



BS ritgerð
í viðskiptafræði

Verðleikar hversdagsmannsins
Frammistöðumat í launakerfi Reykjavíkurborgar

Þorbjörg Atla Sigríðardóttir

Leiðbeinandi Svala Guðmundsdóttir, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild

Júní 2012



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Verðleikar hversdagsmannsins
Frammistöðumat í launakerfi Reykjavíkurborgar

Þorbjörg Atla Sigríðardóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði
Leiðbeinandi: Svala Guðmundsdóttir, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands
Júní 2012

Verðleikar hversdagsmannsins.

Frammistöðumat í launakerfi Reykjavíkurborgar.

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

© 2012 Þorbjörg Atla Sigríðardóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Prentsmiðja Háskóla Íslands

Reykjavík, 2012

Formáli

BS ritgerð þessi er 12 eininga (ECTS) lokaverkefni í viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi var Svala Guðmundsdóttir aðjúntkt við Háskóla Íslands og eru henni þakkaðar athugasemdir og leiðbeiningar.

Systur minni Steinunni Huld Atladóttur er þakkaður yfirlestur ritgerðarinnar.

Útdráttur

Að vera metinn að verðleikum er tilfinning, sem óhætt er að gera ráð fyrir að flestir sækjast eftir. Hvað eru verðleikar? Íslensk orðabók (1993) segir að verðleikar lýsi því sem er verðskuldað. Verðskuldun samkvæmt sömu bók er annað orð yfir verðung og verðung lýsir því sem er ofar virði einhvers. Verðleika má þá kannski skilgreina sem viðbótarvirði einstaklings.

Efni þessarar ritgerðar er rannsókn á viðhorfi starfsmannastjóra Reykjavíkurborgar til innleiðingar frammistöðumats í launakerfi borgarinnar.

Reykjavíkurborg er stærsti vinnuveitandi landsins að ríkinu undanskildu og stór hluti starfsmanna borgarinnar tekur laun samkvæmt starfsmati. Í síðustu kjarasamningum er bókun um innleiðingu hæfnismatskerfis sem ætlað er að meta hæfni og frammistöðu starfsmanna.

Markmið rannsóknarinnar var að svara rannsóknarspurningunni: Hvaða væntingar hafa starfsmannastjórar til innleiðingar frammistöðumats í launakerfi borgarinnar?

Framkvæmd var eigindleg rannsókn og tekin viðtöl við þrjá starfsmannastjóra Reykjavíkurborgar.

Niðurstaða rannsóknarinnar er sú að starfsmannastjórar hafa væntingar til þess að innleiðing frammistöðumats auki möguleika Reykjavíkurborgar til að halda hæfum starfsmönnum.

Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar er sóttur í fræðigreinar, rannsóknir og skrif um mannauðsstjórnun, frammistöðustjórnun og frammistöðumat.

Efnisyfirlit

Formáli	4
Útdráttur	5
Efnisyfirlit	6
Myndaskrá	7
1 Inngangur	8
1.1 Reykjavíkurborg	8
2 Mannauðsstjórnun	10
2.1 Er munur á mannauðsstjórnun og starfsmannastjórnun?	10
2.2 Hugmyndafræði mannauðsstjórnunar	12
3 Kenningar um hvatningu	16
3.1 Þarfakenning Maslow	17
3.2 Tveggja þátta kenning Herzberg	18
3.3 Markmiðakenning Locke	18
3.4 Jafgildiskenning Adams	19
3.5 Væntingakenning Vroom	20
4 Frammistöðustjórnun	21
4.1 Frammistaða	22
4.2 Þróun frammistöðustjórnunar	23
4.3 Innleiðing frammistöðustjórnunar	23
5 Frammistöðumat	26
5.1 Frammistöðumatsferli	28
5.2 Frammistöðulaun	31
6 Rannsókn um áhrif frammistöðumats í launakerfi Reykjavíkurborgar	33

6.1	Markmið rannsóknar og rannsóknarspurning	33
6.2	Rannsóknaraðferð	33
6.3	Viðtalsrammi	34
6.4	Takmarkanir.....	34
6.5	Þátttakendur og framkvæmd	34
6.6	Greining gagna	35
6.7	Rannsókn	35
6.7.1	Mannauður	35
6.7.2	Þekking stjórnenda	37
6.7.3	Umhverfi	39
7	Samantekt og umræða	42
8	Lokaorð	44
	Heimildaskrá	46
	Viðauki – Viðtalsrammi	49

Myndaskrá

Mynd 1	Munur á starfsmannastjórnun og mannauðsstjórnun.....	12
Mynd 2	Michigan líkanið	12
Mynd 3	Harvard líkanið	13
Mynd 4	Mjúk og hörð mannauðsstjórnun.....	14
Mynd 5	Þarfapýramídi Maslow	17
Mynd 6	Ferli frammistöðustjórnunar	24
Mynd 7	Kvarðar frammistöðumats	30

1 Inngangur

Í þessari ritgerð verður fjallað verður um mannauðsstjórnun, frammistöðustjórnun, frammistöðumat og helstu kenningar um hvatningu. Þessi fræði eiga það sameiginlegt að fjalla um mat á frammistöðu og leiðir til að bæta hana. Stöðugt frammistöðumat á sér stað með einhverjum hætti á ýmsum vettvangi og í fjölbreyttum tilgangi. Skipulagsheildir meta frammistöðu starfsmanna og einstaklingar meta sína eigin frammistöðu í lífi jafnt og starfi. Frammistöðumat er aðferð sem er ætlað að hafa þau áhrif að starfsmanni þyki framlag sitt metið að verðleikum.

Í tengslum við efni ritgerðarinnar var framkvæmd rannsókn á viðhorfi starfsmannastjóra borgarinnar til innleiðingar frammistöðumats. Rannsóknarspurningin er: Hvaða væntingar hafa starfsmannastjórar Reykjavíkurborgar til innleiðingar frammistöðumats í launakerfi borgarinnar?

Ritgerðin skiptist í tvo hluta, fræðilegan hluta og rannsóknarhluta. Í fræðilegum hluta ritgerðarinnar er farið yfir hugmyndafræði mannauðsstjórnunar og helstu kenningar um mikilvægi endurgjafar, hugmyndafræði frammistöðustjórnunar og þróun frammistöðumats í skipulagsheildum, ýmsar aðferðir við frammistöðumat eru kynntar og fjallað um frammistöðulaun.

Í seinni hluta ritgerðarinnar er greining rannsóknar, rannsóknaraðferð er gerð skil, niðurstöður rannsóknar eru kynntar og að lokum er samantekt niðurstaðna og umræða.

1.1 Reykjavíkurborg

Meðalstarfsævi Íslendinga er 40 – 45 ár og stærstur hluti Íslendinga ver allri starfsævi sinni í stöðu launþega hjá öðrum vinnuveitanda en sjálfum sér (Maríanna Jónasdóttir, 2007). Reykjavíkurborg er stærsti vinnuveitandi landsins að ríkinu undanskildu. Fjöldi starfsmanna borgarinnar var um það bil 8400 starfsmenn í 6200 stöðugildum í árslok 2011 (Þorlákur Þorláksson, munnleg heimild, 31. mars 2012).

Í úttekt, sem kynnt var árið 2010, á launamun kynja hjá Reykjavíkurborg kom í ljós að kynbundinn launamunur dagvinnulauna lækkaði úr 14,9% í 3,7% á tíu ára tímabili frá 1999 til 2009. Kynbundinn launamunur heildarlauna lækkaði á sama tímabili úr 13,7% í 8,1% (Anna Borgþórsdóttir Olsen, Halldóra Gunnarsdóttir og Ragna B. Garðarsdóttir, 2010).

Reykjavíkurborg gerir kjarasamninga við 27 stéttarfélög, þar af hafa 19 félög samið um starfsmat fyrir félagsmenn sína, en innleiðing starfsmats í launakerfi borgarinnar hófst með kjarasamningum árið 2005. Við gerð kjarasamninga árið 2011 kom inn bókun um að mynda skuli starfshóp sem leggi mat á hvaða kynhlutlausu hæfnismatskerfi henti starfsemi Reykjavíkurborgar best. Þeirri vinnu á að vera lokið fyrir 1. desember 2012. Bókunin er eingöngu í þeim kjarasamningum sem gerðir eru við stéttarfélög sem samið hafa um starfsmat. Til viðbótar er eldra ákvæði í kjarasamningunum sem kveður á um einstaklingsbundin laun ofan á starfslaun samkvæmt starfsmati og eru viðmið einstaklingsbundinna launa, starfsþróun, hæfni og árangur. Ennfremur er ákvæði um að launaflokkar vegna frammistöðu byggist á árangri starfsmanns eða hóps starfsmanna við að ná tilteknum markmiðum deildar eða stofnunar í samræmi við starfsáætlun (Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar, (e.d.a)).

Sameiginleg túlkun samningsaðila á bókuninni um hæfnismatskerfi er sú að um sé að ræða kerfi sem metur bæði hæfni og frammistöðu starfsmanna til launa (Árni Ragnar Stefánsson, munnleg heimild, 3. apríl 2012). Framundan er því hið metnaðarfulla verkefni Mannauðsskrifstofu Reykjavíkurborgar að innleiða frammistöðumat sem hluta af heildarlaunum starfsmanna sinna.

2 Mannauðsstjórnun

Hugtakið Mannauðsstjórnun kemur fram í alþjóðlega háskólasamfélaginu snemma á níunda áratugnum. Það voru bandarískir viðskiptaháskólar sem urðu fyrstir til að bjóða upp á námskeið í mannauðsfræðum. Ekki er vitað hvaðan hugtakið kemur upphaflega né hverjum er hægt að eignast nýyrðið en í upphafi áttunda áratugarins er merkjanleg viðhorfsbreyting til virðis starfsmanna fyrir fyrirtæki. Hugtakið er ekki lengur nýyrði en skilgreining á hugtakinu hefur ekki reynst fræðimönnum auðveld aðallega vegna þess að það er notað á tvennan hátt. Annars vegar er hugtakið einungis fínna orð yfir starfsmannastjórnun án allrar skírskotunar til stjórnunaraðferða og hins vegar er það notað til að lýsa sérstakri nálgun og aðferðum við stjórnun starfsmanna (Torrington, Hall, Taylor og Atkinson, 2011).

Umfjöllun fræðimanna um hugtakið hefur meðal annars einkenst af leit þeirra að sérkennum sem gætu lýst stjórnunaraðferðum hugmyndafræðinnar. Hugmyndafræðin að baki hugtakinu er það margþætt að einföld skilgreining hefur reynst erfið. Ýmsir fræðimenn leggja áherslu á að hugtakið lýsi starfsmönnum sem þungamiðju skipulagsheilda. Þeir halda því fram að gagnkvæmur skilningur starfsmanna og stjórnenda á markmiðum, ábyrgð og frammistöðu starfsmanna leiði af sér betri árangur skipulagsheilda (Beardwell og Holden, 2001). Ennfremur hafa fræðimenn lýst megin tilgangi mannauðsstjórnunar sem aðferð til að gera skipulagsheildum kleift að ná hámarksárangri með nýtingu mannauðs. Í því sambandi eru starfsmenn taldir dýrmætasta eign hvernar skipulagsheildar og hugtakið talið lýsa viðskiptamiðuðum stjórnunaraðferðum sem miða að því að auka samkeppnisforskot skipulagsheildarinnar (Armstrong, 2001). Ásta Bjarnadóttir (1994) hefur skilgreint hugtakið sem safn aðferða og vinnubragða sem hafi það að markmiði að hámarka frammistöðu og starfsánægju starfsmanna og skilvirkni skipulagsheildarinnar.

2.1 Er munur á mannauðsstjórnun og starfsmannastjórnun?

Ekki eru allir fræðimenn sammála um að mikill munur sé á aðferðafræði hefðbundinnar starfsmannastjórnunar og mannauðsstjórnunar. Ýmsir fræðimenn telja að breyttar

aðferðir við starfsmannastjórnun geti fallið undir eðlilega þróun skipulagsheilda í nútíma samfélagi (Armstrong, 2001).

Karen Legge, prófessor við Warwick háskóla, bendir á að starfsmannastjórnun hafi færst í átt að stefnumiðaðri stjórnunaraðferð löngu áður en mannauðsfræðin urðu til. Hún segir að þau fræði hafi ekki fært starfsmannamálum neinn nýjan sannleik einungis verið nýtt heiti á aðferðafræðinni (Beardwell og Holden, 2001). Þrátt fyrir að Legge geri lítið úr mun á mannauðsstjórnun og starfsmannastjórnun kemst hún að þeirri niðurstöðu að ólíkar áherslur séu til staðar. Hennar niðurstaða er sú að áherslurnar eru ólíkar í þremur mikilvægum atriðum, mannauðsstjórnun leggur meiri áherslu á kröfur til stjórnenda frekar en kröfur stjórnenda til starfsmanna, með mannauðsstjórnun verður hlutverk millistjórnenda mikilvægara í starfsmannamálum og að mannauðsstjórnun leggi áherslu á að samþætt stefnumótun fyrirtækjamenningar sé á ábyrgð yfirstjórnar í skipulagsheildum (Torrington o.fl., 2011).

