

# Роль плавающего вознаграждения в мотивации персонала 2/24/25



директор отдела налогового консультирования, менеджер пан-балтийской практики по вопросам

персонала и организационных преобразований,  
PwC Латвия  
Irēna Arbidāne



Менеджер проектов отдела налогового консультирования, PwC Латвия  
Viktorija Volta

Плавающее вознаграждение – важный инструмент, который используется предприятиями для мотивирования работников, достижения бизнес-целей и формирования культуры, ориентированной на результат. Данный инструмент становится все популярнее также в Латвии и в Балтии, где предприятия ищут способы гибко реагировать на изменение рынка и в то же время удерживать таланты.

## Что такое плавающее вознаграждение?

Плавающее вознаграждение – это дополнительное вознаграждение за труд, выплачиваемое в зависимости от результативности работника, команды или предприятия. Оно может включать комиссию за продажи, квартальные или годовые премии, часть прибыли (проценты от прибыли предприятия), долгосрочные программы мотивации (предоставление акций или опционов на акции) и др. Важно, чтобы выплаты были прозрачными, прогнозируемыми и увязывались с четкими критериями.

Предприятия выбирают систему плавающего вознаграждения в основном для того, чтобы увязать оплату и результаты труда, обеспечивая получение работником большего вознаграждения после достижения целей предприятия. Таким образом, по сути плавающее вознаграждение тесно связано с выполнением целей, поставленных перед работниками или группой работников (KPI). К тому же это помогает предприятиям обеспечить гибкость управления издержками, например: если запланированный объем продаж не достигнут, плавающее вознаграждение не выплачивается либо выплачивается частично. Тем самым поощряются вовлеченность работников и их ответственность за выполняемые задачи.

Система плавающего вознаграждения особенно эффективна в отношении специалистов по продажам, поскольку в данной сфере результаты поддаются прямому измерению и зависят от вовлеченности, налаженных связей и применяемой стратегии продаж конкретного продавца. Долгосрочные инструменты мотивации, например отложенные выплаты премий или опционы на акции, особенно популярны среди руководителей предприятий, чей труд оказывает влияние на стратегические цели, которые нередко не поддаются прямому измерению или недостижимы в краткосрочной перспективе. Однако компонент плавающего вознаграждения набирает популярность и среди представителей других категорий должностей как элемент вознаграждения, тесно связанный с достигнутыми целями или выполненными задачами, например у руководителей проектов, специалистов по ИТ и финансам. По сути работодатель говорит: мы платим за хорошо выполненную, а не только за выполненную работу!

Рассматривая примеры KPI, можно заметить, что они адаптируются как к специфике труда, так и к индустрии, и их можно устанавливать не только для работников, чей результат зависит от фиксированных показателей, например объемов продаж. В качестве KPI могут использоваться, к примеру, показатели удовлетворенности клиентов (NPS), рост прибыли, выполнение проекта с соблюдением сроков и бюджета, привлечение новых клиентов, показатели удержания персонала, доступность системы, скорость устранения инцидентов и, конечно, объем или рост продаж (в процентах).

## Сплошные выгоды или все же существуют риски?

Выгоды от внедрения системы плавающего вознаграждения:

- повышение мотивации и продуктивности;
- большая прозрачность в отношении целей;
- возможность дифференцировать вознаграждение в соответствии с результатом работника;
- возможность расти вместе с ростом предприятия.

Однако необходимо учитывать и вероятные риски, в том числе:

- неверно определенные KPI могут не достигать целей предприятия, создавать нездоровую конкуренцию и даже дополнительные расходы;
- чрезмерная зависимость от плавающей части может вызвать нестабильность и демотивировать вопреки цели;
- нужны четко определенные критерии выплат, поскольку в противном случае недостаток коммуникации может снизить доверие и мотивацию;
- полагаться на мотивацию отдельных людей к достижению целей может быть недостаточно, чтобы способствовать росту предприятия.

## Немного статистики

Согласно исследованиям консалтинговой компании Fontes о вознаграждении в Латвии в предыдущие годы, более 60% латвийских предприятий используют какую-либо форму плавающего вознаграждения, наиболее популярной из которых является ежегодная премия.

Согласно исследованию компании Compensation Advisory Partners<sup>1</sup>, в котором анализировались 120 крупных предприятий США, 97% из них используют планы долгосрочного плавающего вознаграждения руководителей. Преимущественно они опираются на:

- трехлетние периоды результатов;
- рост стоимости акций или увеличение прибыли;
- увеличение доли рынка;
- достижение целей ESG.

## Значение системы плавающего вознаграждения на предприятиях, котирующихся на бирже

Структура плавающего вознаграждения, особенно долгосрочные премии, для котирующихся на

бирже предприятий является не только инструментом мотивации, но и вопросом корпоративного управления и доверия акционеров.

Долгосрочное плавающее вознаграждение руководства часто включает опционы на акции или их распределение, основанные на достижении целей планы долгосрочных премий или даже комбинацию обеих форм – основанное на результатах распределение акций, которые выплачиваются в период 3–5 лет при условии достижения конкретных KPI.

Долгосрочные премии, зависящие от роста стоимости акций или даже образующие часть предоставленного материального блага, помогают обеспечить направленность решений руководства не только на краткосрочную прибыль, но и на устойчивое повышение стоимости предприятия, тем самым мотивируя руководителей. Компоненты долгосрочного плавающего вознаграждения служат также сильным мотивирующим механизмом, который помогает удержать руководителей высшего уровня и обеспечивает их вовлеченность в долгосрочное развитие предприятия. Нередко эти блага бывают весьма существенными, превышающими размер годового вознаграждения.

С точки зрения управления публично котирующиеся предприятия часто раскрывают структуру вознаграждения руководства, и инвесторы ожидают, что она будет прозрачной, обоснованной и увязанной с результатами. Это достигается путем использования структуры долгосрочного плавающего вознаграждения, основанной на измеримых и прозрачных целях и KPI.

На практике можно найти несколько примеров данной модели, например: в структуре вознаграждения руководства компании Apple Inc. большая часть опирается на распределение опционов на акции или акций, которые распределяются/выплачиваются после достижения конкретных финансовых и рыночных целей. Вознаграждение руководства компаний Unilever и Volkswagen имеет плавающую часть, основанную на достижении долгосрочных стратегических целей предприятия, включая показатели ESG.

---

<sup>1</sup> Long-term Incentive Plans – Payouts and Performance Alignment - Compensation Advisory Partners