

## **1. Бонусна система, обвързана с резултатите (изследване на случай)<sup>1</sup>**

### **1.1. Политики по възнагражденията**

Фирмата е създадена през 1998 г. чрез преобразуването на търговското представителство във филиал на компанията в България. Днес във фирмата работят 320 служители, разпределени в седалище и търговска агенция в София, търговска агенция във Варна и завод. В завода **250** работници и служители са заети с произвеждане на електротехнически продукти за целия свят и България.

Всеки член на организацията, внасяйки личният си принос за нейните резултати, очаква в замяна на това да получи възнаграждение, което ще осигури постигане на личните му цели. Видът, структурата и размерът на тези възнаграждения са резултат от голям брой решения.

**Целта им е да се постигне максимална удовлетвореност на персонала в рамките на финансовите възможности на организацията и да се постигнат най-високи икономически резултати.**

Създаването на адекватна система на заплащане на труда е свързано с даване на отговор на няколко въпроса:

- Отговарят ли възнагражденията на възможностите на организацията?
- Какви трябва да са различията в заплащането на работещите от отделните категории персонал?
- Дали възнаграждението ще осигури справедливо заплащане на труда на работещите в организацията?
- Осигурява ли се конкурентоспособност по отношение на другите организации?

**Чрез система за възнагражденията се цели финансово стимулиране на служителите за подобряване или увеличаване на работата.**

В завода съществуват “Вътрешните правила за организацията на работната заплата”, с които се определят технологиите и процедурите:

- по формирането, разпределението и регулирането на средствата за работна заплата;
- за формиране на индивидуалните заплати по трудов договор;
- за формиране на допълнителните възнаграждения;
- за формиране на фактически получаваните работни заплати.

Според тези правила възнаграждението на заетите включва: основно трудово възнаграждение и допълнителни трудови възнаграждения. Размерът на основната заплата е определен в трудовия договор между работодателя и работника и зависи от оценката на работното място (длъжността) и оценката на персонала. Основната заплата служи впоследствие като основа за определяне на допълнителните възнаграждения.

### **1.2. Принципи на бонусната система**

Формирането на заплатите се обвързва с месечните резултати на предприятието посредством определен бонус, предназначен за създаване на заинтересованост от страна на персонала и повишаване на производителността на труда.

**Бонусът представлява мотивационен елемент, отразяващ приноса на всеки работещ към резултатите на фирмата.**

**Основни принципи при определяне на бонусите са:**

---

<sup>1</sup> Никовска, М. 2004. Бонусна система в „Шнайдер Електрик България” ЕООД. В: В: „Ефективно управление на човешките ресурси. Практически наръчник”. РААБЕ, България, Раздел Ж.

- Бонусът представлява вариращата част във възнаграждението.
- Бонусът е изчислен на базата на постигнати резултати според установени критерии.
- Бонусът се изразява в процентно съотношение към фиксираната част от заплатата.
- Критериите за определяне на бонусите са специфични за всяка професионална категория.
- Критериите могат да бъдат преразгледани по всяко време на годината от директора на завода в зависимост от обстоятелствата. Стремешът е те да са постоянни поне в рамките на годината.

Месечен бонус се определя при изпълнение и надвишаване на поставените цели, като се използват прости, ясни и подходящи правила за изчисляването му. Всяка година бонусът се актуализира в зависимост от целите на фирмата.

**Особеност:**

*В бонусната система има няколко вида бонуси: общовалидни, които се използват за целия персонал и специфични, които са предназначени за някои категории персонал.*

**Категории персонал**

С цел поощряване на колективната инициатива персоналетът е групиран в няколко категории. **Критерий за групирането на персонала в различни категории е приносът на длъжността в прекия производствен процес.**

**Особеност:**

*Колкото “по-близо” е лицето до производството, толкова по-голям е неговият принос и това в крайна сметка се отразява в заплащането му.*

**Приети са следните категории:**

**Категория I:** Към тях спадат разпределители и оператори в производството.

**Категория II:** Настройчици, инспектори качество, магазинери, електромонтьори, общи работници, оператори на специални машини.

**Категория III:** Ръководителите на отделите и техните подчинени, не упоменати в предишните две категории, с изключение на отдела по финансово-счетоводен контрол и администрация.

**Категория IV:** Ръководител отдел “Финансово-счетоводен контрол”, счетоводител, ръководител отдел “Човешки ресурси”, както и асистент в дирекция.

За всяка професионална категория има критерии, които са специфични за нея, а общовалидните имат различна величина.

**Общовалидни елементи на бонусната система**

Бонусната система има 3 елемента, валидни за целия персонал:

- **Колективен бонус**
- **Елемент на присъствие**
- **Индивидуален бонус**

Те представляват добавка към договорената основна работна заплата в случай на изпълнение или преизпълнение на поставените цели и се изчисляват като процент към нея.

**Критерии за изчисляване на колективния бонус**

Този бонус е валиден за целия персонал. Критериите за изчисляването на бонуса са три: Q/ТТ, QS и IQ.

### 1. Q/TT – производителност.

Критерият е под отговорността на “Ръководител производство”. Може да се характеризира по следния начин:

- Q = количеството произведена продукция.

Това е стойност, дадена от Ръководител производство.

