

# Am acțiuni, sunt motivat!



**Într-o perioadă în care banii sunt scumpi, iar antreprenorii nu mai au resurse să crească salariile, recompensarea prin acțiuni ar trebui să fie cea mai ieftină formă de motivare a angajaților. Legislația greoaie nu-i ajută în niciun fel.**

Când intri în sediul Adobe Systems România, situat la etajul 9 într-una dintre clădirile zgârie-nori ale Capitalei, primul lucru care îți iese în cale este „camera de joacă”. O încăpere spațioasă în care stau înșirate mese de foosball (fotbal de masă), biliard, ping-pong, șah, console de jocuri, scaune de relaxare, hamace și chiar trotinete. Nu degeaba cei 180 de angajați care lucrează la Adobe sunt printre cei mai mulțumiți salariați din România. „Am fost în top și în 2009, și anul trecut”, se laudă Alexandru Costin, directorul general al companiei, în timp ce se așază în fața unei table de șah pentru ședința foto. Americanii de la Adobe Systems Inc. și-au pus vizibil amprenta, încă de acum cinci ani – când au cumpărat Interakt Online, compania fondată de Alexandru Costin (actualul director Adobe România) și Bogdan Ripa.

Au adus stilul de lucru relaxat și flexibil, în care motivarea angajaților nu se rezumă la munca într-un birou sau într-un open space. Tot de la ei au fost importate și programele de recompensare a angajaților cu acțiuni, cu scopul precis de a-i fideliza și de a-i motiva. Metoda are cel puțin două mari avantaje. Devenind acționari la firma în care lucrează, aceștia nu mai sunt tentați să plece la concurență. În al doilea rând, angajații sunt determinați să muncească mai mult în propriul interes. „În acest fel, există o identificare a obiectivelor personale cu cele ale companiei”, declară Alexandru Costin.

Principiul este simplu: „Dacă firmei îi merge bine, și angajatul este mulțumit”. Adobe România are în prezent trei programe importante care includ acțiunile ca modalitate de recompensare a salariaților. Primul se întinde pe patru ani și începe chiar de la angajare, când nou-venitul primește promisiunea acordării unui pachet de 100 de acțiuni Adobe listate pe piața americană. După fiecare an, contul său se îmbogățește cu câte 25 de titluri pe care fie le poate păstra, fie le poate vinde la prețul pieței. De exemplu, la o cotație de 32 de dolari, cele 100 de titluri primite valorează 3.200 de dolari.

Al doilea program încurajează și recompensează performanța. Anual, jumătate dintre angajați primesc pachete de acțiuni, mai mari sau mai mici comparativ cu cele de la angajare, în funcție de nivelul poziției pe care o ocupă în companie. Al treilea program are rol investițional și se derulează pe o perioadă de doi ani. Cu un sfert din salariu, angajatul poate cumpăra acțiuni Adobe cu un discount de 15% față de cel mai mic preț pe care acțiunea l-a avut pe piața bursieră în ultimele 6 luni. Acțiunile intră în cont la fiecare semestru și pot fi păstrate sau revândute în piață. Deși este opțional, mai bine de jumătate dintre salariați s-au înscris în acest program.

„E profitabil!”, mă lămurește Alexandru Costin, „pentru că, și în situația în care piața scade, tot ai garantat un câștig de 15%”.

Deși a terminat ingineria, directorul Adobe pare extrem de familiarizat cu modul în care funcționează bursa. Îți dai seama ușor din felul în care vorbește. Discursul său abundă de termeni anglofoni, specifici mai degrabă unui finanțist, decât unui IT-ist. Recunoaște că a investit și pe bursa din România, dar nu-i prea place să vorbească despre asta. A intrat în piață în perioada de vârf, 2007 și 2008, când prețurile erau maxime. „Am investit crezând, în naivitatea mea, că bursa va crește la infinit”, glumește acum Alexandru Costin, pe seama planurilor făcute în urmă cu trei ani.

N-a vândut nimic până acum și, forțat de împrejurări, a devenit investitor pe termen lung. Singura investiție profitabilă pe care a făcut-o este în Adobe. În iulie anul trecut, când s-a înscris și el în programul companiei, acțiunea era cotate la 22 de dolari. La începutul lunii aprilie 2011, ajunsese la 34 de dolari.

Includerea acțiunilor în pachetele de beneficii salariale este o practică des întâlnită în Statele Unite și Europa de Vest, iar formula a fost introdusă în ultimii ani și în multinaționalele de pe piața locală, mai ales în industriile de top: telecom, IT, banking, consultanță sau FMCG. În funcție de politica fiecărei companii, acest tip de beneficiu poate fi rezervat strict reprezentanților de la anumite nivele de management sau poate fi oferit tuturor angajaților, așa cum se întâmplă la Adobe. Din păcate, însă, legislația din România face o discriminare atunci când este vorba de mecanismele de tip stock options plan (angajatul primește opțiunea sau dreptul de a cumpăra acțiuni ale companiei la prețuri preferențiale). Este drept, pe hârtie lucrurile arată frumos.

