

# Árangurstengd launakerfi

---

Kostir og gallar í íslenskum fyrirtækjum

Viðskiptadeild B.S. verkefni



## **Staðfesting lokaverkefnis**

### **Til B.S.c gráðu í viðskiptafræði**

Lokaverkefni:

Árangurstengd launakerfi, kostir og gallar í íslenskum fyrirtækjum

Hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifrost og hlotið

Lokaeinkunnina: \_\_\_\_\_

Bifrost, maí 2010

---

Deildarforseti Viðskiptadeildar

---

Leiðbeinandi

# Árangurstengd launakerfi

---

Kostir og gallar í íslenskum fyrirtækjum

Viðskiptadeild B.S. verkefni

## Formáli

Það er ekki laust við að það marki ákveðin tímamót hjá nemanda að sjá glitta í fjallstoppinn sem virtist svo fjarlægur í upphafi náms. Ritgerðin sem að nemendur vita alltaf að bíður eftir þeim sem hin síðasta þolraun, sem þarf að standast, virðist illkleift fjall í byrjun. En þetta hefur verið ánægjulegt ferðalag að tindinum og sú æfing sem ég hef fengið á þeirri göngu gerði gönguna upp á sjálfan tindinn mun auðveldari en ég bjóst við í upphafi ferðar.

En slík ferð tekst ekki nema með stuðningi margra aðila. Vil ég fyrst og fremst þakka konu minni, Kolbrúnu Jóhannsdóttur, fyrir þann stuðning sem hún hefur veitt mér í náminu og börnum okkar fyrir þá þolinmæði sem þau hafa sýnt pabba sínum á meðan hann hefur verið í náminu.

Ég hef haft marga góða kennara á Bifröst. En að öðrum ólöstuðum var fyrsta val mitt á leiðbeinanda auðvelt, því ég hef haft þá ánægju að sitja fleiri en einn áfanga hjá Einari Svanssyni sem hefur stutt mig í þessari vinnu og komið með góð ráð. Vil ég þakka honum sérstaklega fyrir það.

Einnig vil ég þakka viðmælendum mínum sem gáfu sér tíma og gerðu mér kleift að gera þessa rannsókn, þeim Arnari Bjarnasyni, Braga Bergsveinssyni, Eyþóri Eðvarðssyni, Ólöfu Friðriksdóttur og Svala Björgvinssyni.

## Útdráttur

Í þessari rannsókn er leitast við að svara spurningunni um gildi árangurstengdra launa í íslenskum fyrirtækjum, kostum og göllum. Notast var við eigindlegar rannsóknaraðferðir, þar sem voru tekin viðtöl við fimm einstaklinga sem eru stjórnendur íslenskra fyrirtækja. Það er skemmt frá því að segja að allir viðmælendur voru fylgjandi árangurstengdum launum. Viðmælendur voru þó ekki á einu máli um það við hvaða aðstæður eða hvernig ætti að standa að árangurstengdum launum. Niðurstöður benda til þess að vanda þurfi til verka þegar fyrirtæki eru að innleiða árangurstengd launakerfi og að mælingar þurfi að vera skýrar, gagnsæjar og sanngjarnar. Það er einnig nauðsynlegt að sýna árangurstengdu launakerfunum þolinmæði og horfa til lengri tíma, sérstaklega þegar illa árar eða samkeppnisumhverfi er erfitt. Gott er að vera með árangurstengingu á launum hjá þeim sem geta haft mikil áhrif á þann árangur sem næst með hæfni og dugnaði, en þó komu upp efasemdir um að meiri sala yrði hjá fyrirtækjum sem hefðu sölumenn á árangurstengdum launum. Ekki er ráðlegt að vera með árangurstengingu á launum þar sem starfsmenn breyta engu um framleiðni eða í störfum sem krefjast varfærni og jafnvel skapandi hugsunar. Gallarnir við að árangurstengja laun geta verið fleiri en kostirnir, en ef vandað er til verka, þá ættu kostirnir að vera ótvíræðir og skipulagsheildum til hagsbóta.

**Lykilord:** Árangurstengd laun, launakerfi, mælikvarðar, sala, framleiðni, undirbúningur og áhrifaþættir.

## **Summary**

This study aims at answer the question what is the value of performance pay in Icelandic companies, pros and cons. In the attempt to answer this question I used qualitative research in the form of interviews with five individuals that are managers in Icelandic companies. The managers that were interviewed were all in favour of performance pay. Although they were not unanimous in what circumstances or how the set up of performance pay should be. The conclusion from this study is the importance of high quality practices when companies are implementing performance pay. It is very important that measurements are clear, transparent and fair. It is necessary to show the performance pay systems patience and look for the long term benefits especially in a time of crisis. It is good to link performance pay to those that have a chance to have a great effect on the result of the incentives with their skills and efficiency. But doubts came up about sales increasing in companies that are paying performance pay to their sales representatives. According to the outcome of this research it is not recommended to pay for performance where the employees has no effect on productivity or in jobs that require caution or even creative thinking. The cons on paying performance pay can on the other hand out number the pros but if high quality methods are used then the pros should be undoubted for organisations.

**Keywords:** Performance pay, pay structure, indicators, sales, productivity, preparation and influence factors.

## Efnisyfirlit

Formáli.....	3
Útdráttur .....	4
Summary .....	5
1. Inngangur .....	8
1.1 Val á viðfangsefni .....	8
1.2 Markmið rannsóknar .....	8
1.3 Rannsóknarspurning og viðtalsspurningar.....	9
1.4 Rannsóknaraðferð .....	10
1.5 Eigin skoðanir .....	11
1.6 Uppbygging ritgerðar .....	11
2. Hvatning og mælikvarðar .....	12
2.1 Hvatar og peningar .....	13
2.2 Árangurstengd laun .....	14
2.3 Kostir árangurstengdra launa .....	15
2.4 Gallar árangurstengdra launa.....	16
2.5 Fyrirlestur Dan Pink, um hvatningu.....	17
2.6 Stefnumiðað árangursmat.....	18
2.7 EVA greining .....	19
3. Stjórnunarkenningar um hvatningu .....	21
3.1 Frederick Taylor - Vísindaleg stjórnun.....	21
3.2 Abraham Maslow - Stigveldi þarfanna .....	21
3.3 Frederick Herzberg - Tveggja þátta kenningin.....	22
3.4 David McClland - Starfshvatningarkenning .....	23
3.5 Victor Vroom - Væntingakenning .....	23
3.6 Douglas McGregor - Kenningar X og Y.....	24
3.7 Edwin Locke - Markmiðabundin kenning .....	25
3.8 Stacey Adams - Jafngildiskenningin.....	25
3.9 Elton Mayo - Hawthorne rannsóknirnar .....	26
4. Rannsókn .....	28
4.1 Viðmælendur .....	28
4.2 Rannsóknarviðtöl.....	28
4.2.1 Uppsetning árangurstengdra launakerfa .....	29
4.2.2 Tenging starfsfólks við markmiðssetningu og mælingar á árangri.....	32

5.2.3 Viðbrögð starfsfólks við árangurstengdum launum .....	37
4.2.4 Skoðun viðmælanda .....	40
4.2.5 Kostir og gallar .....	41
5. Niðurstöður og ályktanir rannsakanda .....	46
5.1 Undirbúning þarf að vanda .....	46
5.2 Mælingar eru mikilvægar en vandmeðfarnar .....	47
5.3 Að ýmsu þarf að huga við að hvetja starfsfólk .....	47
5.4 Ekki allir sammála um það hvernig best er að bera sig að .....	48
5.5 Margar leiðir færar en einnig margt að varast .....	49
5.6 Svar við rannsóknarspurningunni .....	50
5.7 Ráðleggingar til atvinnulífsins .....	51
5.8 Frekari rannsóknir .....	52
5.9 Lokaorð .....	52
Heimildaskrá .....	55

## Töfluskrá

Tafla 1. Samanburðar tafla yfir hvata kenningar .....	27
Tafla 2. Yfirlitstafla yfir viðmælendur .....	28

# 1. Inngangur

Skiptar skoðanir eru um gildi árangurstengdra launa og sitt sýnist hverjum. Það er væntanlega ekki að ástæðulausu, þar sem að þrátt fyrir ýmsa kosti, eins og aukna framleiðni starfsfólks, er bent á marga galla sem þau geta haft í för með sér. Ofurbónusar banka hafa væntanlega ekki minnkað ágreining um það hvort árangurstengd laun séu heppilegur hvati. Bent hefur verið á það að árangurtengd laun séu m.a. ekki rétt leið til hvatningar þar sem að þau geti skaðað skipulagsheildir.

## 1.1 Val á viðfangsefni

Áhugi rannsakanda á árangurstengdum launum er mikill, þar sem hann hefur starfað í slíku umhverfi í rúm tólf ár. Það var í rauninni kveikjan að því að rannsakandi ákvað að fjalla um þetta efni og þá fyrst og fremst út frá verslun og þjónustu. Rannsakanda fannst hann samt knúinn til þess að kynnast sjónarmiðum fiskvinnslunnar, þar sem gríðarleg reynsla er af árangurstengdum launum og hugsaði það sem fróðlegt innlegg í þessa rannsókn. Mikið hefur verið fjallað um ofurbónusa í bönkunum síðustu misseri. Rannsóknarskýrsla, sem fjallar um efnahagshrunið, veltir því upp hvaða þátt árangurstengd laun hafi átt í efnahagshruninu.<sup>1</sup> Þar eru væntanlega ekki öll kurl komin til grafar og hugsanlega á ýmislegt eftir að koma upp á yfirborðið þar og menn eiga eftir að takast á um ofurbónusa og hvort þeir eigi rétt á sér eða ekki.<sup>2</sup> Rannsakandi er ekki að skoða það hér og þó að einn viðmælandi hafi verið stjórnandi í banka, þá er það viðfangsefni efni í alveg sérstaka rannsókn.

## 1.2 Markmið rannsóknar

Markmið þessarar rannsóknar er að varpa ljósi á árangurstengd launakerfi í íslenskum fyrirtækjum og benda á kosti þeirra og galla. Rannsóknin veltir upp ýmsum spurningum um árangurstengd launakerfi, ásamt því að leita eftir svörum. Lestur þessarar rannsóknar veitir lesendum vonandi nokkra innsýn í heim árangurstengdra launa og stjórnendur fyrirtækja

<sup>1</sup> <http://rna.althingi.is/html/10kafla.html>

<sup>2</sup> Dillon, K. (2009).

geta séð ólík viðhorf og samhljóm viðmælenda og metið hvar fyrirtækið þeirra stendur í málum sem snúa að bónusum og árangurstengdum launum. Sumir vilja ef til vill breyta uppsetningu árangurstengdra launa í sínu fyrirtæki. Aðrir eru jafnvel að hugleiða að hætta slíkum greiðslum og telja sig betur setta án þeirra. Enn aðrir að íhuga að koma slíku kerfi á í sínu fyrirtæki. Hvar sem menn eru staddir í þessum vangaveltum, þá ættu þeir að hafa eitthvert gagn af því að skoða sjónarmið annarra í þessum málefnum. Markmið rannsóknarinnar er því að fá sjónarmið þeirra sem eru úti í atvinnulífinu og kynnast skoðunum og reynslu þeirra á viðfangsefninu, þ.e. árangurstengdum launum. Rannsóknin fólst í því að taka viðtöl við viðmælendur, þar sem lagt var upp með það að þeir þekku til árangurstengdra launa á einn eða annan hátt.

## 1.3 Rannsóknarspurning og viðtalsspurningar

Sú rannsókn sem hér verður skýrt frá miðar að því að svara rannsóknarspurningunni:

**Hvert er gildi árangurstengdra launa í íslenskum fyrirtækjum, kostir og gallar?**

Til þess að svara þeirri spurningu gerði rannsakandi spurningalista sem hann skipti upp í fimm þemu. Undir hverju þema var rannsakandi með nokkrar spurningar sem hann notaði í hálfopnum viðtöllum við viðmælendur sína. Þetta gerði rannsakandi til þess að fá betri yfirsýn og eiga betur með að greina niðurstöður rannsóknarinnar. Spurt var um bakgrunn, menntun, stöðu og fyrri störf í upphafi og að því loknu var farið í hinar eiginlegu rannsóknarspurningar. Þemu og rannsóknarspurningar eru eftirfarandi:

### 1) Uppsetning árangurstengdra launa

*Hvernig er árangurstengdum launum háttað í ykkar fyrirtæki?*

*Hversu mikið vægi hafa árangurstengdu launin af heildarlaunum?*

*Hvernig hefur gengið að stýra árangurstengda launakerfinu?*

*Er lágmark eða hámark á árangurstengdum launum?*

*Hafa verið gerðar einhverjar breytingar á árangurstengdu launakerfi?*

### 2) Tenging starfsfólks við markmiðssetningu og mælingar á árangri

*Hvernig komið þið markmiðunum til skila þannig að starfsfólk viti til hvers er ætlast af þeim?*

*Koma starfsmenn að markmiðssetningu í tengslum við árangurstengdu launin?*

*Hafa verið gerðar mælingar á árangri árangurstengdra launakerfa innan fyrirtækisins?*

### **3) Viðbrögð starfsfólks við árangurstengdum launum**

*Hvernig finnst ykkur viðhorf starfsfólks vera gagnvart árangurstengdum launum?*

*Hvernig finnst ykkur starfsfólk bregðast við því að fylgst sé með árangri þeirra?*

*Hvernig hefur ykkur gengið á fá fólk til þess að taka þátt í markmiðunum þannig að þau séu skuldbundin markmiðunum?*

*Eru allir starfsmenn á árangurstengdum launum? Ef ekki; hverjir? Ef ekki; hefur komið upp óánægja hjá þeim?*

### **4) Skoðun viðmælanda**

*Hvernig telur þú að best sé að hvetja starfsfólk ið áfram til þess að hámarka árangur?*

*Með hvaða hætti telur þú að best sé að koma í veg fyrir óánægju starfsfólks?*

*Með hvaða hætti telur þú að best sé að gera starfsfólk ánægt?*

*Telur þú að árangurstengd laun eigi síður við einhver störf en önnur?*

### **5) Kostir og gallar**

*Hverja telur þú vera helstu kosti árangurstengdra launa?*

*Hverja telur þú vera helstu galla árangurstengdra launa?*

## **1.4 Rannsóknaraðferð**

Í rannsókninni var stuðst við eigindlega rannsóknaraðferð. Eigindlega rannsóknin fólst í því að taka viðtöl við fimm viðmælendur sem rannsakandi fékk ábendingar um eða þekkti til. Lagt var upp með það að viðmælendur væru stjórnendur sem ynnu hjá fyrirtækjum sem greiða árangurstengd laun eða hefðu reynslu af árangurstengdum launum á einn eða annan

hátt. Gagnaöflun fólst í viðtölunum ásamt lestri fræðiefnis um viðfangsefnið. Viðtölin voru tekin upp á diktafón, með leyfi viðmælanda, á starfsstöð þeirra dagana 14.-16. apríl. Viðtölin voru síðan afrituð orðrétt á tölvutækt form til frekari vinnslu.

## 1.5 Eigin skoðanir

Áður en rannsóknarvinnan hófst hafði rannsakandi talsverðar skoðanir á efninu, þar sem að hann hefur sjálfur starfað í árangurstengdu launaumhverfi síðastliðin tólf ár, bæði sem starfsmaður og stjórnandi. Það var kveikjan að áhuga rannsakanda á viðfangsefni og þóttist hann vita talsvert um efnið áður en hann hóf rannsóknina. Í rannsókninni gætti rannsakandi þess að setja skoðanir sínar til hliðar og reyna að líta hlutlaust á málið. Þannig reyndi rannsakandi meðal annars að vera ekki með leiðandi spurningar í viðtölunum sem gætu haft áhrif á viðmælendur. Einnig reyndi rannsakandi að spryja opinna spurninga til þess að fá víða sýn frá viðmælendum.

## 1.6 Uppbygging ritgerðar

Kafli eitt er inngangskafli en þar er greint vali á viðfangsefni, markmiði rannsóknar, rannsóknaraðferð, rannsóknarspurningu og viðtalsspurningum. Fræðilegi hlutinn hefst í kafla tvö, þar sem fjallað er um hvatningu og mælikvarða - eins og hvað það er sem hvetur - og mælingar á árangri. Í kafla þrjú er fjallað um stjórnunarkenningar og hvernig þær tengjast rannsókninni. Þar er fjallað um hinar ýmsu kenningar sem snúa að hvatningu. Í kafla fjögur er hin eiginlega rannsókn, þar sem viðmælendur eru kynntir og helstu ummæli viðmælenda úr viðtölunum, ásamt hugleiðingum rannsakanda. Kafli fimm snýr svo að niðurstöðum. Niðurstöður eru þar teknar saman, rannsóknarspurningunni er svarað og síðast fara lokaorð rannsakanda.

