BS ritgerð
í viðskiptafræði

Frammistöðumat
Viðhorf starfsmanna til frammistöðumats

Andrea Pétursdóttir

Svala Guðmundsdóttir, aðjúnkt
Viðskiptafræðideild

Útskriftarmánuður 2012

HÁSKÓLI ÍSLANDS

Frammistöðumat

Viðhorf starfsmanna til frammistöðumats

Andrea Pétursdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Svala Guðmundsdóttir, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2012

Frammistöðumat

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

© 2012 Andrea Pétursdóttir.

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2012

Formáli

Ritgerð þessi, Frammistöðumat og viðhorf starfsmanna til þess, gildir 12 ECTS einingar sem lokaverkefni höfundar til B.Sc prófs í viðskiptafræði við Háskóla Íslands og var unnin vorið 2012. Leiðbeinandi var Svala Guðmundsdóttir aðjúnkt í viðskiptafræði og vil ég þakka henni kærlega fyrir ómetanlega aðstoð við gerð þessarar ritgerðar.

Einnig vil ég þakka starfsmönnum Arion banka fyrir þátttöku í rannsókn sem unnin var í tengslum við þessa ritgerð. Ég vil þakka Jóhanni Frímanni fyrir að prófarkalesa ritgerðina og að lokum vill ég þakka fjölskyldu minni og vinum fyrir mikla þolinmæði og aðstoð við gerð þessarar ritgerðar.

Útdráttur

Það er mjög mismunandi hversu vel starfsmenn sinna starfi sínu innan fyrirtækja. Mannauðsstjórnun hefur rutt sér til rúms innan fyrirtækja. Hún hefur fært með sér ýmsar lausnir til þess að auka ánægju starfsmanna, minnka starfsmannaveltu og auka þjónustugæði. Ein aðferðin sem mannauðsstjórar hafa innleitt er svonefnt frammistöðumat.

Í þessari ritgerð verður fjallað um frammistöðumat í fyrirtækjum og helstu þætti sem því tengjast. Það sem vakti áhuga höfundar á þessu efni er það hversu gott matið er til þess að auka árangur starfsmanna og fyrirtækis, en er samt sem áður lítið notað á Íslandi.

Frammistöðumat er verkfæri sem notað er til þess að meta starfsmenn. Hvert starf er skilgreint af stjórnanda eða næsta yfirmanni og að því loknu eru sett markmið í samstarfi við starfsmann. Markmiðin eru endurskoðuð að minnsta kosti árlega til þess að sjá hvernig gengur að ná þeim. Þeir starfsmenn sem standa sig vel geta miðlað þekkingu sinni til annarra sem eru með lakari frammistöðu. Starfsmannasamtöl eða frammistöðuviðtöl eru órjúfanlegur hluti af frammistöðumati og er því mjög mikilvægt að vel sé að þeim staðið.

Mörg matskerfi eru til og verður hvert og eitt fyrirtæki að velja kerfi sem hentar þeirra stefnu og markmiðum. Þegar kerfi hefur verið valið verður að standa vel að öllum undirbúningi, upplýsa starfsmenn og stjórnendur um gang mála og framkvæma síðan matið. Þá er nauðsynlegt að veita hverjum starfsmanni góða endurgjöf, svo hann viti hvar hann þarf að bæta sig og hver séu næstu skref. Einnig er mikilvægt að eftirfylgni sé til staðar allt árið um kring. Með eftirfylgni er átt við það að bæði yfirmenn og starfsmenn reyni eftir fremsta megni að vinna að fyrirfram ákveðnum markmiðum og reyni þannig að bæta árangur sinn og þar með fyrirtækisins.

Til þess að skoða betur framkvæmd frammistöðumats og viðhorf starfsmanna til þess, var gerð rannsókn á meðal starfsmanna í þjónustuveri Arion banka. Tilgangurinn var sá að kanna viðhorf þeirra til frammistöðumatsins sem gert er þar. Niðurstöðurnar voru jákvæðar og eru starfsmenn í þjónustuveri Arion banka almennt mjög ánægðir eða

ánægðir með frammistöðumatið. Í þjónustuverinu vinna 37 starfsmenn og svöruðu 25 einstaklingar könnuninni sem er 68% svarhlutfall.

Unnið var með rannsónarspurninguna: *Hvert er viðhorf starfsmanna í Þjónustuveri Arion banka til frammistöðumats?* Rannsóknin var gerð með það að augnamiði að skoða hvað mætti bæta í framkvæmd matsins.

Efnisyfirlit

1 Mannauðsstjórnun 11

1.1 Lykilþættir mannauðsstjórnunar 13

1.1.1 Starfsmannamál 14

1.1.2 Frammistaða 14

1.1.3 Breytingastjórnun 15

1.1.4 Stjórnunarþættir 15

2 Frammistöðumat 16

2.1 Frammistöðuhringurinn 18

2.1.1 Skilgreining á hlutverki 18

2.1.2 Skipulag frammistöðu 18

2.1.3 Þróun og hvatning 19

2.1.4 Umbun í starfi 20

2.2 Matskerfi 20

2.2.1 Einhliða eða tvíhliða mat 21

2.2.2 Einkunnagjöf 22

2.2.3 Rituð umsögn 22

2.2.4 Dreifing 22

2.2.5 Markmiðasetning 23

2.2.6 BARS 23

2.2.7 BOS 23

2.2.8 360°Endurgjöf 23

2.3 Hverjir meta og hvað er metið? 25

2.3.1 Næsti stjórnandi 26

2.3.2 Sjálfsmat 26

2.3.3 Starfsmenn meta stjórnendur 26

2.3.4 Jafningjamat 26

2.3.5 Viðskiptavinir 27

2.3.6 Einstaklingar eða hópar 27

2.3.7 360°Endurgjöf 27
2.4 Matsþættir 27
2.5 Starfsmannasamtöl 28
3 Algeng mistök við frammistöðumat 30
4 Kostir og gallar frammistöðumats 32
5 Endurgjöf og eftirfylgni 33
6 Framkvæmd rannsóknar 35
6.1 Úrvinnsla rannsóknar 36
Niðurstöður 50
7 Umræða og ályktanir 53
8 Lokaorð 55
Heimildaskrá 56
Viðauki I - Spurningakönnun 58

Myndayfirlit

Mynd 1: Níu lyklar mannauðsstjórnunar 11

Mynd 2: Frammistöðuhringurinn 18

Mynd 3: 360°starfsmat 24

Mynd 4: Sex skref til árangurs 25

Mynd 5: Matsþættir við frammistöðumat 28

Mynd 6: Kynjaskipting þátttakenda 36

Mynd 7: Aldursskipting þátttakenda 37

Mynd 8: Starfsaldur 37

Mynd 9: Hversu oft hefur þú farið í frammistöðumat i því starfi sem þú sinnir núna? 38

Mynd 10: Hvert er viðhorf þitt til frammistöðuviðtala? 39

Mynd 11: Eru markmið frammistöðuviðtalsins skýr? 39

Mynd 12: Verður þú stressuð/aður þegar frammistöðuviðtalið nálgast? 40

Mynd 13: Undirbýrð þú þig vel fyrir frammistöðuviðtalið? 41

Mynd 14: Getur þú talað frjálst og áhyggjulaust um öll atriði í frammistöðuviðtalinu? 41

Mynd 15: Hversu auðvelt finnst þér að meta frammistöðu þína útfrá markmiðum sem sett eru? 42

Mynd 16: Þekkir yfirmaður þinn starfið þitt nægilega vel til þess að geta metið hvað felst í því? 43

Mynd 17: Finnst þér þú fá nægja endurgjöf á starfið þitt í matinu? 43

Mynd 18: Finnst þér eftirfylgni vera nægjanleg eftir matið? 44

Mynd 19: Hefur yfirmaður þinn frumkvæði að eftirfylgni með markmiðum sem sett eru í matinu? 45

Mynd 20: Hefur þú frumkvæði að eftirfylgni með markmiðum sem sett eru í matinu? 45

Mynd 21: Færðu nægja endurgjöf eftir frammistöðuviðtalið og fram að næsta viðtali? 46

Mynd 22: Finnst þér frammistöðuviðtalið hafa hjálpað þér að ná árangri í starfi? 47

Mynd 23: Finnst þér frammistöðuviðtalið leiða til aukinnar starfsánægju? 47

Mynd 24: Telur þú frammistöðuviðtalið hafa áhrif á starfsþjálfun þína? 48

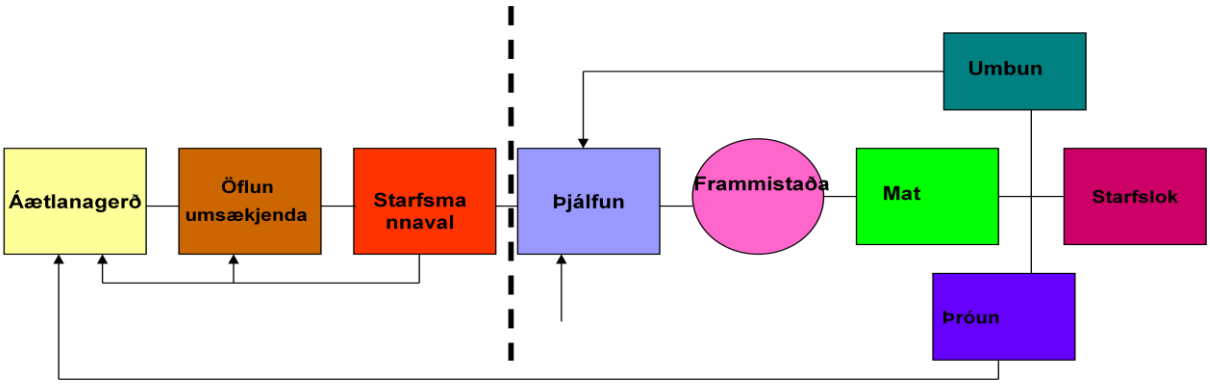
Mynd 25: Telur þú frammistöðuviðtalið hafa áhrif á starfsþróun þína? 48

Mynd 26: Telur þú að regluleg frammistöðuviðtöl hafi áhrif á árangur fyrirtækis? 49

1 Mannauðsstjórnun

Stjórnun mannauðs er orðin einn af lykilþáttum stjórnunar, þar sem lögð er áhersla á það að allir starfsmenn búi yfir yfirgripsmikilli þekkingu og sýni vinnustað sínum og verkefnum hollustu. Í mannauðsstjórnun felst að halda utan um málefni starfsmanna í samræmi við stefnu fyrirtækis eða stofnunar. Mannauðsstjóri sér til þess að starfsmannastefnan sé í takt við viðskiptastefnuna (Johnson, Scholes og Whittington, 2011).

Mannauðsstjórnun snýr að öllum þeim ákvörðunum sem lúta að sambandi á milli starfsmanna og vinnuveitenda og hefur þannig áhrif á möguleika beggja aðila til þess að ná fram markmiðum sínum. Hlutverk mannauðsstjóra, eða þess sem fer með starfsmannamál, er meðal annars að halda utan um allt sem snýr að starfsmönnum og að vinna að markvissri starfsþróun hvers og eins. Mannauðsstjórnun er mikilvæg vegna þess að hún er vetvangur nýsköpunar. Hvernig mannauðsstjórnun er háttað innan fyrirtækja getur verið mælikvarði á frammistöðu þeirra (Björgvin Filippusson, Gylfi Dalman og Ingrid Kuhlman, 2005).



Mynd 1: Níu lyklar mannauðsstjórnunar

Eitt af hlutverkum mannauðsstjóra er að þróa vinnuafl sem getur unnið hvar sem er í heiminum. Með stækkun alþjóðamarkaðar er það verkefni enn mikilvægara og þess vegna er nauðsynlegt fyrir mannauðsstjóra að geta skipulagt og séð um slíkt ferli starfsmanna. Mannauðsstjórar þurfa því að vera vel vakandi fyrir mismunandi

menningarheimum, tungumálakunnáttu, alþjóðalöggjöf og fleiru því tengdu (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, 19. mars 2012).

Í harðnandi samkeppni veltur árangur fyrirtækja oft á þekkingu, færni og getu starfsmannanna. Stjórnendur gera sér æ betur grein fyrir því að í fyrirtækjum er gríðarlega mikilvægt að nýta krafta og þekkingu starfsmanna á sem hagkvæmastan hátt. Mannauðsstjórnun tekur á ýmsum þáttum, s.s. boðmiðlun og samskiptum, frammistöðumati, starfsmannaviðtölum, leiðtogaþjálfun, teymisvinnu og fleiru (Torrington og Hall 2011).

Helstu markmið mannauðsstjórnunar innan fyrirtækja eru meðal annarra að stofnunin sýni árangur, laði að hæfa starfsmenn, veiti umboð til athafna og skapi örvandi atvinnuumhverfi. Einnig felst í markmiðunum að starfsmenn fái tækifæri til starfsþróunar, innleiðing breytinga sé auðveldari og að tryggja endurgjöf á frammistöðu. Með öllum þessum þáttum er reynt að auka starfsánægju og tryggð starfsmanna við fyrirtækið. Annar ávinningur sem hlýst af góðri mannauðsstjórnun innan fyrirtækja eru færri fjarvistir, en reynt er að samþætta vinnu og einkalíf starfsmanna. Meira jafnvægi verður í starfsmannaveltu, því talið er að starfsmenn verði almennt ánægðari í starfi, gæði þjónustunnar aukist sem og samkeppnisforskot og ímynd fyrirtækis verði betri (Björgvin Filippusson, Gylfi Dalman og Ingrid Kuhlman, 2005).

Mikilvægasta auðlind sérhvers fyrirtækis er sá mannauður sem þar er til staðar. Í dag eru störf að breytast mikið og einnig vinnufyrirkomulag hjá fyrirtækjum. Einstaklingar eru frekar ráðnir í verkefni en ákveðið starf. Einnig hafa orðið til ný hugtök með breyttu vinnufyrirkomulagi en þau eru fjarvinna og deildarstörf. Starfsmenn eru í rauninni ráðnir til þess að vinna mörg verkefni og jafnvel hjá fleiri en einum vinnuveitenda. Þetta má kalla þekkingarfyrirtæki framtíðarinnar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000).

Mannauðsstjórnun snýr að öllum þeim ákvörðunum sem lúta að sambandinu á milli starfsmanna og vinnuveitenda. Lögð er áhersla á það að starfsmenn sýni fyrirtæki sínu hollustu og er því mannauðsstjórnun orðin miðlægur þáttur í allri stjórnun innan fyrirtækja. Eftir því sem samband starfsmanna og vinnuveitenda er betra og ákvarðanatakan betri, því betri verður árangur starfsmanna og fyrirtækið nær frekar markmiðum sínum. Til þess að ná tilskildum árangri er mikilvægt að hafa bæði í huga velferð hvers starfsmanns sem og skipulagsheildarinnar allrar. Aukin framleiðni, innlend

og erlend, kalla á mikinn sveigjanleika og aukna framleiðni. Fyrirtæki eru ekki lengur einungis að keppa á heimamarkaði heldur heimsmarkaði og til þess að halda velli í harðnandi samkeppni er einn mikilvægasti þátturinn sá að halda góðu og hæfu starfsfólki. Ef fyrirtæki er með mikla starfsmannaveltu getur það gefið margt til kynna um stöðu þess, bæði jákvætt og neikvætt (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000).

Orðið mannauðsstjórnun er samheiti yfir ýmsar aðferðir sem notaðar eru í stjórnun og hafa veruleg áhrif á framleiðni einstaklinga og fyrirtækja. Samkeppnishæfni byggist að mestu á framleiðni og góðu rekstarumhverfi fyrirtækis. Einn stærsti þátturinn í framleiðni er framleiðni vinnuafls en þá er átt við afköst starfsmanna og hvort verðmætasköpun á hverja klukkustund sé hámörkuð (Ásta Bjarnadóttir, 2006).

Meðal þeirra aðgerða sem taldar eru hafa einna mestu áhrif á framleiðni er árangurstenging launa. Árangurstenging launa er kerfi sem ætlað er að hækka og lækka laun með breytilegum árangri einstaklinga eða hópa. Rannsókn sem gerð var á vegum Háskólans í Reykjavík sýnir að árangurstenging launa er lítið notuð hérlendis. Ef fyrirtæki ætla að taka upp árangurstengingu er best að vinna út frá þeim þáttum sem skila fyrirtæki betri afkomu, þ.e. lækkun kostnaðar eða hækkun tekna. Sem dæmi um leiðir sem hægt er að fara við árangurstengingu launa eru frammistöðubónusar í lok árs, hvatningagreiðslur, bónusar fyrir sölur og margt fleira. Allir þessir þætti eiga það sameiginlegt að krefjast mælingar á frammistöðu (Ásta Bjarnadóttur, 2006).

Þetta ferli er vandasamt og verða stjórnendur að gera sér grein fyrir þeim hindrunum sem verða á veginum. Ef notast er við náttúrulegar mælingar, eins og t.d. sölutölur, þarf jafnan að grípa til huglægs mats á frammistöðu og það er ekki alltaf auðvelt. Einnig krefst þetta kerfi aukins eftirlits og stjórnendur þurfa að gera það upp við sig hvort bónusar, ef þeir eru notaðir, eigi að koma á óvart eða að vera markmið sem starfsmenn viti af (Ásta Bjarnadóttir, 2006).

1.1 Lykilþættir mannauðsstjórnunar

Það má segja að þungamiðja mannauðsstjórnunar skiptist í fjóra meginþætti en þeir eru; starfsmannamál, frammistaða, breytingastjórnun og stjórnunarþættir. Við stjórnun mannauðs er mikilvægt að huga alltaf að þessum þáttum (Torrington og Hall, 2011).

1.1.1 Starfsmannamál

Þekking, hæfni, geta og hvatning starfsfólks getur verið lykillinn að aukinni samkeppnishæfni, skilvirkni og árangri í rekstri. Af þessu má telja að starfsmenn séu ein stærsta og mikilvægasta auðlind fyrirtækja og mikilvægt sé fyrir fyrirtæki að halda vel utan um þau verðmæti (Arney Einarsdóttir, 2011).