Michael Armstrong, hagfræðingur og sérfræðingur í mannauðsmálum, ber saman starfsmannastjórnun og mannauðsstjórnun. Það er mat fræðimannsins að meginmunurinn á stjórnunaraðferðunum liggja í viðskiptamiðaðri hugmyndafræði mannauðsstjórnunar. Hann leggur áherslu á að hugmyndafræðin byggja á því að mannauðsstjórnun sé hluti af heildarstefnumótun sem er þróuð og framkvæmd með hagsmuni skipulagsheildarinnar að leiðarljósi. Að hans mati er lítið á starfsmenn sem fjárfestingu frekar en kostnað og hagsmunir hvers og eins skipta máli við sameiginlegt markmið um árangur skipulagsheildarinnar. Í því sambandi geti þó hagsmunir starfsmanna aldrei verið ofar hagsmunum skipulagsheildarinnar. Fræðimaðurinn telur einnig að munurinn liggja í áherslum mannauðsstjórnunar á hlutverk fyrirtækjamenningar og stefnumiðaðrar stjórnunar hennar. Hann lýsir því þannig að heildstæð stjórnun fyrirtækjamenningar eigi að flæða frá efstu stjórnendum skipulagsheilda og niður til allra starfsmanna. Ennfremur er það hans skoðun að við val á einstaklingum og ráðningu starfsmanna til starfa sé lítið til þess að þeir hafi samsvörun við fyrirtækjamenninguna (Armstrong, 2001).

Ýmsir fræðimenn benda á að megináherslur mannauðsstjórnunar eru á þarfir skipulagsheildar fyrir mannauð. Áherslan er lögð á þann virðisauka og þann ávinning sem fjárfesting í starfsmanni felur í sér. Það er því lítið á mannauðinn eins og hverja aðra

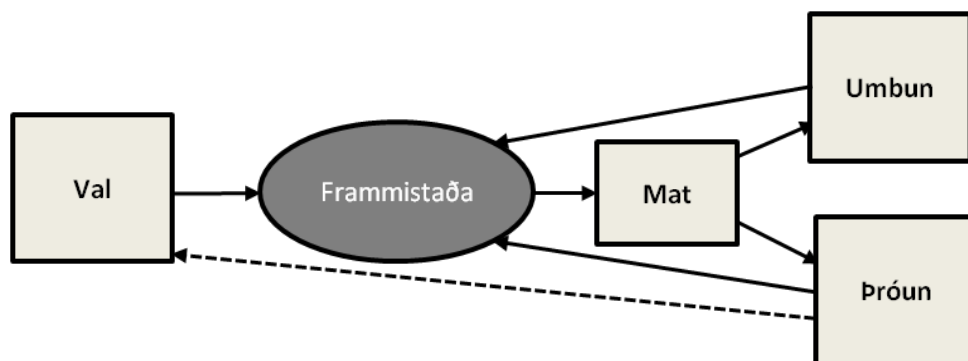
eign og horft til framboðs á eftirsóknarverðum starfsmönnum en ekki eftirspurnar einstaklinga eftir starfinu. Líkan David Guest (1987) á mynd 1 er lýsandi fyrir mismunandi áherslur stjórnunaraðferðanna (Torrington o.fl., 2011).

	Starfsmannastjórnun	Mannauðsstjórnun
Samhengi áætlana og tíma	Skammtímasjónarmið	Langtímasjónarmið
Sálfræðilegi samningurinn	Hlýðni	Hollusta
Valdbrautin	Yfirstjórn	Sjálfsstjórn
Sjónarhorn á starfsmannamál	Heildarhyggja, lítið traust	Einstaklingshyggja, mikið traust
Æskileg skilyrði	Ósveigjanleiki og reglur	Sveigjanleiki og frumkvæði
Hlutverk	Sérfræðingur	Samþætt millistjórnun
Forsenda mats á virði	Kostnaður við starfsmannahald	Virðisauki mannaúts

Mynd 1 Munur á starfsmannastjórnun og mannaútsstjórnun (Torrington o.fl., 2011).

2.2 Hugmyndafræði mannaútsstjórnunar

Ýmis líkön hafa komið fram sem eiga að lýsa hugmyndafræði mannaútsstjórnunar. Eitt af þeim fyrstu var mannaútsferlið sem fræðimenn Michigan háskóla settu fram árið 1984. Ferlið leggur áherslu á að starfsmenn eru auðlind og að hámarka eigi nýtingu þeirrar auðlindar, eins og annarra auðlinda, til hagsbóta fyrir skipulagsheildina. Starfsmannastefna og viðskiptastefna fara saman og rétt val á starfsmönnum er lykilþáttur í árangri skipulagsheilda. Mynd 2 sýnir hvernig fræðimenn Michigan háskóla sáu áherslur í mannaútsmálum hannaðar í skipulagt ferli.



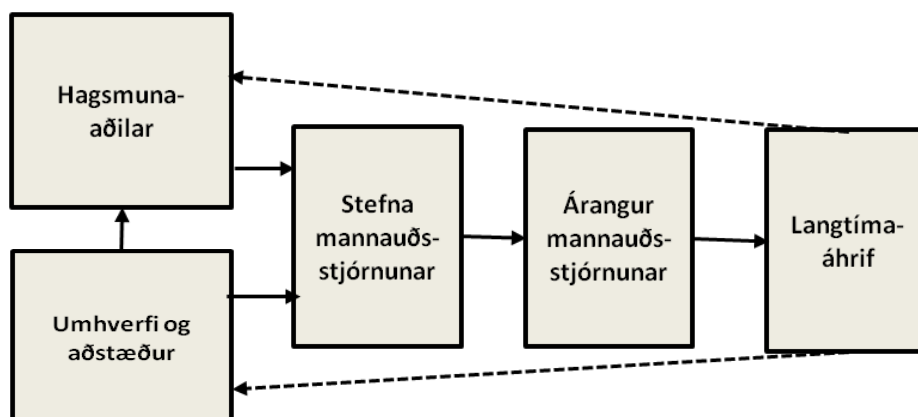
Mynd 2 Michigan líkanið (Torrington o.fl., 2011)

Að mati fræðimanna liggur styrkur Michigan líkansins í einfaldri framsetningu á meginþáttum ferlisins. Líkanið sýnir á skýran hátt hvernig val á starfsmanni, mat á frammistöðu, umbun vegna frammistöðu og starfspróun starfsmanns eru tengd saman.

Markmið samtengingar þáttanna er að ná fram þeim eiginleikum starfsmanns sem eftirsóknarverðir eru fyrir skipulagsheildina. Helsta gagnrýni fræðimanna á mannauðsferli Michigan líkansins er hversu einhliða og viðskiptastefnumiðað það er. Markmiðið er að móta starfsmenn að þörfum viðskiptastefnu skipulagsheildarinnar og ekki gert ráð fyrir neinum hindrunum í því sambandi. Engar áherslur eru lagðar á starfsmannatengd málefni eins og starfsánægju og hollustu (Torrington o.fl., 2011).

Michigan líkanið gerir ráð fyrir að allir starfsmenn séu sameinaðir undir yfirlýstu markmiði skipulagsheildarinnar um háþróun árangurs og þar af leiðandi sé skoðanamunur starfsmanna eða stjórnenda um leiðir að því markmiði óhugsandi. Þrátt fyrir megin einkenni líkansins um einhliða viðskiptastefnu í starfsmannamálum, eða einmitt vegna þess, vakti það jákvæða athygli meðal starfsmannastjóra. Með forsendum líkansins, um að starfsmannamál væru samtvinnuð viðskiptastefnu, jókst mikilvægi starfsmannamála og málaflokkurinn færðist á hærra þrep í skipuriti skipulagsheilda. Markviss þróun starfsmannastjórnunar, frá hefðbundnum lágstemmdum verkefnum yfir í stefnumarkandi verkefni mannauðsstjórnunar, var innbyggð í líkanið (Beardwell og Holden, 2001).

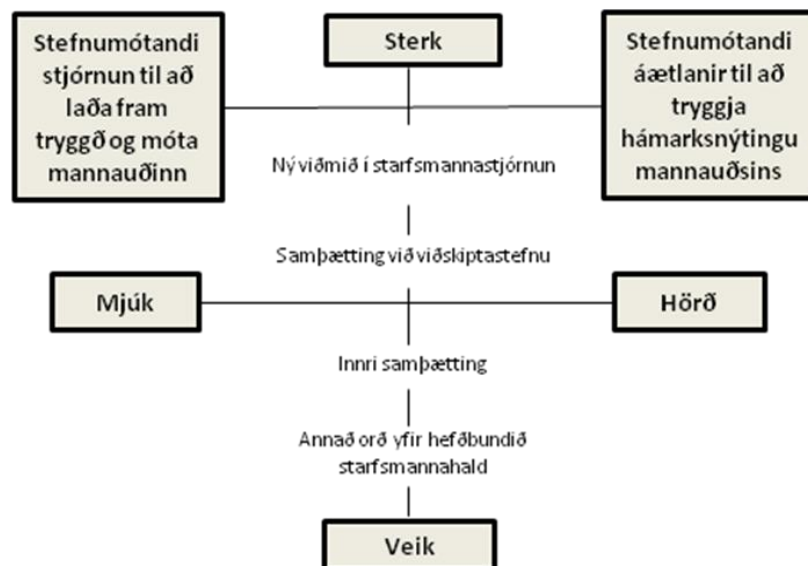
Harvard líkanið kom fram árið 1985 og á líkanið það sameiginlegt með Michigan líkaninu að áherslan á að mannauðinn er lykilþáttur í árangri skipulagsheilda. Það sem aðgreinir líkónin er önnur sýn á vægi hagsmunaaðila skipulagsheilda. Á mynd 3 má sjá áherslur Harvard líkansins.



Mynd 3 Harvard líkanið (Bierdwell og Holden, 2001)

Að mati fræðimanna leggur Harvard líkanið áherslu á að taka verði tillit til mismunandi hagsmunaaðila og áhrifa þeirra á árangur mannauðsstjórnunar. Þeir benda á að líkanið gengur ekki út frá því að hægt sé að steypa alla starfsmenn í sama mót og er mun sveigjanlegra þegar kemur að starfsmönnum. Sveigjanleiki líkansins byggir á því að taka beri mið af aðstæðum og umhverfi samfélagsins og rækta mannauð skipulagsheildarinnar. Sveigjanleikinn hefur það markmið að skapa traust og hollustu starfsmanna. Líkanið er með áherslu á að það séu meiri líkur á að ná hámarksnýtingu árangurs skipulagsheilda ef tekst að byggja upp hollustu og tryggð starfsmanna (Bierdwell og Holden, 2001).

Storey (1992) setti fram líkan um harða og mjúka nálgun hugmyndafræði mannauðsstjórnunar í átt að samþættri mannauðs- og viðskiptastefnu. Mynd 4 sýnir líkan Storey.



Mynd 4 Mjúk og hörð mannauðsstjórnun (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003)

Líkan Storey lýsir mismunandi áherslum um leiðir að sama markmiði. Með harðri mannauðsstjórnun er megin áherslan á að finna leiðir til að ná hámarksnýtingu mannaflans. Þær leiðir á að finna með skilvirkri stjórnun en málefni starfsmanna eru látin mæta afgangi. Með mjúkri mannauðsstjórnun er megin áherslan á að frammistaða starfsmanna skipti sköpum fyrir árangur skipulagsheilda. Lögð er áhersla á þróun starfsmanna, hollustu þeirra við skipulagsheildina og gæði frammistöðu þeirra. Líkan Storey sýnir einnig hvernig hefðbundið starfsmannahald þróast frá veikri áhrifalíttilli stjórnun yfir í sterka stefnumiðaða mannauðsstjórnun (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003).

Hugmyndafræði mannauðsstjórnunar er stundum lýst sem þroskaferli frá hefðbundinni starfsmannastjórnun til stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar. Alþjóðlega CRANET rannsóknin, sem er framkvæmd á vegum viðskiptadeildar Háskólans í Reykjavík, hefur mælt þroskastig mannauðsstjórnunar hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að 28% skipulagsheilda ástunda hefðbundna starfsmannastjórnun, 54% skipulagsheilda telja sig ástunda faglega starfsmannastjórnun og 16% skipulagsheilda telja sig hafa innleitt árangursríka mannauðsstjórnun að hluta eða öllu leyti. Mælikvarði á faglega starfsmannastjórnun innifelur meðal annars að ráðningar eru unnar fremur faglega og þjálfun starfsmanna er í samræmi við þarfir skipulagsheildar. Einnig felur mælikvarðinn í sér að skipulagsheildin er farin að huga að frammistöðumati og að betri frammistaða leiðir stöku sinnum til hærri launa. Til samanburðar innihalda mælikvarðar fyrir árangursríka mannauðsstjórnun að vandað er til ráðninga, þjálfun starfsfólks er byggð á starfagreiningu og krafa er gerð um að árangur þjálfunar sjáist í störfum starfsmanna. Einnig felur mælikvarðinn í sér að frammistöðumat hefur verið innleitt hjá að minnsta kosti 50% starfsmanna og stjórnenda í skipulagsheildinni (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009a).

Að mati fræðimanna snýr einn af grunnþáttum í hugmyndafræði mannauðsstjórnunar að mikilvægi þess að laða fram drifkraft starfsmanna. Mismunandi hvatar stýra hegðun einstaklinga og frammistöðu þeirra í starfi. Hutverk stjórnenda mannauðsmála er að finna þá þætti sem hvetja starfsmenn til árangursríkrar frammistöðu. Við þá leit er mikilvægt að hafa skilning á því að mat starfsmanns á gæðum hvatningar frá vinnuveitandanum lýtur mismunandi lögmálum um einstaklingsbundnar þarfir hans. Fræðimenn leggja áherslu á að þekking stjórnenda mannauðsmála, á kenningum og rannsóknum um áhrif mismunandi hvatningar, sé grunnforsenda þess að stjórnunaraðferðin beri árangur (Molander, 1989).

