



10 правила за водене на преговори за повишение със служител

Ръководство за лидери





Съдържание

10 правила за водене на преговори за повишение със служител

Ръководство за лидери

- | | |
|-------------------|---|
| Въведение | Притеснявате се да говорите с вашите служители за тяхното възнаграждение? |
| Правило 1 | Всеки иска да печели повече и истината е, че винаги трябва да сте подготвени за подобни разговори! |
| Правило 2 | Подготовка за разговор за повишение на заплатата - осигуряване на съвместими изисквания и показатели. |
| Правило 3 | Инициаторът е в по-добра начална позиция. |
| Правило 4 | Запознайте се с изискванията и начина на мислене на вашия служител. |
| Правило 5 | Важно е да проявявате съпричастност към служителите си. |
| Правило 6 | Бъдете честни и не обещавайте, освен ако не сте лицето, което взима решенията. |
| Правило 7 | Фокусирайте се върху перспективата за развитие на служителите. |
| Правило 8 | Уверете служителите си, че ви е грижа за успеха им. |
| Правило 9 | Анализирайте прогреса им, покажете, че сте ангажирани. |
| Правило 10 | Спазвайте думата си и не нарушавайте доверието. |
| Заклучение | Как можете да осигурите подходящ процес на повишение на ниво компания? |



Предоставяме ви практически наръчник, озаглавен: 10 правила за водене на преговори за повишение със служител. Създаден е с оглед на препятствията за мениджърите, като съдържащите се в него знания се основават на **дългогодишен опит, съчетан с най-добрите пазарни практики**.

В продължение на много години в България разговорите за повишаване на заплатите са трудна и неудобна тема, предизвикваща страх и безпокойство за всички участници. Това се отнася както за мениджъра, отдела по човешки ресурси, така и за самия служител. В днешно време поколението Z и пазарните условия променят тази ситуация, тъй като **служителите са все по-наясно с техните права и ясно изразяват очакванията си**.

Ивона Венцел предоставя на ръководителите на екипи и членовете на HR отделите практичен наръчник, който описва по един проникателен и уместен начин: Как да се подготвите за такъв разговор? Чия работа е това? Какво да кажете, когато не разполагате с бюджет за повишение на заплатите на всички, но искате да запазите мотивацията и ангажираността на служителите? От кои области да черпите аргументи за подобен разговор?

Вярваме, че този наръчник ще помогне за укрепване на експертизата на отделите по човешки ресурси, както и за изграждане на компетенциите на мениджърите за провеждане на дискусии за възнагражденията със своите служители.



За автора:

Ивона Венцел

Директор "Човешки ресурси" |

Лидер в областта на трансформациите на човешките ресурси |

Предприемач | Ментор | Автор на книги

Въведение

Притеснявате се да говорите с вашите служители за тяхното възнаграждение?



"Как да разговарям със служител, който иска да преговаря за заплатата си? Не е ли това работа на отдела по човешки ресурси?"

"В края на краищата трябва да му дам нещо, иначе ще напусне...."

"Всъщност съм съгласен, че има голяма инфлация и че хората трябва да печелят повече, но имаме ограничен бюджет. Ръцете ми са вързани."

"Щом в екипа се разчупе, че той е получил повишение, веднага ще има опашка от желаещи...."

Ако работите като мениджър и тези притеснения са ви познати, знайте, че това е типично за много ръководители на екипи. Знаем, че избягвате да говорите за повишения и пари по различни причини. Първо, **вероятно ви липсват конкретни познания относно това как да водите конструктивен разговор на темата за възнаграждението** на служителите. Второ, все още съществува схващането, че служителят се допитва до своя пряк ръководител на тази тема единствено защото го интересува увеличението на възнаграждението му. Разбира се, това е един от мотивите (а понякога и основният), но често има и други причини. Този човек иска също да бъде изслушан и разбран. Освен това - той иска да знае „правилата на играта“, да разбере на какво се основава настоящото му възнаграждение, а също така и да разбере **как може да подобри своето представяне на работното място, за да се отрази това позитивно на заплатата му**.

Идеята на подобен диалог е да се разкрият очакванията на служителя, неговата визия за сътрудничество, което би помогнало на мениджъра да си изгради по-изчерпателна представа за това какво може да направи за него, за да подобри неговото благосъстояние на работното място и да насърчи развитието му.

Въпреки че не е гарантирано, че подобен разговор ще откаже служителя, който обмисля да смени работата си, за да печели повече, от това да подаде предизвестие си, **добре проведенят разговор за повишението на заплатата в 80% от случаите води до взаимно удовлетворяващ резултат**. Просто трябва да знаете как и кога да говорите и какви аргументи да използвате, така че разговорът да не се свежда единствено до темата за парите.

В този материал предлагаме 10 принципа, които опитните мениджъри използват в управленската си практика. Те работят независимо от размера на организацията, наличието или липсата на политика за възнагражденията и ще ви помогнат да управлявате мотивацията и финансовото благосъстояние на служителите си, което в професионалната сфера е 100% ваша отговорност. **Целта е да се изгради рамка за ефективна и етична работна среда, която да подобри ангажираността на служителите и да осигури успех на бизнеса.**



Правило 1

Всеки иска да печели повече
и истината е, че винаги трябва да сте
подготвени за подобни разговори!

- **Искам да печеля повече!** - казва вашият служител и ви поглежда в очакване.

