



**Lokaverkefni til BS-prófs**

**í viðskiptafræði**

**Frammistöðumat og starfsmannastjórnun**

Ávinningur og nýjar áherslur

**Ásta Björk Andersen Sveinsdóttir**

Svala Guðmundsdóttir, Dósent

Júní 2018



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**Frammistöðumat og starfsmannasamtöl**  
**Ávinningur og nýjar áherslur**

Ásta Björk Andersen Sveinsdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði  
Leiðbeinandi: Svala Guðmundsdóttir, Dósent

Viðskiptafræðideild  
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands  
Júní 2018

Frammistöðumat og starfsmannasamtöl.

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

© 2018 Ásta Björk Andersen Sveinsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2018

## Formáli

Ritgerðin “Frammistöðumat og starfsmannasamtöl” er 12 (ECTS) eininga lokaverkefni til BS gráðu á stjórnunarsviði Viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands. Svala Guðmundsdóttir er leiðbeinandi og þakka ég henni innilega fyrir að taka vel í hugmyndina þegar hún kviknaði ásamt því að sýna ólýsanlega þolinmæði í minn garð þegar ritgerðin dróst á langinn vegna fæðingar dóttur minnar, Hafðísar Bjarkar Garðarsdóttur.

Einnig vil ég vil ég þakka Brimari Aðalsteinssyni fyrir prófarkalestur og alla aðstoðina sem hann veitti mér í gegnum ritgerðina.

Stjórnendum fyrirtækjanna sem tóku þátt í rannsóknarvinnunni er ég ævinlega þakklát fyrir að gefa sér tíma til að veita mér viðtal um starfsmannasamtöl og frammistöðumat ásamt því að svara spurningum mínum eftir þeirra bestu vitund. Vil ég þakka þeim fyrir að taka vel á móti mér.

Verkefnið er tileinkað bróður mínum, Vilhjálmí Árna Sveinssyni, sem lést fyrir aldur fram þann 10. apríl 2016. Ég er honum ævinlega þakklát fyrir stuðning hans og hvatningu í öllu því sem ég hef tekið mér fyrir hendur. Fjölskyldu minni vill ég einnig þakka fyrir að hafa trú á mér, veita mér stuðning og aðstoð við vinnslu verkefnisins.

## Útdráttur

Þessi ritgerð fjallar um frammistöðumat og starfsmannasamtöl, ávinning þeirra og nýjar áherslur. Til þess að gera lesanda grein fyrir mikilvægi frammistöðumats og starfsmannasamtala hefst verkefnið á lýsingu á mannauðsstjórnun og því hvað felst í henni. Eftir það eru helstu aðferðir sem notaðar eru við vinnslu frammistöðumats og starfsmannasamtala kynntar.

Rannsóknin sjálf var framkvæmd með eigindlegri aðferð þar sem þrjú hálfopin viðtöl voru tekin við stjórnendur misstórra fyrirkæja á Íslandi. Viðtölin fóru fram á vinnustöðum viðmælanda þar sem rannsakandi hafði mælt sér mót við stjórnendur. Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna viðhorf þriggja stjórnenda til ávinnings af frammistöðumati og starfsmannasamtölum ásamt breyttum áherslum í þeim efnum.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að upplifun þriggja stjórnenda á frammistöðumati og starfsmannasamtölum er mjög mismunandi og einstaklingsbundin. Mismunandi er hvort stjórnendum finnist samtölin mikilvæg. Upplifun stjórnenda á breytingum sem litið hafa dagsins ljós síðustu ár er þó að mestu leyti góð.

# Efnisyfirlit

Formáli .....	3
Útdráttur .....	4
Efnisyfirlit .....	5
Myndaskrá .....	7
Töfluskrá.....	7
<b>1 Inngangur.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Fræðilegt yfirlit.....</b>	<b>9</b>
2.1 Mannauðsstjórnun .....	9
2.2 Mönnun .....	10
2.3 Þróun mannaúðs .....	11
2.4 Stjórnandinn .....	11
2.5 Starfsmannasamtöl.....	13
2.6 Markmiðasetning .....	14
2.7 Hvatning og umbun starfsmanna .....	15
2.8 Starfsþróun .....	16
2.9 Starfslýsing.....	18
2.10 Frammistöðustjórnun .....	18
2.11 Nýjar áherslur.....	19
2.12 Samskipti og líðan.....	20
2.13 Hæfileikar og styrkleikar .....	20
2.14 Möguleikar til vaxtar .....	21
2.15 Nám og þróun .....	22
2.16 Nýsköpun og framfarir .....	23
<b>3 Aðferðafræði.....</b>	<b>24</b>
3.1 Tilgangur og markmið .....	24
3.2 Rannsóknaraðferð .....	24
3.3 Takmarkanir .....	24
3.4 Viðmælendur .....	25
<b>4 Niðurstöður.....</b>	<b>27</b>
4.1 Frammistöðumat og starfsmannasamtöl .....	27

4.2	Framkvæmd .....	28
4.3	Nýjar áherslur.....	31
4.4	Ávinningur.....	33
5	Umræða .....	35
6	Lokaorð.....	37
	Heimildaskrá.....	38

## **Myndaskrá**

Mynd 1. Mannauðsstjórnun (Martocchio & Mondy, 2016) .....	10
Mynd 2. Starfspróunaráætlun .....	17

## **Töfluskra**

Tafla 1. Umbun starfsfólks .....	16
Tafla 2. Ávinningur starfspróunar .....	17
Tafla 3. Viðmælendur, fyrirtæki þeirra og staða. ....	26



## 1 Inngangur

Jafnvel þó að sýnt hafi verið fram á að frammistöðustjórnun og frammistöðumat séu ein af áhrifaríkustu leiðunum til að hámarka skilvirkni í rekstri fyrirtækja má sjá að ekki eru öll fyrirtæki sem sinna þessum málum af fullum krafti (*Capacent*, e.d.). Það er ekki langt síðan að fram komu efasemdir um tilgang frammistöðumats sem áttu rétt á sér (Gunnar Haugen, e.d.). Það skiptir hinsvegar öllu máli hvernig ferlið er framkvæmt og hversu mikið er lagt í það. Í rannsókn sem framkvæmd var árið 2012 af Arneyju Einarsdóttur, Ástu Bjarnadóttur, Katrínu Ólafsdóttur og Önnu K. Georgsdóttur, Cranet rannsóknin, kemur fram að 75% fyrirtækja og stofnana leitast frekar lítið, mjög lítið eða ekkert við að meta frammistöðu starfsmanna (2012). Segja má að þessar tölur komi á óvart miðað við mikilvægi þess að framkvæma frammistöðumat eins og sýnt hefur verið frammá. Ákveðnar aðferðir við gerðframmistöðumats virka ekki sem skyldi, stór hluti fyrirtækja bæði á Íslandi og í Bandaríkjunum nota þær aðferðir enn þann dag í dag en sem betur fer hafa verið að koma upp til sögunnar nýjar leiðir sem teljast áhrifaríkari (Jóhannes Stefánsson, 2015). Vegna þess hve umdeilt frammistöðumat er telur höfundur það verulega áhugavert að rannsaka nýjar áherslur og hvað mætti betur fara við framkvæmd þess í dag.

Ritgerð þessi skiptist í tvo hluta, fræðilegan hluta og rannsóknarhluta. Í fræðilega hlutanum verður fjallað um frammistöðustjórnun, frammistöðumat og starfsmannasamtöl. Farið verður yfir hlutverk stjórnanda við frammistöðustjórnun, mismunandi gerðir starfsmannasamtala og frammistöðumats þ.e. mismunandi aðferðir við framkvæmd ásamt því að skoða vel nýja aðferð sem sýnd hefur verið mikill áhugi.

Í seinni hluta þessarar ritgerðar er ítarlega farið í rannsóknina sem gerð var. Rannsóknin er eigindleg og var þannig framkvæmd að tekin voru þrjú hálfopin viðtöl við stjórnendur misstórra fyrirtækja hér á landi.

Leitast verður eftir svari við rannsóknarspurningunni:

Hver er upplifun stjórnanda á frammistöðumati og starfsmannasamtölum?

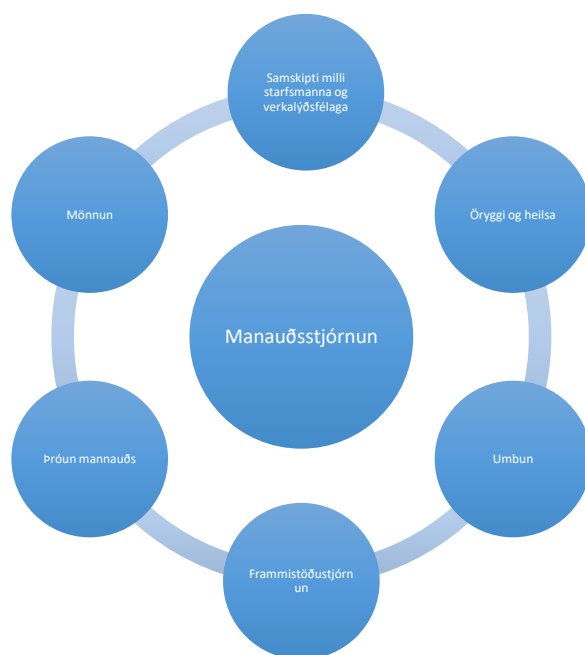
Að lokum verða niðurstöður kynntar og þær ræddar.

## 2 Fræðilegt yfirlit

### 2.1 Mannauðsstjórnun

Síðustu áratugi hafa orðið miklar breytingar á starfsmannamálum í fyrirtækjum. Áhersla á starfsmannamál hefur aukist mikið og fór fólk að tala um mannauðsstjórnun frekar en starfsmannastjórnun. Starfsmannamál áður fyrr fólust aðallega í því að reikna út og greiða laun, fylgjast með mætingu ásamt því að reikna hvað hver og einn starfsmaður átti mikið orlof (Friðrik Sophusson, 2002). Þetta eru að sjálfsögðu allt atriði sem enn í dag eru hluti af starfsmannamálum fyrirtækja en það hafa orðið breytingar. Í dag heyra þessi verkefni sem voru talin upp hér að framan oftast undir bókhalds- eða launadeild á meðan mannauðsdeildin hefur fengið önnur og viðameiri verkefni. Verkefni sem mannauðsdeildir fyrirtækja sinna eru yfirleitt í umsjón mannauðsstjóra. Skilgreiningar á mannauðsstjórnun eru misjafnar en í þessu verkefni mun mannauðsstjórnun vera skilgreind sem nýting á einstaklingum til þess að ná fram markmiðum og gildum fyrirtækja eða stofnana (Martocchio & Mondy, 2016). Það er margt sem felst í mannauðsstjórnun, oft er talað um sex atriði sem grundvöll þess aðmannauðsstjórnun sé árangursrík. Þessi sex atriði eru mönnun, þróun mannauðs, frammistöðustjórnun, umbun (e. compensation), öryggi og heilsa ásamt samskiptum milli starfsmanna og verkalýðsfélaga (Martocchio & Mondy, 2016).

Á mynd eitt má sjá þau sex atriði sem eru grundvöllur þess að mannauðsstjórnun sé árangursrík.



