

VIÐSKIPTADEILD

Áhrif þjálfunar, þróunar, frammistöðumats og starfsmannasamtala

á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Heiður Ósk Pétursdóttir

Leiðbeinandi: Arney Einarsdóttir

Vorönn – 2022



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST

BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

**Áhrif þjálfunar, þróunar, frammistöðumats og
starfsmannasamtala**

á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks

Heiður Ósk Pétursdóttir

Lokaverkefni til MS gráðu í Forystu og stjórnun með áherslu á
mannauðsstjórnun

Leiðbeinandi: Arney Einarsdóttir

Viðskiptafræðideild
Viðskiptasvið Háskólans á Bifröst
Júní 2022



Höfundaréttaryfirlýsing

Áhrif þjálfunar, þróunar, frammistöðumats og starfsmannasamtala á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við viðskiptafræðideild, viðskiptasviðs Háskólans á Bifröst.

© 2022 Heiður Ósk Pétursdóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis höfundar.

Bifröst, 2022

ÚTDRÁTTUR

Markmið þessarar rannsóknar er að varpa ljósi á hvort fjárfesting í þjálfun og notkun formlegs frammistöðumats og formlegra starfsmannasamtala hafi áhrif á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks. Notað er samsett gagnasafn þar sem gagna er aflað annars vegar á meðal forsvarsmanna mannauðsmála hér á landi og hins vegar á meðal starfsfólks í sömu fyrirtækjum. Niðurstöður sýna að fjárfesting í þjálfun, ein og sér, hefur lítil áhrif á upplifun starfsfólks á sanngirni og mat þess á þegnhegðun síns samstarfsfólks. Fjárfesting í þjálfun, tilvist formlegs frammistöðumats eða formlegra starfsmannasamtala hafa marktæk tengsl á starfsánægju. Tilvist formlegs frammistöðumats hefur ekki marktæk áhrif á upplifun á sanngirni og þegnhegðun samstarfsfólks þegar stýrt er fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku, auk fjárfestingar í þjálfun og formlegs starfsmannsamts í þrepaskiptri fjölbreytuaðhvarfsgreiningu. Formleg starfsmannasamtöl hafa lítil áhrif á upplifun starfsfólks á sanngirni og á mat starfsfólks á þegnhegðun síns samstarfsfólks.

Efnisorð: Fjárfesting í þjálfun, frammistöðumat, starfsmannasamtal, starfsánægja, sanngirni, þegnhegðun.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate whether training investment and the use of formal performance appraisals and performance feedback interviews influences employees' attitudes, perception, and behavior. This study used a composite database, first among human resources representatives in Iceland, and then among employees in the same companies. The results show that training investment alone, has a weak positive correlation to perception of organizational justice and employees' assessment of organizational citizenship behavior of their colleagues. Neither training investment, nor the existence of a formal performance appraisal, nor formal performance feedback interviews have a significant relation to job satisfaction. The existence of a formal performance appraisal does not have significant relation to perception of organizational justice and organizational citizenship behavior of their colleagues when controlled for gender, age, education and working hours per week, as well as training investment and formal performance feedback interview in a multiple linear regression. Formal performance feedback interviews have a weak positive correlation to perception of organizational justice and on employees' assessments of their colleagues' organizational citizenship behavior.

Key words: Training investment, performance appraisal, performance feedback interview, job satisfaction, organizational justice, organizational citizenship behavior.



FORMÁLI

Þetta rannsóknarverkefni er lokaverkefni til MS-gráðu í forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er metið til 30 ECTS eininga. Leiðbeinandi verkefnis var Arney Einarsdóttir og vill höfundur þakka henni kærlega fyrir alla aðstoðina sem hún veitti við gerð verkefnisins. Einnig fær Dagbjört Una Helgadóttir bestu þakkir fyrir yfirlestur og andlegan stuðning. Fjölskylda og vinir fá einnig miklar þakkir fyrir stuðninginn og þá sérstaklega maðurinn minn Baldur Bjarnason fyrir að gefa mér allan þann tíma og hvatningu sem þurfti við gerð þessa verkefnis.

EFNISYFIRLIT

1.	Inngangur.....	9
2.	Fræðilegur bakgrunnur	11
2.1.	Fjárfesting í þjálfun og þróun.....	11
2.2.	Tilgangur og uppbygging formlegs frammistöðumats.....	14
2.3.	Endurgjöf til starfsfólks í formi formlegra starfsmannasamtala	21
2.4.	Starfsánægja, upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks.....	22
2.5.	Rannsóknarmarkmið og rannsóknarspurningar	27
3.	Aðferð.....	27
2.1.	Þátttakendur.....	28
2.2.	Framkvæmd.....	29
2.3.	Mælitæki.....	30
2.4.	Úrvinnsla.....	31
4.	Niðurstöður.....	33
5.	Umræða	37
	Heimildaskrá.....	44
	Viðauki A	Error! Bookmark not defined.

TÖFLUYFIRLIT

Tafla 1. Tíðni og hlutfall kyns, aldurs, menntunar, starfsstöðu og tegundar skipulagsheildar	29
Tafla 2. Pearson fylgnigreining, meðaltöl og dreifitölur frum-, fylgi- og bakgrunnsbreyta	33
Tafla 3. T-próf, meðaltöl og áhrifastærð hugsmíða fyrir skipulagsheildir sem fjárfesta og fjárfesta ekki í þjálfun/endurmenntun	34
Tafla 4. T-próf, meðaltöl og áhrifastærð hugsmíða fyrir skipulagsheildir sem framkvæma formlegt frammistöðumat og skipulagsheildir sem framkvæma ekki formlegt frammistöðumat	34
Tafla 5. T-próf, meðaltöl og áhrifastærð hugsmíða fyrir skipulagsheildir sem hafa formlegt starfsmannasamtal og skipulagsheildir sem hafa ekki formleg starfsmannasamtöl	35
Tafla 6. Niðurstöður Pearson's hlutfylgnigreiningar eftir að stjórnað hefur verið fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku	35
Tafla 7. Niðurstöður þrepaskiptrar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar, viðbótarskýring á dreifni og beta-stuðull	36

1. Inngangur

Þjálfun og þróun starfsfólks, sem er eitt af lykilviðfangsefnum mannauðsstjórnunar, byggir oft á tíðum á niðurstöðum úr frammistöðumati og starfsmannasamtölum (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Þjálfun er fyrirfram ákveðin viðleitni skipulagsheildar, í þeim tilgangi að skapa vettvang fyrir lærdóm sem tengist starfstengdri þekkingu, hæfni, færni og hegðun starfsmanns (Noe, 2020). Helsta markmið þjálfunar er að efla þekkingu, hæfni og færni starfsmanns í núverandi starfi sem leiðir til bættrar frammistöðu og aukins árangurs viðkomandi starfsmanns, teymis og skipulagsheildar (Aguinis og Kraiger, 2009).

Margt bendir til þess að fyrirtæki og stofnanir séu í auknum mæli farin að líta á þjálfun og þróun starfsfólks sem fjárfestingu í stað útgjalda (Kraiger, 2003). Það gefur vísbendingar um að skipulagsheildir séu í meira mæli farin að meta starfsfólk að verðmætum, sem vert er að fjárfesta í. Þetta er mikilvægt fyrir fyrirtæki og stofnanir, þar sem rannsóknir benda til þess að jákvæð tengsl séu á milli fjárfestingar í þjálfun og betri afkomu fyrirtækja (Katić o.fl., 2020; Kraiger, 2003; Kwon, 2019; Yoo o.fl., 2021). Einnig er mikilvægt að skipulagsheildir tryggji starfsfólki sínu stöðuga þjálfun og fræðslu, því þekking og hæfni starfsfólks getur orðið úrelt ef henni er ekki viðhaldið og þar með haft áhrif á frammistöðu starfsfólks (Know, 2019). Þar að auki hafa niðurstöður bent til þess að niðurskurður á sviði þjálfunar og fræðslu hafi neikvæð á viðhorf og hegðun starfsfólks (Sheehan, 2014). Árið 2018 vörðu fyrirtæki og stofnanir hér á landi um 2,2% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og fræðslu starfsfólks sem er svipað og árið 2012 (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Þetta er þó heldur minna en árið 2015 en þá vörðu fyrirtæki og stofnanir hér á landi 2,7% af heildarlaunakostnaði til þjálfunarmála. Þetta getur verið vísbending um vissan óstöðugleika hvað varðar fjárfestingu í þjálfun og fræðslu starfsfólks í skipulagsheildum hér á landi.

Hér á landi virðast rannsóknir á sviði þjálfunar og þróunar vera af skornum skammti, og hafa engar rannsóknir, svo vitað sé, skoðað hvort fjárfesting í þjálfun hafi áhrif á starfsfólk. Niðurstöður erlendra rannsókna benda til þess að fjárfesting í þjálfun og þróun hafi jákvæð tengsl við bæði framleiðni starfsfólks og afkomu fyrirtækja (Katić o.fl., 2020; Yoo o.fl., 2021). Auk þess er talið að þjálfun og þróun geti haft jákvæð áhrif á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks (Cole og Latham, 1997; Costen og Salazar, 2011; Skarlicki og Latham, 1997). Því er áhugavert að skoða hvort fjárfesting í þjálfun hafi tengsl við viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks í skipulagsheildum á Íslandi.

Frammistaða einstakra starfsmanna er hegðun sem byggir á þekkingu, hæfni, færni auk hvata til þess að framkvæma (Murphy og Cleveland, 1995). Formlegt frammistöðumat er markvisst og kerfisbundið mat á frammistöðu starfsmanns með því markmiði að koma auga á styrk- og veikleika starfsmanns, ásamt því að bæta frammistöðu og árangur hans, til dæmis með þjálfun og þróun (Cappelli og Conyon, 2018; DeNisi og Pritchard, 2006). Samkvæmt nýlegri yfirlitsgrein er notagildi frammistöðumats frekar umdeilt (Murphy, 2020). Annars vegar er talið að frammistöðumat veiti mikilvægar upplýsingar um frammistöðu starfsmanns sem meðal annars má nýta til ýmissar ákvarðanatöku eins og varðandi þjálfun og þróun, ásamt því að hafa jákvæð áhrif á frammistöðu starfsfólks og árangur skipulagsheilda. Hins vegar er sagt að frammistöðumat sé svo til tilgangslaust og að mikil óánægja sé varðandi notkun þess, sér í lagi á meðal stjórnenda, þar sem það sé tímafrekt og kostnaðarsamt og skili nánast engu þegar á heildina er litið. Þrátt fyrir hversu umdeilt notagildi frammistöðumats er, bendir margt til þess að vel hannað og árangursríkt frammistöðumat, sem fylgt er eftir með nákvæmri endurgjöf til starfsmanns hafi jákvæð áhrif við viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks (Kampkötter, 2017; Moon, 2019; Poon, 2004; Zheng o.fl., 2012). Endurgjöf á frammistöðu starfsmanns getur oft á tíðum átt sér stað í starfsmannasamtölum en megin tilgangur starfsmannasamtala er að veita endurgjöf um frammistöðu og ræða framtíðina með tilliti til þróun starfsmanns (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013).

Hér á landi eru fyrirtæki og stofnanir í auknum mæli farin að nota formlegt frammistöðumat og formleg starfsmannasamtöl fyrir starfsfólk sitt (Arney Einarsdóttir o.fl. 2018). Þrátt fyrir það, þá hafa litlar sem engar rannsóknir verið gerðar hér á landi á formlegu frammistöðumati og formlegum starfsmannasamtölum, svo vitað sé. Því síður hafa áhrif formlegs frammistöðumats og starfsmannasamtala á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks verið rannsökuð og því er það verðugt rannsóknarefni.

Markmið þessarar rannsóknar er því að varpa ljósi á áhrif þjálfunar og þróunar auk formlegs frammistöðumats og starfsmannasamtala á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks. Hér eru lagðar fram þrjár rannsóknarspurningar sem byggja á markmiðum rannsóknarinnar. Í fyrsta lagi, hvort fjárfesting í þjálfun hafi áhrif á starfsánægju, upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun þess í skipulagsheildum á Íslandi. Í öðru lagi, hvort tilvist formlegs frammistöðumats hafi áhrif á starfsánægju, upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun í skipulagsheildum á Íslandi. Í þriðja lagi, hvort formleg starfsmannasamtöl hafi áhrif á starfsánægju, upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun þess í skipulagsheildum á Íslandi.

2. Fræðilegur bakgrunnur

Hér á eftir verður fjallað nánar um fjárfestingu í þjálfun og þróun, ásamt formlegu frammistöðumati og starfsmannasamtöl, sem jafnframt gegna lykilhlutverki þegar kemur að þjálfun og þróun starfsfólks. Auk þess verður gerð grein fyrir þremur lykilhugsmíðum þessarar rannsóknar sem eru starfsánægja, upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks.

2.1. Fjárfesting í þjálfun og þróun

Þjálfun starfsfólks er einn þeirra lykilþátta sem fyrirtæki og stofnanir geta nýtt til þess að hafa áhrif á frammistöðu og árangur starfsfólks (Aguinis og Kraiger, 2009). Þjálfun er skipulagt og kerfisbundið lærdómsferli sem miðar að því að auka þekkingu og færni ásamt því að móta viðhorf og hegðun starfsfólks (Salas o.fl., 2012). Til þess að þjálfun sé árangursrík er mikilvægt að hún sé í takt við stefnu og markmið skipulagsheilda (Sinclair og Collins, 1992). Það þarf að meta þjálfunarþörf starfsfólks, huga að hönnun þjálfunar og velja þjálfunaraðferðir við hæfi svo þjálfun skili tilsettum árangri (Aguinis og Kraiger, 2009; Arthur o.fl., 2003; Salas o.fl., 2012). Þjálfar (e. trainers) þurfa að búa yfir viðeigandi hæfni, færni og þekkingu til að geta sinnt þjálfun starfsfólks og meta þarf árangur þjálfunar á markvissan hátt út frá fyrirfram ákveðnum gildum (Aguinis og Kraiger, 2009; Sinclair og Collins, 1992). Árangursrík þjálfun skilar sér í auknum ábata fyrir fyrirtæki, leiðir til aukinna afkasta og bættrar frammistöðu starfsfólks á öllum stigum skipulagsheilda (Aguinis og Kraiger, 2009). Ásamt því benda niðurstöður til jákvæðra áhrifa á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks (Aguinis og Kraiger, 2009; Grossman og Salas, 2011). Hins vegar getur röng og illa hönnuð þjálfun leitt til aukinna mistaka í starfi og verið afar kostnaðarsöm, bæði í formi tíma og fjármagns (Grossman og Salas, 2011). Það er því verðugt að huga vel að þjálfun starfsfólks, en með því er verið að fjárfesta í starfsfólkinu, það er mannauðnum, sem er jafnframt talin ein dýrmætasta auðlind fyrirtækja.

Segja má að kostnaður fyrirtækja vegna þjálfunar og þróunar sé tvíþættur (Becker, 1962). Annars vegar það fjármagn sem varið er í þjálfun og þróun, eins og launakostnaður á meðan á þjálfun stendur, auk útlagðs kostnaðar sem fellur til vegna fræðslu eða námskeiðahalds. Hins vegar er það tími starfsfólks sem varið er í þjálfun og undirbúning, sem annars hefði verið nýttur í afla tekna fyrir fyrirtækið. Þegar fyrirtæki hefja að fjárfesta í þjálfun starfsfólks, getur sú fjárfesting verið töluverð í upphafi og í kjölfarið dregið tímabundið úr fjárhagslegri afkomu fyrirtækja, eða þar til ávinningur af fjárfestingunni skilar sér til baka

(Bunderson og Sutcliffe, 2003). Því er ráðlagt að fyrirtæki láti einhvern tíma líða áður en fjárhagslegur ávinningur af fjárfestingum á sviði þjálfunar og þróunar er metinn (Kwon, 2019; Wright o.fl., 2001).

