



**Lokaverkefni til MS-prófs  
í mannauðsstjórnun**

Tíð starfsmannasamtöl bæta samskipti.

*Snerpusamtöl.*

Sóley Kristjánsdóttir

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Júní 2017



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**Tíð starfsmannasamtöl bæta samskipti.**

*Snerpusamtöl.*

Sóley Kristjánsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2017

Tíð starfsmannasamtöl bæta samskipti. Snerpusamtöl.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,  
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2017 Sóley Kristjánsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2017

## Formáli

Þetta rannsóknarverkefni er 30 ECTS eininga lokaverkefni í meistaranámi í mannauðsstjórnun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson leiðbeindi og kann ég honum mínar bestu þakkir fyrir að taka vel í hugmyndina þegar hún kviknaði hjá mér á sínum tíma, um að rannsaka upplifun starfsfólks og stjórnenda af snerpusamtölum í samanburði við hefðbundnu árlegu starfsmannasamtöl tiltekins félags.

Mannauðsstjóra umrædds félags er ég mjög þakklát fyrir að gefa sér tíma til að veita mér viðtal um snerpusamtölin og hugmyndafræðina á bakvið þau. Starfsmanni mannauðsdeildar félagsins þakka ég fyrir að finna viðmælendur í rannsóknina fyrir mig. Viðmælendur mínir fá sérstakar þakkir fyrir að gefa sér tíma til að svara spurningum um upplifun sína og fyrir að taka vel á móti mér.

Ég þakka unnustu minni, Karen Ósk Magnúsdóttir, fyrir ómetanlegan stuðning, hvatningu og skilning á meðan á skrifum stóð, án hennar hefði þetta ekki verið eins skemmtilegt. Ég er henni einnig þakklát fyrir að lesa yfir og koma með góðar ábendingar. Foreldrum og bræðrum mínum þakka ég fyrir óbilandi trú á mér. Tengdafaðir minn fær þakkir fyrir hvatninguna sem hann veitti með því að hætta ekki að spyrja hvernig gengi að skrifa. Vinkona mín, Lára Kristín Kristinsdóttir, fær þakkir fyrir að minna mig á að tíminn væri nægur. Sigrún Sif Jóelsdóttir, vinkona mín, fær að lokum bestu þakkir fyrir að lesa yfir fyrir mig og koma með góðar ábendingar.

## Útdráttur

Starfsmannasamtöl eru mikilvægt verkfæri í þróun hvers starfsmanns og eru mikið notuð í íslensku starfsumhverfi. Margar útgáfur eru til af starfsmannasamtölum og frammistöðumati, en á Íslandi hefur myndast hefð fyrir árlegu starfsmannasamtali. Margar rannsóknir hafa þó leitt í ljós að upplifun starfsfólks og stjórnenda af þeim er ekki góð og árangur af þeim ekki eins mikill eins og vonast er til.

Markmið þessarar rannsóknar var að bera saman upplifun starfsfólks og stjórnenda af árlegum starfsmannasamtölum við upplifun af nýjum snerpusamtölum. Helsti munurinn á samtölunum er að hefðbundnu starfsmannasamtölin fóru fram einu sinni á ári og snerpusamtölin fara fram fjórum sinnum á ári. Notast var við eiginlega rannsóknaraðferð til að skoða upplifun starfsmanna og stjórnenda. Tekin voru viðtöl við fjóra starfsmenn og fjóra stjórnendur síð sumars 2015, sem öll höfðu reynslu af hefðbundnum samtölum og snerpusamtölum. Snerpusamtölin voru innleidd einu og hálfu ári áður en rannsóknin fór fram.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að upplifun starfsmanna og stjórnenda af snerpusamtölunum var góð og tíðari umræðuvettvangur stuðlaði að bættem samskiptum. Hefðbundnu samtölin þóttu vera kvíðavaldandi og lítil sem engin eftirfylgni á milli þeirra. Von viðmælenda var að snerpusamtölunum yrði haldið áfram. Stjórnendur treystu á eftirfylgni mannauðssviðs en mannauðssvið treysti á eftirfylgni stjórnenda. Huga þarf að þessu. Einnig væri vænlegt að auka þjálfun stjórnenda í að taka snerpusamtölin og fylgja vel eftir að allir fái samtöl, jafnt stjórnendur sem starfsmenn.

## **Abstract**

Employee conversations are important tools for the development of each employee and are widely used in the Icelandic work environment. There are many versions of employee conversations and performance reviews, but in Iceland there has been a tradition for an annual employee conversation. However, many studies have revealed that employees and managers experience is not good and their effectiveness is not according to expectations.

The objective of this study was to compare the experience of employees and managers of annual employee conversations with new snare conversations. The main difference between the conversations was that the traditional employee conversations were conducted once a year, and the snare conversations took place four times a year. A qualitative research method was used to review employees and managers experience. Four employees and four managers were interviewed in the summer of 2015, all of whom had experience of traditional employee conversations and snare conversations. The snare conversations had been going on for a year and a half when the study took place.

The main findings of the study were that the experience of the employees and managers of the traditional conversations was that they were anxious and that there was little or no follow-up between them. The experience of the snare conversations was that it was good to have a more frequent discussion forums and they did not feel anxious. The hope of the participants was that they would be continued. Managers relied on the human resource management follow-up, while human resource management relied on management's follow-up. This needs to be taken into consideration. It would also be advisable to increase management training in snare conversations and make sure that everyone gets a conversation, managers as well as employees.

## Efnisyfirlit

Myndaskrá .....	10
Töfluskrá .....	10
1 Inngangur .....	11
1.1 Uppbygging ritgerðar.....	12
2 Fræðilegt yfirlit .....	13
2.1 Starfsmannahald og mannauðsstjórnun .....	13
2.2 Mjúk / hörð mannauðsstjórnun .....	15
2.3 Stefnumiðuð mannauðsstjórnun.....	16
2.4 Mannauðsstjórnun sem aðferð .....	17
2.5 Millistjórnendur.....	19
2.5.1 Ábyrgðardreifing .....	19
2.5.2 Afhending valds .....	21
2.6 Starfsmannasamtöl og frammistöðumat.....	21
2.6.1 Starfsmannasamtöl.....	23
2.6.2 Frammistöðumat .....	26
2.6.3 Takmarkanir starfsmannasamtala og frammistöðumata .....	28
2.6.4 Eftirfylgni frammistöðumats og starfsmannasamtala .....	29
2.7 Endaloka frammistöðumata .....	30
2.7.1 Fimm ramma samtöl Bakers .....	30
2.7.2 Eftirfylgni á milli samtalanna fimm .....	33
2.7.3 Viðbót við hefðbundin starfsmannasamtöl og frammistöðumat .....	33
2.7.4 Þjálfun stjórnenda í að taka skilvirk samtöl .....	34
3 Félagið .....	37
3.1 Saga Félagsins .....	37
3.2 Starfsmannastefna félagsins.....	37
3.3 Saga frammistöðu- starfsmannasamtala félagsins .....	38
3.3.1 Aðdragandi breytinga .....	38
3.4 Snerpusamtöl félagsins.....	39
3.4.1 Umræðuefni snerpusamtalanna .....	39
3.4.2 Innleiðing snerpusamtalanna .....	40
3.4.3 Snerpusamtöl í framkvæmd .....	41
3.4.3.1 Eftirfylgni snerpusamtala .....	42
4 Aðferð .....	43

4.1	Eigindleg rannsóknaraðferð.....	43
4.2	Viðtöl .....	44
4.3	Þátttakendur.....	44
4.4	Framkvæmd.....	45
4.5	Úrvinnsla gagna .....	47
4.6	Anmarkar rannsókna.....	48
5	Niðurstöður .....	49
5.1	Upplifun .....	49
5.1.1	Líðan gagnvart starfsmannasamtali .....	49
5.1.2	Umræðuefni.....	52
5.1.3	Notandi verkfærisins.....	54
5.1.4	Samantekt á upplifun.....	55
5.2	Eftirfylgni .....	56
5.2.1	Hefðbundna starfsmannasamtalið .....	56
5.2.1.1	Stærð samtala .....	56
5.2.1.2	Notandi verkfæris .....	57
5.2.1.3	Samantekt á eftirfylgni hefðbundnu starfsmannasamtala .....	57
5.2.2	Snerpusamtölin.....	58
5.2.2.1	Afmarkað efni .....	58
5.2.2.2	Reglulegur umræðuvettvangur.....	59
5.2.2.3	Samantekt á eftirfylgni snerpusamtalanna.....	60
5.2.3	Samantek á eftirfylgni.....	60
5.3	Starfsþróun .....	60
5.3.1	Hefðbundnu starfsmannasamtölin .....	61
5.3.2	Snerpusamtölin.....	62
5.3.3	Samantekt á starfsþróun .....	64
5.4	Framtíðarsýn.....	64
5.4.1	Reglulegur umræðuvettvangur og bætt samskipti .....	65
5.4.2	Keðjuverkun.....	65
5.4.3	Samantekt á framtíðarsýn .....	66
6	Umræða.....	67
6.1	Upplifun .....	68
6.2	Eftirfylgni .....	69
6.3	Starfsþróun .....	70
6.4	Framtíðarsýn.....	71
6.5	Samantekt.....	71
7	Lokaorð.....	75
	Heimildir .....	76



Viðaukar.....	80
Viðauki 1 – Yfirlit umræðuefni og lykilspurningar snerpusamtala .....	80
Viðauki 2 – Viðtalsrammi .....	81
Viðauki 3 – Kynningarbréf sent í tölvupósti til viðmælanda .....	84
Viðauki 4 – Nánari útlistun á þemu og kóða .....	85

## Myndaskrá

Mynd 1. Þróun starfsmannahalds í stefnumiðaða mannauðsstjórnun. ....	15
Mynd 2. Mjúk/hörð og veik/sterk mannauðsstjórnun (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). ....	16

## Töfluskrá

Tafla 1. Fjórar gerðir útkomu með aðferðum mannauðsstjórnunar sem leiða til betri árangurs skipulagsheildar (Ulrich, 1997). ....	18
Tafla 2. Uppbygging starfsmannasamtalseyðublaða samkvæmt Gylfa Dalmann og Svölu (2013). ....	25
Tafla 3. Yfirlit mismunandi frammistöðumat – tegund, áherslur og matsaðilar (byggt á gögnum úr Beardwell og Claydon, 2010). ....	26
Tafla 4. Fimm samræðuramminn, efnistöð, innihald og lykilsurningar (Baker, 2013). ....	31
Tafla 5. Helstu vankantar á hefðbundnu frammistöðumati og helstu kostir fimm samræðurammans að mati Bakers (2013). ....	34
Tafla 6. Snerpusamtöl: umræðuefni og markmið samtals (Félagið, 2015).....	40
Tafla 7. Yfirlit yfir hlutverk viðmælenda, starfsaldur hjá Félaginu, fjöldi undirmanna, lengd viðtals og fjöldi afritaðar blaðsíður. ....	45

## 1 Inngangur

Það er hluti af stefnumiðaðri mannauðsstjórnun að stjórnendur ræði við starfsfólk sitt í samtali eða mati, hvort sem er til að meta fræðsluþörf til starfþróunar og/eða meta frammistöðu og víða er starfsmannasamtal komið í kjarasamningum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004).

Flestir sem hafa verið á vinnumarkaðinum í einhvern tíma þekkja starfsmannasamtöl og/eða frammistöðumat. Oftast eru þau einu sinni á ári, stjórnendur fá boð frá mannauðsdeild eða starfsmannasviði um að nú sé kominn sá tími árs og þeir boða sitt starfsfólk á fund með sér til að fara yfir liðið ár og það sem fyrir liggur. Starfsmenn upplifa sumir kvíða fyrir þessum samtölum og mörgum finnst vanta upp á eftirfylgni þeirra. Misjafnt er hvernig stjórnendur eru undirbúnir fyrir þetta verkefni og hæfni til stafsmannaviðtala er breytileg.

*The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place.*

– George Bernard Shaw

Tim Baker (2013) er alþjóðlegur ráðgjafi sem sérhæfir sig í ráðgjöf fyrir allar stærðir skipulagsheilda varðandi frammistöðumat. Hann hefur þróað aðferð sem byggir á fimm samræðum sem stjórnandi á við undirmenn sína einu sinni í mánuði yfir sex mánaðar tímabil. Hvert samtal fer því fram tvisvar sinnum á ári. Hann leggur til nýja aðferð í að meta starfsfólk á uppbyggilegan og hvetjandi hátt í stað hefðbundins frammistöðumats til að svara þörf sem hann finnur meðal stjórnenda og starfsfólks á breyttum vinnuháttum.

Ónefnt fyrirtæki, sem hér eftir verður vísað í sem Félagið, tók aðferð Bakers og aðlagaði að sínum þörfum, til að bregðast við þörf meðal stjórnenda og starfsfólks síns fyrir breytta starfshætti. Frammistöðumat og starfsmannasamtöl sem þau höfðu notað áður skiluðu ekki árangri og eftirfylgni var ábótavant. Þess vegna var ný aðferð tekin í gagnið þar sem styttri starfsmannasamtöl fara fram fjórum sinnum á ári. Kallast þau snerpuviðtöl.

Í rannsókn þessari voru tekin viðtöl við fjóra stjórnendur og fjóra starfsmenn sem allir störfuðu hjá Félaginu og höfðu reynslu af bæði hefðbundnum starfsmannasamtölum og snerpusamtölunum. Þegar rannsóknin fór fram var komin eins og hálfis árs reynsla á snerpusamtölin, þannig að þau voru enn fremur ný af nálinni.

Leitast var við að svara spurningunni:

- *Hver er reynsla og upplifun starfsmanna og stjórnenda Félagsins af annars vegar hefðbundnu starfsmannasamtali og hins vegar snerpusamtali?*

Og undirspurningunni:

- *Hverjar eru væntingar starfsmanna og stjórnenda um framtíð snerpusamtala hjá Félaginu?*

## **1.1 Uppbygging ritgerðar**

Fyrst verður stiklað á stóru um þróun mannauðsstjórnar og stefnumiðaðri mannauðsstjórnun gerð skil. Þar næst verður fjallað um aðkomu millistjórnenda að mannauðsmálum. Næst verða starfsmannasamtöl og frammistöðumat rætt sem og takmarkanir þeirra. Þar á eftir verður aðferð Tim Bakers (2013) kynnt ítarlega og tillögur hans að hegðun stjórnenda í samtölunum.

Félagið sem þróaði snerpusamtölin út frá aðferð Bakers verður næst kynnt til sögunnar, stuttlega gert grein fyrir því og bakgrunni þess í starfsmanna- og frammistöðusamtölum. Síðan verða snerpusamtöl Félagsins kynnt og framkvæmd þeirra. Aðferðakaflinn kemur þar á eftir, en notast var við eigindlega rannsóknaraðferð, og í framhaldi af honum verða niðurstöður settar fram. Umræður koma svo í kjölfarið og ritgerðinni lokað með lokaorðum.

## 2 Fræðilegt yfirlit

Í þessum kafla verður farið yfir fræðilega hluta rannsóknarinnar. Byrjað verður á að fjalla um sögu mannauðsstjórnunar í grófum dráttum, frá hefðbundnu starfsmannahaldi í mannauðsstjórnun og þaðan í stefnumiðaða mannauðsstjórnun. Í framhaldi af því verður gerð grein fyrir rannsóknum um hlutverk millistjórnenda í mannauðsstjórnun. Þar næst verður fjallað um starfsmannasamtöl og frammistöðumat og takmarkanir þeirra. Þá verður aðferð Tim Bakers (2013) gerð vel skil, en hann leggur hana til sem annan valmöguleika á útfærslu starfsmannasamtala og frammistöðumats. Í þeim kafla verða líka settar fram tillögur hans að því hvernig matsmenn, það er stjórnendur, skulu standa að starfsmannasamtölum við undirmenn sína.

### 2.1 Starfsmannahald og mannauðsstjórnun

Þegar vel vegnar fjárhagslega þá eiga fyrirtæki auðvelt með að réttlæta fjármögnun þjálfunar, mönnunar, umbunar og starfsmannakerfi, en þegar illa vegnar eru fyrrnefnd mannauðsstjórnunar inngríp með því fyrsta sem fer undir niðurskurðar hnífinn (Wright, Dunford og Snell, 2001).

Þegar mannauðsstjórnun kom fyrst fram á sjónarsviðið þá var litið svo á að þetta fyrirbæri myndi líða hjá og hefðbundið starfsmannahald myndi halda óbreytt áfram sínu hlutverki sem var að halda utan um starfsfólk, kjör þeirra og hlutverk (Storey, 2007). Þegar Beardwell og Claydon (2010) skrifuðu fyrstu bók sína um mannauðsstjórnun 1994 þá var það nýtt fyrirbæri sem bætti krafti inn í umræðuna um hvert eðli nútíma atvinnusambands væri. Frá þeim tíma hefur verið skrifaður fjöldinn allur af bókum og greinum um hvað mannauðsstjórnun er (Storey, 2007) og halda Boxall og Purcell (2008) því fram að mannauðsstjórnun sé vinsælasta orðið í enskumælandi heimi þegar vísað er í starfsemi stjórnenda í atvinnusambandi. Þrátt fyrir þetta þá er ekki enn eining um hvað nákvæmlega felst í mannauðsstjórnun (Beardwell og Claydon, 2010).

Storey (1992) greinir muninn á hefðbundnu starfsmannahaldi og mannauðsstjórnun eftir hvernig unnið er með fólki og hvert hlutverk starfsmanna í deildinni er (Sisson og Storey, 2000). Í hefðbundnu starfsmannahaldi er haldið utan um starfsfólk með því að

hafa samninga á hreinu, tryggja gott skipulag og hafa kjaramál í lagi. Hins vegar í mannauðsdeild er horft til þess að móta starfsfólkið þar sem það er álitid sem svo að það sé auðurinn sem veitir samkeppnisforskotið. Ein birtingarmynd á mismunandi nálgun hefðbundins starfsmannahalds og mannauðsstjórnunar er hvernig samskipti eru milli millistjórnenda og starfsmanna (Sisson og Storey, 2000). Þar sem hefðbundið stafsmannahald er þá skiptast millistjórnendur á upplýsingum við starfsfólkið og er hlutverk stjórnanda að fylgjast með starfsfólkinu. Þar sem unnið er eftir mannauðsstefnu leiða millistjórnendur hópinn sinn og hvetja, auk þess að hlúa vel að starfsfólki sínu og tryggja að þarfir þeirra séu uppfylltar svo það geti sinnt vinnu sinni sem best (Sisson og Storey, 2000).

Ásta Bjarnadóttir (1994) skrifar að mannauðsstjórnun megi skilgreina sem safn aðferða og vinnubragða sem hafa að markmiði að hámarka frammistöðu og starfsánægju starfsfólks og skilvirkni starfsheildarinnar. Önnur skilgreining á mannauðsstjórnun er að hún sé sértæka nálgun í starfsmannastjórnun þar sem leitast er eftir að ná fram samkeppnisforskoti með markvissri ráðstöfun á starfsmannahópi sem er tryggur og hæfur, með því að nota menningu, skipulag og starfshætti starfsmannahalds (Storey, 2007). Að mati Beardwell og Claydon (2010) vísar mannauðsstjórnun til samansafn af stefnum sem notaðar eru til að skipuleggja atvinnusamband og snýr að stjórnun starfs og stjórnun fólks sem sinnir starfinu. Mannauðsstjórnun felst þá í öflun umsækjenda, vali, námi og þróun, umbun, samskipta, teymisvinnu og frammistöðustjórnun. Mannauðsstjórnun er því starfsmannastjórnun þar sem leitast er eftir að ná samkeppnisforskoti með markvissri mótun á starfsmannahópi. Það sem þessar skilgreiningar eiga allar sameiginlegt er að litið er á mannauð sem eitthvað sem má móta og sem býr yfir sérþekkingu sem má nýta skipulagsheildinni til framdráttar.

Þróunin hefur verið frá hefðbundnu starfsmannahaldi í mannauðsstjórnun sem svo hefur þróast enn frekar í það sem kallast stefnumiðuð mannauðsstjórnun, mynd 1 sýnir þetta myndrænt.

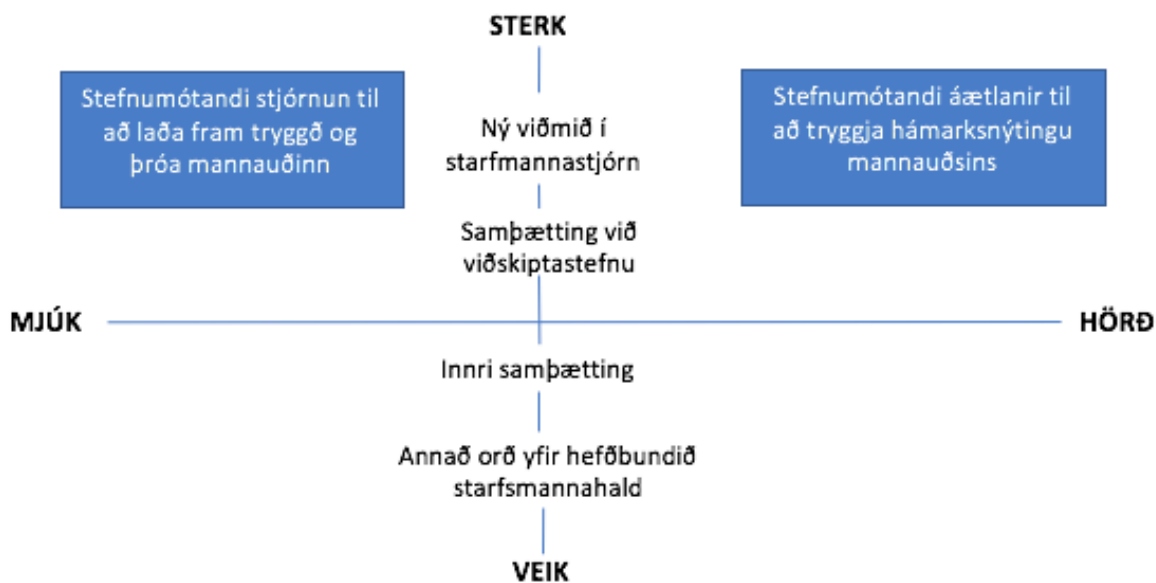


**Mynd 1. Þróun starfsmannahalds í stefnumiðuða mannauðsstjórnun.**

Á mynd 1 sést hvernig hefðbundið starfsmannahald getur þróast í mannauðsstjórnun og það getur svo þróast í stefnumiðuða mannauðsstjórnun. Í mannauðsstjórnun er litið svo á að starfsfólkið sé mikilvægasta auðlind fyrirtækisins og geti skapað því samkeppnisforskot.

