

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга Психология

Том 103

ANNUAIRE DE L'UNIVERSITE DE SOFIA "ST. KLIMENT OHRIDSKI"

FACULTE DE PHILOSOPHIE

Livre Psychologie

Tome 103

КАКВО ОПРЕДЕЛЯ ЗАПЛАЩАНЕТО КАТО СПРАВЕДЛИВО: РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОУЧВАНЕ СРЕД СЛУЖИТЕЛИ В ЧАСТНИ БЪЛГАРСКИ КОМПАНИИ

СИЛВИЯ ИВАНОВА

Катедра по социална, трудова и педагогическа психология

Силвия Иванова. ВОСПРИЯТИЕ СПРАВЕДЛИВОСТИ В ОПЛАТЕ СОТРУДНИКОВ: РЕЗУЛТАТИ ИССЛЕДОВАНИЯ В БОЛГАРСКИХ ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВ

Результаты, которые представлены здесь, являются выборкой более масштабного исследования, направленного на установления взаимосвязи между удовлетворённостью работой, удовлетворённостью заработной платы и перцепций д справедливости.

Конкретная выборка представляет двух основной акцентов, связанными с воспринятой справедливостью заработной платы: 1) обобщенные результаты о факторов, которые испытываемые лица (работающие в болгарских частных предпринимательств) определяют как ведущими, чтоб они приняли свою заработную плату как справедливой и 2) критерии, которым должны соответствовать другие работники на том же уровне в иерархии, чтоб различия в оплате на том же уровне в иерархии будут восприняты как справедливые.

Silvia Ivanova. PAY JUSTICE PERCEPTIONS RESULTS FROM RESEARCH IN BULGARIAN PRIVATE COMAPNIES

The results included in the current publication are part of large-scale research intended to identify the relationship between job satisfaction, pay satisfaction and pay justice perceptions.

This publication is focused on two key issues related to perceived pay justice: (1) summarized data on the factors stated by the participants (employees in Bulgarian private companies) as critical for pay justice perceptions and (2) pay justice criteria applicable to pay differentials among peers.

ТЕОРЕТИЧНА ПОСТАНОВКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Социалните психолози Jason A. Colquit и Jerald Greenberg отдавна са отбелязали, че чувствата за справедливост и несправедливост се преживяват често в всекидневието ни. Това е валидно в особено висока степен за работното място, където служителите са чувствителни към въпроси от типа доколко справедливо е заплащането им, доколко открито и последователно се вземат решенията относно заплащането и до каква степен тези решения са споделени с тях (Cohen, 1986; Greenberg, 1996). Подобни преживявания отразяват темата за *организационната справедливост* – термин, въведен от Greenberg (1987) във връзка със степента, до която хората възприемат събитията в организацията като справедливи.

Въпреки че липсва единодушно становище между изследователите по темата, тенденцията е да се приема, че служителите преценяват справедливостта на работното си място по четири основни дименсии: а) процедурна справедливост, б) дистрибутивна, в) междуличностна и г) информационна справедливост (Colquit, LePine, Wesson, 2010).

Вниманието на изследователите е първоначално привлечено от перцепциите на служителите за т.нар. *дистрибутивна справедливост* – справедливостта на „отплатата“, която получават в замяна на своя труд, усилия, опит и т.н. Основният въпрос, който се поставя в организационната психология в тази връзка, е какво кара хората да възприемат даден резултат като справедлив. Във връзка с темата за заплащането дистрибутивната справедливост се отнася до перцепциите на служителите за справедливостта на възнаграждението, което получават. Adams дефинира дистрибутивната справедливост като възприетата справедливост на резултатите от взети решения (Colquit, LePine, Wesson, 2010), т.е. доколко справедливо са разпределени заплащането, наградите, отговорностите и т.н. Отправната идея е, че хората „предлагат“ своя труд, усилия, опит, качества, квалификация и т.н., очаквайки съответна „отплата“ от страна на работодателя – заплащане, придобивки, статус, условия на работа, признание и т.н. Всеки индивид инвестира в своята работа и съответно очаква нещо в замяна.

Обект на оценка от страна на служителите обаче са не само резултатите, но и решенията, чрез които се определя разпределението на тези резултати. Проучванията на Thibaut и Walker (1975) насочват вниманието към *процедурната справедливост* и процесите за вземане на решения в организациите. Процедурната справедливост се отнася именно до начина, по който различните резултати са разпределени – справедливи ли са например принципите, по които се разпределя заплащането в организацията през погледа на служителите.

