

Samskipti á vinnumarkaði
Gylfi Zoega
Haust 2005

Hvatalaunakerfi og áhætta í rekstri

Tryggvi R. Jónsson
Kt: 191177-3989

Gefnar eru tvær atvinnugreinar A og B. Rekstrarumhverfi í A er áhættusamara og ytri áföll í þeim geira líklegri en hjá fyrirtæki í atvinnugrein B. Fyrirtæki þurfa að taka tillit til ytri aðstæðna sinna við hönnun hvatalaunakerfis fyrir starfsmenn sína. Í þessu verkefni er gert ráð fyrir að atvinnugreinarnar sækist eftir sambærilegum starfsmönnum. Taka þarf tillit til margra þátta sem tengjast starfsmanninum við gerð kerfisins auk þátta sem tengjast fyrirtækinu sjálfu.

Erfitt getur verið að fá til starfa starfsfólk sem uppfyllir sambærilegar hæfnikröfur til starfa hjá fyrirtæki sem er í áhættusamari rekstri en ef horfur eru á stöðugu umhverfi. Að velja að vinna hjá fyrirtæki áhættusömum rekstri getur haft í för með sér aukna hættu á því að fá ekki greitt eins og um var samið og að missa vinnuna með litlum eða engum fyrirvara. Gott atvinnuástand og lítið atvinnuleysi gæti þó vegið á móti þessari áhættu. Þetta gæti þó haft áhrif á hvernig fyrirtækið þarf að hanna hvatalaunakerfis sitt með hliðsjón af þessu því að öllu jöfnu er ódýrara að fá starfsfólk til að sinna þægilegum, öruggum og léttum störfum (Mankiw, 2001).

Fyrirtæki sem er í atvinnugrein þar sem áföll eru algeng, til dæmis tekjumissir til skemmti eða lengri tíma eða aðrar ytri aðstæður sem gætu aukið rekstrarkostnað fyrirtækisins, þurfa á því að halda að geta aðlagð rekstrarkostnað sinn og þá einnig launakostnað þegar áföll verða. Það væri hægt að greina þessi áföll í tvo meginflokkka. Þegar tekjur breyta og fyrirtækið þarf að mæta því með samdrætti í útgjöldum og á hinn bóginn þegar aðsókn í þjónustu eða framleiðslu fyrirtækisins minnkar og hægt er að mæta með minni umsvifum, þar með talið í starfsmannafjölda. Í seinna tilfallinu er hægt að mæta breytingum í umhverfinu með því að draga úr umsvifum og stilla þannig af útgjöld og tekjur til að ná jafnvægi í rekstri. Það er meðal annars hægt með því að notast við lausráðið starfsfólk, starfsfólk í hlutastarfi eða kaupa þjónustu frá öðrum, meðal annars með úthýsingum (*outsourcing*). Ef það er ekki hægt þarf að byggja þennan sveigjanleika inn í það launakerfi sem er í notkun.

Hvatalaunakerfi fyrir fyrirtæki í áhættusamri atvinnugrein þarf að taka mið af ofangreindu. Það væri hagstæðara fyrir slíkan atvinnurekstur að hafa sveigjanleika til að draga úr launakostnaði þegar áföll verða. Það má til dæmis gera með að árangurstengja stærri hluta launa. Það er óæskilegt að tengja laun starfsmanna við þætti sem ekki eru innan þess sem starfsmenn geta ráðið yfir sjálfir (Muchinsky,

2003). Ef frammistaða starfsmanna og afkoma fyrirtækisins fylgjast ekki að, til dæmis vegna ytri aðstæðna, gæti komið upp sú staða að afkoma fyrirtækisins sé lakari þó svo að frammistaða einstakra starfsmanna séu betri en nokkru sinni fyrr. Það að umbuna starfsmönnum byggt á skilyrðum sem þeir hafa ekki stjórn á gæti leitt af sér lægri afköst þeirra og minni starfsánægju (Muchinsky, 2003).