Þau fyrirtæki sem vilja laða að sér gott starfsfólk og tryggja að það haldist í starfi þurfa að leggja góðan grunn að starfsmannamálum. Góður árangur í starfsmannamálum getur aukið starfsánægju sem skilar sér í aukinni framleiðni, meiri gæðum og ánægðari og tryggari viðskiptavinum. Mikilvægt er að starfsmannamál séu tengd markmiðum og stefnu fyrirtækja svo þetta takist. Helstu þættir sem starfsmannastjórar þurfa að horfa til eru stefna og skipulagning mannauðsmála, að laða að sér og velja rétt starfsfólk, að halda góðu starfsfólki og að standa rétt að málum við starfslok (Capacent, e.d.).

Mörg fyrirtæki nota starfsmannahandbækur. Tilgangur þeirra er að auðvelda boðskipti á milli yfirmanna og starfsmanna. Í handbókinni má lesa um þær væntingar sem gerðar eru til starfsmanna og einnig þær væntingar sem starfsmenn gera til vinnuveitandans. Eitt af því mikilvægasta sem fram kemur í slíkum handbókum eru skyldur vinnuveitenda gagnvart starfsmönnum og öll þau réttindi sem starfsmenn búa við (Intellecta, e.d.).

1.1.2 Frammistaða

Þegar fyrirtæki hefur náð því markmiði að ráða til sín hæft starfsfólk er mikilvægt að stjórnendur beri ábyrgð á því að starfsmenn séu hvattir í starfi og skuldbundnir starfi sínu. Með því er hægt að hámarka frammistöðu þeirra. Þjálfun og þróun gegnir hér lykilhlutverki. Einnig spilar umbunarkerfi stórt hlutverk þegar kemur að því að hámarka frammistöðu. Með uppbyggilegri gagnrýni er hægt að auka frammistöðu starfsmanna sem slaknað hafa í starfi vegna veikinda eða annarra kvilla. Að leyfa starfsmönnum að taka þátt í hugmyndavinnu og nýsköpun getur einnig leitt til aukinnar skuldbindingar og ánægju í starfi. Allir þessi þættir og/eða samspil þeirra hefur áhrif á frammistöðu starfsmanna (Torrington og Hall, 2011).

1.1.3 Breytingastjórnun

Þriðji lykilþátturinn við stjórnun mannauðs er að geta stjórnað breytingum sem verða innan fyrirtækisins. Breytingar innan fyrirtækja kosta mikla vinnu. Ef vel er að verki staðið og undirbúningur er góður eru meiri líkur á því að vel takist til. Ef stjórnendur eru óþolinmóðir og vilja hrinda breytingum hratt í framkvæmd er líklegt að ferlið muni mistakast (Kotter, e.d.).

Átta þrep Kotter eru gagnleg til leiðbeiningar og stuðla að því að breytingar innan fyrirtækja verði árangursríkar. Fyrsta skrefið er að fá starfsfólkið til þess að skilja mikilvægi breytinganna. Annað skrefið er að mynda teymi sem hrindir breytingum af stað. Þriðja skrefið í ferlinu er að sjá fyrir þær niðurstöður sem geta orðið í framtíðinni. Ef starfsfólk er fært um að sjá þær fyrir sér, eru meiri líkur á þátttöku þeirra í ferlinu. Næsta skref er að viðhalda framtíðarsýn. Á þessu stigi er mikilvægt að starfsmenn skilji það sem er að gerast í kringum þá. Fimmta skrefið í þessu ferli er að fjarlægja hindranir. Með því að ráða talsmann breytinga, verðlauna starfsmenn sem taka virkan þátt og hvetja þá áfram sem taka minni þátt, er hægt að yfirstíga flestar hindranir. Sjötta skrefið snýst um það að varða leiðina að aðalmarkmiðinu, þar sem hægt er að verðlauna starfsmenn fyrir þeirra þátttöku. Án þessara aðgerða eru miklar líkur á því að breytingarnar nái ekki fram að ganga og að mótspyrna myndist. Næst síðasta skrefið er að byggja ofan á breytingarnar, þ.e. að yfirfara stöðuna þegar ein breyting hefur gengið í gegn. Skoðað er hvað vel var gert og hvað hefði mátt gera betur og loks eru ný markmið sett sem starfsmenn vinna að. Áttunda og síðasta skrefið er að innleiða breytingar í menningu fyrirtækisins, kynna hana nýjum starfsmönnum og viðhalda henni hjá núverandi starfsmönnum. Ef þetta gleymist er líklegt að stjórnendur séu komnir aftur á byrjunarreit (Kotter, e.d.).

1.1.4 Stjórnunarþættir

Fjórði þátturinn snýr að því að halda skipulega utan um eiginleika starfsmanna, t.d. frammistöðu, þjálfun, námskeið o.fl. Þættir sem fyrirtæki er skylt samkvæmt lögum að halda skrá yfir og/eða framkvæma eru þættir eins og laun, skattar, samningar, öryggismál o.fl. Með slíkum skráningum og eftirfylgni laga getur fyrirtæki aukið samkeppnisforskot sitt á þau fyrirtæki sem eiga í erfiðleikum með að fylgja slíkum tilmælum (Torrington og Hall, 2011).

2 Frammistöðumat

Í flestum fyrirtækjum fer fram einhvers konar mat á hæfni starfsmanna. Þetta mat er oft óformlegt og ekki eru til skráðar reglur eða leiðbeiningar um framkvæmd þess. Síðustu ár hafa æ fleiri fyrirtæki tekið upp formlegt frammistöðumat (Jens Ólafsson, 2001).

> Með markvissu frammistöðumati er átt við, að allt starfsfólk sé metið eftir stöðluðu kerfi, þannig að hægt sé að bera saman starfsárangur starfsmanna, þó um ólík stafssvið sé að ræða. Með stöðluðu mati er einnig reynt að framkvæma matið á tiltölulega hlutlausan hátt. Takist það ræður fyrirtækið yfir mjög mikilvægum upplýsingum um mannauð sinn, upplýsingum sem gegna mikilvægu hlutverki við skipulagningu starfsmannamála. (Margrét Guðmundsdóttir, 1985, bls. 114).

Markvisst frammistöðumat er það þegar ákveðnir starfstengdir þættir eru metnir, þættir sem starfsmanni er fullkunnugt um, og þeir síðan ræddir við starfsmanninn. Með þessu fær einstaklingur færi á því að sjá hvernig hann stendur sig miðað við kröfur fyrirtækisins og hverjir framtíðarmöguleikar hans eru hjá fyrirtækinu. Þetta mat gefur einnig yfirlit yfir eiginleika einstaklinga og árangur. Frammistöðumat er nauðsynlegt til þess að einstaklingar geti haft möguleika á því að bæta árangur sinn í starfi. Meginhlutverk frammistöðumats er að lýsa sambandinu á milli starfsmanns og starfsins sjálfs á hverjum tíma. Það er þannig einn af grundvallarþáttum áætlanagerða um starfsmannamál (Margrét Guðmundsdóttir, 1985).

Fyrirtæki eru eins mismunandi og þau eru mörg. Þess vegna er mikilvægt að hvert og eitt fyrirtæki aðlagi frammistöðumatið að stefnu sinni. Ákveðna hluti er þó mikilvægt að horfa til við framkvæmd frammistöðumats. Mikilvægt er að yfirmenn þekki starf hvers og eins starfsmanns vel þannig að hægt sé að skilgreina hvað teljist eðlilegur árangur í viðkomandi starfi. Upplýsa þarf starfsmenn um markmið starfsins. Mikilvægt er að frammistöðumat sé þannig framkvæmt að hægt sé að bera saman mat á mismunandi persónum. Hver einstaklingur hefur sínar sterku og veiku hliðar sem þarf að taka tillit til. Frammistöðumat þarf að vera þannig uppsett að það sé auðvelt í notkun að öðrum kosti

er hætta á því að það verði aldrei notað. Mikilvægt er að þeir sem fara yfir matið fari með öll gögn sem trúnaðarmál (Margrét Guðmundsdóttir, 1985).

Frammistöðumat hefur lengi verið notað af starfsmannastjórum erlendis og er skilgreint sem ferli til þess að meta hversu vel starfsmenn standa sig í starfi miðað við fyrirfram ákveðna staðla. Frammistöðumat fer oftast þannig fram að annars vegar er notast við staðla sem greina fyrirframákveðna þætti í starfinu og hins vegar eru tekin starfsmannasamtöl. Bæði hérlendis og erlendis hefur notkun frammistöðumats verið algengara í einkageiranum, þar sem svigrúm til launahækkana í þeim geira er meira. Hjá opinberum stofnunum hérlendis er mikill skortur á því að tekið sé frammistöðumat, þar sem launkerfi er mjög miðstýrt, röðun í launaflokka miðuð út frá menntun og launahækkanir oftast tengdar starfsaldri (Jens Ólafsson, 2001).

Markmiðið með frammistöðumati er að bæta árangur í rekstri. Fyrirtæki á Íslandi hafa í auknum mæli verið að taka upp frammistöðumat, oft tengt árlegum starfsmannaviðtölum. Í rannsókn, sem viðskiptadeild við Háskólann í Reykjavík stóð fyrir, voru fulltrúar 190 stærstu atvinnurekenda á Íslandi spurðir að því hversu stórt hlutfall stjórnenda og starfsmanna færi í gegnum formlegt frammistöðumat. Niðurstöðurnar sýna að minna en helmingur skipulagsheilda hefur komið á fót frammistöðumati. Einnig kom fram að frammistöðumat er algengara í stærri skipulagsheildum og er einungis til staðar hjá þriðjungi opinberra stofnana (Finnur Oddson, 2006).

Með innleiðingu á kerfisbundnu frammistöðumati er reynt að ná ýmsum markmiðum sem hjálpa fyrirtækjum við það að auka árangur sinn á markaði. Unnið er að því að auka skilning starfsmanna á því hvers ætlast er til af þeim, tengja saman laun og frammistöðu þeirra og leiðbeina starfsmönnum og auðvelda þeim að ná árangri. Ef hugað er að þessum þáttum geta þróunarmöguleikar starfsmanna aukist sem og starfsánægja. Þetta leiðir svo til aukinnar framleiðni og afkasta og eykur þjónustu og gæði framleiðslunnar (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).

Mörg ráðgjafafyrirtæki bjóða upp á heildarlausnir á sviði frammistöðustjórnunar og má þar t.d. nefna Capacent ráðgjöf, Hugtak mannauðsráðgjöf og Intellecta. Ráðgjöfin felst í ýmsum þáttum, eins og starfsgreiningu, innleiðingu og framkvæmd frammistöðumats, innleiðingu og framkvæmd á 360°endurgjöf, vinnustaðagreiningu,

úrvinnslu á niðurstöðum og þannig mætti lengi telja. Fyrirtækið Tölvumiðlun er komið með kerfi sem reiknar út niðurstöður úr frammistöðumati á auðveldan hátt (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, 19. mars 2012).

2.1 Frammistöðuhringurinn

Frammistöðuhringurinn snýr að þeim mikilvægu þáttum sem þarf að huga að þegar kemur að frammistöðumati. Frammistöðuhringurinn inniheldur allt frá skilgreiningu starfa til endurgjafar og eftirfylgni (Torrington og Hall, 2011). Á mynd nr. 2 má sjá frammistöðuhringinn og í hverju hann felst.

Mynd 2: Frammistöðuhringurinn

2.1.1 Skilgreining á hlutverki

Þegar að því kemur að skilgreina hlutverk starfsmanna er gott að notast við starfsgreiningu. Starfsgreining er leið sem notuð er til þess að safna upplýsingum og meta störf innan fyrirtækja. Helstu þættir starfsgreiningar eru t.d. tilgangur starfs, ábyrgð og hlutverk þess sem sinnir starfinu og hæfni og þekking sem þarf til starfsins. Mikilvægt er að starfsgreining sé unnin í samstarfi við starfsmann svo ekki komi upp leiði hjá starfsmanni vegna óspennandi verkefna og/eða markmiða. Hlutverk og ábyrgð yfirmanns á hverju sviði fyrir sig er síðan að staðfesta starfsgreininguna, halda utan um starfsgreiningar og endurskoða þær reglulega. Ekki er nóg að greina starf einu sinni, því breytingar í umhverfi fyrirtækja og á starfsemi geta haft áhrif á starfsgreininguna (Garðabær, e.d.).

2.1.2 Skipulag frammistöðu

Í upphafi eru sett markmið sem starfsmanni er ætlað að ná. Mikilvægt er að við markmiðasetningu sé samvinna á milli starfsmanna og yfirmanna, svo ekki komi upp óánægja. Markmiðin eru sett til þess að nýta starfsmenn betur um leið og möguleikar eru fyrir starfsþróun. Gott er að forgangsraða markmiðum en mörg fyrirtæki notast við SMART til þess að lýsa markmiðum hvers starfsmanns.

S – Specific (Skýr)

M – Measureable (Mælanlegt)

A – Appropriate (Alvöru)

R – Relevant (Raunhæf)

T – Timed (Tímasett)

Það er misjafnlega auðvelt fyrir deildir innan fyrirtækja að setja sér markmið. Auðveldara getur verið fyrir framleiðslufyrirtæki en þjónustufyrirtæki að setja mælanleg markmið (Torrington og Hall, 2011).

Tímasetning fyrir hvern þátt verður að vera skipulögð samkvæmt hverju markmiði en það eru ekki sömu tímamörk fyrir öll markmið. Þegar markmiðum hefur verið náð er mikilvægt að stjórnendur og starfsmenn hittist og fari yfir markmiðin. Er þá skoðað hvort bæta þurfi fleiri markmiðum við, breyta þeim eða jafnvel sleppa einhverjum úr. Fimm til sex markmið fyrir hvern einstakling er gott viðmið á hverju tímabili. Það er ekki gott að láta starfsmann einungis fá starfslýsingu eða lista með markmiðum. Gera verður markmiðin í samstarfi við starfsmann svo líklegra sé að hann geti og hafi áhuga á því að ná þeim markmiðum sem stefnt er að. Vænlegra er að gefa starfsmönnum lýsingu á því *hvað* eigi að gera, í stað þess að segja þeim *hvernig* gera eigi hlutina. Þannig fá starfsmennirnir svigrúm til þess að nálgast starfið á viðeigandi hátt og eins og þeim best þykir. Þegar starfsmönnum er gefinn kostur á þessu eru meiri líkur á því að þeir skuldbindi sig fyrirtækinu og að starfsmennirnir fái ákveðna eignartilfinningu gagnvart starfinu sem þeir eru að sinna. Mikilvægt er að hafa undirbúið stuðning, þróun og auðlindir sem nauðsynlegar eru til þess að starfsmenn geti náð markmiðum sínum. Án stuðnings er ólíklegt, jafnvel frá frammúrskarandi starfsmönnum, að þeir nái þeirri frammistöðu sem vænst er (Torrington og Hall, 2011).

2.1.3 Þróun og hvatning

Þróun og hvatning í starfi er starfsmönnum mjög mikilvæg. Samkvæmt könnun sem Locke og Latham framkvæmdu árið 2002 kemur fram að starfsmenn eru mun líklegri til þess að auka frammistöðu sína ef þeir fá umbun fyrir vel unnin störf og einnig verða þeir opnari fyrir meira krefjandi verkefnum (Ehrenhard, 2009).

Þegar kemur að starfsþróun er mikilvægt að ekki verði til falsvonir hjá starfsmönnum. Þeir starfsmenn sem vænta þess t.d. að fá stöðuhækkun sem þeir síðan

ekki fá, geta orðið fyrir miklum vonbrigðum sem aftur bitnar á frammistöðu þeirra í starfi. Mikilvægt er að hvetja starfsmenn á réttan hátt, veita þeim umbun fyrir vel unnin störf og jafnvel flytja starfsmenn til í starfi ef það á við og ef starfsmaður er samþykkur þeirri þróun (Ehrenhard, 2009).

2.1.4 Umbun í starfi

Formlegt mat og umbun eru nátengd hugtök. Umbun sem býðst fyrir bætta frammistöðu getur verið hvetjandi ef hún er sanngjörn. Umbun þarf ekki að vera í formi peninga. Helsta markmið fyrirtækja sem nota umbun er að auka áhuga og hollustu starfsmanna og hvetja þá til bættrar frammistöðu. Umbunakerfi geta verið góð leið til þess að laða að gott starfsfólk því umbunakerfi fyrirtækja getur sagt margt um viðhorf þeirra. Umbunakerfi miða að því að halda í bestu starfsmennina með því að umbuna þeim betur en almennt tíðkast á vinnumarkaði og þannig hvetja þá sem eru lakari til aukinnar frammistöðu (Baeten, 2004).

2.2 Matskerfi

Óháð því hvaða kerfi er notað er mikilvægt að hafa í huga að það sem skiptir mestu máli varðandi umfjöllun um frammistöðumatið er samskipti við starfsmenn, sem og hvernig hægt er að bæta frammistöðu starfsmanna. Ferlið snýst um það að fá starfsmenn til þess að vilja gera betur en ekki eingöngu að fylla út stöðluð eyðublöð (Ásta Bjarnadóttir, 1998).

Mikilvægt er að stjórnendur nýti sér þau tækifæri sem völ er á til þess að mæla mikilvæga árangursþætti. Með hjálp háþróaðs hugbúnaðar- og upplýsingakerfa hafa skapast aukin tækifæri til öflunar, greiningar og birtingar gagna og upplýsinga (Sigrún Þorleifsdóttir, 2011).

Í grein eftir Sigrúnu Þorleifsdóttur er greint frá þremur meginástæðum árangursmælinga. *Í fyrsta lagi* þarf oft að uppfylla lagalegar eða siðferðilegar skyldur sem lagðar eru á fyrirtæki af þriðja aðila og eru þá mælingar gerðar til þess að uppfylla þau skilyrði. *Í öðru lagi* geta mælingar haft þann tilgang að hjálpa stjórnendum að sinna hlutverki sínu og má þar helst nefna það að stjórna, skipuleggja, gera áætlanir og hafa eftirlit með því að reksturinn gangi í samræmi við væntingar og markmið. *Í þriðja lagi*

getur mælingin haft þann tilgang að veita stjórnendum og starfsmönnum endurgjöf og geta þannig haft áhrif á starfshvatningu (Sigrún Þorleifsdóttir, 2011).

