

**Margrét S. Björnsdóttir  
Ómar H. Kristmundsson**

**Stjórnunarmat  
hjá opinberum stofnunum**

**HANDBÓK**



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

STOFNUN STJÓRNSÝSLUFRAEDA OG STJÓRNMÁLA  
Í SAMRÁÐI VIÐ STARFSMANNASKRIFSTOFU FJÁRMÁLARÁÐUNEYTISINS  
UPPHAFLEGA GEFTIÐ ÚT 2007, ENDURSKOÐUÐ ÚTGÁFA 2014

Stjórnunarmat hjá opinberum stofnunum  
ISBN 9979-70-212-5  
ISBN-13 978-9979-70-212-2  
Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála  
Margrét S. Björnsdóttir  
Ómar H. Kristmundsson

Rit þetta er gefið út á vef Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórnmála en ekki í prentaðri útgáfu. <http://www.stjornsyslustofnun.hi.is> undir yfirskriftinni *Útgefin rit*

## EFNISYFIRLIT

<b>FORMÁLI</b> .....	<b>4</b>
<b>1 INNGANGUR</b> .....	<b>5</b>
Hvað er stjórnunarmat? .....	5
Ávinningur af stjórnunarmati .....	6
Hvernig fellur stjórnunarmat að öðrum umbótaverkefnum?.....	7
Hvaða stjórnendur eru metnir? .....	8
Hvers konar stofnanir geta nýtt sér stjórnunarmatið? .....	8
<b>2 UNDIRBÚNINGUR MATSINS</b> .....	<b>10</b>
Starfsmannastefna höfð sem viðmið .....	10
Undirbúningur og skipulagning .....	10
Hver á að meta hvern?.....	10
Hvenær og hversu oft á að leggja stjórnunarmat fyrir?.....	11
Undirbúningur að eftirfylgni .....	11
Undirbúningur stjórnenda .....	12
Undirbúningur samstarfsfólks .....	12
<b>3 FRAMKVÆMD MATSINS</b> .....	<b>13</b>
Viðfangsefni spurningalista.....	13
Uppbygging spurningalistans og viðfangsefni spurninga stjórnunarmatsins.....	14
Fyrirlagning spurningalista .....	15
Meðhöndlun gagna .....	16
Samanburður við aðrar stofnanir .....	17
Valkostur við spurningakönnun – fræðslu og umræðufundur .....	17
<b>4 EFTIRFYLGNI</b> .....	<b>18</b>
Túlkun niðurstaðna .....	18
Þáttur samstarfsfólks .....	19
Þáttur yfirmanns stjórnandans .....	21
Þáttur stjórnendahópsins .....	22
Einstaklingsbundin umbótamarkmið – aðgengi að upplýsingum .....	22
Dæmi um viðfangsefni og aðgerðir til að bæta stjórnunarhætti í kjölfar stjórnunarmats .....	23
<b>VIÐAUKAR</b> .....	<b>26</b>
Bréf til starfsmanna .....	26
Leiðbeiningar um fyrirlögn stjórnunarmats .....	27
Stjórnunarmat – spurningar .....	28
Dæmi um framsetningu niðurstaðna* .....	34
Sjálfsmat-stutt mat á eigin stjórnunarháttum .....	36
Eyðublað fyrir starfsþróunaráætlun stjórnanda .....	40

\*Í sér Excel skjali fylgir dæmi um framsetningu á niðurstöðu fyrir einstakan stjórnenda

## FORMÁLI

Eitt meginverkefni Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála er að stuðla að umbótum í stjórnun og rekstri hins opinbera á Íslandi. Þetta hefur stofnunin gert með því að efla kennslu, nám og umræðu um stjórnun og stjórnsýslu ríkis og sveitarfélaga. Handbók um stjórnunarmat hjá opinberum stofnunum, sem unnin hefur verið í samráði við fjármálaráðuneytið, er liður í þessari viðleitni.

Við uppbyggingu handbókarinnar er höfð sem fyrirmynd handbók danska fjármálaráðuneytisins „Ledelseevaluering i staten - et grundlag for dialog og udvikling“ með góðfúslegu leyfi þess. Unnið hefur verið að gerð handbókarinnar þannig að hún henti opinberum stofnunum ríkis og sveitarfélaga á Íslandi. Spurningalistinn í handbókinni tekur þannig að verulegu leyti mið af könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna sem lögð var fyrir um sextán þúsund ríkisstarfsmenn haustið 2006 og fengust svör frá tæplega 10 þúsund. Að könnuninni stóðu starfsmannaskrifstofa fjármálaráðuneytisins, Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála og ParX viðskiptaráðgjöf IBM. Sjá nánar um könnunina og niðurstöður hennar á vef Fjármálaráðuneytis: <http://www.fjarmalaraduneyti.is/rikisstarfsmenn/utgafa/> rannsokinir/nr/6985

Handbókinni er ætlað að nýstast opinberum stofnunum til greiningar og eftirfylgni og því að fylgjast með breytingum á viðhorfum starfsmanna frá ári til árs. Hún getur nýst við eftirfylgni árlegra kannanna SFR, Fjármálaráðuneytis ofl. á viðhorfum starfsmanna til stjórnunar og starfsaðstæðna. Handbók um Stjórnunarmat getur einnig nýst við eftirfylgni greiningar með CAF sjálfsmatslíkani, sem er einföld aðferð sem nýst hefur stofnunum, sveitarfélögum og öðrum opinberum aðilum við að ná bættum árangri í stjórnun og rekstri: [http://www.fjarmalaraduneyti.is/verkefni/umbaetur\\_i\\_rikisrekstri/caf\\_sjalfsmatslikan/](http://www.fjarmalaraduneyti.is/verkefni/umbaetur_i_rikisrekstri/caf_sjalfsmatslikan/)

CAF-handbókin 2013 er öllum opin og er gefin út af fjármála- og efnahagsráðuneytinu í samvinnu við velferðarráðuneytið og atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið.

Vonast er til að handbók um Stjórnunarmat geti nýst opinberum stofnunum ríkis og sveitarfélaga á Íslandi sem viðbót við önnur umbótaverkefni sem stofnanir hafa innleitt á undanförunum árum. Eins og nafnið gefur til kynna felur aðferðin í sér að augum er beint að stjórnendum stofnana, stjórnunarháttum stofnana og starfsþróun stjórnenda. Það er ekki síst aukin áhersla á forystu stofnana við að leiða breytingar og skapa framtíðarsýn sem gerir aðferðina mikilvæga fyrir þær.

Að ritun hafa unnið þau Margrét S. Björnsdóttir og Ómar H. Kristmundsson af hálfu Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála. Til aðstoðar hafa verið meistaranemar í opinberri stjórnsýslu. Ýmsir aðilar hafa aðstoðað við þýðingu handbókar, yfirlestur og gerð spurningalista sem fylgir handbókinni. Þá las mannauðsráðgjafi ParX handritið yfir og kom með gagnlegar ábendingar. Er þeim öllum þökkuð aðstoðin.

Frá því handbókin kom fyrst út í desember 2007 hefur verið unnið að ýmsum umbótaverkefnum sem beint eða óbeint tengjast stjórnunarmati. Í árslok 2011 og byrjun árs 2012 fór fram könnun á starfsumhverfi forstöðumanna ríkisstofnana og ráðuneytisstjóra og voru niðurstöður hennar birtar í skýrslu í nokkrum hlutum árið 2012. Skýrslurnar má finna á vef Fjármálaráðuneytisins: <http://www.fjarmalaraduneyti.is/rikisstarfsmenn/utgafa/rannsokinir/nr/15378>.

Mars 2014, Margrét S. Björnsdóttir og Ómar H. Kristmundsson

# 1 INNGANGUR

Stjórnunarmat (ledelseevaluering) hefur verið notað af dönskum ríkisstofnunum um árabíl. Árið 1992 kynnti danska fjármálaráðuneytið í fyrsta sinn hugmyndina um stjórnunarmat og árið 1998 var mótuð stefna um að það skyldi framkvæmt reglulega í ráðuneytum og stofnunum danska ríkisins. Árið 2001 gaf síðan Personalestyrelsen út handbókina *Ledelseevaluering i staten - et grundlag for dialog og udvikling*. Í dag fer Moderniseringsstyrelsen með þessi mál f.h. danska ríkisins: <http://www.modst.dk/>

Danska handbókin var höfð sem fyrirmynd við gerð þessarar handbókar, en löguð að íslenskum aðstæðum. Í því fólst m.a. breyting á spurningalista sem notaður er við matið og forprófun hans.

Handbókinni er ætlað að nýtast æðstu stjórnendum og starfsmannastjórum stofnana og öðrum sem fást við mannauðsstjórnun. Hana má einnig nýta í stærri deildum eða sviðum stofnana.

## HVAÐ ER STJÓRNUNARMAT?

Með stjórnunarmati er upplýsingum um stjórnunarhætti einstakra stjórnenda safnað með skipulögðum og reglubundnum hætti. Þetta er gert með því að leggja spurningalista fyrir starfsmenn þar sem næsti yfirmaður er nafngreindur. Upplýsingunum er ætlað að nýtast til starfsþróunar einstakra stjórnenda en einnig til að bæta stjórnun stofnana almennt.

Kjarni stjórnunarmatsins er spurningakönnun sem allir starfsmenn stofnunar taka þátt í aðrir en æðsti stjórnandi. Spurningarnar beinast að næsta yfirmanni, æðsta stjórnanda og stjórnun og starfsumhverfi stofnunar í heild.

Þó algengast sé að þetta sé lagt fyrir sem spurningakönnun, svörum safnað saman og unnið þannig úr niðurstöðum, þá má einnig hugsa sér aðra og einfaldari útfærslu, sem lýst er nánar á bls. 16. Þar svarar hver starfsmaður könnuninni og heldur svörum fyrir sig, en spurningalistinn notaður sem grunnur umræðu og umbóta. Hægt er þrátt fyrir breytta aðferð að nýta leiðbeiningar handbókarinnar um undirbúning og eftirfylgni, sem eru hér aftar.

Stjórnunarmatið er frábrugðið hefðbundnum starfsmannakönnunum að því leyti að markmiðið er að meta einstaka stjórnendur auk þess að meta stjórnun almennt og vinnuaðstæður eins og starfsmannakannanir gera. Stjórnandi fær þannig vísbendingar um hvernig hann getur bætt frammistöðu sína og hæfni í samræmi við stjórnunaráherslur stofnunarinnar hverju sinni. Matið hefur ekki síst gildi þegar það er endurtekið til að stjórnendur geti séð hvernig frammistaða þeirra hefur breyst að mati samstarfsmanna.

Með innleiðingu stjórnunarmats er lögð aukin áhersla á stjórnunarhætti innan stofnunar og starfsþróun stjórnenda.

Í könnun Personalestyrelsen hjá danska fjármálaráðuneytinu meðal stjórnenda kom í ljós að þegar árið 2002 höfðu 57% þeirra farið a.m.k. einu sinni í gegnum stjórnunarmat. Um 86% hópsins telja að þessi matsaðferð sé gagnleg og telja að þau sjálf, stjórnendahópurinn í heild og stofnunin njóti góðs af. *Heimild: På sporet af den gode personaleledelse, 2002.*

## ÁVINNINGUR AF STJÓRNUNARMATI

Til að stofnanir geti mætt auknum kröfum og þörfum viðskiptavina þurfa stjórnendur stöðugt að bæta eigin hæfni. Stjórnunarmatið er aðferð til að setja stjórnun „á dagskrá“ hjá stofnunum. Matinu er ætlað að verða grundvöllur fyrir nauðsynlega umræðu um hvað teljist vera góðir stjórnunarhættir og hvernig stjórnendur geti bætt stjórnunarhætti innan stofnunar og frammistöðu sína með hliðsjón af slíkum skilgreiningum. Stjórnunarmatinu er þannig ætlað að stuðla að því að stjórnun einstakra stjórnenda og stjórnendahópsins í heild sé í samræmi við þau markmið sem stofnunin hefur sett sér og fram koma t.d. í starfsmannastefnu hennar.

