

## Тема 9. Придобивки и бонуси

### 1. Придобивки

„Емоционални“ стимули	Кариерно развитие и обучение Работна обстановка Фирмена култура	ОБЩО	
Придобивки	Медицинско или пенсионно допълнително осигуряване	ОБЩО	З А П Л А Щ А Н Е
	Ваучери за храна		
	Служебен телефон		
	Транспорт		
Дългосрочни стимули	Опции за придобиване на акции План за придобиване на акции	ПЛАЩАНИЯ В ПАРИ	В Ъ З Н А Г Р А Ж Д Е Н И Е
Други доплащания	Законоустановени плащания при определени условия:		
	За извънреден труд и нощен труд		
	Вътрешно заместване		
	Престой		
	На разположение		
Дългосрочни планове за стимулиране	За научни степени		
Краткосрочни бонуси	Стимули за високо ниво мениджъри, които зависят от дългосрочно представяне на компанията	ПЛАЩАНИЯ В ПАРИ	В Ъ З Н А Г Р А Ж Д Е Н И Е
	Бонуси за различен вид персонал - търговци, производствени работници		
Фиксирана месечна заплата	Стимули за мениджъри	ПЛАЩАНИЯ В ПАРИ	В Ъ З Н А Г Р А Ж Д Е Н И Е
	Основна заплата или възнаграждение според изработеното		
	Доплащане за придобит трудов стаж и професионален опит		
	Други постоянни плащания произтичащи от законодателството или КТД		

Придобивките са инвестиции, използвани от работодателите, които обикновено не са свързани с индивидуалното представяне, а се предоставят в зависимост от договореностите в колективния трудов договор и/или в индивидуален трудов договор в зависимост от нивото на длъжността. Най-често срещаният модел е след определяне на общия размер на средствата за социалната програма с решение на общо събрание на работниците да се определят елементите и размерът на средствата за всеки елемент. Останалите (в случай че съществуват) придобивки се определят от работодателя по длъжности и зависят от естеството на работа, йерархичната структура и длъжността. Например допълнителното медицинско осигуряване може да осигурява по-високо ниво на обслужване за служители от по-високо ниво в йерархията. Целта е да се разширят възможностите за привличане, мотивиране и задържане на служителите. Някои изследвания обаче показват, че получаваните придобивки се възприемат от служителите не като част от възнаграждението, а като даденост и без да се отчита, че това всъщност е разход на работодателя, насочен към персонала. Две са основните причини за подобно отношение:

- Неправилен набор от придобивки. Придобивките не се приемат от служителите като нещо важно, т.е. не са съобразени с нуждите на служителите;
- Възможностите, които дават придобивките, не са комуникирани достатъчно добре.

Различните придобивки се ценят по различен начин от различните служители. Например - служителите в пред-пенсионна възраст ценят много повече допълнителното пенсионно осигуряване от своите по-млади колеги и не се интересуват от осигуряване на детска забавачница.

От друга страна, цената на различните видове придобивки расте по-бързо от нарастването на средствата за плащанията в пари, като влияние оказва и данъчното законодателство.

Или може да се обобщи, че при управлението на придобивките се налага доста внимателен баланс между бизнес целите на компанията, финансовите разходи, правилния подбор на придобивки и точната комуникация.

От гледна точка на компанията трябва да се прецени:

- 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);
- да не забравяме и мнението на служителите.

Модерен подход при управление на придобивките е използване на **гъвкави схеми**. В по-напреднал вид този подход дава възможност на служителя да прецени каква част от общото възнаграждение да получава в пари и каква в придобивки. В България по-често се практикува подходът, при който работодателят определя една сума, различна за различните нива длъжности, в рамките на която всеки служител избира какви придобивки би желал да ползва. Така се дава възможност служителят сам да избере най-подходящата за него придобивка или придобивки и освен това, в случай че желае по-висок стандарт на предлаганата услуга, да доплати разликата в цената. Така с един и същ разход на средства се постига индивидуален подход (табл. 1).