Какво мислите вие? Как оценявате неговото желание? Служител, едва от шест месеца на работа, вече иска увеличение на заплатата. *Всичко, което има значение за него, са парите! Как да го повиша, като той едва изпълнява текущите си задачи....*

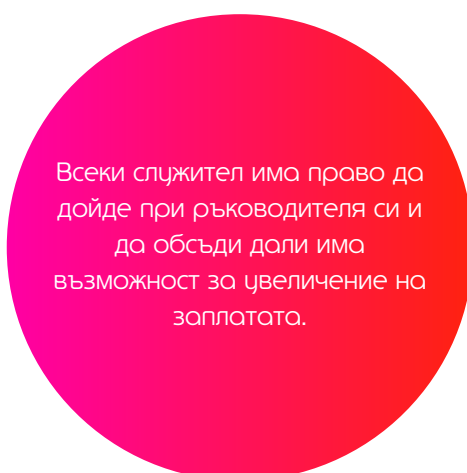
Звучи ли ви познато?

Време е да проправим път на нов начин на мислене: **всеки иска да печели повече**. Това е напълно естествено и не става дума за злоупотреба с правата, материализъм или циничен личен интерес. Даже си струва да оцените смелостта на хората, които идват и говорят директно за своите нужди. Защото това не е лесно! А тези, които не говорят? Вероятно вече знаете, че това съвсем не означава, че при тях липсва интерес към повишение на възнаграждението.

Има редица ситуации, които карат служителите да настояват за увеличение в заплатата:

- **инфлацията** е довела до намаляване на реалната стойност на заплатите;
- служителят системно е **цъсвършенствал уменията си** и иска да получава възнаграждение, което е в съответствие с това;
- разбира, че **негов колега на същата позиция**, със сходни умения и отговорности, **получава с 30 % повече**;
- научава, че в **друга компания на същата позиция би получавал с 40 % повече** за вършене на същата работа.

Причините, поради които хората, които досега са били доволни от заплатата си, променят гледната си точка, са многобройни.



Всеки служител има право да
дойде при ръководителя си и
да обсъди дали има
възможност за увеличение на
заплатата.

Така че няма за какво да се обиждате, сърдите или
дразните от искането му.

Вместо това се опитайте да трансформирате
напрежението и раздразнението в любопитство и
откровеност. Как?



Нека направим едно упражнение

Помислете за човек от вашия екип, който току-що ви е изпратил съобщение, че иска да обсъдите заплатата му. Вие сте изненадани от това, защото сте смятали, че досега той е бил доволен от условията, мотивиран и ангажиран. Усещате как у вас се порожда гняв и напрежение.

Задача: Вземете лист хартия и напишете 3 причини, поради които този служител може да иска предоговаряне на условията си. Вземете предвид личния му живот, работната среда, развитието му, както и задълженията и отговорностите му. Готови ли сте? Запишете още 3 причини. И още една. Надяваме се, че докато направите това упражнение, напрежението ще е спаднало, а гневът ще се е превърнал в любопитство и толерантност. Означава ли това, че трябва да се съгласите с предложението на този служител? Разбира се, че не. Означава само, че трябва да започнете разговора с отворено съзнание и без предварителни нагласи. А това е съвсем различна отправна точка.

Оказва се, че **50% от
служителите** в България се
оглеждат за нова работа, докато
са все още на настоящата си
позиция.

*проучване на nPloу през 2024 г.

Правило 2

Подготовка за разговор за повишение на заплатата - осигуряване на съвместими изисквания и показатели.

За да се чувствате уверени по време на разговорите за повишаване на възнаграждението, трябва да разполагате със сигурна база. Това са предимно данни и цифри.

Какво е полезно да знаете, за да се чувствате добре подготвени за такава среща?

- 1 **Колко печелят другите** в екипа? На какво се дължат разликите (ако са на едно и също ниво)?
- 2 Какво е **общото им възнаграждение** (бонуси, придобивки, други привилегии)?
- 3 Какви са техните **условия на труд** (вид на договора, срок на предизвестие, дистанционна работа, хибридна работа, отпуски)?
- 4 Какви са **политиките на компанията** по отношение на промените в заплатата?
- 5 Какви са **пазарните нива на заплащане** за подобни позиции?

Задачата ви е да проучите как изглеждат точки 1, 2 и 3 по отношение на пазарните ставки или политиката за възнаграждения на организацията.

Нека разгледаме тези точки стъпка по стъпка.

Колко печелят моите служители?

Знаете ли колко печелят хората в екипа ви? Това не винаги е толкова очевидно. Има организации, които не предоставят на мениджърите достъп до данните за заплатите. Ако случаят във вашата компания е такъв - инициирайте разговор по този въпрос. Тъй като вашата функция е да се грижите за мотивацията на служителите си (включително и от финансова гледна точка), **информацията за възнагражденията и условията в договора е значим инструмент във вашата работа.** И съвсем не става въпрос за сложни електронни таблици - достатъчен е имейл от отдел "Човешки ресурси", който обобщава накратко следните данни:

- основна заплата
- бонуси/ допълнителни придобивки
- нефинансови привилегии (дистанционна работа, гъвкаво работно време и др.)
- стойността на бюджета за обучения (ако има такъв)

Защо подобен отчет на общото възнаграждение е необходим на мениджърите днес?