По-късно Vies и Moag (1986) разграничават и трети тип справедливост – *междоличностната*, отнасяща се до отношението, което „получават“ хората в хода на прилагане на процедурите. По този начин авторите разгранича-

ват самите процедури от *прилагането* им и съответно свеждат процедурната справедливост до перцепциите на индивидите за справедливостта на формалната структура на процедурите. Тази дименсия на справедливостта отразява перцепциите на служителите за отношението и подхода на ръководството към тях. За да възприемат отношението като справедливо, служителите трябва да «виждат» уважение и зачитане на достойнството им, както и откровеност и честност от страна на ръководството в компанията

Cropanzano и Greenberg стигат още по-далеч и разграничават две нива на междуличностно отношение. Първото ниво е степента, до която хората вярват, че получават нужното уважение и зачитане. Второто ниво е т.нар. *информационна справедливост* – преценката на хората за информацията, която получават относно процедурите, които ги засягат по един или друг начин (Cropanzano & Greenberg, цит. по Cooper & Robertson, 1997). Информационната справедливост се отнася до перцепциите на служителите за информацията, която им се предоставя от ръководството в процеса на вземане на решения. Възприетата информационна справедливост означава, че служителите получават ясна, последователна и коректна информация за взети решения и за резултатите от тях (Colquit, LePine, Wesson, 2010). Резултатите от проучване на Shapiro, Butner и Barry (1994) показват, че перцепцията за адекватност на информацията се подсилва, когато комуникацията е лице-в-лице, вместо в писмен вид (Cropanzano & Greenberg, цит. в Cooper & Robertson, 1997).

Не всички учени приемат това разграничение на типовете справедливост. В литературата се водят спорове доколко междуличностната справедливост е самостоятелна дименсия или не, какви точно са взаимовръзките между отделните дименсии на справедливостта. Този проблем не е обект на настоящото проучване. В изследването поставихме фокуса върху перцепциите за дистрибутивна справедливост и по-конкретно кога служителите възприемат заплащането си като справедливо. Познаването на водещите детерминанти на справедливостта на заплащането би могло да улесни изграждането на приемана от служителите структура на заплащане. Тази структура от своя страна може да бъде ефективен инструмент в привличането, задържането и мотивирането на служителите.

Цел на изследването

В практически план целите на проучването са насочени към установяване на условията, на които трябва да отговаря заплащането, за да се оценява от служителите като справедливо, както и на факторите, които определят по-висока или по-ниска толерантност към разлики в заплащането между служителите на едни и същи нива в йерархията на компанията.

Методика

Дистрибутивната справедливост е изследвана чрез скалата на Price и Mueller (1986), публикувана в BRC Papers on Cross-Cultural Management (The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-Cultural Investigation of a Firm's Group Incentive Plan, Sunny C. L. Fong & Margaret A. Shaffer, 2001).

Айтемът е формулиран като:

“Доколко справедливо според Вас е заплащането, което получавате в момента, с оглед на:

- Вашите отговорности
- Опита, който имате
- Усилията, които влагате
- Резултатите, които постигате
- Напрежението в работа Ви“

Скалата за оценка е 5-степенна Ликъртова скала, където 1 отговаря на «категорично несправедливо», 2 – «несправедливо», 3 – «не мога да преценя», 4 – «справедливо» и 5 – «напълно справедливо».

С цел задълбочаване на информацията относно перцепциите за справедливост на заплащането към тези две скали бяха добавени допълнителни въпроси, насочени към:

а) факторите, които определят заплащането като справедливо или несправедливо през погледа на участниците;

б) условията, при които участниците биха приели за справедливо техен колега да получава по-високо от тяхното собствено заплащане;

Използваната скала на Price и Mueller (1986) за дистрибутивна справедливост ни „казва“ до каква степен участниците вярват, че заплащането им отговаря на а) напрежението в работата им, б) усилията, които полагат, в) резултатите, които постигат, г) опита, който имат, и д) отговорностите, които поемат. Този инструмент обаче не ни казва дали именно това са критериите, които участниците приемат като водещи, за да оценят заплащането си като справедливо. По тази причина към цялостния инструмент добавихме въпрос „На какви критерии, според Вас, трябва да отговаря възнаграждението Ви, за да е справедливо“. Участниците разполагаха с набор от възможни алтернативи за отговор, както и с възможност да добавят със собствени думи допълнителни критерии, които според тях са важни, но не са заложили като алтернативен отговор. Всеки от участниците трябваше да избере само три от възможните отговори – тези, които възприема като най-съществени. Приложеният подход не изискваше от участниците да ранжират по степен на значимост критериите, за да не се усложнява допълнително попълването на въпросника.

Направените статистически обработки показват висока степен на надеждност на използвания инструмент – алфа на Кронбах: .824 за дистрибутивна справедливост на заплащането (скала на Price и Mueller, 1986).

Обект на изследването

Обект на изследването бяха служители в частни български компании. Целта ни беше да обхванем няколко основни групи участници:

- а) служители на експертни длъжности с различни нива на заплащане и
- б) участници, заемащи управленски позиции, отново с различни нива на заплащане.