Като недостатък трябва да отбележим сложността при администрирането на процеса, което често налага използване на външни фирми за администриране, а това от своя страна води до допълнителни разходи.

Таблица 1. Най-често предоставяни придобивки

Общи
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
За различните нива
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

## 2. Краткосрочни бонуси

Бонусът е стимулираща добавка към възнаграждението на служител, получавана при изпълнение на предварително зададени цели за определен период. За разлика от фиксираните месечни заплати, които зависят от характеристиките на длъжността и владенето им от заемащия служител, краткосрочните бонуси са в пряка връзка и са насочени към стимулиране постигането на определени бизнес цели. В практиката краткосрочни се наричат бонуси, които се получават в рамките на една година.

По начина на формиране има две класически форми за прилагане на бонусни схеми : **годишни (стимули за мениджъри) и месечни (тримесечни) бонуси**.

### 2.1. Планове за стимулиране на мениджъри (ПСМ)

При оперативно планиране в бизнес единиците обикновено се използва период от една финансова година и поради тази причина целепологането и отчитането на резултатите за ръководните служители обхваща едногодишен период. Плановете за стимулиране на мениджъри са 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.

Бизнес логиката изисква в началото да съществува процес на дефиниране на стратегията на съответната компания, който 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.

За планиране на бизнес се използват множество методи и модели. Обикновено процесът следва описаната по-долу фигура - от визията за това каква компания очакват да притежават акционерите, през определяне на фокуса на бизнеса и дефиниране на стратегическите бизнес области за развитие през следващата/те години до определяне на критичните фактори за успеха и конкретните измерители за постигане на целите (фиг.1).

Фигура 1. Структура на бизнес планирането



Да разгледаме хипотетичен пример за компания, чиито акционери са определили следната визия за своята компания: „Утвърждаване като пазарен лидер чрез изключителни грижи за клиентите“. Посоката е ясна и следващата стъпка е на високо управленско ниво да се определят стратегическите области, които да опишат какво трябва да бъде постигнато, и/или основни промени, които би следвало да настъпят в бизнеса за успешното постигане на визията (фиг. 2).

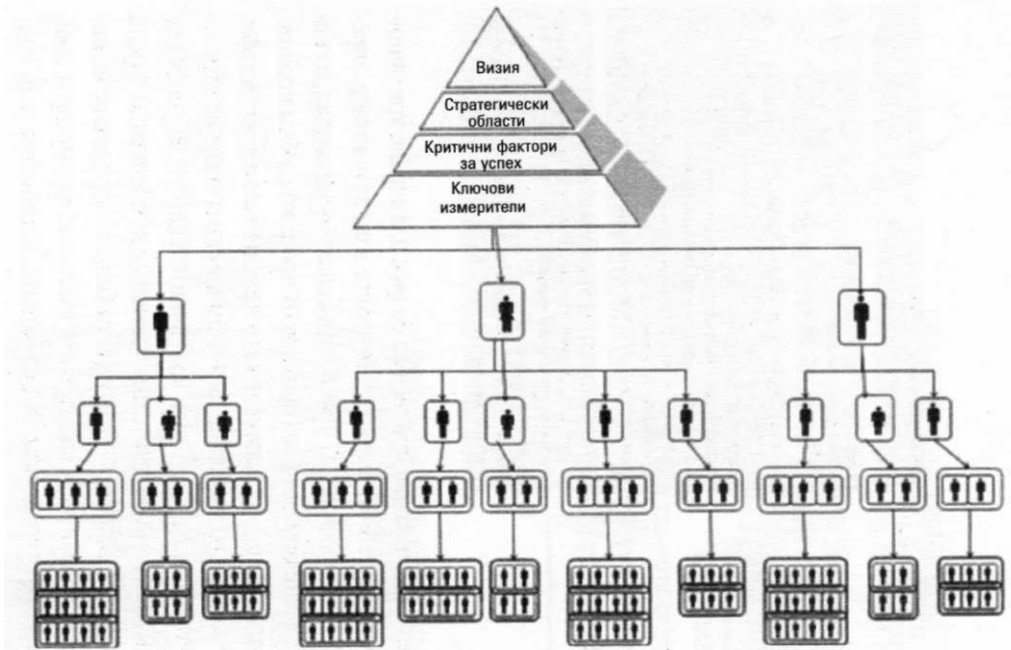
Фиг. 2. Детайлно бизнес планиране.