Margt bendir til þess að vert sé fyrir skipulagsheildir að fjárfesta í þjálfun og þróun starfsfólks því það skili sér meðal annars í auknum afköstum, bættri frammistöðu starfsfólks, auk betri fjárhagslegri afkomu fyrirtækja til lengri tíma litið (Bunderson og Sutcliffe, 2003; Katić o.fl., 2020; Kwon, 2019; Tharenou o.fl., 2007). Auk þess benda niðurstöður Yoo o.fl. (2021) til þess að fyrirtæki séu líklegri til að fjárfesta áfram í þjálfun og þróun ef þau skiluðu auknum ábata í kjölfar fjárfestingar (Yoo o.fl., 2021). Byggt á þessum niðurstöðum taldi Yoo o.fl. (2021) að um keðjuverkandi áhrif væru að ræða, það er að segja að fjárfesting í þjálfun og þróun hefði áhrif á fjárhagslega afkomu fyrirtækja og öfugt. Kwon (2019) benti þó á að þrátt fyrir að fjárfesting í þjálfun og þróun hafi jákvæð tengsl við fjárhagslega afkomu fyrirtækja, þá verði að varast að treysta því alfarið að fjárfesting, ein og sér, skili auknum ábata til lengri tíma litið. Það þurfi stöðugt að vera að huga að þjálfun og þróun starfsfólks því sú þekking og hæfni sem fæst með þjálfun getur orðið úrelt. Úrelding þekkingar og hæfni getur síðan haft áhrif á fjárhagslega afkomu fyrirtækja sem og neikvæð áhrif á samkeppnisforskot þeirra (Kwon, 2019). Þrátt fyrir að bent hafi verið á mikilvægi þess að fjárfesting í þjálfun og þróun haldist stöðug, er þó hætt á að dregið sé úr fjárveitingunni á óvissu- og samdráttartímum (Sheehan, 2014). Niðurskurður á sviði þjálfunar- og þróunarmála getur haft neikvæð áhrif á til dæmis viðhorf og hegðun starfsfólks, því starfsfólk getur upplifað að skipulagsheildir séu ekki tilbúnar að skuldbinda sig starfsfólkinu, hvað varðar þjálfun og þróun þess.

Niðurstöður fleiri rannsókna á fjárfestingu í þjálfun og þróun starfsfólks hafa bent á aukinn ávinning fjárfestingarinnar (Berber og Slavić, 2016; Katić o.fl., 2020; Kraiger, 2003). Meðal annars bentu niðurstöður Kraiger (2003) til þess að farsæl fyrirtæki fjárfestu öllu jöfnu meira í þjálfun og þróun starfsfólks heldur en önnur fyrirtæki. Einnig leiddu niðurstöður Berber og Slavic (2016) í ljós að fyrirtæki sem stefndu á stöðuga þjálfun og fræðslu starfsfólks, með stöðugri fjárveitingu til þjálfunar- og þróunarmála, væru líklegri til þess að þróa með sér sérhæfðari mannauð. Katić o.fl. (2020) skoðuðu hvaða áhrif fjárfesting í þjálfun og þróun hefði á framleiðslugetu og þjónustugæði fyrirtækja og stofnana í Serbíu. Fjárfesting í þjálfun tók mið af hlutfalli af launakostnaði og fjölda daga sem varið var til þjálfunar starfsfólks. Niðurstöður Katić o.fl. (2020) leiddu í ljós að fyrirtæki sem vörðu meira en 5% af

heildarlaunakostnaði til þjálfunar, skiluðu meiri framleiðni samanborið við önnur fyrirtæki, sem vörðu aðeins 2% eða minna til málefnisins. Einnig bentu niðurstöður til marktækt minni framleiðni hjá fyrirtækjum sem vörðu fimm dögum eða minna í þjálfun starfsfólks heldur en hjá fyrirtækjum sem vörðu fimm til tíu dögum í þjálfun starfsfólks. Það sama átti við um þjónustugæði skipulagsheilda, en gæðin voru töluvert minni hjá fyrirtækjum sem vörðu fimm dögum eða minna í þjálfun samanborið við fyrirtæki sem veittu fimm til tíu dögum til málefnisins. Þessar niðurstöður eru í samræmi við rannsóknir Slavić og Berber (2019) og Nikandrou o.fl. (2008), en þær bentu til þess að fjárfesting og fjöldi daga sem varið var í þjálfun hefðu jákvæði tengsl við framleiðni og þjónustugæði fyrirtækja. Aftur á móti hefur lítið verið skoðað, svo höfundur viti af, hvaða áhrif sjálf fjárfestingin í þjálfun hefur á vinnusálfræðilega þætti eins og viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks.

Í þessu samhengi er vert að geta þess að stéttarfélag og fræðslusjóðir hér á landi, gegna ákveðnu hlutverki í fræðslu og þjálfun starfsfólks en fyrirtæki og stofnanir sem og starfsfólk geta sótt um styrki úr slíkum sjóðum og er starfsmenntasjóður VR/LÍV einn þeirra sjóða (*Styrkir vegna starfstengdra námskeiða og náms*, e.d.). Helsta markmið þessara sjóða er að auka möguleika bæði fyrirtækja og starfsfólks á að þróa starfssvið sitt með þjálfun og þróun. Mörg stéttarfélag standa einnig fyrir starfstengdu námi eða námskeiðum, sem félagsfólk getur skráð sig í og má í því tilfelli nefna Eflingu stéttarfélag („Námskeið og fræðsla“, e.d.). Auk þess, samkvæmt 1.mgr. 6.gr. laga um starfskjör launafólks og skyldutryggingu lífeyrisréttinda nr. 55 (1980), ber öllum atvinnurekendum skylda til að greiða í fræðslusjóði viðkomandi starfsmanns samkvæmt þeim reglum sem kjarasamningar viðkomandi segja til um. Þessi greiðsla er hlutfall af heildarlaunum starfsfólks og getur það verið mismunandi eftir starfsmannahópum, yfirleitt á bilinu 0,2% til 1,5%. Réttur starfsfólks til fræðslu og endurmenntunar er einnig misjafn eftir kjarasamningum, má meðal annars nefna að í kjarasamningi leikskólakennara er tilgreint að það starfsfólk sem sækir fræðslu- eða þjálfunarnámskeið að beiðni stofnunar skal halda reglubundum launum á meðan á námskeiði stendur (*Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitafélaga og Kennarasamband Íslands vegna félags leikskólakennara*, 2020). Þetta þýðir að þó starfsfólk sækir sér þjálfun, þá er óvíst að það sé á kostnað atvinnurekanda, þar sem um er að ræða greiðslur úr fræðslusjóðum stéttarféлага, en bæði einstaklingar og fyrirtæki geta sótt um styrki til fræðslu í þessa sjóði.

Árið 2018 vissu 54% fyrirtækja og stofnana hér á landi hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði væri varið til fræðslumála og er það talið gefa vísbendingu um hlutfall

þeirra skipulagsheilda sem halda markvisst utan um fræðslumál starfsfólks (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Niðurstöður benda einnig til að um 68% fyrirtækja verji 1% eða minna í þjálfun og fræðslu árið 2018. Um 12% vörðu 1-2% til málefnisins og 20% vörðu meira en 2% en að meðaltali vörðu íslensk fyrirtæki og stofnanir um 2,2% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og fræðslu. Ekki er vitað til þess að skoðað hafi verið sérstaklega hvort fjárfesting á sviði þjálfunar- og þróunarmála hafi áhrif á starfsfólk hér á landi og því væri vert að skoða þau mál til hlítar.

2.2. Tilgangur og uppbygging formlegs frammistöðumats

Frammistöðustjórnun (e. performance management) er sú aðferð sem skipulagsheildir geta nýtt til þess að hafa áhrif á og bæta frammistöðu og árangur starfsfólks (Murphy o.fl., 2018). Hún er stöðugt ferli sem meðal annars er notað til að tryggja að afköst og frammistaða séu í samræmi við markmið og stefnu fyrirtækis, auk þess sem hún byggir upp starfsumhverfi og fyrirtækjamenningu sem einkennist af hvatningu starfsfólks að stöðugum umbótum þar sem allir bera ábyrgð á umbótum (Armstrong og Taylor, 2014). Frammistöðustjórnun felst meðal annars í því að setja einstaklingsbundin markmið og meta frammistöðu starfsmanns samkvæmt fyrirfram skilgreindum viðmiðum eða mælikvörðum í samræmi við sett markmið. Hún snýst einnig um endurgjöf til starfsmanns sem byggð er á niðurstöðum úr frammistöðumati ásamt sameiginlegri ákvörðun starfsmanns og stjórnanda um úrbætur, sé þess þörf. Frammistöðustjórnun snýst einnig um að veita stuðning til starfsfólks og stilla af væntingar um frammistöðu milli starfsmanns og stjórnanda, þar sem báðir aðilar eru meðvitaðir um hvers ætlast er til af þeim (Armstrong og Taylor, 2014).

Frammistaða (e. job performance) er hegðun starfsmanns, ásamt væntingum fyrirtækis í garð hans um það hvað hann muni gera og framkvæma yfir ákveðið tímabil (Motowidlo, 2003). Afleiðing frammistöðu er árangur sem annað hvort stuðlar að eða dregur úr skilvirkni og árangri fyrirtækis. Það er hægt að hafa áhrif á frammistöðu starfsmanns með ýmsu móti, til dæmis með hvatningu, þjálfun og þróun sem getur byggst á niðurstöðum úr frammistöðumati (Murphy o.fl., 2018).

Frammistöðumat (e. performance appraisal), sem er ómissandi hluti af frammistöðustjórnun, er niðurstaða úr ákveðnu ferli þar sem upplýsinga um frammistöðu starfsfólks er aflað á kerfisbundinn og markvissan hátt (Armstrong og Taylor, 2014). Frammistaða


starfsmanns er metin í ljósi starfs- og hæfniskrafna en tilgangur þess er að koma auga á styrk- og veikleika starfsmanns (Cappelli og Conyon, 2018).

Hönnun frammistöðumats er yfirleitt unnin að frumkvæði mannauðsdeilda og oft á tíðum er matið framkvæmt einu sinni til tvisvar á ári (DeNisi og Pritchard, 2006). Það getur verið ákveðin áskorun fyrir mannauðsdeildir að hanna árangursríkt frammistöðumat, þar sem störf eru sífellt að verða flóknari og verkefni jafnvel aðskilin hvert frá öðru (Brown og Heywood, 2005). Hafa þarf í huga hvað á að meta, hvernig frammistöðumati skal vera háttað og hverjir eigi að koma að matinu. Ýmsar nálganir eru til við gerð frammistöðumats og sú algengasta er mat á eiginleikum (e. trait) (Armstrong og Taylor, 2014). Sú nálgun er meðal annars talin vera einföld í hönnun og hægt að nota auðveldlega á milli starfa. Dæmi um það væri mat á frumkvæði starfsmanns, sjálfstæði eða hæfni í hópavinnu. Aftur á móti er þessi nálgun oft viðkvæm fyrir matsvillum (e. biases), matsviðmið og mælikvarðar oft óljósir eða illa skilgreindir og matið oft í ósamræmi við stefnu fyrirtækis. Fleiri algengar nálganir eru til dæmis mat á hegðun (e. behavioral), mat á árangri (e. results), samanburður (e. comparison) og matsstöðvar. *Mat á hegðun* byggir á því að fylgst er með hegðun starfsmanns og skráð eru niður atvik, til dæmis hvernig starfsmaður bregst við kvörtun frá viðskiptavini. *Mat á árangri* snýst um að leggja mat á afköst starfsmanns, til dæmis sölutölur eða afgreiddar vörupantanir. Það leggur einnig mat á það hvort starfsmaður hafi náð markmiðum sínum eða hvernig árangur hans er í samanburði við stefnu og markmið fyrirtækis. *Samanburður* er einnig algeng nálgun sem er notuð við gerð frammistöðumats en þá er starfsfólk borið saman ýmist með röðun, þvingaðri dreifingu eða pörðum samanburði. Í seinni tíð hafa matsstöðvar verið að ryðja sér til rúms við gerð frammistöðumats en hingað til hafa þær mest verið notaðar í ráðningum (Armstrong og Taylor, 2014). *Matsstöðvar* eru taldar hafa gott forspárgildi um frammistöðu starfsmanns en þær eru ferli þar sem nokkrir aðilar meta frammistöðu starfsmanns í fyrirfram tilbúnum aðstæðum eða verkefnum (Arthur o.fl., 2003; Gaugler o.fl., 1987).

Við hönnun matskvarða fyrir frammistöðumat þarf að taka mið af því hvað skal meta varðandi frammistöðu starfsmanns (Murphy og Cleveland, 1995). Tilgangur matskvarða er að hjálpa matsaðila að meta frammistöðu starfsmanns. Mikilvægt er að það sé gert á sem nákvæmastan, áreiðanlegastan, réttmætastan og skilvirkastan hátt og að reynt sé að draga úr líkum á ályktunarvillum. Matskvarðar geta verið af ýmsum toga eftir því hver nálgunin er, til dæmis er hægt nýta BARS matskvarða (e. behaviorally anchored rating scale), BOS

matskvarða (e. behavior observation scales) eða GRS matskvarða (e. graphic rating scale) þegar meta á hegðun starfsfólks (Murphy og Cleveland, 1995). Allir þrír kvarðarnir byggja á ákveðum víddum sem eru þættir í hegðun starfsmanns sem ákvarða skilvirkni hans, til dæmis hæfni í vinna með öðrum. Kvarðarnir þrír hafa sína styrk- og veikleika, sem dæmi þá byggir BARS matskvarði á því að hegðunartengd tilvik, sem meta skal, séu vel skilgreind en með því eykst áreiðanleiki kvarðans. Aftur á móti getur starfsmaður sýnt hegðun sem erfitt er að staðsetja á BARS kvarðanum og þar af leiðandi haft áhrif á niðurstöður matsaðila á hegðun starfsmanns. BOS matskvarði er útfærsla af BARS matskvarða og er vinsælli leið á meðal starfsfólks og stjórnenda sökum þess hversu einfaldur hann er í notkun en kvarðinn gerir þó miklar kröfur til minnis stjórnenda. GRS matskvarði er einnig einfaldur í útfærslu en einkunnakvarðarnir eru oft á tíðum illa skilgreindir og því getur skort nákvæmni í mati á hegðun starfsmanns. Viðbrögð starfsfólks geta verið mismunandi eftir matskvörðum, til dæmis leiddu niðurstöður Tziner o.fl. (1997) og Tziner og Kopelman (2002) í ljós að starfsmaður brást marktækt betur við þegar notaður var BOS matskvarði en ef notaðir voru aðrir hegðunartengdir matskvarðar eins og GRS matskvarði eða BARS matskvarði. Því var talið að æskilegast væri að skipulagsheildir nýttu sér BOS matskvarðann frekar en aðra hegðunartengda kvarða.

Í nýlegri yfirlitsgrein bendir Murphy (2020) á að einn helsti ókostur frammistöðumats sé hversu huglægt matið getur verið. Sökum þess er hætta á ýmsum ályktunarvillum eða matsvillum matsaðila sem hafa áhrif á áreiðanleika niðurstaðna úr frammistöðumati. Ályktunarvillur matsaðila geta verið margs konar, má þar nefna ályktunarvillu um nýleika (e. recency error), „líkur mér“ ályktunarvillu, (e. similar-to-me error), persónulegar ályktunarvillur (e. personal biases) og dreifnivillur ýmis konar (Armstrong og Taylor, 2014). *Ályktunarvillla varðandi nýleika* er sú tilhneiging að byggja frammistöðumatið á nýliðnum atburði frekar en frammistöðu starfsmanns yfir allt matstímabilið. „*Líkur mér*“ ályktunarvillan felst í því að matsaðili gefur starfsmanni sem öllu jöfnu er líkur matsaðila á einn eða annan hátt hærri matseinkunn heldur en öðru starfsfólki. *Persónulegar ályktunarvillur* eru til dæmis þegar persónuleiki matsaðila hefur áhrif á matseinkunn og *dreifnivillur* felast í því að matsaðili metur allt starfsfólk eins. Starfsfólk getur því ýmist verið „allt frábært“ (e. leniency error), „allt ömurlegt“ (e. strictness error) eða „allt í meðallagi“ (e. error of central). Bernardín o.fl. (2016) skoðuðu ályktunarvillur og nákvæmni einkunnagjafar hjá stjórnendum í heildsölum og tengsl þeirra við persónuleika og færni stjórnenda til frammistöðustjórnunar.