Разграничителните линии за обособяване на групите в извадката бяха: а) ниво на заплащане и б) ниво в йерархията на организацията. Насочихме се единствено към представители на частни компании, тъй като включването и на такива от държавни институции и/или неправителствени организации би увеличило значително променливите и съответно би затруднило поставянето на фокус в анализа. Общият брой на участниците в проучването е 191.

Изследователска процедура

Изследването беше проведено чрез уеб-базирана методика. Инструментите бяха публикувани в интернет платформа, която позволява автоматичното изпращане на отговорите на участниците и възможност да попълнят въпросника от удобно за тях място и време. Този подход при провеждане на проучването беше предпочетен пред класическото попълване на хартиен носител по две основни причини. Първо, така имаме възможност да ускорим процеса по събиране на отговорите на участници, които не са ситуирани в София. Второ, по този начин се гарантира конфиденциалността на отговорите и анонимността им, което очакваме да е допринесло за откровеността на отговорите – фактор, който е важен предвид спецификите на темата и информацията, касаеща ниво на заплащане.

Събраните данни бяха пренесени и обработени чрез статистическа програма SPSS, версия 19.

Резултати от изследването

Демографски профил на извадката

Общият брой участници в проучването е 191, от които 77 мъже (40%) и 111 жени (58%). Преобладаващата част от участниците са в активна възраст и са имали възможност да натрупат професионален опит (по-голямата част над 5 години) (фиг. 1 и 2).

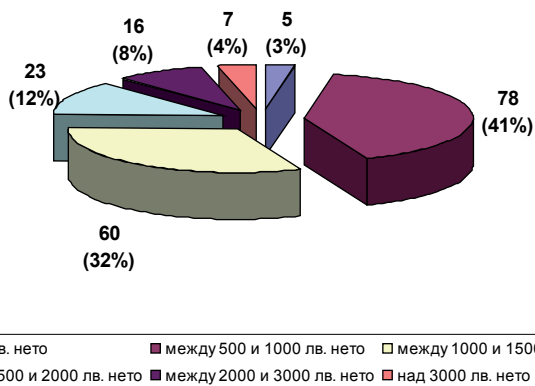
Разпределение на участниците по ниво в йерархията



Фиг. 1. Разпределение на участниците според йерархичното ниво на позицията

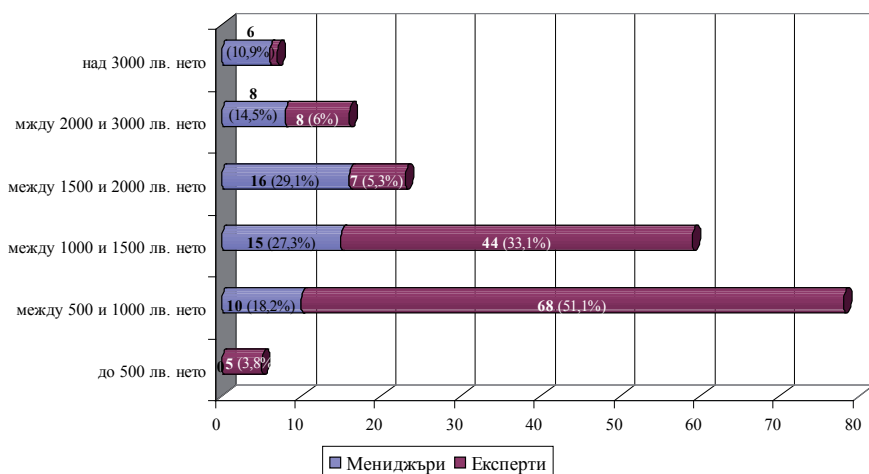
- *Забележка. Не всички участници са посочили позицията си.*

Ниво на заплащане (нетна сума, месечно)



Фиг. 2. Разпределение на участниците според ниво на получавано заплащане (нетна сума, месечно)

Съотношението експерти/мениджъри в извадката е 2/1, като разпределението между мъже и жени на управленски позиции е равномерно (55% от мениджърите са мъже и 45% са жени) (фиг. 3).



Фиг. 3. Разпределение на участниците на управленски и експертни позиции по ниво на заплащане

• *Забележка.* Не всички участници са дали информация за позиция и ниво на заплащане.