## **2.2 Mjúk / hörð mannauðsstjórnun**

Þegar farið var að líta á mannauðinn sem auðlind sem samkeppnisaðilar gætu ekki líkt eftir og gæti veitt samkeppnisforskot spruttu upp kenningar um auðlind fyrirtækisins, lærdóms fyrirtæki, mannauðsstjórnun og þekkingarstjórnun í stjórnendafræðum (Storey, 2007). Allar þessar nálganir undirstrika nauðsyn þess að stýra þurfi mannauðnum ef forskot eigi að nást fram yfir samkeppnisaðila. Tvær kenningar komu fram á miðjum níunda áratugnum um starfsfólk sem auðlind fyrirtækis, Michigan líkanið og Harvard líkanið (Beardwell og Claydon, 2010). Líkönin eiga það sameiginlegt að lýsa langtímahugsun í mannauðsstjórnun, stefnumótun, samþættingu rekstarþátta og að mannauður sé sú auðlind sem skapar samkeppnisforskot. Storey (1992) greindi þessar tvær gerðir af mannauðsstjórnun frekar í tvær víddir, mjúka/harða mannauðsstjórnun og veika/sterka mannauðsstjórnun. Veik mannauðsstjórnun er andstæðan við sterka mannauðsstjórnun á annarri víddinni í líkani Storey og lýsir hefðbundnu starfsmannahaldi þar sem aðeins er sett nýtt heiti á fyrirbærið og það kallað mannauðsstjórnun. Sterk mannauðsstjórnun er hins vegar innleiðing nýrra aðferða við stjórnun starfsmannamála og samþætting við viðskiptastefnu fyrirtækisins (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). Mynd 2 sýnir líkan Storey.



Mynd 2. Mjúk/hörð og veik/sterk mannauðsstjórnun (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003).

Eins og sést á mynd 2 þá felst aðgreiningin mjúk/hörð mannauðsstjórnun í mismunandi áherslur á mannlega- (e. *human*) og auðlindar- (e. *resource*) hlutann (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern og Stiles, 1997; Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). Í mjúku útgáfunni af mannauðsstjórnun er áhersla á að skapa tryggð og samsömun hjá starfsfólki við fyrirtækið og mun það veita fyrirtækinu samkeppnisforskot og betri rekstrarangur (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). Harða útgáfan af mannauðsstjórnun einkennist af því að litið er á mannauðinn sem hvern annan framleiðsluþátt sem þarf að stjórna til að fá sem mest verðmæti úr honum (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). Þá er ætlunin að tryggja hámarksnýtingu mannauðs.

### 2.3 Stefnumiðuð mannauðsstjórnun

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun er þegar starfsmannastefna og stefna fyrirtækisins liggja saman og þannig megi ná varanlegu forskoti. Ásta Bjarnadóttir (2012) vitnar í Ulrich og Brockbank (2005) og lýsir stefnumiðaðri mannauðsstjórnun sem einhverju sem kemur helst fram á breytingartímabili fyrirtækja, þegar þarf að samþætta starfsmannamál og stefnumótun. Þá er mannauðsstjórnun notuð til að framfylgja þeirri stefnu sem sett er hverju sinni. Það þarf þá að uppfylla framtíðarsýn með því að aðlaga starfsheildina að breytingunum sem fyrir liggja. Heildarstefna fyrirtækisins er undirstaða mannauðsstjórnunar í stefnumiðaðri mannauðsstjórnun (Ásta Bjarnadóttir, 2012). Hver



einast þáttur mannauðsstjórnunar er rýndur til gagns með að leiðarljósi að breyta honum ef þarf til. Markmiðið er að draga úr hegðun starfsmanna sem samræmast ekki stefnu fyrirtækisins og að auka og laða fram hegðun sem gerir það. Stefnumiðuð mannauðsstjórnun snýst um að efla, styrkja og virkja starfsfólk fyrir skipulagsheildina, hún snýst um að nýta mannlega möguleika.

Becker og Huselid (2006) finnst að vanti í fræðunum um stefnumótandi mannauðsstjórnun umfjöllun um framkvæmd stefnunnar, að gert hafi verið ráð fyrir að framkvæmd myndi fylgja sjálfkrafa. Tengslin milli starfsmannahaldskerfis og frammistöðu fyrirtækis eru ekki eins bein og lagt hefur verið til í fræðunum um stefnumótandi mannauðsstjórnun. Þetta taka Ulrich, Brockbank og Johnson (2009) undir og benda á að innleiðing stefnu er jafnvel mikilvægari en stefnan sjálf. Þar er mannauðssviðið í lykilhlutverki árangursríkrar innleiðingar. Megin hlutverk mannauðsdeildar er að tengja saman starfsmannastefnuna við viðskiptastefnuna og starfsfólk á að vita hvernig starf þeirra tengist beint stefnunni og viðskiptavinum.

Ef flest fyrirtæki væru mjög góð í að stýra mannauði sínum þá myndu áhrif þess á frammistöðu fyrirtækis vera mun minni en þau eru (Becker og Huselid, 2006). Það er þó ekki alltaf gefið að það sé hagkvæmt fyrir fyrirtækið að þróa starfsmenn sína, starfsmaður þarf að gegna starfi sem skiptir máli fyrir stefnu fyrirtækisins til að það sé ástæða til að þróa hann í starfi.

## **2.4 Mannauðsstjórnun sem aðferð**

Ulrich (1997) lagði til að í stað þess að áhersla væri mest á hvað *gert* væri með aðferðum mannauðsstjórnunar, það er ráðningar, þróun, samskipti, skipulagning og þess háttar, yrði frekar einblínt á hvað hlýst af því að nota aðferðir mannauðsstjórnunar. Þá ætti að einblína á *útkomu*, *áreiðanleika* og *niðurstöður* aðferða mannauðsstjórnunar. Þetta væri gert með það að leiðarljósi að auka samkeppnisforskot fyrirtækja. Hann fjallar sérstaklega um fjórar almennar gerðir útkomu eða niðurstöðu sem fá má með aðferðum mannauðsstjórnunar, þær má sjá í töflu 1.

Tafla 1. Fjórar gerðir útkomu með aðferðum mannauðsstjórnunar sem leiða til betri árangurs skipulagsheildar (Ulrich, 1997).

Almenn útkoma aðferðar mannauðsstjórnunar samkvæmt Ulrich (1997)
1. Framkvæmd stefnu (e. <i>strategy execution</i> )
2. Skilvirkar ákvarðanir (e. <i>administrative efficiency</i> )
3. Framlag starfsfólks (e. <i>employee contribution</i> )
4. Geta til breytinga (e. <i>capacity for change</i> )

Í töflu 1 um almenna útkomu með aðferðum mannauðsstjórnunar má sjá útkomu sem Ulrich (1997) lagði til að stefnt væri að til að skipulagsheildir ná yfirburðar forskoti.

Fyrsta útkoman er framkvæmd stefnu, en þá eru aðferðir mannauðsstjórnunar nýttar til samstarfs í stefnumótun (e. *strategic partner*). Með því að greina þarfir skipulagsheildarinnar þá geta mannauðssérfræðingar í samstarfi við millistjórnendur sett stefnu í framkvæmd.

Önnu útkoma ætti að vera að teknar yrðu skilvirkar ákvarðanir, að mannauðsdeildir verða sérfræðingar í skipulagningu (e. *administrative expert*). Í því felst að endurskipuleggja ferla til að auka skilvirkni og hugsa verðmætasköpun upp á nýtt. Markmiðið er að ná hagkvæmni og auka afköst án þess að draga úr gæðum.

Þriðja útkoman sem ætti að stefna að með aðferðum mannauðsstjórnunar fyrir fyrirtæki að mati Ulrich (1997) er að auka framlag starfsfólks (e. *employee contribution*). Þá þarf að huga að því að starfsfólk sé með allt sem það þarf til að geta sinnt starfi sínu eins og vænst er af því. Það ætti að skapa aðstæður þar sem meiri eftirspurn er en framboð af stuðningi hverskonar, þá er starfsfólk stöðugt að leitast eftir að fá að bæta sig og stjórnendur þurfa að vera á tánum til að mæta því. Ef ætlað er að tryggja framlag starfsfólks með aðferðum mannauðsstjórnunar þarf að fylgjast vel með, vera málsvari starfsfólksins og stuðla að jafnvægi á milli framboðs og eftirspurnar af stuðningi hverskonar. Samskipti eru aldrei of mikil og þar sem starfsfólk skilur hvers vegna eitthvað er gert mun það frekar verða við því sem vænst er.

Fjórða útkoman ætti að vera að stuðla að getu til breytinga (e. *capacity for change*). Þar sem breytingar á vinnustöðum eru óhjákvæmilegar ætti að nýta aðferðir mannauðsstjórnunar til að vera reiðubúinn og opinn fyrir stöðugum umbreytingum, mótunarferli og menningu sem bæta skipulag stofnunarinnar (Ulrich, 1997). Hjálpa þarf skipulagsheild að bregðast við breytingum, vinna úr þeim og breyta fyrirtækja menningunni með aðferðum mannauðsstjórnunar.

Mikilvæg breyta á milli yfirstjórnar og starfsfólks í fyrirtæki eða stofnun eru millistjórnendur. Millistjórnendur hafa lykilhlutverk í stefnumiðaðri mannauðsstjórnun og því nauðsynlegt að rýna nánar í þeirra hlutverk í því samhengi.

## **2.5 Millistjórnendur**

Þar sem litið er á mannauð sem grunnforsendu fyrir samkeppnisforskoti er mannauðsstjórnun samtvinnuð rekstri fyrirtækis og annarri stjórnun (Ásta Bjarnadóttir, 2012). Þá hafa allir stjórnendur það meginhlutverk að þróa og þjálfa sitt fólk eins og stefna fyrirtækisins segir til um, þannig eru allir stjórnendur mannauðsstjórar (Ulrich, 1997). Þetta rímar við niðurstöður Ingu Jónu Jónsdóttur (2014) að nálægð við starfsfólkið og starfsemina hefur leitt til þess að millistjórnendur hafa tekið við hlutverki og verkefnum mannauðsstjórnunar. Millistjórnendur sinna frammistöðumati og/eða starfsmannasamtölum, taka ákvarðanir um stöðuhækkun og tilkynna jafnvel uppsögn (McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles og Truss, 1997). Erfitt er þó að finna skýra hlutverkalýsingu millistjórnenda með tilliti til mannauðsstjórnun eða lýsingar á hver framkvæmd þeirra á að vera í starfsháttum mannauðsstjórnunar (Inga Jóna Jónsdóttir, 2014).

### **2.5.1 Ábyrgðardreifing**

Í rannsókn McGovern og fl. (1997) þar sem ábyrgðardreifing á mannauðsstefnu og – starfsháttum var rýnd, kom í ljós að millistjórnendur voru beinir þátttakendur í vali, mati og þróun undirmanna sinna í öllum fyrirtækjum sem þau skoðuðu. Almennt viðhorf bæði millistjórnenda og mannauðssérfræðinga var að millistjórnendur beri ábyrgð á þessum verkefnum þar sem þeir vinna dags daglega með starfsfólkinu sínu og eru ábyrgir fyrir frammistöðu starfsfólks í sinni deild. Í þessum tilfellum sinna

mannauðsdeildir ráðgjafahlutverki samhliða því að fylgjast með ráðningum og matsferlum.

Millistjórnendur inna verkefni sín ólíkt af hendi, þetta á við jafnt á milli skipulagsheilda sem og á milli stjórnenda (McGovern og fl., 1997). Starfshættir millistjórnenda geta haft truflandi áhrif á virkni mannauðsstjórnunar stefnu og jafnvel dregið úr framlagi hennar til árangurs fyrirtækisins. Viðhorf millistjórnenda, hegðun þeirra og starfshættir, eru mikilvægir áhrifaþættir ef mannauðurinn á að vera sannarlega mikilvægur og samþættast við skipulagsheildina (Guest, 1987). Millistjórnendur þurfa sjálfir að hafa áhuga, persónulegan hvata, ásamt því að skipulagsheildin styrki þeirra hegðun og að það sé skýrt hvers sé vænst af millistjórnendum (McGovern og fl., 1997). Þó kennd séu námskeið og þjálfun varðandi mannauðsverkefni þá dugar það ekki eitt og sér til að mikilvægi mannauðs komist til skila til millistjórnenda (McGovern og fl., 1997). Millistjórnendur þurfa sjálfir að vera reiðubúnir í verkefnin til að það skili tilætluðum árangri. Alltaf er hægt að leiðbeina með verkefnin en námsvilji þarf einnig að vera fyrir hendi. Til að millistjórnendur geti sinnt mannauðsverkefnum sínum vel og þeir búi yfir hæfni og getu til þess þá þurfa þeir engu að síður þjálfun og stuðning frá mannauðsdeildinni (Renwick, 2003). Þeim finnst gott að fá eftirfylgni frá mannauðsdeildinni. Hver útkoman eða framvindan verður fyrir starfsfólk fer eftir hæfni millistjórnenda í mannauðsstjórnun, þar sem þeirra hlutverk er að túlka mannauðsstefnuna fyrir starfsfólki og fylgja mannauðsstarfsháttum.

Millistjórnendur gera sér grein fyrir mikilvægi þess að starfsfólk taki þátt í umbótavinnu og þróunarverkefnum (Larsson (2008) í Inga Jóna Jónsdóttir, 2009). Þeir átta sig á mikilvægi þess að vinna með viðhorf og fá fólk til að taka þátt í breytingum með því að halda á lofti hugmyndafræði, markmiðum og framtíðarsýn starfseminnar.

Í rannsókn Guðrúnar Sigurjónsdóttir (2016) á upplifun nýrra stjórnenda á starfi sínu kom fram að nýir stjórnendur vanmátu mikilvægi starfsmannamála og tímann sem í það myndi fara. Viðmælendur hennar voru flestir sammála um að samskipti þeirra við undirmenn sína væri lykilatriði í að vel gengi, en jafnframt kom það flestum á óvart hvað það var tímafrekt. Þetta rímar við upplifun stjórnenda í rannsókn Írisar Aspar (2013) þar sem stjórnendur töluðu um að tímaleysi hefði áhrif á bæði undirbúning og eftirfylgni

starfsmannasamtala. Ef ekki væri fyrir stuðning frá mannauðsdeildum þá myndu jafnvel frammistöðusamtöl detta upp fyrir (Íris Ösp, 2013).

### **2.5.2 Afhending valds**

Hlutverk millistjórnenda er gríðarlega mikilvægt til að vinna verkefni mannauðsstjórnunar og skiptir miklu máli að þeir fái úthlutað því hlutverki og stuðninginn sem til þarf til að geta gert það vel. Ekki liggur ljóst fyrir hvernig er best er að haga útteilingu hlutverka og verkefna, hvorki í fræðum eða framkvæmd (McGovern og fl., 1997). Tímaskortur og vinnuálag koma í veg fyrir að millistjórnendur geti sinnt þessu hlutverki sínu vel, fyrir utan mögulegt áhugaleysi á þeim hluta starfsins sem snýr að starfsmannamálum (Inga Jóna, 2014; Guðrún Sigurjónsdóttir, 2016). Einnig vantar töluvert upp á þjálfun og menntun þeirra til að taka faglega á starfsmannamálunum (Larsen og Brewster, 2003; Whittaker og Marchington, 2003; Inga Jóna Jónsdóttir, 2014).

Mikilvægt er að leyfa millistjórnendum að taka þátt í stefnumótunarvinnu og annarri vinnu er varða starfsmannamálin (Currie og Procter, 2001). Einnig að starfsmenn í mannauðsdeild vinni með millistjórnendum í erfiðum starfsmannamálum, þannig er tryggt að stefna og framkvæmd fari saman. Markviss afhendingar stefna (e. *devolution strategy*) tryggir að afhending valds verði skilvirk (Perry og Kulik, 2008). Í fyrirtækjum þar sem millistjórnendur fá stuðning og eru látnir taka ábyrgð á starfsmannamálum verða áhrif þess að færa vald frá yfirstjórnendum og starfsmannastjórnendum til millistjórnenda meiri eftir því sem stuðningurinn er meiri (Perry og Kulik, 2008). Þegar millistjórnendum hefur verið gefið formlegt vald af mannauðsdeildinni þá sækjast þeir frekar eftir stuðningi sem þeir þurfa til að geta sinnt þessu hlutverki vel. Sjálfstæði þeirra og ósk um stuðning eykst samhliða skýrum væntingum til þeirra.

## **2.6 Starfsmannasamtöl og frammistöðumat**

Hluti af því sem millistjórnendur sjá um er að gera frammistöðumat og taka starfsmannaviðtöl við sína næstu undirmenn. Starfsmannasamtöl og frammistöðumat eru hluti af stefnumiðaðri mannauðsstjórnun (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). Algengt er að þau séu haldin einu sinni á ári (Baldur Daníelsson, 2009; Bouskila-Yam og Kluger, 2011; Tim Baker, 2013). Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2004, bls. 3) skilgreinir

starfsmannasamtal sem: „*Reglulegt samtal á milli yfirmanns og undirmanns um allt það er snýr að vinnunni og vinnuumhverfi*“. Þar sem markmiðið er að bæta starfsumhverfið og meðal annars rætt um starfsanda og -umhverfi (Beardwell og Claydon, 2010).

Mismunandi hugtök eru notuð þegar talað er um starfsmannasamtöl (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Talað er um frammistöðumat, frammistöðumatsviðtal, starfsþróunarsamtal, starfsmannasamtal eða starfsmannaviðtal. Hjá Reykjavíkurborg er talað um starfsmannasamtöl í sömu andrá og starfsþróunarviðtöl (Berglind Leifsdóttir, 2010).

Munur er á til hvers frammistöðumat og starfsmannasamtal er notað, en frammistöðumat er tengt stöðu- og launahækkun (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Í starfsmannasamtölum hefur launaumræðan hins vegar alveg verið tekin út. Sérstök launasamtöl hafa frekar fylgt í kjölfarið á starfsmannasamtölum. Starfsmannasamtöl á Íslandi eiga rætur sínar að rekja til frammistöðumats, en nokkur fyrirtæki tóku þau í notkun í byrjun níunda áratugarins. Helsti hvatinn virðist hafa verið aukin samkeppni á íslenskum markaði sem kallaði eftir árangursríkri stjórnun mannauðs (Fjóra Kristín Helgadóttir, 2007). Tilgangur með frammistöðumati var meðal annars rökstuðningur við ákvörðun um launagreiðslur og stöðuhækkun til starfsmanna (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Frammistöðumatsviðtalið hefur undanfarin ár þróast í töluvert einfaldari form þar sem áhersla hefur verið á endurgjöf til starfsmanna um þeirra störf og á þróun í starfi (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Þá hefur dregið úr vægi matshliðarinnar samhliða þessu. Notkun starfsmannasamtala innan fyrirtækja er ætlað að stuðla að bættum samskiptum og upplýsingaflæði og þannig byggja upp traust og tryggð meðal starfsfólks (Fjóra Kristín, 2007).

Í Cranet skýrslunni frá 2009 um stöðu mannauðsstjórnunar á Íslandi kemur fram að helsti munurinn á milli frammistöðumats og starfsmannasamtala er að meiri áhersla er lögð á tvíhliða samtal um starfsþróun starfsmannsins í starfsmannasamtölum en minni áhersla á mat yfirmanns á frammistöðu eða aðrar mælingar á frammistöðu starfsmanns (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009). Meðal fyrirtækja sem nota frammistöðumat þá er tæpur helmingur þeirra sem notar þau við „*ákvörðunartöku um tilfærslur og stöðuhækkanir, þjálfun og starfsþróun og laun*“ (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna Klara Georgsdóttir, 2012).

### 2.6.1 Starfsmannasamtöl

Meginmarkmið starfsmannasamtala er að starfsmaður setji sér markmið í starfi, geri það í samráði við sinn yfirmann og saman fari þeir yfir hvernig starfsmaður muni vinna að þeim og hvað yfirmaðurinn og vinnustaðurinn geta gert til að gera honum það kleift (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Þannig verður starfsmaðurinn betur í stakk búin til að sinna starfi sínu af kostgæfni. Bæði starfsmaður og stjórnandi meta starfsmanninn áður en komið er í viðtalið og fara saman yfir matið í starfsmannaviðtalinu eða -samtalinu (Guðrún Þórhalla Helgadóttir, 2013). Í starfsmannasamtölum gefst kostur á að ræða vinnuna og vinnuumhverfið á formlegan máta og traust milli aðila verður meira (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Þá gefst tækifæri til að ræða málin án þess að verða fyrir truflun, meðal annars um mál er snúa að endurgjöf til starfsmannsins og markmiðasetningu. Þau hafa auk þess reynst vel til að kynna markmið og stefnu skipulagsheildar (Svanhildur Jónsdóttir, 2006). Þar sem starfsmannasamtöl eru haldin reglulega þekkir starfsfólk annað hvort markmið, stefnu eða þróun skipulagsheildarinnar sem það starfar hjá og upplifir það að starfsmannastefna og stefna skipulagsheildarinnar fari saman.

Starfsmannasamtöl eru orðin hluti af íslensku vinnuumhverfi. Víða eru ákvæði um þau í kjarasamningum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Meðal ríkisstofnana á Íslandi virðist vera eining um að starfsmannasamtöl nýtist til stjórnunar skipulagsheilda (Svanhildur Jónsdóttir, 2006). Innan við helmingur allra fyrirtækja sem tóku þátt í Cranet rannsókninni 2009 um stöðu mannauðsstjórnunar á Íslandi sendi starfsfólk sitt reglulega í formlegt frammistöðumat (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009). Í sömu rannsókn kemur fram að næstum þrjú af hverjum fjórum fyrirtækjum sem svöruðu standa fyrir reglubundnum starfsmannasamtölum fyrir starfsmenn sína. Starfsmannasamtöl eru mun algengari í íslenskum fyrirtækjum en frammistöðumat (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir, 2012). Á bilinu 20-30% þeirra fyrirtækja sem tóku þátt í Cranet rannsókninni 2012 höfðu innleitt hjá sér bæði frammistöðumat og starfsmannasamtöl, en það er svipað og niðurstöður fyrri rannsóknar 2009. Það hefur þó dregið úr að starfsmannasamtöl séu notuð fyrir stjórnendur, sérfræðinga og skrifstofufólk (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009; Arney Einarsdóttir og fl., 2012).

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Svanhildar Jónsdóttur (2006) á starfsmannasamtölum sem tæki í mannauðsstjórnun þá felst styrkur samtalanna í því að starfsfólk fái tækifæri til að tjá sig og upplifi að það hafi rödd innan skipulagsheildarinnar sem það starfar hjá. Þá hefur jafnvel komið fram ný sýn í starfsmannasamtölum sem stuðlað hefur að framþróun heildarinnar.

Starfsmannasamtöl á Íslandi hafa færst í áttina að starfsþróunarsamtölum þar sem áhersla hefur verið á fræðsluþörf og þjálfun til að starfsmaður verði færari í að takast á við verkefni vinnunnar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Dæmi um samtalsefni á starfsþróunarsamtalseyðublöðum í íslenskum fyrirtækjum eru þjálfunarþörf, framtíðaráform starfsmanns um starfsþróun, fræðslu- og símenntunarþörf, ósk um aukna ábyrgð í starfi, persónuleg færni sem huga skal að eða þarf að þróa (Guðrún Þórhalla Helgadóttir, 2013).

Form eyðublaða starfsmannasamtala eru mismunandi eftir fyrirtækjum (Guðrún Þórhalla Helgadóttir, 2013). Ræðst það af stefnu og skipulagi skipulagsheilda hvernig samtalseyðublöðin eru uppsett, einnig er tilgangur þeirra ólíkur og áherslur eftir skipulagsheildum. Samtalseyðublöðin hafa breyst nokkuð og sum þeirra eru með hlutlægum matskvörðum. Þau eiga það sameiginlegt að hafa þróast úr því að vera frammistöðutengd yfir í að vera starfsþróunartengd (Guðrún Þórhalla Helgadóttir, 2013). Uppbygging starfsmannasamtalseyðublaða er oftast skipt í fjóra hluta samkvæmt Gylfa Dalmann Aðalsteinsson og Svölu Guðmundsdóttir (2013), sjá töflu 2.



