

# Придобивки на работниците и служителите и бонуси

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



# Видове придобивки

---

**Придобивките** са инвестиции на работодателите, които обикновено не са свързани с индивидуалното представяне, а се предоставят в зависимост от клаузите в колективния трудов договор и/или в индивидуален трудов договор в зависимост от нивото на длъжността;

Сред най-често срещаните придобивки са:

- Медицинско или пенсионно допълнително осигуряване
- Ваучери за храна
- Служебен телефон
- Транспорт

Различните придобивки се **ценят по различен начин** от различните служители, което изисква внимателен **баланс** между бизнес целите на компанията, финансовите разходи, правилния подбор на придобивки и точната комуникация (например младите служители биха ценили придобивки като детска градина за децата, докато по-възрастните – допълнителното пенсионно осигуряване и т.н.)

## Критерии за избор на схеми от придобивки

---

- Каква възвръщаемост би донесла всяка придобивка;
- Какви са пазарните практики;
- Данъчно-осигурителното законодателство и възможности за данъчни облекчения (данъчните облекчения за ваучери за храна доведоха до включване на тази придобивка в доста компании);
- Мнението на самите служители

## Най-често предоставяни придобивки

<b>Общи</b>
Допълнително пенсионно и/или здравно осигуряване
Застраховки живот, инвалидност, злополука
Еднократни помощи при радостни и тъжни събития
Плащания, свързани с празници и чествания
Почивка на фирмена почивна станция (почивки с намаление)
Намалена и/или безплатна храна
Осигурен транспорт (безплатен) от/до работното място
Грижа за деца - детски градини
Безплатна продукция или отстъпка при пазаруване на фирмени стоки
<b>За различните нива</b>
Допълнителен годишен отпуск
Покриване на разходите за мобилен телефон
Служебен автомобил (шофьор)
Разходи при преместване
Заеми при облекчени условия
Възможности за закупуване на акции
Обучение и образование

# Краткосрочни бонуси

---

- Бонус - стимулираща добавка към възнаграждението на служител, получавана при изпълнение на предварително зададени цели за определен период.
- **Планове за стимулиране на мениджъри** - директно обвързани с бизнес целите на компанията, отчитат индивидуалния принос на съответните мениджъри при постигане на бизнес целите, както и влиянието им върху представянето на служителите от техните структурни единици

Необходимост от дефиниране на **стратегията** на съответната компания, която определя:

- Посоката на развитие.
- Начините, по които ще се постигнат желаните резултати.
- Дейностите с ключово значение за постигане на стратегическите цели.
- Измерителите на успеха при постигане на целите.

