

Formbinding starfsmannasamtala, leið til starfsþróunar eða launahækkunar starfsmanna?

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Undanfarin ár hefur orðið talsverð breyting á samskiptum milli starfsmanna og stjórnenda hér á landi. Einn liður í þessari þróun er tilkoma starfsmannasamtala. Starfsmannasamtöl eru orðin algengari og nú er svo komið að víða er farið að formbinda starfsmannasamtöl þ.e. þau eru orðin hluti af kjarasamningi. Hér verður gerð grein fyrir starfsmannasamtölum, tilurð þeirra, fyrirkomulagi og þróun. Til þessa hefur frumkvæði að starfsmannasamtölum aðallega komið frá stjórnendum sjálfum og slíkt talið vera dæmi um góða stjórnunarhætti. Með formbindingu starfsmannasamtala verður breyting, þar sem starfsmönnum er veittur réttur til að fara í starfsmannasamtal. Hér verður reynt að svara þeirri spurningu hvort formbinding starfsmannasamtala sé til þess fallinn að tengja starfsmannasamtölin við launahækkunir eða starfsþróun. En almennt hefur verið talið að starfsmannasamtöl væru tæki til starfsþróunar en ekki launhækkunar. Þó er það vel hugsanlegt að ef vel er staðið að málum þá geti niðurstaða markvissrar starfsþróunar skilað starfsmanni bættum kjörum seinna meir. Ennfremur verður greint frá kostum starfsmannasamtala fyrir starfsmenn og stjórnendum. Lítið hefur verið ritað um starfsmannasamtöl hér á landi og engar rannsóknir verið gerðar. Höfundur hefur í mörg ár verið með námskeið í starfsmannasamtölum fyrir starfsmenn og stjórnendur ásamt því að aðstoða fyrirtæki og stofnanir við að innleiða starfsmannasamtöl. Margt af því sem hér kemur fram byggir á þeirri reynslu.

Frá einhliða mati á frammistöðu til samtala stjórnenda og starfsmanna

Rétt er að hefja umræðuna með því að skýra nokkur hugtök. Því nokkuð er um að hugtökum sé ruglað saman (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003). Ýmist er talað um frammistöðumat, frammistöðumatsviðtal, starfsmannaviðtal eða starfsmannasamtal. Í stofnanabætti kjarasamnings hjá ríkinu er oft að finna ákvæði um starfsmannaviðtöl Félag íslenskra náttúrufræðinga. (e.d.) Í samningi Félags íslenskra náttúrufræðinga, FÍN, við Skipulagsstofnun er ákvæði um starfsmannaviðtöl. Þar segir að yfirmaður skuli boða árlega hvern starfsmann á sinn fund til að ræða starf og starfssvið viðkomandi og jafnframt eigi starfsmaður rétt á umsögn yfirmanns um störf sín á liðnu ári. Í stofnanasamningi FÍN og Rannsóknarstofnunar fiskiðnaðarins er ákvæði um að taka upp starfs- og frammistöðumat sem stuðlað getur að því að efla eða hvetja starfsmenn og tryggja að laun verði í sem bestu samræmi við vinnuframlag Félag íslenskra náttúrufræðinga. (e.d.)

Margt bendir til að markmið þessara samtala sé að tengja möguleika starfsmanna á að flytjast á milli launaflokka. Grunnur slíkra samtala er mat á einstaklings- og starfsbundnum þáttum (sjá töflu 1). Markmið með stofnanabætti

kjarasamnings (Stjórnendavefur e.d.) er að efla samstarf starfsmanna og stjórnenda á vinnustað í því augnamiði að auka gæði opinberrar þjónustu. Ennfremur að gefa starfsmönnum tækifæri til að þróast og bæta sig í starfi, stuðla að bættu rekstrarskipulagi, bættri nýtingu rekstrarfjármagns, skapa grundvöll fyrir aukinni hagræðingu og þar með möguleikann á bættum kjörum. Lögð er áhersla á að ríkisstofnun og stéttarfélagi er ætlað að útfæra hvaða þættir eða forsendur skuli ráða niðurröðun starfa. Þeir þættir sem eru hafðir til grundvallar eru annars vegar einstaklingsbundnir þættir og hins vegar starfsbundnir þættir.