## 2. Hvatning og mælikvarðar

Ef við skilgreinum hugtakið hvatning, þá ber þar fyrst að nefna að hvati er ástæðan fyrir því að framkvæma. Hvatingu er stýrt af þeim leiðbeinandi styrk á hegðun, ásamt þeim þáttum sem hafa áhrif á það hvernig fólk hegðar sér. Hugtakið hvatning getur verið breytilegt eftir því hvaða markmið einstaklingar setja sér, hvernig markmiðin eru valin og hvernig aðrir koma til með að reyna að hafa áhrif á hegðun þeirra. Að hvetja aðra er að fá þá til þess að setja stefnuna á þau markmið sem að sett hafa verið til þess að ná árangri.<sup>3</sup>

Hvatar geta verið af misjöfnum toga og það getur verið breytilegt eftir einstaklingum eða aðstæðum hvað hvetur hvern og einn áfram. Hvatar flokkast í innri og ytri hvata. Innri hvatar snúa að vinnunni sjálfri, hversu innihaldsrík hún er og hvort hún sé mikilvæg, áhugaverð, ögrandi og hversu mikið sjálfstæði einstaklingurinn hefur til þess að taka eigin ákvarðanir, tækifæri til þess að ná árangri upp á eigin spýtur með því að nýta þekkingu sína og hæfni. Umbun sem miðar að innri hvötum er til dæmis stöðuhækkun og hrós. Ytri hvatar eru þeir sem eru gerðir fyrir fólk til þess að hvetja það og veita umbun í formi verðlauna, eins og með launahækkunum, árangurstengdum launum, stöðuhækkunum og refsingum eins og gagnrýni og halda eftir launum svo dæmi séu tekin.<sup>4</sup> Of mikil umbun í formi launa getur dregið úr innri hvatningu.<sup>5</sup>

Umbun hefur aðeins tímabundin áhrif og er í sjálfu sér ekki hvati. Til lengri tíma litið er það áhugi starfsfólks sem hvetur það mest áfram. Þegar umbunin fer að skipta meira máli en vinnan sjálf, þá er hætt við því að starfsfólk missi áhugann á vinnunni og hugsi aðeins um umbunina.<sup>6</sup> Til þess að átta sig á því hvað drífur starfsfólk áfram, þá getur verið nauðsynlegt að kynna sér hvaða hvatar það eru sem skipta fólk mestu máli. Þá er frekar hægt að átta sig á þörfum hvers og eins og hvað það er sem skiptir fólk máli í raun og veru þegar kemur að því að hvetja fólk. Þá er hægt að leggja mat á það hvaða hvatar eru heppilegastir til þess að starfsfólk leggi sig meira fram. Þegar starfsmönnum eru greidd árangurstengd laun fyrir að

<sup>3</sup> Armstrong M. (2009) bls. 329-330.

<sup>4</sup> Armstrong M. (2009) bls. 318.

<sup>5</sup> Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985).

<sup>6</sup> Kohn, A. (1993).

ná góðum árangri í starfi, þá er einmitt verið að reyna að hafa áhrif á hegðun þeirra með hvötum í formi peninga.

Eitt það mikilvægasta sem stjórnun hefur stuðlað að á 20. öldinni er að fimm tugfalda framleiðni verkamanna. Þá var það framleiðslutækið sem var mikilvægasta auðlind skipulagsheildarinnar. Í dag hefur þetta breyst og þekkingarstarfsmaðurinn er búinn að taka við sem mikilvægasta auðlindin og því er helsta verkefni stjórnenda að auka framleiðni hans.<sup>7</sup> Þess vegna er það svo mikilvægt að gera sér grein fyrir því hvað það er sem hvetur starfsmenn áfram til þess að hámarka árangur. Í undirstöðustörfum getur munað 19 % á venjulegum starfsmanni og yfirburðastarfsmanni en í þekkingarstörfum getur munað 48 %.<sup>8</sup>

Til þess að ná því besta út úr skipulagsheildum þarf líka að huga að því að skapa traust á milli starfsfólks og að öllum sé frjálst að koma sínum hugmyndum á framfæri. Einnig þarf að gera ráð fyrir því að fólk vilji sýna ábyrgð þannig að allir séu hvattir til þess að gera sitt besta. Þannig væri hægt að skapa umhverfi sem hvetur fólk áfram í stað þess að þurfa alltaf að hvetja sjálfur.<sup>9</sup>

Til þess að geta hvatt starfsmenn áfram er nauðsynlegt að hafa einhverja mælikvarða á árangur. Ýmsar leiðir eru færar til þess að mæla árangur og eru mismunandi aðferðir notaðar til þess. Nánar verður fjallað nánar um þetta síðar í þessum kafla.

## 2.1 Hvatar og peningar

Hvatar í formi peninga, eða annarra hlunninda, eru helstu ytri hvatarnir. Peningar eru líklega sá hvati sem að flestir vilja. Þó hafa komið fram efasemdir um gildi peninga sem hvata. Þó að skortur á peningum geti valdið óánægju, þá eru þeir ekki alltaf best til þess fallnir að hvetja fólk áfram til lengri tíma litið.<sup>10</sup> Þó eru árangurstengd laun oft hvetjandi þegar fólk fær greitt aukalega, því þá finnst því það oft vera metið að verðleikum en sú sælutilfinning getur horfið

<sup>7</sup> Drucker, P. F. (1999).

<sup>8</sup> Hunter, J. E., Schmidt, F L and Judiesch, M K. (1990) bls. 28-42.

<sup>9</sup> Strickler, J. (2006) bls. 26-28.

<sup>10</sup> Herzberg, F. W., Mausner, B and Snyderman, B. (1957).

jafn fljótt og hún kom. Aðrir þægindaþættir, samkvæmt tveggja þáttta kenningu Herzberg sem við skoðum betur í kafla þrjú, eru líklegri til þess að vega þyngra ef skortur er á þeim, eins og til dæmis óánægja með vinnuna sjálfa. En fólk er jafn misjafnt og það er margt og því er ekki hægt að gera ráð fyrir því að allir bregðist eins við árangurstengdum launum. Það væri barnalegt að halda öðru fram. Peningar eru samt öflugur hvati, því þeir eru einhvers konar táknumynd fyrir það að uppfylla þarfir fólks. Svarið við því hvort að peningar hvetji fólk er jákvætt hjá þeim sem eru drifnir áfram af peningalegum hvötum og hjá þeim sem gera fastlega ráð fyrir því að þeir fái fjárhagslega umbun. Þeir sem hins vegar gera síður ráð fyrir því að ná tilætluðum árangri til þess að hljóta fjárhagslega umbun, bregðast hugsanlega ekki við þessum hvötum.

Þá geta þeir sem einblína of mikið á peningana misst áhugann á starfinu og gert eingöngu það sem þeir þurfa að gera til þess að fá greitt. Sölustörf eru oft árangurstengd og það eru til kannanir sem sýna að sölufolk velji heldur hærri laun umfram viðurkenningu og stöðuhækkun.<sup>11</sup> Það eru því margir þættir sem þarf að huga að varðandi árangurstengd laun. Peningar geta því bæði hvatt og latt fólk og það veltur oft á því hvernig árangurstengd launakerfi eru sett upp og í hvers konar umhverfi. Slík kerfi þurfa að vera sanngjörn og huga þarf að því að fólk uppskeri eins og það sáir í sama mæli og aðrir.<sup>12</sup> Það er einnig hægt að undirverðleggja vinnuframlag, til dæmis sjálfboðaliðsstörf, með lágri greiðslu. Þannig getur vinnuframlag verið meira hjá þeim sem fá ekkert greitt, heldur en þeim sem fá lítið greitt.<sup>13</sup>

## 2.2 Árangurstengd laun

Árangurstengd laun eru þau laun sem greidd eru aukalega fyrir utan grunnlaun fyrir árangur, framlegð eða hæfni starfsfólks. Eitt af því fyrsta sem við þurfum að spyrja okkur að, þegar kemur að árangurstengdum launum, er hvað við viljum meta og hvað erum við tilbúnir til þess að borga fyrir.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Lopez, T. B., Hopkins, C. D. og Raymond, M. A. (2006).

<sup>12</sup> Armstrong M. (2009) bls. 816-817.

<sup>13</sup> Heyman, J. og Ariely, D. (2004).

<sup>14</sup> Armstrong M. (2009) bls. 816-817.

Margir eru á þeirri skoðun að árangurstengd launakerfi séu lykillinn að betri árangri, bæði starfsmanna og fyrirtækja, en þegar það er krufið til mergjar, þá vaknar sú spurning hvort ytri hvatar séu heppilegir til lengri tíma litið og hvort ekki sé betra að hugsa um innri hvata eins og t.d. vinnuna sjálfa og starfsumhverfi til þess að ná góðum árangri til lengri tíma litið.

Mikilvægt er að huga vel að því hvaða hegðun og niðurstöður skipulagsheildir vilja ná fram, áður en farið er af stað með árangurstengd launakerfi og markmið eru sett.<sup>15</sup>

## 2.3 Kostir árangurstengdra launa

Ein bestu rök með árangurstengdum launum eru þau að þeir sem leggja meira til ættu að fá meira borgað. Margir kostir hafa verið tíndir til, þegar kemur að því að mæla með eða réttlæta árangurstengd laun. Það er vænlegra til árangurs að grípa til árangurstengdra launa heldur en kauphækkana til þess að auka árangur starfsfólks. Þegar fyrirtæki nota bónusa í stað fastra launa, þá hækkar ekki fastur kostnaður fyrirtækja og þegar illa gengur þarf fyrirtækið oft ekki að leggja út fyrir bónusum. Starfsmenn virðast einnig vera tilbúnir að leggja meira á sig til þess að ná bónusum, en leggja hugsanlega ekkert meira á sig þó að þeir fái kauphækkun.<sup>16</sup> Samkvæmt netkönnun sem var gerð í „e-reward 2004“ könnuninni, þar sem spurt var um það hvers vegna ætti að greiða árangurstengd laun og hvað væri mikilvægast, þá var númer eitt að viðurkenna og verðlauna betri árangur. Númer tvö var að laða að og halda góðu fólki. Númer þrjú var að auka árangur skipulagsheildarinnar. Númer fjögur að beina athyglinni að helstu niðurstöðum og gildum. Númer fimm var að bera skilaboð um mikilvægi árangurs. Númer sex var að hvetja fólk. Númer sjö var að hafa áhrif á hegðun og númer átta að styðja við og breyta fyrirtækjamenningu.<sup>17</sup>

Árangurstengd laun er einnig hægt að nota til þess að samkeppnisforskoti á markaði. Þannig geta þau verið hluti af samkeppnisforskoti fyrirtækja til þess að laða að sér betri starfsmenn en samkeppnisaðilar.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Locke, E. A. (2004).

<sup>16</sup> Alden, M. H. (2007).

<sup>17</sup> Armstrong M. (2009) bls. 816-817.

<sup>18</sup> Nisar, T. M. (2006).

## 2.4 Gallar árangurstengdra launa

Árangurstengd laun hafa verið talsvert gagnrýnd og meginrökin eru meðal annars þau að það megi deila um það hversu mikill hvati er af þeim. Sú upphæð sem er til skiptana er oft svo lág að hún virkar ekki hvetjandi. Markmiðin sem þarf til þess að ná árangri eru oft fjarlæg og því erfitt að ná þeim. Peningar eru ytri hvati og virka oftast ekki sem sjálfbær hvati til lengri tíma litið<sup>19</sup> það er að segja; umbun í formi peninga hefur einungis áhrif í skamman tíma. Fólk bregst mismunandi við hvatningu og ekki hægt að gera ráð fyrir því að peningar séu jafn mikill hvati fyrir alla, þó að árangurstengd laun virðist gera ráð fyrir því. Fjárhagslegir hvatar geta virkað hvetjandi á þá sem fá þá greidda, en aftur á móti getur óánægja og gremja skapast hjá þeim sem fá þá ekki. Fjöldi þeirra sem fá ekki greidd árangurstengd laun innan fyrirtækja getur verið mun meiri en þeirra sem fá þau greidd og þar af leiðandi getur skapast meiri óánægja en ánægja í slíkum tilfellum. Það getur reynst erfitt að stilla af eða stýra árangurstengdum launum, þannig að þau séu alltaf sanngjörn og þegar svo er ekki, þá geta þau skapað óánægju.

Árangurstengd launakerfi byggjast líka á nákvæmum og áreiðanlegum mælingum á árangri, hæfni og hæfileikum. Slíkum mælingum gæti verið ábótavant og þannig skapað óánægju. Ákvörðun á greiðslu árangurstengdra launa geta ákvarðast af dómgreind yfirmanna og getur verið illa ígrunduð. Oft getur verið erfitt fyrir einstaklinga að hafa áhrif á það hvort að þeir hljóti árangurstengd laun eður ei, þar sem aðstæður gætu verið þannig að til dæmis áætlanir yfirmanna séu óraunhæfar eða ráðist af þáttum sem starfsmenn ráða hreinlega ekki við. Árangurstengd launakerfi geta líka stuðlað að óeiningu og komið niður á gæðum vinnunnar.<sup>20</sup>

Margir hafa talað mjög á móti árangurstengdum launum og bent er á að umbun í formi peninga sé hvati til skamms tíma eða að þau nái varla að breyta gjörðum okkar til skamms tíma.<sup>21</sup> Árangurstengd laun skaða bæði árangur einstaklingsins og skipulagsheildarinnar. Fólk vinnur fyrir peninga en það vinnur líka til þess að öðlast tilgang í lífinu og margir vinna ánægjunnar vegna. Fyrirtæki sem líta fram hjá því eru í raun að múta starfsfólkinu og borga

<sup>19</sup> Kohn, A. (1993).

<sup>20</sup> Armstrong M. (2009) bls. 817-818.

<sup>21</sup> Kohn, A. (1993).

fyrir hollstu og skuldbindingu.<sup>22</sup> Það getur líka verið að árangurstengd laun hamli samvinnu og að óánægja sé hjá þeim lægra settu í skipulagsheildum vegna bónusa yfirmanna.<sup>23</sup> Hörðustu fylgismenn árangurstengdra launa viðurkenna að það er erfitt að stýra þeim vel.<sup>24</sup> Það er góð hugsun á bakvið árangurstengd laun en þau eru erfið í framkvæmd.<sup>25</sup> Rannsóknir Brown og Armstrong (1999) sýna fram á að hvorki er hægt að hafna né samþykja gildi árangurstengdra launa. Einnig er ekki hægt að alhæfa að nokkur tegund árangurstengdra launa sé góð eða slæm á heildina litið.<sup>26</sup>

## 2.5 Fyrirlestur Dan Pink, um hvatningu

Árið 1945 framkvæmdi Duncner tilraun sem nefnist kertaþrautin (e. candle problem). Hún fólst í því að leysa ákveðna þraut, þ.e. að festa kerti á vegg án þess að vaxið læki á borð. Sam Gluxburg gerði tilraun þar sem hann tvinnaði saman kertaþrautinni og umbun í formi peninga. Hann skipti nemendum í two hópa og sagði við annan hópinn að hann ætlaði að taka tímann á því hversu lengi hópurinn væri að leysa ákveðið vandamál til þess að finna út meðaltal. Hinum hópnum sagði hann það sama nema að hann bætti því við að hann ætlaði að verðlauna þá sem væru fljótastir í formi peninga eða árangurstengdra launa. Í stuttu máli, þá var sá hópur sem var lofað verðlaunum að meðaltali 3,5 mínútum lengur að leysa vandan.

Þetta vekur upp spurningar um gildi árangurstengdra launa. Það er því ekki sama hvaða verkefni er verið að leysa. Árangurstengd laun geta virkað í sumum tilfellum og sumum ekki og jafnvel valdið skaða. Það virðist því ekki vera samhengi á milli rannsókna og þess sem atvinnulífið framkvæmir. Ef vandamálið var einfaldað fyrir hópunum þá gerði sá hópur sem var heitið verðlaunum mun betur. Það segir okkur að við einföld verkefni og þegar stefnan er skýr, þá virka verðlaunin. Verðlaunin verða til þess að skerpa fókusinn og setja stefnuna á það sem skiptir máli til þess að ná tilætluðum árangri. En þegar að vandamálin eru flóknari og það þarf að hugsa út fyrir kassann, þá virðast verðlaun þrengja sjóndeildarhringinn og hafa öfug áhrif og gera fólk erfiðara fyrir. Þannig að við flóknari vinnu eða verkefni, þar sem

<sup>22</sup> Pfeffer, J (1998b) bls. 109-119.

