

---

# Hvatakerfi

## - hættulegur leikur eða vannýtt stjórnþæki?

Árangurstengd launakerfi (hvatakerfi) eiga sér langa hefð á Íslandi. Í mörgum atvinnugreinum hefur útbreiðsla þeirra verið mjög víðamikil og er sjávarútvegur líklega skýrasta dæmið. Um þessi kerfi hefur ríkt almenn og víðtæk sátt. Það er ekki fyrir en á síðustu árum sem hvatakerfi hafa fengið á sig neikvæðan stimpil. Ástæður þess eru margar en fyrst og fremst má rekja neikvæðni í garð hvatakerfa til þess hvernig slík kerfi voru notuð í íslensku fjármálalífi fyrir hrun. Í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis er að finna ágætis greiningu á launa- og hvatakerfum íslensku bankanna og þar blasa við ýmsir veikleikar í útfærslu kerfanna s.s. að þau hvöttu til skammtímahugsunar og óhóflegrar áhættu í útlánunum. Slíkir veikleikar í hvatakerfum voru síður en svo bundnir við Ísland einvörðungu og rétt eins og hér hafa hvatakerfi átt undir högg að sækja víðast hvar á Vesturlöndum.

Fjármálaeftirlitið hefur nú sett reglur sem sníða afkomutengdum hvatakerfum fjármálafyrirtækja þröngan stakk. Þær reglur eru settar að evrópskri fyrirmynd og felst m.a. í þeim að settir eru ákveðnir mælikvarðar á hámark kaupauka og seinkun á bónusgreiðslum. Reglurnar leggja einnig bann við „tryggðum kaupauka“ en í því felst að starfsmaður fær kaupauka óháð árangri í starfi. Það er líklegt að þessar hertu reglur muni skila sér í varfærnari rekstri bankanna, hærri grunnlaunum og minni sveigjanleika í launum m.t.t. frammistöðu og árangurs. Margar aðrar atvinnugreinar hafa hins vegar náð ágætis

árangri með vel útfærðum hvatakerfum. Aflahlutur áhafna er til dæmis útbreytt fyrirkomulag í sjávarútvegi og gott dæmi um vel heppnað hvatakerfi þar sem hagsmunir sjómanna og útgerðarmanna eru samtvinnaðir. Uppmæling hjá iðnaðarmönnum, akkorð í fiskvinnslu og tekjubónusar sölumanna hafa fyrir löngu sannað gildi sitt. Sama má segja um kaupréttarkerfi sprotafyrirtækja þar sem starfsmenn þiggja lægri laun á meðan reksturinn er að komast á réttan kjöl en hljóta í staðinn ríkulegan ávinning sem eigendur ef fyrirtækið vex og dafnar.

---

**Hvatakerfi hafa á síðustu árum fengið á sig neikvæðan stimpil sem fyrst og fremst má rekja til þess hvernig slík kerfi voru notuð í íslensku fjármálalífi fyrir hrun.**

---

Capacent kannaði viðhorf stjórnenda íslenskra fyrirtækja til árangurstengdra launakerfa og skoðaði jafnframt útbreiðslu og fyrirkomulag slíkra kerfa. Könnunin var unnin í júní 2011 og fengust 462 svör frá forsvarsmönnum fyrirtækja í fyrirtækjavagni Capacent.

Fyrst var spurt hvort menn teldu að árangurstengd launakerfi geti haft mikil eða lítil áhrif á hegðun og frammistöðu starfsmanna. Af þeim sem tóku afstöðu töldu 65% að hvatakerfi hafi mikil áhrif á hegðun og frammistöðu. Hlutfall þeirra sem telja árangurstengd launakerfi hafa áhrif er hærra hjá forsvarsmönnum stærri fyrirtækja en hjá hinum sem minni eru. Þá er mikill munur á viðhorfum til hvatakerfa í einstökum starfsgreinum. Hæsta hlutfall þeirra sem telja hvatakerfi hafa áhrif á hegðun eða 88% er að finna í landbúnaði og sjávarútvegi og 70% stjórnenda fyrirtækja er starfa við þjónustu eru sömuleiðis þessar skoðunar. Hlutfallið er hins vegar töluvert lægra í verslun og iðnaði (rúm 50%) og lægst í opinberri stjórnsýslu eða 44%. Það er þó jafnframt athyglisvert að aðeins 15% þeirra sem tóku afstöðu töldu áhrifin lítil.

