

# Starfsmannasamtöl

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent HÍ og Svala Guðmundsdóttir, lektor HÍ

## Útdráttur

Starfsmannasamtöl eru fastur liður í samskiptum starfsmanna og stjórnenda. Víða eru þau hluti af eðlilegum samskiptum og þau orðin hluti af kjarasamningum. Þessi grein fjallar um tilurð starfsmannasamtala, þróun, samsetningu og fyrirkomulag þeirra. Greint er frá kostum starfsmannasamtala fyrir starfsmenn og stjórnendur. Í þessari grein er lögð áhersla á starfsmannasamtöl innan opinbera geirans. Nokkrar íslenskar rannsóknir eru kynntar og gerð stutt grein fyrir helstu niðurstöðum þeirra.

## Inngangur

Starfsmanna- og starfsþróunarsamtöl eru orðin fastur liður í samskiptum starfsmanna og stjórnenda. Mjög víða er búið að formbinda þessi samskipti með því að gera þau hluta af kjarasamningum. Almenn tilið er talið að starfsmannasamtöl væru tæki til starfsþróunar en ekki launahækkunar. Þegar rætt er um starfsmannasamtöl má oft greina mörg hugtök og nokkuð er um að hugtökum sé ruglað saman. Í þessari grein verður stuðst við hugtakið starfsmannasamtal eins og það er skilgreint í grein Gylfa Dalmanns Aðalsteinssonar (2004). Í þessari grein er fjallar um tilurð starfsmannasamtala, þróun, samsetningu og fyrirkomulagi þeirra. Greint er frá kostum starfsmannasamtala fyrir starfsmenn og stjórnendur og sagt frá niðurstöðum könnunar á meðal forstöðumanna ríkisstofnana á starfsmannasamtölum og mati á frammistöðu starfsmanna. Áhersla þessarar greinar er á starfsmannasamtöl innan opinbera geirans. Þó nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar hér á landi um starfsmannasamtöl og verður gerð stutt grein fyrir helstu niðurstöðum þeirra.

## Starfsmannasamtöl

Þegar rætt er um starfsmannasamtöl má oft greina mörg hugtök og nokkuð er um að hugtökum sé ruglað saman (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Gjarnan er talað um frammistöðumat, frammistöðumatsviðtal, starfsmannaviðtal, starfsmannasamtal eða starfsþróunarsamtal. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2004) skilgreinir starfsmannasamtal



sem reglulegt samtal milli yfirmanns og undirmanns um allt það er snýr að vinnunni og vinnuumhverfi. Meginmarkmiðið með starfsmannasamtalinu er að vinna að umbótum í starfsumhverfinu þar sem m.a. er reynt að skýra það sem er óljóst og einnig er rætt um vinnuáðstæður og starfsanda (Beardwell, Holden og Claydon, 2004; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Í starfsmannasamtali, sem er gagnkvæm samskipti starfsmanns og stjórnenda, metur starfsmaður sjálfan sig annars vegar á grundvelli fyrirfram ákveðinna þátta og hins vegar metur stjórnandi, eða sá sem tekur starfsmannasamtalið, starfsmanninn sem hann á samtali við á grundvelli sömu þátta. Starfsmaður leggur því mat á eigin frammistöðu, hann greinir frá hvað vel hefur tekist í starfi, hvað mætti betur fara og hver sé helsta ástæða þess að markmið þau sem sett voru í síðasta starfsmannasamtali hafi ekki náðst. Á sama hátt metur stjórnandi frammistöðu eða verkefni starfsmannsins. Segja má að starfsmannasamtöl séu nokkurs konar bræðingur sem byggir á sameiginlegum skilningi starfsmanns og stjórnenda á ofangreindum þáttum og sá sameiginlegi skilningur kemur fram í útfylltu eyðublaði sem báðir aðilar samþykkja.

Starfsmannasamtöl hafa verið við lýði hér á landi í all mörg ár. Forsöguna má rekja til þess þegar nokkur rótgróin fyrirtæki hér á landi innleiddu hjá sér frammistöðumat í byrjun níunda áratugar síðustu aldar. Matið var notað þegar kom að árangurs- eða frammistöðustjórnun („Að setja sér markmið og uppskera samkvæmt því“, 1990). Frammistöðumatið var nokkurs konar hjálpartæki til að ákvarða launagreiðslur til starfsmanna eða veita þeim stöðuhækkun. Frammistöðumatsviðtalið var tvískipt. Í fyrsta lagi var raunveruleg frammistaða starfsmanns borin saman við þau markmið sem hann setti sér eða honum voru sett og mat var lagt á vinnuframlag hans. Í öðru lagi var nokkurs konar starfsþróunarhlið þar sem þarfir og óskir starfsmanns um starfsþróun voru metnar með tilliti til þeirrar þjálfunar og fræðslu sem var nauðsynleg til að auka hæfni og færni starfsmannsins (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Síðar þróaðist frammistöðumatsviðtalið í mun einfaldara form eða yfir í starfsmannasamtal og eru vísbendingar um að það hafi fest sig í sessi. Í starfsmannasamtali hefur verið lögð áhersla á að ræða líðan í starfi, starfsanda, menningu, endurgjöf og starfsþróun. Áherslan í starfsmannasamtölum hefur einkum og sér í lagi verið á starfsþróunarþáttinn. Þar hefur verið rætt um óskir starfsmanna til þjálfunar og fræðslu í þeim tilgangi að gera starfsmanninn betur í stakk búinn til að sinna verkefnum sínum og mæta þeim kröfum sem gerðar eru til hans.