Tafla 1. Áhersluatriði í stofnanasamningum:

| Einstaklingsbundnir þættir | Starfsbundnir þættir |
|---|------------------------|
| Hæfni | Umfang starfs |
| Góður árangur og frammistaða í starfi | Ábyrgð í starfi |
| Sjálfstæði í vinnubrögðum | Álag í starfi |
| Frumkvæði | Ráðgjöf og leiðbeining |
| Sveigjanleiki og fjölhæfni | Umfangsmikil verkefni |
| Hæfni til samskipta og samvinnu | Eðli og þyngd verkefna |
| Geta til að halda verkefnum innan tímaáætlana | |
| Vilji til að takast á við ný verkefni | |
| Aðrir þættir sem geta skipt máli | |

Heimild: Félag íslenskra náttúrufræðinga (e.d.).

Í töflu 1 koma fram helstu atriði sem lögð eru til grundvallar niðurröðun starfsmanna í launaflokka samkvæmt stofnanasamningi en mörg þessara atriða eru einmitt höfð til hliðsjónar í starfsmannasamtölum.

Á sama hátt og á opinberum vinnumarkaði þá hafa kjarasamningar á almennum vinnumarkaði verið að þróast í þá átt að meiri áhersla er lögð á hæfni einstaklingsins. En stofnana- og fyrirtækjapættir kjarasamninga er gott dæmi um þá dreifstýringu sem átt hefur sér stað á íslenskum vinnumarkaði. Með þessu er verið að draga úr miðstýringu og flytja launaákvæðanir sem næst vettvangi og aðlaga einnig ýmsa þætti hins miðlæga eða rammakjarasamning að mismunandi þörfum ólíkra stofnana og fyrirtækja.

Árið 1997 var samið um fyrirtækjapátt kjarasamnings (VR, e.d.). En markmiðið með honum er að efla samstarf starfsmanna og stjórnenda á vinnustað með það fyrir augum að skapa forsendur fyrir bættum kjörum starfsmanna með aukinni framleiðni. Í kjarasamningi Verzlunarmannafélags Reykjavíkur, VR, (VR, e.d.) og Samtaka atvinnulífsins, SA, sem gerður var árið 2000 var gengið enn lengra þegar samið var um persónubundin laun. Þar segir að starfsmaður eigi rétt á viðtali við yfirmann sinn einu sinni á ári um störf sín og hugsanlega breytingu á starfskjörum. VR hefur kynnt þetta ákvæði sem launaviðtal og hvatt félagsmenn sína til að fara í launviðtal og stundum hefur VR notað orðið starfsmannaviðtal. Mikilvægt er að rugla ekki saman þessu ákvæði við hin hefðbundnu starfsmannasamtöl.

Í nýlegum kjarasamningi SA og Eflingar er að finna ákvæði um starfsmannaviðtöl (Efling, e.d.). En þar er búið að festa eða formbinda réttindi til reglubundinna starfsmannaviðtala þar sem atvinnurekandi skipuleggur

reglubundin stafsmannaviðtöl á vinnustað. En það hefur sýnt sig (Efling, e.d.; VR, e.d.) að slíkt fyrirkomulag hefur skilað launþegum einhverjum kjarabótum.

Hugmyndafræðin hér að baki hvort sem um fyrirtæki eða stofnun er að ræða tengist hugtakinu starfsþróun starfsmanna annars vegar og frammistöðu eða samkeppnistöðu fyrirtækja og starfsmarkmiðum stofnana hins vegar. Það er eitt af viðfangsefnum skipulagsheilda (Storey, 2001) að tryggja samhengið milli stefnu og þróunar og nýtingar mannaútsins. Þetta er gert m.a. með því að ræða efnislega frammistöðu starfsmanns þar sem tekið er mið af vinnuframlagi, hæfni, menntun og færni starfsmanns, ásamt innihaldi starfs og ábyrgð sem því fylgir (VR, e.d.). Tilgangur með þessu er að hafa eitthvað í höndunum þegar kemur að því að endurskoða laun. Af þessu sést að með formbindingu sem þessari er áherslan mun meiri á launaþáttinn og síður á starfsþróunarþáttinn. Eftir að starfsmannasamtöl þróuðust út frá frammistöðumatinu í kringum 1995 að frumkvæði stjórnenda og án afskipta stéttarfélaga þá var áherslan sérstaklega á starfsþróunarþáttinn og launin voru aldrei rædd í samtalinu.

