

BS ritgerð
Stjórnun og forysta

Áhrif bónuskerfis í þjónustuveri Símans

Ari Hróbjartsson



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptadeild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Svala Guðmundsdóttir
Júní 2010

Útdráttur

Markmiðakenningin (Goal-setting theory) var tekin upp sem bónuskerfi í þjónustuveri Símans í janúar 2007. Áhrif þessa kerfis á árangur, ef einhver væru, höfðu aldrei verið rannsökuð, en það var mat yfirmanna í þjónustuveri Símans að frammistaða starfsfólks hefði batnað umtalsvert eftir að það var tekið tekið upp. Viðhorf starfsmanna til umbunarkerfisins hafði heldur aldrei verið kannað. Niðurstaðan var umtalsvert betri frammistaða hjá starfsmönnum þjónustuversins eftir að bónuskerfið var tekið í notkun sem kom heim og saman við mat yfirmanna. Hefur framleiðni starfsmanna aukist um 15% síðan farið var að notast við kerfið. Niðurstöður könnunarinnar um viðhorf starfsmanna þjónustuvers Símans til umbunarkerfisins voru þó frekar neikvæðar.

Efnisyfirlit

1. INNGANGUR	5
2. BÓNUSKERFI	6
2.1 ALMENNT UM STYRKINGAR OG HVATAKENNINGAR.....	7
2.2 MARKMIÐAKENNINGIN	12
2.3 LAUN SEM HVATNING	15
3. ÁHRIF AF INNLEIÐINGU BÓNUSKERFIS Í ÞJÓNUSTUVER SÍMANS	16
3.1 ÞÁTTTAKENDUR	16
3.2 ÁREITI	16
3.3 TÆKJABÚNAÐUR	16
3.4 RANNSÓKNARSNIÐ	16
3.5 MÆLINGAR.....	17
3.6 FRAMKVÆMD	17
3.7 NIÐURSTÖÐUR.....	17
3.8 UMRÆÐUR.....	18
4. KÖNNUN Í ÞJÓNUSTUVERI SÍMANS	22
4.1 ÞÁTTTAKENDUR	22
4.2 TÆKJABÚNAÐUR	22
4.3 RANNSÓKNARSNIÐ	22
4.4 MÆLINGAR.....	22
4.5 FRAMKVÆMD	22
4.6 NIÐURSTÖÐUR.....	23
4.6.1 Hvatning.....	23
4.6.2 Þjálfun.....	23
4.6.3 Fyrirmyndarstarfsmenn.....	24
4.6.4 Skýr endurgjöf.....	24
4.6.5 Stöðug endurgjöf.....	24
4.6.6 Bið eftir umbun.....	25
4.6.7 Almenn ánægja með bónuskerfið.....	25
4.6.8 Bakvinnslu viðmið.....	25
4.6.9 Innskráningarviðmið.....	26

4.6.10 Umbun.....	26
4.6.11 Salesforce viðmið.....	26
4.7 UMRÆÐUR.....	27
5. HEIMILDASKRÁ.....	32

Töflu og myndaröð

MYND 1. ÞARFAPÝRAMÍDI MASLOWS	9
MYND 2. VÆNTINGAKENNINGIN	11
MYND 3. ÞRÓUN VINNSLUHLUTFALLA Á TÍMABILINU	19
MYND 4. HLUTFALL ÞEIRRA SEM NÁÐU BÓNUS VIÐMIÐUM.	20
MYND 5. NIÐURSTÖÐUR SPURNINGA 1-7	27
MYND 6. NIÐURSTÖÐUR SPURNINGA 8-11	28
MYND 7. JÁKVÆÐIR FYLGNISTUÐLAR	29
MYND 8. NEIKVÆÐIR FYLGNISTUÐLAR	30

1. Inngangur

Símaver Símans er það stærsta sinnar tegundar á landinu. Þar eru í kringum 60 starfsstöðvar og um 100 starfsmenn vinna þar á vöktum allan sólarhringinn alla daga ársins. Í viku hverri berast að jafnaði 21 til 26 þúsund símtöl í símaverið. Símaverinu er skipt í 2 deildir, söluver og þjónustuver. Söluver skiptist niður í innhringiver, en starfsfólk þess tekur við óskum viðskiptavina um kaup á þjónustu og úthringiver en þaðan er hringt í fólk og því boðið vörur og þjónusta Símans. Þjónustuver skiptist í tæknilega aðstoð, sem sér um að aðstoða viðskiptavinum með alla þá vöru og þjónustu sem Síminn selur og reikningaþjónustu sem tekur á móti fyrirspurnum viðskiptavina varðandi reikninga.

Í ársbyrjun 2007 voru innleidd bónuskerfi í þjónustuver. Við ákvörðun viðmiðana var áætlað að 70% starfsmanna myndu ná þeim. Umbunin var ákveðin 30.000 kr sem voru um 20% af grunnlaunum starfsmanna í þjónustuverinu.

Viðmiðin voru miðuð við frammistöðu fólks í símanum. Fólk þurfti að ná tveimur viðmiðum til að fá bónus. Annarsvegar þurfti það að vera skráð í símann 85% af tímanum. Þau 15% sem eftir sátu voru hugsuð fyrir matartíma og önnur stutt hvíldarhlé. Starfsmenn þurftu að vera í símtali eða viðbúnir fyrir símtal 78% af tímanum sem þeir voru skráðir í símann. Hin 22% voru hugsuð fyrir starfsmenn til að sinna eftirvinnslu eftir að símtölum lauk, til dæmis skrá símtölin inn í þar til gert kerfi. Fljótlega eftir að þetta bónuskerfi var tekið upp var ákveðið að taka upp gæðaeftirlitskerfi með umbun. Það lýsir sér í því að þjónustuverið “huldusímtöl” og gæði þjónustunnar voru metin. Séu gæðin viðunandi fá allir starfsmenn deildarinnar umbun en enginn ef svo er ekki.

Aldrei höfðu verið rannsökuð áhrif af umbunarkerfinu né heldur viðbörgð starfsmanna við því. Í þessari ritgerð er leitast við varpa ljósi á þessi tvö atriði.

2. Bónuskerfi

Bónuskerfi miða að því að umbuna starfsmönnum fyrir góða frammistöðu. Slík kerfi eru mjög algeng og hafa verið notuð lengi á almennum vinnumarkaði. Sum eru umdeild og hafa þau sem tengjast kaupaukakerfum í stórum fyrirtækjum, svo sem bönkum, verið mikið í umræðunni. Bónuskerfum má skipta upp í fjóra undirflokkka, eininga bónus þar sem starfsmenn fá greitt fyrir hverja einingu, hlutdeild af hagnaði, kaupréttarákvæði og markmiða tengda umbun. Dæmi um kerfi þar sem starfsmenn fá *greitt fyrir hverja einingu* eru til dæmis sölubónusar þar sem starfsmenn fá ákveðna upphæð fyrir hverja sölu sem þeir ná. Einu gildir hvort um fasta upphæð eða hluta af söluandvirðinu er að ræða. *Hlutdeild af hagnaði* er algengust í minni fyrirtækjum en þar fá starfsmenn sín venjulegu laun og svo er samið um að þeir skipti helmingi af hagnaði á milli sín í samræmi við starfshlutföll eða annað. *Kaupréttarákvæði* voru algeng hjá æðstu stjórnendum í stórum fyrirtækjum. Þau gengu út á það að stjórnendur gátu keypt hlutabréf á ákveðnu verði og ef verð hlutabréfanna var orðið hærra en nam þeirri upphæð gátu þeir selt bréfin strax og grætt umtalsverðar fjárhæðir. Þetta kerfi hefur legið undir harðri gagnrýni, ekki síst hér á landi, þar sem það er talið yta undir áhættusækni og að stjórnendur muni leggja of mikla áherslu á skammtímahag fyrirtækisins. *Markmiða tengd umbun* er mjög algeng. Það þekkest til dæmis vel hjá sölufyrirtækjum að nái sölumenn að selja fyrir ákveðna upphæð fái þeir einhverja umbun (Abernathy, 2000, Jones og George, 2007).

Ástæðan fyrir því að fyrirtæki nota bónuskerfi eru nokkrar. Stjórnendur geta valið að borga starfsmönnum sínum viðbótarlaun í formi launahækkunar eða umbunar ofan á hefðbundin laun. Þrátt fyrir að upphæðin geti verið sú sama hefur frammistöðutengd umbun meiri áhrif af þremur ástæðum. Laun eru yfirleitt tengd þeirri stöðu sem fólk vinnur, ábyrgð og menntun starfsmanna en ekki tengd frammistöðu starfsmanna, þannig getur 5% launahækkun í viðbót virkað smávægileg í heildarsamhenginu. Það geta verið aðrar ástæður sem valda launahækkunum eins og kjarasamningsbundnar hækkanir eða launahækkanir tengdar verðlagsþróun. Þar af leiðandi tengir fólk ekki endilega hærri laun við meiri afköst. Að lokum getur það reynst erfitt fyrir stjórnendur fyrirtækja að lækka laun starfsmanna þegar framleiðni dregst saman. Þannig er æskilegt að hafa kerfi sem er jafn sveigjanlegt og afköst starfsmanna. Hvaða leið er farin fer mest eftir hvaða starf er verið að vinna og hvaða hegðun stjórnina langar að verðlauna (Abernathy, 2000, Jones og George, 2007).

2.1 Almennt um styrkingar og hvatakenningar

Bónuskerfin eru að stofni til byggð á hvatakenningum sem koma úr atferlissálfræði. Þegar reynt er að greina hvað hvatning er getur skólabókarskilgreiningin hljóðað eitthvað á þessa leið: „... hvatning er eitthvað sem togar eða ýtir okkur til þess að hegða okkur á ákveðinn máta.“ (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper og Burnes, 2005). Þegar hvatning er skoðuð þarf að hafa eftirfarandi þrjú atriði í huga:

1. Fólki ætti alltaf að vera hvatt til þess að gera eitthvað. Einstaklingar munu reyna í lengstu lög að forðast vinnu þannig að ætíð skal hafa í huga til hvaða hegðunar fólki er hvatt.
2. Það er auðvelt að reyna einungis að meta hversu miklum afköstum einstaklingurinn skilar og velta ekki fyrir sér öðrum þáttum sem hafa áhrif, til dæmis gæðum vinnubragða.
3. Að lokum þarf að hafa í huga hversu lengi einstaklingurinn reynir að breyta atferli sínu fyrir umbunina, svokölluð þrautseigja (Abernathy, 2000, Arnold o.fl., 2005, Jones og George, 2007).

Hvatningu má skipta í tvo flokka, annars vegar ytri hvatning og hins vegar innri hvatning. Innri hvatning snýst um að vilja gera hlutina vel einfaldlega af því þú vilt gera þá vel og fyrir þig sjálfan. Ytri hvatning er að vilja gera hlutina vel af því þú færð einhverja styrkingu til dæmis peninga, betri einkunn í skóla eða bikara á mótum í íþróttakeppnum (Arnold o.fl., 2005, Deci 1975, Jones og George, 2007, Ryan og Deci, 1999).

Kenningar um ytri- og innri hvatningu hafa valdið deilum í vísindasamfélaginu í gegnum árin. Deci (1975) kom fram með þá kenningu að „ef fólki gerði hlutina einungis til þess að fá ytri hvatningu þá skorti það persónuleg tengsl við verkefnið, sem það myndi hafa ef það framkvæmdi verkefnið án þess að fá ytri hvatningu“ Hann hélt því líka fram að ytri hvatning drægi úr innri hvötum (Arnold o.fl., 2005, Deci, 1975).

