
Oft snýst þetta um fólk

Reynslusaga úr ráðgjöf

Margvísleg flókin mál tengd skipulagi og mannauði koma reglulega upp í rekstri fyrirtækja. Í meðfylgjandi grein er fjallað um úrlausn skipulags verkefnis þar sem upphaflegt mat viðskiptavinar á eðli vandans reyndist allt annað en það sem greiningarvinna sýndi fram á. Reynslusaga þessi er samsett úr nokkrum raunverulegum dæmum en er einfölduð til muna og umgjörð breytt til að virða trúnað við viðskiptavini. Lýsingin gefur þó góða mynd af framgangi skipulags verkefna.

„Það er ekki hægt að gera mönnum til hæfis. Sumum finnst ég skipta mér allt of mikið af því sem er í gangi en öðrum ég ekki skipta mér nóg af því sem gerist hér. Ég veit ekki lengur mitt rjúkandi ráð.“ segir Guðrún framkvæmdastjóri þjónustusviðs fyrirtækis sem við skulum kalla Þjónustufélagið. Guðrún lætur þessi orð falla í viðtali við ráðgjafa eftir að Magnús, yfirmaður hennar og forstjóri Þjónustufélagsins, hafði sett sig í samband við ráðgjafa til að fá aðstoð við að breyta skipulaginu á sviði Guðrúnar innan fyrirtækisins. Í samtali við Magnús hafði kom fram að eitthvað væri líklega að skipulaginu innan sviðsins. Nýleg greining á viðhorfum starfsmanna (vinnustaðagreining) sýndi að starfsánægja innan þjónustusviðsins var lægri en á öðrum sviðum og að margir starfsmenn væru að íhuga að leita annað eftir starfi. Einnig sýndi vinnustaðagreiningin fram á að starfsmönnum fyndist enginn sýna þeim áhuga við að þróast og eflast í starfi. Ástæða þess að Magnús hafði frumkvæði að því að ráðfæra sig við ráðgjafa byggðist á því að fyrir nokkrum árum lenti fyrirtækið í mikilli blóðtöku þegar starfsmannavelta var mikil og lykilstarfsmenn

hættu störfum. Ekki aðeins hafði það slæmar afleiðingar gagnvart þjónustu við viðskiptavini, heldur réðu nokkrir fyrrum starfsmenn sig til samkeppnisaðila fljótlega eftir að þeir hættu störfum hjá Þjónustufélaginu. Magnús kærir sig því alls ekki um að missa slíka þekkingu úr fyrirtækinu á nýjan leik og leitar því ráðgjafar um hvernig beri að bregðast við þessari stöðu, sem virðist vera komin upp á þjónustusviðinu.

Markmið greiningar er að komast að hvert er hið raunverulega undirliggjandi vandamál

Verklag Capacent er í grunninn til þríþætt. Fyrsta skrefið er greining sem getur m.a. falist í skoðun gagna og viðtölum við einstaklinga innan fyrirtækisins. Markmið greiningar er að komast að hvert er hið raunverulega undirliggjandi vandamál í stað þess að ráðast strax á birtingarmynd eða möguleg einkenni vandans. Þegar fullnægjandi upplýsingum hefur verið safnað hefst næsta skref verklagsins; úrvinnslan.

Unnið er með starfsmönnum að úrbótum í þeim þáttum sem greiningin sýnir fram á að tækifæri felist í. Síðasta skrefið, og í raun það mikilvægasta, er innleiðing breytinganna. Upp getur komið sú staða að lausnin sem hugnast best í fyrstu geti verið snúin í innleiðingu t.d. lagaflækjur, sala á fasteignum eða fækkun starfsstöðva.

Hér verður nú rakið hvernig þetta ferli getur litið út með hliðsjón af þeim vanda sem forstjóri þjónustufélagsins taldi sig hafa greint.

Greining: Djúpvíðtöl og greiningarfundir

Þegar ráðgjafar Capacent nálgast verkefni sem þessi leggjum við ávallt mikla áherslu á að tilgangur verkefnis og markmið sé kynnt öllum starfsmönnum viðkomandi fyrirtækiseins fljótt og auðiðer. Það kemur í veg fyrir óöryggi og falskar væntingar til verkefnisins. Ráðgjafar Capacent komu því inn á starfsmannafund hjá þjónustufélaginu og kynntu verkefnið fyrir öllum starfsmönnum.