Nauðsynlegt er að velja mælikvarða af kostgæfni ef árangur á að hafa jákvæð og raunveruleg áhrif á rekstarniðurstöður. Mikilvægt er að stjórnendur tryggi að gögn sem byggt er á séu áreiðanleg og þess vegna er gott að hafa mælikvarða einfalda. Mælikvarðar eiga að hafa augljósan tilgang og vera í beinum tengslum við stefnu og heildarárangur fyrirtækis (Sigrún Þorleifsdóttir, 2011).

2.2.1 Einhliða eða tvíhliða mat

Frammistöðumat er ýmist einhliða eða tvíhliða. Tvíhliða mat er sennilega betur þekkt hérlendis undir nafninu starfsmannaviðtöl (Ásta Bjarnadóttir, 1998).

Í tvíhliða frammistöðumati felst í raun samningaviðræður á milli starfsmanns og yfirmanns. Þeir hittast og fara yfir ákveðin markmið sem ætlast er til þess að starfsmaður vinni eftir. Að ári liðnu hittast þessir einstaklingar svo aftur og fara yfir hvernig til hefur tekist. Þótt yfirmaður hafi ef til vill síðasta orðið þá er starfsmaðurinn virkur þátttakandi í að móta sín markmið og þar með sitt frammistöðumat. Tvíhliða frammistöðumat á vel við þegar stjórnendur eiga í hlut og/eða þegar starfsmaður er með sérþekkingu eða vinnur sérhæft starf (Ásta Bjarnadóttir, 1998).

Í einhliða frammistöðumati felst að yfirmaður metur undirmenn sína án þess að starfsmannaviðtal um markmið starfsins fari fram. Fyrirtækið ákveður hvaða hegðun skuli meta, hvaða mælikvarða skuli nota, og hvaða kröfur skuli gerðar. Stjórnandi gefur svo hverjum og einum starfsmanni einkunn fyrir hvern og einn þátt sem meta á og kynnir svo loks niðurstöðurnar fyrir starfsmanninum munnlega eða skriflega (Ásta Bjarnadóttir, 1998).

Hvort sem valið er einhliða eða tvíhliða mat er mikilvægt að stjórnandi gefi sér tíma til þess að fara yfir niðurstöðurnar með hverjum starfsmanni. Ef matið hefur leitt í ljós einhverja veikleika eða vandamál er nauðsynlegt að ná samkomulagi um framhaldið og þá helst hvað starfsmaður getur gert til þess að bæta sig og hvað stjórnandi getur gert til þess að styðja við þá breytingu (Ásta Bjarnadóttir, 1998).

2.2.2 Einkunnagjöf

Þetta er algengasta aðferðin sem notuð er þegar frammistöðumat er tekið upp og felur það í sér að yfirmaður eða framkvæmdarstjóri metur frammistöðu starfsmanns út frá fyrirfram ákveðnum mælikvarða. Kvarðinn er yfirleitt á bilinu 3-5 og er mismunandi lýsing fyrir hvern lið. Algengast er að metin sé frammistaða í starfi, kunnátta, hegðun og þekking. Hægt er að útbúa minnismiða fyrir hvern einstakling sem ekki er í efsta flokki, skrá niður forsendur með matinu og stutt yfirlit um það hvernig sé hægt að bæta frammistöðu. Vænlegt er að þeir sem eru í efsta flokknum deili sínum vinnuaðferðum með hinum starfsmönnunum þeim til lærdóms. Mikilvægt er að starfsmaður taki virkan þátt í eigin mati og komi sjálfur með hugmyndir að úrbótum á eigin frammistöðu í stað þess að yfirmaður komi með hugmyndir sem jafnvel henta starfsmanni illa (Leadership and management, 2009).

2.2.3 Rituð umsögn

Þegar gefnar eru umsagnir er yfirlit skrifað um þau stig frammistöðu sem náðst hafa. Best er að umsögn sé skipulega fram sett og taki á fyrirfram ákveðnum þáttum sem tengjast starfinu. Kosturinn við umsagnir er sá að þær gefa ekki hlutlægt mat, eins og getur gerst þegar einkunnir eru gefnar. Umsögn getur einnig falið í sér framtíðarmarkmið og hvað sé nauðsynlegt að gera til þess að ná þeim markmiðum. Ókostirnir við umsagnir eru þeir að stjórnendur geta átt erfitt með að festa á blað hverju þeir vilja koma á framfæri við starfsmen. Umsagnir ætti að vinna í samstarfi við starfsmann. Góð leið er að skrifa niður fyrir starfsmannaviðtal nokkrar athugasemdir sem vert væri að skoða, fá hugmyndir starfsmanns, og komast loks sameiginlega að niðurstöðu sem báðir aðilar eru sáttir við (Leadership and management, 2009).

2.2.4 Dreifing

Dreifing snýst um það að skipta starfsmönnum upp eftir frammistöðu. 10% efstu, 20% næst efstu, 40% meðal, 20% næst neðstir og 10% neðstir. Flestir starfsmenn eru í miðjuhópnum. Þessi aðferð er oft notuð í stórum fyrirtækjum og er að verða mun vinsælli en áður. Þessi aðferð kemur í veg fyrir það að allir einstaklingar séu metnir svipað eða eins. Hver starfsmaður er metinn út frá öðrum starfsmönnum þannig að niðurstaðan er þvinguð. Kosturinn við þessa aðferð er sá að niðurstöðurnar gefa vel til kynna hverjir þurfa að bæta sig í starfi (Leadership and management, 2009).

2.2.5 Markmiðasetning

Með markmiðasetningu er reynt að ná markmiði sem sett er á fyrirfram ákveðnum tíma, oftast einu ári. Eftir ár eru niðurstöðurnar skoðaðar og skoðað hvernig gekk að ná markmiðunum (Schuler og Jackson, 2006).

2.2.6 BARS

Í BARS kerfinu nota stjórnendur starfslýsingu til þess að skilgreina þá þætti sem starfið inniheldur og setja síðan upp mælikvarða, oft á bilinu 1-10. Möguleg frammistaða í hverjum þætti starfsins er skipt niður á mælikvarðann. Stjórnandi eða næsti yfirmaður metur frammistöðu starfsmannsins og finnur þann mælikvarða sem best á við. Kerfið er háð starfinu og þess vegna eru skalar þessir ekki eins í öllum störfum. Kostir kerfisins eru þeir að það er auðvelt í notkun og auðskiljanlegt. Ókostirnir eru þeir að það er mjög tímafrekt að búa til skala fyrir hvert starf og þeim þarf að breyta ef starfið tekur einhvers konar breytingum (Schuler og Jackson, 2006).

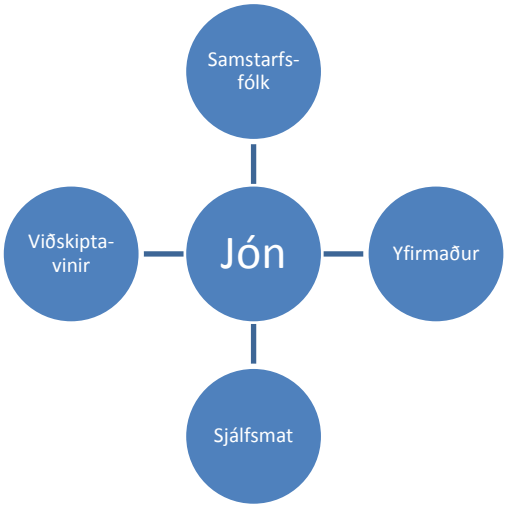
2.2.7 BOS

Þetta kerfi byggir á hegðun starfsmanna og hversu oft ákveðin hegðun á sér stað. Tíðni hegðunar er mæld á þann hátt að mögulegt er að fá heildarniðustöðu á frammistöðu starfsmanns. Þetta kerfi er oft talið betra en BARS vegna þess að sá sem metur starfsmann tekur meiri þátt í ferlinu og því er auðveldara að gagnrýna starfsmenn á uppbyggilegan hátt. Við það verður starfsmaður opnari fyrir hugmyndum sem yfirmaður kemur með. Þessi aðferð er talin góð vegna þess að það er auðvelt að viðhalda markmiðum, skilgreinina góða og slæma frammistöðu, veita endurgjöf og skilgreina þörf á þjálfun. Þessi aðferð er tímafrek og umfangsmikil líkt og BARS (Bohlander, 2011).

2.2.8 360°Endurgjöf

360°endurgjöf hefur náð miklum vinsældum og hafa nánast öll Fortune 500 fyrirtækin innleitt þessa tegund endurgjafar. Aðferðin hefur verið notuð í um 30 ár og hefur þótt nýtast vel við endurgjöf á frammistöðu og sem tæki til starfsþróunar (Herdís Pála Pálsdóttir, 2000).

360°endurgjöf felst í því að starfsmaður er metin út frá mismunandi sjónarhornum, t.d með sjálfsmati, mati samstarfsfólks, mati yfirmanna, mati undirmanna, mati viðskiptavina og einnig hlutlægum mælingum. Á mynd nr. 3 má sjá dæmi um aðila sem koma að því að meta starfsmann. 360°endurgjöf hentar vel þar sem skipulag er flatt, vegna þess hve erfitt það getur verið fyrir yfirmenn að meta allan þann fjölda undirmanna sem þeir hafa. Einnig getur verið að undirmenn hafi sértækari þekkingu en yfirmenn og því sé erfiðara að meta.



Mynd 3: 360°starfsmat

Með þessu mati fær yfirmaður víðtækara mat á undirmönnum sínum, sem og starfsfólki, og gefur það góðar upplýsingar um það hvernig hver starfsmaður stendur sig gangvart öðrum í fyrirtækinu. Í mörgum fyrirtækjum þar sem starfsmaður er metin af undirmönnum, samstarfsmönnum og yfirmönnum, er einnig ætlast til þess að hann fylli út sjálfsmatseyðublað. Í þeim upplýsingum er hægt að sjá þau atriði sem viðkomandi metur sig betur í en aðrir (Herdís Pála Pálsdóttir, 2000).

360°endurgjöf krefst mikils undirbúnings og ef ekki er vel að honum staðið eru líkur á því að matið muni ekki standast tilhlýðilegar væntingar. Þessi aðferð er einnig mjög tímafrek en er þó líkleg til þess að skila góðum og gagnlegum upplýsingum. Margir benda á það að þetta mat sé gagnlegt til þess að mæla þá grundvallarþætti eða grundvallarhæfni sem nauðsynleg er til þess að geta innt starf sitt vel af hendi. Í byrjun þarf fyrirtæki að svara þeirri spurningu hverju ætlað er að ná fram með matinu þannig að það standist væntingar. Hægt er að nota matið í þeim tilgangi að bæta samskipti, leggja grunn til starfsþróunar, stilla saman stefnu og menningu eða til þess að styðja við frammistöðumat (Herdís Pála Pálsdóttir, 2000).

Endurgjöf ætti að taka mið af almennri frammistöðu til langs tíma en ekki einstökum atburðum sem upp koma í hugann rétt áður en matið eða endurgjöfin fer fram. Góð endurgjöf, sem tilgreinir bæði styrkleika og veikleika starfsmanna, er líkleg til þess að

auka framleiðni. Mikilvægt er að hver starfsmaður fái endurgjöfina persónulega afhenta til yfirferðar. Ekkert gagn er í því að skrá niðurstöðurnar ef það ekki er farið yfir þær með starfsmönnum og þeim veitt nauðsynleg endurgjöf (Herdís Pála Pálsdóttir, 2000).

Grunnhugmynd 360°matsins samkvæmt Outcome er að opna fyrirtækjamenningu og minnka spennu vegna ágreinings. Stefnumótandi ákvarðanataka verður betri sem og viðbrögð fyrirtækis við þeim innri og ytri málum sem þarfnast úrbóta. Með þessu mati getur traust til stjórnenda aukist sem bætir ekki aðeins samskipti innan fyrirtækis, heldur lýsir sér einnig í ánægðari viðskiptavinum. Afleiðingin verður sú að kjarnafærni fyrirtækis og samkeppnisforskot nýtist betur (Björn Freyr Ingólfsson, e.d.). Á mynd nr. 4 má sjá hugmyndafræðina sem Outcome notar við 360°mat.

Mynd 4: Sex skref til árangurs

Í dag er auðveldara fyrir fyrirtæki að nýta sér 360°endurgjöf, þar sem hún er ekki eins dýr í framkvæmd og áður. Spurningar eru lagðar fram með rafrænum hætti í gegnum tölvupóst sem er örugg leið fyrir upplýsingar sem ekki mega vera sýnilegar öllum. Með þessu móti er einnig auðvelt fyrir starfsmenn að svara matinu og úrvinnsla ganga verður auðveldari og niðurstöðurnar koma fyrr en ella (Björn Freyr Ingólfsson, e.d.).

2.3 Hverjir meta og hvað er metið?

Brýnt er að vanda val á þeim þáttum og mælitækjum sem leggja skal til grundvallar í frammistöðumati starfsmanna. Það þarf að finna þá þætti sem mæla frammistöðu starfsmanna miðað við markmið og stefnu fyrirtækis. Forðast ber að mæla einungis þá þætti sem auðvelt er að mæla, þar sem þeir duga oft ekki til þess að mæla raunverulega frammistöðu starfsmanna. Það getur tekið langan tíma að finna réttu þættina og mælitækin en það tekst með góðu samstarfi stjórnenda og starfsmanna. Hér á landi er algengast að næstu yfirmenn meti sína undirmenn og öfugt. Minna er um 360°endurgjöf og getur ástæðan fyrir því verið smæð fyrirtækja (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).

2.3.1 Næsti stjórnandi

Næsti yfirmaður starfsmanns er oft talinn hæfastur til þess að meta starfsmanninn, þar sem hann þekkir starfsmanninn betur en aðrir og einnig starfið sem hann sinnir. Þó kæmi það sér betur og myndi veita betri sýn á frammistöðu starfsmanns ef fleiri kæmu að því. Við þessa framkvæmd er oftast notast við stöðluð eyðublöð sem fyllt eru út. Rannsóknir hafa sýnt fram á það að mat yfirmanna er áreiðanlegra en bæði jafningjamat og mat undirmanna (Riggio, 2003).

2.3.2 Sjálfsmat

Sjálfsmat er það þegar starfsmenn meta sína eigin frammistöðu. Sjálfsmat er líklegt til þess að auka starfsánægju og getur verið gott tæki til persónulegrar þróunar í starfi. Þessi aðferð er líkleg til þess að koma betur út en þegar starfsmenn miða sig við aðra starfsmenn, því þá er hætta á því að þeir ofmeti frammistöðu sína. Þetta kerfi er oftast framkvæmt þannig að starfsmaður fyllir út eyðublað þar sem hann leggur mat á sjálfan sig og yfirmaður fyllir út hliðstætt eyðublað um starfsmanninn. Þessar niðurstöður eru síðan bornar saman og eru oft grunnurinn að starfsmannasamtali. Gallarnir við þetta kerfi eru þeir að það geta komið upp skekkjur og líkur eru á því að niðurstöður sýni ekki rétta mynd af frammistöðu starfsmanns (Schuler og Jackson, 2006).

2.3.3 Starfsmenn meta stjórnendur

Þegar starfsmenn eiga að meta stjórnendur eru miklar líkur á því að starfsmenn hafi ekki allar upplýsingar um frammistöðu yfirmanns síns. Starfsmenn þekkja samskipti sín við yfirmenn, þekkja starfið og fleira því tengdu, og geta metið hann út frá þeim þáttum. Mikilvægt er að nafnleynd ríki að öðrum kosti er líklegt að starfsmenn muni ekki svara hlutlaust og heiðarlega (Schuler og Jackson, 2006).

2.3.4 Jafningjamat

Í jafningjamati meta starfsmenn hvorn annan. Þetta mat getur verið til góðs, þar sem starfsmenn beina athyglinni oft að hlutum sem aðrir gera ekki. Gallinn við þetta kerfi er að starfsmönnum getur fundist óþægilegt að gagnrýna samstarfsfélaga sína. Þar af leiðandi er þessi aðferð ekki mikið notuð (Riggio, 2003).

2.3.5 Viðskiptavinir

Fyrirtæki leita í auknum mæli til viðskiptavina sinna við mat á frammistöðu starfsmanna með því að biðja þá um að fylla út stöðluð eyðublöð. Þetta kerfi virkar best þegar samskipti á milli starfsmanna og viðskiptavina eru mikil og samband hefur myndast á milli þeirra. Þetta getur þó verið flókið í framkvæmd og verður að standa vel að því. Í þessu mati eru miklar líkur á skekkjum, þar sem ósáttur viðskiptavinur skilar ekki inn heiðarlegu mati og er líklegur til þess að ýkja slæma upplifun. Óánægja getur komið upp þegar markmið viðskiptavina og fyrirtækis fara ekki saman (Riggio, 2003).