Starfsmannasamtöl

Hér verður stuðst við hugtakið starfsmannasamtal í þeim skilningi þar sem reglulegt samtal stjórnenda og starfsmanns um starfsvið starfsmannsins og starfsmarkmið deildar á sér stað. En skilgreina má starfsmannasamtal sem reglulegt samtals milli yfirmanns og undirmanns um allt það er snýr að vinnunni og vinnuumhverfi. Höfuðmarkmiðið eru umbætur í starfsumhverfinu þar sem m.a. er reynt að skýra það sem er óskýrt í starfsumhverfinu, ræddar eru vinnuáætlaðir og starfsandi (Beardwell, Holden og Claydon, 2004; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003). Starfsmaður leggur mat á eigin frammistöðu, hann greinir frá hvað vel hefur tekist í starfi og hvað mætti betur fara og hver sé helsta ástæða þess að markmið þau sem sett voru í síðasta starfsmannasamtali hafi ekki nást.

Starfsmannasamtöl hafa verið við lýði hér á landi í þó nokkuð mörg ár. Forsöguna má rekja til þess þegar nokkur rótgróin fyrirtæki í byrjun 9. áratugar síðustu aldar innleiddu hjá sér frammistöðumat sem var notað þegar kom að árangurs- eða frammistöðustjórnun („Að setja sér markmið og uppskera samkvæmt því“, 1990). Þetta voru fyrirtæki eins og Flugleiðir, Eimskip, Landsbankinn, SÍS og IBM á Íslandi sem var brautryðjandi á þessu sviði. Frammistöðumatið var nokkurs konar hjálpartæki til að ákvarða launagreiðslur til starfsmanna eða veita þeim stöðuhækkun. Frammistöðumatsviðtalið var tvískipt. Í fyrsta lagi var matshlið. Þar var raunveruleg frammistaða starfsmanns borin saman við þau markmið sem honum voru sett og mat var lagt á vinnu starfsmannsins. Í öðru lagi starfsþróunarhlið þar sem þarfir og óskir starfsmanns til starfsþróunar eru metnar með tilliti til þeirrar þjálfunar sem nauðsynleg er til að auka hæfni starfsmannsins og þekkingu þannig að fari saman framtíðarmarkmið starfsmanns og skipulagsheildarinnar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003).

Í seinni tíð hefur frammistöðumatsviðtalið þróast yfir í mun einfaldara form þar sem vikið hefur verið frá matshliðinni og lögð meiri áhersla á endurgjöf til starfsmanna og starfsþróun. Skilgreina má starfsþróun (Milkovich og Boudreau, 1997) sem allar þær aðgerðir sem miða að því að auka getu og færni sem og áhuga starfsmanna. Starfsþróun hefur síðustu ár smám saman verið að færast frá

ábyrgð stjórnenda yfir til starfsmanna sjálfra. Megintilgangurinn er að setja sér ákveðin markmið svo starfsmenn verði betur í stakk búnir til að takast á við ný verkefni og bregðast við breytingum í umhverfinu og verða þannig hæfari í starfi (Boxall og Purcell, 2003). Starfsmannasamtölin eins og flest fyrirtæki hér á landi styðjast við eru orðin liður í gagnkvæmum samskiptum yfirmanna og undirmanna gildir þá einum hvort ákvæði um þau er að finna í kjarasamningi eða ekki. Í könnun sem Gallup (2000) gerði meðal starfsmannastjóra á Íslandi árið 2000 kemur fram að 67% aðspurðra styðjast við formleg starfsmannasamtöl, algengust eru starfsmannasamtölin í opinberri þjónustu, 83% og í fjármála- og sérhæfðri þjónustu 80%. Minnst er um starfsmannasamtöl í iðnaði- og veitustarfsemi eða 38% (Gallup, 2000). Í vinnustaðagreiningu sem Gallup (2002) gerði fyrir Fræðslumiðstöð Reykjavíkur og náði til allra grunnskólanna í Reykjavík kom í ljós að 71% aðspurðra hafði farið í starfsmannasamtöl og 76% voru frekar eða mjög ánægðir með samtalið. Það er ljóst að starfsmannasamtöl sem tæki til endurgjafar og stjórnunar virðist vera að ryðja sér til rúms eins og nýleg ákvæði í kjarasamningum bera með sér. En einn hængur er þó á varðandi þessa þróun. Í frammistöðumatsviðtalinu sem tíðkaðist var gjarnan tenging við laun og launaákvörðun.

