

## LAUNALÆKKUN OG BÓNUSAR

### Gunnar Haugen

Nú fremur en oft áður bregður við að atvinnurekendur leiti allra leiða til að halda kostnaði í lágmarki. Í öllum rekstri eru laun einn þeirra liða sem veiga þungt, og sá liður í rekstrarkostnaði sem flestir hafa skoðun á.

Undanfarin ár hefur vinnumarkaðurinn einkennst af auknum kröfum starfsfólks til bæði launa og hlunninda. Nú, þegar kreppir að ber á því að endursamið er við stóra hópa starfsmanna. Bæði með því að semja um lægra starfshlutfall, niðurfellingu bónusa (sem ættu í sjálfu sér ekki að vera þegar illa gengur í rekstrinum) og lækkun grunnlauna. Oft er talað um 10 til 15% í þessu sambandi sem er ígildi um eins til tveggja mánaða launa á ársgrundvelli. Í mörgum tilvikum er þessi lækkun réttlæt看leg og til þess fallinn að bjarga bæði störfum og fyrirtækjum. En fáir fólk á tilfinninguna að aðgerðin sé þeim ekki til hagsbóta getur fyrirtækið skaðast með öðrum hætti. Hætt er við að:

- óánægja aukist
- hollusta við fyrirtækið minnki (en fólk hættir ekki)
- veikindataka aukist
- vinnuframlag dragist saman
- fólk verði virkara í atvinnuleit (oft þeir sem fyrirtækið vill síst missa)
- dregur úr afköstum – fólk gerir einungis skyldu sína
- frumkvæði og nýsköpun minnkar

Til að koma í veg fyrir, eða draga úr líkum þess að launalækkun fylgi þessir kvillar, þarf að gæta þess að halda fólk vel upplýstu um ástæður lækkunarinnar og útskýra ítarlega af hverju til hennar er gripið og hvað ávinnist með henni til lengri og skemmri tíma.

Annað sem hægt er að gera, og nokkuð sem greinarhöfundur er fylgjandi er að samið sé um að skerðingin sé tímabundin. Í slíkum tilvikum er tilgreint sérstaklega hvaða ytri aðstæður, eða innri árangur kalli á sjálfvirka endurupptöku fyrri launa að hluta eða öllu leyti.

Með því að nota tækifærið og semja núna um sanngjarna ábataskiptingu milli starfsfólks, eigenda og rekstraraðila fyrirtækja, er áhættu og þeim ávinningi sem felst í bónustengdri launalækkun dreift og meiri sanngirni og gagnsæi fylgir aðgerðinni. Bæði reynsla og rannsóknir hafa sýnt að þar sem bónuskerfi eru við lýði, er frammistaða starfsfólks 15 til 40% betri en á sambærilegum stöðum þar sem ekki eru bónuskerfi. Það er því eftir miklu að slægjast í innleiðingu bónuskerfa.

Bónustengingar eru eins og annað sem lýtur að launum, nokkuð sem þarf að fara varlega í að semja um og ákvarða. Bónusinn á að fela í sér raunverulega vörn fyrir fyrirtækið í niðursveiflu og raunverulegan ábata fyrir starfsfólk þegar árangur næst. Þannig að þegar vel gengur eigi starfsfólk möguleika á launum sem séu nokkuð yfir þeim launum sem tíðkast að greiða fyrir starfið. Það er hins vegar eðlilegt að hafðir séu fyrirvarar á bónusgreiðslum og sett sé þak á mögulegar upphæðir, og koma þannig í veg fyrir greiðslur sem sannanlega er hægt að rekja til atvika sem hafa bein áhrif á afkomu fyrirtækja en tengjast með engu móti framlagi starfsfólks. Hér er um að ræða hluti á borð við sölu eigna eða aðra gerninga sem hafa áhrif á rekstrarniðurstöðuna, en tengjast í raun engu sem starfsfólk hefur stjórn á.

## Hvað er hægt að tengja við bónusa?

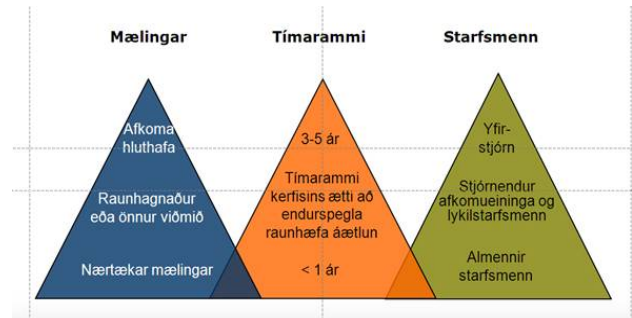
Áður en þessari spurningu er svarað þarf að velta upp nokkrum spurningum til viðbótar.

- um hvaða hóp starfsfólks er að ræða? Hefur hópurinn mikla stjórn á kostnaði/tekjum í sínu umhverfi eða eru þau áhrif minniháttar?
- Hversu mikið aðgengi hefur starfsfólk að rekstrarupplýsingum og hvaða upplýsingar eru aðgengilegar/óaðgengilegar? Viltu sýna upplýsingarnar?
- Hversu mikilvægur er hópurinn fyrir reksturinn?

Áður en bónusum er hrint í framkvæmd þarf að velta stöðu þessara hópa vel fyrir sér þar sem hún hefur óhjákvæmilega áhrif á frekari ákvarðanir.

Eftirfarandi flokkar hafa verið notaðar til bónustenginga, ýmist einir sér eða það sem betra er í einhverri blöndu eða samsetningu mismunandi kvarða en myndin sýnir samband mælikvarða, uppgjörstímabila og stöðu í fyrirtækinu.

- nýting (fjármagns, aðfanga, véla, tíma)
- rekstrarkostnaður (allur eða að hluta)
- tekjur (brúttó, nettó, framlegð)
- framleiðsla (tonn, stykki, hraði, gæði)
- gæði (þjónusta, nýting, úrkast, villur, öryggi, frávik í ferlum)
- ebit, ebitda, raunhagnaður, hluthafavirði (beinist oft að stjórnendum)



Ýmist er um að ræða einstaklings- eða hópbónus eða blöndu beggja. Annað sem þarf að huga að er uppgjörstímabil, hvort gert er upp einu sinni á ári, mánaðarlega, eða eitthvað þar á milli. Hvort allt sé greitt í einu eða hluta haldið eftir. Oft er þessum stærðum blandað saman eftir flóknari leiðum þar sem t.a.m. er tekið hlutfall rekstrarhagnaðar og látið mynda pott, en útborgun úr pottinum er látin ráðast af þáttum sem standa starfsfólki nær t.d. nýting aðfanga.

Í þeim aðstæðum sem eru ríkjandi í dag er tækifæri til að innleiða bónuskerfi sem leið til að auka á sanngjarna skiptingu ábata þegar betur gengur, og dreifa áhættu með fleirum þegar illa gengur. Ábatinn af sanngjörnu kerfi er bæði fyrirtækjum og starfsfólki til hagsbóta.