



Fjárhagsleg umbun sem hvatning

Áhrif peninga á fólk

Guðmundur Haraldsson

Lokaverkefni til BS-gráðu í Viðskiptafræði

Félagsvísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Fjárhagsleg umbun sem hvatning

Áhrif peninga á fólk

Guðmundur Haraldsson

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Þórður S. Óskarsson Ph.D., aðjúnkt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Október 2016

Fjárhagsleg umbun sem hvatning: áhrif peninga á fólk

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2016 Guðmundur Haraldsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2016

Formáli

Þessi ritgerð er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs í viðskiptafræði, á kjörsviðinu stjórnun og forysta, við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi ritgerðarinnar var Þórður S. Óskarsson, Ph.D., og þakka ég honum kærlega fyrir aðstoðina.

Ég er þakklátur fyrir að hafa fengið tækifæri til að vinna þetta verkefni, þakklæti sem liggur til fjölmargra aðila og skipulagsheilda sem ómögulegt væri að koma orðum að á réttmætan hátt. Ég lít á þessa vinnu sem góða og lærdómsríka reynslu sem ég er sannfærður um að muni nýtast mér vel til framtíðar. Að byggja upp verkefni með þessum hætti hefur verið virkilega ánægjulegt og innihaldsríkt, og ég vona svo sannarlega að ég muni fá frekari tækifæri til vinnu af þessu tagi.

27. desember 2015

Guðmundur Haraldsson

Útdráttur

Ritgerðin fjallar um hvatningu og hvernig fjárhagsleg umbun nýtist sem hvatningaraðferð í skipulagsheildum. Leitast var við því að svara af hverju fjárhagsleg umbun getur dregið úr innri hvatningu fólks. Rannsóknarspurningin er því eftirfarandi: af hverju getur fjárhagsleg umbun dregið úr hvatningu fólks?

Til að svara þessu var kafað djúpt í hvað það er sem vísindin og kenningar segja að hvatning sé ásamt því að skoðaðar voru rannsóknir á ómeðvituðum áhrifum peninga á fólk og af hverju peningar eru eftirsóttir. Þar að auki var fjallað um mismunandi kenningar og rannsóknir á þessum skaðlegu áhrifum ytri hvatninga, eins og fjárhagslegrar umbunar, á innri hvatningu og af hverju svo er.

Niðurstöðurnar voru þær að það getur ýmislegt verið að verki þegar fjárhagsleg umbun dregur úr innri hvatningu. Hvort það er vegna þess að fólk vill líta vel út fyrir aðra, hvort það fari eftir sjálfstjórn fólks á atferli, hvort það sé sjálfsálit fólksins sem er skaðað, eða hvort það gæti verið blanda af þessu öllu saman, þá kemur það allt til greina.

Þessi ritgerð er þó háð þeim takmörkum að hvatning er fjölþætt fyrirbæri sem erfitt getur verið að rannsaka og dýptin sem hægt er að fara með ómeðvituð og meðvituð áhrif fjárhagslegrar umbunar á fólk er gríðarleg. Þessi ritgerð veitir þó vonandi innsýn inn í þennan djúpa heim hvatningar og hvernig fjárhagsleg umbun er sem hvatning.

Efnisyfirlit

Formáli	4
Útdráttur	5
Efnisyfirlit	6
Myndaskrá	9
1 Inngangur	10
2 Hvað er hvatning?	12
2.1 Skilgreining á hvatningu	12
2.2 Hvatning og heilinn	13
2.2.1 Virkni heilans	14
2.2.2 Hvað kveikir á okkur?	15
2.3 Kenningar um hvatningu	16
2.3.1 Hefðbundnar hvatakenningar	16
2.3.1.1 „Maðurinn sem vél“ kenningar	17
2.3.1.2 „Maðurinn sem vísindamaður“ kenningar	18
2.3.1.3 Aðrar kenningar og hugtök	19
2.3.2 Innri og ytri hvatning	20
2.3.3 Sjálfræðiskenningin um hvatningu (e. self determination theory)	21
3 Hvatning í skipulagsheildum	22
3.1 Hvað finnst starfsmönnum hvetjandi?	23
3.2 Mikilvægi hvatningar	25
3.2.1 Framleiðni og frammistaða	25
3.2.1.1 Að ganga framar kröfum	26
3.2.1.2 Gagnverkandi frammistaða starfsfólks (e. counterproductive work behavior) 27	
3.2.2 Hvatning og vellíðan	28
3.2.2.1 Heilsa	28

3.2.3	Stjórnendaeftirlit (e. managerial control).....	29
3.2.3.1	Umboðsvandinn (e. agency theory).....	30
3.2.3.2	Umsjónarkenningin (e. stewardship theory)	30
3.3	Hefðbundnar hvatningaraðferðir	31
3.3.1	Fjárhagsleg hvatning	32
3.3.1.1	Bein fjárhagsleg kjör (e. direct financial compensation)	33
3.3.1.2	Óbein fjárhagsleg kjör (e. indirect financial compensation).....	34
3.3.2	Ófjárhagsleg hvatning	34
3.3.2.1	Jafnvægi vinnu og daglegs lífs (e. work-life balance).....	35
3.3.2.2	Vinnuvíxlun (e. job rotation)	35
3.3.2.3	Vinnuauðgun (e. job enrichment).....	36
4	Fjárhagsleg umbun sem hvatning.....	37
4.1	Af hverju eru peningar eftirsóttir?	37
4.2	Líffræðileg skýring á peningum sem hvatning	38
4.2.1	Verkfærakenningin (e. tool theory)	38
4.2.2	Eiturlyfjakenningin (e. drug theory).....	39
4.3	Ómeðvituð áhrif peninga á hegðun	40
4.3.1	Ýfing (e. priming).....	40
4.4	Ytri hvatning á innri hvatningu	42
4.4.1	Of mikil ytri hvatning (e. motivation crowding theory)	43
4.4.2	Sjálfraeðiskenningin (e. self determination theory).....	44
4.4.3	Maðurinn sem félagsvera	45
5	Niðurstöður.....	47
5.1	Hvað finnst fólki hvetjandi?.....	47
5.2	Ómeðvituð áhrif	48
5.3	Fjárhagsleg umbun sem hvatning	49
5.3.1	Sjálfraeðiskenningin (e. self determination theory).....	49
5.3.2	Of mikil ytri hvatning (e. motivation crowding out)	49
5.3.3	Maðurinn sem félagsvera	50

5.3.4	Samantekt skýringa.....	50
5.4	Takmarkanir.....	51
6	Umræður	52
7	Lokaorð	54
	Heimildaskrá	55

Myndaskrá

Mynd 1. Sjálfræðiskenningin um mismunandi ytri hvatningar (byggð á Ryan og Deci, 2000a, tekið úr Kristín Hrund Whitehead, 2011)	22
---	----

1 Inngangur

Í þessu verkefni verður fjallað um hvatningu og hvernig hvatning er helst notuð í skipulagsheildum. Fjárhagsleg umbun sem aðferð til að hvetja fólk verður í fyrirrúmi og athugað hvernig slík umbun nýtist til hvatninga.

Fjárhagsleg umbun er ein helsta hvatningaraðferð í skipulagsheildum og erfitt að hugsa sér starfsemi, aðra en til góðgerðamála, þar sem fjárhagsleg umbun kemur ekki við sögu í hvatakerfum að einhverju leyti. Rannsóknarspurningin sem leitast verður við því að svara er af hverju fjárhagsleg umbun getur átt það til að draga úr hvatningu fólks.

Í hagfræðinni er litið á mannfólkið sem svo að það bregðist við hvötum úr umhverfinu og leitist eftir því að bæta hag sinn. Hugmyndin er sú að fjárhagsleg umbun er virðisaukandi fyrir fólk þannig að ef þau eru boðin fyrir ákveðið atferli mun það auka hvatningu fólksins og ástæður til atferlisins, það verður þá meiri tilgangur, og auknar nytjar, af atferlinu (Furnham og Argyle, 1998). Það virðist þó vera að í sumum tilvikum getur fjárhagsleg umbun haft öfug áhrif á hvatningu og jafnvel dregið úr innri ánægju fólks af atferli (Ryan og Deci, 2000a). Þar að auki getur fólk orðið fyrir ómeðvituðum áhrifum þegar peningar eru annars vegar sem getur haft áhrif á hegðun (Vohs, Mead og Goode, 2006). Þetta verkefni mun skoða þessi óvæntu áhrif fjárhagslegrar umbunar, og þá sérstaklega peninga, á hvatningu fólks.

Við byrjum á því að skoða hvatningu sem fyrirbæri með því að líta til hvatakenninga og taugavísindanna (e. neuroscience). Taugavísindi hafa verið nýtt í auknum mæli við rannsóknir á hvatningu þar sem rannsakað er hvaða hlutar heilans eru virkir þegar um hvatningu er að ræða (Mobbs og McFarland, 2010).

Þar á eftir verður farið í hvatningu innan skipulagsheilda, af hverju hvatning er mikilvæg í skipulagsheildum og hvaða hvatningaraðferðir eru helst notaðar þegar kemur að hvatningu starfsmanna og stjórnenda (Landy og Conte, 2013).

Að lokum verður farið í meginatriði þessa verkefnis, þ.e. hvernig fjárhagsleg umbun er sem hvatningaraðferð. Þar verður í fyrsta lagi skoðað hvað það er við peninga sem gerir þá eftirsóttá og velt vöngum yfir því hvort peningar séu einungis eftirsóttir sem miðill (e. medium) til þess að eignast það sem fólki langar í, eða hvort peningar veiti

ánægju í sjálfu sér. Það verður einnig farið í ómeðvituð áhrif peninga á fólk og hvernig fjárhagsleg umbun getur átt það til að draga úr ánægju og frammistöðu fólks. Það virðist vera að fjárhagsleg umbun, og þá sérstaklega peningar, ali af sér ákveðið hugarástand á fólk sem getur haft áhrif á hegðun þeirra.

Vonast er til þess að verkefnið vekji nýjar hugmyndir um hvatningu og hvernig mætti betur nýta hvatningu til að hámarka árangur og ánægju allra aðila. Fjárhagsleg umbun á ekki að virðast vera slæmur hlutur í þessu verkefni en það er tilfinning höfundar að það eigi til að gleymast undir fjárhagslegum hvatningaraðferðum hvað það getur verið gífurlegur ávinningur af því að huga að innri hvatningu, eins og starfsánægju og almennri vellíðan, þegar kemur að hvatningu fólks.

2 Hvað er hvatning?

Hvatning hefur verið rannsökuð frá fyrri hluta 20. aldar (Kanfer, 1990). Rannsóknir á hvatningu gerðu snemma grein fyrir því að hvatning getur aðeins verið hluti af hegðun og þeim fjölmörgu orsökum hegðunar (Gollwitzer og Oettingen, 2001). Fram kemur í bók John W. Atkinson og David Birch, „The dynamics of action“ sem kom út árið 1970, að hvatning er margslungin blanda af hegðun og afrakstri þeirrar hegðunar sem verður að greina á milli með tilliti til erfða og umhverfis hvers og eins einstaklings til að hægt sé að fá gilda niðurstöðu. Þegar talað er um hegðun nær það ekki bara yfir sjáanlegt atferli einstaklinga heldur einnig alla skilvitlega ferla, t.d. hugsana, sem eiga sér stað innan fólks.

Hvatning kemur fyrir í ýmsum fræðigreinum og felur að jafnaði í sér hvaða þættir orsaka eða hafa áhrif á breytileika í styrkleika, úthaldi, gæðum og stefnu ákveðinnar hegðunar (Vinacke, 1962). Sálfræði, atferlisfræði og taugavísindi notast við hvatningu sem hluti af rannsóknum til að skilja betur hvað liggur að baki hegðunar lífvera og skipulagsheildir nýta hvatningu til að hvetja starfsfólk til að hegða sér í samræmi við markmið skipulagsheildanna.

2.1 Skilgreining á hvatningu

Orðið hvatning kemur frá latneska orðinu „movere“ og þýðir „að hreyfast“ (e. to move) (Dörnyei og Ushioda, 2013). Skilgreiningin á orðinu hvatning er að finna í orðabók sem það að hvetja einhvern, uppörvun og hvöt (Íslensk orðabók, 2010). Fólk getur fundið til hvatningar af eigin ástæðum, þ.e. innri hvötum, og/eða af ytri ástæðum, þ.e. ytri hvötum (Ryan og Deci, 2000a).

Í sálfræðinni eru rannsóknir á hvatningu (Deci og Ryan, 1985) skilgreindar sem athugun á því hvernig orka (e. energy) er nýtt í ákveðna hegðun og hvert orkunni er beint (e. direction). Þegar talað er um orku í sálfræðirannsóknum á hvatningu er í grundvallaratriðum átt við þá orku sem fer í að uppfylla þarfir lífverunnar. Þarfir lífverunnar skiptast í eðlislægar þarfir, þ.e. meðfæddar þarfir sem eru nauðsynlegar til að lífveran haldi heilsu, og þarfir sem eru áunnar úr umhverfinu (Brehm og Self, 1989;

Deci og Ryan, 1985). Hvert hvatningunni er beint er jafnframt sá hluti sálfræðirannsókna á hvatningu sem fjallar um það hvernig lífveran virkar og hvernig sú virkni gefur sérstakri hegðun lífverunnar tilgang, þ.e. tilganginn til að nýta eigin orku í ákveðna hegðun sem fullnægir þörfum lífverunnar (Deci og Ryan, 1985).

Í taugavísindunum (e. neuroscience) er hvatning einnig eðlislægur þáttur í virkni lífvera og hefur að gera með þá hluta heilans sem tengjast umbun (e. reward) og refsingu (e. punishment); fólk finnur hvatningu til að sækjast í umbun og forðast refsingu (Mobbs og McFarland, 2010).

Innan skipulagsheilda er hvatning skilgreind sem það ferli sem stendur að baki þeirri áreynslu sem einstaklingur finnur sig knúinn til að gera í átt að ákveðnu marki. Þetta ferli í hegðun fólks felur í sér þrjú lykilatriði innan skipulagsheilda (Kanfer, 1990; Robbins og Judge, 2014), en þau eru eftirfarandi:

- 1. Stefna (e. direction)**
- 2. Styrkleiki (e. intensity)**
- 3. Úthald (e. persistence)**

Styrkleiki felur í sér hversu mikið einstaklingur vinnur eða hversu mikið hann reynir á sig. Mikill styrkleiki leiðir ekki endilega til ákjósanlegrar frammistöðu vegna þess að *stefna* hvatningarinnar getur verið í aðra átt en markmið skipulagsheildanna. *Úthald* er einnig lykilatriði og felur í sér hve lengi einstaklingur getur viðhaldið áreynslu. Stefna hvatningar skiptir því máli, sem og styrkleiki og úthald, til að meta hvort mikil framlög einstaklings til vinnu gagnist skipulagsheildunum, og hvort áreynslan viðhaldist nógu lengi til að markmiðum sé náð.

2.2 Hvatning og heilinn

Það hefur færst í aukana að notast er við rannsóknir taugavísinda (e. neuroscience) þegar kemur að því að móta nýjar stefnur í ýmsum greinum. Taugavísindi hafa t.d. mótað nýjar stefnur í greinum á borð við markaðsfræði, hagfræði og bókhaldi, en þá hefur það verið kallað taugamarkaðsfræði (e. neuromarketing), taugahagfræði (e. neuroeconomics) og taugabókhald (e. neuroaccounting) (Mobbs og McFarland, 2010).

Taugavísindin byggja hugmyndir um hvatningu á virkni spendýra til að sækjast í það sem þeim þykir ánægjulegt (e. pleasure) og forðast það sem er slæmt; umbun er eftirsótt og refsingu (e. punishment) er forðast (Mobbs og McFarland, 2010).

Í taugasvísindunum er umbun flokkuð í innri (e. primary) og ytri (e. secondary) umbanir þar sem innri umbun er t.d. matur og ytri umbun t.d. peningar. Rannsóknir (Mobbs og McFarland, 2010) benda á að innri og ytri umbanir geta kveikt á ánægjustöðvum (e. pleasure centers) heilans sem þýðir að umbun veitir ánægju.

Taugavísindin eru talin geta aðstoðað við skilning á hvatningu með því að dýpka líffræðilegar skýringar á því sem er að gerast í heilanum þegar fólk finnur fyrir hvatningu. Það mun t.d. aðstoða stjórnendur við að átta sig á því hvað starfsfólki finnst hvetjandi og hvað væri betra að forðast til að vekja ekki upp neikvæðar tilfinningar í fólki (Mobbs og McFarland, 2010).

Mobbs og McFarland (2010) líta svo á að fyrsta skrefið til að skilja hvernig hvatning virkar er að átta sig á því hvernig heili mannsins hefur þróast.

2.2.1 Virkni heilans

Heili mannsins hefur þróast til að taka eftir líffræðilega áberandi (e. salient) örvunum (e. stimuli) úr umhverfinu og bregðast við á besta (e. optimal) hátt (Glimcher, 2003; Mobbs og McFarland, 2010). Samskonar kerfi er einnig að finna í öðrum spendýrum. Til að mynda verður fólk hungrað, þyrst og þreytt, og ef fólk myndi ekki finna hvatann til að uppfylla þessar þarfir þá myndi það ekki halda sér á lífi.

