация. Мениджърите на корпоративните организации поемат основна роля в постигането на целите за намаляване на разходите, особено в съоръженията (21 процента), човешките ресурси (19 процента) и стратегията (18 процента). Изследването открива също, че във всички функции ръководителите предвиждат цели намалявания от 15–20 процента през следващите две години. Разглеждайки с по-голяма детайлност разходите, мениджърите по човешки ресурси, стратегии и финанси, следва да преценят правилно и навременно управлението на разходите свързани с човешките ресурси.

След като всичко е нарушено, връщането към същото старо нещо е губеща стратегия. През следващото десетилетие множество взаимосвързани тенденции ще притиснат мениджърите по УЧР да променят както работата, която вършат, така и начина, по който я вършат. Външни сили, като нарастващата нестабилност и необходимостта от балансиране на финансовите резултати и строгите екологични, социални и управленски изисквания, ще направят работата им по-сложна и по-променлива. Междувременно в рамките на бизнеса функциите на екипите и мениджърите по УЧР ще трябва да адаптират своите инструменти, процеси и умения, за да

⁹ фокус, който корпоративните центрове поставят върху реорганизацията: 28% от респондентите я включват в своите три основни приоритета - Torsten Bernauer, Nathalie Bouvier-Tersiguel, Heiko Heimes, and Abhishek Shirali, The corporate center: Driving the next normal, anuary 11, 2021 | Article (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-corporate-center-driving-the-next-normal>)

използват съвременни цифрови технологии и да поддържат глобално разпръснатата, в следствие на пандемията, работна сила.

Как екипите по управление на ЧР могат да се справят с инфлацията

Вярно е, че увеличаването на заплатите, за да съответства на темпа на инфлация, може да не е осъществимо за всички организации, но с известна креативност и ангажимент за ангажиране на служителите възможно най-пълно, екипите по човешки ресурси може да се справят с днешната инфлация, като същевременно продължава да изгражда доволна и продуктивна работна сила. Според индустриално проучване, когато служителите поискат повишение, те често го получават ¹⁰. Около 70% от работниците, които търсят бонус от своя работодател, получават тласък. И близо 40% получават увеличеното заплащане, което са искали.

При планирано увеличение на възнагражденията на служителите, трябва да се определи как ще отчетат увеличените разходи за труд в бюджета на компанията. А това означава преценка на това, възможно ли е увеличение на цената на предлаганите продукти/услуги? Има ли области, в които могат да бъдат намалени разходите, за да се „освободи“ място в бюджета за увеличени заплати?

Никакво (правилно) решение за увеличение на заплащането не може да бъде взето без да се вземе предвид представянето на служителя ¹¹. „Какви резултати са дали? Какво въздействие са оказали? Какви са техните

¹⁰ RAISE ANATOMY HOW TO ASK FOR A RAISE AND GET IT (<https://www.payscale.com/research-and-insights/how-to-ask-for-a-raise/>)

¹¹ Николаева, В. Приложни аспекти на инструментариума за вземане на управленски решения. // XIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 16”, 2016, с.107-116

постижения? Също така трябва да има изготвен план развитие на служителя, който определя как индивидът може да се издигне в компанията. Тази информация може да помогне на екипите по човешки ресурси да изградят аргумент за повишаване на заплащането.

С колко ще се увеличат заплатите също ще зависи от различни фактори. Някои неща, които трябва да имате предвид, когато се налага корекция на стратегията за компенсиране на служителите спрямо инфлацията, включват:

- Компенсация за конкуренти: при изразено желание за привличане и задържане на най-добрите таланти, трябва да им се плаща конкурентна заплата. Извършването на конкурентни проучвания дава представа за това колко плащат конкурентните компании (и колко увеличават заплатите през това време на повишена инфлация), което може да се коригира съответно на компенсационните планове. Компаниите трябва да имат предвид диапазона на заплащане, който определя минималното и максималното възнаграждение за съответната позиция. Очертаването на диапазоните на заплащане и извършването на необходимото проучване на пазара, за да се гарантира, че предлагате конкурентна заплата на новонаетите, трябва да бъде част от философията и политиките за компенсации на компанията.

