



Hinrik Sigurður Jóhannesson



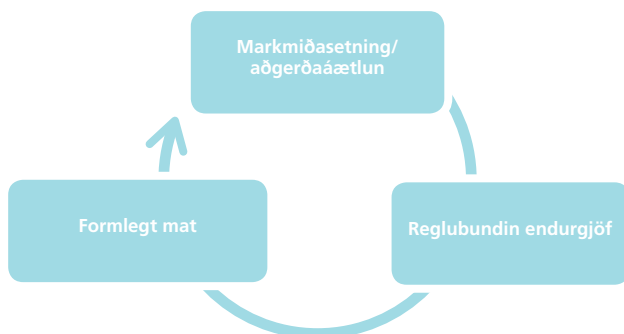
Ægir Már Þórisson

Frammistöðumat

Einfaldar lausnir tryggja skilvirka framkvæmd

Þegar stjórnendur eru inntir eftir því hvernig gengur að taka starfsþróunarsamtöl við sitt fólk eru viðbrögðin oft: „Ég veit að ég er mánuði á eftir áætlun og þarf að fara að drífa í þessu, það er bara búið að vera svo mikið að gera og ég hef ekki fundið tímann í þetta.“

Þar með fer lítið fyrir hinum gullna hring frammistöðu-stjórnunar en í honum felst eftirfarandi:



Mynd 1 - Hinn gullni hringur frammistöðumats

Segja má að hinn gullni hringur sé ágætis fræðileg kenning eða þæling um það hvernig hlutirnir eiga að vera, en því miður er reyndin oft önnur. Ef tekið er mið af því hvernig mörg fyrirtæki sinna þessum mikilvæga þætti í sínum mannauðsmálum ber t.a.m. oft lítið á fyrstu tveimur liðunum.

Það leiðir til þess að hið árlega mat, sem á Íslandi er annað

hvort nefnt starfsþróunarsamtal eða frammistöðusamtal, er í sáralitlum takti við það sem á undan er gengið. Þetta hefur í för með sér að stjórnendur þurfa að taka saman í eitt viðtal og á eitt matsblað frammistöðu sem nær yfir heilt ár. Þeir senda svo gjarnan matsblöðin frá sér til mannauðssviðs fyrirtækisins sem í mörgum tilvikum situr í kjölfarið uppi með ógrynni af upplýsingum og á í mesta basli með að búa til úr þeim einhver verðmæti sem gagnast stjórnendum og starfsmönnum í sínu starfi.

Það er því kannski ekki að undra þótt þetta lendi neðarlega á forgangslistanum.

Hafi fyrirtæki ætlað að „taka málið alla leið“ og gera hlutina samkvæmt bókinni lenda þau gjarnan í því að búa til alltof flókið og viðamikil kerfi sem fáir skilja og sem skilar takmörkuðum árangri.

Er vandinn séríslenskur?

Það eru fá viðfangsefni í Mannauðsstjórnun sem hafa fengið jafn mikla umfjöllun og frammistöðumat. Ógrynni fræðigreina og bóka er til um þetta efni, einnig er til fjöldinn allur af fagsíðum á netinu og fjölmörg fræðirit beina kastljósinu að þessu viðfangsefni.

Það er því ekki úr vegi að spyrja hvort það sinnuleysi sem viðfangsefninu er sýnt meðal íslenskra stjórnenda sé enn eitt dæmið um hið alræmda „agaleysi“ sem gjarnan er sagt einkenna þann hóp.

Svarið við því er: Nei. Það virðist litlu máli skipta hvar í heimi menn eru staðsettir, eftirfylgni með frammistöðumati hefur ekkert með landafræði að gera. Það er raunar svo að í fræðiritum um þetta efni fer oft mest fyrir greinum sem lýsa vanköntum og vandræðum er tengjast viðfangsefninu. Minna er fjallað um praktískar lausnir, nema að um sé að ræða kynningar á nýjasta og flottasta hugbúnaðinum sem á að leysa öll vandamálin.