## Íslenskar rannsóknir

Allmargar rannsóknir hafa verið gerðar á starfsmannasamtölum hér á landi. Fjóla Kristín Helgadóttir (2007) rannsakaði þróun starfsmannasamtala á Íslandi. Fjóla greindi m.a. gömul og ný undirbúnings- og eyðublöð starfsmannasamtala og var elsta eyðublaðið frá árinu 1983. Einnig tók hún 11 djúpvíðtöl við einstaklinga sem höfðu mikla þekkingu á viðfangsefninu. Voru þeir fyrrverandi og núverandi stjórnendur og ráðgjafar á sviði mannauðsmála. Fjóla komst að þeirri niðurstöðu að tilurð starfsmannasamtala megi rekja til viðhorfsbreytinga á íslenskum vinnumarkaði sem áttu sér stað í lok síðustu aldar. Í þessum breytingum fólst breytt viðhorf til mannauðsins annars vegar og hins vegar breytt samskipti milli starfsmanna og stjórnenda. Fjóla bendir á að starfsmannasamtöl

viðast aðallega hafa þróast úr því að vera almennur grundvöllur fyrir umræðu um mat á frammistöðu og starfsþróun yfir í það að vera sérstakur vettvangur þar sem starfsmenn og stjórnendur skiptust á skoðunum. Starfsmenn væru almennt virkari þátttakendur í starfsmannasamtalinu og áhersla væri á starfsþróun og félagslega þætti í vinnunni sem gætu haft áhrif á frammistöðu starfsmanna. Einnig voru vísbendingar um að samtal-seyðublöðin væru með einfaldara sniði en áður tíðkaðist.

Í rannsókn Guðrúnar Þórhöllu Helgadóttur (2013) var formgerð starfsmannasamtalseyðublaða skoðuð og kannaði hún hvort þær breytingar sem hafa orðið á þeim séu í takt við þróun starfsmannasamtala út frá mannauðsfræðunum. Niðurstöður Guðrúnar benda til þess að starfsmannasamtalseyðublöðin séu í stöðugri þróun. Í upphafi hafi verið nokkuð áberandi áhersla á frammistöðutengda starfsþætti og starfsánægju. Síðan hafi þau þróast yfir í að endurspeglar frekari áherslu á starfsþróun og nú á síðustu miss-erum virðist áherslan einnig vera á framtíðarmarkmið og frammistöðu út frá gildum vinnustaðarins. Tölulegir mælikvarðar virðast einnig vera að ryðja sér til rúms á sama tíma og huglægt mat og spurningar um líðan í vinnunni eru á undanhaldi.

Bryndís Sigurjónsdóttir (2006) kannaði innleiðingu starfsmannasamtala í framhalds-skólum og benda niðurstöður hennar til þess að meirihluti framhaldsskólakennara telur starfsmannasamtöl vera gagnlegt tæki, einkum og sér í lagi til að efla kennara í starfi, bæta starfsanda, leysa úr ágreiningi og veita starfsmönnum endurgjöf. Árið 2009 gerði Baldur Daníelsson megindlega rannsókn og skoðaði hann framkvæmd starfsmannasamtala í grunnskólum á Norðurlandi eystra. Markmið rannsóknar Baldurs var að kanna hvort og þá hvernig starfsmannasamtöl væru nýtt sem stjórnunar- og umbótatæki í grunnskólum á svæðinu. Niðurstöður þessarar rannsóknar gáfu vísbendingar um að almennt væru starfsmannasamtöl vel undirbúin og þau væru mikilvægt tæki til að skipuleggja starfsþróun og endurmenntun kennara. Enn fremur töldu þátttakendur í rannsókninni að starfsmannasamtöl væru góður vettvangur fyrir skoðanaskipti og að þau stuðluðu að betra sambandi milli starfsmanna og stjórnenda.

Þessar niðurstöður eru í takt við niðurstöður Svanhildar Jónsdóttur (2006) og Hörpu Hallsdóttur (2005). Svanhildur gerði eigindlega rannsókn á notkun starfsmannasamtala hjá fimm opinberum stofnunum. Hún tók viðtöl við fimm starfsmenn og fimm stjórn- endur sem höfðu farið í eða tekið starfsmannasamtöl. Niðurstöður Svanhildar bentu til þess að starfsmenn og stjórnendur væru ánægðir með starfsmannasamtölin og þessum aðilum fannst þau vera nauðsynleg og mikilvæg tæki til að hafa áhrif á stjórnun mann- auðs. Enn fremur bentu niðurstöðurnar til þess að starfsmannasamtöl gætu nýst á marg- víslegan annan hátt til hagsbóta fyrir starfsmenn og vinnustaðinn í heild, svo sem leitt til bættrar vinnustaðamenningar og aukinnar starfsánægju. Loks bendir Svanhildur á að starfsmannasamtöl geti styrkt samskipti starfsmanna og stjórnenda, þau séu tækifæri til starfsþróunar og endurgjafar. Harpa Hallsdóttir (2005) gerði rannsókn á innleiðingu starfsmannasamtala hjá ríkisskattstjóra í meistararitgerð sinni. Harpa kannaði upplifun starfsmanna af starfsmannasamtölum og hvort starfsmannasamtöl hefðu áhrif á líðan, hegðun og þarfir starfsmanna. Niðurstöður rannsóknar Hörpu gefa til kynna að upp- lifun starfsmanna af starfsmannasamtölum hafi verið jákvæð og að þau hefðu hvetjandi

áhrif á þá. Starfsmenn settu sér markmið og niðurstöður samtalanna leiddu af sér gagnlegar ábendingar.