Margir hafa sett út á kenningu Deci. Bandura kom fram með gagnrýni á verk Decis árið 1977 (Latham, 2007). Hans athugasemdir skiptust í fjóra liði:

1. Skilin milli innri- og ytri hvatningar eru mjög óljós. Hann hélt því fram að það væri ómögulegt að finna aðstæður þar sem engin áhrif væru af ytri hvatningu.
2. Hann benti á að rannsókn Decis hafði verið aðferðarfræðilega röng þar sem svipting rannsóknarefna af umbun sem þau hafðu áður hlotið fyrir að vinna verkefnið myndi í raun virka eins og refsing.

3. Hann benti líka á minnkandi áhrif umbunar, það er ef fólk fær umbun fyrir að vinna ákveðið verkefni þá minnka áhrif umbunarinnar í hvert skipti sem verkefnið er unnið.
4. Sama umbunin getur haft mismunandi áhrif. Ef þú segir við manneskju; þú færð ekki umbunina fyrr en þú hefur lokið verkefninu, í stað þess að segja eftir á þú fékkst þessa umbun af því þú laukst verkefninu, hefur áhrif á það hvernig við skynjum umbunina (Latham, 2007).

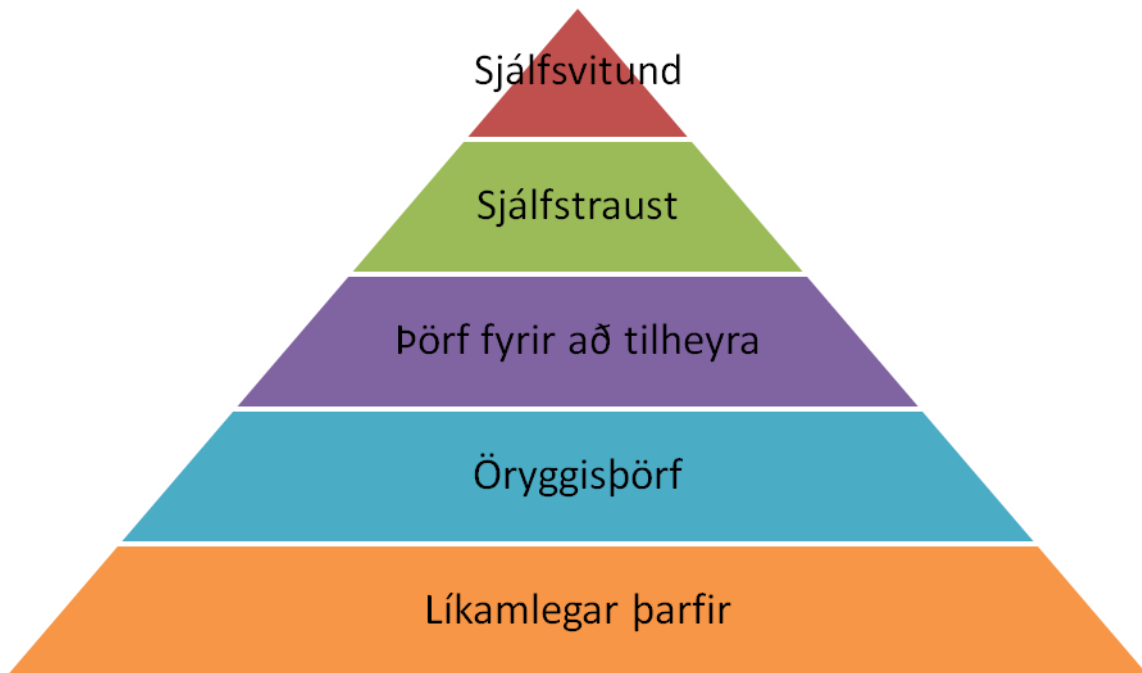
Fleiri hafa fylgt í kjölfarið og gagnrýnt kenningar Decis, til dæmis Eisenberger og Cameron (1996), Lock og Latham (1990), Cameron og Pierce (1994) og Ford (1992). Í aðalatriðum er fólk sammála um að mörkin milli innri og ytri hvatningar séu afar óljós. Það er í raun aldrei svo að þú gerir eitthvað einungis af innri hvötum. Einnig hefur verið bent á að einhverjir annmarkar hafi verið á rannsóknum Decis sem hafi skekkt myndina, samanber kenningar Bandura (Latham, 2007).

Hvatakenningin (Incentive theory of motivation) hefur verið rannsökuð síðan snemma á 20. öldinni. Hún gengur í stuttu máli út á það að lífverur bregðast við ytri hvötum með ákveðinni hegðun. (Bolles, 1967). Það er; þú getur kallað eftir ákveðinni hegðun með því að veita styrkingu fyrir þá hegðun eftir á. John B. Watson kom fyrstur fram með þá kenningu árið 1913 að maðurinn stjórnaðist af ytri áhrifum. Ýmsar rannsóknir fylgdu í kjölfarið. Til dæmis rannsókn Simmons frá árinu 1924 (Latham, 2007) þar sem hann mældi tímum sem það tók rottur að fara í gegnum vöfundarhús. Þar kom í ljós að rottur sem fengu styrkingu voru fljótari að komast úr vöfundarhúsinu en rottur sem fengu enga styrkingu. Það kom einnig í ljós að eðli styrkingar skipti ekki síður máli, en rottur sem fengu sólblómafræ sem umbun voru lengur að fara í gegnum vöfundarhúsið en þær sem fengu mjólk og brauð. Síðan hafa verið gerðar margar rannsóknir á dýrum, sem styrkt hafa þessar kenningar. Tinklepaugh (1928) gerði rannsókn þar sem hann notaði apa og komst að sömu niðurstöðu. Ferster og Skinner (1957) framkvæmdu rannsókn á dúfum og rottum. Sú rannsókn sýndi að þegar dýrin fengu styrkingu á tilviljunarkenndum tímum þá varð frammistaða þeirra betri við úrlausn á ýmsum verkefnum en ef þau fengu enga styrkingu. Yukl, Wexley og Seymore (1972) tókst að endurtaka þá tilraun á mannfólki. Marg endurteknar tilraunir gefa skýrt til kynna að kenningar atferlissálfræðinga, að lífverur bregðist við styrkingum með bættri frammistöðu, virki jafn vel á menn (Latham, 2007, Locke og Latham, 2002).

Ýmsar aðrar kenningar hafa komið fram sem stangast að einhverju leyti á við þessar kenningar eða byggja á sama grunni. Sem dæmi kom Abraham Maslow fram með kenningu árið 1943 (Maslow, 1943) sem hét þarfakenningin (Need theory). Hún byggði á að maðurinn

hefði nokkrar grunnþarfir og þessar grunnþarfir endurspegluðu alla hans hegðun hvort sem það var í vinnu eða einkalífi. Maslow skipti þessu upp á eftirfarandi máta:

Mynd 1. Þarfapýramídi Maslows



- Sjálfsvitund (Self-actualisation): Þörf fyrir að fá að gera eins vel og maður getur að þróa eigin hæfni og fá að tjá hana.
- Sjálfstraust: Þörf fyrir að vera metinn og virtur að verðleikum af sjálfum sér sem og öðrum.
- Þörf fyrir að tilheyra: Þörf fyrir að tilheyra öðrum einstaklingi eða hópi einstaklinga
- Öryggisþörf: Þörf fyrir líkamlegt og sálrænt öryggi. Að þurfa ekki að vera í umhverfi sem manni stafar ógn af.
- Líkamlegar þarfir: Þörf fyrir mat, drykk, kynlíf og fleira. Helstu frumþarfir mannsins.

Sú kenning gekk út frá að með því að styrkja neðsta hluta pýramídans myndu efri hlutar hans styrkjast um leið. Til þess að hafa fyrirmyndar starfsmann væri æskilegt að uppfylla hans þarfir (Maslow, 1943). Þarfa kenning Maslows hefur verið rannsökuð mikið síðan hann setti hana fram og hafa ýmsir vankantar komið í ljós. Til dæmis hafa Wahba og Bridwell (1976), Salanick og Pfeffer (1977) og að lokum Rauschenberger (1980) (Arnold o.fl., 2005) opinberað nokkra mikilvæga galla en meðal þeirra má nefna:

- „Þarfir skiptast ekki niður eins og Maslow hafði gert ráð fyrir.
- Kenningarnar gátu ekki spáð fyrir um hvenær tiltekin þörf væri uppfyllt.

- Það voru engin skýr tengsl milli þarfa og hegðunar, það er, sama hegðun gat endurspeglad mismunandi þarfir og mismunandi hegðun gat endurspeglad sömu þarfir.
- Þarfirnar voru ekki útskýrðar með nægjanlegri nákvæmni.
- Það að skilgreina þarfir sem eitthvað lífræðilegt fyrirbrigði veldur vandræðum. Það tekur ekki tillit til þess að fólk og hópar geta skilgreint sínar eigin þarfir og hvernig sé best að uppfylla þær.“ (Arnold o.fl., 2005)

Kenningar Maslow hafa enn í dag ákveðið fylgi. Rowan (1998) (Arnold o.fl., 2005) sagði að með því að bæta þremur atriðum við þarfa kenningu Maslow yrði hún mun betri. Hann hélt því til dæmis fram að sjálfstraustinu mætti skipta upp í tvo flokka annars vegar viðurkenningu, sjálfstraust sem þú færð frá öðrum. Hinsvegar trú á sjálfum sér sem þú færð ekki frá öðrum einstaklingum. Þörfin fyrir hæfni, það er að geta öðlast ákveðna færni í einhverju einfaldlega til þess að vera fær um að gera það vel. Sú þörf ætti sennilegast heima milli öryggis þarfarinnar og þarfarinnar fyrir því að tilheyra einhverju. Rowan vildi líka halda því fram að sjálfsvitundinni mætti skipta upp í tvö stig. Annarsvegar þegar einstaklingurinn er reiðubúinn til að tjá sjálfan sig og hefur komist að því hver hann er, hinsvegar eitthvað sem er dulrænna og mætti helst líkja við sambandi við Guð og/eða aðra menn (Arnold o.fl., 2005). McGregor (1960), Argyris (1964) (Arnold o.fl., 2005), Schein (1988) og fleiri hafa búið til það sem stundum kallast kenningar hinnar almennu skynsemi. McGregor setti fram kenningu X og kenningu Y og Schein bætti við félagslegu hliðinni. Þeir miða að því að greina hina almennu mannlegu hegðun. Kenningarnar eru í stuttu máli eftirfarandi:

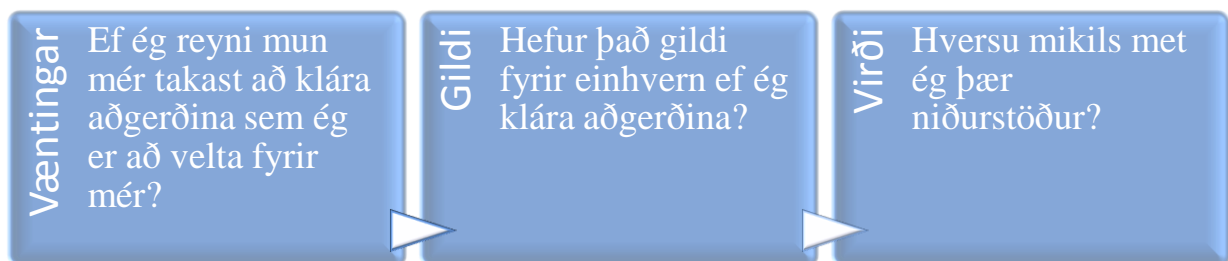
- „Kenning X: Það er ekki hægt að treysta fólki. Einstaklingum er ekki treystandi, þeir eru í eðli sínu órökréttir og latir. Það þarf þess vegna að stjórna þeim og hvetja þá áfram með fjárhagslegum umbunum og hótunum um refsingu. Þegar slíka stjórnun vantar eltir fólk sín eigin markmið, sem stangast oft á við markmið skipulagsheildarinnar.
- Kenning Y: Fólk leitar eftir sjálfstæði, sjálfsuppgötvun, og tækifærin til að skapa í vinnu sinni. Einstaklingar geta séð fram á veginn og aðlagð sig nýjum aðstæðum. Einstaklingar hafa siðferðiskennd og ábyrgð og munu, fá þeir tækifæri til, leggja sig fram um að skila sínu í þágu skipulagsheildarinnar.
- Félagslegt: Hegðun einstaklinga er undir mestum áhrifum af félagslegum samskiptum, sem hafa áhrif á ímynd þeirra og hversu vel þeim líður á vinnustaðnum. Fólk leitar

eftir samskiptum sem gefa þeim tilgang á vinnustaðnum. Þau stýrast frekar af væntingum samstarfsaðilla en fjárhagslegri umbun.“ (Arnold o.fl., 2005)

Eins og sést eru þessar kenningar hvorki algildar né fullkomlega lýsandi fyrir einstaklinga. Á vinnustað falla mögulega 30% einstaklinga tilheyrja X flokknunum, 40% falla í Y flokkinn og 30% myndu vera í félagslega flokknunum. Einnig getur einstaklingur á einhverjum tímapunkti verið Y en færst svo yfir í X til dæmis vegna starfsleiða.

Væntingakenning Vrooms er líka ein af hvatakenningum. Hún snýst í stuttu máli um það að væntingar manna hefðu áhrif á frammistöðu þeirra. Meginmunur á væntingakenningu Vrooms og þarfakenningu Maslows er að áherslan á þarfakenningar Maslows er á innihald hvatningarinnar á meðan áherslan í væntingakenningu Vrooms er á ferlið sjálft. Væntingakenning Vrooms (Arnold o.fl, 2005, Vroom, 1964) miðar að því að útskýra hvað einstaklingur velur meðvitað þegar hann fer í gegnum þriggja skrefa ferli.

Mynd 2. Væntingakenningin



Vroom hélt því fram að virði hvatningarinnar væri margfeldi þessara þriggja þátta, þannig að ef mat einstaks þátтар væri núll þá myndi einstaklingurinn ekki reyna aðgerðina. Yfirmaður þarf því að hafa þessi þrjú atriði í huga þegar að hann skipuleggur starf. Hann þarf að gæta þess að einstaklingurinn hafi næga færni til að inna starfið af hendi, að hann skynji að hann sinni starfi sínu vel og að umbunin sé aðlaðandi. Þrátt fyrir að þessi kenning líti ágætlega út á pappír hefur hún frekar dottið úr tísku í seinni tíð. Helstu atriðin sem fræðimenn finna að henni eru meðal annars eftirfarandi:

- Það virkar jafn vel að leggja saman liðina þrjú og að margfalda þá.
- Kenningin virkar ekki þegar einhver af liðunum hefur neikvæða niðurstöðu til dæmis þegar umbunin er óaðlaðandi.
- Sjálfsmat fólks á þessum liðum er oft illa ígrundað (Arnold o.fl., 2005, Vroom 1964).

Sanngirniskenning Adams snýst um að við gerum allt til þess að halda jafnvægi milli frammistöðu og umbunar. Ef einstaklingur veit af einhverjum sem skilar minni afköstum en fær jafn mikið borgað og hann, dregur viðkomandi úr afköstum, til að tryggja að hann fái

sömu laun fyrir sömu vinnu. Að sama skapi hefur það verið rannsakað hvort afköst aukist við launahækkanir. Það hefur sýnt sig í störfum þar sem hægt er að mæla bein afköst að þau hafa aukist þegar fólk fær óvæntar launahækkanir. Fólk fer sjálfkrafa að gera ráð fyrir því að afköst okkar eigi að aukast af því umbunin er meiri. Í stuttu máli mun allt vera reynt til að koma á jafnvægi milli afkasta og launa (Arnold o.fl., 2005).

2.2 Markmiðakenningin

Það umbunarkerfi sem komið var á í þjónustuveri Símans byggir á markmiðakenningunni (Goal setting theory). Sú kenning miðar að því að hvetja starfsmenn til að ná einhverju ákveðnu viðmiði og fá þeir umbun sem styrkir slíka hegðun. Edwin Locke kom fram með þessa kenningu árið 1964. Kenning hans hefur síðan náð miklum vinsældum, í raun svo miklum að undir lok 20. aldar var rúmlega helmingur rannsókna á hvatakenningum, sem birtar voru í stórum rannsóknartímaritum, um markmiða kenninguna (Arnold o.fl., 2005). Niðurstöður þeirra rannsókna er hægt að greina í fjóra meginflokka.

1. Sértek markmið leiða til meiri framleiðni en engin eða afstæð markmið (svo sem að gera sitt besta).
2. Sýni fólk markmiðinu hollustu (goal commitment) skila háleit markmið sér í meiri framleiðni.
3. Endurgjöf er mikilvæg svo fólk geti aðlagð framlag sitt að því að ná markmiðum.
4. Breytur svo sem peningagreiðslur hafa þau áhrif að fólk stefnir ákveðnar að markmiðum (Latham, 2007, Locke og Latham, 2002, Locke, Saari, Shaw og Latham, 1981, Ordóñez, Schweitzer, Galinsky og Bazerman, 2009).

Þessar niðurstöður hafa styrkt í sessi markmiðakenninguna og aukið vægi hennar í vinnustaða sálfræði. Locke greindi frá því 1981 (Latham, 2007, Locke o.fl., 1981) að 90% rannsókna styddu grunnþætti markmiðakenningarinnar. Mento framkvæmdi svo aðra rannsókn 1987 (Latham, 2007) sem renndi enn frekari stöðum undir niðurstöður Lockes frá 1981. Mento sagði í rannsókn sinni að markmiðakenningin væri best fallin til að sýna fram á tengsl milli umbunar og aukinnar framleiðni (Arnold o.fl., 2005, Latham, 2007).

Þegar notast skal við markmiðakenninguna er aðalatriði að velja réttu viðmiðin. Þau þurfa að vera sértek og krefjandi en ekki einungis standa sig vel og selja. Með krefjandi er átt við að erfitt skuli vera að ná viðmiðunum en ekki ómögulegt (Jones og George, 2007, Locke og Latham, 2002). Einnig er mikilvægt að velja viðmið sem eru hæfilega háleit. Það er oft talað um að markmið eigi að vera SMART. SMART stendur fyrir sértek, mælanleg, athyglisverð,

raunhæf og tímasett. Rannsóknir hafa sýnt að framleiðnin eykst mest þar sem 50% starfsmanna ná viðmiðunum. Fjölmargar rannsóknir sýna einnig að skýr markmiðasetning eykur framleiðni en þar á meðal eru ýmsar rannsóknir þeirra Lockes og Lathams. Árið 1974 rannsökuðu Latham og Kinne (Locke og Latham, 2002) framleiðni skógarhöggsmanna og jókst framleiðni þeirra umtalsvert eftir að markmiðakenningin var komið á. Rannsókn Lathams og Yukls ári síðar (Locke og Latham, 2002) sýndi að vörubílstjórar spöruðu fyrirtæki 250.000 dollara á níu mánuðum með því að setja viðmið sem fólu í sér að þeir færu með 90% af hámarksþyngd af trjám á bílum sínum í stað 60%. Locke og Latham (Locke og Latham, 2002) athugðu fylgni hjá tveimur hópum þar sem öðrum hópnum er sagt að ná ákveðnu markmiði og hinum er sagt að gera sitt besta. Niðurstöðurnar voru að fylgni er allt að 0,8 milli betri frammistöðu og þess ásetnings að ná ákveðnu markmiði. Rannsóknir þeirra sýna líka að í einu skiptin sem frammistaðan er lakari í hópnum sem á að ná settum markmiðum er þegar að markmiðin eru of háleit (Arnold o.fl., 2005, Latham, 2007, Locke og Latham, 2002, Locke o.fl., 2009).

Það skiptir líka miklu máli hversu flókið verkefnið er þar sem markmiðakenningin er notuð. Hún hentar best þegar starfið er mjög staðlað til dæmis færibandavinna. Þegar verkefnið eru orðin flóknari skilar kenningin minni árangri. Samanburðarrannsóknir hafa sýnt að þegar markmiðin eru skýr er fylgnin fyrir flókin verkefni 0,41 en 0,77 fyrir einfaldari verkefni (Locke og Latham, 2002).

Þekking er mjög mikilvæg til þess að einstaklingurinn nái markmiðunum. Rannsókn Lockes og Lathams frá árinu 2000 (Locke og Latham, 2002) sýnir fram á mikilvægi þess að einstaklingurinn hafi næga þekkingu og kunnáttu til að ná viðmiðunum og fái stöðuga endurgjöf á störf sín. Stöðug endurgjöf skiptir fólki miklu máli því venjulega bætir það við frammistöðu sína þegar það er aðeins undir viðmiðunum. Þeir sem hafa enga hugmynd um hvar þeir standa eru ólíklegir til að leggja harðar að sér til þess að fara upp fyrir viðmiðin (Arnold o.fl., 2005, Erez, 1977, Locke og Latham, 2002).

Markmiðahollusta (goal commitment) er mjög mikilvæg í markmiða kenningunni. Hún er skilgreind sem vilji einstaklingsins til að falla ekki frá markmiðinu eða lækka það. Málamiðlarar eru mikilvægir þegar fólk er í hóp sem stefnir í sameiningu að markmiði. Það er mjög einstaklingsbundið hvaða markmið eru talin háleit og hver ekki. Til að tryggja það að allur hópurinn sé að stefna að markmiðinu þarf að hafa einhverja málamiðlara. Rannsóknir Locke og Latham frá árinu 1990 (Locke og Latham, 2002) sýndu að umbun í formi peninga getur leitt til aukinnar framleiðni. Til þess að tryggja það þarf upphæðin að skipta máli og vera tengd markmiði sem er ekki talið vera ómögulegt. Rannsókn Lathams frá 1988 (Locke

og Latham, 2002) sýndi að ein af leiðunum til að fá fólk til að stefna eindregið að markmiðunum er að leyfa þeim að taka þátt í því að velja sér markmið. Í fyrstu héldu Locke og Latham því fram að tilvísun til fyrirmyndarstarfsmanna gæti verið góð leið til hvatningar. Það er allavega ljóst að slíkar umbunir eru vandmeðfarnar. Í Bandaríkjunum er kerfið starfsmaður mánaðarins mjög vinsælt en það er ekki talið mjög heppilegt. Það styrkir hegðun eins starfsmanns á meðan hún refsar fyrir hegðun allra hinna. Það getur líka verið erfitt að verðlauna eingöngu eftir frammistöðu. Upp getur komið sú staða að sami starfsmaður sigri alltaf. Það getur gert það að verkum að aðrir starfsmenn telji að þeir eigi ekki möguleika og einfaldlega hætti að reyna. Þá gera skipulagsheildirnar oft enn stærri mistök og reyna að fjölga þeim sem sigra. Gallinn við það kerfi er að á meðan fólk getur vel sætt sig við að vera ekki best þá getur verið mjög letjandi að fá það staðfest að maður komist ekki einu sinni á topp fimm lista fyrirtækisins (Daniels og Daniels, 2005, Hollenbeck og Klein, 1987, Locke og Latham, 2002, Locke, Latham og Erez, 1998).