Hvatning stafar yfirleitt af virkni í dópamín kerfi (e. dopaminergic system) heilans sem hefur áður verið tengt við ýmiskonar umbun (e. reward). Þegar um hegðun af völdum andúðar (e. aversive) er að ræða er líklegra að serótónín (e. serotonin) sé virkt. Þessi kerfi sjá til þess að fólk finnur hvatningu til að sækjast í umbun og forðast slæmar aðstæður (Mobbs og McFarland, 2010).

Rannsóknir sýna að ef sá hluti heilans er tengist ánægju (e. pleasure) er örvaður (e. stimulated), t.d. með umbunum, þá losnar um taugaboðefni í heilanum sem lætur lífverunni líða vel (Olds og Milner, 1954). Þessi vellíðunartilfinning virkar sem jákvæð styrking á hegðunina og gerir hana eftirsóknarverðari, þ.e. lífveran finnur hvatningu til að hegða sér frekar á þennan hátt. Að sama skapi hefur örvun á þann hluta heilans sem

tengist andúð (e. aversive), t.d. í ógnandi aðstæðum, það í för með sér að taugaboðefni losnar í heilanum sem gefur lífverunni óþægilegar tilfinningar, þessar tilfinningar virka sem hvatning á lífveruna til að forðast þessar og svipaðar aðstæður, og/eða hegðun (Jenck, Moreau og Martin, 1995). Þegar óæskilegar aðstæður er forðast er jafnframt virkni í ánægjustöðvum heilans sem gefur til kynna að það er ánægjulegt að forðast slæmar aðstæður. Það hefur t.d. verið tengt við þarfir mannfólksins á öryggi, eins og þarfakenningar (e. need theories) um hvatningu benda á (Kim, 2006; Maslow, 1943; Mobbs og McFarland, 2010).

2.2.2 Hvað kveikir á okkur?

Líkt og áður kom fram er virkni sem tengist unaði yfirleitt hluti af dópamín kerfi heilans. Matur og kynlíf kveikir á þessu kerfi ásamt tilfinningum um öryggi. Forvitni og þekkingarleit hefur einnig verið sýnt fram á að kveiki á dópamín kerfi heilans (Mobbs og McFarland, 2010).

Ein rannsókn (Kang, Hsu, Krajbich, Loewenstein, McClure, Wang og Camerer, 2009) sýndi það með því að skanna virkni heilans á þátttakendum og spyrja þá spurninga á meðan, að dópamín kerfið var virkara þegar þátttakendur töldu sig forvitnari um að vita svarið. Önnur rannsókn (Zink, Tong, Chen, Bassett, Stein og Meyer-Lindenberg, 2008) sýndi að þegar einstaklingur var talinn hærri í félagslegu stigveldi (e. social hierarchy) jókst virknin í dópamín kerfi heilans.

Aðrar rannsóknir (Fliessbach, Weber, Trautner, Dohmen, Sunde, Elger og Falk, 2007) benda á að sanngirni skiptir máli fyrir fólk. Það kveikir á andúð (e. aversive) í heilanum þegar ósanngirni á sér stað. Sem dæmi skiptir máli að fá borgað jafnt og aðrir fyrir sömu verkefni, og það að bera sig saman við aðra getur í sumum kringumstæðum aukið virkni í hluta heilans sem tengist sársauka (e. pain) (Fliessbach, o.fl. 2007; Takahashi, Kato, Matsuura, Mobbs, Suhara og Okubo, 2009).

Enn aðrar rannsóknir sýna að það getur skipt máli hve miklar líkur aðilar telja vera á því að fá umbun hve mikið það er lagt á sig til að fá verðlaunin (Mobbs og McFarland, 2010). Í rannsókn (Haner og Brown, 1955) á 30 börnum var niðurstaðan sú að börnin lögðu meiri vinnu á sig þegar umbunin var nær þeim og líkurnar á að fá umbunina aukin. Að sama skapi skipta væntingar til að fá umbun máli. Sem dæmi mun það vekja

neikvæðar tilfinningar í heilanum ef væntingin um að fá umbun er mikil en umbunin kemur aldrei (Mobbs og McFarland, 2010).

2.3 Kenningar um hvatningu

Frá því að rannsóknir á hvatningu hófust hafa margar kenningar litið dagsins ljós. Ruth Kanfer (1990) telur ástæðurnar á bak við þennan fjölda kenninga vera vegna þess að erfitt getur reynst að skilgreina hvatningu með tilliti til allra þátta sem hafa áhrif á hegðun hverju sinni.

Í upphafi voru kenningar um hvatningu að mestu leyti byggðar á þeim forsendum að maðurinn virki eins og vél og taki því sjálfvirkar ákvarðanir byggðar á ákveðnum þörfum sem væru aðeins viðbrögð við umhverfinu (Weiner, 1991). Seinna fór hugmyndin að færast að mannum sem virkum aðila í umhverfi sínu þar sem hann er m.a. talinn búa yfir dómgreind, hafi ávallt valkosti og að maðurinn geti rökfært sig (Landy og Conte, 2013).

2.3.1 Hefðbundnar hvatakenningar

Tvær myndlíkingar (e. metaphor) hafa verið lagðar fram sem eiga að lýsa öllum kenningum um hvatningu (Weiner, 1991). Bernard Weiner (1991) lagði fram myndlíkingarnar sem skiptast í það hvort maðurinn sé álitinn vél eða hvort hann sé guðlegur. Landy og Conte (2013) vöruðu við notkun orðsins guðlegur af því trú kom myndlíkingu Weiners ekki við. Þeir lögðu til að nota orðið vísindamaður í staðinn til að koma í veg fyrir misskilning.

1. Maðurinn sem vél.

Sé maðurinn álitinn sem vél er átt við að hann sé keyrður áfram af innri þörfum og ytri örvunum, og taki sjálfvirkar ákvarðanir sem eru viðbrögð við virkni sinni. Kenningar byggðar á þessum forsendum eru ekki taldar heildstæðar kenningar um hvatningu vegna þess að þær ná ekki yfir skilvitleg ferli eins og rökfærslu og dómgreind (Landy og Conte, 2013).

2. Maðurinn sem vísindamaður.

Sé maðurinn vísindamaður er hann talinn virkur í tilveru sinni og lifir með ásetningi, þ.e. hann leitar sér upplýsinga og þekkingar, og setur sér markmið, allt til þess að ná leikni

(e. mastery) á umhverfinu. Að maðurinn sé vísindamaður gerir ráð fyrir að mannfólkið taki alltaf rökréttar ákvarðanir, það er ekki raunin, mannfólkið getur gert mistök og tekið rangar ákvarðanir (Landy og Conte, 2013; Weiner, 1991).

2.3.1.1 „Maðurinn sem vél“ kenningar

Líkt og áður kom fram eru kenningar byggðar á þeim forsendum að maðurinn virki eins og vél um hvatningu sem ómeðvitað ferli þar sem einstaklingar eru aðeins að bregðast við örvunum úr umhverfinu.

2.3.1.1.1 Þarfapýramídi Maslow

Þarfapýramídi Abraham Maslow (1943) byggir á því að mannfólkið hafi ákveðnar innbyggðar þarfir sem það finnur hvatningu til að uppfylla og virkar á stigbundinn hátt þar sem þarfir á lægra stigi þarf að uppfylla til að hægt sé að komast á næsta stig pýramídans.

Pýramídi Maslow skiptist í fimm stigvaxandi þarfir, þ.e. þarfir sem eru lífeðlislegar, öryggisins vegna, félagslegar, þarfir fyrir viðurkenningu og sjálfsbirtingarþarfir. Lífeðlislegar þarfir eru grunnþarfir eins og að borða og sofa, ef þeim er fullnægt er farið á næsta stig pýramídans sem er þörfin fyrir öryggi. Öryggisþarfir byggja á þörf fyrir tilfinningalegt öryggi, sanngirni og reglusemi. Ef öryggisþörfum er uppfyllt er farið á félagslega stig pýramídans þar sem vinátta og fjölskylda er nauðsynleg. Næsta stig er viðurkenningarstigið sem er um sjálfsálit og viðurkenningu, þ.e. að líða vel í eigin líkama. Ef þörfin fyrir viðurkenningu er uppfyllt er farið á loka stig pýramídans sem er sjálfsbirtingarþörfin. Sjálfsbirtingarþörfin er um það stig mannglegra þarfa sem byggist á því að fólk vill gera það sem þeim þykir best, til dæmis tónlistarmaður sem spilar af ástríðu (Landy og Conte, 2013; Maslow, 1943).

2.3.1.1.2 Kenningar um styrkingu (e. reinforcement theory)

Kenningar sem byggjast á styrkingu (e. reinforcement) eru einnig byggðar á þeim forsendum að maðurinn virki eins og vél (Landy og Conte, 2013).

Í atferlisfræði byggjast kenningar á því hvaða áhrif styrking (e. reinforcement) og/eða refsing (e. punishment) kann að hafa á ákveðna hegðun, þ.e. hvort hegðunin aukist, hvort það dragi úr henni eða hvort hún hverfi alveg. Þegar talað er um hegðun í atferlisfræði er átt við allar líkamlegar hreyfingar lífverunnar ásamt því sem gerist aðeins

innan heilans, t.d. hugsanir. Styrking er jafnframt sú afleiðing sem fylgir í kjölfar hegðunar og eykur eða dregur úr hegðuninni (Pierce og Cheney, 2013; Skinner, 1953).

Þegar hegðun er styrkt með umbunum er líklegra að hegðunin endurtaki sig. Sem dæmi myndi fjárhagsleg umbun sem fylgir í kjölfar frammistöðu starfsfólks, sem skipulagsheildir vænta frá starfsfólki sínu, styrkja þá hegðun sem leiddi til frammistöðunnar og gera hana líklegri til að verða endurtekin í framtíðinni (Landy og Conte, 2013; Pierce og Cheney, 2013).

Tímasetning styrkingarinnar skiptir einnig máli, t.d. hvort umbun fylgir í hvert einasta skipti sem viðeigandi hegðun er framkvæmd eða hvort umbun birtist af handahófi (Pierce og Cheney, 2013; Skinner, 1953).

2.3.1.2 „Maðurinn sem vísindamaður“ kenningar

Þegar mannfólkið er álitid vísindamenn er gert ráð fyrir því að það taki virkar ákvarðanir í tilveru sinni, að það geti skipulagt sig og sett sér markmið, rökfært sig, og að mannfólkið hafi ávallt valkosti (Landy og Conte, 2013).

2.3.1.2.1 Væntingakenningin (e. expectancy theory)

Væntingakenning Vroom (1964) byggir á því að það fer eftir væntingum einstaklinga á því hvað kemur í kjölfar ákveðinnar hegðunar, og hversu aðlaðandi sú útkoma er, hve mikill styrkur er settur í ákveðna hegðun. Starfsmaður í skipulagsheildum myndi því leggja sig betur fram ef hann vænti þess að fá umbun, eins og launahækkun og stöðuhækkun, fyrir frammistöðuna, þ.e. ef það væri umbun sem starfsfólkið sæktist í.

Væntingakenningin sér þrjú sambönd í þessu ferli en það er sambandið á milli áreynslu og frammistöðu; hve mikið þarf að leggja sig fram til að ná ákveðni frammistöðu, frammistöðu og umbunar; hver eru vænt verðlaun fyrir gefna frammistöðu, og sambandið á milli umbunar og persónulegra markmiða; hve mikið umbunin fullnægir einstaklingnum og er í takt við markmið hans (Robbins og Judge, 2014).

2.3.1.2.2 Jafngildiskenningin (e. equity theory)

Jafngildiskenningin (Adams, 1965) lítur einnig á manninn sem vísindamann en á þann hátt að mannfólkið vegur framlag (e. input) sitt upp á móti umbunum sem fólkíð fær

fyrir vikið, ber þau saman við aðra og metur hvort umbunin sé sanngjörn miðað við eigin framlög og það sem aðrir fá sem umbun fyrir vikið. Með framlögum er átt við hversu mikið einstaklingur leggur í vinnu, þ.e. eiginleikar hans eins og menntun og hæfileikar, og hversu mikil áreynsla er lögð í vinnuna. Umbunin getur verið í formi launa, bónusa, ánægju og annarra ávinninga sem einstaklingur getur fengið úr vinnunni.

Ef starfsmaður telur áreynslu sína til vinnu, sem getur verið í formi þekkingar úr námi og hve hart hann lagði sig fram, fá sömu eða svipaða umbun fyrir vikið og aðrir sambærilegir aðilar, telur hann það vera sanngjarnt og leitar ekki frekari aðgerða. Hinsvegar, ef starfsmaður telur áreynslu sína og umbun vera ósanngjarna miðað við aðra sambærilega aðila leitar starfsmaðurinn leiða til að jafna það út. Starfsmaðurinn getur til dæmis dregið úr framlagi sínu ef hann telur umbun of litla og að sama skapi getur starfsmaðurinn lagt meira á sig ef hann telur umbun of mikla (Landy og Conte, 2013; Robbins og Judge, 2014).

2.3.1.3 Aðrar kenningar og hugtök

Þrátt fyrir að Weiner (1991) taldi sem svo að lýsa mætti öllum kenningum með myndlíkingunum tveim, þ.e. hvort maðurinn virki eins og vél eða eins og vísindamaður, þá er það ekki raunin, myndlíkingarnar lýsa ekki kenningum um markmiðasetningu og nær ekki yfir hugmyndina á bak við það að vera sjálfum sér nægur (e. self efficacy) (Landy og Conte, 2013).

2.3.1.3.1 Markmiðakenningin (e. goal-setting theory)

Markmiðakenningin (Locke og Latham, 2002) byggir á því að markmið geta virkað sem hvatning á starfsmenn og bætt frammistöðu þeirra í vinnunni. Til að markmiðin virki sem best er mikilvægt að hafa þau vel skilgreind, tilgangsrík og erfið ásamt því að fá endurgjöf á því hversu vel gengur að ná markmiðinu (Robbins og Judge, 2014).

Aðrir þættir sem hafa áhrif á frammistöðu eru t.d. hve mikið einstaklingur skuldbindur sig markmiðinu, eiginleikar markmiðsins og menning. Það er einnig mikilvægt að einstaklingur trúir því að hann geti náð markmiðinu og að hann vilji ná því (Robbins og Judge, 2014).

2.3.1.3.2 Að vera sjálfum sér nægur (e. self efficacy)

Hugtakið á bak við það að vera sjálfum sér nægur (e. self efficacy) (Bandura, 1986) er um það hve mikið einstaklingur trúir á sína eigin færni til að ná ákveðnu marki eða til að klára ákveðið verkefni. Wood og Bandura (1989) lögðu til að skipta þessari nægjusemi í fjóra hluta til að átta sig á hvaðan hún er upprunnin og hvernig má auka hana.

Í fyrsta lagi mun vel heppnuð frammistaða styrkja trú einstaklinga á eigin færni og slök frammistaða draga úr þessari trú. Í öðru lagi ber fólk sig saman við annað fólk og ef það sér að sambærilegir aðilar standa sig vel mun það styrkja trúna á eigin færni, að sama skapi ef sambærilegir aðilar standa sig illa mun það draga úr þessari trú. Í þriðja lagi getur trú annarra aðila á færni einstaklings aukið trú hans á eigin færni.

Að lokum getur lífeðlisfræðilegt ástand fólks, til dæmis stress og þreyta, haft áhrif á trú fólksins á eigin færni (Landy og Conte, 2013).

2.3.2 Innri og ytri hvatning

Hvatningu er gjarnan skipt í það sem er kallað innri og ytri hvatning. Með innri hvatningu er átt við það þegar einstaklingur finnur hvatningu til að gera eitthvað sem í sjálfu sér er áhugavert og ánægjulegt og ytri hvatning er sú hvatning sem liggur að baki þegar eitthvað er gert vegna utanaðkomandi áhrifa, eins og til að öðlast umbun eða forðast refsingu (Deci, Vallerand, Pelletier og Ryan, 1991; Ryan og Deci, 2000a).

Ryan og Deci (2000a), höfundar sjálfræðiskenningarinnar (e. self-determination theory) um hvatningu, líta á innri hvatningu sem eðlislægan hluta af virkni mannsins og lykilatriði í þróun hans og þroska. Þeir telja að mannfólkið fæðist forvitið, tilbúin að læra og rannsaka, og sé virkur þátttakandi í tilverunni. Ytri hvatningu líta þeir á sem óhjákvæmilega afleiðingu af félagslega umhverfi mannsins sem krefst þess gjarnan að einstaklingar sinni verkefnum sem þeim finnst ekki áhugaverð. Ryan og Deci (2000a) nefna mismunandi tegundir af ytri hvatningu sem flokkast eftir því hve mikil sjálfstjórn einstaklingur hefur á atburði. Farið verður í þessa mismunandi tegundir af ytri hvatningu hér á eftir í kaflanum um sjálfræðiskenninguna (e. self determination theory).