- TT= работното време, акумулирано в цеха при монтажа.

Включва работното време на оператори, разпределители, инспектори качество, склададжии, настройчици.

**Производителността осигурява 80% от колективен бонус.**

### 2. QS – качество на обслужване.

Критерият е под отговорността на “Ръководител логистика”. Изразява закъсненията при изпълнение на поръчките. Базира се върху последователността на поръчките за производство. Изчислява се като съотношение на общия брой поръчки в закъснение към общия брой поръчки за периода.

**Качество на обслужване съставя 10% от колективен бонус.**

### 3. IQ – индекс качество.

Критерият е под отговорността на “Ръководител качество”. Базира се върху ежедневния контрол на качеството на производствените поръчки. Месечният резултат от контрола дава индекса според процента на грешки и тяхната сериозност.

**Качество съставя 10% от колективен бонус.**

#### Изчисляване на бонуса

Определят се плановите показатели или целта, която трябва да бъде постигната, за всеки от елементи:

- Производителност – X елементи за час
- Индекс качество - Y% некачествени елементи
- Качество на обслужването – Z%

Всеки показател е оценен и остойностен в зависимост от целите, залегнали в бюджета за съответната година.

#### Пример:

*За първото полугодие на 2005 г. за производството е планирано:*

*Q/TT = 18 елементи на час – бонус 80%*

*IQ = коеф. 6.5 – бонус 10%*

*QS = 95% - бонус 10%*

*За месец февруари показателите имат следното количествено измерение:*

*Q/TT = 18 полюса – бонус 80%*

*IQ = коеф. 3,85 – бонус 11,8%*

*QS = 94.5% - бонус 9.5%*

*Или сумарен бонус за производството е 101,3%*

*Така формираният бонус (в случая 101,3%) има следното разпределение по категории персонал:*

- *За категория I – 100% = 101,3 %*
- *За категория II – 50% = 50,6 %*
- *За категория III – 25% = 25,3 %*
- *За категория IV – 15% = 15,2 %*

За да се получи абсолютната стойност на бонуса той се обвързва с основното трудово възнаграждение на всеки работник и служител.

### Бонус за присъствие

Чрез този бонус се цели да се даде обективен и изчерпателен механизъм, насърчаващ редовното присъствие на работното място. Той допринася за баланс между опазване на здравето на служителите от една страна, а от друга – защита на интересите на завода. Ние поставихме цел да се намалят отсъствията, поради чести заболявания до 4%. Затова избрахме 3 нива присъствия, които влияят на колективен бонус: **Ниво 1** - Ако се надвишат годишно 9 дни по присъствена форма, колективният бонус ще бъде намален с 30%, независимо в кой месец са направени отсъствията за 12 месеца назад. **Ниво 2** - Ако се надвишат 18 дни за 12 месеца назад, колективният бонус ще бъде намален с 50%, независимо в кой месец са направени отсъствията. **Ниво 3** - Ако се надвишат 27 дни за 12 месеца назад, колективният бонус ще бъде намален с 80%, независимо в кой месец са направени отсъствията. Също така се въведе **специален нетен бонус за присъствие**: 50 лв. – за 12 месеца назад с до 3 дни отсъствия; 100 лв. – за 12 месеца назад без отсъствия, който се начислява в края на годината.

### Индивидуален бонус

Трети елемент на бонусната система е за изработка. Това е специфичен бонус, който е предназначен:

- само за работещи в производството;
- за заети при монтаж и подготовка;
- за работещи при настройка;

За тези категории работещите се определя бонус за индивидуално изпълнение, отразяващи производителност и качество. Той е в размер до 35% от преизпълнение на индивидуален план за работа.

**Пример:** В предишния пример изчислен колективен бонус в размер 101,3%. Да приемем, че изчисляваме бонус за работник по монтаж, който се отнася към първа категория персонал. Поради тази причина Колективния му бонус не се коригира (равен 100%). Работникът не е отсъствал през последните 12 месеца и няма да има намаление на бонуса. Това е показано в таблицата.

Елементи	Резултат	Корекция в %	Корекция в лв.	Възнаграждение
Основна заплата				250 лв.
Колективен бонус	101.3%	101.3	253.25 лв.	
Индивидуална работа	6%	4.47%	11.18 лв.	
Присъствия	100%	0%	- 0 лв.	
<b>Общо</b>			264.43 лв.	514.43 лв.

Освен това работникът ще получи 100 лв. бонус ако не е отсъствал през цялата година повече от 3 дни.

### Положителна корекция за продуктивност

Елементи	Резултат	Корекция в %	Корекция в лв.	Възнаграждение
Основна заплата				167.00 лв.
Колективен бонус	110.78%	110.78%	185.00 лв.	
Индивидуална работа	6%	4.47%	7.46 лв.	
Качество	100%	100%	- 0 лв.	
Присъствия	100%	0%	- 0 лв.	
<b>Общо</b>			192.46 лв.	359.46 лв.

### Отрицателна корекция за продуктивност

Елементи	Резултат	Корекция в %	Корекция в лв.	Възнаграждение
Основна заплата				167.00 лв.
Колективен бонус	110.78%	110.78%	185.00 лв.	
Индивидуална работа	6%	4.47%	7.46 лв.	
Качество	100%	100%	- 0 лв.	
Присъствия	-30%	70%	- 55.50 лв.	
<b>Общо</b>			136.96 лв.	303.96 лв.