Í könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna sem fór fram hér á landi í lok árs 2006 kom m.a. fram:

- Í heildina voru 44% starfsfólks ánægð með stjórnun stofnunar sinnar. Hlutfallið var rúmlega 90% hjá nokkrum stofnunum en fór niður í tæplega 20% hjá öðrum.
- Könnunin sýndi jákvæða fylgni milli nálægðar við yfirmenn og viðhorfa til þeirra. Þannig voru 52% ánægð með sinn æðsta yfirmann og 68% ánægð með næsta yfirmann sinn.

Nánari upplýsingar um niðurstöður könnunarinnar er að finna á vef fjármálaráðuneytisins á eftirfarandi slóð: <http://www.fjarmalaraduneyti.is/rikisstarfsmenn/utgafa/rannsokinir/nr/6985>

Stjórnunarmat er tilvalin aðferð til að skapa áhuga og umræðu um bætt stjórnunarhætti innan stofnunar, jafnt meðal stjórnenda sem og milli starfsfólks og stjórnenda. Í tengslum við matið skapast tækifæri til að móta áherslur í stjórnun stofnunarinnar séu þær ekki fyrir hendi og ýmist efla eða endurskoða þá stjórnunarmenningu sem er til staðar. Niðurstöður matsins gefa haldbærar upplýsingar um hvort og hvernig þurfi að breyta stjórnunaráherslum. Jafnframt gefur matið stjórnendum færi á að greina hvar styrkur þeirra liggur og á hvaða sviðum þeir þurfi að bæta hæfni sína.

Hafa ber þó í huga að niðurstöður matsins lýsa aðeins þeim aðstæðum sem eru til staðar á þeim tíma sem matið fer fram. Framkvæmd matsins og aðstæður starfsfólks sem svarar spurningalistanum geta einnig haft áhrif á niðurstöðuna. Því er ráðlegt að styðjast við fleiri aðferðir en stjórnunarmatið eitt og sér til að bæta stjórnunarhætti og skapa umræðu innan stofnunarinnar.

Mikilvægt er að yfirstjórn stofnunarinnar innleiði ekki stjórnunarmat nema hún sé tilbúin að fylgja því eftir af einurð og sé tilbúin að bregðast við í samræmi við niðurstöður matsins.

Meðal stjórnenda danskra stofnana þar sem stjórnunarmat er framkvæmt, telja:

- 86% að þau hafi gagn af matinu
- 83% að meðstjórnendur þeirra hafi gagn af matinu
- 76% að stofnunin hafi gagn af matinu
- 72% að samstarfsfólk hafi gagn af matinu

*Heimild: På sporet af den gode personaleledelse, 2002.*

Niðurstöður stjórnunarmatsins er hægt að nýta til skipulagðrar umræðu um daglega stjórnun. Matið getur þannig átt þátt í að bæta samskipti milli stjórnenda og samstarfsfólks og gefur þeim færi á að samræma væntingar hvert til annars.

73% danskra stjórnenda líta á stjórnunarmat sem mjög mikilvægt eða nokkuð mikilvægt verkfæri til að bæta sig sem stjórnendur.

*Heimild: På sporet af den gode personaleledelse, 2002.*

Með því að taka þátt í stjórnunarmati getur starfsfólk aðstoðað sinn næsta yfirmann við að bæta stjórnun sína og átt þannig þátt í að bæta stjórnunarhætti í stofnuninni í heild.

Stjórnunarmatið gefur starfsfólki færi á að veita stjórnendum endurgjöf sem leitt getur til reglubundinnar umræðu um stjórnun, samstarf og starfsþróun.

Spurningakönnun, sem gerð var meðal stjórnenda hjá danska ríkinu, leiðir í ljós að algengast er að niðurstöðum úr stjórnunarmati sé fylgt eftir með samtali stjórnanda við næsta yfirboðara sinn (80%). Næstalgengast er að fylgja matinu eftir með umræðum stjórnenda við samstarfsfólk sitt (50%). *Heimild: Ledelsesbarometer for staten, 2001.*

## **HVERNIG FELLUR STJÓRNUNARMAT AÐ ÖÐRUM UMBÓTAVERKEFNUM?**

Á undanföllum árum hafa verið tekin upp á Íslandi margvísleg ný tæki sem hafa haft það að markmiði að bæta stjórnun stofnana. Hér má nefna árangursstjórnun, samhæft árangursmat (BSC), CAF-sjálfsmatlíkan, innleiðingu formlegrar starfsmannastefnu, starfsmannasamtöl, starfsmannakannanir og stjórnendaþjálfun. Stjórnunarmatið fellur vel að þessum verkefnum. Í töflunni kemur fram hvernig:

## Yfirlit umbótaverkefna

	Undirbúningur	Framkvæmd	Eftirfylgni
Stefna stofnunar í heild	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stefnumiðuð áætlun</li> <li>- Tæki til stöðumats, t.d. CAF, PESTLE, SVÓT, (BSC)</li> <li>- stefnumiðuð árangursmat og hagsmunaaðilagreining</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aðgerðir á grundvelli framkvæmdaáætlunar</li> <li>- Breytingastjórnun</li> <li>- „Lærdómsferlar“</li> <li>- Verkefnastjórnun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Árangurskerfi svo sem stefnumiðuð árangursmat (BSC)</li> <li>- Sjálfsmat s.s. CAF</li> <li>- Verkefnamat</li> </ul>
Áherslur í mannauðs-stjórnun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starfsmannastefna</li> <li>- Stefnumiðuð áætlun í mannauðsmálum</li> <li>- Tæki til stöðumats, m.a. starfsmannakannanir/ stjórnunarmat, rýnihópar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aðgerðir á grundvelli framkvæmdaáætlunar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starfsmannakannanir</li> <li>- Stjórnunarmat</li> <li>- Önnur matsgögn</li> </ul>
Starfsþróun* einstakra starfsmanna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undirbúningur og framkvæmd starfsmannasamtals, byggt m.a. á niðurstöðum stjórnunarmats fyrir viðkomandi stjórnanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aðgerðir sem samþykktar hafa verið á grundvelli starfsmannasamtals, s.s. stjórnendapjálfun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglubundið stjórnunarmat</li> <li>- Reglubundin starfsmannasamtöl</li> </ul>

\* Með starfsþróun er átt við allar þær aðgerðir sem ætlaðar eru til að auka getu, færni og áhuga starfsmanna.

Algennt er orðið að stofnanir setji sér stefnu í formi svokallaðrar stefnumiðuðrar áætlunar (strategic plan). Tilteknar aðferðir eru notaðar til að tryggja framkvæmd og eftirfylgni hennar. Hluti þeirrar stefnu lýsir áherslum í mannauðsstjórnun. Einnig geta slíkar áherslur verið mótaðar án heildarstefnumótunar, með setningu starfsmannastefnu eða stefnumiðuðrar áætlunar í mannauðsmálum (strategic HRM). Ef stjórnunarmat hefur farið fram geta niðurstöður þess nýst í þeirri vinnu.

Starfsþróun er orðin veigamikill hluti af mannauðsstjórnun stofnana og eru starfsmannasamtöl m.a. notuð til að vinna að henni með skipulögðum hætti. Stjórnunarmat felur í sér mikilvægan efnivið í starfsmannasamtöl milli stjórnandans og hans næsta yfirmanns. Að sama skapi getur slíkur efniviður nýst til umræðu milli stjórnandans og starfsmanna hans um hvernig bæta megi stjórnunarhætti innan viðkomandi starfseiningar.

### HVAÐA STJÓRNENDUR ERU METNIR?

Stjórnunarmatið beinist að tveimur hópum stjórnenda, millistjórnendum, þ.e.a.s. þeim sem eru með mannaforráð, og æðstu stjórnendum. Stjórnunarmatið getur einnig nýst verkefnisstjórum þegar verkefni er formlega lokið og það metið. Með verkefnisstjóra er hér átt við starfsmenn sem hafa tímabundna umsjón með starfi annarra starfsmanna sem eru formlega með annan yfirmann skv. skipuriti eða starfslýsingu.

### HVERS KONAR STOFNANIR GETA NÝTT SÉR STJÓRNUNARMATIÐ?

Stofnanir með þrjú stjórnunarlög eða fleiri geta nýtt sér stjórnunarmatið, þ.e.a.s. stofnanir þar sem starfa millistjórnendur. Stofnanir með tvö stjórnunarlög (þar sem eingöngu æðsti stjórnandi er með mannaforráð) geta einnig haft gagn af matinu en þá beinist það eingöngu að æðsta stjórnanda.



Mikilvægt er að stofnanir sem taka upp aðferðina hafi annað hvort sérstakan starfsmannastjóra/mannauðsstjóra eða stofnunin ráði sérstakan ráðgjafa. Undirbúningur, framkvæmd og sérstaklega eftirfylgni byggist á því að til staðar sé slík sérþekking innan stofnunarinnar.

#### **STJÓRNUNARMATID OG RANNSÓKN Á STARFSUMHVERFI RÍKISSTOFNANA 2006-07**

Spurningalisti handbókarinnar tekur mið af þeirri könnun sem gerð var haustið 2006 á stjórnun og starfsumhverfi ríkisstofnana. Hver stofnun verður síðan sjálf að meta hvaða spurningar hún vill leggja fyrir og hvort hún vill bæta einhverjum við, það er liður í undirbúningi stjórnunarmatsins. Æskilegt er að stofnanir móti sér stefnu varðandi æskilegan árangur eða útkomu á þeim sviðum sem spurningarnar ná til, einkum þar sem úrbóta er þörf. Spurningar í SFR könnunum og þættir í CAF-sjálfsmatslíkani geta nýst í þeirri skoðun.

## 2 UNDIRBÚNINGUR MATSINS

Vandaður undirbúningur er grundvöllur þess að stjórnunarmatið skili tilætluðum árangri. Hér er fjallað um hvernig undirbúa má starfsfólk og stjórnendur svo þeim verði ljóst hlutverk sitt og ábyrgð í tengslum við framkvæmd þess.

### STARFSMANNASTEFNA OG STEFNA UM GÓÐA STJÓRNUNARHÆTTI HÖFÐ SEM VIÐMIÐ

Á undanförnum árum hefur vaxandi fjöldi stofnana á Íslandi sett sér skriflega starfsmannastefnu (e. HRM policy).<sup>1</sup> Í henni er að jafnaði að finna skilgreiningu á því hvers konar stjórnunarhættir teljist til fyrirmyndar, hvernig samskipti stjórnenda og samstarfsmanna skuli vera og hvernig unnið sé að starfsþróun innan stofnunarinnar. Slík starfsmannastefna eða stefna stofnunar um góða stjórnunarhætti er höfð til viðmiðunar þegar niðurstöður stjórnunarmatsins eru túlkaðar.