<sup>23</sup> Beer, M. og Katz, N. (2003).

<sup>24</sup> Wright, V. (1991).

<sup>25</sup> Oliver, J (1996) bls. 6-9.

<sup>26</sup> Armstrong M. (2009) bls. 819.

beita þarf sköpunargáfunni, þá virðast árangurstengd laun skemma fyrir, samkvæmt þessum rannsóknum.

Dan Ariely gerði rannsókn á meðal nemenda í MIT háskólanum, þar sem nemendum voru boðin verðlaun fyrir að leysa þrautir. Þar kom í ljós að ef að verkefnin fólu aðeins í sér vélræna hæfileika, þá virkuðu verlaunin sem hvati. Því hærri laun, því betri árangur. Aftur á móti ef að það þurfti að beita vitsmunum, þá leiddu verðlaunin til lakari frammistöðu. Til þess að fullvissa sig um að það sama ætti við í öðrum menningarheimum, þá framkvæmdu þeir tilraunina á Indlandi, þar sem að verðlaun í formi peninga eru jafnvel ennþá meiri hvati sökum fátæktar. Niðurstöður voru þær sömu og það sem meira er, að þeim sem var lofað hæstu verðlaununum voru með lakasta árangurinn. Svið rannsókn var gerð af Dr. Bernd Irlenbusch í London School of Economics, þar sem árangurstengd laun voru rannsökuð í breskum fyrirtækjum. Þar kom fram að fjárhagslegir hvatar geta haft neikvæð áhrif á heildarframmistöðu. Í ljósi þessara rannsókna segir Dan Pink að það eigi að horfa á innri hvata þegar kemur að því að hvetja fólk áfram. Við gerum hluti af því að þeir eru skemmtilegir, áhugaverðir og hluti af einhverju mikilvægu.<sup>27</sup>

## 2.6 Stefnumiðað árangursmat

Kaplan og Norton settu fyrst fram hugtakið stefnumiðað árangursmat (e. Balance Scorecard) en það er verkfæri sem fyrirtæki nota til þess að mæla árangur á stefnu á markvissan hátt, með því að tengja mælikvarða við daglega starfsemi. Stefnumiðað árangursmat gerir það að verkum að fyrirtæki þurfa að fara í ákveðna naflaskoðun og svara ýmsum spurningum. Til dæmis: Hvernig sjá viðskiptavinirnir okkur? Hverju eigum við að einbeita okkur að? Getum við haldið áfram að bæta okkur og búa til framlegð? Hvernig lítum við út í augum hluthafa?<sup>28</sup> Skipulagsheildir verða því að setja upp mælikvarða sem fela í raun í sér stefnu þeirra. Þannig kemst stefnan til skila til starfsmanna sem eru mældir eftir því hvernig þeir ná að uppfylla mælikvarðana í stefnunni. Stjórnendur eiga því auðvelt með að fylgjast með gangi mála og geta þannig brugðist við um leið og einhverjir mælikvarðar eru ekki eftir væntingum. Hægt er að tengja marga flokka inn í stefnukortið eins og fjármál, viðskiptavini, ferla, lærðóm og vöxt.

<sup>27</sup> [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html)

<sup>28</sup> Boddy, D. (2008) bls. 606.

Flokkarnir hjálpa stjórnendum við að einbeita sér að þeim þáttum sem að skipta máli og skapa verðmæti. Flokkarnir mega bæði vera fleiri og færri, eða allt eftir þörfum hvarrar skipulagsheildar. Flokkarnir hafa síðan undirflokk. Fjármálflokkur hefur til dæmis arðsemi og framlegð sem undirflokk. Árangursmatið er síðan með mörgum mælikvörðum sem gefa tölu fyrir hvern mælikvarða á ákveðnu tímabili. Mælikvarðarnir þurfa að tengjast stefnu fyrirtækisins. Þeir þurfa að vera skýrir, móta hegðun starfsfólks, gefa tölulegar upplýsingar og það þarf að vera hægt að endurtaka mælinguna. Stilla þarf mæla til þess að sjá hvort að ásættanlegum árangri sé náð. Algengt er að mælikvarðarnir séu í kringum 20 talsins. Gerð eru undirkorkort til þess að mæla deildir og einstaklinga innan skipulagsheilda og hentar það sérstaklega vel í stórum fyrirtækjum og stofnunum.<sup>29</sup> Stefnumiðað árangursmat er notað mjög víða.<sup>30</sup> Þegar notað er stefnumiðað árangursmat þarf að vanda til verka og spyrja hvort að réttu mælikvarðarnir hafi verið valdir. Ættu þeir að vera fleiri eða færri og hversu há ættu markmiðin að vera? Einnig er spurning hvort að starfsmenn ættu að koma að því að setja markmiðin.<sup>31</sup>

## 2.7 EVA greining

Eva greining hefur verið nokkuð vinsæl til þess að mæla árangur og á hún uppruna sinn að rekja til núvirði sjóðflæðis. Greiningin færir reikningsskil yfir á raunverulegan efnahag og tekur inn í heildarkostnað, ásamt ávöxtunarkröfu á eigið fé. EVA greining horfir meira til markaðsvirði hlutafélaga og ávöxtunarkröfu hluthafa en aðrir mælikvarðar. Ef rekstrarhagnaður eftir skatta er hærri en sem nemur fjármagnskostnaði af langtímafjármagni, það er að segja eigið fé og langtíma skuldbindingar, þá hefur orðið til virðisauki eða hagnaður samkvæmt EVA greiningu. Fyrirtæki sem að selja sín hlutabréf á almennum markaði hafa helst notast við EVA greiningu en hægt er að nota aðferðina hjá öðrum fyrirtækjum líka. Ef að fyrirtæki skila virðisauka á ákveðnu tímabili eru líkur á að markaðsvirði hækki ásamt gengi hlutabréfa. Eva greining þykir mæla betur frammistöðu en aðrir vaxtamælikvarðar. Einnig getur verið gott að bera kennsl á þá hluta rekstursins sem eru ekki að standa undir væntingum með því að nota EVA-greiningu. Gagnrýni á kenninguna

<sup>29</sup> Niven, P. R. (2006).

<sup>30</sup> Nelly, A. og Al Najjar, M (2006), bls. 99-114.

<sup>31</sup> Akkermann, H. A. og van Oorschot, K.E. (2005).

hefur verið sú að hún einblíni á tölulegar staðreyndir og því þarf oft að aðlaga bókhaldið að henni. EVA greiningin er líka skammtímamæling og mælir ekki langtímahagsmuni og því gætu stjórnendur freistast til þess að ná skjótfengnum árangri á kostnað langtíma hagsmuna. Samt er almennt litið á EVA greiningu sem góðan frammistöðumælikvarða fyrir skipulagsheildir.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Koller, T. G., M. og Wessels, D. (2005).

### 3. Stjórnunarkenningar um hvatningu

Ýmsar kenningar eru til um hvatningu og bæta þær margar hver aðra upp.<sup>33</sup> Hér verður tæpt á nokkrum þeirra sem að tengjast viðfangsefninu og hjálpa til við að svara rannsóknarsþurningunni.

#### 3.1 Frederick Taylor - Vísindaleg stjórnun

Menn hafa löngum velt því fyrir sér hvað það er sem að getur haft áhrif á starfsárangur. Allt frá því að Frederick Winslow Taylor kom fram á sjónarsviði í lok 19. Aldar, með vísindalega stjórnun og kenningu sína um gildi árangurstengdra launa í því að hvetja starfsfólk áfram við vinnu sína, hafa menn prófað sig áfram í notkun slíkra launakerfa. Taylor vildi verðlauna og refsa fólk í beinu samhengi við frammistöðu þeirra. Með reynslu sinn af störfum á búðargólf, sem yfirmaður og ráðgjafi, lagði Taylor meiriháttar framlag til þróunar á stjórnunarkenningum og störfum á 20. öldinni.<sup>34</sup> Taylor hafði því trú á því að unnt væri að hvetja starfsfólk áfram með ytri hvötum og var því fylgjandi árangurstengdum launum. Gjarnan er vitnað í hann þegar færa á rök fyrir því að greiða árangurstengd laun.

#### 3.2 Abraham Maslow - Stigveldi þarfanna

Maslow var sálfræðingur sem þráði kenningu um mannlegar þarfir til þess að skilja betur þarfir sjúklinga sinna.<sup>35</sup> Maslow kom fram með stigveldi þarfanna um miðja 20. öldina og flokkaði mannlegar þarfir á þann hátt sem enginn hafði líklega gert fyrr. Hann var einn af þeim fyrstu til þess að greina á milli og flokka mismunandi gerðir af mannlegum þörfum. Hann skipti mannlegum þörfum í fimm þreppa pýramíða. Neðst í pýramídanum eru grunn líkamlegar þarfir, eins og hungur, þorsti, svefn og fleira. Þegar búið er að fullnægja þeim þörfum og aðeins að þeim uppfylltum, þá komumst við á þrep tvö. Þar er öryggi eða það að vera óhultur fyrir hættu. Á þriðja þrepi eru félagslegar þarfir, líkt og þörfir fyrir að tilheyra hópi og njóta umhyggju og félagsskapar. Á fjórða þrepi er það þörfir fyrir virðingu og að vera

<sup>33</sup> Armstrong M. (2009) bls. 319.

<sup>34</sup> Rose, M. (1988).

<sup>35</sup> Boddy, D. (2008) bls 494.

metin að verðleikum. Á fimmra og efsta þrepi er sjálfsbirting sem er þörfin fyrir því að raungera möguleika sína að fullu eða hámarka árangur. Þrepin virka þannig að þegar einu þrepi er fullnægt, þá vaknar þörfin fyrir næsta þrep og þannig koll af kolli, þangað til komið er að fimmra þrepi. Það þrep spannar alla ævina, þar sem sjálfsbirtingarþörfin er mismunandi eftir einstaklingum og er stöðugt ferli.<sup>36</sup> Kenning Maslows þótti skýra hvers vegna peningahvatinn virkaði best í sumum tilvikum á meðan það gafst betur í öðrum að huga að þáttum sem höfðu áhrif á félagslega og tilfinningalega þætti. Kenning Maslows, um stigveldi þarfanna, ber vott um innsæi og hefur verið vinsæl. Aðrar rannsóknir hafi þó ekki rennt stoðum undir kenninguna og hefur hún hlotið talsverða gagnrýni fyrir að alhæfa það að allir hafi sömu forgangsröðun á þörfum sínum og erfitt er að sætta sig við að þarfir séu í stöðugum og jöfnum framförum upp stigveldið. Það er líka stundum erfitt að átta sig á því hvar fólk er statt í þarfapýramídanum. Hið huglæga mat Maslows þykir vera afvegleiðandi og sjálfur tjáði hann sig um efasemdir um gildi þess að vera með stigveldi þarfanna í svo þróngum skorðum.<sup>37</sup>

### 3.3 Frederick Herzberg - Tveggja þátta kenningin

Herzberg þróaði tveggja þátta kenningu sína, sem rannsakandi hefur aðeins minnst á áður, út frá könnun sem hann gerði á verkfræðingum og bókurum, þar sem hann spurði þá út í þætti sem gerði þá annars vegar ánægða og hins vegar óánægða í vinnunni og hversu lengi sú tilfinning varði.<sup>38</sup> Tveggja þátta kenningin skiptist í hvataþátt og þægindabátt. Undir hvataþætti eru þeir þættir sem Herzberg taldi samkvæmt könnuninni að hvettu fólk helst áfram, eins og árangur, viðurkenning, ánægja með vinnuna sjálfa, ábyrgð, framfarir og vöxtur. Undir þægindabáttinn setti hann stefnu og stjórnun fyrirtækis, stjórnendur, tengsl við stjórnendur, vinnuskilyrði, laun, persónuleg tengsl við jafningja, einkalíf, persónuleg tengsl við undirmenn, stöðu og öryggi. Samkvæmt kenningu Herzberg eykur skortur á hvötum næmni starfsmanna fyrir raunverulegum eða ímynduðum skorti á þægindabáttum, svo stöðugt þarf að auka magn og gæði þeirra. Ekki er heldur nægjanlegt að koma eingöngu þægindabáttum í lag, því það minnkar aðeins hættuna á starfsóánægju en hvetur starfsfólk

<sup>36</sup> Burnes, B. (2004) bls. 61-62.

<sup>37</sup> Armstrong M. (2009) bls. 324.

<sup>38</sup> Armstrong M. (2009) bls. 328.

ekki áfram. Samkvæmt kenningunni er andstæða starfsóánægju ekki starfsánægja, heldur engin starfsóánægja.<sup>39</sup> Samkvæmt kenningu Herzberg virðist ekki vera nægjanlegt að hvetja starfsfólk áfram með ytri þáttum, eins og launum, því það hvetur starfsfólk ekki áfram, heldur kemur aðeins í veg fyrir óánægju þeirra. Þess vegna telur Hersberg að peningar séu ekki besti hvatinn fyrir starfsfólk.<sup>40</sup> Það þurfi að veita fólk meira frelsi og vald, meiri endurgjöf og meira af krefjandi verkefnum, þannig að það reyni á starfsmanninn og hann þurfi að sýna meiri ábyrgð.<sup>41</sup> Í kenning Herzberg felast öflug rök gegn því að nota peninga eða árangurstengd laun sem hvata fyrir starfsfólk.

### 3.4 David McClland - Starfshvatningarkenning

McClland fór aðra leið en Maslow í því að flokka þarfir og byggðist hún aðallega á rannsóknum á stjórnendum. Hann taldi að það væru þrjár gerðir þarfa sem að skiptu stjórnendur mestu máli. Það er þörfin fyrir að ná árangri, þörfin fyrir félagsleg tengslum og þörfin fyrir völd. Samkvæmt McClland er það mismunandi eftir einstaklingum hversu mikið þeir sækja í hverja þörf. Sumir hafa meiri þörf fyrir völd en aðrir, en allar þarfirnar eru samt til staðar, aðeins í mismíklum mæli. Samkvæmt kenningunni getur það verið misjafnt eftir stöðu hvers og eins hvar þarfirnar liggja. Millistjórnendur og þeir sem eru lægra settir hafa t.d. meiri þörf fyrir árangur, á meðan þeir sem eru hærra settir hafa meiri þörf fyrir völd. Ekkert stjórnunarstig hefur þó sérstaka þörf fyrir félagsleg tengsl.<sup>42</sup> Millistjórnendur eru samkvæmt kenningunni árangursmiðaðir og leggja því kapp sitt á það að ná þeim mælikvörðum sem hafa verið settir upp til þess að mæla árangur.

### 3.5 Victor Vroom - Væntingakenning

Væntingakenning Vroom snýr aðallega að ytri þáttum hvatningar og var þróuð innan sviðs vinnuhvatningar.<sup>43</sup> Kenningin segir til um það að hvati sé mikill ef fólk veit hvað það þarf að

<sup>39</sup> Boddy, D. (2008) bls. 501.

<sup>40</sup> Herzberg, F. W., Mausner, B and Snyderman, B. (1957).

<sup>41</sup> Bolman, L. G. og Deal, T. E. (1991) bls. 158.

<sup>42</sup> Armstrong M. (2009) bls. 325.

<sup>43</sup> Deci, E. L. (1975).

gera til þess að fá verðlaun og að það búist við því að ná verðlaununum og að þau séu þess virði að leggja sig fram um að ná þeim.<sup>44</sup> Þannig byggist kenningin á þeim væntingum sem fólk hefur til þess að ná einhverjum tilætluðum árangri og að ef fólk nær þessum væntingum, þá fái það í staðinn eitthvað sem það metur sem árangur erfiðisins. Þannig reynir kenningin að varpa ljósi á þær hugleiðingar sem fólk hefur varðandi það að ná verðlaunum.

Kenningin gerir ráð fyrir mismunandi hvötum fólks og metur árangur á mismunandi hátt. Að fólk taki meðvitaðar ákvarðanir um hvaða leið skuli fara og tekur ákvarðanir byggðar á þeim líkum sem það telur að séu á því að það fái eitthvað í staðinn sem er einhvers virði.