Niðurstöður leiddu í ljós að þeir stjórnendur sem voru viðkunnanlegri (e. more agreeable), óákveðnari (e. less assertive) og voru taldir hafa minni hæfni til frammistöðustjórnunar gáfu öllu jöfnu vægari einkunn en aðrir stjórnendur. Þeir stjórnendur sem voru viðkunnanlegri höfðu meiri tilhneigingu til að gefa væga matseinkunn, til þess að forðast þær áskoranir sem geta fylgt því að veita neikvæða endurgjöf. Þeir vildu frekar leggja áherslu á að viðhalda ánægjulegu samstarfi við undirmenn en að eiga hættu á ósætti. Hins vegar var þeim stjórnendum sem voru óákveðnari meira hætt við „allir frábærir“ (e. leniently error) dreifnivillunni, þar sem þeir áttu erfiðara með að gera upp á milli starfsfólks.


Í mörg ár hefur verið reynt að koma auga á þær áskoranir sem geta fylgt frammistöðumati ásamt því að reyna að leita leiða til þess að takast við þær áskoranir (Austin og Villanova, 1992; DeNisi og Murphy, 2017). Ein slík leið sem hefur litið dagsins ljós er 360 gráðu endurgjöf (e. 360-degree feedback) (Murphy og Cleveland, 1995). Hún felur í sér endurgjöf eða mat frá mörgum aðilum á frammistöðu starfsmanns. Þessir aðilar eru stjórnendur, samstarfsfólk, undirmenn, viðskiptavinir, birgjar og starfsmaðurinn sjálfur, í formi sjálfsmats. Megin tilgangur 360 gráðu endurgjafar er að draga upp sem réttmætustu og áreiðanlegustu mynd á frammistöðu starfsmanns. Murphy (2020) bendir þó á að þrátt fyrir ítrekaðar tilraunir til þess að auka áreiðanleika, réttmæti og ásættanleika frammistöðumats hefur ekki tekist að hanna frammistöðumat eða matskerfi sem notendur þess hafa verið fullkomlega ánægðir með. Það má segja því segja að notagildi frammistöðumats, tilvist þess og hvort það skili í raun og veru árangri sé umdeilt. Murphy (2020) bendir til dæmis á í yfirlitsgrein sinni að sífleiri erlend fyrirtæki eins og Deloitte, Microsoft og GAP séu farin að hörfa frá eða jafnvel hætt að nýta formlegt frammistöðumat. Ástæðan er sögð vera sú að frammistöðumatið sé kostnaðarsamt og tímafrekt og skili litlum sem engum árangri þegar upp er staðið. Einnig hafa nýlegar samantektir á rannsóknum á frammistöðustjórnun og frammistöðumati bent á að fáar, jafnvel engar vísbendingar séu um að þessi kerfi hafi í raun og veru áhrif á frammistöðu starfsfólks eða skilvirkni þeirra (DeNisi og Murphy, 2017; DeNisi og Smith, 2014; Pulakos o.fl., 2015). Á hinn bóginn hafa margar aðrar rannsóknir bent á mikilvægi frammistöðumats og þeirra jákvæðu áhrifa sem það hefur á starfsfólk, stjórnendur og skipulagsheildir (Al-Jedaia og Mehrez, 2020; Cappelli og Conyon, 2018; DeNisi og Peters, 1996; Diaye o.fl., 2008; Kuvaas, 2011). Í rannsókn Diaye o.fl. (2008) var til að mynda skoðað hvort munur væri á frammistöðu starfsfólks í fyrirtækjum sem höfðu formlegt frammistöðumat og þeirra sem höfðu það ekki. Niðurstöður leiddu í ljós að

marktækur munur var á frammistöðu starfsfólks í fyrirtækjum þar sem notað var formlegt frammistöðumat samanborið við fyrirtæki sem notuðu það ekki. Því töldu Diaye o.fl. (2008) að tilvist formlegs frammistöðumats, ein og sér, gæti haft áhrif á frammistöðu starfsfólks.

Á meðal þeirra atriða sem einkenna árangursríkt frammistöðumat eru skýr markmið, vel skilgreindir matskvarðar, nákvæm endurgjöf á frammistöðu, sameiginleg ákvörðun að úrbótum, markmiðssetning og stuðningur frá stjórnanda (Rankin og Kleiner, 1988; Roberts, 2003). Á hinn bóginn einkennist árangurslítið frammistöðumat af illa framsettum eða óskilgreindum markmiðum og slæmri hönnun matskvarða. Auk þess geta huglægir þættir matsaðila, líkt og lítil trú stjórnanda og ótti hans við að gefa neikvæða endurgjöf haft áhrif á árangur frammistöðumats (Bernardin o.fl., 2016; Davis, 2011; Martin o.fl., 2000; Moon, 2019; Murphy og Cleveland, 1995; Posthuma og Campion, 2008). Til þess að frammistöðumat skili árangri er mikilvægt að fylgja því eftir með endurgjöf sem byggð er á niðurstöðum úr matinu (Ilgen o.fl., 1979; Moon, 2019). Endurgjöf er notuð til að upplýsa starfsfólk um frammistöðu, árangur í starfi og hvort markmiðum hafi verið náð, ásamt því að benda starfsfólki á hvar úrbóta eða umbóta sé þörf (Armstrong og Taylor, 2014). Bent hefur verið á mikilvægi þess að endurgjöf sé meðtekin (e. feedback acceptance), það er trú viðtakandans á því að endurgjöfin sé nákvæm lýsing á frammistöðu hans (Ilgen o.fl., 1979; Moon, 2019). Nákvæm endurgjöf frá stjórnanda sem starfsmaður treystir er til dæmis talin geta aukið líkur á því að endurgjöf sé meðtekin (Moon, 2019; Reinke, 2003). Einnig hafa rannsóknir leitt í ljós að meðtekin endurgjöf af hálfu starfsfólks hafi jákvæð áhrif á viðhorf og hegðun þess (Anseel og Lievens, 2009; Jawahar, 2006; Kinicki o.fl., 2004; Moon, 2019).

Hér á landi eru fyrirtæki og stofnanir í vaxandi mæli farin að nýta sér formlegt frammistöðumat, sem felst í því að frammistaða starfsmanns er metin á markvissan og kerfisbundinn hátt (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Vísbendingar eru um að fyrirtæki og stofnanir nýti sér það í ríkari mæli fyrir stjórnendur og sérfræðinga en fyrir ófaglærða almenna starfsmenn. Meðal annars jókst hlutfall þeirra fyrirtækja sem nýttu formlegt frammistöðumat úr 49% í 54% fyrir stjórnendur og úr 47% í 48% meðal stjórnenda á árunum 2015-2018. Notkun þess hefur þó aðeins dregist saman fyrir ófaglært starfsfólk en árið 2015 var hlutfallið 49% og fór í 45% árið 2018 (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018).

Eins og áður hefur verið greint frá geta ýmsar ákvarðanir verið teknar á grundvelli niðurstaðna úr frammistöðumati, eins og ákvörðun um þjálfun og þróun starfsfólks, laun og umbun og jafnvel uppsagnir (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018; M. Brown o.fl., 2010; Cappelli



og Conyon, 2018). Margt bendir til þess að á síðustu árum séu fyrirtæki og stofnanir hér á landi í auknum mæli farin nýta sér niðurstöður úr frammistöðumati við ýmsar mannauðstengdar ákvarðanir. Árið 2018 nýttu til að mynda 67% fyrirtækja og stofnana hér á landi sér niðurstöður úr frammistöðumati til ákvörðunartöku varðandi þjálfun starfsfólks (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). 54% skipulagsheilda nýttu niðurstöður til ákvörðunar um framgang í starfi, 44% fyrirtækja og stofnana nýttu niðurstöður til ákvarðana vegna uppsagna, 43% varðandi laun og umbun og um rúmlega þriðjungur nýtti niðurstöður í áætlanagerð varðandi mannafla. Samanborið við niðurstöður Arneyjar Einarsdóttur o.fl. (2015) þá nýttu 48% fyrirtækja og stofnana hér á landi sér niðurstöður úr frammistöðumati til ákvörðunar um þjálfun og þróun starfsfólks. 45% nýttu niðurstöður við ákvarðanatöku um framgang í starfi, 35% varðandi uppsagnir, 33% til ákvörðunar um laun og umbun og tæplega þriðjungur nýtti niðurstöður í áætlanagerð varðandi mannafla.

Ákvarðarnir byggðar á frammistöðumati geta þó verið umdeildar. Því er til mikils að vinna að tryggja réttmæti, sanngirni og ásættanleika (e. acceptability), það er hversu vel sætta hlutaðeigandi starfsmenn sig við matið, og þar með talið við hönnun þess. Martin o.fl. (2000) bentu meðal annars á að óréttlát og ósanngjörn matseinkunn frammistöðumats gæti leitt til lagalegs ágreinings ef vinnuveitandi ákveður að grípa til dæmis til uppsagna byggða á grundvelli niðurstaðna úr frammistöðumati. Hér á landi eru dæmi um slíkar ákvarðanir sem hafa endað fyrir dómstólum (*A g. Íslenska ríkinu*, 2019a; *A g. Íslenska ríkinu*, 2019b). Má nefna tvo dóma úr Héraðsdómi Reykjavíkur frá 11. desember 2019 í máli nr. E-4337 og E-4338, þar sem stefnendur töldu uppsögn sína vera ólögmæta, en hún var sögð vera vegna skipulagsbreytinga. Óskuðu stefnendur eftir frekari rökstuðningi á uppsögnum sínum og í ljós kom að ákvörðun hafði verið byggð á niðurstöðum úr frammistöðumati en það var talin vera raunveruleg ástæða uppsagnar en ekki skipulagsbreytingar. Niðurstaða Héraðsdóms var sú að uppsögnin var dæmd ólögmæt þar sem ekki hafði farið fram formlegt áminningarferli (*A g. Íslenska ríkinu*, 2019a; *A g. Íslenska ríkinu*, 2019b). Hér má sjá dæmi þar sem uppsögn var í raun á grundvelli niðurstaðna úr frammistöðumati þó að ástæða uppsagnar væri sögð vera vegna skipulagsbreytinga. Ef til vill getur það verið vegna þess að stjórnendur, oft á tíðum, veigra sér við að takast á við þær áskoranir sem snúa að slæmri frammistöðu starfsfólks. Það getur sér í lagi átt við hjá hinu opinbera, sökum þess flókna lagaramma sem opinberar stofnanir þurfa að lúta þegar kemur að uppsögnum.

Í auknum mæli má sjá ákvæði í stofnanasamningum hér á landi þar sem tilgreint er að frammistaða og hæfni starfsmanns skuli vera metin og endurskoðuð reglulega. Stofnanasamningur er sérstakur samningur milli stofnunar og stéttarféлага (Stofnanasamningar, e.d.). Hann fjallar um það hvernig aðlaga megi ákveðna þætti kjarasamnings að þörfum skipulagsheildar og starfsfólks með hliðsjón af eðli starfsemi hennar, skipulagi, sérstöðu starfa eða öðru sem gefur skipulagsheildinni sérstöðu. Auk þess er stofnanasamningur hluti af kjarasamningi og er ætlað að stuðla meðal annars að launakerfi sem tekur mið af þörfum og verkefnum bæði stofnunar og starfsfólks. Í mörgum stofnanasamningum á Íslandi er tilgreint að heimilt sé að meta frammistöðu og hæfni starfsmanns til hækkunar á launum (Stétt.is, e.d.). Til dæmis er greint frá í 7.gr. stofnanasamnings Embættis landlæknis við Félag háskólamenntaðra ásamt fleiri félögum, að frammistöðumat skuli tengjast starfslýsingu starfsmanns og markmiðssetningu bæði starfsmanns og yfirmanns samkvæmt starfsmannasamtali. Einnig er tilgreint að frammistaða skuli vera metin til kjara, hafi ekki verið tekið tillit til hennar við ákvörðun starfaflokks. Starfaflokkur eða starfsheiti byggir á starfslýsingu starfsfólks og tekur mið af verksviði starfsmanns sem og ábyrgð og er notuð til þess að ákvarða launaflokk. Auk þess sé mat á frammistöðu liður í endurmati á starfskjörum starfsfólks en endurmatið á sér stað í kjölfar starfsmannasamtala (Stofnanasamningar, e.d.).

Í yfirlitsgrein á þróun rannsókna á sviði frammistöðustjórnunar og frammistöðumats í 100 ár, sem nær til ársins 2000 (DeNisi og Murphy, 2017), má sjá að megin áherslur rannsókna á frammistöðumati hafa verið að skoða tilgang frammistöðumats, matskvarða, einkunnagjöf, framkvæmd, áhrif matsaðila á niðurstöður og helstu áskoranir. Síðustu 20 ár hefur áherslan hins vegar verið að færast meira yfir í rannsóknir á frammistöðumatskerfum (e. performance appraisal systems). Þau fela í sér kerfisbundið mat á frammistöðu starfsfólks til að auðvelda stjórnendum ýmsa ákvarðanatöku er tengist frammistöðu starfsmanns, eins og um þjálfun og þróun, tilfærslur í starfi, endurgjöf og svo framvegis (Justin og Joy, 2022). Þær rannsóknir hafa einna helst skoðað viðbrögð starfsfólks við kerfunum, þætti sem gætu haft áhrif á kerfin, gæði einkunnagjafar og matskvaða auk þess að skoða hvers konar kerfi er notast við. Brown o.fl. (2019) greinir frá í samantekt sinni á rannsóknum á þessu sviði, að þó bent hafi verið á að skortur sé á rannsóknum sem skoða viðbrögð starfsfólks eins og viðhorf, upplifun og hegðun, þá megi finna þó nokkrar rannsóknir á málefnum. Við nánari skoðun kom í ljós að aðeins nokkrar rannsóknir skoðuðu sérstaklega starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks (Brown o.fl., 2019). Hér á landi eru rannsóknir á

frammistöðumati af skornum skammti og það er því verðugt rannsóknarefni, sér í lagi þar sem vísbendingar eru um að skipulagsheildir hér á landi séu í vaxandi mæli farnar að nota formlegt frammistöðumat.

2.3. Endurgjöf til starfsfólks í formi formlegra starfsmannasamtala

Í mörgum kjarasamningum er kveðið á um að starfsmaður eigi rétt á starfsmannasamtali að minnsta kosti einu sinni á ári, um störf sín og hugsanlega breytingu á starfskjörum (*Starfsmannasamtalið*, e.d.). Í starfsmannasamtölum er farið yfir frammistöðu starfsmanns og honum veitt endurgjöf ásamt því að leitað er leiða til að bæta frammistöðu, sé þess þörf. Það er mikilvægt að endurgjöf sé byggð á niðurstöðum úr vel skilgreindu frammistöðumati en þannig er hægt byggja upp réttmæta og sanngjarna endurgjöf (Murphy og Cleveland, 1995).

Starfsmannasamtöl eru regluleg trúnaðarsamtöl á milli næsta yfirmanns og starfsmanns til að ræða allt það sem snýr að starfinu og starfsumhverfi með umbætur eða úrbætur í huga (Armstrong og Taylor, 2014). Megin tilgangur starfsmannasamtala er að ræða starfið á grundvelli starfslýsinga, veita endurgjöf á frammistöðu og ákveða næstu skref, til dæmis hvað varðar þjálfun og þróun starfsmanns. Þau eru hugsuð sem gagnkvæm og uppbyggjandi samskipti á milli starfsmanns og stjórnanda þar sem gagnrýnni hugsun er beitt (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013). Þau geta einnig verið nýtt sem eins konar frammistöðumat, þar sem starfsmaður metur sjálfan sig og frammistöðu sína út frá ákveðnum viðmiðum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013). Auk sjálfsmats starfsmanns, sem er jafnframt mikilvægur liður í frammistöðumati, leggur næsti yfirmaður mat á frammistöðu starfsmanns út frá sömu viðmiðum.