3 Kenningar um hvatningu

Hvatning er ekki einfalt hugtak og ýmsar kenningar hafa verið settar fram um leiðir, sem hvetja einstaklinga til að viðhalda góðum árangri í starfi eða bæta síðri árangur. Skilgreina má hvatningu sem drifkraftinn sem ræður því hvort einstaklingur er tilbúinn til að leggja sig allan fram til að ná góðum árangri í starfi (Molander, 1989).

Fræðimenn leggja áherslu á að þekking á því hvað hvetur starfsmenn sé öllum skipulagsheildum nauðsynleg. Kenningum um hvatningu er ætlað að varpa ljósi á þá þætti sem stýra hegðun og ákvarðanatöku einstaklinga og ráða því hversu tilbúnir þeir eru til að leggja sig fram. Hinar ýmsu kenningar gera ráð fyrir að einstaklingar bregðist við hvatningu á mismunandi hátt og að viðbrögð einstaklinga endurspegli það mat sem þeir leggja á virði hvatningarinnar. Mismunandi þarfir einstaklinga og persónuleg markmið þeirra í lífinu ráða því hvers virði hvatningin er þeim. Fræðimenn benda á að skipulagsheildir þurfi að varast að vanmeta hvatningu eða gera lítið úr þeim áhrifum sem hvatningin hefur á starfsmenn.

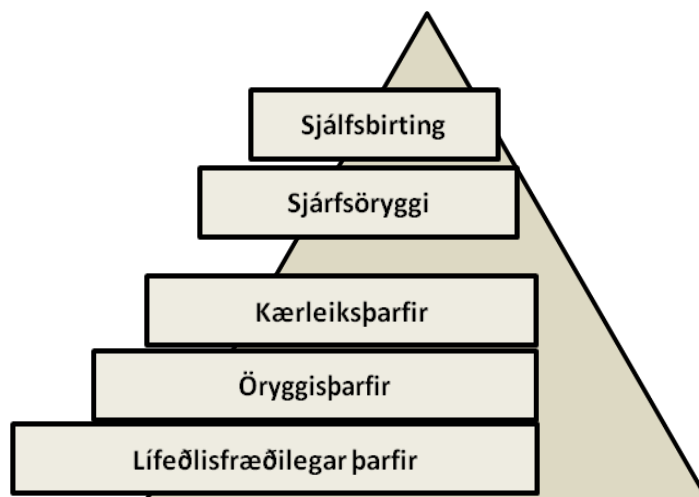
Hvatning hefur verið aðgreind í innri og ytri hvatningu. Fræðimenn hafa skilgreint innri hvatningu sem óáþreifanlega umbun. Starfsmaður fær tækifæri til að takast á við áskoranir, hann nýtur frumkvæðis í starfi og hefur starfsumhverfi sem gerir honum kleift að nýta hæfni sína og þekkingu. Ytri hvatning hefur verið skilgreind sem áþreifanleg umbun eins og laun, fríðindi og staða innan skipulagsheildar. Fræðimenn telja skipulagsheildir hvetja best með því að samræma innri og ytri hvatningu. Með því veita þeir starfsmönnum tækifæri til þess að nýta hæfileika sína í starfi og tækifæri til að njóta umbunar fyrir góða frammistöðu (Armstrong, 2001).

Frederick Winslow Taylor setti fram hugmyndir um vísindalega stjórnun sem hafði það markmið að hámarka skilvirkni framleiðslu. Taylor gerði margar tilraunir til stuðnings hugmynd sinni og á grundvelli þeirra tilrauna komst hann að þeirri niðurstöðu að rétta leiðin til að stýra starfsmönnum til betri frammistöðu væri með peningalegri hvatningu. George Elton Mayo komst að annarri niðurstöðu, hún var fengin á grundvelli röð rannsókna sem framkvæmdar voru við Hawthorne verksmiðju Western Electric í Bandaríkjunum á árunum 1924 til 1932. Mayo komst að þeirri niðurstöðu að mannleg

samskipti stjórnenda við starfsmenn væri sú hvatning sem leiddi til betri frammistöðu. Framleiðni starfsmanna í verksmiðjunni jókst þegar þeim var sýndur áhugi og skipti þá engu máli þótt vinnuaðstæður þeirra væru skertar, framleiðnin jókst samt. Í kjölfar kenninga og hugmynda Taylor og Mayo hafa þróaðri kenningar komið fram (Wilson, 2010). Dæmi um slíkar kenningar er þarfakenning Maslow, tveggja þátta kenning Herzberg, atferliskenning Locke um markmiðasetningu, jafngildiskenning Adams og væntingakenning Vroom.

3.1 Þarfakenning Maslow

Abraham Maslow setti fram kenningu um að það sem drifi fólk áfram væru meðfæddar grunnþarfir. Maslow lýsir þessum þörfum með fimm þrepa pýramída, sem skiptist í tvo hluta. Neðri hlutinn inniheldur skortþarfir og efri hlutinn inniheldur þroskaþarfir. Mynd 5 sýnir þarfapýramída Maslow.



Mynd 5 Þarfapýramídi Maslow (Boeree, C. G., (e.d.))

Samkvæmt kenningu Maslow þarf að uppfylla þrjú fyrstu þrepin í réttri röð. Þegar einni þörf er fullnægt þá verður næsta þörf til. Í fyrsta þrepi neðri hlutans eru lífeðlislegar þarfir eins og súrefni, matur og vatn, öryggisþarfir eru í næsta þrepi og lýsa þörf fyrir húsaskjól, starfsöryggi og tryggingar, og í þriðja þrepinu eru kærleiksþarfir sem endurspeglar þörf fyrir að tilheyra fjölskyldu, elska og vera elskaður. Efri hlutinn inniheldur sjálförýggisþarfir eins og viðurkenningu, orðspor og virðingu og í efsta þrepinu er persónulegur þroski og lífsfylling (Riggio, 2003).

Kenningin útskýrir hegðun og gengur út frá því að öllum sé eðlislægt að hafa sömu forgangs röðun grunnþarfa og leitist við að uppfylla þær. Styrkur kenningarinnar liggur í því að hún styður við hugmyndir mannauðsstjórnunar um sjálfsforræði starfsmanna og starfsþróun. Kenningin byggir á því að starfsmenn leitist við að ná meiri árangri í starfi til að uppskera viðurkenningu. Helsta gagnrýni fræðimanna á kenningu Maslow lýtur að því að ekki er sjálfgefið að einstaklingar meti mikilvægi einstakra grunnþarfa eins, né sé það algilt að einstaklingur færi sig ekki upp á næsta þrep þarfanna fyrr en lægra þrep hefur verið uppfyllt (Wilson, 2010).

3.2 Tveggja þátta kenning Herzberg

Frederick Herzberg er þekktur fyrir tveggja þátta kenningu sína um viðhaldsþætti og hvatningarþætti. Viðhaldsþættir eru umhverfisþættir eða ytri þættir, eins og laun, starfsöryggi og stefna fyrirtækis. Hvatningarþættir eru innri þættir sem uppfylla þarfir fyrir velgengni, viðurkenningu, framför og þróun í starfi. Herzberg gengur út frá því að um tvo aðskilda þætti sé að ræða sem hafi ekki áhrif hvor á annan. Viðhaldsþættir stýra óánægju starfsmanna og hvatningarþættir stýra ánægju starfsmanna. Einstaklingur getur verið ánægður með annan þáttinn en óánægður með hinn þáttinn á sama tíma. Hann er því ekki sammála Maslow að fullnægja verði þörfum einstaklings í réttri röð.

Herzberg er stundum kallaður faðir starfshönnunar en hann hélt því fram að innihald starfs, aukin ábyrgð í starfi og áskoranir í starfi skiptu meira máli en laun. Fræðimaðurinn hélt því einnig fram að hvatning með launum hefði lítil áhrif á starfsánægju (Herzberg, Mausner og Snyderman, 2002).

Nýlegar rannsóknir Sturges og Guest, um ástæður þess að fólk ákveður að skipta um starf, staðfesta kenningu Herzberg en niðurstaða rannsakenda er sú að krefjandi og spennandi starf getur bætt upp laun en laun geta aldrei bætt upp einhæft og áreynslulítið starf (Torrington o.fl., 2011). Nýjustu rannsóknir benda einnig til þess að traust starfsmanna til stjórnenda, sem birtist í góðu sambandi starfsmanns og yfirmanns, sé vaxandi áhrifavaldur innri hvatningar og starfsánægju (Wilson, 2010).

3.3 Markmiðakenning Locke

Markmiðakenningin er yfirleitt kennd við Edwin Locke. Áherslur kenningarinnar byggja á því að þegar sett eru markmið um frammistöðu starfsmanns þá hefur það hvetjandi

áhrif á hann. Hvatning til betri frammistöðu verður til þegar sett eru skýr, ákveðin, raunhæf og mælanleg markmið en óskilgreind almenn markmið um að gera sitt besta hafa lítil hvatningaráhrif. Kenningin leggur áherslu á að lykilatriðið er hollusta starfsmanns við sett markmið, ef starfsmaður eignar sér ekki markmiðin eru áhrif hvatningar fallin um sjálft sig. Rannsóknir hafa sýnt að áhrif hvatningar eru meiri þegar starfsmenn taka þátt í að setja sér markmið en þegar stjórnendur setja markmiðin einhliða. Ýmsar rannsóknir benda einnig til þess að starfsmenn geri meiri kröfur til frammistöðu sinnar en stjórnendur myndu gera (Riggio, 2003).

Fræðimenn benda á að þátttaka starfsmanna í setningu markmiða sinna er sérstaklega mikilvæg þegar um er að ræða krefjandi markmið. Þeir benda einnig á mikilvægi þess að stjórnendur styðji starfsmenn við að ná settum markmiðum með ráðgjöf, leiðbeiningum og endurgjöf á frammistöðu. Rannsóknir styðja áherslur kenningarinnar um mikilvægi hollustu starfsmanna við krefjandi markmiðasetningu og hafa sýnt fram á að starfsmenn ná betri árangri við krefjandi markmið heldur en einföld markmið. Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á nauðsyn þess að stjórnendur hafi þekkingu á tilgangi markmiðasetningar og hæfni til að fylgja framkvæmdinni eftir (Armstrong, 2001).

3.4 Jafngildiskenning Adams

Jafngildiskenningin er fyrst sett fram af J. Stacey Adams og fellur undir skynsemiskenningar. Kenningin gerir ráð fyrir að fólk leggi skynsamlegt mat á upplýsingar, aðstæður og umhverfi sitt áður en það bregst við. Áherslur jafngildiskenningarinnar eru á áhrif hvatningar þegar starfsmaður upplifir jafnvægi og sanngirni með framlagi sínu í starfi og endurgjöf vinnuveitanda. Starfsmaður leggur fram þekkingu, reynslu og hæfni til að sinna starfi sínu og gerir ráð fyrir að fá laun, viðurkenningu og spennandi verkefni í staðinn. Upplifun starfsmanns um sanngirni milli þessara þátta hvetur hann til áframhaldandi jákvæðrar frammistöðu. Að sama skapi dregur upplifun starfsmanns um ósanngirni úr hvata til að standa sig vel. Jafngildiskenningin byggir á upplifun starfsmanns og er því háð skilgreiningu starfsmannsins sjálfs. Upplifunin getur tengst samanburði starfsmanns við aðra starfsmenn, sem sinna sambærilegum verkefnum. Upplifunin getur einnig falist eingöngu í tilfinningu starfsmanns fyrir starfsumhverfi sínu (Riggio, 2003).

Jafngildiskenningin leggur áherslu á tvenns konar birtingarmyndir sanngirni. Annars vegar er mat starfsmanna á sanngirni endurgjafar fyrir unnin störf í samanburði við aðra starfsmenn og hins vegar sanngirni aðferða skipulagsheildarinnar við mat á frammistöðu starfsmanna, stöðuhækkunum og sjálfræðis í starfi (Armstrong, 2001). Rannsóknir styðja við kenninguna og hafa sýnt að almenn viðbrögð við ósanngirni eru þau að frammistöðu starfsmanna hrakar (Wilson, 2010).

3.5 Væntingakenning Vroom

Ein af vinsælustu kenningum um hvatningu er væntingakenning Victors H. Vroom. Kenningin fellur undir skynsemiskenningar eins og jafngildiskenning Adams og gerir ráð fyrir að starfsmenn leggi ígrundað mat á væntan hagnað og kostnað af framlagi sínu og endurgjöf vinnuveitenda. Áherslur væntingakenningarinnar byggja á þremur meginþáttum, virði endurgjafar fyrir starfsmann, tengslum framlags hans við endurgjöfina og tengslum frammistöðu starfsmanns við erfiði hans. Starfsmaðurinn leggur mat á það hversu mikið hann þarf að leggja á sig til að ná væntri frammistöðu (Riggio, 2003).

Porter og Lawler þróuðu kenningu Vroom og héldu því fram að ekki megi gera of mikið úr erfiði starfsmanns. Hvatningaráhrif endurgjafar virka eingöngu þegar raunhæft samband er til staðar milli frammistöðu og endurgjafar. Það hversu mikið viðkomandi starfsmaður þarf að leggja á sig til að ná væntri frammistöðu, er að mati fræðimannanna ekki mælikvarði í sjálfu sér, erfiðið þarf að leiða af sér skilvirkni í vinnubrögðum. Þeir bættu við kenninguna tveimur þáttum um erfiði starfsmanns, hæfni starfsmanns til að leysa verkefni og skilningi starfsmanns á hlutverki sínu (Armstrong, 2001).

Rannsóknir styðja almennt við væntingakenninguna og að mati fræðimanna getur kenningin aukið skilning á ákvarðanatöku einstaklinga við gefnar aðstæður (Wilson, 2010).