Gagnrýni á kenninguna er meðal annars sú að hún gerir ráð fyrir því að fólk beiti alltaf skynsemi þegar það leggur mat á möguleikanna til þess að ná tilsettum markmiðum.<sup>45</sup> Samkvæmt kenningunni þurfa því markmið að vera raunhæf, þannig að starfsfólk viti að það nái markmiðunum ef það leggur eitthvað aukalega á sig. Bónusar eða verðlaun verða að vera eitthvað sem starfsfólkini finnst eftirsóknarvert að ná.

### 3.6 Douglas McGregor - Kenningar X og Y

McGregor kom fram með sínar kenningar árið 1960. Hann hélt því fram að það væru tvær aðferðir til þess að stýra fólk, annars vegar X sem gekk út frá neikvæðu sjónarhorni á mannlegt eðli. Hann taldi að stjórnendur beittu aðallega X aðferðinni sem gerði ráð fyrir því að fólk líkaði ekki að vinna og reyndi að komast hjá því í lengstu lög. Það þarf að stýra starfsfólk og hóta refsingum til þess að það geri eins og til er ætlast. Flest fólk reyni að forðast ábyrgð og leitist eftir því að einhver segi þeim fyrir verkum þegar þess er kostur. Fólk kjósi öryggi framar öllu varðandi vinnuna og sýni lítinn metnað. Hins vegar er það Y aðferðin sem gefur jákvæðari mynd af mannlegu eðli. Þar er gert ráð fyrir því að fólk sé með jákvæðara hugarfar gagnvart vinnunni. Það er hægt að þjálfa starfsmenn, þeir geti bjargað sér og stjórnað því sjálfir hvað þeir geri, án þess að það þurfi að hafa eftirlit með þeim. Starfsfólk er reiðubúið til þess að taka á sig ábyrgð og jafnvel leitast eftir ábyrgð, ef það hefur skuldbundið sig þeim markmiðum sem reynt er að ná. Frjótt ímyndunarafl, frumkvæði og eiginleikan til þess að taka réttar ákvarðanir er algengt á meðal starfsfólks og kemur

<sup>44</sup> Armstrong M. (2009) bls. 327-328.

<sup>45</sup> Boddy, D. (2008) bls. 505-508.

stjórnendum ekki spánskt fyrir sjónir.<sup>46</sup> Kenning X gerir frekar ráð fyrir því að það þurfi ytri eða peningalegan hvata á meðan Y gerir ráð fyrir innri hvata eins og viðurkenningu eða stöðuhækkun, svo dæmi sé tekið.

### 3.7 Edwin Locke - Markmiðabundin kenning

Markmiðabundna kenningin (Goal setting theory), sem er kennd við Locke, er byggð upp á nokkrum þáttum sem skýra út og spá fyrir um það hvernig fólk hegðar sér. Kenningin byggist á fjórum þáttum sem þurfa að vera til staðar svo að markmiðin hvetji. Þessir þættir eru í fyrsta lagi það að markmið þurfa að vera raunhæf en krefjandi, í öðru lagi skýr þannig að fólk viti til hvers er ætlast af þeim, í þriðja lagi þarf fólk að vera skuldbundið þátttöku, til dæmis með því að taka þátt í að setja markmiðin og það þarf að fá upplýsingar um hvernig markmiðinu miðar áfram.<sup>47</sup> Kenningin undirstrikar að markmiðssetningu og mælikvarða þurfi að vanda, við uppsetningu árangurstengdra launa með þátttöku og endurgjöf starfsfólks.

### 3.8 Stacey Adams - Jafngildiskenningin

Jafngildiskenningin gengur út á það að fólk vilji láta jafnt yfir alla ganga. Það er að sé beitt sanngirni í samanburði við aðra. Þetta á við um laun og vinnuframlag, af því fólk finnst að það eigi að uppskera eins og það síður jafnt á við aðra.<sup>48</sup> Ef að fólk verður vart við ósanngirni, þá leitast það við að rétta sinn hlut, t.d. með því að leggja sig minna fram eða halda góðum hugmyndum og tillögum fyrir sjálf sig. Starfsfólk leitast þá við að minnka framlag sitt með því að biðja um hærri laun eða fríðindi. Starfsfólk gerir einnig tilraun til þess að minnka framlag annarra með því að vera ósamvinnubýtt. Starfsfólk leitast við að bera sig saman við annan aðila, þar sem að minna ber á óhagstæðum samanburði eða minnka vægi vinnu þeirra sem verið er að bera sig saman við til þess að jafna samanburðinn. Kenningin sýnir meðal annars mikilvægi þess að árangurstenging launa nái yfir alla í skipulagsheildum og að allir hafi jafna möguleika á því að ná árangri.

<sup>46</sup> Burnes, B. (2004) bls. 63-64.

<sup>47</sup> Boddy, D. (2008) bls. 509-510.

<sup>48</sup> Deci, E. L. (1975).

### 3.9 Elton Mayo - Hawthorne rannsóknirnar

Á árunum 1927-1935 voru gerðar rannsóknir sem að nefnast Hawthorne rannsóknirnar. Þær byggðust m.a. á því að breyta starfsumhverfi og aðstæðum á vinnustað, eins og t.d. lýsingu, til þess að sjá hvaða áhrif það hefði á starfsfólkið. Sú rannsókn leiddi m.a. einfaldlega það í ljós að litlar breytingar urðu á afköstum starfsfólks vegna breyttra aðstæðna, en starfsfólkið sýndi aukin afköst þegar að það varð þess áskynja að verið var að fylgjast með því. Það er almennt ályktað að þessar rannsóknir hafi haft veruleg áhrif á stjórnun og stjórnunarkenningar.<sup>49</sup> Þess vegna er mikilvægt að starfsfólk fái endurgjöf á því hvernig það stendur sig og það viti að yfirmaður fylgist með árangri. Einnig að starfsfólk geti fylgst með þróun árangurs, bæði sínum og skipulagsheildar, helst frá degi til dags, miðað við sett markmið.

---

<sup>49</sup> Rose, M. (1988).

**Tafla 1. Samanburðar tafla yfir hvata kenningar<sup>50</sup>**

Kenning	Samantekt	Niðurstaða
<b>Frederick Taylor Vísindaleg stjórnun</b>	Við gerum eitt sem leiðir að öðru. Fólk fær hvata við vinnu með verðlaunum og refsingum.	Einföld leið til þess að reyna að hafa áhrif á hegðun fólks með hvatningu.
<b>Abraham Maslow Stigveldi þarfanna</b>	Gerir ráð fyrir fimm stigum þarfa, þ.e. líkamlegar þarfir, öryggisþarfir, félagslegar þarfir, þörf fyrir virðingu og þörf fyrir sjálfsfyllingu. Þarfir vakna eingöngu þegar búið er að uppfylla þarfir af fyrra stigi.	Beinir athyglinni að mismunandi þörfum sem að hvetja fólk og þeirri staðreynd að uppfyllt þörf er ekki lengur hvati. Kenningin hefur enga hagnýta þýðingu.
<b>Frederick Hersberg Tveggja þátta kenning</b>	Tveir þættir sem hafa áhrif á starfsánægju. Það eru innri þættir sem snerta vinnuna sjálfa og ytri þættir vinnunnar, eins og laun og starfsskilyrði.	Bendir á margar mikilvægar þarfir, eins og árangur, viðurkenningu, ánægju með vinnu, ábyrgð, framfarir, vöxt. Leggur til að hvatar eigi bæði að vera með og án peninga.
<b>David MCClland Starfshvatningarkenning</b>	Þrjár tegundir þarfa sem að skipta stjórnendur mestu máli. Það eru þörfir fyrir að ná árangri, völd og félagsleg tengsl.	Vekur athygli á þörfum stjórnenda og mikilvægi árangurshvatningar.
<b>Victor Vroom Væntingakenning</b>	Treystir á að líkurnar á því að ná árangri séu í takt við það sem fólk leggur á sig og að verðlaun séu virði árangursins.	Þarf að vera tenging á milli framlags og umbunar. Markmið mega ekki vera óraunhæf og umbun þarf að vera þess virði að leggja á sig aukið framlag.
<b>Douglas McGregor Kenningar X og Y</b>	Kenning X segir að fólk sé latt og það þurfi að segja þeim fyrir verkum. Kenning Y gerir ráð fyrir því að fólk stýri sér sjálft og sér til þess að koma hlutum í framkvæmd.	Dregur saman mikilvægi skuldbindingar, umbunar og að tengja saman þarfir einstaklinga og skipulagsheilda.
<b>Edwin Locke Markmiðabundin kenning</b>	Hvatning mun aukast ef fólk hefur krefjandi markmið sem það hefur samþykkt og fær endurgjöf á stöðu mála.	Rökrétt árangurstjórnun með markmiðssetningum og endurgjöf.
<b>Stacey Adams Jafngildiskenningin</b>	Hvatning virkar betur á fólk ef það er beitt sanngirni og hefur sömu möguleika og aðrir.	Beita þarf jafnrétti í umbun gagnvart starfsfólki.
<b>Elton Mayo Hawthorne rannsóknirnar</b>	Litlar breytingar verða á afköstum við breyttar aðstæður starfsfólks.	Áhugi starfsmanna vaknar og starfsmenn skila betri árangri þegar þeir sjá að það er fylgst með þeim.

<sup>50</sup> Armstrong 2009 bls. 319 – 321.

## 4. Rannsókn

Rannsóknin er í formi viðtala við fimm stjórnendur úr atvinnulífinu. Viðtölin eru í formi eigindlegrar rannsóknar, þar sem spurt var hálf opinna spurninga. Rannsakandi hafði undirspurningar sem var skipt upp í þemu. Viðtölin voru tekin upp á starfsstöð viðmælenda dagana 14.-16. apríl 2010.

### 4.1 Viðmælendur

Viðmælendur koma fram undir nafni og tafla tvö gefur stuttar lýsingar á viðmælendum, þannig að hægt sé að glöggva sig á bakgrunni þeirra.

Tafla 2. Yfirlitstafla yfir viðmælendur

Nafn	Menntun	Starfsferill
<b>Arnar Bjarnason</b>	Tæknifræðingur, MBA.	Forstjóri IH/B&L, forsvarsmaður KPMG, stjórnandi víða í flestum geirum.
<b>Bragi Bergsveinsson</b>	Tæknifræðingur.	Samtök fiskvinnslustöðva, aðstoðar m.a. við uppsetningu á bónuskerfum og afkastahvetjandi launakerfum.
<b>Eyþór Eðvarðsson</b>	B.A. í sálfræði, M.A. í vinnusálfræði.	Annar tveggja eigenda Pekkingarmiðlunar, ráðgjafi, stjórnendaþjálfari, sérsvið m.a. hvatning og starfsánægja.
<b>Ólöf Friðriksdóttir</b>	Viðskiptafræðingur og meistaranemi í mannauðsstjórnun.	Framkvæmdastjóri gæða- og mannauðssviðs hjá Umferðarstofu.
<b>Svali Björgvinsson</b>	B.A. í sálfræði, M.A. í sálfræði og viðskiptafræði.	Starfsmannastjóri Icelandair Group, Starfsmannastjóri Kaupþings banka, ráðgjöf hjá PWC (Hagvangi). Sat í alþjóðlegri nefnd sem reyndi að móta og búa til árangurskerfi.

### 4.2 Rannsóknarviðtöl

Í viðtolunum, sem byggjast á reynslu viðmælenda, var reynt ná fram sjónarmiðum viðmælanda á árangurstengdum launakerfum og reynslu þeirra af slíkum kerfum. Rannsakandi hefur tekið saman nokkrar tilvitnanir viðmælenda sem varpa ljósi á ýmsa þætti

árangurstengdra launakerfa. Við úrvinnslu voru öll viðtöl afrituð orðrétt til þess að kynnast innihaldi viðtalanna betur og auðvelda úrvinnslu. Til þess að fá svar við rannsóknarsprungunni setti rannsakandi upp fimm meginþemu sem hvert um sig hafði undirspurningar til nánari greiningar.

#### 4.2.1 Uppsetning árangurstengdra launakerfa

Það kom í ljós að margir viðmælendur höfðu rekið sig á gölluð kerfi sem ekki væru að virka. Ástæður þess voru af ýmsum toga en aðallega þær að þau væru ekki nægilega skýr eða nægilega vel upp sett og erfitt að mæla árangur eins og Arnar nefnir hér:

Ef menn hafa gert rangt í byrjun, þá er oft erfitt að breyta því. Þess vegna er mjög erfitt að setja upp hvatakerfi sem er gott og skilar hagnaði fyrir alla aðila [...] Í flestum tilfellum er mjög mikið um skammtímakerfi sem eru ekki að horfa til lengri tíma og þar af leiðandi eru fallvölt og valda ágreiningi á milli starfsmanna og stjórnda og eigenda [...] Það er búið að sýna fram á það að hvatakerfi getur haft gríðarlega góð áhrif og það getur haft gríðarlega slæm áhrif.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Eybór hafði sömu sögu að segja varðandi uppsetninguna, sem að virðist vera ábótavant á mörgum stöðum hverju sem um er að kenna:

[...] þetta kemur oft upp á vinnustöðvum svona þegar að kerfin eru ekki nægjanlega vel hönnuð.

(Eybór Eðvarðsson Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Þetta verður til þess að kerfin ganga ekki vel og mistakast á mörgum stöðum. Svali minnir á að bónuskerfi séu jafnlíkleg til þess að mistakast eins og takast. Það er því mjög mikilvægt að vanda til verka varðandi uppsetningu og huga að því ef skipulagsheildir hyggjast setja upp árangurstengt launakerfi hjá sér:

[...] gleymum því ekki að bónuskerfi hafa sennilega mistekist á jafnmögum stöðum og þau hafa tekist.

(Svali Björgvinsson. Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Það kom einnig fram hjá Arnari að oftast væru árangurstengd launakerfi hugsuð til skamms tíma og næðu ekki til heildarinnar, heldur aðeins til lykilstjórnenda:

Já, kerfin voru á mörgum stöðum illa upp sett. Bara ennþá í dag eru þau á mörgum stöðum afar döpur. Á mörgum stöðum er búið að leggja þau af, það er bara þannig. [...] menn eiga að horfa til fimm til tíu ára í bónuskerfi. [...] bónuskerfi byggjast alltaf upp á því sama, að það sé langtímarkmið. Að það sé raunhagnaður fyrir hluthafa og viðskiptavinna til langs tíma, það vantar bara því miður. Íslendingar hugsa ekki til langs tíma, þeir hugsa bara einn mánuð í einu, hugsa um einn dag í einu.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Flestir voru á því að tengja bónuskerfið við alla starfsemi skipulagsheildanna. Það væri sanngjarnast og vænlegast til árangurs eins og Arnar nefnir hér:

[...] dæmi um bónuskerfi sem hefur gengið vel, þá eru menn að tengja alveg alla starfsemina við bónuskerfið. [...] miklu hlynntari því að búa til sellur og hópa sem standa bakvið heildina en það er hægt að hafa undirbónus undir hvern starfsmann. Þú getur séð hvað er skaffað í heildina þú getur búið til pottinn fyrir starfsmenn.

Arnar Bjarnason, IH/B&L

Rökin sem eru fyrir því að tengja alla við bónuskerfið snúa að samvinnu innan skipulagsheilda og að allir séu að ganga í takt, eins og Eyþór nefnir hér. Það kemur líka í veg fyrir öfund og gremju sem getur skapast þegar allir hafa ekki sömu möguleika á umbun. Það getur t.d. skapast óánægja á lager eða í öðrum stoðdeildum ef að söludeildir eru eingöngu á árangurstengdum launum:

[...] dæmi um það hvernig þetta getur illilega klikkað er þegar þú ert með fólk sem er að vinna saman að ákveðnu verkefni og einn úr teyminu er árangurstengdur en hinir ekki og svo sá sem er árangurstengdur er algjörlega háður hinum aðilunum.