### Корекция за некачествена работа

Елементи	Резултат	Корекция в %	Корекция в лв.	Възнаграждение
Основна заплата				167.00 лв.
Колективен бонус	110.78%	110.78%	185.00 лв.	
Индивидуална работа	6%	4.47%	7.46 лв.	
Качество	50%	50%	- 3.73 лв.	
Присъствия	100%	100%	- 0 лв.	
<b>Общо</b>			181.27 лв.	348.27 лв.

### Негативна корекция за индивидуална работа

Елементи	Резултат	Корекция в %	Корекция в лв.	Възнаграждение
Основна заплата				167.00 лв.
Колективен бонус	110.78%	110.78%	185.00 лв.	
Индивидуална работа	-16.71%	-5.01%	- 9.27 лв.	
Качество	100%	100%	- 0 лв.	
Присъствия	100%	100%	- 0 лв.	
<b>Общо</b>			175.73 лв.	342.73 лв.

Така разгледана системата за бонуси постига своята цел – да мотивира за по-добро изпълнение и производителност и в същото време отваря въпроси, за които ръководството на организацията трябва да помисли: “Познава ли добре служителите си и знае ли как може да ги мотивира по-добре?”

При мотивирането на служителите за по-добро изпълнение е от изключително важно значение създаването на подходяща система от възнаграждения, включваща всички форми и използваща всички възможни начини за изграждане на убеждение, че добрата работа се награждава. Не трябва да се приема, че добрата работа е задължение на изпълнителите. Напротив, те имат нужда от едно допълнително стимулиране за по-добро изпълнение. Конкретните принципи, които трябва да се спазват, се отнасят както за паричните, така и за непаричните възнаграждения.

Необходимо е да се уточни, че всяка бонусна система има своите предимства и недостатъци, свой жизнен цикъл. Гореописаната индивидуална схема е добре приложима при необходимост за постигане на максимална производителност на базата на операциите на един човек. Тя няма да мотивира дългосрочно служителя, затова целта и е да се постига максималното за единица време на едно работно място, а не да се постигне максимална производителност на целия колектив. Ето защо препоръката е след, като се изясни най-добрата индивидуална производителност на дадената производствена операция да се пренастрои системата за постигане на екипни цели.

### **По отношение на паричните възнаграждения:**

- Заплащането трябва да е адекватно на индивидуалната трудова активност и качеството на индивидуалния принос;
- Уравнителният принцип е недопустим, дори когато всички хора в колектива да работят добре;

- Трябва да се има предвид, че малките и неочакваните поощрения действат върху мотивацията повече, отколкото големите и очаквани награди.

#### **По отношение на непаричните възнаграждения:**

- Признание на заслугите на отделната личност, на което да се даде необходимата гласност;
- Възможност за професионален напредък, за участие в творческа работа;
- Насърчаване на очакванията и стремежа към развитие.

## **2. Работната заплата като мотивиращ фактор<sup>2</sup>**

В практиката съществуват два парадокса „парите се плащат” и „парите се изработват”. **Първото противоречие** в целите на ръководството и очакванията на сътрудниците е, че персоналът иска да му се плати, а ръководството иска персоналът да си изработи възнаграждението. **Второто противоречие** е, че ръководството се стреми да плати колкото се може по-малко, а сътрудниците да работят колкото се може по-добре, а от своя страна сътрудниците искат ръководството да им плати повече, но да изисква от тях по-малко. **Работната заплата не може да се приема като единствен мотивиращ фактор.** За един сътрудник повишението със 100 лв. означава много, а за друг е без значение. Трети се интересува от кариерно развитие и увеличението на заплатата няма да го удовлетвори или задържи за дълго във фирмата.

Как трябва да се повишава работната заплата?

**Повишаването на заплатата е силен мотивиращ фактор** в следните случаи:

- **При младите работници**, които трябва да решат важни житейски задачи (създаване на семейство, за купуване на жилище, създаване условия за отглеждане на деца и т.н.);
- **При ръководителите**, в чиято работа има силно изразени отговорности и напрежение, а работната заплата се явява компенсация за голямата загуба на време и здраве.
- **За творческите и креативни служители**, които предпочитат самостоятелност в работата и възможност за творческа изява, работната заплата може да не е мотивиращ фактор.

1. Работната заплата се явява мотивиращ фактор тогава, когато е непосредствено **свързана с резултатите от труда.**

2. В работната заплата трябва да бъдат отразени не само резултатите, **но и обективните характеристики на служителя** - образование, трудов стаж в компанията, дългогодишен опит в дадената професия.

3. **Работната заплата трябва да е съставена минимум от три части:** минимална, но стабилна сума, премиални за резултатите от труда и парични суми, отразяващи опита и уменията на служителя.

4. Важно е във фирмата **да се спазва принципът на справедливостта.** В противен случай, ако работник установи, че друг служител за същата работа, каквато изпълнява той, получава по-високо възнаграждение, той ще се чувства недооценен. Това води до рязко понижаване на производителността или до старание в следващия период да работи по-добре за да повиши резултатите от труда си, но само при положение, че ще бъде реално оценен.