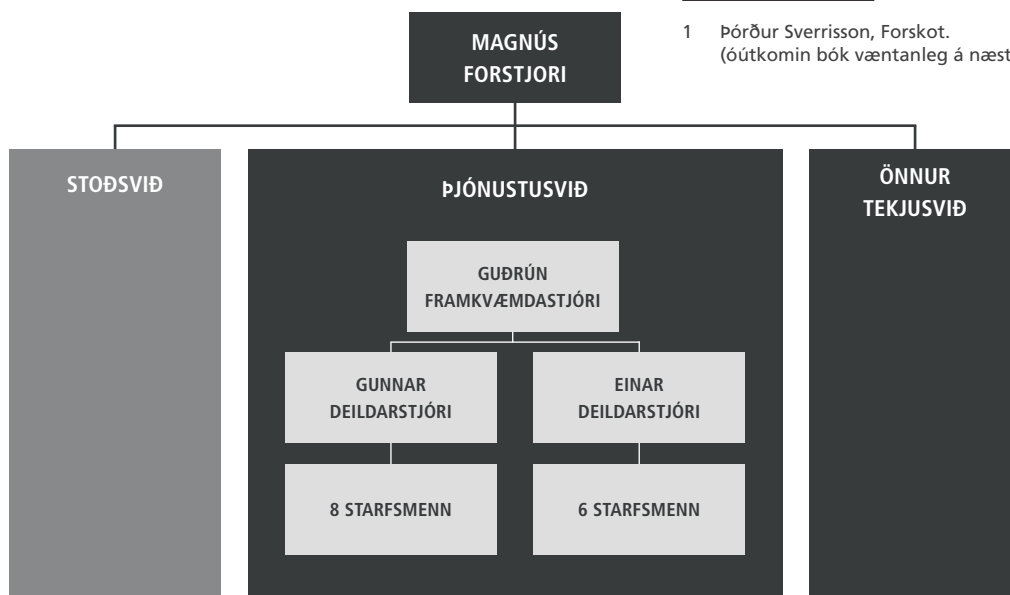
Strax í kjölfar kynningarinnar voru tekin djúpvíðtöl við starfsmenn og nokkra innri og ytri viðskiptavini þjónustusviðsins. Útgangspunktur viðtalanna voru þessar lykilsurningar¹:

1. Er skipulagið skynsamlegt?
2. Er skipulagið að virka vel?
3. Er skipulagið mannað fólki með viðeigandi þekkingu, sameiginlega sýn og gildi?

Skipulag þjónustusviðsins má sjá á meðfylgjandi mynd. Þjónustusviðinu er skipt í tvær deildir. Á grundvelli rýni gagna mátti sjá ýmsar staðreyndir um skipulagið og fólkið í lykilstöðum:

- Guðrún hefur verið framkvæmdastjóri þjónustusviðsins í tæp 3 ár. Hún var ráðin í þetta starf frá öðru fyrirtæki þar sem hún var sérfræðingur í skyldum rekstri.
- Gunnar deildarstjóri hefur verið í 15 ár hjá Þjónustufélaginu. Hann er náinn persónulegur vinur og veiðifélagi Magnúsar forstjóra. Hjá Gunnari eru 8 sérfræðingar.
- Einar hefur verið hjá Þjónustufélaginu í 5 ár. Byrjaði sem sérfræðingur hjá Gunnari en tók við starfi deildastjóra fyrir tæpum 3 árum þegar nokkrir lykilstarfsmenn hættu. Hann þykir duglegur stjórnandi og mjög metnaðarfullur. Einar lítur svo á að þessi staða sé áfangi á leið til meiri áskorana og ætlar sér langt. Hjá Einari eru 6 sérfræðingar.

Fleiri gögn voru rýnd. Meðal þess sem nýttist vel var nýleg vinnustaðgreining sem Capacent hafði framkvæmt fyrir fyrirtækið. Þar mátti lesa með skýrum hætti þá óánægju sem einkenndi þjónustusviðið.