(Eyþór Eðvarðsson. Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Ólöf bendir á það að hægt sé að árangurstengja alla en hafa verður mismunandi mælikvarða eftir því hvaða störf er um að ræða. Sum störf getur verið erfiðara að mæla en önnur. Til dæmis er kannski erfiðara að mæla starfsmann í tölvudeild, heldur en þjónustustarfsmann sem svarar í síma, því þá er einfaldlega hægt að mæla símtölin sem koma inn, lengd þeirra og fleira:

Þetta á að sjálfsögðu við öll störf, því allir koma að einhverju.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Svali er einnig á því að best sé að innleiða árangurstengd laun fyrir alla skipulagsheildina:

[...] innleiða fyrir alla það væri kannski sanngjarnast eða svona heilbrigðast.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Rannsakanda fannst fiskvinnslan færa sönnur á mikilvægi þess að tengja einstaklingsmiðaðan bónus inn í hópbónus. Bragi fór vel yfir þróun afkasta sem sýndu fram á þessa tengingu, að minnsta kosti við þær aðstæður sem fiskvinnslan býr við:

[...] það sýndi sig að þegar við náðum dúndur afköstum í snyrtungunni, hérna þegar við vorum með einstaklingsbónus. Síðan fórum við yfir í hóplaunakerfi, að þá á meðan einstaklingarnir voru ... höfðu tileinkað sér einstaklingsbónuskerfið, á meðan þær voru ennþá í verksmiðjunni, að þá héldu þær uppi afköstunum þessar duglegustu. Síðan smáum saman vex þetta úr sér, hvatinn og hvatningin dofnar eftir því sem líður árin og þær lenda niður í meðaltalið. Afburðarmanneskjurnar verða bara orðnar meðalmanneskjur, þær hætta að reyna að leggja meira á sig og það er enginn vilji eða hvatning til þess, vegna þess að þær fengu sama og aðrir. Síðan er það þegar við byggjum upp bónusinn eða snyrtipremíu inn í bónusinn, þá lifna þær aftur við og toga upp náttúrulega meðaltalið og þær eru að afkasta fjórum sinnum meira heldur en þessar slökstu. [...] Já og þá rjúkum við úr 12 kílóum og erum að nálgast 30 kíló. Sum eru kannski búinn að rjúfa þann mún.

(Bragi Bergsveinsson, Samtök fiskvinnslustöðva, 16. apríl 2010).

En hafa ber í huga að það sem virkar á einum stað virkar ekki endilega á öðrum og stjórnendur hafa oft sinn uppáhalds mælikvarða. Ólöf benti á að samkvæmt fræðunum næðist betri árangur með að einstaklingstengja bónus:

[...] samkvæmt fræðunum er náttúrulega meiri árangur með því að hafa svona kerfi einstaklingsmiðuð. Þá smíðuðum við okkar eigin kerfi sem er kallað Aldin í dag og þar í raun og veru getur hver og einn starfsmaður fylgst með sínum árangri og þeim mælikvörðum sem tengjast bara sjálfum þeim.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Einnig hefur verið mikil umræða um það hver upphæð árangurstengdra launa ætti að vera og eru skiptar skoðanir um það. En flestir eru þó á því að þau mega ekki vera of há og Arnar nefnir hér að bónusar mega ekki vera hærri en árslaun:

[...] almennt hefur verið talað um ekki meira en árslaun t.d. Það hefur verið talað um mánaðarlaunin tveggja mánaða laun eða hvernig sem er. Það er yfirleitt alltaf eitthvað þak á bónusum en það á ekki að þurfa að vera þak ef að bónuskerfi eru vel sett upp. Ef

það þarf að hafa þak, þá er eitthvað að bónuskerfinu, það er bara eitthvað mikið að. Þá er bónuskerfið að veita of rúmar heimildir til þess að starfsmenn geti fengið bónusinn.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Jafnframt eru flestir á því að bónusar megi ekki vera of lágir, því þá er hvatinn ekki nægjanlegur og starfsmenn ekki að teygja sig eftir honum. Það hefur verið reynslan hjá fiskvinnslunni eins og Bragi nefnir.

[...] reynsla okkar hefur sýnt það að ef að bónus, eða sem sagt launahvatinn, ef að hann nær því að vera 20, 25 % af heildarlaunum þínum, þá er hann farinn að verða sjálfbær, þ.e.a.s. hann er farinn að draga sjálfan sig áfram. [...] ef það fer undir 20 %, þá hættir hann að vera að skipta máli fyrir hann og hann hefur engan áhuga fyrir því að leggja meira á sig. Þetta er þýðingarmikið atriði í rekstri á svona kerfum.

(Bragi Bergsveinsson, Samtök fiskvinnslustöðva, 16. apríl 2010).

Mikið hefur verið rætt um ofurbónusa í bönkunum sem líklega voru hærri en góðu hófi gegrnir. Svali telur þó að þeir hafi þolað vel samanburð bónusa hjá erlendum bönkum:

[...]þetta hugsanlega mistókst í einhverjum bönkunum, ekkert hugsanlega. Þetta gekk of langt sko, bæði hér og annars staðar. Þessir bónusar í bönkum hér, bara eins og barnaafmæli miðað við í bönkum erlendis. Kaupþing var náttúrulega með banka í Bretlandi sko. Þar voru bónusar tíu sinnum hærri en hér. [...] tölurnar hérna voru bara eins og einhver blaðra í barnaafmæli, þó að tölurnar hérna hafi verið tíu sinnum hærri heldur en almenningur hafði skilning á skilurðu.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

#### 4.2.2 Tenging starfsfólks við markmiðssetningu og mælingar á árangri

Þegar talað er um mælingar koma einmitt mjög sterk rök gegn árangurstengdum launum, því erfitt getur verið að mæla rétt og gæta sanngirni til þess að koma í veg fyrir óánægju. Arnar talar um hentibónusa og huglægt mat í því samhengi:

[...] sumt er svona hentibónus kerfi, þar sem menn eru með eitthvert mat á starfsmönnum. [...] huglægt mat sem að byggir á ákveðnum ramma, þar sem menn eru að átta sig á kannski mannlegum samskiptum og hvaða árangri menn hafa náð í sölu eða einhverju svoleiðis [...] oft óljós skilgreindur.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Störfin geta verið mjög mismunandi og þess vegna þyrftu mælingar að vera það einnig. Svali bendir á að jafnvel geti verið erfitt að mæla einföldustu störf:

[...] hvernig getum við þá mælt árangur? Í sölu gæti þetta verið auðvelt. Maður gæti haldið að þetta væri auðvelt, bara hversu margar gardínur eða ryksugur þú selur. En samt sem áður er það mjög flókið, vegna þess að þú veist að þá aftur er ég að taka söluna frá þér. [...] heildarsala fyrirtækisins verður ekki meiri heldur en menn verða bara, þú veist að pota augun úr hvorum öðrum sko sem er mjög algengt.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Svali talar einnig um það að bónuskerfin geti líka orðið of flókin og starfsmenn jafnvel unnið á móti hagsmunum fyrirtækja til þess að hámarka möguleika sína á árangurstengdum launum. Það er meðal annars ástæðan fyrir því að hentugur mælikvarði getur verið vandfundin.

Bankarnir fóru mismunandi að þessu. Íslandsbanki eða Glitnir fór út í EVA kerfi sem er tæknilega svolítið flókið kerfi ... Icelandair gerði það á sínum tíma þekkt hjá Coca-Cola og fleiri stórfyrirtækjum. [...] Vandinn við það kerfi er að það skilur það enginn almennilega. [...] það er mjög erfitt að útskýra þetta. [...] árangurskerfi í bönkum er alveg feykilega snúið fyrirbæri. [...] t.d. að sá sem er með lánasafn, þú veist þú mátt alls ekki umbuna fólkvið að stækka lánasafnið sko, eins og virðist hafa gerst í sumum tilvikum [...] það er upp á gæði lánasafnsins, en það kemur ekki í ljós fyrr en kannski fimm eða tíu árum seinna [...] það er mjög erfitt að finna bara mælikvarða sem eru góðir. Og mælikvarðar í bönkunum var oft vöxtur, enda var það markmiðið opinbert markmið bankana að vaxa. En það má ekki gleyma því á kostnað gæða.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Yfirleitt eru menn sammála því að hægt sé að mæla flest störf, en skiptar skoðanir eru um hvaða störf og hvernig það sé gert. Arnar hefur trú á að hægt sé að mæla flest störf:

Þú getur búið til mælikvarða á ótrúlegustu stöðum á leikskóla. Þú getur búið til margs konar mælikvarða þar, skóla, kennara, af hverju ekki?

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Eins og Svali bendir á, þá er enginn einn mælikvarði til sem hentar fyrir ákveðið starf. Mælikvarðarnir fara eftir mismunandi aðstæðum hverju sinni og menn eru mishrifnir af aðferðunum. Það getur verið beinlínis varhugavert að árangurstengja sum störf:

Annað sem menn lenda í með bónuskerfi og fara að reikna þetta út, þú finnur aldrei þennan eina sanna mælikvarða [...] sennilega ætti þetta að vera þannig að það er einn mælikvarði fyrir mig og annar fyrir þig og annar fyrir þriðja aðila sko. En þá er kerfið orðið mjög flókið [...] þetta eru svo margar ytri aðstæður sem þú veist við erum náttúrulega að reyna að „harmónera“ inn í sko, en sem við höfum kannski ekki beint áhrif á [...]hættan þarna að menn segi heyrðu ég ætla að klára þetta innan 150 tíma og

geri það þá ekki nægilega vel sko. Þannig að við lendum í því, þú veist, getur þetta aukið villutíðni.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Ólöf sýndi líka fram á að það væri að skila góðum árangri að vera með marga nákvæma mælikvarða, svokallað stefnumiðað árangursmat eða „Balance scorecard“, þar sem starfsmenn gætu fylgst með sinni persónulegu framvindu hvenær sem er:

[...] ég get farið inn og ég get séð þá mælikvarða sem að snúa að mér og þar er ég með mín eigin markmið sem eru sett upp á hverju ári í starfsamannasamtölum. Þar get ég bara séð minn hámarksbónus og bá hversu mikið ég er að fá greitt af heildinni. Það sem sagt markmið einstaklinga eru ákveðin í starfsamannasamtölum og það er eitthvað sem starfsmenn þurfa að vinna að og að sjálfsögðu þarf að vinna að hóp og heildarmælikvörðunum líka. [...] allir mælikvarðarnir sem við erum með, þessir 48, þeir veita okkur náttúrulega ákveðna yfirsýn yfir reksturinn og hvað er að gerast á hverjum tímapunkti. Og við getum skoðað sögu hvers mælikvarða aftur til ársins 2003 og séð hvað er að gerast. [...] t.d. fyrir framkvæmdarstjóra ökutækjasviðs, hún getur fylgst með öllu á ökutækjasviði, bara villum við eigendaskipti, villum við plötupantanir, biðtíma og ef eitthvað er að fara úrskeiðis þá getur hún gripið strax inn í og gert einhverjar ráðstafanir varðandi ef eitthvað er að fara úrskeiðis. [...] enda hefur það sannað sig sem gott stjórnunartæki sem að hefur reynst vel hjá okkur frá upphafi.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Mikilvægt er að leyfa starfsmönnum að taka þátt í því að setja mælikvarða til þess að þeir séu spenntari fyrir kerfunum, eins og Ólöf segir okkur að Umferðarstofa hafi gert með góðum árangri. Þá eru þeir meiri þátttakendur í kerfunum og eru væntanlegri skuldbundnari þeim markmiðum sem eru sett, sem aftur eykur árangur skipulagsheildarinnar:

[...] við höfum alveg frá upphafi frá því að við innleiddum kerfið, þá höfum við alltaf látið starfsmennina vera með í ákvörðunartökum. Þeir hafa alltaf tekið þátt í öllu. Þetta er ekki bara það sem yfirstjórn ákveður eða sett á. Það taka allir þátt í þróun á kerfunum og það geta allir komið með hugmyndir og þeim hugmyndum er tekið mjög vel.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Þessi góða reynsla hjá Umferðarstofu er sérstaklega athyglisverð í ljósi þess að bónusgreiðslur er um 3 % af heildarlaunum sem ætti ekki að vera nærrí því nægilegur hvati að mati fiskvinnslunnar, en Bragi nefndi lágmark 20 % af heildarlaunum.

Hjá Umferðarstofu upplifa starfsmenn að fylgst sé náið með árangri þeirra sem fellur vel að Hawthorne rannsóknunum, þar sem það þykir skila betri árangri. Samt er þetta gert án þess

að hengja upp lista sem allir starfsmenn geta séð og gæti það verið þáttur í því að sundra ekki starfsfólkini með gremju og öfund eins og Arnar nefnir að geti gerst þegar árangur starfsfólks er mældur:

[...] það eru alltaf einhverjir sem bregðast illa við, enda vilja sumir ekki láta sjá hvað þeir eru lélegir.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Bragi kannast við það að bónuskerfið hafi sína galla og geti truflað samstarf innan skipulagsheilda, þegar myndast einhver stífní á milli starfsmanna eða jafnvel á milli deilda:

[...] það eru gallar í kringum það og það eru náttúrulega fyrst og fremst félagslegir gallar þar sem mórall á vinnustaðnum.

(Bragi Bergsveinsson, Samtök fiskvinnslustöðva, 16. apríl 2010).

Eyþór tekur einmitt dæmi úr fiskvinnslunni, þar sem starfsmenn geta borið sig saman við aðra og allir vita hvernig samstarfsaðilar eru að standa sig:

[...] svona kerfi opinberar strax „performinu“ frá hinum, þetta verður gegnsærra og þetta er vandmeðfarið. Í frystihúsum er þetta hengt upp á vegg hvernig nýtingarhlutfallið er, fjölda orma og öll mistök og allt þetta ekkert alltaf vel séð.

(Eyþór Eðvarðsson, Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Það skapar aftur á móti ekki eins mikið samkeppniumhverfi sem getur verið jákvætt upp að vissu marki. Einnig, eins og Svali bendir á, þá er besta umbunin sú sem þú færð strax, eins og barn sem fær sleikjó fyrir rétta hegðun:

[...] síldarplanið er hið fullkomna bónuskerfi í mínum huga. Bara klára í tunnu og það var það sem þú þurftir að gera. Markmiðið var að gera þetta hratt og vel. Þá kom einhver að skoða og þú sagðir „búinn“, þá kom einhver kall og athugaði hvort þetta væri ekki nógu vel gert og nógu mikið salt sko, lokaði henni setti innsigli og setti fána í stígvélið þitt sko. Þú gerðir þetta hratt og vel og svo kom þetta strax í kjölfarið sko. Það sem er líka slæmt fyrir bónusa er að einhver vinnur í janúar, febrúar og mars og síðan færð þú bónus ári seinna sko. Kannski búinn að gleyma því sko hvað þú gerðir. [...] í banka það er náttúrulega bestu sem viðkomandi gæti, að hann gæti bara farið heim að kvöldi, í dag var bónusinn x, eða hvað sem það er, eða þrí dagar. [...] eins og barnið sko ég fengi bara sleikipinna strax og ég er búinn að taka til.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Einnig er mikilvægt að starfsmenn fái að taka þátt í markmiðssetningu, eins og Ólöf talar um, þannig að starfsfólk sé skuldbundnara markmiðunum og upplifir sig sem hluta af kerfinu:

[...] frá því að við innleiddum kerfið, þá höfum við alltaf látið starfsmennina vera með í ákvörðunartökum. Þeir hafa alltaf tekið þátt í öllu þetta er ekki bara það sem yfirstjórn ákveður eða sett á. Það taka allir þátt í þróun á kerfunum og það geta allir komið með hugmyndir og þeim hugmyndum er tekið mjög vel. Þannig að starfsmenn almennt taka mjög vel í þetta kerfi og finnst þetta gott vinnutæki til að geta verið að fylgjast með bara persónulegum árangri. [...] á ársfjórðungi ... Þá förum við yfir valda mælikvarða þar sem starfsmönnum er frjálst að koma á fund og koma með athugasemdir. [...] Þannig að þeir hafa þessa eignarhaldstilfinningu og þetta sé skiptir þá máli að taka þátt.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Jafn slæmt er ef mælingar eru óskýrar og starfsmenn hafa ekki möguleika á það að hafa áhrif á niðurstöður, eða jafnvel hafi ekki hugmynd um hvað er verið að greiða fyrir með árangurstengdum launum. Arnar telur að þetta sé algengt vandamál:

[...] þar sem maður hefur verið í fyrirtækjum og stýrt ákveðnum breytingum þá er bónuskerfum yfirleitt illa komið til skila.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Eybór talar um að starfsmenn geti oft ekki haft stjórn á því hversu mikla bónusa þeir fá. Það er hreinlega ekki í þeirra valdi að haga hlutum þannig að þeir geti haft áhrif á framleiðni:

[...] Því óljósara sem viðmiðið er, hvenær þú ert að standa þig og hvenær ekki, því óljósari verði árangurinn og því óljósari verði markmiðsuppsetningin á þessu. [...] Ef maður getur ráðið svolítið til um það hversu vel maður stendur sig, ef það er eitthvað sem ég hef stjórn á, þá virkar þetta vel. Ef ég hef ekki stjórn á neinni breytu, ef ég hef ekkert um það að segja hversu oft er hringt inn, ekkert um það að segja hvort það sé lítið eða fáir sem hringja inn, eða hversu hratt hlutirnir eru gerðir, eða hvernig er unnið með þá, þá er ekkert skynsamlegt að vera með einhverja árangurstengingu þar. Ef ég er bara í því að taka við og koma frá mér bara á þeim hraða sem að kemur til engin önnur áhrif, þá á þetta ekki við. Þetta á því meira við sem þú hefur stjórn á hlutunum.