Често страхът да се говори за повишаване на заплатата се дължи на това, че мениджърите смятат, че такъв разговор се отнася само до размера на нетната заплата. В същото време вашата задача е да покажете на служителя какво съставлява целият пакет от неговото или нейното **общо възнаграждение**.

Нека разгледаме това понятие:



Общо възнаграждение - всички инструменти, с които разполага работодателят и които могат да бъдат използвани за привличане, мотивиране и задържане на служителите в организацията (WorldatWork, 2007). Общото възнаграждение включва всичко, което има стойност за служителя и е резултат от договора, който той има с работодателя си. Първоначално общите възнаграждения включваха 6 елемента: **заплата, обезщетения, баланс между професионалния и личния живот, трудови резултати, символи на признателност, професионално развитие и планиране на кариерата**. Днес тези критерии са много по-обширни.

Какво означава това за вас?

Когато се подготвяте да обсъждате увеличение на заплатата, **изчислете стойността на придобивките** (не е задължително това да бъде точна калкулация, важна е общата стойност на пакета).

Включете типичните придобивки, като например допълнително здравно осигуряване, спортни карти, както и тези, които увеличават покупателната способност на служителя (и по данъчни причини са изгодни и за работодателя, например **ваучерите за храна**).

Не забравяйте за "неочевидните" придобивки: може би служителите ви имат допълнителни дни платен отпуск? Възможност за гъвкаво работно време? Богат избор от професионални обучения? Достъп до платформа за обучения? Ресурси за грижа за психическото здраве?



Един пример за опростена таблица, показваща стойността на **цялостния пакет от придобивки**, може да изглежда по следния начин:

Иван Петров Специалист продажби	Общо месечно възнаграждение (Български лев)
основно възнаграждение	2500
бонус за постигнати резултати	1250
служебен автомобил и гориво	500
<u>ваучери за храна</u>	до 200 лева месечно (освободени от данъци и осигуровки)
професионални обучения	300
стойността на дните допълнителен платен отпуск	100

Виждате ли как можете да преминете от разговор за основното заплащане на служителя към разговор за целия пакет, който му предоставяте? **Покажете, че възнаграждението му включва ценни елементи, на които той може да не обръща внимание в ежедневието си.** Дори да не сте в състояние да повишите заплатата на служителя, имате възможност да съдействате в други области, които са важни за неговото благополучие.

● **Защо обсъждането на общото възнаграждение със служителите е от значение?**

Рядко служителите са наясно със стойността на пакета от придобивки, който получават в своята компания. Важно е да сте добре информирани на тази тема и да покажете на служителя **реалната стойност на всички нематериални придобивки**. Може да се случи така, че служителят да не знае реалните разходи за работодателя или дори да не си спомня, че дадена придобивка е включена в офертата и може да се използва.

Какви са правилата във вашата компания по отношение на промените на заплатите? Много компании имат специфични регламенти, напр.:

- Преразглеждането на заплатите се извършва веднъж годишно, например след одобряването на бюджета за заплати за следващата година и само през този период.
- При разпределението на увеличенията винаги се вземат предвид 1. пазарните реалности/политиката на заплащане и 2. представянето на служителя (постижения, резултати, ниво и качество на изпълнение на задачите).
- Ако дадено лице бъде повишено на по-висока длъжност, заплатата му следва да се увеличи с максимум 20% в зависимост от настоящата му заплата.
- След изпитателния срок увеличението на заплатата е не повече от 5-10 %.

Как да получите пазарни данни за текущите нива на заплатите?

Има два начина: по-надежден, но по-скъп, и по-евтин, но задоволителен.

1

Професионални доставчици на данни - както местни, така и международни.

а. Предимства: включват данни, пододени директно от компаниите, така че са по-надеждни и точни.

б. Недостатъци: бюджет (струва си да се уточни, тъй като не винаги са много скъпи).

с. Примери: Mercer, WTW, JobTiger и др.

Забележка: По-надеждно е да се позовавате на медиана, а не на средната стойност (медианата означава "половината" от пазара).

2

Доклади на **агенциите за подбор на персонал** - показват условията на пазара единствено въз основа на приетите оферти, но могат да бъдат добра отправна точка.

а. Предимства: нямат разходи, те са добра основа за водене на диалог.

б. Недостатъци: по-малко надеждни, струва си да се провери откъде точно идват данните и за какво се отнасят.

с. Примери: Devire, Antal, Glassdoor и др.

Забележка: струва си да се сравнят няколко източника, тъй като разминаването в процентите може да бъде значително.

Кой показател ще ви позволи да сравните заплатите във вашата компания с тези на пазара?

Информацията за заплатите за всяка позиция в компанията трябва да бъде структурирана така, че да може да се сравнява лесно с пазарните данни. Ако пазарната медиана на заплатите за дадена позиция е X, то това може да бъде ориентир за вас и си струва да проверите дали заплатите във вашата компания са по-високи или по-ниски от тази стойност.

CR - **Compa Ratio** е мярка за измерване на възнаграждението, която **сравнява заплатата на служител с медианното възнаграждение за подобни позиции** в рамките на дадена компания или целеви пазар.

Как се изчислява CR?