2.3.6 Einstaklingar eða hópar

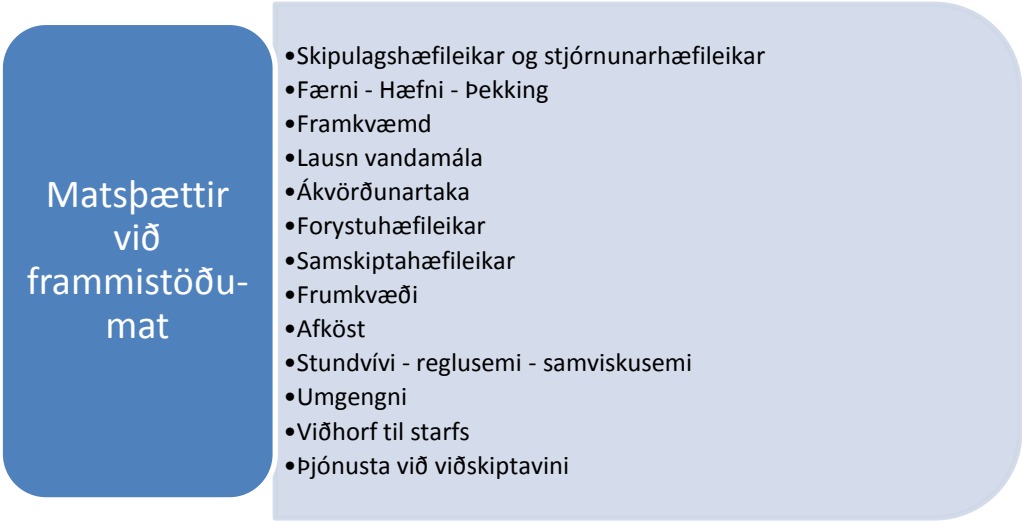
Yfirleitt eru einstaklingar metnir sér út frá því hvernig frammistaða þeirra er miðað við ýmsa þætti. Oft getur þó verið erfitt að mæla frammistöðu einstaklings þegar um hópa- eða teymisvinnu er að ræða. Í slíkum tilfellum er mikilvægt að meta hópinn sem eina heild. Mat á hópum getur verið góð leið til þess að hindra svonefnd „olnbogaáhrif“, þ.e. að samkeppnin, um t.d. hærri laun vegna góðrar frammistöðu, geti leitt til þess að starfsmenn reki olnbogann í aðra til þess að draga úr þeirra frammistöðu og um leið að auka sína. Til þess að koma í veg fyrir þetta er frammistöðumat á hópum góð lausn. Fyrirtæki erlendis hafa tekið upp tvískipt frammistöðumat, annars vegar mat á einstaklingsframmistöðu og hins vegar mat á frammistöðu hópsins í heild (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).

2.3.7 360°Endurgjöf

Hugmyndin á bak við 360°endurgjöf er að fá upplýsingar um frammistöðu starfsmanns frá mörgum aðilum. Upplýsingar eru þá t.d. fengnar hjá yfirmönnum, undirmönnum, samstarfsmönnum og viðskiptavinum (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997). Fjallað er um 360°endurgjöf í kafla 3.2.8.

2.4 Matsþættir

Margar tegundir af frammistöðumati hafa verið notaðar í þeim tilgangi að meta frammistöðu starfsmanna og að tryggja þeim þannig hlutdeild í árangri fyrirtækja. Sérstaklega í einkafyrirtækjum er það höfuðmarkmið að skila eigendum hámarksarði og er því oft verið að meta þá þætti sem geta skapað tekjur. Þó er það misjafnt eftir fyrirtækjum og stofnunum hvaða þættir eru metnir hverju sinni í frammistöðumati. Á mynd nr. 5 má sjá dæmi um þætti sem notaðir eru í frammistöðumati (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).



Mynd 5: Matsþættir við frammistöðumat

Hjá hinu opinbera byggist frammistöðumat oft á eftirfarandi þáttum:

Starfræksla: Hvernig starfsmaður rækir starf sitt.

Árangur: Hvaða árangri starfsmaður nær út frá markmiðum fyrirtækis.

Hegðun: Hvernig framkoma, hegðun og aðferð starfsmanns er,út frá því hvað kemur fyrirtækinu best (Margrét Guðmundsdóttir, 1985).

Starfræksla starfsmanns tengist ástundun og vandvirkni hans, hvernig hann tekst á við vandamál sem upp geta komið og hvernig samstarf hans er við aðra starfsmenn. Árangur tengist því hvernig starfsmaður leysir af hendi árangursmarkmið fyrirtækisins. Framkoma, hegðun eða aðferð starfsmanna er metin út frá því hvernig hún fellur að markmiðum fyrirtækisins. Með starfsmannasamtali er reynt að setja markmið, sem starfsmaður vinnur að, og þannig ætti hann að geta séð auðveldlega hvenær hann er að gera það sem til er ætlast, hvenær hann er að gera betur og hvenær of lítið (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).

2.5 Starfsmannasamtöl

Starfsmannasamtöl eru órjúfanlegur hluti af frammistöðumati en þó geta þau einnig staðið ein og sér. Þannig er hægt að bjóða uppá stafsmannasamtöl án þess að formlegt frammistöðumat fari fram. Mikilvægt er að starfsmaður hafi góða tilfinningu fyrir

viðtalinu og fái tækifæri til þess að tjá sig opinskátt. Gæta verður þess að ekki sé um einhvers konar yfirheyrslu að ræða (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).

Helstu ástæður fyrir starfsmannaviðtali er þær að starfsmaður skilji betur hvers ætlast er til af honum í starfi, að starfsmaður njóti leiðsagnar til meiri árangurs og að starfsmaður sé upplýstur um þróun starfsins og möguleikum á stöðubreytingum og frama. Einnig er mikilvægt að starfsmaður hafi tækifæri til þess að þróast í starfi og að starfsmaður sé betur búin undir framtíðarverkefni. Allir þessi þættir eru líklegir til þess að auka ánægju starfsmanna. Meginmarkmið starfsmannasamtala eru að veita starfsmanni upplýsingar, fá tillögur að úrbótum, styrkja góða frammistöðu starfsmanns, breyta rangri hegðun, hvetja hann og að komast að sameiginlegri niðurstöðu um framhaldið (Jens Ólafsson, 2001).

Þegar kemur að starfsmannasamtölum er mikilvægt að yfirmenn geri sér grein fyrir þeim kostum og göllum sem geta fylgt viðtalinu. Helstu kostir starfsmannaviðtala eru þeir að þau veita yfirmönnum yfirsýn yfir mannauð fyrirtækis. Þetta er gott tækifæri til þess að samræma starfsmannastjórnun innan fyrirtækis. Þau geta leitt til aukins upplýsingaflæðis sem getur aftur leitt af sér bætt samskipti yfir- og undirmanna. Vænlegt er ef yfirmaður getur rætt liðsheildina í viðtalinu og fengið innsýn í gegnum starfsmennina. Að endingu getur starfsmannasamtal verið gott stjórntæki til þess að skýra þau markmið og væntingar sem yfirmaður hefur til starfsmanna. Helstu gallar sem nefna má þegar kemur að starfsmannasamtölum eru að hætta er á því að viðtal fari úr böndunum og líkur eru á því að það leiðist út í persónulega umræðu. Eyðublöð sem fylgja viðtalinu geta verið illa hönnuð og erfitt að fara eftir þeim. Tímaskortur getur bitnað á viðtalinu og án eftirfylgni er jafnvel betra að sleppa því. Mikilvægt er að yfirmenn leggi sig fram um að vinna úr þessum göllum og komist þannig hjá vandamálum sem fylgt geta viðtölunum (Jens Ólafsson, 2001).

3 Algeng mistök við frammistöðumat

Í frammistöðumati á sér oft stað huglægt frekar en hlutlægt mat og getur það valdið ákveðnum skekkjum. Þegar framkvæma á matið þarf stjórnandi að gæta þess að falla ekki í gryfjur þegar einstakir starfsmenn eru metnir. Hægt er að koma í veg fyrir þetta með þjálfun starfsmanna eða tilkomu nýrra nákvæmari kerfa. Mikilvægt er að hafa í huga að þetta á að vera langtímamarkmið en ekki flýtisverk í þeim tilgangi að uppfylla einhverja staðla (Torrington og Hall, 2011).

Geislabaugsáhrif eru það þegar stjórnandi gerir þau mistök að meta eiginleika starfsmanns út frá öðrum jákvæðum eiginleikum hans. Stjórnandi gerir þá ráð fyrir því að starfsmaður sem er mjög fær á einu sviði sé það einnig á fleiri sviðum. Andstæðan við geislabaugsáhrif eru horn-áhrif. Horn-áhrif kallast það þegar yfirmaður sér aðeins það neikvæða við starfsmann og „neitar“ að beina athygli að því sem starfsmaður er raunverulega að gera vel (Torrington og Hall, 2011).

Yfirmenn geta fallið í þá gryfju að meta alla starfsmenn jafnt þótt þeir standi sig misvel. Líkur eru á þessu þegar stjórnendur eru með marga undirmenn eða hafa lítinn tíma til þess að framkvæma matið og skoða niðurstöður (Schuler og Jackson, 2006).

Hærra mat á sér stað þegar allir starfsmenn fá hærra mat en þeir raunverulega ættu að fá. Hver það er sem metur getur þar haft áhrif, t.d. er líklegt að starfsmaður gefi yfirmanni sínum hærri einkunn. Lægra mat er andstæðan við hærra mat. Lægra mat er það þegar allir fá lægri stig en þeir raunverulega ættu að fá. Þeir sem eru líklegir til þess að meta þannig eru óreyndir stjórendur, þeir sem fá almennt lágt úr mati og þeir sem eru með lágt sjálfsálit. Einnig geta þau mistök átt sér stað að stjórnandi hafi almennt lítinn tíma til þess að huga að frammistöðumatinu. Þegar styttast fer í matið byrjar stjórnandi loks að fylgjast með frammistöðu starfsmanna þannig að matið nær yfir mjög stutt tímabil. Við þessar aðstæður geta starfsmenn lært þá hegðun að auka frammistöðu sína þegar þeir vita að líða fer að matinu (Schuler og Jackson, 2006).

Fyrstu kynni er það þegar stjórnandi notar upplýsingar og fyrstu kynni um starfsmann til þess að meta frammistöðu hans. Stjórnandi virðir að vettugi þær upplýsingar sem ekki styðja við matið en velur þær upplýsingar sem það gera. Andstæður er það þegar

ólíkir starfsmenn eru bornir saman. Til dæmis þegar meðalgóður starfsmaður er borin saman við mjög góðan starfsmann lækkar matið á þeim meðalgóða niður í það að verða léleg frammistaða. Hins vegar þegar meðalgóður starfsmaður er borinn saman við lélegan starfsamann getur frammistaðan litið út fyrir að vera það góð að starfsmaður sem almennt er talinn meðal góður er flokkaður sem afburðastarfsmaður (Schuler og Jackson, 2006).

4 Kostir og gallar frammistöðumats

Þegar kemur að frammistöðumati er mikilvægt að þeir sem sjá um matið séu til þess búnir og hafi fengið þá þjálfun sem nauðsynleg er. Einnig þarf stefna fyrirtækis að vera skýr þannig að hægt sé að setja markmið í samræmi við hana. Þegar markmið eru sett er mikilvægt að gera sér grein fyrir breytingum sem geta verið framundan og hindrað það að markmið náist (Torrington og Hall, 2011).

Algengt er að stjórnendur gefi starfsmönnum sem þeim líkar vel við hærra mat en öðrum. Í sumum tilfellum finnst stjórnendum þeir ekki nægilega vel þjálfaðir til þess að framkvæma frammistöðumat. Af þessu sést að það er að mörgu að huga við framkvæmd frammistöðumats og mikilvægt er að skoða bæði kosti þess og galla áður en farið er í framkvæmdir (Torrington og Hall, 2011).

Helstu kostir þess að framkvæma markvisst frammistöðumat eru þeir að með því er frammistaða starfsmanna metin á sambærilegan hátt. Einnig getur verið mögulegt að bera saman frammistöðu starfsmanna sem gegna mismunandi störfum. Með frammistöðumati er athyglin dregin að því sem vel er gert og er þá hægt að umbuna þeim sem vinna vel, án þess að refsa þeim sem sýna minni afköst (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).

Helstu gallar þess að framkvæma frammistöðumat eru þeir að matið byggir að verulegu leyti á huglægu mati og oft getur verið erfitt að finna mælikvarða sem mæla nákvæmlega þá þætti sem mestu máli skipta. Sú staða getur komið upp að ekki séu allir sáttir við frammistöðumatið. Frammistöðumat og árangursbundin laun geta haft neikvæð áhrif á samstarf á vinnustöðum. Í sumum tilfellum hugsa starfsmenn og yfirmenn of mikið um frammistöðu sem náðist fyrir nokkru síðan, t.d. árangur síðasta árs og/eða árangur sem ekki náðist. Þess í stað ættu starfsmenn að einbeita sér að því sem þeir eru að aðhafast núna og ekki velta sér uppúr því sem liðið er (Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir, 1997).

5 Endurgjöf og eftirfylgni

Að veita endurgjöf á réttan hátt er ein mikilvægasta aðferð stjórnanda til þess að auka skilvirkni starfsmanna og ná settum markmiðum. Hægt er að skipta endurgjöf í tvennt, annars vegar styrkjandi endurgjöf, þar sem haft er að markmiði að styrkja ríkjandi hegðun og hins vegar leiðréttandi endurgjöf, þar sem markmiðið er að ná fram breyttri hegðun. Í rauninni er öll endurgjöf jákvæð, þar sem hún eykur persónulegan þroska einstaklinga innan fyrirtækja. Mikilvægt er að tryggja markvissa endurgjöf til starfsmanna, bæði daglega og í starfsmannasamtölum. Starfsmannsamtöl eru einungis hjálpartæki og er ekki ætlað að koma í stað reglulegrar endurgjafar (Björgvin Filippusson, Gylfi Dalman og Ingrid Kuhlman, 2005).

Árleg starfsmannasamtöl eiga ekki að fara fram í þeim tilgangi að veita endurgjöf á frammistöðu, heldur er mikilvægt að samtölunum sé fylgt eftir með reglulegri endurgjöf allt árið um kring. Ítrekað hefur verið sýnt fram á að því oftar sem mat á frammistöðu á sér stað og því meiri tíma sem stjórnendur verja í slíka upplýsingaöflun, þeim mun líklegra er að árangur og frammistaða batni (Finnur Oddsson, 2006).

Þegar veita á góða endurgjöf er mikilvægt að gæta þess að starfsmaður fari ekki í vörn. Veita á uppbyggilega gagnrýni, benda á það sem vel er gert og komast að sameiginlegri niðurstöðu um það sem betur megi fara. Ef einungis er bent á það sem betur megi fara er hætta á því að starfsmaður fari í vörn, honum fari að líka illa við þann sem endurgjöfina veitir og það leiði til verri frammistöðu en ella (Þórir Einarsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 1993).

Eins og áður kom fram er mikilvægt er að frammistöðumati sé fylgt eftir en ekki einungis mælt einu sinni á ári eða sjaldnar. Í eftirfylgni getur falist uppbyggileg gagnrýni frá yfirmanni, þótt ekki sé um að ræða formlegt starfsmannaviðtal. Það er jafnt á ábyrgð starfsmanna og stjórnenda að þeim markmiðum sem sett eru sé fylgt eftir. Mikilvægt er að markmiðin séu skýr, mælanleg, tímasett og raunhæf. Starfsmaður vinnur markvisst að því að ná þeim markmiðum sem sett eru í upphafi og stjórnandi sér um að veita endurgjöf á þann árangur (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, 19. mars 2012).

Fyrirtæki hafa notað nokkrar gerðir af frammistöðumati á milli ára til þess að koma í veg fyrir leiða. Sem dæmi má nefna þegar notuð eru þrjú misumfangsmikil möt og þeim skipt á milli ára þannig að hver starfsmaður tekur sama matið á þriggja ára fresti. Með þessari aðferð verða spurningarnar fjölbreyttari, svör fást við fleiri þáttum en ella og þar sem matið er mis umfangsmikið er hægt að vinna betur úr niðurstöðunum og veita betri eftirfylgni (Vilhjálmur Kári Haraldsson, munnleg heimild, 20. mars 2012).

Stjórnendur sem gera frammistöðumat þurfa að hafa tíma og svigrúm til framkvæmdar annars getur sú hætta skapast að eftirfylgni verði illa sinnt og fjármunum sem settir voru í verkefnið verði illa varið (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, 19. mars 2012).

6 Framkvæmd rannsóknar

Við gerð rannsóknarinnar var notuð megindleg aðferð (e. quantitative studies). Valin var spurningakönnun sem talin var auðveldust og fljótlegust fyrir starfsmenn að svara. Slíkar kannarnir eru ódýrar í framkvæmd og leyfa samanburð. Helsti kosturinn við spurningakannanir er sá að hægt er að safna miklum fjölda upplýsinga á skömmum tíma. Þegar spurningakannanir eru notaðar eru minni líkur á því að siðferðisleg álitamál komi upp, eins og gerst getur þegar viðtöl eru tekin. Með hjálp veraldarvefsins var hægt að setja könnunina á tölvutækt form og senda á þátttakendur. Úrtakið í rannsókninni var starfsfólk í þjónustuveri Arion banka.

Saminn var spurningalisti með 21 spurningu. Spurningalistinn var forprófaður á sex manns og eftir það var hann bættur og honum breytt. Spurningarnar voru loks yfirfarnar af Svölu Guðmundsdóttir aðjúnkt í viðskiptafræði og frekari leiðréttingar gerðar í samræmi við athugasemdir hennar. Eftir það fóru starfsmenn á mannauðssviði Arion banka yfir spurningalistann áður en hann var sendur til starfsmanna. Mikilvægt er að forprófa spurningakannanir þar sem þátttakendur geta misskilið orðalag. Spurningalistinn var settur upp á skýran hátt til þess að koma í veg fyrir þetta. Notaðar voru þrjá bakgrunnsbreytur í þeim tilgangi að greina niðurstöður út frá mismunandi afstöðu hópa. Notaðar voru bæði nafnbreytur og skalabreytur til þess að tryggja afdráttarlaus svör. Þegar lokið hafði verið við það að semja spurningakönnunina var hún sett upp í forriti frá Google sem nefnist Google Docs og svör síðan flutt í forrit sem nefnist SPSS. Í SPSS var skoðað hvort marktækur munur væri á svörum. Spurningakönnunin stóð yfir á tímabilinu 17.-20. apríl 2012.