- Прогнози за инфлацията: при очаквания инфлацията да се върне до по-управляеми нива през 2023 г., това може да бъде фактор, влияещ на това как и колко да бъде увеличението на възнагражденията на служителите. Това допуска решения за даване на бонуси на служителите, вместо увеличения на заплатите, докато нещата се стабилизират. От друга страна, ако се приема, че инфлацията ще остане и след 2022 г., увеличаването на заплатите на

служителите в дългосрочен план може да се почувства като по-доброто решение.

Много компании избират друг вид увеличение на заплатите. По-високо компенсирани служители често получават бонуси. Този тип увеличение на възнагражденията може да бъде привлекателно, тъй като „фирмите могат да променят заплащането без риск от заключване на повишения в следващи (бъдещи) години“.

Според проучване на Gallup ¹² усилията, необходими за предлагане на редовна обратна връзка, се отплащат: Gallup установява, че мениджърите, които предоставят обратна връзка на членовете на екипа си седмично, вместо само веднъж годишно, имат служители, които е по-вероятно да бъдат мотивирани да вършат изключителна работа и да бъдат ангажирани с работата.

Според нас, прилагането на чести оценки означава, че работодателите са по-подготвени да се справят с исканията за увеличаване на заплатите. Точно колко често да провеждате прегледи ще зависи от културата на конкретна компания, мандата на висшите ръководи кадри и плановите за растеж в организацията. Освен всякакви официални оценки, могат също да се включат даване на редовна обратна връзка на своите работници в обичайната си рутина.

Служителите се чувстват ценени от паричната компенсация, но по-високите заплати не са единствената стратегия за възнаграждаване на членовете на екипа. За щастие, заплатата не е единственият начин, по който служителите измерват удовлетвореността от работата. Всяко непарично обезщетение, което може да бъде предоставено на служителите, дава

¹² Lattice Team, Managers, Here's How to Run a One-on-One, January 22, 2018 (<https://lattice.com/library/managers-here-s-how-to-run-a-one-on-one>)

стойност на служителите, без тази стойност да бъде изцяло подложена на инфлация. За професионалистите по човешки ресурси, които искат да се справят с инфлацията, като същевременно запазят служителите ангажирани и задържани, ето четири начина да възнаграждаване на служителите и повишаване на удовлетворението (което не е повишаване на заплатите):

1. *Предлагане на повече гъвкавост и автономия в организационен дизайн и организационен климат.*

Пандемията затвърди очакванията за гъвкавост от страна на работодателите, но това не означава, че служителите получават вида гъвкавост, който всъщност искат от своята компания или имат нужда. На практика гъвкавостта, която искат да приложат, зависи от способността им да я упражняват чрез автономия, а това служителите наистина искат. Много компании, приемащи хибриден модел на работното място, са се спрели на версията, при която служителите имат известна гъвкавост да работят от вкъщи, но трябва да присъстват физически в офиса в определени дни всяка седмица. Докато предприятията предоставят известна гъвкавост на служителите с този модел, нивото на автономия е ниско. Предлагането на модел с по-висока степен на автономия – например свободата да се работи където и когато се желае (в офиса или вкъщи, но с достъп до физически офис) – може да бъде ефективен начин за буфериране на очакванията за увеличаване на заплатите по време на инфлацията, като същевременно осигурява на служителите нещо те желаят.