Í handbókinni er ekki fjallað ítarlega um hvernig móta eigi stjórnunaráherslur í starfsmannastefnu. [CAF](#) handbókin sem getið er um inngangi getur verið góður vegvísir við mótun slíkrar stefnu en líta má á víddir og aðgerðir CAF-líkansins sem sem yfirlit yfir góða stjórnunarhætti á öllum sviðum í starfsemi stofnana, í þessu samhengi einkum liðir er varða forystu og starfsmannamál.

Nauðsynlegt er að stofnun sem ætlar sér að innleiða stjórnunarmat hafi sett sér starfsmannastefnu. Þótt stofnunin sé ekki með gildandi starfsmannastefnu getur hún samt sem áður haft gagn af því að innleiða stjórnunarmat. Það krefst þess að umræða, t.d. í rýnihóp, eigi sér stað um hvað stofnunin telji vera fyrirmyndarstjórnunarhættir og á þeim grunni er spurningalisti stjórnunarmatsins mótaður endanlega. Í kjölfar matsins er unnt að endurskoða þá niðurstöðu.

### UNDIRBÚNINGUR OG SKIPULAGNING

Mikilvægt er að skapa sameiginlegan skilning og væntingar til matsins. Í því felst að öllum sé ljóst, yfirstjórn, starfsmannaskrifstofu, stjórnendum og samstarfsfólki, hvaða hlutverki þeir gegna í stjórnunarmatinu.

Eins og í öllu breytingastarfi er þátttaka yfirstjórnenda nauðsynleg forsenda þess að vel geti tekist til með matið. Yfirstjórnin þarf að tryggja annars vegar að rétt sé staðið að matinu og hins vegar að markmið þess séu öllum hlutaðeigandi ljós, jafnt stjórnendum sem samstarfsfólki.

Þegar stofnun fer í fyrsta skipti í gegnum stjórnunarmat er gagnlegt að kynna sér reynslu annarra stofnana. Hafa ber þó hugfast að hver stofnun verður að taka afstöðu til og móta eigin spurningalista, með hliðsjón af sérstöðu stofnunarinnar. Þannig ber að líta á spurningalistann í viðauka sem dæmi um lista af þessu tagi en ekki algilt tæki sem unnt sé að nota óbreytt óháð skipulagi, stærð og viðfangsefnum stofnunar.

---

<sup>1</sup> Gerður er greinarmunur á starfsmannastefnu og stefnumiðaðri áætlun í starfsmannamálum (e. strategic HRM). Niðurstöður stjórnunarmats nýtist við gerð slíkrar áætlunar en í henni koma fram aðgerðir sem nauðsynlegt er að framkvæma til að unnt sé að ná fram hinum almennu markmiðum starfsmannastefnu.

Stofnanir sem ekki hafa starfsmanna- eða starfsþróunarstjóra ættu a.m.k. í fyrsta skipti sem matið fer fram að fá sér utanaðkomandi ráðgjafa. Hann gæti aðstoðað við fyrirlögn, túlkun á niðurstöðum, lagt á ráðin um eftirfylgni og handleitt, einkum ef verulegra úrbóta er þörf.

## HVER Á AÐ META HVERN?

Gert er ráð fyrir að allir taki þátt í stjórnunarmatinu fyrir utan æðsta yfirmann. Starfsfólk metur næsta yfirmann sinn, æðstu stjórnendur og stjórnun og starfsumhverfi almennt. Millistjórnendur meta sinn næsta yfirmann sem jafnframt er æðsti yfirmaður ef stjórnunarlæg stofnunarinnar eru þrjú. Sama á við ef stofnun er eingöngu með tvö stjórnunarlæg, þá meta starfsmenn sinn næsta yfirmann sem jafnframt er þá forstöðumaður stofnunar. Annað hvort fyrirkomulagið gildir fyrir flestar íslenskar ríkisstofnanir en áætlað er að um 80% íslenskra ríkisstofnana séu með tvö til þrjú stjórnunarlæg.

### Hver metur hvern?

Fjöldi stjórnunarlaga Stofnunar	Starfsmenn sem <i>ekki</i> eru með mannaforráð meta:	Starfsmenn með mannaforráð meta:
Fleiri en þrjú (a.m.k. tvö millistjórnunarlæg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Næsta yfirmann</li> <li>▪ Æðsta yfirmann</li> <li>▪ Stjórnun og starfsumhverfi almennt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Næsta yfirmann</li> <li>▪ Æðsta yfirmann</li> <li>▪ Stjórnun og starfsumhverfi almennt</li> </ul>
Þrjú (þ.e.a.s. stofnun er með millistjórnendur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Næsta yfirmann</li> <li>▪ Æðsta yfirmann</li> <li>▪ Stjórnun og starfsumhverfi almennt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Æðsta yfirmann</li> <li>▪ Stjórnun og starfsumhverfi almennt</li> </ul>
Tvö (þ.e.a.s. einn stjórnandi er með mannaforráð)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Æðsta yfirmann</li> <li>▪ Stjórnun og starfsumhverfi almennt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Á ekki við</li> </ul>

## HVENÆR OG HVERSU OFT Á AÐ LEGGJA STJÓRNUNARMATIÐ FYRIR?

Stofnunin ákveður hversu oft stjórnunarmatið er framkvæmt, t.d. hvort það er árlega eða annað hvert ár. Hvor leiðin sem er farin þarf að samþætta stjórnunarmatið framkvæmd starfsmannastefnu eða stefnumiðaðrar áætlunar í mannauðsmálum. Þannig er mælt með að matið sé framkvæmt áður en starfsmannasamtöl stjórnenda fara fram til að nýta niðurstöður matsins þar.

## UNDIRBÚNINGUR AÐ EFTIRFYLGN

Nauðsynlegt er að strax í upphafi sé tekin afstaða til þess hvernig skuli fylgja eftir og taka á niðurstöðum matsins og að starfsmenn og stjórnendur séu upplýstir þar um (sjá umfjöllun síðar um eftirfylgni í kafla 4).

### Dæmi um gátlista til undirbúnings stjórnunarmats

- Gerð áætlunar um matsferlið
- Meta hvort og þá hvenær utanaðkomandi ráðgjafa sé þörf
- Kynning á stjórnunarmatinu fyrir allt starfsfólk
- Skoðun á gildandi starfsmannastefnu og/eða stefnumiðaðri áætlun í mannauðsmálum. Ef slík gögn liggja ekki fyrir þarf umræða að eiga sér stað um hvað teljist vera góðir stjórnunarhættir

Frh.

- Undirbúningsnámskeið fyrir stjórnendahópinn (þegar stjórnunarmatið er gert í fyrsta sinn)
- Ákvörðun um inntak spurningalista, þ.e. velja spurningar af meðfylgjandi spurningalista handbókarinnar

## UNDIRBÚNINGUR STJÓRNENDA

Stjórnunarmatið er frábrugðið hefðbundnum könnunum að því leyti að verið er að meta nafngreinda stjórnendur. Algengt er að stjórnendum finnist það erfitt, sérstaklega í fyrsta sinn, að fara í gegnum matsferli af þessu tagi. Því er afar mikilvægt að starfsfólk fái góða kynningu á tilgangi og framkvæmd matsins, sérstaklega stjórnendur. Skynsamlegt getur verið að fá aðstoð utanaðkomandi ráðgjafa til að undirbúa stjórnendur strax í upphafi matsferlisins, a.m.k. í fyrsta sinn.

### *Dæmi um dagskrá undirbúningsnámskeiðs fyrir stjórnendahóp*

- Kynning æðsta yfirmanns á markmiðum stjórnunarmats
- Umfjöllun um starfsmannastefnu stofnunar og áherslur í stjórnun
- Hvers vænta stjórnendur af niðurstöðum matsins?
- Hvernig geta stjórnendur búið sig undir niðurstöður þess?
- Hvernig má tryggja árangursríka umræðu um niðurstöðurnar?
- Hvernig getur stjórnandi sett sér þróunarmarkmið (sjá kafla 4 um eftirfylgni)?

## UNDIRBÚNINGUR SAMSTARFSFÓLKS

Kynna þarf starfsfólki matsferlið með góðum fyrirvara. Með því má minnka hugsanlega andstöðu eða tortryggni þess gagnvart aðferðinni. Andstaða getur skapast vegna ótta við að veita neikvæða endurgjöf sem muni leiða til samskiptaörðugleika. Því þarf að fullvissa starfsfólk frá upphafi um að nafnleynd þess sé tryggð. Einnig getur andstaða skapast ef starfsfólkið hefur ekki trú á að niðurstöður matsins muni leiða til bættra stjórnunarháttá. Með vandaðri kynningu í upphafi má auka tiltrú starfsfólks á matinu.

Umræður innan hvernar deildar eru líka mikilvægur þáttur í góðum undirbúningi. Þar þarf stjórnandinn að vekja athygli samstarfsfólks síns á fyrirhuguðu stjórnunarmati, svara spurningum og greina frá því hvernig hann hefur hugsað sér að fylgja eftir niðurstöðum úr matinu.

Einnig er viðeigandi að stofnunin geri spurningalistann aðgengilegan fyrirfram, til dæmis á innra neti stofnunarinnar, ásamt nánari lýsingu á matsferlinu, tímasetningum og fleira. Það gefur starfsfólki færi á að undirbúa sig fyrir matið með því að íhuga hvernig það ætlar að svara spurningunum.

### 3 FRAMKVÆMD MATSINS

Í þessum kafla er fjallað um hvernig spurningalisti stjórnunarmatsins er byggður upp. Fyrirmynd að spurningalista er að finna aftast í handbókinni. Hver stofnun fer yfir og ef þörf er á aðlagar spurningalistann með hliðsjón af þeim stjórnunaráherslum sem koma fram í stjórnunar- eða starfsmannastefnu hennar. Spurt sé um þau efnisatriði sem þar er lögð áhersla á.

#### VIÐFANGSEFNI SPURNINGALISTA

Spurningalistinn sem hér fylgir byggir á könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna sem lögð var fyrir um sextán þúsund ríkisstarfsmenn haustið 2006 (sjá vef fjármálaráðuneytisins). Einnig var hafður til hliðsjónar spurningalisti Personalestyrelsen þ.á.v. starfsmannaskrifstofu danska fjármálaráðuneytisins (í dag Moderniseringsstyrelsen), eins og áður hefur komið fram.

Viðfangsefni stjórnenda eru margþætt og er spurningalistanum ætlað að koma inn á flest þau sem lúta að stjórnunarhlutverki þeirra, bæði næsta yfirmanns og þess æðsta. Jafnframt er spurt um starfsaðstæður almennt sem stjórnendum er ætlað að hafa áhrif á. Í töflunni hér á næstu blaðsíðu koma fram helstu viðfangsefni og spurningar úr spurningalistanum sem lúta að hverju þeirra.