4 Frammistöðustjórnun

Fræðimenn hafa lýst frammistöðustjórnun sem mikilvægri og jákvæðri þróun innan sviðs mannauðsstjórnunar. Hugmyndin kom fyrst fram hjá Beer og Ruh (1976) og var í fyrstu ekki viðurkennd sem sérstök nálgun innan fræðasviðsins og vakti því ekki mikinn áhuga. Um miðjan níunda áratuginn er frammistöðustjórnun orðin hluti af mannauðsstjórnun og aðferðafræðin viðurkennd. Litið var á frammistöðustjórnun sem mikilvæga stjórnunaraðferð fyrir skipulagsheildir. Aðferðin þótti leiða til samþættingar vinnubragða við umbun til starfsmanna fyrir góða frammistöðu. Frammistöðustjórnun hefur verið skilgreind sem stefnumiðuð aðferð til að viðhalda og auka árangur skipulagsheilda, bæta frammistöðu starfsmanna og þróa hæfni einstaklinga og hópa innan skipulagsheilda. Tilgangur aðferðarinnar er að sameiginlegur skilningur ríki innan skipulagsheilda um leiðir að settum skammtíma- og langtímamarkmiðum um árangur heildarinnar (Armstrong, 2001).

Frammistöðustjórnun hefur einnig verið lýst sem samfelldu ferli sem hafi það að markmiði að styðja við og leggja áherslu á stefnu og markmið skipulagsheildarinnar. Ferlið dregur fram mælikvarða fyrir hópa og einstaklinga og skýrir væntingar skipulagsheildarinnar til hegðunar og árangurs starfsmanna. Áherslum frammistöðustjórnunar er þannig ætlað að tryggja sameiginlegan skilning stjórnenda og starfsmanna á markmiðum og framtíðarsýn skipulagsheilda. Skilvirkni stjórnunaraðferðarinnar byggir á því að hún sé eðlilegt og virkt samskiptaferli milli stjórnenda og starfsmanna allt árið, en ekki einungis virkjað einu sinni á ári í formi hefðbundinna starfsmannasamtala (Beardwell og Holden, 2001).

Fræðimenn leggja áherslu á að burðarás frammistöðustjórnunar er jákvæður stuðningur og hvatning til starfsmanna með reglubundinni endurgjöf um frammistöðu þeirra. Endurgjöfin þarf að byggjast á mælingum raunhæfra markmiða um árangur og hegðun sem samræmast gildum skipulagsheildarinnar og bætir frammistöðu hennar. Fræðimenn leggja einnig áherslu á að frammistöðustjórnun krefst mikils af stjórnendum ekki síst í setningu raunhæfra markmiða sem ætlunin er að mæla. Að sama skapi þarf endurgjöfin að byggjast á skilningi stjórnenda á hvataþörfum starfsmanns. Stjórnandi

þarf að þekkja sinn starfsmannahóp og skynja hvaða framsetning endurgjafar er líklegust til að bera mestan árangur og samræmast stefnu skipulagsheildarinnar um árangursríkari frammistöðu (Daniels og Rosen, 1987). Að mati fræðimanna stuðlar stjórnunaraðferðin að því að árangursríkari markmið um samfelldni í þróun frammistöðu starfsmanna til framtíðar verði sett. Aðferðin er talin auka líkur á því að í reglubundnu samtali milli starfsmanns og stjórnanda sé sjónum frekar beint að framtíðarverkefnum starfsmanns heldur en umfjöllun eða yfirliti yfir verkefni sem leyst voru í fortíðinni. Með því megi skapa grundvöll fyrir fleiri og árangursríkari samtöl og skoðanaskipti, milli starfsmanns og stjórnanda, heldur en í starfsmannasamtali sem framkvæmt er með lengra millibili og snýst að mestu um það sem er búið og gert. (Armstrong, 2001).

4.1 Frammistaða

Fræðimenn eru sammála um að frammistaða starfsmanns er einn af lykilþáttum í árangri skipulagsheilda. Þeir benda á að þrátt fyrir mikilvægi hugtaksins fyrir skipulagsheildir virðist áhugi á að skilgreina það ekki hafa verið mikill. Sá áhugi hafi þó farið vaxandi (Sonnentag og Frese, 2002). Fræðimenn leggja áherslu á að ef skýr skilgreining hugtaksins er ekki fyrir hendi, getur verið erfitt að meta áhrif og mikilvægi frammistöðu starfsmanns.

Mismunandi skilgreiningar á frammistöðu hafa komið fram. Kane (1996) lýsir frammistöðu sem afrakstri einstaklings, eitthvað sem starfsmaður skilur eftir sig og hefur þýðingu án tillits til upphaflegs tilgangs. Aðrir fræðimenn hafa sagt að frammistöðu megi skilgreina sem afrakstur starfsmanns sem hafi beina tilvísun í markmið skipulagsheildar, ánægju viðskiptavina og arðsemi skipulagsheildar. Enn aðrir benda á að frammistaða geti einfaldlega verið afrekaskrá starfsmanns, vitnisburður um einstök verkefni sem starfsmaður hefur lokið með góðum árangri. Hugtakið hefur einnig verið skilgreint sem ákveðin hegðun er leiði til tiltekins árangurs (Armstrong, 2001).

Ýmsir fræðimenn benda á að greina verður á milli hegðunarpáttar og árangursþáttar við skilgreiningu á hugtakinu. Árangur starfsmanns getur verið afleiðing hegðunar hans beint, en svo þarf ekki að vera, frammistaða starfsmanns veltur einnig á öðrum þáttum eins og hæfni, þekkingu og reynslu (Sonnentag og Frese, 2002).

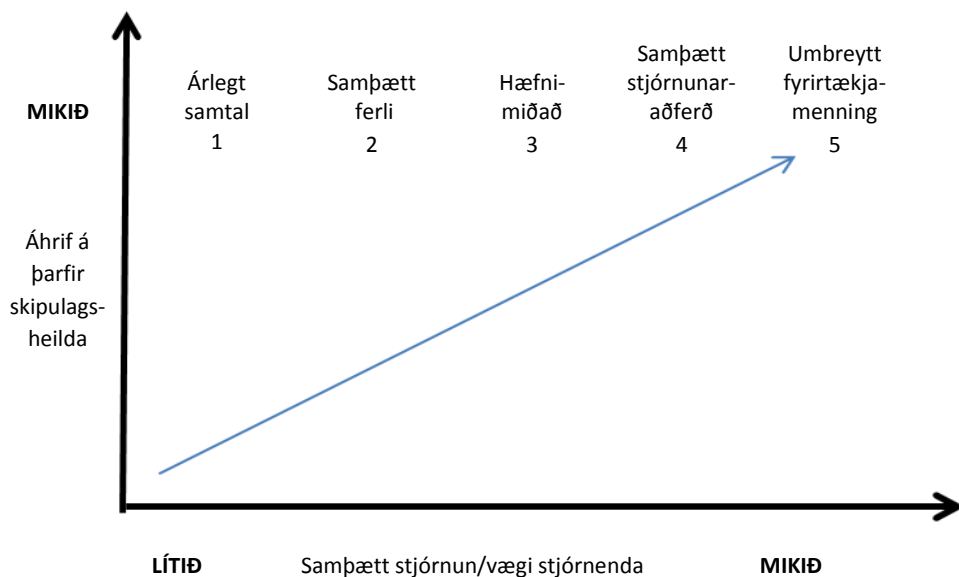
4.2 Þróun frammistöðustjórnunar

Frammistöðustjórnun snýst um huglægt og hlutlægt mat á frammistöðu starfsmanna. Fræðimenn rekja aðferðir við mat á frammistöðu allt aftur til fyrri heimsstyrjaldar. Í árdaga var um persónuleikamat að ræða frekar en mat á hæfni. Á sjöunda áratugnum var megináherslan á markmiðasetningu og getu til árangursríkrar frammistöðu. Fræðimenn benda á að þróun frammistöðustjórnunar geti hafa haldist í hendur við þróun í rekstri fyrirtækja og árangurs þeirra. Á síðustu öld þróast frammistöðustjórnun hratt og rennir stoðum undir stefnumörkun, framtíðarsýn, yfirlýst gildi og markmið skipulagsheilda. Í framhaldi festist frammistöðustjórnun í sessi og varð hluti af heildarstjórnunarstefnu skipulagsheilda (Houldsworth og Jirasinghe, 2006).

4.3 Innleiðing frammistöðustjórnunar

Fræðimenn hafa sagt að frammistöðustjórnun í sinni allra einföldustu mynd innihaldi árlegt starfsmannasamtal milli starfsmanns og yfirmanns. Í samtalinu er farið yfir frammistöðu starfsmanns, markmið eru sett og þarfir fyrir símenntun greindar. Þeir benda á að árlegt starfsmannasamtal er einungis fyrsta skrefið í innleiðingu frammistöðustjórnunar. Fræðimenn hafa lagt áherslu á að þekkingarskortur stjórnenda, á tilgangi frammistöðustjórnunar og áhrifum aðferðarinnar á árangur skipulagsheilda, geti valdið því að stjórnendur ganga ekki lengra en að innleiða árlegt starfsmannasamtal (Daniels og Rosen, 1987). CRANET rannsóknin sýnir að um 70% íslenskra fyrirtækja, ríkisstofnana og sveitarfélaga framkvæma árlegt starfsmannasamtal, en einungis um 40% þeirra meta frammistöðu starfsmanna sinna með reglubundnum hætti (Arney Einarsdóttir o.fl., 2009b).

Hay Group, alþjóðlegt ráðgjafafyrirtæki undir núverandi forystu Dr. Elizabeth Houldsworth, hefur hannað skýringarmynd í þeim tilgangi að auðvelda stjórnendum að greina stöðu frammistöðustjórnunar innan skipulagsheilda. Myndinni er einnig ætlað að vera grunnur fyrir áætlanagerð um þróun frammistöðustjórnunar og áskorana sem skipulagsheildir mæta á þeirri vegferð. Mynd 6 sýnir hvernig frammistöðustjórnun þróast í fimm þrepa ferli frá hefðbundnu starfsmannasamtali yfir í samþætta stjórnunaraðferð, áhrif þróunarinnar á árangur skipulagsheildarinnar og hvernig vægi hæfni stjórnenda eykst eftir því sem líður á ferlið.



Mynd 6 Ferli frammistöðustjórnunar (Holdswourth og Jirasinghe, 2006)

Fyrsta þrep ferlisins vísar til þeirra aðferða við stjórnun frammistöðu sem hafa lítil áhrif á þarfir skipulagsheildarinnar. Annað þrep ferlisins hefur meiri áhrif en þar er vísað til tengingar frammistöðu starfsmanns við endurgjöf og umbun. Á þessum stað í ferlinu er árangursþáttur frammistöðu starfsmanns metinn á hlutlægan hátt með tengingu frammistöðu við ákveðin verkefni eða markmið. Þriðja þrepið er lykilþáttur í ferlinu en þar er vísað til þess að skipulagsheild hafi sett skilgreind markmið um hæfni starfsmanna. Hegðunartengd frammistaða er metin ásamt árangurstengdri frammistöðu. Á þessum stað í ferlinu reynir mjög á hæfi stjórnenda en ef vel tekst til eru áhrifin metin mjög mikil með tilliti til þarfa og árangurs skipulagsheildarinnar. Fjórða þrep ferlisins vísar til þess að stjórnunaraðferðir eru orðnar samþættar þörfum og árangursmarkmiðum skipulagsheildarinnar. Þetta þrep er yfirleitt lokaþrepið. Lítið er þannig á að stjórnunaraðferðin hafi sannað gildi sitt og langtíamarkmiðum hafi verið náð. Fimmta þrepið er vísun í þær aðstæður þegar miklar breytingar eiga sér stað í skipulagsheildum. Í þessu þrepi er þekking á breytingastjórnun nauðsynleg og hæfi stjórnenda skiptir sköpum fyrir árangur skipulagsheildarinnar.

Rannsóknir hafa sýnt að frammistöðustjórnun hefur fest sig í sessi við mannauðsstjórnun hjá skipulagsheildum víða í Evrópu, jafnt hjá opinberum stofnunum og í einkafyrirtækjum. Hagsmunir innleiðingar frammistöðustjórnunar eru mismunandi eftir eðli

skipulagsheilda. Þannig er innleiðing frammistöðustjórnunar hjá opinberum aðilum einn af meginþáttum við nútímavæðingu stjórnsýslunnar, með áherslu á mælanleg áhrif bættrar frammistöðu starfsmanna á rekstrarlegan árangur stofnana. Hjá einkafyrirtækjum er tilgangur innleiðingar frammistöðustjórnunar að auka virði fyrirtækjanna og ágóða hluthafanna (Houldsworth og Jirasinghe, 2006).

Fjallað hefur verið um nútímavæðingu reksturs stjórnsýslunnar á Íslandi og er handbók fjármálaráðuneytisins um innleiðingu árangursstjórnunar hjá ríkisstofnunum helsta dæmið um viðleitni í þá átt. Hluti af þeirri áætlun er innleiðing frammistöðustjórnunar þó að vissulega sé útfærslan afar hógvær (Fjármálaráðuneytið, 2004). Að mati Ríkisendurskoðunar er ein af meginforsendum þess að unnt sé að auka skilvirkni í rekstri stofnana og bæta þjónustu ríkisins, að meta frammistöðu starfsmanna með reglubundnum hætti og umbuna þeim sem skara fram úr í starfi. Efnahags- og framfarastofnunin (OECD) gerir reglulega mælingar á ýmsum þáttum mannauðsstjórnunar í ríkisrekstri. Niðurstöður könnunar OECD frá árinu 2005 sýna að við launasetningu hér á landi er minna tillit tekið til frammistöðu starfsmanna og framgangs þeirra í starfi heldur en í viðmiðunarlöndunum. Könnunin sýnir að í Danmörku er mest tillit tekið til frammistöðu starfsmanna við launasetningu en minnst er tekið tillit til frammistöðu starfsmanna við launasetningu á Íslandi (Ríkisendurskoðun, 2011).