Starfsmannasamtöl hafa verið notuð á Íslandi í þó nokkur ár og voru þau upphaflega innleidd héraðs í tengslum við frammistöðumat tengt árangurs- og frammistöðustjórnun (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir, 2013) sem vettvangur fyrir meðal annars endurgjöf um frammistöðu en einnig til að ræða starfið, starfsaðstæður og fleira. Samkvæmt CRANET rannsókninni frá árinu 2018 eru formleg starfsmannasamtöl algengari en formlegt frammistöðumat í fyrirtækjum og stofnunum á Íslandi og merkja má jákvæða þróun frá árinu 2009 (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Þetta gæti gefið vísbendingar um að formleg starfsmannasamtöl séu öllu jöfnu að færast í aukana hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum á Íslandi. Niðurstöðurnar sýndu einnig að um 45% fyrirtækja og stofnana nota hvort tveggja formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtal fyrir stjórnendur, 50% notuðu

bæði fyrir sérfræðinga og 41% fyrirtækja og stofnana nýttu bæði fyrir ófaglært starfsfólk. Arney Einarsdóttir o.fl. (2018) benda á mikilvægi þess að frammistöðumat og starfsmanna-samtal sé notað saman, svo starfsfólk fái meðal annars endurgjöf um frammistöðu sína og tækifæri til þess að ræða það við sinn næsta yfirmann. Ekki hefur þó verið skoðað sérstaklega hér á landi, svo vitað sé, hvaða áhrif frammistöðumat og starfsmannasamtöl hafa á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks og því verðugt rannsóknarefni.

2.4. Starfsánægja, upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks

Starfsánægja er talin vera mikilvægur forspárþáttur um almenna vellíðan og hamingju starfsfólks, auk þess sem hún hefur jákvæð tengsl við frammistöðu starfsfólks (Argyle, 2001; Judge o.fl., 2001; Lawler og Porter, 1967; Whitman o.fl., 2010). *Starfsánægja* er jákvætt tilfinningalegt ástand og viðhorf gagnvart starfi sem viðkomandi gegnir, sem rekja má til mats einstaklings á eigin starfi og/eða reynslu í starfi (Locke, 1969). Ýmsir þættir bæði í starfi og á vinnustað geta haft áhrif á starfsánægju, til dæmis starfið sjálft, starfsskilyrði, starfsþróun, vinnuumhverfi, stuðningur stjórnenda og stjórnunarhættir (Armstrong og Taylor, 2014; Arney Einarsdóttir o.fl., 2019; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014; Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016; Hjördís Sigursteinsdóttir og Fjóla Björk Karlsdóttir, 2021). Einnig benda niðurstöður erlendra rannsókna til þess að þjálfun og þróun, frammistöðumat og endurgjöf á frammistöðu hafi jákvæð áhrif á starfsánægju (Brown o.fl., 2010; Costen og Salazar, 2011; Fletcher og Williams, 1996; Kampkötter, 2017; Nathan o.fl., 1991). Til dæmis bentu niðurstöður Costen og Salazar (2011) til þess að ef starfsfólk upplifði möguleika á að þróa/bæta getu sína, til dæmis með þjálfun, þá jók það líkur á starfsánægju og hollustu og einnig var líklegra að starfsfólk héldist í starfi.

Pettijohn o.fl. (2001) skoðuðu ýmsa þætti tengda frammistöðumati og áhrif á starfsánægju starfsfólks í 54 smásölum í Bandaríkjunum. Niðurstöður leiddu í ljós að eðli frammi-stöðumats, formlegt eða óformlegt, og opin umræða (e. open for discussion) í garð matsins hafði jákvæð tengsl við aukna starfsánægju. Einnig eru vísbendingar um að skýrir og vel skilgreindir matskvarðar, sem byggðir eru á fyrirfram ákveðnum viðmiðum og eru samþykkt-ir af starfsfólki hafi jákvæð áhrif á starfsánægju (C. E. Pettijohn o.fl., 2001). Auk þess, ef starfsfólk upplifir sanngirni í garð frammistöðumats og ef niðurstöður þess eru tengd við laun, umbun eða þróun í starfi hefur það jákvæð áhrif á starfsánægju (Kampkötter, 2017; C. Pettijohn o.fl., 2001; C. E. Pettijohn o.fl., 2001). Kampkötter (2017) skoðaði til að mynda

hvort formlegt frammistöðumat með eða án tengingar við fjárhagslega umbun hefði áhrif á starfsánægju og hvort persónuleiki starfsfólks gæti einnig haft áhrif á starfsánægju.

Niðurstöður sýndu að tenging frammistöðumats við fjárhagslega umbun, eins og launahækkun, bónus eða stöðuhækkun hefði jákvæð tengsl við starfsánægju. Hins vegar gæti frammistöðumat án fjárhagslegrar umbunar jafnvel dregið úr starfsánægju en það gæti valdið vonbrigðum hjá starfsfólki sem stæði sig virkilega vel að fá ekki neina viðurkenningu fyrir afrek sín. Áhrifin voru sérstaklega sterk hjá starfsfólki sem var opið og skapandi (e. high openness to experience) eða hafði mikla innri stjórnrot (e. high internal locus of control). Þar af leiðandi taldi Kampkötter (2017) æskilegt að frammistöðumat væri tengt við laun, umbun eða þróun í starfi.

Upplifun á gæðum frammistöðumats, það er að segja hversu áreiðanlegt, réttmætt, ásættanlegt og nákvæmt starfsfólk upplifir frammistöðumatið, getur einnig haft áhrif á starfsánægju (Fried og Ferris, 1987; Poon, 2004). Til dæmis benti rannsókn Fried og Ferris (1987) til þess að ef starfsfólk upplifir góð gæði frammistöðumats væru meiri líkur á aukinni starfsánægju. Einnig gáfu niðurstöður Poon (2004) til kynna að ef starfsfólk upplifði að frammistöðumat stjórnaðist af geðþóttaákvörðun matsaðila sem væri í þeim tilgangi að refsa viðkomandi starfsmanni þá hefði það neikvæð áhrif á starfsánægju. Niðurstöður bentu því til þess að vert sé að huga að áreiðanleika frammistöðumats en það geti haft áhrif á starfsánægju.

Vísbendingar eru um að starfsánægja stjórnist ekki aðeins af ytri þáttum, eins og eiginleikum starfa, starfsumhverfi og stjórnun fyrirtækja, heldur geti persónueinkenni starfsmanns einnig spilað ákveðið hlutverk (Judge og Bono, 2001; Kampkötter, 2017). Í safngreiningu (e. meta-analytic) Judge og Bono (2001) greindu rannsakendur tengsl fjögurra persónueinkenna við starfsánægju og frammistöðu. Niðurstöður leiddu í ljós að trú á eigin getu (e. self-efficacy), sjálfstraust (e. self-esteem), innri stjórnrot (e. internal locus of control) og tilfinningalegur stöðugleiki (e. emotional stability) gætu haft forspárgildi um starfsánægju og frammistöðu í starfi. Aðrar rannsóknir gefið vísbendingar um að að erfitt sé að hafa áhrif á starfsánægju (Staw o.fl., 1986; Staw og Ross, 1985). Til dæmis leiddi rannsókn Staw og Ross (1985) í ljós að starfsánægja breyttist ekki þó að einstaklingar skiptu um starf og atvinnuveitanda. Því má ætla að um ákveðinn tímabundinn stöðugleika (e. temporal stability) sé að ræða í viðhorfum starfsfólks er varðar starfsánægju.

Hér á landi hafa nokkrar rannsóknir verið gerðar á starfsánægju (Arney Einarisdóttir o.fl., 2019; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014; Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016; Sigrún Gunnarsdóttir o.fl., 2019; Sveinbjörg Björnsdóttir o.fl., 2021). Megin áhersla þeirra rannsókna hefur verið að skoða hvaða áhrif starfsumhverfi og stjórnunarhættir, til dæmis þjónandi forysta, hafi á starfsánægju. Arney Einarisdóttir o.fl. (2019) skoðuðu áhrif hönnunarþátta og einkenna sérfræðistarfa á starfsánægju meðal hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda á Íslandi. Hönnun starfs var mæld með fjórum víddum sem voru einkenni verkefna, einkenni þekkingar, félagsleg einkenni og samhengi starfs. Niðurstöður sýndu að hönnun starfa hafði jákvæð tengsl við starfsánægju og þá sérstaklega einkenni verkefna. Að auki hafði fjölbreytileiki verkefna, endurgjöf frá öðrum, sjálfstæð ákvarðanatka, vinnuáðstæður og mikilvægi starfs mest áhrif á starfsánægju, í þessu tilviki, hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda.

Sanngirni innan fyrirtækis (e. organizational justice) er upplifun starfsmanns á því hvað hann telur vera sanngjarnt í sinn garð af hálfu fyrirtækis og getur starfsfólk upplifað sanngirni á þrjá vegu (Landy og Conte, 2013). Í fyrsta lagi er það *sanngirni við úthlutun* (e. distributive justice) sem vísar til upplifunar starfsmanns á sanngirni í garð ákvarðana eða niðurstaðna eins og ákvörðun um þjálfun eða endurgjöf á frammistöðu (Posthuma og Campion, 2008; Sparr og Sonnentag, 2008). Það er að segja, hvort starfsmaður fái það sem honum finnst hann eiga skilið í samræmi við frammistöðu sína og í samanburði við annað starfsfólk. Í öðru lagi er það *sanngirni í verklagi og ferlum* (e. procedural justice), það er hvort starfsfólk upplifi að fyrirtæki noti sanngjarnt verklag og ferla í ákvörðunartöku, til dæmis byggi ákvörðunartöku á frammistöðumati (Taylor o.fl., 1995). Í þriðja lagi er það *sanngirni í samskiptum* (e. interactional justice), en það er þegar starfsfólk upplifir að komið sé fram við það af virðingu og reisn og jafnframt að stjórnendur forðist að gera lítið úr athugasemdum starfsfólks (Landy og Conte, 2013).

Samkvæmt safngreiningu (e. meta-analysis) Colquitt o.fl. (2001) hefur upplifun á sanngirni (e. fairness perception) áhrif á frammistöðu, viðhorf og hegðun starfsfólks, starfsánægju, upplifun á jafnrétti, þegnhegðun, áform um starfslok og frammistöðu. Auk þess er ólíklegra að starfsmaður sýni óæskilega hegðun, eins og þjófnað, ef hann upplifir sanngirni í sinn garð frá fyrirtækinu. Vísbendingar eru um að hægt sé að þjálfa leiðtoga og stjórnendur í sanngjarni hegðun og samskiptum (Cole og Latham, 1997; Skarlicki og Latham, 1996, 1997).

Til dæmis skoðuðu Skarlicki og Latham (1996) hvort hægt væri að hafa áhrif á upplifun félagsmanna eins stærsta stéttarfélags í almannajónustu (e. public service union) á sanngirni gagnvart leiðtogum félagsins, með því að þjálfra og fræða þá um upplifun á sanngirni (e. principle of organizational justice). Leiðtogum var skipt í tvo hópa, þar sem einn hlaut enga þjálfun en hinn hópurinn gekkst undir þjálfun í fjórar kennslustundir sem voru þrír tímar í senn á þriggja vikna tímabili. Viðfangsefni hverrar kennslustundar var mismunandi en allar með það markmið að bæta þekkingu og hæfni leiðtogganna þannig þeir gætu meðhöndlað og upplýst félagsfólk um mál sín á sanngjarnan hátt. Niðurstöður leiddu í ljós að upplifun félagsfólks á sanngirni var marktækt meiri hjá þeim leiðtogum sem fengu þjálfun en hjá þeim sem ekki fengu þjálfun.

Samkvæmt Murphy og Cleveland (1995) hafa ýmsar rannsóknir verið gerðar á upplifun á sanngirni í tengslum við frammistöðumat og endurgjöf. Þær rannsóknir hafa meðal annars skoðað upplifun á sanngirni í tengslum við matsferlið, gæði matsins, einkunnagjöf og endurgjöf. Til dæmis ef starfsfólk upplifir sanngirni gagnvart frammistöðumati, er líklegra að það leiði af sér meiri trú á frammistöðumatinu, lægri tíðni kvartana og lagalegs ágreinings (Murphy og Cleveland, 1995). Eins ef starfsfólk upplifir ósanngirni gagnvart frammistöðumati, þá getur það haft neikvæð áhrif á viðhorf starfsfólks sem og frammistöðu þess í starfi.

Þegnhegðun (e. organizational citizenship behavior) er þegar starfsfólk framkvæmir, að eigin frumkvæði, vinnu eða vinnuframlag, sem er ekki hluti af formlegri starfslýsingu þess, þannig það fari fram úr væntingum stjórnenda og slík hegðun er talin þjóna hagsmunum fyrirtækja (Podsakoff o.fl., 2000). Þegnhegðun er félagslegt fyrirbæri og er sérstaklega mikilvæg í aðstæðum þar sem reynir á samstarf og samvinnu. Hún er einnig talin tengjast persónuleika starfsfólks, eins og samviskusemi (e. conscientiousness) og getur því verið mismunandi á milli starfsfólks. Coleman og Borman (2000) lögðu til þrjár víddir þegnhegðunar. Fyrsta víddin er þegnhegðun einstaklings (e. interpersonal citizenship performance) sem er hegðun starfsmanns sem aðstoðar, styður og hvetur samstarfsfólk sitt og sýnir viðleitni til starfsins sem fer fram úr væntingum stjórnanda. Dæmi um slíkt er að leggja sitt af mörögum til að hjálpa samstarfsfólki og halda því upplýstu um ýmsa viðburði á vegum fyrirtækis. Önnur víddin er fyrirtækjaþegnhegðun (e. organizational citizenship performance) sem vísar til hollustu (e. commitment) starfsmanns sem sýnir sig í tryggð (e. allegiance) og trygglyndi (e. loyalty) gagnvart fyrirtækinu og markmiðum þess ásamt því að framfylgja reglum þess. Þriðja víddin er samviskusemi gagnvart starfi (e. job/task conscientiousness) en

það er framlag starfsmanns umfram hlutverk hans miðað við starfslýsingu, auk seiglu hans til þess að hámarka eigin frammistöðu í starfi og skuldbindingu gagnvart starfinu.

Niðurstöður erlenda rannsókna benda til þess að þegnhegðun geti haft jákvæð áhrif á bæði starfsfólk og fyrirtæki (Motowidlo, 2003; Podsakoff o.fl., 2009). Í safngreiningu (e. meta-analysis) Podsakoff o.fl. (2009) voru tengsl þegnhegðunar og mismunandi þátta bæði á einstaklingsstigi sem og fyrirtækjastigi skoðuð. Niðurstöður bentu til að þegnhegðun hefði tengsl við ýmsa þætti á einstaklingsstigi eins og frammistöðueinkunn (e. performance rating) stjórnanda, ákvörðun umbunar og fráhrarfstengda þætti (e. withdrawal-related criteria), eins og áform um starfslok, starfsmannaveltu og fjarvistir. Auk þess hafði þegnhegðun tengsl við marga þætti á fyrirtækjastigi eins og framleiðni, skilvirkni, lækkun kostnaðar, ánægju viðskiptavina og starfsmannaveltu innan eininga (e. unit-level turnover). Allt eru þetta þættir sem hafa síðan jákvæð áhrif á skilvirkni og framleiðni fyrirtækja og stofnana.

