

ÁRANGURSTENGD LAUN: ÁHRIFARÍK EN VARASÖM

Ingi Þór Elliðason

Umbun í samræmi við árangur er skv. fræðunum oft talin heppileg leið til að hvetja stjórnendur og starfsmenn til góðra verka. Útfærsla árangurstengingar hefur hinsvegar reynst mörgum fyrirtækjum erfið og mörg dæmi eru til um illa hönnuð kerfi sem hafa hvatt og leitt stjórnendur og starfsmenn til ákvarðana sem beinlínis voru fyrirtækinu skaðlegar. Hér á eftir er fjallað um ýmis algeng mistök við hönnun hvatakerfa og einnig bent á nokkur lykilatriði til árangurs í þessum efnum.

Mistök við hönnun hvatakerfa

Hvatning í formi launa hefur meiri áhrif á hegðun starfsfólks en margt annað. Þótt ætla megi að fólk taki almennt skynsamlegar ákvarðanir hefur reynslan sýnt að auka má líkurnar á góðri frammistöðu með rétttri hvatningu.

Til eru ýmsar leiðir til að hvetja starfsmenn til góðra verka, þó ekki séu þær allar jafn árangursríkar. Vel útfærð hvatakerfi hvetja starfsmenn til að vinna stöðugt að því að bæta árangur, t.d. með því að fjárfesta viturlega, nýta eignir á markvissan hátt og nýta þau tækifæri sem bjóðast hverju sinni.

Á hinn bóginn geta illa útfærð hvatakerfi haft verulega neikvæð áhrif og leitt til rangra ákvarðana. Í töflunni hér að neðan er fjallað lauslega um nokkur mistök sem algeng eru við hönnun hvatakerfa.

Mælingar beinast ekki að réttum hlutum

Unnt er að miða umbun við tekjur, framlegð, hagnað, veltufé frá rekstri, arðsemi eiginfjár eða markaðshlutdeild svo eitthvað sé nefnt? Gæta ber þess sérstaklega að röng mæling kallar á rangar ákvarðanir.

Mælingar eru of tengdar áætlunum

Ef árangur er ávallt miðaður við áætlanir er hætt við því að áætlanagerðin verði með tímanum eins konar "kjarasamningagerð". Eins getur verið óáskillegt að setja ný viðmið vegna hvatakerfisins á hverju ári.

Of stutt tímabil er lagt til grundvallar

Ef umbun er of háð skammtímaárangri er hætt við því að langtímahagsmunir verði fyrir borð bornir. Eins er hætt við því að menn freistist til að hliðra til tölum til að hafa áhrif, t.d. í kringum mánaðar- eða áramót.

Kerfið er of flókið og skilningur starfsmanna á því takmörkuð

Ef starfsmenn skilja ekki kerfið og eiga erfitt með að finna tengingu milli árangursmælinga og ákvarðana verður árangurinn takmarkaður. Ávallt er nauðsynlegt að benda fólki á leiðir til að bæta árangurinn.

Hvatakerfið er í "lausu lofti"

Sú árangursmæling sem lögð er til grundvallar verður að vera sýnileg, t.d. í mánaðarlegum uppgjörum og starfsmenn þurfa að geta fylgst reglulega með því hvernig málin standa. Ef hvatakerfið er einangrað fyrirbæri og ekki í umræðunni dregur úr hvatningargildi þess.

Ofuráhersla á kaupréttarsamninga

Samningar um kauprétt starfsmanna á hlutabréfum henta í sumum tilfellum mjög vel. Hinsvegar getur hvatningin snúist upp í andhverfu sína ef hlutabréfaverð fer af stað án sjáanlegrar tengingar við það sem fyrirtækið er að gera. Þannig geta aðgerðir stjórnenda fallið í skuggann af breytingum í ytra umhverfi fyrirtækisins.

Ytri aðstæður ráða of miklu um árangur

Í sumum atvinnugreinum hafa ytri aðstæður yfirgnæfandi áhrif á afkomu. Til dæmis eru gengisþróun gjaldmiðla, verðþróun á erlendum mörkuðum og úthlutun aflaheimilda lykilþættir í afkomu sjávarútvegsfyrirtækja. Viðmið við árangur annarra fyrirtækja í svipaðri starfsemi getur verið gagnleg í slíkum tilfellum.

Hvatakerfi og virðisstjórnun

Hvatakerfi eru einn af hornsteinum virðisstjórnunar og ein besta leiðin til að samræma sjónarmið starfsmanna, stjórnenda og hluthafa. Í virðisstjórnun er ávöxtun fjár skilgreint sem meginhlutverk stjórnenda fyrirtækja og árangur er gjarnan mældur sem raunhagnaður. Sem dæmi má nefna að ef stjórnendur hafa 100 milljónir til umráða og meðalkostnaður fjármagns er 15% þá þarf fyrirtækið að skila a.m.k. 15% arðsemi eða 15 milljóna hagnaði til að mynda raunhagnað.