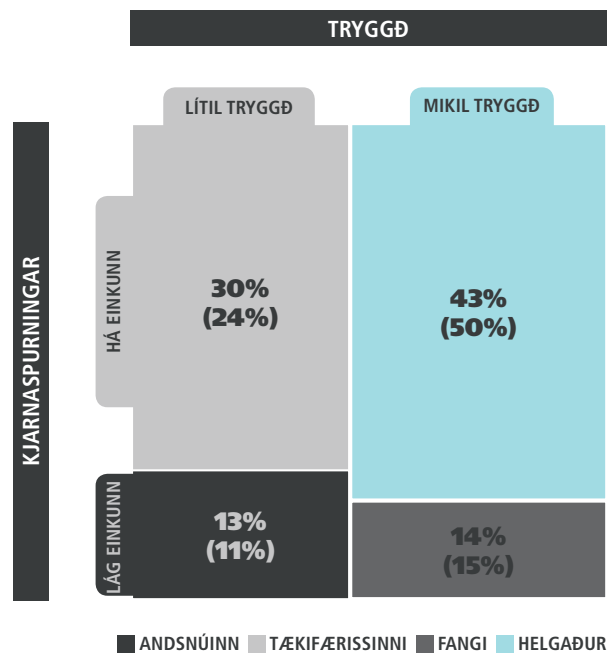


1 Þórður Sverrisson, Forskot. (óútkomin bók væntanleg á næstunni).

Á fjórðungamyndinni hér til hliðar má sjá tvær viddir. Annars vegar lóðréttu viddina sem sýnir ánægju starfsmanna mælda með kjarnaspurningum Gallup. Hins vegar láréttu viddina sem sýnir mat á tryggð starfsmanna út frá spurningunni um hvort starfsmaður hyggist leita sér að nýju starfi á næstu 12 mánuðum. Á myndinni má þannig sjá fjóra ferhyrninga sem hver um sig myndar hóp starfsmanna. Þeir starfsmenn sem eru „helgaðir“ skora hátt í kjarnaspurningum og sýna vinnustaðnum tryggð (telja sig ekki munu leita eftir nýju starfi á næstu 12 mánuðum).

Til hliðar við helgaða starfsmenn eru svokallaðir „tækifærissinnar“ sem eru ánægðir í starfi en eru samt með augun opin fyrir nýju starfi utan fyrirtækis. Neðan við tækifærissinnana eru þeir sem eru óánægðir í starfi og leynt eða ljóst að leita sér að nýju starfi. Við köllum þessa starfsmenn „andsnúna“, loks er talað um „fanga“ en það eru þeir sem eru óánægðir en ætla samt ekki að leita sér að nýju starfi. (Tölur í svigum eru staðan hjá fyrirtækinu í heild)

Mikilvægur hluti greiningarinnar í verkefnum sem þessum er að taka djúpvíðtöl og/eða eiga greiningarfundi með hópum starfsmanna. Hér reynir á ráðgjafa að greina hver séu hin undirliggjandi vandamál og hvað séu afleiðingar



eða skoðanir einstakra starfsmanna sem ekki hafa áhrif á úrvinnsluna sem slíka en geta hins vegar gefið innsýn í hugarástand og líðan þessara starfsmanna. Sýnishorn af nokkrum þeim atriðum sem fram komu í greiningarvinnunni má sjá hér fyrir neðan.