5 Frammistöðumat

Frammistöðumat er grundvöllur frammistöðustjórnunar og er almennt fyrsta skref í innleiðingu frammistöðustjórnunar hjá fyrirtækjum og stofnunum. Rannsóknir sýna að helsti mælikvarði á árangur frammistöðustjórnunar í skipulagsheildum felst í því hvernig tekst til við framkvæmd frammistöðumats (The Chartered Institute of Personnel and Development, (e.d.a)). Tilgangur frammistöðumats er að meta áhrif hegðunar starfsmanna og árangurs þeirra í starfi á frammistöðu þeirra og samræmi frammistöðunnar við markmið og framtíðarsýn skipulagsheildarinnar. Hugmyndafræði frammistöðustjórnunar byggir á því að frammistaða starfsmanns ráðist af fleiru en færni hans og hvatningu stjórnanda. Fræðimenn benda á að starfsmaður þarf að vita til hvers er ætlast af honum og að sameiginlegur skilningur starfsmanns og stjórnanda um forgangs röðun verði að vera fyrir hendi. Í þessu sambandi líta fræðimenn til kenninga Locke um markmiðasetningu og mikilvægi þess að markmiðin séu skýrt skilgreind og afmörkuð. Fræðimenn leggja einnig áherslu á væntingakenningu Vroom um að setning markmiða hvetji einungis ef starfsmaður treystir sér til að ná markmiðum sínum og viti að honum verði umbunað að því loknu (Torrington o.fl., 2011).

Fræðimenn benda á að mat á frammistöðu fer fram með einhverjum hætti í öllum þáttum mannlegrar tilveru. Einstaklingar meta frammistöðu sína í margbreytilegum aðstæðum á fjölmörgum vettvangi. Í skipulagsheildum er stöðugt verið að meta frammistöðu einstaklinga með óformlegum hætti. Einstaklingur metur sína eigin frammistöðu, samstarfsmenn leggja mat á frammistöðu hvers annars og stjórnendur meta frammistöðu starfsmanna sinna. Þetta óformlega mat framkvæma einstaklingar með sjálfum sér, líkt og þeir meta fjölmarga þætti daglegs lífs, nær ósjálfrátt. Fræðimenn benda jafnframt á að mat á frammistöðu geti virst einföld framkvæmd, en að það sé einungis á yfirborðinu. Frammistöðumat starfsmanns innifelur mat á hæfni og kunnáttu hans og snerta því tiltekna þætti sem hafa áhrif á sjálfsmynd starfsmannsins. Skilgreining fræðimanna á því hvað er formlegt mat á frammistöðu starfsmanna er að matið byggi á þörfum skipulagsheildar, starfagreiningum og starfslýsingum og skilgreindri ábyrgð starfsmanns á tilteknum verkefnum og þjónustu. Fræðimenn leggja

áherslu á að upplýsingar um frammistöðu starfsmanna eru skipulagsheildum nauðsynlegar til að þróast og ná markmiðum sínum (Mohrman, Resnick-West, og Lawler, 1989). Fræðimenn hafa einnig bent á mikilvægi þess að skipulagsheildir framkvæmi formlegt frammistöðumat og notist við samræmt ferli til þess. Mikill fjöldi aðferða eru þekktar við mat á frammistöðu og vandi skipulagsheilda felst meðal annars í því að velja þá aðferð sem hentar best. Við innleiðingu frammistöðumats er mikilvægt að tryggja það að starfsmenn skilji tilgang og markmið með matinu og ein leið til þess er aðkoma starfsmanna eða fulltrúa þeirra að ákvörðunarferli við val á aðferð (Beardwell og Holden, 2001).

Fræðimenn leggja áherslu á að þegar frammistaða starfsmanns er metin þá er verið að fjalla um mikilvæga þætti sem hafa áhrif á sjálfsmynd einstaklings og geta því kallað fram varnarviðbrögð og óánægju starfsmanns. Starfsmaður þarf ekki að leggja sama skilning í hæfni sína og skilvirkni og stjórnandi gerir. Misskilningur starfsmanns á hlutverki sínu í árangursmarkmiðum skipulagsheildar getur auðveldlega átt sér stað. Þegar slíkt gerist getur það reynst bæði stjórnanda og starfsmanni erfitt að ræða huglægt mat stjórnandans á frammistöðu og árangri starfsmannsins (Mohrman o.fl., 1989).

Ýmsir fræðimenn benda á kosti hlutlægs mats umfram huglægt mat og leggja áherslu á að frammistöðumat byggji á mælingum sem eru studd gögnum. Huglægt mat geti verið erfitt að rökstyðja á þann hátt að báðir aðilar leggi sama skilning í niðurstöðuna. Meiri líkur eru á að hlutlægt mat, sem byggir á fyrirbyggjandi gögnum og reglubundnum mælingum, nái fram sameiginlegum skilningi stjórnanda og starfsmanns um árangursríkar leiðir til að ná settum markmiðum. Þeir benda einnig á að ferlið megi ekki vera það flókið og tímafrekt fyrir stjórnandann að hann veigri sér við að framkvæma matið (Daniels og Rosen, 1987). Rannsóknir sýna að skýr stefnumörkun um setningu markmiða fyrir starfsmann er sú hlutlæga aðferð sem hefur reynst best til að aðgreina árangursríka frammistöðu frá annarri frammistöðu (Houldsworth og Jirasinghe, 2006).

Fræðimenn benda á að persónulegt mat stjórnanda á eiginleikum starfsmanns getur auðveldlega haft órökstudd jákvæð áhrif eða neikvæð áhrif við heildarmat á frammistöðu starfsmannsins. Rannsóknir styðja þessa skoðun fræðimanna og sýna að ef stjórnandi metur einn þátt mjög jákvæðan í huglægu mati á frammistöðu starfsmanns,

má búast við að hann meti gagnrýnislaust alla þætti matsins á tilteknum starfsmanni jákvætt. Sambærileg líkindi eru fyrir því að sömu áhrif komi fram við neikvætt huglægt mat (Beardwell og Holden, 2001). Rannsókn Armstrong og Baron (1998) leiðir í ljós að meira en helmingur þátttakenda upplifir að þeir starfsmenn sem stjórnendum líkar best við fái bestu niðurstöðuna úr frammistöðumati. Sama rannsókn sýnir einnig að stjórnendum finnst þeir ekki fá nægilega fræðslu og þjálfun í framkvæmd frammistöðumats (Torrington o.fl., 2011).

Meðal óæskilegra áhrifavalda á frammistöðumat eru Halo skekkjur. Þessar skekkjur eiga sér stað með þeim hætti að tilfinning stjórnanda fyrir eiginleikum starfsmanns hefur áhrif á frammistöðumatið, án tillits til raunverulegrar frammistöðu starfsmannsins. Ýmsir fræðimenn benda á að hlutlægt mat, byggt á stöðluðu ferli, minnkar líkur á skekkjum vegna hlutdrægni stjórnandans. Sumir stjórnendur meta starfsmenn sína alltaf frekar hátt á meðan aðrir stjórnendur meta sína starfsmenn alltaf frekar lágt. Þessi tilhneiging kallast jákvæð mildisskekkja og neikvæð mildisskekkja. Mildisskekkja hefur þau áhrif að í þeim tilfellum að frammistaða starfsmanna er borin saman, milli deilda í sömu skipulagsheildinni, gefur niðurstaðan ranga mynd af heildarframmistöðu allra starfsmanna skipulagsheildarinnar. Til þess að skekkjan hefði ekki áhrif á niðurstöðuna þyrfti framkvæmdin að vera á þann veg að frammistaða allra starfsmanna innan skipulagsheildarinnar væri metin af einum og sama stjórnandanum (Decenzo og Robbins, 2002).

5.1 Frammistöðumatsferli

Fræðimenn hafa bent á ýmsar aðferðir við mat á frammistöðu starfsmanns. Samanburðaraðferð, kallast það ferli þegar tveir starfsmenn eru bornir saman og þeim gefin stig. Þannig er hver starfsmaður borinn saman við alla starfsmenn tiltekins hóps og í lokin er talinn fjöldi þeirra skipta sem hver og einn raðaðist betur en hinn. Að því loknu er einstaklingunum raðað í stigaröð frá þeim besta til hins versta.

Algild aðferð, byggir á mati með tilliti til fyrirfram ákveðinna staðla um frammistöðu starfsmanns. Aðferðin er framkvæmd með greinargerðum, sem stjórnendur skrifa um hvern og einn starfsmann, þar sem lýst er frammistöðu starfsmanns og hegðun hans á tilteknu tímabili. Staðlarnir sem notaðir eru eiga að meta bæði árangur í starfi og

hegðun starfsmanns. Starfsmanninum er raðað á kvarðanum, frá mjög mikil gæði til mjög lítil gæði.

Atvikaskráning, inniheldur skráningu jákvæðra og neikvæðra atvika sem tengjast hegðun starfsmanns á tilteknu tímabili. Um raunveruleg og skýrt afmörkuð atvik er að ræða en ekki huglægt almennt mat stjórnandans. Aðferðin metur ekki starfstengda hegðun heldur viðbrögð starfsmannsins við tilteknum atvikum og lýsir því persónulegum eiginleikum eða einkennum.

Hegðunartengdur kvarði, er upptalning á fyrirfram ákveðnum skilgreiningum á æskilegri hegðun starfsmanns. Fyrsta skrefið í þessari aðferð er skýr skilgreining þeirra viðfangsefna sem störfingur krefjast, annað skrefið er að meta starfstengda hegðun við framkvæmd viðfangsefnanna og þriðja skrefið er að bera hegðunina saman við kvarðann. Fræðimenn hafa bent á að með þessari aðferð tekst að meta bæði starfstengda hegðun og hegðun sem tengist persónulegum eiginleikum starfsmannsins.

Árangurstengd aðferð, er hlutlægt mat á frammistöðu við tiltekin verkefni miðað við fyrirfram ákveðin markmið hvers og eins starfsmanns. Þessi aðferð takmarkast við árangurstengt mat og mælir því ekki starfstengda hegðun.

Sjálfsmat, er oftast notað í þeim tilgangi að meta símenntunarpörf starfsmanna. Fræðimenn hafa bent á að í rauninni sé þetta eina rétta aðferðin, því hún komi í veg fyrir að það myndist einhvers konar varnar- og gagnrýnissamband milli starfsmanns og þess sem metur frammistöðu hans.

360° mat, er yfirgripsmikið ferli sem byggir á því að fjölmargir einstaklingar meta frammistöðu starfsmanns. Þessi aðferð er hönnuð til gefa afgerandi heildaryfirlit á frammistöðu einstakra starfsmanna. Stjórnendur geta haft aðra upplifun af frammistöðu starfsmanns heldur en samstarfsmenn eða viðskiptavinir. Aðferðinni er ætlað að skila mati sem tekur til allra hugsanlegra þátta í frammistöðu og árangri starfsmannsins (Beardwell og Holden, 2001; Decenzo og Robbins, 2002).

Frammistöðumatsferli gera oft ráð fyrir að raða niðurstöðum um frammistöðu starfsmanna á kvarða. Kvarðarnir geta verið af ýmsum toga og þurfa ekki endilega að bera með sér neikvæðar skilgreiningar. Kvarðar með jákvæðum skilgreiningum njóta vaxandi vinsælda. Á mynd 7 má sjá dæmi um jákvæða kvarða og skilgreiningar þeirra.

Mjög góður árangur	Nær fleiri markmiðum en áætlað var og frammistaða er ávalt umfram væntingar.
Góður árangur	Nær áætluðum markmiðum og uppfyllir væntingar um frammistöðu.
Framfarir	Frammistaða er í sumum atriðum betri en annarra í sambærilegu starfi, en í öðrum atriðum er áframhaldandi þróun nauðsynleg til að geta talist hafa uppfyllt væntingar um frammistöðu.
Getur gert betur	Frammistaða er stundum í samræmi við væntingar en þarfnast framfara í ákveðnum atriðum.

Mynd 7 Kvarðar frammistöðumats (Armstrong, 2001)

Að mati fræðimanna er helsti kostur jákvæðra kvarða talinn vera sá að áhersla þeirra liggur í samfelldni þróunar í starfi og skilgreiningu sýndrar frammistöðu í samanburði við vænta frammistöðu. Ákvörðun um fjölda kvarða við hönnun frammistöðuferlis er sá þáttur sem er mest umdeildur. Annars vegar hafa fræðimenn gagnrýnt of marga kvarða á þeim forsendum að þeir geti mögulega aukið líkur á að starfsmönnum sé mismunað í frammistöðumati. Þeir fræðimenn sem gagnrýna of fáa kvarða benda hins vegar á að það geti verið erfiðara að útskýra fyrir starfsmönnum sambandið milli fárra kvarða en margra kvarða (Armstrong, 2001). Fræðimenn benda á að það sem ræður vali á aðferð við frammistöðumat er tilgangur skipulagsheildarinnar með ferlinu. Aðferðir við skilgreiningar frammistöðu og mælikvarða hennar eiga að endurspeglar tilgang ferlisins. Þarfir skipulagsheilda geta kallað á mjög fjölbreytta mælikvarða og skilgreiningar við frammistöðumat, allt eftir því hversu víðtækur tilgangurinn er. Fræðimenn leggja áherslu á mikilvægi þess að ferlið gefi ekki óraunhæfar væntingar um stöðu starfsmanns, til dæmis með tilliti til stöðuhækkunar eða annarrar framvindu í starfi. Starfsmaður getur álitid sem svo að árangur hans við sett markmið sé það góður að hann eigi að hljóta verulega umbun fyrir en á sama tíma gerir hann sér ekki grein fyrir þeim áhrifum sem óæskileg hegðun hans hefur á heildarmat (Mohrman o.fl., 1989).