# Бизнес планиране

---

**Визия** - Утвърждаване като пазарен лидер чрез изключителни грижи за клиентите

**Стратегически области** - Разнообразие на клиентската база

- Глобален фирмен растеж
- Ключови служители и таланти

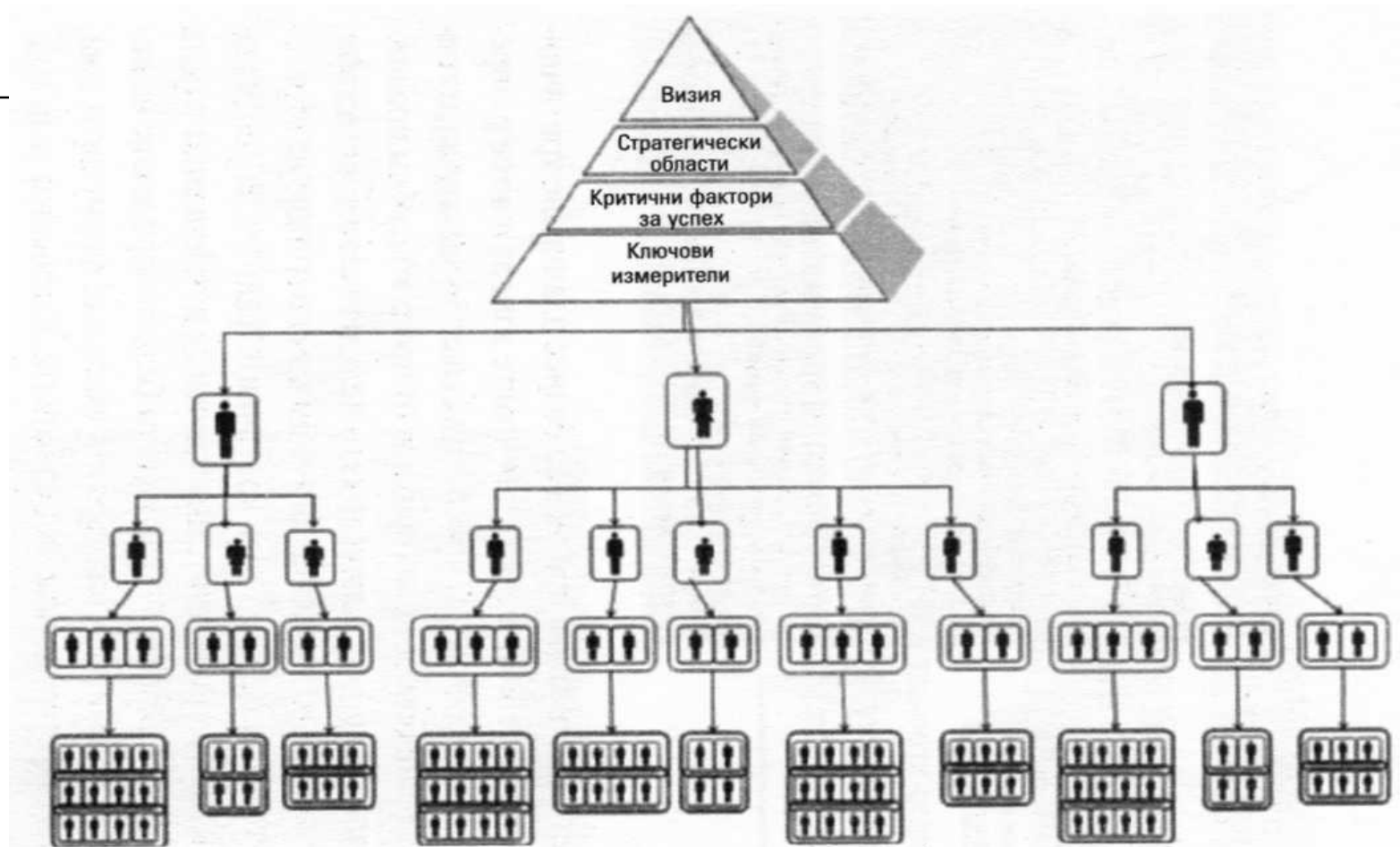
**Критични фактори за успех** - Разнообразяване на източниците на приходи

- Повишаване на печалбата
- Навлизане на нови пазари
- Повишаване удовлетвореността на клиентите
- Кръстосани продажби между различните продукти
- Осигуряване на ефективен работен процес
- Задълбочаване на познанията на служителите за продуктите
- Набиране и задържане на ключови служители и таланти

**Ключови измерители** -

- Нарастване на приходите и повишаване на печалбата
- Увеличаване на пазарния дял и степента на удовлетвореност на клиентите
- Коефициент за кръстосани продажби
- Процент на допуснати грешки
- Време за отговор на /въпроси/оплаквания.
- Текучество на ключови служители

# Бизнес-планиране и индивидуално целеполагане



Разпределение на **критичните фактори за успех** заедно с **ключовите измерители** на ниво дирекция и като **индивидуални цели** на съответните мениджъри, след което се конкретизират в **индивидуални цели** на всеки отделен служител в съответното звено.

# Принципа SMART при поставяне на цели

---

- Конкретни (**specific**): целта трябва да описва възможно най-ясно и конкретно резултатите, които трябва да бъдат постигнати;
- Измерими (**measurable**): целта трябва да посочва и измерител за отчитане на прогреса в изпълнението ѝ;
- Съгласувани (**agreed**): оценителят и оценяваният служител трябва да се съгласят върху поставените цели;
- Реалистични (**realistic**): целта трябва да представлява предизвикателство за служителя, но и да бъде постижима;
- Определени във времето (**time bounded**): трябва да бъде поставен конкретен срок (дата) за постигане на целта, както и дата за междинен преглед на изпълнението.



# План за стимулиране на мениджъри

---

- Определяне на участващите позиции - **до какво ниво мениджъри** достига процесът на целеполагане и съответно стимулиране;
- Определяне размера на **бонуса за всяка длъжност или група длъжности**. В практиката **най-често размерът на бонуса се определя като процент от индивидуалната фиксираната годишна заплата**;
- Разпределяне на общия **размер на бонуса** на **част за постигнати бизнес цели** и част за **постигнати индивидуални цели**;
- Създаване на **правила за изчисляване** - определяне на долна граници на изпълнение на целите, както и правилата за нарастване на бонусите за изпълнение на целите над определените нива;
- **Сроковете** за получаване на информация и изплащане на бонуса, както и правила за действие в различни ситуации:
  - правила при назначаване на служител след срока за поставяне на цели;
  - промяна на длъжността;
  - напускане;
  - дълъг отпуск и т.н.