## UPPBYGGING SPURNINGALISTANS OG VIÐFANGSEFNI SPURNINGA STJÓRNUNARMATSINS

Helstu verkþættir stjórnenda	Dæmi um fullyrðingar í meðfylgjandi spurningalista
Stjórnun verkefna og yfirsýn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hann/hún skiptir verkefnum milli starfsmanna með sanngjörnum hætti</li> <li>• Hann/hún á gott með að samhæfa verkefni deildarinnar</li> <li>• Hann/hún stuðlar á uppbyggilegan hátt að samstarfi milli deilda/starfseininga</li> <li>• Hann/hún skiptir verkefnum með sanngjörnum hætti milli deilda/starfseininga</li> <li>• Hann/hún leggur áherslu á sparnað og hagkvæmni</li> <li>• Hann/hún felur mér verkefni í samræmi við hæfni mína og getu</li> </ul>
Markmið og árangur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hann/hún leggur áherslu á að starfsmenn nái settum markmiðum</li> <li>• Hann/hún setur deildinni skýr markmið</li> <li>• Hann/hún fylgir því eftir að ég skili af mér vel unnu verki</li> </ul>
Samráð og samskipti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hann/hún leitar til starfsmanna sinna áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar</li> <li>• Hann/hún tekur vel í ábendingar um það sem betur má fara</li> <li>• Honum/henni tekst vel að leysa þau starfsmannavandamál sem upp koma</li> <li>• Í daglegum störfum mínum fæ ég fullnægjandi upplýsingar til að sinna starfi mínu vel</li> <li>• Ég er ánægð(ur) með áhrif mín á þær ákvarðanir er móta starf mitt og vinnuaðstæður</li> </ul>
Stuðningur og endurgjöf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hann/hún stuðlar að því að ég geti þróað starfshæfni mína með endurmenntun, fræðslu og/eða þjálfun</li> <li>• Ég get leitað til hans/hennar þegar ég þarf á því að halda</li> <li>• Ég veit til hvers er ætlast af mér í starfi</li> <li>• Hann/hún er ánægð(ur) með frammistöðu mína í starfi</li> <li>• Hann/hún ber hag starfsmanna sinna fyrir brjósti</li> </ul>
Starfsumhverfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ég er ánægð(ur) með núverandi vinnuaðstöðu mína.</li> <li>• Það er góður starfsandi innan starfshópsins sem ég tilheyrir</li> <li>• Góður starfsandi er ríkjandi innan stofnunarinnar</li> <li>• Mér finnst vera gott jafnvægi hjá mér á milli vinnu og einkalífs</li> </ul>
Yfirstjórn almennt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinnubrögð hjá stofnuninni eru til fyrirmyndar</li> <li>• Góð þjónusta er forgangsverkefni hjá stofnuninni</li> <li>• Þegar á heildina er lítið er ég ánægð(ur) með stjórnun stofnunarinnar</li> </ul>

Spurningalistinn sem fylgir handbókinni skiptist í fjóra hluta. Fyrsti hluti varðar mat á næsta yfirmanni starfsmannsins og annar beinist að æðsta yfirmanni. Sá þriðji felur í sér spurningar sem beinast ekki að tilteknum einstaklingi heldur varða stjórnun og starfsumhverfi stofnunarinnar almennt sem stjórnendum er ætlað að hafa áhrif á. Þessir þrjú hlutar eru allir með svokallaðar lokaðar spurningar, þ.e.a.s eru með skilgreindum svarmöguleikum. Fjórði hlutinn felur í sér opnar spurningar þar sem starfsmanni gefst m.a. kostur á að nefna styrkleika og veikleika yfirmanns og bæta við athugasemdum. Það fer eftir skipulagi stofnunar, þá fyrst og fremst fjölda stjórnunarlaga, hvort sá spurningalisti sem stofnun notar skiptist með þessum hætti.

Mikilvægt er að við gerð spurningalistans sé tekið tillit til mismunandi hlutverka sem stjórnendur á ólíkum stjórnunarstigum hafa. Sem dæmi er leiðtogahlutverk æðstu stjórnenda að jafnaði umfangsmeira en annarra stjórnenda stofnunarinnar. Það er því mikilvægt að spurningalistinn sé aðlagður að aðstæðum vinnustaðarins.

### Flokkun svara

Í spurningalistanum er notast við kvarða með fimm svarmöguleikum – *mjög sammála*, *frekar sammála*, *hvorki sammála né ósammála*, *frekar ósammála* og *mjög ósammála* – ásamt svarmöguleikanum *veit ekki/á ekki við*.

Til greina getur komið að bæta mikilvægiskvarða við listann. Í því felst að hver starfsmaður svari því fyrir sig hversu mikilvæga þeir telja hverja og eina spurningu vera, á þriggja gilda kvarða: *mjög mikilvæg, frekar mikilvæg og ekki mikilvæg.*

Mikilvægiskvarðinn gefur stofnuninni fyrst og fremst upplýsingar um sýn starfsfólksins á það hvaða þættir séu mikilvægastir fyrir góða stjórnun. Það getur verið gott innlegg í víðari umræðu um hvað felist í góðri stjórnun, sérstaklega þegar um er að ræða stofnanir sem ekki hafa sett sér starfsmannastefnu. Jafnframt getur mikilvægiskvarðinn átt þátt í að gefa til kynna á hvaða sviðum hver stjórnandi þarf helst að bæta sig.

Endanlega er það á valdi hvernar stofnunar fyrir sig að ákveða hvers konar svarmöguleikar eru notaðir og hvort mikilvægiskvarðinn sé hafður með í matinu.

#### *Opnar eða lokaðar spurningar*

Í spurningalistanum er aðallega notast við lokaðar spurningar, þ.e. spurningar með fyrirfram ákvörðuðum svarmöguleikum. Með þessu móti gefast bestu möguleikarnir á samanburði á niðurstöðum.

Heppilegt getur þó reynst að hafa til viðbótar opnar spurningar þar sem starfsfólki gefst kostur á að gera athugasemdir, skýra afstöðu sína eða bæta við upplýsingum sem ekki er spurt um annars staðar (sjá spurningalista í viðauka). Skilyrði þess að hafa opnar spurningar er að listanum sé svarað með rafrænum hætti.

Sem dæmi getur verið gagnlegt að biðja svarendur í lok spurningalistans að gefa yfirmanni sínum þrjú góð ráð. Annar valkostur getur verið að biðja starfsfólkið að nefna annars vegar það sem stjórnandinn gerir vel og svo hins vegar það sem hann gæti bætt sig í. Sömuleiðis getur verið góð hugmynd að gefa svarendum kost á því í lok spurningalistans að koma með athugasemdir um hvort spurningar um einhverja efnisþætti vanti.

#### *Nafnleynd*

Í stjórnunarmatinu skal tryggð nafnleynd svarenda þó að þeir stjórnendur sem matið beinist að séu nafngreindir. Til að tryggja nafnleynd og traust starfsfólks er mikilvægt að óháður utanaðkomandi aðili hafi með höndum framkvæmd stjórnunarmatsins og úrvinnslu þess. Stjórnendur skulu hvorki koma að úrvinnslu gagna né fá einstök svör afhent þegar henni er lokið.

Stjórnandinn hefur möguleika á að fá einstaklingsbundna endurgjöf í þeim starfsmanna-samtölum sem hann tekur við sitt starfsfólk. Það er þó mikilvægt að stjórnandinn noti ekki samtölin til að komast að því hver hafi gefið tiltekin neikvæð svör eða gert athugasemdir í stjórnunarmatinu.

## FYRIRLAGNING SPURNINGALISTA

Mælt er með því að leitað sé til utanaðkomandi aðila, t.d. ráðgjafafyrirtækis, um fyrirlagningu spurningalista, einkum í fyrsta skipti. Einnig er mælt með því að spurningalistinn sé lagður fyrir með rafrænum hætti t.d. í sérstöku könnunarforriti, sé þess kostur. Að öðrum kosti á pappír.

Kostir rafrænnar fyrirlagningar eru margir. Spara má tíma sem annars færi í að safna saman svörum á útprentuðum blöðum. Með rafrænni fyrirlögn má minnka líkur á villum við úrvinnslu gagna. Flest rafrænu könnunarforritin gefa kost á að senda sjálfvirktt ítrekun til þeirra sem ekki svara innan tilskilins tíma, án þess að rjúfa nafnleyndina. Einnig geta flest forritin unnið úr niðurstöðum á einfaldan hátt til greiningar og túlkunar.

## MEÐHÖNDLUN GAGNA

Þegar stjórnunarmatið er lagt fyrir með rafrænum hætti er tiltölulega einfalt að fá staðlaðar niðurstöður úr matinu fyrir einstaka stjórnendur og eins fyrir stjórnendahópinn í heild. Með því móti má jafnframt sjá svarhlutfallið í stofnuninni og einstökum deildum jafnóðum og fólk svarar könnuninni.

Niðurstöðurnar skal setja þannig fram að hundradshlutföll sjáist. Til að kynna niðurstöðurnar á einfaldan en lýsandi hátt er myndræn framsetning góður kostur.

Hagkvæmt getur reynst að túlka niðurstöður með stöðluðum hætti. Þannig er hægt að komast hjá því að þurfa að velta fyrir sér við hverja spurningu hvort niðurstaðan sé jákvæð eða neikvæð, viðunandi eða óviðunandi. Það verður að vera í höndum hvernar stofnunar fyrir sig að ákveða hvernig staðið er að þessari stöðlun. Dæmi um einfalda túlkunaraðferð er „25–50 reglan“:

- Niðurstaða er ásættanleg/jákvæð, ef meira en 50% svarenda eru mjög eða frekar sammála og minna en 25% eru frekar eða mjög ósammála.
- Niðurstaða er óásættanleg/neikvæð, ef minna en 50% svarenda eru mjög eða frekar sammála eða meira en 25% eru mjög eða frekar ósammála.

Markmið stjórnendamats er að bæta stjórnun stofnunar. Því er mikilvægt, eftir að stjórnunarmat hefur verið framkvæmt í fyrsta sinn, að stofnun setji sér það markmið að í næsta mati hækki hlutfall þeirra sem eru jákvæðir um tiltekna hlutfallstölu.

### *Mikilvæg atriði við meðhöndlun gagna*

- Utanaðkomandi aðili; starfsmannastjóri eða ráðgjafi þarf að hafa með höndum fyrirlagningu spurningalistans og varðveislu einstakra svara
- Að lokinni úrvinnslu skal gæta þess að eyða öllum frumgögnum
- Ákveða þarf fyrirfram hver á að hafa aðgang að einstökum niðurstöðum
- Öllum starfsmönnum þarf að vera ljóst frá upphafi hvernig gögn séu varðveitt og hverjir hafi aðgang að þeim



## **SAMANBURÐUR VIÐ AÐRAR STOFNANIR**

Samanburður við eldri mælingar annars vegar og hins vegar við aðrar stofnanir eykur gildi stjórnunarmatsins. Algengt er að stofnana- eða fyrirtækjahópar geri reglubundið starfsmannakannanir til að skapa forsendur fyrir slíkum samanburði. Þar sem stjórnunarmatið byggir á spurningalista könnunar frá 2006 þar sem 144 ríkisstofnanir tóku þátt má nota hana til samanburðar, þó nýrri niðurstöður væru æskilegri. Sjá nánar um könnunina og niðurstöður hennar á vef Fjármálaráðuneytis:

<http://www.fjarmalaraduneyti.is/rikisstarfsmenn/utgafa/rannsokinir/nr/6985>

Þar eru einstakar niðurstöður m.a. sundurgreindar eftir svonefndum stofnanaflokkum (alls tíu flokkar þar sem stofnunum er skipt upp eftir meginviðfangsefnum).

## **VALKOSTUR VIÐ SPURNINGAKÖNNUN – FRÆÐSLU OG UMRÆÐUFUNDUR**

Þær stofnanir eða deildir, sem af einhverjum ástæðum vilja ekki fara út í spurningakönnun, úrvinnslu og eftirfylgni með þeim hætti sem lýst er í handbókinni, gætu velt fyrir sér þeirri aðferð að starfsmenn svöruðu spurningalistum án þess að skila þeim, en tækju þess í stað þátt í umræðufundum með stjórnendum, á grundvelli eigin viðhorfa.