Fræðimenn benda á að í þeim tilfellum að frammistaða hefur bein áhrif á laun er aðferðin yfirleitt sú að samandregid heildarmat um frammistöðu starfsmanns gefur

einungis eina lokaniðurstöðu. Kostir þeirrar aðferðar liggja aðallega í einfaldleika niðurstöðunnar, bæði fyrir starfsmenn og stjórnendur, enginn vafi liggur á því hver fær góða niðurstöðu og hver ekki. Gagnrýnendur aðferðarinnar benda á að um ofur einföldun sé að ræða, að baki niðurstöðunni geti legið ýmsir ótengdir þættir sem starfsmaður hafi engin áhrif á. Að mati fræðimanna er ein helsta ástæða þess að ekki tekst vel til við framkvæmd frammistöðumats sú að ekki er lögð nægileg áhersla á undirbúning og þróun frammistöðumatsferlisins og innleiðingu þess (Armstrong, 2001).

Ýmsir fræðimenn leggja áherslu á mikilvægi þess að starfsmenn eða fulltrúar þeirra taki þátt í mótun frammistöðumatsferlis í skipulagsheildum. Tilgangur slíks samstarfs er að eyða efasemdum og vantrausti til aðferðafræðinnar og tryggja sameiginlegan skilning á markmiðum frammistöðumatsins (Beardwell og Holden, 2001). Þátttaka starfsmanna í mótun frammistöðumatsferlis gefur einnig möguleika á aðgangi að mikilvægum upplýsingum. Slíkar upplýsingar eru taldar auka líkur á því að árangursríkasta leiðin við innleiðingu frammistöðumats verði fyrir valinu (Steers, 1988).

5.2 Frammistöðulaun

Frammistöðulaun geta verið með tvennum hætti, samsett laun og breytileg laun. Samsett laun eru sambland grunnlauna starfs og viðbótarlauna vegna frammistöðu og breytileg laun eru grunnlaun að viðbættum eingreiðslum vegna frammistöðu. Aðferðafræði samsettra launa gengur út frá því að frammistaða í nútíð segi til um frammistöðu í framtíð, en aðferðafræði breytilegra launa byggir á því að endurmeta frammistöðu starfsmanns með regubundnu millibili. Samsett laun eru því varanleg á meðan breytileg laun eru það ekki (Armstrong, 2001). Að mati fræðimanna liggur ávinningur af frammistöðulaunum í því að starfsmenn skynja beina tengingu heildarlauna við frammistöðu sína (Byars og Rue, 2000).

Fræðimenn hafa bent á að mismunandi viðbrögð við aðferðafræði frammistöðulauna eru þekkt frá því að fyrirtæki og opinberar stofnanir innleiddu þau með einhverjum hætti í launakerfi sín. Viðbrögðin hafa þó helst birst í efasemdum um vinnubrögðin við framkvæmd frammistöðumats fremur en gagnrýni á aðferðafræðina sem slíka. Í grundvallaratriðum lýsa viðbrögðin vantrausti á að launin endurspegli sanngirni. Einnig hafa verið efasemdir um að hægt sé að treysta því að frammistöðulaun geti í raun verið til framtíðar. Stöðugleiki aðferðafræðinnar þykir viðkvæmur, sérstaklega á opinberum

vinnumarkaði, þar sem takmarkað fjármagn er sett í viðbótarlaun. Reynsla Breta af tilraunum til að innleiða samsett frammistöðulaun, í launakerfi opinbera atvinnumarkaðarins, sýnir mikilvægi þess að skapa traust milli aðila áður en innleiðing hefst (Houldsworth og Jirasinghe, 2006). Þrátt fyrir mikinn áhuga á samsettum frammistöðulaunum hjá opinbera vinnumarkaðnum í Bretlandi, hefur reyndin orðið sú að breytileg laun verða frekar fyrir valinu. Rannsóknir sýna að erfiðlega hefur gengið að koma frammistöðulaunum í framkvæmd á opinberum vinnumarkaði. Það er þó mismunandi eftir eðli starfa og stofnana. Rannsóknir sýna enn fremur að starfsmenn á opinberum vinnumarkaði hafa meiri efasemdir um frammistöðulaun en starfsmenn á almennum vinnumarkaði (The Chartered Institute of Personnel and Development, (e.d.b)).

Afar lítið er um frammistöðulaun hjá opinbera vinnumarkaðnum á Íslandi. Rannsóknir sýna að einungis 5% opinberra stofnana nota frammistöðulaun til að umbuna starfsmönnum, en til samanburðar sýna rannsóknir að 34% nota frammistöðulaun til að umbuna starfsmönnum á almennum vinnumarkaði (Ásta Bjarnadóttir, 2006).

6 Rannsókn um áhrif frammistöðumats í launakerfi Reykjavíkurborgar

6.1 Markmið rannsóknar og rannsóknarspurning

Markmið rannsóknarinnar er að öðlast skilning á væntingum starfsmannastjóra Reykjavíkurborgar til frammistöðumats. Vonast er til að niðurstöður rannsóknarinnar geti hafi hagnýtt gildi fyrir Mannauðsskrifstofu Reykjavíkurborgar við innleiðingu frammistöðumats í launakerfi borgarinnar. Rannsóknarspurningin sem lagt var upp með er: Hvaða væntingar hafa starfsmannastjórar Reykjavíkurborgar til innleiðingar frammistöðumats í launakerfi borgarinnar?

6.2 Rannsóknaraðferð

Til gagnaöflunar við rannsóknir eru ýmist notaðar meginlegar eða eigindlegar rannsóknaraðferðir. Grundvallarmunur er á rannsóknaraðferðunum. Með meginlegum aðferðum er litið svo á að veruleikann megi skoða með því að mæla hann og magnbinda eða skrá með tölum. Eigindlegar aðferðir byggja hins vegar á upplifun einstaklingsins á veruleikanum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003).

Í þessari rannsókn er notuð eigindleg rannsóknaraðferð. Aðferðafræði eigindlegra rannsókna lýtur að því að sérhver einstaklingur upplifir og skynjar umhverfi sitt á sinn eigin hátt. Hann skynjar hverja reynslu af atviki sem einstaka þrátt fyrir að hafa svipaða reynslu af sams konar atviki. Tilgangur rannsóknaraðferðarinnar er að öðlast dýpri skilning á upplifun einstaklingsins. Með eiginlegum rannsóknum er lögð áhersla á réttmæti. Þær eru hannaðar með það í huga að ná samræmi milli gagna og þess sem einstaklingar segja og gera. Í eigindlegum rannsóknum er ekki verið að nálgast tiltekinn afmarkaðan sannleika. Rannsóknaraðferðin miðar að því að rannsakandi fái djúpan skilning á skoðunum annarra. Algengt er að eigindlegar rannsóknir fari fram með viðtölum og geta þau verið lokuð, hálflokuð eða opin

Við rannsóknina voru notuð hálf opin viðtöl. Hálf opin viðtöl eru framkvæmd á þann hátt að stuðst er við fyrirfram ákveðinn viðtalsramma. Þrátt fyrir viðtalsrammann geta hálf opin viðtöl verið í samtalsformi og þátttakendum leyft að tala út fyrir rammann. Við

eigindlegar rannsóknir er lögð áhersla á að andrúmsloftið sé afslappað (Taylor og Bogdan, 1998).

Samkvæmt Taylor og Bogdan (1998) eiga viðtalsrammar vel við þegar rannsakandi hefur aflað sér einhverrar vitneskju fyrirfram um þátttakendur. Það á við í þessu tilfalli því rannsakandi þekkir viðmælendur vegna starfa þeirra hjá sameiginlegum vinnuveitanda.

6.3 Viðtalsrammi

Viðtalsramminn er saminn út frá rannsóknarspurningunni. Markmiðið með viðtalsrammanum var að fá fram skoðanir viðmælenda í þeim tilgangi að geta varpað skýru ljósi á viðhorf þeirra til innleiðingar frammistöðumats.

Viðtalsramminn samanstendur af níu spurningum og fylgir ramminn með í viðauka.

6.4 Takmarkanir

Við eigindlegar rannsóknir er mikilvægt að rannsakandi átti sig á því að hann er hluti af rannsóknartækinu. Hann þarf að gæta að því að bakgrunnur hans og eigin skoðanir hafi ekki áhrif á gagnaöflun og greiningu.

Eigindlegar rannsóknir hafa þann tilgang að rannsakandi öðlist djúpan skilning á upplifun og reynslu fólks. Niðurstöður eigindlegra rannsókna er ekki hægt að yfirfæra eða alhæfa á aðra hópa eða aðstæður.

Umhverfi og umgjörð viðtala hefur áhrif á eigindlegar rannsóknir og geta skekkt niðurstöður. Að auki er vert að hafa í huga að hæfni rannsakanda getur haft áhrif á túlkun niðurstaðna rannsókna (Taylor og Bogdan, 1998).

6.5 Þátttakendur og framkvæmd

Þátttakendur eru þrír starfandi starfsmannastjórar hjá Reykjavíkurborg. Þátttakendur eru valdir af rannsakanda og við val þeirra er tekið mið af því að meirihluti starfsmanna, sem heyra undir þeirra ábyrgðarsvið, tekur laun samkvæmt starfsmati. Starfsmennirnir tilheyra þar af leiðandi þeim hópi starfsmanna borgarinnar sem mun falla undir frammistöðumat. Þátttakendur hafa allir háskólamenntun og langan starfsaldur að baki hjá Reykjavíkurborg. Þegar rannsakandi óskaði eftir þátttöku starfsmannastjórana samþykktu þeir allir fúslega. Þeir gáfu rannsakanda heimild til að vitna í ummæli þeirra

og/eða nota bein svör þeirra úr viðtölunum við ritun texta ritgerðarinnar. Þátttakendum var skýrt frá því að fullum trúnaði væri heitið og að hljóðritunum yrði eytt að lokinni afritun þeirra.

Viðtölin voru tekin í byrjun apríl og fóru öll fram á vinnustöðum viðmælenda, ýmist á skrifstofum þeirra eða í fundarherbergi. Viðtölin voru hljóðrituð og tóku frá 40 mínútum til 60 mínútna hvert. Að loknu hverju viðtali var það afritað orðrétt og upptökum eytt. Við afritun gagna var viðmælendum gefin númer.

6.6 Greining gagna

Rannsakandi las afritun viðtalanna margoft í gegn. Rannsakandi leitaði bæði eftir sameiginlegum áherslum viðmælenda og einnig þeim áherslum sem aðgreindi þá. Að lokum urðu þemun þrjú, mannauður, þekking stjórnenda og umhverfi.

6.7 Rannsókn

Rannsókninni er skipt í þrjá undirkafla eftir þemunum sem unnið er með. Í fyrsta undirkafla er mannauður, í öðrum undirkafla er þekking stjórnenda og í þriðja undirkafla er umhverfi.

Samantekt niðurstaðna og umræða eru í sjöunda kafla ritgerðarinnar.

6.7.1 Mannauður

Viðmælendur voru allir sammála um að frammistöðumat muni hafa jákvæð áhrif á möguleika Reykjavíkurborgar til að halda hæfum starfsmönnum. Það var mismunandi hvort þeir sáu mikil tækifæri fyrir mannauðsmál borgarinnar samfara innleiðingu frammistöðumats, önnur en þau að veita starfsmönnum fjárhagslega umbun. Rannsakandi skynjaði að viðmælendur höfðu ekki velt þessu mikið fyrir sér. Einn viðmælenda sker sig þó úr þegar hann ræðir hugmyndina á víðari grundvelli.

Viðmælandinn er á því að frammistöðumat geti leitt til þess, að grunnildi borgarinnar og framtíðarsýn í mannauðsmálum verði metnaðarfullri og betur skilgreind. Hann sér tækifæri til þess að draga skýrar fram sameiginleg grunnildi borgarinnar og móta skýrari heildarstefnu í mannauðsmálum borgarinnar. Hann talar um að þekking starfsmanna á tilgangi og markmiði starfa sinna mælist mjög hátt í viðhorfskönnunum borgarinnar. Það finnst honum að gefi vísbendingu um að starfsmenn borgarinnar telji sig vita til hvers er ætlast af þeim. Hann hefur hins vegar áhyggjur af því að stjórnendur

séu ekki nægilega samstíga í þróun mannauðsmála. Viðhorfsskannanir sýni að starfsþróunarsamtölin eru ekki að skila miklum árangri. Hann sér fyrir sér að þegar búið verður að skilgreina frammistöðumatsferlið verði stjórnendur meira samstíga í mannauðsmálum. Með því náist ákveðinn metnaður í starfsemi vinnustaðanna og starfsmennirnir verði ánægðari.