Справедливост на заплащането

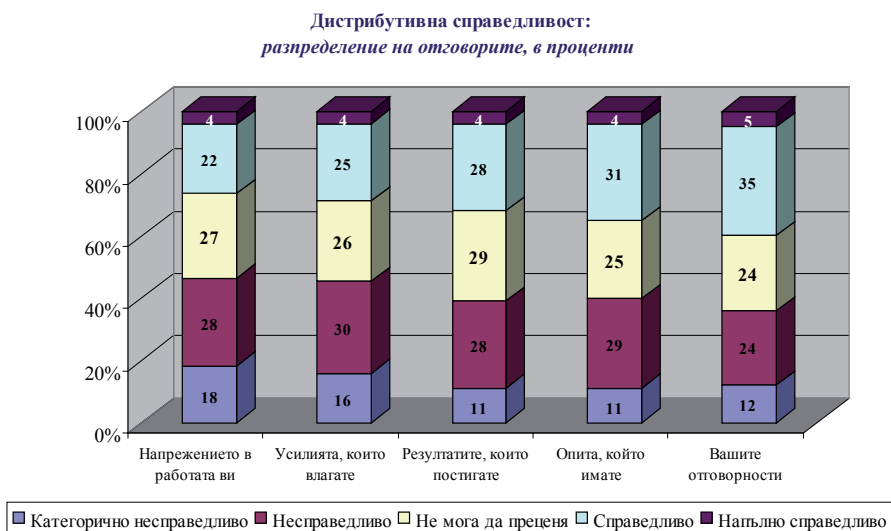
Участниците в проучването възприемат заплащането, което получават, като съответстващо в най-висока степен на отговорностите, които поемат на настоящите си позиции ($x = 2,97$), като е важно да се отбележи, че все пак дори тази най-висока средна стойност не съответства изцяло на отговор „справедливо“.

Таблица 1. Средни стойности и стандартни отклонения за дистрибутивна справедливост на заплащането

Дистрибутивна справедливост на заплащането			
Айтем	N	Средна стойност	Стандартно отклонение
Напрежението в работата ви	191	2,65	1,14
Усилията, които влагате	191	2,72	1,13
Резултатите, които постигате	191	2,86	1,06
Опита, който имате	191	2,87	1,09
Вашите отговорности	191	2,97	1,14

Както се вижда от данните в таблица 1, според участниците заплащането им в най-слаба степен отразява напрежението, на което са подложени в работата си. В по-висока степен то съответства на усилията им, опита, както и на постиганите резултати.

Процентното разпределение на отговорите между „категорично несправедливо“ и „напълно справедливо“ показва необходимост от оптимизиране на цялостните системи и практики по определяне на заплащането и комуникирането им със служителите в рамките на компаниите, които се включиха в проучването (фиг. 4)



Фиг. 4. Разпределение на отговорите по тема дистрибутивна справедливост (в проценти)

Трудно е да се извлекат еднозначни изводи за нивото на възприета дистрибутивна (не)справедливост. Ако разглеждаме единствено средните стойности изолирано, резултатите показват, че служителите, които са се включили в проучването, като цяло възприемат заплащането си като справедливо в смисъл на съответствие между заплащането и а) отговорностите, б) резултатите, в) усилията, г) напрежението и д) опита им. От друга страна, тези средни стойности всъщност са по-ниски от отговор „Справедливо“ (т.е. под степен 3) и съответно не би било коректно да приемаме обобщените отговори като показателни за наличие на перцепции за дистрибутивна справедливост по отношение на всички служители, включили се в проучването. Както се вижда от честотното разпределение на отговорите (фиг. 4), ако се абстрахираме от резултатите в графата „Не мога да преценя“, по-голям процент от участниците заявяват, че заплащането им е несправедливо.

Критерии за справедливост на заплащането

Една от задачите на сегашното проучване беше да се установи не само възприетата степен на дистрибутивна справедливост през погледа на участниците, но и да се очертаят факторите, които повлияват тази перцепция.

Както вече посочихме в описанието на методиката, към цялостния инструмент добавихме въпрос „На какви критерии, според Вас, трябва да отговаря възнаграждението Ви, за да е справедливо?“. От участниците се изискваше да маркират три от серия възможни отговори и да напишат със свои думи критериите, които възприемат като важни, но които не са дадени като алтернатива.

Не сме изисквали от участниците да ранжират критериите по степен на значимост, за да не усложняваме прекалено попълването на въпросника. При евентуално бъдещо проучване, фокусирано конкретно към критериите за справедливост, би могло да се направи и това ранжиране, за да се установи (макар и относително) тежестта, която участниците приписват на всеки от критериите. Приносът на подобно ранжиране би могъл да се търси във възможността да се формулират по-конкретни препоръки за формиране на структурата на заплащане в частни организации.

В табл. 2 са представени отговорите на всички участници. Не би било коректно да правим заключения за значимостта на отделните критерии, на базата на това кои са маркирани от най-голям брой участници, защото дори значителен брой изследвани лица да са отбелязвали едни и същи критерии, напълно възможно е да има големи различия в тежестта, която биха приписали на тези критерии.

Таблица 2. Честотно разпределение на отговорите за критерии, на които трябва да отговаря заплащането, за да е справедливо

Критерий	Колко пъти е маркиран този критерий
Да отговаря на моята компетентност	83
Да отговаря на професионалния ми опит	53
Да съответства на резултатите, които постигам	134
Да отговаря на стажа, който съм натрупал/а на настоящата си позиция	17
Да съответства на отговорностите ми	122
Да съответства на усилията, които влагам в работата си	82
Да съответства на важността на позицията ми за отдела/фирмата като цяло	33
Да отговаря на общия ми стаж в компанията	9
Да ми позволява да покривам основните си нужди	6
Да не е по-ниско от това, което бих получавал/а в друга компания за същата работа	3
Друго (моля, напишете какво)	не са отбелязвани допълнителни критерии

На този етап можем да обобщим единствено честотното разпределение на отговорите и съответно колко пъти всеки от критериите е бил отбелязван като водещ за възприетата справедливост на заплащане.