<p><b>Визия</b> - Утвърждаване като пазарен лидер чрез изключителни грижи за клиентите  <b>Стратегически области</b> - Разнообразие на клиентската база          Глобален фирмен растеж          Ключови служители и таланти          Следвайки пирамидалния подход, мениджърите определят задачите (критичните фактори), които трябва да се постигнат, за да може организацията да изпълни стратегическите си цели. В този пример те могат да бъдат:</p> <p><b>Визия</b> - Утвърждаване като пазарен лидер чрез изключителни грижи за клиентите  <b>Стратегически области</b> - Разнообразие на клиентската база          Глобален фирмен растеж          Ключови служители и таланти  <b>Критични фактори за успех</b> - 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          Не може да се управлява нещо, което не може да бъде измерено. За да се измерят постигнатите резултати са необходими критерии. Основно правило е да се дефинират измерители, които могат да се управляват и които количествено описват степента на изпълнение на стратегията.</p> <p><b>Визия</b> - Утвърждаване като пазарен лидер чрез изключителни грижи за клиентите  <b>Стратегически области</b> - Разнообразие на клиентската база          Глобален фирмен растеж          Ключови служители и таланти  <b>Критични фактори за успех</b> - 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  <b>Ключови измерители</b> -          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. Текущество на ключови служители.</p>
--

След приключване процеса на бизнес планиране критичните фактори на успеха заедно с ключовите измерители се разпределят на ниво дирекция. В практиката съществуват случаи, в които **определени бизнес цели (приходи от продажби, обем продажби, печалба и др.)** се включват като цели на всички директори, за да се гарантира ангажираността им към постигане на стратегическите области. След това критичните **фактори за успеха се разпределят по съответните дирекции и се детайлизират в цели на съответния директор.** Тези цели са база за определяне на индивидуалните цели на мениджърите в екипа и се формулират така, че те да подкрепят

целите на дирекцията. Следвайки този подход, се стига до последното ниво служители, чиито длъжности попадат в плана за стимулиране на мениджъри (фиг. 3).

Фигура 3. Бизнес-планиране и индивидуално целеполагане



В повечето случаи за целите, бизнес или индивидуални, се определя тежест, т.е. целите се степенуват.

Основно правило при поставяне на цели е спазване на принципа SMART. Целите трябва да са:

- 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.

В края на отчетния период следва оценка и определяне на постигнатите резултати в процент спрямо ключовите измерители. Поставянето на цели и измерване на постигнатите резултати, особено в компаниите с добре развити системи за управление на човешките ресурси, е част от процеса на оценяване на индивидуалното представяне. Тук се разглежда целеполагането отделно от този процес поради две причини:

- различните елементи на плащанията в пари, върху което влияят различните части на оценката на представянето. На практика оценката на различните елементи на индивидуалното представяне се извършва в една и съща бланка, но оценката на различните раздели се използва при формиране и определяне размера на различни елементи на общото възнаграждение - фиксираната месечна заплата и размера на бонуса;
- различният подход, който се ползва при създаването на двата елемента, измерващи индивидуалното представяне - от една страна, е владенето на длъжността и съответните личностни компетентности, изисквани за съответната длъжност, а от друга, приносът към постигане на бизнес целите.