Það er margt sem skiptir máli þegar kemur að markmiðaskuldbindingu annað en það sem áður er nefnt. Til dæmis sýndi rannsókn Lathams og Saari frá 1979 það að ef virtur leiðtogi setti markmiðin og sýndi þeim stuðning þá skipti það miklu máli. Rannsóknir (Latham 2001, Locke og Latham 1990, 2002, Locke o.fl., 1981) hafa sýnt að væntingar fólks og umbun hafa einnig vægi (Smith og Hitt, 2006).

Gæði þessa kerfis fara eftir því hvernig það er útfært. Aðrir gallar á þessu kerfi hafa komið í ljós í rannsóknum. Austin og Bobko komu fram árið 1985 (Latham, 2007) með fjögur atriði sem markmiðakenningin hafði ekki verið prófuð almennilega á. Þau atriði sem Austin og Bobko bentu sérstaklega á voru:

1. „Markmið sem voru bundin við vinnuna en ekki magn hennar voru sjaldan rannsökuð, þrátt fyrir að gæði geti verið mikilvægari en magn.
2. Raunveruleg störf hafa oft á tíðum markmið sem stangast hvert á við annað, það er að ná einu þeirra getur verið á kostnað annars. Þetta getur haft neikvæð áhrif á bónuskerfi.
3. Markmiðin voru oft einstaklingsbundin þrátt fyrir að heildar frammistaðan gæti haft meiri áhrif en frammistaða einstaklinganna.
4. Að ekki hefði verið að fullu sýnt fram á virkni þessa kerfis í raunveruleikanum.“

Rannsóknir Pritchard (1998), Haas (2000), Crown og Rose (1995) (Latham, 2007) sem hafa verið framkvæmdar síðar hafa sýnt fram á að kerfið virki alveg jafn vel á frammistöðu

skipulagsheildar og einstaklings. Þær rannsóknir sýna einnig að kerfið virkar vel á hinum almenna vinnumarkaði (Arnold o.fl., 2005).

Fleiri vísindamenn hafa reynt að sýna fram á vankanta þessa kerfis. Meyer og Gellatly héldu því fram 1988 (Arnold o.fl., 2005) að með því að setja viðmið þá vissi fólk hvað væri ásættanleg frammistaða, þar af leiðandi legði það ekki hart að sér að fara fram úr þeim væntingum. Ef fólk hefði ekki þessi markmið skýr fyrir framan sig myndi það mögulega leggja enn harðar að sér og fara fram úr þeim væntingum.

Aðrir gallar geta verið þegar að kerfið er ekki framkvæmt rétt. Til dæmis þegar markmiðin eru hvorki sértæk né háleit. Einnig geta markmiðin bitnað á öðrum mikilvægum þáttum starfsins. Ef umbun tryggir ekki markmiðaskuldbindingu og að lokum ef starfið sem kerfið á að nota á er of flókið (Hollenbeck og Klein, 1987, Locke og Latham, 2002, Ordonez o.fl. 2009).

2.3 Laun sem hvatning

Virka laun sem hvatning? Það hefur verið reynt oft og með ýmsu móti að tengja laun við frammistöðu. Frederick Winslow Taylor var fyrstur til að koma fram með að laun virkuðu sem hvatning. Hann hélt því fram að það myndi leiða til meiri starfsánægju að tengja laun beint við afköst starfsmanna (Latham 2007).

Maslow myndi halda því fram að laun hefðu einungis áhrif á neðsta þrep pýramídans og síðan væri það í höndum yfirmanna að uppfylla næstu skref. Í væntingakenningunni myndu laun teljast góð leið til að hvetja starfsmenn til að skila góðri frammistöðu.

Samkvæmt sanngirniskeningunni verða laun að vera sanngjörn miðað við hvað aðrir fá. Starfsmaður sem skilar meiri framleiðni á skilið hærri laun. Markmiðakenningin felur í sér mjög skýr tengsl milli launa og frammistöðu. Rannsókn Herzberg frá árinu 1966 (Arnold o.fl., 2005) hefur samt sem áður sýnt að fólk metur fjölbreytni í vinnu, ábyrgð, áhugavert starf og áskoranir meira en laun.

Þarna komum við aftur að innri- og ytri hvatningu þar sem laun teljast ytri hvatning, eins og áður hefur komið fram. Innri hvatning tengist mjög sterkt kenningum sjálfstrausts og sjálfsuppgvötunarþarfar hjá Maslow. Nýlegar rannsóknir benda samt til þess að laun geti haft jákvæð áhrif á innri þarfir. Það gefur starfsmönnum oft góða vísbendingar um eigin hæfni og eykur sjálfstraust (Abernathy, 2000, Arnold o.fl., 2005).

3. Áhrif af innleiðingu bónuskerfis í þjónustuver Símans

Framkvæmdar voru tvær rannsóknir. Sú fyrri til að athuga hver áhrif umbunarkerfisins hefðu verið á framleiðni.

3.1 Þátttakendur

Þátttakendur voru starfsmenn þjónustuvers Símans. Um það bil 50-60 starfsmenn voru að vinna í þjónustuverinu á hverjum tímapunkti fyrir sig. Tíu starfsmenn voru valdir af handahófi. Valdar voru fjórar vikur, fyrsta vikan í desember 2006, febrúar 2007, maí 2008 og janúar 2010. Þannig lágu 70 vaktir til grundvallar á hverjum tímapunkti. Starfsmennirnir áttu það sameiginlegt að starfa allir hjá sama hópstjóra. Ekki var verið að skoða vaktir einstakra starfsmanna heldur einungis meðaltöl allra 70 vaktanna.

Reynt var að velja vikur sem höfðu sambærilegt hlutfall svaraðra símtala. Það var talinn vera besti mælikvarðinn á álag á milli vikna.

3.2 Áreiti

Ekki var um neitt áreiti að ræða. Skýrslur starfsmanna eru keyrðar út á hverjum degi og var þeim gögnum safnað saman. Söguleg gögn voru skoðuð og reiknuð úr þeim meðaltöl.

3.3 Tækjabúnaður

Tölvukerfi þjónustuvers Símans heldur utan um upplýsingar um hversu mikið starfsmenn eru í símanum. Daglega vinna hópstjórar skýrslur úr kerfum sem halda tölfræði um afköst starfsmanna og færa inn í Excel skjöl sem eru hýst inni á lokuðum vefsvæðum sem aðeins starfsmenn og þeirra yfirmenn hafa aðgang að. Excel var síðan notað til að safna saman upplýsingum og reikna út niðurstöður.

3.4 Rannsóknarsnið

Fjögur tímabil liggja til grundvallar grunnlína desember 2006 (A), febrúar 2007 (B), maí 2008 (C) og að lokum janúar 2010 (D). Bornar eru saman upplýsingar frá hverju tímabili fyrir sig til að komast að því hvort marktækur munur hafi orðið á frammistöðu starfsmanna eftir að umbunarkerfið var tekið upp.

3.5 Mælingar

Í fyrsta lagi var verið að skoða *innskráningartíma* sem er hlutfall tímans sem starfsmaður er skráður í símann af vaktinni. Það hlutfall þarf að vera 85% af vakt eða meira til að starfsmaður fái umbun. Þau 15% sem eftir standa eru hugsuð fyrir starfsmenn til þess að fara í matarhlé og annað slíkt. Næst var *bakvinnslutími* reiknaður út en það er sá tími þar sem sá starfsmaður er hvorki í símtali né viðbúinn fyrir símtal. Það hlutfall þarf að vera 22% af innskráningartíma eða lægra. Sá tími er ætlaður til að margskonar bakvinnslu sem þarf að sinna áður en hægt er að taka næsta símtal. Í þriðja lagi er verið að skoða *heildarvinnslutíma*, sem er innskráningartími að frádregnum bakvinnslutíma.

3.6 Framkvæmd

Rannsókn hófst á því að athuga hversu miklar sögulegar upplýsingar væru til um frammistöðu starfsmanna frá því fyrir umbunarkerfið. Upplýsingarnar voru sóttar frá starfsmönnum sem voru valdir af handahófi og tekin út meðatöl frá vöktunum. Þar sem upplýsingarnar sem voru notaðar voru allt að fjögurra ára gamlar var ekki um nein inngríp að ræða og vissu starfsmenn ekki að tölurnar þeirra yrðu notaðar.

3.7 Niðurstöður

Desember 2006 (A) grunnlínúmæling fyrir rannsóknina, það er mæling á frammistöðu áður en umbunarkerfi er tekið upp. Starfsmennirnir vissu á þeim tímapunkti að bónuskerfi væri að koma. Þeir höfðu samt ekki vitneskju um hvers eðlis það væri eða hvenær það kæmi. Innskráningartími var 79,4% af vaktinni (öryggisbil miðað við 95% vissu 76,4%-82,4%) og bakvinnslutími 30,3% af vaktinni (öryggisbil miðað við 95% vissu 27,5%-35,1%). Heildarvinnutími starfsmanna var því 54,6% af vakt.

Í febrúar 2007 (B) var fyrsta tímabil bónuskerfisins hálfnað. Starfsmenn höfðu tekið vel við sér eftir að bónuskerfið hafði verið kynnt. Tölurnar stefndu upp á við en starfsmenn voru skráðir inn í símann 87,5% (öryggisbil miðað við 95% vissu 85,2%-89,5%) af tímanum og bakvinnslutími 22,3% (öryggisbil miðað við 95% vissu 9,5%-15,2%). Það var því tölfræðilega marktækur munur á milli tímabila A og B. Þegar heildarvinnutími starfsmanna er skoðaður er hann þá 76,7% af hverri vakt. Það er framleiðniaukning uppá 40,6%. Það er því óhætt að draga þá ályktun að bónuskerfið hafi aukið framleiðni milli þessara tímabila.