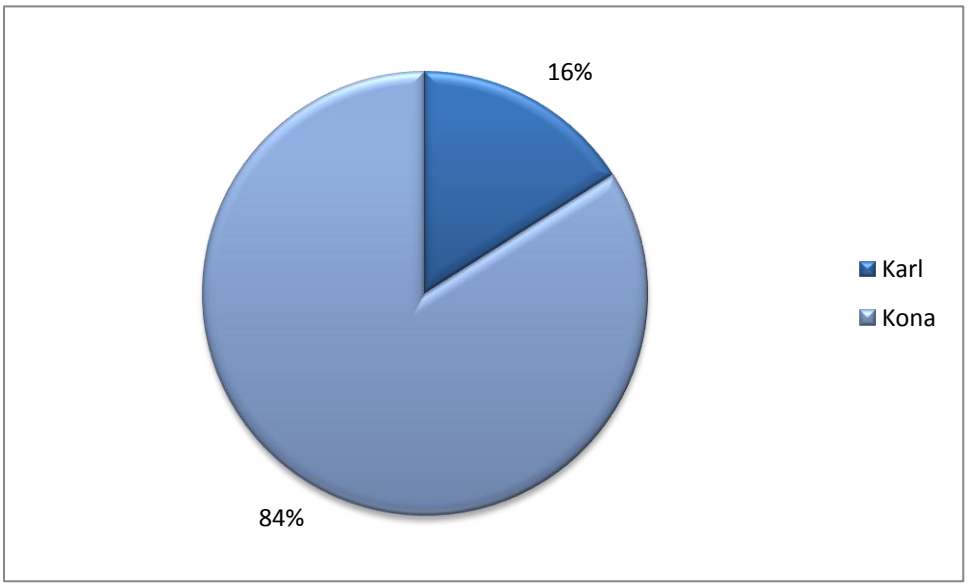
Spurningakönnunin var send til Hafdísar Hansdóttur sem áframsendi könnunina til starfsmanna í þjónustuveri Arion banka. Fyrsta daginn komu aðeins 15 svör sem rannsakandi taldi of lítið hlutfall og var ítrekun send tveimur dögum seinna. Eftir það fengust 10 svör til viðbótar. Alls urðu þátttakendur 25 talsins en 37 starfsmenn vinna í þjónustuverinu. Svarhlutfallið var því 68%. Hefði svarhlutafallið verið hærra væru líklega marktækar niðurstöður á milli hópa.

6.1 Úrvinnsla rannsóknar

Eins og áður kom fram, var spurningalisti könnunarinnar unninn í Google forritinu Google Docs. Forritið Google Docs setti niðurstöður könnunarinnar sjálfkrafa í súlurit og kökurit sem auðveldaði rannsakanda mjög úrvinnslu gagna.

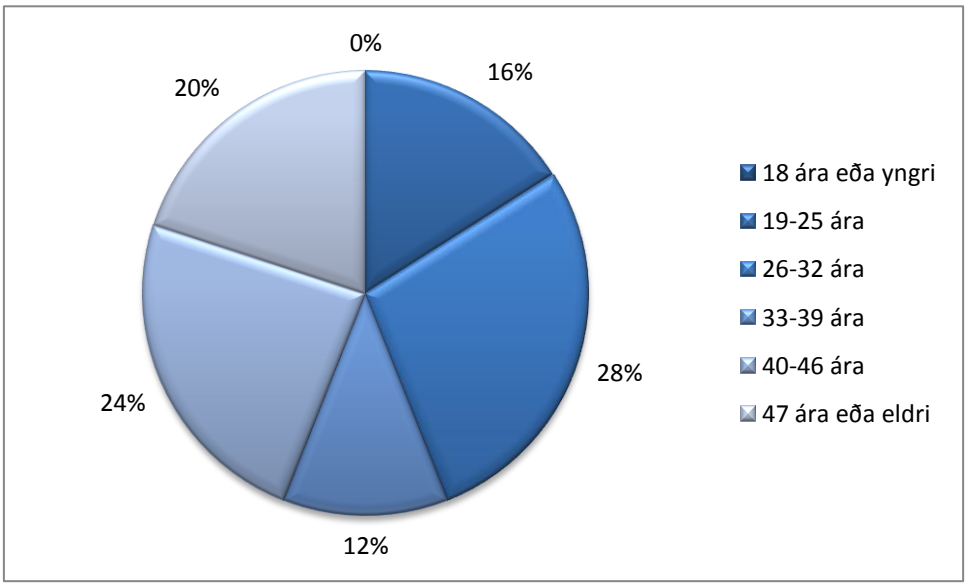
Það voru 25 einstaklingar af 37 sem svöruðu könnuninni og voru niðurstöðurnar almennt mjög jákvæðar og starfsmenn ánægðir með framkvæmdina en þó var eftirfylgni ábótavant.

Áberandi fleiri konur tóku þátt í rannsókninni, eins og mynd nr. 6 sýnir. En 84% svarenda voru konur og 16% svarenda karlar. Ástæðan fyrir svarhlutfallinu er sú að fleiri konur vinna í þjónustuveri Arion banka en karlar.



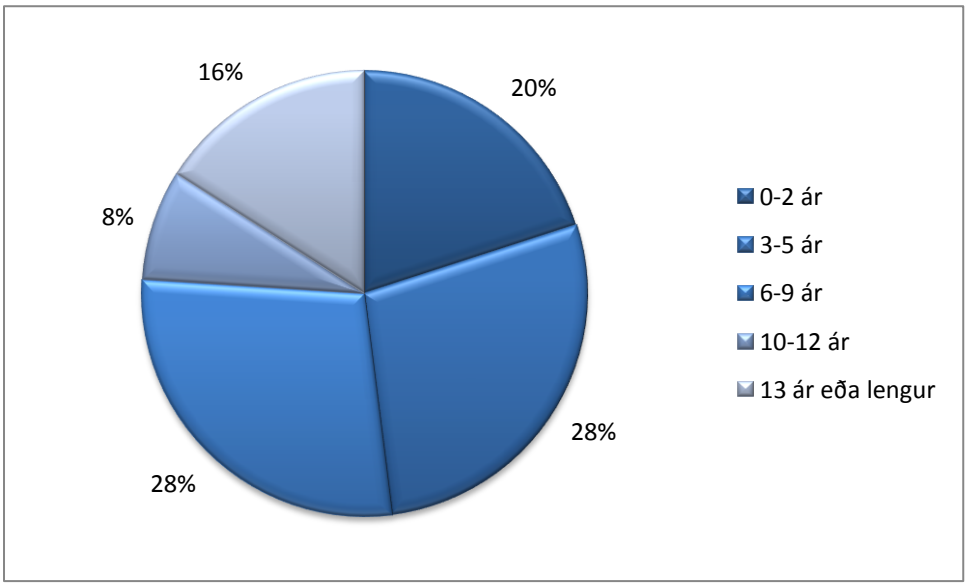
Mynd 6: Kynjaskipting þátttakenda

Ef svarhlutfall er skoðað eftir aldri, má sjá á mynd nr. 7 að skiptingin er nokkuð jöfn, nema að enginn 18 ára eða yngri tók þátt í rannsókninni. Þrátt fyrir það er ekki hægt að segja að enginn starfsmaður í þjónustuveri bankans sé á þeim aldri. Stærstur hluti starfsmanna er á aldrinum 26-32 ára eða um 28% svarenda.



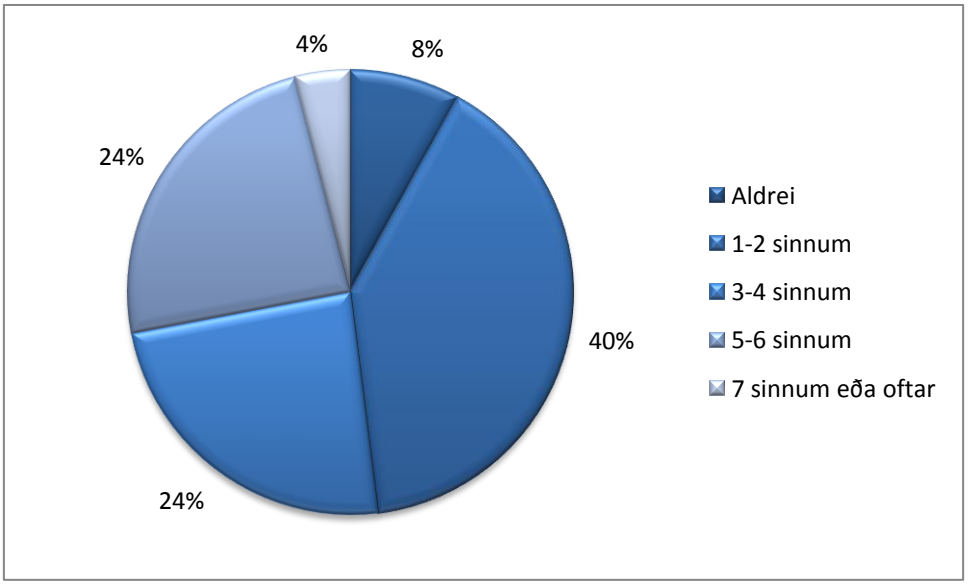
Mynd 7: Aldursskipting þátttakenda

Starfsaldur var skoðaður til þess að skoða hvort marktækur munur væri á milli viðhorfs starfsmanna miðað við það hversu lengi þeir höfðu starfað innan bankans í tilteknu starfi. Eins og sjá má á mynd nr. 8, þá hafa flestir starfsmenn unnið í bankanum í 3-5 ár eða 6-9 ár eða 28% í báðum flokkum. Næstflestir eru í flokknum 0-2 ár eða 20% svarenda.



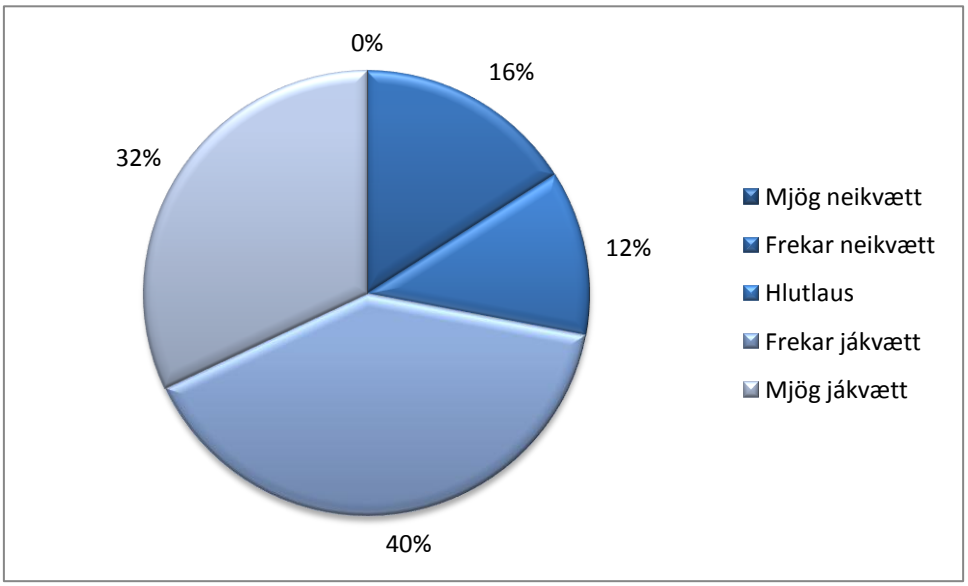
Mynd 8: Starfsaldur þátttakenda

Á mynd nr. 9 má sjá hversu oft starfsmenn í þjónustuveri Arion banka hafa farið í frammistöðumat. Tilgangurinn með þessari spurningu var sá að skoða hvort jákvætt hlutfall væri á milli viðhorfs starfsmanna og fjölda viðtala. Jafnvel að starfsmennirnir væru búnir að venjast ferlinu sem fylgir því að taka þátt. Algengast er að starfsmenn hafi farið 1-2 í slíkt mat, eða um 40%. Einnig var algengt að starfsmenn hefðu farið í frammistöðumat 3-4 sinnum og 5-6 sinnum, eða 24% í báðum tilfellum.



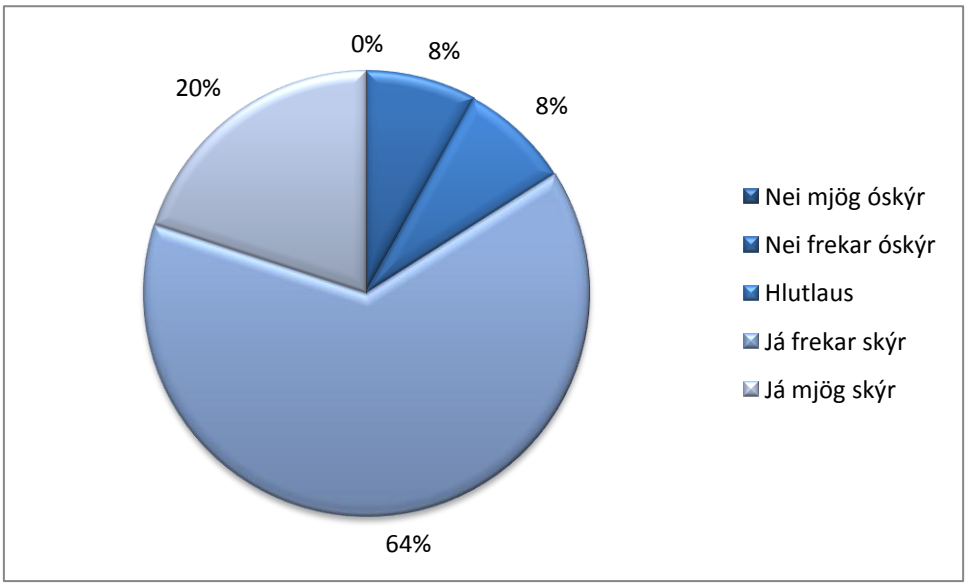
Mynd 9: Hversu oft hefur þú farið í frammistöðumat i því starfi sem þú sinnir núna?

Á mynd nr. 10 má sjá hvert viðhorf starfsmanna er til frammistöðuviðtala. Almennt eru starfsmenn frekar jákvæðir eða mjög jákvæðir gagnvart viðtalinu, eða 72%, en þó eru um 16% sem eru frekar neikvæð í garð þess. Um 12% svarenda eru hlutlaus. Þessi spurning var grundvöllur rannsóknarinnar, og miðuð út frá rannsóknarspurningunni, til þess að skoða hvert viðhorf starfsmanna væri út frá kyni, aldri og starfsaldri.



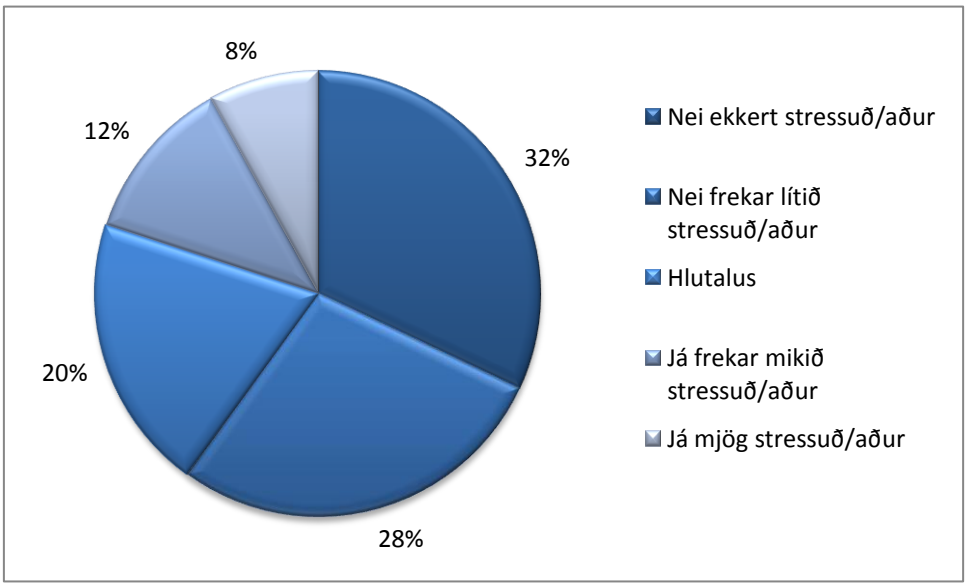
Mynd 10: Hvert er viðhorf þitt til frammistöðuviðtala?

Á mynd nr. 11 kemur fram hversu skýr markmið frammistöðuviðtala eru og er meirihluti starfsmanna sammála því að markmið séu frekar skýr, eða um 64%. Grundvöllur þess að geta náð tilteknum markmiðum er að þau séu vel skilgreind. Um 20% svarenda finnst markmiðin vera mjög skýr en þó eru um 16% sem finnst markmiðin frekar óskýr eða mjög óskýr.



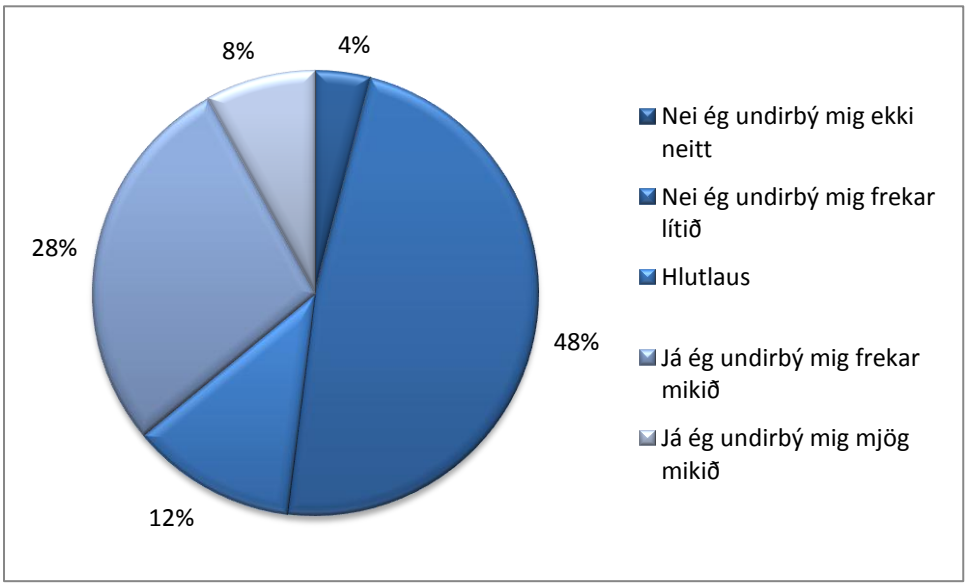
Mynd 11: Eru markmið frammistöðuviðtalsins skýr?