Viðhorf starfsmanns, upplifun á sanngirni, persónuleiki, fjölbreytileiki verkefna og þjálfun eru talin geta haft jákvæð áhrif á þegnhegðun (Borman o.fl., 2001; Niehoff og Moorman, 1993; Organ og Ryan, 1995; Piccolo og Colquitt, 2006). Auk þess hafa rannsóknir leitt í ljós að ýmsir þættir frammistöðumats geta einnig haft jákvæð áhrif þegnhegðun (Findley o.fl., 2000; Niehoff og Moorman, 1993; Zheng o.fl., 2012). Til dæmis komust bæði Norris-Watt og Levy (2004) og Zheng o.fl. (2012) að því að endurgjöf hefði jákvæð tengsl við þegnhegðun í gegnum hollustu starfsfólks. Niðurstöður leiddu í ljós að áhrif frammistöðumats á þegnhegðun var miðlað að hluta til með hollustu. Lögðu Zheng o.fl. (2012) því til að fyrirtæki ættu að leggja áherslu á að byggja upp réttmætt (e. valid) og áreiðanlegt (e. reliable) frammistöðumat og líta á það sem mikilvægt ferli til þess að efla hvoru tveggja hollustu sem og þegnhegðun starfsfólks.

Samkvæmt bestu vitund höfundar hafa fáar rannsóknir verið gerðar hér á landi á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks. Þó má nefna tvær rannsóknir, annars vegar rannsókn Hlínar Kristbergisdóttur o.fl. (2008) þar sem borin var saman upplifun starfsfólks í einkareknum fyrirtækjum og hjá opinberum stofnunum á ýmsum vinnusálfræðilegum þáttum, þar á meðal sanngirni og þegnhegðun. Niðurstöður leiddu í ljós að starfsfólk einkarekinna fyrirtækja upplifði meiri stuðning og sanngirni á vinnustað og var bjartsýnna en starfsfólk sem starfar hjá opinberum stofnunum. Hinsvegar er það rannsókn Jóhönnu Ellu Jónsdóttur og Leifs Geirs Hafsteinssonar (2008) en þau skoðuðu viðhorf Íslendinga til átta algengra aðferða sem notaðar voru í ráðningarferlum, við val á starfsfólki. Niðurstöður leiddu í ljós að

Íslendingar upplifðu viðtöl, starfsæfingar, ferilskrár og persónuleg meðmæli sem sanngjarnar aðferðir í ráðningum og við val á starfsfólki. Sökum þess hversu fáar rannsóknir eru til um upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks í fyrirtækjum á Íslandi er það verðugt rannsóknarefni.


2.5. Rannsóknarmarkmið og rannsóknarspurningar

Líkt og áður hefur komið fram eru rannsóknir á sviði þjálfunar, þróunar og frammistöðustjórnunar af skornum skammti hér á landi. Því síður hefur verið rannsakað, samkvæmt bestu vitund höfundar, hvort fjárfesting í þjálfun, tilvist formlegs frammistöðumats og starfsmannasamtala hafi áhrif á starfsfólk og því er það verðugt rannsóknarefni. Byggt á því, verður markmið þessa verkefnis að skoða hvort fjárfesting í þjálfun, tilvist formlegs frammistöðumats og starfsmannasamtala hafi áhrif á viðhorf, upplifun og hegðun í skipulagsheildum á Íslandi. Hagnýtt gildi þessarar rannsóknar er að stjórnendur og forsvarsfólk á sviði mannauðsmála öðlast betri skilning á áhrifum þjálfunar og þróunar og frammistöðustjórnunar á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks. Fræðilegt gildi er að niðurstöður hennar eru mikilvægt innlegg í rannsóknir á sviði mannauðsmála á Íslandi, sökum þess hve lítið virðist vera um rannsóknir á þessu sviði hér á landi. Byggt á markmiðum rannsóknar og fyrirbyggjandi fræðum verður leitast við að svara eftirfarandi spurningum:

1. Hefur fjárfesting í þjálfun áhrif á starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun í skipulagsheildum á Íslandi?
2. Hefur tilvist formlegs frammistöðumats áhrif á starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun í skipulagsheildum á Íslandi?
3. Hefur notkun formlegra starfsmannasamtala áhrif á starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun í skipulagsheildum á Íslandi?

3. Aðferð

Við gerð þessa verkefnis voru notuð fyrirbyggjandi gögn úr tveimur meginlegum CRANET-rannsóknum. Íslenska CRANET-rannsóknin er hluti af stóru alþjóðlegu samstarfsverkefni og samstarfsneti CRANET (e. Cranfield Network on International Human Resource Management) en samstarfsnetið samanstendur af 50 háskólum í jafnmörgum löndum (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Tilgangurinn með samstarfsnetinu er að afla gagna í þáttökulöndum meðal forsvarsfólks mannauðsmála og gera samanburðar- og langtímarannsóknir mögulegar



og þannig auka við þekkingu á sviði mannauðsstjórnunar í heiminum. Fyrsta CRANET-rannsóknin var framkvæmd hér á landi árið 2003, en þá hófst jafnframt samstarfið, og hefur hún síðan verið gerð á þriggja ára fresti. Markmiðið með samstarfinu er að tryggja reglulega gagnaöflun og uppbyggingu gagnasafns sem hægt er að nýta til að fylgjast með og meta bæði stöðu og þróun á sviði mannauðsstjórnunar á Íslandi. Notuð voru fyrirbyggjandi gögn úr tveimur rannsóknum, fyrri rannsóknin var framkvæmd á fyrirtækjastigi meðal forsvarsfólks mannauðsmála árið 2018 og hin síðari á einstaklingsstigi árið 2019.

2.1. Þátttakendur

Þátttakendur á fyrirtækjastigi voru mannauðstjórar, eða forsvarsfólk mannauðsmála í fyrirtækjum og stofnunum sem höfðu 70 starfsmenn eða fleiri. Í upprunalega þýðinu fyrir CRANET-rannsóknina voru 359 fyrirtæki og stofnanir á Íslandi og fengust um 125 svör og svarhlutfallið því um 35% á fyrirtækjastigi.

Á einstaklingsstigi voru þátttakendur starfsfólk þeirra fyrirtækja og stofnana sem tóku þátt í áðurnefndri rannsókn á meðal mannauðsstjóra, sem jafnframt veittu samþykki fyrir könnun á meðal starfsfólks síns. Í þátttökufyrirtækjum og stofnunum á fyrirtækjastigi voru 1902 starfsmenn í 32 fyrirtækjum og stofnunum á Íslandi. Tekið var 50 starfsmanna úrtak úr hverju þátttökufyrirtæki. Alls fengust 898 svör og svarhlutfallið var því um 47% á einstaklingsstigi. Að meðaltali svöruðu 28 starfsmenn í hverju þátttökufyrirtæki. Úrtakið náði til allra atvinnugreina, einkafyrirtækja og opinberra stofnana, og jafnt til almennra starfsmanna, sérfræðinga og stjórnenda.

Í Töflu 1 má sjá að kynjahlutfallið milli karla og kvenna er nokkuð jafnt en þátttakendur eru 51% karlar og 49% konur. Flestir þátttakenda eru á aldrinum 40-49 ára eða 29% og fæstir á aldrinum 18-29 ára eða 10% þátttakenda. Þegar menntun þátttakenda er skoðuð hafa flestir þátttakendur háskólamenntun eða 60%, þar af hafa flestir lokið grunnnámi í háskóla eða 60%, 36% hafa lokið meistaranámi og aðeins 4% hafa lokið doktorsnámi. Stærsti hluti þátttakenda eru sérfræðingar, eða 58%, 22% eru stjórnendur og 20% ófaglært starfsfólk. Meira en helmingur, eða 53% þátttakenda, starfar hjá fyrirtækjum í einkarekstri, 22% starfa hjá fyrirtækjum í eigu ríkisins, 11% hjá fyrirtæki eða stofnun í eigu sveitarfélags og 14% hjá fyrirtæki eða stofnun sem annað hvort voru í blönduðum rekstri eða ekki rekin í hagnaðarskyni.

Tafla 1

Tíðni og hlutfall kyns, aldurs, menntunar, starfsstöðu og tegundar skipulagsheildar

Kyn	N	%
Kona	408	49%
Karl	427	51%
Aldur		
18-29 ára	87	10%
30-39 ára	197	23%
40-49 ára	241	29%
50-59 ára	225	27%
60-69 ára	95	11%
Menntun		
Grunnskólapróf	70	8%
Framhaldsnám	267	32%
Háskólapróf	510	60%
Tegund háskólaprófs		
Grunnnám	306	60%
Meistaragráða	185	36%
Doktorsgráða	19	4%
Starf innan skipulagsheildar		
Stjórnandi	186	22%
Sérfræðingur	482	58%
Ófaglært starfsfólk	170	20%
Tegund skipulagsheildar		
Einkarekið	475	53%
Í eigu hins opinbera	199	22%
Í eigu sveitarfélaga	97	11%
Annað	127	14%

2.2. Framkvæmd

Gagnaöflunin fyrir íslensku CRANET-rannsóknina á meðal mannauðsstjóra eða forsvarsmanna mannauðsmála átti sér stað á tímabilinu október til desember 2018. Spurningalisti var sendur rafrænt með tölvupósti sem innihélt hlekk inn á könnunina til þátttakenda í þýðinu. Síðan voru sendar áminningar reglulega með tölvupósti til þátttakenda sem síðan var fylgt eftir með símtölum. Það var gert til þess að reyna að fá sem bestu mögulegu svörum. Þátttakendur, bæði mannauðsstjórar og starfsfólk, voru beðnir um að taka afstöðu til hinna ýmsu þátta mannauðsmála eins og formlegs frammistöðumats, starfsmannasamtals og kostnaðar sem veitt var í þjálfun.

Gagnaöflun á meðal starfsfólks fór fram rafrænt á tímabilinu september til október 2019. Spurningalisti var sendur rafrænt á alls 1902 starfsmenn sem lentu í um 50 starfsmanna úrtaki í hverju þátttökufyrirtæki. Þátttakendur voru beðnir um að taka afstöðu til starfsánægju, sanngirniss í verklagi og leggja mat á eigin þegnhegðun og þegnhegðun samstarfsfólks.

2.3. Mælitæki

Spurningalistinn fyrir mannauðsstjóra og forsvarsfólk mannauðsmála var skipt upp í sjö kafla sem byggðu á alþjóðlega CRANET-samstarfinu og var hann þýddur úr ensku. Spurningalistinn skiptist í 10 hluta sem voru: Staða mannauðsstjórnunar, mönnun og ráðningar, starfsþróun og endurgjöf, laun og hlunnindi, samskipti við starfsfólk og stéttarfélög, heilsa og velferð og að lokum þroskastig mannauðsstjórnunar. Þar að auki voru hannaðar sértækar íslenskar spurningar sem eru ekki hluti af alþjóðlega spurningalistanum. Þær spurningar snúa að sjálfvirknivæðingu, jafnréttismálum og jafnlaunavottun.

Í þessu verkefni eru notaðar þrjár spurningar úr hlutanum um starfsþróun og endurgjöf. Sá hluti skoðar meðal annars hvaða aðferðir fyrirtæki og stofnanir hér á landi nota við þjálfun, starfsþróun og endurgjöf. Þessi hluti innihélt alls 13 spurningar og voru þær blanda af JÁ/NEI spurningum, opnum spurningum, staðreyndaspurningum og valkostaspurningum, þar sem þátttakendur gátu valið mest tvo valkosti og 5 punkta Likert kvarðaspurningar þar sem kvarðinn var frá $0 = \text{að engu leyti}$ upp í $4 = \text{að mjög miklu leyti}$. Spurningarnar þrjár sem notaðar eru í þessari rannsókn eru eftirfarandi: „Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endurmenntun starfsfólks?“, „Fer fram formlegt frammistöðumat fyrir eftirfarandi starfsmannahópa?“ og „Fer fram formlegt starfsmannasamtal fyrir eftirfarandi starfsmannahópa?“. Fyrsta spurningin var opin spurning, þar sem þátttakendur gátu slegið inn tölulegt gildi. Seinni tvær voru já/nei spurningar, þar sem þátttakendur voru beðnir um að veita upplýsingar hvort um formlegt frammistöðumat/starfsmannasamtal ætti sér stað á meðal stjórnenda/sérfræðinga og fagmenntaðs starfsfólks (án stjórnunarábyrgðar)/ófaglærðs starfsfólks (skrifstofu-, þjónustu- og/eða verkafólk).

Spurningalistinn fyrir starfsfólk á einstaklingsstigi samanstóð af 85 spurningum. Markmið þeirrar rannsóknar var að skoða viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks í fyrirtækjum og stofnunum á Íslandi. Spurningar voru allar fengnar úr birtum rannsóknargreinum. Sérfræðingar á sviði mannauðsmála sáu um að þýða kvarðana úr ensku yfir á íslensku. Þriðji aðili bar þýðingarnar saman við upprunalegu spurningarnar. Í þessu verkefni verða notuð svör fyrir eftirfarandi hugsmíðar: starfsánægja, sanngirni í verklagi og upplýsingagjöf, eigin þegnegðun og þegnegðun samstarfsfólks (sjá nánar spurningalista í viðauka A). Svarmöguleikarnir voru allir á 5 punkta Likert kvarða og voru frá $1 = \text{mjög ósammála}$, $2 = \text{ósammála}$, $3 = \text{hvorki sammála né ósammála}$, $4 = \text{sammála}$ og $5 = \text{mjög sammála}$.

Starfsánægja var mæld með fjórum fullyrðingum sem voru þýddar úr grein Judge o.fl. (2002). Hér má sjá dæmi um fullyrðingar: „Flesta daga er ég spennt(ur) fyrir starfi mínu“, „Ég fæ mikla ánægju út úr starfi mínu“ og „Ég álit starf mitt vera frekar óspennandi“.

Sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi var mæld með sjö fullyrðingum sem þýddar voru úr greinum Beehr o.fl. (1976) og Chang (2005) og voru meðal annars: „Mér er yfirleitt ekki sagt frá mikilvægum hlutum sem eru að gerast í fyrirtækinu“, „Það verklag sem fyrirtækið notar við ákvörðunartöku um launahækkanir er sanngjarnt“ og „Það verklag sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu er sanngjarnt“.

Eigin þegnehgðun var mæld með níu fullyrðingum, sem þýddar voru úr greinum Niehoff og Moorman (1993) og DeGroot og Brownlee (2006) og voru meðal annars: „Ég fylgist með breytingum innan fyrirtækis“, „Ég er dugleg(ur) að hrósa og samfagna samstarfsfólki mínu þegar það nær góðum árangri“ og „Ég legg mitt af mörkum með því að sækja atburði á vegum fyrirtækisins, jafnvel þó þess sé ekki krafist“.

Þegnehgðun samstarfsfólks var mæld með fimm fullyrðingum, sem þýddar voru úr grein DeGroot og Brownlee (2006) og voru meðal annars: „Samstarfsfólk mitt ver fyrirtækið þegar aðrir gagnrýna það“, „Samstarfsfólk mitt er mjög hjálplegt hvert við annað“ og „Fólkið í vinnunni er duglegt að hrósa og samfagna hvert öðru þegar það nær góðum árangri“.

2.4. Úrvinnsla

Gerð var fylgnigreining, t-próf, hlutfylgnigreining og þrepaskipt fjölbreytuaðhvarfsgreining, ásamt því að meðaltal og staðalfrávik var reiknað. Við túlkun á *Cohen's d* var notast við algeng viðmið sem eru $d > 0,80$ teljast sem sterk áhrif, $d = 0,50$ teljast miðlungssterk áhrif og $d = 0,20$ teljast sem veik áhrif (Cohen, 2013).

Fyrst var gerð Pearson's fylgnigreining, til þess að skoða tengsl milli breytna. Næst voru framkvæmd þrjú t-próf sem báru saman meðaltöl tveggja hópa. Þar á eftir var gerð Pearson's hlutfylgnigreining (e. partial correlation) til að skoða hvort frumbreyturnar þrjár, það er fjárfesting í þjálfun, formlegt frammistöðumat og formlegt starfsmannasamtal, hefðu tengsl við starfsánægju, upplifun á sanngirni, eigin þegnehgðun og þegnehgðun samstarfsfólks, eftir að stjórnað var fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku. Til þess að athuga hvort frumbreyturnar hefðu áhrif á hvor aðra voru gerðar þrepaskiptar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar. Í þrepaskiptu fjölbreytuaðhvarfsgreiningunni var stjórnað fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku í þrepi 1 og síðan var frumbreytunum þrem,

fjárfestingu í þjálfun, formlegu frammistöðumati og formlegu starfsmannasamtali, bætt við í þrepi 2. Þessi greining var gerð fyrir allar fylgibreyturnar fjórar, það er starfsánægju, upplifun starfsfólks á sanngirni, eigin þegnhæðun og þegnhæðun samstarfsfólks.