Í maí 2008 (C) er hægt að segja að það sé komin töluverð reynsla af bónuskerfinu og um helmingur starfsmanna hafði aldrei unnið hjá Símanum án þess kerfis. Því mátti gera ráð fyrir

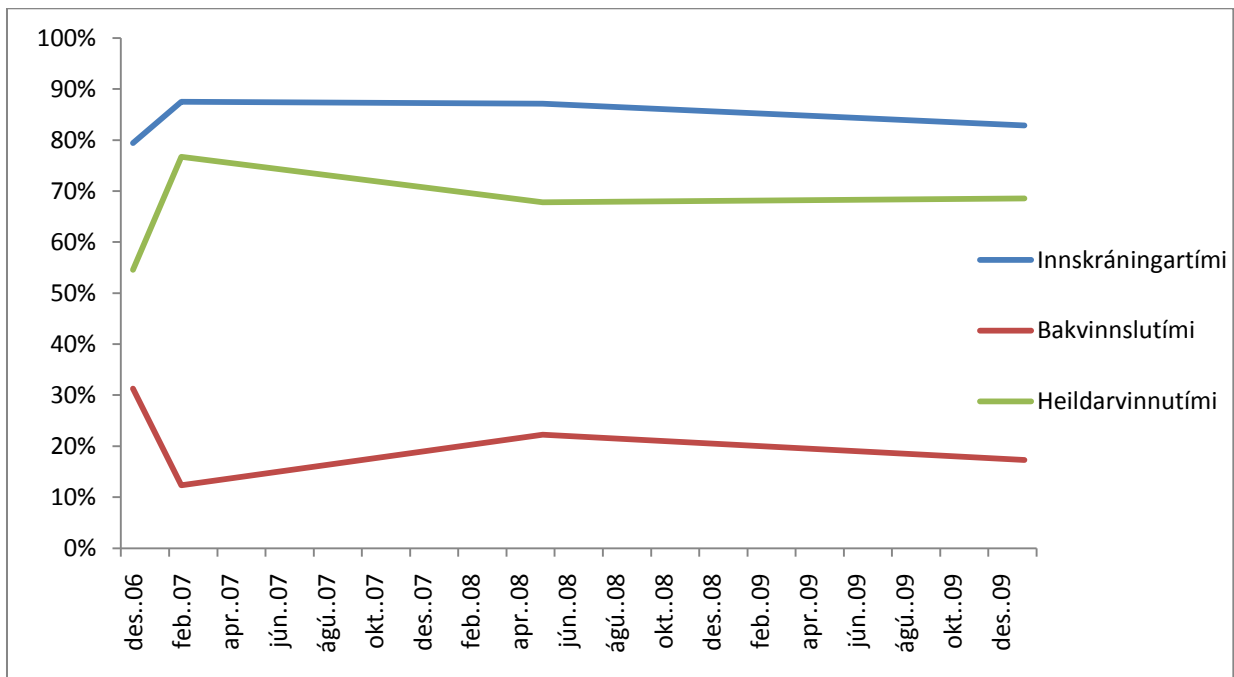
að dregið hefði úr framleiðni og hún hefði náð jafnvægi. Niðurstöðurnar úr samantektinni voru að starfsmenn voru skráðir inn í símann 87,2% af tímanum (öryggisbil miðað við 95% vissu 85,2%-89,1%) þar var ekki marktækur munur á milli tímabila B og C. Bakvinnslutími hafði farið niður í 22,2% (öryggisbil miðað við 95% vissu 19,5%-25,0%) og þar var marktækur munur milli tímabila B og C. Heildarvinnutími hjá starfsmönnum var 67,8% sem þýddi að framleiðni hafði dregist saman um 11,6% frá tímabili B en þó aukist um 24,2% frá grunnlínunumælingum.

Í janúar 2010 (D) er bónuskerfið búið að vera í gangi í þrjú ár og tæplega 10 af 80 starfsmönnum voru enn í starfi frá því fyrir bónuskerfi. Niðurstöður voru að starfsmenn voru skráðir í símann 82,9% af vaktinni (öryggisbil miðað við 95% vissu 78,9%-86,7%) og bakvinnslutími var 17,3% af vaktinni (öryggisbil miðað við 95% vissu 13,7%-20,9%). Það er ekki tölfræðilega marktækur munur á milli tímabila. Heildarvinnutími starfsmanna var því 68,5% sem þýðir 1,1% lækkun frá tímabili C en 18,2% hækkun frá grunnlínunumælingu.

3.8 Umræður

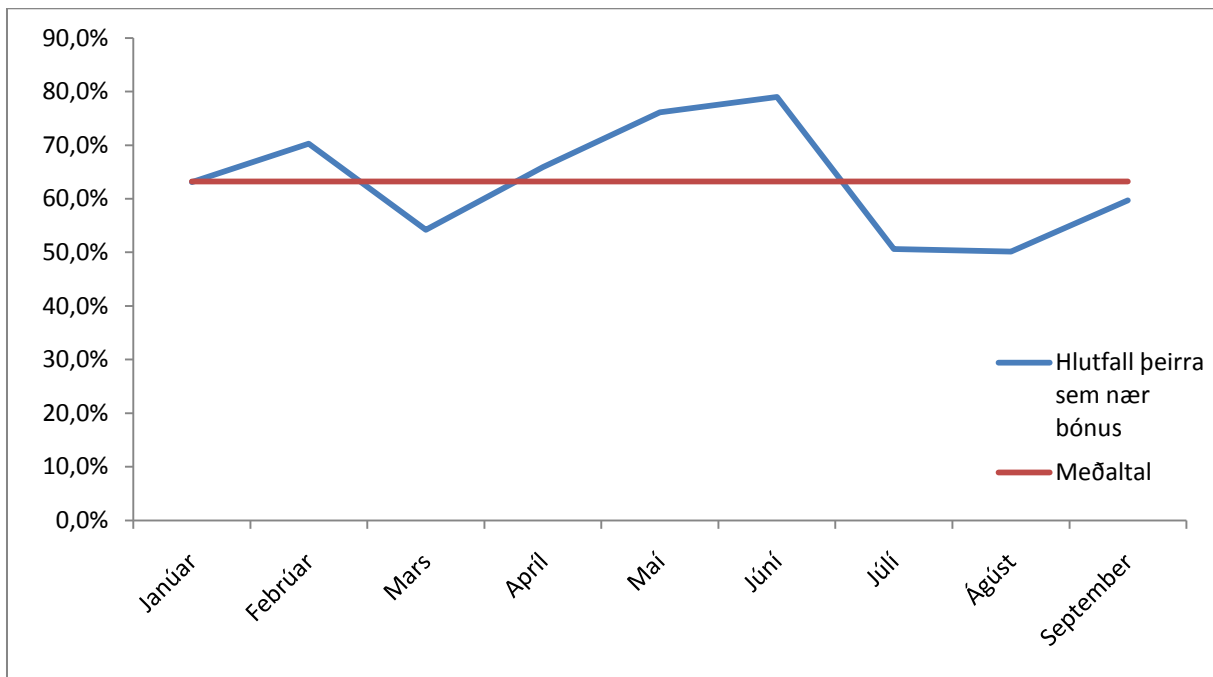
Helstu niðurstöður úr þessari rannsókn eru að bónuskerfið hefur skilað marktækum árangri. Upphæð umbunar endurspeglar ágætlega þá framleiðniaukningu sem varð. Það er að segja að hún hækkar heildarlaun rúmlega helmingis starfsmanna í vaktavinnu um því sem nemur 12-15%. Umbunarkerfið virðist skila sér í 15-20% afkasta aukningu starfsmanna. Þar af leiðandi er óhætt að segja að umbunin skili sér beint í aukinni framleiðni umfram kostnað.

Mynd 3. Þróun vinnsluhlutfalla á tímabilinu



Ef mynd þrjú er skoðuð má sjá að starfsmenn sýna í fyrstu mjög sterk viðbrögð við bónuskerfinu og framleiðni eykst um 40% frá fyrri mælingu. Það skýrist að einhverju leyti af bónuskerfinu og einnig má leiða að því líkur að það sé að hluta vegna þess að starfsmenn sýna aukna framleiðni við inngríp og eftirlit, svo kölluð Hawthorne áhrif (Landsberger, 1955). Í þriðju og fjórðu mælingu má ætla að Hawthorne áhrifin séu horfin. Einnig gæti hluti af áhrifunum verið að allir starfsmennirnir hafi viljað gefa kerfinu tækifæri í upphafi en einhverjum starfsmönnum hefði ekki þótt erfiðið umbunarinnar virði og því hætt að reyna í mælingu C. Það gæti haft áhrif á mælingu D að töluverð endurnýjun hafði átt sér stað í starfshópnum um það leyti sem prufan er tekin og það gæti haft áhrif á niðurstöður.

Mynd 4. Hlutfall þeirra sem náðu bónus viðmiðum.



Mynd fjögur sýnir hlutfall þeirra starfsmanna sem ná bónus viðmiðunum fyrir árið 2009. Það er athyglisvert hversu mikið afköst hafa aukist þegar lítið er til þess hve stór hluti hópsins nær viðmiðunum eins og sjá má á mynd fjögur. Þarna má sjá hve margir hafa náð bónus í hverjum mánuði frá janúar til septembers árið 2009. Rannsóknir Locks og Lathams (2002) hafa sýnt fram á að bónuskerfi virka best þegar um 50% starfsmanna ná viðmiðunum.

Ástæðan fyrir því hversu misjafnlega margir ná viðmiðunum á tímabilinu skýrist mest af álagi innhringinga í hlutfalli við mönnun. Ákveðinn hluti starfsmanna nær ekki viðmiðunum þegar mikið er að gera á meðan hluti starfsmanna nær alltaf viðmiðunum. Það gæti því orðið erfitt að finna þann punkt þar sem 50% starfsmanna nær viðmiðunum vegna þess að álagið er mjög misjafnt í þjónustuveri Símans.

Takmarkanir rannsóknarinnar eru nokkrar. Hin fyrsta og sennilega sú veigamesta er að ekki er tekið fullkomlega tillit til álags í þessari rannsókn. Bakvinnslutími er mjög breytilegur milli daga eftir innhringiálagi. Það stafar af því að þegar lítið er að gera geta starfsmenn unnið bakvinnslu á stigi sem heitir „viðbúinn fyrir símtal“. Þar sem ekki eru til gögn um mönnun með tilliti til fjölda símtala frá þessum tíma er ekki gert ráð fyrir að hugsanlega valdi mikið álag skekkju í rannsókninni. Reynt var að velja úr vikur þar sem hlutfall svaraðra símtala var sambærilegt til að lágmarka þá skekkju en þó ber að hafa í huga að þetta atriði gæti haft áhrif á niðurstöðurnar.

Vera má að hópstjórar hafi að einhverju leyti verið búnir að slaka á þegar kemur að hvatningu og eftirfylgni slakrar frammistöðu í desember 2006 þar sem þeir vissu að bónuskerfið var handan við hornið. Það gæti útskýrt það að framleiðnin á þeim tíma er lakari en annars. Það hefði líka verið gott að hafa aðgengi að meiri upplýsingum frá því áður en grunnlínumælingin var tekin. Öflun þeirra gagna gekk illa þar sem magn eldri upplýsinga var takmarkaður.

4. Könnun í þjónustuveri Símans

Seinni könnunin var framkvæmd til að kanna viðhorf starfsmanna til bónuskerfisins.

4.1 Þátttakendur

Þátttakendur voru allir starfsmenn þjónustuvers Símans 62 talsins. Var þeim öllum sendur tölvupóstur og þeir hvattir til að taka þátt í könnuninni. Af þeim svöruðu 42, eða um 70%., Þar sem úrtakið var allt þýðið og ekki hægt að greina mun á þeim sem svöruðu og þeim sem svöruðu ekki er hægt að beita lýsandi tölfræði á niðurstöðurnar og ekki þarf að reikna öryggismörk.

4.2 Tækjabúnaður

Könnunin var send í tölvupósti til allra starfsmanna þjónustuvers Símans. Hún var hýst á vefsíðunni questionpro.com og voru niðurstöðurnar keyrðar þaðan inn í Excel og unnið með gögnin þar.

4.3 Rannsóknarsnið

Rannsóknin var viðhorfsrannsókn sem beint var til starfsmanna. Stýribreytur voru kyn, starfsaldur hjá þjónustuverinu og hversu oft starfsmenn höfðu náð bónusviðmiðunum á undanförunum sex mánuðum.

4.4 Mælingar

Fólk var beðið um að svara hversu sammála eða ósammála það væri sjö fullyrðingum og raða svörunum á raðkvarða á skalanum 1-5 þar sem einn táknaði mjög ósammála, tveir táknaði ósammála, þrír táknaði hlutleysi, fjórir sammála og fimm mjög sammála.