Svipaða rannsókn gerði Berglind Leifsdóttir (2010) þar sem hún skoðaði hvort viðhorf og upplifun starfsmanna og stjórnenda til starfsmannasamtala eða starfsþróunar-samtala innan þjónustumiðstöðva Reykjavíkurborgar væri til þess fallið að hvetja til að slík samtöl færu fram. Niðurstaða Berglindar var sú að bæði starfsmenn og stjórnendur töldu starfsmanna- eða starfsþróunarsamtöl gott tæki til að efla og bæta samskipti á vinnustaðnum og þau gætu stutt vel við starfsþróun starfsmanna ef rétt væri staðið að málum. Auk tækis til starfsþróunar þá veittu starfsmannasamtöl upplýsingar um líðan starfsmanna, starfsanda vinnustaðarins, verkefnastöðu og markmiðasetningu. Þess má geta að lokum að í rannsókn Angeli Schalk (2013) þar sem notkun frammistöðumats hjá íslenskum ráðuneytum var könnuð kom í ljós að einungis tvö ráðuneyti nota formleg starfsmannasamtöl, fimm ráðuneyti notuðu óformleg starfsmannasamtöl og tvö ráðuneyti notuðu ekki neitt. Þess ber að geta að rannsóknin fór fram árið 2011 þegar ráðuneytin voru níu.

Þegar lítið er til CRANET könnunar frá árinu 2009 sem Háskólinn í Reykjavík hefur staðið fyrir, kemur í ljós að starfsmannasamtöl og frammistöðusamtöl eru aðgreind. Höfundar vísa til þess að starfsmannasamtöl séu frábrugðin frammistöðumati að því leyti að þau leggi meiri áherslu á starfsþróun og minni áhersla sé á að yfirmaður meti starfsmann sem og aðrar formlegar mælingar á störfum starfsmanns. Niðurstöðurnar benda til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir framkvæma í töluverðum mæli reglubundin starfsmannasamtöl þó svo að ekki fari fram reglulegt og formlegt frammistöðumat. Þess skal getið að ekki var spurt um starfsmannasamtöl í sambærilegum könnunum árin 2003 og 2006 og því eru þær ekki til samanburður á þessu sviði (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

Fjármálaráðuneytið og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála gerðu könnun á meðal forstöðumanna ríkisstofnana um stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana. Könnunin var gerð árið 2007 og svo endurtekin í lok árs 2011. Helstu niðurstöður seinni hluta könnunarinnar voru birtar í september 2012. Niðurstöður leiddu í ljós að hjá um sex af hverjum tíu stofnunum sem svöruðu, fóru fram formleg starfsmannasamtöl milli stjórnenda og starfsfólks einu sinni eða oftár á ári, en tekið skal fram að í þeirri könnun var ekki skilið á milli starfsmannasamtala og frammistöðusamtala. Hjá fjórum af tíu stofnunum sem svöruðu fóru samtölin fram á tveggja ára fresti eða sjaldnar. Þess má geta að í könnuninni sem framkvæmd var árið 2007 voru einungis 50% svarenda með starfsmannasamtöl einu sinni á ári eða oftár. Þessar niðurstöður eru því vísbending um að notkun starfsmannasamtala sé að aukast og hugsanlega að festa sig í sessi. Þegar rýnt var í innihald samtalanna kom í ljós að í allflestum tilvikum var rætt um verkefni starfsmanns undanfarna mánuði (99%), líðan starfsmanns á vinnustað (99%) og frammistöðu starfsmanns (99%). Þar á eftir koma verkefni starfsmanns næstu mánuði (89%), framtíðarmarkmið starfsmanns (85%) og loks starfslýsing og markmið stofnunar eða starfseiningar sem starfsmaður tilheyrir (84%). Þess má geta að þarna var að finna lítinn mun milli stærðar stofnana. Í þessari könnun var einnig spurt um það hvernig starfs-

mannsamtölum hafi verið fylgt eftir (Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson, 2012). Í könnuninni frá árinu 2011 kom í ljós að hjá níu af hverjum tíu stofnunum var niðurstaða starfsmannasamtala skráð og hjá helmingi stofnana var látið þar við sitja. Hjá um 20% stofnana eru ábyrgðarmenn tilgreindir og hjá um fjórðungi stofnana eru ábyrgðarmenn tilgreindir og aðgerðir tímasettar. Hins vegar kom í ljós að hjá helmingi stofnana sem tók þátt í könnuninni var frammistaða starfsmanna metin skipulega. Í ljósi þeirrar gagnrýni sem hefur komið fram hefði verið æskilegt að fleiri stofnanir hefðu tilgreint ábyrgðaraðila og tímasett aðgerðir og því verður ekki fram hjá því litið að þarna sé verulegra úrbóta þörf (Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson, 2012).

