

Mat á árangri fjarvinnu

<i>Fjarvinna</i>	2
<i>Árangursmat</i>	4
<i>Niðurstöður</i>	7
<i>Heimildaskrá</i>	9

Í þessari ritgerð er ætlunin að fjalla um árangursmat í tengslum við fjarvinnu (*telework*) og þær áskoranir og vandkvæði sem eru við að meta störf sem unnin eru fjarri vinnustaðnum. Rætt verður um mismunandi gerðir fjarvinnu og árangursmælinga.

Fjarvinna

Hugtakið fjarvinna er notað yfir þá vinnu sem fer fram utan húsnæðis vinnustaðar og jafnvel utan hefðbundins vinnutíma. Gallup (2000) spurði hvort þátttakendur unnu launaða vinnu innan veggja heimilisins og í ljós kom að 22% gerðu það. Karlar (22%) unnu frekar heima en konur (20%), háskólamenntaðir (41%) frekar en aðrir (15-7%), stjórnendur (32%) og sérfræðingar (29%) frekar en aðrir (4%). Mennta, uppeldis og rannsóknarstofnanir (44%) eru algengasti vinnuveitandinn, aðrir (29%), verslun (20%), opinber þjónusta (17%) og iðnaður og framleiðsla minnst með (13%). Óalgengast var að þeir sem væru með maka (9%) væru að vinna heima, minni hluti en allar aðrar fjölskylduaðstæður (á bilinu 24-30%) og án maka og barna (17%). *Það má því álykta að hinn hefðbundni íslenski fjarvinnustarfsmaður sé karl eða kona með háskólapróf í stjórnenda- eða sérfræðistarfi hjá mennta-, uppeldis- eða rannsóknarstofnun sem eru með um það bil 100 starfsmenn og séu foreldrar, líklegast einstæðir eða með barn yngra en sex ára.*

Svo mögulegt sé að skoða hugtakið fjarvinna þarf að skilgreina það en gert er gert að framan sem launaða vinnu innan heimilisins. Mismunandi útfærslur eru á fjarvinnu og verður hér á eftir fjallað um þær þrjár helstu (Daniels, Lamond og Standen, 2000). **Fjarvinna að heiman** (*telework from home*) þá hefur starfsmaðurinn vinnuaðstöðu heima hjá sér og aðgang að upplýsingakerfum með tilstilli upplýsinga- og samskiptatækni. Fjarvinnu að heiman má skipta í þrjá undirflokk, starfsmenn sem eru allan sinn vinnutíma heima, þá sem eru aðeins hluta af vinnutímanum heima hjá sér og þá sem eru sjálfstætt starfandi með aðsetur heima hjá sér (Stanworth, 1998, sjá í Bentley og Yoong, 2000). **Fjarvinna á skrifstofum** (*teleworking from remote offices, telecottages*) þá vinna starfsmenn í húsnæði sem fyrirtækið leigir eða á. Oft koma margir starfsmenn sama fyrirtækis saman á einum stað eða húsnæði er samnýtt er af mörgum fyrirtækjum. Mætti kalla slíkt fjarskrifstofur. **Fjarvinna á ferðalagi** (*mobile telework*) en þá hefur starfsmaðurinn möguleika á að vinna vinnu sína hvar sem er, á flugvöllum, lestum, hótélherbergjum, ráðstefnum og svo mætti lengi telja.