Kenningar og veruleiki

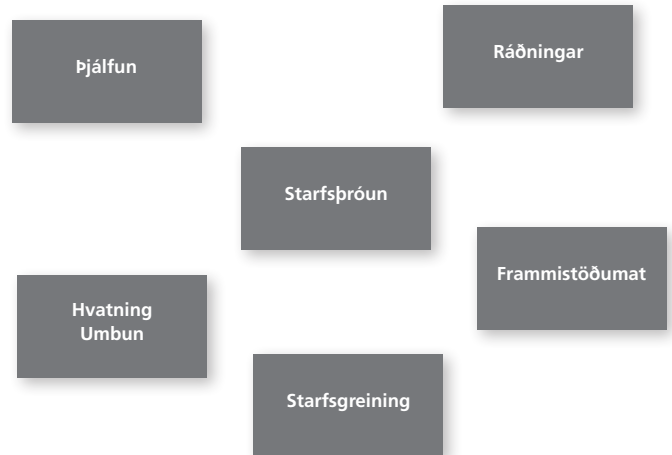
En er þá hægt að fullyrða að allar tilraunir til að meta með kerfisbundnum hætti frammistöðu starfsfólks og nýta niðurstöðurnar til að bæta rekstrarárangur séu fyrirfram dæmdar til að mistakast? Er þetta eitthvað sem gengur bara upp í fræðigreinum og kennslubókum en ekki í raunverulegum rekstri? Svarið við því er: Nei. Sumum fyrirtækjum/stofnunum hefur tekist að innleiða menningu þar sem frammistöðumat kemur öllum hlutaðeigandi, þ.e. stjórnendum, starfsmönnum, mannauðsteyminu og yfirstjórn að verulegu gagni.

Hugmyndin um hinn gullna hring frammistöðustjórnunar þarf því ekki endilega að vera ónýtt eða ónothæf. Það er allt eins líklegt að það sé framkvæmd hugmyndarinnar sem hafi klikkað. Með því að skoða sérstaklega hvernig þau fyrirtæki, sem hafa náð árangri á þessu sviði, hafa gert hlutina má öðlast innsýn í bestu aðferðir (best practice).

Rauði þráðurinn

Mannauðsstjórnun er ung fræðigrein og sem von er hafa viðfangsefnin þróast í margvíslegar áttir. Fyrirferðamestu viðfangsefni mannauðsstjórnunar eru starfsgreining, frammistöðumat og ráðningar. Í fræðunum er afar lítið samspil eða samþætting þarna á milli (mynd 2), jafnvel þó að í kennslubókum sé ávallt lagt upp með að grunnurinn að góðri ráðningu og góðu frammistöðumati felist í góðri starfsgreiningu. Þegar út í heim fræðanna er komið hafa rannsakendur oft og tíðum sókt sér svo djúpt í sínar pælingar að tengingin þarna á milli er hvergi lengur til staðar. Þetta veldur því að fagmenn í mannauðsstjórnun innan fyrirtækja geta lítið reitt sig á fræði mannauðsstjórnunar ef þeir vilja fá hagnýtar ráðleggingar um hvernig gera á hlutina.

Grunnhugsunin um að það beri að meta frammistöðu starfsfólks út frá sömu viðmiðum og lögð eru til grundvallar þegar tekin er ákvörðun um hvern skal ráða er góð og gild. Vandinn er hins vegar sá að starfslýsingarnar sem jafnan er



Mynd 2 - Viðfangsefni mannauðsstjórnunar

notast við eru oft ekki hugsaðar með þetta notagildi í huga, þrátt fyrir að fræðin (og almenn skynsemi) segi að svo skuli vera. Veruleiki margra fyrirtækja er þannig að þessar þrjár grunnstoðir mannauðsstjórnunar, starfsgreining, ráðningar og frammistöðumat mynda ekki innbyrðis tengsl.

Það sem skortir er eins konar rauður þráður sem gengur í gegnum öll megin viðfangsefni mannauðsstjórnunar. Sé hann til staðar er sama orðfæri og sömu hugtök notuð til að lýsa eiginleikum og getu starfsmanna þegar hæfniskröfur eru skilgreindar, í ráðningarferlinu, í mati á frammistöðu og þegar starfsþróunaráætlun er útbúin. Þegar til dæmis væri rætt um að tiltekinn starfsmaður þurfi að hafa greiningarhæfni til að sinna starfi sínu vel, yrði öllum ljóst hvað átt er við með hugtakiinu.

