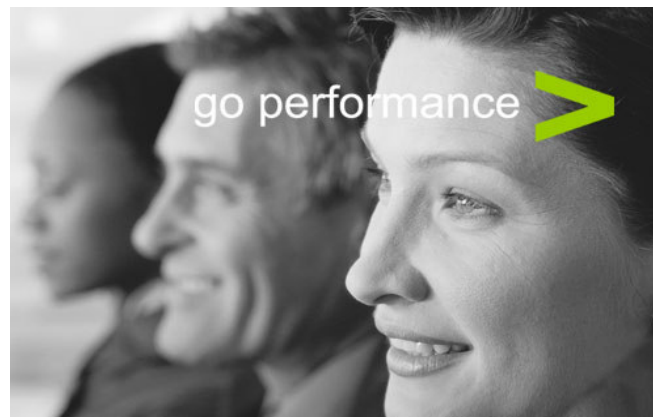


# Rapport

## Performance Management Survey 2008

*Från "buzzword" till strategiskt satsningsområde*



Version 1.0

## Executive Summary

Performance Management Survey 2008 genomfördes mellan den 21 januari och den 5 mars 2008 med syftet att kartlägga nuläget och framtida satsningar på Performance Management hos större företag (mer än 1000 anställda) verksamma i Sverige. 120 företag fick möjlighet att delta, 79 företag fullföljde enkäten, vilket ger en mycket hög svarsprocent på 67 %.

Resultatet av studien visar att 47 % av de 79 företagen använder begreppet Performance Management, 22 % tycker att de övergripande är "mycket bra" eller "optimal" på Performance Management. När det gäller företagens bedömning av sin strukturnivå och genomförandekvalitet på Performance Management ligger majoriteten, 65 %, på strukturnivåerna "standardiserade" till "samverkande verktyg" och på "mindre bra" till "ok" på nivåerna för genomförandekvaliteten. Angående framtida satsningar svarar 63 % att Performance Management har högre prioritet eller högst prioritet i jämförelse med andra HR-satsningar samt att 41 % svarar att de kommer att öka sina investeringar i Performance Management under 2008.

Drive Management drar slutsatsen av studien att Performance Management tydligt har tagit sig från att vara ett "buzzword" till ett strategiskt satsningsområde i svenska storföretag. Det är också Drive Managements slutsats att det finns en mycket stor potential att hämta genom ett effektivare Performance Management. Risken finns dock att företagen byter namn på "utvecklingssamtalet" till Performance Management eller motsvarande och missar hela poängen.

Drive Management rekommenderar företagen att tydligare definiera sitt Performance Management eller motsvarande samt att lyfta Performance Management till vad det per definition är, en systematisk process för att optimera medarbetarnas prestationer. Det är också Drive Managements rekommendation att arbeta mer gränsöverskridande med Performance Management, d v s säkerställ att ansvariga för strategi, finans/control, lön & belöning, m fl är involverade i arbetet för att säkerställa att hela processen har förutsättningar att fungera optimalt.

# Innehåll

- > Bakgrund och syfte sid 4
- > Vad är Performance Management? sid 5
- > Grundfakta om studien sid 6
- > Positionsmatris sid 7
- > Resultat sid 8-12
  - Begreppet och arbetsområdet
  - Struktur
  - Genomförandekvalitet
  - Positionsbedömning av samtliga företag
  - Framtida satsningar
- > Drive Managements slutsatser sid 13
- > Drive Managements rekommendationer sid 14
- > Nästa steg sid 15



## Bakgrund och syfte

### Bakgrund

Drive Management genomförde 2007 en mindre studie kring Performance Management. Inför 2008 beslutade bolaget att utöka studien eftersom intresset för Performance Management i svenskt och internationellt näringsliv ökat kraftigt.

### Syfte

Syftet med studien är att kartlägga nuläget och framtida satsningar på Performance Management hos större företag verksamma i Sverige.

### Målgrupp

Målgruppen för studien var de största företagen i Sverige, d v s företag med fler än 1 000 anställda. 120 företag fick möjlighet att delta.