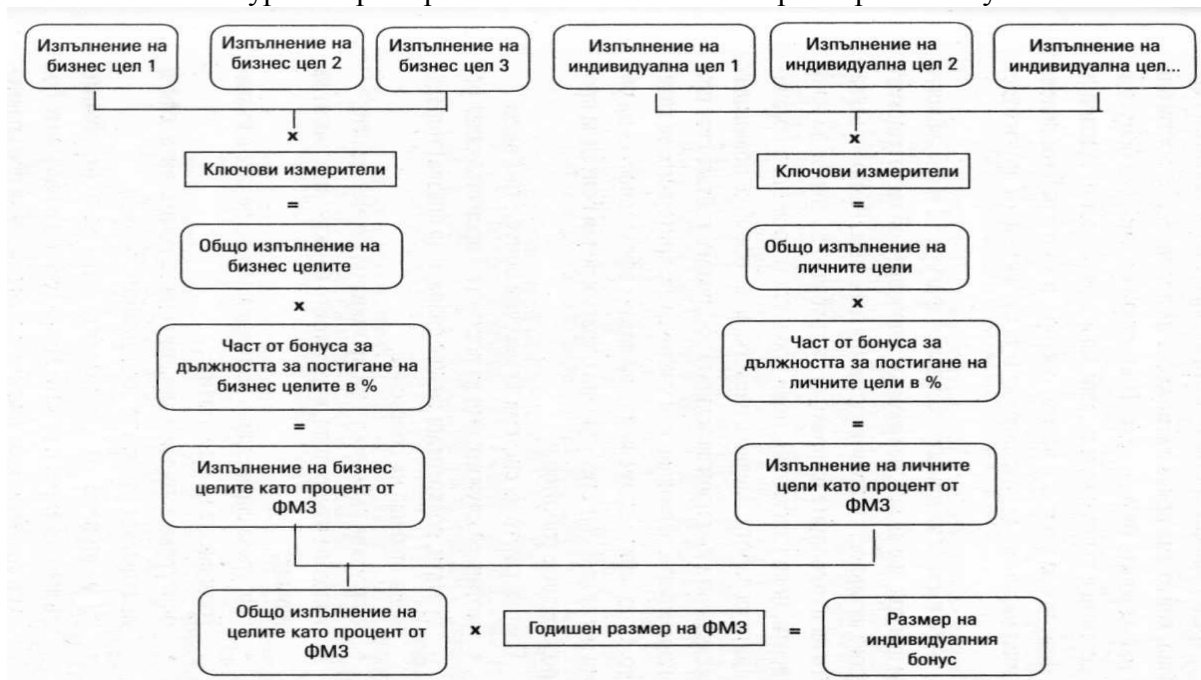
При създаване на план за стимулиране на мениджъри се следват следните стъпки:

- 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 - тук на помощ ни идва информацията от пазарните проучвания на нивата на възнаграждения. 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, които трябва да бъдат постигнати, за да стартира изчисляване и

изплащане на бонус, както и правилата за нарастване на бонусите за изпълнение на целите над нивата, определени чрез ключовите измерители (фиг. 4).

- 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.

Фигура 4. Примерна схема за изчисляване размера на бонуси



## 2.2. Месечни (тримесечни) бонуси

Представяват **системи за стимулиране на оперативен персонал**, който има пряка възможност да допринесе за постигане на най-важните бизнес цели. Популярни са най-вече бонусните системи в търговските отдели, но в зависимост от критичните фактори за успеха и бизнес сектора на компанията, могат да се използват и за служители от други отдели.

Ако вземем за пример схемата от фигура 1 и следващите три фигури, ще видим, че някои от ключовите области изискват висока активност от производствения персонал. Очакваните промени и повишаване ефективността на работа могат да бъдат стимулирани с краткосрочни бонуси за производствените работници.

Изграждането на система за месечни бонуси трябва да:

- мотивира служителите да постигат и преизпълняват резултати, подкрепящи бизнес плана и да спазват определени правила на поведение;
- 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, а не като екстра (сумата на целевите бонуси се добавя към другите възнаграждения при сравнение с пазарната информация за общо 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 в съответствие с изпълняваните от тях функции и задачи и възможностите им да влияят на резултатите и развитието на бизнеса;
- осигури размер на бонуса, който е значим за служителите.

В последните години се забелязва тенденция за въвеждане на бонусни схеми за персонал, който не влияе пряко върху постигане на бизнес целите. Срещат се два варианта:

- при постигане на определени бизнес резултати, например приходи от продажби над определен размер, **за служителите от административен отдел е предвиден общ бонус**, който се разпределя от преките ръководители на субективен принцип или съгласно вътрешни правила. Целта е да се стимулира „административният“ персонал и съпричастността му към постигането на целите чрез и подпомагане бизнес звената, така че

те да са освободени от допълнителни дейности и да се фокусират върху постигане на целите си.