# Примерна схема за изчисляване размера на бонуси



# Месечни (тримесечни) бонуси

---

Представяват **системи за стимулиране на оперативен персонал**, който има пряка възможност да допринесе за постигане на най-важните бизнес цели;

Изграждането на система за месечни бонуси трябва да:

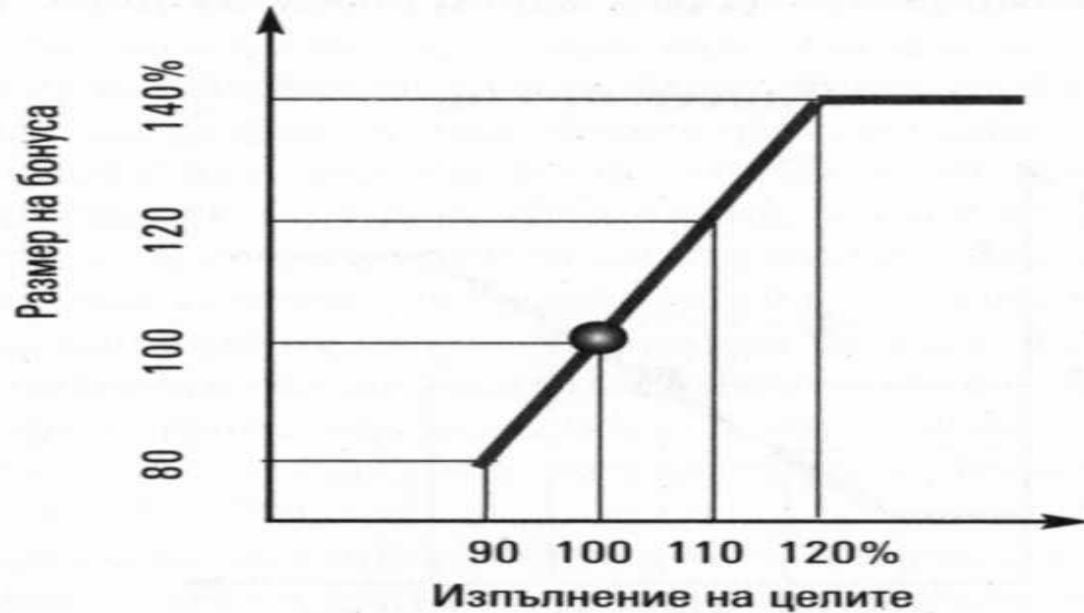
- **мотивираща** служителите да постигат и преизпълняват резултати, подкрепящи бизнес плана;
- осигурява **гъвкавост** при промяна на бизнес целите;
- използва **измерители**, върху които служителите могат да влияят;
- осигурява **справедливо разпределение** на целите и възнаграждаване на резултатите;
- осигурява допълнителни приходи за компанията, които надвишават сумата от изплащаните бонуси;
- се възприема от служителите като **част от общото възнаграждение**;
- бъде описана с **ясни правила и лесна за използване и изчисление** от самите служители;
- инвестира средства там където те ще донесат най-добра възвръщаемост;
- осигури възможност на служителите да получат **допълнително възнаграждение** и да влияят на резултатите;
- осигури размер на бонуса, който е **значим** за служителите