(Eybór Eðvarðsson, Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Eins er það ekki gott ef að starfsmenn vita í raun og veru ekki hvað er verið að greiða fyrir. Þá er einfaldlega einhver upphæð ákveðin sem að starfsmenn hafa jafnvel ekki hugmynd um hvernig er tilkominn og hafa í raun ekki kost á því að fylgjast með stöðu mála. Á einhverjum stöðum er það einfaldlega þannig að árlega eru greiddir bónusar og þá kemur í ljós hvort að starfsmaðurinn fái bónus eða ekki. Svali hefur reynslu af þessu:

[...] þannig var ég sjálfur hjá Price Waterhouse Coopers global sem þá var um 100,000 manna fyrirtæki. (...) alveg heiðarlega ég hafði ekkert með afkomu PWC globaly að gera [...] Ísland í heild sinni við vorum þarna eitthvað 40-50 [...] svo kom í ljós hvort við áttum að fá bónus eða ekki [...] Þannig að hvort að ég seldi eitthvað eða ekki hafði ekkert með það að gera. Og auðvitað er það ekki gott sko. Þannig að ég var orðinn svo fjarri bónusnum [...] þetta var bara meira líkara eins og lottóvinningur skilur þú, eða happadrætti ... Ég hafði bara aðgang af einhverjum gagnagrunnum, sko ég fékk símtal hæfilega reglulega, þar sem var verið að yfirheyra mig með eitthvað sko, eða fara yfir eitthvað.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

### 5.2.3 Viðbrögð starfsfólks við árangurstengdum launum

Það eru mismunandi viðbrögð frá starfsfólki við árangurstengdum launum. Arnar talar um að þegar kerfi eru vel upp sett og mælikvarðar skýrir, þá gangi árangurstengd laun upp:

[...] þegar ég hlusta eftir fólk þá held ég að fólk sé mjög jákvætt að skoða möguleikana af hvatakerfi [...] Það er ekkert vandamál þegar menn eru komnir með mælikvarðann og menn eru búinir að finna hann. Menn hafa alltaf möguleika á að koma með athugasemdir við mælikvarðana. [...] Það kemur í ljós hvort þú sért keppnismaður eða ekki.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Það virðist vera að þeir sem hafa mestu hæfileikana og eru hvað duglegastir blómstri í árangurstengdu umhverfi eins og Bragi nefnir hér:

[...] Þetta er bara í eðli mannsins, ef þú færð borgað fyrir það, þá leggur þú það að mörkum. Það er eðlið, það er sú gulrót sem að kveikir á þér. [...] Flott viðbrögð, þ.e.a.s. þær eru ánægðar, þessar duglegu eru ánægðar, þetta skiptir engu fyrir þá sem eru í meðaltalinu og þessar sem eru slakar eru bara ennþá slakar og hafa aldrei verið annað en slakar.

(Bragi Bergsveinsson, Samtök fiskvinnslustöðva, 16. apríl 2010).

Ólöf nefnir að starfsmenn Umferðarstofu hafa tekið vel í árangurstengt launakerfi, enda mælikvarðar skýrir og auðvelt fyrir þá að skoða sinn árangur jafn óðum:

[...] Þannig að starfsmenn almennt taka mjög vel í þetta kerfi og finnst þetta gott vinnutæki til að geta verið að fylgjast með bara persónulegum árangri.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Viðmælendur eru sammála um það að umbun sé að virka sem hvati, eins og Svali kemur inn á. Þetta er eingöngu spurning um það að stilla umbunarkerfi skynsamlega upp og setja það í réttan búning:

[...] ég svona almennt hef trú á því ef vel er staðið að því að fólk sem er að standa sig vel, að hérna það sé hvati í því að það sé einhver umbun.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Það getur snúist upp í andhverfu sína ef kerfin eru ekki nægilega góð, mælikvarðar ekki skýrir eða mat stjórnanda jafnvel ósanngjarnt. Það getur reyndar alltaf sprottið upp óánægja hjá þeim sem eru ekki að standa sig, en þeir heltast oft líka úr lestinni. Arnar líkir fyrirtækjum við fótboltalið:

[...] þannig er það bara með flest öll hvatakerfi, þau virðast vera tengd einhverjum persónum eða einhverjum gjörningum stjórnanda sem eru ómarkviss. Þar ligga vandamálinn. [...] hins vegar það sem gerist ósjálfrátt í hópunum sem er að veiku einstaklingarnir fara út. [...] Þetta er bara eins og í fótboltaliði, ef einhver er lélegur þá dettur hann bara út, fer á bekkinn.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Bragi nefnir að árangurstengd laun geti skaðað móral á vinnustöðum, þegar þeir sem ekki standa sig verða ósáttir og setja út á bónusa sem aðrir eru að fá en þeir ekki. Þetta á sérstaklega við þar sem að tölur um árangur eru öllum sýnilegar og það myndar ákveðið samkeppnismuhverfi á vinnustöðum:

Hvernig þetta hefur svo áhrif á móralinn, það er bara auðvitað sko, þetta er voðalega falleg hugsun að allir séu jafnir. Þetta er svona þetta paradíasarhugsun, ef maður getur sagt sem svo að allir eru vinir í skóginum, en svo þegar maður fer að umbuna þeim, þá byrjar náttúrulega öfundin og gagnrýnnin.

(Bragi Bergsveinsson, Samtök fiskvinnslustöðva, 16. apríl 2010).

Eins getur komið upp óánægja ef viss störf eru ekki árangurstengd og þeir starfsmenn hafa ekki jöfn tækifæri innan fyrirtækja til þess að vinna sér inn árangurstengd laun. Þetta á einnig við þar sem eingöngu lykilstarfsmenn eru bónustengdir en aðrir starfsmenn ekki. Það verður því að gæta þess að vanda til verka þegar setja á upp árangurstengd launakerfi og mælingar þurfa að vera sanngjarnar og gegnsæjar. Starfsfólk þarf að vita hvers er ætlast af þeim og það þarf að sjá skýrt af hverju það er að fá árangurstengd laun. Best er að starfsfólk sjái breytingar á árangurstengdum launum frá degi til dags, þannig að það sé á tánum og hvetja

það áfram til frekari afreka. Það ber líka að hafa í huga að fólk hefur mismunandi þarfir og ekki eru allir á þeirri skoðun að árangurstengd laun séu besti hvatinn. Arnar bendir á aðrar leiðir til þess að hvetja:

[...] Það er einfaldlega með hvatakerfum sem geta bæði falið í sér peningalega upphefð, ásamt því að menn geta fengið umbun í gegnum hrós og stöðugildi. Það geta verið alls konar aðrar leiðir í bónuskerfum, þannig að ég er hlynntur hvatakerfum, sérstaklega alltaf að horfa á hvatakerfi peningalega séð, grunninn sem allir vilja horfa á, en það má líka alveg tengja marga aðra þætti sem eru samfélagslega tengdir, bara ferðir og alls konar svoleiðis upplifun sem eru í raun og veru laun.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Eyþór minnir á að miklu máli skipti að fólk hafi gaman af því sem það tekur sér fyrir hendur. Það er oft lykill að árangri til lengri tíma litið. Þess vegna má ekki gleyma mikilvægi þess að hafa gaman af vinnunni innan skynsamlegra marka:

[...] gera það sem það hefur gaman af því að gera. Það er svona lykillinn að hvatningunni. Öll svona „intrinsic motivation“ er betri heldur en „extrinsic“. Og að hafa svolítið gaman af þessu, njóta þess að selja og hafa gaman af því [...] þú getur náttúrulega fengið umbunina á mörgum stöðum. Eitt er bara hrós, eitt er að sjá sölutölurnar, eitt er að sjá launaumslagið í lok mánaðarins.

(Eyþór Eðvarðsson, Pekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Því verður að gæta þess að einblína ekki um of á peningagreiðslur til starfsmanna, því þá verða það peningarnir sem að skipta máli en ekki vinnan sjálf. Þá er hættan sú að fólk hafi ekki lengur gaman af því sem það er að gera. Eyþór nefnir rannsóknir sem styðja þetta:

[...] það er hægt að drepa hvatningu fólks með „intrinsic motivation“. T.d. eru til rannsóknir frá Deci og fleirum, þar sem krökkum hefur verið borgað fyrir að leika sér. Það sem að gerist þá, þau hætta að leika sér, þá er ekki lengur gaman að leika sér, heldur gerir þú það af því að þú gerir það fyrir þig ef þú tekur bónusinn frá. Þetta er þekkt líka með sjálfboðaliðsstörf. Fólk sem mætir og safnar peningum fyrir Haiti fær ekki neitt kvöld eftir kvöld, mánuð eftir mánuð og stendur sig frábærlega vel. Stundum falla menn í þá gryfju, þú ert búinn að standa þig svo vel að ég ætla að gefa þér fimm þúsund kall. Þá getur þú lent í því að fólk fer að leggja mat á hversu mikils virði vinnan er og þá er fimm þúsund kall ekkert sérstaklega mikill peningur. Þá ertu búinn að „downgradea“ vinnuna sem fólk var að gera með fimm þúsund kallinum.

(Eyþór Eðvarðsson, Pekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

#### 4.2.4 Skoðun viðmælanda

Allir viðmælendurnir voru fylgjandi árangurstengdum launum, en þó á misjöfnum forsendum. Allir voru sammála því að ef þau væru vel upp sett, þá hefðu þau ótvíraða kosti, en ekki voru allir á einu máli um það hvort rétt væri að árangurstengja öll störf. Arnar taldi að prestar gætu verið árangurstengdir:

[...] ég tel að allir geti verið á árangurstengdum launum, hver einasti maður, meira að segja prestur ... það er alls staðar hægt að tengja árangur við, það er hins vegar nálgunin á hvað er umbunin er ekkert endilega, eins og ég sagði, peningar. Það er svo margt annað til en almennt er horft til peningalegrar umbunar sem umbunar sem gefur bestu niðurstöðurnar, þ.e.a.s. hjá starfsmönnum. En stjórnendur hafa oft sagt að oft er nóg að gefa mönnum umbun með út að borða eða einhverjum verðlaunum. Viðurkenningin er oft veigameiri.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Athyglisvert að Eyþór minnist einnig á presta en sér ekki fyrir sér að árangurstengja þá. Hann minnist einnig á hættuna af því að árangurstengja störf sem krefjast vandaðra vinnubragða, t.d. þar sem er verið að vinna með mjög dýrt hráefni:

[...] ég get alveg ímyndað mér það að það sé ekki gott að vera prestur og vera árangurstengdur. [...] þannig að menn voru alltaf að keppa til að ná árangri á sinni vakt. En þetta bitnaði á gæðum og fyrirtækið stórtapaði á þessu, því að hver skemmd vara hafði svakalegar afleiðingar. Miklu, miklu meira en eitthvað bónuskerfi með einhverjum hraða gat nokkurn tíman bætt við.

(Eyþór Eðvarðsson, Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Svali veltir því einnig upp hvort skynsamlegt sé að árangurstengja presta:

[...] ég svona almennt hef trú á því ef vel er staðið að því að fólk sem er að standa sig vel, að hérra það sé hvati í því að það sé einhver umbun. Víða er það mjög erfitt, umræða eins og hjá kennurum, hjá svona kannski prestum, eða slíkt.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Það getur orkað tvímælis að árangurstengja störf, þar sem að starfsmenn hafa engin áhrif á niðurstöður, eins og Bragi rökstyður. Þá má velta því fyrir sér hvort ekki sé skynsamlegra að setja bónusa inn í föst laun. Að öðrum kosti eiga árangurstengd laun vel við:

[...] það sem við erum að ræða hérra um fyrst og fremst, að það sem að þú ræður sjálfur afköstunum, ef að vél er farinn að stjórna afköstum þínum, þ.e.a.s. hún tikkar á ákveðnum hraða og þú stendur við hliðina á og þú verður að gjöra svo vel að setja í hvert

hólf. Þá bara ert þú settur þarna og þú verður bara að vinna. Ef þú gerir það ekki, þá bara drukknar þú í, þá bara kemur allt yfir þig. [...] Aftur á móti þegar að afköst þín byggja á þinni eigin leikni, þínu frumkvæði, þínum áhuga, þessum grunnatriðum sem að þú ræður yfir, þá er þetta alveg kjörið að smella þessu á.

(Bragi Bergsveinsson, Samtök fiskvinnslustöðva, 16. apríl 2010).

#### 4.2.5 Kostir og gallar

Kostir, sem viðmælendur nefndu, voru meðal annars drifkraftur og hugmyndaauðgi sem Arnar nefnir. Það stangast reyndar aðeins á við það að árangurstengd laun þrengi sjóndeildarhringinn, eins og Dan Pink kom inn á í fyrirlestri sínum. Hins vegar má færa rök fyrir því að ef að til dæmis stjórnendur ætla að ná sér í hærri laun fyrir betri árangur, þá þurfa þeir oft að koma með nýjar hugmyndir sem skapar tekjur og það getur því verið kveikjan af góðum hugmyndum. Eins var talað um „móttiverað“ starfsfólk, aukningu í afköstum sem virðist vera alveg borðleggjandi í störfum sem þurfa ekki mikillar hugsunar við, eins og í fiskvinnslunni:

Helstu kostirnir eru að það verður meiri drifkraftur í skipulagsheildinni og hugmyndaauðgi yfirleitt meira. Menn verða kappsamari, það er staðreynd að fólk mætir mun „móttiveraðra“ til vinnu heldur en annars.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Eybór bendir á að mikilvægt sé að starfsfólk fái endurgjöf á því hvernig það er að standa sig, annað hvort með tölvugum upplýsingum eða einhverjum mælingum:

„Feedbackið“, þú finnur það á eigin skinni ef þú stendur þig. [...] ef það gengur ekki vel, þá veist þú að þú átt möguleika á að bæta þig. Það þarf ekki einhver að segja þér það, þú bara veist það og ef það gengur vel, þá veistu það líka.

(Eybór Eðvarðsson, Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Ef að mælikvarðar eru góðir, þá nýtast þeir einnig sem einhvers konar mælaborð fyrir stjórnendur og koma fram í hærri launum fyrir móttiverað starfsfólk. Ólöf talar um að þetta veiti Umferðarstofu yfirsýn:

Það eru náttúrulega kostir, eins og ég hef oft sagt, sem sagt gefur stofnuninni yfirsýn, náttúrulega bónus fyrir starfsmenn auka peningur ef þeir standa sig vel. Þannig ef allir standa sig vel þá gefur það augljóslega meiri pening.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Hvatning og hrós í gegnum upplýsingar og endurgjöf, virkar vel á fólk og það getur farið vel saman að greiða einnig fyrir árangurinn, eins og Svali bendir á, þannig að starfsfólk upplifi árangur erfiðisins einnig fjárhagslega:

[...] Ég hef trú á þetta virki, ég hef trú á að hvetja börnin míni ... Ég hef sömu trú með starfsfólk og það að hrósa fólk og gefa því upplýsingar og endurgjöf og allt það. Í einhverjum tilvikum getur verið góður möguleiki að borga fyrir það.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Eybór lítur á hvatningu sem tæki til þess að halda góðu starfsfólk og að það séu meiri möguleikar á því með því að greiða þeim fyrir góðan árangur:

[...] Ég er hrifin af þeim kerfum, því hérrna sérstaklega í störfum eins og sölumennsku og ráðgjöf, þar sem að menn eru svakalega mismunandi góðir, munurinn á þeim besta og næst besta er svakalega mikill, þannig að ef þú ætla ekki að missa út góðan ráðgjafa eða góðan sölumann, þá veður þú að hafa eitthvað til þess að hvetja. Peningar eru ágætis drifkraftur.

(Eybór Eðvarðsson, Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Svali veltir því upp að það geti verið mjög neikvætt ef starfsmaður veit að hann er að skila mjög góðu starfi en viti jafnframt að sá eða þeir sem eru að vinna með honum skili starfinu ekki vel frá sér. Það getur haft það í för með sér að starfsmaðurinn detti niður á sama plan og aðrir. Þess vegna er líka hættulegt ef að starfsmannakúltúr er slæmur í fyrirtækjum, þá geta góðir starfsmenn einfaldlega aðlagast honum:

[...] hefur það letjandi árangur að við fáum sömu laun. Þú og ég við vitum að ég er bara skussi sem mætir bara í tíman og óundirbúinn og geri ekki neitt. Eða er nóg að segja bara; hvatningin er sú að þú færð bara meira út úr starfinu?