Telja má að það sem Íslendingum dettur flestum fyrst í hug þegar þeir heyra fjarvinna er sá möguleiki að geta unnið viðbótarklukkustundir heima hjá sér tengdir tölvukerfi eða í það minnsta tölvupóstkerfi vinnustaðarins. Það myndi þó að öllum líkindum ekki falla undir fjarvinnu að heiman samkvæmt skilgreiningunum hér að ofan því ef unninn er fullur vinnutími á vinnustað og svo bætt við aukalega heima eftir að þeim tíma er lokið þá er þetta líkara fjarvinnu á ferðalagi þar sem viðbótartími er notaður til vinnu þegar aðstæður leyfa. Útibú og fjarskrifstofur eru að mörgu leyti svipuð fyrirbæri og það sem greinir helst á milli er ef í útibúinu eru innviði (*infrastructure*) með yfirmönnum, stoðdeildum og svo framvegis. Ef stjórnun og samstarfsmenn eru flestir á öðrum stað, til dæmis ef tekið er dæmi af litlu söluumboði tryggingafélags eða litlu bankaútibúi í litlum kaupstað þar sem starfsmenn eru svo gott sem allir jafnir og heyra undir yfirmann sem er annarsstaðar mætti í raun nota fjarskrifstofuhugtakið yfir þá starfsemi.

Sú útfærsla sem þessi ritgerð tekur helst til er fjarvinna að heiman að hluta eða öllu og fjarvinna á fjarskrifstofum. Það er að segja þegar starfsmenn eru utan vinnustaðar hluta af eða allan vinnutíma sinn. Viðbótarvinnutími að heiman með aðstoð upplýsinga- og samskiptatækni og þeir sem eru sjálfstætt starfandi með aðstöðu heima hjá sér falla ekki innan þessarar umfjöllunar. Það sem hér kemur á eftir á því einna helst við þegar að mörk skipulagsheildarinnar eru teygð yfir mismunandi staði og tíma. Þetta skapar bæði tækifæri og vandkvæði sem skipulagsheildir þurfa að taka á. Meðal annars má takast á við þær með að velja þau störf og starfsmenn sem á að bjóða upp á eða láta vinna fjarvinnu með skipulögðum hætti.

Til að gera sér grein fyrir tengslunum á milli fjarvinnu og starfa er hægt að nota líkan til flokkunar á störfum frá Lamond og félögum (1997, sjá í Daniels, Lamond og Standen, 2000). Það byggir á fimm víddum:

1. Notkun upplýsingatækni (*IT usage*), í hve miklu mæli er UT og samskiptatækni notuð til samskipta (tölvupóstur, myndsímar, símar, farsímar, vefsíður og fleira).
2. Þekkingarþörf (*knowledge intensity*), hve mikillar þekkingar er þörf til að sinna starfinu, hve auðvelt er að mæla afköst og sjálfræði (autonomy) vinnu.
3. Samskipti innan skipulagsheildar (*intra-organizational contact*), hve mikil samskipti við aðila innan skipulagsheildarinnar eru.
4. Samskipti utan skipulagsheildar (*extra-organizational contact*), hve mikil samskipti eru við aðila utan skipulagsheildarinnar.

5. Staðsetning (*location*), það er hve miklum tíma er varið á mismunandi stöðum: skrifstofu, heima, fjarvinnusetri eða á ferðinni.

Með því að skoða atriði tvö, þrjú og fjögur má flokka störf til að átta sig betur á hvort fjarvinna henti starfinu og þá hvers lags fjarvinnufyrirkomulag. Sem dæmi um starf sem er með háa þekkingarþörf, krefst mikilla samskipta innan og utan skipulagsheildarinnar eru sölustjórar og ýmsir sérfræðingar til dæmis verkfræðingar á verkfræðistofum. Starf sem krefst ekki mikillar þekkingar en mikilla samskipta innan og utan skipulagsheildar gæti til dæmis verið símaaðstoð eða símasvörun á þjónustuborði. Á hinn bóginn eru störf sem krefjast mikillar þekkingar en lítilla samskipta innan og utan skipulagsheildar eins og mörg störf sem tengjast þróun upplýsingakerfa og má nefna lögfræðinga hjá mörgum fyrirtækjum sem starf sem krefst mikillar þekkingar, mikilla samskipta utan skipulagsheildarinnar en lítilla innan hennar. Með því að skoða þesssa þætti má kanna hvort störf henti til að vinna heima (*home-based telework*), á fjarvinnusetri (*remote office/telecottage*) eða á ferðinni (*mobile telework*).