Starfsmannasamtölin (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003) eins og þau hafa þróast hér á landi hafa annars konar markmið og gerður er greinarmunur á starfsmannasamtölum og launaviðtölum. Almennt er það álit þeirra sem fengist hafa við þróun starfsmannasamtala hér á landi, að þau eigi ekki að vera vettvangur launaumræðu. Rökin fyrir þessu eru meðal annars þau að ef starfsmannasamtöl eigi að vera vettvangur launaumræðu þá komist ekkert annað að í samtalinu, ágreiningur getur skapast þannig að önnur málefni verða ekki rædd og þau missa marks. Hér á landi hefur sú leið verið farin að aðskilja þessi form og ræða ekki laun í starfsmannasamtölum heldur vera með sérstök launaviðtöl sem oft koma í kjölfarið. Í handbók með kjarasamningi Kennarasambands Íslands fyrir grunnskólanna sem var gerður 1. janúar 2001 og gildi til 31. mars 2004 er umfjöllun um starfsmannasamtöl. Þar er lögð sérstök áhersla á að starfsmannasamtöl verði nauðsynlegur þáttur eða jafnvel forsenda að skipulagi hvers skólastarfs (Kennarasamband Íslands, e.d.). Í handbókinni er gert ráð fyrir að yfirmaður og kennari ræði um launalega útfærslu í kjölfar þess vinnuframlags sem er til grundvallar skólastarfi. Reynsla starfsmannasamtala í íslensku vinnuumhverfi gefur tilefni til að hugleidda hvort það sé vænlegt til árangurs að ræða laun. Víða tíðkast að hafa þessa þætti algerlega aðskilda og er þá boðið upp á sérstakt launaviðtal. Þar sem launaleg útfærsla er sett í ákveðið samengi. Þannig má styðjast við niðurstöðu starfsmannasamtala þegar út í launaviðtalið er komið.

Ávinningur starfsmannasamtala

Starfsmannasamtöl bjóða upp á marga möguleika og kostir þeirra eru ótvíræðir. Umræduefnin eru óþrjótandi. Beardwell o.fl. (2004) greina frá breskri rannsókn og er sýnt í töflu 2 hvaða atriði voru sérstaklega höfð til grundvallar þegar rætt var við starfsmenn um starfsumhverfi þeirra og vinnuaðstæður.

Tafla 2. Atriði sem hafa þarf til hliðsjónar í starfsmannasamtali.

Almenn hæfni og þekking starfsmanns á starfinu, hæfileiki til að framkvæma meginviðfangsefni starfsins

Aðlögunarhæfni og sveigjanleiki starfsmanna, hæfileikinn til að aðlagast og bregðast við breytingum

Framleiðni og frammistaða, er hægt að auka afköst? og þá hvernig?

Gæði vinnunnar

Viðhorf starfsmanna til starfsins, hollusta, hvatning og áhugi í starfi

Samskipti við aðra starfsmenn, hæfni til liðsvinnu og samskipta

Frumkvæði og sköpunargáfa, hæfileikinn til að leysa vandamál

Skynjun eða næmi fyrir því að sinna starfi sínu á réttan hátt

Dómgreind starfsmanna, hæfni til að forgangsraða hlutum og skipuleggja sig í starfi

Stundvísi og fjarvistir

Meðvitund um aðbúnað og hollustuhætti á vinnustað, öryggismál sérstaklega

Sjálfstæði í vinnubrögðum, leiðtogahæfileikar og áhrif á aðra starfsmenn

Frammistaða í ljósi settra markmiða, hvernig hefur gengið að ná fram settum markmiðum

Heimild: Beardwell o.fl. (2004).