# Линеен подход



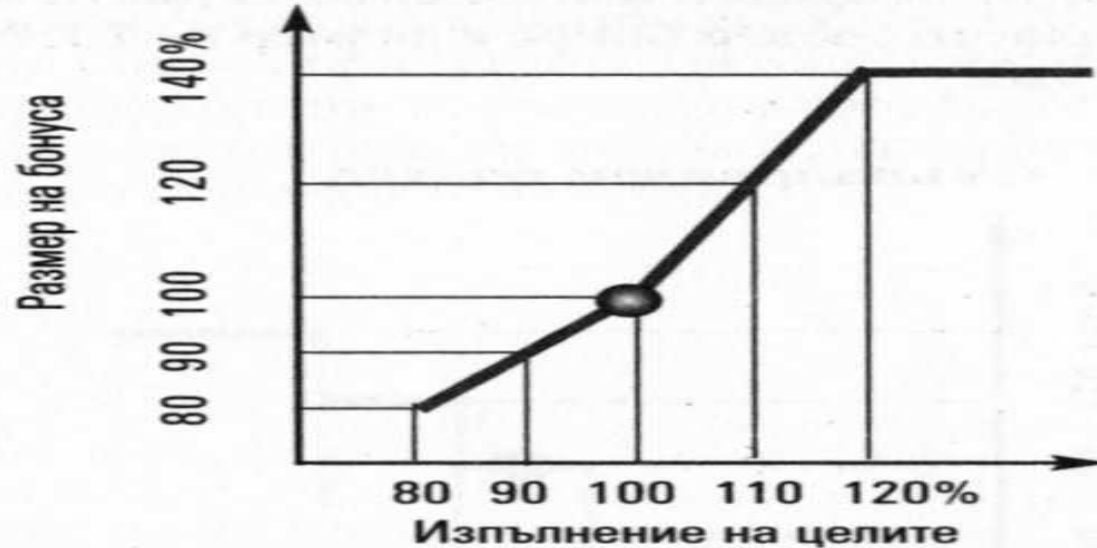
- Долният праг на изпълнение на целите е 80% и носи 80% от фиксираната сума на бонуса.
- **Размерът на бонуса нараства със същия процент, с който нараства изпълнението**, или 1% изпълнение на целите води до 1% нарастване на бонуса.
- Горният праг на бонуса се запазва на 120% от фиксираната сума при изпълнение на целите над 120%.
- Например търговец, който е изпълнил целите си на 90 и 110% в два последователни месеца, ще получи обща сума бонус за двата месеца равен на 2x100% от фиксираната сума.

# Линеен, агресивен подход



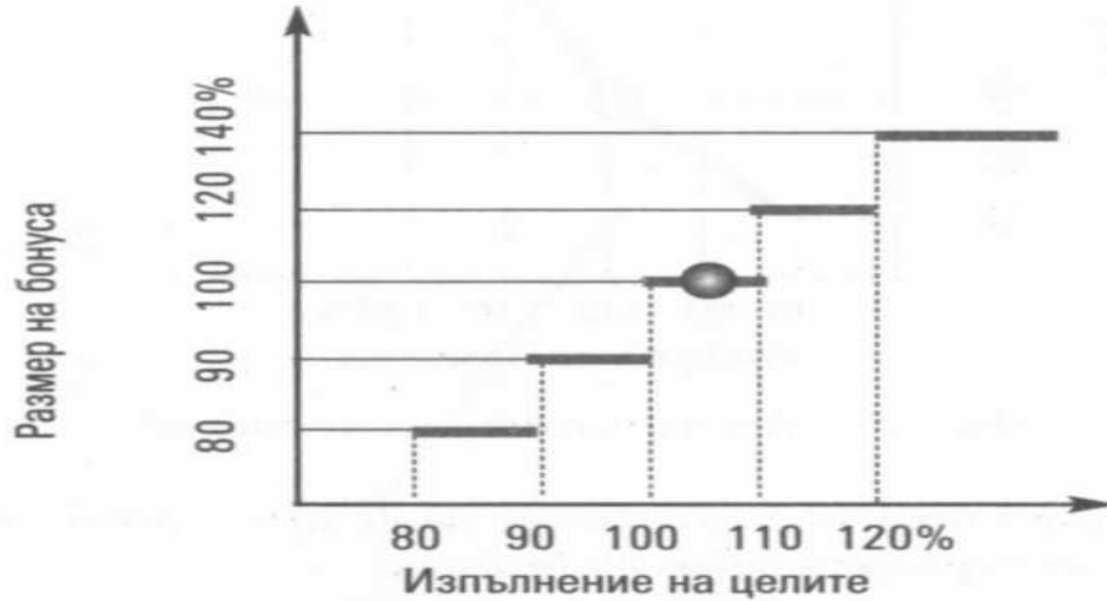
- Долният праг на изпълнение на целите е 90% и носи 80% от фиксираната сума на бонуса.
- **Размерът на бонуса нараства два пъти по-бързо от процента, с който нараства изпълнението**, или 1% изпълнение на целите води до 2% нарастване на бонуса.
- Горният праг на бонуса се запазва на 140% от фиксираната сума при изпълнение на целите над 120%.
- Използва се от компании, които целят агресивно нарастване на пазарния дял, увеличаване на продажбите или производителността