Всичко, което екипите по човешки ресурси в случая могат да направят, с цел увеличаване на гъвкавостта и начините, по които служителите могат да упражняват тази гъвкавост, е да предоставят механизъм за предлагане на споделяне на график за отдалечена работа. Това може да бъде може да бъде

мощен начин за компенсиране без повишаване на заплащането. За нас стойността на гъвкавостта се изразява в по-справедливия баланс между професионалния и личния живот. „Повишеният гъвкав график, повече възможности за дистанционна работа и вземането на решения, съобразени с нуждата на служителите от баланс между професионалния и личния живот са начини за подобряване на опита на служителите, които не са непременно свързани с компенсациите.

2. Инвестиране във възможности за обучение, развитие и кариера.

Образованието, коучингът и наставничеството са стимули, които не са свързани със заплащането, но могат да бъдат много значими. Служителите носят запас от възможности за обучение и развитие, а освен това жестът на предлагане на тези видове инициативи и програми за обучение, развитие и кариера сигнализира за желанието на една компания да инвестира в своите хора.

Глобално проучване от 2021 г. от Boston Consulting Group и фирма за набиране на персонал The Network¹³, докладвано от Обществото за управление на човешките ресурси (SHRM), установява, че повече от две трети от работниците искат да научат нови умения, които могат да използват в нови роли, които предлагат повече сигурност и възможности за работа. Това означава, че има огромна възможност за фирмите, които искат да привлекат и задържат амбициозни служители. Експертите казват, че работниците се стремят да усъвършенстват своите умения и способности и за да го направят, те са привлечени от работни места, в които инвестират в развитие на служителите.

Хората не само ценят парите, но и заемащата си позиция. И обучението на служителите за продължаване на кариерата си във фирмата ще им помогне

¹³ Rainer Strack, Orsolya Kovács-Ondrejko, Jens Baier, Pierre Antebi, Kate Kavanagh, and Ana López Gobernado, *Decoding Global Reskilling and Career Paths*, APRIL 28, 2021 (<https://www.bcg.com/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths>)

да се почувстват по-привързани към компанията, в периода на инфлационна и пандемична криза. Непрекъснато образование, обучение за специфични технологии или приложения или друго специфично за кариерата обучение са всички възможности, които следва да се обмислят. За да се възползват максимално от възможностите за учене и развитие, компаниите трябва да работят за директно съгласуване на обучението с компанията. Ключът за успех (в случая наричан - инвестиране във възможности за обучение, развитие и кариера) се крие в това, че способства да се генерира възможно най-много специфичен за фирмата човешки капитал. Това безспорно ще увеличи привързаността, която служителят изпитва към своя работодател.

Обучението, което е специфично за компанията, увеличава привързаността между двете страни поради взаимните усилия и изразходваната енергия. Инвестициите във възможности за обучение и развитие са склонни да обвързват служителите и работодателите по-здрави. Компаниите, обучаващи съществуващи служители в нови или необходими умения, роли и технологии, се възползват не само от това да имат лице, което да изпълнява тази роля или да изпълнява тези задачи, но и от институционалните знания, които този служител вече има. В същото време служителят получава ценно образование безплатно и става все по-привързан към компанията и своето бъдеще с нея в процеса. Следователно, според нас, развитието на служителите подобрява производителността¹⁴.

3. Осигуряване на бонуси.

Компаниите могат да търсят начини да избегнат постоянното нарастване на фиксираните разходи, което идва с увеличаването на основното заплащане на служителите, но все пак искат да осигурят парична

¹⁴ Nikolaeva, V. Strategic management and coaching – limits of applicability. // Globalization, the State and the Individual", № 4(20), 2018, с.82-96

компенсация, за да управляват въздействието на инфлацията върху портфейлите на служителите. Със заплатите организациите са обвързани с това напред и непрекъснато да има очакване заплатата да продължи да се увеличава. Но бонусите са начин за осигуряване на финансова компенсация, без да бъдете заключени в тази заплата в бъдеще. Обикновено използвани като част от възнаграждението за управление и ръководители, бонусите са форма на променливо заплащане, които често са обвързани с индивидуалното или фирменото представяне. Тъй като те са еднократно плащане на еднократна сума, бонусите са ефективен начин получаване на повече пари в джоба на служителя, без да се увеличават трайно разходите за заплати.