Проучването показва, че за участниците критериите във висока степен припокриват критериите, заложили и от Price и Mueller (1986) в скалата за дистрибутивна справедливост. *Усилията, резултатите и отговорностите* се посочват като водещи критерии от участниците при оценка на справедливостта на заплащането им.

На преден план излиза и още един критерий, който не е включен в скалата на Price и Mueller (1986) – *компетентността* като показател, с който участниците смятат, че трябва да бъде съобразено заплащането им. Този критерий е отбелязан като съществен от 43 % от участниците и съответно измества критерия „опит“, отбелязан от 27 % от участниците.

Впечатление прави, че критерият „Да не е по-ниско от това, което бих получавал/а в друга компания за същата работа“ е отбелязан от едва трима участника. На тази основа може да се допусне, че справедливостта на заплащането не се оценява приоритетно на базата на външно сравнение.

Критерии за справедливост на различия в заплащането по хоризонтала

Като следваща стъпка в проучването, участниците отбелязаха на какви критерии трябва да отговарят техните колеги, за да приемат за справедливо наличието на различия в заплащането. Отново разполагаха с няколко възможни отговора, от които тряваше да отбележат трите най-съществени според тях самите.

Разпределението на отговорите е представено в табл. 3.

Образователното ниво и натрупаният в дадена компания стаж не се възприемат като съществени показатели, които да повлияват заплащането, т.е. по-скоро не се оценяват като „инвестиция“, която да е достатъчно значима, за да се отразява на заплащането и/или да обуславя различия в заплащането между служителите на едно ниво в йерархията.

Потребностите отново не се зачитат като основание за дефиниране на определено заплащане – нито един от участниците не е посочил „има по-големи потребности“ като основателна причина за различия в заплащането

Резултатите от проучването показват, че преобладаващата част от хората са склонни да се сравняват с колеги на същото ниво предимно по компетентност, резултати и отговорности, за да определят доколко справедливо е разпределението на заплащането в компанията. Според получените отговори, за да се приема като справедливо наличието на разлики в заплатата между служителите на едно ниво в йерархията, е важно системата за заплащане да отчита разлики не само в резултатите от работата, но и в компетентността на хората, както и в нивото на отговорност, която поемат.

Таблица 3. Честотно разпределение на отговорите за критерии, на които трябва да отговаря друг служител на същото ниво в йерархията, за да се приеме за справедливо различие в заплащането.

Критерий	Колко пъти е маркиран този отговор
Ако е по-компетентен от мен	110
Ако има по-високо образование	16
Ако има повече опит от мен	32
Ако резултатите му са по-добри от моите	127
Ако стажът, който има на настоящата си позиция е по-голям от моя	20
Ако поема повече отговорности от мен	123
Ако полага повече усилия от мен	47
Ако работи повече часове от мен	29
Ако позицията, която заема, е по-важна за отдела/фирмата като цяло	49
Ако има по-голям стаж в компанията	15
Ако има по-големи потребности	0
Друго (моля, отбележете какво)	<i>не са отбелязвани допълнителни критерии</i>

Айтем: *Смятам, че би било справедливо колега на същото ниво в йерархията да получава по-високо възнаграждение от мен, само.*

Влияние на демографските фактори върху избор на критерии за справедливост

Анализът на влиянието на демографските фактори върху избора на критерии, които участниците възприемат като значими, за да определят заплащането си и/или различията в заплащането по хоризонтала като справедливи беше проведен основно, за да проверим доколко личният интерес е съществен фактор при избора на тези критерии. Например дали служителите, които имат вече натрупан по-голям професионален опит, ще залагат по-често на критерия „стаж“ в сравнение със служителите, които са в началото на кариерата си.

В настоящото изложение е представена извадка от направените анализи като са описани по-съществените различия в отговорите, както и резултатите, които приемаме за интересни.