Spurt var hvort starfsmenn yrðu stressaðir þegar frammistöðuviðtalið nálgaðist. Nýir starfsmenn sem ekki þekkja ferlið eru líklegri til þess að verða stressaðir og því fannst rannsakanda áhugavert að skoða þetta hlutfall. Flestir, eða 32%, svöruðu því að þeir yrðu ekkert stressaðir og 28% svarenda að þeir yrðu lítið stressaðir þegar viðtalið nálgaðist. Einungis 8% sögðust verða mjög stressuð þegar frammistöðuviðtalið nálgaðist, eins og sjá má á mynd nr. 12.



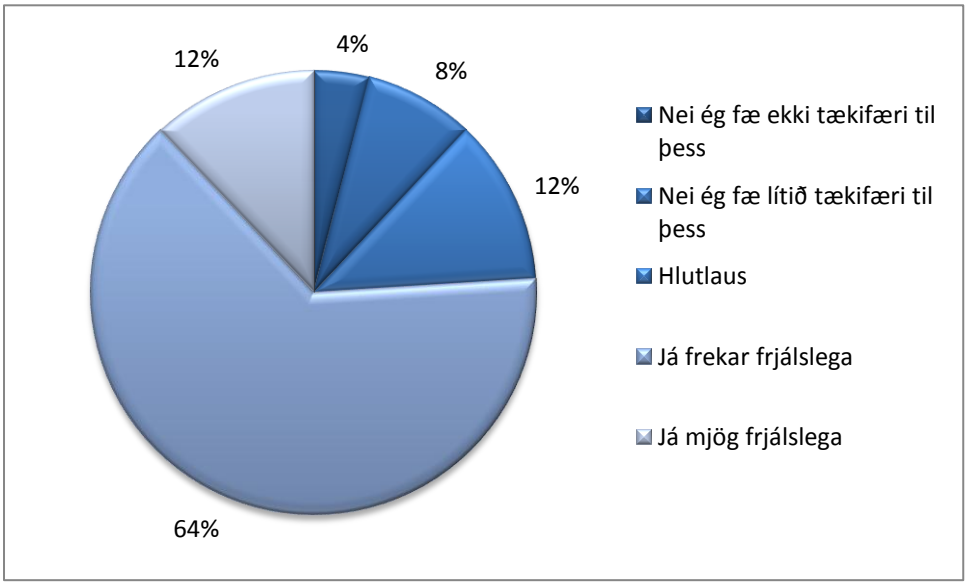
Mynd 12: Verður þú stressuð/aður þegar frammistöðuviðtalið nálgast?

Eins og sjá má á mynd nr. 13, undirbýr meirihluti starfsmanna sig frekar lítið eða 48%. Þó eru um 28% starfsmanna sem undirbúa sig frekar mikið fyrir frammistöðuviðtalið. Af þessu má telja að markmið starfsins séu skýr í þjónustuveri Arion banka og því þurfi ekki mikinn undirbúning fyrir frammistöðuviðtalið.



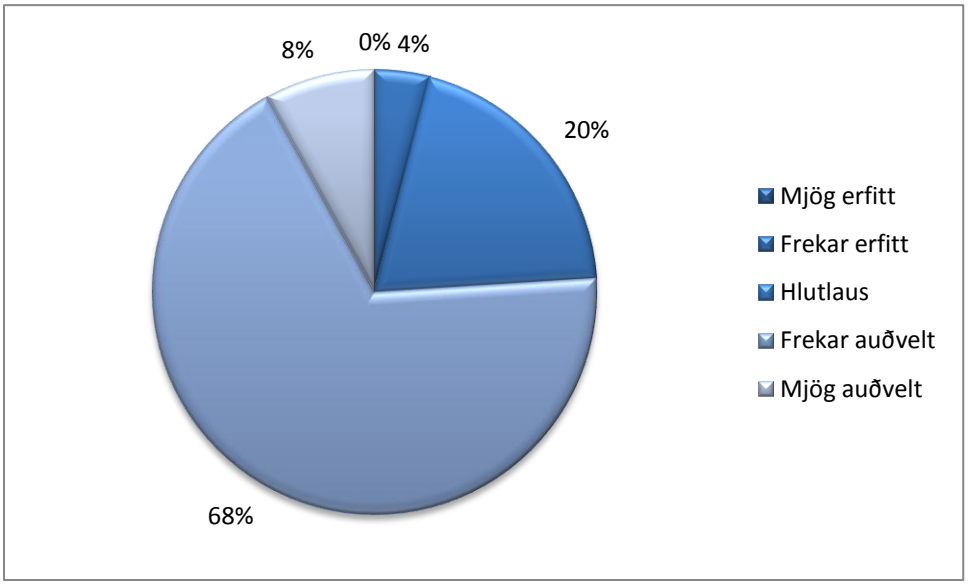
Mynd 13: Undirbýrð þú þig vel fyrir frammistöðuviðtalið?

Starfsmenn voru spurðir að því hvort þeir gætu talað frjálst og áhyggjulaust um öll atriði í frammistöðuviðtalinu. Eins og sjá má á mynd nr. 14, kemur fram að um 64% telja sig geta talað frekar frjálslega um öll atriði viðtalsins. 12% svarenda eru hlutlaus og einnig eru 12% sem segjast geta talað mjög frjálslega um öll atriðin. 4% svarenda telja sig ekki fá tækifæri til þess. Mikilvægt er að starfsmenn fái tækifæri til þess að tjá sig og að boðskiptin séu tvíhliða.



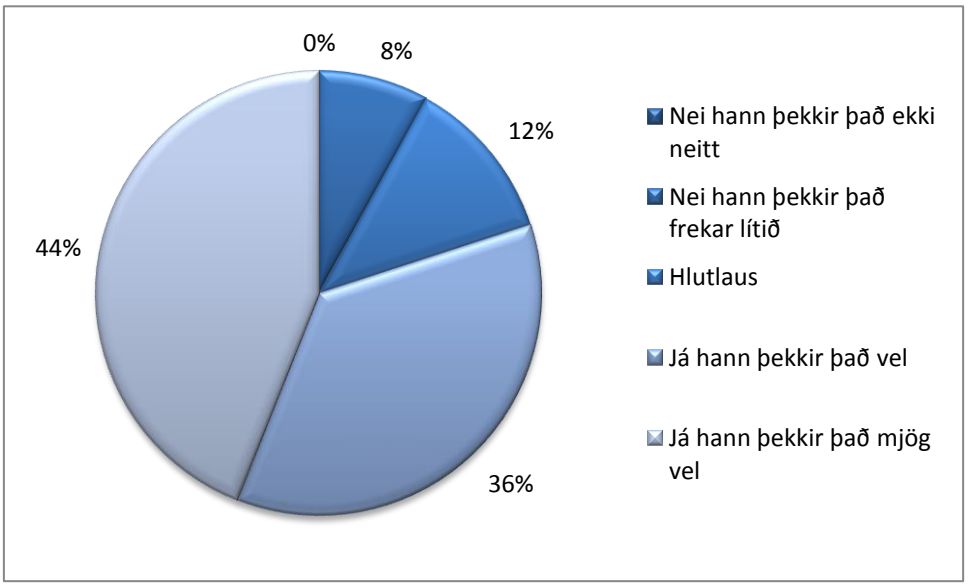
Mynd 14: Getur þú talað frjálst og áhyggjulaust um öll atriði í frammistöðuviðtalinu?

Almennt finnst starfsmönnum þjónustuversins frekar auðvelt að meta frammistöðu sína út frá þeim markmiðum sem sett eru eða um 68%. Þó eru 20% starfsmanna hlutlaus, eins og sjá má á mynd nr. 15.



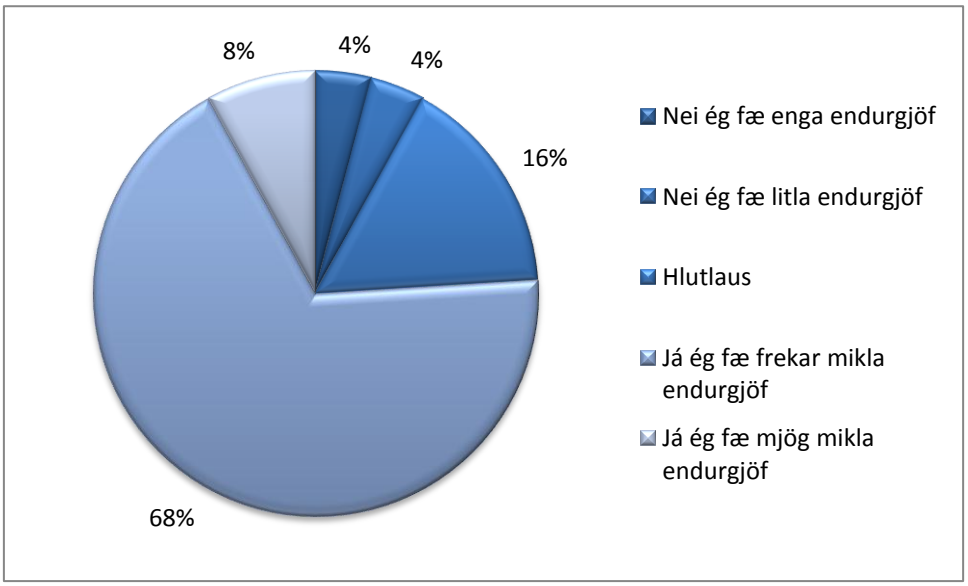
Mynd 15: Hversu auðvelt finnst þér að meta frammistöðu þína útfrá markmiðum sem sett eru?

Spurt var hvort starfsmönnum finnist yfirmaður sinn þekkja starfið nægilega vel til þess að geta metið hvert innihald þess er. Starfsmenn eru nokkuð sammála um það að yfirmaður þeirra þekki starfið almennt vel. Eins og sést á mynd nr. 16, telja 44% að yfirmaður þeirra þekki starfið mjög vel og 36% telja hann þekkja það vel. Þessar niðurstöður eru mikilvægar til þess að meta það hvort yfirmenn þurfi að þekkja starf undirmanna sinna betur. Jafnvel getur þurft að meta það hvort annar starfsmaður innan bankans en yfirmaður ætti að skilgreina störfin.



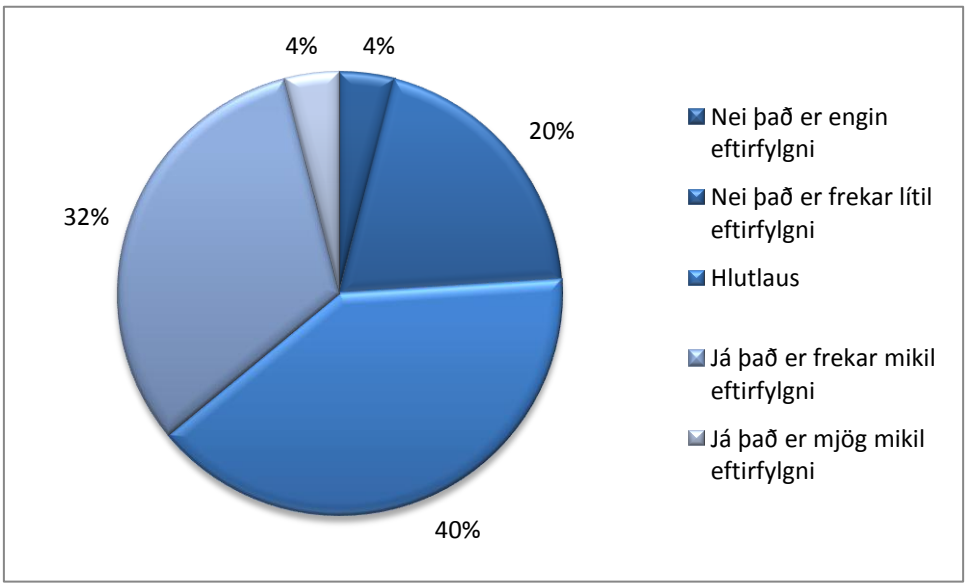
Mynd 16: Þekkir yfirmaður þinn starfið þitt nægilega vel til þess að geta metið hvað felst í því?

Einn mikilvægasti þátturinn við frammistöðumat er að veita uppbyggjandi endurgjöf á starf og markmið starfsmanna. Á mynd nr. 17 má sjá niðurstöður þess þegar starfsmenn voru spurðir að því hvort þeir fengju nægja endurgjöf á starfið sitt í matinu. Meirihluti starfsmanna telur sig fá frekar mikla endurgjöf eða 68%. 16% svarenda eru hlutlaus um það hversu mikla endurgjöf þeir fá.



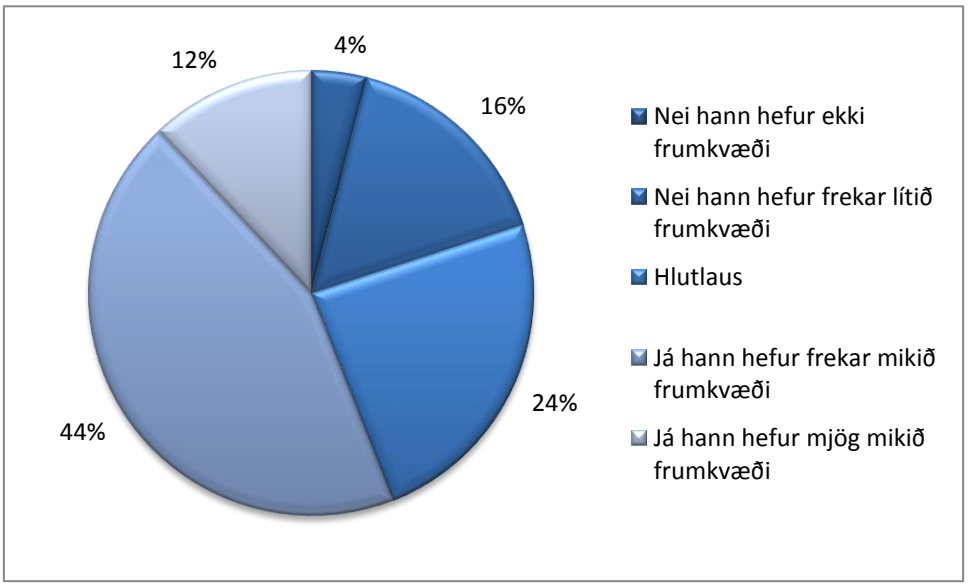
Mynd 17: Finnst þér þú fá nægja endurgjöf á starfið þitt í matinu?

Eins og áður hefur komið fram, skulu starfsmenn fá endurgjöf allan ársins hring sér til hvatningar. Þegar starfsmenn eru spurðir að því hvort þeir fái mikla eftirfylgni eftir að viðtalið fór fram eru um 40% svarenda hlutlaus en 32% svara því að það sé frekar mikil eftirfylgni eftir frammistöðumatið. Þessar niðurstöður má sjá á mynd nr. 18.



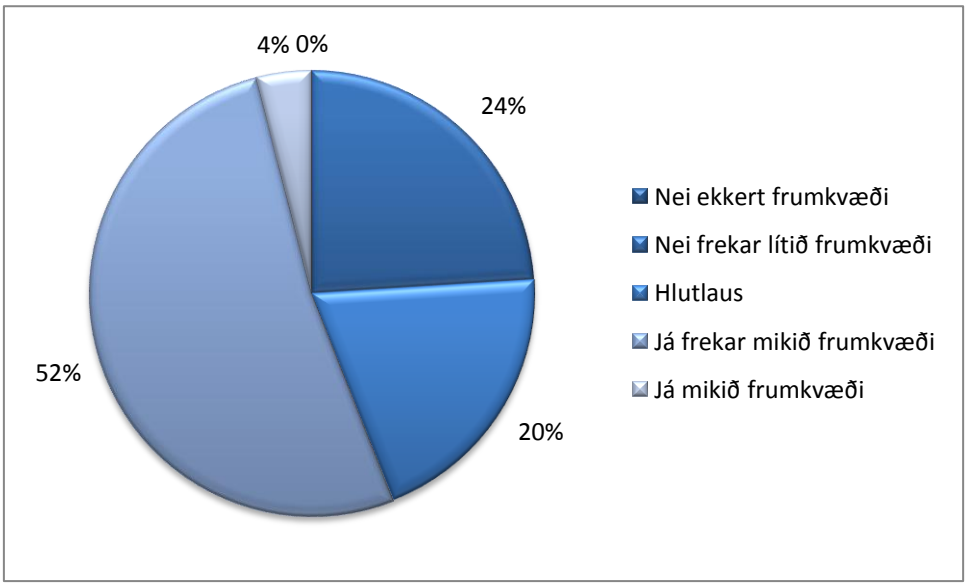
Mynd 18: Finnst þér eftirfylgni vera nægjanleg eftir matið?

Eins og sjá má á mynd nr. 19, telja 44% starfsmanna, sem þátt tóku í rannsókninni, yfirmann sinn hafa frekar mikið frumkvæði að eftirfylgni með markmiðum sem sett voru í matinu. Með því er átt við það hvort yfirmaður fylgist með því hvernig starfsmönnum takist að ná þeim markmiðum sem sett voru.



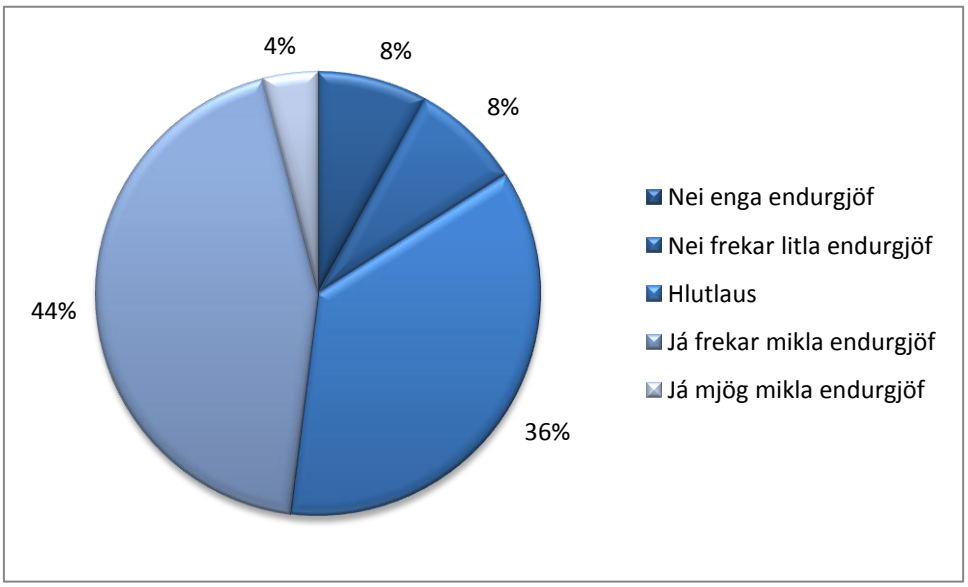
Mynd 19: Hefur yfirmaður þinn frumkvæði að eftirfylgni með markmiðum sem sett eru í matinu?