Við aðhvarfsgreiningu kom í ljós að ekki var hægt að nýta breytuna formlegt frammistöðumat sökum marglínuleika, en hún var flokkuð eftir starfsmannahópum, það er stjórnendur, sérfræðingar og ófaglært starfsfólk. Í framhaldi af því var hlutfall hópanna skoðað og kom í ljós að það var nokkuð svipað á milli starfsmannahópanna þriggja. Út frá þessu var dregin sú ályktun að ef skipulagsheildir væru með formlegt frammistöðumat fyrir einhvern af þessum hópum, væri líklegt að það færi einnig fram fyrir hina hópana. Þar af leiðandi var ákveðið að sameina starfsmannahópana þrjá í eina breytu. Það var talið rökréttara að sameina í eina breytu í stað þess að nota aðeins einn ákveðinn starfsmannahóp. Við þetta hækkaði hlutfall lítillaga en breytingin var ekki talin koma að sök. Nýja breytan sagði til um hvort fram færi formlegt frammistöðumat í viðkomandi fyrirtæki og stofnun, óháð starfsmannahópi.

Hið sama átti sér stað varðandi breytuna um formlegt starfsmannasamtal, en sú breyta var einnig flokkuð eftir fyrrnefndum starfsmannahópum, það er stjórnendur, sérfræðingar og ófaglært starfsfólk. Skoðuð voru hlutföllin meðal starfsmannahópanna og voru þau svipuð, því var ákveðið að meðhöndla breytuna formlegt starfsmannasamtal eins og formlegt frammistöðumat. Við þetta hækkaði hlutfall lítillaga en breyting var ekki talin koma að sök. Nýja breytan segir því til um hvort notuð séu formleg starfsmannasamtöl hjá viðkomandi fyrirtæki og stofnun eða ekki.

Sökum þess hversu lágt svarhlutfall fékkst varðandi hlutfall af heildarlaunakostnaði sem varið er í þjálfun/endurmenntun, var ákveðið að gera nýja breytu sem tilgreindi hvort fyrirtæki og stofnanir fjárfestu í þjálfun/endurmenntun eða ekki. Höfundur gaf sér þær forsendur að þeir þátttakendur sem svöruðu ekki eða skráðu 0% hefðu ekki varið fjármagni í þjálfun og endurmenntun starfsfólks. Dregin var sú ályktun að þátttakendur kysu frekar að sleppa því að svara spurningunni en að skrá 0%. Því var talið að sá hópur sem ekki svaraði væri líkari þeim sem vörðu 0% í þjálfun og þróun en þeim sem skráðu inn hlutfall af heildarlaunakostnaði. Nýja breytan segir því til um hvort fyrirtæki og stofnanir á Íslandi verja fjármagni í þjálfun og endurmenntun eða ekki.

4. Niðurstöður

Í Töflu 2 má sjá niðurstöður úr Pearson's fylgnigreiningu á frum-, fylgi- og bakgrunns breytum auk meðaltala, staðalfrávika og innri áreiðanleika (e. Cronbach's alpha) lykilhugsmíða og fylgibreyta. Frumniðurstöður fylgnigreiningar sýna að frumbreyturnar þrjár, það er

Tafla 2

Pearson fylgnigreining, meðaltöl og dreifitölur frum-, fylgi- og bakgrunnsbreyta

Frumbreytur	<i>M</i>	<i>Sf</i>	<i>N</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Fjárfest í þjálfun	0,56	0,50	898										
2 Formlegt frammistöðumat	0,61	0,49	885	0,30**									
3 Formleg starfsmannasamtöl	0,90	0,30	855	0,04	0,42**								
Fylgibreytur													
4 Starfsánægja	4,09	0,75	898	0,00	0,01	0,06	(0,87)						
5 Sanngirni	3,21	0,74	894	0,14**	0,14**	0,13**	0,41**	(0,83)					
6 Eigin þegnhegðun	4,18	0,49	898	0,03	-0,01	-0,04	0,42**	0,32**	(0,82)				
7 Þegnhegðun samstarfsfólks	3,99	0,57	896	0,14**	0,09**	0,12**	0,41**	0,43**	0,11**	(0,81)			
Bakgrunnsbreytur													
8 Kyn (0 = karl, 1 = kona)	0,49	0,50	835	-0,00	0,10**	-0,01	0,06	0,00	0,12**	0,11**			
9 Aldur	3,05	1,17	845	-0,02	0,04	0,12**	0,06	0,01	-0,02	0,01	-0,09**		
10 Háskólapróf (0 = nei, 1 = já)	0,60	0,49	847	0,06	0,20**	0,15**	0,03	0,09*	0,07	0,08*	0,10**	-0,11**	
11 Vinnustundir á viku	41,38	8,25	810	0,06	0,06	0,05	-0,03	0,05	0,11**	-0,02	-0,25**	0,05	0,09*

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Skýring. Innri áreiðanleiki (Cronbach alpha) fylgnibreyta er sýnd í sviga.

fjárfesting í þjálfun, formlegt frammistöðumat og formleg starfsmannasamtöl, hafa allar marktæk tengsl við aukna upplifun á sanngirni og þegnhegðun samstarfsfólks (sjá Töflu 2). Frumbreyturnar þrjár höfðu svo til jafn sterka fylgni við upplifun á sanngirni. Formlegt frammistöðumat hafði þó veikari tengsl við þegnhegðun samstarfsfólks en fjárfesting í þjálfun og formleg starfsmannasamtöl. Ekki eru marktæk tengsl á milli frumbreytana og starfsánægju né eigin þegnhegðunar. Í ljós kom að auknar líkur eru á því að framkvæmt sé formlegt frammistöðumat þegar fjárfesting í þjálfun er meiri og að formlegt frammistöðumat hefur jákvæð marktæk tengsl við formleg starfsmannasamtöl. Allar fylgibreyturnar hafa jákvæð marktæk tengsl innbyrðis. Það eru því meiri líkur á því að ef starfsfólk er ánægt í starfi að það upplifi meiri sanngirni og sýni aukna þegnhegðun í starfi. Þegar bakgrunnsbreyturnar eru skoðaðar kemur í ljós að konur eru marktækt líklegri til þess að sýna meiri þegnhegðun en karlar. Marktæk tengsl eru milli háskólamenntunar og meiri upplifunar á sanngirni og aukinnar þegnhegðunar samstarfsfólks. Karlar eru líklegri til þess að vinna fleiri vinnustundir en konur, en fleiri vinnustundir á viku hafa tengsl við meiri eigin þegnhegðun (sjá Töflu 2).

Hér fyrir neðan má sjá meðaltöl fyrir starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun, eftir því hvort fjárfest hafi verið í þjálfun eða ekki, auk niðurstaðna út t-prófum (sjá Töflu 3). Niðurstöður sýna að starfsfólk sem starfar hjá skipulagheildum sem fjárfesta í þjálfun upplifir meiri sanngirni og þegnhegðun heldur en starfsfólk fyrirtækja og stofnana sem fjárfesta ekki í þjálfun. Hins vegar þegar *Cohen's d* áhrifastærðin er skoðuð kemur í ljós að áhrifin eru frekar veik. Á hinn bóginn er ekki marktækur munur á starfsánægju og eigin þegnhegðun starfsfólks eftir því hvort fjárfest var í þjálfun eða ekki.

Tafla 3

T-próf, meðaltöl og áhrifastærð hugsmíða fyrir skipulagsheildir sem fjárfesta og fjárfesta ekki í þjálfun/endurmenntun

	Fjárfest í þjálfun <i>M (sf)</i>	Ekki fjárfest í þjálfun <i>M (sf)</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	Áhrifastærð (Cohen's <i>d</i>)
Starfsánægja	4,09 (0,72)	4,09 (0,80)	896	-0,05	0,958	0,00
Sanngirni	3,30 (0,73)	3,10 (0,74)	892	-4,15	<0,001	0,28
Eigin þegnhegðun	4,19 (0,47)	4,16 (0,51)	896	-0,85	0,395	0,05
Þegnhegðun samstarfsfólks	4,05 (0,54)	3,90 (0,60)	894	-4,28	<0,001	0,29

Í Töflu 4 má sjá meðaltöl fyrir starfsánægju, upplifun á sanngirni, mat á eigin þegnhegðun og þegnhegðun samstarfsfólks hjá skipulagsheildum sem hafa formlegt frammistöðumat og þeirra sem ekki hafa formlegt frammistöðumat. Niðurstöður t-prófa sýna að starfsfólk fyrirtækja og stofnana sem eru að jafnaði með formlegt frammistöðumat upplifir meiri sanngirni og meiri þegnhegðun samstarfsfólks heldur en starfsfólk fyrirtækja og stofnana sem ekki hafa formlegt frammistöðumat. *Cohen's d* sýnir þó að áhrif eru frekar veik. Ekki er marktækur munur á starfsánægju og eigin þegnhegðun starfsfólks eftir því hvort fyrirtæki höfðu frammistöðumat eða ekki.

Tafla 4

T-próf, meðaltöl og áhrifastærð hugsmíða fyrir skipulagsheildir sem framkvæma formlegt frammistöðumat og skipulagsheildir sem framkvæma ekki formlegt frammistöðumat

	Formlegt frammistöðumat <i>M (sf)</i>	Ekki formlegt frammistöðumat <i>M (sf)</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	Áhrifastærð (Cohen's <i>d</i>)
Starfsánægja	4,10 (0,70)	4,08 (0,83)	883	-0,35	0,729	0,02
Sanngirni	3,30 (0,72)	3,08 (0,77)	892	-4,32	<0,001	0,30
Eigin þegnhegðun	4,17 (0,46)	4,18 (0,52)	896	0,38	0,704	0,02
Þegnhegðun samstarfsfólks	4,03 (0,56)	3,93 (0,60)	894	-2,63	<0,001	0,18

Í Töflu 5 má sjá niðurstöður úr t-prófi auk meðaltala fyrir starfsánægju, upplifun á sanngirni, mat á eigin þegnhegðun og þegnhegðun samstarfsfólks þeirra fyrirtækja og stofnana sem eru með formleg starfsmannasamtöl og þeirra sem ekki eru með formleg starfsmannasamtöl. Þar sést að starfsfólk í fyrirtækjum og stofnunum sem að jafnaði eru með

Tafla 5

T-próf, meðaltöl og áhrifastærð hugsmíða fyrir skipulagsheildir sem hafa formlegt starfsmannasamtal og skipulagsheildir sem hafa ekki formleg starfsmannasamtöl

	Formlegt starfsmannasamtal	Ekki formlegt starfsmannasamtal	df	t	p	Áhrifastærð (Cohen's d)
	M (sf)	M (sf)				
Starfsánægja	4,11 (0,74)	3,94 (0,90)	883	1,935	0,053	0,20
Sanngirni	3,25 (0,74)	2,92 (0,75)	879	4,021	<0,001	0,45
Eigin þegnhegðun	4,17 (0,48)	4,23 (0,56)	883	-1,101	0,271	0,11
Þegnhegðun samstarfsfólks	4,01 (0,56)	3,79 (0,66)	881	3,670	<0,001	0,41

formleg starfsmannasamtöl upplifa hvoru tveggja meiri sanngirni og meiri þegnhegðun samstarfsfólks og gefur *Cohen's d* áhrifastærðin til kynna miðlungssterk áhrif. Ekki er marktækur munur á starfsánægju og eigin þegnhegðun starfsfólks eftir því hvort fyrirtæki hafa innleitt formleg starfsmannasamtöl eða ekki.

Í Töflu 6 má sjá niðurstöður úr Pearson's hlutfylgnigreiningu eftir að stjórnað var fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku. Niðurstöður sýna að frumbreyturnar þrjár, fjárfesting í þjálfun, formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtal, hafa allar marktæk tengsl við meiri upplifun starfsfólks á sanngirni líkt og niðurstöður fylgnigreiningar og t-prófa sýna. Fjárfesting í þjálfun og starfsmannasamtöl hafa að auki jákvæð marktæk tengsl við mat þátttakenda á þegnhegðun samstarfsfólks og það styður einnig niðurstöður úr

Tafla 6

Niðurstöður Pearson's hlutfylgnigreiningar eftir að stjórnað hefur verið fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku

	Starfsánægja	Sanngirni	Eigin þegnhegðun	Þegnhegðun samstarfsfólks
Fjárfesting í þjálfun	0,00	0,12**	-0,00	0,14**
Formlegt frammistöðumat	-0,01	0,10**	-0,08*	0,05
Formlegt starfsmannasamtal	0,04	0,11**	-0,08*	0,11**

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

fylgnigreiningu og t-prófi. Á hinn bóginn hafa formlegt frammistöðumat og formleg starfsmannasamtöl neikvæð marktæk tengsl við eigin þegnhegðun eftir að stjórnað er fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku, ólíkt því sem niðurstöður fylgnigreiningar og t-prófa hafa gefið til kynna.

Til þess að athuga hvort rekja megi mun á meðaltölum, sem sést í Töflum 3, 4 og 5, til fjárfestingar í þjálfun, tilvistar frammistöðumats og starfsmannasamtala en ekki til bakgrunns eða annarra eiginleika þátttakenda og til að skoða samspil fjárfestingar, frammistöðumats og starfsmannasamtala, voru gerðar þrepaskiptar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar (sjá Töflu 7). Þar voru stýribreytur kyn, aldur, menntun og lengd vinnuviku. Frumbreytur voru fjárfesting í þjálfun, formlegt frammistöðumat og formlegt starfsmannasamtal og fylgibreytur voru starfsánægja, upplifun á sanngirni, eigin þegnhegðun og þegnhegðun samstarfsfólks. Greiningin var gerð í tveimur þrepum, þar sem stýribreytur voru í þrepi 1 og frumbreytunum

Tafla 7

Niðurstöður þrepaskiptrar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar, viðbótarskýring á dreifni og beta-stuðull

	Starfsánægja		Sanngirni		Eigin þegnhegðun		Þegnhegðun samstarfsfólks	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Þrep 1	$R^2 = 0,009$		$R^2 = 0,010$		$R^2 = 0,035$		$R^2 = 0,019$	
Kyn	0,06	0,114	-0,01	0,849	0,15	<0,001***	0,11	0,004**
Aldur	0,07	0,034	0,02	0,587	-0,02	0,572	0,04	0,288
Háskólapróf	0,03	0,340	0,08	0,022*	0,04	0,240	0,08	0,027*
Vinnustundir á viku	-0,02	0,477	0,05	0,194	0,14	<0,001***	0,00	0,992
Þrep 2	$R^2 = 0,013$		$R^2 = 0,036$		$R^2 = 0,043$		$R^2 = 0,050$	
	$\Delta R^2 = 0,004$		$\Delta R^2 = 0,026$		$\Delta R^2 = 0,008$		$\Delta R^2 = 0,031$	
Kyn	0,06	0,097	-0,01	0,765	0,15	<0,001***	0,11	0,003**
Aldur	0,06	0,057	0,01	0,889	-0,01	0,761	0,02	0,506
Háskólapróf	0,03	0,435	0,06	0,121	0,06	0,103	0,06	0,098
Vinnustundir á viku	-0,02	0,474	0,03	0,348	0,14	<0,001***	-0,01	0,796
Fjárfesting í þjálfun	0,00	0,931	0,11	0,004**	0,01	0,741	0,15	<0,001***
Formlegt frammistöðumat	-0,03	0,444	0,04	0,365	-0,06	0,152	-0,04	0,295
Formlegt starfsmannasamtal	0,07	0,071	0,09	0,024*	-0,05	0,253	0,13	0,001***

*** $p < 0,001$

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

þremur, fjárfestingu í þjálfun, formlegu frammistöðumati og formlegu starfsmannasamtali, bætt við í þrepi 2. Í Töflu 7 má sjá skýrða dreifni aðhvarfsjöfnunnar fyrir hvert þrep, auk beta-stuðuls.