Tafla 2. Uppbygging starfsmannasamtalseyðublaða samkvæmt Gylfa Dalmann og Svölu (2013).

Starfsmannasamtalseyðublað
<p>1. <i>hluti: Eiginlega starfsmannasamtalið</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spurt um líðan í vinnu og starfsánægju</li><li>• Farið yfir hvernig gekk að ná settum markmiðum úr síðasta viðtali</li></ul>
<p>2. <i>hluti: Frammistöðupáttur</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Frammistaða metin á 3ja punkta kvarða</li><li>• Metið hvort grípa þurfi til aðgerða</li></ul>
<p>3. <i>hluti: Starfsþróun</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Starfsmaður ber fram þjálfunar- og fræðsluóskir til frekari starfsþróunar</li></ul>
<p>4. <i>hluti: Markmiðasetning</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Út frá frammistöðupáttinn ákveða stjórnandi og starfsmaður markmið sem starfsmaður vinnur að</li></ul>
Eftirfylgni: <i>eftir 6 mánuði</i>
Æskilegur tími <i>viðtals</i> : 1 klst.

Eins og sést í töflu 2 þá er í fyrsta hlutanum hið eiginlega starfsmannasamtal, þar sem spurt er um almenna líðan og starfsánægju í vinnu. Í þeim hluta er einnig farið yfir hvernig gengið hefur að ná settum markmiðum úr síðasta viðtali. Í öðrum hluta samtalsins er frammistöðupáttur, en þá er frammistaða oft metin á 3ja punkta kvarða og metið hvort grípa þurfti til aðgerða. Þriðji hluti samtalsins er oft starfsþróunarhlutinn, en þar kemur starfsmaður fram með þjálfunar- og fræðsluóskir til frekari starfsþróunar. Markmiðasetning er svo gerð í síðasta hluta samtalsins, en þá setja stjórnandinn og starfsmaðurinn út frá því sem fram kom í frammistöðupætti markmið sem

starfsmaðurinn mun vinna að. Eftirfylgni er æskileg eftir sex mánuði. Æskilegur tími viðtals er um ein klukkustund að mati Gylfa og Svölu (2013).

## 2.6.2 Frammistöðumat

Frammistöðumat skiptist í tvennt, annars vegar er matshluti þar sem mat er lagt á vinnu starfsmannsins út frá settum markmiðum og raunstöðu hans sem starfsmanns (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Hins vegar er starfsþróunarhluti þar sem greindar eru óskir starfsmanns um þjálfun og þekkingaröflun út frá starfsþróun. Tilgangurinn er að framtíðarmarkmið starfsmanns fari saman við markmið skipulagsheildarinnar.

Til eru nokkrar mismunandi aðferðir við að meta frammistöðu, sjá töflu 3 þar sem teknar eru saman tegundir mats, helstu áherslur þeirra og matsaðilar.

Tafla 3. Yfirlit mismunandi frammistöðumat – tegund, áherslur og matsaðilar (byggt á gögnum úr Beardwell og Claydon, 2010).

Tegund frammistöðumats	Helstu áherslur	Matsaðilar
<b>Markmiðastjórnun</b>	Starfsmaður setur sér sértæk markmið, krefjandi en raunsæ. Hvetjandi áhrif á frammistöðu	Árangur markmiða
<b>360° mat</b>	Endurgjöf frá mörgum. Talin vera áreiðanleg matsaðferð þar sem mat er fengið hjá öllum er starfa með viðkomandi	Sjálfsmat, jafningar, undirmenn, yfirmenn og aðrir sem máli skipta fyrir skipulagsheildina
<b>Stefnumiðað árangursmat</b>	Aðferð til að fylgjast með árangri skipulagsheildar til að ná settum markmiðum	Margskonar upplýsingar fengnar hjá margskonar hagsmunaaðilum
<b>Styrkleika frammistöðumat</b>	Starfsfólk heyrir um og metur eigin styrkleika innan vinnustaðarins	Næsti yfirmaður

Í töflu 3 má sjá að aðferðir við mat á frammistöðu eru meðal annars markmiðastjórnun, 360° mat, stefnumiðað árangursmat og styrkleika frammistöðumat (Beardwell og Claydon, 2010; Bouskila-Yam og Kluger, 2011).

Markmiðastjórnun (e. *goal setting theory*) felst í því að starfsmaður setur sér markmið sem eru sértæk, erfið en raunsæ, veita endurgjöf og eru álitin vera eftirsóknarverð að hálfu starfsmanns (Beardwell og Claydon, 2010). Hugmyndin er að markmið hafi hvetjandi áhrif á frammistöðu og að sértæk erfið markmið séu vænlegri til betri frammistöðu en þegar starfsmaður gerir aðeins sitt besta.

Í 360° mati er endurgjöf veitt frá mörgum, mat er fengið hjá jafningjum, undirmönnum, yfirmönnum og öðrum sem máli skipta fyrir skipulagsheildina (Beardwell og Claydon, 2010). Þessi matsaðferð er talin vera ein sú áreiðanlegasta þar sem mat er fengið frá öllum er starfa á einn eða annan hátt með þeim aðila sem matið á við. Auk þess er sjálfsmat stór hluti þess.

Stefnumiðað árangursmat (e. *balanced scorecard*) er leið til þess að reyna að bregðast við takmörkunum frammistöðumats (Beardwell og Claydon, 2010). En þá eru margskonar upplýsingar fengnar frá margskonar hagsmunaaðilum. Stefnumiðað árangursmat er aðferð til að fylgjast með árangri skipulagsheildar í að ná settum markmiðum. Þá gerir hver deild innan skipulagsheildarinnar sitt eigið árangursmat og svo er heildarmyndin skoðuð út frá mati hverrar deildar.

Enn önnur aðferð til þess að meta eða veita starfsmönnum endurgjöf er styrkleika frammistöðumat (e. *strength-based performance appraisal*), en það er nálgun sem er sett fram til að bæta hefðbundið frammistöðumat (Bouskila-Yam og Kluger, 2011). Þátttaka starfsmanna í þessu mati þarf að vera með þeirra vilja til þess að það skili árangri. Eins og nafnið gefur til kynna þá er hugmyndin sú að starfsfólk fái tækifæri til að heyra um og meta eigin styrkleika innan vinnustaðarins. Matsmenn, oftast næsti yfirmaður, tilgreinir hvernig og í hvaða aðstæðum starfsmaðurinn sýndi styrkleika hegðun. Yfirmönnum þótti matið nokkuð tímafrekt en þeim fannst flestum að það skilaði góðum árangri. Starfsmenn voru flestir á því að matið væri árangursríkt. Langtímaáhrif þessarar aðferðar hafa ekki verið metin (Bouskila-Yam og Kluger, 2011).

Þar sem lítið er um reglulegt og formlegt frammistöðumat er erfitt að bregðast markvisst við þegar starfsfólk nær ekki árangri. Í Cranet rannsóknum frá 2006, 2009 og 2012 kemur fram að tæplega helmingur svaranda töldu að ekki væri brugðist markvisst við þegar starfsfólk næði ekki árangri (Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009; Arney

Einarsdóttir og fl., 2012). „Stjórnandi sem ekki notar frammistöðumat á mun erfiðara með að taka á því þegar starfsfólk nær ekki árangri.” (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009, bls. 70). Að mati millistjórnenda eru frammistöðusamtöl fyrst og fremst samskipta vettvangur og vettvangur til að bæta frammistöðu starfsfólks (Ragnheiður Kristinsdóttir, 2010).

### 2.6.3 Takmarkanir starfsmannasamtala og frammistöðumata

Skekkiur í frammistöðumati eru nokkrar og má þar nefna geislaþugsáhrifin (e. *halo effect*) en það er þegar yfirmaður sér starfsmanninn sem „engil” sem ekkert rangt getur gert (Beardwell og Claydon, 2010). Einnig er hætt við skekkju í samanburði á milli starfsmanna þar sem yfirmaður metur starfsmann út frá frammistöðu annars starfsmanns án tillits til ólíkra verkefna innan skipulagsheildarinnar. Hætta á miðsækni (e. *central tendency error*) í mati ef stjórnendum finnst erfitt að taka afstöðu um frammistöðu starfsmanna (Landy, F.J. og Conte, J.M., 2013). Þá verða niðurstöður mats skekktar þar sem allir fá einkunn nálægt miðjunni. Áhrif nýliðinna atburða (e. *recency effect*) þar sem yfirmaðurinn metur starfsmanninn út frá síðustu samskiptum sínum við hann getur einnig skekkt matið (Conant, 1973; Beardwell og Claydon, 2010). Eignunarvilla (e. *casual attribution error*) er þegar áhorfandi horfir til innri þátta þess sem framkvæmir og eignar persónuþáttum hegðun hans (Landy, F.J. og Conte, J.M., 2013). Hætt er við þessu ef yfirmaður ætlar að meta starfsmann og ofmetur hlut persónueiginleika hans í frammistöðu, til dæmis að hann sé með slaka dómgreind frekar en að hann hafi ekki haft réttar upplýsingar.

Samkvæmt Smither, London og Reilly (2005) þá hefur endurgjöf frá mörgum (e. *multisource feedback*) hverfandi áhrif til langtíma. Þeir greindu nokkrar langtímarannsóknir um áhrifin sem endurgjöf frá mörgum hafði á breytta hegðun starfsmanna og bentu niðurstöður til að breyting til batnaðar væri hverfandi til lengri tíma þegar mat var gert á árs fresti.

Stjórnendur sem fá ekki sjálfir að sitja frammistöðuviðtöl eiga erfitt með að fylgja mati sem þeim fannst að vantaði trúverðugleika (McGovern og fl., 1997). Sumir stjórnendur segjast taka þátt bara til að gera það, vöntun á trúverðugleika á matstækinu sjálfu meðal þeirra heldur aftur af framkvæmd þeirra. Vöntun á trúverðugleika birtist í að stjórnendum finnst að niðurstöður viðtalanna séu fyrirfram ákveðnar og misjafnt var

hversu oft stjórnendur fóru sjálfir í viðtölin (McGovern og fl., 1997). Sú þróun hefur verið á íslenskum aðstæðum að stjórnendur fá síður starfsmanna- og/eða frammistöðuviðtöl (Arney Einarsdóttir og fl., 2012). Auk þess sem millistjórnendum finnst tímafrekt að gera frammistöðumat og þeim vantar oft aga í að gera það (Renwick, 2003; Guðrún Sigurjónsdóttir, 2016).

Í rannsókn Írisar Aspar (2013) kom fram að starfsfólk upplifði kvíða fyrir frammistöðusamtali, líkt og fyrir próf, og vildi helst ljúka samtalinu af sem fyrst. Stjórnendur litu margir á samtölin sem skylduverkefni og þó þeir kynnu að meta það að mannauðsdeildin ýtti við þeim að taka samtölin þá upplifðu þeir aukið vinnuálag á því tímabili.

#### **2.6.4 Eftirfylgni frammistöðumats og starfsmannasamtala**

Í íslensku starfsumhverfi virðist eftirfylgni vera ábótavant þegar kemur að frammistöðumati og starfsmannasamtölum. Að mati fræðimanna er eftirfylgni og endurmati í starfsmannasamtalsferlinu almennt ábótavant (McGovern og fl., 1997; Baldur Daníelsson, 2009). Bryndís Sigurjónsdóttir (2006) komst að því í rannsókn sinni á starfsmannasamtölum í framhaldsskólum að starfsfólk jafnt og stjórnendur eru almennt ánægðir með samtölin en finnst vanta upp á eftirfylgni. Sama var upp á teningnum hjá starfsmönnum Samskips, en í rannsókn Sigríðar Ólafar Guðmundsdóttur (2009) var niðurstaðan sú að stjórnendur Samskips þyrftu að fylgja starfsmannasamtölum betur eftir, en 30% starfsmanna töldu sig ekki fá reglulega endurgjöf á frammistöðu sína. Samkvæmt niðurstöðum Ragnheiðar Kristinsdóttir (2010) þá fannst millistjórnendum þeim vanta meiri eftirfylgni frá yfirstjórn til að fylgja eftir markmiðasetningu. Í íslensku fjármálafyrirtæki sem Íris Ösp (2013) skoðaði þá virtist ekki vera lögð sérstök áhersla á eftirfylgni, hvorki hjá stjórnendum né hjá mannauðsdeildinni, var það einnig upplifun starfsmanna. Niðurstöður Guðrúnar Þórhöllu Helgadóttir (2013) á starfsmannasamtalseyðublöðum sýndu að ekki fór mikið fyrir undirbúningi, eftirfylgni og endurgjöf á eyðublöðum mismunandi skipulagsheilda. Angeli Schalk (2013) skoðaði notkun frammistöðumats hjá íslenskum ráðuneytum og þó hún hafi ekki spurt beint út í eftirfylgni þeirra þá kom samt fram að hana mætti bæta. Annmarkar starfsmannasamtala og frammistöðumats eru helst að það vantar að þeim sé fylgt eftir,

en lítil eftirfylgni dregur úr vægi þeirra. Lítil eftirfylgni endurspeglar að megin tilgangur samtalanna er ekki að skila sér til starfsmanna og stjórnenda.

## **2.7 Endaloka frammistöðumata**

Hér verður gert grein fyrir aðferðafræði Tim Bakers (2013) sem vill að hætt verði að nota hefðbundin frammistöðumats kerfi og í staðin verði notaður fimm samtala rammi (e. *the Five Conversation Framework*), sem Félagið sem rannsakað var hefur aðlagð að sínum þörfum.

Samkvæmt Baker (2013) er tími hefðbundins frammistöðumats liðinn. Fimm samtala ramminn mætir kvörtunum sem stjórnendur og starfsfólk hafa haft varðandi hefðbundnu frammistöðumötin. Flestir stjórnendur skipulagsheilda eru haldnir þeirri hugmynd að þeir þurfi að vera með árlegt, eða á öðru hverju ári, frammistöðumat fyrir starfsfólk sitt. Þrátt fyrir það segja þeir að það skili ekki tilætluðum árangri (Baker, 2013).

Þessi nálgun er leið til að breyta sálfræðilega samningnum milli stjórnenda og starfsfólks til þess að endurspeglar betur breytilegar þarfir beggja í atvinnusambandinu (Baker, 2013). Sálfræðilegi samningurinn eru hugmyndir einstaklings um gagnkvæmar skyldur milli hans og skipulagsheildarinnar (Rousseau, 1989). Þetta er óformlegur og óýrtur samningur sem verður til við ráðningu sem felur í sér óýrt loforð um starfsöryggi ef hann sýnir hollustu.

### **2.7.1 Fimm ramma samtöl Bakers**

Innan rammans sem Baker (2013) leggur til eru fimm samtöl sem yfirmaður á við sína undirmenn, einn í einu, á sex mánaðar tímabili. Hvert samtöl þarf aðeins að taka um 15-20 mínútur og mun yfirmaðurinn eiga tíu samtöl við hvern undirmann sinn yfir árið. Þannig er rætt um hvert efni tvisvar sinnum yfir árið. Innan hvers efnis eru áherslur á ákveðna þætti innan starfsins og leitast við að svara nokkrum lykilspurningum, sjá töflu 4.

Tafla 4. Fimm samræðuramminn, efnistöð, innihald og lykilsurningar (Baker, 2013).

Samtal	Efni	Innihald	Lykilsurningar
<b>1. mánuður</b>	Andrúmsloftið	Starfsánægja, starfsandi og samskipti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvernig myndir þú meta núverandi starfsánægju þína?</li> <li>Hvernig myndir þú meta starfsandann?</li> <li>Hvernig myndirðu meta samskiptin?</li> </ul>
<b>2. mánuður</b>	Styrkleikar og hæfileikar	Að beita styrkleikum og hæfileikum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hverjir eru styrkleikar og hæfileikar þínir?</li> <li>Hvernig má nota þessa styrkleika og hæfileika í núverandi og framtíðar hlutverki þínu í fyrirtækinu?</li> </ul>
<b>3. mánuður</b>	Tækifæri til vaxtar	Bæta frammistöðu og viðmið	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvar eru tækifæri fyrir bætta frammistöðu?</li> <li>Hvernig get ég aðstoðað þig í að bæta frammistöðu þína?</li> </ul>
<b>4. mánuður</b>	Nám og þróun	Stuðningur og vöxtur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvaða færni myndirðu vilja læra?</li> <li>Hvaða námstækifæri myndirðu vilja takast á við?</li> </ul>
<b>5. mánuður</b>	Nýsköpun og áframhaldandi framför	Leiðir til að bæta árangur og skilvirkni fyrirtækisins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nefndu eina leið sem þú gætir farið til að bæta skilvirkni þína í vinnu?</li> <li>Nefndu eina leið sem við getum farið til að bæta starfsemi okkar?</li> </ul>

Tafla 4 sýnir að samtölin spanna fimm mánaðar tímabil og fjallað er um eitt umræðuefni í hverju samtali. Innihald þess er ákveðið og útfrá því eru lykilsurningar sem hafðar eru að leiðarljósi í samatalinu. Hugmyndin er að þessar samræður séu óformlegri, afslappaðri, tíðari og markvissari en hefðbundið frammistöðumat sem fer fram einu sinni til tvisvar á ári. Í þessum tiltekna ramma eru hins vegar ákveðnar áherslur hverju sinni er varða frammistöðu. Þetta ætti ekki að vera neitt nýtt í sjálfu sér

fyrir stjórnendur en þeir ættu að eiga reglulegar samræður við starfsfólk sitt hvort eð er að mati Bakers (2013).

Röð samtalanna er þannig uppbyggð að upplýsingar úr fyrra samtali nýtast og leiða til næsta samtals. Hlutverk stjórnenda í þessum samtölum er að auðvelda starfsfólki að komast að niðurstöðu sem mun styðja það og byggja upp sem starfsfólk. Stjórnandi stjórnir ekki heldur sé styðjandi og leiðbeinandi. Hver spurning byggir á upplýsingum frá fyrri samtölum. Í fyrsta samtalinu er rætt hvernig *andrúmsloftið* er (e. *climate review*), þá er verið að spjalla um starfsánægju, starfsanda og samskipti og/eða upplýsingaflæði, og spurningar í tengslum við það hafðar að leiðarljósi. Þegar fyrstu spurningunni hefur verið svarað af öllum þá má gera grein fyrir því í skýrslu. Í öðru samtalinu, sem er mánuði síðar, eru *styrkleikar og hæfileika* starfsmanns (e. *strength and talents*) umræðuefnið. Hvaða einstöku hæfileikum býr hann yfir sem má nota á sem bestan hátt fyrir starfsmanninn og skipulagsheildina. Þetta samtal snýst um núverandi aðstæður starfsmanns og framtíðina. Baker (2013) leggur áherslu á að einblínt sé á styrk- og hæfileika starfsmanns. Þannig aukast möguleikarnir á að starfsmaður nýti innri færni sína skipulagsheildinni til góðs. Annað samtalið verður til þess að kennsl eru borin á styrkleika og hæfileika innan skipulagsheildarinnar og þá má taka saman hæfnisskýrslu. Þannig má endurskoða hlutverk með það fyrir augum að nýta betur hæfni núverandi starfshóps. Í þriðja samtali, mánuði eftir annað samtal, er rætt um *tækifæri til persónubundins vaxtar* (e. *opportunities for growth*). Á hvaða sviðum vill starfsmaðurinn bæta sig í því hlutverki sem hann gegnir nú? Annað og þriðja samtalið leiða af sér fjórða samtalið sem tekið er mánuði eftir þriðja samtalið, en þar er rætt um *nám og þróun* (e. *learning and development*). Þetta samtal snýst um tækifæri og stuðning til náms og þróunar, hvernig starfsmaður getur byggt ofan á styrkleika sína og yfirstigið eða dregið úr veikleikum sínum í starfi. Upplýsingar sem fást út úr þriðja og fjórða samtalinu, um tækifæri til vaxtar og náms og þróunar eru notuð til að greina fræðslu- og þjálfunarpörfina innan skipulagsheildarinnar. Að lokum er fimmta samtalið, en þar er rætt um *nýsköpun og áframhaldandi nám í starfi* (e. *innovation and continues learning*). Þá er rætt um hugmyndir starfsmanns til að bæta skilvirkni innan skipulagsheildarinnar, bæði í núverandi umhverfi sem og út frá liðsheildinni. Síðasta samtalið mun leiða af sér hugmyndir sem auðvelt og ódýrt er að innleiða og bæta frammistöðu heildarinnar.



### **2.7.2 Eftirfylgni á milli samtalanna fimm**

Stjórnandi þarf að fylgja eftir þessum viðtölum við starfsfólk sitt til að þau beri árangur. Þannig aukast líkur á hegðun til bóta með stuðningi stjórnanda. Eftirfylgni er allt frá því að fylgjast með starfsmanninum og að hann sé að stíga þau skref að breytingum sem hann skuldbatt sig til að gera í samtalinu til að fjarlægja hindranir í skipulagsheild til að mynda skort á upplýsingum. Þessi eftirfylgni getur átt sér stað á næstu sex mánuðum, en um leið og mikilvæg, viðvarandi og jákvæð frammistöðu breyting hefur átt sér stað er vænlegast að stjórnendur gefi til kynna með skýrum hætti að svo sé. Afleiðing þessarar aðferðar er auk þess bætt samband milli stjórnenda og starfshópsins vegna aukinnar athygli og tíðari samræðna þeirra á milli.

Hlutverk stjórnanda í þessum samtölum er að vera eins og leiðbeinandi, þau snúast að mestu leyti um starfsmanninn. Stjórnandinn hefur það hlutverk sem leiðbeinandi í þessum aðstæðum að gera einstaklingnum eða hópnum auðveldari fyrir að sinna starfi sínu. Með öðrum orðum, hlutverk stjórnanda í samtölunum fimm er að aðstoða og leiða, ekki stjórna. Hefðbundið frammistöðumat snýst að miklu leyti um stjórnandann og hans mat en hér snýst áherslan við. Hlustað er fyrst á starfsmanninn og hans innlegg íhugað áður en stjórnandinn kemur með sitt innlegg.

### **2.7.3 Viðbót við hefðbundin starfsmannasamtöl og frammistöðumat**

Ástæðan fyrir að Baker (2013) leggur til þessa nýju aðferð er að honum finnst töluverðu ábótavant við núverandi gerðir frammistöðumats. Of langt líður á milli starfsmannasamtala. Sem dæmi getur eitthvað hafa gerst nýlega sem hefur áhrif til þess að skekkja matið sem gert er einungis einu sinni á ári. Það vantar upp á eftirfylgni og samkvæmt Baker (2013) þá finnst bæði stjórnendum og starfsmönnum þetta erfitt og pínlegt, sjá nánar í töflu 5. Með þessari nýju aðferð er stjórnandi í stöðugu samtali við starfsfólk sitt yfir allt árið og gefst því tækifæri til að byggja upp traust. Bæði yfirmaður og starfsmaður koma undirbúnir í samtalið og þannig ætti að gefast nægur tími til að ræða það sem þarf innan skilgreinds ramma á markvissan hátt.