- другият вариант е свързан с желанието на работодателите да предоставят възможност на служителите си да повишат месечните си приходи, без да променят фиксираните месечни заплати. Бонусът зависи от мини-атестация в края на месеца и в зависимост от оценката, служителят получава или не предварително определена сума. Този вид доплащания станаха доста популярни напоследък в ситуация на икономическа криза като вариант, чрез който работодателите се опитват да балансират между натиск за увеличаване на фиксираните месечни заплати и понижените приходи от дейността.

### 2.3. *Подход при изграждане на система от месечни или тримесечни бонуси*

При създаване на схемите за годишни бонуси работата на специалистите по възнагражденията зависи най-вече от използваните методи за бизнес планиране и тяхната роля е да прецизират плащанията и да следват процеса, докато при създаване на месечни или тримесечни бонус схеми те играят ключова роля. От тях се очаква да водят процеса посредством следните дейности.

#### 1. Определяне на фокуса на системите за стимулиране:

- изисква детайлен преглед на годишния бизнес план;
- фокусира се върху приоритетите и тактиките за постигане на целите;
- определяне на цели, за които могат да бъдат формирани краткосрочни под-цели.

#### 2. Преценка за подходящите длъжности:

- които могат да влияят върху резултата;
- какво ниво на влияние могат да оказват различните длъжности;
- доколко служителите, заемащи длъжностите, могат да влияят директно върху резултатите;
- какви са пазарните практики за стимулиране на различните длъжности и нива длъжности.

#### 3. Определяне вида на измерители – индивидуални или групови, чрез анализ на:

- нивото на коопериране при постигане на резултатите в зависимост от работните процеси;
- доколко постигането на целите и напредъка на процесите изисква едновременна или взаимосвързана работа от различни служители;
- доколко конкуренцията между отделните служители или звена е „здравословна” и не пречи на постигане на общите цели.

4. Определяне на измерителите, които ще бъдат използвани. Желателно е общият сбор от индивидуалните цели да надхвърля бюджетирания общ размер на ключовия измерител (важи за количествените измерители), като така се постига самофинансиране на системата. Максималният брой на измерителите за този вид бонусни системи не бива да надхвърля 4, за да се постигнат фокус и лесно администриране.

#### 5. Определяне на честотата на плащане:

- какъв е цикълът на производство, продажби, на стоки и услуги;
- каква е възможността за честота на измерване и проследяване на резултатите;
- каква е възможността за честота за изчисляване и изплащане на бонуса?

Най-често срещаната практика при този вид системи е да се поставят цели, да се измерва изпълнението и да се изплащат **бонуси на месечна база**. В този случай целите за следващия месец се обявяват в последната седмица на текущия месец, а информацията за резултатите от изпълнението на целите от предходния се съобщават в първата седмица на текущия месец.

6. Следващият основен въпрос е дали съществува възможност за осигуряване на необходимата ни информация в срок?

- може ли да се събере информацията за избраните длъжности или нива длъжности от т. 2;
- може ли да се събира информацията в рамките на определената в т. 5 честота;
- какви са съществуващите или необходимите финансови системи за изчисление;
- може ли да се администрират събирането и предаването на информация и дали е възможно да се изплатят бонусите в срок?

7. Как да се формира **размерът на бонуса** - като процент от фиксираните месечни заплати или като фиксирана сума?