**Mynd 1. Mannauðsstjórnun (Martocchio & Mondy, 2016).**

Segja má að mannauðsstjórnun feli í sér mörg og mikilvæg atriði líkt og talin voru upp hér að ofan. Starfsmannasamtöl eru eitt af þeim atriðum sem hafa orðið mun algengari með þróun mannauðsstjórnunar. Mannauðsstjórnun spilar því stórt hlutverk í frammistöðu fyrirtækis, segja má að mannauðsstjórnun sé mikilvægur liður í velgengni fyrirtækja (De wang & Niu, 2010).

## 2.2 Mönnun

Mönnun er það ferli kallað sem sér til þess að það sé alltaf viðeigandi fjöldi starfsmanna í vinnu með rétta hæfni fyrir hvert og eitt starf svo markmið fyrirtækisins náist. Mönnun felur í sér nokkra þætti sem mikilvægt er að skoða og vinna vel svo allt gangi eins og það á að gera. Þessir þættir eru: Greining á störfum, þ.e. finna út hversu hæfur starfsmaðurinn þarf að vera fyrir tiltekið starf. Áætlanagerð (e. Human resource planning), ferlið sem fylgir því að sjá til þess að allt gangi upp með þá starfsmenn sem tengjast fyrirtækinu. Nýliðun, þ.e. að fanga athygli þeirra einstaklinga sem eru með rétta hæfni fyrir viðeigandi starf og fá þá til að sækja um. Síðasti en ekki sísti þátturinn er val á starfsmönnum í starfið sem er laust, mikilvægt er að velja réttasta og hæfasta

einstaklinginn í starfið (Martocchio & Mondy, 2016). Segja má að með þessa fjóra þætti að leiðarljósi geti fyrirtæki hámarkað framlegð hvers starfsmanns.

### **2.3 Þróun mannauðs**

Þróun mannauðs er mikilvægt ferli í mannauðsstjórnun. Í þessu ferli felst meðal annars þjálfun starfsfólks og það að leyfa starfsfólki að þróast í starfi sínu. Mikilvægt er að þjálfar starfsfólk svo það hafi þekkingu og kunnáttu til að sinna starfi sínu sem allra best. Mikilvægt er einnig að starfsfólk hafi tækifæri til þess að vaxa og dafna í starfi sínu (Dunlap, 2015). Eftirfarandi fjórir þættir skipta miklu máli í þróun mannauðs samkvæmt Martocchio og Mondy (2016). Þessir þættir eru: 1) Þróun mannauðs þar sem fjallað er um frammistöðumat sem felst í því að meta hæfni starfsmanns. 2) Hvatning og umbun er atriði sem felur í sér að umbuna starfsfólki fyrir vel unnið starf. Umbunin getur verið í ýmsu formi s.s. peningar, frídagar eða annað. Mikilvægt er að störf fyrirtækisins séu unnin vel svo að markmið fyrirtækisins náist, þetta er einungis hægt með hæfu starfsfólki sem vinnur störf sín á réttan hátt. 3) Öryggi og heilsa felur í sér að vernda starfsfólk fyrir slysum sem verða af völdum vinnu ásamt því að tryggja sem heilsusamlegastan vinnustað. Þetta atriði er mjög mikilvægt, því betur sem starfsfólki líður í vinnunni því betri er framlegðin sem veldur því að markmið fyrirtækisins nást frekar. 4) Samskipti milli starfsmanna og verkalýðsfélaga er þáttur sem sér til þess að rétt sé farið með réttindi starfsmanna. Mikilvægt er að fyrirtækin viðurkenni samskipti sem fara í gegnum verkalýðsfélög. Þetta er þáttur sem er samkvæmt lögum skilyrði að sé í lagi. Með þessum þáttum geta fyrirtæki séð til þess að starfsfólki líði vel í vinnunni sem skilar því að starfið sé unnið eftir bestu getu starfsmannsins. Með þessu eykst framlegð fyrirtækja og líklegra er að markmið náist.

### **2.4 Stjórnandinn**

Ekki eru allir sammála um það hvað einkennir góðan stjórnanda. Góður stjórnandi þarf að búa yfir fjölbreyttum eiginleikum, allt frá skipulagshæfni og verkefnastjórnun til getu til miðlunar upplýsinga og til hvatningar (Arna Pálsdóttir, 2012). Ingrid Kuhlman (2011) telur þó afar sjaldgæft að fólk sé fætt góðir stjórnendur heldur vill hún meina að það að vera góður stjórnandi sé áunnin hæfileiki sem næst í gegnum ákveðið lærdómsferli. Góðir stjórnendur þurfa að vera hæfir á öllum sviðum stjórnunar og því er mikilvægt að líta á starf stjórnandans í sem víðustu samhengi. Mikilvægast er að störf stjórnanda skili

hámarksárangri. Sigurður Ragnarsson (1999) segir starf stjórnandans skiptast upp í fimm mismunandi flokka, þessir flokkar eru; Hæfni í gerð áætlana – stjórnandi þarf að búa yfir þeim hæfileikum að geta sett skýr markmið og í framhaldi af því setja raunhæfar tímaáætlanir. Einnig er mikilvægt að geta metið forgangsröðun, s.s. áttað sig á því hvaða verkefni eru mikilvægari en önnur. Hæfni í skipulagningu – mikilvægt er að átta sig á því hvernig best er að nýta starfsfólk á sem árangursríkastan hátt svo að sett markmið náist. Svo þetta náist þarf að skipuleggja vel og deila ábyrgð niður á starfsfólk. Góður stjórnandi á að geta áttað sig á því hvaða starfsmaður hentar hverju verkefni fyrir sig. Hæfni í verkstjórnun – góður stjórnandi þarf að setja skýrar línur varðandi væntingar um frammistöðu starfsfólks ásamt því að veita til þess nauðsynlegan stuðning. Mikilvægt er að stjórnandinn noti viðeigandi aðferðir við að fylgja framgangi verkefna. Hæfni í mannlegum samskiptum – stjórnandi þarf að geta talað við starfsfólk sitt á viðeigandi hátt. Hann þarf að geta komið skilaboðum og hugmyndum á framfæri á skilmerkilegan og skýran hátt. Ef að skilaboðin eru munnleg skiptir máli með hvaða tón þau eru sögð og fleira. Forðast skal skipunartón og eins skal forðast að tala niður til starfsfólks. Mikilvægt er að stjórnandi geti hrósað starfsfólki sínu ásamt því að virða skoðanir þess. Þekking og meðhöndlun þekkingar – góður stjórnandi býr yfir mikilli þekkingu og meðhöndlar hana rétt. Í nútíma umhverfi fyrirtækja er þekking mikilvægur þáttur í þróun fyrirtækja. Stjórnendur þurfa því að vera vakandi fyrir nýrri þekkingu og vera tilbúnir til að kynna sér og tileinka sér hana (MBL, 1999).

Þessir fimm flokkar eru ekki þeir einu sem fræðimenn telja mikilvæga. Ingrid Kuhlman (2011) telur flokkana vera tíu. Þeir eru; Samskiptafærni, þar sem mikilvægt er að vera góður í mannlegum samskiptum svo öll verkefni gangi upp. Sjálfsþekking, að þekkja eigin styrkleika og takmarkanir. Frumkvæði, góður stjórnandi leitar af tækifærum og nýtir sér þau. Ábyrgð, mikilvægt að stjórnendur standi við skuldbindingar og gefin loforð. Lausnamiðuð hugsun, gera þarf ráð fyrir að hindranir verði á veginum án þess þó að það dragi úr jákvæðu hugarfari. Umboð til athafna, mikilvægt er fela öðrum ábyrgð verkefna. Að vera í þjónustuhlutverki, góður stjórnandi hefur tilhneigingu til að þjóna öðrum og veita starfsfólki tækifæri til að vaxa og ná árangri. Góð fyrirmynd, setja þarf gott fordæmi sem aðrir starfsmenn eru tilbúnir að fylgja. Að komast að kjarnanum, leita að rót vandamála og skilja aðalatriði frá aukaatriðum og síðast en ekki síst forgangsröðun, vera með á hreinu hvað það er sem skiptir mestu máli frekar en annað.

Sjá má að flokkar bæði Sigurðar og Kuhlman hafa sömu meginatriði í kjarna sínum. Það má því segja að það sé ekki einfalt að vera stjórnandi og alls ekki eitthvað sem einstaklingar fæðast með. Það að vera góður stjórnandi er eitthvað sem þarf að viðhalda með stanslausri vinnu og þróun (Ingrid Kuhlman, 2011).

## 2.5 Starfsmannasamtöl

Starfsmannasamtal er reglulegt samtal milli starfsmanns og yfirmanns þar sem rædd eru málefni sem snúa að starfsumhverfi ásamt starfinu sjálfu. Starfsmannasamtöl eru ekki ætluð til launahækkana heldur aðeins til starfsþróunar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003). Ástæðan fyrir þessu er sú að upp getur komið ágreiningur um laun og því missir viðtalið marks og önnur málefni verða ekki rædd. Mikilvægt er því að hafa sérstök launaviðtöl sem oft koma í framhaldi af starfsmannasamtali (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004). Markmiðið með samtölum sem þessum eru fjölþætt: Tryggja þarf að markmiðum fyrirtækisins sé fylgt með réttum vinnubrögðum, að tengsl milli starfsmanns og yfirmanns séu traust, að ræddir séu styrkleikar og veikleikar starfsmannsins ásamt því að ræða framtíðar markmið, þ.e.a.s. starfsþróun. Starfsmannasamtöl eru unnin þannig að bæði starfsmaður og yfirmaður undirbúa sig undir samtalið. Starfsmaður fær undirbúningsblað þar sem fram koma atriði sem hann þarf að hafa hugleitt áður en komið er inn í samtalið (MBL, 1990). Mikilvægt er að báðir aðilar séu vel undirbúnir fyrir viðtalið svo ekki komi til þess að annar hvor aðilinn fái leið á samtalinu og sjái ekki tilgang með því að framkvæma það aftur (Gylfi Dalmann, 2003). Starfsmannasamtöl eru orðin hluti af menningu fyrirtækja eins og sjá má í Cranet rannsókninni sem Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna Klara Georgsdóttir framkvæmdu árið 2012, þar má sjá að 89% starfsmanna sem tóku þátt segja að starfsmannasamtöl fari fram innan fyrirtækisins sem þeir vinna hjá.

Mismunandi er hvernig og hversu oft starfsmannasamtöl eru framkvæmd og jafnframt er mismunandi hversu mikil eftirfylgni og vinna er lögð í að vinna úr gögnum samtalanna. Þetta eru atriði sem breyst hafa á síðustu árum. Flestir mannauðsstjórar hafa verið hlynntir því að starfsmannasamtöl skuli vera framkvæmd einu sinni á ári eða annað hvert ár (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003). Aftur á móti hefur það komið í ljós að mannauðsstjórum finnast starfsmannasamtölin ekki skila þeim árangri sem ætlast er til (Baker, 2013). Fram hefur komið ákveðin gagnrýni á að starfsmannasamtöl séu

einungis framkvæmd einu sinni á ári eða annað hvert ár og að það skili ekki nægum ávinningi. Starfsmönnum þykja samtölin stressandi, erfið og neikvæð (Baker, 2013). Endurgjöf, sem er mikilvægur hluti af starfsmannasamtali, er hinsvegar alveg nauðsynleg og því er mikilvægt að fyrirtæki einbeiti sér að því að gera starfsmannasamtölin þannig að ávinningur af þeim sé sem mestur. Samkvæmt Tim Baker (2013) er mikilvægt að endurgjöfin sem fram fer í starfsmannasamtölum sé gagnvirk og stanslaust í þróun. Starfsmannasamtöl eru breytileg eins og flest innan atvinnumarkaðarins. Samtöl þessi hafa verið mikið í umræðunni síðustu ár og hafa sum fyrirtæki tekið upp á því að breyta formi og tíðni þessara samtala, mismikið þó (Baker, 2013).