### Rapporten

Detta är en generell rapport, d v s rapporten presenterar fakta om studien, resultatet och Drive Managements slutsatser utan namngivna företag. De företag som anmält att de vill ha en företagsspecifik rapport erhåller en kompletterande rapport med sitt resultat och Drive Managements rekommendationer.



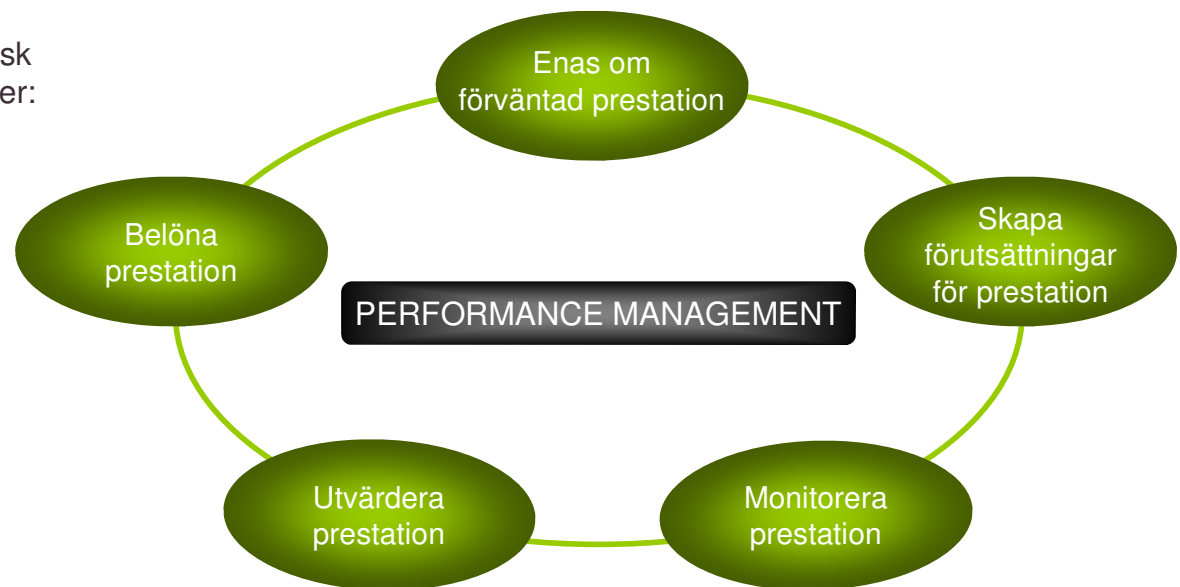
# Vad är Performance Management?

## Performance Management

Performance Management är en systematisk process för att på individnivå i organisationer:

- **Enas** om förväntad prestation
- **Skapa förutsättningar** för prestation
- Kontinuerligt **monitorera** prestation
- **Utvärdera** prestation
- **Belöna** bra prestationer

Det vill säga Performance Management handlar om chefens och medarbetarens gemensamma ansvar att optimera medarbetarens prestation.



## Grundfakta om studien

- > Enkäten genomfördes mellan den 21 januari och den 5 mars 2008
- > Enkäten innehöll **29** frågor
- > Av **120** respondenter fullföljde **79** enkäten
- > Svarsprocenten var **67 %**
- > **96 %** av de 79 deltagande företagen har mer än 1 000 anställda
- > Studien gör inte anspråk på att vara vetenskaplig

I enkäten användes genomgående begreppet Performance Management och avser alla de områden som faller inom Performance Management t ex sätta individuella mål, medarbetar- och utvecklingssamtal, kompetensutveckling, uppföljning och belöning, oavsett om deltagande företag använder Performance Management som begrepp eller inte.