Rannsóknir hafa bent á mikilvægi innri hvatningar þegar kemur að ýmiskonar atriðum. Sem dæmi er mikilvægt að nýta innri hvatningu til að fá betri árangur við skólagöngu og lærdóm barna (Deci o.fl. 1991), þar að auki hefur verið sýnt fram á að

innri hvatning, og sjálfstýrð ytri hvatning, getur bætt akademíska frammistöðu (Pintrich og De Groot, 1990). Í skipulagsheildum getur innri hvatning, sem er helst að finna við störf sem eru tilgangsrík, veita sjálfstæði og krefjast færni, mótað starfsfólk sem tekur virkan þátt í starfsemi skipulagsheildanna og hefur áhuga á starfinu. Það getur skilað sér í betri frammistöðu og aukinni starfsánægju starfsfólksins (Amabile, 1993).

Ytri hvatning er þar að auki stór hluti af umbunarkerfi innan skipulagsheilda þar sem fjárhagsleg umbun er gjarnan helsta aðferð til að hvetja fólk til að vinna ákveðið verk (Mondy og Martocchio, 2016).

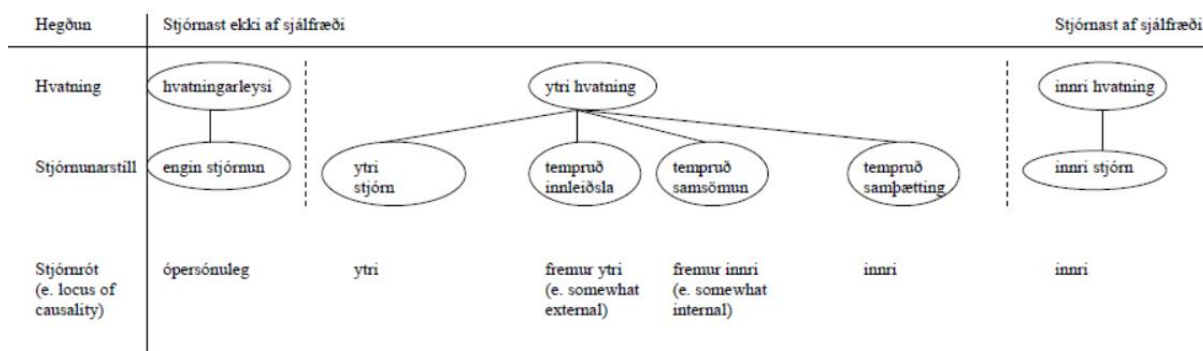
Þrátt fyrir að bæði innri og ytri hvatning getur virkað sem hvatning á starfsfólk geta undirliggjandi áhrifin af hvatningunni verið mismunandi (Amabile, 1993). Dæmi eru um að ytri hvatning geti haft slæm áhrif á áhuga fólks á verkefnum og dregið úr innri hvatningu þeirra (Deci, Koestner og Ryan, 1999).

2.3.3 Sjálfbræðiskenningin um hvatningu (e. self determination theory)

Sjálfbræðiskenningin um hvatningu (Deci og Ryan, 1985) lítur á mannfólkið sem virkan þátttakanda í umhverfi sínu sem leitast eftir því að vaxa og læra á umhverfi sitt. Kenningin lítur á hvatningu frá þeim grunni að fólk búi yfir ákveðnum lífeðlisfræðilegum (e. physiological) þörfum sem veitir þeim drifkraft til ákveðinnar hegðunar. Þessar lífeðlisfræðilegu þarfir eru innri hvatning lífverunnar. Þarfirnar eru þrjár og þær skiptast í hæfni (e. competence), sjálfbræði (e. autonomy) og tengsl (e. relatedness).

Hæfni felur í sér hvatningu fólks til að bæta hæfileika sína og öðlast afburðarkunnáttu, *sjálfbræði* er um hve mikið einstaklingur er við stjórnvölinn á eigin aðgerðum og *tengsl* fjallar um félagslega þörf fólks á samskiptum við aðra og að vera hluti af hópi. Ef þessar lífeðlisfræðilegu þarfir eru uppfylltar veitir það fólki hæstu mögulegu hvatningu, eða innri hvatningu, að sama skapi getur það haft slæm áhrif á vellíðan ef einhverjum, eða öllum þessum þörfum er ekki uppfyllt (Ryan og Deci, 2000b).

Ytri hvatning sjálfbræðiskenningarinnar flokkast eftir því hve mikil sjálfstjórn er á atburði. Mynd 1 sýnir mismunandi tegundir af ytri hvatningu og hvernig þær raðast eftir því hve mikil sjálfstjórn er á atburðum. Meiri sjálfstjórn er talin betri en minni.



Mynd 1. Sjálffræðiskenningin um mismunandi ytri hvatningar (byggð á Ryan og Deci, 2000a, tekið úr Kristín Hrund Whitehead, 2011)

Minnstu sjálfstjórn er að finna þegar hegðun er eingöngu framkvæmd til að uppfylla ytri kröfum en eykst þegar hegðun er frekar ákveðin af eigin ástæðum. Tempruð innleiðsla (e. introjected regulation) á við um hegðun sem er mest megnis stýrð af öðrum, tempruð samsömun (e. identified regulation) á við þegar fólk upplifir ákveðið atferli sem mikilvægt fyrir sjálfan sig og tempruð samþætting (e. integrated regulation) á við þegar fólk telur atferlið mikilvægt fyrir sig og í samræmi við eigin þarfir (Ryan og Deci, 2000a). Ryan og Deci (2000a) líta jafnframt á andstæðu innri hvatninga sem hvatningaleysi, sem lýsir sér m.a. í áhugaleysi og tilgangssleysi einstaklinga.

Sem dæmi um mismunandi sjálfstjórn á ytri hvatningu er nemandi sem sinnir heimanámi til að forðast refsingu foreldra sinna eða af því hann telur það skapa nauðsynlega þekkingu fyrir valinn starfsframa sinn. Þá er sjálfstjórnin meiri þegar nemandinn lítur á þetta sem hluta af markmiðum sínu, þ.e. fyrir starfsframa sinn, en þegar nemandinn er aðeins að hlíða skipunum foreldra sinna (Ryan og Deci, 2000a).

3 Hvatning í skipulagsheildum

Líkt og áður kom fram er hvatning innan skipulagsheilda skilgreind sem það ferli að baki áreynslu sem einstaklingur finnur sig knúinn til að gera í átt að ákveðnu marki. Þetta ferli skiptist í stefnu (e. direction), styrkleika (e. intensity) og úthald (e. persistence) þar sem hegðun einstaklinga þarf að vera í réttu magni, nógu lengi, og verður að stefna í átt að markmiðum skipulagsheildanna til að bera árangur (Kanfer, 1990; Robbins og Judge, 2014).

Hvatning á við á öllum stigum skipulagsheilda, allt frá starfsfólki í lægstu stöðum og að æðstu stjórnendum. Mannauðsstjórnun fjallar um það hvernig stjórnendur standa best að því að sjá um starfsfólk sitt og stjórnendaeftirlit (e. managerial control) fjallar t.d. um það hvernig hvetja má æðstu stjórnendur fyrirtækja til að starfa með hag hluthafa að leiðarljósi (Mondy og Martocchio, 2016; Tosi, Brownlee, Silva og Katz, 2003).

Það er mikilvægt fyrir skipulagsheildir að starfsfólki líði vel í vinnunni og finni hvatningu til að standa sig vel. Það skilar sér bæði til skipulagsheildanna og starfsfólksins, t.d. í aukinni framleiðni (e. productivity) og betri heilsu (Landy og Conte, 2013). Að sama skapi skiptir máli þegar skipulagsheildir stækka, og eigendur leggja það í hendur annarra að sjá um starfsemi skipulagsheildanna, að æðstu stjórnendur eins og framkvæmdastjórar finni hvatningu til að hegða sér siðferðislega og með hag hluthafa að leiðarljósi (Tosi, Brownlee, Silva og Katz, 2003). Það hafa skapast vandamál, líkt og gerðist í íslenskum bönkum fyrir hrún, þegar hvatakerfi stórra fyrirtækja eru þannig byggð að tilhneiging skapast til ósiðferðislegrar hegðunar (Rannsóknarnefnd Alþingis, 2010).

Það eru margar leiðir til að hvetja fólk. Sem dæmi er hægt að beita fjárhagslegri hvatningu eins og bónusum og öðru eins, eða ófjárhagslegri hvatningu eins og hrósi, endurgjöf og með því að breyta hönnun starfa (e. job design) (Mondy og Martocchio, 2016).

Það er gríðarlega mikilvægt að gera grein fyrir persónubundnum mismun á milli einstaklinga og hvetjendur þurfa að passa sig á því að það sem hvetur mann sjálfan hvetur ekki endilega aðra (Landy og Conte, 2013; Wiley, 1997). Það er eitt að vita hvað hvetur starfsfólk í könnunum en það er annað að nýta hvatningu í sínu eigin fyrirtæki til að hvetja sitt eigið starfsfólk áfram.

3.1 Hvað finnst starfsmönnum hvetjandi?

Á undanförunum 40 árum hafa verið gerðar athuganir á því hvað hvetur starfsmenn áfram (Wiley, 1997). Laun eru yfirleitt á meðal fimm efstu hvatanna ásamt því að „vera metin að verðleikum“ og „áhugaverð vinna“ eru ofarlega. Wiley (1997) lítur á mögulegar ástæður fyrir mismunandi svörum í rannsóknunum geta stafað af menningarmun á milli kynslóða, hagfræðilegu ástandi á tímum rannsókna og viðhorfsbreytingum í samfélaginu.

Rannsókn Carolyn Wiley (1997) á 40 árum af könnunum um starfshvatningu benti á fimm þætti sem voru taldir mest hvetjandi í vinnunni af starfsmönnum sjálfum í könnun sem var hluti af rannsókninni:

- 1. Góð laun**
- 2. Fá vinnu sína metna að verðleikum**
- 3. Starfsöryggi**
- 4. Stöðuhækkunar og vöxtur innan fyrirtækisins**
- 5. Áhugaverð vinna**

Laun voru einnig efst á lista í rannsókn sem var framkvæmd árið 1992 (Wiley, 1997) en í eldri rannsóknum voru niðurstöðurnar öðruvísi. Árið 1946 var tilgreint að það að vera metin að verðleikum (e. appreciation) var efst á lista yfir það sem var mest hvetjandi (Hersey and Blanchard, 1969), og árin 1980 (Kovach, 1980) og 1986 (Kovach, 1987) var „áhugaverð vinna“ efst á lista og það að vera metin að verðleikum kom þar á eftir.

Önnur rannsókn (Lindner, 1998) sýndi að áhugaverð vinna var talin mest hvetjandi og góð laun þar á eftir. Að fá vinnu sína metna, starfsöryggi og gott vinnuumhverfi var þar næst.

Laun virðast skipta gríðarlega miklu máli fyrir starfsfólk. Þessar niðurstöður komu Wiley (1997) á óvart og lítur hún svo á að laun stuðla að ákveðnum lífsgæðum sem fólk þarf á að halda. Laun eru t.d. notuð til að kaupa nauðsynjavörur eins og mat og hútaskjól og þegar fólk þarf að hafa áhyggjur af þessum þáttum, eins og Wiley lítur á að sé raunin, er mikilvægt að vera í öruggu starfi og fá nægilega mikil laun.

Að vera metin að verðleikum er einnig ofarlega á lista í könnunum. Þetta sýnir að fólk vill fá það metið hvað það er að gera gott í vinnunni. Í könnun sem framkvæmd var árið 1989 sögðust 27% starfsmanna að þeir myndu yfirgefa núverandi vinnustað og fara á annan vinnustað ef þar væri mikið lagt upp úr hrósi og þakklæti (Wiley, 1997).

Líkt og áður kom fram er hvatning persónubundin og það sem er góð hvatning fyrir eina manneskju er ekki endilega hvetjandi fyrir aðra. Að sama skapi er það sem einni

manneskju finnst hvetjandi í dag ekki endilega hvetjandi fyrir sömu manneskju á morgun. Þar að auki getur menning og kynslóðamunur haft áhrif (Landy og Conte, 2013; Wiley, 1997).

3.2 Mikilvægi hvatningar

Það var í bók Morris S. Viteles „Motivation and Morale in Industry“ (1953) þar sem gert var grein fyrir hvatningu og mikilvægi hennar á vinnustöðum á þann byltingakennda hátt að enginn vafi lá lengur á milli tengingunnar á hvatningu, frammistöðu og framleiðni (Landy og Conte, 2013). Til að ná góðri frammistöðu starfsmanna verða stjórnendur að treysta á að starfsmenn sínir standi sig í vinnunni og því er mikilvægt að stjórnendur geri sér grein fyrir því hvað það er sem hvetur starfsfólk til að hægt sé að ná úr þeim þessa góðu frammistöðu (Wiley, 1997).

Það skiptir einnig máli að starfsfólk sé ánægt í starfi. Ánægja starfsmanna skilar sér til skipulagsheilda með aukinni frammistöðu og lægri starfsmannaveltu. Þar að auki er ánægður starfsmaður líklegri til að tilkynna góða heilsu, líklegri til að ganga framár kröfum í vinnunni, og hefur meiri orku til starfsframfara (e. career development). Að sama skapi geta neikvæðar tilfinningar til starfsins dregið úr frammistöðu og starfsánægju starfsfólksins sem í sumum tilfellum leiðir til gagnverkandi frammistöðu þeirra (e. counterproductive work behavior) (Landy og Conte, 2013).

3.2.1 Framleiðni og frammistaða

Í hagfræðinni er framleiðni mæling á því hve mikið er framleitt miðað við hversu mikil vinna er lögð í verkið (Investopedia, e.d.b). Viðeigandi hvatning skilar sér í betri frammistöðu félagsmanna sem skilar sér í aukinni framleiðni skipulagsheilda (Pritchard 1995).

Robert D. Pritchard (1995) taldi tvær leiðir til að auka framleiðni fyrirtækja vera annaðhvort að bæta tækni eða breyta því hvernig fólk vinnur. Robert hannaði formúluna og kerfið á bak við ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System) sem mælir frammistöðu til að auka framleiðni á vinnustað. Formúlan er byggð á þeim grunni að þegar auknum tíma er eytt í verk skilar það sér í hærri framleiðni og frammistöðu starfsmannsins.

Einfölduð útgáfa af formúlunni veitir skilning á tengslum hvatningu við frammistöðu og framleiðni (Landy og Conte, 2013).

Frammistaða = (Hvatning x Hæfni) – Aðstæðubundnar hindranir

Í formúlunni má sjá hvernig hvatning og hæfni hafa margfaldandi áhrif á frammistöðu einstaklinga að frádregnum þeim hindrunum sem geta dregið úr frammistöðu hverju sinni. Sem dæmi um slíkar hindranir má nefna lélegar aðstæður á vinnustað þar sem almenn vinna getur verið ómöguleg. Stress er annað dæmi um hindrun á frammistöðu. Hæfni í formúlunni felur í sér hvað starfsmaðurinn er hæfur til að gera; hver og einn einstaklingur hefur sín persónueinkenni sem gerir hann hæfari til ákveðinna verka en annarra (Landy og Conte, 2013; Pritchard, 1995).

3.2.1.1 Að ganga framur kröfum

Frammistaða starfsmanna á það til að vera aðeins metin út frá þeim verkefnum sem skipulagsheildir krefjast af starfsmönnum sínum, og er hluti af starfslýsingunni (e. job description), en ekki annarri hegðun sem starfsmenn eiga það til að aðhafast og geta gengið framur kröfum starfsins (Landy og Conte, 2013). Þessi hegðun starfsmanna hefur verið rannsökuð í auknum mæli og fengið nafnið „þegnskaparhegðun skipulagsheilda“ (e. organizational citizenship behavior) (Smith, Organ og Near, 1983). Aðrar skýringar á hegðun af þessu tagi hafa fengið heitin samhengisframmistaða (e. contextual performance) (Borman og Motowidlo, 1993) og félagssinnuð hegðun skipulagsheilda (e. prosocial organizational behavior) (Brief og Motowidlo, 1986).

Dennis Organ er almennt talinn vera faðir hugmyndafræðinnar á bak við þegnskaparhegðun skipulagsheilda og lýsir slíkri hegðun með þremur lykilatriðum (Organ, 1988). Í fyrsta lagi er það sú hegðun sem er ekki hluti af staðlaðri starfslýsingu og er framkvæmd að eigin geðþótta sem persónulegt val. Í öðru lagi gengur hegðunin framur kröfum starfsins og þess sem stendur í starfslýsingunni. Í þriðja lagi hjálpar slík hegðun til við markvirkni skipulagsheilda og skilar sér í betri árangri þeirra.

Organ og Ryan (1995) aðskildu þegnskaparhegðun skipulagsheilda í ósérplægni (e. altruism) og almenna undanlátsemi (e. generalized compliance). Ósérplægni er hegðun sem er hjálpleg og beinist að einstaklingum eða hópum innan skipulagsheilda og getur lýst sér í því að hjálpa samstarfsaðilum. Almenn undanlátsemi á við um hegðun sem

hjálpur skipulagsheildum ef litið er til skipulagsheildanna sjálfra, eins og t.d. þegar starfsmenn fylgja og viðhalda reglum skipulagsheilda (Landy og Conte, 2013).