## **2.6 Markmiðasetning**

Markmiðasetning er oft á tíðum þáttur í reglulegum starfsmannasamtölum og frammistöðumati. Markmiðasetning er aðferð til þess að ná settum markmiðum. Þessi aðferð er mikilvæg svo að hægt sé að fá langtímasýn ásamt skammtíma hvatningu þegar kemur að ákveðnu verkefni (Mindtools, e.d.). Í markmiðasetningu er mikilvægt að átta sig á því hvað það er sem þarf að vinna í, skoða heildarmyndina, skilgreina þarfir og setja markmið. Þegar því er lokið er næsta skref að brjóta verkefnin niður í smærri markmið svo raunhæft sé að ná þeim. Síðast en ekki sýst þarf að skipuleggja og byrja að vinna í markmiðunum (Mindtools, e.d.). Svo að markmið flokkist sem góð markmið verða þau að vera sértæk og mælanleg, til dæmis í tíma. Ef markmiðið er ekki nægilega skýrt verður erfiðara að ná því. Kuhlman hefur skilgreint nokkur skref í góðri markmiðasetningu. Þessi skref eru; Ákveði tímamörk – með því að setja tímamörk við markmiðasetningu þá skuldbindum við okkur og einnig er mikil hvatning í því. Án tímamarka er freistandi að fresta þessum ákveðna hlut. Mikilvægt er samt sem áður að tímamörkin séu raunhæf. Breyta litlu í einu – mikilvægt er að taka stórar breytingar í skrefum. Því stærri sem breytingar eru þeim mun líklegra er að mistök eigi sér stað. Það er því betra að einbeita sér að minni breytingum í einu. Raunhæf markmið – til þess að sett markmið náist er mikilvægt að hafa þau raunhæf. Markmiðin þurfa að vera krefjandi, alls ekki of auðveld eða of erfið. Sjálfsagi og þrautseigja – til þess að markmið gangi upp er mikilvægt að hafa sjálfsaga, þrautseigju og viljastyrk. Horfa fram á við – með því að ímynda okkur lokaárangurinn eykst vilji okkar og trú á því að við náum að

klára markmiðið (Kuhlman, I, 2002). Allt eru þetta þættir sem við verðum að einblína á svo að markmiðin gangi upp.

Hluti af þeim þáttum sem að Ingrid Kuhlman talar um eru einnig hluti af þekktu markmiðasetningakerfi. Þetta kerfi kallast SMART og er kerfi sem mikið hefur verið notað sem leiðarljós að árangursríkri markmiðasetningu. SMART er aðferð sem miðar að því að einstaklingur setji sér markmið sem eru sértæk, mælanleg, athafnamiðuð, raunhæf og síðast en ekki síst tímasett (Marín Manda, 2014).

## 2.7 Hvatning og umbun starfsmanna

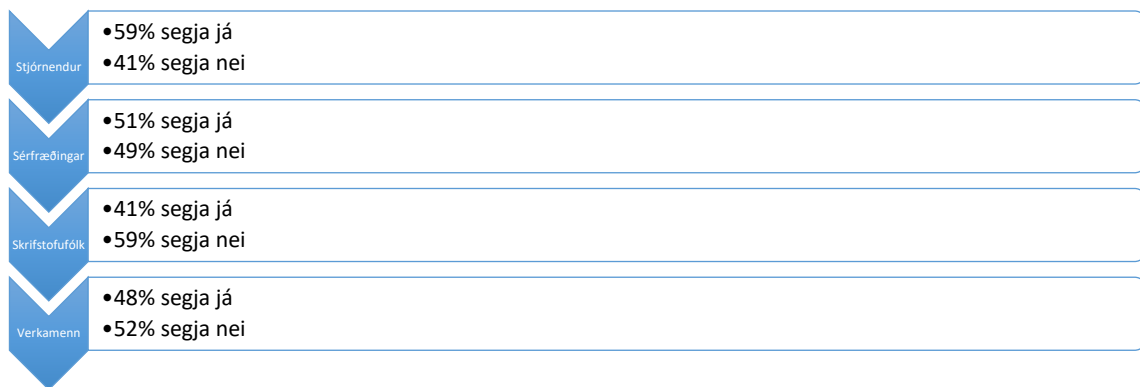
Hvatning og umbun er eitt af því sem skiptir höfuðmáli á vinnustöðum. Hún getur skapað mikla starfsánægju og þar með smitað út frá sér. Mikilvægt er að einstaklingar viti hvernig þeir eru að standa sig. Birtingamynd hvatningar kemur fram í viðhorfum, hugsun og hegðun. Þeir sem eru ánægðir eru líklegri til að standa sig betur og þar með skila meiri framlegð (Þekkingamiðlun, e.d.). Ýmsar aðferðir eru notaðar til þess að hvetja starfsfólk til dáða. Þessar aðferðir eru auðvitað misgóðar og er mikilvægt að finna hvað hentar hverju sinni. Umbun er hluti af hvatningu starfsmanna, segja má að þetta sé mikilvægur hluti í hvatningu en mikilvægt er þó að nota hann rétt. Umbun missir marks ef starfsmanni er umbunað án þess að hafa til hennar unnið. Það þarf því að velja rétta hluti til að umbuna fyrir. Þó svo að umbun sé mikilvægur og góður partur af hvatningu þá má samt sem áður alls ekki ofnota hana, ef hún er of mikil er hún nánast jafn slæm og engin umbun. Tryggja þarf að árangur sé nægilega viðurkenndur. Frammistaða starfsmanna vill oft gleymast í stórum fyrirtækjum, starfsfólk þarf að finna fyrir því að starfið sem það vinnur sé metið til verðleika. Hluti af hvatningu er að veita stuðning. Yfirmenn þurfa að vera með það á hreinu að veita eigi stuðning þegar hans er þörf. Mikilvægt er að starfsmenn upplifi að það sé í lagi að leita eftir stuðningi, gott er að hvetja starfsfólk sitt til þess að leita eftir viðeigandi stuðningi og aðstoð. Endurgjöf er annar þáttur sem er mikilvægur til að bæta frammistöðu í framtíðinni. Hún virkar best þegar að hún kemur strax í kjölfar þess sem gert er, endurgjöfin þarf að tengjast verkefninu og gefa vísbendingu um það hvernig starfsmaður getur bætt sig ef þess er þörf. Forðast skal að veita neikvæða endurgjöf án þess að henni fylgi leiðbeiningar um það hvernig hægt er að laga það sem laga þarf. (Fjármálaráðuneytið e.d.). Þau atriði sem



hefur verið farið yfir hér að ofan eru einungis brotabrot af þeim hvatningum sem hægt er að nota í fyrirtækjum.

Í Cranet rannsókninni sem framkvæmd var árið 2012 kemur fram að 59% stjórnenda segjast fá umbun í formi hlutdeildar í hagræðingu, hlutdeildar í hagnaði, hlutabréfakaupum, sveigjanlegum hlunnindum, breytilegum launum eftir frammistöðu, hvatagreiðslum í ljósi einstaklingsmarkmiða og frammistöðu í að ná þeim eða hvatagreiðslum sem ráðast af frammistöðu hóps eða deildar. 51% sérfræðinga segjast fá umbun í einhverju af þeim formum sem nefnd voru hér á undan, 41% skrifstofufólks og 48% verkafólks. Í töflu eitt má sjá hvernig hlutfallsleg skipting er í sambandi við umbun starfsfólks.

**Tafla 1. Umbun starfsfólks**



Á þessari rannsókn má sjá að það er mjög mismunandi eftir starfshópum hvort og hvernig umbun þeir fá. Líklega getur verið að skrifstofufólk fái annars konar umbun heldur en verkamenn til dæmis. Mikilvægt er að yfirmenn séu með það á hreinu að umbun skiptir miklu máli svo að starfsmönnum líði vel í starfi sínu og vinni það vel. Þessir hlutir eru þættir sem gott væri að ræða í starfsmannaviðtölum.

## 2.8 Starfsþróun

Hluti af umræðuefni starfsmannasamtala er oft á tíðum starfsþróun. Starfsþróun er ferli til að auka færni starfsmanns. Starfsþróun getur eflt færni og þekkingu starfsmanns sem síðar meir getur leitt til stöðuhækkunar og jafnvel launahækkunar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, e.d.). Starfsþróun felur í sér reglulega endurmenntun og þjálfun. Starfsþróun er verkefni sem þarf að vinnast af starfsmanni og stjórnanda í sameiningu.

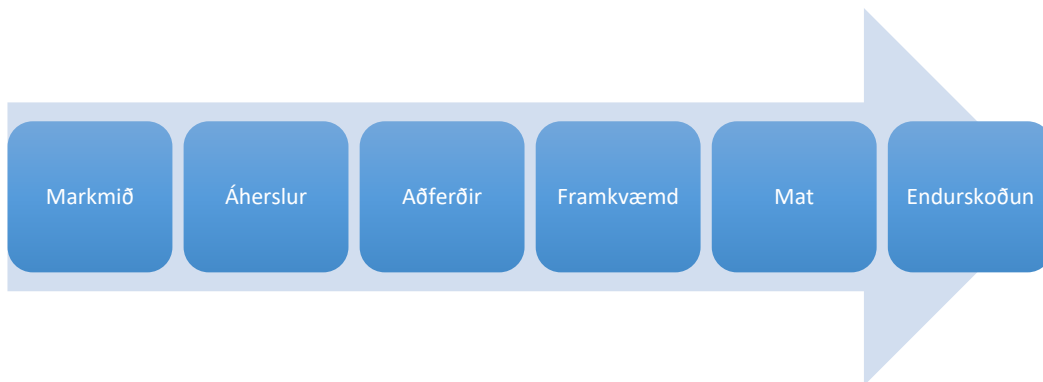
Ávinningur starfsþróunar er tvíþættur, annarsvegar fyrir fyrirtækið og hinsvegar fyrir starfsfólk fyrirtækisins eins og sjá má í töflu tvö (Starfsmennt fræðslusetur, e.d.).

Tafla 2. Ávinningur starfsþróunar



Ávinningurinn fyrir fyrirtækið er aukin tryggð við starfsfólk, með aukinni tryggð starfsfólks minnkar starfsmannaveltan og gæði og árangur hvers starfsmanns aukast sem veldur því að framlegð fyrirtækisins eykst. Ávinningur starfsmannsins er sá að starfsánægja hans eykst, starfsmaðurinn öðlast aukna færni og þekkingu í starfi sem skapa honum aukin tækifæri á vinnumarkaði.