Það er engu að síður nauðsynlegt fyrir fyrirtækið að geta dregið úr útgjöldum til að mæta áföllum í rekstri. Launahvatakerfið þarf að taka tillit til þess og gera það bæði hagstætt fyrir vinnuveitendur og aðlaðandi fyrir starfsmenn. Með því að afkomutengja stærri hluta launa er hægt að flytja hluta áhættunnar við reksturinn af fyrirtækinu yfir á starfsmenn. Til að þetta sé aðlaðandi fyrir starfsmenn þarf þó að gera eitthvað til að vega upp á móti þessari áhættu. Ávinningur af góðu gengi gæti til að mynda verið hlutfallslega hærri heldur en áhættuna af því þegar illa gengur. Þetta gæti þó haft minni áhrif hjá fyrirtækjum í hörðum beinum samkeppnisrekstri þar sem hagnaður þeirra atvinnugreina leitast við að vera í núlli (Mankiw, 2001). Sum fyrirtæki eru meira en meðalfyrirtæki og þau gætu skapað sér þá ímynd með merkjasendingum (*signalling*) og því að hafa áhrif á gerð sálfræðilega samningsins (*psychological contract*) í auglýsingum eftir starfsfólki og í ráðningarferlinu sjálfu. Slík fyrirtæki gætu haldið því fram á sannfærandi hátt að þó svo að laun séu afkomutengd væru allar líkur á að þau verði hærri þar sem fyrirtækið sé í fremstu röð í sinni (áhættusömu) atvinnugrein. Önnur leið til að auka samkennd og tryggð er að bjóða upp á eignaraðild eða valréttarsamninga (*stock option*). Valréttarsamningur sem öðlast gildi yfir ákveðinn tíma, það er fjöldi hluta sem starfsmaður má kaupa eykst til dæmis upp í ákveðið hámark á ákveðnum tíma, nokkrum árum jafnvel, gæti minnkað líkurnar á því að starfsmaður hætti störfum um leið og árangurstengdi hluti launa lækkar. Það er ein af þeim leiðum sem gætu aukið tryggð við fyrirtækið þó laun lækki miðað við aðra sambærilega vinnustaði fyrir þann starfsmannahóp sem samkeppni er um. Fyrirheit um ábata í framtíðinni þurfa þau að vera trúverðug og fyrirtæki sem gefur slík þarf að gera þau trúverðug og taka mið af ytri aðstæðum. Ef til að mynda valréttur er gefinn miðað við það gengi þegar starfsmaður hefur störf og á þeim tíma sem valrétturinn er að ávinnast fellur gengi fyrirtækisins verulega vegna ytri aðstæðna gæti verið ástæða til að leiðrétta samningana svo þeir hafi eitthvað hvatagildi fyrir starfsmennina. Það er til að mynda hægt með því að færa gengi þeirra niður í markaðsgengi á ákveðnum tíma.

Ýmsar aðrar launakerfistengdar aðgerðir hafa verið notaðar til að mæta áföllum í rekstri. Ein af þeim er að lækka laun allra starfsmanna um ákveðna prósentu þegar rekstur gengur illa. Þetta er mjög varhugaverð ráðstöfun. Ef fyrirtæki á í samkeppni um starfsfólk er nokkuð víst að bestu starfsmennirnir, þeir sem fyrirtækið má síst missa á erfiðum tímum, munu fara annað og fá betri laun. Þeir starfsmenn sem helst sitja eftir við svona aðstæður eru þeir sem hafa mjög mikla hollustu gagnvart fyrirtækinu eða þeir sem hafa ekki um annað að velja en að vinna á viðkomandi vinnustað.