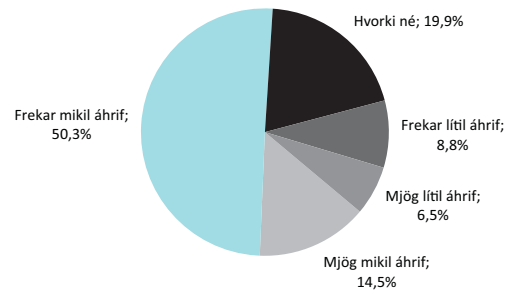
Þegar stjórnendur voru spurðir hvort árangurstengd launakerfi (bónuskerfi) væru til staðar í þeirra fyrirtækjum/stofnunum sögðu 29% svo vera en 71% svöruðu spurningunni neitandi.

Um níu af hverjum tíu stjórnendum sem eru með árangurstengd launakerfi telja að áhrif kerfanna séu mikil á hegðun og frammistöðu en það er athyglisvert að innan við helmingur þeirra sem telja að hvatakerfi hafi mikil áhrif notast við slík kerfi. Mikill munur er eftir starfsgreinum og mestur er hann í opinberri stjórnsýslu þar sem innan við helmingur stjórnenda telur áhrifin mikil á hegðun og frammistöðu en fáir eru með árangurstengd launakerfi.

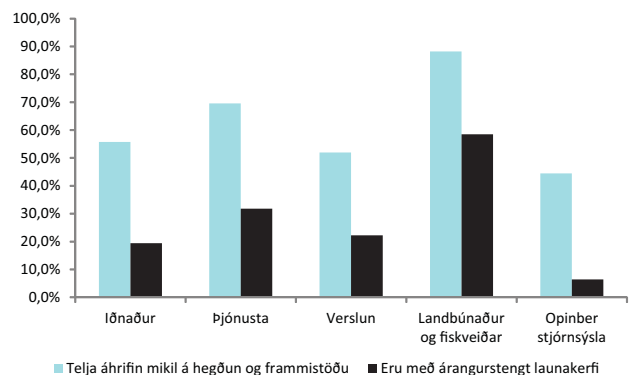
Árangurstengd launakerfi eru lang algengust í framleiðslugreinunum landbúnaði og sjávarútvegi. Stjórnendur í þessum greinum telja lang flestir að áhrifin séu mikil og um 6 af hverjum tíu sem svöruðu eru með slík kerfi.

Stjórnendur þeirra fyrirtækja sem eru með hvatakerfi voru spurðir hverjir tækju þátt og hvað væri lagt til grundvallar við ákvörðun um árangurstengd laun. Í rúmum fjórðungi tilfella eru allir starfsmenn með og í 16% tilfella taka einungis stjórnendur þátt. Algengast er að afköst, árangur eða frammistaða einstaklinga séu lögð til grundvallar og það á við um allar starfsgreinar. Í um 70% tilfella eru bónusar á bilinu 5-30% af heildarlaunum og oftast á bilinu ein til tvenn mánaðarlaun.

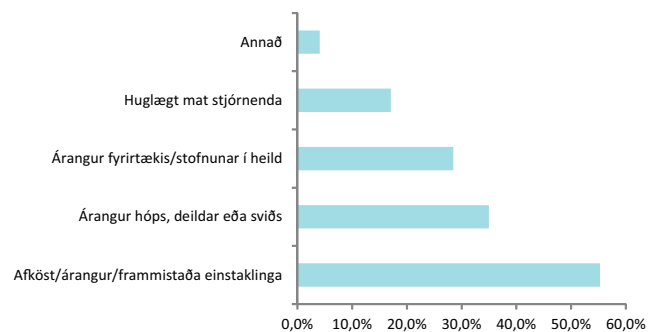
## Telur þú að árangurstengd launakerfi geti haft mikil eða lítil áhrif á hegðun og frammistöðu starfsmanna?



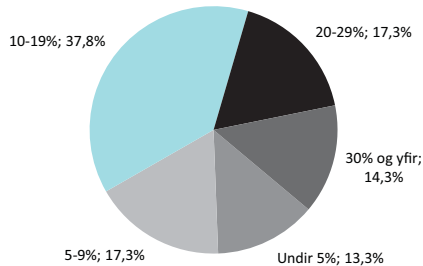
## Innan við helmingur þeirra sem telja að hvatakerfi hafi mikil áhrif á hegðun og frammistöðu notast við slík kerfi.