<sup>2</sup> : „Ефективно управление на човешките ресурси. Практически наръчник”. РААБЕ, България, Раздел Ж, 3.5.4.1. Работната заплата като мотивиращ фактор

5. На оценката за размера на работната заплата влияят две условия - **сравнението колко се плаща в други компании** от същия отрасъл за подобна позиция и **съпоставянето на изразходените усилия и време за извършен обем и качество на работа** с полученото възнаграждение.

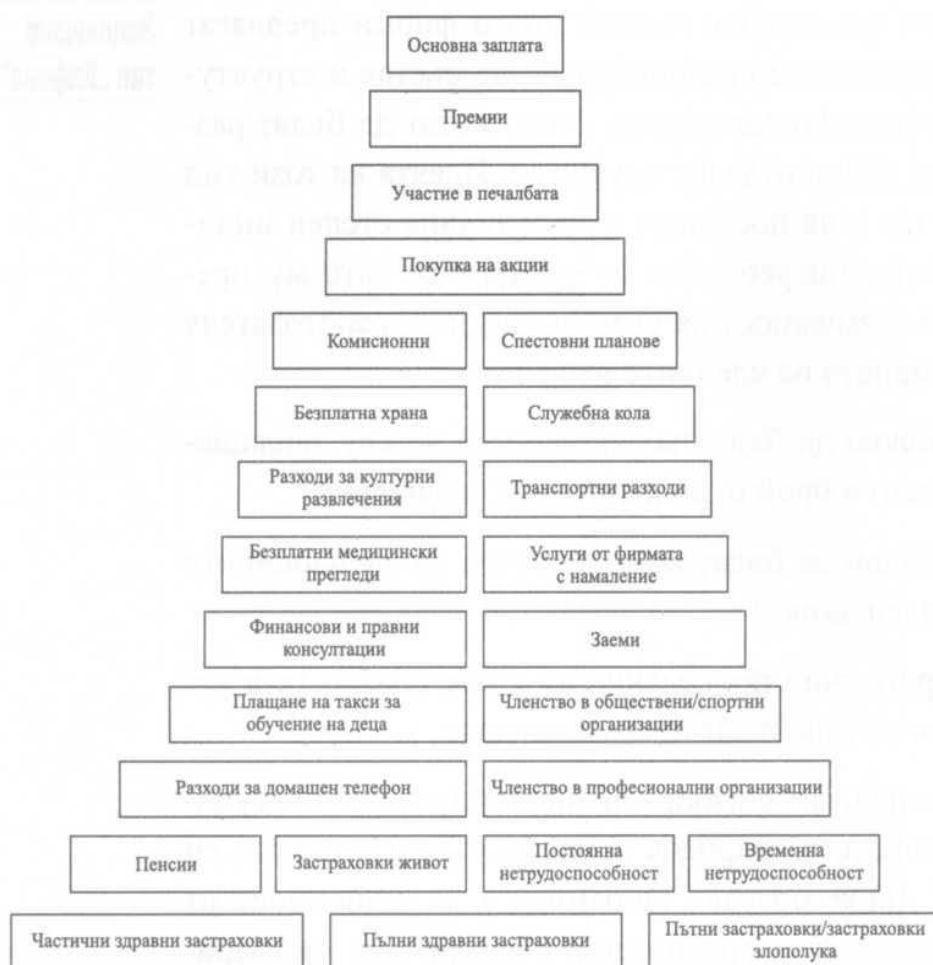
По-долу привеждаме няколко примера от практиката, които можете да използвате за мотивиране на служителите си.

През последните години много фирми предлагат на служителите си разнообразни по състав и структура компенсационни пакети, които могат да бъдат различни за всеки отделен служител. Идеята на този тип заплащане е да посрещне в максимална степен индивидуалните потребности на служителя, като му предостави възможност да участва заедно с работодателя във вземането на следните решения:

1. Какво да бъде съотношението между заплащането в брой и „непаричните“ плащания?
2. Какви да бъдат компонентите на „непаричните плащания“?

Периодично по желание на двете страни тези решения могат да бъдат преразглеждани.

По аналогия с избора на индивидуалната консумация в кафенето, фирмата предлага на служителите си „меню“ (виж модела „Пирамида“).



*Пирамида на заплащането*

В зависимост от конкретните си потребности и в рамките на предварително договореното годишно възнаграждение служителът може да избира своето индивидуално „меню”. „Менюто”, което може да предложи всяка фирма е различно, в зависимост от много фактори: тип дейност, стил на управление, корпоративна култура, степен на мотивираност на персонала и др. Компонентите на това меню трябва да бъдат остойностени.

От това решение могат да спечелят и двете страни. При пакетно договаряне с външни организации на различни услуги фирмата ползва отстъпки, от които печели и служителят

Фирмата има десет щатни служители. Използва се принципа на заплащане тип „Кафене” за мотивиране на персонала (табл. 1).