Nici angajatorul, nici angajatul nu plătește alt impozit decât cel de 16%, în cazul în care se obține profit din vânzarea acțiunilor. În realitate însă, „Diavolul se ascunde în detalii”, explică plastic Gabriel Sincu, partener la firma de consultanță Mazars. Iar detaliile fac ca acest sistem să fie aproape inexistent în România. De această facilitate beneficiază doar firmele listate la Bursa de Valori București, ceea ce exclude SRL-urile autohtone, dar și marile companii multinaționale, ale căror acțiuni sunt tranzacționate pe piețele externe. „Suntem în zona gri”, spune Alexandru Costin, directorul Adobe România. El a trimis numeroase scrisori la Ministerul de Finanțe pentru a fi reglementat mecanismul stock options plan și pentru acțiunile internaționale, dar fără rezultat. Acțiunile acordate angajaților sunt considerate beneficiu salarial brut și, prin urmare, impozitate cu 16%. Paradoxal, tocmai multinaționalele reprezintă grosul companiilor care utilizează acțiunile ca formă de motivare a angajaților. Spre exemplu, anul trecut, 32% dintre cele 150 de companii participante la studiul salarial Mercer, elaborat de ConsulTeam, au inclus în pachetul remunerației și bonusuri pe termen lung, categorie unde intră acțiunile și obligațiunile.

„Dintre acestea, 95% erau listate pe piețele bursiere externe”, spune Oana Datki, Country Manager ConsulTeam România. Într-o proporție covârșitoare (peste 70%) acest tip de bonusuri s-a acordat la nivel de CEO și de top management.

Lucru vizibil chiar și pe Bursa de Valori București. Dintre puținele companii care au demarat programe de răscumpărare a acțiunilor, cele mai multe au vizat recompensarea managerilor. Pe această variantă a mers și Farmaceutica Remedia, companie ce activează pe piața vânzării și distribuției de medicamente. La jumătatea lunii martie, conducerea societății a propus răscumpărarea a 3% din capitalul companiei, pentru 650.000 de lei, acțiunile urmând să fie acordate gratuit managerilor și membrilor Consiliului de Administrație.

„Este a treia operațiune de acest gen”, spune Valentin Tarus, proprietarul companiei, cu o deținere de 66%. Pe baza criteriilor de performanță, numai în 2008, peste 70 de farmaciști (Remedia are 400 de angajați farmaciști, asistenți de farmacie, reprezentanți vânzări și distribuție) au fost premiați cu acțiuni ale companiei. Se întâmpla în perioada când piața traversa o perioadă de boom, farmaciile se deschideau peste noapte, iar tentația de a pleca la concurență era mare.

„În acest fel, am încercat atragerea și menținerea lor în companie”, explică proprietarul Remedia. „Și a funcționat”, spune el. Oamenii n-au plecat, ba mai mult, au început să fie mult mai atenți la costuri. Pe o piață a distribuției de medicamente în care banii se încasează greu și cu întârziere, alegerea clienților și ocolirea celor rău-platnici a devenit prioritară. Mai ales că s-a pierdut un milion de euro din cauza clienților care au intrat în insolvență și pentru care Remedia este obligată să constituie provizioane.

Chiar și așa, compania a reușit să aibă anul trecut un profit net de 1,8 milioane de lei la o cifră de afaceri ce a depășit 182 de milioane de lei. Menținerea angajaților în firmă și creșterea performanței acestora nu a fost singurul motiv pentru care distribuitorul de medicamente a decis să le dea acțiuni salariaților care au ajuns să dețină acum 4% din societate. „Compania suferă de lipsă de lichiditate pe bursă și urmărim creșterea numărului de acțiuni liber tranzacționabile”, spune Tarus, care se arată dispus chiar să-și micșoreze deținerea. A mai făcut-o odată, în 2007, când a vândut 20% din societate, cu patru milioane de euro. Tot din cauza lichidității scăzute, dar și a legislației care

gvernează piața de capital, companiei îi este foarte greu să strângă acțiuni de pe bursă. „Firmele care -și răscumpără propriile acțiuni sunt discriminate din două motive”, se plânge Robert Peloiu, directorul general al companiei.