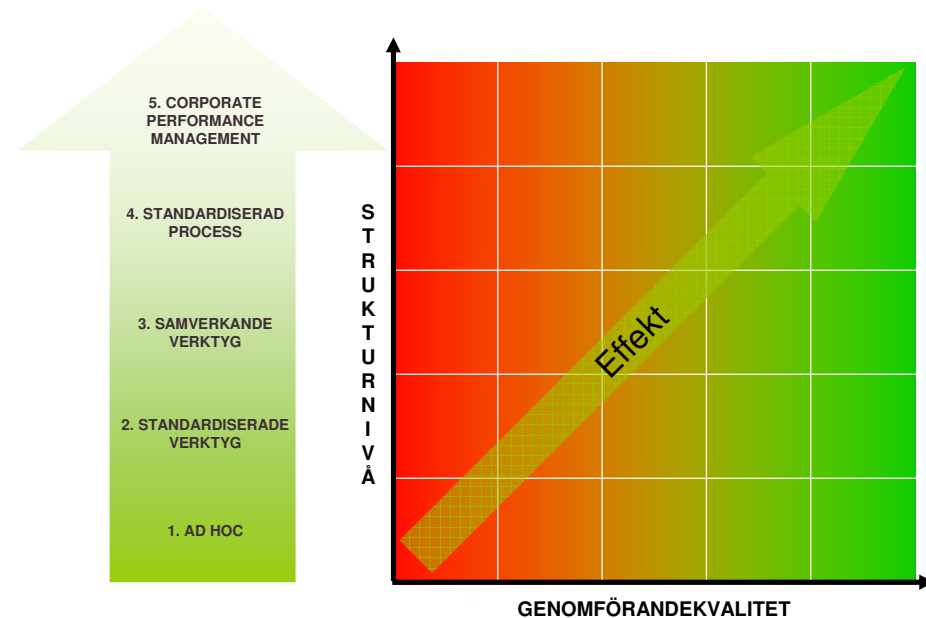


## Positionsmatris

En av huvudintentionerna med studien var att identifiera deltagande företags position avseende strukturnivå och genomförandekvalitet på "sitt" Performance Management.

Utifrån att positionera varje deltagande företag var avsikten vidare att kartlägga det generella läget när det gäller "positionen" på Performance Management i Sverige.

Strukturnivån beskrivs i 5 nivåer, se bilden bredvid för beskrivning av varje strukturnivå. Genomförandekvaliteten definieras också i 5 nivåer; "dålig", "mindre bra", "ok", "mycket bra" samt "optimal".

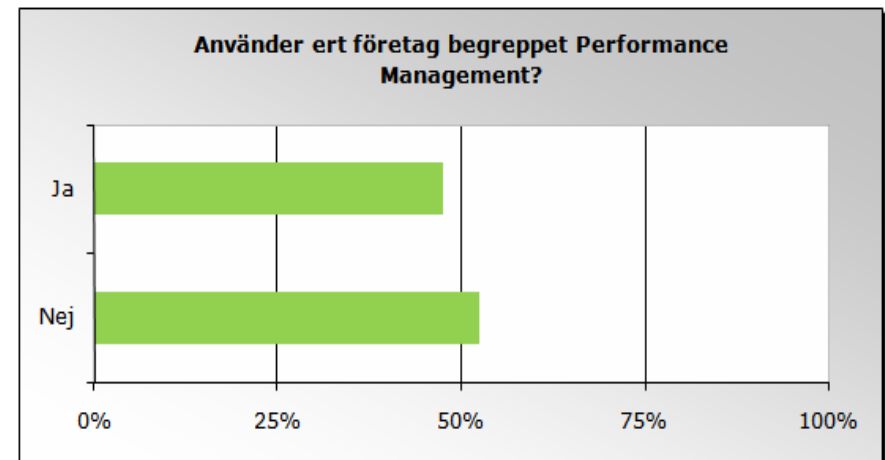


<i><b>Nivå</b></i>	<i><b>Beskrivning</b></i>
5. CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT	▫ Performance Management är helt integrerat med företagets övergripande verksamhetsstyrning. Performance Management är en tydligt del i företagets mål- och strategibrytningen.
4. STANDARDISERAD PM-PROCESS	▫ En standardiserad process finns, som säkerställer vad, hur, vem och när. Alla viktiga verktyg är på plats. Ev används IT-verktyg som stöd. Relaterade processer och modeller kan enkelt integreras.
3. SAMVERKANDE VERKTYG	▫ De viktigaste verktygen är standardiserade och hänger ihop till en helhet.
2. STANDARDISERADE VERKTYG	▫ Ett eller flera standardiserade verktyg fungerar som stöd.
1. AD HOC	▫ Gemensam struktur och verktyg saknas. Varje chef gör på sitt sätt.