Таблица 1. Заплащане тип „Кафене”

№	Годишно възнаграждение	
1	Основна месечна заплата	3000 лв.
2	Карта за градския транспорт	420 лв.
3	Надбавка за непушачи	10 лв.
4	Надбавка за прослужени години във фирмата	10 % от основната заплата
5	Допълнителна сума за Великденските празници	150 лв.
6	Допълнителна сума за Коледните празници	150 лв.
7	Мобилен телефон	1800 лв.
8	Участие в празнични обеди и вечери	100 лв.
9	Дивиденди от акции на фирмата	30 лв.
10	Безлихвени заеми за закупуване на жилище, подготовка на абитуриент, здравни услуги и др.	по взаимна договореност

### Система за премиране в търговска верига за спортно оборудване и екипировка „Спринт”

Целта на системата е постигане на по-високи резултати и по-голяма удовлетвореност на персонала.

Характерно за този тип стимулиране е, че обхваща целия персонал. Всички, които участват и подпомагат търговския процес, получават допълнителни възнаграждения, съгласно предварително разработена и приета система. Поставените и реализираните цели са количествени показатели, които са лесно измерими.

За различните категории персонал са разработени различни схеми на заплащане, обвързани логически в обща система за стимулиране в зависимост от постигнатите резултати.

За „Директор магазин” се определя една годишна премия. Тя се изплаща при условие, че са изпълнени планираните количествени показатели > брутен оборот, стокова наличност и др. Годишната премия е в размер на 2 месечни заплати за позицията „Директор”. Тази премия се изплаща само при 100% изпълнение на планирания брутен оборот.

За „Ръководител на направление” премията се изчислява за всяко тримесечие, т. е. четири пъти в годината. Директорът на магазина спуска количествени показатели (цели) към ръководителя направление. Такива показатели са: марж, средна стокова наличност, брутен оборот в направлението и др. В края на тримесечието оборотът трябва да е изпълнен 100 %; Само в този случай се начисляват и изплащат премии. Предвидено е и увеличаване на премията, пропорционално на преизпълнението в % (табл. 2).

Таблица 2. Система за премиране

Процент на изпълнение на плана	100 %	1 %	2%	3%	.....	10%
Премия, съответстваща на изпълнението	130 лв.	27 лв.	54 лв.	81 лв.	.....	270 лв.

Резултатите от изпълнението на тези показатели се попълват в бланка, в която са отразени плановите показатели и тяхното изпълнение, подписана от ръководител направление и се предава на директора на магазина ежемесечно (табл. 3).



Таблица 3. ОТЧЕТ

На резултатите за изпълнение на плановите показатели за месец .... 2004 г.

**Обект Магазин 1**

**За направление „Спортни уреди”**

Ръководител направление: Петър Иванов

Показатели	План	Реализация	Разлика
Общ оборот			
Стокова наличност			
.....			
.....			

Дата:.....

Подпис:.....

(Ръководител направление)

В края на годината се прави сравнение между планираните годишни показатели и постигнатите годишни резултати. При 100% изпълнение на годишния план от годишната печалба се заделят 40%, които се раздават на служителите като допълнителна премия по приета от ръководството на веригата схема.

**За позициите: „отговорник група изделия” и „продавачи” са предвидени 12 месечни премии.** И за тази група персонал са спуснати цели (количествени показатели, например - обем продажби, липса на загуби при инвентаризация и др.)

На база спуснатата месечна цел и 100 % изпълнение на планиран обем се начислява премия по приета схема. Пропорционално на преизпълнението се начислява и допълнителна сума (табл. 4).

Таблица 4.

<b>Процент на изпълнение на плана</b>	100%	1 %	2%	3%	.....	10%
<b>Премия, съответстваща на изпълнението</b>	50 лв.	10 лв.	20 лв.	30 лв.	.....	150 лв.

По тази схема служителите могат да получат 150 лв. при изпълнение 110% от планираните показатели. Определящ е оборотът. И тук в края на годината при изпълнение на плановите показатели за общия оборот служителите получават допълнително възнаграждение.

Сумата, получена като премия, е в зависимост от приноса в търговската дейност. Мениджърът е този, който ръководи процеса и носи отговорност за изпълнението на поставените цели на обекта. Затова и възнаграждението е според йерархията на отговорностите.

**Функционалните служители** (касиери, техници, шофьори, хигиенисти и друг . помощен персонал) се оценяват според общия им принос и вложените усилия за постигането на общите резултати. За тази категория персонал са предвидени **четири тримесечни премии на база общ оборот на обекта** (табл. 5).

Таблица 5.

<b>Процент на изпълнение на плана</b>	100%	1 %	2%	3%	.....	10%
<b>Премия, съответстваща на изпълнението</b>	100 лв.	10 лв.	20 лв.	30 лв.	.....	200 лв.

Премиите се изплащат за реализирани спуснати (планови) показатели.

Всеки ръководител на фирма може да използва тази схема. Тя е подходяща за дейности, чийто резултати могат да се измерят количествено и носят реална печалба. В зависимост от получената печалба и възможностите на фирмата могат да се разработват подобни схеми. Количеството на сумите, определяни за премии, се определят на база конкретни финансови изчисления.