Niðurstöður sýna að bakgrunnsbreytur skýra aðeins 0,9-3,5% af dreifni fylgibreytna. Það má helst nefna að stýribreyturnar kyn og vinnustundir á viku hafa sterkustu marktæku tengslin við mat á eigin þegnhegðun en einnig má sjá að kyn hefur marktæk tengsl við þegnhegðun samstarfsfólks. Auk þess hefur háskólamenntun jákvæð marktæk tengsl við upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun samstarfsfólks, sem styður einnig niðurstöður úr fylgnigreiningu og niðurstöður t-prófa. Skýrð dreifing eykst lítillega í öllum tilfellum, eða um 0,4%-3,1%, þegar fjárfestingu í þjálfun, formlegu frammistöðumati og formlegu starfsmannasamtali er bætt við í þrepi 2. Mest eykst skýrð dreifing í upplifun þátttakenda á sanngirni eða um 2,6% og mati þátttakenda á þegnhegðun samstarfsfólks eða um 3,1%.

Í þrepi 2 hafa fjárfesting í þjálfun og formlegt starfsmannasamtal einungis marktæk tengsl við upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun samstarfsfólks, sem er í samræmi við niðurstöður t-prófa (sjá Töflur 3, 5 og 6). Fjárfesting í þjálfun hefur þó sterkari tengsl heldur en formlegt starfsmannasamtal við upplifun starfsfólks á sanngirni og mat þess á þegnhegðun samstarfsfólks heldur en formlegt starfsmannasamtal. Við skoðun á beta-stuðlum sýna þeir að þrátt fyrir lítinn mun, hafa fjárfesting í þjálfun og starfsmannasamtöl sterkari tengsl við þegnhegðun samstarfsfólks en við upplifun á sanngirni. Það gefur vísbendingu um að fjárfesting í þjálfun hafi meiri jákvæð áhrif á upplifun á sanngirni og þegnhegðun en starfsmannasamtöl. Aftur á móti hefur formlegt frammistöðumat engin marktæk tengsl við áðurnefndar hugsmiðar, ólíkt fyrri greiningum. Hvað starfsánægju og mat þátttakenda á eigin þegnhegðun varðar fundust engin marktæk tengsl við frumbreyturnar þrjár. Þrátt fyrir að frammistöðumat hafi jákvæð tengsl við sanngirni og þegnhegðun samstarfsfólks og neikvæð tengsl við eigin þegnhegðun samkvæmt einfaldri fylgnigreiningu og hlutfylgnigreiningu, þá verða tengslin ómarktæk í þrepaskiptum fjölbreytuaðhvarfsgreiningum þegar stjórnað er fyrir bakgrunni, fjárfestingu í þjálfun og formlegu starfsmannasamtali sem bendir til þess að áhrifin séu samofin hinum stýribreytunum.

5. Umræða

Markmið þessarar rannsóknar er að varpa ljósi á hvort fjárfesting í þjálfun, tilvist formlegs frammistöðumats og starfsmannasamtala hafi áhrif á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks. Fyrsta rannsóknarspurningin er *hvort fjárfesting í þjálfun hafi áhrif starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks í skipulagsheildum á Íslandi?* Niðurstöður þrepaskiptrar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar sýna að fjárfesting í þjálfun hefur lítil áhrif á upplifun á

sanngirni og mat þátttakenda á þegnhegðun starfsfólks í skipulagsheildum á Íslandi. Aðeins fundust marktæk tengsl við mat starfsfólks á þegnhegðun samstarfsfólks en ekki eigin þegnhegðun. Erfitt er að segja til um hvað veldur en mögulega á fólk erfiðara með að meta sína eigin hegðun en hegðun samstarfsfólks. Einnig er dreifingin minni í mati á eigin hegðun en annarra. Niðurstöður þessarar rannsóknar gefa vísbendingar um að fjárfesting í þjálfun auki líkur á upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun þess. Það má því velta fyrir sér hvort aukin fræðsla og þekking æðstu stjórnenda fyrirtækja og stofnana gagnvart upplifun starfsfólks á sanngirni geti aukið upplifun starfsfólks á sanngirni í garð þeirra sem og fyrirtækis. Það myndi á vissan hátt styðja við hugmyndir Skarlicki og Letham (1996, 1997) um að hægt sé að auka upplifun á sanngirni og þegnhegðun með viðeigandi þjálfun og fræðslu leiðtoga á sanngirni. Í þessari rannsókn var ekki skoðað hvernig fræðslu eða þjálfun fjárfest var í, né hversu viðeigandi hún væri gagnvart til dæmis upplifun á sanngirni og því ekki hægt að segja til um hvort það útskýri þessi tengsl fjárfestingar í þjálfun við upplifun á sanngirni.

Erfitt er að segja til um hvað sé að veldur því tengsl fjárfestingar í þjálfun við upplifun á sanngirni og mat á þegnhegðun samstarfsfólks sé eins og niðurstöður sýna. Mögulega er eitt ár ekki nógu langur tími, frá því að fjárfest var í þjálfun og fræðslu af hálfu þáttökufyrirtækja og stofnana þar til gagna var aflað á meðal starfsfólks. Því er spurning hvort hægt sé meta áhrif fjárfestingar í þjálfun á starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks. Niðurstöður erlendra rannsókna benda til þess að fyrirtæki þurfi að láta einhvern tíma líða áður en ávinningur af fjárfestingu í þjálfun er metinn (Bunderson og Sutcliffe, 2003; Kwon, 2019; Wright o.fl., 2001). Byggt á því er ekki hægt að útiloka að fjárfesting í þjálfun muni hafa áhrif á starfsánægju, upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks að lengri tíma liðnum.

Það má einnig velta fyrir sér hvort óstöðugleiki sé í fjárfestingu í þjálfun starfsfólks í þáttökufyrirtækjum og hvort það sé að hafa áhrif á upplifun starfsfólks og þegnhegðun. Samkvæmt rannsókn frá árinu 2018 eru vísbendingar um vissan óstöðugleika í fjárfestingu fyrirtækja og stofnana á Íslandi en hlutfall af heildarlaunakostnaði sem varið er til þjálfunar hefur verið á bilinu 2,2% - 2,7% á árunum 2012 – 2018 (Arney Einarasdóttir o.fl., 2018). Sheehan (2014) benti á að stöðuleiki í fjárfestingu í þjálfun væri mikilvægur, þar sem niðurskurður eða samdráttur á sviði þjálfunar og fræðslumála gæti haft neikvæð áhrif á viðhorf og hegðun starfsfólks. Kwon (2019) benti einnig á mikilvægi þess að tryggja stöðuga

þjálfun og fræðslu starfsfólks, þar sem þekking og hæfni starfsfólks getur orðið úrelt sem síðar getur haft áhrif á afkomu fyrirtækja.

Einnig er mögulegt að útlagður kostnaður fyrirtækja og stofnana varðandi þjálfun starfsfólks endurspegli í raun ekki þjálfun og fræðslu starfsfólks vegna aðkomu stéttarféлага og fræðslusjóða. Ekki var skoðað í þessari rannsókn hversu virk þáttökufyrirtæki og starfsfólk þeirra eru að sækja sér fræðslu og styrki til stéttarfélaganna. Því er mögulegt að þáttökufyrirtæki sem ekki fjárfestu í þjálfun starfsfólks séu þess í stað virk í að senda og hvetja starfsfólk sitt til að sækja sér menntun og fræðslu í gegnum stéttarfélög meðal annars í formi styrks úr fræðslusjóðum. Það er því ekki hægt að útiloka að aðkoma stéttarféлага og fræðslusjóða hafi áhrif á niðurstöður.

Önnur rannsóknarspurningin er: *Hefur tilvist formlegs frammistöðumats áhrif á starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun í skipulagsheildum í Íslandi?* Niðurstöður leiddu í ljós að formlegt frammistöðumat, eitt og sér, hefur ekki áhrif starfsánægju, upplifun á sanngirni né þegnhegðun starfsfólks í þáttökufyrirtækjunum. Þó er ljóst að einhver tengsl eru til staðar þar sem niðurstöður úr einfaldri fylgnigreiningu og t-prófum gefa til kynna að formlegt frammistöðumat hafi jákvæð marktæk tengsl við upplifun starfsfólks á sanngirni og mat þess á þegnhegðun síns samstarfsfólks. Einnig gefa niðurstöður úr hlutfylgnigreiningu vísbendingar um að áhrif frammistöðumats á upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks í þáttökufyrirtækjum megi rekja til kyns, aldurs, menntunar og vinnustunda á viku, þar sem tengslin breytast eftir að stjórnað hefur verið fyrir bakgrunni starfsfólks. Tengsl frammistöðumats við hugsmíðarnar verða síðan ómarktæk í aðhvarfsgreiningu.


Ekki er hægt að segja til með vissu hvað veldur því að ekki fundust marktæk tengsl í aðhvarfsgreiningu eftir að stjórnað var fyrir kyni, aldri, menntun og vinnustundum á viku auk fjárfestingar í þjálfun og formlegra starfsmannasamtala. Mögulega má rekja það að einhverju leyti til menntunar þátttakenda, en samkvæmt niðurstöðunum virtist háskólamenntun hafa tengsl við aukna upplifun á sanngirni og meta aukna þegnhegðun samstarfsfólks. Þegar skoðaðar eru niðurstöður CRANET-rannsóknar frá árinu 2018 sýna þær að formlegt frammistöðumat var algengast á meðal stjórnenda og sérfræðinga í fyrirtækjum og stofnunum á Íslandi (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018) sem alla jafna eru einnig líklegri til þess að hafa háskólamenntun. Það gæti því rennt stóðum undir þær hugmyndir að menntun spili ákveðinn þátt í upplifun starfsfólks á sanngirni og mati á þegnhegðun samstarfsfólks.

Þegar skoðaðar eru niðurstöður úr hlutfylgnigreiningu sýnir hún neikvæð tengsl frammistöðumats við mat þátttakenda á eigin þegnhegðun. Óljóst er hvað veldur því en þó eru vísbendingar um að það megi rekja til bakgrunns starfsfólks, svo sem kyns, aldurs, menntunar eða vinnustunda á viku. Velta má upp hvort starfsfólk hafi almennt neikvæðar tilfinningar í garð frammistöðumats, þar sem verið er að meta frammistöðu þess og því getur verið að það dragi úr mati starfsfólks á eigin þegnhegðun. Í stað þess að líta á frammistöðumat sem tækifæri til að þróast í starfi upplifi það frammistöðumat sem neikvæðan hlut og sé því ekki tilbúið til að leggja sitt af mörkum umfram starfskröfur til fyrirtækis.

Annar möguleiki gæti verið að skortur sé á gæðum við gerð frammistöðumats þáttökufyrirtækja, en framkvæmd þess var ekki skoðuð í þessari rannsókn. Möguleikinn er sá að þar sem ekki var skoðað í þessari rannsókn hvernig frammistöðumat var framkvæmt í þáttökufyrirtækjum, sé ekki hægt að segja til um gæði þeirra eða hvort þau hafi einkenni árangursríks frammistöðumats. Meðal þess sem talið er einkenna árangursríkt frammistöðumat eru skýr markmið, vel skilgreindir matskvarðar, endurgjöf á frammistöðu, sameiginleg ákvörðun að úrbótum, markmiðssetning og stuðningur stjórnanda (Rankin og Kleiner, 1988; Roberts, 2003). Á hinn bóginn geta illa framsett eða óskilgreind markmið, slæm hönnun matskvarða og ályktunavillur matsaðila (e. biases) dregið úr árangri frammistöðumats. Auk þess geta huglægir þættir matsaðila, líkt og lítil trú stjórnanda og ótti hans við að gefa neikvæða endurgjöf, haft áhrif á árangur frammistöðumats (Bernardin o.fl., 2016; Davis, 2011; Martin o.fl., 2000; Moon, 2019; Murphy og Cleveland, 1995; Posthuma og Campion, 2008).

Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar er jákvæð fylgni á milli formlegs frammistöðumats og formlegra starfsmannasamtala. Það getur gefið vísbendingar um að líklegra sé að fyrirtæki og stofnanir noti bæði formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtal heldur en annað hvort, og því er mögulegt að um samofið ferli sé að ræða. Það er í samræmi við áherslur Arneyjar Einarsdóttur o.fl. (2018) en þær töldu að mikilvægt væri að formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtal væri notað saman. Með því væri hægt að byggja upp réttmæta og nákvæma endurgjöf, byggða á niðurstöðum úr frammistöðumati, sem starfsmanni er veitt í starfsmannasamtölum (Murphy og Cleveland, 1995).


Þriðja rannsóknarspurningin er: *Hefur formlegt starfsmannasamtal áhrif á starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks í skipulagsheildum á Íslandi?* Niðurstöður leiddu í ljós að formlegt starfsmannasamtal hefur veik en jákvæð áhrif á upplifun



á sanngirni og þegnhegðun starfsfólks þátttökufyrirtækja. Aðeins fundust marktæk tengsl við mat starfsfólks á þegnhegðun samstarfsfólks en ekki eigin þegnhegðun, líkt og með fjárfestingu í þjálfun. Þrátt fyrir veik tengsl gefa niðurstöður vísbendingar um að formlegt starfsmannasamtal hafi jákvæð áhrif á upplifun á sanngirni og þegnhegðun. Mögulegt er að starfsmannaviðtöl hér á landi séu að öllu jöfnu uppbyggileg og sanngjörn þar sem starfsmanni gefst tækifæri til þess að ræða endurgjöfina sem og starfið sjálft. Erfitt er að álykta um hvaða þættir það eru varðandi starfsmannasamtöl sem hafa jákvæð áhrif á upplifun starfsfólks á sanngirni og mat á þegnhegðun samstarfsfólks, þar sem það var ekki skoðað sérstaklega í þessari rannsókn. Niðurstöður erlendra rannsókna benda þó til að það sé líklegra að starfsfólk upplifi endurgjöf sem sanngjarna ef hún er skýr og uppbyggileg og byggð á nákvæmri og áreiðanlegri lýsingu á frammistöðu viðkomandi (Murphy og Cleveland, 1995).

Hvað starfsánægju varðar fundust engin marktæk tengsl við fjárfestingu í þjálfun, formlegt frammistöðumat og formlegt starfsmannasamtal ólíkt því sem niðurstöður erlendra rannsókna benda til (Costen og Salazar, 2011; Fletcher og Williams, 1996; Fried og Ferris, 1987; Kampkötter, 2017; C. Pettijohn o.fl., 2001). Mögulegt er að smæð íslensks samfélags og mikil félagsleg tenging á meðal starfsfólks í fyrirtækjum og stofnunum á Íslandi geri það að verkum að fólk er almennt ánægt í starfi, ólíkt því sem telja má að sé í fyrirtækjum og stofnunum erlendis, sökum stærðar þeirra. Því hafi þættir í ytra umhverfi, eins og fjárfesting í þjálfun, formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtöl ekki áhrif á starfsánægju. Niðurstöður erlendra rannsókna benda einnig til þess að ákveðin persónueinkenni eins og mikil innri stjórnrot, trú á eigin getu og tilfinningalegur stöðuleiki hafi jákvæð tengsl við starfsánægju og geti jafnvel spáð fyrir um starfsánægju (Judge og Bono, 2001; Kampkötter, 2017). Þessar niðurstöður geta einnig rennt stoðum undir niðurstöður Staw o.fl. (1986) sem töldu að viðhorf, líkt og starfsánægja, einkennist af stöðugu ástandi og því væri erfitt að hafa áhrif á þau með ytri þáttum. Það er að segja að þó breyting eigi sér stað á ytri aðstæðum, til dæmis ef skipt er um starf eða vinnuveitanda, er líklegt að starfsánægja haldist svipuð. Þar af leiðandi sé mögulegt að þó skipulagsheildir fjárfesti í þjálfun, hafi formlegt frammistöðumat og/eða starfsmannasamtöl sé erfitt að hafa áhrif á starfsánægju, þar sem starfsfólk er öllu jöfnu ánægt í starfi.