В случай че системата за определяне на размерите на фиксираните месечни заплати е изградена, налице е информация за индивидуални размери на фиксираните месечни заплати, които са формирани на база длъжност, пазарна информация и годишно представяне на служителите. Целта на бонусната система обаче е да стимулира постигането на точно определени цели от бизнес плана и в този случай би било **по-редно да**

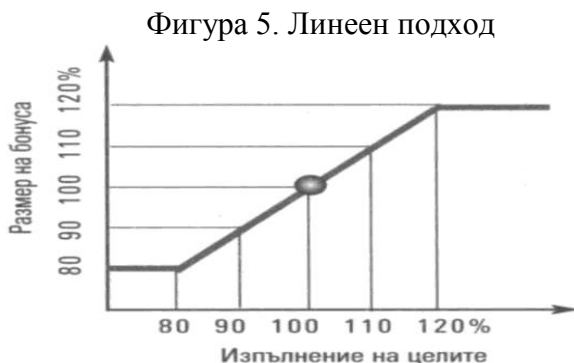
се фиксира една и съща сума на бонуса за длъжност или група длъжности. По този начин за постигане на определени бизнес цели се стимулират еднакво различни служители. Съотношението между средното ниво на фиксираните месечни заплати и бонусите може да се използва като средство за определяне на самия размер на бонуса. Най-често срещаното съотношение за търговски длъжности в България е **70 към 30%** фиксирана месечна заплата спрямо бонус, докато за длъжности, заети в производствения процес, това съотношение е 85-90 към 15-10%.

8. Следва да се определи начинът на нарастване размера на бонуса в зависимост от постигнатите резултати, като се търси отговор за следните въпроси:

- необходима ли ни е долна граница (долен праг) на изпълнение на целите, под които няма да се изплаща бонус?;
- необходима ли е горна граница (горен праг) на изпълнение на целите, над което размерът на бонуса няма да нараства;
- как да нараства размерът на бонуса в зависимост от нивото на постигнатите резултати;

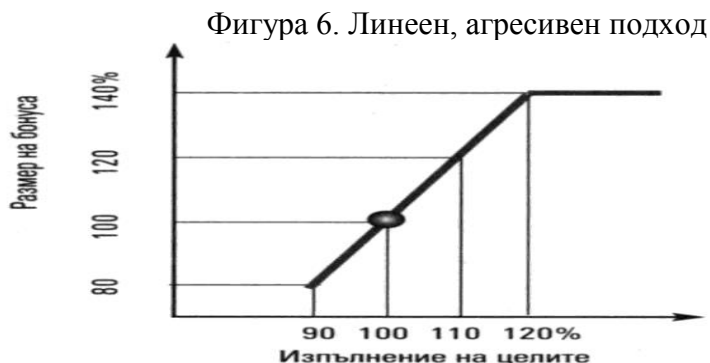
В в повечето бонусни системи изплащането на суми започва при постигане на **долен праг 80-90% от очакваните цели**, особено когато целите са така поставени, че сборът от индивидуалните цели надвишава общата бизнес цел. В този случай изплащанията бонус е по-нисък от определения фиксиран размер (фиксираната сума). Освен долен обикновено се определя **и горен праг на постижение на целите**, до който сумата на бонуса нараства и след това се запазва без значение от нарастването на постиженията.

**Линейният подход** на нарастване на бонуса има следните характеристики (фиг. 5):



- 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%.
- Лесен за изчисление и администриране.
- Препоръчителен за случаи, в които служителите могат да прехвърлят част от зададените цели от текущ в следващ месец. 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.

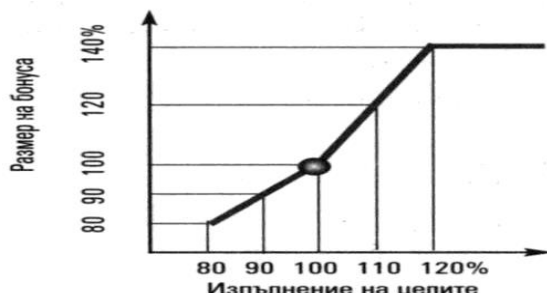
**Линеен агресивен подход** (фиг. 6):



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** (фиг. 7):