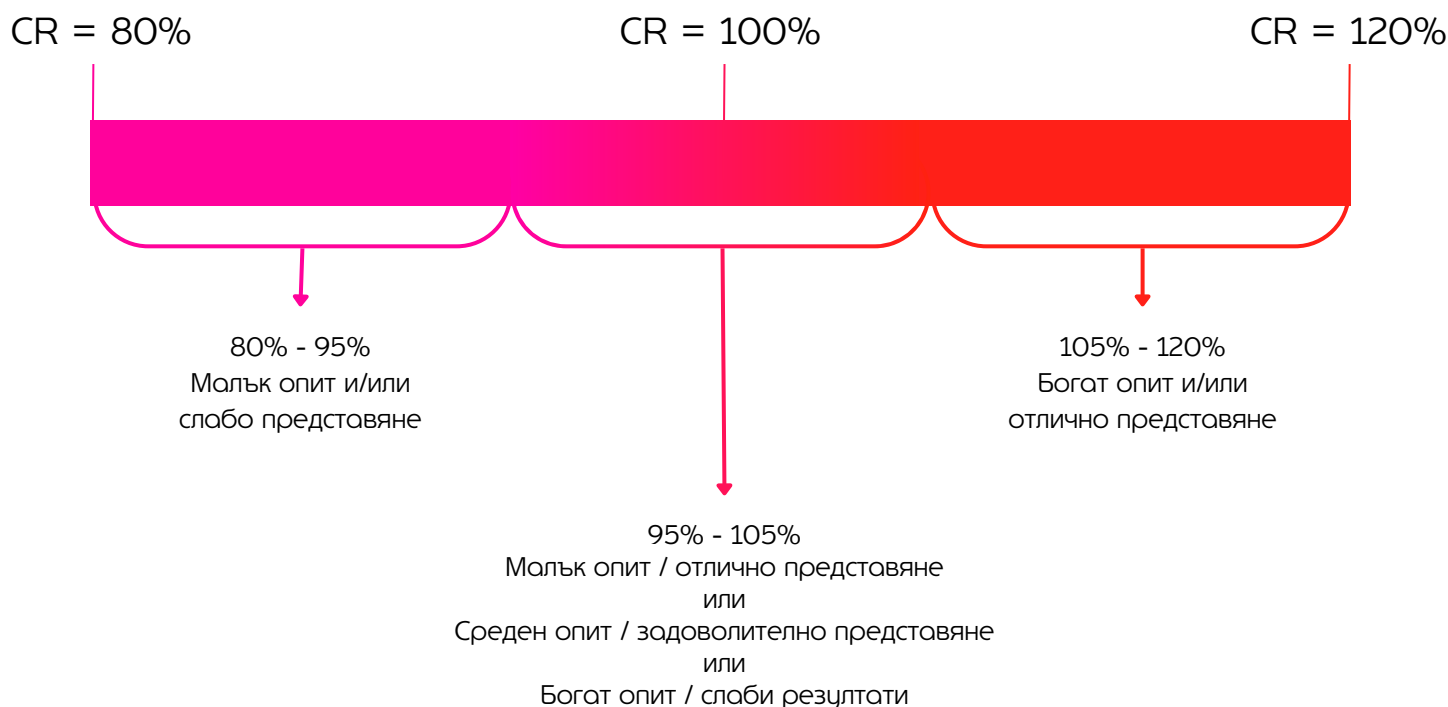
CR = индивидуалното възнаграждение : пазарна ставка x 100

Така че, ако специалист във вашата компания печели 2500 лева брутo, а медианната стойност на заплатите в индустрията е 3250 лева брутo, изчисляваме CR по формулата: $2500 : 3250 \times 100 = 76,9$

Това означава, че CR на служител е 76,9%, т.е. той е на 76,9% от средното възнаграждение, което се предлага на пазара за тази позиция.

CR = 80%. Високо ли е това, ниско ли е, подходящо ли е или не? - ще се запитате. Отговорът е: зависи. Ако даден служител е в началото на кариерата си или има малък опит - неговият CR задължително ще бъде по-нисък. **Важно е заплатата да е в рамките на политиката за възнаграждения на компанията.** Ако политиката за заплащане е определена в диапазона 80 % - 120 %, CR = 80 % означава, че лицето е на минимума на диапазона, така че или то току-що е постъпило на тази длъжност, или представянето му е незадоволително.

CR в сравнение с опита и представянето



И последен въпрос: тъй като не работя в отдел човешки ресурси и/или не се занимавам с възнагражденията в компанията, необходимо ли е да отделям време за такива анализи?

Краткият отговор е: да, необходимо е. Вие сте мениджър и се нуждаете от тези данни, за да изпълнявате ефективно отговорностите си и да задържате талантите в екипа си.

ВНИМАНИЕ!

Добре е тези данни **да се преглеждат и актуализират периодично**, поне веднъж годишно. Това ще ви покаже къде се намирате спрямо пазара, какво се е променило и какво е текущото състояние на заплатите във вашата компания.

Дигитален Ваучер Храна

Модерно средство за увеличаване на покупателната способност на служителите, с минимални разходи за работодателя.

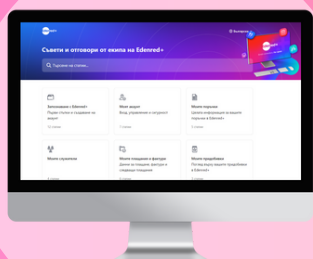
- ➔ **Спестявате до 1 278 лв. годишно на служител!**
- ➔ **100% освободени от данъци и осигуровки до 200 лв. на месец на служител!**
- ➔ **Оптимизирате разходите и увеличавате покупателната способност на служителите си.**



Какво представляват ваучерите за храна?