Fyrirtæki geta hámarkað ávinning af starfsþróun með starfsþróunarstefnu og áætlun um hvernig eigi að framkvæma hana. Mikilvægt er að menntun og þjálfun starfsfólks sé í samræmi við stefnu og markmið fyrirtækisins. Gott er fyrir fyrirtæki að hafa þau atriði sem mynd tvö sýnir í huga þegar kemur að því að móta starfsþróunaráætlun:



Mynd 2. Starfsþróunaráætlun

Starfsþróunaráætlun getur falið í sér eftirfarandi atriði; Markmið og áskoranir vinnustaðar. Hverjar áherslur eiga að vera þegar kemur að þekkingu og færni starfsmanna. Hvaða aðferðir skal nota til starfsþróunar. Hvernig skal framkvæma áætæunina, hverjir bera ábyrgð á ákveðnum aðgerðum, hvernig greining er mikilvæg og eins hvernig er forgangsraðað ásamt kostnaðaráætlun. Hvernig skal framkvæma mat á

virgni og árangri. Hvenær skal endurskoða starfsþróunráætlunina og hverjir taka þátt í þeirri vinnu. Með góðri starfsþróunaráætlun tryggir fyrirtækið að það hafi starfsfólk í vinnu sem býr yfir þeirri hæfni sem nauðsynleg er til að ná markmiðum á skilvirkan hátt (Starfsmennt fræðslusetur, e.d.).

## **2.9 Starfslýsing**

Mikilvægt er að það sé til skýr starfslýsing á öllum störfum fyrirtækja. Starfslýsing á að vera víðtæk og skrifleg yfirlýsing um ákveðið starf sem oft á tíðum er byggð á niðurstöðum starfsþróunar. Starfslýsingin á að innihalda vinnuskilyrði, skyldur og almennt um tilgang og þá ábyrgð sem starfsmaður hefur og á að uppfylla (Business dictionary, e.d.).

Í starfsmannasamtölum eru sett markmið, oft á tíðum í samræmi við starfslýsingu, fyrir starfsmann til að ná. Starfsmaður leggur mat á eigin frammistöðu og útskýrir afhverju markmið síðasta árs náðust ekki og hvað það er sem mætti betur fara (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2004).

## **2.10 Frammistöðustjórnun**

Frammistöðustjórnun er ákveðið ferli innan starfsmannasamtala. Aðalmarkmiðið með frammistöðustjórnun er að bæta frammistöðu fyrirtækisins í heild ásamt frammistöðu starfsmannsins (Martocchio og Mondy, 2016). Innan frammistöðustjórnunar eru margir þættir sem mikilvægt er að skoða, svo sem frammistöðumat, umbunar kerfi, þjálfun starfsfólks og fleira (Biron, Farndale og Paauwe, 2011). Við framkvæmd frammistöðustjórnunar er aðaláherslan aðallega lögð á nokkra hluti: Að skipuleggja vinnu ásamt því að skilgreina væntingar, meta stöðugt frammistöðu starfsmannsins, þróa getu til þess að framkvæma ákveðin verkefni rétt, gefa starfsmanni reglulega einkunn sem á við frammistöðu ásamt því að umbuna samkvæmt þeirri einkunn sem starfsmanni er gefin (U.S. office of personnel management, e.d.).

Ekki er til neitt eitt fullkomið frammistöðumat og því ljóst að mat sem þetta er ekki framkvæmt eins á öllum vinnustöðum. Mikilvægt er að aðlaga frammistöðumat að markmiðum og umfangi fyrirtækisins en þó þarf að hafa í huga að framkvæma öll mötin eins innan sömu deildar. Það er mikilvægt til þess að eftirvinna úr upplýsingum samtalanna skili ávinningi (Martocchio og Mondy, 2016).

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að skipuleggja vel hvað það er sem þarf að vinna, hvernig það skal unnið ásamt því að skilgreina vel hvað er markmiðið að komi út úr þeirri vinnu. Þetta eru atriði sem að fyrirtæki sem skila árangri eru með á hreinu. Gott er fyrir fyrirtæki að leyfa starfsmönnum sínum að taka þátt í þessari skipulagningu svo þeir skilji vel hver markmiðin eru og geti þannig framkvæmt vinnuna rétt (U.S. office of personnel management, e.d.).

Að meta frammistöðu starfsmanns er annar þáttur sem er mikilvægur þegar kemur að frammistöðustjórnun. Í því felst að mæla reglulega frammistöðu starfsmanns eða hópa og gefa þeim endurgjöf á það hvernig er að ganga. Með þessum hætti geta fyrirtæki komið í veg fyrir það að starfsfólk sem ekki sinnir sinni vinnu nægilega vel sé flutt í annað starf sem hentar hæfileikum þess betur eða einfaldlega látið það starfsfólk fara (U.S. office of personnel management, e.d.).

Það að þróa getu til þess að framkvæma ákveðin störf felur í sér að veita starfsmönnum þá þjálfun sem þeir þurfa til þess að geta framkvæmt starfið rétt og samkvæmt markmiðum. Með réttri þjálfun getur sjálfsöryggi og framlegð starfsmanna aukist til muna. Það getur skapað tækifæri fyrir fyrirtæki að huga vel að þessum þætti, tækifæri til þess að átta sig betur á þeim þörfum sem eru fyrirtækinu nauðsynleg.

Einkunnagjöf, einnig kallað frammistöðumat, er þáttur sem felur í sér, eins og nafnið gefur til kynna, að gefa starfsmanni einkunn fyrir vinnu sína. Þetta gerir fyrirtækjum kleift að átta sig á því hvaða starfsmenn eru þeirra bestu og nauðsynlegustu.

## **2.11 Nýjar áherslur**

Til þess að koma til móts við þá gagnrýni sem fram hefur komið á þá leið að taka viðtöl aðeins einu sinni á ári og eins þá kenningu um að starfsmannasamtöl eru í flestum fyrirtækjum ekki að skila neinum eða litlum ávinningi, hefur Tim Baker þróað nýja leið við framkvæmd starfsmannasamtala. Áhugavert er að skoða þessa nýju leið betur þar sem aukist hefur að fyrirtæki á Íslandi séu að nota hana eða séu með það í plönnum næstu ára að nota hana (N1, 2014). Hann leggur upp með það að það séu fimm starfsmannasamtöl á sex mánaða tímabili sem öll hafa sitt þema.

Aðferð Tim Bakers felst í svokölluðum snerpusamtölum. Í byrjun hvers samtals er farið yfir markmið síðasta samtals og hvernig það hefur gengið. Þessi samtöl eru 15 mínútur þar sem tekið er fyrir eitt ákveðið þema eins og áður kom fram. Þemu þessara

samtala eru samskipti og líðan, hæfileikar og styrkleikar, möguleikar til vaxtar, þjálfun og þróun og nýsköpun og framfarir (Baker, 2013).

## **2.12 Samskipti og líðan**

Samskipti og líðan er fyrsta samtalið af þeim fimm sem að Tim Baker leggur upp með. Í þessu samtali er fjallað um líðan á vinnustað, samskipti og starfsánægju. Starfsánægja og líðan starfsfólks getur verið mismunandi þrátt fyrir að vinna á sama vinnustaðnum og jafnvel innan sama teymisins (Baker, 2013). Fyrsta samtalið er framkvæmt til þess að koma af stað jákvæðum breytingum á vinnustaðnum, sérstaklega í tengslum við starfsánægju. Ef samtalið er rétt framkvæmt og vel unnið úr því þá skapar það jákvæðari vinnustað ásamt því að það getur aukið framlegð, minnkað einelti og skapað mikla vellíðan starfsmanna (Friðrikka Geirsdóttir, 2015). Í þessu samtali leggur Tim Baker upp með ákveðnar spurningar en þær þær geta verið mismunandi milli fyrirtækja. Sem dæmi um spurningu sem spurt yrði um í þessu samtali má nefna “Hvernig metur þú starfsánægju þína á skalanum 1-10?”. Mikilvægt er að fylgja hverri og einni spurningu eftir með annarri spurningu, til dæmis “Hver er ástæðan fyrir því að þú gefur starfsánægju þinni þessa einkunn?”. Þetta verður til þess að starfsmaðurinn þarf að rökstyðja svar sitt sem gefur yfirmanni ennþá betri sýn á líðan starfsmannsins. Önnur spurning sem Tim telur vera mikilvæga í þessu samtali er “Hvernig myndir þú meta samskipti þín við aðra starfsmenn í þínu teymi/deild á skalanum 1-10?”. Eins og áður er þeirri spurningu fylgt eftir með annarri spurningu sem gefur starfsmanni færi á að rökstyðja svar sitt (Baker, 2013). Þegar farið hefur verið í þetta samtal með öllum starfsmönnum geta mannauðsdeildir tekið út skýrslu sem nýtist þeim í að fá heildarmynd af samskiptum og líðan starfsmanna. Þetta hjálpar fyrirtækjum að nýta kosti einnar deildar til að laga galla annarrar deildar (Baker, 2013).

## **2.13 Hæfileikar og styrkleikar**

Annað viðtalið er viðtal með þemanu hæfileikar og styrkleikar. Þetta viðtal er ætlað til þess að beita hæfileikum og styrkleikum hvers og eins starfsmanns á réttan hátt (Baker, 2013). Mikilvægt er að hafa jákvæðni í huga þegar að starfsmannasamtölum kemur, jákvæðni á vinnustað er hluti af jákvæðri vinnusálfræði sem hefur orðið vinsæl hér á landi á síðustu árum (Hamingjuvísir, e.d.; Auðna, e.d.; Baker, 2013). Mikilvægt er að starfsmaðurinn komi vel undirbúinn í þetta samtal og hafi íhugað fyrir samtalið hverjir

styrkleikar hans eru. Það hljómar eflaust erfitt fyrir marga en mikilvægt er það þó. Það að starfsmaðurinn komi vel undirbúinn hjálpar til við að ræða það hvort að styrkleikar og hæfileikar starfsmannsins nýtist jafnvel betur í annarri stöðu en hann er í dag (Baker, 2013). Spurningar sem Tim Baker telur mikilvægar í þessu samtali eru til dæmis “Hvaða verkefni eru það sem þú nýtur best í starfi þínu?”, “Hvernig getum við unnið saman til þess að verða þér út um fleiri tækifæri til að gera það sem þú nýtur best?”. Í kjölfar þessara spurninga þá er mikilvægt fyrir starfsmanninn að fá að rökstyðja svar sitt eins og í fyrra samtali (Baker, 2013). Það eru alls ekki allir hæfir í hvaða starf sem er, einstaklingur sem er góður í einum ákveðnum hlut þarf ekki að vera góður stjórnandi til dæmis. 82% fyrirtækja mistekst það að velja hæfasta starfsmanninn í störf sín, því er mikilvægt fyrir fyrirtæki að nýta þetta samtali í að finna rétta starfsmanninn í rétta starfið til að hámarka framlegð fyrirtækisins (Adkins, 2015). Í kjölfar þessa samtals er mikilvægt að fyrirtækin skoði vel hvað það er sem þau geta gert til þess að hafa hæfasta starfsfólkið í viðeigandi störfum. Það eru nokkrir hlutir sem fyrirtækin þurfa að íhuga, svo sem flutningur milli starfa, þar sem starfsmaður er fluttur í starf sem er viðeigandi fyrir hann miðað við hans hæfileika og styrkleika ásamt hvatningu í starfi þar sem starfsmaður er hvattur áfram með því að fela honum meiri ábyrgð og breytileika í starfi.