А) Влияние на демографските фактори върху избора на критерии, които определят собственото заплащане като справедливо

(А1) Пол

Направеното сравнение между отговорите на мъже и жени, показва, че факторът пол не води до съществени различия в избора на критерии, които определят заплащането като справедливо. Отговорите по основните критерии са разпределени по сходен начин между двата пола:

„компетентност“ като критерий се приема от 43 % от мъжете и 44 % от жените;

„резултати“ се подкрепят също от двата пола (74% от мъжете и 70 % от жените са маркирали този критерий);

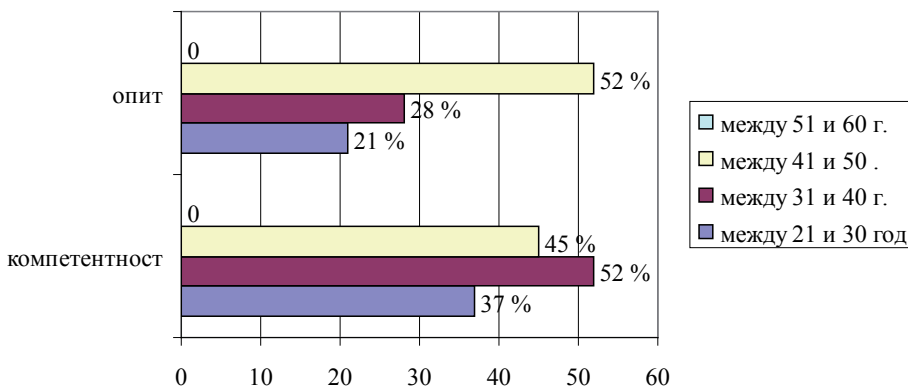
„отговорности“ се маркират от 69% от мъжете и 62 % от жените;

„усилията“ се приемат като важен критерий от 39 % от мъжете и 47 % от жените

(A2) Възраст

Както се вижда от фиг. 5, най-голям брой участници във възрастовата група между 41 и 50 години отбелязват, че заплащането трябва да съответства на „опита“.

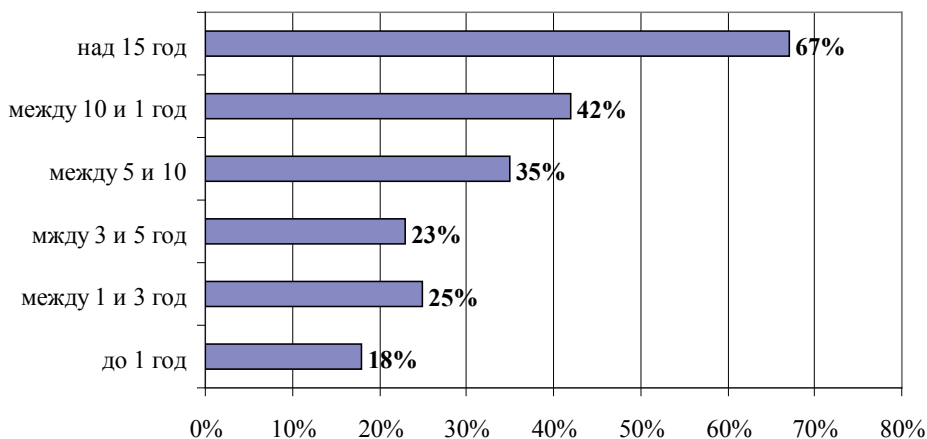
„Компетентността“ е най-важна за участниците между 31 и 40 години в сравнение с по-младите и по-възрастните участници (фиг. 5).



Фиг. 5. Какъв процент от участниците в различни възрастови групи, отбелязват критериите „опит“ и „компетентност“ като значими, за да възприемат заплащането си като справедливо

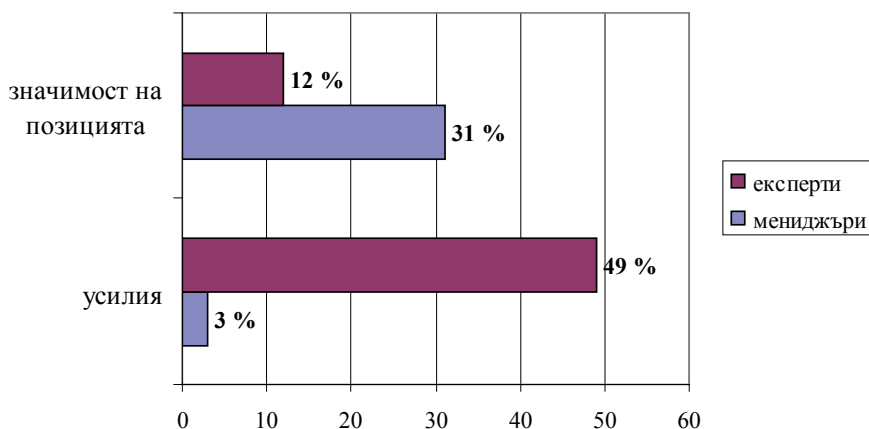
Различията в отговорите по останалите критерии на база възрастова група са незначителни. Образованието и общият трудов стаж на участниците също не повлияват съществено избора на критерии за справедливост на заплащането.

Какъв процент от служителите в съответната група приемат критерия "Опит"



Фиг. 6. Какъв процент от участниците с различен стаж на настоящата си позиция отбелязват критерий „опит“ като значим, за да възприемат заплащането си като справедливо

Известна роля има продължителността на стажа на настоящата позиция спрямо значението на критерия „опит“. Както се вижда от фиг. 6, като цяло колкото по-дълъг е стажът на актуалната позиция, толкова по-често критерият „опит“ се отбелязва като значим за справедливостта на заплащането.