Reynsla starfsmannasamtala í íslensku vinnuumhverfi gefur tilefni til að hugleiða hvort það sé vænlegt til árangurs að ræða laun í samtalinu. Víða tíðkast að hafa þessa þætti algerlega aðskilda og er þá boðið upp á sérstakt launaviðtal þar sem launaleg útfærsla er sett í ákveðið samhengi. Þannig má styðjast við niðurstöðu starfsmannasamtala þegar launaviðtalið á sér stað. Samkvæmt könnun sem gerð var af fjármálaráðuneytinu og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála og fjallað er um hér á undan kemur í ljós að talsvert hefur dregið úr því að laun séu tengd við frammistöðu. Alls svöruðu 42% forstöðumanna því að laun tengdust frammistöðu starfsmanna en árið 2007 var hlutfallið hærra eða 58% (Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson, 2012).

## Starfsmannasamtöl og kjarasamningar

Í stofnanarþætti kjarasamnings opinberra starfsmanna er oft að finna ákvæði um starfsmannasamtöl. Í þeim er gjarnan sagt að yfirmaður boði árlega hvern starfsmann á sinn fund til að ræða starf og starfssvið viðkomandi og jafnframt eigi starfsmaður rétt á umsögn yfirmanns um störf sín á liðnu ári. Í 6. grein stofnanasamnings Fangelsismálastofnunar ríkisins og Stéttarfélags sálfræðinga sem byggir á kjarasamningi fjármálaráðherra og Stéttarfélags sálfræðinga segir t.d. að:

Starfsmannasamtöl milli yfirmanns og starfsmanns skulu vera árleg. Í starfsmannasamtölunum gefst aðilum kostur á að fara yfir verkefnastöðu og skipulag. Þar skulu starfsánægja, árangur og væntingar til starfsins rædd. Gert er ráð fyrir að stjórnendur og starfsmenn setji sér sameiginleg markmið svo sem um starfs- og endurmenntun í starfsmannasamtölum (Stofnanasamningur Fangelsismálastofnunar ríkisins og Stéttarfélags sálfræðinga, e.d.).

Í 7. grein stofnanasamnings Hagstofu Íslands og Félags íslenskra náttúrufræðinga, FÍN, sem gerður var 26. júlí 2001 og breytt 18. mars 2005 segir að:

Hagstofa Íslands skal viðhafa starfsmannasamtöl árlega. Í starfsmannasamtölum gefst aðilum kostur á fara yfir verkefnastöðu og skipulag.

Þar verði einnig starfsánægja, árangur og væntingar til starfsins ræddar. Starfsmannasamtöl eru vettvangur fyrir stjórnendur og starfsmenn til að setja sér sameiginleg markmið, svo sem um starfs- og endurmenntun í starfsmannasamtölum (Stofnanasamningur Hagstofu Íslands og Félag íslenskra náttúrufræðinga, e.d.).

Í kjarasamningum sveitarfélaga kemur fram að starfsmaður beri ábyrgð á að viðhalda þekkingu sinni og færni með því að vera virkur í sí- og endurmenntun og með eigin starfsþróunarátætlun. Í 10. grein kjarasamnings Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags leikskólakennara sem gildir til 30. júní 2014 segir að:

Starfsmaður á rétt á starfsþróunarsamtali árlega þar sem farið er yfir starfslýsingu, frammistöðu, markmið og hugsanlegar breytingar á störfum og rétt um starfið, væntingar, samstarf, samráð og starfsanda á vinnustað. Þá skulu einnig ræddar þarfir og óskir starfsmanns til þjálfunar og fræðslu (Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags leikskólakennara e.d.).

Í frammistöðumatsviðtalinu sem tíðkaðist hér á landi í byrjun níunda áratugar síðustu aldar var gjarnan tenging við laun og launaákvörðun. Starfsmannasamtölin (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004) eins og þau hafa þróast hér á landi hafa annars konar markmið og gerður er greinarmunur á starfsmannasamtölum og launaviðtölum. Almennt er það álit þeirra, sem fengist hafa við þróun starfsmannasamtala hér á landi, að þau eigi ekki að vera vettvangur launaumræðu. Rökin fyrir þessu eru meðal annars þau að ef starfsmannasamtöl eigi að vera vettvangur launaumræðu þá komist ekkert annað að í samtalinu, ágreiningur getur skapast þannig að önnur málefni verða ekki rædd og þau missa marks.

Hér á landi hefur sú leið verið farin að aðskilja þessi form og ræða ekki laun í starfsmannasamtölum heldur vera með sérstök launaviðtöl sem oft koma í kjölfarið á starfsmannasamtölum.

Í handbók með kjarasamningi Kennarasambands Íslands fyrir grunnskólana sem undirritaður var 9. ágúst 2001 (var gerður 1. janúar 2001 og gildi til 31. mars 2004) er umfjöllun um starfsmannasamtöl. Þar er lögð sérstök áhersla á að starfsmannasamtöl séu nauðsynlegur þáttur eða jafnvel forsenda að skipulagi hvers skólustarfs (Kennarasamband Íslands, e.d.). Í handbókinni er tilgreint að um tvö samtöl sé að ræða á hverju skólaári. Í fyrra samtalinu er lagður grunnur að starfsári sem framundan er og áhugasvið kennara og hæfileikar metnir með tilliti til framtíðarstarfa. Einnig er fjallað um markmiðasetningu, þ.e. að hver starfsmaður setji sér markmið fyrir næsta skólaár (tímabil) og er það rétt í samtalinu. Í seinna samtalinu er gert ráð fyrir að yfirmaður og kennari ræði um launalega útfærslu í kjölfar þess vinnuframlags sem er til grundvallar skólustarfi (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004).