Rannsóknir benda til þess að þegnskaparhegðun skipulagsheilda tengist almennt jákvæðum tilfinningum starfsmanna til samtakanna, þ.e. ef jákvæðar tilfinningar eru bornar til skipulagsheildanna og starfsins er líklegra að félagsmenn gangi framur kröfum (Miles, Borman, Spector og Fox, 2002). Aðrar rannsóknir benda til þess að þegnskaparhegðun á frekar við um hópvinna en vinnu sem er einstaklingsbundin, hönnun starfsins (e. job design) skiptir einnig máli sem og andrúmsloftið á vinnustaðnum (Landy og Conte, 2013). Þá er þegnskaparhegðun líklegri þegar starfsmaður er í langtímavinnu fremur en skammtímavinnu (Joireman, Kamdar, Daniels og Duell, 2006) ásamt því að ef vinnan felur í sér mikið sjálfstæði er líklegra að sjá til þegnskaparhegðunar (Gellatly og Irving, 2001). Einstaklingar sem teljast samviskusamir eru þar að auki líklegri til slíkrar hegðunar (Borman, Penner, Allen og Motowidlo, 2001).

Rannsóknir á þegnskaparhegðun skipulagsheilda eru að þróast. Borman (2004) lítur svo á að tilhneigingar (e. trend) skipulagsheilda í nútíma samfélögum séu ástæðurnar á bak við þegnskaparhegðun starfsmanna. Borman telur tilhneigingarnar vera vegna aukinnar hnattvæðingar sem felur í sér fjölbreyttari starfskraft og aukna samkeppni. Borman telur einnig að tilhneiging skipulagsheilda sé að auka notkun teyma á vinnustöðum, ásamt því að tilhneiging sé til aukinnar þjónustu (e. service) í samfélaginu (Borman, 2004). Luthans (2002) leggur til að ástæðurnar séu vegna viðhorfsbreytinga í samfélaginu, þ.e. að fólk lítur nú frekar á jákvæðu hliðar starfsins, eins og sem tækifæri til að vaxa og læra, en ekki einstök verkefni sem þarf að vinna og geta verið óspennandi, eða aðrar neikvæðar hliðar starfsins. Aðrir leggja til að starfsmenn hegði sér á þennan hátt einungis til að fá undirtektir yfirmanna sinna (Landy og Conte, 2013; Salamon og Deutsch, 2006).

3.2.1.2 Gagnverkandi frammistaða starfsfólks (e. counterproductive work behavior)

Gagnverkandi frammistaða starfsfólks (e. counterproductive work behavior) lýsir sér sem sjálfviljug hegðun sem brýtur gegn reglum og gildum skipulagsheilda, og getur haft skaðleg áhrif á skipulagsheildirnar sjálfar sem og annað starfsfólk (Landy og Conte, 2013; Robinson og Bennett, 1995). Robinson og Bennett (1995) flokkuðu slíka hegðun í þá

hegðun sem beinist að skipulagsheildunum sjálfum og hegðun sem beint er að öðrum starfsmönnum. Sem dæmi um slíka hegðun má nefna þjófnað, skemmdarverk og fjarveru starfsfólks.

Persónuleikar eru taldir vega mest þegar kemur að undirliggjandi ástæðum gagnverkandi hegðana. Árásarhneigð og skortur á sjálfstjórn eru dæmi um slíka persónuleika (Landy og Conte, 2013). Neikvæðar tilfinningar starfsmanna til skipulagsheilda og umhverfi þess spá einnig fyrir um gagnverkandi hegðun (Miles o.fl., 2002). Ef starfsmaður er óánægður í starfi sínu er líklegra að hann hegði sér á gagnverkandi hátt. Stjórnendum er bent á að einbeita sér að aðferðum sem auka starfsánægju til að draga úr líkum á gagnverkandi frammistöðu (Landy og Conte, 2013; Penney og Spector, 2005). Það er jafnframt samband á milli starfsánægju og hvatningar (Tietjen og Myers, 1998).

3.2.2 Hvatning og vellíðan

Það getur skipt sköpum fyrir skipulagsheildir og árangur þeirra hvort starfsfólk sé við heilsu og líði vel. Það fer ekki á milli mála að veikindi af öllu tagi geta dregið úr frammistöðu einstaklinga og þ.a.l. hagkvæmni fyrirtækja. Rannsóknir hafa m.a. sýnt að ef starfsfólk tilgreinir frá lítilli hvatningu í vinnunni þá fylgja auknar líkur á þunglyndi í framtíðinni ásamt því að fólk verður líklegra til að greina frá örþreytu (e. exhaustion) í vinnunni (Björklund, Jensen og Lohela-Karlsson, 2013).

Geðræn heilsuvandamál hafa vaxið sem vandamál í heiminum og talið að þau verði orðin helsta heilsuvandamál heimsins á næstu áratugum. Streita er næst algengasta tilgreining um vinnutengd heilsuvandamál og náði til 22% starfsmanna í Evrópusambandinu árið 2005. Kostnaður vegna streitu var áætlaður 22 billjónir evra árið 2002 (Björklund, o.fl. 2013; European Agency for Safety and Health at Work, 2011).

3.2.2.1 Heilsa

Þegar álagið er mikið í skipulagsheildum getur það haft slæm áhrif á heilsu. Dæmi um heilsuvandamál eru streita, þunglyndi, kulnun (e. burnout) og uppgjöf.

Streita hefur farið ört vaxandi á vinnumarkaði yfir síðasta áratug og haft slæm áhrif á líkamlega og andlega heilsu fólks. Vandamálið hefur vaxið úr því að skaða aðeins einstaklingana sjálfa og vinnuveitendur þeirra, og ríkisstjórnir nú farnar að finna fyrir

auknum fjárhagslegum kostnaði vegna heilsuvandamála í samfélaginu, einna helst vegna streitu (Lu, 1999).

Kulnun er ekki ósvipað fyrirbæri og þunglyndi en á við um vinnutengd vandamál, t.d. þegar starfsmenn telja sig tæmda (e. depletion) af möguleikum og ástæðum til að sinna vinnunni sinni eftir bestu getu, t.d. vegna streitu í vinnunni. Þegar um kulnun er að ræða er orkan sem starfsmaður nýtir til vinnunnar minni en áður og þá minni hvatning til að standa sig vel. Starfsfólk á það einnig til að aftengjast (e. disengage) vinnunni og verður þá líklegra til kæruleysislegra vinnubragða og tillitsleysi. Ennfremur á kulnun við um það þegar starfsmaður fer að líta niður á eigin færni til að sinna verkum í vinnunni sem hann gat sinnt áður (Halbesleben og Buckley, 2004).

3.2.3 Stjórnendaeftirlit (e. managerial control)

Þegar skipulagsheildir stækka breytast stjórnarhættir þeirra. Eigendur fyrirtækja verða gjarnan að hluthöfum sem eru fjær beinni starfsemi fyrirtækja og ráða inn stjórnendur sem eiga að sjá um starfseminu fyrir sig. Þetta getur almennt átt við ef aðilum er veitt umboð í annarra nafni, þá er er umboðshafi (e. agent) að sjá um vinnu fyrir umbjóðanda (e. principal).

Stjórnendaeftirlit fjallar um sambandið á milli hagsmunaaðila, þ.e. þeim sem eiga rekstur og þeir sem sjá um reksturinn, og hvernig sambandið þar á milli stuðlar að háþrókun hagnaðar fyrir hluthafa. Þetta markmið, „að hámarka hag hluthafa“, er ekki vandamál ef hagsmunir umbjóðanda (e. principal) og umboðshafa (e. agent) liggja í sömu átt, en það er ekki alltaf svo (Tosi, Brownlee, Silva og Katz, 2003).

Almenn viðhorf til þessa atburða má skipta í tvær kenningar. Annars vegar er það kenningin um umboðsvandann (e. agency theory) (Eisenhardt, 1989) og hinsvegar umsjónarkenningin (e. stewardship theory) (Davis, Schoorman og Donaldson, 1997). Báðar kenningar fjalla um háþrókun hagnaðar fyrir hluthafa en líta öðruvísi á mannlega hvatningu, hugarfar umboðshafa og hvernig stjórnendaeftirlitið skal uppsett.

Umboðsvandinn byggir á hinum hagfræðihugsandi manni (e. homo economicus), þ.e. að mannfólkið hugi aðeins að háþrókun eigin hagsmuna, og einbeitir sér að ytri hvatningu umboðshafa. Umsjónarkenningin einbeitir sér að innri hvatningu umboðshafa og lítur svo á að það sé í nytjum (e. utility) umboðshafa að verja og hámarka hag hluthafa (Tosi, o.fl. 2003).

3.2.3.1 Umboðsvandinn (e. agency theory)

Þegar aðila er boðið umboð með eignum annarra skapast mögulegir hagsmunaárekstrar ef markmið umboðsaðilanna eru ekki þau sömu. Þetta vandamál hefur verið kallað umboðsvandinn og kemur fyrir þegar eigandinn/höfuðpaurinn sjálfur, umbjóðandinn, veitir öðrum aðila umboð til að sjá um framkvæmdir á starfsemi (Eisenhardt, 1989; Investopedia, e.d.a).

Vandamál sem umboðsvandinn gerir grein fyrir eru tvíþætt. Annars vegar eru það vandamál sem skjóta upp kollinum þegar hagsmunir og markmið umboðsaðila eru ekki þau sömu, og erfitt getur verið fyrir umbjóðandann að fylgjast með öllu því sem umboðshafi gerir. Hinsvegar eru það vandamál sem geta skapast í kringum áhættur og mismunandi áhættubyrði umboðsaðila, þ.e. umboðshafi mun ekki bera alla áhættuna af fjárfestingum fyrirtækis ef það er í eigu annars aðila. Þá geta skapast hvatar á umboðshafann að taka öðruvísi ákvarðanir en umbjóðendur myndu kjósa (Investopedia, e.d.a).

Það hafa verið lagðar til lausnir við umboðsvandanum sem liggja í ytri hvatningu umboðshafa. Umboðsvandinn byggir á þeim forsendum að það sé markmið allra að hámarka hag sinn, hvort sem það er einstaklingur eða fyrirtæki, og því nauðsynlegt að setja upp hvatakerfi (e. incentive) sem beinir markmiðum umboðshafa í átt að markmiðum umbjóðanda til að reyna að eyða umboðsvandanum (Jensen og Meckling, 1976; Tosi, o.fl. 2003). Þar að auki er talið mikilvægt að auka eftirfylgni með aðgerðum umboðshafa til að umbjóðendur hafi betri upplýsingar um hegðun þeirra. Það hefur þó verið sýnt fram á að of mikil eftirfylgni getur dregið úr frammistöðu fólks (David, Schoorman og Donaldson, 1997; Tosi, o.fl. 2003).

3.2.3.2 Umsjónarkenningin (e. stewardship theory)

Umsjónarkenningin var sett fram til að svara takmörkunum sem umboðsvandinn var talinn hafa (Davis, o.fl. 1997). Eins og áður kom fram byggir umboðsvandinn að mestu á hinum hagfræðihugsandi manni og þarfnast ytri hvatningar til að samræma hagsmuni umboðsaðila. Þetta viðhorf var ekki talið ná til allra umboðshafa, þ.e. umboðshafar geta líka hugsað um hagsmuni annarra sem sína eigin og þá um innri hvatningu að ræða (Davis, o.fl. 1997; Tosi, o.fl. 2003).

Í umsjónarkenningunni er litið á umboðshafann sem einskonar þjón fyrir umbjóðendur sem vinnur að því að þjóna þörfum umbjóðenda. Það er jafnframt litið svo á að umboðshafi fái meiri nytjar úr því að hámarka hag skipulagsheilda, sem er sá sami og hagur eigenda, en að huga aðeins að eigin hagsmunum. Umboðshafinn myndi þá frekar kjósa að bæta hag skipulagsheildanna en sinn eigin stæði honum bæði til boða. Það er því innri hvatning umboðshafa að hámarka hag skipulagsheildanna með markmið þeirra að leiðarljósi (Davis, o.fl. 1997).

Það er ekki talið svo að umboðshafi muni alltaf hegða sér á þann hátt sem umbjóðendur vilja samkvæmt umsjónarkenningunni; það getur vel komið fyrir að nytjar skipulagsheilda stangist á við nytjar umboðshafa, t.d. í óstöðugu starfsumhverfi (e. job environment) og þegar það ríkir vantraust (Hannafey og Vitulano, 2013). Munurinn á kenningunum um umboðsvandann og umsjónarmanninn liggur í því hvernig litið er á umboðshafann, þ.e. hvort litið sé á hann sem eigin-hag-hámarkandi eða hvort hann sé talinn vera með nytjar skipulagsheildanna að leiðarljósi. Þetta skiptir máli þegar kemur að hvatakerfum og hvernig þau eru uppsett. Í umsjónarkenningunni er notast við sjálfstæði (e. autonomy) og vinnuauðgun (e. job enrichment) sem hvatningaraðferðir frekar en fjárhagsleg hvatakerfi og eftirlit, eins og í kenningum um umboðsvandann. Umsjónarkenningin telur jafnframt að ytri hvatning geti haft neikvæð áhrif á hagsmuni umboðsaðila ef ekki er farið rétt að (Davis, o.fl. 1997).

3.3 Hefðbundnar hvatningaraðferðir

Hvatning er mikilvægur þáttur þegar kemur að því fyrir stjórnendur að nýta kraft starfsfólks síns til að ná markmiðum skipulagsheilda ásamt því að vera í stóru hlutverki þegar kemur að því fyrir eigendur að bæta frammistöðu stjórnenda sinna.

Það eru margar leiðir til að hvetja fólk en það getur reynst erfitt að finna réttu hvatningaraðferðina fyrir hvern og einn einstakling og mikilvægt að gera grein fyrir persónubundnum mismun. Það getur farið eftir menningu, fjölskyldustöðu, markmiðum, menntun og trú hvers og eins einstaklings hvaða hvatning það er sem virkar betur en önnur (Ramlall, 2004). Stóra spurningin er að átta sig á því hvaða leiðir eru bestar til að hvetja starfsmenn til ákveðnar hegðunar og gera þá að virkum þátttakendum í starfsemi skipulagsheildanna.

Helsti tilgangur umbunar er að heilla, halda í og hvetja starfsmenn ásamt því fá stjórnendur til að beina ákvörðunum sínum í átt að samræmdum markmiðum við eigendur. Það er almennt litið svo á, innan hagfræðinnar og í mannauðsstjórnun, að fólk og fyrirtæki leitast eftir því að hámarka hag sinn og kjósi frekar að eiga meira en minna. Það fara oft miklar fjárhæðir í umbanir til starfsmanna og stjórnenda, og það getur skipt sköpum fyrir velgengni fyrirtækja hvort starfsmenn séu ánægðir með kjör sín eða ekki (Mondy og Martocchio, 2016).

Það má skipta hefðbundnum hvatningaraðferðum skipulagsheilda í fjárhagslegar og ófjárhagslegar hvatningar sem fela í sér ýmiskonar kjör (e. compensation) til starfsmanna. Fjárhagslegar hvatningar eru aðferðir sem fela í sér peningaleg kjör, þ.e. kostnað fyrir vinnuveitanda, og ófjárhagslegar hvatningar eru kjör sem kosta vinnuveitandann ekki neitt og geta verið óáþreifanlegar (Mondy og Martocchio, 2016).

3.3.1 Fjárhagsleg hvatning

Laun stuðla að ákveðnum lífsgæðum. Hærri laun gera það auðveldara fyrir fólk að uppfylla nauðsynlegar þarfir eins og að kaupa mat og finna sér húsaskjól en þeir sem eiga minni peninga. Þar að auki geta laun gert fólki kleift að eyða frekar í munaðarvörur eins og flotta veitingastaði og ferðalög. Laun hafa einnig áhrif á starfsánægju fólks sem skilar sér í lægri starfsmannaveltu ásamt því að flott kjarakerfi (e. compensation program) getur gert fyrirtæki aðlaðandi á vinnumarkaði og þ.a.l. samkeppnishæfara þegar kemur að því að ráða nýtt starfsfólk (Mondy og Martocchio, 2016).

Skipulagsheildir geta ákveðið að borga starfsfólki sínu í svipuðu magni og gengur og gerist á markaði hjá öðrum skipulagsheildum í svipaðri starfsemi, þau geta einnig kosið að launa hærra en markaðsgengið er, eða lægra. Ef fyrirtæki ákveða að greiða lægri kjör en gengur og gerist á markaði eru þau tilbúin að eyða meiri pening í starfsmannaveltu vegna þess að starfsfólk sækir í betur launuð störf. Að sama skapi ef fyrirtæki kjósa að borga hærri laun en gengur á markaði þá getur hærri launakostnaður gert hækkanir á vöruverði nauðsynlegar. Það er því umhugsunarvert að ákveða kjör starfsmanna (Robbins og Judge, 2014).

Fjárhagsleg hvatning skiptist í bein fjárhagsleg kjör (e. direct financial compensation), eins og laun og bónusar, og óbein fjárhagsleg kjör (e. indirect financial compensation),

eins og hlutaaðild að fyrirtækjum, líftryggingar og námsstyrkir (Mondy og Martocchio, 2016).