- Einar er mjög afgerandi á fundum og getur verið mjög dómharður. Er ekki hvetjandi fyrir starfsfólk að viðra skoðanir sínar.
- Guðrún leitar mikið beint til starfsmanna með verkefni í stað þess að fara í gegnum deildarstjóra – sérstaklega áberandi í deild Gunnars
- Gunnar hefur nýlega gengið í gegnum krabbameinsmeðferð og var frá í nokkra mánuði. Er kominn aftur og er að ná fullu starfsþreki á nýjan leik
- Starfsmenn kvarta undan því að fá lítið af upplýsingum um hvað er að gerast á sviðinu. Sviðsfundir séu óreglulegir og ekki nægilega vel skipulagðir – verði bara svona spjall um hvað er efst á baugi og Einar og nokkrir aðrir eru mjög ráðandi á fundunum.
- Guðrún er mjög upptekin og erfitt getur verið að ná á henni.
- Guðrún réði mann inn í deildina hjá Einari án þess að Einar væri upplýstur um málið
- Árleg frammistöðusamtöl eru óskipulagt spjall við yfirmann án eftirfylgni – taka kannski 10-15 mín. Ekki fara allir í slík viðtöl.
- Magnús telur að nokkrum reyndum starfsmönnum hafi jafnvel verið sagt upp vegna persónulegs ágreinings við næsta yfirmann. Telur að stjórnendum sé of laus höndin í uppsögnum.
- Starfsmenn upplifa að lítil tækifæri séu til aukinnar ábyrgðar á sviðinu
- Ónógt hrós og umræður um frammistöðu eiga sér stað á sviðinu að mati bæði starfsmanna og stjórnenda
- Guðrún hætti í sínu fyrra starfi vegna þess að henni fannst stjórnandi hennar vera smásmugulegur og afskiptasamur stjórnandi (e.micro manager). Út frá þessum hugleiðingum átti hún opnunartilvitnun þessarar greinar þegar Magnús fór fram á að hún tiki harðar á deildarstjórum varðandi uppsagnir en hennar undirmenn eru ósáttir hvernig hún útdeilir verkefnum.

Úrvinnsla: Úrbótaverkefni mótuð og innleidd

Ráðgjafar unnu úr greiningargögnum og boðuðu til vinnustofu með nokkrum lykilstarfsmönnum sviðsins. Á vinnustofunni var lögð áhersla á sameiginlega úrvinnslu á milli ráðgjafa og starfsmanna. Megin niðurstöður ráðgjafanna um stöðuna voru eftirfarandi:

1. **Ekki væru verulegar ástæður til að breyta skipulagi sviðsins.** Hins vegar væri full þörf á að bæta virkni núverandi skipulags og efla/bæta stjórnunarlega þætti skipulagsins þannig að meiri skilvirkni og skýrara verklag auki starfsánægju.
2. **Skýra þarf stefnu og framkvæmd varðandi ábyrgð á ráðningum og ferli uppsagna.**
3. **Skerpa þarf boðlínur** (fyrirmælakeðju) varðandi verkefni sem Guðrún fær í hendur og þarf aðstoð sérfræðinga við úrlausn á.
4. **Koma þarf á föstum starfsmannafundum** á sviðinu þar sem farið er yfir reksturinn, lykilárangursmælikvarða og stefnu sviðsins í samræmi við heildarstefnu Þjónustufélagsins.
5. **Huga þarf markvissar að starfsmannamálum** innan sviðsins. Bæta þarf starfsmannastjórnun á sviðinu m.a. ætti að taka upp formleg, regluleg frammistöðusamtöl við alla starfsmenn. Ennfremur þarf að bæta almenna endurgjöf og hrós fyrir það sem vel er gert.

Þessu til viðbótar var rætt um að sumir starfsmenn þyrftu að taka sig á hvað varðar persónulega framkomu sína. Slíkar sértækar ábendingar voru ekki ræddar á fundinum en teknar upp einslega við viðkomandi starfsmenn. Á vinnustofunni stýrðu ráðgjafar umræðu um möguleg úrbótaverkefni sem viðbrögð við þeirri sameiginlegu greiningu sem unnin var. Í lok vinnustofu var sammælt um ákveðnar verkefnatillögur fyrir sviðið. Þessar tillögur voru svo ræddar innan stjórnendateymis fyrirtækisins áður en ráðist var í innleiðingu á þessum verkefnum. Tillögurnar sem voru til umræðu má sjá hér að neðan:

1. Sviðsfundir

- a. **Markmið:** Bæta formlegt upplýsingaflæði á sviðinu í báðar áttir.
- b. **Lýsing:** Skýr þörf á að taka sviðsfundi fastari tökum. Umræða skilaði ákveðnum hugmyndum um efnistösk sem stjórnendum var falið að ræða við sína starfsmenn og hittast aftur á fundi síðar í sömu viku þar sem endanleg útfærsla, ábyrgð á dagskrárliðum og almenn atriði um fundarstjórnun sviðsfunda var ákveðin. Lögð rík áhersla á að fundir væru haldnir reglulega til að upplýsa starfsfólkið um verkefni, árangur og framtíðarsýn sviðsins.