## Uppbygging starfsmannasamtalseyðublaða

Starfsmannasamtalseyðublöðum er oftast skipt í fjóra hluta. Í fyrsta hluta, sem er hið eiginlega starfsmannasamtal, er fjallað almennt um starfið, helstu verkefni og stöðu verkefna ásamt álagi og hvernig starfsmönnum gengur að sinna verkefnum sínum. Farið er yfir starfslýsingar og rætt um breytingar á starfi og helstu verkefnum. Starfsmenn fá tækifæri til að tjá sig um starf sitt og vinnustaðinn og hvernig þeim hefur gengið að ná þeim markmiðum sem sett voru í síðasta starfsmannasamtali. Enn fremur er rætt um líðan í starfi, hvað mætti betur fara og hvernig hægt er að bæta vinnustaðinn svo árangur náist. Einnig er rætt um hvort starfsmenn hafi haft tækifæri til að sinna þeim verkefnum sem þeir eru bestir í hverju sinni og hvort það sé eitthvað í starfsumhverfinu sem kemur í veg fyrir að starfsmenn nái árangri. Starfsaðstaðan og aðbúnaður í vinnunni eru gerð að umtalsefni, lagt er mat á samskipti og samvinnu milli starfsmanna og stjórnenda annars vegar og milli starfsmanna hins vegar. Loks er rætt hvernig þessi samskipti hafa gengið síðasta ár og hvað þurfi að bæta.

Í öðrum hluta má oft sjá frammistöðumatsþátt þar sem m.a. er lagt mat á þætti eins og vönduð vinnubrögð, ástundun, stundvísi, álag og streitu, þekkingu og færni, starfskunnáttu, samvinnu, samskipti, frumkvæði, sjálfstæði í starfi, þjónustulund og viðmót. Í þessum hluta er oftast stuðst við þriggja punkta matskvarða þar sem 1 þýðir að viðkomandi matsþáttur er undir væntingum, 2 þýðir að viðkomandi matsþáttur stenst væntingar og loks 3 sem þýðir að viðkomandi matsþáttur er yfir væntingum. Ef einhver matsþátta lendir á kvarðanum 1 þá þarf starfsmaður í samvinnu við sinn yfirmann eða þann sem tekur starfsmannasamtalið að móta aðgerðir og setja sér markmið til að bæta viðkomandi þátt.

Starfsþróunarhlutinn er gjarnan þriðji hluti starfsmannasamtalsins. Þar er lagt mat á óskir starfsmanna um starfsþróun. Símenntunar- eða starfsþróunaráætlun er yfirfarin, ný áætlun mótuð og greint er hvaða viðbótarþekkingu eða hæfni starfsmaður þarfnast. Oft er spurt í þessum hluta hvaða fræðslu og þjálfun starfsmenn þurfa á að halda til að geta sinnt starfi sínu betur, hvaða þekkingu og hæfni þarf að bæta og hvort sú þekking eða færni sem þarf til að sinna starfi og leysa verkefni sé til staðar. Hjá mörgum skipulagheildum er þessi hluti starfsmannasamtalsins notaður sem nokkurs konar þarfagreining fræðslu og þjálfunar fyrir vinnustaðinn. Algengar spurningar sem þessi þarfagreining byggir á eru eftirfarandi:

- Hverjir eru lykilhæfileikar þínir í starfi og helstu styrkleikar?
- Hvaða verkefni finnst þér erfiðast að sinna í starfinu?
- Hvaða hæfileikum býrð þú yfir sem þú telur að nýtist ekki í starfinu?
- Hvaða hæfni og þekkingu telur þú þig skorta?
- Hvaða starfsþróunarleiðir standa þér til boða?
- Hvaða menntun og þjálfun þarftu til að auka hæfni þína?
- Hvaða hæfileika og hæfni viltu leggja meiri áherslu á?
- Hvaða námskeið eða fræðslu hefur þú sótt á síðustu 12 mánuðum sem snýr að starfi þínu og vinnuumhverfi?

- Hvaða fræðsla eða námskeið myndi nýtast þér best til þess að vera færari í því starfi sem þú gegnir nú?
- Hvaða fræðslu eða námskeið hefðir þú hug á að sækja sem tengist starfi þínu beint?
- Hvaða tölvunámskeið hefur þú sótt sl. 3 ár?

Í fjórða hluta starfsmannasamtala er markmiðasetning. Á grundvelli frammistöðuþáttarins meta starfsmenn og stjórnendur sameiginlega þörfina á því að setja sér markmið eða ákveða til hvaða aðgerða þarf að grípa. Til að tryggja eftirfylgni þá eru markmiðin eða aðgerðirnar sem starfsmenn setja sér greind ítarlega, þ.e. hvaða markmið þetta eru, hvernig á að ná þeim og hvenær og hver er ábyrgur fyrir því að þessum markmiðum verði náð. Loks er staðan könnuð eftir ákveðinn tíma til að tryggja eftirfylgni, oft eftir sex mánuði.