## Resultat - Begreppet och arbetsområdet

### Av de 79 företagen svarar:

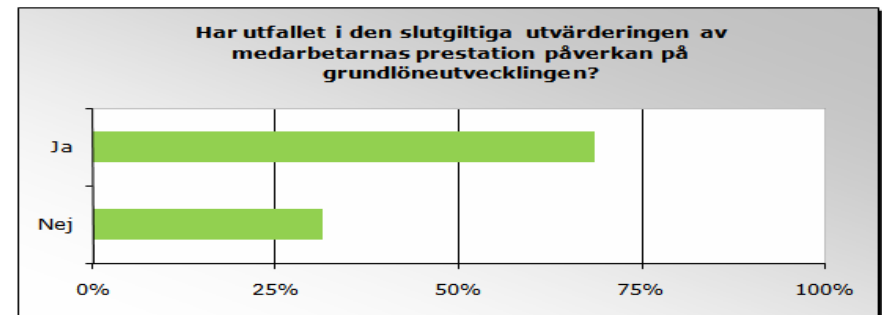
- > 47 % att de använder begreppet Performance Management, varav 68 % av dessa har infört begreppet de senaste fem åren
- > 39 % att de har en definition av Performance Management
- > 45 % att de har samsyn kring begreppet
- > 59 % att de har en ansvarig för Performance Management, varav hälften av dessa sitter i företagets ledningsgrupp
- > 21 % att man övergripande är "mycket bra" eller "optimal" på Performance Management



## Resultat - Struktur

### Av de 79 företagen svarar:

- > 59 % att deras verktyg/mallar för Performance Management hänger ihop "mycket bra" eller "optimalt".
- > 59 % att deras verktyg/mallar är strukturerade i en enhetlig process
- > 57 % att deras Performance Management är kopplad till företagets mål- och strateginedbrytning
- > 44 % att de har IT-stöd för Performance Management
- > 16 % av de som inte har ett IT-stöd idag att de kommer att implementera ett IT-stöd för Performance Management inom 1-2 år
- > 31% att det inte finns en koppling mellan medarbetarnas prestation och grundlön
- > 29 % att de har en koppling mellan prestation och bonus för alla chefer
- > 22 % att de inte har bonus på prestation (varken för chefer eller medarbetare)