2. Lárétt verkaskipting

- a. **Markmið:** Skerpa á óljóstri ábyrgð til að bæta samvinnu og samstarf innan sviðsins.
- b. **Lýsing:** Boðað til fundar með stjórnendateymi sviðsins þar sem farið var yfir mál þar sem ábyrgð væri óskýr milli stjórnenda. Um minniháttar breytingar var að ræða en taka þurfti formlega sameiginlega afstöðu til málanna. Í lok þessa fundar lágu fyrir ákvarðanir um breytingar og ábyrgð á kynningu breytinga (rætt einslega við þá sem málið varðar og svo á sviðsfundi).

3. Lóðrétt verkaskipting

- a. **Markmið:** Skýra boðleiðir, bæta yfirsýn og skýra lóðréttu ábyrgð á verkefnum.
- b. **Lýsing:** Bæta þarf fyrirmælakeðju verkefna, hver felur hverjum úrlausn verkefna. Haldinn fundur með stjórnendum um bætt verklag þar sem áherslan var á að verkefni fylgi boðleiðum þannig að deildarstjórar hafi yfirsýn yfir verkefni sinna manna. Ennfremur var útfært með hvaða hætti mætti veita tímabundna undantekningu frá þessari boðleið til dæmis þegar framkvæmdastjóra vantar aðstoð vegna tímabundinna eða óvæntra verkefna.

4. Skýrt ráðningaferli og uppsagnarferli nýrra starfsmanna

- a. **Markmið:** Skýra hlutverk allra stjórnenda og hlutverk mannauðsstjóra varðandi ráðningar og uppsagnir.
- b. **Lýsing:** Haldinn fundur með stjórnendateymi, þ.e. Magnúsi forstjóra, Guðrúnu framkvæmdastjóra, deildarstjórum sviðsins og mannauðsstjóra Þjónustufélagsins. Í fyrsta lagi var skerpt á verklagi varðandi ráðningar. Deildastjórar geta fengið ráðningatillögur frá öðrum stjórnstigum en ráðningasamband er milli viðkomandi starfsmanns og næsta yfirmanns. Aðrir stjórnendur eða mannauðsstjóri sinni aðeins ráðgefandi hlutverki. Í öðru lagi var samþykkt fyrirkomulag uppsagna þar sem næsti yfirmaður getur lagt til uppsögn starfsmanns en er óheimilt að ganga frá slíkri uppsögn nema að fengnu samþykki næsta yfirmanns. Þannig væri tryggt að yfirmaður, yfirmanns tiltekens starfsmanns hafi tækifæri til að ræða hvað liggja að baki tillögu um uppsögn – tengist það starfinu, persónulegum málum eða ófullnægjandi frammistöðu sem fullreynt hefur verið að ekki verður bætt úr.

5. Frammistöðusamtöl

a. **Markmið:** Styrkja ánægju starfsmanna með virkri endurgjöf og tækifæri til að ræða persónulega þróun hvers einstaklings m.t.t. ábyrgðar, þekkingar og færni.

b. **Lýsing:** Í mörgum tilfellum koma fram mál við greiningu á einstökum sviðum sem leiðir af sér verkefni sem taka á altækari vandamálum. Í tilfalli Þjónustufélagsins var ákveðið að setja upp formleg frammistöðusamtöl fyrir allt fyrirtækið. Þetta varð að sérstöku verkefni með nýrri verkefnatillögu en meginskrefin í því verkefni voru:

- i. Að greina störfín í fyrirtækinu niður í ákveðna flokka og sammælast um hvaða kröfur væru gerðar til hvers starfs.
- ii. Starfskröfur lesnar inn í Excel frammistöðumatskerfi frá Capacent.
- iii. Allir stjórnendur voru þjálfaðir í framkvæmd frammistöðusamtala og hvernig gefa á virka endurgjöf milli slíkra frammistöðusamtala.
- iv. Stjórnendum kennt að nota kerfið til að auðvelda skipulag og yfirsýn frammistöðumatsins.
- v. Mannauðsstjóri þjálfaður til skýrslugerðar og eftirfylgni eftir slík samtöl.