**Tafla 5. Helstu vankantar á hefðbundnu frammistöðumati og helstu kostir fimm samræðuramans að mati Bakers (2013).**

Vankantar á hefðbundnu frammistöðumati	Kostir samtalanna fimm
1. Mat er tímafrekt	1. Viðvarandi samræður
2. Geta haft skemmandi áhrif á samskipti	2. Opin og bein samskipti
3. Mat er oft eintal frekar en samtal	3. Sveigjanleiki
4. Formlegt mat gerir samræðurnar stífar	4. Upplýsingar berast tímaleg
5. Mat fer of sjaldan fram	5. Afslappaðri nálgun (minni streituvaldur)
6. Mat eru æfing í að fylla út skjöl	
7. Mati er sjaldan fylgt eftir	
8. Flestum finnst mat vera streituvaldur	

Eins og kemur fram í töflu 5 þá eru kostir við samræðurnar fimm sem Baker (2013) leggur til að þær eru samfelldar, þær eru bein samskipti milli starfsfólks og stjórnenda, sveigjanlegar, upplýsingar berast tímalega og síðast en ekki síst þá er þetta afslappaðri nálgun. Af reynslu sinni metur Baker það svo að hefðbundnu frammistöðumati sé sjaldan fylgt eftir, það er tímafrekt, getur haft neikvæðar afleiðingar á samskipti stafsmanns og stjórnanda ef ekki er rétt að því staðið, kallar á stíf samskipti, er oft eintal að hálfu stjórnandans og til þeirra er boðað alltof sjaldan. Á Íslandi er eftirfylgni frammistöðumats og starfsmannasamtala ábótavant (Bryndís Sigurjónsdóttir, 2006; Baldur Daníelsson, 2009; Sigríður Ólöf Guðmundsdóttir, 2009; Ragnheiðar Kristinsdóttir, 2010; Íris Ösp, 2013; Guðrún Þórhalla Helgadóttir, 2013; Angélien Schalk, 2013).

#### **2.7.4 Þjálfun stjórnenda í að taka skilvirk samtöl**

Baker (2013) nefnir nokkra hluti sem hann bendir stjórnendum á að hafa að leiðarljósi þegar samtölin eru tekin. Að hafa í huga ákjósanlega niðurstöðu samtalsins er eitt þeirra. Áður en stjórnandinn segir eða gerir eitthvað sem hann skynjar að geti verið umdeilanlegt þarf hann að spyrja sig hvort það muni leiða hann nær eða fjær frá þeirri niðurstöðu sem sóst er eftir við upphaf samtalsins.

Stjórnandi ætti að veita starfsmanni tækifæri til að íhuga sín eigin tækifæri til vaxtar fyrst (Baker, 2013). Góð leið til þess er að spyrja starfsmanninn á hvaða sviðum hann telji hann þurfi að bæta sig áður en stjórnandinn kemur með sínar hugmyndir. Stjórnandinn getur þá spurt hvað hann geti gert til að hjálpa til við það ef hann er sammála tillögum starfsmannsins. Ef fólk er ósammála því sem lagt er upp með þá á stjórnandinn að hlusta vel og leggja til að mismunandi sjónarhorn séu rædd. Þetta byggir upp traust og virðingu á milli stjórnanda og starfsmanns. Að finna sameiginlegan grundvöll beggja er lykilatriði fyrir stjórnandann hér.

Stjórnandinn ætti að leitast við að veita árangursríka endurgjöf (Baker, 2013). Það felst í að gera hana ekki persónulega, einblína á hegðunina frekar en stöðuga persónueiginleika viðmælandans, samanber að gera ekki eignunarvillu (e. *casual attribution error*). Viðhorfið ætti að vera að vandi sem þarf að leysa sé ekki staðsettur í manneskjunni heldur er vandinn til kominn vegna afleiðinga af tiltekinni hegðun sem má móta og breyta eða bæta. Manneskjan er ekki vandinn heldur er það hegðun viðkomandi starfsmanns sem er ekki að skila árangri. Stjórnandi ætti alltaf að gera ráð fyrir að starfsmaður hafi góðar fyrirætlanir, en ætti að einblína á afleiðingar af hegðun sem er til umræðu. Æskilegt er að styðjast við lausnamiðaða nálgun og er það hlutverk stjórnanda að mati Bakers (2013) að átta sig á hvað upp á vantar frá stöðunni þegar samtalið fer fram til að æskileg niðurstaða náist.

Stjórnandi ætti að hafa í huga að öll hegðun hefur aðdraganda, hvöt, ástæðu og afleiðingar (Baker, 2013). Þá ætti ekki að gera ráð fyrir að kveikjan að hegðuninni liggja að öllu leyti hjá starfsmanninum. Tilteknar afleiðingar af hegðun gætu fest óæskilegu hegðunina frekar í sessi.

Að lokum bendir Baker (2013) stjórnanda á að hlusta meira en tala í samræðum, spyrja opinna spurninga og beita virkri hlustun með því að umorða eða taka saman það sem sagt hefur verið. Markmið stjórnanda er að aðstoða starfsfólk sitt við að setja sér frammistöðumarkmið og ná þeim.

Samtalsaðferðin sem Baker (2013) leggur til er ekki ný í sjálfu sér en ramminn og framkvæmdin er ný og gefur því aðra raun. Þetta eru svipaðar hugmyndir og Gylfi Dalmann og Svala (2013) benda stjórnendum á að hafa í huga við framkvæmd og undirbúning starfsmannasamtala, en þau benda á að forsenda þess að samtalið verði

árangursríkt sé undirbúningur starfsmanns og stjórnanda. Einnig þarf tilgangur og markmið samtalsins að vera skýr í upphafi þess. Gylfi og Svala (2013) tala líka um að til að tryggja að sjónarmið starfsmanns komi fram skuli stjórnandi beita virkri hlustun.

### **3 Félagið**

Í þessum hluta verður fyrirtækið sem viðmælendur rannsóknarinnar starfa hjá gert skil og vísað í það sem Félagið. Félagið tók upp á sína arma aðferð Bakers (2013) sem fjallað var um hér á undan og aðlagði að sínum þörfum. Fyrirtækið verður ekki nefnt á nafn og er það gert til að gæta trúnaðar. Stiklað verður á stóru um sögu Félagsins, starfsmannastefnu þess, sögu frammistöðu- og starfsmannasamtala í fyrirtækinu, aðdraganda að breytingum og að lokum snerpusamtölin sem þróuð voru innan fyrirtækisins.

#### **3.1 Saga Félagsins**

Saga Félagsins hefst 1913, en fyrirtækið í þeirri mynd sem það þekkist í dag var stofnað í kringum 1946. Árið 2006 var félagið selt en ári síðar var það stofnað í þeirri mynd sem það er í dag með sameiningu nokkurra félaga (2016-a). Saga félagsins er því nokkuð löng og er það eitt stærsta sinna gerðar hér á landi. Það veitir fjölpætta þjónustu og er stöðugt unnið að umbótum á þjónustu þess. Félagið leggur áherslu á að þjálfa starfsfólk sitt vel og að bjóða því upp á símenntun. Öll aðgengileg tækni er nýtt til hins ítrasta í starfsemi fyrirtækisins. Fyrirtækið leggur upp með að vera ábyrgt fyrirtæki og leitast við að fylgja alþjóðlegum viðmiðum um gæði fyrirtækja. Það leggur sitt af mörkum til samfélagsins í formi forvarnar- og íþróttastarfs og er með umhverfis- og gæðastefnu. Félagið greiðir laun fyrir rúmlega 400 stöðugildi, en um 100 þeirra eru á sviðinu sem rannsóknin tók til (2016-a). Félagið hefur hlotið jafnlaunavottun VR og hefur markað sér skýra jafnréttisstefnu.

#### **3.2 Starfsmannastefna félagsins**

Félagið álítur starfsfólkið, þekkingu þess og færni, vera mikilvægasta auð fyrirtækisins (2016-a). Það hefur því sett sér stefnu um að bæði laða til sín og halda í hæft og traust starfsfólk með því að veita gott og hvetjandi starfsumhverfi. Með markvissri þjálfun og starfsþróun er starfsfólkið eflt og styrkt. Áhersla er á að starfsfólk þekki hlutverk, stefnu og gildi fyrirtækisins, þannig næst betri árangur í samræmi við stefnu fyrirtækisins. Starfsmannastefna Félagsins er öllu starfsfólki aðgengileg á innri vef félagsins.

Árleg vinnustaðagreining er gerð til að meta starfsánægju starfsfólksins (2016-a). Niðurstöður eru nýttar til að grípa til aðgerða í starfsumhverfinu gerist þess þörf.

### **3.3 Saga frammistöðu- starfsmannasamtala félagsins**

Í gegnum tíðina hefur verið reynt að finna aðferð til gera frammistöðumat og starfsmannasamtöl þannig úr garði gjörð að þau séu skilvirk (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Meðal annars hefur frammistöðumat og starfsmannasamtöl verið byggð á stefnu og gildum félagsins þar sem tilgangur samtalanna var að „*auka samskipti starfsmanna og yfirmanna þar sem þróun í starfi, markmiðasetning og mat árangri eru aðalatriði.*” (2014-a). Annað frammistöðumat var byggt á 5 punkta kvarða, þá var starfsmanni gefin einkunn 1 til 5, sem varð til þess að engin gaf 1 og engin gaf 5, þannig að matið var miðsækið (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Þá var búið til nýtt kerfi sem byggði á gildum fyrirtækisins og starfsmenn metnir út frá starfslýsingum þeirra. Starfsmenn voru metnir og mátu sjálfa sig á þriggja punkta kerfi, annað hvort varstu samkvæmt væntingum, yfir þeim eða undir. Það reyndist ágætlega en vandinn sem þá kom upp var að ekkert gerðist á milli samtala. Eins og mannauðsstjórinn komst sjálfur að orði „Það átti að vera eftirfylgni, átti að taka stöðu á markmiðasetningu, en það gerðist ekki. Tíminn sem leið á milli samtala var of langur.” (munnleg heimild, 28. maí 2015).

Það var staðan sem Félagið stóð frammi fyrir, þau voru með gott kerfi sem virkaði ágætlega á meðan það var notað en þess á milli gerðist ekkert, skilvirkni samtalanna var lítil. Einnig þótti starfsfólki stressandi að fara í árleg starfsmannasamtöl og stjórnendum þótti auk þess stressandi að taka þau, þetta var orðin einskonar kvöð fyrir bæði stjórnendur og starfsmenn.

#### **3.3.1 Aðdragandi breytinga**

Haustið 2013 lagðist mannauðssviðið í greiningarvinnu um hvað þau vildu gera varðandi það að skilvirkni samtalanna væri ekki eins og best væri á kosið (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Fyrirtækið stóð frammi fyrir því að starfsmannasamtöl voru framkvæmd einu sinni á ári og eitt ár á milli samtalanna þótti langur tími. Það fór mikill tími í samtölin á meðan á þeim stóð og þau gátu jafnvel verið upplifuð sem

neikvæð og ekki styrkjandi. Eins og fram kom hér að ofan þá var eftirfylgnin á milli þeirra lítil og mörgum þótti samtölin streituvaldur.

Niðurstaðan var að kallað var eftir frammistöðumati sem væri jákvætt og uppbyggjandi, með áherslu á að nýta styrkleika og hæfileika starfsmannsins til fulls og sem veitti starfsmanni tækifæri til vaxtar (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Einnig var óskinn að frammistöðumat sem unnið væri í samvinnu stjórnanda og starfsmanns, væri unnið á uppbyggjandi hátt út frá sameiginlegri markmiðasetningu. Frammistöðumatið yrði auk þess að miða að bættri frammistöðu starfsmanns þar sem niðurstaðan sjálf skiptir ekki höfuð máli, heldur hvað yrði gert og hvernig niðurstöðurnar yrðu nýttar. Þau vildu líka frammistöðumat með skilvirka eftirfylgni, en henni þótti ábótavant eins og hún var.

### **3.4 Snerpusamtöl félagsins**

Fyrir valinu varð hugmyndafræði Tim Bakers um fimm samtala rammann sem hann kynnti í bók sinni *The End of Performance Review* og kom út 2013 (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Fyrirtækið aðlagði hugmyndir Bakers (2013) að þörfum fyrirtækisins og ákvörðun var tekin um stutt samtöl á þriggja mánaða fresti. Nýju starfsmannasamtölin fengu lýsandi heitið „snerpusamtöl“ og voru innleidd árið 2014. Þau komu í stað hefðbundinna starfsmannasamtala (2015-a) og eru óformleg en skýr umgjörð um þau.

Starfsmanna- og frammistöðusamtöl eru boðuð reglulega og búið er að skilgreina fyrirfram hver markmið þeirra eru (2015-a). Áhersla er á uppbyggileg og jákvæð samtöl, en auk þess er einblínt á styrkleika starfsfólks. Samtölin eru ýmist tvisvar eða fjórum sinnum á ári eftir því hvar fólk starfar í fyrirtækinu. Samtölin byggja á tilteknum þemum en þau eru starfsánægja, styrkleikar, starfsþróun og þjálfun, tækifæri til vaxtar, hagkvæmni og árangur. Í hverju samtali metur stjórnandi og starfsmaður frammistöðu starfsmanns eftir þessum þáttum og finnur leiðir til úrbóta sé þess þörf. Markmið eru einnig sett í þessum samtölum og eru þau rifjuð upp í næsta samtali.

#### **3.4.1 Umræðuefni snerpusamtalanna**

Í hverju samtali er tiltekið umræðuefni tekið fyrir og stjórnandi og starfsmaður ræða saman í um það í 20-30 mínútur. Fjögur umræðuefni eru sett yfir árið, hvert þeirra tekur

á tilteknu efni og lagt er upp með ákveðið markmið áður en lagt er af stað í samtalið, sjá töflu 6.

Tafla 6. Snerpusamtöl: umræðuefni og markmið samtals (Félagið, 2015).

Snerpusamtal #	Markmið samtals
#1 – Starfsandi	Að ræða starfsánægju, starfsanda og samskipti á vinnustað
#2 – Styrkleikar og hæfileikar	Að greina styrkleika/hæfileika starfsmanns og finna leiðir til að nýta þá sem best
#3 – Tækifæri til vaxtar, þjálfunar og starfsþróunar	Að greina tækifæri til vaxtar, veita stuðning og stuðla að vexti
#4 – Nýsköpun og stöðugar framfarir	Að greina tækifæri til að bæta skilvirkni, hagkvæmni og árangur fyrirtækis

Eins og sést í töflu 6 er umræðuefnið í fyrsta samtalinu *starfsandi*, ræða þá stjórnandi og starfsmaður um starfsánægju, starfsanda og samskipti á vinnustað. Ákveðnar lykilspurningar (sjá viðauka 1) eru hafðar að leiðarljósi og sendir stjórnandi samþykkt skjal til mannauðssviðs (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Stjórnandi, starfsmaður og mannauðssvið hafa þá öll tækifæri til að fylgja því eftir sem að þeim snýr. Eftir þrjú mánuði er næsta samtali á dagskrá en þá er fjallað um *styrkleika og hæfileika* starfsmanns og er markmið samtals að greina styrkleika/hæfileika starfsmanns og finna leiðir til að nýta þá sem best. Þriðja samtalið fjallar um *tækifæri til vaxtar, þjálfun og starfsþróun* starfsmanns. Markmið samtalsins er að greina tækifæri til vaxtar, veita stuðning og stuðla að vexti starfsmanns. Fjórða samtalið ársins og jafnframt það síðasta yfir árið, fjallar um *nýsköpun og stöðugar framfarir*. Markmið þess samtals er að greina tækifæri til að bæta skilvirkni, hagkvæmni og árangur fyrirtækis. Ákveðið var að slá saman tveimur samtölum frá Bakars í eitt, það er samtali um *tækifæri til vaxtar* og samtali um *þjálfun og þróun*.

### 3.4.2 Innleiðing snerpusamtalanna

Félagið fékk til liðs við sig ráðgjafafyrirtæki sem var með bæði kynningar á snerpusamtölunum og var einnig með þjálfun fyrir stjórnendur (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Stjórnendur fóru í þjálfun í samtalsstækni og hvernig



þeir ættu að bera sig að í samtölunum, en sumir höfðu þegar fengið þjálfun fyrir hefðbundnu samtölin á sínum tíma. Hver stjórnandi fékk pakka með spurningum til þess að skoða. Stjórnendum fannst þetta spennandi, þó sumir væru með efasemdir um tímalengd samtalanna og tíðni þeirra. Samkvæmt mannauðsstjóranum þá tók fyrsta samtalið lengri tíma, en eftir því sem samtölin urðu tíðari þá fór minni tími í hvert (munnleg heimild, 28. maí 2015).

Starfsfólk fékk einnig kynningu á nýju samtölunum og það fékk spurningar sem stjórnendur fengu líka til að undirbúa sig fyrir hvert samtali. Hugmyndin er að eitt samtali sé tekið á hverjum ársfjórðungi.

Starfsmaður á mannauðssviði hefur það hlutverk að fylgja stjórnendum eftir við innleiðingu samtalanna (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Markmiðið er að allir séu að fá samtali frá sínum næsta yfirmanni, en það hefur gengið misvel.

Samtölin reyna mikið á samskiptahæfni stjórnenda, en margir stjórnendur eru góðir í því sem þeir gera en gætu bætt sig í samskiptum. Það tekur alltaf tíma að breyta, snerpusamtölin eru líka mikil breyting frá því sem var.

### **3.4.3 Snerpusamtöl í framkvæmd**

Spurningarnar sem fylgja hverju samtali eru til stuðnings, ekki er ætlast til þess að farið verði nákvæmlega eftir þeim hverju sinni (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Þetta eru hæfnipættir sem ákveðið var að vinna eftir og skilgreining á þeim. Við hvert samtali eru spurningar og aftast er minnisblað þar sem merkt er inn heiti samtals, stjórnandi, starfsmaður, helstu niðurstöður og sett markmið. Þetta minnisblað er svo geymt hjá mannauðssviði.

Snerpusamtölin hófust formlega í apríl 2014 og gekk innleiðing þeirra nokkuð vel, flestir stjórnendur kláruðu hringinn en ekki allir (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Þess vegna var lögð áhersla á það fyrir árið 2015 að stjórnendur tækju fjögur samtöl yfir árið og fyrir lok hvers ársfjórðungs ættu allir að vera búnir með viðkomandi samtali. Þannig hafa stjórnendur þriggja mánaðar rými til að ljúka þessu verkefni. Stjórnendur eru jafn misjafnir og þeir eru margir og eru sumir samviskusamari en aðrir í að taka samtölin. Breytingar í fyrirtækinu hafa einnig hægt á innleiðingu samtalanna.

#### **3.4.3.1 Eftirfylgni snerpusamtala**

Næsta samtali er opnað með upprifjun á fyrra samtali, þannig er eftirfylgni tryggð og er það lykillinn að því að hringrás verður til. Samtalið á undan er gert upp og farið yfir þá þætti sem ræddir voru síðast, hvort eitthvað stendur út af sem þarf að fylgja eftir.

## 4 Aðferð

Í þessari rannsókn var notast við eigindlega aðferðafræði. Leitast var við að bera saman upplifun starfsfólks og stjórnenda Félagsins af annars vegar hefðbundnum árlegum starfsmannasamtölum og hins vegar snerpusamtölum sem fóru fram fjórum sinnum á ári. Auk þess var horft til þess hvaða væntingar starfsfólk og stjórnendur hefðu til snerpusamtalanna.

Gögnum var safnað með viðtölum við starfsfólk og stjórnendur Félagsins sem höfðu reynslu af bæði hefðbundnum starfsmannasamtölum og snerpusamtölum. Eigindleg aðferðafræði er góð leið til að skoða og draga fram þá merkingu sem fólk leggur í tiltekna hluti eða atburði (Esterberg, 2002). Eigindleg nálgun var best til þess fallin að svara spurningum rannsóknarinnar um upplifun fólks á starfsmannasamtölum.

Í þessum kafla verður fjallað nánar um eigindlega rannsóknaraðferð, viðtölin og sagt frá þátttakendum rannsóknarinnar. Einnig er framkvæmd rannsóknarinnar lýst sem og úrvinnslu gagna, auk þess sem farið er yfir annmarka rannsóknarinnar.

### 4.1 Eigindleg rannsóknaraðferð

Með eigindlegri rannsóknaraðferð má safna upplýsingum um reynslu fólks og upplifanir, þar sem leitast er við að skilja hvernig fólk túlkar þann heim sem það lifir í (Merriam, 2009). Með eigindlegri rannsóknaraðferð má kafa dýpra eftir þessum upplýsingum. Erfitt gæti reynst að afla upplýsinga um reynslu með meginlegum aðferðum (Esterberg, 2002). Ef áhugi er fyrir því að afhjúpa merkingu einhvers fyrirbæris og ekki er verið að leitast eftir tilteknu orsakasambandi þá á eigindleg rannsóknaraðferð við. Það sem einkennir aðferðina er að rannsakandinn er aðal mælitækið við gagnaöflun og túlkun þeirra (Merriam, 2009). Það býður upp á að hægt sé að bregðast við nýjum upplýsingum jafnóðum og leyfa gögnunum að beina rannsókn inn á ókannaðar slóðir.

Oft er notast við viðtöl í eigindlegri aðferð og eru þau ýmist óformleg eða formleg, opin eða lokuð. Formleg viðtöl skilgreinast þannig að rannsakandi og viðmælandi ákveða stað og tíma fyrir viðtalið (Esterberg, 2002). Viðtölin eru allt frá því að vera lokuð, hálf opin eða opin og greinir þar á milli hversu mikið rannsakandi ætlast til þess að

viðmælandi haldi sig við að svara spurningum í ákveðinni röð eða tali opið um ákveðið málefni (Merriam, 2009). Í hálf opnu viðtali er viðtalið sambland af meira og minna fyrirfram ákveðnum spurningum, svo kallaðan viðtalsramma, þar sem áherslan er á ákveðið efni sem á að rannsaka. Til þess að fá ítarlegri svör frá viðmælendum er notast við þreifi spurningar (e. *probes*) (Merriam, 2009). En það eru spurningar sem draga fram ítarlegri upplifun viðmælenda um tiltekin atriði.

## 4.2 Viðtöl

Í þessari rannsókn voru viðtöl formleg, bæði lokuð og hálf opin. Lokaðar spurningar voru bakgrunnsupplýsingar sem talið var að gæti skipt máli við úrvinnslu viðtalanna. Aðrar spurningar voru opnar og svigrúm var fyrir svör viðmælenda að þróast í hvaða átt sem var.

Rannsakandi setti saman viðtalsramma með það að markmiði að ná fram upplifun fólks af hefðbundnu starfsmannasamtölunum og snerpusamtölunum, með að leiðarljósi samanburð þeirra á milli (sjá viðauka 2). En viðtalsrammi var ákveðin fyrir fram til að tryggja að komið væri inn á öll þau svið sem rannsakandi taldi að skiptu máli. Áhersluatriðin voru *upplifun, framkvæmd og eftirfylgni, árangur og skilvirkni, og gömlu samtölin miðað við nýju samtölin*. Notaðar voru þreifi spurningar til að draga fram ítarlegri upplifun viðmælenda ef á þyrfti að halda.