## Resultat - Genomförandekvalitet

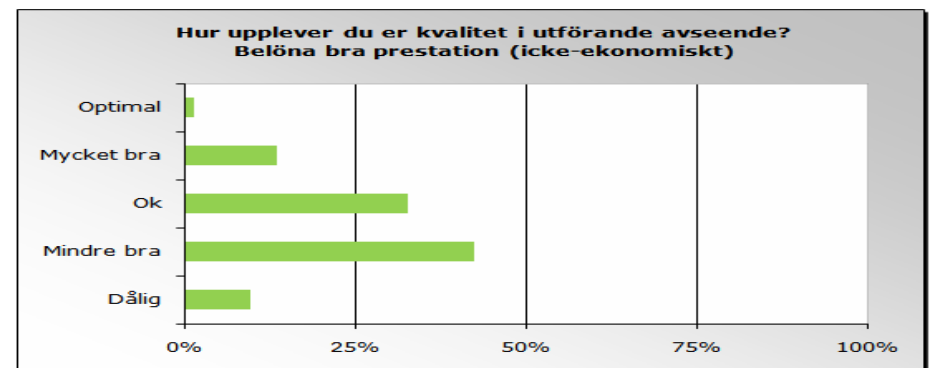
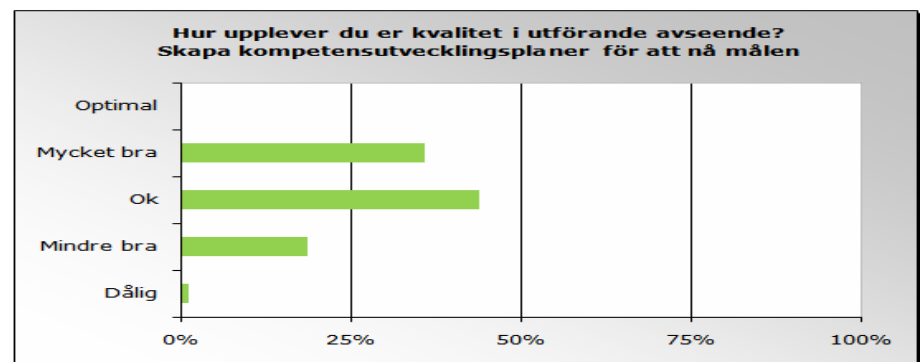
När de 79 företagen bedömer sin egen kvalitet i utförandet av "sitt" Performance Management anser de sig bäst på: ("mycket bra" eller "optimal")

- Skapa kompetensutvecklingsplaner för att nå målen (36 %)
- Utvärdera och bedöma måluppfyllnad (31%)
- Sätta individuella mål (31 %)

Sämst: ("dålig" eller "mindre bra")

- Belöna bra prestation (icke-ekonomiskt) (52%)
- Säkerhetsställa resurser för att nå målen (40%)
- Kontinuerligt coacha, mäta och följa upp prestation (36%)

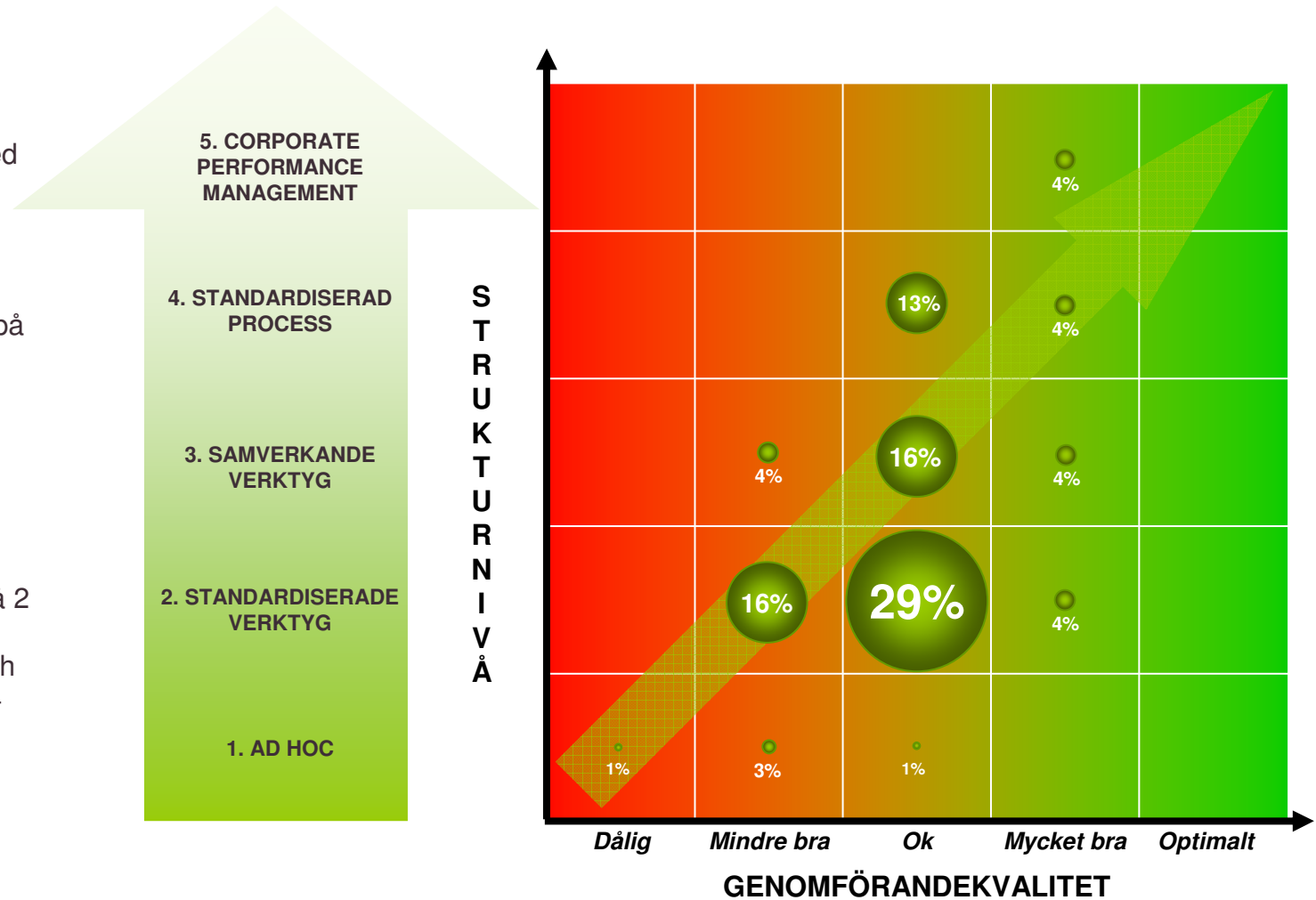
Vidare anser 71 % av de 79 företagen att den största utmaningen för att lyckas med sin Performance Management är att säkerställa hög kvalitet i genomförandet.