Árangursmat

Mat á árangri starfa fer annað hvort fram með meindlegum eða eigindlegum hætti (Riggio, 2003). Eigindlegum gögnum er safnað með óformlegri hætti og liggir á huglægu mati matsaðilans. Megindlegum gögnum er safnað með mælingum og kemur huglægt mat ekki inn í fyrr en niðurstöðurnar eru túlkaðar eða settar í samhengi við annað. Ætla má að eigindlegar upplýsingar um frammistöðu verði fyrir meiri áhrifum af því að starfsmaður sé að vinna fjarri vinnustað en þær mælingar sem fara fram með meingdlegum hætti. Nokkur helstu viðmið um mælingu sem þarf að hafa í huga eru samkvæmt Riggio (2003): hvort mælingin sé í raun tengd frammistöðu í starfinu (*criterion relevance*), hvort mælingar séu að smita sín á milli (*criterion contamination*), hvort mælingin nái að mæla alla frammistöðu eða hluta af henni (*criterion deficiency*) og að lokum hvort mælingin komi að gagni við mat á starfinu (*criterion usefulness*). Hafa þarf þetta í huga til að láta til dæmis ekki samskiptahæfni hafa áhrif á mat á frammistöðu einstaklings í starfi þar sem samskiptahæfni skiptir engu máli. Það er þó ekki þar með sagt að samskiptahæfni geti ekki verið góð mæling fyrir annað starf, þar sem slíkrar hæfni er þörf. Fjarvinnandi starfsmenn nota upplýsinga- og samskiptatækni mikið og gefur það aukin tækifæri til rafræns eftirlits sem getur gefið miklar upplýsingar um frammistöðu í starfi samkvæmt Aiello (1993) og Botan (1996, sjá í

Riggio, 2003). Þetta kallar þó á sérstaka varfærni þar sem þarf að huga að friðhelgi einkalífs og meðferð persónuupplýsinga. Slíkt rafrænt eftirlit gæti veitt vinnuveitendur marga möguleika mælikvarða og þá þarf sérstaklega að hafa í huga hvort þeir komi að gagni (*usefulness*) og hvort þeir tengist frammistöðu í starfi (*relevance*). Með mikið úrval af mælikvörðum er hætt við að einhverjir ákveði að nota þá alla þó þeir bæti kannski litlu við eða séu hreinlega misvísandi um raunverulega frammistöðu starfsmannsins.

Störf sem krefjast minni þekkingar hafa þann kost að auðveldara er að mæla afköst með ýmsum hætti. Svarhlutfall eða svartími hjá þjónustuborðum eru dæmi um slíkt og slíkar mælingar virka jafn vel hvort sem starfsmaðurinn er heima eða undir sama þaki og skipulagsheildin. Hægt er að nýta margar af þeim þekktu aðferðum sem eru til árangursmælingar og frammistöðumats á slíkum störfum þrátt fyrir breytt vinnufyrirkomulag. Það er vandasamara að mæla afköst starfa sem þarfnast meiri þekkingar og því ástæða til að skoða þann hóp starfa nánar í þessu samhengi.