## 4.3 Þátttakendur

Þátttakendur voru átta og voru þeir valdir með í huga að þeir væru bæði úr hópi starfsfólks og stjórnenda. Skilyrði fyrir þátttöku var að viðkomandi hefði reynslu af því að sitja og/eða taka hefðbundin starfsmannasamtöl og nýju snerpusamtölin hjá Félaginu.

Fjórir stjórnendur voru valdir og var kynjaskipting meðal þeirra: 25% konur og 75% karlar, og fjórir starfsmenn voru valdir og var kynjaskipting meðal: 75% konur og 25% karlar. Ekki verður greint nánar frá hvaða kyn viðmælendur eru vegna möguleika á rekjanleika á svörum og því er vitnað í alla viðmælendur sem karlkyns. Yfirlit yfir bakgrunnsbreytur má sjá í töflu 7.

Tafla 7. Yfirlit yfir hlutverk viðmælenda, starfsaldur hjá Félaginu, fjöldi undirmanna, lengd viðtals og fjöldi afritaðar blaðsíður.

Hlutverk	Starfsaldur í árum	Fjöldi undirmanna	Lengd viðtals mín:sek	Afritaðar bls.
Starfsmaður 1	19	0	46:02	8
Starfsmaður 2	2,5	0	31:27	7
Starfsmaður 3	28	0	77:11	8*
Starfsmaður 4	19	0	31:25	6
Stjórnandi 1	10	4	75:30	13
Stjórnandi 2	7	7	43:44	9
Stjórnandi 3	33	8	29:59	5
Stjórnandi 4	30	8	57:13	7
<b>Meðaltal</b>	Meðaltal 18,56	Meðaltal 6,75	Meðaltal 49:03	Meðaltal 7,85

\* Höfundur afritaði ekki allt viðtalið þar sem hluti þess fór í að ræða önnur mál er viðkomu ekki efni rannsóknarinnar.

Í töflu 7 má sjá að meðalstarfsaldur er tæp 19 ár, meðalfjöldi undirmanna stjórnendanna fjögurra eru tæpir sjö og meðallengd viðtals var tæpar 50 mínútur og afritaðar blaðsíður að meðaltali tæpar 8 blaðsíður fyrir hvert viðtal.

#### 4.4 Framkvæmd

Hugmynd að viðfangsefni rannsóknar kviknaði þegar rannsakandi tók viðtal við mannauðsstjóra Félagsins um starf hans sem mannauðsstjóri fyrir verkefni í námskeiði í mannauðsstjórnun í HÍ. Í því viðtali sagði mannauðsstjórinn frá nýrri hugmyndafræði sem félagið væri að innleiða í stað hefðbundinna starfsmannasamtala. Sem áhugamanneskja um starfsmannasamtöl þá óskaði rannsakandi eftir að fá að athuga upplifun starfsfólks og stjórnenda hjá félaginu af þessum tveim ólíku gerðum af starfsmannasamtölum. Var því tekið vel.

Rannsóknarvinna hófst vorið 2015, en þá hafði rannsakandi samband við mannauðsstjóra og ákveðið var að hann skyldi veita fyrsta viðtalið, þar sem nánar yrði sagt frá nýju samtölunum og ákvarðað hvernig trúnaðar yrði gætt áður en haft væri samband við viðmælendur. Mannauðsstjórinn tengdi í framhaldi af viðtalinu,

rannsakanda við starfsmann mannauðssviðsins sem varð tengiliður rannsakanda við Félagið.

Rannsakandi sendi þá starfsmanni í mannauðsdeild nánari upplýsingar um verkefnið og skilyrði fyrir þátttöku, það er að hafa reynslu af fyrri samtölum og snerpusamtölunum. Stafsmaður í mannauðsdeild fann mögulega þátttakendur og sendi rannsakanda netfang þeirra. Ákveðið var að viðtölin skyldu fara fram seinnihluta sumars 2015, en þá var eitt og hálf ár síðan nýja hugmyndafræðin var tekin í notkun og flestir komnir úr sumarfrí eftir sumarið.

Í lok júní 2015 hafði rannsakandi samband við mögulega þátttakendur í gegnum tölvupóst þar sem greint var frá verkefninu, rannsakandi gerði grein fyrir sér og þátttaka viðkomandi var staðfest, þá var sammælt um viðtalstíma og stað. Sjá kynningarbréf sent til þátttakenda í viðauka 3. Viðtölin fóru fram í höfuðstöðvum Félagsins á tímabilinu júlí til september 2015.

Í viðtalinu sjálfu var byrjað á léttu spjalli þar sem rannsakandi þakkaði viðmælenda fyrir að taka á móti sér, hann greindi nánar frá verkefninu og tilgangi þess. Rannsakandi sagði betur frá því hvernig hann væri að leitast eftir að heyra af reynslu og upplifun þeirra sem hafa unnið með nýju starfsmannasamtölin, snerpusamtölin svo kölluðu, og hefðu jafnframt reynslu af hefðbundnu starfsmannasamtölunum. Áhugi rannsakanda beindist að upplifun starfsfólks og stjórnenda af snerpusamtölunum, samanburði við upplifun þeirra af hefðbundnu samtölunum og hvort þau væru skilvirkari.

Eins og fyrr sagði þá fóru viðtölin fram í höfuðstöðvum Félagsins, í fundarherbergi sem viðmælendur pöntuðu hverju sinni. Lagt var upp með að viðtölin væru á bilinu 30-60 mínútur og gekk það eftir í öll skiptin nema tvö. Rannsakandi ítrekaði að verkefnið tengdist ekki mannauðsdeild fyrirtækisins á neinn hátt, jafnvel þó deildin hefði haft milligöngu um þátttöku viðmælenda. Gætt yrði fyllsta trúnaðar, hvorki kæmu fram nöfn viðmælenda, kyn né yrði sérstaklega greint frá starfstitli þeirra nema sem starfsfólk eða stjórnendur. Fengið var leyfi fyrir því að taka upp viðtölin á síma rannsakanda og hafði rannsakandi til hliðsjónar viðtalsrammann.

## 4.5 Úrvinnsla gagna

Úrvinnsla fyrstu tveggja viðtalanna hófst að loknu hverju viðtali, en unnið var úr síðari sex viðtölum snemma árs 2017, þetta var vegna þess að önnur verkefni tóku allan tíma rannsakanda frá haust 2015 til snemma 2017.

Gögnin voru fyrst afrituð, svo lesin yfir og punktað niður það sem kom endurtekið fyrir, þannig var kóðum leyft að koma fram í gögnunum. Kóðun (e. *coding*) er þegar greinandi merkir við atriði í gögnum sem gætu hjálpað til við að svara rannsóknarspurningu (Merriam, 2009). Í fyrstu yfirferð var farið yfir með opinn huga og merkt við allt sem gæti svarað rannsóknarspurningunum og annað sem rannsakanda þótti áhugavert. Þetta ferli kallast opin kóðun (e. *open coding*) þar sem allt kemur til greina á þessum tímapunkti (Merriam, 2009).

Kóðarnir sem fram komu voru tengdir við ákveðin hugtök og viðtölin lesin aftur með kóðana í huga. Viðtölin voru þá kóðuð með því að nota hugtökin sem höfðu komið fram við fyrstu kóðun. Að lokum voru hugtökin tengd saman og flokkuð í þemu (Strauss og Corbin, 1998).

Af þeim kóðum sem fundust voru valdir ellefu sem þóttu lýsa efninu vel og voru vel til þess fallnir að svara rannsóknarspurningunni. Kóðarnir voru flokkaðir og mynduðust fjögur þemu út frá þeim. Fyrsta þemað sem unnið var með var *Upplifun* en það þótti lýsa vel kóðunum *líðan gagnvart samtölum, umræðuefni og notandi verkfærisins*. Annað þema var ákveðið að kalla *Eftirfylgni*, en þar kom fram mismunandi upplifun starfsfólks og stjórnenda, í bæði hefðbundnu samtölunum og svo snerpusamtölunum á eftirfylgni samtalanna. Þar voru á bakvið kóðarnir *stærð samtala, notandi verkfæris, afmarkað efni og reglulegur umræðuvettvangur*. Þriðja þemað var *Starfsþróun*, en það þótti lýsa vel mun á milli hefðbundnu samtalanna og snerpusamtalanna í að stuðla að starfsþróun viðmælenda. Fjórða þemað var *Framtíðarsýn*, en kóðarnir sem mynduðu það voru *reglulegur umræðuvettvangur og bætt samskipti*. Sjá nánari útlistun á þemun og kóða í viðauka 4.

Gögnum var svo mátuð við fræðilega þekkingu sem fyrir liggur og gert var grein fyrir í fræðilega hluta rannsóknarinnar.

#### 4.6 Annmarkar rannsóknar

Huga þarf vel að því hvernig gögnum er safnað í eigindlegum rannsóknum, þau greind og túlkuð, auk framsetningar. Ein helst takmörkun eigindlegra rannsókna er að rannsakandinn er mælitækið, en ekki er reynt að útrýma áhrifum af afstöðu rannsakandans, frekar er mælt til þess að rannsakandinn sé meðvitaður um þau í vinnu sinni (Esterberg, 2002). Rannsakandi var meðvitaður um eigin reynslu sína af starfsmannasamtölum og viðhorf sitt um að tíðari samskipti séu æskileg milli stjórnenda og stafsólks.

Nokkrir annmarkar voru á framkvæmd rannsóknarinnar. Fyrst má nefna val á þátttakendum, en þeir voru valdir af starfsmanni í mannauðsdeild Félagsins. Þá má velta fyrir sér hvaða áhrif það hefur á svörum viðmælenda að mannauðsdeildin biður þá um að taka þátt í rannsókninni. Auk þess var kynjahlutfall ekki jafnt, né endurspeglaði það samsetningu starfsmanna- eða stjórnendahóp Félagsins markvisst.

Tilgangur rannsóknarinnar var að finna hvaða upplifun fólk hefur af starfsmannasamtölum og snerpusamtölum, samanburður, og hvaða væntingar það hefur til snerpusamtalanna í framtíðinni. Tilgangur rannsóknarinnar var ekki að alhæfa um viðtölin almennt. En það er þekkt og viðurkennt að eigindlegar rannsóknir hafa ekkert alhæfingargildi (Merriam, 2009; Esterberg, 2002; Krefting, 1991).



## 5 Niðurstöður

Í þessum kafla verða niðurstöður úr viðtölunum teknar saman í því skyni að svara rannsóknarspurningunum sem settar voru fram í byrjun rannsóknarinnar.

Vísað er í viðmælendur sem annað hvort starfsmaður eða stjórnandi, þannig er komist hjá því að kyngera svör viðmælenda og erfiðara verður að rekja svörin til ákveðinna aðila.

### 5.1 Upplifun

Fyrsta þemað sem myndaðist þegar samtölin voru kóðuð var upplifun starfsfólks og stjórnenda á annars vegar hefðbundnum starfsmannasamtölunum og hins vegar á snerpusamtölunum. Það kemur ekki á óvart þar sem leitast var við að fá að vita hver upplifun starfsfólks og stjórnenda væri af báðum tegundum af samtölunum. Undirflokkar voru þrír sem þóttu endurspegla best upplifun viðmælenda af samtölunum. Flokkarnir fengu lýsandi heitin *Líðan gagnvart starfsmannasamtali*, *Umræðuefni* og *Notandi verkfærisins*. Nánar verður fjallað um hvern kóða hér á eftir.

#### 5.1.1 Líðan gagnvart starfsmannasamtali

Þegar hefðbundnu starfsmannasamtölin nálgust einu sinni á ári þá fór fólk að undirbúa sig andlega, fyrir að meta og láta meta sig. Sex af átta viðmælendum töluðu á einn eða annan hátt um hvernig samtölin hefðu verið kvíðavaldandi, þeim fylgt stress, óþægindi eða að það þurfti að taka „djúp andköf og setja sig í gírinn“, eins og einn viðmælandi komast að orði.

Einnig var áberandi hvað viðmælendur voru sammála um að samtölin skildu lítið eftir sig, tilgangur samtalanna var ekki nægur til að réttlæta kvíðann og stressið sem þeim fylgdi að mati viðmælenda.

Samtölin þóttu stór og átti að far yfir mikið efni í einu. Margir voru sammála um að spjallið hefði verið gott og notalegt, en þar við sat og formið var ekki talið eins nothæft lengur. Viðmælendum, starfsfólki sem og stjórnendum, virtist flestum finnast óþægilegt að meta og láta meta sig einu sinni á ári og sáu jafnvel ekki hvert markmið þess væri annað en að mæta væntingum starfsfólks, sbr. Stjórnandi 3:

Það var svolítið mikið bara einkunnargjöf, fimm bil – mjög slæmur, hvorki né, mjög góður – maður var svolítið mikið að uppfylla væntingar starfsmanna til einkunnargjafar, þetta er bara mat, matið segir nákvæmlega ekki rass í bala um hvað er að gerast hjá starfsmanninum. Þetta er bara: „þú áttir góðan dag, þú áttir slæman dag, þú ert góður starfsmaður“ og síðan þínar væntingar til einkunnargjafa.

Ég var með starfsmann [...] sem er rosalega góður starfsmaður en hans væntingar um að fá einkunn, hann gerir sér bara rosa fínt ef hann fengi 3, rosa fínt ef hann fengi 4, æðislegt ef hann fengi 5. Síðan er ég með starfsmenn sem eru ekki jafngóðir en þeir eru með væntingar um að fá alltaf 5, ef þeir fá ekki 5 þá er allt ómögulegt, það er bara þessar væntingar til einkunnargjafa. Þannig að mér fannst að þessar einkunnargjafir voru ekki að skila neinu svona feedback [endurgjöf] til starfsmannsins, það er frekar samtalið sem að skilar einhverju, þessar tölur eru ekkert að segja svo mikið.

Stjórnandi 3 talaði líka um upplifun starfsfólks af því að láta meta sig:

Fólk var oft stressað útaf þessari einkunnargjöf. Það hafði áhyggjur af þessari einkunnargjöf, hvað væri að koma útúr henni.

Sem og stjórnandi 2 sem talaði bæði um sína eigin upplifun sem erfiða og starfsfólks sömuleiðis:

Fólk svolítið stressað stundum fyrir þau, erfitt að láta meta sig. Líka fyrir stjórnendur erfitt ef þarf að taka á málum, hvernig maður kemur því að. Reyna að taka ekki bara það neikvæða, byrja að ræða það sem vel gengur.

Stjórnandi 4 upplifði einnig matshluta samtalanna sem kvíðavaldandi, bæði sem stjórnandi og einnig varð hann var við það á viðbrögðum starfsfólks við boðun samtalanna:

Stærri og sjaldnar, fólk upplifði þau sem meira mál, maður varð var við kvíða hjá fólki. Maður sendi fundarboð um starfsmannaviðtöl með svolitlum fyrirvara og þá var fólk farið að krunka sig saman og það var augljóst að fólk var stressað og kvíðið og það er svolítið svona sem ég tók mjög vel eftir.

Það var farið í gegnum þessa áherslupunkta – áreiðanleiki, ánægja og svoleiðis og við reyndum að haka við hvar við erum góð og hvar við erum léleg og mér fannst alltaf svolítið óþægilegt að vera fylla út eitthvað svona, að setja fólk í kassa samkvæmt einhverju svona formúlu dæmi og segja „já, þú ert ekki nógu góður í þessu“ eða sko, búinn að haka við í einhvern kassa þar sem stendur drifkraftur – óþægilegt að setja þetta niður á blað - mér fannst það alltaf þínu, já eiginlega bara óþægilegt.

Þegar rætt var um snerpusamtölin þá mátti heyra léttari tón um samtölin. Viðmælendur komu flestir á einn eða anna hátt inn á að tíðari samskipti hefðu dregið úr kvíða og gert það að verkum að auðveldara væri að taka á málum sem upp kæmu.

Stjórnandi 3 sagði frá sinni upplifun af snerpusamtölunum:

Þessi viðtöl eru öðruvísi, það er ekki þessi einkunnargjöf, það er minna svona stress og meira svona samræðu grundvöllur. Maður var svona meira að leitast eftir punktum sem voru jákvæðir og vinna með þá.

Mér finnst það [að viðtölin eru oftast en einu sinni á ári] mikill kostur. Það opnar þá þennan umræðu grundvöll, þetta one on one, að starfsmaður hafi tækifæri til að spjalla. Við getum rætt hvað sem er í þessu viðtali, bara þessi tengsl.

Stjórnandi 4 kom nokkrum sinnum inn á það um snerpusamtölin hvað fólk væri orðið afslappað vegna þess að það fengi oftast tækifæri til að fara í þau. Hann talaði líka um að auðveldara væri að taka á málum vegna tíðni samtalanna:

Ég held að við getum sagt að það sé svolítið að breytast með þessum stuttu samtölum – eða þau eru orðin fleiri og það gerist oftast og fólk er orðið vanari þeim, það er svona minni kvíði og minni stress – getum alveg sagt það sko.

Gott að taka samtölin svona örar og þá er maður með betur púlsinn á hvernig fólki líður í vinnunni og það er náttúrulega svo mikið atriði að fólki líður vel að sjálfsögðu, mikil nálægt og samskipti að ef það koma smá krísur þá er það allt annað með samtölin eins og þau eru í dag, það er allavega mín upplifun.

Þægilegt að tala saman núna maður á mann, þá er ekki búið að setja þig inn í einhvern kassa. Ég verð ekki var við annað en að fólki finnst það eiginlega bara allt að því skemmtilegt. Allavega ekki þessi kvíði og stress eins og var fyrir árlega samtalinu.

Stjórnandi 2 upplifði að tíðari samskipti væru minni kvíðavaldandi en hefðbundnu samtölin einu sinni á ári:

Mér finnst það [stressið] hafa lagast eftir sem þú gerir þetta oftast, við reynum að setjast niður og hafa það svolítið óformlegt en maður verður að halda sig svona við formið.

Starfsmaður 4 upplifði einnig tíðari samtöl með ákveðið umræðuefni betri og minni kvíðavaldandi:

Mér líður miklu betur að fara í þessi samtöl, ég er ekki stressaður, mér finnst þetta vera mjög þægilegt. Af því þau eru svona þétt, þau eru stutt og hnitmiðuð, svona auðveldara að fókusera á bara – nú erum við að tala um þetta bara og við tökum á þessu. Þannig að mér finnst þetta miklu betra.

Af svörum viðmælenda um hefðbundnu starfsmannasamtölunin og snerpusamtölunin þá mátti heyra að hið fyrr nefnda virðist hafa verið töluvert meiri kvíðavaldur en hið síðar nefnda. Tíðari samskipti virðast hafa þau áhrif að fólk venjist því að eiga samtölin og því þykir þægilegri að einblína á eitt ákveðið umræðuefni í einu. Einnig virðist fólk vera fegið að vera laust við matshlutann sem mörgum þótti íþyngjandi.

### 5.1.2 Umræðuefni

Spurt var um umræðuefni samtalanna, bæði hefðbundnu og snerpu, og mátti heyra að viðmælendum þótti þægilegra að undirbúa sig fyrir eitt umræðuefni á þriggja mánaðar fresti en heildarmat á árs fresti. Flestir stjórnendur og starfsfólk sögðust vera ánægð með breytta útgáfu samtalanna, tíðari skipti þeirra og umræðuefni hvers samtals. Svör stjórnenda bentu til þess að þeim fannst auðveldara að vinna úr samtölunum þegar þau fjölluðu um afmarkað efni, það er þegar eitt tiltekið umræðu efni var í hverju samtali. Þeim fannst auðveldari að bregðast strax við og fylgja þannig samtölunum betur eftir.

Stjórnandi 4 orðaði það svona:

Það má eiginlega bara segja að þessi nýju samtöl séu eitt stórt klippt niður í 4 bita og svo bara áhersla í einhverjum málefnum og þannig er keyrt á þetta þannig að þetta er í sjálfu sér ekki nein stórkostleg breyting þannig, að öðru leyti en því að þau eru sem sagt styttr og gerð hnitmiðaðri að því leytinu að við erum að fjalla um ákveðna þætti í starfinu og samskiptunum í hverju samtali fyrir sig.

Stjórnanda 2 fannst snerpusamtölin markvissari þar sem bæði væri hægt að ræða verkefnin sem unnið væri að, sem og persónulega frammistöðu starfsfólks hverju sinni. Þannig væru þau betur til þess fallinn að taka á málum sem kæmu upp jafnóðum:

Það er verið að taka á ýmsum þáttum, meiri markmiðasetning, svona verið að tala um hluti sem snerta svolítið verkefnin og svo persónulegan árangur. Þannig að þetta er svona betra ef það eru einhver mál sem þarf að taka sérstaklega á, það er svona auðveldara og þá er þetta orðið svona léttara.

Flestum viðmælendum var létt að þurfa ekki að undirbúa sig með miklum fyrirvara til þess að láta meta sig og að ræða efni heils árs. Þau töluðu öll um að afmarkað efni hvers

samtals með styttra millibili væri þægilegri og betri kostur en hefðbundna samtalið sem fór fram einu sinni á ári. Starfsmaður 2 upplifði breytinguna og umræðuefnin svona:

Þess vegna finnst mér breytingin, af því að þú ert að fókusa á færri atriði, eða minni atriði í einu, og þetta er ekki eins mikið svona, „nú erum við að fara í starfsmannaviðtal, þú hefur viku til að undirbúa þig“ þetta er meiri bara upplifun tengd einhverjum ákveðnum þáttum og það er kannski auðveldara að bæði að undirbúa sig og verða kannski persónulegra fyrir vikið – snerpusamtölin þ.e.

Og það er tekin fyrir afmarkað topics í hverju einasta viðtali og það finnst mér vera jákvætt. Þú ert bara að einbeita þér og þá skiptir svolítið miklu máli að þú haldir þér innan þess ramma sem er verið að spyrja hverju sinni.

Nokkrum stjórnendum fannst umræðuefni snerpusamtalanna mætti vera breytilegri og voru ekki viss um að starfsmenn væru að fá nógu mikið útúr því að ræða sömu umræðuefni ár eftir ár. Stjórnandi 4 upplifði umræðuefnin og viðbrögð starfsfólks við þeim sem of miklar endurtekningar og vannýtt tækifæri:

Það er í raun og veru það sem mér hefur fundist galli við þessi nýju viðtöl eru að við erum alltaf í hring á sama umræðuhlutunum. Minn skilningur á þessu þegar við byrjuðum var að við ættum að fara – þetta væru fyrstu fimm viðtölin, síðan myndum við finna nýja umræðufleti. Það eru ekki allir sem nenna þú veist, erum við aftur að tala um starfandann? Þú veist alveg, við erum búin að ræða þetta, við erum búin að gera þetta og erum við aftur að fara gera þetta, erum við aftur að fara tala um sama hlutinn!

Stjórnandi 4 aðlagði því samtölin að þörfum starfsfólks síns og hann var ekki að taka því of alvarlega að fylgja umræðuefnunum hverju sinni heldur vildi geta spilað það eftir eyranu um hvað samtalið snérist hverju sinni. Hann notaði því þema hvers samtals sem leiðarljós en samtalið sjálft gat orðið vettvangur til að ræða það sem starfsmaður óskaði eftir:

Já, það er í sjálfu sér ágætt að hafa þema þannig að starfsmaður og stjórnandi séu búnir að velta fyrir sér þemanu en það kemur kannski í ljós á fyrstu fimm mínútum að við þurfum kannski ekkert að ræða það meira – ekkert sérstakt í gangi þar – en þá er kannski eitthvað annað sem liggur meira á starfsmanninn en varðandi þemað sem átti að fara inn í – t.d. almenn líðan í vinnu, samskipti og svoleiðis. En það er samt gott að hafa þema, guideline, inn í samtalið þó við byrjum samtalið á almennu léttu spjalli t.d. hvernig sumarið var og fara svo í þemað.