Ferlið gæti litið út á eftirfarandi hátt:

1. Höfð er til hliðsjónar starfsmanna- og/eða stjórnunarstefna stofnunar. Sé hún ekki til staðar þá skal hún mótuð.
2. Ferlið undirbúið í samræmi við það sem lýst er í kafla 2.
3. Starfsmenn fá spurningalista, fylli út, en haldi svörum hjá sér.
4. Efnt yrði til fundar stjórnenda og starfsfólks þar sem rætt yrði um viðfangsefni spurninganna. Nota má leiðbeiningarnar sem eru í kafla 4. um eftirfylgni. Dagskrá fundarins getur verið í samræmi við flokkun viðfangsefna spurninganna á bls. 15.

## 4 EFTIRFYLGNI

Til að stjórnunarmatið nýtist er eftirfylgni nauðsynleg. Miðla þarf niðurstöðum matsins til allra þeirra sem hlut eiga að máli. Viðkomandi stjórnandi og yfirmaður hans og/eða starfsmannastjóri skulu ræða niðurstöður þess sameiginlega. Í kjölfarið ræðir stjórnandinn um niðurstöðurnar við samstarfsfólk sitt innan þeirrar starfseiningar sem hann veitir forstöðu. Jafnframt getur stjórnendahópurinn í heild rætt um niðurstöður sem eru þeim sameiginlegar.

Mikilvægt er að þessar umræður séu uppbyggilegar. Leggja skal áherslu á það sem vel er gert og hvernig sé best að viðhalda því. Skilgreind eru úrlausnarefni á sviðum þar sem bæta þarf stjórnun og leiðir sem unnt að fara í þeim tilgangi. Setja þarf fram vel skilgreind markmið og aðgerðaáætlanir sem stjórnandinn sjálfur hefur frumkvæði að. Eins er mikilvægt að aðrir hlutaðeigendur taki virkan þátt í að koma umbótaáætlunum í framkvæmd.

Ekki er sjálfgefið að stjórnandinn einn þurfi að breyta sínum starfsháttum. Oft þarf næsti yfirmaður hans, stjórnendahópurinn og/eða samstarfsfólkið einnig að leggja sitt af mörkum til að bæta stjórnunarhætti. Ástæða getur verið fyrir stofnunina í heild að athuga hvort niðurstöður matsins gefi tilefni til að endurskoða starfsmannastefnu stofnunarinnar hvað varðar stjórnunaráherslur eða stefnumiðaða áætlun í mannauðsmálum ef hún er til staðar.

### TÚLKUN NIÐURSTAÐNA

Þegar niðurstöður stjórnunarmatsins liggja fyrir, er mikilvægt að miðla þeim við fyrsta tækifæri til þeirra sem hlut eiga að máli. Áður en matið fer fram er ráðlegt að auglýsa vel hvaða dag niðurstöðurnar verði birtar.

Mikilvægt er að undirbúa stjórnendur undir það sem vænta má í niðurstöðum stjórnunarmatsins, svo þeir geti túlkað þær á uppbyggilegan hátt. Flestir stjórnendur hafa góða tilfinningu fyrir því hverjar séu þeirra sterkari og veikari hliðar. Niðurstæða stjórnunarmatsins koma því sjaldnast á óvart. Þrátt fyrir þetta getur stjórnandanum reynst erfitt að taka niðurstöðum matsins. Margir eru sérlega viðkvæmir fyrir gagnrýni – sama hversu uppbyggileg hún er. Einnig geta niðurstöðurnar komið stjórnandanum í opna skjöldu og því haft meiri áhrif en ella.

Við túlkun á niðurstöðum og í umræðum um þær ber að leggja áherslu á lausnir og framtíðarmarkmið. Með því er dregið úr hættu á því að niðurstöðurnar hafi neikvæð áhrif á stjórnandann og samskipti hans við samstarfsfólk sitt.

Til þess að tryggja að viðbrögð verði í samræmi við markmið stjórnunarmatsins, þ.e. sem jákvæð viðleitni til að bæta stjórnunarhætti, er mikilvægt að bjóða upp á ráðgjöf og stuðning. Til dæmis gæti fulltrúi starfsmannaskrifstofu stofnunar afhent niðurstöðurnar og verið um leið til viðtals til að svara þeim spurningum sem vakna við fyrstu skoðun á niðurstöðunum. Eins má hugsa sér að utanaðkomandi ráðgjafi sinni þessu verkefni. Þetta er sérstaklega mikilvægt fyrir þá sem fara í fyrsta sinn í gegnum stjórnunarmat.

Undir öllum kringumstæðum er mikilvægt að stjórnandinn fái fyrstur tækifæri til að sjá niðurstöður matsins. Eftir það getur hann sjálfur rætt niðurstöðurnar við sinn yfirmann, meðstjórnendur og samstarfsfólk, allt eftir aðstæðum hverju sinni.

Mikilvægt er að stjórnendur velti vel fyrir sér skýringum á niðurstöðum matsins. Stjórnendum kunna að þykja skýringarnar á mati sumra atriða liggja í augum uppi, en önnur atriði gætu þurft nánari umhugsunar við og umræðna við meðstjórnendur eða aðra. Stjórnendur verða sjálfir að meta hvaða þætti brýnast sé að vinna með og skoða ofan í kjölinn hvernig bæta megi þar úr. Vænlegra er að taka fyrir eitt afmarkað svið og vinna vel með það, heldur en að reyna að takast á við alla þætti matsins með takmörkuðum árangri.

#### *Heilræði fyrir æðsta stjórnanda eða starfsmannastjóra við túlkun á niðurstöðum*

- Fáðu stjórnandann til að hugleiða útkomu sína fyrirfram úr matinu
- Fáðu stjórnandann til að fylla út stjórnunarmat fyrir sjálfan sig
- Byrjaðu túlkun niðurstaðna á þeim þáttum sem komu best út
- Skoðaðu heildarmyndina: Gengur vel eða er óánægja í deildinni?

### **ÞÁTTUR SAMSTARFSFÓLKS**

Eins og áður hefur komið fram er mikilvægt að áætlun um eftirfylgni liggi fyrir áður en matið fer fram. Þá þarf líka að gera samstarfsfólki ljóst hvert hlutverk þess á að vera í þessu ferli og hver aðgangur þess er að niðurstöðum matsins. Gert er ráð fyrir að allir starfsmenn fái aðgang að heildarniðurstöðum stofnunarinnar. Þeir eiga hins vegar ekki skilyrðislausu kröfu á að sjá niðurstöður yfirmanns síns. Til að stjórnunarmatið stuðli að nauðsynlegum umræðum um stjórnunarhætti og eðlilegum skoðanaskiptum er hins vegar mikilvægt að stjórnandinn kynni eigin útkomu á fundi með samstarfsfólki sínu.

Túlkun á niðurstöðum getur aldrei orðið fullkomlega ótvíræð. Gera má ráð fyrir að túlkun á niðurstöðum geti orðið nokkuð breytileg. Mikilvægt er að hafa í huga að stjórnunarmatið gefur aðeins mynd af sýn samstarfsfólksins á stjórnunarháttum á tilteknum tímavörðum. Niðurstöðurnar lýsa einungis áliti samstarfsfólksins, en taka ekki önnur sjónarmið með í reikninginn, svo sem mat viðskiptavina og annarra hagsmunadila.

Á grundvelli niðurstöðu matsins skiptir miklu að fram fari umræða milli stjórnandans og samstarfsfólks um hver séu helstu úrlausnarefnin og hvaða leiðir unnt sé að fara til að bæta stjórnunarhætti. Áhersla sé á að koma með tillögur um úrbætur; þ.e. lausnamiðuð nálgun. Þessar leiðir eru settar fram í formi umbótamarkmiða eins og þeirra sem unnin eru í kjölfar starfsmannasamtals.

Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir fyrirfram hvað þeir vilja uppskera í samræðu með samstarfsfólkinu. Starfsmannafund má nýta til að prófa túlkun stjórnandans á niðurstöðunum. Heppilegt getur verið að stjórnandinn leggi fram sína túlkun á matinu og gefi samstarfsfólkinu síðan tækifæri til að gera athugasemdir við þá túlkun.

Síðan þarf að snúa ferlinu í aðgerð með að nota lausnarmiðuð nálgun (solution oriented coaching), þ.e.a.s. að stjórnandi noti upplýsingar úr stjórnendamati og af fundi með starfsfólki til að fá fram hugmyndir um framtíðarbreytingar. T.d. spyrja hvernig starfsfólk myndi vilja sjá hlutina. Dæmi: „Í matinu kemur fram að ég veiti ekki næga endurgjöf, með hvaða hætti mynduð þið vilja að ég veitti endurgjöf?“ Stjórnandinn fær þá góðar upplýsingar um hvað starfsfólk vill fá frá honum. Þetta er líka mjög jákvæð nálgun og hjálpar fólki að hugsa fram á við í stað þess að hugsa um það sem var. Þannig er hægt að ljúka umræðunni

með því að setja fram hvaða efnisþættir það eru sem þurfa að vera í umbótamarkmiðum stjórnandans.

Samræðan með samstarfsfólkinu verður að grundvallast á nafnleynd stjórnunarmatsins. Samstarfsfólkið mun vænta þess að stjórnandinn virði þessa nafnleynd. Það getur ýtt undir þátttöku samstarfsfólksins í umræðunum ef það fær tækifæri til að ræða fyrst sín á milli um niðurstöðu matsins án viðurvistar stjórnandans.

Þar sem umræðan mun snúast um stjórnun og stjórnandann sjálfan skiptir máli hvernig stjórnandinn leiðir umræðurnar. En það er ekki aðeins stjórnandinn sem ber ábyrgð á að umræðan verði árangursrík og uppbyggileg, heldur verða bæði samstarfsfólk og stjórnandinn að fara eftir vissum leikreglum í samræðunum.

#### *Leikreglur fyrir stjórnandann*

- Hlustaðu á það sem samstarfsfólkið hefur að segja
- Spyrðu aldrei einstaka starfsmenn hvernig hann/hún hafi metið þig
- Það er valfrjálst hvort hver og einn taki þátt í umræðunni
- Beindu spurningum að samstarfsfólkinu sem hópi, frekar en einstaklingum
- Stofnaðu ekki til rökræðna, þótt þú teljir þig misskilda/misskilinn eða mistúlkaða/n.
- Leitaðu eftir umbótatillögum fremur en að horfa til baka
- Farðu ekki í sjálfsvörn, taktu við ábendingum með opnum huga

#### *Leikreglur fyrir samstarfsfólk*

- Verið heiðarleg og uppbyggileg
- Gætið þess að jafnvægi sé milli þess að nefna jákvæða og neikvæða þætti í umræðunni
- Komið með greinargóðar uppástungur um endurbætur
- Forðist óafturkræfar ásakanir eins og „það er aldrei hægt að ná í þig“. Setjið fremur fram lausnamiðaðar óskir eins og „það væri gott ef auðveldara væri að ná í þig“
- Haldið ykkur við eigin skoðanir, ekki ganga erinda annarra í hópnum
- Ræðið hvernig þið getið lagt ykkar af mörkum til að bæta starfsumhverfið

Stjórnandinn þarf að vera viðbúinn því að samstarfsfólkið taki ekki þátt í umræðum á virkan og opinskáan hátt, sérstaklega þegar slík umræða fer fram í fyrsta skipti í deildinni. Góð reynsla af eftirfylgni eldra stjórnunarmats ætti með tímanum að auka traust milli stjórnandans og starfsfólksins og skapa grunn að hreinskiptum samræðum.