## **2.14 Möguleikar til vaxtar**

Þriðja samtalið er samtali sem felur í sér möguleika til vaxtar, það samtali er ætlað til bætingar á frammistöðu. Mikilvægt er að bæði starfsmaður og yfirmaður undirbúi sig undir þetta viðtali sem og önnur svo það skili sem bestum árangri. Það eru fjórir þættir sem Tim Baker (2013) vill meina að séu mikilvægir fyrir yfirmann að íhuga fyrir þetta ákveðna samtali. Þekking á frammistöðu starfsmanns, getur komið frá öðrum starfsmönnum eða jafnvel frá reglulegum samtölum við starfsmanninn á vinnustað. Að hafa ákveðin dæmi tilbúin ef að hann ætlar að benda starfsmanninum á að hann standi sig ekki nógu vel í einhverjum ákveðnum hlut. Tímasetning og staðseting á viðtalinu, það að velja rétta staðinn getur skipt miklu máli, tími og staðsetning, þurfa að henta bæði starfsmanni og yfirmanni. Fyrirfram ákveðnar spurningar er annar þáttur sem að Tim Baker nefnir í sambandi við þetta ákveðna samtali, hann segir það mikilvægt að spurningarnar séu þannig að starfsmaður hafi tækifæri til þess að útskýra, þ.e. að þær byrji til dæmis á hversvegna, hvað, hvenær eða hvernig. Síðasti þátturinn er svo loks

hugarfar, það getur verið lykilþáttur í samtali sem þessu, mikilvægt er að hafa opinn huga ásamt því að sýna virðingu. Spurningarnar í þessu samtali þurfa að vera opnar. Sem dæmi um fyrstu spurningu má nefna: “Í hvaða hlutverki telur þú þig hafa besta tækifærið til þess að vaxa?”. Með því að hafa spurninguna svona opna þá fær starfsmaðurinn tækifæri til þess að rökstyðja svar sitt eins og nefnt var hér að ofan. Ef starfsmaðurinn upplifir það þannig að hann sé ekki að eiga möguleika á því að vaxa í ákveðnu hlutverki þá er gott fyrir yfirmann að spyrja: “Hvað getum við gert til þess að bæta frammistöðuna?”.

Eins og í öllum öðrum starfsmannasamtölum, sama hvaða þema er tekið fyrir, er mikilvægt að vinna úr upplýsingunum sem fram koma ásamt því að fylgja þeim eftir (Baker, 2013).

## **2.15 Nám og þróun**

Fjórða samtalið í fimm þema greiningunni að hætti Tim Baker (2013) er samtal með þemanu nám og þróun. Í þessu samtali er rætt um bæði nám og þróun starfsmannsins. Hluti af námi fer fram með þjálfun þar sem átt er við þau atriði sem starfsmaðurinn hefur þörf á að fá meiri eða betri þjálfun í. Þjálfun fer fram þannig að aðili miðlar þekkingu sinni á einhverjum ákveðnum hlut. Oftast er það aðili sem er sérfræðingur sem sér um þjálfunina (Martocchio og Mondy, 2016). Nám getur farið fram á ýmsa vegu, allt frá þjálfun starfsmannsins eins og talað er um hér að ofan og niður í það að starfsmaður fylgist með öðrum starfsmanni gera þann tiltekna hlut sem hann þarf að læra betur. Samkvæmt Tim Baker (2013) eru þrjár leiðir til að nálgast nám og þróun vel. Það er með tæknilegri nálgun, þar sem starfsmaðurinn er þjálfður upp í að hafa þekkingu og hæfileika í því starfi sem hann sinnir í dag ásamt framtíðarstarfi. Þetta er lang þekktasta þjálfunar leiðin. Persónuleg nálgun er það þegar þjálfunin er byggð á því að gera starfsmanninn sjálfan betri sem persónu. Talið er að með því að gera starfsmanninn betra eintak af sjálfum sér þá framkvæmi hann starf sitt betur. Þriðju og síðustu leiðina má kalla vandamála nálgunina. Þessi nálgun er oft vanrækt í starfsmannasamtölum. Þessi nálgun miðar að því að vinna í óvæntum eða óvenjulegum vandamálum sem upp koma í starfi starfsmannsins. Tim Baker (2013) vill meina að besta leiðin sé að sameina þessar þrjár nálganir í eina og þannig nota þær allar saman í starfsmannasamtölum. Í samtali sem þessu er mikilvægt að velja réttar spurningar miðað við starfsmanninn. Ef

markmiðið er að bæta frammistöðu starfsmannsins þá eru spurningar sem þessar “er hægt að laga verkferla til þess að bæta útkomu?” eða “er allt til staðar til þess að framkvæma verkefnið?” gagnlegar. Með þessum spurningum fær yfirmaðurinn tækifæri til þess að koma að öðrum mikilvægum þáttum sem gagnast til þess að bæta frammistöðu. Eins er gott að komast að því hvar starfsmanninum finnst hann ekki standa vel, í hverju hann vill fá þjálfun og svo framvegis.

## **2.16 Nýsköpun og framfarir**

Fimmta og síðasta samtalið fjallar um nýsköpun og framfarir. Í þessu samtali er fjallað um hvernig starfsmaðurinn telur að hægt sé að bæta framleiðni og skilvirkni fyrirtækisins og hvernig fyrirtækið getur orðið betur stætt á markaðnum. Það eru þrjár leiðir til þess að fyrirtæki sé samkeppnishæft, þessar leiðir eru hraði nýsköpunar -, vinnsluhraði og hraði bataferlis. Allt snýst þetta um hraða til þess að vera á undan samkeppnisaðilum. Nýsköpunarferlið felst í því að koma á undan samkeppnisaðilum á markað með nýja vöru sem að viðskiptavinirnir vilja kaupa. Vinnsluhraðaferlið snýst um að vinna vöruna sem hraðast, koma henni á sem stystum hraða í gegnum fyrirtækið og út á markaðinn. Bataferlið snýst svo um að jafna sig sem hraðast á vandamálum sem upp geta komið. Atriði sem vert er að ræða í þessu samtali samkvæmt Tim Baker (2013) eru bætingar á gæðum, takmörkun kostnaðar, að standast tímaáætlanir og fleira. Spurning sem vert væri að byrja á í samtali sem þessu er “Ef þú hugsar um starfið sem þú vinnur fyrir okkur, hvað gætir þú gert til þess að bæta gæðin á vörunni/þjónustunni?”. Þessari spurningu yrði svo fylgt eftir með “hvernig myndir þú gera það?” og “hvaða stuðning myndir þú þurfa frá mér og öðrum til þess?” Önnur spurning er “Er eitthvað sem þú getur gert til þess að minnka tímann sem fer í að vinna verkefnið þitt og hraða framkvæmdinni?” Þessari spurningu væri svo fylgt eftir með sömu spurningum og var gert í fyrstu spurningunni. Með spurningum sem þessum ætti að koma vel í ljós hvað það er sem hægt er að gera til þess að auka þjónustu fyrirtækisins.



### 3 Aðferðafræði

Breytingar í mannauðsmálum fyrirtækja skipta miklu máli því segja má að starfsmenn fyrirtækja séu grunnstoð fyrirtækisins. Það skiptir því miklu máli þegar farið er út í breytingar að viðhorf og skoðanir starfsmanna séu teknar með í reikninginn. Mikilvægt er að breytingarnar hafi jákvæð áhrif. Þegar rannsakandi hafði samband við þrjá stjórnendur íslenskra fyrirtækja og óskaði eftir viðtali voru viðtökurnar góðar. Það kom því enn frekar í ljós að umræða síðustu ára hefur vakið mikinn áhuga. Í ljós kom að skoðanir stjórnenda eru misjafnar en þó ekki jafn misjafnar og reiknað var með.

#### 3.1 Tilgangur og markmið

Tilgangur þessarar rannsóknar er að kanna viðhorf þriggja stjórnenda til ávinnings af frammistöðumati og starfsmannasamtölum ásamt breyttum áherslum í þessum efnunum. Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á mikilvægi framkvæmda frammistöðumats og starfsmannasamtala ásamt upplifun stjórnanda á breyttum aðferðum. Leitast verður eftir svari við rannsóknarspurningunni:

Hver er upplifun stjórnenda á frammistöðumati og starfsmannasamtölum?

#### 3.2 Rannsóknaraðferð

Notast var við eiginlega aðferðafræði vegna þess að rannsakandi vildi auka skilning sinn á upplifun stjórnenda á frammistöðumati og starfsmannasamtölum. Rannsakandi tók þrjú hálfopin viðtöl þar sem notast var við ákveðinn spurningalista og þeim spurningum svo fylgt eftir með ítarlegri spurningum. Reynt var að hafa viðtölin frekar opin þrátt fyrir að svör við spurningunum þyrftu að koma fram. Viðmælendur rannsóknarinnar voru stjórnendur misstórra fyrirtækja í mismunandi rekstri. Tveir af viðmælendunum komu úr stórum fyrirtækjum í auðlindageiranum og sá þriðji úr meðalstóru fyrirtæki í fjármálageiranum.

#### 3.3 Takmarkanir

Rannsóknir eru ekki í öllum tilfellum fullkomlega nákvæmar, það er margt sem að getur skekkt niðurstöður. Sem dæmi má nefna skoðanir og langanir fólks. Viðmælandi rannsóknar getur vísitandi eða óviljandi haldið fram upplýsingum til að sanna tilgátu eða skoðun (Morgan, L, 2015). Eiginlegar rannsóknir geta haft marga skekkjumöguleika

þar sem stólað er á svör viðmælenda. Viðmælendur geta verið mismunandi upplagðir þegar spurningalistar líkt og rannsakandi notaðist við eru lagðir fram, gott skap eða vont skap getur til dæmis haft mikil áhrif á svör viðmælenda. Það getur haft áhrif hvenær vikunnar rætt er við viðmælenda, jákvæðari svör geta fengist þegar nær dregur helgi frekar en í byrjun vikunnar, ásamt fleiri skekkjumöguleikum (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Í þessari rannsókn eru hlutir sem þarf að taka tillit til, því að möguleiki er á að þeir hafi áhrif á niðurstöður rannsóknar. Fyrst skal nefna að möguleiki er á að orðaval rannsakanda hafi ekki verið það sama í öllum viðtölunum. Það getur orsakað það að sumar spurningar hafi verið meira leiðandi en aðrar og þannig hafi ekki fengist alveg fullkomlega nákvæmar upplýsingar. Næst skal tekið til greina að viðtölin, sem voru hálfopin, voru tekin á vinnustað viðmælenda. Möguleiki er á að það hafi áhrif á svör þar sem oft á tíðum vilja starfsmenn verja sína stöðu og sinn vinnustað. Í þriðja lagi endurspeglar niðurstöðurnar einungis upplifun þriggja einstaklinga ásamt því að kynjahlutfall viðmælenda var ekki jafnt þar sem tekið var viðtal við tvær konur og einn karlmann. Í fjórða og síðasta lagi þá hefur rannsakandi takmarkaða reynslu af því að framkvæma eigindleg viðtöl ásamt því að þekkja örlítið til eins viðmælandans. Rannsakandi reyndi samt sem áður að fara eins vel með niðurstöðurnar og hægt var og setja þær fram af bestu getu.

Þrátt fyrir þessar takmarkanir telur rannsakandi að rannsóknin hafi gengið vel og skilað mjög áhugaverðum niðurstöðum.