## Gátlistar

Hér á eftir eru tilgreindir nokkrir gátlistar sem geta gagnast bæði starfsmönnum og stjórnendum í starfsmannasamtölum. Þeir byggja á reynslu höfunda, grein Gylfa Dalmanns Aðalsteinssonar (2004) og leiðbeiningum til starfsmanna og stjórnenda um framkvæmd og undirbúning starfsmannasamtala sem finna má á heimasíðum nokkurra stéttarfélaga og sveitarfélaga, s.s. [www.akureyri.is](http://www.akureyri.is), [www.fin.is](http://www.fin.is) og [www.bhm.is](http://www.bhm.is).<sup>1</sup>

### Starfsmenn:

- Skoðuðu eyðublaðið vel og fylltu það út nokkrum dögum fyrir starfsmannasamtalið, þannig færðu betri tilfinningu fyrir því sem verður rætt í starfsmannasamtalinu.
- Undirbúðu þig vel, gefðu þér góðan tíma, farðu yfir starfslýsingu þína og kannaðu hvernig verkefnin hafa breyst á milli starfsmannasamtala.
- Í starfsmannasamtali eiga sér stað gagnkvæm og uppbyggileg samskipti starfsmanns og stjórnenda, nýttu þér þennan vettvang á uppbyggilegan hátt.
- Markmiðið er að bæta samstarf, auka starfsánægju og bæta líðan í starfi, skýra það sem er óskýrt, leggja mat á hegðun og frammistöðu og kanna fræðsluþörf (starfsþróun).
- Í starfsmannasamtalinu færðu tækifæri til að ræða líðan þína í vinnunni, vinnuálag, starfsanda og vinnuáðstæður. Einblíndu á sértæk atriði fremur en almenn.
- Í starfsmannasamtalinu færðu tækifæri til að ræða stjórnun og stjórnunarhætti vinnustaðarins og leggja mat á þessa þætti.
- Settu þér markmið, æskilegt er að markmiðin séu SMART, þ.e. sértæk, mælanleg, aðgengileg, raunhæf og tímasett.
- Starfsmannasamtöl eru ekki vettvangur til að ræða laun.



- Skoðaðu frammistöðu þína vel, hvernig stendurðu þig á ákveðnum sviðum, á hvaða sviðum stendurðu þig vel og á hvaða sviðum þarftu að bæta þig?
- Mundu að starfsmannasamtalið er trúnaðarmál.
- Starfsþróunarþáttur starfsmannasamtalsins verður notaður til að vinna að fræðsluáætlun í framtíðinni.

### Stjórnendur:

- Undirbúningur starfsmanns og stjórnenda er lykilforsenda þess að starfsmannasamtalið verði árangursríkt.
- Skýra þarf í upphafi tilgang og markmið samtals, skerpa á trúnaði og meðferð og aðgangi að gögnum. Skapa traust og virðingu.
- Boða þarf starfsmann í samtali með góðum fyrirvara (1 vika).
- Gera þarf ráð fyrir góðum tíma í samtalið (1 klst).
- Ekki taka mörg samtöl á einum dagi, tvö æskileg, hámark þrjú.
- Velja hlutlausan þægilegan stað, tryggja að ekki verði utanaðkomandi truflun, sími, tölvur o.s.frv.
- Hafa gögn til taks svo sem starfslýsingu og niðurstöður síðasta samtals.
- Vera tilbúinn með „ísbrjót“ t.d. í upphafi samtalsins. Þetta er gert til að létta andrúmsloftið og ýta undir umræður. Dæmi um ísbrjót: „Það var góður leikur hjá strákunum okkar í gær“.
- Hvetja starfsmanninn til að tjá sig, beita virkri hlustun og tryggja að sjónarmið starfsmanns komi fram („já, sérðu þetta svona“, eða „já, ég skil hvað þú ert að fara“ eða „er það rétt skilið hjá mér að þú vilt fá fleiri krefjandi verkefni“).
- Spyrja opinna spurninga s.s., „hvað“, „hvers vegna“, „hvaða“ og „hvernig“. Umorða spurningar, leggja réttan skilning í svörin, leyfa starfsmanni að tjá sig. Fordast að grípa fram í fyrir starfsmanni og vera óhræddur við þagnir. Ekki koma með leiðandi spurningar.
- Varast dómhörku.
- Huga að matsvillum, s.s. geislabaugsáhrif, hornáhrif, „líkur mér“, „andstæður mér“, miðsækni, fordómar, hlutdrægni og linkind.
- Fordast ber að láta tilfinningar ná tökum á þér eða láta tilfinningar starfsmannsins hafa of mikil áhrif á þig.
- Sýndu nærgætni í samskiptum (hluttekning, setja sig í spor annarra og skilja aðstæður þeirra). Taktu eftir líkamstjáningu og því sem er ekki sagt eða kemur fram.
- Einbeittu þér að því sem starfsmaðurinn er að gera eða ekki gera í starfinu. Hegðun getur skipt máli. Notaðu raunveruleg dæmi sem vísa í hegðun eða frammistöðu starfsmanns. Ekki hlusta eða taka mark á sögusögnum.

- Mat á frammistöðu þarf að vera mjög vel ígrundað og byggja á hlutlægum þáttum.
- Mat á frammistöðu þarf að vera uppbyggjandi og málefnalegt. Þrjár hliðar á öllum málum, hlið stjórnandans, hlið starfsmanns og svo rétta hliðin.
- Starfsmaður þarf að vita með hlutlægum og áreiðanlegum hætti hvernig hann er að standa sig og hvernig hann getur bætt sig.
- Huga að endurgjöf (leiðréttandi endurgjöf, uppbyggjandi endurgjöf) með því að láta starfsmanninn vita hvað hann er að gera vel.