Фигура 7. Линеен, комбиниран подход

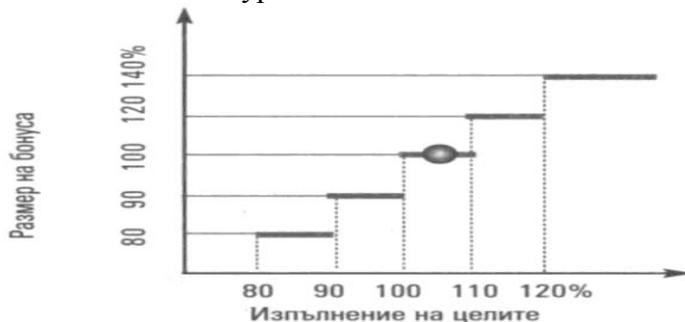


Долният праг на изпълнение на целите е 80% и носи 80% от фиксираната сума на бонуса. Размерът на бонуса нараства със същия процент, с който нараства изпълнението, или 1% изпълнение на целите води до 1% нарастване на бонуса, но в рамките на изпълнение на целите до 100%. След това до достигане на горния 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 препоръчителен за случаи, в които служителите могат да прехвърлят изпълнението на част от зададените цели от текущия в следващ месец или период. Примерно търговец, който е изпълнил целите си на 90 и 110% в два последователни месеца, е получил обща сума бонус за двата месеца над 2x100% от фиксираната сума. Случаят не е финансово изгоден от гледна точка на фирмата, тъй като за средно изпълнение за двата месеца от 100% е изплатен среден бонус в размер на 105% от фиксираната сума.

Стъпаловиден подход (фиг. 8):

Фигура 8. 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, където малко усилие би довело до 10% по-висока сума на бонуса. В същото време не стимулира полагането на допълнителни усилия при изпълнение близко до долните граници на диапазоните.

9. И една от най-важните предварителни задачи - изчисляване на съотношението между общата сума на бонуса и финансовия еквивалент от очакваните резултати. Изчислява се общата сума на бонуса при изплатени максимални размери и очакваните допълнителни приходи за работодателя, за да се гарантира, че изразходваните средства добавят повече приход за работодателя от разходите за бонуси.

### 3. Дългосрочни стимули

Дългосрочните стимули представляват възнаграждения, които не водят до директно движение на парични средства от работодателя към служителя, но дават възможност на служителя след определен период от време да придобие дялове или акции на компанията, които да му донесат допълнителни приходи.

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

В страните с развита пазарна икономика и фондов пазар опциите за придобиване на акции са популярен метод за стимулиране на мениджърския състав или на целия персонал в компаниите. 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 или тя закупи акции на договорената цена.

С други думи, това е предоставено право, но не и задължение на служител да купи в бъдеще определен брой акции на гарантирана цена. По този начин служителите се стимулират да вложат усилия за подобряване на финансовите показатели на компанията, което води до нарастване цената на акциите и оттам възможност за реализиране на допълнителни доходи. Естествено не бива да се забравя, че цената на акциите се влияе осезателно и от спекулативното търгуване на фондовите пазари.

Другата особеност е периодът от време, след изтичане на който може да се упражни правото на закупуване. Практиките са различни и варират от една до четири-пет години. При по-дългосрочни периоди се определят части от опцията, които могат да се търгуват и през този период служителят може да оперира само с тази част от опциите си.

Опциите се използват като мотиватор за задържане на персонал, тъй като при напускане на компанията служителят губи възможността да закупи акциите.

Като обобщение можем да кажем, че когато компанията гарантира опция за закупуване на акции, трябва да определи следните детайли:

- броят акции - информация за броя на акции, които служителят може да закупи при изтичане на уговорения период;
- гарантирана цена - цената, на която служителят може да закупи акции. Обикновено е цената на акции към момента на придобиване право на опция;
- дата, на която опцията може да се използва - първата дата, на която правото за опцията може да се осъществи - да се закупят акции.

Не трябва да се забравя, че според Закона за данъците върху доходите на физическите лица полученият доход от продажба на акции - разликата между покупната и продажна цена, е облагаем доход.

### 3.2. План за придобиване на акции от служителите (*Employee Stock Purchase Plan*)

Планът за придобиване на акции от служителите е друг инструмент за дългосрочно стимулиране. При него 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.