Af þessari upptalningu má sjá að viðfangsefni starfsmannasamtala er æði umfangsmikið þar sem meðal annars er haft til hliðsjónar allir þeir þættir er snúa að starfsumhverfi starfsmanna og stuðla að betra vinnuumhverfi, bættri endurgjöf, skilvirkari marmiðasetningu og starfsþróun. Mat á þessum þáttum byggist ýmist á huglægum eða hlutlægum mælikvörðum þar sem yfirmaður starfsmanns stjórnar samtalinu. Kostir starfsmannasamtala er ótvíræður (sjá töflu 3), ekki eingöngu fyrir stjórnendur og fyrirtækin sjálf heldur einnig starfsmenn. Með því að koma á skipulagi starfsmannasamtali þá skapast formlegur vettvangur í samskiptum aðila til að ræða vinnuna og vinnuumhverfið. Traust milli aðila eflist, starfsmaður fær tækifæri til að tjá sig um hvaðeina er snýr að eigin frammistöðu og möguleiki til að veita endurgjöf skapast. Þeir sem hafa gagnrýnt starfsmannasamtöl (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003) hafa oft haldið því fram að óþarfi væri að vera með slíkan vettvang þar sem samskipti starfsmanns og stjórnenda væri með þeim hætti að reglulegir fundir væru haldnir, þetta væri tímafrekt og kostnaðarsamt. Nálægð yfirmanns við starfsmenn sína væri mikil og menn ræddu gjarnan þau málefni sem væru mikilvæg. En með því að halda starfsmannasamtöl þá eru aðilar sem í hlut eiga að stíga örlítið til hliðar frá amstri dagsins og sjá hlutina í öðru ljósi, ræða vinnuumhverfið, samskipti við yfirmenn, samskipti innan deildar og setja sér markmið. Æskilegt er að starfsmannasamtöl séu haldin á hlutlausu svæði þ.e. ekki inn á skrifstofu yfirmanns þannig er hægt að skapa óþvingaðra andrúmsloft og minni hætta verður á utanaðkomandi truflun.

Tafla 3. Kostir starfsmannasamtala fyrir starfsmenn:

Starfsmaður fær vitneskju um hvernig hann er að standa sig í starfi
Tækifæri fyrir starfsmann til að tjá sig um markmið, stjórnun og stefnu fyrirtækis
Leið til að móta starfsþróun og símenntun starfsmanns
Stuðlar að hvatningu og betri starfsanda og bætir skilning starfsmanna á eigin vinnu
Starfsmaður gerir sér betur grein fyrir væntingum stjórnenda
Stuðlar að betri samskiptum við stjórnendur og eykur nálægð
Getur komið í veg fyrir deilur
Eykur sveigjanleika
Eflir liðsanda
Tækifæri til að kynna markmið og stefnu fyrirtækis og stofnunar
Stuðlar að betri kynnum stjórnenda og starfsmanna
Getur komið í veg fyrir deilur
Eykur sveigjanleika
Bætir starfsanda
Eykur skilning stjórnenda á þörfum starfsmanna
Leið til að veita starfsmönnum endurgjöf
Vettvangur þar sem starfsmönnum er kynnt markmið

Heimild: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2003).

Eins og fyrr segir þá hafa starfsmannasamtöl verið að ryðja sér til rúms hér á landi síðustu ár og þau hafa tekið miklum breytingum. Í vinnustaðagreiningum hefur komið í ljós að almenn ánægja er með starfsmannasamtölin. Síðustu misseri hefur áherslan einkum og sér í lagi verið á starfsþróunarþáttinn þar sem rætt hefur verið um óskir starfsmanna til þjálfunar og fræðslu í þeim tilgangi að gera starfsmanninn betur í stakk búinn til að sinna verkefnum sínum og mæta þeim kröfum sem gerðar eru til hans. Í töflu 4 má sjá þau helstu áhersluatriði sem rædd eru í starfsmannasamtölum hér á landi. (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004).

Tafla 4. Möguleg umræðuefni í starfsmannasamtali.