3.3.1.1 Bein fjárhagsleg kjör (e. direct financial compensation)

Bein fjárhagsleg kjör eru hluti af launasamningi sem samið er um áður en störf hefjast og samsetning þeirra er ákveðin af fyrirtækinu með tilliti til atriða úr umhverfinu eins og til laga, stéttarfélaga, samkeppnisaðila og markmiða. Fyrirtæki vega mismunandi störf saman með því að skoða uppsetningu þeirra (e. job design), kostnað og virði, og ákveða hvernig bein fjárhagsleg kjör ákveðins starfs verða uppsett (Mondy og Martocchio, 2016).

Grunnlaun eru hluti af beinum fjárhagslegum kjörum ásamt árlegum prósentuaukningum á laun og starfsaldursbundin laun (e. seniority pay). Þar að auki eru frammistöðubundin- og persónubundin laun talin bein fjárhagsleg kjör.

Frammistöðubundin laun eru viðbætur við grunnlaun starfsmanna og fara eftir því hvernig frammistöðu starfsmenn sýna hve mikil kjör eru bætt við. Markmið frammistöðubundinna launa er að auka framleiðni skipulagsheilda og byggir á þeim forsendum að með réttu hvatakerfi er hægt að fá flesta starfsmenn til að leggja harðar af sér og bæta frammistöðu sína. Sem dæmi um frammistöðubundin laun eru bónusar og hluti af hagnaði (Mondy og Martocchio, 2016).

Kjör æðstu stjórnenda fyrirtækja hafa skapað usla í Bandaríkjunum og víðar. Laun framkvæmdastjóra hafa farið ört vaxandi frá tíunda áratug síðustu aldar og náð gríðarlegum hæðum í löndum eins og Bandaríkjunum þar sem laun framkvæmdastjóra geta verið allt að 354 sinnum hærri en meðallaun á vinnumarkaði (Frydman og Jenter, 2010; Mondy og Martocchio, 2016). Í Evrópu eru laun framkvæmdastjóra í betra jafnvægi, framkvæmdastjórar í Bretlandi eru með 22 sinnum hærri laun en meðallaun. Ástæður sem taldar eru á bak við þessa þróun eru t.d. völd stjórnenda til að semja um eigin laun og samkeppnisaðstæður á markaði, þ.e. að fólk sækir frekar í störf með hærri launum. Í skýrslu Rannsóknarnefndar Alþingis um efnahagshrunið (Rannsóknarnefnd Alþingis, 2010), þar sem ástæður hrunsins eru raktar, er talað um kaupaukakerfi og hve vandmeðfarin þau geta verið, sérstaklega þegar stjórnendur hafa bein áhrif á eigin laun.

Framkvæmdastjórar hafa þar að auki notast við starfslokasamninga sem tryggja þeirra stöðu í fyrirtækjum með því að gera það kostnaðarsamt fyrir fyrirtæki að láta sig

fara, til dæmis ef fyrirtæki er keypt af öðru fyrirtæki. Það hafa verið sett ýmis ákvæði í Evrópu og Bandaríkjunum til að koma í veg fyrir að kjör framkvæmdastjóra fari úr böndunum af þessu tagi (Mondy og Martocchio, 2016).

3.3.1.2 Óbein fjárhagsleg kjör (e. indirect financial compensation)

Óbein fjárhagsleg kjör eru skilgreind sem öll fjárhagsleg kjör sem teljast ekki til beinna fjárhagslegra kjara (Mondy og Martocchio, 2016). Óbein kjör eru að jafnaði um 30% af heildar-kjarakostnaði fyrirtækja en jafnframt þau kjör sem starfsmaður fær ekki beint í vasann. Sem dæmi myndi allur fjárhagslegur kostnaður fyrirtækja sem færi í heilsutryggingar fyrir starfsfólk sitt ekki greiðast starfsmönnum beint heldur myndi starfsfólkið aðeins þóknast af þeim ávinningi sem felst í því að hafa heilsutryggingu.

Það getur komið sér vel fyrir vinnuveitendur að nýta óbein fjárhagsleg kjör við starfsemi sína þegar kemur að því ráða og halda í besta starfsfólkið (Mondy og Martocchio, 2016). Það var þó í rannsókn Werner og Tosi (1995) þar sem það kom fram að þrátt fyrir að fyrirtæki beittu miklum beinum og óbeinum fjárhagslegum kjörum þá skilaði það sér ekki í frammistöðu einstaklinga eða fyrirtækja.

Óbein fjárhagsleg kjör má skipta í þau sem eru samkvæmt lögum og þau sem eru af eigin geðþótta skipulagsheilda. Óbein kjör sem eru samkvæmt lögum eru t.d. mótframlög til lífeyrissparnaðar, og kjör af eigin geðþótta eru t.d. heilsutryggingar og eftirlaun (Mondy og Martocchio, 2016).

3.3.2 Ófjárhagsleg hvatning

Hvatning sem er ófjárhagsleg getur bæði talist sem innri og ytri hvatning. Þegar um innri ófjárhagslega hvatningu er að ræða er talað um, líkt og áður kom fram, að ákveðin hegðun sé ánægjuleg í sjálfu sér og krefst ekki ytri hvatninga úr umhverfinu til að vera framkvæmd. Ytri hvatning sem er ófjárhagsleg er t.d. hrós, vinnuaðstæður og endurgjöf á frammistöðu (Ryan og Deci, 2000a).

Það er stundum talað um jafnvægið á milli vinnu og daglegs lífs (e. work-life balance). Með þessu jafnvægi er átt við að starfsmenn þurfa og vilja ekki alltaf fjárhagslega umbun til að bæta frammistöðu sína á vinnustaðnum. Það getur þurft að laga jafnvægið á milli vinnunnar og daglegs lífs til að bæta frammistöðu starfsmanna, t.d. með því að auka sveigjutíma (Mondy og Martocchio, 2016).

Vinnuferlið og umhverfið á vinnustaðnum, eða hönnun starfsins (e. job design), getur aukið hvatningu starfsmanna, starfsánægju þeirra, heilsu og gert starfsfólk að virkari þátttakendum í skipulagsheildum (Landy og Conte, 2013; Parker, 2013). Ef starfsfólk er virkur þátttakandi í starfsemi skipulagsheilda hefur það markmið heildanna að leiðarljósi og leggur sitt að mörkum til að ná markmiðunum. Að sama skapi er virkur þátttakandi líklegri til að líta á starf sitt sem innihaldsríkt og að vera ánægður í starfinu (Landy og Conte, 2013).

3.3.2.1 Jafnvægi vinnu og daglegs lífs (e. work-life balance)

Þegar starfsfólk á í persónulegum vandamálum utan vinnustaðar getur það haft slæm áhrif á frammistöðu starfsfólksins og skipulagsheildanna sem heild ásamt því að geta haft áhrif á heilsu fólks. Í slíkum aðstæðum getur verið mikilvægt að starfsmaður hafi ákveðið vinnufrelsi til að haga tímanum eins og hentar honum betur og finna jafnvægið á milli vinnu og daglegs lífs (Mondy og Martocchio, 2016; Robbins og Judge, 2014).

Nokkrar aðferðir eru helst notaðar til að bæta þetta jafnvægi en þar ber helst að nefna sveigjutíma (e. flextime), samþjöppuð vinnuvika (e. compressed workweek), starfsdeiling (e. job sharing) og fjarvinna e. telecommuting). Sveigjutími er frelsi starfsmanna til að ákveða sjálf á hvaða tímum það vill vinna innan ákveðinna takmarka. Samþjöppuð vinnuvika felur í sér að lengja suma vinnudaga til að geta stytta aðra. Starfsdeiling er að skipta fullu starfi á milli tveggja aðila og fjarvinna er möguleikinn á því að vinna heima hjá sér (Mondy og Martocchio, 2016).

3.3.2.2 Vinnuvíxlun (e. job rotation)

Þegar starfsmenn á sama stigi innan fyrirtækis skipta tímabundið á verkefnum, þ.e. án þess að fara í æðri eða lægri starfsstöður, eru skipulagsheildir að beita aðferð sem kallast vinnuvíxlun (Robbins og Judge, 2014). Vinnuvíxlun kemur sér vel til að auka fjölbreytni og koma í veg fyrir að starfsfólki fari að leiðast í vinnunni.

Vinnuvíxlun er talin tengjast starfsþróun (e. career development) að því leyti að starfsfólk fær aukna reynslu og öðlast meiri þekkingu og hæfileika (Campion, Cheraskin og Stevens, 1994). Stjórnendur geta einnig nýtt sér ávinninga vinnuvíxlunar vegna þess að þeir eiga þá auðveldara með að fylla í lausar stöður ef starfsfólk þekkir betur aðrar starfsskyldur en sínar eigin. Stjórnendur hafa einnig meiri sveigjanleika þegar kemur að skipulagningu starfseminnar og fyrirtæki eru fljótari að aðlagast breytingum þegar

starfsfólkið er kunnugt um aðrar starfsskyldur. Vinnuvíxlun getur þó verið kostnaðarsamt og dregið úr framleiðni fyrirtækja.

Hvatning er talin aukast þegar fyrirtæki beita vinnuvíxlun vegna þess að starfið á að verða áhugaverðara, fjölbreyttara og starfsánægja eykst (Kaymaz, 2010; Robbins og Judge, 2014). Í rannsókn Kurtulus Kaymaz (2010) var bent á að þegar notast er við vinnuvíxlun hefur það jákvæð áhrif á hvatningu að því leyti að einhæfni minnkar í starfinu, hæfni og þekking starfsmanna eykst ásamt því að aukin félagsleg tengsl, sem fylgja í kjölfar nýja vinnuumhverfisins, hafa einnig jákvæð áhrif á hvatninguna.

3.3.2.3 Vinnuauðgun (e. job enrichment)

Með því að breiða úr verkefnum starfsmanna, þannig að þau nái yfir fleiri stig innan skipulagsheilda og starfsfólk því með meiri stjórn á framkvæmd verkefna, er verið að beita vinnuauðgun. Með vinnuauðgun er starfsfólk gefið meiri stjórn á því hvernig skipulagning verkefnis fer fram, hvernig framkvæmt verður verkefnið og við mat á frammistöðunni þegar verkefninu er lokið, og á meðan á því stendur (Robbins og Judge, 2014). Vinnuauðgun getur dregið úr lélegri mætingu, starfsmannaveltu og auknið starfsánægju (Robbins og Judge, 2014).

Vinnuauðgun má til dæmis framkvæma með því að sameina verkefni svo að þau verði að heildstæðara ferli og þar af leiðandi tilgangsríkari fyrir starfsfólkið. Þar að auki er hægt að auka ábyrgð starfsfólksins sem stækkar hluta þeirra í verkefninu og innan skipulagsheildanna (Robbins og Judge, 2014).

Tenging hvatningar og auðugar vinnu mátti sjá í rannsókn Kivimaki, Voutilainen og Koskinien (1995) þegar framkvæmt var könnun þar sem hjúkrunarfólk var spurt um sína eigin hvatningu og ánægju í starfi. Hjúkrunarfólkinu var skipt í tvo flokka eftir starfsstöðu, æðri stöður og lægri stöður, þar sem fólk í æðri stöðum var talið í auðgra starfi en það í lægri stöðum. Niðurstöðurnar voru þær að hvatning var talin töluvert hærri hjá hjúkrunafólkinu sem var í auðgri störfum.

4 Fjárhagsleg umbun sem hvatning

Adam Smith talaði um það í bókinni „The wealth of nations“ frá árinu 1776 að fólk vinnur aðeins fyrir peninga og ef það væri ekki fyrir þessa ytri hvatningu þá myndi fólk ekki vilja vinna. Þetta viðhorf hefur þróast og aukin áhersla lögð á að vinnustaðurinn sé staður sem fólk vill vera á, og að vinnan sé í raun tilgangsrík og eftirsótt (Frey, Oberhualzer-Gee, 1997).

Fjárhagsleg umbun er ein helsta hvatningaraðferð skipulagsheilda. Í mannauðsstjórnun er fjárhagsleg umbun nýtt til að bæta frammistöðu starfsfólks í átt að markmiðum skipulagsheildanna og í stjórnendaeftirliti (e. managerial control) er fjárhagsleg umbun nýtt til að leiða saman hag umboðsaðila, nánar tiltekið stjórnenda og eigenda (Mondy og Martocchio, 2016; Tosi, Brownlee, Silva og Katz, 2003). Fjárhagsleg umbun flokkast sem ytri hvatning af því einstaklingur sem hegðar sér á ákveðinn hátt til að öðlast laun er að sækjast í utanaðkomandi umbun fyrir vikið (Ryan og Deci, 2000a).

Fjöldi rannsókna hefur bent á hvernig ytri hvatning getur dregið úr innri hvatningu (Deci, Koestner og Ryan, 1999). Það getur þó skipt máli hvaða ytri hvatningu um ræðir, t.d. hve mikil sjálfstjórn er á bak við ytri hvatninguna, hver áhrifin verða á innri hvatninguna (Amabile, 1993; Ryan og Deci, 2000a).

Það hefur líka verið sýnt fram á að þegar um ytri hvatningu af fjárhagslegum ástæðum er að ræða geta skapast sérstakir hvatar sem hafa áhrif á hegðun fólks. Það virðist vera að fjárhagsleg örvun (e. stimuli) breyti upplifun fólks á umhverfinu og geri ákveðna svörun (e. response) líklegri en aðra, það hefur t.d. orsakað hegðun sem telst eigingjörn og skapað hvata sem leiða til ósiðferðislegrar hegðunar (Rannsóknarnefnd Alþingis, 2010; Vohs, Mead og Goode, 2006). Það sem hefur verið kallað ýfing (e. priming), og fjallað um hér á eftir, getur átt við í þessum aðstæðum (Schacter og Buckner, 1998).

4.1 Af hverju eru peningar eftirsóttir?

Þrátt fyrir að hagfræðin og sálfræðin eiga það sameiginlegt, þegar litið er til athugana á peningum í samfélaginu, að fræðin reyna bæði að skilja og spá fyrir um hvernig peningar eru nýttir í samfélaginu, þá er nálgunin á rannsóknunum öðruvísi (Furnham og Argyle, 1998). Munurinn sést vel í því hvernig fræðin líta á mannfólkið í rannsóknum sínum.

Í hagfræðinni er frekar litið á mannfólkið eins og hvert annað fjármagn (e. capital) og þá er talað um mannauðinn (e. human capital) þar sem fólk er ekki frábrugðið tækjum (e. machine) og tækni (e. technology) í líkunum (e. model). Fólk er talið langa í peninga vegna þess að peningar gera þeim kleift að uppfylla hvötum (e. incentive) sínum.

Í sálfræðinni er mannfólkið í stærra hlutverki þegar kemur að rannsóknum á áhrifum peninga á fólk. Þar er skoðað hvernig einstaklingar og hópar nýta peninga öðruvísi, hvaða áhrif peningar geta haft á fólk og hvernig hugmyndir um peninga geta fengið ákveðna meiningu innan hópa og verið öðruvísi á milli þeirra (Furnham, 2014; Furnham og Argyle, 1998).

Lagt hefur verið til líffræðileg (e. biological) skýring (Lea og Webley, 2006) á sálfræðilegum áhrifum peninga á fólk. Tillagan byggir á fyrri rannsóknum og kenningum og reynir að skýra hvernig peningar geta verið eftirsóttir til að öðlast það sem veitir nytjar (e. utility), t.d. með viðskiptum, og hvernig peningar geta verið eftirsóttir af því þeir veita nytjar í sjálfu sér, líkt og rannsóknir benda til (Zink, Pagnoni, Martin-Skurski, Chappelow og Berns, 2004).

4.2 Líffræðileg skýring á peningum sem hvatning

Stephen E. G. Lea og Paul Webley (2006) lögðu til líffræðilega skýringu á því hvernig peningar virka sem hvatar á fólk með því að setja saman tvær kenningar sem eiga að útskýra sitt hvorn endann á almennum viðhorfum fræðimanna á þessu ferli. Þeir setja fram rök fyrir því að rétta svarið liggi á milli kenninganna tveggja.

Kenningarnar eru annarsvegar kenningin um peninga sem verkfæri (e. tool theory) og hinsvegar kenningin um peninga sem eiturylf (e. drug theory). Höfundar kenninganna vilja vara við því að kenningaheitin eru myndlíkingar sem lýsa hugmyndafræðinni á bak við eftirsóknina á peningum en eiga ekki að vera tekin í bókstaflegri merkingu (Lea og Webley, 2006).

4.2.1 Verkfærakenningin (e. tool theory)

Kenningin um peninga sem verkfæri lítur á peninga sem eðlilega, menningarlega og tæknilega, þróun mannsins (Lea og Webley, 2006). Hugmyndin er sú að mannfólkið búi yfir ákveðnum líffræðilegum þörfum og þegar mannfólkið þróast skapast nýjungar sem uppfylla þessar sömu þörfum en á nýjan og uppfærðan hátt. Peningum hefur verið líkt

við dagblöð í þessu samhengi þar sem dagblöð eru t.d. talin nýtast við að fullnægja þörfum mannsins á þekkingu (e. knowledge) og því hvati fyrir fólk að kaupa sér dagblöð (Lea og Webley, 2006). Að sama skapi eru hús til að halda okkur skjóli og hvatinn til að byggja hús er því ekki vafamál, rétt eins og tækin sem eru notuð til að byggja húsin. Saman eru þessi „verkfæri“, t.d. dagblöð og hús, með sitt gildi í tilvist mannsins.