Ваучерите за храна са социална придобивка, която се предоставя от работодателя на служителите и цели да насърчава здравословното хранене и да оптимизира фирмените разходи.

Приемат се в широка търговска мрежа в цялата страна, която включва най-големите хранителни вериги, по-малки квартални магазини, ресторанти, сладкарници и др.



- ✦ **100% бърза и лесна онлайн поръчка и зареждане.**
- ✦ **Без всекидневно управление на картите.**
- ✦ **Модерно мобилно приложение за служителите!**

Влезте в света на Edenred+ и поставете служителите си на първо място!

Идънред България АД
 тел. +359 (2) 974 0220
 имейл: bulgaria@edenred.com
edenred.bg

Ваучер Храна в бюджета за 2025 г.

ПРИМЕР

Експерт по човешки ресурси **планира увеличение на заплатите в бюджета за 2025 г. в размер на 200 лева** с оглед на разходите на работодателя за всеки служител на месец.

	1 Увеличение на основното възнаграждение с пари в брой	2 Увеличение, предоставено във ваучери за храна
Увеличение на месечното възнаграждение	257,75 лв.	200 лв.
Общи разходи за работодателя	306,88 лв.	200 лв.
Реално възнаграждение (нето)	200 лв.	200 лв.

Ако конкретната фирма има персонал от 100 служители, **годишните спестявания за нея биха се равнили на 127 800 лева**, които работодателят би могъл да инвестира в развитието на бизнеса си.

В допълнение, дигиталният **Ваучер Храна от Идънред:**

- увеличава покупателната способност на служителите;
- повишава мотивацията, ангажираността и изгражда силни екипи;
- позволява на фирмата ви да се открои на пазара и да привлече талантиви кодри;
- гъвкаво решение по отношение на избора на храна;
- осигурява удобство, благодарение на широката мрежа от търговски обекти, както и възможността за плащане чрез G-Pay и Apple Pay;

Колко ще спести вашата компания, използвайки Ваучер Храна - Калкулатор

Правило 3

Инициаторът е в по-добра начална позиция.

"Най-доброто време за посаждане на дърво е било преди 20 години. А второто най-добро време е сега" - китайска поговорка

Може би се изкушавате да си замълчите с надеждата, че темата за увеличения няма да бъде спомената тази година? Не забравяйте, че **инициаторът има по-добра стартова позиция**. Затова не чакайте някой да дойде при вас.

А какво да правите, ако знаете, че тази година няма да има бюджет за увеличения? Действайте превантивно и поемете инициативата. Можете да кажете например:



Бих искал да поговорим за заплатата ти както и за общото възнаграждение. Особено като се вземе предвид, че през тази година увеличението на заплатите е замразено.

Първо - показвате, че можете да предложите нещо повече от повишение на заплатата. И още - проучвате рисковете, установявате дали за някого тази тема е решаваща за работата му в компанията, имате възможност да представите цялостното предложение, нови решения в областта на придобивките и т.н.

Какво друго можете да предложите, когато знаете, че няма бюджет за увеличение на заплатите?



Имам идея за твоето развитие [дайте конкретни примери]. Много ми се иска да останеш да работиш с нас, въпреки че не мога да ти предложа по-висока заплата.

Виждате ли, че дори и да нямате конкретно финансово предложение на масата, все още има за какво да се говори? Запомнете - **страхът е още един фактор, който обезсилва позицията ви и ви отнема чувството за влияние**.

Ще задържите ли всички служители по този начин? Не! Някой може, например поради семейни обстоятелства, просто да се нуждае от по-висока заплата. Това е негово или нейно право и това решение трябва да бъде уважено. Но вие ще знаете рисковете и можете да се подготвите предварително, като стартирате кампания за набиране на персонал.



Правило 4

Запознайте се с изискванията и начина на мислене на вашия служител.

Изясняването на очакванията и начина на мислене на служителя е отправна точка за разговор относно условията на сътрудничество.

Подходящи въпроси, които, от една страна, ви дават много информация, а от друга - показват, че се фокусирате върху интервюирания, са например:

- Как оценявате цялостния пакет, с който разполагате?
(Забележка: не ограничаваме въпроса само до заплатата!)
- Кои елементи са най-стойностни за вас, а кои не са толкова значими?
- От кои придобивки и предимства се възползвате най-често и от кои изобщо не (и защо?)
- Какви очаквания имате от пакета с възнаграждения?

Продължавайте да се задълбочавате, вместо да правите заключения, **проявете любопитство:**

- Искам да разбера какъв е бил ориентирът ви при определянето на тази цифра?
- Какво ви е повлияло да не сте доволни от сегашното си възнаграждение?
- Каква е причината за това ваше очакване?

Преди да решите да предприемете действия, първо трябва да анализирате по какъв начин се обръща към вас другият човек. Може да се окаже, че представените аргументи ще променят отношението ви и ще признаете, че служителят е прав (и може би ще получи повишение). Всяка подобна ситуация е различна, така че за да я управлявате правилно - **трябва да знаете с какви очаквания се сблъсквате от страна на служителя.**

ВАЖНО:

Не е необходимо да отговаряте веднага! Кажете, че искате да обмислите разговора, да видите какво позволява бюджетът. Можете да поискате това време, дори ако по време на разговора вече знаете, че в бюджета не е предвидено повишение. Това ще ви даде време да се подготвите, да потърсите други аргументи, да предложите алтернативи.