## Hvaða þættir eru lagðir til grundvallar við ákvörðun?



## Hversu hátt hlutfall launa eru bónusar að jafnaði ef markmið nást?



Niðurstöður þessarar könnunar vekja upp margvíslegar spurningar um hvers vegna hvatakerfi hafi ekki náð meiri útbreiðslu fyrst jafn hátt hlutfall stjórnenda og raun ber vitni telja að þau hafi áhrif á frammistöðu. Óttast menn áhrifin eða hafa þeir ekki trú á verkefninu? Hvatakerfi hafa áhrif - á því leikur enginn vafi - en áhrifin geta bæði orðið jákvæð og neikvæð. Það er því miður engin lausn til eða eitt kerfi sem hægt er að yfirfæra á allt því fyrirtæki eru í eðli sínu mjög ólík og þurfa þar af leiðandi ólík hvatakerfi.

Hér á eftir eru rakin nokkur viðmið sem mikilvægt er að hafa í huga við hönnun og útfærslu árangurshvetjandi launakerfa.

---

**Taka þarf mið af stefnu og gildum fyrirtækisins, raunverulegri verðmætasköpun og aukningu hluthafavirðis til langs tíma, sérstaklega þegar um er að ræða hvatakerfi fyrir æðstu stjórnendur.**

---

## A: Borgum fyrir raunverulegan árangur

Að mæla frammistöðu og árangur getur reynst flóknara verkefni en virðist í fyrstu. Taka þarf mið af stefnu og gildum fyrirtækisins, raunverulegri verðmætasköpun og aukningu hluthafavirðis til langs tíma, sérstaklega þegar um er að ræða hvatakerfi fyrir æðstu stjórnendur. Hér gildir að meta hæfni en ekki heppni.

Mikilvægt er að forðast að kynda undir áhættuhegðun og skammtímahugsun, til dæmis með því að seinka bónusgreiðslum og setja reglur um endurgreiðslu bónusa ef síðar kemur í ljós að þeir voru óviðeigandi eða byggðir á röngum forsendum. Tímaraminn er mikilvægur. Æðstu stjórnendur ættu til dæmis alltaf að vera metnir af árangri til lengri tíma á meðan aðrir s.s. sólufolk og starfsfolk í framleiðslu geta tengst mælingum á tekjum eða afköstum yfir stutt tímabil, jafnvel einn dag í senn.

Algennt er að miða bónusgreiðslur stjórnenda við markmið um fjárhagslega afkomu fyrirtækja eða einstakra rekstrareininga innan þeirra. Er þá gjarnan stuðst við árleg markmið og áætlanir sem stjórnendur vinna og samþykkt eru af stjórn. Hætt er við að markmið og áætlanir stjórnenda taki um of mið af væntum bónusum og verði þar af leiðandi ekki eins metnaðarfull og æskilegt væri. Til að vinna gegn þessum áhrifum er t.d. hægt að setja árangursmarkmið til lengri tíma og taka mið af raunverulegri verðmætasköpun m.t.t. aðstæðna.

Hvatakerfi fyrir stjórnendur útgerðarfyrirtækja lúta sömu lögmálum og í öðrum geirum en í útgerð hafa ytri aðstæður sérstaklega mikil áhrif. Hlutir eins og fiskverð, gengi krónunnar og úthlutaður kvóti hafa mun meiri áhrif á rekstrarafkomu en margt af því sem stjórnendur ákveða og gera. Í slíkum tilfellum getur verið heppilegt að meta árangur í samanburði við aðra aðila sem búa við sömu aðstæður.

## B: Stefnunum að "réttum" heildarlaunum

Til að laða að rétt fólk og halda því verða fyrirtæki að bjóða eftirsóknarverð laun í takt við verðmæti starfa. Til að byrja með er ágætt að átta sig á því hver séu rétt heildarlaun fyrir viðkomandi starf. Það má til dæmis gera með samanburði við launakjör hjá sambærilegum starfsmönnum í öðrum fyrirtækjum. Hér ræður einfaldlega lögmálið um framboð og eftirspurn en of margir falla í þá gryfju að láta kröfur einstakra starfsmanna ráða launaþróun í stað þess að hafa skýra stefnu, viðmið og leikreglur í launamálum.

Það fer eftir hlutverki starfsmanna hvert æskilegt hlutfall bónuma af heildarlaunum er. Til dæmis er sölufólk yfirleitt mjög árangursdrifið og því hefur reynst vel að tengja talsverðan hluta launanna við árangur og frammistöðu. Sama á við um flesta stjórnendur og er þá oft miðað við að bónumar þurfi helst að geta náð tveimur mánaðarlaunum á ári ef árangursmarkmið nást. Um aðra, t.d. sérfræðinga sem starfa við vöruþróun eða rekstur tölvukerfa, gilda hinsvegar yfirleitt önnur lögmál. Starfsþróun og tækifæri til símenntunar geta haft meiri áhrif á slíka starfsmenn en bónumar, sérstaklega þar sem erfitt er að tengja árangur við eigin aðgerðir og ákvarðanir.

