

Mainīgā atalgojuma nozīme darbinieku motivācijā

2/24/25



Direktore nodokļu konsultāciju nodaļā,
personāla un organizāciju pārveides
pakalpojumu vadītāja Baltijā, PwC Latvija

Irēna Arbidāne



Projektu vadītāja nodokļu konsultāciju
nodaļā, PwC Latvija
Viktorija Volta

Mainīgais atalgojums ir būtisks instruments, kuru uzņēmumi izmanto, lai motivētu darbiniekus, sasniegtu biznesa mērķus un veicinātu uz rezultātiem orientētu kultūru. Tas kļūst arvien populārāks arī Latvijā un Baltijā, kur uzņēmumi meklē veidus, kā elastīgi reaģēt uz tirgus izmaiņām un vienlaikus noturēt talantus.

Kas ir mainīgais atalgojums?

Mainīgais atalgojums ir papildu darba samaksa, kuru maksā atkarībā no darbinieka, komandas vai uzņēmuma snieguma. Tas var ietvert pārdošanas komisiju, ceturkšņa vai gada prēmijas, peļņas daļu (% no uzņēmuma gūtās peļņas), ilgtermiņa motivācijas programmas (akciju piešķiršana vai akciju opciju piešķiršana) u.c. Svarīgi, lai izmaksas būtu caurspīdīgas, prognozējamas un sasaistītas ar skaidriem kritērijiem.

Uzņēmumi galvenokārt izvēlas mainīgo atalgojumu, lai sasaistītu darba samaksu un rezultātus, nodrošinot, ka darbinieks saņem lielāku atalgojumu, sasniedzot uzņēmuma mērķus. Tātad būtībā mainīgais atalgojums ir cieši sasaistīts ar darbiniekiem vai darbinieku grupai noteikto mērķu (KPIs) izpildi. Uzņēmumiem tas palīdz arī nodrošināt elastību izmaksu pārvaldībā, piemēram, ja netiek sasniegts plānotais pārdošanas apjoms, tad mainīgais atalgojums netiek izmaksāts vai tiek izmaksāts tikai daļēji. Tādā veidā tiek veicināta arī darbinieku iesaiste un atbildība par veicamajiem uzdevumiem.

Mainīgais atalgojums ir īpaši efektīvs attiecībā uz pārdošanas speciālistiem, jo šajā sfērā rezultāti ir tieši izmērāmi un atkarīgi no konkrētā pārdevēja iesaistes, izveidotā kontaktu loka un pielietotās pārdošanas stratēģijas. Ilgtermiņa motivācijas rīki, piemēram, atliktie prēmiju maksājumu vai akciju opcijas ir īpaši populāri uzņēmumu vadītājiem, kuru darbs ietekmē stratēģiskos mērķus un tie nereti nav tieši izmērāmi vai sasniedzami īstermiņā. Tomēr arī citām amata kategorijām mainīgā atalgojuma komponente kļūst aizvien populārāka kā atalgojuma elements, kas cieši saistās ar izpildītajiem mērķiem vai izpildītajiem uzdevumiem, piemēram, projektu vadītājiem, IT un finanšu speciālistiem. Būtībā darba devējs pasaka – mēs maksājam par labi paveiktu darbu, ne tikai par paveiktu darbu!

Aplūkojot KPI piemērus, varam redzēt, ka tos pielāgo darba specifikai, gan industrijai un tos ir iespējams noteikt ne tikai darbiniekiem, kuru sniegums ir atkarīgs no fiksētiem rādītājiem, piemēram, pārdošanas apjomiem. KPI var būt, piemēram, klientu apmierinātības rādītāji (NPS), peļņas pieaugums, projekta izpilde laikā un budžetā, jaunu klientu piesaiste, darbinieku noturēšanas rādītāji, sistēmas pieejamība, incidentu atrisināšanas laiks, un, protams, pārdošanas apjoms vai izaugsme (%).

Vai ir tikai ieguvumi vai tomēr arī riski?

Ieguvumi no mainīgā atalgojuma ieviešanas:

- Labāka motivācija un produktivitāte;
- Lielāks caurspīdīgums par mērķiem;
- Iespēja diferencēt atalgojumu atbilstoši darbinieka sniegumam;
- Iespēja augt kopā ar uzņēmuma izaugsmi.