Peningar eru í sama ljósi í verkfærakenningunni um peninga. Til að skilja það betur er litið til hagfræðinnar sem byggir á því að það er skortur á aðföngum (e. resources). Þar er hugmyndin sú að ef tveir aðilar eiga í viðskiptum munu báðir aðila hagnast á því. Með þessu viðhorfi eru peningar ekki ósvipað verkfæri og dagblöð og hús að því leyti að peningar nýtast til að öðlast eitthvað annað; þeir eru úrræði að einhverju erfiði (e. means to an end). Fólk stundar viðskipti með peningum og aðilar hagnast af viðskiptum. Peningar eru því ekki það sem veitir hvatningu í sjálfu sér heldur það sem gerir það mögulegt að eignast eitthvað sem er hvetjandi að fá (Lea og Webley, 2006).

Kenningin er talin gera það skýrt af hverju fólk vill peninga, þ.e. af hverju þeir eru eftirsóttir (Lea og Webley, 2006). Verkfærakenningin myndi ekki krefjast frekari sálfræðilegra skýringa á peningum aðra en þá að peningar færa fólk þá sem það vill en ekki sem hvati (e. incentive) í sjálfu sér. Rannsóknir (Zink, o.fl. 2004) benda þó á að peninga geta virkað sem hvati í sjálfu, af þeim sökum er kenningin um peninga sem eiturlyf.

4.2.2 Eiturlyfjakenningin (e. drug theory)

Verkfærakenningin segir að peningar séu eftirsóttir af því það er hægt að nýta þá til einhvers sem veitir nytjar (e. utility), rétt eins og hús sem veitir húsaskjól. Eiturlyfjakenningin nær til annarrar tegundar af eftirsóknarverðleika peninga sem lýsir sér í því að peningar veita ánægju í sjálfu sér og eru því sambærilegir öðrum líffræðilegum hvötum, en ekki aðeins leið til þeirra. Peningum er því líkt við eiturlyf (Lea og Webley, 2006).

Eiturlyf eru efni sem snerta líffræðilega virkni heilans og breyta upplifun fólks með beinum áhrifum, þ.e. þau snerta heilann að vissu leyti. Peningar hafa hinsvegar óbein áhrif á virkni heilans, á skilvitlegu (e. perceptual) stigi, þ.e. peningar hafa áhrif án þess að um beina snertingu sé að ræða. Lea og Webley (2006) líkja þessu við kynferðislegan texta; kynferðislegur texti getur vakið upp tilfinningar í fólk, og haft áhrif á virkni

heilans, sem gegnir ákveðnu líffræðilegu hlutverki í réttu umhverfi en ekki því umhverfi sem textinn býður upp á. Peningar hafa því áhrif á virkni heilans eins og um aðra hvata sé að ræða en eru ekki leið til þessara hvata líkt og verkfærakenningin leggur til.

Það sem skiptir máli í eiturlyfjakenningunni um peninga er að peningar geta virkað sem hvatning á fólk á sama hátt og aðrir náttúrulegir hvatar, eins og líffræðilegar þarfir (Lea og Webley, 2006). Í taugahagfræði hefur verið sýnt fram á, með því nýta segulómun af heilanum (e. fMRI), að þegar peningar eru í nágrenni við fólk þá breytist virkni í heilanum á þeim svæðum sem tengjast tafarlausri umbun (e. immediate reward), en ekki seinkuðum umbunum (e. delayed reward), eins og við væri að búast samkvæmt verkfærakenningunni, það gefur í skyn að peningar geta virkað eins og aðrir hvatar (Zink, o.fl. 2004).

Líkt og áður kom fram er svarið við því af hverju peningar eru eftirsóttir talið liggja á milli kenninganna tveggja. Peningar geta því bæði verið eftirsóttir til að eignast eitthvað annað sem er hvati (verkfærakenningin) og peningar geta verið hvati í sjálfu sér (eiturlyfjakenningin).

4.3 Ómeðvituð áhrif peninga á hegðun

Þegar fólk er í ákveðnu umhverfi vekur það upp minningar sem fólk tengir umhverfið við. Þessar minningar geta gert ákveðnar tengingar líklegri en aðrar þegar kemur að því að bregðast við umhverfinu eða hegða sér á einhvern hátt. Þetta ferli er ómeðvitað, þ.e. fólk gerir sér ekki grein fyrir því að það sé að hegða sér öðruvísi en það myndi gera í öðru umhverfi (Schacter og Buckner, 1998). Þessi áhrif hafa fengið nafnið ýfing (e. priming) og rannsóknir sýna að ýfingaráhrif geta breytt hegðun töluvert (Vohs, Mead og Goode, 2006). Ýfing getur t.d. aukið hvatningu (Velkamp, Aarts og Custers, 2008).

4.3.1 Ýfing (e. priming)

Ýfing er um það hvernig örvun (e. stimulus) úr umhverfinu getur haft áhrif á svörun (e. response) fólks við annarri örvun. Sem dæmi mun fólk sem er örvað (e. stimuli) með gulum lit verða fljótara að taka eftir orðinu banani í orðaþrautum (Psychology Today, e.d.). Ýfing byggir á minningum fólks og hvernig þær tengja saman atburði og hegðun.

Fjárhagsleg umbun, sérstaklega peningar, geta haft þessi ómeðvituðu ýfingaráhrif á fólk (Vohs, o.fl. 2006). Sem dæmi sýndu þrjár rannsóknir Vohs o.fl. (2006) að ef fólk var

ýft með því sem minnti það á peninga þá lagði fólk með meiri vinnu í erfið verkefni áður en það bað um aðstoð. Ein rannsóknin fór þannig fram að þátttakendum var skipt í þrjá hópa, tveir hópar voru yfðir með peningum en sá þriðji var viðmiðunarhópur og fékk enga yfingu. Hóparnir voru beðnir um að leysa erfiða þraut en fengu leyfi til að biðja um aðstoð frá rannsakanda ef þau vildu. Hóparnir sem voru yfðir með peningum eyddu töluvert meiri tíma í þrautirnar áður en þau báðu um aðstoð en viðmiðunarhópurinn.

Í annarri rannsókn úr sömu grein (Vohs, o.fl. 2006) var sýnt fram á að fólk sem var ýft með því sem minnti á peninga var það ólíklegra til að sýna hjálplega hegðun. Í þessari rannsókn þóttist rannsakandi vera í grunnnámi í háskóla (e. undergraduate) og vantaði aðstoð við að kóða gögn. Þátttakendur voru beðnir um að segja til um hversu mikið af gögnum þeir væru tilbúnir til að aðstoða við að kóða. Hópurinn sem var yfður með peningum aðstoðaði minna en viðmiðunarhópur.

Enn önnur rannsókn Vohs o.fl. (2006) sýndi fram á ómeðvituð yfingarhrif á fólk. Rannsóknin var ekki ósvipuð fyrrgreindri rannsókn um hjálplega hegðun (Vohs, o.fl. 2006) en í þetta skiptið krafðist hjálplega atferlið engra sérstakrar hæfni, líkt og kóðunin krafðist í fyrri rannsókninni. Í þetta skiptið var sviðsett slys þar sem einn rannsakandi, sem vissi ekki af yfingu þátttakenda, var látinn missa penna á gólfið. Mælingin um hjálplegu hegðunina var hve mikið af pennum þátttakendur hjálpuðu til við að týna. Niðurstaðan var sú að þátttakendurnir sem voru yfðir með peningum týndu færri peninga en viðmiðunarhópur.

Enn fleiri rannsóknir hafa sýnt áhrif peninga á fólk, sem dæmi getur yfing með peningum vakið upp ótta á dauðanum (Zaleskiewicz, Gasiorowska, Kesebir, Luszczynska og Pyszczynski, 2013) og aukið upplifðan líkamlegan kulda í fólk (Reutner, Hansen og Greifeneder, 2015).

Aðrar rannsóknir hafa bent á hvernig yfing hefur áhrif á annað atferli eins og nauðsynlegar þarfir fólks. Til að mynda sýndi rannsókn Veltkamp, Aarts og Custers (2008) að þegar þátttakendum var gefið að drekka, eftir að hafa ekki fengið að drekka í ákveðinn tíma, hafði yfing sem minnti þátttakendur á það að vera þyrstur þau áhrif að fólk drakk meira magn en viðmiðunarhópur sem fékk ekki slíka yfingu. Það var túlkað sem aukning á hvatningu þátttakenda. Önnur rannsókn (Radel, Sarrazin, Jehu og Pelletier, 2013—í prentun) sýndi að þegar fólk var ýft með samtali um innri hvatningu,

samtal sem þátttakendurnir voru ekki hluti af og veittu ekki athygli, þá jókst hvatningin hjá þeim samt sem áður.

Út frá rannsóknum á ýfingu með peningum eru tveir þættir taldir hafa meiriháttar áhrif á fólk (Vohs, 2015).

1. Í fyrsta lagi er litið svo á að peningar vekji upp tilfinningar fólks á því að vera sjálfum sér næg (e. self-sufficient), sem felur í sér að fólk fer í einangrað hugarfar og sýni minni félagsfylgni (e. prosocial behavior) þar sem persónuleg markmið eru sett framur öðru og einstaklingar eru taldir aðskilja sig öðrum (Vohs, o.fl. 2006).
2. Í öðru lagi er talið að þegar fólk er ýft með atriðum sem minnir á peninga er hugarfarinu hliðrað í átt að hugmyndum um viðskipti, vinnu, atvinnumennsku og völd sem hefur sýnt sig að getur aukið áreynslu fólks á erfiðum verkefnum, frammistöðu, og sjálfsöryggi (Vohs, 2015).

4.4 Ytri hvatning á innri hvatningu

Hvatar eru mikilvægir til að leiða fólk í átt að ákveðnu marki. Atferlisfræði, mannauðsstjórnun, hagfræði og stjórnendaeftirlit byggir á því hvernig nýta má ytri hvatningu, eins og umbun, til að styrkja ákveðna hegðun frekar en aðra. Þetta getur verið varasamt ef það er ekki farið rétt að eins og sást í ósiðferðislegri hegðun bankamanna á Íslandi fyrir hrun (Rannsóknarnefnd Alþingis, 2010).

Í hagfræðinni er ytri hvatning talin auka virðið af því að framkvæma ákveðna hegðun svoleiðis að hún verður meira virði en áður. Nytjarnar (e. utility) af ytri hvatningunni bætast ofan á innri hvatninguna og verður þá aðeins um auknar nytjar (e. utility) að ræða. Þessi hugmyndafræði hagfræðinnar myndi standast ef ytri hvatning myndi alltaf bæta hag aðila en rannsóknir benda á að ytri hvatning getur einnig haft skaðleg áhrif á innri hvatningu (Deci, 1971; Frey og Jegen, 2001). Það getur því verið umhugsunarvert að ákveða hvaða ytri hvatningu skal notað, og hve mikið af henni, til að hvetja fólk (Bénabou og Tirole, 2003).

4.4.1 Of mikil ytri hvatning (e. motivation crowding theory)

Of mikil ytri hvatning er talin draga úr innri hvatningu af því fólk missir marks á því hvað það var við atferli sem fyllti þau innri hvatningar áður en ytri hvatningin tók yfir. Það má því segja að innri hvatning týnist undir ytri hvatningu og fólk telur sig vera að framkvæma atferlið vegna ytri hvatningarinnar en ekki innri hvatningar eins og áður (Frey og Jegen, 2001).

Þessi íhlutun (e. intervention) ytri hvatningar á þá innri hefur verið skipt í tvö sálfræðileg ferli. Annars vegar er það vegna rýrnunar sjálfræðis (e. impaired self-determination), sem felur í sér að ytri hvatning dregur úr upplifðu sjálfræði á atferli. Atferlið er þá ekki lengur framkvæmt vegna þess að einstaklingur vildi gera það og/eða ákvað að gera það, heldur vegna ytri umbunar. Hinsvegar stafar þessi truflun á innri hvatningu vegna skaðaðs sjálfssálits (e. impaired self-esteem), sem er um það þegar fólk upplifir hvatningu sína og vilja til þátttöku sem hafnaða (e. rejected), eða hunsaða (e. ignored), og missir þá hluta af innri hvatningunni (Frey og Jegen, 2001).

Af þessum tveimur sálfræðilegu ferlum hafa verið dregnar tvær ályktanir um ytri hvatningu á innri hvatningu (Frey og Jegen, 2001):

- 1. Ytri íhlutun tæmir (e. crowding out) innri hvatningu ef einstaklingur telur truflunina vera stjórnandi (e. controlling) sem leiðir til rýrnunar sjálfræðis og sjálfssálits.**
- 2. Ytri íhlutun hefur jákvæð áhrif (e. crowding in) á innri hvatningu ef einstaklingur upplifir íhlutunina sem svo að hún styðji við og styrki ákveðið atferli, sem eykur jafnframt sjálfræði og sjálfssálit.**

Sem dæmi um slíka ytri íhlutun og hvernig hún getur dregur úr innri hvatningu mátti sjá í rannsókn Frey og Oberholzer (1997) sem var framkvæmd í Sviss árið 1993. Íbúar Sviss voru teknir í viðtöl til að svara spurningum um hvort þau myndu vera tilbúin til að hýsa kjarnorkugeymslustöð (e. nuclear waste depository) í sínum eigin heimabæ. Þátttakendum var skipt niður í tvo hópa þar sem annar hópurinn var spurður hvort þeir væru tilbúinir til að hýsa kjarnorkugeymslustöðina án þess að fá nein laun fyrir það, og hinn hópurinn hvort það væri tilbúið til að gera það ef það fengi laun fyrir það. Niðurstöðurnar voru þær að 50,8% þátttakenda svöruðu játandi, og voru því tilbúinir til

að hýsa kjarnorkugeymslustöðina, ef þeir fengu engin laun fyrir það, en hlutfallið var 24,6% ef það voru boðin laun fyrir vikið. Þar að auki var boðið þeim sem svöruðu neitandi, þegar launin voru í boði, að endurhugsa ákvörðun sína með því að bjóða hærri laun. Það var aðeins einn þátttakandi sem skipti um skoðun og svaraði játandi við hærri tilboðinu.

Það er litið svo á að þar sem samfélagskennd (e. social spirit) ríkir getur fjárhagsleg umbun fyrir eitthvað sem samfélagið telur æskilegt, en heimamenn vilja ekki hafa í nágrenninu, eins og kjarnorkugeymslustöð, virkað sem ytri íhlutun á atferli sem áður var innri hvatning, þ.e. umbunin dregur úr þegnskyldu fólks (e. civic duty). Fólk var frekar tilbúið að hjálpa samfélaginu á kostnað eigin öryggis ef engin laun voru í boði frekar en ef boðin voru laun (Frey og Oberholzer, 1997).

Önnur rannsókn benti á að þegar mikil umbun er í boði getur myndast stress í fólki sem hefur neikvæð áhrif á frammistöðu þess (Mobbs, Hassabis, Seymour, Marchant, Weiskopf, Dolan og Frith, 2009). Fólk er þá talið fyllast af spenningsi af því það vill eignast umbunina og hræðist að gera mistök, það er talið mynda stress sem dregur úr frammistöðu fólks. Þetta hefur verið kallað yfirhvatning (e. overmotivation) (Mobbs, o.fl. 2009).

4.4.2 Sjálfræðiskenningin (e. self determination theory)

Sjálfræðiskenningin leggur til að fólk kjósi frekar að hafa stjórn á eigin hegðunum en að þau séu skyldug til þeirra af ytri öflum (Ryan og Deci, 2000a). Það er því ekki sama hvaða ytri hvatningu um ræðir hvaða áhrif verða á hegðunina. Eins og við sáum á mynd 1 fyrr í þessu verkefni þá er það sjálfstjórn einstaklinga á ytri hvatningunni sem breytir því hver áhrifin verða á hegðunina, þannig mun atburður sem fær einstakling til að upplifa hegðun eins og skyldu draga úr innri hvatningu hans á hegðuninni.

Tvær rannsóknir Edward L. Deci (1971) sýndu fram á að notkun peninga sem hvatning dró úr innri hvatningu þátttakenda. Í annarri rannsókninni var gerð tilraun á 24 einstaklingum sem var skipt í þrjá hópa þar sem allir hópar áttu að leysa þraut. Tveir hóparnir fengu peninga í laun í mismunandi magni fyrir vikið en sjá þriðji fékk engin peningalaun. Hvatningin var mæld með því að taka tímann hve lengi hver hópur vann í þrautinni og því lengur sem unnið var í þrautinni þeim mun meiri var innri hvatningin

talin. Niðurstöðurnar voru þær að það dró úr innri hvatningu hjá hópnum sem fengu peninga í laun með allt að 67,7 sekúndna mun.