Endurmat: Aukin ánægja og samkeppnishæfni

Þegar þrjú mánuðir voru liðnir frá því að verkefnið hófst fór fram endurmat. Á þessum tímamarki var búið að ljúka öllum þeim verkefnum sem farið var af stað með í kjölfar greiningarvinnunnar. Ekki var enn komið að vinnustaðgreiningu en 6 mánuðir voru frá árlegri könnun meðal starfsmanna. Því var tekin minni könnun svokölluð Q12 könnun þar sem aðeins eru notaðar kjarnaspurningar Gallup (nefndar hér á undan). Niðurstaða Q12 greiningar sýndi að starfsánægja hafði aukist, starfsmenn vitnuðu m.a. um að mun meira væri um hrós og endurgjöf en áður. Þessar niðurstöður bentu einnig sterklega til þess að tryggð hefði aukist og fyrirtækið því samkeppnishæfara um starfsfólkið þegar efnahagsástand fer batnandi og ýmsir gætu farið að sýna áhuga á reynslumiklu og góðu starfsfólki fyrirtækisins. Í lokin má sýna nokkrar tilvitnanir úr samtölum við starfsmenn sem komu fram á þessum tímamarki og staðfestu að verulegur árangur hafði náðst með þessu verkefnum.

„Það var mjög gott að fá loks formlegt tækifæri til að ræða í ró og næði við minn yfirmann um frammistöðu og hvar ég má bæta mig. Það kom mér á óvart en X mat mig hærri á flestum þáttum en ég hafði sjálf gert“

„Mjög gagnlegt að skerpa á boðleiðum verkefna. Það var allt of algengt að ég vissi ekki hvað mínir undirmenn væru að gera þar sem verkefni komu héðan og þaðan. Þetta er í mun betri farvegi núna“

„Ég viðurkenni að ég var virkilega farinn að líta í kringum mig eftir nýju starfi en nú finnst mér mikið hafa breyst á skömmum tíma – ég vona að við dettum ekki aftur í sama farið og áður“

„Ég finn strax að það eru meiri kröfur gerðar um uppsagnir starfsmanna nú þegar næsti yfirmaður þarf að heimila uppsögn – það hefur leitt til faglegrri mannauðsstjórnunar“

Reynslusaga þessi lýsir hvernig gott samstarf og gagnkvæmt traust getur leitt til farsællar lausnar á vanda sem í upphafi virðist stundum flóknari en hann raunverulega er. Það að fá ráðgjafa með í greiningu á því sem í upphafi var talið snúast um breytingu á skipuriti varð til að mótað var safn af tiltölulega einföldum og auðfrankvæmanlegum verkefnum sem leiddu til áhrifaríkra breytinga. Breytinga sem hafa áhrif ekki bara innan sviðsins sem upphafleg greining byggðist á, heldur eru sterkar vísbendingar um að skilvirkni og árangur félagsins í heild muni aukast til lengri tíma lítið.



Hólmur Svansson
Ráðgjafi
holmar.svansson@capacent.is

Hólmur Svansson er ráðgjafi hjá Capacent. Hann er iðnaðarverkfræðingur og með MBA gráðu frá Purdue University í Bandaríkjunum. Hólmur hefur reynslu úr framleiðslu og þjónustufyrirtækjum á sviði neytendavöru, flutningaþjónustu og sjávarútvegs. Hólmur var um árabil framkvæmdastjóri Atvinnuþróunarfélags Eyjafjarðar og starfaði þar í tengslum við fjölbreytt fyrirtæki, stofnanir og frumkvöðla. Hann hefur komið að og stýrt verkefnum á sviði stefnumótunar, árangurs- og þjónustustjórnunar hjá stofnunum, sveitarfélögum og fyrirtækjum. Hann hefur einnig þjálfað verkefna- og sölustjórnun. Hólmur hóf störf hjá Capacent ráðgjöf í ársbyrjun 2006.