

UMBUN FYRIR ÁRANGUR

Ægir Már Þórisson

Frammistöðutengd laun, árangurslaun, bónusgreiðslur, árangurshvetjandi laun og umbun fyrir árangur eru allt mismunandi orð yfir sama hlutinn: Að starfsmenn sem standa sig vel fá hærri laun en þeir sem standa sig ekki jafnvel.

Á undanförnum árum hafa vinsældir frammistöðutengdra launakerfa aukist mjög mikið. Til marks um það má nefna niðurstöður könnunar sem ráðgjafafyrirtækið Hewitt Associates LLC lét gera í byrjun þessa árs. Þar kom í ljós að af þeim 856 bandarískum fyrirtækjum sem tóku þátt höfðu 78% komið á laggirnar einhvers konar frammistöðutengdum launakerfum. Til samanburðar má nefna að árið 1990 var sambærilegt hlutfall 47%.

Oft eru frammistöðutengd launakerfi tilefni deilna á milli stjórnenda og starfsfólks. Í langflestum tilvikum snúast slíkar deilur ekki um réttmæti þess að umbuna fólki fyrir árangur heldur hvernig staðið er að mati á árangri. Forsenda árangurshvetjandi launakerfa er að sjálfsögðu sú að fyrirliggi mat á frammistöðu. Ef frammistöðumatið er ekki réttmætt er ósennilegt að sátt skapist um árangurslaun og það er einnig afar ósennilegt að þau stuðli að bættum árangri starfsmanna og þar með betri afkomu fyrirtækis.

Stjórnendur fyrirtækja sem hafa hug á að taka upp frammistöðutengd launakerfi þurfa að velta rækilega fyrir sér fjórum grundvallarspurningum.

- Hver er tilgangurinn með frammistöðutengdu launakerfi?
- Hvernig á að meta frammistöðu starfsfólks?
- Hversu oft á að greiða út bónus?
- Hve háir eiga bónusar að vera?

Hver er tilgangurinn?

Svarið við fyrstu spurningunni kann að virðast augljóst við fyrstu sýn; að hvetja starfsfólk til dáða og stuðla þannig að bættum árangri fyrirtækis. En raunin er oft önnur. Stundum eru frammistöðutengd laun eingöngu hugsuð sem kjarauppbót eða svar stjórnenda við kröfum starfsfólks um nútímalegri stjórnunarhætti eða sem aðferð til að halda í gott starfsfólk. Áður en hafist er handa við kostnaðarsama vinnu við að koma á frammistöðutengdu launakerfi ættu menn að velja þessari spurningu rækilega fyrir sér.

Hvernig á að meta?

Til er ógrynni aðferða til að meta frammistöðu starfsfólks. Sumar þeirra eru meingallaðar, aðrar eru meinlausar og enn aðrar skila starfsmanni og fyrirtækinu því sem til er ætlast: Auknum árangri.

Að sjálfsögðu verður að taka tillit til þess um hvaða störf ræðir þegar hugað er að því með hvaða hætti á að meta frammistöðu. Nokkur grundvallaratriði eru þó sameiginleg flestum góðum frammistöðutengdum launakerfum:

- Þau byggja aðallega á hlutlægum gögnum.
- Starfsfólk hefur stjórn á þeim þáttum sem eru metnir.
- Kerfið er þannig úr garði gert að það ýtir undir samvinnu starfsmanna.
- Starfsfólk fær reglulega endurgjöf um frammistöðu sína.
- Jafnvægis gætir á milli framleiðni, gæða og öryggis.

Uppfylling þessara skilyrða krefst töluverðrar vinnu og yfirlegu. Ef þau eru höfð að leiðarljósi í smíði á frammistöðutengdu launakerfi skilar það sér margfalt til baka.

Hversu oft á að greiða út bónusa?

Því fer fjarri að til sé einfalt svar við þessari spurningu. Hér er látið nægja að geta þess að rannsóknir sýna að endurgjöf um frammistöðu starfsfólks sem á sér stað sjaldnar en einu sinni í mánuði hefur lítil áhrif á frammistöðu. Hugsanlega hefur slík endurgjöf þó áhrif á fjölmarga aðra mikilvæga þætti, svo sem starfsánægju, fyrirtækjahollustu, ímynd og annað slíkt, en áhrif á frammistöðu í daglegum störfum eru nánast engin. Ef sú leið er farin að greiða út bónus árlega eða ársfjórðungslega er rétt að haga málum þannig að starfsfólk fái þó allavega upplýsingar um hvernig það stendur sig með tilliti til settra viðmiða a.m.k. einu sinni í mánuði.

Hve háir eiga bónusar að vera?

Umbun fyrir árangur felur í sér að starfsfólk þarf að leggja meira á sig en lágmarkskröfur gera ráð fyrir til þess að fá bónus. Hversu mikils virði í krónum og aurum talið er þessi viðbót fyrir fyrirtækið? Þessi spurning er sú fyrsta sem menn þurfa að svara til að komast að því hve háir bónusar eiga að vera. Það er ekki til nein töfra tala eða prósentu sem hægt er að miða við í þessu sambandi. Hámarksbónus sem starfsmaður getur unnið sér inn tekur að öllu jöfnu mið af mánaðarlaunum viðkomandi starfsmanns.

Eru frammistöðutengd laun alls staðar viðeigandi?

Ef forsvarsmenn fyrirtækja vilja að starfsfólk nái betri árangri, eru frammistöðutengd laun alls engin allsherjarlausn. Margt bendir til að slík kerfi eigi einfaldlega ekki við alls staðar. Hið sama verður þó vart sagt um vel útfært frammistöðumat. Það starf er vandfundið þar sem frammistöðumat er óviðeigandi.

Til að ná hámarksárangri þurfa stjórnendur að tileinka sér stjórnunaraðferðir sem miða að því að stýra árangri, en ekki verkefnum, tíma eða öðru slíku. Til þess að geta stýrt árangri þarf að vera til aðferð til að meta árangur starfsfólks. Frammistöðumat er einn liður í því. Þannig má líta á árangurslaun sem hluta af árangursstjórnun, en ekki öfugt. Hvort fýsilegt sé að tengja laun árangri fer eftir vinnustaðamenningu og eðli viðkomandi starfa. En mat á árangri og stjórnun árangurs á hins vegar alls staðar við.

Greinin birtist í ritinu *Alltaf* að árið 2002. © CAPACENT