### **3. Работодателите стават все по-изобретателни в бонусните програми**

Денислава Симеонова, <http://www.karieri.bg/show/?storyid=238383?ref=miniurl>

Все повече компании се съобразяват с тенденцията, че служителите предпочитат непарични стимули пред материални възнаграждения. Т. нар. бонуси са свързани както с мотивацията и професионалното развитие, така и с поддържането на баланса между работата и личния живот. Наскоро списание Fortune класира най-добрите работодатели, като 2/3 от оценката е формирана от мнението на техни служители. Оказва се, че успехът в борбата между компаниите да привлекат и задържат най-добрите зависи до голяма степен от това кой ще предложи най-привлекателни бонусни програми. Обичайните стимули са свързани с грижата за здравето и помощта при отглеждане на дете. През последните години се залага много и на работата от разстояние. Целта на всички програми е да намалят или компенсират стреса на работното място, като се стремят да поддържат ниво на висока удовлетвореност у всеки служител.

#### **Бонуси за здраве**

Най-често работодателите покриват разходи за предписани лекарства и за стоматологични услуги. Служителите могат да посещават безплатно определени лекарски кабинети или посещенията при избран от тях лекар се заплаща от фирмата. Плановите за превенция на здравето на работното място включват ваксинации срещу грип, следене на нивата на кръвното налягане и холестерола. По-необичайните бонуси осигуряват лечение чрез акупунктура или други методи на алтернативната медицина, както и възстановяване на разходите за контрацептиви и лечение на безплодие.

Ежегодното *проучване на Дружеството за управление на човешките ресурси (SHRM)* за бонусните програми в САЩ показва, че 97% от американските работодатели включват един или повече бонуси за здравеопазване, а половината от тях покриват здравните разходи и на работещите на непълен работен ден. 18% предлагат допълнителни здравни осигуровки към заплатата, които се натрупват ако не се ползват през годината.

#### **Специално отношение към семейството**

В тази категория бонуси се включват гъвкавото работно време, което може да е под формата на работа от дома или „компресирано“ работно време – по-дълги работни дни за сметка на допълнителен почивен ден всяка седмица. Предлага се и възможност за „споделяне“ на работата на една и съща позиция, при която двама души си разделят времето, заплащането и бонусите.

Според резултатите от същото изследване на SHRM, близо 27% от анкетираните работодатели разрешават на свой служител да доведе детето си на работата при спешност. Едва 6% разполагат със собствен център за деца на персонала. Най-често работодателите покриват разходите за намиране на детегледачка или болногледач за възрастни. Близо 1/5 от компаниите подпомагат служители, които желаят да осиновят дете. Същият брой фирми предлагат стипендии за обучение на децата на членовете на екипа.

## **Професионално развитие**

Професионалното обучение под форма на семинари и конференции и членството в професионални организации е заложено във всяка програма. Интересно е, че половината от американските работодатели предлагат на служителите си да развиват умения, които не са свързани с преките им задължения. Освен че разширява квалификацията, този тип тренинг е замислен като начин за подобряване на комуникацията с други отдели във фирмата.

## **За по-лек живот**

В усилието си да спестят повече лично време на служителите си, компаниите предлагат да извършват определени услуги вместо тях – например пощенски услуги, химическо чистене, храна за къщи, проявяване на снимки, правни услуги, планиране на почивки. Един на всеки 10 служители споделя, че организацията предлага терапевтичен масаж за намаляване на стреса.

Освен това 79% от мениджърите разрешават на служителите си да се обличат в удобни за тях дрехи поне веднъж в седмицата (обикновено в петък), а 41% допускат този начин на обличане всеки ден. Една трета от работодателите покриват разходите за работно облекло. По-рядко срещани бонуси са намаления при пазаруване, обучение за самоотбрана и застраховка за домашни любимци.

## **Sabbatical – бонус-мечта**

Думата sabbatical (от англ. съботен, празничен) произлиза от библейската седма година, в която израилтяните оставят земята необработена, за да се възстанови почвата. За пръв път се въвежда в университетските среди като наименование за всяка седма година, в която преподавателите нямат лекции и могат да се посветят изцяло на изследователска дейност.

В съвременния професионален живот понятието е свързано с продължителен платен или неплатен отпуск. Той може да е с времетраене от един месец до една година, като работещите се посвещават на свое хоби, пишат книга, пътуват и т.н. Условието за получаване на такъв отпуск е дълъг стаж в една и съща компания. Някои компании поставят допълнителни условия – например в Гардиън забранява на служителите си да се занимават с журналистика по време на почивката.

17% от компаниите в изследването на SHRM предлагат неплатен sabbatical, а 6% го заплащат. Друго проучване – на Tandem Computers – показва, че това е най-предпочитаният бонус от американците.

Бонусните програми са само един от стимулите за по-висока ефективност и задържане на персонала. За служителите са важни и работната среда, отношението с колегите и насърчаването на инициативността. Нито една съвременна компания обаче не би могла да изгради екип от добри специалисти без да предлага подобни програми. Ако фирмата няма възможност да инвестира в скъпоструващи бонуси, може да въведе програми, които изискват по-малко средства, но пък са достатъчно оригинални. Подобна практика ще създаде впечатление у служителите, че са част от уникална организация, която ги цени и за която си заслужава да дадат всичко от себе си.