По време на период на висока инфлация, екипите по ЧР следва да помислят за предлагане на служителите на бонус за задържане - такъв, който има за цел да стимулира служителите да останат в компанията през определен период от време. Въпреки че някои служители все още могат да имат желание за увеличение на заплатите, предоставянето на бонуси ще помогне за премахване на разочарованието на служителите от практиките за заплащане на компанията през този период на повишена инфлация.

4. Избягване прехвърлянето на увеличените разходи върху служителите.

Инфлацията не само влошава покупателната способност на доходите на служителите, но и тази на компанията, което означава компаниите да обмислят дали да прехвърлят съответните разходи върху своите служители.

Разходите за здравеопазване, например, до голяма степен се очаква да продължат възходящата си траектория благодарение на недостига на веригата за доставки, недостига на работна ръка, инфлацията и „догонващите грижи“ – феноменът на хората, които търсят отново неспешни здравни услуги, след като до голяма степен са нараснали за последните две години, поради

пандемични изисквания. Компаниите могат да подкрепят служителите през настоящия инфлационен период, като поддържат стабилни здравноосигурителни премии за служителите. На практика опасенията относно достъпността на здравните грижи за работниците с по-ниски заплати, заедно с необходимостта от задържане и привличане на служители на конкурентния пазар на труда, водят до неочакван обрат в някои тенденции за споделяне на разходите за здравни планове ¹⁵.

За бизнеса, който приеме да използва описания метод/модел като стратегия за справяне с инфлацията, следва да осазнава - ключът тук се крие в силната и последователна комуникация: Засилване ангажимента на компанията към достъпно здравно обслужване и своевременно информирание служителите за увеличените разходи, които компанията поема, за да гарантира постоянен достъп до здравни грижи за своята работна сила. Това е значителен механизъм, по който компанията подкрепя служителите си през днешния период на висока инфлация. Стратегическата комуникация от екипите по ЧР ще увеличи максимално въздействието на тази полза в цялата организация.

Заклучение

От съществено значение за организациите днес е да преосмислят подхода си към компенсациите на служителите и да направят всички необходими промени, за да помогнат на служителите си да преодолеят предизвикателствата на настоящата инфлационно-пандемична икономика.

¹⁵ Доклад от националното проучване на консултантската фирма Mercer за 2021 г. на спонсорираните от работодателя планове за здравеопазване: Employer-Sponsored Health Plan Costs Shot Up in 2021, Feb 28, 2022 (www.diceros.law/diceros-law-news/mercer-employer-sponsored-health-plan-costs-shot-up-in-2021)

Предлагането на конкурентни заплати ще подобри способността на всеки бизнес да привлича и задържа най-добрите таланти, но компенсацията е само един от многото фактори, които правят една компания достойно място за работа. Обезщетенията за служителите, културата на работното място, местоположението на офиса и други непарични предложения играят важна роля за превръщането на всяка компания в привлекателна за бъдещите служители и насърчаването на лоялност и отдаденост сред настоящите служители. Изброените в статията подходи и методи представляват „обща награда на служителите“ и следва да бъдат прилагани в условия на пандемична и особено инфлационна криза.

В допълнение към брутно заплащане, общият пакет от награди следва да включва неща като традиционни обезщетения (напр. здравеопазване, зрение и дентална застраховка) и доброволни обезщетения (напр. застраховка за инвалидност, финансово консултиране или покритие за критично заболяване), планове за пенсиониране, време за почивка, работна гъвкавост на живота, програми за обучение за кариерно развитие и уелнес програми. Освен че позволява да се мисли по-цялостно и стратегически за плановете за възнаграждения и обезщетения на вашия бизнес, изчисляването на общите възнаграждения на служителите в компаниите може да помогне на екипите по ЧР в привличането, задържането и мотивирането на работна сила. Конкретно ползите могат да намерят израз в:

- Запазване на настоящите служители;
- Мотивирано ангажиране на работната сила;
- Привличане на топ таланти.