Einnig var ánægja fólks með þau viðmið sem notuð voru í umbunarkerfinu könnuð með notkun raðkvarða 1-5 þar sem einn táknaði að viðmið væru of létt, tveir að þau væru létt, þrír hvorki né, fjórir að þau væru erfið og fimm að viðmið væru of erfið. Að lokum var óskað eftir mati fólks á því hvert hlutfall skráðra mála ætti að vera í Salesforce, sem er kerfi sem heldur utan um öll sölu- og bilanamál hjá Símanum,

4.5 Framkvæmd

Rætt var við hópstjóra og deildarstjóra um hvaða viðmið þeir teldu rétt að kanna sérstaklega. Saminn var spurningarlisti sem borinn var undir sama hóp. Eftir að þeir höfðu samþykkt

listann var hann sendur til fimm starfsmanna þjónustuversins og þeir beðnir að forprófa hann og koma með tillögur til úrbóta. Þegar listinn hafði verið samþykktur af þeim var hann sendur út til allra starfsmanna sem svöruðu honum. Niðurstöður voru keyrðar af vefsíðunni og unnið með þær í Excel.

4.6 Niðurstöður

Niðurstöðum er skipt niður eftir spurningarliðum. Þær eru eftirfarandi:

4.6.1 Hvatning.

Í fyrstu spurningu var spurt hvort að starfsmaðurinn hafði verið hvattur sérstaklega til að ná umbunarviðmiðunum. Meðaltölin voru 3,73 fyrir reikningaþjónustu og 3,43 fyrir tæknilega aðstoð. Það bendir til þess að starfsmönnum finnist að það mætti gera betur í að hvetja þá áfram. Karlkyns starfsmenn þjónustuversins gáfu þessum lið 3,45 en kvenkyns starfsmenn 3,53. Enga fylgni mátti finna í þessum niðurstöðum hvort sem litið var til kyns eða starfsaldurs. Þegar niðurstöðurnar voru skoðaðar með tilliti til hve oft starfsmenn hefðu náð bónusviðmiðunum kom í ljós neikvæð fylgni uppá -0,15. Með öðrum orðum eru þeir sem frekar ná bónusviðmiðunum síður hvattir en hinir. Samkvæmt þessari rannsókn er því ekki hægt að segja að hvatning hafi áhrif á það hvort fólk nái bónusviðmiðunum eða ekki.

4.6.2 Þjálfun.

Í annarri spurningu var spurt um hvort starfsmaðurinn teldi sig hafa hlotið nægjanlega þjálfun, það er, hefði næga þekkingu til þess að ná umbunarviðmiðunum. Starfsmenn í reikningaþjónustu fengu 3,81 í meðaltal, en starfsmenn í tæknilegri aðstoð 4,13. Þetta er besta einkunnin sem kom úr rannsókninni. Karlar voru jákvæðari en konur og gáfu þessum lið 4,15 en konurnar 3,88. Þegar þessar niðurstöður eru skoðaðar með tilliti til stýribreytanna þá kemur í ljós að eldri starfsmenn eru almennt ánægðari með þjálfunina, fylgni 0,49. Það gæti helgast af því að störfín krefjast færni sem ávinnst með tímanum. Með tímanum kemst fólk á þá skoðun að nýliðakennslan hafi verið góð. Þess ber einnig að geta að starfsmenn fá endurþjálfun reglulega. Vörur, þjónusta og verkferlar breytast hratt hjá fyrirtækjum í upplýsingatækni og þess vegna eru starfsmenn í stöðugri endurþjálfun. Má leiða að því líkur að endurþjálfunin heppnist betur en nýliðaþjálfunin og þar sé mögulega verið að bæta inn kunnáttu sem vantar eftir nýliðaþjálfunina. Það er líka fylgni uppá 0,30 milli þess hve oft fólk hefur náð bónus undanfarna sex mánuði og hve sammála það er þessari fullyrðingu. Það má

Því draga þá ályktun að þjálfun og endurþjálfun sé mikilvægur þáttur í því að ná bónusviðmiðunum.

4.6.3 Fyrirmyndarstarfsmenn.

Í þriðju spurningu var spurt hvort starfsmaðurinn hefði verið hvattur áfram með tilvísun til fyrirmyndarstarfsmanna. Deildin tæknileg aðstoð hafði aldrei lagt í markvissa vinnu með fyrirmyndarstarfsmenn en reikningaþjónusta hafði þrem mánuðum fyrir könnunina lagt í slíka vinnu þar sem tölfraði ákveðinna starfsmanna var birt á hópfunði og sýnd öllum starfsmönnum deildarinnar. Það var því áhugavert að sjá hvernig niðurstöðurnar kæmu út. Meðaltalið hjá reikningaþjónustu var 3,45 og hjá tæknilegri aðstoð 2,69. Munurinn á milli kynja var lítil en niðurstöðurnar hjá körlum var 2,86 en konum 2,82. Það má vera að starfsmenn reikningaþjónustu hafi ekki skilið spurninguna eða of langt um liðið frá hópfundinum til að deildin fengi hærra meðaltal. Það er neikvæð fylgni uppá -0,35 milli svara við þessari spurningu og hversu oft starfsmenn náðu bónus. Það var einnig eilítill neikvæð fylgni uppá -0,20 milli starfsaldurs og hvernig fólk svaraði þessari spurningu. Það má því draga þá ályktun að starfsmönnum finnist þetta ekki góð leið til hvatningar einkum hinum eldri.

4.6.4 Skýr endurgjöf.

Í fjórðu spurningu var spurt hvort starfsmaður hefði fengið skýra endurgjöf, þá annaðhvort munnlega eða í gegnum skýrslur. Starfsfólk í þjónustuveri hefur aðgang að skýrslum sem eiga að vera uppfærðar alla virka daga. Starfsmönnum er kennt að lesa úr þessum skýrslum. Einnig eiga starfsmenn rétt á viðtalsfundum með næsta yfirmanni þar sem þeir eiga að fá endurgjöf. Reikningaþjónusta fékk 4,09 í meðaltal þarna meðan tæknileg aðstoð fékk 3,75. Nánast enginn munur var milli kynja í svörum við þessari spurningu en kvenkyns starfsmenn voru þó jákvæðari og voru niðurstöðurnar hjá þeim 3,82 en 3,81 hjá körlum. Engin fylgni var milli svaranna við þessari spurningu og stýribreytanna. Það má því draga þá ályktun samkvæmt þessum svörum að skýr endurgjöf skipti ekki máli. Það gæti skýrst af því að endurgjöfin er sambærileg fyrir alla starfsmenn.

4.6.5 Stöðug endurgjöf.

Í fimmtu spurningu var spurt hvort starfsmaður hefði fengið stöðuga endurgjöf. Eins og áður hefur komið fram, hafa starfsmenn aðgang að skýrslum sem eiga að vera uppfærðar reglulega. Meðaltal tæknilegrar aðstoðar var 3,86 og hjá reikningaþjónustu 3,64. Svörin gáfu til kynna

að þarna væri lítill munur eftir kynjum. Karlkyns starfsmenn gáfu 3,85 en kvenkyns starfsmenn svöruðu 3,74. Þarna mátti finna veika fylgni uppá 0,25 milli þess hve oft fólk náði bónusviðmiðum og hve sammála það var þeirri spurningu. Samkvæmt rannsóknum Lathams og Locke (2002) er þetta atriði eitt hið mikilvægasta í vel framkvæmdu bónuskerfi. Það má því draga þá ályktun að þetta skipti starfsmenn Símans einhverju máli rétt eins rannsóknir benda til.

4.6.6 Bið eftir umbun.

Í sjöttu spurningu var spurt hvort fólki fyndist líða of langur tími frá að það náði viðmiðunum þangað til það fékk umbunina greidda. Í dag er bónustímabilið frá 16 hvers til 15. næsta mánaðar og fær fólk greitt á mánaðamótum. Meðtalið hjá reikningaþjónustu var 3,09 en 2,84 hjá tæknilegri aðstoð. Enginn munur var eftir kynjum en þau gáfu þessum lið bæði 2,88 í einkunn. Það er engin fylgni í þessari spurningu milli allra stýribreytanna. Það má því draga þá ályktun að þetta hafi lítil áhrif á frammistöðu starfsmanna í þjónustuveri Símans enda fólk frekar hlutlaust gagnvart þessari spurningu.

4.6.7 Almenn ánægja með bónuskerfið.

Í sjöundu spurningu var spurt um almenna ánægu með bónuskerfið. Verulega áhugaverðar niðurstöður komu í ljós þegar þessi liður var skoðaður. Meðaltal reikningaþjónustu var 2,2 sem bendir til þess að ekki sé almenn ánægja með bónuskerfið. Meðaltal tæknilegrar aðstoðar var 3,24 sem þýðir að starfsmenn séu hvorki né sammála né ósammála. Mikill munur er á milli kynja. Karlkyns starfsmenn svöruðu 3,27 en kvenkyns starfsmenn 2,63. Engin fylgni var milli þeirra sem ná umbunar viðmiðunum né heldur eftir starfsaldri. Það er sérlega áhugavert að þegar spurt er um almenna ánægju með bónuskerfið að engin fylgni er milli hennar og hve oft starfsmennirnir ná bónusviðmiðunum. Þarna var líka skoðað hversu mikil fylgni var milli þessarar spurningar og hve ánægt fólk var með upphæðina. Þar var jákvæð fylgni upp á 0,36 sem bendir til þess að fólk sem er ánægt með upphæð umbunarinnar sé frekar ánægt með kerfið almennt.

4.6.8 Bakvinnslu viðmið.

Þegar hlutfall tímans sem starfsmenn voru í bakvinnslu var skoðað var reikningaþjónusta með 3,54 á meðan tæknileg aðstoð var með 3,05. Körlum fannst viðmiðið almennt frekar sanngjarnt og var meðaltal þeirra svara 3 á meðan konum fannst gerðar frekar miklar kröfur til sín. Þegar bakvinnslutíminn sem er í dag 22% af innskráningar var skoðaður var

reikningarþjónusta með 2,54 í einkunn á meðan tæknileg aðstoð var með 2,95. Engin fylgni var eftir starfsaldri né hversu oft fólk hafði náð bónusviðmiðum.

4.6.9 Innskráningarviðmið.

Í spurningu 9 var spurt um innskráningaviðmið. Reikningaþjónustu fannst viðmiðið vera frekar léttvægt og var meðaltalið hjá þeim 2,55 en hjá tæknilegri aðstoð var það 2,95. Lítil munur var á milli kynja en karlkyns starfsmenn gáfu þessum lið 2,90 en kvenkyns starfsmenn 2,82. Engin fylgni var í þessum lið með tilliti til starfsaldurs og aðeins um að ræða veika fylgni með tilliti til þess hve oft starfsmaðurinn hafði náð bónusviðmiðunum undanfarna sex mánuði.