Фиг. 7. Какъв процент от участниците на различно ниво отбелязват критериите „усилия“ и „значимост на позицията“ като важни, за да възприемат заплащането си като справедливо

Значение има и нивото в йерархията, на което се намират участниците. Позицията повлиява предимно отговорите, свързани с критериите „значимост

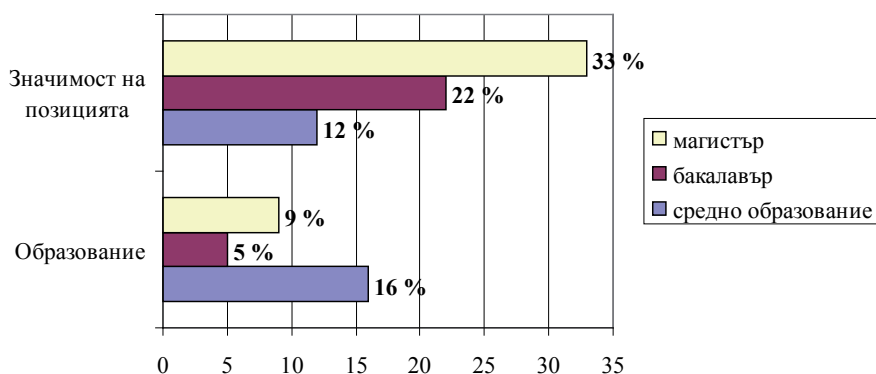
на позицията“ и „усилия“. (фиг. 7). Резултатите показват, че мениджърите ценят значително повече съответствието между заплащане и значимост на позицията, докато експертите заявяват, че, за да е справедливо, заплащането им трябва да отговаря по-скоро на полаганите усилия. До голяма степен тези резултати показват различията в гледните точки и в перспективата. Приемаме, че е естествено мениджърите да не приписват толкова голямо значение на усилията, най-малкото защото те не винаги са насочени в подходящата посока и/или не гарантират постигането и на резултати.

Б) Влияние на демографските фактори върху избора на критерии, които определят като справедливо различието в заплащането между служителите на едно ниво в йерархията.

Различията в избраните критерии между мъже и жени са незначителни. Резултатите показват, че процентът от мъжете, които приемат критерий „резултати“ като основателен за евентуални различия в заплащането по хоризонтала е малко по-висок от този на жените (съответно 72 % от мъжете и 64 % от жените), което показва малко по-ясно изразена конкурентна нагласа при мъжете. По-голям е процентът при жените, които маркират критерий «работи повече часове» (19 % от жените са го отбелязали като важен критерий, докато при мъжете процентът е 9 %).

Като цяло различията между половете са по-скоро слабо изразени и само по отношение на част от критериите.

Малко по-видими са различията на база образователно ниво. Резултатите (графика 8) показват, че участниците с най-ниска образователна степен приемат именно образованието като основание да приемат за справедливо различието в заплащането между тях и техен колега на същото ниво.



Фиг. 8. Какъв процент от участниците на различно образователно ниво, отбелязват критериите „образование“ и „значимост на позицията“ като важни, за да възприемат за справедливо различия в заплащането по хоризонтала

Данните са показателни за нагласите на участниците в тази група – критериите, които се отбелязват като основателни, отразяват ценностите на участниците и на базата на тези отговори можем да съдим, че личният интерес не е водещ при избора на критерии (в противен случай би било логично участниците със средно образование да не маркират този критерий, защото не е в тяхна полза). Значимостта на позицията се отчита в най-висока степен от участниците с магистърска степен (33 % от тях са го отбелязали). Този критерий се приема като съществен и от по-голям процент от мениджърите в сравнение с участниците на експертно ниво (33 % от мениджърите смятат, че това е основателна причина за различия в заплащането спрямо 23 % от участниците на експертни позиции).

Общият трудов стаж като променлива не повлиява отчитането на критерий „опит“ като основание за различия в заплащането по хоризонтала – преобладаващата част от участниците от всички групи, формирани на база трудов опит, не смятат продължителността на стажа или опита на съответната длъжност за основание да има различия в заплащането.

ОБОБЩЕНИЕ

Изследването на възприетата справедливост на заплащането показва, че участниците в проучването възприемат заплащането, което получават, като съответстващо в най-висока степен на отговорностите, които поемат на сегашното си позиции ($x = 2,97$), като е важно да се отбележи, че все пак дори тази най-висока средна стойност не съответства изцяло на отговор „справедливо“. Заплащането се възприема като най-слабо съответстващо на напрежението, на което са подложени служителите в работата си.