### Umræður og lokaorð

Starfsmannasamtöl eru vettvangur þar sem aðilar stíga til hliðar frá amstri dagsins og ræða þætti sem snúa að vinnunni. Kostir þeirra eru ótvíræðir. Mat á þessum þáttum sem ræddir eru í starfsmannasamtölum byggjast ýmist á huglægum eða hlutlægum mælikvörðum þar sem yfirmaður starfsmanns leiðir samtalið, metur starfsmanninn og starfsmaður metur einnig eigin frammistöðu áður en í samtalið er farið. Með formlegum og reglubundnum starfsmannasamtölum skapast vettvangur í samskiptum aðila til að ræða vinnuna og vinnuumhverfið. Traust milli aðila eflist, starfsmaður fær tækifæri til að tjá sig um hvaðeina er snýr að eigin frammistöðu, stjórnun vinnustaðarins, vinnustaðamenningu og möguleiki til að veita endurgjöf skapast (Baldur Daníelsson, 2009; Deal og Kennedy, 2000; Harpa Halldórsdóttir, 2005; Latham og Wexley, 1994; Svanhildur Jónsdóttir, 2006). Enn fremur fær starfsmaður vitneskju um hvernig hann/hún stendur sig í starfi og getur gert sér betur grein fyrir væntingum stjórnenda. Líkur eru einnig á auknum skilningi stjórnenda á þörfum starfsmanna almennt og með tilliti til starfsþróunar og símenntunar (Baldur Daníelsson, 2009, Berglind Leifsdóttir, 2010). Í starfsmannasamtölum gefst einnig gott tækifæri til að kynna markmið og stefnu skipulagsheildarinnar ásamt því að starfsmenn geti sett sér markmið með hliðsjón af markmiðum deildar eða sviðs skipulagsheildarinnar. Starfsmannasamtöl stuðla einnig að reglulegri hvatningu og betri starfsanda og síðast en ekki síst geta slík samtöl komið í veg fyrir deilur og misskilning (Bryndís Sigurjónsdóttir, 2006). Loks gefst tækifæri til að þarfagreina fræðslu og þjálfunaróskir starfsmanna.

Sú gagnrýni sem aðallega hefur beinst að starfsmannasamtölum er að þau séu óþörf því mjög víða séu samskipti starfsmanns og stjórnenda með þeim hætti að reglulegir fundir séu haldnir, starfsmannasamtöl séu tímafrek og kostnaðarsamt og auki álag á stjórnendur (Barney, 1998; Ragnheiður Kristinsdóttir, 2010; Sigríður Ólöf Guðmundsdóttir, 2009). Nálægð yfirmanns við starfsmenn séu almennt séð mikil og það gæti komið í veg fyrir að raunverulega væri tekið á málum sem þyrfti að taka á. Einnig hefur verið bent á takmarkaðan árangur slíkra kerfa eða samtala bæði fyrir starfsmann og stofnunina sjálfa. Vísað hefur verið til þess að aukin krafa hefur verið á að millistjórnendur sjái um framkvæmd þessara samtala þar sem þeir þekki betur til starfsins og viðkomandi starfsmanns (Cardy, 1998; Bui og Marginsson, 2009). Um leið er gerð sú krafa að millistjórnendur meti þjálfunarþörf, komi auga á framúrskarandi starfsmenn og leysi

úr vanda sem fylgir slægri frammistöðu (McConville, 2006). Mikilvægt er því að milli-stjórnendur fái þjálfun og ráðgjöf varðandi þessa þætti til að niðurstaða og heildarmat verði árangursríkt.

Í takt við breytt starfsumhverfi og breyttar stjórnunaráherslur virðast starfsmannasamtöl hafa náð að festa sig í sessi í íslensku vinnuumhverfi (Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson, 2012). Víða eru ákvæði um slíkt í kjarasamningum þar sem forbinding hefur átt sér stað. Annars staðar hafa vinnustaðir innleitt þetta ferli til marks um góða stjórnunarhætti. Þegar búið er að formbinda starfsmannasamtöl í kjarasamninga er mikilvægt að þeir sem koma að starfsmannamálum hafi trú á þessari hugmyndafræði. Megintilgangurinn fyrir starfsmenn er starfsþróun ásamt endur- og upplýsingagjöf milli yfirmanna og starfsmanna sem aftur eykur og bætir samskipti og skapar ánægjulegra starf og starfsumhverfi. Mikilvægt er að líta á starfsþróunarþáttinn og nota niðurstöður starfsmannasamtala sem grunn að fræðslu og þjálfun starfsmanna. Launaumræðan á ekki heima í starfsmannasamtali, henni verður að skapa sess í sérstöku launaviðtali.

Síðustu misseri hefur mátt greina hér á landi ákveðna þróun í átt til frammistöðumatsviðtala þar sem starfsmenn meta sig annars vegar sjálfir og hins vegar þar sem þeir eru metnir af yfirmönnum á ákveðnum frammistöðumatsmælikvörðum þar sem einkunn er gefin. Sem dæmi má nefna þá hefur vægi hlutlægra þátta aukist og er úrvinnsla nú orðin markvissari.