Með því að beina sjónum að því að bæta ferlið í tengslum við frammistöðumat eða að gera ráðningarferla skilvirkari sökkva menn sér oft enn dýpra í aðgreininguna þarna á milli. Þess í stað þarf að byrja á því að horfa á heildarhugsunina í mannauðsmálum fyrirtækisins. Er einhver heildarhugsun yfirleitt til staðar? Eða hefur hvert viðfangsefni sínar eigin leikreglur og sín eigin tól og tæki sem ekki tengjast neinu öðru af því sem fengist er við innan málaflokksins? Í því samhengi má spyrja hversu mikil samvirkni er á milli þeirra sem fást við fræðslumál fyrirtækisins og þeirra sem fást við ráðningar. Tala þessir aðilar sama „tungumálið“ þegar þeir lýsa hæfni og getu starfsfólks, eiga þeir við sömu hluti þegar þeir tala um greiningarhæfni eða sannfæringu og áhrif? Oftar en ekki er svarið við þessu neikvætt.

Hæfnilíkon og frammistöðumat

Fyrsta skrefið í að gera frammistöðumat markvissara er að huga að frammistöðumatinu í víðara samhengi en svo að vandinn liggja í því að það þurfi nýtt eyðublað eða nýjan hugbúnað. Skilvirkasta leiðin til að ná fram þessum rauða þræði í mannauðsmálum er að notast við hæfnilíkon (Competency model).

Hæfnilíkon lýsa eiginleikum, þekkingu og getu starfsfólks til að standa sig vel á tilteknum sviðum. Allflest alþjóðleg stór fyrirtæki hafa varið gríðarlegum fjármunum undanfarna áratugi í að þróa sín eigin hæfnilíkon, þar má t.d. nefna Microsoft, Google og General Electric. Með slíkum líkönum hefur þessum fyrirtækjum og fjölmörgum öðrum tekist að skapa grundvöll fyrir innleiðingu á frammistöðustjórnun sem virkar.

Það er kostnaðarsamt að smíða hæfnilíkan frá grunni, enda var það lengi vel einungis á færi stórra alþjóðlegra fyrirtækja. Nú er svo komið að fjölmörg hæfnilíkon hafa formlega verið gefin út sem gerir að verkum að það er nú líka á færi smárra og meðalstórra fyrirtækja að nýta sér slík hæfnilíkon.

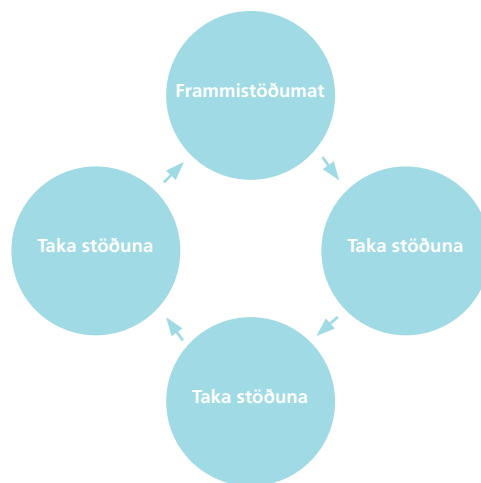
Samstarfsaðili Capacent, breska fyrirtækið SHL, hefur t.a.m. gefið út alþjóðlegt hæfnilíkan sem er nægjanlega almennt og nægjanlega sértækt til að greina nánast öll störf. Líkanið gengur undir nafninu Universal Competency Framework og er afrakstur um 10 ára rannsóknarstarfs, sem meðal annars fólst í því að skoða öll líkon sem birt hafa verið í fræðunum auk líkana þeirra fyrirtækja sem SHL vinnur með. Capacent hefur gefið út þetta líkan á íslensku. Líkanið inniheldur 8 almenna hæfnisþætti, sem nefndir hafa verið hinir átta stóru (the great eight). Undir hverjum þessara hæfnisþátta eru undirþættir sem eru nægjanlega sértækir til að nota við greiningar á þeim þáttum sem skipta máli fyrir frammistöðu í starfi.