## **4. Бонусите се завръщат, сочи проучване на Hay Group**

Таня Обущарова, 25 Фев 2010, [http://www.karieri.bg/karieri/novini/za\\_rabotodateli/864811\\_bonusite\\_se\\_zavrushtat\\_sochi\\_prouchvane\\_na\\_hay\\_group/](http://www.karieri.bg/karieri/novini/za_rabotodateli/864811_bonusite_se_zavrushtat_sochi_prouchvane_na_hay_group/)

Компаниите търсят нови начини да възнаграждават служителите си по отговорен начин, заради нарастващата намеса от страна на регулатори и

правителства. Въпреки това бонусите се завръщат, става ясно от проучване на глобалната група за управленско консултиране Hay Group. Изследването *The changing face of reward* е проведено през последните три месеца сред повече от 230 компании в САЩ, в които работят 4.7 млн. души.

Въпреки кризата, подборът и задържането на таланти остават ключови моменти в стратегията на анкетираниите компании, като фокусът е върху мотивацията, ангажираността и възнагражденията.

"Войната за таланти" се е ограничила до три ключови групи: най-добре представящите се служители, тези с висок потенциал и служителите с "критични" функции в организацията. "Компаниите обаче не трябва да разчитат само на най-добрите си служители за постигането на високи бизнес резултати", предупреждава Ник Боултър, глобален управляващ директор на Hay Group в областта на възнагражденията. Според него те трябва да се опитват да мотивират всички в организацията, защото това е един от начините за подобряване на ефективността по време на рецесия.

Проучването потвърждава и глобалната тенденция за "завръщане" на бонусите. След кризата бонусите ще представляват по-голям процент от цялостното възнаграждение, ще са пряко обвързани с представянето и ще са достъпни за служители на всички нива в йерархията, прогнозира от Hay Group. Според консултантите т. нар. "променливо" заплащане, каквото са бонусите, е важен лост за мотивирането и ангажирането на служителите с целите на организацията.

## **5. Пазарът на труда в България**

- Факт е, че работодателите все по-активно търсят информация за нивата на възнаграждение за управленски или ключови мениджърски позиции
- Проблемът е, че често това, което служителите и мениджърите очакват, се разминава с предложението, което компаниите дават.
- Предизвикателството е в това да се намери баланс между очакванията на служители и мениджъри и логиката на вътрешна справедливост и съпоставимост на възнагражденията в компанията

### **Нива на заплащане и гъвкавост в договарянето:**

Очаквания и договаряне: пакет, който задължително включва:

- твърда заплата за заемане на длъжността при ясно дефинирани взаимни очаквания
- бонус - или **как** се е справил служителя спрямо очакванията към него
- допълнителни придобивки /предложението може да бъде и част от работодателската марка/

### **Очакванията и вътрешна политика по заплащане / четири основни въпроса/:**

- Очакванията съобразени ли са с пазарните нива на заплащане на труда спрямо които компанията се позиционира?
- Очакванията съобразени ли са с пазарните нива на възнаграждения въобще?
- Очакванията съобразени ли са с вътрешната логика на формиране на възнагражденията в компанията?
- Очакванията подкрепени ли са с логиката на нарастване на възнаграждението за длъжността в компанията?

## **Тенденции 2008/2009**

- Изпреварващи очаквания за ръст на работната заплата спрямо нарастването на вътрешната производителност на труда. Очакванията са свързани с ЕС /финансов автоматизъм или реализъм/
- Засилена конкурентна среда при привличане на доказани професионалисти
- Разтваряне на ножицата при определяне нивата на заплащане / по-големи разлики при оценяването на съпоставим труд
- Изостряща се регионална специфика в определяне трендовете на заплащане /...София срещу всички останали/

## **6. The Wall Street Journal/Hay Group 2010 CEO Compensation Study Performance outweighs governance concerns as CEO pay increases markedly**

As public companies braced for the impact of the first year of mandatory ‘say on pay’, the passage of the Dodd-Frank Financial Reform Act, and increasing governance oversight on all things related to executive pay, their boards approved pay levels that were substantially higher than in 2009.

Coming into 2011, most expected to see much greater pressure on CEO pay levels. Instead, the results from this year’s The Wall Street Journal / Hay Group 2010 CEO Compensation Study suggest that despite the drumbeat of enhanced pressure on executive pay issues, strong company performance will still carry the day in driving pay levels.

However, while pay levels showed increases that were in line with company performance improvements, the structure of pay saw meaningful changes, as more companies increased their emphasis on performance-oriented long-term incentive programs, and continued to eliminate some of the “extras” like executive perquisites.

As a result, after a 2009 in which pay-for-performance hit a bump in the road, companies looked to be back on track by showing strong alignment between pay and performance in 2010, and by adopting structures to enhance this alignment in the future.

Pay levels increase at a marked rate, buoyed by strong company performance

After a 2009 in which total compensation actually fell for CEOs of the largest companies, the trend reversed itself in a big way in 2010. Base salaries remained flat at \$1.1 million, while annual incentive payments increased by 19.7 percent to \$2.2 million, yielding a 12.8 percent increase in overall cash compensation at \$3.4 million. For the first time in two years, long-term incentives increased, they grew 7.3 percent to \$6.2 million.

From a performance perspective, both companies and their shareholders had very big years. The median company showed a 17 percent increase in net income from 2009, alongside a very strong one year total shareholder return of 18 percent.