Stjórnandi 1 talaði líka um að huga þyrfti sérstaklega að umræðuefninu með þarfir starfsfólksins í huga. Hans upplifun var á þann háttinn að mikilvægt væri að samtölin

væru ekki einungis fyrir fyrirtækið og að starfsmaður upplifði að þau væri jafn mikið fyrir hann eins og fyrir fyrirtækið:

Það er mesta áskorunin að finna umræðuefni í snerpusamtölin. Ég meina að þegar þú ert að setja upp, það getur verið erfiðasti hluti snerpuviðtala að vera með réttu viðfangsefni sem að starfsmenn skynja ... t.d. ef við erum að tala um aðstöðuna. Ég held að það þurfi að velja þetta þannig að starfsmaður upplifi sig að það sé bæði verið að bæta hann sem starfsmann með því að hann leggi eitthvað fram og fyrirtækið er að leita líka hvað það geti gert fyrir þig svo hann geti bætt sig. Það þarf að vera svona, þetta er bara mín tilfinning, þannig að maður fái starfsmanninn til að vera sterkari þátttakandi í þessu.

Af svörum viðmælenda mátti því glögglega sjá að stjórnendur jafnt og starfsmenn, væru því allir sammála að tíð samskipti snerpusamtalanna og áhersla á eitt umræðuefni í einu væri betri kostur en eitt samtal á ári. Nokkrir stjórnendur upplifðu að það mætti huga betur að því hvernig umræðuefnin væru valin og þá sérstaklega með þarfir starfsfólksins að leiðarljósi.

### **5.1.3 Notandi verkfærisins**

Það mátti greina hjá starfsfólki að það upplifði að það færi eftir næsta yfirmanni hvernig verkfærið væri nýtt, en það kom nokkrum sinnum fram í viðtölum að það virtist hafa áhrif á gæði samtalanna og árangur af þeim hver tók þau. Til að mynda var einn viðmælandi af átta sem fannst hefðbundnu starfsmannasamtölin hafa nýst sér mjög vel sem stjórnandi, sérstaklega fyrir starfsmenn sem voru búnir að vera lengi. Hann var jafnframt sá eini sem talaði um að þjálfun starfsmanna þyrfti að vera góð og að síðan væri samtalið notað til að skerpa á og fara yfir hvað mætti gera betur. Hann fylgdi eftir sínum starfsmönnum með því að tengja saman viðtölin, vera með punkta úr síðasta viðtali og leitaðist eftir að vita hvernig gengið hefði að vinna að þeim markmiðum sem sett voru í síðasta viðtali. Þessi viðmælandi hafði hins vegar ekki þessa reynslu sem starfsmaður frá sínum yfirmanni og hélt hann að það hefði mögulega verið vegna ákveðinna samskiptaerfiðleika. Notandi verkfærisins virðist hér skipta megin máli til að verkfærið sé skilvirkt, eins og kom fram þegar rætt var um upplifun fólks af samtölunum sjálfum. Starfsmanni 1 upplifði að sér hefði vantað meira frá sínum yfirmanni:

Ég sem stjórnandi [...] hefði viljað fá oftar, styttri fundi. [...] En svo er bara misjafnt hvernig yfirmenn voru að nota þessi tæki skilurðu, mér fannst ég fá ótrúlega lítið sjálfur út úr gömlu starfsmannasamtölunum – en það er bara

persónan sem var að nota það. Ég gat nýtt það sjálfur [á sitt starfsfólk] og kannski hefur hann [yfirmaðurinn] upplifað að hann hafi nýtt það en mér fannst ég ekki vera fá neitt og svo veit ég ekki hvað undirmönnum mínum hafi fundist um þetta – hvað þeim hefur fundist koma útúr þessu.

Starfsmaður 2 hafði frá svipuðu að segja varðandi sína upplifun af því að hafa setið hefðbundin starfsmannasamtöl hjá yfirmanni sem hefði mátt nýta verkfærið betur:

Mér fannst svolítið ábótavant, mér fannst stjórnendur ekki beint hafa farið á námskeið við að taka þessi viðtöl þannig að það hefði geta verið betri, markvissari.

Ég upplifi eins og tilgangi samtalanna hafi ekki verið náð, þess vegna er bara svo mikilvægt að fólk sé þjálfað í að taka svona viðtöl. Þú veist, mér finnst það bara lykilatriði, en hann var alveg að gera sitt besta og hafði ekki fengið þjálfun upplifði ég.

Það kom þó fram í svörum stjórnenda að þeir hefðu fengið þjálfun í að taka hefðbundnu starfsmannasamtölin, en það var óljóst hversu langur tími hafði liðið síðan það var. Einnig höfðu stjórnendur fengið þjálfun í upphafi innleiðingar í að taka snerpusamtölin og leiðbeiningar um framkvæmd þeirra hverju sinni.

Fleiri viðmælendur höfðu einnig þá reynslu að það vantaði upp á þjálfun og færni stjórnenda að taka samtölin, bæði hefðbundnu og snerpu.

Stjórnandi 1: Mér fannst þeir nú hálfgerir klaufar mínir yfirmenn og hafa nú verið það alla tíð.

Starfsmaður 4: Maður auðvitað finnur að sumir eru bara betri en aðrir í mannlegum samskiptum, maður bara finnur það.

Af svörum viðmælenda að dæma þá virðist skipta máli að læra að nota starfsmannasamtölin þannig að þau skili árangri og virðist hafi vantað upp á það.

#### **5.1.4 Samantekt á upplifun**

Upplifun viðmælenda á starfsmannasamtölunum, hefðbundnu sem og snerpu, benti til þess að fólk virtist vera fegið að vera laust við hefðbundnu samtölin og nokkuð ánægð með snerpusamtölin. Upplifun fólks af hefðbundnu samtölunum einkenndist oft af kvíða fyrir því að bæði meta aðra og láta meta sig. Tíðni snerpusamtalanna gerði það að verkum að mati viðmælenda að þeir fengju tækifæri til að venjast þeim, það er samtölin voru það tíð að fólk hafði fengið tíma til að venjast þeim. Flestum fannst líka gott að losna við undirbúning samtala um árið og voru fegin því að fá að tala bara um eitt

ákveðið þema. Einhverjir stjórnendur höfðu áhyggjur af efnisvali í hverju samtali, en það mátti ekki greina á svörum starfsmanna. Notandi verkfærisins skipti máli að mati starfsfólks og upplifðu það vöntun á færni stjórnenda til að framkvæma samtölin, hvort sem umræddi hefðbundið starfsmannasamtal eða snerpusamtal.

## **5.2 Eftirfylgni**

Annað þemað sem kom fram var eftirfylgni. Ein af ástæðum þess að ákveðið var að breyta um aðferðafræði við að vinna starfsmannasamtölin hjá Félaginu var að eftirfylgni á milli samtalanna þegar þau voru tekin einu sinni á ári þótti ábótavant.

Spurt var um upplifun viðmælenda á eftirfylgni sem var á milli hefðbundnu starfsmannasamtalanna og svo eftirfylgni á milli snerpusamtalanna. Ákveðið var að skipta þemanu í tvo flokka, „Hefðbundna starfsmannasamtalið“ og „Snerpusamtölin“. Þannig kemur samanburðurinn sem leitast er eftir í rannsókninni skýrt fram. Auk þess var upplifun stjórnenda á eftirfylgni önnur en upplifun starfsmanna og því var ákveðið að hafa þá aðgreiningu aukalega undir tegund samtalanna.

### **5.2.1 Hefðbundna starfsmannasamtalið**

Upplifun stjórnenda af eftirfylgni á hefðbundna árlega starfsmannasamtalinu var eins og starfsmanna að því leitinu til að hún þótti ekki næg. Upplifun stjórnenda var að stærð samtalanna gerði að verkum að erfitt var að fylgja öllu eftir sem þar kom fram. Upplifun starfsfólks var hins vegar sú að það var misjafnt eftir hver notandi verkfærisins var hvernig eftirfylgni tókst til á milli árlegu samtalanna.

#### **5.2.1.1 Stærð samtala**

Skilvirkni samtalanna var ekki eins og best væri á kosið þegar þau voru árlega, bæði að mati stjórnanda og starfsfólks. Í viðtölunum kom fram að stjórnendur töluðu um að vegna stærð samtalanna hefði verið erfitt að fylgja öllu eftir sem kom fram í hverju samtali, eitthvað myndi alltaf fallið á milli. Stjórnandi 1 sagði að:

Þegar ég var með allt undir þá síður skilaði það [eftirfylgni] sér. Þó maður væri alltaf að reyna það, en þegar maður er með möppur fullar af starfsmannasamtölum, sex blaðsíður á mann, það var alveg óumflýjanlegt að maður eitthvað gefi sig, eitthvað gleymist, komist ekki alla leið.

Stjórnandi 3 sagði að það hefði alltaf staðið til að fylgja eftir markmiðum en ekkert orðið af því fyrr en hann fór að vera með mánaðarlega deildarfundi:



Það var meiningin að taka markmiðin, taka þau eftir hálfri ári eða svo. Alltaf sett einhver markmið, starfstengd, sem tengdust þá deildinni eða einhver markmið sem við vorum að setja. Að vísu lagaðist það eftir að ég fór að vera með mánaðarlega deildarfundum, þá var markmiðasetningin meiri tekin þar svo almennt fyrir deildina en ekki fyrir hvern starfsmann.

Magn efnis var of mikið að mati viðmælenda til að halda utan um fyrir einn stjórnanda miðað við að samtalið væri einu sinni ári. Þá mátti sjá að eftirfylgningin lagaðist þegar stjórnandi 3 byrjaði að vera með mánaðarlega deildarfundum.

#### **5.2.1.2 Notandi verkfæris**

Starfsfólk upplifði að eftirfylgningu samtalanna væri ómarkviss þegar þau voru einu sinni á ári. Sumir skrifuðu sjálfir hjá sér punkta úr samtalinu en höfðu ekki upplifað neina eftirfylgningu að hálfu næsta yfirmanns á þeim markmiðum sem sett hefðu verið. Það mátti greina hjá starfsfólki að það færi eftir næsta yfirmanni hvernig verkfærið væri nýtt, í þessu tilfelli hvernig eftirfylgningu samtala væri háttað.

Starfsmaður 1 talaði um að hafa nýtt verkfærið sem stjórnandi og fylgt eftir sínum starfsmönnum með því að tengja saman viðtölin, vera með punkta úr síðasta viðtali og leitast eftir umræðu úr efni síðasta viðtals. Þessi starfsmaður hafði hins vegar ekki þessa reynslu frá sínum yfirmanni og hélt hann að það hefði mögulega verið vegna ákveðinna samskiptaerfiðleika. Notandi verkfærisins virðist hér skipta megin máli til að verkfærið sé skilvirkt, eins og kom fram þegar rætt var um upplifun fólks á samtölunum sjálfum. Einn viðmælendi ræddi um að farið væri á mis við tækifæri til að taka eftir framlagi hvers og eins og þar með að nota umbunarkerfi, starfsmaður 2:

Líka bara „Heyrðu, við settum okkur markmið“ og það er svo gott að fylgja því eftir, bæði er það að yfirmaðurinn taki eftir því hvað sé vel gert og þetta er bara hluti af þessu svona umbunarkerfi sem hver og einn þarf að hafa, að það sé tekið eftir framlaginu.

Upplifun starfsfólks á hvers vegna eftirfylgningu hefði verið ábótavön var önnur en upplifun stjórnenda, að mati þess vantaði upp á endurgjöf og staðfestingu yfirmanns um að ná settum markmiðum.

#### **5.2.1.3 Samantekt á eftirfylgningu hefðbundnu starfsmannasamtala**

Af svörum viðmælenda mátti vel greina að full ástæða var til að endurskoða framkvæmd starfsmannasamtalanna og láta þau fara fram oftari yfir árið. Eftirfylgningu þeirra var ómarkviss að sögn bæði stjórnanda og starfsfólks sem veitti svör í þessari rannsókn.

Flestir komu inn á að magn efnis væri of mikið sem átti að taka fyrir og vinna úr einu sinni á ári, til að hægt væri að fylgja vel eftir öllum sem þar kom fram, auk þess sem notandi verkfærisins skipti höfuð máli að mati starfsfólks.

## **5.2.2 Snerpusamtölin**

Upplifuð eftirfylgni á snerpusamtölunum var önnur en af hefðbundnu samtölunum. Af svörum viðmælenda þá virtist þeim þykja auðveldara að fylgja eftir snerpusamtölunum. Þar spilaði stórt hlutverk að samtölin voru um eitt ákveðið efni hverju sinni og að þau væru tíðari, sem gerði það að verkum að þau voru oftari í umræðunni og erfiðara var að gleyma þeim. Það var líka ljóst að viðmælendum, stjórnendum þó sérstaklega, fannst mjög gott að geta tengt á milli samtalanna með því að byrja samtalið á að ræða hvað var rætt síðast og tryggja að öllum útistandandi atriðum væri lokið. Starfsfólki var ekki alveg ljóst hvernig eftirfylgni væri háttáð en fannst gott að fá umræðuvettvang reglulega.

### **5.2.2.1 Afmarkað efni**

Svör stjórnenda bentu til þess að þeim fannst auðveldara að vinna úr samtölunum þegar þau fjölluðu um afmarkað efni, það er þegar eitt tiltekið umræðuefni var í hverju samtali. Þeim fannst auðveldari að bregðast strax við og fylgja þannig samtölunum betur eftir. Allir stjórnendur komu inn á það í viðtölunum hvað væri gott að geta farið yfir það í næsta samtali hvernig hefði gengið að vinna það sem rætt var um í síðasta samtali.

Stjórnandi 1 lýsti því hvernig auðvelt væri að klára sinn hluta til að stuðla að því að markmiðum starfsfólks væri náð:

Þarna [í samtalið um starfsanda] var bara farið yfir aðstöðuna og hvort honum vantaði eitthvað af því að spurt var, er eitthvað sem starfsmaður getur gert betur til að sinna vinnuna sína, er eitthvað sem fyrirtækið getur gert betur til að starfsmaður getur betur sinnt vinnu sinni og þá komu upp þessi dæmi: „Já stóllinn minn er ónýtur, skjárin minn er of lítill, mig vantar annan skjá“. Þetta var svona miklu þéttara viðfangsefni. Ég sagði bara „Ókei, ég þarf bara að kaupa 3 nýja stóla, einn skjá og betri prentara og þá er ég bara búin að klára þetta viðtal“. Þá er ég bara búin að gera mitt, þau eiga að vísu eftir að gera sitt sem þau ætluðu að gera og það er bara svona framtíðarspil sem maður rukkar í skýrslu eða svoleiðis. En í þessu tilfelli þá var þetta sterkara.

Stjórnandi 2 sá tækifæri í að tengja samtölin saman og tryggja þannig að ekkert myndi gleymast á milli samtala:

Maður rifjar náttúrulega alltaf upp fyrri viðtal í hverju viðtali, þá svona ef það er eitthvað umræðuefni sem við ætluðum að fara betur yfir, við töluðum um þetta síðast og svona.

Stjórnandi 3 fylgdi eftir með því að fá staðfestingu á niðurstöðum samtalsins frá starfsmanni og tengdi líka á milli samtala þannig að ekkert myndi falla á milli. Honum fannst það skilvirkt:

Ég sendi svo niðurstöður samtalsins á starfsmanninn og bið hann um að samþykkja það. Í næsta samtali förum við svo aðeins yfir síðasta samtal og markmiðin sem við settum. Byrja á að rifja upp og ef það er eitthvað sem er óklárað eða. Það virkar vel.

Stjórnandi 4 kom inn á að tíðni samtalanna stuðlaði að því að hlutirnir væru frekar í umræðunni og myndu því síður gleymast. Hann sá það sem helsta muninn á milli hefðbundnu samtalanna og snerpusamtalanna að tíminn á milli væri til góðs, það er styttri tími stuðlaði að skilvirkari eftirfylgni:

Þegar við erum að taka samtölin svona þétt þá erum við alltaf að tala um hlutina, í staðin fyrir að þegar það var talað um hlutina bara einu sinni á ári og svo var þetta komið ofan í skúffuna en hérna, núna er þetta meira svona í umræðuna alltaf. Það hefur verið svona mín upplifun að þetta fer af stað í samtölunum og svo reynum við að halda því áfram sko.

Já, það er eiginlega stærsti munurinn [á gömlu og snerpu] að samtölin ná nánast saman, kannski ekki alveg en, það verður kannski eitthvað bil á milli samtala þar sem ekkert sérstakt er í gangi en hérna já, þegar maður er með samtölin á þriggja mánaðar fresti þá er ekki stórt gap þarna á milli um líðan fólks og uppfærsla á tæknibúnaði.

Afmarkað umræðuefni var að mati viðmælenda betri að fylgja eftir auk þess sem tíðni snerpusamtalanna stuðlaði að því að hlutirnir væru alltaf í umræðu.

### **5.2.2.2 Reglulegur umræðuvettvangur**

Starfsfólkið upplifði eftirfylgnina mismikið, en voru þó ánægðir með breytt fyrirkomulag á tíðni samtalanna. Tveimur starfsmönnum fannst vanta alla eftirfylgni og einn í viðbót kannaðist ekki við að það væri vísað í samtalið á undan. Annar þessara starfsmanna kannaðist ekki við neina eftirfylgni og hinn, starfsmaður 2, saknaði þess að fá ekki neina endurgjöf á þau markmið sem sett voru í samtalinu:

Mér finnst þetta jákvætt að mörgu leyti. Það skortir bara eftirfylgni. Við gerum alltaf, sko það er alltaf markmið, en það er vandamálið það er ekki fylgt eftir. Í næsta samtali erum við ekkert sérstaklega að tala um: „Við tvö

komum okkur saman um að við viljum ná þessum árangri". Svo er líka svo gott að þegar þú nærð þessum árangri „Ég náði þessu". En þegar það er aldrei komið sérstaklega inn á þá er það svolítið leiðinlegt líka sko, útaf það er hluti af þessu. Þannig að þetta er líka fyrir mig sem starfsmann að geta sagt „Manstu sem við settum okkur, það er afgreitt núna".

Einn starfsmaður, starfsmaður 4, upplifði að það væri betri eftirfylgni, en bætti þó við að hann hefði ekki haft neitt sjálfur sem þyrfti að fylgja eftir en fannst tekið vel á þeim málum sem upp hefðu komið:

Ég hef persónulega ekki sjálfur haft eitthvað sem þarf að fylgja eitthvað eftir en það hefur verið eitthvað mál sem við höfum tekið fyrir hefur það verið klárað fyrir næsta samtali þegar við hittumst, ef það hefur verið eitthvað. Það hefur ekki verið mikið en þetta litla sem var þá hefur verið tekið á því.

Upplifun stafsólks á eftirfylgni milli snerpusamtala var því önnur en stjórnenda, en stjórnendur upplifðu hana góða og starfsfólk litla sem enga.

### **5.2.2.3 Samantekt á eftirfylgni snerpusamtalanna**

Upplifun viðmælenda á eftirfylgnina á milli snerpusamtalanna var ólík eftir því hvort þeir væru í stöðu stjórnanda eða starfsmanns. Allir voru þó sammála um að finnast snerpusamtölin betri að því leytinu til að tíðari samskipti stuðluðu að lifandi umræðu og að hlutir myndu þá síður gleymast.

### **5.2.3 Samantek á eftirfylgni**

Á heildina litið varðandi eftirfylgni þá kom glöggt fram að hún þótti ekki vera næg þegar starfsmannasamtölin fóru fram einu sinni á ári. Stjórnendur sem tóku viðtölin fannst þau of yfirgríps mikil og erfitt var að fylgja eftir þeim málum sem komu upp, bæði í samtölunum sjálfum og svo á milli þeirra. Starfsfólki fannst samtölin ekki þjóna miklum tilgangi og upplifuðu að lítil sem engin eftirfylgni væri á milli þeirra.

Stjórnendur og starfsfólk var hrifnara af snerpusamtölunum, þó það kæmi fram misjöfn upplifun á hversu vel eftirfylgni á milli samtala tækist til. Þrátt fyrir það þá fannst viðmælendum öllum betra að styttri tími væri á milli snerpusamtalanna og að það gæfi betra tækifæri til að fylgja eftir umræðunni hverju sinni.

## **5.3 Starfsþróun**

Eitt af markmiðum starfsmannasamtala er að starfsfólk þróist í starfi. Þess vegna lá beint við að spyrja um hvernig hefðbundnu samtölin og snerpusamtölin hefðu stuðlað að

þróun viðmælanda í starfi að eigin mati og var það þriðja þemað sem greint var í gögnunum.

### 5.3.1 Hefðbundnu starfsmannasamtölin

Það kom vel fram þegar rætt var við viðmælendur um hefðbundnu samtölin hvernig upplifunin var og hvaða áhrif þau hefðu á starfsþróunina. Flestum viðmælendum fannst þau góð í byrjun, þegar ekkert annað hafði verið gert. Eftir því sem árin liðu þá misstu samtölin marks og urðu minna skilvirk og höfðu því minni áhrif á starfsþróun viðmælanda en í fyrstu. Eins og sést hjá tveimur stjórnendum sem vitnað er í hér að neðan þá var takmarkað aðgengi þeirra að samtölum við sína yfirmenn.

Stjórnandi 1 var ekki ánægður með gömlu samtölin og fannst þau ekki hafa haft nein áhrif á þróun starfsfólks í vinnu. Hans eigin upplifun var að starfsmannasamtalið sem hann fékk snérist meir um rekstarstöðu fremur en þróun hans í starfi:

Ég fer til míns framkvæmdarstjóra, þeir fóru nú bara stuttu leiðina í þessu sko, notuðu lítið blaðið sem okkur var uppálagt að nota og töluðu um þetta svolítið svona, enda kannski hentaði það samtalið ekki okkur af því að við kannski erum, eins og ég t.d. er ekki beint í sambandi við viðskiptavinum almennt heldur ég er svona í sambandi við hann þegar einhver vandamál koma. Þannig að þetta var svona meira rekstralegs eðlis þegar við vorum, kannski hvernig gengi með þetta og hina og þessa starfsmenn og starfsstöðvar, það einhvernvegin fór alltaf þangað og hvort það væri eitthvað sem mætti bæta og svona t.d. hérna hjá mér og svona og hvort það væru ekki allar græjur og dót í lagi ....

Stjórnandi 2 hafði fengið eitt starfsmanna samtalið hjá sínum yfirmanni á síðustu fjórum árum þannig að í hans tilfelli þá höfðu samtölin ekki haft áhrif á þróun hans í starfi.

Starfsmenn töluðu allir um að starfsþróun þeirra í hefðbundnu starfsmannasamtölunum hefði verið háð hæfni næsta yfirmanns.

Starfsmaður 3 tók það upp hjá sjálfum sér að þróa sig í starfi:

Sko hjá mér, af því að ég tók það þannig persónulega, þá tel ég að það hafi verið hjálp til þess að ná árangri. Ég var náttúrulega með mitt blað og það kom upp, ég var búinn að skila frá mér gögnum og viðkomandi búinn að lesa og svo komu skoðanir á móti og þá skrifaði ég niður hvað ég vildi bæta mig í – það var bara fyrir mig og ég veit ekki hvort aðrir hafa gert það sko.