Правило 5

Важно е да проявявате съпричастност към служителите си.

Ключът към успеха при обсъждането на повишението е да бъдете прозрачни и да разясните на служителя какво е изпълнимо и какво не.

Нека разгледаме няколко случая:

Пример 1:

Служител е искал увеличение на заплатата си с 250 лева. Смятате, че неговите квалификации и постижения оправдават такова повишение. **Вие обаче не сте лицето, което взема решение по този въпрос.**

Какво можете да кажете? *Чувам какво ми казваш. От това, което знам за ситуацията в нашата компания, одобрението на бюджета все още предстои. Не мога да взема решение относно заплатите, тъй като това е отговорност на моя ръководител. От друга страна, ще отида при него и ще подкрепя молбата ти. Ще ти дам обратна връзка най-късно до края на следващата седмица.*

ВАЖНО! Вие не практикувате "управление напред", а управлявате спрямо очакванията на служителя, като активно работите в негова полза.

Пример 2:

Служителят очаква увеличение на заплатата с 1500 лева. Вече знаете, че **тази сума не се побира в бюджета и компетентността му все още е твърде ниска**, за да получи такова повишение.

Какво можете да кажете: *За съжаление няма как да ти дам такова увеличение. Смятам, че компетенциите ти все още не са на ниво, което би го оправдало. Вместо това с удоволствие бих поговорил за твоя план за развитие, който би направил тази стъпка постижима за теб. Позволи ми да помисля и ще се свържа с теб с предложение.*

ВАЖНО! Няма смисъл да се преструвате, че нещо е възможно, ако предварително знаете, че повишение няма да бъде осигурено. Тогава е добре да го кажете директно и да представите план за развитие, т.е. какво лицето може да направи, за да постигне финансовите си амбиции.

Пример 3:

Служител иска увеличение на заплатата със 700 лева. Смятате, че неговата компетентност и резултати са достатъчни за увеличение с 400 лева. Освен това вие не сте лицето, което взема решенията.

Какво можете да кажете: *Разглеждайки цялостната картина - твоето представяне и компетентност - бих могъл да отида при ръководителя си и да те препоръчам за повишение от 400 лева, защото смятам, че това наистина отговаря на твоите умения и резултати. Ако погледнем пазарните ставки, заплатата ти ще бъде малко под средата за индустрията, но бих се радвал да поговорим за това какво можеш да направиш през следващата година / следващите шест месеца, за да получиш по-висока заплата догодина.*

ВАЖНО: Формулирайте ясно препоръките си, използвайте препратки към политиката за възнагражденията или към пазарните ставки - след като преминете през правило 2, със сигурност ще имате събрани и анализирани данни.



Правило 6

Бъдете честни и не обещавайте, освен ако не сте лицето, което взима решенията.

Когато се подготвяте за обсъждане на увеличението на заплатата, е добре да анализирате внимателно собствената си зона на влияние. Казано по-просто, **определете върху какво имате влияние и върху какво - не**. И преди всичко: не обещавайте това, което не можете да изпълните, или това, което е извън вашата отговорност или капацитет за взимане на решения. **Честността в този аспект е от основно значение** за изграждането на доверие и автентични взаимоотношения с хората.

Означава ли това, че, ако не вие вземате решенията за заплатите, трябва безпомощно да разперите ръце и да кажете, че нищо не можете да направите?
Нодяваме се, че от прочитането на първите 5 принципа вече знаете, че не.

Какво можете да направите, ако не сте човекът, който взима решенията?

- 1 Проведете разговор с началника си и активно **препоръчайте** служителя.
- 2 Обсъдете **плана за развитие** на служителя.
- 3 Говорете не за самата основна заплата, а за **общото възнаграждение** (повече информация по тази тема има в Правило 2).
- 4 Обсъдете различни **алтернативи**. Може би има нещо, което е важно за служителя, но не е пряко свързано с увеличение на заплатата (например обучение или възможност за вътрешно повишение в компанията и разширяване на компетенциите?).

Правило 7

Фокусирайте се върху перспективата за развитие на служителите.

Както вече споменахме, при планирането на повишенията е добре да се вземат предвид 2 основни компонента: **компетентност и ефективност**.

Понякога се случва така, че, въпреки че представянето на служителя е отлично и надхвърля очакванията ви, **уменията му все още не отговарят на очакваните за длъжността**. Въпреки това вярвате, че с правилния план за развитие той или тя може бързо да ги постигне. И все пак не можете да повишите заплатата на този служител единствено на това основание.

И в този момент разговорът ви трябва да се съсредоточи върху бъдещето.

Можете да кажете например:

Много съм впечатлен от напредъка ти през последната година. По мое мнение все още не си достигнал нужното ниво в областта. Вярвам, че тази година може би вече ще го постигнеш и тогава ще го предвидя в бюджета. Нека да поговорим за плана ти за развитие, какво трябва да научиш, за да бъдеш пълноценен специалист в тази област. На този етап съм планирал награда за теб за постижения над средното ниво и смятам да те отлича по този начин.

Какво да правите, ако не сте доволни от резултатите на служителя до момента?