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Arnar bendir á að gallarnir geti líka verið margir og árangurstengd laun geti hæglega snúist upp í andhverfu sína ef kerfin eru illa upp sett og mælikvarðar rangir eða jafnvel ósanngjarnir:

[...] það snýst í andhverfu sína ef illa gengur og menn fá ekki bónus og kerfin eru líka illa upp sett, þá tapa allir og fyrirtækið blæðir. [...] þegar illa gengur og menn eru í þessum skammtímamarkmiðum, ekki langtímadarkmiðum, þá geta þau gjörsamlega snúist í andhverfu sína og starfsfólk farið að vinna á móti fyrirtækinu.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Bragi minntist á að mikilvægt sé að stilla kerfið af við breyttar aðstæður, bæði til þess að kerfið virki og fólk geti ekki gert ráð fyrir því að fá hámarks bónus fyrir lágmarks afköst. Það getur verið erfitt að breyta slíku, þegar það er komin hefð fyrir háum bónusgreiðslum. Þetta á sérstaklega við einhverjar tæknibreytingar sem að breyta afköstum mikið, eins og t.d. í fiskvinnslunni:

[...] ef þú bregst ekki við að leiðréttu kerfið eftir því sem að þú, þ.e.a.s. þú heldur inn gamla staðlinum, þú breytir tæknibúnaðinum þannig að það verða stökkbreyting í afköstum, heldur gamla kerfinu. Það eru erfiðleikar fyrir þig að snúa aftur til baka ef þú bregst ekki nágu fljótt við.

(Bragi Bergsveinsson, Samtök fiskvinnslustöðva, 16. apríl 2010).

Samkeppni á vinnustöðum getur þróast út í ósamvinnuþýðni á meðal starfsmanna. Það verður að reyna að stilla árangurstengd kerfi þannig að menn hafi einnig hag af því að vinna saman eins og Eyþór nefnir:

[...] menn eru að keppa. Þetta setur upp ákveðna menningu sem getur þróast í samkeppnismenningu, að það er þekkt meðal sölumannar, sem eru allir á einstaklingsbónus, að menn eru ekkert sérstaklega hrifnir af því að vera að vinna saman. [...] það er auðvitað vandmeðfarið. Menn þurfa að vera svona vakandi yfir því hvað þeir eru með í höndunum til að styrkja ákveðna hegðun og því er svolítið atriði að menn séu alla vega að umbuna fyrir réttu hegðunina.

(Eyþór Eðvarðsson. Þekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Ólöf segir að hættan geti verið sú að starfsmenn missi sjónar á öðrum mikilvægum hlutum sem að þeir eru ekki mældir eftir þegar þeir leggja ofurkapp á það að standa sig vel í mælikvörðunum:

[...] fólk getur farið að einblína bara á mælikvarðana en gleymt einhverju öðru sem er kannski ekki verið að mæla. En við höfum reyndar ekki lent í því hérna. Fólk hefur bara verið að hugsa um heildina og að allt gangi vel.

(Ólöf Friðriksdóttir, Umferðarstofu, 15. apríl 2010).

Svali hafði efasemdir um það hvort að sölubónus auki alltaf sölu. Bónuskerfin geta einnig verið að bregðast af því að uppsetningu margra bónuskerfa er ábótavant:

[...] Menn hafa búið til eitthvað sölubónuskerfi og það breytir ekkert sölu. Það hins vegar hækkar bara launakostnað [...] svo hafa bónuskerfi náttúrulega verið, þú veist, fólk hafi farið fram úr sér og sko búið til léleg og þau hafa sprungið og eins og dæmin sum hver í bönkunum.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Stundum getur líka viðurkenning eða hrós haft meira að segja heldur en peningar, sérstaklega ef upphæðin er ekki há og þá getur verið galli að grípa til árangurstengdra launa í formi ytri hvata, í staðinn fyrir að höfða til innri hvata starfsfólks sem margir telja vænlegra til árangurs. Arnar kemur inn á þetta:

[...] kannski telja þessir litlu peningar ekkert ofboðslega mikið oft ef bónus er lítill. Þá er hann kannski betri í nafnbót og einhverjum sigrum heldur en einhver mjög lítill peningur sem hefur kannski engin áhrif á starfsmanninn.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Eyþóri finnst slæmt ef starfsfólk leggur sig mikið fram en fær lítið fyrir það og er á árangurstengdum launum. Þá geti starfsfólk ið hugsað sem svo hvort að það sé erfiðisins virði:

[...] ef ég legg mig allan fram, vinn öll kvöld og fæ einhver 3 %, þá er það ekkert nóg. Maður þarf að skynja árangurinn.

(Eyþór Eðvarðsson, Pekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Eyþór nefnir að það geti þurft stöðugt meiri hvata til þess að „mótivera“ og fólk jafnvel farið að gera ráð fyrir bónusum í launaumslaginu, jafnvel án þess að vinna fyrir honum:

[...] það þurfti stöðugt meira til þess að „mótivera“. Þá endaði með því að þau voru ekki að vinna fyrir bónusunum.

(Eyþór Eðvarðsson, Pekkingarmiðlun, 14. apríl 2010).

Svali kemur líka inn á að bónus geti líka verið eins og happadrættisvinnungur. Það er að segja starfsmaður hefur í raun engin áhrif á það hvort hann fái bónus eða ekki og viti jafnvel ekki fyrir hvað hann er að fá bónus:

[...] margt í þessari atburðarás sem er bara fyrir utan stjórn þeirra.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

Viðmælendur höfðu stundum skemmtilegar myndhverfingar til þess að leggja áherslu á orð sín og settu árangurstengd laun í annað samhengi. Arnar með því að líkja árangurstengdum launum við grýlu:

[...] þegar á reynir og einhver verður undir, þá er eins og menn fari bara í varnarstöðu og hvatinn verður bara neikvæður. Hvatinna verður eiginlega orðinn grýla og skapar vandamál fyrir alla.

(Arnar Bjarnason, IH/B&L, 14. apríl 2010).

Svali var með skemmtilegar myndhverfingar, þar sem að bónusum var líkt við vatn og blöðrur í barnaafmæli:

[...] Það er hægt að drukkna í vatni þó að vatn sé hollt. [...] tölurnar hérna voru bara eins og einhver blaðra í barnaafmæli.

(Svali Björgvinsson, Icelandair Group, 15. apríl 2010).

## 5. Niðurstöður og ályktanir rannsakanda

Þessi rannsókn gefur okkur góða sýn á skoðun nokkura aðila á vinnumarkaðnum á árangurstengdum launum. Þó að viðmælendur hafi verið frá mismunandi geirum í atvinnulífinu og sumir hverjir með víðtæka reynslu, þá getur rannsókn sem þessi aðeins verið sýnishorn af þeim viðhorfum sem eru gagnvart árangurstengdum launum í íslenskum fyrirtækjum. Það er því ekkert hægt að alhæfa út frá niðurstöðum þessarar rannsóknar, enda ekki lagt af stað með það að fá hið eina sanna fram varðandi árangurstengd laun. Miklu fremur var reynt að fá fram viðhorf viðmælenda og reyna að varpa ljósi á áhugavert efni. Reynt var að svara rannsóknarsþurningunni um það hvert gildi árangurstengdra launakerfa sé í íslenskum fyrirtækjum, kostir þeirra og gallar. Hér verður fjallað um megintúlkun rannsakanda á efnum.

### 5.1 Undirbúning þarf að vanda

Það er ljóst að hægt er að fara ýmsar leiðir við uppsetningu árangurstengdra launakerfa í fyrirtækjum og vandamálið snýst fyrst og fremst um það hvernig skuli haga uppsetningu slíkra launakerfa. Ef að ekki er vandað til þeirra verka er launakerfið líklega dæmt til þess að mistakast og erfitt getur verið að breyta uppsetningu slíks kerfis. Þetta er væntanlega helsta ástæðan fyrir því að fyrirtæki gefast upp á notkun slíkra kerfa og hugsanlega getur efnahagsástand haft þau áhrif að hvatakerfi virki ekki í einhvern tíma. Þegar farið er af stað, eða gerðar breytingar, þarf að hugsa til lengri tíma og gefa launakerfinu tækifæri til þess að sanna gildi sitt. Það kom fram í viðtolunum að hvatakerfi geta snúist upp í andhverfu sína og mistekist jafnvel jafn oft og þau takast og er þá oftast slæmri uppsetningu um að kenna. Mikilvægt er að árangurstengjatengja alla skipulagsheildina þegar hvatakerfi er sett á og hafa bónusa einnig einstaklingsmiðaða þannig að besta starfsfólkið sé hvatt til dáða eins og dæmin sanna hjá Umferðarstofu og í fiskvinnslunni.

## 5.2 Mælingar eru mikilvægar en vandmeðfarnar

Þegar fyrirtæki notast við árangurstengd launakerfi er mikilvægt að starfsfólkið komi eitthvað að setningu markmiðanna til þess að kalla fram áhuga þeirra og skuldbindingu gagnvart markmiðunum, eins og Umferðarstofa virðist gera mjög vel. Þegar mælikvarðar eru mjög skýrir og starfsfólk fær endurgjöf í gegnum mælikvarðana, þá þarf upphæð árangurstengdra laun jafnvel ekki að vera mjög há til þess að slíkt kerfi skili mjög góðum árangri. Það er mjög mikilvægt og reyndar algert grundvallaratriði að starfsmenn fái annaðhvort umbun strax fyrir góðan árangur, eða geti fylgst með góðum árangri tölulega jafnóðum, til þess að árangurstengt launakerfi virki sem best og starfsfólkið viti fyrir hvaða hegðun er verið að launa fyrir. En upphæð árangurstengdra launa getur verið háð hefðum, kultúr og samanburði við sambærileg störf. Mikilvægt er að mælikvarðar séu nokkrir og best er að setja þá þannig upp að mikilvæg atriði gleymist ekki í mælikvörðunum. Það er mjög misjafnt eftir störfum hversu erfitt er að mæla árangur og getur jafnvel verið flókið í einföldstu störfum, eins og sölumennsku, en mikilvægt er að aðlaga mælikvarða eftir aðstæðum. Þess verður að gæta sérstaklega að mælikvarðar vinni ekki á móti hvor öðrum eða komi niður á gæðum á einn eða annan hátt. Árangurstengdu launakerfin mega samt ekki vera of flókin, eins og þau virðast hafa verið að minnsta kosti á sumum stöðum í bankakerfinu. Á þeim vinnustöðum þar sem að stjórn, eða æðstu stjórnendur, setja mælikvarðana og árangur starfsmanna er jafnvel háður persónulegu mati stjórnenda, þá er hætt við því að þeir verði ekki gagnsæir sem gæti valdið óánægju starfsfólks.

## 5.3 Að ýmsu þarf að huga við að hvetja starfsfólk

Flest starfsfólk tekur vel í árangurstengd launakerfi, fyrir utan þá sem eru hreinlega ekki að standa sig vel í vinnu og þeir geta helst úr lestinni, sem er væntanlega ekkert slæmt fyrir fyrirtækin. Það versta er ef að slíkir einstaklingar halda áfram vinnu og smita óánægju út frá sér. Það sannar það væntanlega að best er fyrir alla aðila að koma hreint fram hvað varðar það að meta árangur starfsmanna og bregðast við með viðeigandi hætti ef að vinnuframlag er undir væntingum. En vissulega koma athugasemdir ef starfsmönnum finnst kerfin ekki nægjanlega vel hönnuð, en þá er oft hægt að stilla kerfin af. Mikilvægt er að starfsmenn hafi gaman af því sem að þeir eru að gera og þess vegna er meðal annars nauðsynlegt að horfa

einnig til innri hvata, en ekki eingöngu ytri hvata sem að árangurstengd laun eru. Það er nefnilega ekki nægjanlegt að greiða háa bónusa til þess að starfsfólki þyki gaman í vinnunni og meira að segja eru til rannsóknir sem sýna fram á það að hægt er að drepa ánægju með peningagreiðslum. Eyþór nefndi rannsóknina frá Deci sem sýndi að ef börnum væri greitt fyrir að leika sér, þá væri ánægjan við leikinn fljót að fara.

Dan Pink fjallaði um árangurstengd laun, eins og fram hefur komið, þar sem talað er um það að eftir því sem störf eru flóknari og þar sem að fólk þarf að nota skapandi hugsun, þá studdu rannsóknir það að þeim sem var lofað verðlaunum fyrir að leysa ákveðna þraut náðu lakari árangri en aðrir. Ef hins vegar þurfti ekki mikla hugsun, þá varð árangurinn mun betri hjá þeim árangurstengdu. Þetta vekur upp margar spurningar varðandi árangurstengd laun og þá sérstaklega hjá stjórnendum sem sinna oft flóknari störfum. Eins var meirihluti viðmælenda á þeirri skoðun að ekki væri skynsamlegt að árangurstengja starfsmenn sem hefðu ekki mikil áhrif á frammistöðu sína, þar meðtaldir þeir sem að eru við framleiðslustörf og standa til dæmis við vélar sem að þeir mata, þar sem að leikni og dugnaður hefur í raun engin áhrif á framleiðni. Viðmælendur voru sammála því að bónusar mættu hvorki vera of háir né lágir. Talað um ekki hærri en tveggja til þriggja mánaða laun og fiskvinnslan sagði að bónusar mættu ekki fara undir 20 % af heildarauna, sem ég reyndar held að Ólöf hafi afsannað að vissu leyti, að minnsta kosti í því umhverfi sem hún starfar hjá Umferðarstofu sem er með vel uppsett kerfi, eins og komið hefur fram.

## 5.4 Ekki allir sammála um það hvernig best er að bera sig að

Allir viðmælendurnir voru fylgjandi árangurstengdum launum með því að nota þau á skynsaman hátt við ákveðnar aðstæður. En jafnframt töluðu allir um það, á einn eða annan hátt, að þau geti verið hættuleg og snúist upp í andhverfu sína og farið að vinna gegn hagsmunum fyrirtækja. Það er hægt að fara margar leiðir í árangurstengdum launakerfum og spurningin er um það hvað það er sem virki best, en væntanlega fer það eftir efnunum og aðstæðum, eins og kom fram í viðtolunum. Þó voru áhöld um það hvort skynsamlegt væri að árangurstengja sum störf, þar sem mismunandi skoðanir komu í ljós. Mælingar geta t.d. verið erfiðar og óvist hvort árangurstengdu launin skili í raun árangri í vissum störfum. Meira að segja hafði Svali efasemdir um að árangurstengdu launin virkuðu alltaf í störfum sem ætti að

vera hvað einfaldast að mæla, eins og í sölustörfum. Hann nefndi rannsóknir því til stuðnings sem sýna fram á að engin aukning verði í sölu, aðeins aukinn launakostnaður.

Það kom einnig fram að í vissum störfum geta árangurstengd laun verið varahugaverð, eins og í störfum sem krefjast mikillar nákvæmni og þar sem mikið liggur við að vandað sé til verka, eins og fram kom í dæmi hjá Eyþóri um fyrirtæki sem stórtapaði á slíku, á meðan Arnar var fylgjandi árangurstengdum launum, hvenær og hvar sem er, en að hugsa yrði til lengri tíma, jafnvel fimm til tíu ára. Honum fannst Íslendingar oft vera skammsýnir og gefast of fljótt upp. Hann nefndi jafnvel presta því til stuðnings, sem mér þótti athyglisvert því bæði Eyþór og Svali nefndu einmitt þá ágætu stétt sem dæmi um þá sem þeir sæju ekki fyrir sér á árangurstengdum launum. Ólöf var einnig á því að hægt væri að árangurstengja alla, en talaði um að misjafnlega erfitt væri að mæla þá. Bragi, Eyþór og Svali nefndu einnig að þegar að starfsmaður getur ekki haft áhrif á ytri aðstæður, eða ef starf hans felist í því að standa við eitthvað færiband, þar sem vélar stjórna afköstum, þá væri ekki skynsamlegt að borga árangurstengd laun. Þeir töldu að því meiri stjórn sem starfsmaður hefði á hlutunum, þannig að árangur hans réðist af hans eigin verðleikum, það er að segja hæfni og dugnaði, því betur ættu árangurstengd laun við. Eins voru flestir á því að skynsamlegt væri að vera með hópbónus til þess að stuðla að samvinnu, þó að tengja mætti einstaklingsbónusa inn í hópbónuskerfi og hefur það sýnt fram á góðan árangur í fiskvinnlunni sem dæmi.