Проучването показва, че критериите, съгласно които изследваните лица определят заплащането като справедливо във висока степен се припокриват с критериите, заложили и от Price и Mueller (1986) в скалата за дистрибутивна справедливост. *Усилията, резултатите и отговорностите* се посочват като водещи критерии от участниците при оценка на справедливостта на заплащането им. На преден план излиза и още един критерий, който не е включен в скалата на Price и Mueller (1986) – *компетентността* като показател, с който участниците смятат, че трябва да бъде съобразено заплащането им. Впечатление прави, че критерият „Да не е по-ниско от това, което бих получавал/а в друга компания за същата работа“ е отбелязан само от трима участници.

Заклучение

Не би било реалистично да се приема, че всички служители в даден екип са „еднакви“ – т.е. че работят еднакво ефективно, постигат еднакви резултати, притежават еднакви способности и т.н. Същевременно, ако заплащането е

„по равно“ (т.е. ако всички служители в даден екип и/или отдел например получават еднакво заплащане), това би могло да се приема като сигнал, че тези различия в индивидуалния принос не се признават от страна на работодателя. В този смисъл вярваме, че е от значение системата за възнаграждение да позволява оценка и признание на индивидуалната роля на служителите, които са по-значими за компанията – защото могат повече, защото знаят повече, защото правят повече и т.н.

Има различни подходи за постигане на това разграничение между служителите. Оценката и възнаграждаването на *по-високите резултати* например, би могло във висока степен да се постигне чрез система за атестиране на служителите. Важно условие, за да е ефективна тази система обаче, е тя да се възприема като обективна от страна на самите служители и не на последно място – прекият ръководител, които извършва оценката да се възприема като обективен. Всяка система за оценка има своите слабости и постигането на пълна обективност и измеримост на критериите е трудно (често дори невъзможно), но от ключово значение за функционирането на системата е тя да се приема от служителите.

Отчитането на разликите в *компетентността* (т.е. в знанията, уменията и проявите на служителите) от своя страна, може да се постигне чрез изграждането на компетентностен модел, който да се заложи в системата за оценка (тук естествено отново възниква въпросът за измеримостта на компетентностите, които се залагат).

Оценката на *отговорностите*, които отделните служители поемат, по същество предполага оценка на длъжността (какви функции се изпълняват от съответния служител), както и оценка на индивидуалната значимост на отделните служители (често реално изпълняваните задачи и приноса на служителите излизат извън рамките на определеното в длъжностната характеристика). Този тип оценка изисква индивидуален подход от страна на мениджърския екип и вземане на решения кои от служителите (не само позициите) са критично важни за ефективността на екипа/компанията като цяло.

Получените в проучването резултати показват, че, за да се оценява като справедлива системата на заплащане (собственото заплащане и структурата на заплащане по хоризонтала) е необходимо да се вземат под внимание серия от показатели. Комбинацията от всички елементи – система за оценка на изпълнението (атестация), компетентностен модел, оценка на индивидуалната значимост и т.н. – поставя рамката на цялостна система и съответно структура на заплащане в организацията. За да може системата на заплащане да е ефективна т.е. да служи като инструмент при привличане, мотивиране и задържане на служители и особено на най-ценните от тях, е необходимо не само нивото на заплащане (като нетна сума) да е конкурентно на пазара, но от съществено значение е заплащането да се възприема като справедливо от служителите.

Според резултатите от проучването, за участниците, които се включиха, тази справедливост може да се постигне чрез обвързване на заплащането им с резултатите, отговорностите и компетентността им. Работодателите могат да постигнат тази обвързаност чрез индивидуални договорености с всеки отделен служител, но само когато става въпрос за малки и най-често семейни структури (със служители до 10 – 15 човека например). Този подход обаче не е ефективно решение за компании с по-голям състав, чиято цел е не просто да оцеляват, но и да се развиват и да са печеливши. Те трябва да търсят начини за изграждане на последователна и ясна структура на заплащане, която да взема под внимание не само финансовите възможности на самата фирма и пазарните равнища, но и нагласите и перцепциите на служителите си.

ЛИТУРАТУРА

- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*, 2d edition, Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*, 10th edition, Kogan Page.
- Cole Nina D., Douglas H. Flint. (2005). *Opportunity Knocks: Perceptions of Fairness in Employee Benefits*, Compensation Benefits Review.
- Colquit, J., J. A. LePine, M. J. Wesson. (2010). *Organizational behavior*, McGraw-Hill Irwin.
- Cooper C. L., I. T. Robertson, editors. (1997). *International review of industrial and organizational psychology*, NY, John Wiley&Sons.
- DeConnick, J. B., C. D. Stilwell, B. A. Brock. (1996) A construct validity analysis of scores on measures of distributive justice and pay satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 1026–1036.
- Greenberg, J., Russell Cropanzano. (2001). *Advanced in Organizational Justice*, Stanford University Press Stanford, California.
- Greenberg, J., (2003). *Organizational Behavior. The State of the Science*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey London.