The biggest pay increases were seen in the Basic Materials sector, where pay levels increased 27.7 percent on the strength of a 60.4 percent increase in net income, and a 14.3 percent one-year total shareholder return. On the other end of the spectrum, Health Care companies showed the smallest increase at a 0.2 percent, while holding the second-smallest increase in net income at 7 percent, and the lightest shareholder return at 4.5 percent.

The heavily-watched Financials sector showed some of the most interesting results of our study, as companies increased their net income 26.1 percent and returned 15.8 percent to their shareholders, while holding pay levels to a modest 1 percent increase – an indication that boards in the sector are continuing to tread very carefully amidst regulatory scrutiny and the court of public opinion.

Companies emphasize long-term performance and balance in their equity portfolios

After a turbulent 2009 in which companies moved towards retention-oriented time-vested stock plans, they reversed course in 2010 by increasing their emphasis on plans that only pay out when companies achieve long-term objectives.

Performance awards made up 41% of the long-term incentive value provided to CEOs in 2010, up from 37% in 2009. Time-vested restricted stock was essentially flat moving to 25% (from 24%) of long-term incentive value, while stock options declined from 39% in 2009 to 34%. This was perhaps the strongest evidence that companies are taking pains to better align total LTI value with specific longer-term company outcomes.

However, companies also moved to further diversify their use of long-term incentives by increasing the number of vehicles they use. All three major LTI vehicles increased in prevalence, with 71 percent of companies now taking a “portfolio” approach to their long-term incentive grants. Stock options remained the most frequently used with 70 percent of companies using this vehicle (up from 64 percent in 2009), followed closely by long-term performance plans used by 68 percent of companies (compared with 58 percent in 2009).

Time-vested restricted stock also saw an uptick, used by 55 percent of companies (up from 46 percent in 2009). For the second year in a row, the actual value of these LTI awards by the end of the year was likely to be significantly higher for CEOs than they had been when they were first granted, given the strong increases in shareholder value over 2010. When combining these new grants with the equity grants made during the stock market lows of early 2009, most CEOs were likely to be sitting on substantial “in the money” equity value by the end of 2010.

Perquisites continue their fall

Fifty-five companies (16 percent of the sample) disclosed eliminating at least one perquisite. Atop this list were tax gross-ups on perquisites, with 28 companies eliminating these, followed by 10 companies eliminating country club memberships. Personal use of the corporate aircraft remained the most prevalent perquisite in Hay Group’s study, with 219 companies (63 percent) providing this perquisite.

Perquisites can be difficult for many companies to manage, as they look to balance the need to provide benefits that serve legitimate business purposes with shareholder outrage over items that many believe executives should be able to pay for themselves. For most companies, this balance becomes even more difficult to manage in a down economy, with increasing pressure by the federal government on these ‘extras.’ By the end of the year, many companies decided that these items weren’t worth the attention they were getting, forcing executives to bite the bullet and pay their own way on many of these items.

Looking back, looking ahead

The post-mortem of 2010 suggests that despite increasing governance, Main Street and regulatory pressure on executive compensation, pay levels will continue to increase when company performance improves.

Thus far, the 2011 proxy season has not been much of a test of shareholders’ views on executive pay programs. As pay levels have increased, and even as shareholder advisory groups like Institutional Shareholder Services and Glass Lewis have recommended voting AGAINST company ‘say on pay’ proposals, relatively few shareholders have actually used their advisory vote to oppose pay decisions.

This outcome begs the question of the degree to which shareholders actually concern themselves with company pay levels while their returns remain high. Clearly,

the better test of whether or not executive pay is linked to performance – and of shareholders’ tolerance for those outcomes – will always tend to be in years where companies did not perform well. Even 2009 may not have been enough of a test of this relationship, as although companies paid higher compensation to CEOs for making less money than they had in the previous year, shareholder received a remarkable return – and voted down a very small percentage of ‘say on pay’ proposals.

However, the results from our 2010 study do suggest that more company boards are starting to plan for that rainy day where shareholders do not have such strong years. The focus in 2010 was more on the structure of their executive pay programs, in the hopes that they will achieve alignment between future performance and future pay outcomes when performance isn’t as strong.

We expect these trends to continue, where the focus in the boardroom will remain on the key features and elements of the pay program, including those that directly impact pay-for-performance outcomes – setting performance goals, use of discretion vs. formulas, choices of equity vehicles – as well as those that are more optical in nature – like the presence of perquisites, severance & change-in-control provisions, and stock ownership guidelines.

We also believe that shareholders will continue to evolve as evaluators of pay outcomes, by developing more of their own tools and philosophies to assess these areas. As they take on greater accountability in these discussions, we look for shareholders to place less emphasis on the opinions and analyses of the shareholder advisory groups. As a result, effective shareholder communication – through public disclosures as well as through direct outreach – will only become more important for all companies to consider. Companies themselves are evolving in learning who their largest and most influential shareholders are, who they listen to, and how they tend to vote on these issues.

About The Wall Street Journal / Hay Group 2010 CEO Compensation Study

Hay Group’s study focuses on the primary elements of compensation for CEOs of the 350 largest U.S. companies to file their final definitive proxy statements between May 1, 2010 and April 30, 2011.