### **3.4 Viðmælendur**

Viðmælendur rannsóknarinnar voru valdir af rannsakanda með aðstoð frá leiðbeinanda og öðrum aðilum sem vel þekkja til í mannauðsmálum. Séð var til þess að viðmælendur hentuðu vel í rannsóknina með tilliti til þess að hafa allir séð um framkvæmd og framkvæmt sjálfir bæði frammistöðumt og starfsmannasamtöl. Rannsakandi sá um að hafa samband við viðmælendur í gegnum tölvupóst og óska eftir viðtölum um tiltekið efni. Allir viðmælendurnir samþykktu að veita viðtal og gáfu upp stað og stund sem hentaði þeim. Viðtölin fóru öll fram á vinnustað viðmælenda.

Þegar fjallað er um viðmælendur í þessu verkefni hefur nöfnum þeirra verið breytt til þess að fyllsta trúnaðar sé gætt og nafnleynd sé veitt eins og óskað var eftir, þetta má sjá í töflu 3.

Tafla 3. Viðmælendur, fyrirtæki þeirra og staða.

Viðmælandi	Fyrirtæki	Staða
<b>Sveinn</b>	Stórt auðlindafyrirtæki	Framkvæmdastjóri mannauðsmála
<b>Jónína</b>	Stórt auðlindafyrirtæki	Sérfræðingur á starfsmannasviði
<b>Hafdís</b>	Meðalstórt fyrirtæki í fjármálageiranum	Framkvæmdastjóri mannauðsmála

Rannsakandi tók hálfopin viðtöl við Svein sem er framkvæmdastjóri mannauðsmála hjá stóru auðlindafyrirtæki hér á landi. Annar viðmælandi rannsakanda var Jónína sem er sérfræðingur á starfsmannasviði í meðalstóru auðlindafyrirtæki. Síðast en ekki síst var rætt við Hafdísi sem er framkvæmdastjóri mannauðsmála hjá meðalstóru fyrirtæki í fjármálageiranum.

## 4 Niðurstöður

Í kaflanum hér á eftir verður fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar. Þegar rannsakandi settist niður og fór að greina efni rannsóknarinnar spruttu upp fjögur þemu. Niðurstöðukaflanum er því skipt niður í fjóra undirkafla: 1) Frammistöðumat og starfsmannasamtöl, þar sem viðmælendur ræddu almenna skilgreiningu á starfsmannasamtölum og frammistöðumati ásamt menningunni í kringum það. 2) Framkvæmd, þar sem rætt var um hvernig starfsmannasamtal og frammistöðumat er framkvæmt, mismunandi aðferðir og sýn. 3) Nýjar áherslur, þar sem viðmælendur ræddu skoðanir sínar og upplifanir á nýjungum sem fram hafa komið síðustu ár. 4) Ávinningur, þar sem rætt var um upplifun viðmælanda á því hver ávinningur starfsmannasamtala og frammistöðumats er.

Í lokin mun rannsakandi taka saman niðurstöðurnar ásamt því að svara rannsóknarspurningunni sem sett var fram í upphafi verkefnis.

### 4.1 Frammistöðumat og starfsmannasamtöl

Sveinn vildi meina að frammistöðumat og starfsmannasamtöl séu orðin fastur hluti af menningunni og á síðustu árum hafi fleiri fyrirtæki farið að skoða þessi samtöl og þar með fleiri sem farið hafa að framkvæma samtölin oftár á ári.

Jónína vildi meina að frammistöðumat og starfsmannasamtöl séu að breytast mikið en ekki bara samtölin heldur starfsmannastjórnun í heild sinni. Hún vildi einnig meina að frammistöðumat og starfsmannasamtöl væru orðin það fastur hluti af menningunni að fyrirtækjum fyndist þau þurfa að bjóða upp á þessi samtöl þrátt fyrir að þeim þætti að gagnsemin væri lítil sem engin.

Hafdís var sammála og taldi að frammistöðumat og starfsmannasamtöl séu orðin fastur hluti af menningunni að vissu leyti;

Þessi hefðbundnu samtöl eru úrelt en það er mismunandi hvað fólk er komið langt frá þessu hefðbundna. Sumir eru á því að þessi samtöl eigi bara yfir höfuð ekki að vera til á meðan aðrir eru á því að það eigi að fjölga þeim og breyta. Eins er skrítið að á meðan að starfsmannasamtölin eru að breytast svona svakalega mikið og sumir eru á því að þau eigi ekki að vera til, þá hafa stéttarfélagin verið að setja þetta inn í kjarasamninga hjá sér. Með því er aðeins verið að þröngva samtölunum inn í menninguna.

Rannsakandi hafði samband við stéttarfélagið VR og fékk þar eftirfarandi svör;

Samkvæmt kjarasamningi VR/SA þá á starfsmaður á rétt á viðtali við yfirmann einu sinni á ári um störf sín og hugsanlega breytingu á starfskjörum. Óski starfsmaður eftir viðtali skal það veitt innan tveggja mánaða og niðurstaða viðtalsins liggi fyrir innan mánaðar (VR, munnleg heimild 20. apríl 2018).

Einnig kom fram að þetta geti verið mismunandi eftir starfi og við hvaða kjarasamning starfsmaður starfar við. Það má því segja að það sé komið inn í kjarasamninga stéttarfélaganna að starfsmaður eigi rétt á viðtali líkt og Hafdís bendir á.

Skilgreining stjórnendanna þriggja á frammistöðumati og starfsmannasamtölum var svipuð. Jónína og Hafdís voru sammála um að það væri samtal milli starfsmanns og yfirmanns þar sem rætt væri og mat lagt á hvort starfsmaður standist væntingar eða ekki og hvernig mætti laga hluti sem ekki ganga nægilega vel. Sveinn sagði að frammistöðumat væri gagnvirktt samtal milli starfsmanns og yfirmanns.

Rannsakandi komst því að því með þessari spurningu að viðmælendur voru allir nokkuð sammála um það hver skilgreiningin á frammistöðumati og starfsmannastjórnun væri. Eins kom í ljós að skilgreining viðmælenda var vel í takt við það sem fræðin segja. Samkvæmt viðskiptaorðabók þá er frammistöðumat ferli þar sem stjórnandi skoðar og metur frammistöðu starfsmanns með tilliti til þess sem vænst er af honum, stjórnandi skráir niðurstöður og kemur þeim svo áfram á starfsmanninn þar sem rætt er um það sem betur má fara og hvernig væri best að laga það (Business dictionary, e.d.).

Samkvæmt Derek Stockley (e.d) þá fela samtölin í sér mat á frammistöðu og þróun starfsmanns. Samtölin eru notuð sem áætlunargerð þar sem sett er áætlun og markmið fyrir næsta tímabil ásamt því að endurskoða fyrra tímabil.

## 4.2 Framkvæmd

Framkvæmd frammistöðumats og starfsmannasamtala getur verið mismunandi eftir fyrirtækjum.

Sveinn ræddi það hvernig hans fyrirtæki hefði farið úr því að framkvæma eitt frammistöðumat og starfsmannasamtal á ári í það að auka það í fjögur samtöl sem eru að meðaltali 20-30 mínútur í senn með góðum árangri að hans mati. Sveinn sagði að hann og hans teymi legði upp með fjögur samtöl sem öll hafi sitt þema. “Þessi samtöl eru alfarið byggð á bókinni The end of performance review eftir Tim Baker”. Sveinn sagði mikið lagt upp úr því að samtölin væru á spjallformi þó svo að það væru vissulega

ákveðnar spurningar sem ætlast væri til að svör kæmu við. Með þessu telur hann ávinninginn af samtölunum aukast til muna og að framlegð fyrirtækisins aukist. Áður en tekin voru upp samtölin fjögur þá framkvæmdi fyrirtækið eitt samtal á ári þar sem starfsmaður átti að gefa sjálfum sér einkunn fyrir ákveðin atriði sem tengjast starfi og starfsumhverfi, frá einum og upp í fimm. Fyrirtækið komst hinsvegar að því að fimm punkta samtölin voru ekki að skila nægilega góðum árangri og því voru gerðar breytingar og þriggja punkta samtöl tekin upp. Í þriggja punkta samtölunum átti starfsmaður að gefa sér einkunn líkt og í fimm punkta samtalinu nema nú frá einum og upp í þrjá. Sama niðurstaða kom út úr þeim samtölum, ekki nægilegur ávinningur og þar af leiðandi færði fyrirtækið sig yfir í fjögur samtöl á ári sem Sveinn telur vera bestu leiðina í framkvæmd frammistöðumats og starfmannasamtala. Þegar samtölum er lokið skila sér niðurstöður til mannauðssviðs þar sem unnið er úr upplýsingunum. Mannauðssvið heldur svo kynningu á því efni fyrir starfsmennina einu sinni á ári í lok allra viðtalanna. Hann vildi samt ekki meina að mannauðssviðið væri mikið að vinna með gögnin heldur meira að taka þau saman og sjá hvernig þetta kæmi út.

Samkvæmt Jónínu er mikilvægt að framkvæma ekki öll samtöl eins. Það eru mismunandi hópar starfsfólks, annarsvegar háskólamenntaða fólkið sem vinnur á skrifstofunni og er í daglegum samskiptum við yfirmenn og hinsvegar iðnmenntaða fólkið sem er mikið út úr húsi og í minni samskiptum við yfirmenn. Hún sagði að samtölin ættu að vera mismunandi eftir starfi og starfshópum. “Þeir sem vinna útivið þurfa að hitta yfirmanninn oft en aðrir þar sem þeir eru ekki í daglegum samskiptum við hann, hinir sem hitta yfirmanninn á hverjum degi þurfa færri samtöl.” Jónína sagði jafnframt “draumaástandið er að það þurfi ekki samtal. Að dagleg endurgjöf sé það góð að það þurfi ekki samtöl.” Hjá fyrirtæki Jónínu er samt sem áður almennt lagt upp með eitt samtal á ári og eftirfylgni samtali nokkru síðar þar sem farið er yfir fyrra samtalið. Jónína tók það skýrt fram að uppbygging þeirra samtala væri þannig að “spurningarnar eru mjög niðurnjörvaðar”. Hún nefndi að það væru tíu þættir sem ætti að fara yfir og fá svör við. Valkvætt væri þó hvort að einkunnir væru gefnar en skylda væri að skrifa eitthvað um frammistöðu starfsmanns. Áður var það þannig að það þurfti ekki að skrifa neitt og var starfsfólk að koma í samtalið alveg óundirbúið og ekki með nein rök fyrir frammistöðu sinni, þar af leiðandi var það tekið upp að skylda væri að skrifa rök fyrir frammistöðu starfsmanns. Eftirfylgnisamtalið hjá þeim er heldur opnara og meira hægt

að spjalla í því samtali, þar er rætt um framfarir frá fyrra samtali og hvernig markmið fyrra samtalsins gangi.

Jónína sagði að eins og staðan væri í dag myndi hún vilja framkvæma tvö samtöl á ári. Hún myndi vilja að starfsmaður og hans næsti yfirmaður settust niður að hausti og svo aftur í janúar. Þannig væri verið að huga að einhverju skammtímamarkmiði þó að sýnin væri samt sem áður langtímasýn. Jónína tók það samt fram að það væri mjög óraunhæft í hennar fyrirtæki þar sem að stjórnendum finnist algjör kvöð að framkvæma samtölin og svo virðist sem þeir sjái ekki tilganginn með því. Væntingar starfsmanna fyrirtækisins eru samt sem áður þær að samtölin skili einhverjum ávinningi. Samkvæmt Jónínu skila sér engar upplýsingar til starfsmannasviðs. Væntingarnar eru að starfsmannadeildin vinni mikið úr þessu en það er ekki að gerast í dag. Hún nefndi samt sem áður að eftir að einkunnir í samtölunum féllu niður þá voru markmiðin sem sett eru í lok hvers samtals tekin saman og flokkuð. Markmiðið með því er það að nýta þau í þjálfun, námskeið og aðra aðstoð fyrir starfsmenn.