Með því að notast við hæfnilíkon sem grunnstef í mannauðsstjórnun er hægt að tengja viðfangsefni sem hafa verið aðskilin saman. Ferlið hefst á að störf fólks eru hæfnigreind. Sú hæfnigreining myndar grunninn að því hvað skal meta í frammistöðumati, þessi sömu viðmið eru notuð þegar leitað er að nýju fólki til starfa og þegar útbúa þarf fræðsluáætlun fyrir tiltekinn starfsmann. Hæfnigreining myndar rauða þræðinn. Sé vel staðið að hæfnigreiningunni er hægur leikur að útbúa réttmætan viðtalsramma í starfsþróunarsamtali – vandasamasti hlutinn er að baki, þ.e. að tilgreina matsþættina. Einnig er hægur leikur að taka umræðu um þjálfunarþarfir og starfsþróun sem er í tengslum við kjarnann í því sem viðkomandi þarf að vera góður í til að sinna starfi sínu vel.

Frammistöðumat er ferli ekki atburður

Að þessu sögðu er ljóst að það á ekki að líta á frammistöðusamtöl sem einn stakan atburð heldur sem veigamikinn hluta af heildrænni mannauðsstefnu. Fyrsta skrefið í að koma á gagnlegu og skilvirku kerfi utan um frammistöðusamtöl felst í því að horfa á þau í samhengi við aðra þætti í mannauðsmálum fyrirtækisins. Þannig er grunnurinn lagður að því að gera þau að því sem þau eiga að vera: Mikilvægu stjórnþætti sem gerir stjórnendum og starfsmönnum kleift að ræða og aðgerðarbinda frammistöðu og starfsþróun á markvissan, skynsamlegan og hlutlægan hátt. Of oft verða frammistöðusamtöl bergmál undanfarinna frammistöðusamtala og missa þannig mátt sinn og megin.

Sé þessu skilyrði fullnægt er tímabært að huga að því hvernig kerfið utan um frammistöðustjórnun á að virka. Það er ljóst að það að eiga „sama“ samtalið einu sinni á ári í 3 ár er ekki það sem þarf. Til að auka virði samtalanna þarf að setjast skipulega yfir það a.m.k. fjórum sinnum ári (mynd 3). Með þessu er ekki átt við að taka eigi fullt frammstöðusamtal fjórum sinnum ári heldur er skynsamlegt að eiga eitt samtöl og síðan taka stöðuna á aðgerðaráætluninni þrisvar sinnum yfir árið.



Mynd 3 - Frammistöðumat og eftirfylgni

Hvað þarf til að frammistöðusamtölin virki?

Ef á að taka frammistöðusamtöl árlega og fara yfir aðgerðaráætlunina reglulega þarf einhvers konar kerfi. Raunar hefur þörfin fyrir kerfi á þessu sviði orðið svo sterk að markaður með hugbúnað sem notaður er til að halda utan um frammistöðumat hefur stækkað mest í samanburði við markaði með annan hugbúnað á sviði mannauðsmála á liðnum árum.

Á árinu 2008 var stærð þessa markaðar álitin um 490 milljón dollarar á heimsvísu. Sérfræðingar áætla að hann muni stækka um 22-24% árlaga næstu árin. Í samhengi við það sem fram kemur hér að ofan er athyglisvert að horfa til þess að það eru einungis um 2-3 ár síðan hugbúnaður af þessu tagi fór að gera ráð fyrir tengingum við önnur svið mannauðsmála. Hæfnilíkön hafa gert slíkar tengingar mögulegar.

Ef horft er til þarfa íslenskra fyrirtækja og stofnanna eru flest þessara kerfa einu til tveimur númerum of stór. Hér er átt við að ef það er eitthvað í þau spunnið og þau mæta grunnþörfum kröfuharðra notenda eru þau í langflestum tilvikum hugsuð fyrir mun stærra starfseiningar en það sem telst til venjulegs íslensks fyrirtækis eða stofnunar. Þess utan er kostnaður við uppsetningu og notkun í flestum tilvikum meiri en fyrirtæki á Íslandi eru tilbúin til að verja í málið.