4.6.10 Umbun.

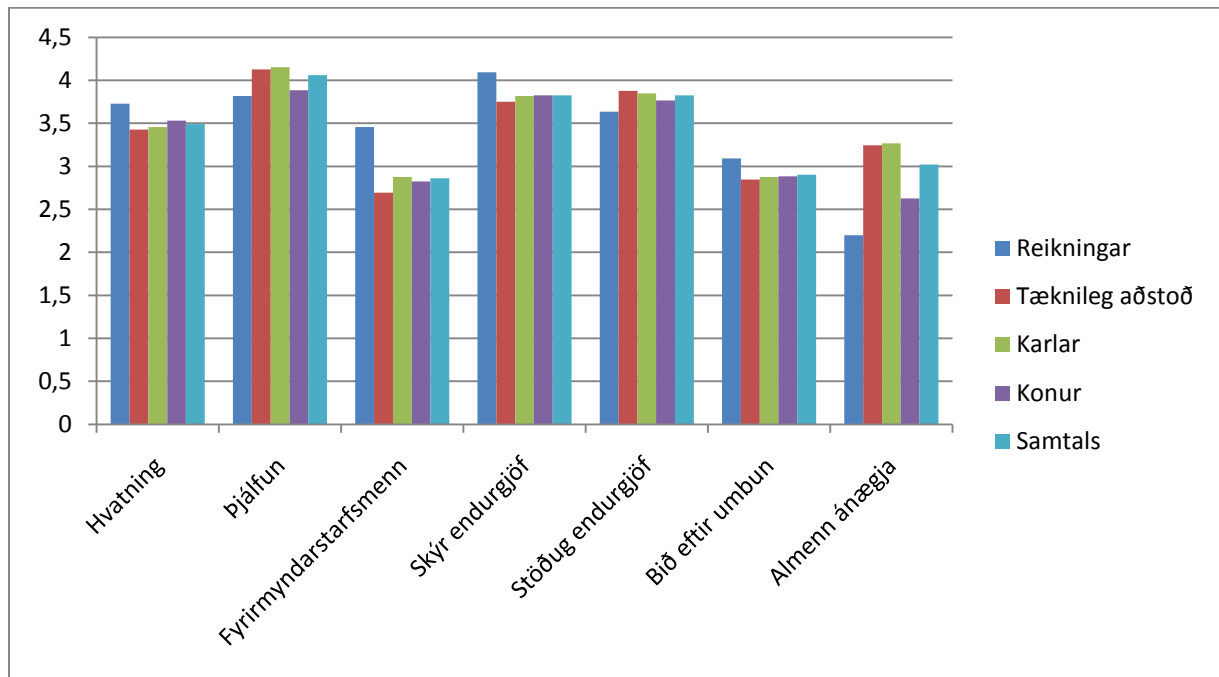
Í spurningu 10 var spurt hversu ánægðir starfsmenn voru með upphæð umbunarinnar sem var 30.000 kr. Reikningarþjónusta fékk 2,2 á meðan tæknileg aðstoð fékk 2,29. Meðaltal eftir kynjum var svipað eða 2,18 hjá körlum og 2,27 hjá konum. Litla fylgni mátti finna þar milli svaranna eftir starfsaldri en þegar bornir voru saman hópar þeirra sem ná bónusviðmiðunum í 50% tilvika eða oftar á móti þeim sem fá ekki umbun þá kom í ljós neikvæð fylgni uppá 0,47 sem bendir til þess að þeir sem oft ná bónusviðmiðunum finnst upphæðin lægri en þeim sem ná henni sjaldnar. Það er athyglisverð niðurstaða þar sem ætla mætti að þeir sem meta upphæðina meira myndu leggja harðar að sér að fá umbunina en þeir sem meta hana minna.

4.6.11 Salesforce viðmið

Í spurningu 11 var reynt að komast að því hvert viðmiðið í skráðum málum í Salesforce ætti að vera. Það ber að taka það fram að eðli starfanna er misjafnt eftir deildum og þarf reikningaþjónusta eðli starfsins samkvæmt að skrá niður fleiri mál en tæknileg aðstoð. Starfsmenn reikningaþjónustu töldu að 73% símtala sem kæmu inn ættu að vera skráð á meðan sambærileg tala var 56% hjá starfsmönnum í tæknilegri aðstoð. Munurinn á svörum eftir kynjum var töluverður. Kvenkyns starfsmenn vildu hafa viðmiðin 67% en karlar 56,9%. Muninn má að einhverju leyti útskýra á því að fleiri konur vinna í reikningaþjónustu. Fylgni var þar af leiðandi milli þess að kvenkyns starfsmönnum fannst að hlutfallið ætti að vera hærra en karlkyns starfsmönnum með fylgni uppá 0,32 og þeir sem höfðu náð viðmiðunum oftar fannst síður að viðmiðin ættu að vera há eða fylgni uppá 0,45. Það má draga þá ályktun af því að þeir sem ná viðmiðunum vilja ekki að það verði bætt við miklu aukaálagi á þá til að þeir geti haldið áfram að ná þeim.

4.7 Umræður

Mynd 5. Niðurstöður spurninga 1-7

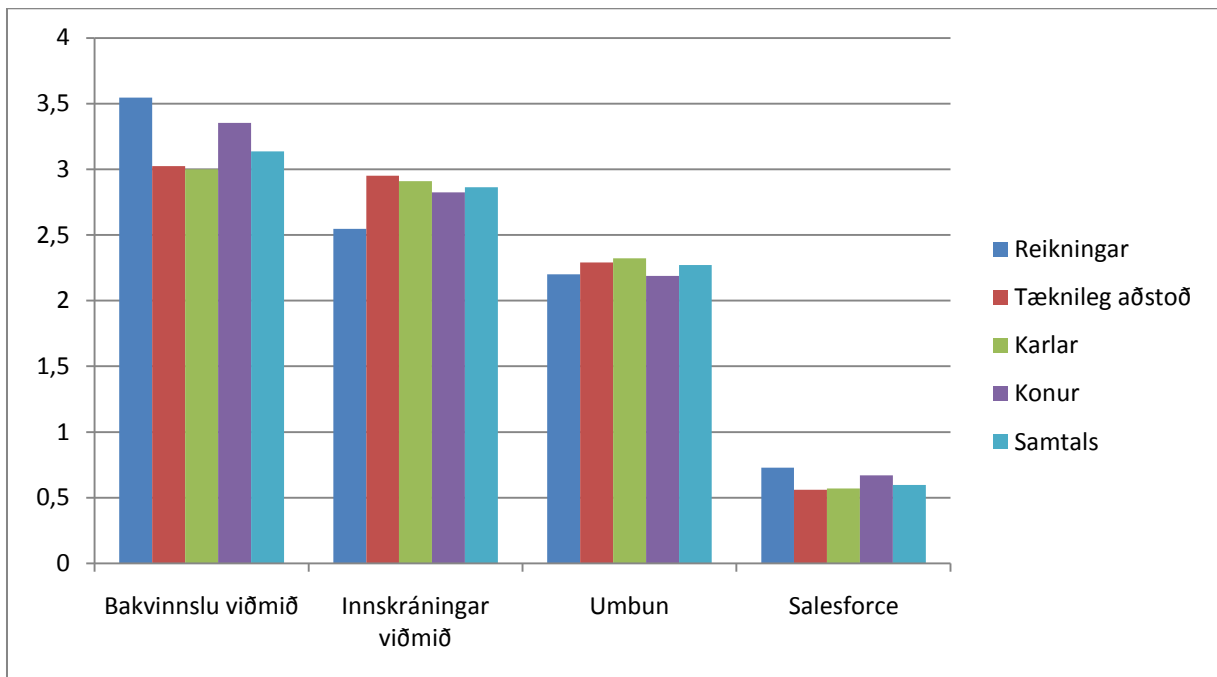


Mynd fimm sýnir niðurstöður spurninga eitt til sjö. Áhugaverðustu niðurstöðurnar eru sennilega hinn mikli munur á almennri ánægju í reikningaþjónustu og tæknilegri aðstoð með bónuskerfið. Þrátt fyrir að reikningaþjónusta fái hærra einkunn í fjórum af sex liðum á undan eru þau almennt mun óánægðari með fyrirkomulag kerfisins en tæknileg aðstoð. Líklegasta skýringin er sú að þar ríkir gífurleg óánægja með bakvinnslutímaviðmiðið. Það er ekki ólíklegt að mikið álag í reikningaþjónustu og óánægja með bakvinnsluviðmiðið smiti út frá sér í aðra liði.

Það er líka athyglisvert að sjá muninn á skýrri endurgjöf milli tæknilegrar aðstoðar og reikningaþjónustu. Þrátt fyrir að báðar deildinar hafi mjög sambærilegar leiðir til að veita endurgjöf er töluverður munur þar á. Reikningaþjónustan fær yfir 4 meðan tæknileg aðstoð fær 3,5. Ástæðan fyrir því kann að vera sú að tæknileg aðstoð var að gera smávægilegar breytingar á skýrslum sem einhverjum starfsmönnum þótti flækja hlutina.

Það vekur líka athygli hvað konur eru almennt óánægðari með bónuskerfið en karlmenn. Það kann líka að útskýra muninn milli reikningaþjónustu og tæknilegrar aðstoðar þar sem konur eru í meirihluta í þeirri deild þ.e reikningaþjónustu. Það er allavega minni munur á milli deildanna en kynjanna svo kannski munurinn fólgin í kynjahlutföllum.

Mynd 6. Niðurstöður spurninga 8-11



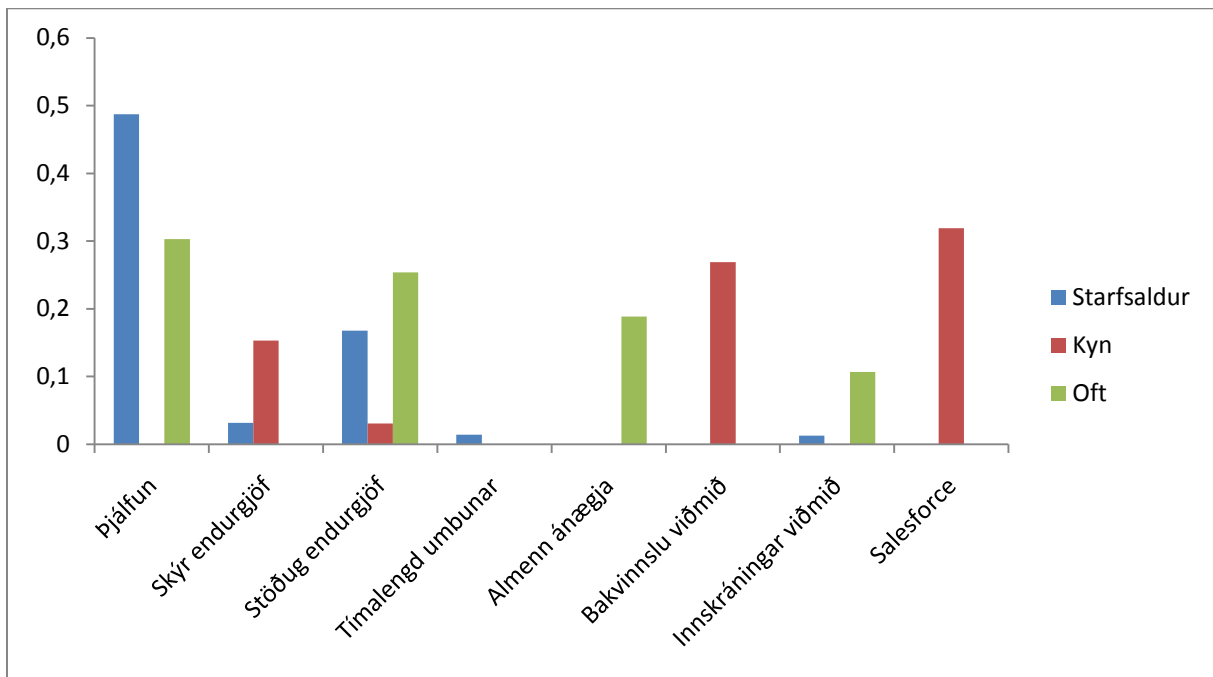
Mynd sex sýnir niðurstöður spurninga átta til ellefu. Þegar helstu niðurstöður varðandi viðmiðin eru skoðaðar kemur sitthvað athyglisvert í ljós. Tæknileg aðstoð virðist almennt ánægð með viðmiðin. Reikningaþjónusta virðist telja innskráningartímann of mikinn og bakvinnslutímann of lítinn.