## Aftanmálgreinar

- 1 [http://www.bhm.is/media/fin/ymislegt/06-1010\\_Starfsmannasamtol\\_upplýsingar\\_fyrir\\_starfsmanninn.pdf](http://www.bhm.is/media/fin/ymislegt/06-1010_Starfsmannasamtol_upplýsingar_fyrir_starfsmanninn.pdf)  
[http://www.akureyri.is/static/files/vefmyndir/akureyri/pdf/Starfsmannasamtol\\_-\\_Undirbuningur\\_stjornanda2.pdf](http://www.akureyri.is/static/files/vefmyndir/akureyri/pdf/Starfsmannasamtol_-_Undirbuningur_stjornanda2.pdf)  
[http://www.bhm.is/media/fin/ymislegt/06-1010\\_Starfsmannasamtal\\_undirbuningsblad\\_fyrir\\_yfirmanninn.pdf](http://www.bhm.is/media/fin/ymislegt/06-1010_Starfsmannasamtal_undirbuningsblad_fyrir_yfirmanninn.pdf)

## Heimildir

- Að setja sér markmið og uppskera samkvæmt því. (1990, 15. nóvember). *Viðskiptablaðið*. Sótt 15 nóvember 2003 af [http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein\\_id=59280&searchid=877bd-6a67-0c996](http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=59280&searchid=877bd-6a67-0c996)
- Angelien Schalk. (2013). *Notkun frammistöðumats hjá íslenskum ráðuneytum*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Arney Einarisdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannaússtjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009*. (Skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson. (2012). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana*. Fjármála- og efnahagsráðuneytið.
- Baldur Danielsson. (2009). *Framkvæmd starfsmannasamtala í grunnskólum á Norðurlandi eystra*. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Barney, J. B. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Beardwell, I., Holden, L. og Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary approach* (4. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.

- Berglind Leifsdóttir. (2010). *Starfsmannasamtöl hjá þjónustumiðstöðvum Reykjavíkurborgar*. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Boxall, P. og Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Bryndís Sigurjónsdóttir. (2006). *Starfsmannasamtöl í frambaldsskólum*. Óbirt meistara-ritgerð (MPA) í opinberri stjórnsýslu. Stjórnmálafræðideild: Háskóli Íslands.
- Bui, B., og Marginson, D. (2009). Examining the human cost of multiple role expectations. *Behavioral Research in Accounting*, 21(1), 59-81.
- Cardy, R. L. (1998). „Performance appraisal in a quality context: A new look at an old problem“ Í Smit-her, J. W (ritstj.), Performance appraisal: State of the art in practice. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, T. og Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Perseus Publishing
- Efling. (e.d.). *Kjarasamningur Eflingar og S.A.* Sótt 10. apríl 2013 af [http://efling.is/efling/upload/files/kjaramal/samningar/2011/kjarasamningur\\_2011\\_sa\\_og\\_floi\\_a5\\_-\\_loka.pdf](http://efling.is/efling/upload/files/kjaramal/samningar/2011/kjarasamningur_2011_sa_og_floi_a5_-_loka.pdf).
- Fjóra Kristín Helgadóttir. (2007). *Starfsmannasamtöl: tilurð og þróun þeirra á Íslandi*. Óbirt meistara-ritgerð. Viðskipta- og hagfræðideild: Háskóli Íslands.
- Guðrún Þórhalla Helgadóttir. (2013). *Starfsmannasamtalseyðublið, formgerð og þróun þeirra á undanfönum árum*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2003). Starfsmannasamtöl-tæki til starfsþróunar eða launahækkunar? *Skólavarðan*, 3,(3), 8-10.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2004). Formbinding starfsmannasamtala, leið til starfsþróunar eða launahækkunar starfsmanna? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum V*, (bls. 169–178). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Harpa Hallsdóttir. (2005). *Innleiðing starfsmannasamtala hjá Skattrannsóknarstjóra ríkisins*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild
- Kennarasamband Íslands. (e.d.). *Handbók með kjarasamningi grunnskólakennara*. Sótt 20. febrúar 2003 af <http://www.ki.is>.
- Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags leikskóla-kennara. (e.d.). Sótt þann 15. nóvember 2012 af slóðinni <http://www.samband.is/media/kjarasamningar-ki/FL-kjarasamningur-sett-a-sidu-22.-sept.2012.pdf>.
- Latham G. P. Og Wexley, N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, 2nd ed. MA: Addison- Wesley.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-663.
- Ragnheiður Kristinsdóttir. (2010). *Eru frammistöðusamtöl áhugaverð eða íþyngjandi? Upplifun millistjórnenda*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptadeild.
- SFR. (2012). Kjarasamningur Reykjavíkurborgar og SFR–stéttarfélags í almannajónustu. Sótt þann 15. nóvember af slóðinni [http://sfr.is/files/SFR%20&%20Reykjavikurborg%20\\_994493107.pdf](http://sfr.is/files/SFR%20&%20Reykjavikurborg%20_994493107.pdf).
- Sigríður Ólöf Guðmundsdóttir. (2009). *Víðborf og upplifun stjórnenda og starfsmanna á starfsmannasamtölum Samskipa*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptadeild.
- Stofnanasamningur Fangelsismálastofnunar ríkisins og Stéttarfélags sálfræðinga. (e.d.). Sótt þann 15. nóvember 2012 af slóðinni <http://sal-temp.skyrr.is/wp-content/uploads/2011/09/STofnana-samningur-vi%C3%B0-Fang-lok.pdf>.
- Stofnanasamningur Hagstofu Íslands og Félags íslenskra náttúrufræðinga. (e.d.). Sótt þann 15. nóvember 2012 af slóðinni <http://www.fin.is/media/stofnanir/Hagstofa-Islands.pdf>
- Svanhildur Jónsdóttir. (2006). *Starfsmannasamtöl sem tæki í mannaútsjórnun*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.