„Þegar búið er að setja svona metnaðarfulla sýn á það hvert vinnustaðurinn er að fara þá líður þér bara betur í vinnunni það er gaman að vera þátttakandi í einhverri heild sem er að fara að gera eitthvað. [...] það held ég að sem sagt svona faglega verði svona búst fyrir starfsmenn. [...] þeir vilja sjá árangur erfiðis síns ekki bara í veskinu heldur líka bara fyrir egóíð við viljum standa okkur.“

Væntingar viðmælandans til samþættingar mannauðsmála og grunngilda borgarinnar eru í samræmi við skilgreiningar fræðimanna á tilgangi frammistöðustjórnunar. Margir fræðimenn benda á að frammistöðumat er fyrsta skref stjórnunaraðferðarinnar og að megin tilgangur frammistöðustjórnunar sé að ná fram sameiginlegum skilningi allra starfsmanna á grunngildum og kjarnafærni skipulagsheilda. Grunngildin og kjarnafærnin grundvallast af framtíðarsýn skipulagsheilda (Bierdwell og Holden, 2001). Lýsingar viðmælandans eru einnig í samræmi við kenningar Herzberg um starfshönnun en Herzberg hélt því fram að innihald starfs, aukin ábyrgð og áskoranir í starfi skipti starfsmenn meira máli en laun (Herzberg ofl., 2002).

Annar viðmælandi er á því að frammistöðumatið leiði til þess að starfsmenn verði frekar tilbúnir til að taka að sér ný verkefni, ábyrgð og áskoranir í starfi.

Þriðji viðmælandi er á sama máli og telur frammistöðumat gott verkfæri sem gefi stjórnendum tækifæri til að laða fram það besta hjá starfsmanninum.

Allir viðmælendur eru sammála um réttmæti þess að umbuna hæfustu starfsmönnum. Þeir telja að það auki líkur á að starfsmaður leggi sig meira fram um að ná betri árangri í starfi.

Einn viðmælenda er á því að almennt þyki starfsmönnum sanngjarnt að hæfustu starfsmennirnir fái hærri laun en aðrir.

Skoðun viðmælandans er í samræmi við jafngildiskenningu Adams en hún gerir ráð fyrir að fólk sé skynsamt og leggi mat á umhverfi sitt áður en það bregst við.

Starfsmaður ber sig saman við aðra starfsmenn og upplifir þá annað hvort sanngirni eða ósanngirni (Riggio, 2003).

Aðrir viðmælendur fagna því að frammistöðumatið muni gefa stjórnendum færi á að umbuna hæfustu starfsmönnum. Þeir segja að í dag hafi stjórnendur nánast engin tök á því að umbuna starfsmönnum yfirleitt.

„[...] því stjórnendur í dag hjá Reykjavíkurborg hafa ekkert til þess að geta umbunað starfsmanni ef hann stendur sig vel. Það er bara núll.“

„Í dag höfum við ekkert eða fáar ef nokkrar leiðir til að umbuna hæfustu starfsmönnum. [...] tilhneigingin hefur verið sú að það hefur verið boðið í bestu starfsmennina oft á tíðum og þeir fara.“

Tveir viðmælenda lýstu áhyggjum sínum af því að frammistöðumat gæti ógnað þeim árangri sem borgin hefur náð í að jafna launamun kynjanna. Þeir sögðu að tilgangur frammistöðumats, um að umbuna hæfustu starfsmönnum og skapa þeim metnaðarfullt og spennandi starfsumhverfi, mætti ekki snúast upp í öndverðu sína. Einn viðmælenda hafði hins vegar ekki áhyggjur af því.

„Ég hef ekki áhyggjur af því, ég vona bara að það dragi úr honum ef eitthvað er að þú veist við bara notum þetta tæki eins og á að nota það. Að það verði ekki til að mismuna milli kynja eða eftir öðrum breytum.“

6.7.2 Þekking stjórnenda

Viðmælendur lögðu allir áherslu á að stjórnendur fengju vandaða fræðslu um aðferðafræði frammistöðumats. Þeir voru sammála um mikilvægi þess að stjórnendur hefðu þekkingu á tilgangi innleiðingarinnar. Viðmælendur voru einnig sammála um að næsti yfirmaður væri best til þess fallinn að framkvæma frammistöðumatið.

„[...] ef þú ert að meta hvernig starfsmaðurinn er að hegða sér í framkvæmd þarftu að vera í aðstæðunum öllum stundum til að sjá hegðunina.“

„Ég held það geti ekki verið neinn annar en stjórnandi eða næsti yfirmaður þess starfsmanns sem um ræðir. [...] það getur ekki verið bara einhver sem þekkir ekki til starfsmannsins.“

„Að sjálfsgöðu yfirmenn það er enginn betur til þess fallinn að meta frammistöðu starfsmanna annar en yfirmaður.“

Viðmælendur lögðu mikla áherslu á að lykilatriði þess að frammistöðumatið bæri árangur væri fræðsla til stjórnenda. Með röngum skilningi á tilgangi frammistöðumatsins væri hætt á því að stjórnendur mismunuðu starfsmönnum eða nýttu aðferðina ekki með réttum hætti.

Einn viðmælenda benti á mikilvægi þess að skilgreina mælikvarða áður en frammistöðumat fer fram til þess að koma í veg fyrir að stjórnendur legðu einungis mat á þá þætti sem væri auðveldast að meta. Einnig taldi hann hættu á því að stjórnendur umbunuðu oftár þeim sem stæðu stjórnandanum næst og ynnu mest með honum.

Annar viðmælandi hafði áhyggjur af því að mögulega myndu stjórnendur nýta sér frammistöðumatið til að hækka þá starfsmenn í launum sem væru að hóta því að hætta störfum vegna lágra launa.

Þriðji viðmælandi taldi möguleika á því að einungis þeir sem hefðu hæst næðu athygli stjórnandans og að hljóðláti starfsmaðurinn félli í skuggann að ósekju.

Þessar vangaveltur viðmælenda eiga sér hliðstæðu í kenningum fræðimanna um þá möguleika á mistúlkunum sem geta fylgt samskiptum yfirmanna og undirmanna. Við mat á frammistöðu starfsmanns er tilhneiging til að meta alla þætti eins, góða eða ekki góða, án tillits til raunverulegrar frammistöðu. Þetta er ekki fyrirfram ákveðin ætlan yfirmanns en líkindin eru fyrir hendi (Decenz og Robbins, 2002).

Allir viðmælendur voru á þeirri skoðun að framkvæmdin mætti ekki vera svo flókin að stjórnandinn veigraði sér við því að framkvæma matið á réttan hátt.

Þessi skoðun viðmælenda er í samræmi við skoðun fræðimannanna Daniels og Rosen (1987) en þeir hafa bent á að ef ferli frammistöðumats er of flókið og tímafrekt þá er möguleiki á því að stjórnandinn veigri sér við að framkvæma matið. Þeir benda einnig á að þekkingarskortur stjórnenda geti leitt til þess að stjórnendur framkvæmi einungis hefðbundið starfsmannasamtal og að ekkert verði úr frammistöðumati. Ennfremur hafa rannsóknir sýnt að stjórnendum finnst þeir ekki fá nægilega fræðslu og þjálfun í framkvæmd frammistöðumats. Rannsóknir styðja einnig við hugleiðingar starfsmanna-stjórnanna um að þekkingarskortur stjórnenda geti valdið því að starfsmönnum verði mismunað í frammistöðumati. Niðurstöður rannsókna sýna að meira en helmingur þátttakenda upplifir að þeir starfsmenn, sem stjórnendum líkar best við, fái bestu niðurstöðuna úr frammistöðumati (Torrington o.fl., 2011).

Viðmælendur voru sammála um að skilgreina þyrfti frammistöðuferlið með mjög skýrum hætti og nýta sér reynslu annarra í þeim efnum. Þeir vörpuðu fram hugmyndum um að fleiri kæmu að matinu annað hvort með miðlægu eftirliti eða annars konar stuðningi við stjórnendur.

„[...] hugsanlega einhver frá mannauðssviði viðkomandi starfsemi þannig að alltaf sé gætt samræmis í því hvernig matið er framkvæmt. [...] þannig að það verður líka að vera mikil fræðsla og góð innleiðing á slíku kerfi.“

„[...] að það sé ekki bara ákvörðun einhvers eins aðila heldur séu það fleiri aðilar sem koma að matinu og að þú vitir það þegar þú ert að vinna þetta mat að það séu fleiri aðilar sem að komi til með að rýna það og hugsanlega þá að hérna þá að spyrja einhverra krítískra spurninga. Þannig að þjálfun yfirmanna og skýrt verklag og skýr eftirfylgni og skýrt eftirlit er gríðarlega mikilvægt.“

„[...] um leið og stjórnandinn fer að gera það [framkvæma frammistöðumat] þá ertu komin með þrjúhundruð stjórnendur og kannski þrjúhundruð ólíkar sýnir á tækið þannig að það getur skapað vandamál. Stjórnendur eru kannski ekkert alveg vanir því að gefa einstaklingsbundið feedback á frammistöðu starfsmanns þannig að þetta kallar á heilmikla þjálfun.“

Þessar vangaveltur viðmælenda eru í samræmi við álit ýmissa fræðimanna um að næsti yfirmaður er líklegastur til að þekkja best þær kröfur sem gerðar eru til starfsmanns, ásamt því að vera í bestu aðstöðunni til að meta hegðun og frammistöðu hans við störf sín. Rannsóknir hafa sýnt að algengast er að næsti yfirmaður framkvæmi frammistöðumat. Þær hafa einnig sýnt að mat næsta yfirmanns á frammistöðu starfsmanns er yfirleitt áreiðanlegra en mat annarra yfirmanna eða samstarfsmanna á sama starfsmanni. Í því sambandi benda fræðimenn jafnframt á að sjónarhorn næstu yfirmanna getur í einhverjum tilfellum verið takmarkað. Þegar þannig stendur á er mikilvægt að fá mat annarra til viðbótar mati yfirmanns (Riggio, 2003).

6.7.3 Umhverfi

Viðmælendur töluðu allir um stærð og umfang vinnustaðarins með tilliti til starfsmannafjölda og fjölbreyttrar starfsemi. Þeir töldu líklegt að það gæti orðið til þess að innleiðingin yrði þyngri í vöfum. Þeir lögðu áherslu á að það yrði að vera mikið gegnsæi í öllu ferlinu til að tryggja faglega umgjörð frammistöðumatsins. Í því samhengi

voru allir viðmælendur sammála um að samvinna borgarinnar og stéttarfélaganna myndi auka líkur á því að vel tækist til við innleiðinguna. Sú skoðun viðmælanda er í samræmi við skoðanir ýmissa fræðimanna sem hafa lagt áherslu á að slíkt samstarf sé eftirsóknarvert og auki líkur á árangri innleiðingar frammistöðumats (Bierdwell og Holden, 2001; Steers, 1988)

Viðmælendur hafa allir reynslu af innleiðingu mats á hæfni starfsmanna í launakerfi borgarinnar. Þeir þættir, sem það mat byggði á, voru starfsmetnaður og sveigjanleiki. Hæfnismatið var tilraunaverkefni og átti að gilda í tvö ár (Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar, (e.d.b)). Viðmælendur voru allir sammála um að sú mikilvæga reynsla, sem hefði orðið til við þetta tilraunaverkefni, myndi nýtast vel við undirbúning innleiðingar frammistöðumats.

Tveir viðmælanda lögðu áherslu á að veitt yrði nægilegt fjármagn í innleiðinguna til þess að tryggja að frammistöðumatið beri árangur og verði til lengri tíma.

„Það þarf bara að vanda til verka [...] og meta reynslu annars staðar frá hérna við þetta [frammistöðumat] og innleiðingu á svona kerfi og tryggja það að það sé fjármagn til þess að nýta sér kerfið ekki bara setja það á og svo er ekki tryggt að fjármagn sé til staðar þá bara fellur það um sjálf sig strax. [...] eftir að hafa farið í gegnum innleiðingu hæfnismats á sínum tíma þá þarf að gera þetta á annan hátt.“

„[...] önnur hæfnislaun sem samið var líka um og veitt ákveðið fjármagn í ákaflega lítið þannig að hérna það varð eiginlega meira til þess að stjórnendur og starfsmenn urðu frústreraðir yfir því heldur en hitt að þeir sæu þar einhver tækifæri. [...] það var alveg gríðarlega lítið fjármagn sem fór í þetta og hefur ekki verið virkt á síðustu árum. [...] kannski þyrfti að taka þetta inn í einhverjum áföngum. [...] en samt ekki svo litlum að það sjáist ekki eins og gerðist 2006 að hérna það má ekki verða þannig aftur sko þetta þarf að sjást.“

Þessar áherslur viðmælanda eru samhljóða áliti fræðimanna sem hafa bent á að takmarkað fjármagn er ein af meginástæðum þess að innleiðing frammistöðumats í launakerfi opinberra stofnana hefur mistekist (Houldsworth og Jirasinghe, 2006).

Viðmælendum þótti ekki ólíklegt að uppbygging heildarlauna starfsmanna borgarinnar tæki einhverjum breytingum við innleiðingu frammistöðumats. Þess háttar

breytingar yrðu þó aldrei framkvæmdar nema um þær væri samið í kjarasamningum. Viðmælendur töldu að það þyrfti að fara mjög varlega í slíkar breytingar og að fyrst yrði að vera búið að skilgreina mælikvarðana mjög vel. Í því sambandi ræddu þeir að núverandi fyrirkomulag væri á þann veg að engin hefð væri fyrir því að starfsmenn lækkuðu í launum með tilliti til frammistöðu eða hæfni. Einn viðmælanda benti á ákvæði kjarasamninga um tengingu símenntunar starfsmanna við áunninn starfsaldur hjá Reykjavíkurborg sem dæmi um slíkt.