Cantitativ, nu poți cumpăra mai mult de 25% din media titlurilor tranzacționate în ultimele 30 de zile, iar la cumpărare nu poți oferi un preț mai mare decât cel de închidere din ziua precedentă. Din acest motiv, compania se chinuie și acum să adune toate acțiunile pentru al doilea program de răscumpărare aprobat în urmă cu mai bine de un an. La fel ca majoritatea companiilor care apelează la astfel de programe de motivare și recompensare a performanței angajaților, Farmaceutica Remedia s-a oprit doar la manageri. „Va mai trece timp până când vom începe să dăm acțiuni tuturor angajaților”, crede Valentin Tarus, proprietarul companiei. Pentru că e vorba de încredere, mentalitate și educație.



De altfel, lipsa unei educații financiare este văzută și de Daniela Necefor, Managing Partner al firmei de recrutare Total Business Solutions, ca fiind unul dintre motivele pentru care companiile oferă bonusuri non-financiare doar către top management. „Se merge pe principiul că oricum ceilalți nu știu ce înseamnă acțiunile”, spune ea. În al doilea rând se încearcă o diferențiere ca pachet motivațional. „Este ca un bonus de performanță”, explică Daniela Necefor, în care negocierea se face direct cu angajatul, iar în contract sunt prevăzute clar condițiile de răscumpărare atunci când acesta părăsește compania.

Își aduce aminte că în anii trecuți au avut pachete salariale care ofereau acțiuni.

Nu și anul acesta, deși e lucru știut că recompensarea managerilor cu acțiuni se întâmplă mai des atunci când banii sunt puțini, ca acum, și când situația economică este nefavorabilă. Formula găsită de cei mai mulți antreprenori pentru a departaja angajații care își fac foarte bine treaba de cei care nu sunt foarte eficienți a fost scăderea ponderii salariului fix în favoarea părții variabile sau a unor beneficii. Dacă în urmă cu trei ani, partea fixă depășea 70%, aceasta a coborât în prezent sub 60%.

În aceste vremuri dificile, angajații au început să aprecieze mai mult stabilitatea companiei și abilitatea managementului în reluarea dezvoltării și mai puțin creșterea salariilor.

„Încrederea în manager și în firmă este pe prima poziție în zona motivării. Salariul e pe locul doi”, susține Marian Manolache, director de dezvoltare la compania de resurse umane Skill Team. În ultimii trei ani a observat că prea puțini angajatori au găsit, în propria echipă, soluția ieșirii din criză. Greșeala a fost aceeași: reducerile de costuri prin restructurări repetate.

„Este nefiresc să tai numărul angajaților atunci când îți dorești să faci în continuare profit”, spune Marian Manolache. În plus, o bună parte dintre antreprenori nu conștientizează, nici măcar acum, necesitatea construirii unei echipe manageriale eficiente și refuză să renunțe la poziția de director executiv, „de om bun la toate”. Tocmai de aceea decizia de acordare a unor părți din companie este considerată un pas înainte în relația dintre angajat și angajator. Primul va deveni direct interesat să -și crească eficiența și să dezvolte firma la care lucrează, iar cel de -al doilea poate obține o marjă de profitabilitate mai mare. Totuși, acordarea unor părți din companie nu are întotdeauna efectele scontate, și anume fidelizarea și responsabilizarea salariaților. „Deseori apar situații în care angajatul, devenit acționar, începe să -și asume roluri de conducere, iar eficiența lui să se reducă”, avertizează directorul de dezvoltare de la Skill Team.

Pentru că, spre deosebire de companiile multinaționale, angajații acționari din firmele mici dobândesc putere de decizie după acordarea părților din firmă. În acest context, momentul cel mai bine ales pentru acest tip de operațiune este acela în care antreprenorul are o companie cu o cultură organizațională puternică, trece peste orgoliile personale încurajând proaspătul coproprietar să pună umărul la creșterea companiei, iar dacă este cazul, îl cooptează la conducerea companiei. Marian Manolache încurajează atragerea angajaților în structura acționariatului.

Condiția de bază impune ca acest demers să fie realizat cu multă atenție, să cuprindă clauze foarte clar definite care să-i oblige să restituie acțiunile atunci când pleacă din firmă. Nu în ultimul rând, comunicarea modului în care angajații pot dispune de acțiuni trebuie făcută complet și corect. „Angajatul deținător de acțiuni trebuie să înțeleagă că statutul este de investitor, și nu de antreprenor”, spune consultantul în resurse umane. Mai ales că sunt frecvente cazurile în care acesta este primit în rândul acționarilor pentru a avea mai puține motive să își deschidă propria afacere.

În ciuda acestor riscuri, tot mai mulți manageri vor fi tentați să folosească beneficiile non-financiare pe termen lung pentru a găsi și a păstra „talentele” în companii. Sunt obligați să o facă, în condițiile în care vor fi nevoiți să continue procesul de reducere a costurilor, iar angajații vor deveni tot mai neproductivi. Potrivit unui studiu KPMG, la fiecare 10.000 de dolari cheltuiți cu salarizarea personalului, 3.400 de dolari se pierd din cauza productivității scăzute a angajaților.