Núverandi verkefni og aðstæður í starfi. Eru verkefni nægilega krefjandi?
Frammistaða starfsmanns. Í hverju er hann að standa sig vel?
Hvernig hefur starfsmanni tekist að framfylgja settum markmiðum í ljósi markmiðasetningar?
Hvaða verkefni hefur starfsmaður sérstaklega áhuga á að sinna?
Hvaða þættir í starfinu eru mikilvægir og eða léttvægir?
Hvaða hæfileikum býr starfsmaður yfir og ekki eru nýttir til fullnustu í starfi?
Hvaða hæfileika vill starfsmaður þróa sérstaklega og hvað aðstoð þarf hann til þess?
Hverjar eru sterkar og veikar hliðar starfsmanns, hvernig er hægt að yfirvinna veikleikanna?
Á hvaða þætti í starfi ber að leggja meiri áherslu og eða minni áherslu?
Eru ný verkefni í áhugaverð og þess virði að skoða þau?
Hvernig hefur gengið að uppfylla þau markmið sem sett voru í síðasta starfsmannasamtali?
Hvað gerði að verkum að ekki var hægt að ljúka við verkefni?
Hvernig er samskiptum við stjórnendur, samstarfsmenn og viðskiptavinum háttað?
Hvernig er starfsaðstaðan, starfsumhverfi og vinnuaðstæður í huga starfsmannsins?
Láta yfirmenn sér annt um líðan starfsmanna?
Hvaða þekkingu, námskeið, menntun eða reynslu þarf starfsmaður að afla sér til að þróast í starfi?
Er jafnvægi milli einkalífs og vinnu?

Heimild: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2004).

Umræða

Í takt við breytt starfsumhverfi og breyttar stjórnunaráherslur hafa starfsmannasamtöl náð að festa sig í sessi í íslensku vinnuumhverfi. Víða eru ákvæði um slíkt í kjarasamningum þar sem formbinding hefur átt sér stað. Annars staðar hafa vinnustaðir innleitt þetta ferli til marks um góða stjórnunarhætti. Þegar búið er að formbinda starfsmannasamtöl í kjarasamninga er mikilvægt að þeir sem koma að starfsmannamálum hafi trú á þessari hugmyndafræði. Megintilgangurinn fyrir starfsmenn er starfsþróun ásamt endur- og upplýsingagjöf milli yfirmanna og starfsmanna sem aftur eykur og bætir samskipti og skapar ánægjulegra starf og starfsumhverfi. Mikilvægt er að líta á starfsþróunarþáttinn og nota niðurstöður starfsmannasamtala sem grunn að fræðslu og þjálfun starfsmanna. Launumræðan á ekki heima í starfsmannasamtali henni verður að skapa sértakan sess í launaviðtali.

Heimildir

Að setja sér markmið og uppskera samkvæmt því. (1990, 15. nóvember).
Víðskiptablaðið. Sótt 15. nóvember 2003 af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=59280&searchid=877bd-6a67-0c996

Beardwell, I., Holden, L. og Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary approach* (4. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.

- Boxall, P. og Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
- Efling. (e.d.). *Kjarasamningur Eflingar og SA*. Sótt 10. júlí 2004 af <http://www.efling.is>
- Félag íslenskra náttúrufræðinga. (e.d.). *Ýmsir stofnanasamningar*. Sótt 15. nóvember 2003 af www.bhm.is/fin
- Gallup. (2000). *Starfsmannastjórnun hjá íslenskum fyrirtækjum*. Skýrsla.
- Gallup. (2002). *Vinnustaðgreining 2002 – Mæling á starfsánægju og viðhorfum starfsmanna Fræðslumiðstöðvar og Grunnskóla Reykjavíkur*. Sótt 3. mars 2003 af <http://www.rvk.is>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2003). Starfsmannasamtöl – tæki til starfsþróunar eða launahækkunar? *Skólavæðan*, 3,(3), 8-10.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2004). Gögn unnin upp úr eyðublöðum starfsmannasamtala ýmissa fyrirtækja og stofnana á Íslandi.
- Kennarasamband Íslands. (e.d.). *Handbók með kjarasamningi grunnskólakennara*. Sótt 20. febrúar 2003 af <http://www.ki.is>.
- Milkovich, G.T. og Boudreau, J.W. (1997). *Human resource management* (8. útgáfa). Chicago: Irwin.
- Stjórnendavefur. (e.d.). *Starfsmannamál – stofnanasamningar*. Sótt 15. nóvember 2003 af www.stjornendavefur.is
- Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text*. (2. útgáfa). London: Thompson Learning.
- VR. (e.d.). *Kjarasamningur VR og SA*. Sótt 5. júlí 2004 af <http://www.vr.is>