### **C: Forðumst "gráu svæðin" þegar kemur að útfærslu**

Menn geta verið mjög "skapandi" þegar kemur að útfærslu hvatakerfa. Ýmsar útfærslur á kaup- og söluréttum á hlutabréfum hafa á undanförunum árum verið á ystu nöf gagnvart skattamálum og dómar hafa nýlega fallið þar sem tekist var á um skattlagningu slíkra samninga. Það verður að teljast mikill ókostur ef menn eiga það á hættu að seinna meir skapist ágreiningur um skattalega meðferð árangurstengdra launa.

Langir og óuppsegjanlegir samningar, hlunnindi umfram það sem gengur og gerist og lausatök varðandi kauprétti og meðhöndlun þeirra eru allt atriði sem rétt er að forðast. Allt of oft eru hlutabréf notuð sem ígildi launa án þess að menn geri sér fulla grein fyrir þeim kostnaði sem af hlýst. Eins er óheppilegt að semja þannig við stjórnendur að mikill kostnaður myndist við starfslok. Það er mun eðlilegra að borga góðu fólki fyrir að koma heldur en að fara.

### **D: Nýtum tækifærið til að hvetja fólk til dáða**

Hvatakerfi sem enginn þekkir eða skilur skilar litlu. Góð kynning í upphafi og regluleg upplýsingagjöf um stöðu og árangur eru lykilatriði ef takast á að hafa áhrif á hegðun fólks og bæta frammistöðu. Þegar rætt er um laun og hvatakerfi fæst óskipt og einlæg athygli frá starfsmönnum. Þetta tækifæri á að nýta og í vel útfærðu hvatakerfi eru leiðirnar að bættum árangri bæði kortlagðar og kynntar starfsmönnum. Starfsmenn fá þannig leiðbeiningar og þjálfun í að gera betur og hækka þannig bónusgreiðslur öllum til hagsbóta.

### **E: Tryggjum skilning og yfirsýn stjórnar og eigenda**

Útfærsla hvatakerfa og markmiðasetning gagnvart stjórnendum fyrirtækja eru yfirleitt á borði stjórnar og framkvæmdastjóra. Í stærri fyrirtækjum skipar stjórn sérstaka starfskjaranefnd sem leggur línur um þessi mál.

Leikreglur verða að vera á hreinu og nauðsynlegt er að halda vel utan um öll viðmið, hugtök og reiknireglur sem að hvatakerfinu snúa. Margvísleg tilvik geta komið upp sem nauðsynlegt er að sjá fyrir og hafa skýr ákvæði um. Ef bónumar byggja til að mynda á rekstrarafkomu þarf að skilgreina nákvæmlega hvernig rekstrarafkoman er reiknuð, hvernig tekið er á óreglulegum tekjum og gjöldum, fjárfestingum og sölu eigna, hvaða aðlaganir eru gerðar á bókhaldstölum til að endurspeglar raunverulega verðmætasköpun o.s.frv.

Áður en hvatakerfi er gangsett er einnig nauðsynlegt að skoða mismunandi sviðsmyndir og meta þá áhættu, kostnað og ávinning sem af kerfinu hlýst fyrir helstu hagsmunaaðila. Það er mjög slæmt ef bónusgreiðslur fara úr böndunum eða ef óvissa og leiðindi skapast vegna óvæntra atburða eða aðstæðna sem áhrif hafa á árangur og frammistöðu. Þá er mikilvægt að útfærsla og innleiðing hvatakerfisins sé með þeim hætti að sveigjanleika og sanngirni sé gætt.

Ef þessum viðmiðum er fylgt eru góðar líkur á því að hvatakerfi hafi jákvæð áhrif á starfsemina og skili þar með starfsmönnum, eigendum og öðrum hagsmunaaðilum ávinningi.



**Ingvi Þór Elliðason**  
Forstjóri  
ingvi.ellidason@capacent.is

Ingvi er iðnaðartækniþráðingur að mennt og hefur mikla reynslu af ráðgjöf á ýmsum sviðum. Ingvi varð partner hjá KPMG árið 1999 og síðar hjá KPMG Ráðgjöf og hefur verið framkvæmdastjóri Capacent Ráðgjafar frá janúar 2007 og svo forstjóri Capacent frá nóvember 2008. Hann hefur sinnt ráðgjöf og stýrt verkefnum á sviði rekstrar, stjórnunar og fjármála fyrir mörg af stærstu fyrirtækjum landsins.