Í rannsókn Deci (1971) var sýnt fram á að þegar um ákveðna tegund af ytri hvatningu er að ræða, eins og munnlega styrkingu og jákvæða endurgjöf, getur það aukið innri hvatningu einstaklinga. Rannsóknin fékk fólk til að leysa þrautir og tíminn tekinn á því hve lengi þau reyndu við þrautirnar. Annar hópurinn fékk munnlega styrkingu og jákvæða endurgjöf fyrir vikið en viðmiðunarhópurinn fékk enga slíka ytri hvatningu. Niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að þátttakendur í viðmiðunarhópnum, sem fékk enga ytri hvatningu, eyddu minni tíma í þrautirnar þegar leið á rannsóknina. Hópurinn sem fékk munnlega ytri hvatningu sýndi ekki lækkandi tíma við að leysa þrautirnar eins og viðmiðunarhópurinn. Niðurstöðurnar voru túlkaðar sem svo að ytri hvatningin jók innri hvatningu við að leysa þrautirnar.

Ástæður fyrir því að þessi munur liggur á milli peningalauna eða munnlegra styrkinga, sem bæði telst til ytri hvatninga, er, líkt og áður kom fram, vegna þess að mismunandi sjálfstjórn liggur að baki ytri hvatninga (Deci, 1971). Peningar eru því taldir snúa innri hvatningu einstaklinga í þá hugsun að hegðunin sé framkvæmd vegna fjárhagslegra umbuna og því minni upplifuð sjálfstjórn á hegðuninni sem getur dregið úr innri hvatningu.

4.4.3 Maðurinn sem félagsvera

Mannfólkið er félagsvera og þörfin fyrir því að vera félagslega samþykktur af öðrum er talin hvetja fólk til ákveðinnar hegðunar (Ellingsen og Johannesson, 2007). Hugmyndin er sú að fólk er ekki sama hvað öðrum finnst og ef þau telja að ákveðin hegðun leiði til þess að fólk líti betur á sig þá eru þau líklegri til að hegða sér á þann hátt.

Ímyndahvatning (e. image motivation) er hugtak sem hefur verið notað til að lýsa ferlinu á bak við það sem fær fólk til að hegða sér betur (e. good), og með aukinni félagsfylgni (e. prosocial behavior), þegar aðrir eru að horfa. Ímyndahvatning felur í sér að fólk vill líta vel út fyrir hópinn þegar aðrir eru að fylgjast með og atferli einstaklings mun því aðlaga sig á þann hátt að ímyndun fólks á einstaklingnum er haldið til haga (Ariely, Bracha og Meier, 2007). Félagsfylgni á jafnframt við um hegðun sem er í hag annarra eða hefur jákvæð áhrif á samfélagið. Sem dæmi um félagsfylgni er hegðun eins

og að deila með öðrum, samstarf, aðstoð að einhverju tagi og framlög í góðgerðarskyni, svo eitthvað sé nefnt (Li og Ling, 2015).

Í rannsókn Ariely, Bracha og Meier (2007) var sýnt fram á að árangur fjárhagslegrar umbunar fyrir hegðun sem telst til félagsfylgni er háð því hversu sýnileg umbunin er öðrum. Fjárhagsleg umbun virkar t.d. betur ef þau eru veitt fyrir hegðun sem er persónuleg frekar en fyrir opinbera vinnu og/eða þjónustu. Ástæðan var talin sú að fólk vill að aðrir sjái hvað það er að gera gott og jafnframt að það sé að gera gott án þess að þurfa ytri hvatningu, eins og fjárhagslega umbun, fyrir vikið. Þar af leiðandi getur fjárhagsleg umbun skaðað hvatningu fólks á atferli ef einstaklingur telur að aðrir munu líta á það sem svo að einstaklingurinn sé að framkvæma hegðunina einungis vegna umbunarinnar en ekki af því einstaklingurinn er „góður“ (e. good). Að sama skapi, ef enginn er að fylgjast með atferli, og fjárhagsleg umbun í boði fyrir vikið, er ytri hvatningin ekki að skaða neina ímynd, og ytri hvatningin því líklegri til að bæta frammistöðuna (Ariely, Bracha og Meier, 2007).

Samkvæmt þessu viðhorfi er það ekki fjárhagslega umbunin sjálf sem skaðar hvatninguna af hegðun heldur er það ímyndunin sem fólk telur að sé sköðuð ef aðrir líta á það þannig að hegðunin sé aðeins framkvæmd vegna umbunarinnar.

5 Niðurstöður

Í byrjun þessa verkefnis kom það fram að umfjöllunarefnið myndi verða um fjárhagslega umbun sem hvatning með það að markmiði að leitast svara við því af hverju fjárhagsleg umbun getur dregið úr hvatningu fólks. Rannsóknir Deci, Koestner og Ryan (1999), Frey og Jegen (2001), Ariely, Bracha og Meier (2007) og fleiri hafa sýnt að það getur ýmislegt verið á seyði þegar peningar eru annars vegar. Hvað það er sem leiðir til þessa áhrifa peninga á atferli getur verið ýmislegt.

5.1 Hvað finnst fólki hvetjandi?

Við höfum komist að því að hvatning getur verið margslungið fyrirbæri. Það virðist vera að allt það sem fær fólk til að hreyfa sig, eða hugsa á einhvern hátt, er vegna þess að fólkið fann hvata til að gera það. Þegar fólk finnur fyrir hungri er það hvatning fólksins að fá sér mat, þetta stafar af því að heili mannfólksins hefur ákveðna líffræðilega ferla, eins og önnur spendýr, sem virka á þann hátt að svara örvunum úr umhverfinu á sem besta máta. Þessi virkni hefur það jafnframt að markmiði að sækjast í það sem er gott og forðast það sem er slæmt, þannig fær fólk ánægju tilfinningar ef það öðlast það sem það sækist í ásamt því að finna óæskilegar tilfinningar, eins og ótta eða annað slíkt, ef það er í aðstæðum sem það vill forðast (Mobbs og McFarland, 2010).

Við sáum að skoðanakannanir undanfarin 40 ár hafa sýnt að starfsfólki finnst laun vera eitt af helstu ástæðum fyrir því sem veitir þeim hvatningu, þar að auki skiptir máli að vinnan sé áhugaverð, starfsöryggi, vöxtur innan fyrirtækis og að einstaklingur fái vinnu sína metna (Wiley, 1997). Laun veita ákveðin lífsgæði fyrir fólk sem gerir þeim kleift að uppfylla nauðsynlegum þörfum sínum eins og fyrir mat og húsaskjól. Þegar laun aukast munu lífsgæði fylgja þar með af því það verður auðveldara að fullnægja nauðsynlegum þörfum og meiri möguleiki á munaðarvörum eins og ferðalögum, sem er talið auka nytjar. Þar að auki hafa hærri laun ákveðið öryggi í för með sér sem er til að mynda annað þrepið í þarfapýramída Maslow (1943), starfsöryggi myndi einnig eiga þar við. Af þessu sést, taugavísindunum til stuðnings, að fólk sækist í nytjar og forðast áhættu; laun skapa nytjar og skortur af þeim er slæmt. Taugavísindin sýndu okkur

jafnframt, líkt og jafngildis- og væntingakenningin um hvatningu fjalla um, að sanngirni skiptir máli þegar kemur að umbunum ásamt því að væntingar fólks til umbana getur haft áhrif.

Líffræðilegar skýringar á því af hverju peningar eru eftirsóttir af fólki hafa leitt okkur að þeirri niðurstöðu að peningar geta bæði verið nytsamlegir sem miðill til að eignast það sem fólki langar í, eins og samkvæmt verkfærakenningunni um peninga, og peningar geta verið hvati í sjálfu sér, eins og eituryfjakeningin talar um (Lea og Webley, 2006). Það virðist þá geta átt við að hærri laun sem auka lífsgæði, með því að gera það auðveldara að kaupa það sem skapar nytjar, styður verkfærakenninguna að því leyti að peningar eru þá nýttir sem miðill. Að sama skapi getur það átt við, til stuðnings við eituryfjakeninguna, að öryggið sem aukin laun veita eykur vellíðan fólks.

5.2 Ómeðvituð áhrif

Þegar peningar eru í umhverfinu getur það haft áhrif á hugsunarhátt fólks og breytt hegðun þeirra. Það vekur athygli að þetta getur gerst án þess að fólk geri sér grein fyrir því og opnar vangaveltur um hvað vægi slíkra áhrifa getur verið í daglegu lífi fólks.

Það sem hefur verið kallað ýfing (e. priming) er það sem um ræðir. Ýfing tengist minningum fólks og hvernig það tengir saman fyrri atburði við hegðun (Psychology Today, e.d.). Fólk verður fyrir örvunum úr umhverfinu sem vekur upp þessar minningar, tengingar, fólks á atburðum sem fær fólk í ákveðið hugarástand samkvæmt því. Þannig hefur örvun með peningum verið sýnt fram á að geri fólk sjálfstæðara, t.d. með því að eyða lengri tíma í erfið verkefni, en að sama skapi á fólk það til að verða eigingjarnara og ólíklegra til að sýna hjálplega hegðun (Vohs, Mead og Goode, 2006). Í rannsókn (Radel, Sarrazin, Jehu og Pelletier, 2013) var einnig sýnt fram á hvernig ýfingu má nýta til að auka hvatningu fólks með því að ýfa fólk með samræðum um innri hvatningu sem það var ekki hluti af.

Rannsóknir á ýfingu skildu okkur eftir með tvö meiriháttar áhrif. Annarsvegar var það hvernig ýfing vekur upp tilfinningar fólks á að vera sjálfum sér næg (e. self-sufficient) sem felur í sér einangrað hugarfar og minni félagsfylgni (e. pro-social behavior). Hinsvegar er ýfing með peningum talin hliðra hugsunarhætti fólks að viðskiptamiðuðum hætti þar sem eigin hagur er í fyrirrúmi sem getur leitt til aukinnar áreynslu, frammistöðu og sjálfsöryggis (Vohs, 2015).

5.3 Fjárhagsleg umbun sem hvatning

Hvatningu var gjarnan skipt í það sem telst til innri og ytri hvatninga. Innri hvatning var um það þegar eitthvað atferli var ánægjulegt í sjálfu sér og ytri hvatning átti við um allar ytri ástæður, eins og umbun og refsingu, sem fær fólk til að hegða sér á ákveðinn hátt. Líkt og við sáum samkvæmt sjálfræðiskenningunni um hvatningu (Ryan og Deci, 2000a) er ekki sama hvaða ytri hvatning um ræðir hver áhrifin verða á innri hvatninguna, það er t.d. öðruvísi að fá munnlega hvatningu og fjárhagslega umbun.

Hagfræðin leit á fjárhagslega umbun sem hagaukandi fyrir fólk og að fjárhagsleg umbun bætist aðeins ofan á alla þá hvatningu sem er fyrir í fólki. Við höfum séð að það er ekki alltaf svo; ytri hvatning getur dregið úr innri hvatningu.

5.3.1 Sjálfræðiskenningin (e. self determination theory)

Sjálfræðiskenningin útskýrði þessi áhrif ytri hvatninga á innri hvatningu sem svo að fólk kjósi frekar að hafa sjálfstjórn á eigin hegðunum og þegar aukin ytri hvatning kemur í spilin minnkar upplifð sjálfstjórn á hegðun sem veldur þessari rýrnun á innri hvatningu. Fólk lítur þá frekar á hegðunina sem skyldu en að hún stafi af eigin ástæðum (Ryan og Deci, 2000a).

Rannsóknir Deci (1971) sýndu t.d. að fólk eyddi minni tíma í að leysa þrautir ef það voru peningalaun í boði en jafnframt að það hafði jákvæð áhrif á innri hvatninguna ef munnleg hvatning var notuð. Fleiri rannsóknir sýndu jafnframt fram á þessi áhrif (Deci, Koestner og Ryan, 1999).

5.3.2 Of mikil ytri hvatning (e. motivation crowding out)

Aðrir útskýrðu þessi áhrif ytri hvatninga á innri hvatningu með þeim hætti að áhrifin byggjast á því hvort sjálfræði og sjálfssálit rýrni fyrir vikið, ekki ósvipað því sem sjálfræðiskenningin talar um. Út frá þessu voru tvær ályktanir dregnar sem segja til um hvort ytri hvatningin muni hafa skaðleg áhrif eða ekki (Frey og Jegen, 2001). Frey og Jegen (2001) litu á að þegar ytri íhlutun (e. intervention), eins og ytri hvatning, hefur stjórnandi (e. controlling) áhrif á atferli, þannig að það dregur úr sjálfræði (e. impaired self determination) og sjálfssáliti (e. impaired self-esteem), mun það tæma (e. crowd out) innri hvatningu af atferlinu sem kann að hafa verið þar fyrir. Að sama skapi mun ytri

íhlotun auka innri hvatninguna ef einstaklingur upplifir hana sem svo að hún styðji við og styrki ákveðið atferli.

5.3.3 Maðurinn sem félagsvera

Enn aðrir litu á að innri hvatning fólks verði fyrir áhrifum af ytri hvatningu þegar aðrir geta séð hvað er í boði fyrir ákveðið atferli. Ímyndahvatning (e. image motivation) var hugtakið sem við kynntumst þegar fólk kys að hegða sér betur, þ.e. með aukinni félagsfylgni (pro-social behavior) þegar aðrir eru að fylgjast með (Ariely, Bracha og Meier, 2007; Ellingsen og Johannesson, 2007). Þannig vill fólk líta vel út í félagsskapnum, fólk vill vera samþykkt af honum og fólk vill fá virðingu. Þetta sáum við í rannsókn Ariely, o.fl. (2007) þar sem árangur fjárhagslegrar umbunar fyrir ákveðna hegðun fór eftir því hversu sýnileg umbunin var öðrum.

5.3.4 Samantekt skýringa

Ef við berum saman skýringarnar þrjár á því hvað það er sem getur verið að verki þegar ytri hvatning dregur úr innri hvatningu sjáum við að bæði kenningin um of mikla ytri hvatningu og sjálfræðiskenningin leggja til að það fari eftir því hve mikið einstaklingur hefur stjórn á ytri hvatningunni hver áhrifin verða á innri hvatninguna. Þá var meiri stjórn betri en minni. Þar að auki töluðu báðar kenningarnar um það að ytri hvatning getur aukið innri hvatningu ef um rétta ytri hvatningu er að ræða; sjálfræðiskenningin sýndi t.d. fram á að hrós getur aukið innri hvatningu og kenningin um of mikla ytri hvatningu taldi að ef ytri hvatning styðji við og styrki ákveðið atferli þá muni það auka innri hvatninguna (Frey og Jegen, 2001; Ryan og Deci, 2000a).

Kenningin um manninn sem félagsveru og ímyndahvatning byggir jafnframt á því hvað öðru fólki finnst um mann sjálfan. Það er ekki ósvipað því sem kenningin um of mikla ytri hvatningu leggur til að sé önnur ástæðan fyrir stjórnandi (e. controlling) áhrifum ytri hvatninga á þá innri, en það er ef ytri hvatning leiðir til rýrnunar sjálfálits. Það liggur í augum uppi að sjálfálit byggir að vissu leyti á því hvað öðrum finnst um mann sjálfan, t.d. sáum við að hugtakið um að vera sjálfum sér nægur (e. self efficacy) var m.a. bundið því hvað annað fólk trúði um færni einstaklings (Ellingsen og Johannesson, 2007; Frey og Jegen, 2001; Wood og Bandura, 1989).

Það er því ýmislegt sem skýringarnar eiga sameiginlegt og ómögulegt að segja til um hvort svarið sé eitt en ekki annað, og líklega er það einhver blanda af þessu öllu saman.

5.4 Takmarkanir

Takmarkanir ritgerðarinnar liggja í því margslungna fyrirbæri sem hvatning er. Öll hegðun fólks er að einhverju leyti hvatatengd og því getur öll hegðun talist til hvatninga að einu eða öðru leyti. Þar að auki er hvatning persónubundin og fólk mismunandi eins og það er margt, og því ómögulegt að segja til um hvort ein hvatningaraðferð sé betri en önnur þegar um mannfólkið er að ræða (Landy og Conte, 2013; Wiley, 1997).

Að sama skapi virðist vera hægt að kafa endalaust dýpra í ómeðvituð áhrif fjárhagslegrar umbunar á fólk og hvað sé almennt á seyði þegar fólk er minnt á peninga. Taugavísindin vinna að því að auka skilning okkar á því hvað sé raunverulega á seyði í heilanum og af hverju. Það virðist vera langt í land þegar kemur að skilningi á heilanum, og gæti vel verið svo að framfarir á því sviði muni aðstoða við skilning á hvatningu (Mobbs og McFarland, 2010).

En þrátt fyrir allt þá vonar höfundur að ritgerðin hafi veitt innsýn inní þennan djúpa heim hvatninga og hvernig peningar geta haft áhrif á fólk.

6 Umræður

Það er greinilegt að það er margt á seyði þegar um fjárhagslega umbun er að ræða og af hverju ytri hvatning getur dregið úr innri hvatningu. Þrjár helstu skýringarnar á þessum áhrifum ytri hvatninga á þá innri voru vegna sjálfstjórnar fólks á eigin hegðun, sjálfsálits fólks, og að fólk vill líta vel út fyrir aðra. Þar að auki geta ómeðvituð áhrif verið að verki þegar um peninga er að ræða.