## 5.5 Margar leiðir færar en einnig margt að varast

Kostirnir við árangurstengd laun eru betri árangur skipulagsheilda þegar vel er að árangurstengdum launakerfum staðið. Árangursdrifni starfsmanna verður meiri og þeir finna og sjá þegar þeir eru að standa sig, það hvetur þá áfram og styrkir þá hegðun sem fyrirtækið vill ná fram hjá starfsfólk. Fyrirtæki fylgjast betur með og grípa fyrr inn í ef að einhverjur mælikvarðar eru ekki að standast væntingar, verðlaunar góða starfsmenn og meiri líkur eru á því að hægt sé að halda þeim áfram í vinnu. Ef að mælikvarðar eru góðir, þá getur þetta veitt yfirsýn yfir reksturinn og stjórnendur verða fljótari að bregðast við, eins og raunin hefur verið hjá Umferðarstofu. Með beintengingu við árangur fær fólk umbun eftir því hvað það leggur mikið á sig og best er að starfsmenn geti séð árangur erfiðisins sem fyrst, annað hvort í formi

launa eða þess að geta fylgst með tölulegum upplýsingum, helst í rauntíma eða frá degi til dags.

Gallarnir geta hins vegar verið þeir að ef illa er staðið að árangurstengdum launum, mælikvarðar eru rangir eða bónusar byggðir á óljósu mati og háðir duttlungum yfirmanna, þá geta þau snúist upp í andhverfu sína og leitt til lakari árangurs. Árangurstengd laun getað stuðlað að skammtímasjónarmiðum sem koma þá niður á langtímahagsmunum og stuðlað að öfund, gremju og óeiningu innan fyrirtækja. Starfsfólk gæti eingöngu einblínt á það sem er verið að mæla og gleymt jafnvel mikilvægum hlutum sem ekki er verið að mæla. Þegar árangurstengdu launin eru það lág að þau skipta ekki máli fyrir starfsfólk, þá virka þau ekki hvetjandi, jafnvel letjandi. Það gæti jafnvel þurft stöðugt hærri fjárhæðir til þess að árangurstengdu launin virki á starfsfólk. Stundum hafa starfsmenn litla sem enga möguleika til þess að hafa áhrif á árangurstengdu launin og þá gætu þau virkað eins og happadrættisvinnungur og starfsmenn hafa í raun ekki hugmynd um af hverju þeir eru að fá árangurstengd laun. Gallar geta líka verið lélegur mórali. Fólk getur verið viðkvæmt fyrir því að vera mælt og það skaðað samvinnu á vinnustað sem gæti falist í því að erfitt sé að stýra því til dæmis þegar það myndast landamæri á milli deilda. Álagskvillar geta fylgt líkamlegum störfum eins og í fiskvinnslu.

## 5.6 Svar við rannsóknarspurningunni

Rannsókn sem þessi byggist að miklu leyti á huglægu mati rannsakanda. Eins takmarkast hún að miklu leyti við tiltölulega fáa viðmælendur sem valdir voru og kynjaskipti viðmælenda voru ekki jöfn. Því er ekki hægt að draga ályktanir af rannsókninni sem yfirfæra mætti á öll fyrirtæki. Jafnframt skiptir það máli hvaða spurningum viðmælendur eru spurðir og hefur það einnig áhrif á niðurstöður. Það er hægt að velta því fyrir sér hvernig svörin hefðu verið ef aðrir viðmælendur hefðu verið valdir og öðruvísi spurningar. Það er því ekki hægt að alhæfa um niðurstöður út frá þessari rannsókn. Leitast var við að svara rannsóknarspurningunni:

**„Hvert er gildi árangurstengdra launa í íslenskum fyrirtækjum, kostir og gallar?“**

Viðmælendur komu úr ólíkum áttum í þjóðféluginu og voru þeir allir sammála því að greiða árangurstengd laun, á einn eða annan hátt, til þess að skipulagsheildir geti náð betri árangri

en ella og töldu kostina fleiri en gallana, ef rétt væri að árangurstengdum launum staðið. Viðmælendur voru ekki sammála um það hvernig ætti að útfæra árangurstengd laun en gildi þeirra mátu þeir það veigamikið að þau gætu skipt sköpum í íslenskum fyrirtækjum. Gallarnir geta reyndar verið margir en kostirnir vega upp á móti og eru ótvíræðir, ef vel er að verki staðið. Rannsakandi leyfir sér að nefna fiskvinnsluna sem dæmi, þar sem árangurstengd laun hafa aukið árangur gríðarlega. Einnig má nefna Umferðarstofu sem var valin stofnun ársins 2009 í flokki stærri stofnana, samkvæmt SFR stéttarfélags í almannajónustu, þar sem könnun var gerð á meðal allra starfsmanna stofnana á starfsskilyrðum þeirra og líðan á vinnustað. Trúverðugleiki stjórnenda og starfsandi fengu hæstu einkunn allra stofnana. Umferðarstofa hefur staðið vel að málum hvað varðar árangurstengd laun og verið með marg a mælikvarða sem starfsmenn bæði hafa tekið þátt í að móta og einnig geta þeir fylgst með sínum árangri jafn óðum.

## 5.7 Ráðleggingar til atvinnulífsins

Þau fyrirtæki sem eru með árangurstengd launakerfi sem eru ekki að virka, þurfa væntanlega að breyta uppsetningu þeirra og stilla af mælikvarða. Best er ef mælikvarðar eru nokkrir og stangast ekki hver á við annan. Það þarf að gæta vel að því að ef einhverjar breytingar verða, til dæmis tækninýjungar sem að breyta afköstum verulega, þá þarf að taka bónus úr sambandi tímabundið og setja hann svo á síðar þegar komin er einhver reynsla á afköstin. Að öðrum kosti verða bónusar alltaf í hámarki og erfitt er að bakka með það, þegar hefð hefur skapast fyrir slíku. Eins þarf að árangurstengja alla skipulagsheildina og það er vænlegast til árangurs að hafa bæði hópbónus og einstaklingsmiðaðan bónus, líkt og bæði fiskvinnslan og Umferðarstofa eru að gera. Ef mögulega er hægt að koma því við, þá borgar sig að leyfa starfsfólki að taka þátt í því að setja markmiðin til þess að skuldbinding þeirra verði sterkari. Eins er best ef starfsfólk getur fylgst með árangri sínum í rauntíma, eða frá degi til dags. Þau fyrirtæki eða stofnanir sem ætla að taka upp árangurstengd laun þurfa að vanda til verka og munu að ef það er ekki gert, þá er betur heima setið en af stað farið. Það er eins og með allt annað sem fyrirtæki taka sér fyrir hendur, það þarf að vera sátt um árangurstengd laun innan skipulagsheilda og einna mikilvægast er að stjórnir og æðstu stjórnendur séu jákvæðir

gagnvart innleiðingu og horfi á árangur til lengri tíma. Það getur verið erfitt að reka árangurstengd launakerfi þegar illa árar.

## 5.8 Frekari rannsóknir

Það er ljóst að rannsóknin er smá í sniðum og gefur aðeins vísbendingar um það sem er að gerast varðandi árangurstengd laun í íslenskum fyrirtækjum Rannsakandi telur þó að náðst hafi nokkuð góð mynd af sjónarmiðum úr ólíkum áttum. Þó það sé ákveðinn kostur að viðmælendur komi fram undir eigin nöfnum til þess að auka trúverðugleika rannsókna, þá getur það líka verið helsti galli rannsóknarinnar, þar sem að viðmælendur tala hugsanlega ekki jafn opinskátt og ef þeir kæmu ekki fram undir nafni. Það væri hægt að leggja mun meiri vinnu í rannsókn sem þessa, til dæmis með stærra úrtaki og eins með því að bera saman fyrirtæki í sama geira sem eru að greiða árangurstengd laun. Eins væri hægt að bera saman fyrirtæki sem eru með árangurstengd laun og önnur sem eru ekki að greiða árangurstengd laun, en slík rannsókn er væntanlega vandmeðfarin og þyrfti stórt úrtak til þess að fá marktækar niðurstöður. Það væri líka spennandi að rannsaka nánar hvernig fyrirtæki eru að setja upp árangurstengd laun og velta upp þeirri spurningu hvaða aðferðir séu að reynast best við greiðslu árangurstengdra launa og þá jafnvel í hvaða umhverfi eða við hvaða aðstæður. Bankahrunið hefur líka dregið fram hvaða þátt árangurstengd laun höfðu í hruni bankanna og er það efni í alveg sérstaka rannsókn.

## 5.9 Lokaorð

Það kom í ljós í rannsókninni að árangurstengd launakerfi hafa talsvert gildi í hugum viðmælenda. Viðmælendur álitu að árangurstengd laun hefðu að sjálfsögðu bæði kosti og galla. Rannsakanda þótti mjög áhugavert að sjá hversu mikill samhljómur var á meðal viðmælanda, þrátt fyrir að viðmælendur hafi komið frá ýmsum geirum atvinnulífsins. Rannsakandi telur að flestir hafi verið sammála um helstu atriði árangurstengdra launa, eins og rannsakandi setti þetta upp í rannsókninni. Það er að segja um upsetningu á árangurstengdum launum, tengingu starfsfólks við markmiðssetningu og mælingarum á árangri og viðbrögðum starfsfólks við árangurstengdum launum. Skoðanir viðmælenda voru

þó að sjálfsögðu ekki alltaf þær sömu og kannski stigsmunur á því hvernig viðmælendur vildu útfæra árangurstengd laun.

Sá lærðómur sem rannsakandi dregur af rannsókninni er sá að mikilvægt sé að launakerfin séu vel upp sett og mælikvarðar réttir. Mikilvægt er að tengja alla skipulagsheildina við árangurstengd laun og að hafa bónusa einstaklingsmiðaða til þess að hámarka árangur. Það er einnig vænlegt til árangurs að leyfa starfsmönnum að taka þátt í markmiðssetningu, - þar sem því verður komið við, svo starfsfólkið sé skuldbundnara árangurskerfinu. Mismunandi leiðir eru færar í mælikvörðunum og t.d. var fjallað um EVA-greiningu og stefnumiðað árangursmat. Gott er að hafa nokkra mælikvarða en gæta þarf þess að gleyma ekki að mæla mikilvæg atriði og gæta verður þess að hafa mælingarnar ekki of flóknar. Hætta er á því að ef mælikvarðar horfa ekki til lengri tíma, þá geti starfsmenn og stjórnendur freistast til þess að ná sér í skjótfenginn gróða á kostnað langtímahagsmuna.

Gott er að fylgjast með starfsfólki og veita því endurgjöf. Eins og fram kemur í Hawthorne rannsóknunum, þá eykst árangur starfsfólks þegar að það sér að það sé verið að fylgjast með því og þess vegna finnst rannsakanda það gríðarlega mikilvægt að þessi þáttur fylgi með þegar verið er að taka ákvarðanir um árangurstengd laun. Þá á ég við það að stjórnendur greiði ekki aðeins fyrir árangur, heldur láti starfsfólkið vita að þeir séu að fylgjast með árangri þess, til dæmis með því að gefa út daglegar skýrslur um það hvernig þróun á árangri sé miðað við þær áætlanir sem hafa verið gerðar. Þá er líka hægt að greina það niður eftir einstaklingum, þar sem að einstaklingsmiðaðir bónusar eru greiddir. Starfsmenn eru einbeittari og hafa meiri áhuga á því að bæta árangur sinn en í þeim tilvikum þegar niðurstöður eru birtar eftir einhvern tíma og þeir geta þá kannski lítið brugðist við, ef að þeir eru til dæmis að dragast aftur úr áætlunum eða öðru starfsfólki. Þannig er hægt að magna upp þann hvata sem hlýst af árangurstengdum launum. Þetta kom meðal annars fram í viðtolunum, þar sem Svali talaði um síldarplanið sem hið fullkomna bónuskerfi og einnig þegar hann talaði um að barnið fengi slekipinna strax og það væri búið að taka til í herberginu sínu.

Tveggja þátta kenning Herzberg bendir engu að síður til þess að laun séu tiltölulega veik hvatning og að mikilvægt sé að horfa á innri þætti hvatningar, eins og viðurkenningu, ábyrgð í starfi og stöðuhækkun. Deci tekur í sama streng með innri hvata og telur að hægt sé að

drepa ánægju af starfi með árangurstengdum launum. Árangurstengd laun eru því vandmeðfarin en bera árangur ef rétt er að þeim staðið og þá í hæfilegu hlutfalli við innri hvata. Hugsanlega er ekki gott að árangurstengja öll störf. Hvernig á til dæmis að árangurstengja presta eða þau störf sem þarfust skapandi hugsunar? Þannig er hægt að velta upp ýmsum flötum en forðast ber að alhæfa út frá einstökum dæmum eða kenningum.

## Heimildaskrá

(Akkermann, 2005; Alden, 2007; Alþingis, 2010; Armstrong, 2009; Beer og Katz, 2003; Boddy, 2008; Bolman, 1991; Burnes, 2004; E. L. Deci, 1975; E. L. o. R. Deci, R. M., 1985; Dillon, 2009; Drucker, 1999; Herzberg, 1957; Heyman og Ariely, 2004; Hunter, 1990; Kohn, 1993; Koller, 2005; Locke, 2004; Lopez, Hopkins og Raymond, 2006; Nelly, 2006; Nisar, 2006; Niven, 2006; Oliver, 1996; Pfeffer, 1998b; Pink, 2009; Rose, 1988; Strickler, 2006; Wright, 1991)

Akkermann, H. A. og van Oorschot, K.E. (2005). Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics *Journal of teh Operational Research Society*, 56(8), 931-941.

Alden, M. H. (2007). Whats the Best Way to Pay Employees? *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 8.  
af  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1193235281&Fmt=7&clientId=58032&RQT=309&VName=PQD>

Alþingis, R. (2010). *10. kafli Launa-og hvatakerfi bankanna*. af <http://rna.althingi.is/html/10kafli.html>

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise* (11th útgáfa). London: Kogan Page.

Beer, M. og Katz, N. (2003). Do Incentives Work? The Perceptions of a Worldwide Sample of Senior Executives. *Human Resource Planning*, 26(3), 30-44.  
af  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=10964098&site=ehost-live>

Boddy, D. (2008). *Management An Introduction* (4th útgáfa). Harlow: Pearson Education.

Bolman, L. G. og Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burnes, B. (2004). *Managing Change* (4th útgáfa). Harlow: Pearson Education.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. New York: Plenum.

Dillon, K. (2009). The Coming Battle over Executive Pay. *Harvard Business Review*, 87(9), 96-103. af  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=43831205&site=ehost-live>

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Herzberg, F. W., Mausner, B and Snyderman, B. (1957). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Heyman, J. og Ariely, D. (2004). Effort for Payment. *Psychological Science*, 15(11), 787-793. af  
10.1111/j.0956-7976.2004.00757.x  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=14699969&site=ehost-live>

- Hunter, J. E., Scmidt, F L and Judiesch, M K. (1990). Individual difference in output variability as a function of job complexity *Journal of Applied Psychology* 75, 28-42.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*(September - Október), Bls 54-63.
- Koller, T. G., M. og Wessels, D. (2005). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Hoboken, N. J: John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (2004). Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive*, 18(4), 130-133.  
af  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=15268732&site=ehost-live>
- Lopez, T. B., Hopkins, C. D. og Raymond, M. A. (2006). REWARD PREFERENCES OF SALESPeOPLE: HOW DO COMMISSIONS RATE? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 381-390.  
af  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=22980586&site=ehost-live>
- Nelly, A. og Al Najjar, M (2006). Management learning not management control: the true role of performance measurement. *California Management Review*, 48(3), 99-114.
- Nisar, T. M. (2006). Bonuses and Investment in Intangibles. *Journal of Labor Research*, 27(3), 381-395.  
af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=21808494&site=ehost-live>
- Niven, P. R. (2006). *Balance Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oliver, J. (1996). Cash on delivery. *Management Today*.
- Pfeffer, J. (1998b). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 109-119.
- Pink, F. D. (2009). *Dan Pink on the surprising science of motivation*. af  
[<http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html>](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html)
- Rose, M. (1988). *Industrial Behavior*. Harmondsworth: Penguin.
- Strickler, J. (2006). What Really Motivates People? *Journal for Quality & Participation*, 29(1), 26-28.  
af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=20795025&site=ehost-live>
- Wright, V. (1991). *Performance-related pay, in (ed) F Neale, The Handbook of Performance Management*, . London: IPM.