Starfsmenn voru spurðir að því hvort þeir sýndu sjálfir frumkvæði að eftirfylgni með markmiðum sem sett voru í matinu, þ.e. hvort starfsmenn leggðu sig fram við það að ná þeim markmiðum sem sett voru. Meirihluti starfsmanna er sammála um það að þeir sýni frekar mikið frumkvæði, eða 52%. Eins og sjá má á mynd nr. 20, voru 20% starfsmanna hlutlaus.



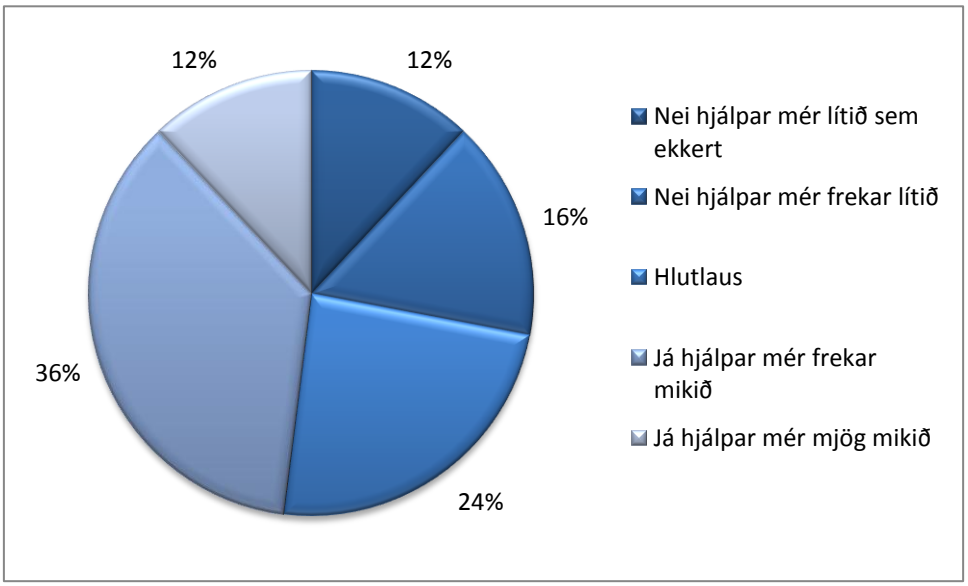
Mynd 20: Hefur þú frumkvæði að eftirfylgni með markmiðum sem sett eru í matinu?

Markmiðið var að reyna að sjá hvernig eftirgjöf færi fram, bæði í viðtalinu, eftir að viðtalið fer fram og fram að næsta viðtali. Þegar spurt er um það hvort starfsmönnum finnist þeir fái nægja endurgjöf eftir matið og fram að næsta mati svara 44% því til að þeir fái frekar mikla endurgjöf. Eins og sjá má á mynd nr. 21, eru 36% svarenda hlutlaus.



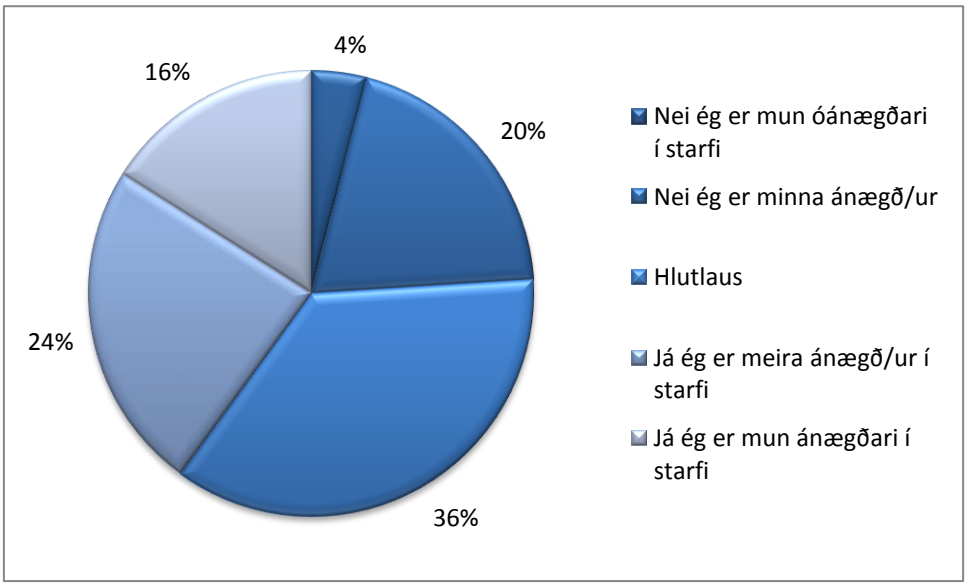
Mynd 21: Færðu nægja endurgjöf eftir frammistöðuviðtalið og fram að næsta viðtali?

Eitt af meginmarkmiðum frammistöðumats er að auka starfsárangur og árangur fyrirtækisins í heild. Eins og sjá má á mynd nr. 22, telja 36% starfsmanna að frammistöðuviðtalið sé hjálplegt við að ná árangri í starfi. Um 16% telja það hjálpa sér frekar lítið og 24% svarenda var hlutlaus.



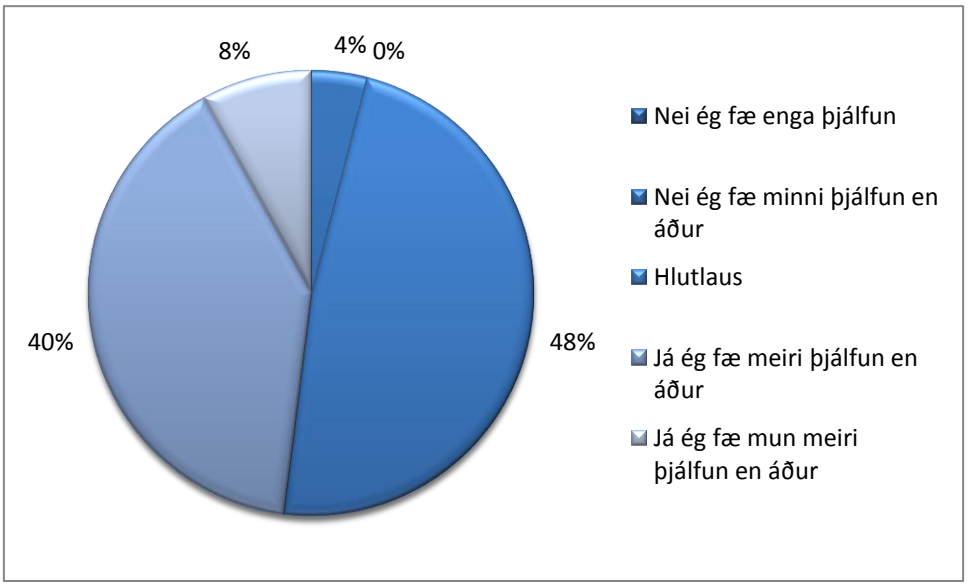
Mynd 22: Finnst þér frammistöðuviðtalið hafa hjálpað þér að ná árangri í starfi?

Með frammistöðuviðtali er reynt að auka starfsánægju og þannig að minnka starfsmannaveltu. Á mynd nr. 23 má sjá niðurstöður þess þegar starfsmenn voru spurðir um það hvort frammistöðuviðtalið auki ánægju í starfi en þar er hlutfallið nokkuð jafnt. 36% svarenda eru hlutlaus, 20% svarenda telja sig vera minna ánægð í starfi, 24% segjast vera meira ánægð í starfi og 16% telja sig mun ánægðari í starfi en áður.



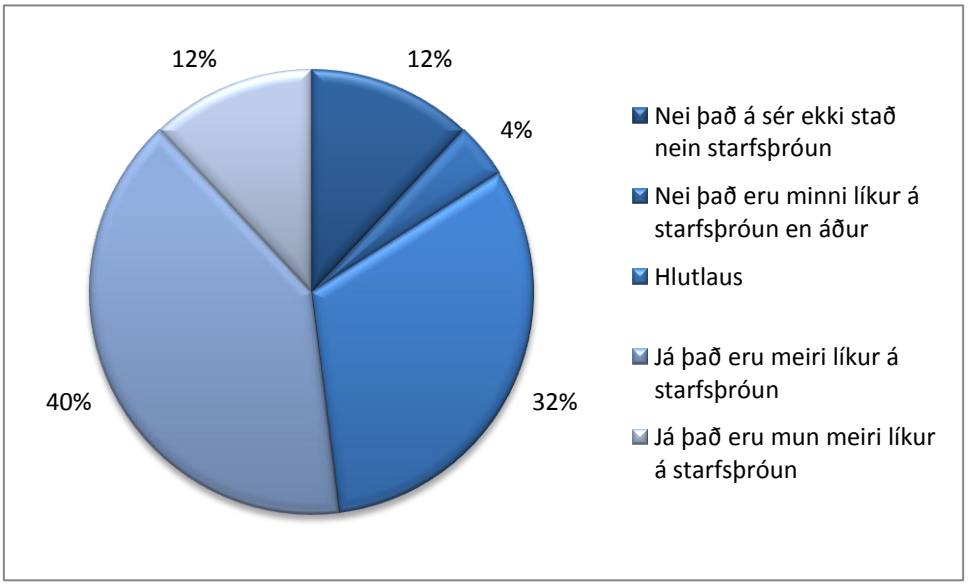
Mynd 23: Finnst þér frammistöðuviðtalið leiða til aukinnar starfsánægju?

Flestir starfsmenn eru hlutlausir þegar spurt er hvort frammistöðuviðtalið hafi áhrif á þjálfun í starfi eða 48%. Hins vegar telja 40% þeirra sem tóku könnunina að þeir fái meiri þjálfun en áður. Niðurstöður má sjá á mynd 24.



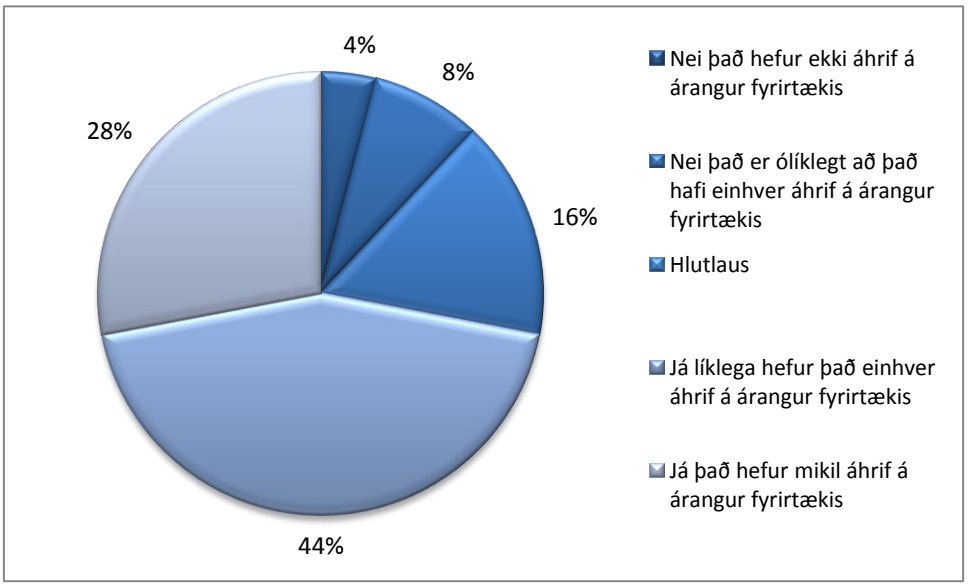
Mynd 24: Telur þú frammistöðuviðtalið hafa áhrif á starfsþjálfun þína?

Á mynd nr. 25 má sjá niðurstöður þess þegar starfsmenn voru spurðir að því hvort þeir teldu frammistöðuviðtalið hafa áhrif á þróun í starfi. Um 32% svarenda er hlutlaus en 40% telja meiri líkur en áður á því að þróast í starfi. 12% telja mun meiri líkur á starfsþróun og einnig telja 12% að það eigi sér ekki stað nein starfsþróun.



Mynd 25: Telur þú frammistöðuviðtalið hafa áhrif á starfsþróun þína?

Með markvissu frammistöðumati er bæði reynt að auka árangur starfsmanna og fyrirtækisins í heild. Spurt var hvort starfsmenn teldu frammistöðumat hafa áhrif á árangur fyrirtækisinsins. Eins og sjá má á mynd nr. 26, telur meiri hluti starfsmanna frammistöðumat hafa áhrif á árangur fyrirtækisins eða 72%. Um 16% svarenda er hlutlaus.



Mynd 26: Telur þú að regluleg frammistöðuviðtöl hafi áhrif á árangur fyrirtækis?

7 Niðurstöður

Til þess að fyrirtæki sé samkeppnishæft á markaði er mikilvægt að notfæra sér þau verkfæri sem standa til boða. Með því að framkvæma markvisst frammistöðumat verða fyrirtæki mun samkeppnishæfari sérstaklega hvað varðar frambærilegt starfsfólk sem er mikilvæg auðlind.

Mörg fyrirtæki hafa tekið upp einhvers konar frammistöðumat sem þau eiga eftir að þróa betur. Arion banki framkvæmir reglulegt frammistöðumat og var gerð rannsókn á meðal starfsmanna í þjónustuverinu um viðhorf þeirra til þess mats sem þar er gert.

Í upphafi var lagt upp með spurninguna: *Hvert er viðhorf starfsmanna í þjónustuveri Arion banka til frammistöðumats?* Spurningakönnun var send til 37 starfsmanna í gegnum veraldarvefinn. Af þeim svöruðu 25 manns og var því svarhlutfallið um 68%.

Eins og fram kom í niðurstöðum rannsóknarinnar, eru starfsmenn í þjónustuveri Arion banka almennt mjög ánægðir og hafa jákvætt viðhorf til frammistöðumatsins sem gert er innan bankans. 40% svarenda höfðu frekar jákvætt viðhorf til þess og 32% svarenda höfðu mjög jákvætt viðhorf til þess.

Starfsmenn í þjónustuveri Arion banka undirbúa sig almennt lítið þegar kemur að frammistöðumati. Einn grundvallarþátturinn þegar kemur að því að setja markmið fyrir starfið, er að vinna það í samstarfi við starfsmenn, en það eykur líkur á því að þeir hafi áhuga á því að ná markmiðunum. Telja má að yfirmenn í þjónustuveri Arion banka setji markmið fyrir matið sem starfsmenn vinna síðan eftir en þó er ekki hægt að fullyrða að svo sé miðað við þessar niðurstöður. Hugsanlega eru markmið starfsins það skýr að það krefjist lítils undirbúnings.

Samkvæmt frammistöðuhringnum er einn af mikilvægari þáttum við framkvæmd frammistöðumats að skilgreina störf og markmiðin með starfinu vel. Hjá þjónustuveri Arion banka eru samkvæmt rannsókninni markmiðin með starfinu greinilega vel skilgreind. 68% svöruðu því að frekar auðvelt væri að meta frammistöðu sína út frá markmiðum sem sett eru í matinu. Einnig var spurt um það hvort yfirmaður þekki starfið nægilega vel til þess að geta metið það og þar kom fram að 36% töldu yfirmann sinn þekkja það vel og 44% töldu hann þekkja það mjög vel. Samkvæmt

frammistöðuhringnum er einnig mjög mikilvægt að yfirmenn þekki starf undirmanna sinna áður en matið fer fram. Þannig verða þeir hæfir til þess að skilgreina hvað felst í starfinu og hvaða kröfur þarf að uppfylla til þess að geta sinnt tilteknu starfi.

Þegar rannsakandi fór á fund með Herdísi Pálu var mikið rætt um endurgjöf og eftirfylgni og mikilvægi þessara þátta þegar kemur að frammistöðumati en það er bæði í höndum starfsmanna og yfirmanna að halda utan um það starf. Almennt voru starfsmenn í þjónustuveri Arion banka frekar ánægðir með endurgjöf á starfið í viðtalinu sjálfu en hins vegar töldu þeir endurgjöf ekki nægilega eftir frammistöðumatið. Þar var þó nokkuð stór hluti svarenda hlutlaus eða 40%. Einungis 4% töldu endurgjöfina mjög mikla. Þrátt fyrir þetta töldu starfsmenn yfirmann sinn hafa frumkvæði að eftirfylgni með markmiðunum en þar svöruðu 44% því að yfirmaður hefði frekar mikið frumkvæði.

Það er ekki einungis í höndum yfirmanna að hafa frumkvæði að eftirfylgni með markmiðum sem sett eru, heldur þurfa starfsmenn að hafa vilja til þess að ná þessum markmiðum. Í rannsókninni kom fram að um 52% töldu sig hafa frekar mikið frumkvæði að því að ná þeim markmiðum sem sett eru.

Þegar spurt var um starfsánægju, starfsþróun og starfsþjálfun var algengasta svarið hlutlaus. Samkvæmt fræðum mannauðsstjórnunar er með frammistöðumati reynt að ná því markmiði að auka við þessa þætti og þannig reyna að minnka starfsmannaveltu. Mestur hluti starfsmanna var hlutlaus þegar spurt var um það hvort frammistöðumatið myndi auka starfsánægju eða 36%. Einnig var niðurstaðan svipuð þegar spurt var um starfsþjálfun en þar voru 48% svarenda hlutlaus. Hins vega þegar kom að starfsþróun var mestur hluti sem svaraði að það væru meri líkur á starfsþróun en áður eða 40%, þó voru 32% svarenda hlutlaus.