Þetta kom líka fram í bæði þemanu um upplifun og í þemanu um eftirfylgni, en þar mátti greina að notandi samtalsins væri breytan sem gerði það annað hvort gagnlegt eða tímasóun. Það sama virðist eiga við um starfsþróun með hefðbundna starfsmannasamtalinu.

### 5.3.2 Snerpusamtölin

Áhrif snerpusamtalanna á bæði þróun viðmælenda í starfi og tækifæri þeirra til að sjá styrkleika og hæfileika sína virtust meiri en af hefðbundnu samtölunum. Það kom þó fram í viðtölunum þegar viðmælendur höfðu rætt aðeins um snerpusamtalið og velta því fyrir sér, að þau áttuðu sig á hvort snerpusamtölin hefðu leitt til þess að þau sæju styrkleika og hæfileika sína. Þetta kom berlega í ljós þegar rætt var við stjórnanda 2, sem í fyrstu taldi að samtölin hefðu ekki haft mikil áhrif á þróun starfsmanna í deild sinni:

Væntingar til starfsþróunar eru kannski ekki miklar eftir því aldursbili sem fólk er á. Kannski eldra fólk sem er búin að vera lengi hjá fyrirtækinu, það er ekki auðvelt að ýta því í eitthvað nám eða starfsþróun.

Hins vegar þegar spurt var nánar út í það þá komu í ljós punktar sem komu fram í snerpusamtölunum og hvernig þeir hefðu leitt til þess að allavega þrír starfsmenn hefðu þróast sérstaklega í starfi vegna einhvers sem kom fram í samtölum. Viðmælandinn var hissa á þessu:

Já, þannig að þegar maður fer að hugsa þá kemur fullt fram. Það kemur miklu meira en ég hélt greinilega.

Hann hafði sjálfur ekki setið nema eitt snerpusamtal og fannst hann finna fyrir því, stjórnandi 2:

Það er náttúrulega ómótiverandi [ekki hvetjandi] fyrir alla deildina og mig líka að vera halda snerpuviðtöl þegar ég fæ aldrei viðtal upp á það hvað erum við að fara ræða, vil nýta viðtalið til að byggja upp deildina, svona markmið innan deildarinnar og svona og hvað við erum að gera.

Stjórnandi 3 hafði bara setið eitt snerpusamtal sjálfur og taldi það viðunandi, nema að því leytinu til að hann væri að fara á mis við að sjá sjónarhorn starfsmannsins.

Stjórnandi 4 upplifði að hann hefði bætt sig í samskiptum og kæmi út sem betri stjórnandi vegna snerpusamtalanna. Honum fannst hann ekki hafa fundið nýja styrkleika eða hæfileika vegna þeirra:

Það styrkri mig töluvert meira að taka samtalið sem stjórnandi heldur en að sitja samtalið, já ég myndi segja það. Já, sko á daily basis [dags daglega] – að stýra á annan hátt, án þess að vera með ábendingarstjórnun þá verður þetta meira svona samskipti.

Starfsmaður 1 gat ekki sagt að samtalið um styrkleika og hæfileika hefði hjálpað honum að sjá sína eigin styrk- og hæfileika. Honum fannst yfirmaður sinn vita betur en hann sjálfur hverjir styrkleika og hæfileikar hans væru og hefði úthlutaði honum verkefnum eftir því. En samtalið um styrk- og hæfileika vakti hann til umhugsunar og leiddi til þess að hann fór meir að finna hvar styrkleikar hans lægju.

Starfsmanni 2 fannst hann átta sig á hverjir styrk- og hæfileikar sínir væru í gegnum snerpusamtalið um þá:

Þetta hefur kannski gert það að verkum að ég hafi lagt til að hlutirnir séu gerðir öðruvísi. Svolítið svona, oft í svona afslöppuðum viðtölum þá fæ ég hugmyndir. Mér fannst það svona kveikja svolítið á hugmyndabankanum hjá mér. Þannig að ég hef komist að því að ég er alveg gríðarlega hugmyndaríkur, ég hef komist að því.

Kannski af því að það er búin til vettvangur þar sem þú getur komið með hugmyndir, er ekki streituvaldandi umhverfi, er meira svona: „Já, gerum þetta“. Þetta er svo afslappað, formið er þannig að það býður upp á „Bíddu, hvað hefur þú fram á að færa?“, ég upplifi það svolítið. Útaf því að þetta er svona afslappaðra form þá kemur meira.

Það mætti segja að það hafi verið vettvangurinn sem búinn var til sem gerði að verkum að hann sá hvar styrkleikar sínir og hæfileikar væru, það er afslappað umhverfið.

Starfsmaður 3 talaði um að snerpusamtalið um styrkleika og hæfileika hefði hjálpað honum í starfi sínu:

Ég vil nú meina það að það hafi aukið fyrst og fremst sjálfstraust mitt. Þannig að ég sé öruggari í starfi og ég sé hæfari sko, mér sé treyst fyrir hlutum. Ekki það að ég hafi haft svona lítið sjálfstraust, en stundum veit maður ekki alveg þegar maður fer að stað hvert maður er að fara sko, en ég vil meina að það hafi aukið það.

Starfsmaður 4 var ekki alveg viss hvort samtalið sjálft stuðlaði að því eða hvort aldurinn væri breytan. Hann bætti við að úr samtalinu kæmi tækifæri til að bæta vinnuumhverfið sitt og það hefði styrkt hann í vinnu:

Ég er nú orðin svo gamall að ég veit svona nokkurn vegin hvar mínir styrkleikar eru þannig að ... bara að reyna að efla þá alltaf. Nei, ég veit það ekki.

Jú jú, ég vex svo sem með því að læra eitthvað og ég hef fengið það sem ég hef farið fram á að fá, bæði tæki til þess að geta auðveldað mér vinnuna kannski, hafa góð tæki. Það auðvitað skiptir öllu máli sko og mér finnst þau hugsa líka vel um það að við séum með góðan búnað og allt umhverfið í kringum okkur, vinnuaðstæðna okkar.

Umræðan um áhrif snerpusamtala virtist vekja viðmælendur til umhugsunar um hvaða áhrif þau hefðu í raun, eitthvað sem mörg þeirra höfðu ekki gert áður.

### 5.3.3 Samantekt á starfsþróun

Til að taka saman þemað um „Starfsþróun“ þá sátu stjórnendur sjálfir ekki nægjanlega mörg hefðbundin starfsmannasamtöl til að geta metið áhrif þeirra á starfsþróun. Starfsmenn töluðu allir nema einn um að hefðbundnu samtölin hefðu ekki haft áhrif á þróun þeirra í starfi, og sá eini sem talaði um að það væri svo áleit það vera vegna þess að hann skrifaði sjálfur hjá sér punkta og vann með þá.

Áhrif snerpusamtalanna á starfsþróun voru meiri en af hefðbundnu samtölunum. Það var bæði að mati stjórnenda og að mati starfsmanna. Þá kom líka fram að stjórnendur fengu ekki jafn mörg tækifæri og starfsmenn til að sitja snerpusamtölin og þótti sumum það geta verið letjandi fyrir starfið í heild sinni.

## 5.4 Framtíðarsýn

Spurt var um vonir og væntingar viðmælenda til snerpusamtalanna í lok hvers viðtals. Þar drógu viðmælendur saman hvernig þeim leið gagnvart bæði hefðbundnu starfsmannasamtölunum og snerpusamtölunum, oft kom fram samanburður við það sem var og vonir um það sem yrði. Þess vegna var ákveðið að hafa það sem sér þema og skipta því í *reglulegur umræðuvettvangur og bætt samskipti og keðjuverkun*. Samkvæmt viðtölum þá var það von allra viðmælenda að haldið yrði áfram með snerpusamtölin og lýstu þeir ánægju sinni af þeim. Allir voru þeir sammála um að snerpusamtölin sköpuðu þarfan umræðuvettvang þar sem færi gafst á að taka á málum jafnóðum og stuðla að bættum samskiptum.



#### 5.4.1 Reglulegur umræðuvettvangur og bætt samskipti

Starfsmenn töluðu um væntingar um bætt samskipti og tækifæri til að ræða mál sem upp kæmu jafnóðum. Stjórnendur deildu þessum væntingum. Stjórnandi 4 sagði um snerpusamtölin:

Ég vona svo sannarlega að þau séu komin til að vera vegna þess að eins og ég er búin að segja nokkrum sinnum í dag, þetta er alltaf auðveldara þegar þetta er gert svona reglulegra. Verður svona minna mál fyrir bæði mig og starfsfólkið. Mér finnst koma meira útúr því útaf þessum þéttleika, þegar þetta er svona on going, verður mun auðveldara að fylgja eftir því sem kemur útúr hverju samtali fyrir sig – þannig að ég vona svo sannarlega að snerpusamtölin séu komin til að vera. Mín upplifun að þetta hafi strax stuðlað að bættum samskiptum innan hópsins.

Það stóð upp úr í svörum viðmælenda í þessum lið að þeim þótti öllum gott að fá þennan umræðuvettvang reglulega, bæði stuðlaði það að bættum samskiptum og auðveldara var að taka fljótt á málum sem upp komu.

Starfsmaður 1 var bjartsýnn og sagði:

Mín fyrsta upplifun er að þau séu betri en hin, af því þau eru oftari, tíðari, styttri og kannski markvissari – þróunin er líður vel í vinnunni, síðan skoða styrkleika þína, þannig að þú ert í svona ákveðnu ferli yfir árið – ég held að það sé svolítið sniðugt, að þetta sé sniðugt verkfæri.

Starfsmaður 4 virtist upplifa öryggi í því að hafa snerpusamtölin á þriggja mánaða fresti:

[...] mér finnst þetta góður vettvangur, mér finnst þægilegt að hafa þau, mér finnst það þægilegt að geta komið fram með það ef mér finnst eitthvað.

#### 5.4.2 Keðjuverkun

Munur var á svörum stjórnenda og starfsmanna að því leytinu til að stjórnendur vonuðu að samtölunum yrði fylgt eftir og töluðu um keðjuverkandi áhrif, það er að allir þyrftu að fá samtal annars myndi þetta ekki haldast inni. Stjórnandi 3 ræddi um mikilvægi þess að halda dampi og fá eftirfylgni frá starfsmannahaldi:

Bara vona að fólk haldi þetta út, stjórnendur haldi þetta út og haldi þessu áfram. Þarf að vera eftirfylgni frá starfsmannahaldinu og að þau fylgist með, það er svo auðvelt að missa dampinn í þessu. Þetta þarf að vera alveg niður, ef þú ert ekki sjálfur í viðtali þá hefur það keðjuverkandi áhrif, það þurfa allir að vera með.

Stjórnandi 2 vænti þess að snerpusamtölin myndu hjálpa fyrirtækinu og tryggja að allir stefndu í sömu átt:

Að við náum, að það sé verið að sigla þessu fyrirtæki í eina átt. Markmiðin með viðtölunum ætti að vera að skipstjórinn sé að sigla með öllum skipsmönnum í eina átt og við séum öll á sama báti, að það sé ekki verið að róa í allar áttir – alir gera eitthvað út um allt. Að það sé markmiðin með þessum viðtölum, að halda teyminu í réttri átt og allir ánægðir.

Auk þess mátti heyra að einhverjir væru fegnir að losna við álagið sem fylgdi hefðbundnu samtölunum sem tekin voru einu sinni á ári. Starfsmaður 3 sagði hreint út:

Já! Ég hugsaði „Guð minn almáttugur, nú er ég laus við hitt”

### **5.4.3 Samantekt á framtíðarsýn**

Af svörum viðmælenda kom vel fram að umræðuvettvangi snerpusamtalanna var tekið fagnandi og stuðlaði að bættum samskiptum innan deilda og á milli starfsfólks og stjórnenda. Helstu áhyggjur stjórnenda voru að það þyrfti að fylgja samtölunum vel eftir til að halda fyrirkomulaginu inni hjá öllu fyrirtækinu, áhrifin yrðu keðjuverkandi.

## 6 Umræða

Í þessum kafla verða niðurstöður teknar saman og þær tengdar við fræðilega þekkingu sem fyrir liggur og fjallað var um í fræðilega hluta rannsóknarinnar hér að ofan. En sá hluti var um stefnumiðaða mannauðsstjórnun, hlutverk millistjórnenda í mannauðsstjórnun, upplifun starfsfólks og stjórnenda af starfsmannasamtölum og áhrifin sem það hefur hvernig staðið er að þeim. Einnig var fjallað ítarlega um hugmyndafræði Bakers um fimm ramma samtölin sem snerpusamtöl Félagsins byggja á. Lagt verður mat á hvernig niðurstöðurnar svara rannsóknarspurningunni sem lagt var upp með um *hver reynsla og upplifun starfsmanna og stjórnenda Félagsins væri af annars vegar hefðbundnum starfsmannasamtölum og hins vegar snerpusamtölum*. Auk þess var áhugi fyrir því að heyra hverjar *væntingar starfsmanna og stjórnenda væru um framtíð snerpusamtala*.

Í upphafi var lagt upp með samanburð á milli hefðbundinna starfsmannasamtala og nýju snerpusamtalanna. Helsti munur á milli samtalanna er að hefðbundnu samtölin eru tekin einu sinni á ári og staðið hefur á eftirfylgni þeirra. Snerpusamtölin fara fram fjórum sinnum á ári og á eftirfylgni að vera tryggð með því að hvert samtal byrjar á því að rifja upp hvað var ákveðið í síðasta samtali.

Samanburður á árangri ólíkrar framkvæmdar á starfsmannasamtölum var snerpusamtölunum í hag. Upplifun viðmælenda var betri af þeim heldur en hefðbundnu starfsmannasamtölunum. Það sem kom á óvart var að upplifun stjórnenda og starfsmanna á eftirfylgni var ólík, bæði varðandi hefðbundnu samtölin og snerpusamtölin. Starfsmenn upplifðu að notandi verkfærisins, næsti yfirmaður, væri lykilbreytan í eftirfylgni hefðbundnu samtalanna. Stjórnendur upplifðu hins vegar að það væri magn efnis sem tekið var fyrir í árlega samtalinu er gerði það óhjákvæmilegt að eitthvað gæti gleymst. Stjórnendum fannst snerpusamtölin taka á þessu og að eftirfylgni væri tryggð með því að byrja alltaf nýtt samtal á að rifja upp síðasta samtal og hvaða markmið voru sett þar. Starfsfólki fannst hins vegar enn vanta upp á eftirfylgni á milli snerpusamtalanna og var það eina sem þeim fannst mega bæta varðandi snerpusamtölin.

Þegar rætt var um vonir og væntingar viðmælanda til snerpusamtalanna þá var það von allra að þeim yrði haldið áfram. Samskiptin hefðu batnað með tilkomu þeirra og viðmælendur gerðu ráð fyrir að þau myndu halda áfram að batna. Hins vegar var áberandi að stjórnendur höfðu áhyggjur að ekki næðist að halda áfram að hafa samtölin fjórum sinnum á ári og var það von þeirra að starfsmannahaldið (mannauðssviðið) myndi fylgja því eftir.

## 6.1 Upplifun

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að upplifun viðmælanda var að hefðbundnu árlegu starfsmannasamtölin skildu lítið eftir sig og væru streituvaldur. Magn efnis er farið var yfir árlega var upplifað sem of mikið og viðmælendum þótti óþægilegt að meta frammistöðu annarra og vera metnir. Þetta rímar við það sem Baker (2013) setti fram í bók sinni um fimm samtala rammann, að stjórnendum og starfsfólki finnist erfitt og þínlegt að fara í frammistöðumat einu sinni á ári. Innleiðing snerpuviðtalanna hjá Félaginu í stað hefðbundnu starfsmannasamtalanna hefur leitt af sér minni upplifaða streitu fyrir samtölin þar sem þau eru tíðari.

Í rannsókninni kom líka fram að erfitt var fyrir stjórnendur að taka á málum þegar samtölin voru árleg. Arna Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson (2009) benda á að þar sem stjórnendur nota ekki frammistöðumat verður mun erfiðara að taka á því þegar starfsfólk nær ekki árangri. Snerpusamtölin hafa haft í för með sér að auðveldara er að taka á málum sem upp koma, vegna þess að samtölin eru tíðari og því auðveldari að bregðast fljótt við.

Viðmælendum í rannsókninni fannst þægilegra að undirbúa sig fyrir eitt umræðuefni á þriggja mánaðar fresti en að undirbúa sig undir heildarmat á árs fresti. Stjórnendum fannst auðveldari að vinna úr efni samtalanna þegar þau fjölluðu um afmarkað efni og einnig auðveldara að bregðast strax við og fylgja eftir því sem þurfti. Allir viðmælendur upplifðu snerpusamtölin markvissari en hefðbundnu samtölin. Stjórnendur treystu sér til að aðlaga samtölin að þörfum starfsfólks síns og höfðu umræðuefnin að leiðarljósi. Það er einmitt það sem Baker (2013) leggur til með fimm ramma samtölin, sem snerpusamtölin byggja á og því má segja að það hafi skilað sér til Félagsins.

Það kom fram að notandi verkfærisins, hvort sem það var við árlega starfsmannasamtalið eða snerpusamtölin, hafði mikið að segja um upplifun starfsfólks af

samtölunum og útkomu þeirra. Stjórnendur töluðu einnig um þessa upplifun gagnvart yfirmönnum sínum. Upplifunin benti til þess að tilgangi samtalanna væri ekki náð vegna ónógrar þjálfunar næsta yfirmanns (matsmanns). Baker (2013) fjallar mikið um það í bók sinni að hlutverk stjórnenda í samtali sé lykilatriði til að markmið samtalsins náist, þannig þurfi að huga vel að þjálfun þeirra. Stjórnendur fengu kynningu og námskeið í samtalstækni við innleiðingu snerpusamtalanna (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. Maí 2015). Stjórnendur sem svöruðu þessari rannsókn mundu að þeir hefðu fengið kynningu og farið í hlutverkaleik, en gátu lítið greint nánar frá þjálfuninni. McGovern og fl. (1997) sáu í rannsókn sinni að mikill munur var á hvernig millistjórnendur skiluðu af sér mannauðsstjórnunar verkefnum, eins og til dæmis starfsmannasamtölum. Ekki var nóg að bjóða upp á námskeið og þjálfun varðandi mannauðsverkefni, millistjórnendur þurftu að vera sjálfir að vilja sinna verkefnum til að þau skiluðu árangri. Einnig kom fram hjá Renwick (2003) að millistjórnendur væru full færir í að sinna mannauðsverkefnum en þeir gætu það ekki án stuðnings mannauðsdeildar. Það er því spurning hverju þjálfunin skilaði sem stjórnendur í þessari rannsókn fengu og hvort hún þyrfti að vera markvissari. Einnig hefur komið fram að stjórnendur hafa ekki tíma til að sækja námskeið eða þjálfun (Inga Jóna Jónsdóttir, 2014; Þóra María Guðjónsdóttir, 2015; Guðrún Sigurjónsdóttir, 2016).

## 6.2 Eftirfylgni

Hefðbundnu starfsmannasamtölin þóttu ekki vera nógu skilvirk og árangursrík þar sem vantaði upp á alla eftirfylgni á milli þeirra (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Það stóð alltaf til að fylgja eftir markmiðum sem sett voru í samtölunum en úr því varð svo ekki og aftur komið að samtali ári síðar. Allir viðmælendur lýstu þessari reynslu af hefðbundnu samtölunum. Það er í takt við fleiri íslenskar rannsóknir þar sem fram kemur að stjórnendur og starfsmenn upplifa að vanti upp á eftirfylgni í frammistöðu- og starfsmannasamtölum (Bryndís Sigurjónsdóttir, 2006; Baldur Daníelsson, 2009; Sigríður Ólöf Guðmundsdóttir, 2009; Ragnheiðar Kristinsdóttir, 2010; Íris Ösp, 2013; Guðrún Þórhalla Helgadóttir, 2013; Angélien Schalk, 2013).

Upplifun á ástæður þess voru mismunandi eftir því hvort viðmælandi væri í hlutverki stjórnanda eða starfsmanns. Stjórnendur upplifðu að stærð samtalanna hefði gert það að verkum að erfitt væri að fylgja þeim eftir, mikið efni sem þyrfti að fylgja eftir og við

því að búast að eitthvað myndi gleymast. Starfsfólk hins vegar upplifði að notandi verkfærisins skipti megin máli. Mögulega er hér birtingarmynd eignunarvillu (e. *attribution error*), en það er þekkt fyrirbæri innan félagsálfræðinnar þar sem sá sem framkvæmir eignar ytri aðstæðum ástæður upplifunar en sá sem verður fyrir henni eignar innri aðstæðum eða persónuleika framkvæmdaraðilans upplifun sína (Landy, F.J. og Conte, J.M., 2013).

Varðandi eftirfylgni snerpusamtalanna þá var markmiðið með innleiðingu þeirra að bæta skilvirkni og árangur á milli samtala. Upplifun viðmælenda af því var misjöfn eftir því hvort þeir væru stjórnendur eða starfsfólk. Að mati stjórnenda var eftirfylgni góð, þar sem hvert samtal byrjaði á að rifja upp síðasta samtal og hvernig gengið hefði að ná settum markmiðum. Þannig var auðvelt að fylgja snerpusamtölunum og markmiðinu eftir að mati stjórnenda. Stjórnendum fannst því gott að fylgja eftir afmörkuðu efni og að geta brugðist fljótt við. Stafsfólk upplifði eftirfylgnina ekki á sama hátt. Þrír starfsmenn af fjórum upplifðu enga eftirfylgni af snerpusamtölunum og sá fjórði upplifði að það hefði ekki reynt á eftirfylgni hjá sér. Af þessum svörum virtist starfsmönnum ekki vera ljóst hvernig eftirfylgni væri háttað á milli snerpusamtala og því er hér sóknarfæri að bæta úr því. Hvort sem það er að fylgja stjórnendum betur eftir við innleiðingu eða að kynna aftur markmið samtalanna fyrir starfsfólki.

Er rýnt var í eftirfylgnina stóð upp úr að tíðari samskipti leiddu til þess að hlutir gleymdust síður að mati viðmælenda og umræðan hélst lifandi. Öllum viðmælendum fannst gott að fá reglulegan umræðuvettvang sem snerpusamtölin veittu.

### **6.3 Starfsþróun**

Eitt af megin markmiðum með bæði frammistöðumati og starfsmannasamtölum er að stuðla að starfsþróun starfsmanna (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Samkvæmt starfsmannastefnu Félagsins þá er starfsfólk eflt og styrkt með starfþróun og markvissri þjálfun (2016-a).

Þar sem stjórnendur höfðu ekki sjálfir setið mörg hefðbundin starfsmannasamtöl þá var erfitt fyrir þá að meta áhrif þeirra á starfsþróun sína. Starfsfólk upplifði að hefðbundnu samtölin hefðu ekki haft áhrif á starfsþróun þeirra. Hefðbundnu starfsmannasamtölin voru því ekki að skila þeim árangri sem lagt var upp með, eins og hefur komið fram nú þegar og staðfestir fyrirbyggjandi þekkingu.