# Линеен, комбиниран подход



- Долният праг на изпълнение на целите е 80% и носи 80% от фиксираната сума на бонуса.
- Размерът на бонуса нараства със същия процент, с който нараства изпълнението, или 1% изпълнение на целите води до 1% нарастване на бонуса, но в рамките на изпълнение на целите до 100%.
- **След достигане на горния праг на изпълнение размерът на бонуса нараства два пъти по-бързо от процента**, с който нараства изпълнението, или 1% изпълнение на целите води до 2% нарастване на бонуса.
- Горният праг на бонуса се запазва на 140% от фиксираната сума при изпълнение на целите над 120%.
- Не е финансово изгоден за фирмата, тъй като за средно изпълнение за два месеца от 100% (съответно 90% и 110%) е изплатен среден бонус в размер на 105% от фиксираната сума

# Стъпаловиден подход



- Долният праг на изпълнение на целите е 80% и носи 80% от фиксираната сума на бонуса.
- Размерът на бонуса се запазва един същ в диапазон от 10% на изпълнение на целите. 80% бонус се изплаща при изпълнение на целите между 80 и 90% и т.н.
- Горният праг на бонуса се запазва на 120% от фиксираната сума при изпълнение на целите над 120%.
- Мотивира усилия за повишаване на резултатите при близост до горните граници на диапазоните

# Дългосрочни стимули (1)

---

## 1. Опции за придобиване на акции (Employee stock option) –

- Опцията е закупуване на право за придобиване на определен брой акции в бъдещ период на фиксирана цена. Цената на акции се фиксира (гарантира) към цената на акции в момента на придобиване на правото на опция. Опцията се закупува от служителя чрез определена периодична вноска, предоставя се безвъзмездно от работодателя или се използва смесен вариант, при който служителят и компанията правят вноски на името на служителя. Опцията не прави служителя собственик на акции - това се случва едва когато той закупи акции на договорената цена.
- Това е предоставено право, **но не и задължение** на служител да купи в бъдеще определен брой акции на гарантирана цена
- Мотиватор за задържане на персонал, тъй като при напускане на компанията служителят губи възможността да закупи акциите
- Полученият доход от продажба на акции - разликата между покупната и продажна цена, е облагаем доход



# Дългосрочни стимули (1)

---

План за придобиване на акции от служителите (Employee Stock Purchase Plan)

- Компанията предлага на служителите си да закупят акции на компанията с определена отстъпка.
- За определен период от време служителите правят вноски от своите заплати и при изтичане на уговорения срок компанията използва натрупаната сума, за да закупи акции на компанията от името на служителя на преференциална цена.
- Служителят има възможност да изтегли натрупаната сума преди края на договорения срок.

# Дългосрочни планове за стимулиране на мениджъри

---

**Същите елементи** като при бонусните системи:

- Фокусът, целите измерителите
- Участващи длъжности (висшият мениджмънт)
- Честотата на плащане.
- Размерът на плащанията – най-често процент от годишния размер на ФМЗ.
- Дефиниране на линията на нарастване с долна и горна граница и скала за нарастване на стимула спрямо резултатите, като най-често се използва линеен подход

# Измерителите за успеха на компанията

- **Възвръщаемост на акциите (ВА):**  $ВА\% = \frac{(\text{ЦАКП} - \text{ЦАНП} + \text{Д})}{\text{ЦАНП}}$  където: (ЦАКП) е цена на акция в края на периода (обикновено година); (ЦАНП) - цена на акция в началото на периода; (Д) - изплатени дивиденди.
- **Възвръщаемост на активите (ВАк):**  $ВАк = \frac{\text{Приходите от продажби}}{\text{Стойност на активите}}$ .
- **Възвръщаемост на инвестиция капитал (ВМК)-ROIC 12:**  $ROIC = \frac{\text{Нетни приходи} - \text{Изплатени дивиденди}}{\text{Инвестиция капитал}}$ .
- **Икономическа печалба (ИП):**  $ИП = \text{Нетна оперативна печалба} - (\text{Инвестиция капитал} * \text{Цена на капитала } \%)$
- Поставените цели трябва да бъдат постигнати в рамките **на поне тригодишен период**, за да стартира изплащане на стимули:

Първа година	Втора година	Трета година	Четвърта година	Пета година	
Постигнати резултати за периода 1-3 година			Изплащане		
	Постигнати резултати за периода 2-4 година			Изплащане	
		Постигнати резултати за периода 3-5 година			Изплащане