В препоръчителен план, ето няколко неща, които следва да се имат предвид при изработване на обща стратегия за награди и годишни отчети:

- инвестиране в предимства, за които се интересуват служителите;

- увеличаване на непарични обезщетения;
- споделяне и съобщаване общите възнаграждения на всеки служител със служителите;
- разбиване на общите награди в отделни категории: компенсации, обезщетения, работа и живот, представяне и признание и развитие на служителите.
-

Използвана литература

1. Николаева, В. Приложни аспекти на инструментариума за вземане на управленски решения. // XIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 16”, 2016, с.107-116
2. Николаева, В. Стратегическо управление и лидерско поведение в контекста на Четвъртата индустриална революция. // XVII International scientific conference “management and engineering’ 19”, 2019, с.567-576
3. Agarwal, Upasna, Megha Gupta, and Fang Lee Cooke. 2022. Knowledge hides and seeks: Role of ethical leadership, self-enhancement, and job-involvement. Journal of Business Research, p. 141 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321008870>)
4. Alan M.Saks, Caring human resources management and employee engagement, Human Resource Management Review, 14 April 2021 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482221000140?via%3Dihub>)
5. Alejandra Álvarezq How can corporate functions become more agile?, McKinsey’s Madrid officeq April 1, 2022 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-can-corporate-functions-become-more-agile>)

6. Barua, Bikash. 2021. Impact of total quality management factors on knowledge creation in the organizations of Bangladesh, TQM, Journal 33
(https://www.researchgate.net/publication/348477579_Impact_of_total_quality_management_factors_on_knowledge_creation_in_the_organizations_of_Bangladesh)
7. Haldorai, Kavitha, Woo Gon Kim, and RL Fernando Garcia. 2022. Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721001503>)
8. Kloutsiniotis, Panagiotis V., Dimitrios M. Mihail, Naoum Mylonas, and Adamantia Pateli. 2022. Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management* 102
(<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8776468/>)
9. Lattice Team, Managers, Here's How to Run a One-on-One, January 22, 2018 (<https://lattice.com/library/managers-here-s-how-to-run-a-one-on-one>)
10. Mercer: Employer-Sponsored Health Plan Costs Shot Up in 2021, Feb 28, 2022
(<https://www.diceros.law/diceros-law-news/mercer-employer-sponsored-health-plan-costs-shot-up-in-2021>)
11. MouradOubrichabAbdelatiHakmaouicLamiaebenhayoundKlausSolberg SöileneBisanAbdulkaderf, Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment, *Journal of Business Research*, Volume 137, December 2021, Pages 488-499
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321006068>)

12. Nikolaeva, V. Leadership Behavior and Emotional Intelligence of The Leader. // XVIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 20”, 2020, c.409-418

13. Nikolaeva, V. Strategic management and coaching – limits of applicability. // Globalization, the State and the Individual", № 4(20), 2018, c.82-96

14. Rainer Strack, Orsolya Kovács-Ondrejko, Jens Baier, Pierre Antebi, Kate Kavanagh, and Ana López Gobernado, Decoding Global Reskilling and Career Paths, APRIL 28, 2021 (<https://www.bcg.com/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths>)

15. Raise anatomy how to ask for a raise and get it (<https://www.payscale.com/research-and-insights/how-to-ask-for-a-raise/>)

16. Scuotto, Veronica, Chiara Nespoli, Phuong Tra Tran, and Giuseppe Cappiello. 2022. An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research* 140: 76–84
(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008523>)

17. Torsten Bernauer, Nathalie Bouvier-Tersiguel, Heiko Heimes, and Abhishek Shirali, The corporate center: Driving the next normal, anuary 11, 2021 | Article (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-corporate-center-driving-the-next-normal>)