Þegar upphæð umbunarinnar er skoðuð er fátt sem kemur á óvart. Það er mjög ólíklegt að starfsmenn myndu einhverntíman álíta að þeir væru að fá of mikið borgað, þannig að þeir freistast til að gera lítið úr jafnvel þó þeim finnst umbunin vera umtalsverð.

Það vekur athygli að konum þyki bakvinnsluviðmiðin vera of erfið. Það gæti verið eins og áður var talað um ástæðan fyrir því að konur virðist almennt óánægðari með umbunarkerfið en karlmenn. Það vekur líka athygli að þær ná ekki síður bónusviðmiðunum.

Reikningaþjónustan vill hafa háleitari markmið með skráð mál í Salesforce en tæknileg aðstoð og á það sér eðlilegar skýringar. Eðli starfsins samkvæmt þarf tæknileg aðstoð að skrifa út færri mál en reikningaþjónusta. Það er einnig líklegasta skýringin á kynbundnum mun í þeirri spurningu.

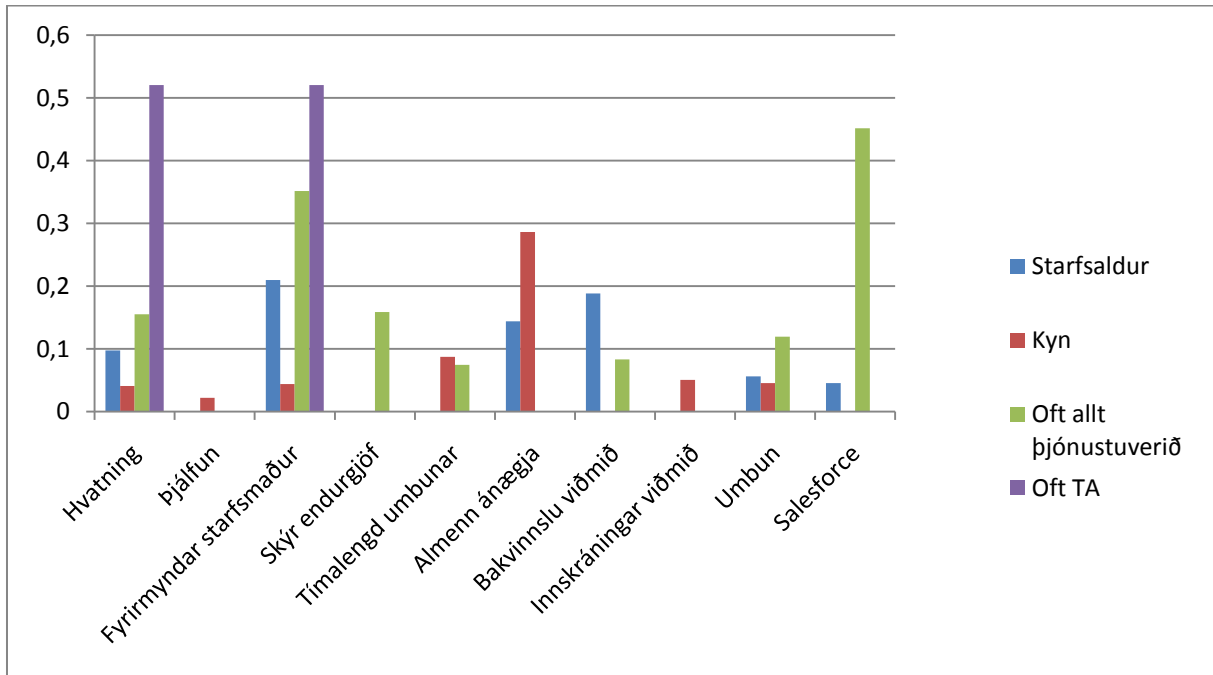
Mynd 7. Jákvæðir fylgnistuðlar



Mynd sjö sýnir jákvæða fylgnistuðla. Þegar við skoðum mikilvægi þjálfunar þá er það næst mikilvægasta atriðið milli þess hversu oft starfsmenn ná umbunar viðmiðum. Það gæti verið eðli starfsins samkvæmt. Starfsmenn þjónustuvers fá til sín fjölbreytt símtöl á hverri vakt og þurfa þeir að vinna í mörgum kerfum á sama tíma til að geta aðstoð viðskiptavininn. Flækjustig starfsins gæti gert það að verkum að starfsmönnum finnist afar mikilvægt að hafa hlotið nægjanlega þjálfun til að geta leyst starfið vel af hendi.

Stöðug endurgjöf skiptir starfsmenn Símans líka máli. Veika fylgni mátti greina milli þess og hversu oft starfsmenn ná bónusviðmiðunum. Það er í takt við rannsóknir sem til dæmis Locke og Latham (2002) hafa framkvæmt í gegnum árin. Ljóst er að yfirmenn þjónustuversins þurfa að halda áfram að standa sig vel í þessu og mögulega gera enn betur til dæmis skila af sér skýrslum enn reglulegar en nú er gert.

Mynd 8. Neikvæðir fylgnistuðlar



Mynd átta eru sýnir neikvæða fylgnistuðla. Þar sést að tilvísun til fyrirmyndarstarfsmanna virtist hafa mjög neikvæð áhrif á starfsmenn í þjónustuveri Símans með tilliti til þess hversu oft starfsmenn ná bónus. Það gæti tengst því hvernig hin íslenska menning er, það er, við erum óvön því að vera hampað fyrir framan aðra. Það gæti líka haft áhrif hvernig hópurinn er samsettur og þá aðallega í tæknilegri aðstoð. Þegar fylgnin er skoðuð hjá þeim sérstaklega kemur í ljós að fylgnin þar er neikvæð uppá -0,52. Þetta gæti tengst því að starfsmenn sem eru í sumum tilfellum ekki mjög opnir útá við og gætu þar af leiðandi átt erfiðara með að vera hrósað opinberlega. Önnur líkleg skýring gæti verið að það hafi ekki verið gerð markviss tilraun með notkun viðmiða á fyrirmyndarstarfsmenn í þeirri deild.

Undarlegasta niðurstaðan í þessari rannsókn er sennilega neikvæð fylgni milli þess hve oft starfsmenn ná bónusviðmiðunum og hve sammála þeir eru að því að þeir hafi verið hvattir sérstaklega til að ná þeim. Fylgnin fyrir allt þjónustuverið er -0,15 sem er mjög veik fylgni og bendir til þess að þetta atriði skipti litlu máli. Þegar tæknileg aðstoð er skoðuð sérstaklega koma í ljós enn áhugaverðari niðurstöður. Þar er fylgnin neikvæð uppá -0,52 sem er orðið miðlungs sterk neikvæð fylgni. Líkleg skýring á því er að mögulega séu yfirmenn ekki að gera nóg af því að hrósa þeim sem eru að ná bónusviðmiðunum. Sú skýring verður að teljast líklegri en sú að hvatning hafi neikvæð áhrif á frammistöðu starfsmanna. Mælt er til þess að hópstjórar geri átak í því að hvetja þá áfram sem eru að ná umbunarviðmiðum til að gera það áfram og mæla þetta aftur síðar.

Það gæti haft áhrif á rannsóknina að ekki var unnt að skilgreina nógu afgerandi samanburðarhóp fyrir hana. Flestir starfsmenn eru í sambærilegum samskiptum við sína yfirmenn. Það er því líklegt að ytri áhrif séu minni á starfsmennina og erfiðara sé að einangra þau. Mögulega er um einstaklingsbundinn mun að ræða.

Það er einnig líklegt að það hafi haft áhrif að könnunin var framkvæmd af yfirmanni í þjónustuverinu. Könnunin var samt sem áður framkvæmd á netsíðu og var lögð áhersla á við starfsmenn að ekki væri hægt rekja svörin. Það hefði til dæmis verið hægt að einangra hópana betur með viðbótar stýribreytu og spyrja hjá hvaða hópstjóra viðkomandi starfsmenn væru. Af fyrrgreindum ástæðum var það ekki gert til þess að forðast að starfsmenn svöruðu ekki af einlægni. Þessar ástæður gætu útskýrt hversu lág fylgni var oft á milli spurninganna og stýribreytanna.

5. Heimildaskrá

- Abernathy, W. B. (2000). *Managing Without Supervising*. Atlanta: Aubrey Daniels International.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., og Burnes, B. (2005). *Work Psychology*. (4. útgáfa). Essex: Prentice Hall.
- Bolles, R. C. (1967). *Theory of Motivation*. New York.
- Cameron, J. og Pierce, W. D. (1994). Reinforcements, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, bls. 363-423.
- Daniels, A. C., og Daniels, J. E. (2005). *Performance Management*. Atlanta: Performance Management Publications.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*.
- Eisenberger, R. og Cameron, J. (1996, nóvember). Detrimental Effects of Reward: Reality or Myth? *American Psychologist*, bls. 1153-1166.
- Ferster, C.B. og Skinner, B. F. (1957). *Schedules of reinforcements*. New York: Prentice-Hall.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating Humans: goals, emotions, and personal agency believes*. London: Sage Publications.
- Hollenbeck, J. R. og Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal setting process: Problem, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*.

Latham, G. P. (2007). *Work motivation. History, Theory, Research, and Practice*. London: Sage Publications.

Locke, E. A. og Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of Goal setting and task motivation. *American Psychologist*.

Locke, E. A., Latham, G. P. og Erez, M. (1998). The determinants of goal commitment. *Academy of Management review*.

Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N. Og Latham, G. P. (1981). *Goal Setting and Task Performance: 1969-1980*. Psychological Bulletin.

Jones, G. R. og George, J. M. (2007). *Contemporary management* (5. Útgáfa). New York.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, bls 370-396.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of the Organization*. New York: McGraw-Hill.

Ordonez, L. D., Scheitzer, M. E., Galinsky, A. D. og Bazerman, M. H. (2009). *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal-Setting* [rafræn útgáfa]. Harvard Business School Working Knowledge.

Ryan, R. M. og Deci, E. L. (1999). *Intrinsic and extrinsic Motivations: Classic Defintions and new diections*. Univerisity of Rochester.

Salanick, G. R. og Pfeffer, J. (1977, september). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Satisfaction. *Administrative Science Quartarly*.

Smith, K. G. og Hitt, M. A. (2005). *Great mind in management: the process of theory deveolpment*. Oxford University press.

Tietjen, M. A. og Myers, R. M. (1998). *Motivation and job satisfaction*. MCP University Press.

Tinklepaugh (1928, janúar). An experimental study of representative factors in monkeys. *Journal of Comparative Psychology*, bls. 197-236.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford: England Wiley.

Wahba, M. A. og Bridwell, L. G. (1976, apríl). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, bls 212-240.

Watson, J. B. (1913, mars). Psychology as the Behaviourist Views it. *Psychological Review*.

Yukl, G., Wexley, K. N. og Seymore, J. D. (1972, febrúar). Effectiveness of pay incentives under variable ratio and continuous reinforcement schedules. *Journal of Applied Psychology*, bls. 19-23.