Helstu styrkleikar þessarar rannsóknar eru í fyrsta lagi að notað er gagnasafn sem aflað var á tveimur stigum, fyrst á fyrirtækjastigi á meðal forsvarsfólks mannauðsmála og síðan á einstaklingsstigi, á meðal starfsfólks þessara sömu fyrirtækja. Telja má þessa nálgun til




styrkleika, þar sem hún hefur ekki verið notuð hér á landi svo vitað sé. Í öðru lagi er úrtakið nokkuð stórt eða 1902 starfsmenn í 32 fyrirtækjum og stofnunum Íslandi. Auk þess er svarhlutfallið um 47% sem má teljast sem nokkuð gott hlutfall, sökum þess hversu vandasamt það getur verið að afla gagna í fyrirtækjum og stofnunum. Rannsakendur þurfa því oft á tíðum að sætta sig við lægra svarhlutfall en það sem fékkst í þessari rannsókn. Í þriðja lagi er kynjahlutfallið nokkuð jafnt og ætti því að gefa nokkuð góða mynd af starfsánægju, upplifun á sanngirni og þegnhegðun kynjanna. Í fjórða lagi eru spurningalistarnir í báðum rannsóknum byggðir á þekktum spurningum úr ritrýndum greinum og uppfylla skilyrði um réttmæt mælitæki.

Helstu takmarkanir þessarar rannsóknar eru í fyrsta lagi dræm svörun um hlutfall af heildarlaunakostnaði sem veitt er í þjálfun og það gæti haft áhrif á áreiðanleika niðurstaðna. Í öðru lagi getur sjálfsmat þátttakenda á hugsmíðunum talist sem takmarkandi, til dæmis við mat á eigin þegnhegðun, en ef til vill á fólki erfiðara með að meta sjálft sig en aðra. Þó var bætt við hugsmíð þar sem starfsfólk var beðið um að meta þegnhegðun samstarfsfólks til að vinna gegn þessum veikleika. Í þriðja lagi má nefna að ekki er hægt að álykta um orsakir og afleiðingar í þessari rannsókn þar sem um er að ræða tvær meginlegar rannsóknir sem gerðar voru sitt hvort árið á sitt hvoru stiginu, fyrri rannsóknin á fyrirtækjastigi og hin síðari á einstaklingsstigi.

Til þess að reyna að auka líkur á svörun varðandi fjárfestingu í þjálfun væri ef til vill hægt að bæta við spurningu við spurningalistann á fyrirtækjastigi sem væri „já / nei“ spurning um hvort fjárfest sé í þjálfun og fræðslu starfsfólks. Mögulegt er að það gæti aukið svarhlutfallið hvað fjárfestingu í þjálfun varðar. Í framhaldi væri hægt spyrja um hlutfall af heildarlaunakostnaði sem varið er í þjálfun og fræðslu. Einnig væri ráðlagt að bæta við spurningu sem kannaði hvort fyrirtæki og stofnanir hefðu sótt sér styrki úr fræðslusjóðum, og ef svo er, að hversu miklu leyti.

Framtíðarrannsóknir ættu að skoða áhrif fjárfestingar í þjálfun, formlegs frammistöðumats og formlegra starfsmannasamtala á fleiri hugsmíðar eins og hollustu starfsfólks, upplifun á trausti og jafnrétti, kulnun og áformum um starfslok. Annað verðugt rannsóknar efni væri að skoða hvernig frammistöðumati er háttað, sérstaklega með tilliti til gæða þess og nálgun og hvort það hafi áhrif á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks. Ráðlagt er að framtíðarrannsóknir myndu skoða hvort ákvörðunartaka í kjölfar frammistöðumats hafi áhrif á upplifun starfsfólks á sanngirni og þegnhegðun þess í skipulagsheildum á Íslandi. Að lokum





væri vert að skoða hlutverk stéttarféлага og fræðslusjóða, að hversu miklu magni fyrirtæki og stofnanir nýta sér styrki, sem og áhrif þess á viðhorf, upplifun og hegðun starfsfólks.

Heimildaskrá

- A g. Íslenska ríkinu. (2019, 11. desember). Héraðsdómur Reykjavíkur í máli E-4337/2018.
<https://www.heradsdomstolar.is/default.aspx?pageid=347c3bb1-8926-11e5-80c6-005056bc6a40&id=ecce2cb5-4339-4e36-bc63-a6f748f84dc1>
- A g. Íslenska ríkinu. (2019, 11. desember). Héraðsdómur Reykjavíkur í máli E-4338/2018.
<https://www.heradsdomstolar.is/default.aspx?pageid=347c3bb1-8926-11e5-80c6-005056bc6a40&id=7b3cb4ac-a2d7-4f67-afa0-a567f42c331e>
- Aguinis, H. og Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Al-Jedaia, Y. og Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 2077–2088. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.003>
- Anseel, F. og Lievens, F. (2009). The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 362–376.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x>
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness* (2. útg.). Routledge.
- Armstrong, M. og Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13.útg.). Kogan Page Ltd.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir, og Ásta Bjarnadóttir. (2015). *Mannauðsstjórnun á Íslandi - Cranet rannsóknin 2015*. Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir, og Ásta Bjarnadóttir. (2018). *Mannauðsstjórnun á Íslandi 2018 - Cranet rannsóknin í 15 ár*. Háskóli Íslands.

-
- Arney Einarsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ásta Dís Óladóttir, Inga Minelgaite, og Svala Guðmundsdóttir. (2019). Hönnun starfa og starfsánægja í sérfræðistörfum hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(1), 93–110. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2019.16.1.7>
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. og Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Arthur, W., Day, E. A., Mcnelly, T. L. og Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center. *Personnel Psychology*, 56(1), 125–153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00146.x>
- Austin, J. T. og Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836–874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Beehr, T. A., Walsh, J. T. og Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41–47. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.41>
- Berber, N. og Slavić, A. (2016). The practice of employees' training in serbia based on Cranet research. *Economic Themes*, 54(4), 535–548. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0027>
- Bernardin, John. H., Thomason, S., Buckley, R. M. og Kane, J. S. (2016). Rater rating-level bias and accuracy in performance appraisals: The impact of rater personality, performance management competence, and rater accountability. *Human Resource Management*, 55(2), 321–340. <https://doi.org/10.1002/hrm.21678>

- 
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. og Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 52–69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Brown, M. og Heywood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659–679. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00478.x>
- Brown, M., Hyatt, D. og Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375–396. <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>
- Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B. og McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47–82. <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>
- Bunderson, J. S. og Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552–560. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.552>
- Cappelli, P. og Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do? *ILR Review*, 71(1), 88–116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Chang, E. (2005). Employees’ overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523–544. <https://doi.org/10.1177/0018726705055037>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press.
- Cole, N. D. og Latham, G. P. (1997). Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter



experts. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 699–705.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.699>

Coleman, V. I. og Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. og Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Costen, W. M. og Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273–284.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555734>

DeGroot, T. og Brownlee, A. L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1116–1123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.020>

DeNisi, A. S. og Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>

DeNisi, A. S. og Peters, L. H. (1996). Organization of information in memory and the performance appraisal process: Evidence from the field. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 717–737. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.717>

DeNisi, A. S. og Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and*

Organization Review, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>

DeNisi, A. og Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.

<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>

Diaye, M.-A., Greenan, N. og Urdanivia, M. W. (2008). Subjective evaluation of performance and evaluation interview: Empirical evidence from France. Í *The Analysis of Firms and Employees: Quantitative and Qualitative Approaches* (bls. 107–131). University of Chicago Press.

Findley, H. M., Giles, W. F. og Mossholder, K. W. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 634–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.634>

Fletcher, C. og Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7(2), 169–179. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x>

Fried, Y. og Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>

Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C. og Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493–511. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.493>

Grossman, R. og Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>

Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir. (2014). Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands. *Veftímaritið Stjórnámál og stjórnsýsla*, 10(2), 497–519.

<https://doi.org/10.13177/irpa.a.2014.10.2.15>

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2013). Starfsmannasamtöl. *Stjórnámál og stjórnsýsla*, 9(1), 1–12.

Hjördís Sigursteinsdóttir. (2016). „Vinnugleðin hefur tapast, nú er bara álag og erfitt og lítil gleði“ - starfsumhverfi opinberra starfsmanna á tímum efnahagsþrenginga.

Veftímaritið Stjórnámál og stjórnsýsla, 12(2), 417–442.

<https://doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.2.11>

Hjördís Sigursteinsdóttir og Fjóla Björk Karlsdóttir. (2021). Skiptir félagslegur stuðningur á vinnustað máli? Tengsl félagslegs stuðnings, starfsánægju, eineltis og áreitni á vinnustað. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 18(2), 1–14.

<https://doi.org/10.24122/tve.a.2021.18.2.1>

Hlín Kristbergisdóttir, Leifur Geir Hafsteinsson, og Arney Einarsdóttir. (2008). Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi. *Sálfræðiritið - Tímarit Sálfræðingafélags Íslands*, 13, 127–146.

Ilgén, D. R., Fisher, C. D. og Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>

-
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213–236. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1004-1>
- Jóhanna Ella Jónsdóttir og Leifur Geir Hafsteinsson. (2008). Sanngirni átta aðferða sem notaðar eru við starfsmannaval: Viðbrögð Íslendinga. *Sálfræðiritið - Tímarit Sálfræðingafélags Íslands*, 13, 109–125.
- Judge, T. A. og Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D. og Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. Í N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil og C. Viswesvaran (ritstj.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 2. *Organizational psychology* (bls. 25–52). Sage Publications, Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. og Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Justin M.A., E. og Joy, M. M. (2022). Managing the most important asset: A twenty year review on the performance management literature. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/JMH-04-2021-0023>
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>

-
- Katić, I., Berber, N., Slavić, A. og Ivanišević, A. (2020). The relations between investment in employees' development and organizational productivity and service quality. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, 27(4), 1077–1083. <https://doi.org/10.17559/TV-20181121101314>
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B. (Joshua) og McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1057–1069. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1057>
- Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitafélaga og Kennarasamband Íslands vegna félags leiðskólakennara.* (2020). https://www.ki.is/media/3skchztn/fl-heildarkjarasamningur-2020-2021_ap21_lok2.pdf
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. Í W. C. Borman, D. R. Ilgen og R. J. Klimoski (ritstj.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (bindi 12, bls. 171–192). John Wiley & Sons Inc.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123–137. <https://doi.org/10.1108/02683941111102164>
- Kwon, K. (2019). The long-term effect of training and development investment on financial performance in Korean companies. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1092–1109. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2017-0286>
- Landy, F. J. og Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology* (4.útg.). Wiley.
- Lawler, E. E. og Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>

-
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lög um starfskjör launafólks og skyldutryggingu lífeyrisréttinda. (1980). <https://www.althingi.is/lagas/nuna/1980055.html>
- Martin, D. C., Bartol, K. M. og Kehoe, P. E. (2000). The legal ramifications of performance appraisal: The growing significance. *Public Personnel Management*, 29(3), 379–406. <https://doi.org/10.1177/009102600002900307>
- Moon, K. (2019). Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.7567>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Í W. C. Borman, D. R. Ilgen og R. J. Klimoski (ritstj.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (bindi 12, bls. 39–53). John Wiley & Sons, Inc.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Murphy, K. R. og Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. SAGE.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. og Hanscom, M. E. (2018). *Performance Appraisal and Management*. SAGE Publications.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M. og Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352–369. <https://doi.org/10.2307/256446>

Námskeið og fræðsla. (e.d.). *Efling stéttarfélag*. Sótt 25. mars 2022, af

<https://www.efling.is/starfsemi/fraedslusjodur/namskeid-og-fraedsla/>

Niehoff, B. P. og Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.5465/256591>

Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E. T. og Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2057–2078. <https://doi.org/10.1080/09585190802404304>

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8.útg.). McGraw-Hill Education.

Norris-Watts, C. og Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351–365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.003>

Organ, D. W. og Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. og d'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 127–146. <https://doi.org/10.1002/hrdq.4>

Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J. og Keillor, B. D. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology and Marketing*, 18(4), 337–364. <https://doi.org/10.1002/mar.1011>

-
- Piccolo, R. F. og Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. og Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. og Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322–334. <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>
- Posthuma, R. A. og Campion, M. A. (2008). Twenty best practices for just employee performance reviews. *Compensation & Benefits Review*, 40(1), 47–55. <https://doi.org/10.1177/0886368707312139>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S. og Moye, N. (2015). Performance management can be tixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Rankin, G. D. og Kleiner, B. H. (1988). Effective performance appraisal. *Industrial Management & Data Systems*, 88(1/2), 13–17. <https://doi.org/10.1108/eb057500>

-
- Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter?: Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177/0734371X02250109>
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89–98. <https://doi.org/10.1177/009102600303200105>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. og Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sheehan, M. (2014). Investment in training and development in times of uncertainty. *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 13–33. <https://doi.org/10.1177/1523422313508924>
- Sigrún Gunnarsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ásta Dís Óladóttir, Inga Minelgaite, Svala Guðmundsdóttir, og Arney Einarsdóttir. (2019). Hönnun starfa og starfsánægja í sérfræðistörfum hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(1), 93–110. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2019.16.1.7>
- Sinclair, J. og Collins, D. (1992). Viewpoint: Training and development's worst enemies – You and management. *Journal of European Industrial Training*, 16(5), 21–26. <https://doi.org/10.1108/03090599210012883>
- Skarlicki, D. P. og Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.161>

-
- Skarlicki, D. P. og Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50(3), 617–633. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00707.x>
- Slavić, A. og Berber, N. (2019). The role of training practice in improving organizational performances in selected countries of Danube Region: A research based on Cranet 2015/16 results. *Engineering Economics*, 30(1), 81–93. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.1.17857>
- Sparrow, J. L. og Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198–225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Starfsmannasamtalið. (e.d.). VR stéttarfélag. <https://www.vr.is/starfsthroun/throun-i-starfi/starfsmannasamtalid/>
- Staw, B. M., Bell, N. E. og Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56–77. <https://doi.org/10.2307/2392766>
- Staw, B. M. og Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.469>
- Stétt.is. (e.d.). *Stofnanasamningar*. Stétt.is. <https://www.stett.is/is/kjaramal/stofnanasamningar/stofnanasamningar-1>
- Stofnanasamningar. (e.d.). *Hvað eru stofnanasamningar?* Stofnanasamningar. <http://stofnanasamningar.is/>
- Styrkir vegna starfstengdra námskeiða og náms. (e.d.). VR stéttarfélag. Sótt 25. mars 2022, af <https://www.vr.is/styrkir-sjodir/starfsmenntastyrkir/nam-og-namskeid/>

Sveinbjörg Björnsdóttir, Sigríður Margrét Sigurðardóttir, og Anna Margrét Jóhannesdóttir.

(2021). Faglegt lærdómssamfélag og starfsánægja í leikskólum. *Tímarit um uppeldi og menntun*, 30(1), 71–96. <https://doi.org/10.24270/tuom.2021.30.4>

Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. og Carroll, S. J. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice.

Administrative Science Quarterly, 40(3), 495–523. <https://doi.org/10.2307/2393795>


Tharenou, P., Saks, A. M. og Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>

Tziner, A. og Kopelman, R. E. (2002). Is there a Preferred Performance Rating Format? A Non-psychometric Perspective. *Applied Psychology*, 51(3), 479–503. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00104>

Tziner, A., Kopelman, R. og Joanis, C. (1997). Investigation of raters' and ratees' reactions to three methods of performance appraisal: BOS, BARS, and GRS. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(4), 396–404. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00145.x>

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. og Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>

Wright, P. M., Dunford, B. B. og Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>



Yoo, S., Lee, S., Kim, S., Jang, S. og Cho, D. (2021). Training and development investment and financial performance: The bidirectional relationship and the moderating effect of financial slack. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21449>

Zheng, W., Zhang, M. og Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732–752.
<https://doi.org/10.1108/02683941211259548>