#### *Heilræði fyrir fund stjórnandans með samstarfsfólki sínu*

- Stjórnendahópurinn sammælist um efni fundarins.
- Stjórnandinn getur hafið fundinn með vangaveltum eins og: „Í matinu kemur fram að ég veiti ekki næga endurgjöf, með hvaða hætti mynduð þið vilja að ég veitti endurgjöf?“
- Stjórnandinn þarf að vera við því búinn að samstarfsfólkið velji að svara ekki spurningum hans á fundinum.
- Ef þörf þykir, getur stjórnandinn valið að veita samstarfsfólki sínu tækifæri til að ræða við sig um matið undir fjögur augu. Það getur jafnvel leitt til jákvæðari umræðu.
- Í kjölfar fundarins og á grundvelli þess sem þar kemur fram, setur stjórnandinn fram markmið til eins árs um bættu stjórnunarhætti.

## ÞÁTTUR YFIRMANNNS STJÓRNANDANS

Yfirmanni stjórnandans ber að fylgja eftir niðurstöðum stjórnunarmatsins með samtali. Skynsamlegast er að það sé hluti af árlegu starfsmannasamtali, þar sem einnig er farið í gegnum frammistöðu stjórnandans að öðru leyti, s.s. hvernig verkefni hans hafa gengið á undanfögnu ári. Í samtalinu er farið yfir hvernig stjórnandanum hefur gengið að þróa stjórnunarhæfni sína með samanburði við eldra stjórnunarmat.

Eins og áður hefur komið fram þykir flestum stjórnendum óþægilegt að ræða niðurstöðu sína úr stjórnunarmati, sérstaklega í fyrsta skipti. Í starfsmannasamtali er komið inn á stjórnunaraðferðir hennar/hans og stjórnunarhæfni. Skynsamlegt er að fyrst sé lögð áhersla á þá þætti þar sem stjórnandinn stendur sig vel. Með því verður samtalið strax á jákvæðum nótum. Í kjölfarið er hægt að ræða þau svið sem stjórnandinn þarf að styrkja hæfni sína á. Mikilvægt er að samtalinu ljúki með gerð umbótamarkmiða, þar sem markmið um bættu stjórnunarhætti eru sett fram á ársgrundvelli. Mikilvægt er setja fram raunhæf markmið.

Stjórnendur bera sjálfir ábyrgð á að bæta stjórnunarhætti sína. Þeir þurfa því að leggja sitt af mörkum og koma með hugmyndir um hvert framhaldið eigi að vera. Mikilvægt er að geta leitað ráða hjá starfsmannaskrifstofu stofnunarinnar varðandi val á leiðum og aðferðum í því sambandi. Aftast í þessum kafla er að finna yfirlit yfir leiðir til að auka stjórnunarhæfni.

Mikilvægt er að fylgjast með því að þau markmið sem sett hafa verið séu uppfyllt. Eðlilegt er að gera það í næsta starfsmannasamtali stjórnandans. Þar er hægt að taka stöðuna á þeim markmiðum sem sett voru ári áður. Skynsamlegt getur verið að skipta hverju markmiði upp í smærri þætti og setja tímamörk um hvenær markmiði skuli náð.

### *Inntak starfsmannasamtals stjórnenda*

- Samtalið grundvallast á þeim gögnum sem notuð eru hjá stofnuninni til undirbúnings starfsmannasamtals auk niðurstaðna stjórnunarmatsins.
- Umræða skal beinast að því að bera saman niðurstöður stjórnunarmats við eldra mat en einnig við stjórnunaráherslur stofnunarinnar eins og þær koma fram t.d. í gildandi starfsmannastefnu, ræða styrkleika og veikleika stjórnandans með hliðsjón af þeim samanburði og finna leiðir til úrbóta.
- Mikilvægt er að stjórnandinn sjálfur bendi á lausnir.

## **ÞÁTTUR STJÓRNENDAHÓPSINS**

Mikilvægt er að stjórnendahópurinn taki sér góðan tíma til að fara sameiginlega í gegnum niðurstöðurnar. Við ákjósanlegustu skilyrði er trúnaðurinn innan hópsins slíkur að einstakir stjórnendur geta leitað eftir aðstoð hjá samstarfsmönnum sínum á þeim sviðum sem þeir þurfa að bæta sig. Hópurinn þarf að skoða hvort sömu athugasemdir séu gerðar hjá starfsfólki allra deilda, s.s. um skort á samráði við ákvarðanatöku eða upplýsingamiðlun. Leiðir til að leysa slík úrlausnarefni gætu beinst að stjórnendahópnum í heild fremur en einstökum stjórnendum.

Leiðir til að bæta stjórnunarhætti geta falist í sérsniðnum námskeiðum fyrir stjórnendur, með aðgerðanámi (action-learning; vinna við hagnýt verkefni sem hluti af starfsþróun) eða með aðstoð utanaðkomandi ráðgjafa fyrir stjórnendahópinn í heild og/eða fyrir einstaka stjórnendur.

Niðurstaða matsins getur líka myndað grundvöll að umræðum um stjórnunaráherslur stofnunarinnar eins og hún kemur fram í starfsmannastefnu hennar. Hvað leiðir matið í ljós? Svarar stjórnendahópurinn þeim kröfum sem skilgreining stofnunarinnar um fyrirmyndarstjórnun gerir? Er þörf á að endurskoða núverandi starfsmannastefnu?

## **EINSTAKLINGSBUNDIN UMBÓTAMARKMIÐ – AÐGENGI AÐ UPPLÝSINGUM**

Spurningin er hverjir eiga að hafa aðgang að þeim umbótamarkmiðum sem einstakir stjórnendur setja sér. Eðlilegast er að það sé ákvörðun hvers stjórnanda hvort áætlunin er birt samstarfsfólkinu eða ekki.

Sameiginleg umbótamarkmið stjórnandans og samstarfsfólks hans skulu vera opinber. Æskilegt er að deildin skuldbindi sig til að standa við umbótamarkmiðin, með því að stjórnandi afhendi starfsmannaskrifstofunni eintak af markmiðunum, sem á móti gerir reglulega mat á stöðu viðkomandi markmiða í deildinni.

## DÆMI UM VIÐFANGSEFNI OG AÐGERÐIR TIL AÐ BÆTA STJÓRNUNARHÆTTI Í KJÖLFAR STJÓRNUNARMATS

Hér á eftir fylgir yfirlit yfir algeng viðfangsefni sem stjórnendur geta þurft að glíma við í kjölfar stjórnunarmats, útlitun á því hvers vegna tiltekin viðfangsefni eru mikilvæg og í hverju aðgerðir geta falist. Yfirlitið á fyrst og fremst að þjóna sem dæmi um aðgerðir. Hugmyndin er einnig að nota megi yfirlitið í handleiðslu fyrir stjórnendur í kjölfar matsins.

Viðfangsefni	Skýring	Aðgerðir
<b>Tengja verkefni deildar við markmið stofnunar</b>	Starfsfólk þarf að þekkja vel markmið stofnunarinnar og hvernig einstök verkefni tengjast þeim markmiðum. Eftir því sem sjálfstæði starfsmanna eykst því mikilvægara verður að þeir séu kunnugir þessum markmiðum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farðu með starfsfólki þínu yfir verkefni deildarinnar og ræddu hvernig þau tengjast markmiðum stofnunarinnar.</li> </ul>
<b>Skapa skilning á stefnumiðuðum áætlunum</b>	Mikilvægt er að stjórnandinn auki skilning samstarfsfólks á framtíðar-áætlunum stofnunarinnar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannaðu skilning deildarinnar á stefnu stofnunarinnar.</li> <li>• Ræddu reglubundið við starfsfólk þitt um stefnu stofnunarinnar og framkvæmd hennar.</li> </ul>
<b>Skila árangri</b>	Allar stofnanir verða að skila árangri. Í amstri dagsins með venjubundnum verkefnum er oft erfitt að sjá hvað hefur áunnist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Æskilegt er að gera árangurinn betur sýnilegan. Finndu þrjár leiðir til að miðla vitneskjunni um árangur til allra starfsmanna.</li> <li>• Veldu ásamt samstarfsfólki þínu markmið með verkefnum sem mikilvægast er að vinna að í nánustu framtíð. Setjið ykkur eigin árangursviðmið, svo þið hafið sameiginlegan skilning á því í hverju árangurinn er fólgin.</li> <li>• Prófaðu sjálfa/n þig: Gerðu lista yfir markmið með verkefnum sem þú berð ábyrgð á að gangi eftir. Verði listinn of langur er það e.t.v. merki um að þú eigir erfitt með að forgangsraða. Veldu í því tilfelli fimm verkefni sem þú telur mikilvægust. Einbeittu þér að þessum fimm verkefnum og markmiðum þeirra í samskiptum við samstarfsfólkið og í þínu eigin starfi.</li> </ul>

<p><b>Skapa skýr hlutverk</b></p>	<p>Innan opinberra stofnana eru stundum gerðar misvísandi kröfur. Stjórnandanum er ætlað að tryggja að hver og einn skilji hlutverk sitt og hvaða verkefni eigi að hafa forgang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spyrðu hvern og einn starfsmanna þinna að eftirfarandi: Hvers væntir stjórnandinn af þér? Hvert er ábyrgðarsvið þitt? Hvaða kröfur gerir þú til stjórnandans og stofnunarinnar? Mikilvægt er að þið séuð sammála um svörin í lok samtalsins.</li> <li>• Svaraðu sömu þremur spurningum fyrir sjálfan þig. Sestu síðan niður með yfirmanni þínum og fáðu á hreint hvort þið eruð sammála. Haltu samtalinu áfram þangað til sameiginlegur skilningur næst.</li> </ul>
<p><b>Veita endurgjöf</b></p>	<p>Endurgjöf í einhverju formi er mikilvæg. Viss fjarlægð er oft milli stjórnanda og samstarfsfólks sem leiðir til þess að hann þekkir ekki nægilega verkefni hinna síðarnefndu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undirbúðu endurgjöfina. Skrifðu niður hvaða þætti mikilvægt er að veita endurgjöf á til viðkomandi samstarfsmanns. Mundu að endurgjöf á að vera bundin tilteknum atriðum, vera málefnaleg og snúa að því sem máli skiptir. Snertu á fáum en mikilvægum málum, frekar en mörgum. Endurgjöf snýst jafnt um það sem gengur vel og það sem gengur miður vel.</li> <li>• Ræddu við samstarfsmanninn um óskir hans um endurgjöf. Hvað og hvernig? Fáðu hann til að veita þér endurgjöf til baka og hlustaðu vel eftir henni.</li> <li>• Veittu endurgjöf reglulega. Ekki bíða eftir hinu árlega starfsmannasamtali.</li> </ul>
<p><b>Taka á erfiðum málum</b></p>	<p>Hluti af starfi stjórnandans er að grípa inn í þegar starfsmaður skilar ekki tilætluðum árangri. Margir stjórnendur kjósa að fresta slíkum málum í stað þess að leysa þau sem fyrst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leggðu mat á stöðuna. Hefurðu verið að fresta því að ræða við einhvern úr starfslíðinu? Reyndu að finna út af hverju það stafar. Er það vegna þess að ekki er um mikilvægt málefni að ræða eða forðast þú að takast á við samtalið? Er það vegna tímaskorts?</li> <li>• Undirbúðu samtalið vel. Hverju viltu koma til skila til starfsmannsins? Hvernig ætlar þú að hefja og ljúka samtalinu? Mundu að koma nauðsynlegum skilaboðum til skila á skilmerkilegan hátt.</li> <li>• Veltu fyrir þér viðbrögðum starfsmannsins.</li> <li>• Framkvæmdu samtalið.</li> <li>• Hlustaðu á það sem starfsmaðurinn hefur að segja.</li> <li>• Sammælist um aðgerðir í kjölfar samtalsins.</li> </ul>
<p><b>Hlusta á samstarfsfólk</b></p>	<p>Of algengt er að stjórnendur spyrji ekki samstarfsfólk sitt áhlits á ákvörðunum er snerta málefni stofnunarinnar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skoðaðu samskiptavenjur þínar. Reynir þú að fá álit starfsfólks á málefnum deildarinnar?</li> <li>• Gættu þess að þú sért ekki að sinna öðru á meðan þegar þú ræðir við starfsmann þinn.</li> <li>• Spyrðu spurninga, frekar en að gefa svör.</li> <li>• Gakktu úr skugga um að þú hafir skilið starfsmanninn rétt. Segðu starfsmanninum hvernig þú skilur orð hans.</li> <li>• Farðu í gegnum þessi atriði nokkrum sinnum og þá verður það fljótt að góðri venju og starfsfólkið finnur að á það er hlustað.</li> </ul>



### Taka ákvarðanir

Þau verkefni sem leysa skal geta verið mjög flókin. Þegar stjórnandinn getur ekki auðveldlega haft yfirsýn yfir alla þætti verkefnisins, getur orðið erfitt að taka nauðsynlegar ákvarðanir.