Hvatalaunakerfi þessara tveggja ólíku atvinnugreina þurfa eins og sjá má á þessari umfjöllun að vera ólík. Bæði þarf að taka til mismunandi þátta hjá starfsfólki og fyrirtækinu sjálfu. Fyrirtækið þarf að tryggja það að því sé mögulegt að bregðast við áföllum með skilvirkum hætti en á sama tíma halda í hæft starfsfólk á samkeppnismarkaði. Líklegasta leiðin til að ná þeim markmiðum er að gefa starfsmönnum hlutdeild í langtíma markmiðum og þar með töldum væntanlegum hagnaði fyrirtækisins. Það er meðal annars hægt með valréttarsamningnum, eignarhlut starfsmanna í fyrirtækinu eða í starfsaldurstengdum fríðingum og launahækkunum. Starfsfólk mun þó leggja mat á slíkan ávinning með tilliti til þess hvort sá fórnarkostnaður sem er verið að greiða í dag með til dæmis lægri launum en hægt væri að fá annarsstaðar sé lægri en ávinningurinn af því að fá þessi fyrirheitnu loforð efnd að teknu tilliti til þess hve líklegt er að fyrirtækið hafi tækifæri til að standa við þau. Þessi langtímatenging getur verið á áragrundvelli eins og valréttarsamningar eru oft eða byggt á áfangsgreiðslum byggt á árs eða jafnvel ársfjórðungsuppgjöri og afkomu fyrirtækisins. Ef hluti launakostnaðar er í slíku formi þá er sá fasti óbreytilegi kostnaður sem fyrirtækið þarf að standa undir frá mánuði til mánaðar minni og hægt að taka mið af afkomu þegar greiddar eru viðbótargreiðslurnar. Önnur leið í svipuðum dúr er að bjóða ekki upp á greiðslur við gott gengi heldur annars konar fríðindi. Fyrirtæki gæti til dæmis gefið starfsmönnum hluti eins og tölvur eða aðrar hálfvaranlegar neysluvörur. Þær hafa þann kost að vera nokkuð varanlegar og gætu því jafnvel haft meiri áhrif á starfsánægju heldur en eingreiðsla í formi peninga.

Fyrirtækið í áhættusömu atvinnugreininni, sem er að keppa við starfsfólk við önnur fyrirtæki sem ef til vill eru ekki í jafn áhættusömum atvinnugreinum, gæti þó þurft að

greiða sömu laun til að ná í hæft starfsfólk. Við því er hægt að bregðast til dæmis með því að bjóða upp á föst laun frekar en með yfirvinnu. Viðbótarvinnutíma væri þá hægt að jafna út gagnvart starfsmanninum með fríi þegar minna er að gera eða ef aðstæður verða þannig að draga þarf úr starfssemi tímabundið. Launaþróun hjá fyrirtæki við þessar aðstæður gæti þó dregist aftur úr launum sambærilegra starfsmanna hjá öðrum fyrirtækjum. Það þarf því að gæta sérstaklega að því hvort launabil sé orðið, til að mynda vegna lítilla hækkana ef áföll hafa verið tíð undanfarið. Ef svo er gæti fyrirtækið þurft að grípa til aðgerða til að draga úr þessu ójafnvægi og draga úr líkum á því að starfsfólk sæki annað.

Það er viss áskorun að hanna hvatalaunakerfi við þessar aðstæður og að mörgu að hyggja. Fyrirtæki sem svo er ástatt fyrir gætu þurft að nýta sér óhefðbundnari hvatalaunakerfi heldur en þau sem búa við tryggari rekstraraðstæður. Hvatar aðrir en laun henta þeim fyrirtækjum vel og tenging launa við afkomu fyrirtækis í stað frammistöðu starfsmanna er æskileg til að dreifa dreifa áhættunni milli starfsmanna annars vegar og fyrirtækisins hins vegar. Fyrirtæki sem þarf að hanna hvatalaunakerfi sitt með hliðsjón af óöruggum rekstraraðstæðum þurfa þó að taka tillit til hvaða kjör starfsfólk fær hjá öðrum vinnustöðum og jafnvel í öðrum atvinnugreinum en eru í samkeppni um sama starfsfólk.

Heimildaskrá

Mankiw, N.G. (2001). *Principles of Economics* (2. útgáfa). Fort Woth: Dryden Press.

Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work : an introduction to industrial and organizational psychology* (sjöunda útgáfa). North Carolina : Thomson Wadsworth.