Margir viðmælendur upplifðu að snerpusamtölin hefðu haft áhrif á starfsþróun þeirra. Í þessum hluta hafði það áhrif að stjórnendum vantaði reynsluna að fara sjálfir í snerpusamtöl. Einum stjórnanda fannst það letjandi að fá ekki samtal sjálfur og að það myndi hafa áhrif á hvata hans til að taka sjálfur samtölin. Upplifun stjórnanda í rannsókn McGovern og fl. (1997) var að þeir misstu trú á verkfærið vegna þess að misjafnt var hversu oft þeir fóru sjálfir í viðtölin. Markmiðið hjá Félaginu var að allir myndu fá samtal frá sínum næsta yfirmanni (mannauðsstjóri, munnleg heimild, 28. maí 2015). Full ástæða er til að fylgja þessu betur eftir ef vel á til að takast.

#### **6.4 Framtíðarsýn**

Baker (2013) talar um að stjórnendur ættu að eiga í reglulegum samskiptum við starfsfólk sitt, hvort sem þeir væru að taka starfsmannasamtöl eða ekki, og að fimm samtala rammi Baker veiti það tækifæri. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að snerpusamtölin eru reglulegur umræðuvettvangur og stuðla að bættum samskiptum milli stjórnenda og starfsmanna. Það veitti starfsfólki öryggi að hafa aðgang að þessum formlega umræðuvettvangi á þriggja mánaða fresti, jafnvel þó það upplifði sig hafa greiðan aðgang að stjórnendum. Það gerði það að verkum að auðveldara var að taka á málum strax, jafnt fyrir starfsfólk sem stjórnendur.

Vonir viðmælenda voru að þessu yrði haldið áfram. Væntingar þeirra voru að snerpusamtölin myndu bæta samskipti og stuðla að því að allir legðust á árar í sömu átt innan fyrirtækisins.

#### **6.5 Samantekt**

Snerpusamtölin eru kærkomin breyting fyrir bæði starfsfólk og stjórnendur. Álagið sem fylgdi því að taka árleg starfsmannasamtöl var ekki að skila þeim árangri sem ætlast var til. Í kaflanum um Félagið kom fram að markmið með snerpusamtölum var að vera með frammistöðumat sem væri jákvætt og uppbyggjandi fyrir starfsfólk og stjórnendur. Einnig að það yrði með skilvirkari eftirfylgni og stuðlaði að bættri frammistöðu starfsmanna. Auk þess ættu þau ekki að vera streituvaldandi þegar að þeim kæmi, eins og hefðbundnu starfsmannasamtölin voru fyrir marga. Niðurstöður samtalanna ættu ekki að skipta megin máli heldur frekar hvað yrði gert með þær. Mikilvægt væri að matið væri unnið í samvinnu stjórnenda og starfsmanna og að stöðugt væri unnið með það.

Einnig skipti máli að allir fengu snerpusamtal hjá sínum yfirmanni og eins og lagt var upp með.

Staðfest var í rannsókninni upplifun starfsfólks og stjórnenda af árlegu starfsmannasamtölunum sem streituvaldandi og árangurslausum. Allir viðmælendur voru því sammála að engin eftirfylgni hefði verið á milli þeirra og því hafi þau ekki verið skilvirk. Stjórnendur gátu ekki metið áhrif samtalanna á starfsþróun sína vegna þess að þeir hefðu ekki fengið samtölin nógu reglulega. Mat starfsfólks var að áhrif árlegra samtala á starfsþróun væri engin.

Varðandi árangur af snerpusamtölum má segja að hluti settra markmiða hafi náðst. Að mati stjórnenda þá hefði eftirfylgni á milli samtalanna aukist. Eftirfylgni var tryggð með því að tengja efnislega á milli hvers samtals með því að fara yfir það í upphafi hvers samtals hver staðan væri á þeim markmiðum sem ákveðin hefðu verið í síðasta samtali.

Starfsfólk var ekki sammála þessari upplifun stjórnenda af eftirfylgninni og sögðu flestir að það eina sem vantaði að bæta við samtölin væri eftirfylgni. Upplifun starfsfólks var að það vantaði að bera kennsl á þegar markmiðum væri náð og það útskýrði upplifun þeirra á því að það vantaði eftirfylgni. Þarna er tækifæri til að bæta úr upplifun á eftirfylgni með því að greina betur frá hvernig hún birtist. Það er í raun merki um vöntun á eftirfylgni að það eigi eftir að greina betur frá.

Viðmælendur upplifðu snerpusamtölin sem jákvæð og uppbyggileg. Það kom fram þegar rætt var um styrkleika og hæfileika samtalið að það hefði leitt flesta viðmælendur til þess að huga betur að eiginleikum sínum í kjölfarið. Líðan viðmælenda var mun betri gagnvart snerpusamtölunum en gagnvart hefðbundnu samtölunum. Þeim fannst þægilegt hvað þau voru tíð og gott að fá reglulegan umræðuvettvang. Það hafði leitt til þess að frekar var tekið á málum jafnóðum sem upp komu og að hlutirnir héldust lifandi með umræðu. Þetta var upplifun stjórnenda jafnt og starfsfólks. Mörgum fannst því samskiptin hafa batnað með tilkomu snerpusamtalanna. Það mátti því vel greina að samtalið væri unnið í samvinnu stjórnenda og starfsmanna og að stöðugt væri unnið með það.

Viðmælendur upplifðu ekki að samtölin hefðu bætt frammistöðu þeirra í sjálfu sér, þar er því enn sóknarfæri í að ná settu markmiði. Upplifunin var að ef það hefði gerst væri það vegna eigin framtaks eða að næsti yfirmaður þekkti styrkleika starfsmannsins



vel. Staðið hefur á því að allir fái snerpusamtal hjá sínum yfirmanni og kom fram að það hefði keðjuverkandi neikvæð áhrif, sem er enn eitt sóknarfærið að settu marki. Þetta er í samræmi við það sem virðist vera gerast á íslenskum vinnumarkaði samkvæmt niðurstöðum Cranet rannsókna síðastliðinna ára (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009; Arney Einarsdóttir og fl., 2012). Þar kemur fram að dregið hefur úr notkun starfsmannasamtala fyrir stjórnendur á milli ára.

Það mátti greina hjá stjórnendum að áhyggjur þeirra voru að allir starfsmenn myndu ekki fá snerpusamtöl og þar af leiðandi myndi notkun þeirra fjara út. Að þeirra mati myndi eftirfylgni af hálfu starfsmannahalds skipta sköpum. Þetta eru skiljanlegar áhyggjur þar sem þeir stjórnendur sem rætt var við voru ekki allir búnir að fá snerpusamtöl, sumir eitt og aðrir ekkert. Þar sem hluti af innleiðingu snerpusamtalanna var að allir fengju samtal hjá sínum yfirmanni þá verður að segja að hér hefur ekki náðst tilætlaður árangur og má gera betur. Mannauðsstjórninn var þó meðvitaður um þetta og vísaði í mannabreytingar meðal yfirstjórnar þessu til skýringar (munnleg heimild, 28. maí 2015).

Þar sem millistjórnendum er gefið formlegt vald af mannauðsdeild til að sinna mannauðsstjórnun þá hefur það sýnt sig að þeir sækjast frekar eftir þeim stuðningi sem þá vantar og sjálfstæði þeirra eykst samhliða skýrum væntingum sem gerðar eru til þeirra (Perry og Kulik, 2008). Þetta má yfirfæra á aðstæður Félagsins á þann veg að skýra mætti betur fyrir millistjórnendum ábyrgð þeirra í mannauðsstjórnun. Þeir ættu því ekki að þurfa að vonast eftir því að starfsmannahald fylgi snerpusamtölunum eftir heldur geta kallað eftir þeim stuðningi sem þeir þurfa til að fylgja því eftir sjálfir.

Rauði þráðurinn í gegnum gögnin að mati rannsakanda var að með því að útvega samskiptavettvang, sem snerpusamtölin eru, jukust samskiptin á milli stjórnenda og stafsmanna og þótti öllum viðmælendum það jákvætt. Eins þótti það jákvætt að vera með ákveðið umræðuefni sem væri haft að leiðarljósi, hvort sem þörf væri á að ræða það eða eitthvað annað sem upp kom. Jafnvel þó stjórnendur væru með opnar dyr inn til sín þá var starfsfólk ekki endilega að nýta sér það og þótti gott að hafa formlegan tíma til þess að ræða málin. Þó svo að tímasetning væri formlega ákveðin með reglulegu millibili þá var samtalið óformlegt.

Sóknarfæri liggur í að huga að því hvernig verkefni mannauðsstjórnunar eru markvisst færð yfir til stjórnenda. Þannig má með markvissum hætti stuðla að bættu sambandi milli stjórnenda og mannauðsdeildar og þannig má tryggja að starfsfólk uppskeri í samræmi við væntingar og markmið starfsheildarinnar.

Á heildina litið bendir rannsóknin til að snerpusamtölin séu upplifuð á mjög jákvæðan hátt og þyki uppbyggileg. Ánægja var með breytinguna og vonast var til að henni yrði haldið til streitu. Bætt samskipti vegna tíðra samtala var rauði þráðurinn í upplifun viðmælenda á nýju snerpusamtölunum.

Við gerð eiginlegra rannsókna er farið inn, vitandi að það er eitthvað þar að skoða án þess að vita endilega hvað kemur í ljós. Það var raunin í þessari rannsókn. Næst væri áhugavert að kanna frekar samband mannauðssviða við millistjórnendur og hvernig mannauðsstjórnunar verkefni eru afhent þar á milli.

## 7 Lokaorð

Mannauðurinn er mikilvægasta auðlind fyrirtækja og er sú auðlind sem getur hvað mest veitt fyrirtækjum forskot fram yfir samkeppnisaðila. Í stefnumiðaðri mannauðsstjórnun er aðaláherslan á að virkja og hlúa að mannauði fyrirtækisins. Hluti af því er reglulegt frammistöðumat og/eða frammistöðu-/ starfsmannasamtal. Rannsóknir undanfarinna ára hafa bent til þess að hvernig mat og/eða samtal fer fram skiptir máli varðandi árangur þeirra. Millistjórnendur spila stórt hlutverk í mannauðsstjórnun þar sem þeir eru í mesta návígi við starfsfólk og dagleg störf þess. Því skiptir sköpum að samstarf mannauðeildar/starfsmannahalds sé gott og stuðningur sé að þeirra hálfu til stjórnenda.

Starfsmannasamtöl Félagsins, sem rannsókn þessi beindist að, hafa verið í þróun þar sem árlegu starfsmannasamtölin þóttu ekki nógu skilvirk og starfsfólk og stjórnendur upplifðu jafnvel kvíða fyrir þeim. Félagið þróaði því nýja útgáfu af samtölunum, snerpusamtöl, sem fara fram fjórum sinnum á ári. Markmið rannsóknarinnar var að bera saman upplifun starfsfólks og stjórnenda af hefðbundnu starfsmannasamtölunum sem fóru fram einu sinni á ári við nýju snerpusamtölin sem fóru fram fjórum sinnum á ári. Í grófum dráttum þá voru niðurstöður þær að starfsfólk og stjórnendur vonuðust til þess að haldið yrði áfram með snerpusamtölin þar sem þau veittu vettvang fyrir regluleg samskipti sem skipulögð voru formlega en voru upplifuð óformlega sökum þess hversu tíð þau voru. Bætt samskipti urðu vegna þessa.

Sóknarfæri liggja í að styðja betur stjórnendur í að sinna verkefnum mannauðsstjórnunar og skýra betur fyrir þeim ábyrgð þeirra í mannauðsstjórnun.

## Heimildir

- Angelien Schalk. (2013). *Notkun frammistöðumats hjá íslenskum ráðuneytum*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009*. (Skýrsla). Reykjavík: Háskóli Reykjavíkur.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir. (2012). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2012*. (Skýrsla). Reykjavík: Háskóli Reykjavíkur.
- Ásta Bjarnadóttir. (1994). *Starfsánægja og lífsviðhorf*. Reykjavík: Háskóli Íslands, Félagsvísindastofnun.
- Ásta Bjarnadóttir. (2012). *Starfsmannaval*. (2.útg.). Reykjavík: JPV útgáfa.
- Baker, T. (2013). *The end of Performance review*. Palgrave Macmillan.
- Baldur Daníelsson. (2009). *Framkvæmd starfsmannasamtala í grunnskólum á Norðurlandi eystra*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Beardwell, J. og Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. (6.útg.). Financial Times: Prentice Hall.
- Becker, B. E. og Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 888-925.
- Berglind Leifsdóttir. (2010). *Starfsmannasamtöl hjá þjónustumiðstöðvum Reykjavíkurborgar*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Bouskila-Yam, O. og Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147.
- Boxall, P. og Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. (2.útg.). New York: Palgrave Macmillan.
- Bryndís Sigurjónsdóttir. (2006). *Starfsmannasamtöl í framhaldsskólum*. Óbirt MPA ritgerð. Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- Conant, J. C. (1973). The performance appraisal: A critique and an alternative. *Business Horizons*, 16(3), 73-78.
- Currie, G. og Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53-69.

- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir. (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Fjóla Kristín Helgadóttir. (2007). *Starfsmannasamtöl, tilurð og þróun þeirra á Íslandi*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Guðrún Sigurjónsdóttir. (2016). „Miklu erfiðara en ég hélt“ Hvernig upplifa nýir stjórnendur starfið og hvernig læra þeir að stjórna? Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Guðrún Þórhalla Helgadóttir. (2013). *Starfsmannasamtalseyðublöð, formgerð og þróun þeirra á undanförunum árum*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2013). Starfsmannasamtöl. *Stjórnsmál og stjórnarsýsla*, 9(1), bls. 1-12.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2004). Formbinding starfsmannasamtala, leið til starfsþróunar eða launahækkunar starfsmanna? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum V*, (bls.169–178). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2003). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IV*. Viðskipta- og hagfræðideild (bls. 183-196). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2009). Millistjórnendur sem leiða umbótastarf og nýsköpun. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum X*, (bls.305-317). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2014). Millistjórnendur og starfsmannamálin. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XV*. Viðskipta- og hagfræðideild (bls. 1-9). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Landy, F.J. og Conte, J.M. (2013). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (4.útg.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. og Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research a guide to design and implementation*. (2.útg.). San Francisco: Jossey-Bass.

- N1. (2014-a). Ársskýrsla 2013. Sótt 28. apríl 2017 af [https://issuu.com/enneinn/docs/enn\\_67723\\_arsskyrsla\\_n1\\_2013\\_issuu](https://issuu.com/enneinn/docs/enn_67723_arsskyrsla_n1_2013_issuu)
- N1. (2015-a). Ársskýrsla 2014. Sótt 28. apríl 2017 af <https://www.n1.is/arsskyrsla2014/um-n1/starfsfolk/>
- N1. (2016-a). Ársskýrsla 2015. Sótt 28. apríl 2017 af <https://www.n1.is/arsskyrsla2015/um-n1/starfsfolk/>
- Perry, E. L. og Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Ragnheiður Kristinsdóttir. (2010). *Eru frammistöðusamtöl áhugaverð eða íþyngjandi? Upplifun millistjórnenda*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Sigríður Ólög Guðmundsdóttir. (2009). *Viðhorf og upplifun stjórnenda og starfsmanna á starfsmannasamtölum Samskipa*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Sisson, K. og Storey, J. (2000). *The Realities of Human Resource Management*. Open University Press, Buckingham.
- Smither, J. W., London, M. og Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 59(1), 33-66.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell, Cambridge, MA.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text* (3.útg.). London: Thompson.
- Strauss, A., og Corbin, J. (1998). *In Basic of Qualitative Research, Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Svanhildur Jónsdóttir. (2006). *Starfsmannasamtöl sem tæki í mannauðsstjórnun*. Óbirt MA ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. og Stiles, P. (1997). Soft and hard models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73

- Ulrich, D., Brockbank, W. og Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32(1), 24-31.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business school press. Boston, Massachusetts.
- Whittaker, S. og Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. og Snell, S. A. (2001). Human resource and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Þóra María Guðjónsdóttir. (2015). *Millistjórnendur: Það er þessi mannlegi þáttur sem reynir mest á*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

## Viðaukar

### Viðauki 1 – Yfirlit umræðuefni og lykilsurningar snerpusamtala

#### Samtal #1 – Starfsandi

Markmið samtals: Að ræða starfsánægju, starfsanda og samskipti á vinnustað

Lykilsurningar:

- Hvernig myndir þú meta starfsánægju þína?
- Hvernig myndir þú meta starfsandann í þinni deild?
- Hvernig myndir þú meta samskipti í deildinni?

#### Samtal #2 – Styrkleikar og hæfileikar

Markmið samtals: Að greina styrkleika/hæfileika starfsmanns og finna leiðir til að nýta þá sem best

Lykilsurningar:

- Hverjir eru styrkleikar þínir og hæfileikar?
- Hvernig mætti nýta styrkleikana þína og hæfileika í dag?
- Hvernig mætti nýta þá í framtíðinni?

#### Samtal #3 – Tækifæri til vaxtar, þjálfun og starfsþróun

Markmið samtals: Að greina tækifæri til vaxtar, veita stuðning og stuðla að vexti

Lykilsurningar:

- Hvernig gætir þú bætt árangur þinn?
- Hvernig get ég hjálpað þér að bæta árangur þinn?
- Hvað nýtt myndir þú vilja læra?
- Hvers konar nám eða þjálfun myndi nýtast þér?

#### Samtal #4 – Nýsköpun og stöðugar framfarir

Markmið samtals: Að greina tækifæri til að bæta skilvirkni, hagkvæmni og árangur fyrirtækis

Lykilsurningar:

- Hvernig gætir þú aukið skilvirkni hjá þér?
- Hvernig gæti teymið aukið skilvirkni sína? (s.s. varðandi bættu þjónustu eða með aukinni sölu)
- Hvað gætir þú eða deildin gert til að lækka kostnað
- Hvaða leiðir sérð þú til að bæta verklag/ferla
- Hvernig mætti bæta samvinnu hópa/deilda innan fyrirtækisins

*„Hvert samtal byrjar á upprifjun á fyrra samtali – með því tryggjum við eftirfylgnina.”*  
– mannauðsstjóri ónefnds fyrirtækis



## Viðauki 2 – Viðtalsrammi

Byrja á léttu spjalli ...

Þakka fyrir að taka á móti mér og segja frá símanum og tilgangi hans í viðtalinu. Segja frá nafnleysis og trúnaðar eins og kostur er, m.v. að ég fékk sendan nafnalista af þeim sem voru til í að taka þátt. Segja frá því að ég verði með bókina mína opna og muni líta til hennar til að tryggja að allar spurningar séu spurnar. Segja frá verkefninu og tilgangi þess:

„Ég er að leitast eftir að heyra frá reynslu og upplifun þeirra sem hafa unnið með nýju starfsmannasamtölin, snerpusamtölin, og hafa jafnframt reynslu af hefðbundnu samtölunum. Mér þykir áhugavert að skoða hvernig snerpusamtölin hafa nýst ykkur og hvort þetta sé raunhæfur möguleiki til að ná þeim árangri sem reynt hefur verið með starfsmannasamtölum eins og við þekkjum þau flest.“

### Bakgrunnsspurningar

1. **Kyn:**
2. **Aldur:**
3. **Starfsaldur hjá Félaginu:**
4. **Menntun:**
5. **Starfsheiti:**

Mig langar að heyra um þína...

- Upplifun
- Framkvæmd og eftirfylgni
- Árangur og skilvirkni
- Gömlu miða við nýju

### Starfsmannasamtölin

- Hver var þín upplifun af gömlu starfsmannasamtölin?
- Fannst þér langur tími líða á milli samtala?
- Hvernig fannst þér ferlið?
- Hver var þín upplifun af eftirfylgni á milli samtala?
- Hvaða árangur fannst þér hljótast af því að starfsmannasamtöl voru tekin?
- .....hvernig þú upplifðir að þau stuðluðu að þróun þinni í starfi

### Snerpusamtölin

- Hvað ertu búin að sitja/taka mörg snerpusamtöl?
- Geturðu sagt mér frá innleiðingarferlinu og þinni upplifun af því?
- Hver er þín upplifun af snerpusamtölunum?
- ...þinni upplifun af því að samtölin séu oftari en 1x á ári?
- Hvernig upplifir þú að snerpusamtölin séu skýr?
- Hvað taka þau að jafnaði langan tíma?
- Hvernig hefur undirbúningi verið háttað?

### Markmið með snerpusamtölin

- Veistu hvert markmiðið er með snerpusamtölunum? Hvernig fékkstu þær upplýsingar?
- Hvernig hafa snerpusamtölin hjálpað þér í að ...
- ... átta þig á hvernig styrkleikar og hæfileikar þínir nýtist í starfi þínu?
- ...veita þér tækifæri til vaxtar?
- ...vinna að sameiginlegri markmiðasetningu (stjórnandi og starfsmaður)?
- Hvernig upplifir þú að þú hafir bætt frammistöðu þína í starfi?
- Hvernig hefur eftirfylgni verið öðruvísi eftir að þið tókuð upp snerpusamtölin?

Segðu mér aðeins frá...

- ...því hvernig endurgjöf er háttað í fyrirtækinu. Hefur það breyst með tilkomu nýrra snerpusamtala?
- ...hverjar eru vonir þínar og væntingar með tilkomu snerpusamtalanna?

### Viðauki 3 – Kynningarbréf sent í tölvupósti til viðmælenda

Sæl / Sæll,

Ég hef samband við þig vegna þess að [REDACTED] benti á þig sem mögulegan viðmælenda fyrir lokaverkefni mitt í meistaranámi í mannauðsstjórnun við HÍ.

Verkefni mitt snýr að því að rannsaka aðferð dr. Tim Bakers við starfsmannasamtöl (snerpusamtöl) í stað hefðbundnu árlegu samtölin sem mörg okkar þekkja. Þar sem þið hjá *ónefndu fyrirtæki* hafið verið að prófa aðferð dr. Bakers síðastliðið ár þá liggur beint við að leita til ykkar.

Ég er að leitast eftir að heyra frá reynslu og upplifun þeirra sem hafa unnið með nýju starfsmannasamtölin og hafa jafnframt reynslu af hefðbundnu samtölin. Viðtalið tekur um 1 klst. Áætlað er að viðtölin fari fram seinni hluta júlí og byrjun ágúst. Værir þú til í að taka þátt og ef svo er, hvaða tími myndi henta þér best?

Ef einhverjar spurningar eru endilega hafðu samband við mig og ég reyni eftir bestu getu að svara þeim.

Með fyrirfram þökk og kærri kveðju,

Sóley Kristjánsdóttir

Meistaránemi í mannauðsstjórnun

## Viðauki 4 – Nánari útlitun á þemu og kóða

### Þema 1: Upplifun

1. Líðan gagnvart starfsmannasamtali
2. Umræðuefni
3. Notandi verkfærisins

### Þema 2: Eftirfylgni

Hefðbundnu

4. Upplifun stjórnenda: Stærð samtala
5. Upplifun starfsfólks: Notandi verkfæris

Snerpusamtölin

6. Upplifun stjórnenda: Afmarkað efni
7. Upplifun starfsfólks: Reglulegur umræðuvettvangur

### Þema 3: Starfsþróun

8. Hefðbundnu
9. Snerpusamtölin

### Þema 4: Framtíðarsýn

10. Reglulegur umræðuvettvangur
11. Keðjuverkun