- Kannaðu hvernig þú tekur ákvarðanir. Spyrðu samstarfsmenn þína hvernig þeim finnst þú taka ákvarðanir.
- Hvernig metur þú aðstæðurnar? Þarf að taka skjóta ákvörðun? Gerðu það þá strax! Þarf fyrst að kanna málið frekar? Getur ákvörðunin beðið – og þá hve lengi? Geta aðrir tekið ákvörðunina?

### Skapa umræðu í deildinni

Sum verkefni eru leyst eingöngu af einstökum starfsmönnum á grundvelli sérhæfingar. Önnur verkefni krefjast hins vegar virkrar samvinnu starfsfólks. Því er mikilvægt að stjórnandinn geti lagt sitt af mörkum til að skapa umræðu um hvernig leysa megi verkefni sameiginlega.

- Reyndu að meta hvort starfsmannafundir séu nægjanlega markvissir og hvernig þátttaka starfsmanna er á þeim fundum. Taka allir þátt? Hversu hreinskiptin er umræðan?
- Kannaðu þínar eigin fundarvenjur? Virðir þú sjálf/ur leikreglurnar? Hlustar þú á starfsfólk þitt? Leggðu meiri áherslu á að skilja aðra en að reyna að sannfæra aðra. Vertu á hverjum tíma tilbúin/n að ræða fyrirkomulag fundarins.
- Mundu að tilgangur funda getur verið ólíkur, sumir fundir eru til að veita upplýsingar, aðrir til að taka ákvarðanir og enn aðrir eru til að skapa og viðhalda umræðu.

## Stjórnunarmat

### Mat á stjórnunarháttum hjá opinberum stofnunum

{Dagsetning}

Ágæti starfsmaður.

Meðfylgjandi er spurningalisti um stjórnunarmat. Markmið með stjórnunarmati er að greina stjórnunarhætti hjá {stofnuninni}. Niðurstöður matsins eru lagðar til grundvallar við að finna leiðir til að efla og þróa stjórnendur og mynda grundvöll að umræðu milli starfsfólks og stjórnenda.

Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands hefur unnið að þróun stjórnunarmatsins fyrir opinberar stofnanir á Íslandi. Í þeirri vinnu var haft til hliðsjónar spurningalisti könnunar á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 ( Sjá nánar um könnunina og niðurstöður hennar á vef Fjármálaráðuneytisins :<http://www.fjarmalaraduneyti.is/rikisstarfsmenn/utgafa/rannsokinir/nr/6985>) Jafnframt var tekið mið af matstæki sem danska fjármálaráðuneytið notar til að meta stjórnunarhætti hjá ríkinu.

Til þess að skapa starfsemi stofnunarinnar sem bestar aðstæður er mikilvægt að þú svarir spurningalistanum af kostgæfni. Jafnframt er mjög mikilvægt að sem flestir svari, svo niðurstöðurnar verði sem áreiðanlegastar. Þín þátttaka skiptir því miklu máli.

{Nafn/deild} mun sjá um úrvinnslu gagna. Farið verður með einstök svör sem trúnaðarmál og nafn þitt mun hvergi koma fram. *Hvorki stjórnendur né aðrir starfsmenn munu hafa aðgang að einstökum spurningalistum.* Listunum verður eytt að lokinni úrvinnslu.

Niðurstöður fyrir stofnunina í heild verða kynntar starfsfólki þegar þær liggja fyrir.

Í spurningalistanum skrifar þú nafn þeirra stjórnenda sem þú leggur mat á. Þú ert beðin(n) um að taka afstöðu til fullyrðinga um stjórnunarhætti þeirra og um stjórnun og starfsumhverfi þitt almennt. Þetta er gert með því að **merkja við með krossi í viðeigandi reit**. Að lokum eru **opnar spurningar** þar sem þú ert beðin(n) um að svara þar sem það á við.

Það tekur um 20–30 mínútur að svara spurningalistanum. Mikilvægt er að þú svarir öllum spurningum og skilir listanum strax í kjölfarið.

Sért þú í vafa um einhver atriði í spurningalistanum, getur þú haft samband við {ábyrgðarmann spurningalistas} til að fá nánari skýringar.

Með kærri kveðju og fyrirfram þökk fyrir þátttökuna.  
{Nafn forstöðumanns eða framkvæmdastjóra}

## VIÐAUKI

### LEIÐBEININGAR UM FYRIRLÖGN STJÓRNUNARMATS

Fjöldi stjórnarlaga hjá hverri stofnun ákvarðar hvaða hlutar listans eru notaðir. Hér eru sýndar þrjár mismunandi leiðir.

---

**Leið 1.** Þegar starfsfólk metur sinn næsta yfirmann og jafnframt æðsta yfirmann stofnunarinnar er spurningalistinn notaður í heild sinni.

---

**Leið 2.** Þegar næsti yfirmaður er jafnframt æðsti yfirmaður stofnunarinnar er spurningalistanum breytt eins og fram kemur hér að neðan:

- Eftirfarandi spurningar eru notaðar: Spurning 2 t.o.m. 17, 21 t.o.m. 23 og 33 t.o.m. 55.
- Eftirfarandi spurningar falla út: Spurning 1, 18, 24 t.o.m. 32.
- Spurningar 19 og 20 breytast á þá leið að í stað orðanna *deildarinnar* kemur orðið *stofnunarinnar*.
- Eftirfarandi texti fellur út:

Nafn æðsta yfirmanns stofnunarinnar sem hér er metinn: \_\_\_\_\_

Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum um æðsta yfirmann stofnunarinnar?	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála	Veit ekki/á ekki við
--	--------------	----------------	----------------------------	-----------------	---------------	----------------------

---

**Leið 3.** Þegar millistjórnendur með mannaforráð meta sinn næsta yfirmann sem jafnframt er æðsti yfirmaður stofnunarinnar er það gert á eftirfarandi hátt:

- Eftirfarandi spurningar eru notaðar: Spurning 2 t.o.m. 8, 10, 12 t.o.m. 16, 21 t.o.m. 26 og 33 t.o.m. 55.
- Eftirfarandi spurningar falla út: Spurning 1, 17 t.o.m. 20 og 27 t.o.m. 32.
- Spurningar 9 og 11 breytast þannig að í stað orðsins *starfsmenn* kemur orðið *stjórnendur*.
- Eftirfarandi texti fellur út:

Nafn æðsta yfirmanns stofnunarinnar sem hér er metinn: \_\_\_\_\_

Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum um æðsta yfirmann stofnunarinnar?	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála	Veit ekki/á ekki við
--	--------------	----------------	----------------------------	-----------------	---------------	----------------------

## VIÐAUKI

### Stjórnunarmat Mat á stjórnunarháttum hjá opinberum stofnunum

Hefur þú mannaforráð? Já  Nei

Nafn næsta yfirmanns sem hér er metinn: \_\_\_\_\_

Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum um næsta yfirmann þinn?	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála	Veit ekki/ á ekki við
1. Þegar á heildina er litið er ég ánægð(ur) með <u>næsta</u> yfirmann minn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hann/hún felur mér <i>verkefni</i> í samræmi við hæfni mína og getu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hann/hún felur mér <i>ábyrgð</i> í samræmi við hæfni mína og getu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hann/hún leiðbeinir og gagnrýnir á uppbyggjandi hátt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hann/hún fylgir því eftir að ég skili af mér vel unnu verki.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Hann/hún er ánægð(ur) með frammistöðu mína í starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Hann/hún stuðlar að því að ég geti þróað starfshæfni mína með endurmenntun, fræðslu og/eða þjálfun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ég get leitað til hans/hennar þegar ég þarf á því að halda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Hann/hún leggur áherslu á að starfsmenn nái settum markmiðum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ég fæ hrós/viðurkenningu frá honum/henni þegar mér hefur tekist vel upp í starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Hann/hún styður starfsmenn í að finna leiðir til að bæta sína frammistöðu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Hann/hún leggur áherslu á sparnað og hagkvæmni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Hann/hún frestar ákvörðunum um erfið mál.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Honum/henni tekst vel að leysa þau starfsmannavandamál sem upp koma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Hann/hún tekur vel í ábendingar um það sem betur má fara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum um næsta yfirmann stofnunarinnar?</b>	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála	Veit ekki/ á ekki við
16. Hann/hún leitar til starfsmanna sinna áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Hann/hún skiptir verkefnum milli starfsmanna með sanngjörnum hætti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Hann/hún setur deildinni skýr markmið.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Hann/hún stuðlar á uppbyggilegan hátt að samstarfi innan deildarinnar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Hann/hún á gott með að samhæfa verkefni deildarinnar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Hann/hún ber hag starfsmanna sinna fyrir brjósti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nafn æðsta yfirmanns stofnunarinnar sem hér er metinn: \_\_\_\_\_

Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum um æðsta yfirmann stofnunarinnar?	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála	Veit ekki/ á ekki við
22. Þegar á heildina er lítið er ég ánægð(ur) með æðsta yfirmann stofnunarinnar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Hann/hún setur stofnuninni skýr markmið.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Hann/hún á gott með að samhæfa verkefni deilda/starfseininga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Hann/hún stuðlar á uppbyggilegan hátt að samstarfi milli deilda/starfseininga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Hann/hún skiptir verkefnum með sanngjörnum hætti milli deilda/starfseininga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Hann/hún leggur áherslu á sparnað og hagkvæmni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Hann/hún leitar til starfsmanna sinna áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Hann/hún tekur vel í ábendingar um það sem betur má fara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ég get leitað til hans/hennar þegar ég þarf á því að halda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Hann/hún frestar ákvörðunum um erfið mál.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Honum/henni tekst vel að leysa þau starfsmannavandamál sem upp koma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VIÐAUKI – FRH – Almennar spurningar

Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum?	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála	Veit ekki/ á ekki við
33. Þegar á heildina litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ég stefni að því að vinna hjá stofnuninni a.m.k. næsti 2 árin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Mér finnst vera gott jafnvægi hjá mér á milli vinnu og einkalífs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Ég er ánægð(ur) með hvernig ég var sett(ur) inn í núverandi starf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ég veit til hvers er ætlast af mér í starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Þekking mín og hæfileikar nýtast vel í starfi mínu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Starf mitt er metið að verðleikum af yfirmönnum mínum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Í daglegum störfum mínum fæ ég fullnægjandi upplýsingar til að sinna starfi mínu vel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Ég er ánægð(ur) með áhrif mín á þær ákvarðanir er móta starf mitt og vinnuástandur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Ég er spurð(ur) álits á ákvörðunum sem snerta starfssvið mitt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Ég er ánægð(ur) með núverandi vinnuástöðu mína.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ég hef góða aðstöðu til að þroskast í starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Ég hef góða aðstöðu til að afla mér sí-/ endurmenntunar í núverandi starfi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Það er góður starfsandi innan starfshópsins sem ég tilheyri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni hjá vinnufélögum mínum ef ég þarf á því að halda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Samskipti og samstarf við vinnufélaga stuðlar að aukinni þekkingu og færni í starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Góður starfsandi er ríkjandi innan stofnunarinnar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Starfsmenn eru hvattir til að leita nýrra leiða við úrlausn verkefna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51. Vinnubrögð hjá stofnuninni eru til fyrirmyndar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Góð þjónusta er forgangsverkefni hjá stofnuninni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Þegar á heildina er lítið er ég ánægð(ur) með stjórnun stofnunarinnar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Ég hugsa oft um að hætta í núverandi starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Ég er ánægð(ur) með laun mín hjá stofnuninni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Stjórnunarmat – framhald**

**1. Telur þú að spurningalistinn gefi raunhæfa mynd af stjórnun þinnar stofnunar?**

**2. Finnst þér vanta einhverjar spurningar? Ef svo er, þá hvaða?**

**3. Nefndu þrjú helstu styrkleika næsta yfirmanns þíns.**

**4. Gefðu þínum næsta yfirmanni þrjú góð ráð sem gætu bætt stjórnunarhætti hans.**

**5. Er eitthvað annað sem þú vilt koma á framfæri?**

**Kærar þakkir fyrir þátttökuna!**

## VIÐAUKI – DÆMI UM FRAMSETNINGU NIÐURSTAÐNA

### Dæmi um framsetningu niðurstaðna (%) - 1

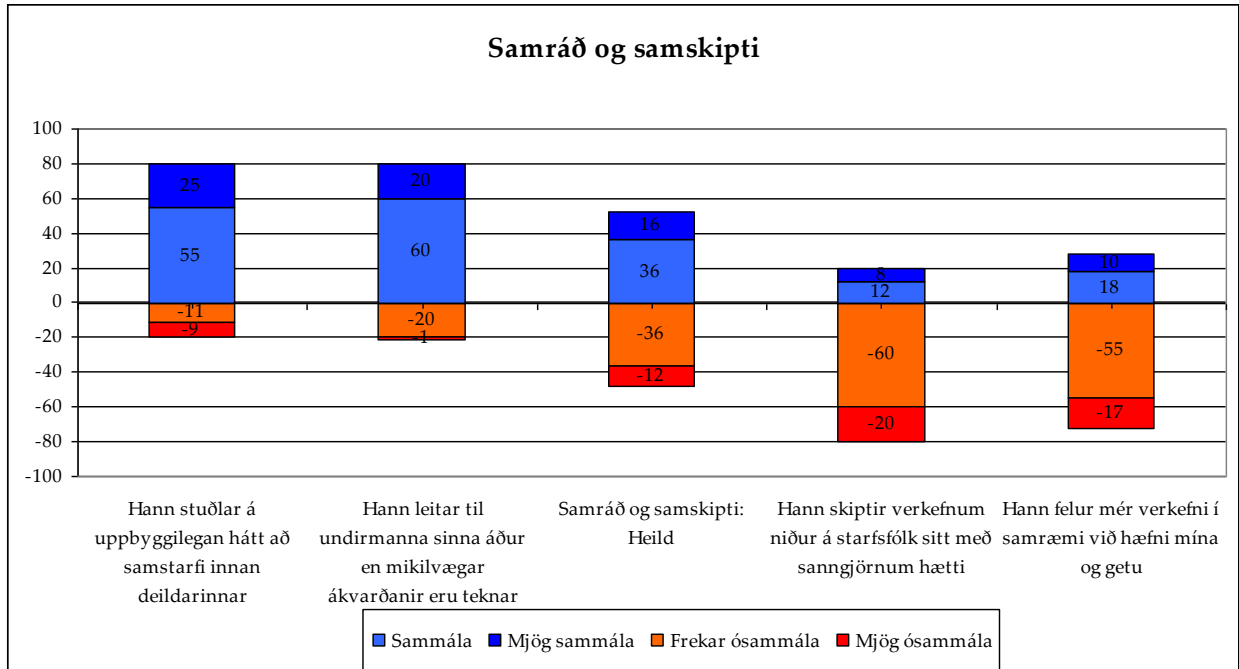
Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum um næsta yfirmann þinn	Mjög sam- mála	Frekar sam- mála	Hvorki né	Frekar ósam- mála	Mjög ósam- mála	Veit ekki
Hann leitar til undirmanna sinna áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar	14	29	24	10	8	15
Hann stuðlar á uppbyggilegan hátt að samstarfi innan deildarinnar	9	31	25	12	6	17
Hann skiptir verkefnum niður á starfsfólk sitt með sanngjörnum hætti.	5	17	49	12	10	7
.....						
Samráð og samskipti	11	27	33	13	6	10
Stjórnendahópurinn	20	29	22	15	9	5
Samanburðarstofnanir	22	28	19	14	13	4

### Dæmi um framsetningu niðurstaðna<sup>2</sup> (%) - 2

Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum um næsta yfirmann þinn	Meðaltal	Staðalfrávik	Stjórnendahópur	Samanburðarstofnanir	Staðalfrávik	Vægi Sp.
Hann leitar til undirmanna sinna áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar	2,3	1,3	2,4	2,5	1,3	1,2
Hann stuðlar á uppbyggilegan hátt að samstarfi innan deildarinnar	2,1	1,8	2,3	2,2	1,8	1,7
Hann skiptir verkefnum niður á starfsfólk sitt með sanngjörnum hætti	2,7	1,3	2,6	2,5	1,3	2,1
.....						
Samráð og samskipti	2,3	2,7	2,5	2,4	1,3	

<sup>2</sup> Tölugildin eru reiknuð út með því að leggja saman margfeldi af vægi svars og þann fjölda sem velur svarið. Mjög sammála" fær tölugildið 1, "frekar sammála" tölugildið 2 o.s.frv. Því lægra sem meðaltalið er því jákvæðari afstöðu hafa þátttakendur til staðhæfingar. Meðaltalið 1 þýðir að allir þátttakendur hafa svarað "mjög sammála" og 5 þýðir að allir hafi verið "mjög ósammála".

**Dæmi um myndræna framsetningu niðurstaðna (%)**



## Sjálfsmat-Stutt mat á eigin stjórnunarháttum

Spurningalistinn, sem er í samræmi við þá sem lagðir eru fyrir þína starfsmenn, miðar að því hvetja þig til umhugsunar um stjórnunarhætti þína og gera þér kleift á að átta þig á eigin styrkleikum og veikleikum sem stjórnandi. Listinn inniheldur staðhæfingar og ert þú beðin(n) um að svara listanum með því að merkja við hvort þú teljir þig framkvæma það sem nefnt er oft eða vel annars vegar eða ekki nógu oft eða nógu vel hins vegar.

Svörin eru eingöngu notuð í þeim tilgangi að vekja þig til umhugsunar um eigin áherslur í starfi og efla þig enn frekar sem stjórnanda.

Mat á frammistöðu stjórnenda og árangri í starfi		
Veittu stutta umsögn um frammistöðu þína og árangur í starfi síðastliðna 12 mánuði miðað við starfslýsingu og meginverksvið.		
Hvernig metur þú frammistöðu þína og árangur í starfi síðastliðna 12 mánuði miðað við starfslýsingu og meginverksvið? Settu hring um eitt af eftirfarandi atriðum:		
-	√	+
Undir væntingum	Í samræmi við væntingar	Umfram væntingar

Vinsamlegast merktu við það hvort þú teljir þig framkvæma eftirfarandi þætti annars vegar *oft eða vel* eða hins vegar *ekki nógu oft eða ekki nógu vel*

	Geri oft/vel	Geri ekki nógu oft/vel
1 Ég set deildinni minni skýr markmið	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Ég á gott með að samhæfa verkefni deildarinnar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ég leiðbeini og gagnrýni á uppbyggjandi hátt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ég stuðla að samstarfi innan deildarinnar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Ég fel starfsfólki ábyrgð í samræmi við hæfni þeirra og getu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Ég styð starfsfólk mitt í að finna leiðir til að bæta frammistöðu þeirra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Ég stuðla að starfsþróun starfsfólks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ég hrósa fólki þegar því hefur tekist vel upp í starfi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Ég tryggji að starfsfólk geti leitað til mín þegar á þarf að halda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ég á það til að fresta ákvörðunum um erfið mál	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Mér tekst vel að leysa úr þeim starfsmannavandamálum sem upp koma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Ég legg áherslu á sparnað og hagkvæmni í rekstri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Ég fæ fullnægjandi upplýsingar til að geta sinnt starfi mínu vel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14	Ég skynja merki um streitu og álag hjá öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Ég tek af skarið þegar erfiðleikar steðja að	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Ég er reiðubúin(n) að fela öðrum mikilvæg verkefni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Ég hlusta á starfsfólk, bæði þegar vel gengur og illa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Ég fylgi verkefnum vel eftir frá upphafi til enda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Ég tel mig hafa góða nærveru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Lýstu hvernig þú byggir upp tengsl við mismunandi hópa og einstaklinga? Hverjir eru helstu styrkleikar og veikleikar þínir við að byggja upp tengsl við aðra?**

**Þegar á heildina er litið, hverja telurðu þína helstu styrkleika vera sem stjórnanda?**

- 
- 
- 
- 
- 
- 

**Þegar á heildina er litið, hverja telurðu þína helstu veikleika vera sem stjórnanda?**

- 
- 
- 
- 
- 
-

Telur þú að samstarfsfólk þitt (yfirmenn, undirmenn, annað samstarfsfólk) sjái þá styrkleika og veikleika sem þú nefnir á sama hátt og þú sjálf(ur)? Hvernig sjá aðrir einstaklingar og hópar þína styrkleika og veikleika á annan hátt en þú gerir sjálf(ur)?

Hvað er það helsta sem þú myndir vilja efla í fari þínu sem stjórnandi? Hvað þarftu að gera öðruvísi til að sinna stjórnendahlutverki þínu betur? Hvað viltu gera öðruvísi? Hvað viltu gera meira af?

**II. Markmið starfspróunar og leiðir**

**III. Mat á árangri og eftirfylgni**

# **Starfsþróunaráætlun stjórnanda**

(í kjölfar stjórnunarmats)

**Nafn:**

**Staða:**

**Dagsetning:**

**IV. Úrlausnarefni skv. stjórnunarmati**

**V. Markmið starfsþróunar og leiðir**

**VI. Mat á árangri og eftirfylgni**