Hafdís talaði um að í dag sé frammistöðumat og starfsmannasamtal framkvæmt einu sinni á ári í hennar fyrirtæki og því fylgt eftir með eftirfylgni samtali sem er að meðaltali sex mánuðum síðar. Hafdís sagði að í samtölum hjá þeim væru spurningarnar vel opnar og stjórnendur hvattir til að hafa gott flæði í samtalinu. Hún sagði að óskað væri eftir því að starfsmaðurinn setji sér markmið í samstarfi við stjórnandann eða rætt sé um verkefni sem ætlað sé að vinna í. Í sambandi við markmiðasetningu starfsmanns sagði hún að mikilvægt væri að deild starfsmannsins væri með skýr markmið sem væru aðgengileg starfsmanninum ásamt því að markmið fyrirtækisins væru skýr og aðgengileg. Hún sagði að reynt væri að hafa samtölin uppbyggjandi fyrir starfsmanninn. Hún nefndi einnig að þau legðu mikið upp úr því að starfsmaðurinn kæmi undirbúinn í samtölin, ef stjórnandi tæki eftir því að starfsmaður væri ekki undirbúin þá sé honum frjálst að bóka nýtt viðtal síðar. Hafdís sagði það mikilvægt að það sé verið að meta starfsmennina og þeirra vinnu jafnt og þétt. Hún nefndi að stjórnendur séu hvattir til þess að hafa lista í skrifborðinu sínu sem þeir fari yfir einu sinni í viku og íhugi hvaða starfsmann hafi ekki verið rætt við í langan tíma. “Þannig komast samtölin kannski meira inn í það að vera minni kvöð og meira bara svona hluti af daglegu starfi”.

Hafdís sagði að í hennar draumaveröld væru samtölin samt sem áður framkvæmd þannig að;

Hluti af markmiðasetningu starfsmanns væri meira um hann og hans heilsu. Áhugamál og hvað hefur starfsmaðurinn gert gott á síðustu þrem mánuðum. Það er einfaldlega að koma í ljós að fólk sem á ríkt einkalíf er bara að standa sig betur í vinnunni, afkasta meiru og betri í samskiptum. Mér finnst þessu oft ekki gefið gaum. Mörgum finnst þetta of langt farið inn í persónulega pláss starfsmannsins en það skiptir bara svo miklu máli að starfsmanninum líði vel í vinnunni.

Hún sagði einnig að það væri mikilvægt að starfsfólkið upplifði sig ekki sem hráefni inn í einhverja maskínu heldur að því fyndist það skipta máli. Til þess að sjá til þess að starfsfólkinu líði vel með samtölin heldur Hafdís námskeið fyrir starfsmenn fyrirtækisins sem er mjög uppbyggjandi og um það hvernig eigi að undirbúa samtölin. Þessi námskeið hafa skilað miklum árangri. Hafdís nefndi að hjá henni og hennar fyrirtæki þá væri það opið hversu mikið mannauðssvið fengi út úr reglulegu samtölunum.

Hinsvegar er það þannig að einu sinni á ári þá sest forstöðumaður niður með sínum deildarstjórum og þau fara yfir alla starfsmenn deildarinnar og gefa þeim einkunn A, B eða C. Þessu er síðan skilað til mannauðsstjóra. Ef starfsmaður fær C í einkunn þá þarf að setja upp áætlun, hvað er að hjá þessum starfsmanni, þarf hann þjálfun?, er eitthvað að í einkalífinu og hvað getum við gert. Ef starfsmaður er oft í C þá er hann ekki hæfur starfsmaður.

Það má því segja að það sé misjafnt eftir fyrirtækjum hversu mikið er lagt í frammistöðumat og starfsmannasamtöl. Samtölin eru mismörg og eins er það misjafn hversu mikið mannauðssvið fær út úr samtölunum.

### **4.3 Nýjar áherslur**

Eins og fram hefur komið þá eru viðmælendur allir sammála um að frammistöðumat og starfsmannasamtöl hafi verið að breytast mikið á síðustu árum.

Viðmælendur voru allir sammála því að áður fyrr hafi verið framkvæmt eitt samtal á ári þar sem notast hafi verið við kvarða/einkunnir. Mismunandi hafi verið hvort notast hafi verið við kvarða/einkunnir á bilinu einum og upp í þrjá eða einum og upp í fimm. Sammála voru viðmælendur allir um að kvarða/einkunna notkun hafi ekki skilað nægilegum ávinningi og þar af leiðandi hafi verið hætt að nota þá leið. Jónína nefndi að þegar kvarðar/einkunnir voru notaðir hafi samtölin meira og minna snúist um að að



sammælast um einkunn. Eins nefndi Hafdís að viss skekkja væri á kvarða/einkunna notkun þar sem að það væri misjafnt hversu harðir stjórnendur væru.

Viðmælendur voru einnig sammála þegar kom að því að ræða hvernig frammistöðumat og starfsmannasamöl hafa breyst. Þeir töluðu allir um að í dag væru fyrirtæki farin að auka fjölda samtala. Í mörgum tilfellum hefur eitt samtal bæst við og oftast er það þá eftirfylgnisamtal eins og það er kallað. Eins nefndu bæði Sveinn og Hafdís það að í dag sé að verða algengara að fyrirtæki nýti sér fleiri og styttri samtöl sem um það bil eru 15-30 mínútur.

Áskoranir við að framkvæma frammistöðumat og starfsmannastjórnun geta verið mismunandi. Viðmælendur voru allir sammála um að aðal áskorunin væri hversu tímafrekt væri að sinna samtölunum þegar þau væru orðin fleyri en eitt á ári. Jónína sagði einnig að það væri áskorun að láta allar deildir framkvæma samtalið á sama tíma. Fyrirtækið ákveði hvenær framkvæma skuli samtölin en það þyrfti að vera breytilegt milli deilda þar sem að það gæti verið mikill munur á álagi deilda milli mánaða. Jónína vildi meina að það væri verið að þjappa öllum í sama form sem einfaldlega gengi ekki alltaf upp. Hún myndi vilja að það væri krafa um að það þyrfti að framkvæma eitt samtal á ári og svo eftirfylgni samtal á eftir því en að tímabilið sem að samtalið ætti að fara fram á skyldi vera óákveðið.

Hafdís aftur á móti talaði mikið um að íslensk fyrirtæki væru svo smá. Mörgum vaxi í augum uppi hversu oft samtölin ættu að vera framkvæmd. Tíminn sem fer í samtölin er viss hindrun á Íslandi þar sem að stjórnendur verji svo litlum tíma í að sinna stjórnunarhlutverkinu að mati Hafdísar, stjórnendur séu meira að vinna sem sérfræðingar. Oft á tíðum sé það þannig að starfsmenn sem standi sig vel færast upp í stjórnunarstöður, það geti verið erfitt að taka við stjórnunarstöðu og sinna henni af fullum krafti. Þessir starfsmenn vilji oft á tíðum frekar vera að sinna starfinu sem þeir sinntu áður og höfðu gaman af frekar en að sinna frammistöðumati og starfsmannasamtöllum, þar af leiðandi sitji það á hakanum. Hún nefndi einnig að mörgum geti þótt erfitt að taka samtölin þar sem það þurfi að fara aðeins inn í einkalíf starfsmannsins til að fá góðan árangur.

Hafdís taldi að meirihluti fyrirtækja á Íslandi muni vera föst í einu samtali á ári þar til að stjórnendur átti sig á því hvað góð stjórnun skipti miklu máli. Í framtíðinni þyrfti að

takmarka hvað stjórnandi hafi marga undirmenn og þar af leiðandi gefa stjórnanda meiri tíma til að sinna frammistöðumati og starfsmannasamtölum.

Það má því segja að mismunandi sé hvað stjórnendur telji vera áskoranir við framkvæmd samtalanna þrátt fyrir að þeir séu allir sammála um að hún sé tímafrek.

#### 4.4 Ávinningur

Ávinningur frammistöðumats og starfsmannasamtala er misjafn. Sveinn segir að ávinningur frammistöðumats og starfsmannasamtala sé sá að verkefni og markmiðasetning verða skilvirkari sem leiðir til þess að framleiðni í fyrirtækinu verður meiri og áhrifaríkari. Hann vill meina að til þess að fá sem mestan ávinning út úr starfsmannasamtölunum og frammistöðumatinu sjálfu þá sé mikilvægt að starfsmenn og yfirmenn þeirra hittist reglulega til að “spjalla saman” líkt og hann orðaði það.

Jónína vill meina að frammistöðumat og starfsmannasamtöl skili ákveðnu aðhaldi. Þar sem að það væri þannig að sumir stjórnendur myndu líklega aldrei tala við starfsfólk sitt ef þeir fengju að ráða. Hún sagði það einnig ákveðinn ávinning að starfsfólki myndist það vera aðal umræðuefnið rétt á meðan að samtalið stæði yfir, sem gæfi mjög jákvæð áhrif. Aftur á móti tók Jónína skýrt fram að samtölin væru alls ekki að bæta frammistöðuna að hennar mati.

Hafdís sagði;

Ávinningur er að stjórnandi fer að huga betur að sínum starfsmönnum, fer að veita þeim meiri athygli og þar af leiðandi hrósa fyrir vel unnin störf til dæmis. Það segir sig svo sjálft að þegar að starfsmaður fær hrós fyrir vel unnin störf þá leggur hann harðar að sér og fer að gera enn betur.

Hafdís talaði einnig um það að ávinningur samtalanna yrði meiri ef einblínt væri á starfsmanninn sjálfan og líðan hans. Hún sagði að það skipti máli að starfsmanninum liði vel í vinnunni. Margt fólk eyðir um 75-80% af deginum sínum í það að vera í vinnunni eða hugsa um vinnuna sagði Hafdís, hún vildi því meina að ef að samtölin snérust einnig um einkalíf starfsmannsins þá myndi það skila sér í framlagi hans til fyrirtækisins.

Viðmælendurnir voru allir sammála um það að markmiðasetning væri aðalatriðið, þ.e.a.s. hverju má breyta, hvað má gera betur og hvernig á að framkvæma það. Jónína nefndi að í samtölunum hjá þeim þá væri mikið lagt upp með að “finna út hvort að

námskeið eða önnur kennsla gæti gagnast starfsmanninum í að bæta sig í starfi og þannig ná markmiðum sínum”.

Það má því segja að skoðanir á ávinningi séu misjafnar milli stjórnanda og fyrirtækja.

## 5 Umræða

Með rannsókninni kom í ljós kom að frammistöðumat og starfsmannasamtöl séu svo sannarlega orðin fastur hluti af menningunni. Hvort sem að samtölin eru að skila ávinningi eða ekki þá eru fyrirtæki samt sem áður að framkvæma samtölin. Eins hafa stéttarfélög sett í kjarasamninga sína að starfsmenn eigi rétt á samtali minnst einu sinni á ári (VR, munnleg heimild 20. apríl 2018). Með þessu má því sjá að frammistöðumat og starfsmannasamtöl skipa stóran sess í menningu fyrirtækja.