Tomēr jāņem vērā arī iespējamie riski, tostarp:

- Nepareizi definēti KPI var nesasniegt uzņēmuma mērķus, radīt neveselīgu konkurenci un pat papildu izmaksas;
- Pārāk liela atkarība no mainīgās daļas var radīt nestabilitāti un pretēji mērķim - demotivēt;
- Jābūt skaidri definētiem izmaksu kritērijiem, jo pretējā gadījumā nepietiekama komunikācija var mazināt uzticēšanos un motivāciju;
- Paļaušanās uz atsevišķu cilvēku motivāciju sasniegt mērķus var nebūt nepietiekama, lai veicinātu uzņēmuma izaugsmi.

Mazliet statistikas

Saskaņā ar Fontes pētījumiem par atalgojumu Latvijā par iepriekšējiem gadiem, vairāk nekā 60% uzņēmumu Latvijā izmanto kādu no mainīgā atalgojuma formām, no kurām vispopulārākā ir ikgadējā prēmija.

Saskaņā ar Compensation Advisory Partners pētījumu¹, kurā analizēti 120 lielle ASV uzņēmumi, 97% no tiem izmanto ilgtermiņa mainīgā atalgojuma plānus vadītājiem. Tie balstās lielākoties uz:

- trīs gadu snieguma periodiem,
- akciju vērtības pieaugumu vai peļņas pieaugumu,
- tirgus daļas pieaugumu,
- ESG mērķu sasniegšanu.

Mainīgā atalgojuma nozīme biržā kotētos uzņēmumos

Mainīgā atalgojuma struktūra, īpaši ilgtermiņa prēmijas biržā kotētiem uzņēmumiem ir ne tikai motivācijas instruments, bet arī korporatīvās pārvaldības un akcionāru uzticības jautājums.

Ilgtermiņa mainīgais atalgojums vadībai bieži ietver akciju opcijas vai to piešķirumus, mērķu sasniegšanās balstītās ilgtermiņa prēmiju plānus vai pat apvienojot abas formas - sniegtos balstītus akciju piešķirumus, kas tiek izmaksāti 3-5 gadu periodā, ja tiek sasniegti konkrēti KPI.

Ilgtermiņa prēmijas, kas ir atkarīgas no akciju vērtības pieauguma vai kuras pat veido daļu no piešķirtā labuma, palīdz nodrošināt, lai vadības lēmumi nebūtu vērsti tikai uz īstermiņa peļņu, bet arī uz ilgtspējīgu uzņēmuma vērtības pieaugumu, tādā veidā motivējot vadītājus. Ilgtermiņa mainīgā atalgojuma komponentes kalpo arī kā spēcīgs motivējošs mehānisms, kas palīdz noturēt augsta līmeņa vadītājus un nodrošina viņu iesaisti uzņēmuma ilgtermiņa attīstībā. Nereti šie labumi ir arī vērā ņemami, pārsniedzot viena gada atalgojumu.

No pārvaldības perspektīvas publiski kotēti uzņēmumi bieži vien publisko vadības atalgojuma struktūru, un investori sagaida, ka tā būs caurspīdīga, pamatota un sasaistīta ar rezultātiem. Tas tiek nodrošināts, izmantojot ilgtermiņa mainīgo atalgojumu struktūru, kas ir balstīta uz mērķiem un KPI un ir izmērāmi un caurspīdīgi.

Praksē var atrast vairākus piemērus šādam modelim, piemēram, Apple Inc. vadības atalgojuma struktūrā liela daļa ir balstīta uz akciju opciju vai akciju piešķirumiem, kas tiek piešķirti/izmaksāti, ja tiek sasniegti konkrēti finanšu un tirgus mērķi. Unilever un Volkswagen vadības atalgojums ietver mainīgo daļu, kas balstīta uz uzņēmuma ilgtermiņa stratēģisko mērķu sasniegšanu, tostarp ESG rādītājiem.

¹ Long-term Incentive Plans – Payouts and Performance Alignment - Compensation Advisory Partner