Þótt ekki sé farið í fullvaxta innleiðingu á rándýru frammistöðumatskerfi, þarf að sjálfvirknivæða einhverja tiltekna hluta þess. Í hraða nútímasamfélagsins mun það seint ganga að hugsa ferlið í tengslum við frammistöðumat útfra blaði og penna, eða með því að senda pdf-skjöl í tölvupósti sem þarf að prenta og fylla út og afhenda svo þeim sem sér um að halda utan um málaflokkinn (oftast mannauðsstjóri). Hingað til hefur þetta verið nokkuð raunsönn lýsing á frammistöðumatsferli margra fyrirtækja á Íslandi.

Til að frammistöðumati sé sinnt af þeirri festu sem þarf til, er nauðsynlegt að ýmsir þröskuldar sem stjórnendur hafa staðið frammi fyrir lækki. Til að mannauðsstjóri/mannauðssvið geti stutt við ferlið þarf einnig að lækka ýmsa þröskulda í tengslum við framkvæmdina. Byrjum á að skoða hvernig gott ferli gæti

litið út (mynd 4).

Ofangreint ferli er frekar dæmigert, og það má í raun finna hliðstæður þess í góðum inngangsbókum í mannauðsstjórnun. Vandinn sem stjórnendur standa frammi fyrir snýr ekki að því að teikna upp rétta ferlið heldur að lækka hindranir sem standa í vegi fyrir því að hægt sé að sinna hverjum og einum þætti sómasamlega.

Sé þessi ferill hugsaður í sinni einföldustu mynd – þ.e. að allt sé gert á pappír blasir við að pappírsmagnið eitt og sér yrði verulegur þröskuldur. Þá yrði mjög erfitt að öðlast yfirsýn og greina heildarmyndina. Finna þarf lausnir sem tryggja einföld atriði á borð við að mannauðsstjóri eða sá aðili sem heldur utan um málaflokkinn sendi til baka yfirlitsupplýsingar til stjórnenda um þá sem hann hefur tekið í viðtal.

Capacent hefur mikla reynslu af því að liðsinna fyrirtækjum í að koma upp einföldu kerfi í tengslum við framkvæmd frammistöðumats sem byggir á heildarsýn í mannauðsmálum fyrirtækisins. Reynslan sýnir að með einföldum tæknilegum lausnum er unnt að tryggja betur nauðsynlega eftirfylgni með framkvæmd frammistöðumats. Þau fyrirtæki sem hafa metnað til að sinna þessum mikilvæga málaflokki af festu og skynsemi þurfa því ekki endilega að ráðast í dýrar og flóknar innleiðingar á hugbúnaði í tengslum við mat á frammistöðu starfsfólks.

Hinrik Sigurður Jóhannesson er ráðgjafi hjá Capacent. Sérsvið hans er hæfnismiðuð mannauðsstjórnun, stjórnendamat, 360 gráðu mat og þróun leiðtoga og liða. Hinrik er með BA í Sálfræði frá Háskóla Ísland og Cand.Psych. frá Háskólanum í Árósum. Áður en Hinrik gekk til liðs við Capacent starfaði hann við smíði og úrvinnslu valþrófa hjá SHL í Bretlandi. Þar var Hinrik faglegur ráðgjafi við uppsetningu valmóðela viðskiptavina SHL sem og sérfræðingur á sviði tölfraedi sálfræðilegra prófa.

Ægir Már Þórisson er framkvæmdastjóri ráðgjafarsviðs Capacent. Ægir er með BA í sálfræði og Cand.Psych í vinnusálfræði frá Háskóla Íslands. Áhersla hans í ráðgjöf hefur einkum snúist um málefni sem tengjast mannauðsmálum, svo sem frammistöðumati, starfsmannavali, menningu o.fl. Ægir er sérfræðingur í hæfnis- og persónuleikaprófum ásamt því að fást við markþjálfun (coaching). Ægir hefur starfað hjá Capacent síðan 2001.



Mynd 4 - Ferli frammistöðumats