Отново се фокусирайте върху бъдещето:

Тази година качеството ти на работа не отговаряше на моите изисквания; получавал си тази обратна връзка многократно. Но нека заедно погледнем към бъдещето. Искам да те подкрепя в подобряването на уменията ти, така че да изпълняваш проекти, с които да се гордееш, а аз да съм доволен от резултата. Ако успееш да стигнеш до това ниво, ще се радвам да ти предложа по-висока заплата при следващия кръг от повишения.

Защо е толкова важно да се измести фокусът от оценката на досегашната работа към перспективата за бъдещето? Защото **една от целите на интервюто за повишаване на квалификацията е да мотивира, да покаже пътя за постигане на целта, за реализиране на амбициите**. По този начин изпращате сигнал на служителя, че не му се карате - напротив, искате да го подкрепите и вярвате, че може да стигне там, където иска.

Остава, разбира се, и най-трудният сценарий - когато не вярвате, че вашият служител може да достигне нивото, което ще му позволи да изпълнява задълженията на съответната длъжност.

Това е труден разговор, в който си струва да заложите на прозрачната комуникация и откровеността:



Компетенциите ти не отговарят на това, което ми е необходимо за тази позиция. Със сигурност няма да планирам такова повишение тази година. Притеснявам се дали очакванията към длъжността не са по-високи от моята оценка на твоите компетенции. Казваш, че си недоволен от заплатата и условията, аз от своя страна не съм доволен от резултатите от работата ти. Може би очакванията ни просто се разминават. Нека се споразумеем за конкретен план за действие, в който всеки от нас може да направи още един опит и да вземе окончателно решение за нашето сътрудничество.

ВНИМАНИЕ!

Бъдете подготвени за силни емоции в този момент. Подобна обратна връзка е трудна за хората и реакциите им могат да бъдат различни. От шок през дистанциране и замръзване до изблици на гняв и недоволност. Вашият компас в такива ситуации трябва да бъде честност (ако знаете, че работата с този човек няма бъдеще), уважение (т.е. да говорите за компетенции, резултати, а не за самия човек) и да се позовавате на конкретни показатели (които сте подготвили, например KPI/OKR, CR, доклади за заплатите).

Правило 8

Уверете служителите си, че ви е грижа за успеха им.

Трябва да покажете, че ви е грижа, и да действате в съответствие с това. Има една поговорка: **действията на човека винаги ще ви покажат какви са неговите приоритети.** Това е логично - в края на краищата хората изразходват времето, парите и енергията си за това, което е важно за тях.

Как можете да превърнете думите в действия и да постигнете реални резултати:

- 1 Ако знаете, че някой служител е ценен талант и носи голяма полза на екипа, можете да представите убедителни аргументи, за да покажете, че **да не му се повиши заплатата е нецелесъобразно от гледна точка на компанията.** Вижте, ако сега не му дадем 500 лева, след месец ще трябва да наемем нов кандидат, който ще е с 1000 лева по-скъп. Не забравяйте да използвате езика на бизнеса, числата и съотношенията, и да **покажете колко губи компанията, ако не действа.**
- 2 Знаете, че служителят ви има потенциал, но не можете да му предложите повишение? Поканете го на разговор за това как можете да го подкрепите в постигането на целите му. Като ръководител невинаги разполагате с бюджет за обучение, но тук не става въпрос за големи планове за развитие. По-скоро става въпрос за това **какво вие можете реално да направите, за да накарате този човек да постигне целите си по-бързо и да получи повишение.** Може би да приложите обратно наставничество? Или да предложите да работи 1x1 с по-опитен служител?
- 3 Струва си да се потърсят и алтернативи на увеличението на основната заплата. Пример? Може да сте в състояние да отделите време и да помогнете на служителя да развие умения, за да получи по-високи комисиони. Мислете в перспектива, **търсете креативни решения, които позволяват на служителя поне частично да реализира финансовите си амбиции.**

Покажете на служителя, че ви е грижа за него и че той е приоритет за вас.

Започнете с това, което можете да постигнете реално, и помислете какво можете да направите, за да помогнете на служителя да осъществи целите си. Това ще изисква от вас отоденост и време. От друга страна, именно вашата проактивност, внимание и ангажираност са най-доброто доказателство, че цените този човек и ви е грижа той да остане при вас.

Действията имат значение - затова му покажете, че той е приоритет за вас.

Правило 9

Анализирайте прогреса им, покажете, че сте ангажирани.

Случвало ли ви се е да разговаряте със служител за нещо важно (очаквания, изисквания, цели) и след това... **да не му дадете обратна връзка в продължение на година?** Защото не е имало време, защото е имало лавина от задачи, защото е било по-лесно, защото всичко вече е било казано. А по-късно, на годишното интервю, сте шокирани, защото този човек си мисли, че върши страхотна работа, постига сензационен резултат и отговаря на всички очаквания. В края на краищата, ако не беше така, щеше да получи правилната обратна връзка?

Тогава диалогът обикновено изглежда така:

- Но в края на краищата ти ми обеща повишение!
- Да, но само ако направиш задълбочен анализ на конкуренцията и въведеш заключенията си в комуникационната стратегия.
- Аз го направих!
- Но ти го направи погрешно.
- Откъде трябваше да знам това!