Af þessu má sjá að margt er vel gert í frammistöðumati Arion banka en einnig er ýmislegt sem betur má fara. Má þar helst nefna endurgjöf eftir að viðtalið hefur átt sér stað.

Eftir að hafa skoðað niðurstöðurnar og þá þætti sem mestu máli skipta við framkvæmd frammistöðumatsins voru þær fluttar í SPSS. Í upphafi var ákveðið að skoða ekki kyn á móti öðrum breytum vegna þess hve fáir karlmenn tóku þátt. Þar sem engar marktækar niðurstöður fundust með aldri og starfsaldri, var ákveðið að skoða niðurstöður einnig út frá kyni.

Marktækur munur telst vera til staðar þegar p-gildið er undir 0,05. Flest skoðuð gildi voru á bilinu 0,4-0,81 og er það frekar langt frá því að vera marktækt. Skoðað var hvort marktækur munur væri á milli aldurs starfsmanna og viðhorfs til frammistöðumats en þar voru engar marktækar niðurstöður. Einnig var sú spurning skoðuð út frá kyni og starfsaldri en í hvorugu tilfellinu var marktækur munur. Þá var athugað hvort marktækur munur væri á milli aldurs og þess hvort starfsmenn séu stressaðir fyrir frammistöðumatið en einnig var sú breyta skoðuð út frá kyni. Í hvorugu tilfellinu var um marktækan mun að ræða.

Í þeim tilgangi að skoða hvort marktækur munur fyndist voru allar spurningarnar bornar saman við aldur og starfsaldur en engar marktækar niðurstöður sáust. Reynt var að finna marktækan mun á milli flestra spurninganna og kyns en enginn marktækur munur fannst þar heldur.

Ástæða þess að enginn marktækur munur fannst er sennilega sú að fáir þátttakendur voru í rannsókninni. Hefði t.d. rannsóknin verið gerð á meðal allra útibúa Arion banka hefðu niðurstöður að öllum líkindum orðið aðrar því fleiri starfsmenn hefðu þá tekið þátt í rannsókninni.

8 Umræða og ályktanir

Þegar kemur að frammistöðumati er endurgjöf mikilvægur þáttur í ferlinu. Yfirmenn í þjónustuveri Arion banka gætu hugsanlega bætt endurgjöf og eftirfylgni og reynt með því að skapa hvetjandi og jákvætt umhverfi á vinnustaðnum. Mikilvægt er að endurgjöf fari fram allt árið um kring, en ekki aðeins einu sinni á ári þegar að viðtalinu kemur. Einnig væri möguleiki á því að minnka starfsmannaveltu með því að nota frammistöðumatið til þess að auka starfsánægju, starfsþróun og starfsþjálfun, því þegar starfsfólk fær athygli frá yfirmanni eykur það líkur á starfsánægju. Starfsmenn gætu komið með sín eigin markmið í frammistöðuviðtalinu sem yfirmaður gæti svo annað hvort samþykkt eða breytt í samstarfi við starfsmenn. Með því væru starfsmenn að skipuleggja sína eigin vinnu í samstarfi við yfirmann sem aftur eykur líkur á því að markmiðin náist.

Við gerð rannsóknarinnar komu fram ýmsir annmarkar. Í upphafi voru miklir erfiðleikar við það að finna fyrirtæki sem vildu taka þátt í rannsókn. Ástæða þess var sú að fyrirtækin notuðu ekki markvisst frammistöðumat, heldur eitthvað hliðstætt. Önnur höfðu það nýlega tekið upp frammistöðumat að niðurstöður yrðu ekki marktækar. Vegna þessa ákvað höfundur að velja einungis eitt fyrirtæki og skoða viðhorf starfsmanna til frammistöðumats frekar en að bera saman mörg fyrirtæki.

Ef lengri tími hefði gefist hefði rannsakandi kosið að halda fund með mannauðsstjóra Arion banka til þess að bæta spurningalistann enn frekar og klæðskerasauma hann að þeirra frammistöðumati.

Niðurstöður þessarar rannsóknar komu að mati rannsakanda nokkuð vel út. Flestir starfsmenn eru almennt ánægðir með frammistöðumatið og yfirmann sinn. Þetta viðhorf þarf ekki endilega að vera til staðar í öllum deildum innan bankans. Hugsanlega væri viðhorfið annað ef skoðuð yrðu t.d. útibú Arion banka. Þar er annar yfirmaður, jafnvel með önnur markmið og önnur vinnubrögð.

Áhugavert væri að gera fleiri rannsóknir sem tengdust þessu efni. Til dæmis annars vegar að skoða viðhorf starfsmanna í útibúum Arion banka og hins vegar í

höfuðstöðvum bankans. Þannig væri hægt að sjá hvort viðhorfið væri betra á öðrum staðnum og bera það síðan saman við þjónustuverið.

Fyrirtæki sem eru með markvisst frammistöðumat ættu að taka upp þá venju að rannsaka viðhorf starfsmanna sinna til matsins, t.d. á þriggja ára fresti. Margt getur breyst á milli ára, starfsmenn verða leiðir, nýjir starfsmenn og yfirmenn hefja störf, markmið starfa breytist og margt fleira. Einnig er mikilvægt þegar nýir starfsmenn og yfirmenn byrja, að kynna þá fyrir markmiðum með starfinu, þannig að allir starfsmenn séu að stíga skref í sömu átt.

Gott væri að bæta við spurningum og aðlaga spurningalista betur að þörfum hvers og eins fyrirtækis og fá með því niðurstöður sem samræmast markmiðum hvers og eins fyrirtækis.

Cranet er rannsókn sem gerð er meðal fyrirtækja víðsvegar um heiminn. Þar er skoðuð þróun mannauðsstjórnunar innan fyrirtækja og samanburður gerður á milli landa. Mikil áhersla er lögð á þátttöku stjórnenda fyrirtækja sem þátt taka í rannsókninni og telur höfundur að þátttaka í slíkri rannsókn hjálpi fyrirtækjum við að ná þeim markmiðum sem stefnt er að. Í rannsókninni er m.a. skoðað ráðningar, móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna, starfsþróun og frammistöðumat og að endingu er fjallað um laun, umbun og launastefnur fyrirtækja. Með þessu er hægt að sjá hversu mörg fyrirtæki hérlendis eru með markvisst frammistöðumat og hvernig það virkar innan fyrirtækja miðað við önnur lönd sem þátt taka í rannsókninni.

9 Lokaorð

Áhugi höfundar á starfsmannamálum varð kveikjan að rannsókn hans á frammistöðumati og viðhorfi starfsmanna til slíks mats. Eftir þessa ritgerðarsmíð hefur skilningur höfundar á efninu aukist til muna.

Í ljósi niðurstaðna þessarar rannsóknar má telja að frammistöðumat sé mikilvægt verkfæri fyrir stjórnendur fyrirtækja vegna margra kosta þess. Með tilkomu slíks mats er hægt að auka starfsánægju, minnka starfsmannaveltu og auka þjónustugæði. Að þessu gefnu er mjög líklegt að notkun á þessu verkfæri muni aukast á komandi árum með batandi efnahagsumhverfi.

Mikilvægt er að stjórnendur og yfirmenn fari vel yfir framkvæmdina áður en haldið er af stað og finni sér matskerfi sem hentar stefnu fyrirtækisins. Ef störf eru ekki skilgreind og enginn markmið sett, þá veit starfsmaður ekki til hvers er ætlast af honum í starfinu. Einnig þurfa starfsmenn að skilja markmiðin sem sett eru, því að öðrum kosti dvína líkur á því að þeim verði náð. Að þessu gefnu er auðséð að mikilvægt er að vinna markmiðin í samstarfi við starfsmenn.

Endurgjöf og eftirfylgni með matinu er sennilega sá þáttur af frammistöðumatinu sem yfirmenn gleyma einna helst. Þeir taka aðeins virkan þátt einu sinni á ári en viðhalda því ekki allt árið um kring.

Nauðsynlegt er að stjórnendur sjái mikilvægi þess að setja fjármuni og vinnu í verkefni sem tengjast frammistöðu, því telja má að það muni auka árangur bæði hjá starfsmönnum og fyrirtækinu í heild til framtíðar.

Heimildaskrá

Arney Einarsdóttir. (2011). Mikilvægi mannauðs. Ekki bara orðin tóm. *Tímarit Háskólans í Reykjavík,* 5. árg., 1. tbl., bls. 64.

Ásta Bjarnadóttir. (2006). *Árangurstenging eykur framleiðni.* Sótt 16. apríl 2012 af http://www.mbl.is/greinasafn/grein/1108048/

Ásta Bjarnadóttir. (1998). Frammistöðumat. *Dropinn,* 5. árg., 2. tbl., bls. 16-18.

Beaten, X. (2004). Strategic Rewards and Reward Strategies. K. Verweire & L. Van Den Berghe (Ritstj.), *Intergrated performance management.* London: SAGE Publications Ltd.

Birgir Björn Sigurjónsson og Vigdís Jónsdóttir. (1997). *Starfsmat og frammistöðumat í nýju launakerfi háskólamanna.* Reykjavík: Bandalag háskólamanna.

Björgvin Filippusson, Gylfi Dalman og Ingrid Kuhlman. (2005). *Mannauðsstjórnun.* Reykjavík: Fræðslusetrið Starfsmennt.

Björn Freyr Ingólfsson. (e.d.). *360°stjórnendamat.* Sótt þann 27. febrúar 2012 af http://outcome.is/files/Kynning%20%C3%A1%20360%20gr%C3%A1%C3%B0u%20mati_2_623948685.pdf

Bohlander. S. (2011). *Managing Human Resourcec.* Cengage Learning.

Capacent. (e.d.). *Mannauðsmál.* Sótt þann 17. apríl 2012 af http://www.capacent.is/thjonusta/lausnir/vinnustadurinn/

Ehrenhard, M.L. (2009). *The Structuration Of Managing For Results.* NL: Wöhrmann Print Service.

Finnur Oddsson. (2006). Frammistöðumat getur skilað bættum árangri. *Viðskiptablaðið.* 9.nóvember 2006.

Garðabær. (e.d.). *Starfsþróun og fræðsla.* Sótt þann 19. apríl 2012 af http://www.gardabaer.is/pages/2748

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2000). *Mistök í ráðningum eru dýru verði keypt.* Sótt þann 18. apríl 2012 af http://thekkingarmidlun.is/template23244.asp?pageid=4096&newsid=4004

Hall, L. Og Torrington, D. (2011). *Human resource mangament.* Hempstead: Prentice Hall Europe.

Herdís Pála Pálsdóttir. (2000). 360°endurgjöf. *Frjáls verslun.* 62. árg., 10. tbl., bls. 30-31.

Herdís Pála Pálsdóttir. (2010). Starfsmannastjórnun. *Frjáls verlsun.* 9. tbl., bls. 92-93.

Intellecta. (e.d.). *Mannauðsstjórnun.* Sótt þann 20. apríl 2012 af http://www.intellecta.is/index.php/raegjoef/mannaudsstjornun

Jens Ólafsson. (2001). Frammistöðumat og starfsmannasamtöl. *Sveitastjórnarmál.* 61. árg., 6. tbl., bls. 518-520.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy: Text and Cases.* England: Financial Times Prentice Hall 2011.

Kotter. (e.d.). *Kotter´s 8-Step Change Model.* Sótt þann 19. apríl 2012 af http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm

Leadership and management (2009). *Performance appraisal systems*. Sótt þann 10. mars 2012 af http://www.leadership-and-management.com/performanceappraisalsystems.html

Margrét Guðmundsdóttir. (1985). *Starfsmannastjórnun.* Reykjavík: Almenna bókafélagið.

Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* /4. útg.). New Jersey: Prentice Hall.

Schuler, R.W., Jackson, S.E. (2006). *Human resource management, International Perspectives.* USA: Thomson South-Western.

Sigrún Þorleifsdóttir. (2011). Heldurðu það - eða veistu það? *Frjáls verlsun.* 9. tbl., bls. 38-39

Þórir Einarsson og Runólfur Smári Steinþórsson (Ritstj.). (1993). *Samskiptastjórnun, frammistöðusamtöl.* Reykjavík: Framtíðarsýn h.f. og Viðskiptastofnun Háskóla Íslands.

Viðauki I - Spurningakönnun

1. Hversu oft hefur þú farið í frammistöðuviðtal í því starfi sem þú sinnir núna?
    a. Aldrei
    b. 1-2 sinnum
    c. 3-4 sinnum
    d. 5-6 sinnum
    e. 7 sinnum eða oftar

2. Hvert er viðhorf þitt til frammistöðuviðtala?
    a. Mjög neikvætt
    b. Frekar neikvætt
    c. Hlutlaus
    d. Frekar jákvætt
    e. Mjög jákvætt

3. Eru markmið frammistöðuviðtalsins skýr?
    a. Nei mjög óskýr
    b. Nei frekar óskýr
    c. Hlutlaus
    d. Já frekar skýr
    e. Já mjög skýr

4. Verður þú stressaður/uð þegar frammistöðuviðtalið nálgast?
    a. Nei ekkert stressaður/uð
    b. Nei frekar lítið stressaður/uð
    c. Hlutlaus
    d. Já frekar mikið stressaður/uð
    e. Já mjög stressaður/uð

5. Undirbýrðu þig vel fyrir frammistöðuviðtalið?
    a. Nei ég undirbý mig ekki neitt
    b. Nei ég undirbý mig frekar lítið
    c. Hlutlaus
    d. Já ég undirbý mig frekar vel
    e. Já ég undirbý mig mjög vel

6. Getur þú talað frjálst og áhyggjulaust um öll atriði í frammistöðuviðtalinu?
    a. Nei ég fæ ekki tækifæri til þess
    b. Nei ég fæ lítið tækifæri til þess
    c. Hlutlaus
    d. Já frekar frjálslega
    e. Já mjög frjálslega

7. Hversu auðvelt finnst þér að meta frammistöðu þína útfrá markmiðum sem sett eru?
    a. Mjög erfitt
    b. Frekar erfitt
    c. Hlutlaus
    d. Frekar auðvelt
    e. Mjög auðvelt

8. Þekkir yfirmaður þinn þitt starf nægilega vel til þess að geta metið hvað felst í því?
    a. Nei hann þekkir það ekki neitt
    b. Nei hann þekkir það lítið
    c. Hlutlaus
    d. Já hann þekkir það vel
    e. Já hann þekkir það mjög vel

9. Finnst þér þú fá næga endurgjöf á starfið þitt í matinu?
    a. Nei ég fæ enga endurgjöf
    b. Nei ég fæ frekar litla endurgjöf
    c. Hlutlaus
    d. Já ég fæ frekar miklar endurgjöf
    e. Já ég fæ mjög góða endurgjöf

10. Finnst þér eftirfylgni hafa verið nægjanleg eftir matið?
    a. Nei það er engin eftirfylgni
    b. Nei það er frekar lítil eftirfylgni
    c. Hlutlaus
    d. Já það er frekar mikil eftirfylgni
    e. Já það er mjög góð eftirfylgni

11. Hefur yfirmaður þinn frumkvæði að eftirfylgni með markmiðunum sem sett eru í matinu?
    a. Nei hann hefur ekkert frumkvæði
    b. Nei hann hefur frekar lítið frumkvæði
    c. Hlutlaus
    d. Já hann hefur frekar mikið frumkvæði
    e. Já hann hefur mjög mikið frumkvæði

12. Hefur þú frumkvæði að eftirfylgni með þeim markmiðum sem sett eru í matinu?
    a. Nei ekkert frumkvæði
    b. Nei frekar lítið frumkvæði
    c. Hlutlaus
    d. Já frekar mikið frumkvæði
    e. Já mjög mikið frumkvæði

13. Færðu næga endurgjöf eftir frammistöðuviðtalið og fram að næsta viðtali?
    a. Nei enga endurgjöf
    b. Nei frekar litla endurgjöf
    c. Hlutlaus
    d. Já frekar mikla endurgjöf
    e. Já mjög mikla endurgjöf

14. Finnst þér frammistöðuviðtalið hafa hjálpað þér að ná árangri í starfi?
    a. Nei hjálpar mér lítið sem ekkert
    b. Nei hjálpar mér frekar lítið
    c. Hlutlaus
    d. Já hjálpar mér frekar mikið
    e. Já hjálpar mér mjög mikið

15. Finnst þér frammistöðuviðtalið leiða til aukinnar starfsánægju?
    a. Nei ég er mun óánægðari í starfi en áður
    b. Nei ég er minna ánægð/ur
    c. Hlutlaus
    d. Já ég er aðeins ánægðari í starfi en áður
    e. Já ég er mun ánægðari í starfi en áður

16. Telur þú að frammistöðuviðtalið hafi áhrif á starfsþjálfun þína?
    a. Nei ég fæ enga þjálfun
    b. Nei ég fæ minni þjálfun en áður
    c. Hlutlaus
    d. Já ég fæ aðeins meiri þjálfun en áður
    e. Já ég fæ mun meiri þjálfun en áður

17. Telur þú að frammistöðuviðtalið hafi áhrfi á starfsþróun þína?
    a. Nei það á sér ekki stað nein starfsþróun
    b. Nei það eru minni líkur á starfsþróun en áður
    c. Hlutlaus
    d. Já það eru meiri líkur á starfsþróun en áður
    e. Já það eru mun meiri líkur á starfsþróun en áður

18. Telur þú að regluleg frammistöðuviðtöl hafi áhrif á árangur fyrirtækisins?
    a. Nei það hefur ekki áhrif á árangur fyrirtækis
    b. Nei það er ólíklegt að það hafi einhver áhrif á árangur fyrirtækisins
    c. Hlutlaus
    d. Já líklega einhver áhrif á árangur fyrirtækisins
    e. Já mikil áhrif á árangur fyrirtækisins

19. Kyn
    a. Karl
    b. Kona

20. Aldur
    a. 18 ára eða yngri
    b. 19-25
    c. 26-32
    d. 33-39
    e. 40-46
    f. 47 eða eldri.

21. Starfsaldur
    a. 0-2 ár
    b. 3-5 ár
    c. 6-9 ár
    d. 10-12 ár
    e. 13 ár eða lengur