Þekkingarstörf eru almennt séð erfið í árangursmælingum og oft á tíðum eru mælingar óbeinar og skekkta af öðrum þáttum. Einn slíkur er jákvæð fyrirtækjahegðun (*Organizational Citizenship Behavior, OCB*) sem er til dæmis að taka við viðbótarverkefnum, tryggð við fyrirtækið, verja hagsmuni fyrirtækisins, setja hagsmuni fyrirtækis ofar eigin hagsmunum, aðstoða aðra, fara eftir leiðbeiningum og svo framvegis. Talið er að slíkt komi inn í mat yfirmanna á frammistöðu í starfi (Riggio, 2003) og hafi áhrif á afkomu skipulagsheildarinnar, það er starfsmenn leggi sig meira fram fyrir skipulagsheildina og skili meiri og betri vinnu en aðrir (Podsakoff og MacKenzie, 1997, sjá í Riggio, 2003). Hegðun af þessu tagi kemur inn í mat á starfsmönnum þegar yfirmenn gera upp hug sinn um frammistöðu í víðara samhengi en þegar skipulögð afkastamælingakerfi eru notuð til að meta frammistöðu sem ekki taka tillit til þessara þátta. Hætt er við að þegar starfsmenn eru fjarri daglegum félagslegum samskiptum á vinnustað, eins og þeir sem vinna fjarvinnu eru, fari á mis við þau jákvæðu áhrif sem verða af þessum völdum í mati á frammistöðu. Þátttakendur í kanadískri rannsókn (Wicks, 2002) svöruðu í 66% tilfella að þeir teldu það að vinna fjarvinnu hefði hamlandi áhrif á framgang þeirra í starfi, þar með talin tækifæri til stöðuhækkana. Samt sem áður voru þátttakendur hjá Wicks í 48,1% tilfella tilbúnir til að vinna fjarvinnu. Athuganir hafa sýnt að það sé ekki munur á tækifærum þeirra sem

fjarvinna og þeirra sem gera það ekki til stöðuhækkana né hafi þátttaka í fjarvinnu neikvæð áhrif á frammistöðumat (McCloskey og Igbaria, 2003).

Árangursstjórnun og umbun (*Performance Management and Compensation*) í fjarvinnuumhverfi hafa verið með helstu vandkvæðum sem stjórnendur hafa séð við það fyrirkomulag. Lítið er til af rannsóknum og skrifum um þetta svið og ekki gengið út frá einum ákveðnum fræðilegum grunni í þeirri umfjöllun sem er til (Ommeren, 2000). Til að kanna þetta nánar er hægt að skoða hvata, hæfni, hegðun og afurðir starfa.

Ef gengið er út frá því að hagsmunir starfsmanna og vinnuveitenda séu gagnstæðir (*Principle Agent Theory*) þar sem markmið vinnuveitans sé að fá sem mest fyrir sem minnst, það er borga starfsmanni eins lítið og hægt er fyrir eins mikla frammistöðu. Markmið starfsmanna sé hins vegar að fá sem mest borgað fyrir sem minnsta vinnu (Eisenhardt, 1989, sjá í Ommeren, 2000). Þetta sjónarmið gerir ráð fyrir ákveðnum öfgum sem eiga ef til vill ekki við við raunverulegar aðstæður. Ef gengið er út frá gagnstæðum hagsmunum þurfa vinnuveitendur að veita starfsmönnum hvatningu og aðhald með einum eða öðrum hætti og hafa eftirlit með hegðun þeirra og frammistöðu. Hvatningin getur verið í formi frammistöðutengdra launa, möguleika á stöðuhækkun eða með öðrum sambærilegum hætti. Frammistöðutengd umbunarkerfi þurfa þó að vera tengd við frammistöðu með réttmætum hætti til að þau virki hvetjandi. Þar sem vinnuveitandi hefur takmarkaða möguleika til að fylgjast með hegðun starfsmanna þegar þeir eru að vinna utan vinnustaðar og hafa þar af leiðandi minni möguleika til að meta hana og veita óformlega endurgjöf til að hvetja starfsmenn og ýta undir þá hegðun sem er æskileg í vinnusambandinu. Ef það þarf að hafa mikið af ferðum til og frá vinnustað til að fylgjast með frammistöðu eða innleið kostnaðarsamar tæknilegar lausnir til að gera það minnkar hagkvæmni þess að bjóða upp á fjarvinnu. Þetta gæti að hluta til skýrt af hverju stærri fyrirtæki hafa notað fjarvinnu minna en smærri fyrirtæki, auðveldara er að fylgjast með frammistöðu starfsmanna í smærri einingum (Ommeren, 2000). Skipta má störfum í fjarvinnu eftir því hvort auðvelt sé að mæla afköst (*output*) eða hvort það þurfi reglulega fundi með yfirmönnum til að kanna frammistöðu. Störf sem krefjast minni þekkingar samkvæmt líkani Lamond og félögum (1997, sjá í Daniels, Lamond og Standen, 2000) eru oft á tíðum auðveldari í afkastamælingum en það er þó ekki einhlýtt. Það getur því verið vandkvæðum bundið að byggja eingöngu á afkastamælingum við mat á frammistöðu þeirra sem vinna fjarri húsnaði vinnustaðarins.