„[...] að það væri mat yfirmanns á hverjum tíma hvort að viðkomandi starfsmaður hefði sinnt þeirri skyldu sinni að stunda hérna símenntun eða já halda sér á tánum í fræðunum til að að öðlast rétt til þessara flokka. Í dag virkar þetta ekki á þann hátt heldur þvert á móti þeir eru átómatískir. [...] og ég held að það sé jafnvel komin sú hefð og sá skilningur ekki bara meðal starfsmanna og yfirmanna heldur líka meðal stéttarfélaganna sem sömdu um þetta þannig að ég hugsa að við hérna breytum því ekki aftur til baka nema þá samhliða einhverju öðru.“

Annar viðmælandi benti á að ákvæði kjarasamninga um einstaklingsbundin laun, ofan á starfslaun samkvæmt starfsmati, væru eins fyrir alla starfsmenn. Þannig væri það umhverfi sem starfsmenn eru vanir og að allar breytingar þyrfti að undirbúa með tilliti til þess.

„[...] þetta er viðkvæmt líka við erum von því að hér sé jafnræði í launum þarna er verið að segja það þarf ekki að vera jafnræði. Jafnræðið felst í því að það eigi allir sömu möguleika til þess að ná þú veist þessari umframfærni. [...] kúlturinn þarf aðeins að breytast ef að svona kerfi á að geta þróast.“

Þriðji viðmælandi velti fyrir sér hversu mikið misræmið gæti orðið vegna hugsanlegra breytinga á samsetningu launanna.

„[...] hvert verður þakið eða verður þetta eitthvert kerfi þar sem ríkir meira jafnræði. [...] af því við náttla við erum með stjórnkerfi sem passar upp á að það sé kannski ekki byggt upp þannig kerfi að það muni valda miklu misræmi.“

7 Samantekt og umræða

Niðurstaða rannsóknarinnar sýnir að starfsmannastjórar Reykjavíkurborgar eru jákvæðir í garð innleiðingar frammistöðumats í launakerfi borgarinnar. Þeir eru sammála um að markvisst mat á frammistöðu starfsmanna, sem gefi möguleika á einstaklingsbundnum hækkunum heildarlauna, geti orðið til þess að auka möguleika borgarinnar til að halda hæfum starfsmönnum. Niðurstaða rannsóknarinnar sýnir einnig að starfsmannastjórnir sjá ýmis tækifæri sem gætu skapast í kjölfar innleiðingarinnar.

Niðurstaða rannsóknarinnar sýnir ennfremur að meirihluti starfsmannastjóranna hefur áhyggjur af því að innleiðing frammistöðumats geti haft neikvæð áhrif á þann árangur sem Reykjavíkurborg hefur náð í að jafna launamun kynjanna. Rannsakanda þótti það athyglisvert að starfsmannastjórnir deildu ekki allir sömu áhyggjum af neikvæðum áhrifum frammistöðumats á þann árangur. Erfitt er að draga ályktun af þessari niðurstöðu. Starfsmannahóparnir sem heyra undir starfsmannastjórana eru mismunandi og það gæti haft áhrif. Rannsakandi kýs að draga ekki ályktun af niðurstöðunni.

Starfsmannastjórnir eru allir þeirrar skoðunar að mikilvægast er að tryggja að nægileg þekking verði til staðar í mannauðsmálum borgarinnar þegar innleiðing hefst. Þeir eru allir sammála um að næsti yfirmaður fái það verkefni að meta starfsmenn en jafnframt sé það ekki útilokað að aðrir ábyrgðarmenn mannauðsmála komi einnig að þeirri framkvæmd. Starfsmannastjórnir eru sammála um að sú reynsla, sem tilraunaverkefni um innleiðingu hæfnislauna færði þeim, sé verðmætur þekkingargrunnur sem muni nýtast vel við innleiðingarferli frammistöðumatsins.

Niðurstaða rannsóknarinnar sýnir ennfremur að starfsmannastjórnir eru sammála um að samvinna við stéttarfélögin auki líkur á því að vel takist til við innleiðinguna.

Skynjun rannsakanda á viðhorfi starfsmannastjóranna til innleiðingar frammistöðumats í launakerfið var sú, að þeir eru metnaðarfullir fyrir hönd mannauðsmála borgarinnar og telja verkefnið eiga rétt á sér. Rannsakandi skynjaði einnig að þeir telja rétt að fara varlega og eru jafnframt meðvitaðir um að umfang starfsemi borgarinnar geti haft þau áhrif að innleiðingin verði flókin og vandasöm.

Rannsakandi lagði upp með að svara rannsóknarspurningunni: Hvaða væntingar hafa starfsmannastjórar Reykjavíkurborgar til innleiðingar frammistöðumats í launakerfi borgarinnar? Niðurstaða rannsakanda er sú að starfsmannastjórnir hafa væntingar til þess að innleiðing frammistöðumats auki möguleika Reykjavíkurborgar til að halda hæfum starfsmönnum.

Hafa verður í huga þegar niðurstöður rannsóknarinnar eru túlkaðar að einungis voru tekin viðtöl við þrjá af átta starfandi starfsmannastjórum Reykjavíkurborgar. Einnig ber að hafa í huga að í eigindlegum rannsóknum er niðurstaðan ætíð háð túlkun rannsakanda og getur því verið mismunandi eftir því hver rannsakandinn er.

Þrátt fyrir þessa annmarka rannsóknarinnar telur rannsakandi að niðurstöðurnar geti nýst Reykjavíkurborg við undirbúning innleiðingar frammistöðumatsins. Í ljósi niðurstaðnanna er tilefni fyrir borgina að huga hið fyrsta að áætlun um fræðslu til stjórnenda. Rannsakandi telur einnig að ekki megi vanmeta þær áhyggjur sem fram komu um að frammistöðumat gæti mögulega haft áhrif á þann árangur sem nú þegar hefur náðst við jöfnun launamunar kynjanna hjá borginni.

Að mati rannsakanda væri áhugavert að útfæra þessa rannsókn frekar og framkvæma nýja rannsókn að þremur árum liðnum sem hefði það markmið að fá fram skoðun starfsmannastjóra borgarinnar á árangri innleiðingar frammistöðumats.

8 Lokaorð

Fjallað hefur verið um hvatningu, mannauðsstjórnun og frammistöðustjórnun og sýnt fram á að viðbótarvirði starfsmanns er sá þráður sem sameinar hugtökin.

Aðferðum mannauðsfræða er ætlað að laða fram bestu frammistöðu einstaklings, honum sjálfum og vinnuveitanda hans til framdráttar. Skipulagsheildir leitast við að tileinka sér þær leiðir við stjórnun starfsmanna sem gefa einstaklingum tækifæri til að blómstra í starfi og hvetur þá til að leggja sig alla fram. Formlegt og óformlegt mat á frammistöðu starfsmanna og virði hennar fyrir árangur skipulagsheildar á sér stöðugt stað í skipulagsheildum og hjá einstaklingnum sjálfum. Skipulagsheildir leita leiða til að umbuna starfsmönnum fyrir frammistöðu og einstaklingar meta hvort umbunin er þess virði að sækjast eftir henni.

Frammistöðustjórnun er einn hluti fræðasviðs mannauðsstjórnunar og hefur notið vaxandi athygli. Stjórnunaraðferðin þykir mikilvæg fyrir skipulagsheildir ekki síst til samþættingar vinnubragða stjórnenda við umbun vegna frammistöðu starfsmanna.

Frammistöðumat er af fræðimönnum talið fyrsta skrefið í innleiðingu frammistöðustjórnunar. CRANET rannsóknin, sem er framkvæmd á vegum viðskiptadeildar Háskólans í Reykjavík, sýnir að frammistöðustjórnun hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum er frekar skammt á veg komin. Rannsóknin frá árinu 2009 sýnir að einungs 16% fyrirtækja og stofnana hafa formlega innleitt frammistöðumat og framkvæma það með markvissum hætti.

Reykjavíkurborg og meirihluti viðsemjenda borgarinnar í kjarasamningum, hafa samþykkt bókun um innleiðingu mats á hæfni og frammistöðu starfsmanna í launakerfi borgarinnar. Lagt er upp með að samningsaðilar verði komnir með hugmyndir að viðeigandi kerfi í lok árs 2012. Þessi bókun varð til þess að rannsakandi ákvað að freista þess, með eigindlegri rannsókn, að fá fram viðhorf starfsmannastjóra borgarinnar til innleiðingar frammistöðumats. Niðurstaða rannsóknarinnar leiðir í ljós að starfsmannastjórnir vænta þess að frammistöðumat auki möguleika Reykjavíkurborgar til að halda hæfum starfsmönnum.

Katzenbach, Canner og Feigen (2003) halda því fram að sjálfsprottið stolt starfsmanns af starfi sínu sé sú hvatning sem skipulagsheildir eigi að leitast við að ná fram. Þeir benda á að hæfur starfsmaður leggur metnað í verkefni sín og vill vera stoltur af frammistöðu sinni. Hann sækist eftir þeirri tilfinningu að vera metinn að verðleikum.

Heimildaskrá

- Anna Borgþórsdóttir Olsen, Halldóra Gunnarsdóttir og Ragna B. Garðarsdóttir. (2010). *Úttekt á kynbundnum launamun hjá Reykjavíkurborg*. Reykjavík: Reykjavíkurborg.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management practice* (8. útgáfa). London: Kogan Page Publishers.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009a). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009b). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Ásta Bjarnadóttir. (1994). *Starfsánægja og lífsviðhorf*. Reykjavík: Háskóli Íslands, Félagsvísindastofnun.
- Ásta Bjarnadóttir. (2006). *Tækifæri í opinbera geiranum*. Sótt 5. apríl 2012 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/1115746/>
- Bierdwell, I. og Holden, L. (2001). *Human Resource Management*. (3. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Boeree, C. G. (e.d.). *Personality Theories*. Sótt 23. apríl 2012 af <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>
- Byars, L.L. og Rue L. (2000). *Human Resource Management*. (6. útgáfa). USA: The McGraw-Hill Companies.
- Daniels, A. C. og Rosen, T. A. (1987). *Performance Management: Improving Quality and Productivity through Positive Reinforcement*. (2. útgáfa). Georgia: Performance Management Publications, Inc.
- Decenzo, D. A. og Robbins, S. P. (2002). *Human Resource Management*. (7. útgáfa). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Fjármálaráðuneytið. (2004). *Árangursstjórnun í ríkisrekstri: Handbók*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B. B. (2002). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.

- Houldsworth, E. og Jirasinghe, D. (2006). *Managing & Measuring Employee Performance*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2003). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki? Í Ingjaldr Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum* (bls. 183-196). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Íslensk orðabók*. (1993). Reykjavík: Mál og menning.
- Katzenbach, J. R., Canner, N. og Feigen M. A. (2003). Putting Pride to Work. Í M. Efron, R. Gandossy og M. Goldsmith (ritstjórar), *Human Resources in the 21st Century* (bls. 59-66). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Marianna Jónasdóttir. (2007). *The Icelandic Pension System*. Sótt 10. apríl 2012 af http://www.ll.is/files/bcghbhied/The_Icelandic_Pension_System_2007.pdf
- Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. og Lawler, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Molander, C. (1989). *Human Resource Management*. Bromley: Chartwell-Bratt.
- Riggio, R. E. (2003). *Industrial/Organizational Psychology* (4. útgáfa). Prentice Hall: Pearson Education International.
- Ríkisendurskoðun. (2011). *Mannauðsmál ríkisins-2. Stefna stjórnvalda og staða mannauðsmála ríkisins*. Sótt 31.mars 2012 af http://www.rikisend.is/fileadmin/media/skyrslur/111027_LOKAEINTAK.pdf
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar og meginlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-236). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sonnentag, S. og Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Í S. Sonnentag (ritstjóri), *Psychological Management of Individual Performance* (bls. 3-25). UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar. (e.d.a). *Kjarasamningur Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar*. Sótt 19. febrúar 2012 af http://www.strv.is/files/strv%20lokaeintak_pdf_1442023887.pdf
- Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar. (e.d.b). *Kjarasamningur Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar*. Sótt 19. febrúar 2012 af http://www.strv.is/files/strv%20lokaeintak_pdf_1442023887.pdf
- Steers, R. M. (1988). *Introduction to Organizational Behaviour* (3. útgáfa). USA: Scott, Foresman and Company.
- Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. (3. útgáfa). New York: John Wiley & Sons Inc.

The Chartered Institute of Personnel and Development. (e.d.a). *Performance management in action*. Sótt 7. apríl af http://www.cipd.co.uk/binaries/Performance_management_in_action.pdf

The Chartered Institute of Personnel and Development. (e.d.b). *Performance-related pay*. Sótt 7. apríl af <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/performance-related-pay.aspx>

Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2011). *Human Resource Management* (8. útgáfa). Prentice Hall: Pearson Education Limited. Bls 6 og bls 11ATH

Wilson, F. M. (2010). *Organizational behaviour and work* (3. útgáfa). Oxford: University Press.

Viðauki – Viðtalsrammi

- Hvaða áhrif telur þú að frammistöðumat hafi á nýtingu mannauðs hjá Reykjavíkurborg?
- Hvaða áhrif telur þú að frammistöðumat hafi á getu Reykjavíkurborgar til að halda hæfum starfsmönnum.
- Hvaða áhrif telur þú að frammistöðumat hafi á uppbyggingu launa hjá Reykjavíkurborg?
- Hvaða áhrif telur þú að frammistöðumat hafi á launamun kynjanna hjá Reykjavíkurborg?
- Hverjir eiga að þínu mati að framkvæma frammistöðumatið?
- Er að þínu mati mögulegt að nota sömu aðferðir við mat á frammistöðu starfsmanns án tillits til eðli starfsins sem hann sinnir?
- Hver er að þínu mati megintilgangur frammistöðumats?
- Hverja telur þú vera helstu kosti þess að taka upp frammistöðumat?
- Hverja telur þú vera helstu ókosti þess að taka upp frammistöðumat?