И в тази ситуация служителят ще бъде прав. **Отговорността на ръководителя е да предоставя редовно обратна връзка, да проверява напредъка, да се интересува от това на какво ниво се изпълняват целите.**

Добавете към списъка със задачи:

- Периодично (поне веднъж месечно) **проверявайте напредъка на служителя** по отношение на целите.
- **Давайте редовно обратна връзка.** Посочвайте дали нивото на изпълнение на установените резултати приближава служителя до повишение на заплатата (това ще му даде допълнителна мотивация) или го отдалечава от него (това ще му даде възможност да коригира и подобри работата си).

И в двата случая печелите.

За служителите е изключително важно да вярват, че получават справедливо заплащане. Според проучване на ангажираността, проведено от PayScale (2017 г.), **усещането за справедливост и прозрачност в заплащането оказва пет пъти по-голямо влияние върху удовлетвореността на служителите.**



Правило 10

Спазвайте думата си и не нарушавайте доверието.

Ако не държите на думата си, това, което казвате, няма да има никакво значение в очите на екипа ви.

А това е дисквалификация за вас като лидер.

Какво ще кажете за **ситуация, в която сте обещали повишение на заплатата при определени условия, а служителят "не е изпълнил" тези условия на нужното ниво?**

Отново е полезно да се позовавате на резултатите и целите. След това можете да му предложите **повишение на заплатата в съответствие с постигнатите успехи**. Ако още в самото начало ясно и конкретно определите правилата, които следват за увеличенията, тази ситуация не би трябвало да изненада никого.

Замразяването на бюджета за повишения обаче може да се случи на ниво компания. Тогава нямате никакво влияние върху увеличенията, защото те са фиксирани в цялата организация, така че е очевидно, че няма да удържите на думата си. Какво ще стане тогава? Ваша отговорност е да информирате служителите си възможно най-скоро.

Отново - честност, смелост и проактивност.

Слушай, имаме замразяване на бюджета в цялата компания. Подкрепата ми е неизменна, щом бюджетът се освободи, ще се боря за повишение на заплатата ти, тъй като съм много доволен от постигнатите от теб резултати.

Задължително четиво: "Радикална откровеност" - Ким Скот

Забележка: Това не означава, че със сигурност няма да загубите този човек. Ако обаче някой реши да си тръгне, приемоте това и говорете като зрели хора:

Разбирам те, благодаря, че ми го сподели. Само те моля да ми дадеш време да намеря някой, който да заеме позицията ти.

Заклучение

Как можете да осигурите подходящ процес на повишение на ниво компания?

Може би, след като сте прочели тази електронна книга, сте си помислили: добре, всичко това е страхотно, но... какво наистина мога да направя?

Като мениджър можете да направите много. За това е **необходима смелост и проактивност, но вие можете да бъдете този, който ще инициира промяната на ниво компания.**

Защото, в крайна сметка:

- 1 Вие сте този, който може да поеме инициативата и да поиска от отдела по човешки ресурси да ви предостави **достъп до данни, отчети за заплати** и др. (ако това не е предвидено във вашите задължения).
- 2 Вие сте този, който може **да каже на началника си, че възнамерявате да правите преглед на заплатите в екипа си веднъж годишно.**
- 3 От вас зависи да **разработите ясна политика за повишение** (така че да е ясно, че например с промяната на длъжността и разширяването на отговорностите автоматично се променя и възнаграждението).
- 4 Вие сте този, който може да **иницира такива дискусии**: изтеглете отчетите за заплатите, покажете ги на други мениджъри, на вашия ръководител и на HR.
- 5 Вие сте човекът, който може да **повдигне темата пред другите мениджъри** на срещите на отделите.

Кажете: *Слушайте, има натиск към повишаване на заплатите, вие също ли го забелязахте? Да седнем и да договорим правилата и процеса за даване на увеличения. Да се калибрираме, за да може всичко да работи на принципа на честната игра. Какво ще кажете, нека се споразумеем да правим подобна среща веднъж годишно.*

Забележка! Това е възможно, дори във фирмата да няма отдел "Човешки ресурси".

Ако като ръководител и лидер **искате да имате правилен процес - участвайте в създаването му.** Бъдете инициатор. Ще ви бъде по-лесно да работите, а екипът ви ще се чувства уверен - защото хората преди всичко искат да знаят къде се намират, какви са правилата и какво могат да очакват.

Ако нямате нищо - създайте го първо на ниво екип, след това изградете успешен подход и го покажете на другите. По този начин можете само да спечелите: **като създадете стойност за компанията, подобрите работата си и иницирате смели промени на организационно ниво.**

- Нужна ли е смелост, за да го направите? Разбира се, че е необходимо. Но струва ли си? Дори не знаете колко! Ами, ако се страхувате? Страхувайте се и... действайте!

За Идънред България

Доверете се на лидера в сферата на предплатените корпоративни решения.

- Вече 20 години Идънред България улеснява ежедневието и подобрява благосъстоянието на служителите в България, като помага на своите корпоративни клиенти да мотивират служителите и партньорите си чрез лесни за употреба продукти.
- Групата на Идънред се гордее с над 50 г. история и присъствие в 45 страни по света.



300,000
ползватели



4,700
корпоративни
клиенти



12,000
търговски
обекта

**Влезте в света на Идънред и поставете
служителите си на първо място!**

В **портфолиото** на компанията ще откриете:

- Ваучер Храна по Наредба 7
- Ваучер Храна по Наредба 11
- Ваучер и карта Награда/Подарък



Идънред България АД
тел. +359 (2) 974 0220
имейл: bulgaria@edenred.com
edenred.bg