Ýmsir aðrir þættir geta haft áhrif á frammistöðu, þar með talin hæfni starfsmanna, geta þeirra, heppni og ytri aðstæður. Erfiðara getur verið fyrir vinnuveitendur að greina í sundur hvað það er sem veldur mikilum eða litlum afköstum í fjarvinnu. Það er því nauðsynlegt að veita tíða undirgjöf og skoða með reglulegu milli hvað gæti verið að virka hamlandi fyrir vinnuna. Þættir eins og heimilisaðstæður, tæknileg vandamál og annað sem gætu komið í veg fyrir að stafsmenn sem hafa hvata og hæfni til að standa sig vel. Slíkar ytri aðstæður þarf að greina og lagfæra. Það þarf því að blanda saman hegðunarathugunum og afkastamælingum, þetta á sérstaklega við um starfsmenn sem vinna fjarvinnu þar sem þeir þurfa að treysta mjög á þessar mælingar til að gera vinnuveitandanum ljóst hvort þeir séu að standa sig vel í starfi eða ekki (Ommeren, 2000).

Til að nálgast árangursmat á mismunandi störfum er hægt að hafa ákveðnar gerðir athugana fyrir mismunandi störf. Ef kostnaðarsamt er að mæla afköst og afköst eru mjög tengd hæfni og öðrum þáttum þarf að leggja áherslu á að velja réttu starfsmennina í starfið og halda reglulega fundi til að fylgjast með hæfni og öðrum þáttum og gefa starfsmanninum tækifæri til að þróa sig í starfi. Ef það er hins vegar auðveld að mæla afköst og þau fara lítið eftir ytri þáttum er hægt að tengja laun við frammistöðu og hafa afkastamælingar sem uppistöðu í mati á árangri starfsins. Annar þáttur sem gæti haft áhrif á þetta er hversu lengi viðkomandi starfsmaður sér fram á að vinna hjá fyrirtækinu (*tenure*). Ef starfsmaður sér ekki fram á að vera til lengri tíma í viðkomandi starfi, til dæmis ef þetta er starf sem margir líta á sem tímabundna brú milli starfa eða hlutastarf þarf að setja frammistöðumarkmið og mælingar inn í ráðningarsamninginn. Ef starfsmaðurinn sér fram á að vera til lengri tíma í starfi hjá fyrirtækinu má frekar líta á tækifæri til stöðuhækkana og hafa launin minna tengd eða óháð frammistöðu. Ef starfi er hins vegar tímabundið og ekki er hægt að mæla afköstin þá má vera að fjarvinna henti því starfi ekki.

Niðurstöður

Af framangreindu má vera ljóst að frammistöðumælingar skipta talsverðu máli þegar fjallað er um fjarvinnu. Þar sem vinnuveitendur og stjórnendur fyrir þeirra hönd hafa ekki þann möguleika að fylgjast með hegðun starfsmanna á vinnutímanum á óformlegan hátt og ekki er hægt að notast við tímamælingar eins og viðveruskráningu og stimpilklukkur þarf að fara leggja meiri áherslu á afurð starfanna. Aðferðafræði eins