Þegar talað er um að fólk vilji hafa stjórn á því sem það er að gera, og ef það missir þessa stjórn þá dregst úr innri hvatningu fólksins, er eins og fólk missi sjónar á öllum þeim innri ástæðum á bak við atferli sem það upplifði áður en ytri hvatningin kom við sögu. Höfundur veltir því fyrir sér hvort þetta geti í raun stafað af því að fólk missi trúna á því af hverju ákveðið atferli var framkvæmt í fyrsta lagi, áður en ytri hvatningin átti sér stað? Er innri hvatningin á bak við atferli virkilega að týnast, tæmast eða gleymast þegar um ákveðna ytri hvatningu er að ræða?

Höfundur veltir því upp á móti hvort að ytri hvatning hafi þessi áhrif á innri hvatningu af því ytri hvatningin lætur annað fólk líta á atferli einstaklinga sem svo að atferlið sé aðeins að framkvæmast vegna ytri hvatningarinnar en ekki af innri hvatningu einstaklingsins. Sjálfstjórnin á ytri hvatningunni sem um ræðir myndi þá aðeins stafa af því hvað aðrir telja að liggi á bak við ákveðið atferli fólks, þ.e. hvað fólk telur að aðrir líti á að sé að stjórna atferli sínu. Ytri hvatningin myndi þá líklega aðeins draga úr innri hvatningu ef um er að ræða hegðun sem fólk telur að líti vel út fyrir aðra, að sama skapi myndi fólk líklega fagna álit annarra að um ytri hvatningu sé að ræða ef atferlið er talið líta illa út fyrir aðra, t.d. ef um ólöglegt athæfi væri að ræða.

Í báðum tilvikum væri um stjórnun á atferli að ræða en spurningin er hvort það sé vegna þess að fólk vill stjórna þessu sjálf, eða hvort það sé vegna þess að fólk vill líta vel út fyrir aðra. Þetta virðist vera barátta á milli hugmyndanna um ímyndahvatningu (e. image motivation) og sjálfræðiskenningarinnar (e. self determination theory) um hvatningu (Ariely, Bracha og Meier, 2007; Ryan og Deci, 2000a). Höfundur lítur á þetta sem svo að annaðhvort vill fólk stjórna eigin hegðun af því það vill stjórna eigin hegðun, eða fólk vill láta það líta út fyrir að hegðun stjórnist af því sem það telur líta vel út fyrir

aðra. Samkvæmt síðari kostinum væri einnig um sjálfsálit fólks að ræða, líkt og kenningin um of mikla ytri hvatningu leggur til, af því sjálfsálit fólks er bundið því að vissu leyti að líta vel út fyrir aðra. Til að geta skorið úr um hvort annað, bæði eða hvorugt sé raunin þyrfti frekari rannsóknir.

Það virðist jafnframt lítið vera hægt að gera varðandi ómeðvituð áhrif peninga á fólk, þ.e. hvernig ýfing með peningum getur dregið úr hjálpsemi einstaklinga og gert þá eigingjarnari, svo eitthvað sé nefnt (Schacter og Buckner, 1998; Vohs, o.fl. 2006). Höfundur veltir því fyrir sér hve mikið þessi ýfing hefur áhrif á fólk í daglegu lífi; erum við að hjálpa öðrum minna þegar við höfum verið minnt á peninga? Það virðist ómögulegt að forðast þessi ómeðvituðu áhrif peninga þegar um fjárhagslega umbun er að ræða af því fjárhagsleg umbun minnir örugglega flesta á peninga. Það er varla ráðlagt að hvetja fólk til að halda sig fjarri peningum en það sakar ekki að vita af þessum ómeðvituðu áhrifum þegar við stöndum frammi fyrir því að hjálpa öðrum eða þegar við þurfum að leysa erfiða þraut.

Hvort sem það er almenn hegðun mannfólksins að hugsa aðeins um eigin hag, hvort ómeðvituð áhrif peninga séu að verki þegar við tökum ákvarðanir eða hegðum okkur á einhvern hátt, hvort það fari eftir því hversu mikil sjálfstjórn eða sjálfræði við teljum okkur hafa á atferli, hvort það byggist á því hvað aðrir hugsa um okkur, eða hvort það sé samblanda af þessu öllu saman sem hefur áhrif þegar fjárhagsleg umbun er annars vegar, þá er það allavega ljóst að það er ekki nóg að borga eingöngu bónus fyrir góða frammistöðu, hvort sem það er gert einu sinni á ári eða tíu sinnum á ári, það þarf líka að huga að andlegum þáttum þegar kemur að hvatningu mannfólksins.

7 Lokaorð

Hugarfarið í samfélaginu hefur verið að breytast í þá átt að aukin áhersla er lögð á jafnvægi vinnu og daglegs lífs (e. work-life balance), hönnun starfa (e. job design) og að störf séu auðugri en áður (e. job enrichment). Jákvæðar tilfinningar starfsmanna til fyrirtækja leiða til betri frammistöðu þeirra og skipulagsheildanna, ásamt því að auknar líkur eru á því sem kallað var þegnskaparhegðun skipulagsheilda; að ganga framur kröfum (Frey og Oberholzer-Gee, 1997; Landy og Conte, 2013).

Þessi ritgerð styður við hugmyndir um hugarfarsbreytingar í samfélaginu með því að leitast við að gera ávinning innri hvatningar skýrari en hann gæti virst þeim sem hefur ekki heyrt hans getið. Þá er það skiljanlegra fyrir aðila innan skipulagsheilda, sem huga að hvata- og umbunarkerfum, að innri hvatning fólks getur skipt máli fyrir velgengni skipulagsheildanna ásamt því að stuðla að bættri vellíðan í daglegu starfsumhverfi fólks.

Þegar höfundur lítur til framtíðar, þá væri gaman að kanna betur hvað taugavísindin hafa að segja um mannfólkið og hvernig heili mannsins virkar til að skilja betur hvað það er sem er raunverulega á seyði þegar notast er við fjárhagslega umbun sem hvatningaraðferð. Þar að auki væri áhugavert að kanna betur ómeðvituð áhrif peninga á fólk, t.d. hvert vægi ýfingaráhrifa peninga er í daglegu lífi fólks. Að lokum væri áhugavert að bera frekar saman þær skýringar sem ritgerðin gaf upp að væru á bak við skaðleg áhrif ytri hvatninga á þá innri. En það bíður betri tíma.

Heimildaskrá

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Í L. Berkowitz (ritsjóri), *Advances in Experimental Psychology* (1. bindi, bls. 267-299). New York: Academic Press.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Ariely, D., Bracha, A. og Meier, S. (2007). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *IZA Discussion Papers*, 2968.
- Atkinson, J. W. og Birch, D. (1970). *The dynamics of action*. Oxford, England: Wiley.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 359-373. doi: 10.1521/jscp.1986.4.3.359
- Bénabou, R. og Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economics Studies*, 70, 489-520.
- Björklund, C., Jensen, I. og Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being?. *Journal of Vocational Behavior*, 571-530. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.09.002>
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. doi: 10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. og Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Borman, W. C. og Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Í N. Schmitt og W. C. Borman (ritstjórar), *Personnel Selection in Organizations* (bls. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brehm, J. W. og Self, E. A. (1989). The intensity of motivation. *Annual Review of Psychology*, 40, 109-131.
- Brief, A. P. og Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. doi: 10.5465/AMR.1986.4283909
- Campion, M. A., Cheraskin, L. og Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. og Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L., Koestner, R. og Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. og Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Dörnyei, Z. og Ushioda, E. (2013). *Teaching and researching: Motivation*. London: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Ellingsen, T. og Johannesson, M. (2007). Paying respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 135-149. doi: 10.1257/jep.21.4.135
- European Agency for Safety and Health at Work. (2011). *Psychosocial risks and stress at work*. Sótt 2. janúar af <http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index.html>.
- Fliessbach, K., Weber, B., Trautner, P., Dohmen, T., Sunde, U. Elger, E. og Falk, A. (2007, 23. nóvember). Social comparison affects reward-related brain activity in the human ventral striatum. *Science*. Sótt 2. janúar af <https://www.cens.uni-bonn.de/team/board/armin-falk/social-comparison-affects-reward-related-brain-activity-in-the-human-ventral-striatum-science-2007-3185854-1305-1308-with-k.-fliessbach-b.-weber-p.-trautner-t.-dohmen-u.-sunde-c.-e.-elger..pdf>.
- Frey, B. S. og Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87(4), 746-755.
- Frey, B. S. og Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Frydman, C. og Jenter, D. (2010). CEO compensation. *Annual Review of Financial Economics*, 2(1), 75-102.
- Furnham, A. (2014). *The new psychology of money*. London: Routledge.
- Furnham, A. og Argyle, M. (1998). *The psychology of money*. London: Routledge
- Gellatly, I. R. og Irving, P. G. (2009). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3), 231-245. http://dx.doi.org/10.1207/S15327043HUP1403_2

- Glimcher, P. W. (2003). The neurobiology of visual-saccadic decision making. *Annual Review of Neuroscience*, 26, 133-179. doi: 10.1146/annurev.neuro.26.010302.081134
- Gollwitzer, P. M. og Oettingen, G. (2001). Motivation: History of the concept. Í Smelser, N. J. og Baltes, P. B. (ritstjórar), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (bls. 10109-10112). Sótt 31. desember af <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-56113>.
- Halbesleben, J. R. B. og Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.004
- Haner, C. F. og Brown, (1955). Clarification of the instigation to action concept in the frustration-aggression. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(2), 204-206. <http://dx.doi.org/10.1037/h0044818>
- Hannafey, F. T. og Vitulano, L. A. (2013). Ethics and executive coaching: An agency theory approach. *Journal of Business Ethics*, 115, 599-603. doi: 10.1007/s10551-012-1442-z
- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Investopedia (e.d.a). *Agency theory*. Sótt 1. janúar af <http://www.investopedia.com/terms/a/agencytheory.asp?layout=orig>.
- Investopedia. (e.d.b). *Productivity*. Sótt 31. desember af <http://www.investopedia.com/terms/p/productivity.asp?layout=orig>.
- Íslensk orðabók. (2010). Reykjavík: Forlagið.
- Jenck, F., Moreau, J. og Martin, J. R. (1995). Dorsal periaqueductal gray-induced aversion as a simulation of panic anxiety: Elements of face and predictive validity. *Psychiatry Research*, 57(2), 181-191. doi: 10.1016/0165-1781(95)02673-K
- Jensen, M. C. og Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D. og Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1307-1320. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1307>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Í M. D. Dunnette og L. Hough (ritstjórar), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, (2. útgáfa) (bls. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kang, M. J., Hsu, M., Krajbich, I. M., Loewenstein, G., McClure, S. M., Wang, J. T. og Camerer, C. F. (2009). The wick in the candle of learning: Epistemic curiosity

activates reward circuitry and enhances memory. *Psychological Science*, 20(8), 963-973. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02402.x

Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
<http://dx.doi.org/10.1108/01437720610713521>

Kivimaki, M., Voutilainen, P. Og Koskinen, P. (1995). Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: testing the job characteristics model. *Journal of Nursing Management*, 3(2), 87-91. doi: 10.1111/j.1365-2834.1995.tb00086.x

Kovach, K. A. (1980). „Why motivational theories don't work“. *SAM Advanced Management Journal*, 45(2), 54-59.

Kovach, K. A. (1987). „What motivates employees? Workers and supervisors give different answers“. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

Landy, F. J. og Conte, J. F. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. (4. útgáfa). New Jersey: Wiley.

Lea, S. E. G. Og Webley, P. (2006). Money as tool, money as drug: The biological psychology of a strong incentive. *Behavioral and Brain Sciences*, 29(2), 161-209.

Li, Y. og Ling, W. (2015). A comparative study of effects of time priming and money priming on pro-social behavior. *Open Journal of Social Psychology*, 3, 180-185.
<http://dx.doi.org/10.4236/jss.2015.33027>

Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3), (bls. Óviðeigandi).

Locke, E. A. og Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Lu, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management*, 8(1), 61-72.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi: 10.1002/job.165

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. og Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behavior: A comparison of counterproductive work

behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 51-57. doi: 10.1111/1468-2389.00193

Mobbs, D., Hassabis, D., Seymour, B., Marchant, J. L., Weiskopf, N., Dolan, R. J. og Frith, D. (2009). Choking on the money: reward-based performance decrements are associated with midbrain activity. *Psychological Science*, 20(8), 955-962. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02399.x

Mobbs, D. og McFarland, W. (2010). The neuroscience of motivation. *NeuroLeadership Journal*, 3.

Mondy, R. W. & Martocchio J. J. (2016). *Human Resource Management*. (14. útgáfa). London: Pearson.

Olds, J. og Milner, P. (1954). Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other regions of rat brain. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 47(6), 419-427. <http://dx.doi.org/10.1037/h0058775>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Issues in organization and management series*. England: Lexington Books.

Organ, D. W. og Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Parker, S. K. (2013). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *The Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115208

Penney, L. M. og Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796. doi: 10.1002/job.336

Pierce, W. D. og Cheney, C. D. (2013). *Behavior analysis and learning* (5. útgáfa). London: Psychology Press.

Pintrich, P. R. og De Groot, E. V. (1990). Motivational self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 33-40.

Pritchard, R. D. (1995). *Productivity and improvement: Organizational case studies*. London: Praeger.

Psychology Today, (e.d.). *Priming*. Sótt 2.janúar af <https://www.psychologytoday.com/basics/priming>.

Radel, R., Sarrazin, P., Jehu, M. og Pelletier, L. (2013). Priming motivation through unattended speech. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 763-772. doi: 10.1111/bjso.12030

- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 52-63.
- Rani, R. og Lenka, S. K. (2012). Motivation and work motivation: Concepts, theories & researches. *International Journal of Research in IT & Management*, 2(8), 14-22.
- Rannsóknarnefnd Alþingis. (2010) *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir*. (1. útgáfa). Reykjavík: Oddi hf
- Reutner, L., Hansen, J. og Greifeneder, R. (2015). The cold hearth: Reminders of money cause feelings of physical coldness. *Social Psychological and Personality Science*, 6(5), 490-495. doi: 10.1177/1948550615574005
- Robbins, S. P. og Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Robinson, S. L. og Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi: 10.2307/256693
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Salamon, S. D. og Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 185-199. doi: 10.1002/job.348
- Schacter, D. L. og Buckner, R. L. (1998). Priming and the brain. *Neuron*, 20(2), 185-195. doi: 10.1016/S0896-6273(00)80448-1
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: The Free Press.
- Smith, A. (2005). *Wealth of nations*. North Carolina: Hayes Barton Press.
- Smith, C., Organ, D. W. og Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Takahashi, H., Kato, M., Matsuura, M., Mobbs, D., Suhura, T. og Okubo, Y. (2009, 13 febrúar). When your gain is my pain and your pain is my gain: Neural correlates of envy and schadenfreude. *Science*. Sótt 3. janúar af <http://media.rickhanson.net/home/files/papers/EnvySchadenfreude.pdf>.

- Tietjen, M. A. og Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
<http://dx.doi.org/10.1108/00251749810211027>
- Tosi, H. L., Brownlee, A. L., Silva, P. og Katz, J. P. (2003). An empirical exploration of decision-making under agency controls and stewardship structure. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2053-2071.
- Veltkamp, M., Aarts, H. og Custers, R. (2008). On the emergence of deprivation-reducing behaviors: Subliminal priming of behavior representations turns deprivation into motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 866-873.
 doi:10.1016/j.jesp.2007.08.005
- Viteles, M. S. (1953). *Motivation and morale in industry*. London: Staples P.
- Vohs, K. D. (2015). Money priming can change people's thoughts, feelings, motivations, and behavior: An update on 10 years of experiments. *Journal of Experimental Psychology*, 144(4), 86-93. <http://dx.doi.org/10.1037/xge0000091>
- Vohs, K. D., Mead, N. L. og Goode, M. R. (2006, 17. nóvember). The psychological consequences of money. *Science*. Sótt 2. janúar af <http://www.sciencemag.org/content/314/5802/1154.full.pdf>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiner, B. (1991). Metaphors in motivation and attribution. *American Psychologist*, 46(9), 921-930. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.46.9.921>
- Werner, S. og Tosi, H. L. (1995). Other people's money: The effects of ownership on compensation strategy and managerial pay. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1672-1691.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
<http://dx.doi.org/10.1108/01437729710169373>
- Wood, R. og Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. doi:10.5465/AMR.1989.4279067
- Zaleskiewicz, T., Gasiorowska, A., Kesebir, P., Luszczynska, A. og Pyszczynski, T. (2013). Money and the fear of death: The symbolic power of money as an existential anxiety buffer. *Journal of Economic Psychology*, 36, 55-67.
 doi:10.1016/j.joep.2013.02.008
- Zink, C. F., Tong, Y., Chen, Q., Bassett, D. S., Stein, J. L. og Meyer-Lindenberg, A. (2008). Know your place: Neural processing of social hierarchy in humans. *Neuron*, 58(2), 273-283.