## Resultat - Positionsbedömning av samtliga företag

Som tidigare beskrivits är en av huvudintentionerna med studien att identifiera deltagande företags position avseende strukturnivå och genomförandekvalitet på Performance Management.

Det summerade resultatet visar att majoriteten, 65 %, positionerar sig på nivå 2 och 3 på strukturnivå och på "mindre bra" och "ok" på genomförandekvaliteten.



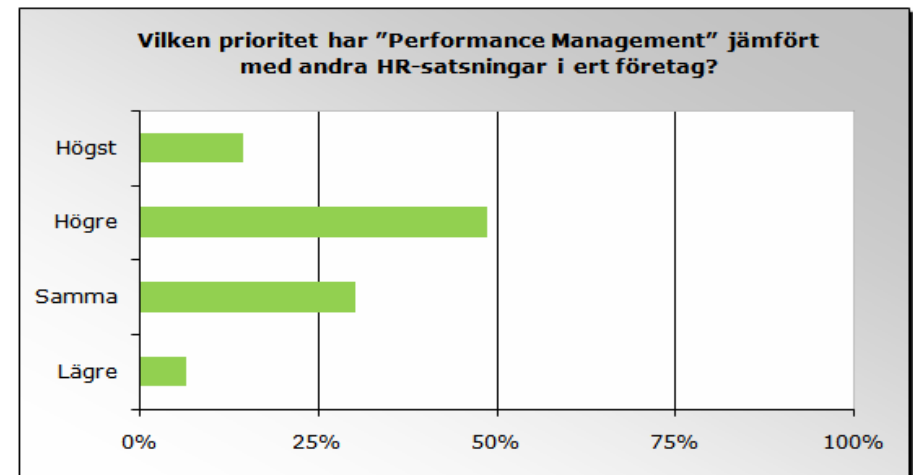
## Resultat - Framtida satsningar

### Av de 79 företagen svarar:

- > 63 % att Performance Management har högre prioritet eller högst prioritet jämfört med andra HR-satsningar
- > 41 % att de kommer att öka sina investeringar i Performance Management under 2008

Vidare svarar de att de viktigaste prioriteringarna för 2008 är att:

- > "Förbättra kvalitet i "Handlingsplaner och kompetensutvecklingsplaner"
- > "Förbättra kvalitet på samtal och feedback"
- > "Förbättra kvalitet på målen"



## Drive Managements slutsatser

Drive Management drar följande övergripande slutsatser från studien:

- > Performance Management har tydligt tagit sig från att vara ett "buzzword" till ett strategiskt satsningsområde i svenska storföretag
- > Det finns en mycket stor potential att hämta genom ett effektivare Performance Management då nuläget är svagt hos den absoluta majoriteten av företagen både avseende struktur och kvalitet. Det finns mycket att göra när det gäller målkvalitet, att styra rätt beteende, tydlig utvärdering av prestation, kontinuerlig coaching under året, etc
- > Ett för traditionellt tänkande skapar risk för ett misslyckande. Förvånansvärt många företag saknar tydlig koppling mellan prestation och belöning samt tydlig koppling till företagets mål- och strategiebrytning
- > Risken finns att företagen byter namn på "utvecklingssamtalet" till Performance Management eller motsvarande och missar hela poängen
- > IT-stöd ligger (som vanligt) tidigt i förändringsarbetet



# Drive Managements rekommendationer

Utifrån Drive Managements övergripande slutsatser gör vi följande generella rekommendationer:

## **Terminologi**

Definiera tydligt vad ert företag menar med Performance Management eller motsvarande, vilka delar ingår och vilka delar ingår inte. Utan en tydlig definition är det svårt att skapa hög förståelse och samsyn i företaget.

## **Systematisk process**

Lyft Performance Management till vad det är i sin definition, en systematisk process för att optimera individers prestationer, d v s tänk helhet istället för fristående eller standardiserade verktyg/mallar.

## **Genomförandekvalitet**

Fortsätt satsa på aktiviteter som bidrar till hög genomförandekvalitet oavsett om företagets Performance Management är ny eller funnits flera år. En bra struktur gör ingen nytta om inte genomförandekvaliteten är hög, t ex ledning behöver gå i täten som förebilder samt poängtera vikten av Performance Management, erbjud utbildning både för chefer och medarbetare, etc.

## **Performance Management gränsöverskridande**

Driv Performance Management-arbetet gränsöverskridande inom företaget, d v s säkerställ att ansvariga för strategi, finans/control, lön & belöning, m fl är involverade i arbetet för att säkerställa att hela processen har förutsättningar att fungera optimalt. Utan en effektiv mål- och strateginedbrytning har Performance Management-processen inte rätt förutsättningar att bli optimal.

## **IT-stöd**

Innan anskaffning av IT-stöd, lyft Performance Management till en systematisk process så att ni i förlängningen har möjlighet att få ut maximal effekt av IT-stödet

## Ditt nästa steg?

- > Har den här presentationen väckt några tankar eller frågor hos dig?
- > Vill du veta mer hur du kan utveckla Performance Management på ditt företag?
- > Vill du ha en samtalspartner för ditt arbete med Performance Management?
  
- > Välkommen att kontakta oss!



# Drive Management

***Vi är en ledande aktör inom Performance Management***

*Att maximera verkningsgraden mellan strategi och handling genom att optimera varje individs prestation*

**Kontakta Drive Management:**

Drive Management  
Skeppsbron 16  
SE 111 30 Stockholm  
Sweden  
+468231316  
[www.drive.se](http://www.drive.se)

**Ansvariga konsulter för detta dokument:**

Anna-Lena Strid, +46704222432, [anna-lena.strid@drive.se](mailto:anna-lena.strid@drive.se)  
Anders Klevard, +46704222420, [anders.klevard@drive.se](mailto:anders.klevard@drive.se)  
Fredrik Nillénstedt, +46704222407, [fredrik.nillénstedt@drive.se](mailto:fredrik.nillénstedt@drive.se)  
Tobias Berglund +46761850051, [tobias.berglund@drive.se](mailto:tobias.berglund@drive.se)