Raunhagnaður hefur marga kosti sem mælieining fyrir hvatakerfi og hefur á undanförunum árum átt vaxandi fylgi að fagna. Með því að nota raunhagnað sem viðmið má tryggja að bónusar verði ekki greiddir nema raunverulegur árangur náist og getur verið heppilegt að hafa bónusgreiðslur sem ákveðið hlutfall af þeim raunhagnaði sem fyrirtækið skilar. Þannig fara markmið starfsmanna og hluthafa saman og háir bónusar verða hluthöfum jafnt sem starfsmönnum gleðifréttir.

Raunhagnaðarviðmið eru líklega heppilegust sem viðmið fyrir efri stjórnendur, en stundum þarf að notast við aðra mælikvarða sérstaklega þar sem raunhagnaðarútreikningar geta orðið flóknir þegar skipta þarf út miklum föstum kostnaði á litlar einingar.

Nokkur lykilatriði til árangurs

Eins og hér hefur komið fram ber margs að gæta við hönnun hvatakerfa og taka þarf afstöðu til margra þátta við útfærsluna. Hér eru að lokum nokkur dæmi um atriði sem taka þarf afstöðu til við hönnun hvatakerfis.

Til hvaða starfsmanna skal hvatakerfi ná?

Einfaldast er að byrja ofan frá, þ.e. á yfirstjórnendum en æskilegt er að sem flestir taki þátt. Ef mæla á árangur eininga innan fyrirtækisins þarf að gæta þess að þær séu nægjanlega sjálfstæðar og að kerfið stuðli ekki að óeiningu innan stjórnendahópsins.

Hvaða árangursmæling er notuð?

Raunhagnaður hentar í flestum tilfellum vel en laga þarf útreikninga og viðmið að aðstæðum á hverjum stað. Í mörgum tilfellum getur kaupréttur á hlutabréfum verið heppilegur til viðbótar við bónuskerfi sem byggir á raunhagnaði.

Í öðrum tilfellum getur verið hentugt að notast við annars konar mælingar, t.d. mati á þjónustugæðum eða öðrum þáttum sem samræmast markmiðum félagsins og/eða viðkomandi starfsmanna.

Hvaða tímabil verða lögð til grundvallar?

Meginreglan er sú að tíminn lengist eftir því sem stjórnendur hafa meiri völd. Þannig er æskilegt að forstjóri fyrirtækis sé metinn af árangri til langs tíma, t.d. fimm ára, hins vegar er eitt ár ágætis tímarammi fyrir millistjórnendur og jafnvel eru enn styttri tímabil lögð til grundvallar fyrir framlínufólk, t.d. sölumenn

Hvernig eru viðmið sett?

Meginreglan er sú að veitt eru verðlaun fyrir framfarir í verðmætasköpun. Stundum er nauðsynlegt að taka mið af þeim árangri sem önnur sambærileg fyrirtæki ná, einkum þar sem ytri aðstæður ráða miklu um afkomu.

Hver er áhættudreifingin í hvatakerfinu?

Kúltúr fyrirtækja er mismunandi og hlutfall fastra launa og væntanlegra bónusa þarf að taka mið af aðstæðum. Horfa þarf á heildarpakkann og t.d. er rétt að föstu launin taki mið af því hve hagnaðarvonin er mikil í bónuskerfinu.

Á að notast við bónusbanka?

Leggja má hluta af bónus vegna frábærs rekstrarárs í bónusbanka og geyma innstæðu bankans til að mæta árangri næstu ára. Bónusbanki er ágæt aðferð til að draga úr sveiflum í útgreiddum bónus og dregur úr skammtímasjónarmiðum.

Á að setja þak á bónusgreiðslur?

Meginreglan er sú að ekki er æskilegt að hafa þak á bónusum því það getur dregið úr hvatningargildi kerfisins. Hinsvegar er hægt að girða fyrir óhóflega bónusa með ýmsum hætti s.s. með bónusbanka. Einnig geta háþörk verið nauðsynleg til að áætla megi heildarupphæð bónusa.

Hvernig á að standa að innleiðingu?

Innleiðing bónuskerfisins er mjög mikilvægur þáttur og nauðsynleg kerfun, fræðsla og hvatning þarf að eiga sér stað. Vel skilgreindar reglur og samningar eru einnig grundvallaratriði ef vel á að ganga.

Hér hefur verið stiklað á stóru varðandi árangurstengd laun en margar leiðir eru færar við hönnun hvatakerfa og margt að varast í þessum efnum. Jákvæð áhrif af vel útfærðu hvatakerfi geta hinsvegar verið umtalsverð og því ástæða fyrir stjórnendur fyrirtækja að skoða þennan möguleika.

© Capacent/Ingvi Þór Elliðason. Þær greinar sem birtast á vefnum eru eign Capacent og má ekki afrita án leyfis.