## 4. Дългосрочни планове за стимулиране на мениджъри

**Стимулирането на топ мениджъри** за постигане на резултати в по-дългосрочен план е нормална практика в страните с развита пазарна икономика, която все по-често се среща и в нашата страна. Поставяните цели следват визията и стратегията на компанията и се фокусират върху най-важните и основополагащи цели на акционерите в дългосрочен период. Основната идея е чрез поставяне на цел, много често за един-единствен показател, да се стимулират ръководителите да насочват своите управленски решения към дългосрочно развитие на бизнеса. Целите се поставят и отчитат за период от време не по-кратък от три години и при тяхното постигане се изплащат определените суми.

Подходът за изграждане на дългосрочен план за стимулиране включва същите елементи като при изграждане на бонусните системи, като се определят:

1. Фокусът, цел/и измерителите.
2. Участващи длъжности - вече споменахме, че това е висшият мениджмънт.
3. Честотата на плащане.
4. Размерът на плащанията – най-често процент от годишния размер на ФМЗ.
5. 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.

В зависимост от визията за развитие на компанията измерителите на успеха могат да бъдат различни:

### 3.1. Възвръщаемост на акциите (ВА)

Измерва в процент възвръщаемостта за акционерите от вложените капитали в акции. Изчислява се по формулата:  $ВА\% = \frac{ЦАКП - ЦАНП + Д}{ЦАНП}$  където:

(ЦАКП) е цена на акция в края на периода (обикновено годна);

(ЦАНП) - цена на акция в началото на периода; (Д) - изплатени дивиденди.

За осигуряване на стремеж за конкурентоспособност и измерител на постигнатия резултат в някои случаи възвръщаемостта на акциите се сравнява с информация за

възвръщаемостта на конкурентната среда. Стимули се изплащат само ако възвръщаемостта за компанията надвишава пазарната ВА.

### 3.2. Възвръщаемост на активите (ВАк)

Измерва ефективността, с която компанията използва своите активи при генериране на приходи. Зависи от ценовата стратегия - компании с по-нисък марж на печалба обикновено имат по-висока ВАк от такива с висок марж на печалба. Изчислява се чрез формулата:

$$\text{Възвръщаемост на активите} = \frac{\text{Приходите от продажби}}{\text{Стойност на активите}}$$

### 3.3. Възвръщаемост на инвестиция капитал (ВМК)-ROIC 12

Показател, използван за оценка за това доколко добре мениджмънтът на компанията използва инвестираните средства и генерира възвръщаемост. Изчислява се чрез формулата:  $\text{ROIC} = \frac{\text{Нетни приходи} - \text{Изплатени дивиденди}}{\text{Инвестиция капитал}}$

### 3.4. Икономическа печалба (ИП)

Подобен на ВИК показател, използван за оценка ефективността на използване на инвестираните средства и генериране на възвръщаемост, но включва и предварително зададен стандарт за изпълнение. Изчислява се чрез формулата:

$$\text{ИП} = \text{Нетна оперативна печалба} - (\text{Инвестиция капитал} * \text{Цена на капитала} \%)$$

Умножението в скобите измерва каква възвръщаемост биха получили акционерите, ако инвестират средствата си в друг бизнес. Често *цената на капитала е осреднен показател от процента на възвръщаемост в конкретния отрасъл или сектор или пък за цялата икономика*. Определя долния праг на възвръщаемост на инвестициите, която акционерите биха желали да получат от определената компания. Полезен показател, който съдържа в себе си и граница на цена на капитала, която компанията трябва да надхвърли, за да се изплащат стимули.

Важно е да припомним, че поставените цели трябва да бъдат постигнати в рамките на поне тригодишен период, за да стартира изплащане на стимули, което превръща този вид планове в мощен елемент за мотивиране и задържане на висши мениджъри.

Първа година	Втора година	Трета година	Четвърта година	Пета година	
При постигнати резултати за периода 1-3 година			Изплащане		
	При постигнати резултати за периода 2-4 година			Изплащане	
		При постигнати резултати за периода 2-4 година		Изплащане	

### Основна литература:

1. Каменов, Б. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 81-99; 112-125