og stefnumiðað árangursmat (*Balanced Scorecard, BSC*) leggur áherslu á mælanleg markmið sem tengjast stefnu skipulagsheildarinnar. Með því að láta markmið og mælikvarða hríslast (*cascade*) niður frá stefnukorti skipulagsheildarinnar niður á stefnu- og skorkort fyrir hvern starfsmann (*Personal Balanced Scorecards*) er hægt að gefa starfsmönnum markmið og mælikvarða sem hafa tengsl við markmið skipulagsheildarinnar og stuðning frá þekktri aðferðafræði (Kaplan og Norton, 2001). Slíkt gæti stutt starfsmenn sem vinna fjarvinnu og veitt það aðhald og leiðsögn sem þeir þurfa á að halda og komið að hluta til í staðinn fyrir óformlega endurgjöf sem yfirmenn gefa starfsmönnum venjulega á vinnustað.

Fjarvinna býr til umhverfi þar sem meiri áhersla er lögð á frammistöðumarkmið og markmiðasetningu frekar en að meta frammistöðu eftir öðrum leiðum en að vakta mætingu eða aðrar mælingar sem segja harla lítið um frammistöðu í mörgum störfum, sérstaklega þeim sem krefjast mikillar þekkingar. Slík störf eru oft ekki frammistöðumæld með neinum kerfisbundnum hætti í hefðbundnu vinnufyrirkomulagi og stuðst við óformlegt mat yfirmanna á frammistöðu starfsmannsins. Með innleiðingu fjarvinnu er ekki hægt að styðjast við slíkar athuganir og því þarf að leggja vinnu í að setja markmið sem hægt er að mæla. Án þeirra er hætt við að störf verði ómarkvissari þegar starfsmaðurinn er fjarri óformlegum samskiptum við yfirmenn og gildi (*values*) vinnustaðarins. Ef starfsmenn eru valdir af kostgæfni og reynt að láta bæði einstaklinginn passa við starfið (*job fit*) og gildi og stefnu skipulagsheildarinnar (*organizational fit*) er líklegra að þegar þeir eru fjarri vinnustaðnum haldi þeir áfram að starfa eftir því sem fyrirtækið ætlar til af þeim þó bein stjórnun yfirmanna sé minni (Omari og Standen, 2000).

Markviss innleiðings árangursmats getur því virkað hvetjandi fyrir starfsmenn sem vinna fjarri vinnustaðnum til að hjálpa þeim við að haga vinnu sinni á þann hátt sem vinnustaðurinn metur á jákvæðan hátt. Þegar fyrirtækið setur skýr markmið sem hægt er að fylgja og eru þau þannig virkt stjórnþæki bæði fyrir vinnuveitendur og starfsmenn. Þetta á sérstaklega við um starfsmenn sem vinna fjarvinnu þar sem þeir þurfa að veita sjálfum sér aðhald og leiðsögn varðandi verkefni sín.

Heimildaskrá

- Bentley, K. og Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Brandford*, 10(4), 346-356.
- Daniels, K., Lamond, D. A. og Standen, P. (2000). Managing telework: an introduction to the issues. Í Daniels, K., Lamond, D.A., og Standen, P. (Ritstj.). *Managing Telework Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Business Press Thomson Learning.
- Gallup (2000). *Aukin lífsgæði með sveigjanleika? Rannsókn Gallup*. Reykjavík: Höfundur.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business school press.
- McCoskey, D. W. og Igbaria, M. (2003). Does “Out of Sigh” Mean “Out of Mind”? An Empirical Investigation of the Career Advancement Prosepects of Telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19-34.
- Omari, M. og Standen, P. (2000). Selection for telework. Í Daniels, K., Lamond, D.A., og Standen, P. (Ritstj.). *Managing Telework Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Business Press Thomson Learning.
- Ommeren, Jos van (2000). Performance management and compensation. Í Daniels, K., Lamond, D.A., og Standen, P. (Ritstj.). *Managing Telework Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Business Press Thomson Learning.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (4. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), 672-681.