Einnig kom í ljós að skilgreining á frammistöðumati og starfsmannasamtölum væri svipuð milli stjórnanda. Allir voru þeir sammála um að þetta væri samtali milli tveggja einstaklinga, annarsvegar stjórnanda og hinsvegar starfsmanns þar sem rætt væri um frammistöðu og markmið. Það kom alls ekki á óvart þar sem að þessi skilgreining á frammistöðumati og starfsmannasamtali er alveg í takt við fræðin. Samkvæmt Gylfa Dalmann (2003) er starfsmannasamtal reglulegt samtali milli starfsmanns og yfirmanns þar sem rædd eru málefni sem snúa að starfsumhverfi ásamt starfinu sjálfu.

Rannsakandi fékk á tilfinningunna að framkvæmd frammistöðumats og starfsmannasamtala sæti oft á hakanum hjá fyrirtækjum og ekki væri litið á það sem mikilvægan hlekk í starfsemi fyrirtækja. Mismunandi skoðanir komu í ljós á því hvernig best væri að framkvæma samtölin. Allir voru sammála um að í dag væri tilhneiging til þessað framkvæma fleiri en eitt samtali á ári en samt sem áður voru viðmælendur alls ekki sammála um hvort það væri mikilvægt eða ekki. Skoðanir voru allt frá því að fleiri samtöl væru frábær leið til að auka framlegð fyrirtækisins og alveg út í það að þau skiluðu engum ávinningi og væru algjör óþarfi og svo millivegurinn þar á milli.

Samtölin sjálf eru einnig misjöfn milli fyrirtækja og deilda innan fyrirtækja. Í ljós kom að meiri tilhneiging væri til þess að hafa þau í formi opins spjalls þó svo að það þyrftu að koma svör við ákveðnum spurningum.

Það kom rannsakanda mjög á óvart við rannsókn þessa hversu lítið er unnið úr samtölunum. Niðurstöður sýndu að nánast engin úrvinnsla er úr samtölunum hjá mannauðssviði og þar af leiðandi að ávinningur af samtölunum er minni en fyrirtækin óskuðu sér.

Þróun samtalanna hefur verið mikil síðustu ár og hafa samtölin breyst töluvert, úr einu samtali þar sem kvarðar og einkunnir höfðu yfirhöndina í það að samtölin séu fleiri

og jafnvel styttri með meiri markmiðasetningu líkt og Tim Baker (2013) leggur upp með. Þetta voru viðmælendur nokkuð sammála um þó svo að framkvæmd samtalanna væri mislangt komin frá eina samtalinu sem áður var normið. Áskoranir við samtölin eru nokkrar þó svo að tíminn sem fari í samtölin sé aðaláskorunin.

Það má því segja að upplifun stjórnanda á frammistöðumati og starfsmannasamtölum sé mjög mismunandi og einstaklingsbundin. Alls ekki allir eru á þeirri skoðun að þau séu mikilvæg. Upplifun stjórnenda á breytingum sem litið hafa dagsins ljós síðustu ár er þó að mestu leyti góð. Áhugavert væri að taka viðtöl við breiðari hóp viðmælenda til að sjá hvort að þessar niðurstöður muni taka á sig nýja mynd.

## 6 Lokaorð

Í ritgerð þessari hefur verið fjallað um mikilvægi mannauðsstjórnunar í fyrirtækjum. Fjallað var um frammistöðumat og starfsmannasamtöl, mismunandi leiðir í framkvæmd ásamt upplifun stjórnanda á nýjum aðferðum sem komið hafa fram á síðustu árum. Ljóst er að frammistöðumat og starfsmannasamtöl geta skilað miklum árangri ef rétt er farið að og tími lagður í vinnslu samtalanna.

Rætt var við þrjá stjórnendur misstórra fyrirtækja á Íslandi og þeir spurðir út í sína sýn á frammistöðumati og starfsmannasamtölum. Rannsóknin gekk út á það að kanna viðhorf viðmælenda til ávinnings af frammistöðumati og starfsmannasamtölum ásamt því að fá þeirra sýn á hvernig best sé að framkvæma samtölin með tilliti til nýrra aðferða. Eins var rætt hversu mikill ávinningur skilaði sér í lok samtala. Niðurstöður sýndu að skoðanir stjórnanda eru mismunandi og mjög einstaklingsbundnar. Eins kom í ljós að stjórnendur eru opnir fyrir nýjungum sem litið hafa dagsins ljós síðustu ár þó svo að efasemdirnar séu að sjálfsögðu einhverjar.

Rannsakandi er mjög jákvæður á þær breytingar sem eru að koma inn á markaðinn og telur að þessar breytingar muni á endanum vera það sem koma skal í flest öllum fyrirtækjum á Íslandi. Breytingarnar telur rannsakandi að muni færast yfir markaðinn í litlum skrefum og að fleiri og fleiri fyrirtæki muni fara að nýta sér fleiri samtöl á ári með meiri eftirfylgni og þar af leiðandi muni ávinningur verða enn meiri.

## Heimildaskrá

- Adkins, A. (2015, 13. apríl). Only one in 10 people possesses the talent to manage. *Gallup*. Sótt 10. júní 2016 af [http://www.gallup.com/businessjournal/182378/one-people-possess-talent-manage.aspx?utm\\_source=alert&utm\\_medium=email&utm\\_content=heading&utm\\_campaign=syndication](http://www.gallup.com/businessjournal/182378/one-people-possess-talent-manage.aspx?utm_source=alert&utm_medium=email&utm_content=heading&utm_campaign=syndication).
- Arna Pálsdóttir. (2012, 4. október). Taka mið af starfsánægju. *MBL*. Sótt 15. júlí 2016 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/1438793/>.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir. (2012). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Auðna. (e.d.) *Auðna*. Sótt 10. júní 2016 af <http://www.audna.is/audna/>.
- Baker, T. (2013). *The end of the performance review*. New York: Palgrave Macmillan.
- Business dictionary. (e.d.). *Job description*. Sótt 3. janúar 2018 af <http://www.businessdictionary.com/definition/job-description.html>.
- Business dictionary. (e.d.). *Performance appraisal*. Sótt 15. febrúar 2018 af <http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html>.
- Capacent. (e.d.). Frammistöðumat og frammistöðustjórnun. Sótt 5. júní 2016 af <https://capacent.is/radgjof/lausnir/mannaudur/frammistodumat-og-frammistodustjornun/>.
- Dunlap, M. (2015). 5 keys to an effective training and development program. *Journal of financial planning*, 20-21.
- De Wang, Yau & Niu, Han Jen. (2010). Multiple roles of human resource department in building organizational competitiveness-perspective of role theory. *International management review*, 6(2), 13-19, 106.
- Fjármálaráðuneyti. (e.d.). *30 punkta aðferð*. Sótt 16. desember 2017 af <http://www.fjarmalaraduneyti.is/interpro/fjr/fjr.nsf/pages/30punktaadferd>.
- Friðrikka Geirsdóttir. (2015, 20. apríl). Andleg líðan á vinnustað. *Vísir*. Sótt 10. júní 2016 af <http://www.visir.is/andleg-lidan-a-vinnustad/article/2015150419044>.
- Friðrik Sophusson. (2002, 18. Apríl). *Mannauðsstjórnun – nýr möguleiki*. *MBL*. Sótt 2. júní 2016 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/662737/>.

- Gunnar Haugen. (e.d.). *Frammistöðumat er dautt*. Sótt 5. júní 2016 af <https://capacent.is/um-capacent/frettir/2015/frammistodumat-er-dautt/>.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2003). Starfsmannasamtöl – tæki til starfsþróunar eða launahækkunar? *Skólavarðan*, 3(3). 8-10.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2004). Formbinding starfsmannasamtala, leið til starfsþróunar eða launahækkunar starfsmanna? Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum V: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 169-178).
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2013). Starfsmannasamtöl. *Stjórnsmál og stjórnslá*, 9(1), 1-12.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (e.d.). *Formbindind starfsmannasamtala, leið til starfsþróunar eða launahækkunar starfsmanna?*. Bandalag háskólamanna. Sótt 18. desember 2017 af [https://www.bhm.is/media/sjodir/Formbinding\\_starfsmannasamtala.pdf](https://www.bhm.is/media/sjodir/Formbinding_starfsmannasamtala.pdf).
- Hamingjuvísir. (e.d.) *Jákvæð sálfræði*. Sótt 10. júní 2016 af <https://hamingjuvisir.com/meira-um-jakvaeda-salfrædi/>.
- Jóhannes Stefánsson. (2015, 23. September). Starfsmenn eru ekki grunnskólabörn. *Viðskiptablaðið*. Sótt 5. júní 2016 af <http://www.vb.is/frettir/starfsmenn-eru-ekki-grunskolaborn/121034/>.
- Kuhlman, I. (2002, ágúst). Markmiðasetning. *Viðskiptablaðið*. Sótt 15. nóvember af <http://www.thekkingarmidlun.is/frettir-og-greinar/nanar/2002/08/21/Markmidasetning/>.
- Kuhlman, I. (2011, 17. mars). Tíu veigamiklir eiginleikar stjórnenda. *Atvinnumál kvenna*. Sótt 18. júlí 2016 af <http://www.atvinnumalkvenna.is/fraedsla/pistlar-fra-thekkingarmidlun/nr/1342/tiu-veigamiklir-eiginleikar-stjornenda/>.
- Marín Manda. (2014, janúar). SMART-ari markmið svo að draumarnir rætist. *Vísir*. Sótt 20. nóvember af <http://www.visir.is/g/2014701039957/smart-ari-markmid-svo-ad-draumarnir-raetist>.
- Martocchio, J. J & Mondy, R. W. (2016). *Human resource management* (14. útg.). England: Pearson education limited.
- MBL. (1990, 15. nóvember). Að setja sér markmið og uppskera samkvæmt því. Sótt 6. júní af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/59280/>.
- MBL. (1999). Hvað er góður stjórnandi. Sótt 5. júlí 2016 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/468418/>.
- Michal Biron, Elaine Farndale and Jaap Paauwe. (2011). *Performance management effectiveness: lesson from world-leading firms*, 22(6), 1294-1311.



- Mindtools. (e.d.). *Personal goal setting*. Sótt 15. nóvember 2017 af <https://www.mindtools.com/page6.html>.
- Morgan, L. (2015, september). *7 common biases that skew big data results*. Information week. Sótt 10. Janúar 2018 af <https://www.informationweek.com/big-data/big-data-analytics/7-common-biases-that-skew-big-data-results/d/d-id/1321211>.
- N1. (2014). N1 Ársskýrsla 2014. Sótt 10. júní 2016 af <https://www.n1.is/media/12959/enn-72344-arsskyrsla-2014-pdf-fyrir-vef.pdf>.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. Útgáfa). Essex: Pearson Education Limited.
- Starfsmennt fræðslusetur. (e.d.). *Stefnumiðuð starfsþróun*. Sótt 25. nóvember 2017 af <https://www.smennt.is/library/Skrar/Radgjof---itarefni/Stefnumi%C3%B0u%C3%B0%20starfs%C3%BEr%C3%B3un.pdf>.
- U.S. office of personnel management. (e.d.). *Performance management*. Sótt 28. nóvember 2017 af <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/overview-history/#url=Overview>.
- Þekkingamiðlun. (e.d.). *Hvatning og starfsánægja*. Sótt 25. nóvember 2017 af <http://www.thekkingarmidlun.is/stutt-namskeid/stjornandinn/hvatning-og-starfsanaegja/>.