

Paneldebat:

Forskellige perspektiver på effekten af
performance management

Hvorfor Performance Management???

- David Cooperider – Appreciative inquiry.
 - To ord - lige som Performance Management
 - Hvorfor misser så mange denne unikke mulighed for dialog?
 - Hvorfor erstatte god ledelse med systemer?
- Hvorfor siger så mange virksomheder, at de opgiver PM?
- Hvad sker der når HR skal drive PM? - systemer?
- Kritikerne siger, at PM koblet med løn giver mere i løn, men ikke bedre performance – er det rigtigt?
- Er vi virkelig alle sammen drevet af bonus – og hvad hvis vi ikke er?

Dream Team:

- **Allan Hansen, Professor CBS**
 - Hvad er Performance Management
 - Kan man lede en virksomhed uden PM?
- **Michael Kiaby, Ansvarlig for HR i Chronic Care Global Sales i Coloplast**
 - Performance Management med et HR perspektiv
 - Hvordan kan HR understøtte forretningen i vedvarende forbedringer?
- **Poul Taankvist, Direktør for Moderniseringsstyrelsen**
 - Resultatkontrakter er statens Performance Management
 - Hvordan kan ledere i den offentlige sektor arbejde med PM?
- **Søren Vøxted, Lektor ved SDU**
 - Performance Management er en god ting, men er vi gode til at anvende det i praksis?
 - Giver PM de ønskede forbedringer – og hvis ikke, hvorfor?

Proces

- 40 min. 10 min. intro til hver
- 10 min Dialog i salen: Hvad tænker vi om PM og spørgsmål til panelet?
- 10 min Panelet kommenterer indbyrdes
- 25 min Spørgsmål fra salen/ dialog i panelet

Hvad er du optaget af? – spørg og få svar.

Performance management

- Nogle designovervejelser i en brydningstid

Allan Hansen, CBS

Refleksionspunkter

- Hvad jagter vi: Best practice eller best fit?
- En definition af PM
- Formålenes centrale rolle
- Der er mange designvalg!!!
- Konteksten afgør "fittet"

Best practice – en evolutionstankegang

FIGURE 1 Evolution of Performance Management

	Conventional PM	Transitional PM	Cutting-Edge PM
Period of prominence	1950 – today	1995 – today	2010 – today
Timing of reviews	Annual	Annual, some- times also midyear	Monthly or quarterly
Basis for performance appraisal	Goal attainment; traits	Cascaded goals; competencies	Cascaded goals; competencies
Appraisal scale	Complex ratings	Simplified ratings	Ratingless
Input from peers and others	None	360 appraisals	Crowdsourced feedback
Reward allocation method	Supervisor determines using ratings	Calibration meet- ings and formulas	Varied
Method of differentiation	Varies: Open, stacked rank, forced distribution	Distribution guide- lines	?
Appraisal target	Individuals	Mostly individual, some teams	Mostly individual, some teams
Balance of performance versus development	Balanced	Balanced	More development emphasis

Fra:
Ledford, Benson
& Lawler (2016)

Best fit – en hybridtankegang



En definition af performance management

- Performance management feltet handler om udviklingen, implementeringen og anvendelsen af **præstationsinformation** og dens rolle i **organisationers værdiskabelse**.
- Nøgleproblemer:
 - Koordination (få de rigtige personer til at udføre de rigtige opgaver på den rigtige måde)
 - Motivation (intensitet og udholdenhed i arbejdet for (og ikke imod) organisationens mål)

Forskellige typer af præstationsinformation

	Quantitative	Qualitative
Formal	<ul style="list-style-type: none">· Sales and cost budgets/reports· Employee satisfaction· Customer satisfaction· Managers rating of his/her employee	<ul style="list-style-type: none">· Yearly performance conversations embedded in the performance management cycle
Informal	<ul style="list-style-type: none">· A production teams' development and use of process time statistics to improve their overall performance· A manager that gives an employee a grade for a performance on the managers own initiative	<ol style="list-style-type: none">1. A managers' spontaneous feedback on an employees' project presentation2. A Christmas card on which a manager praises an employee for the past years' performance

Balancegange

+ Informationstandarder
(kvalitetssikring/kompetenceoverførelse)

- Stift/tungt

Formel



Uformel



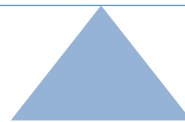
+ Smidig

- Kvaliteten?

+ Klart og entydigt ('transporteres' let)

- Simplificering

Kvantitativ



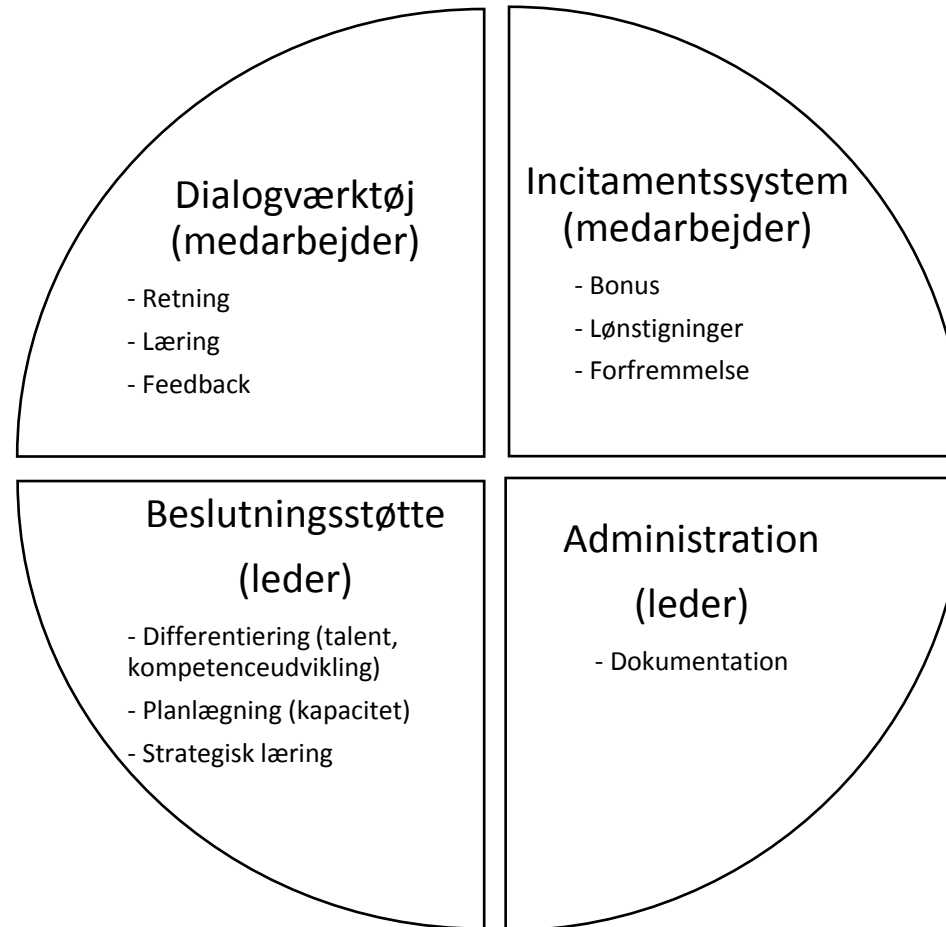
Kvalitativ



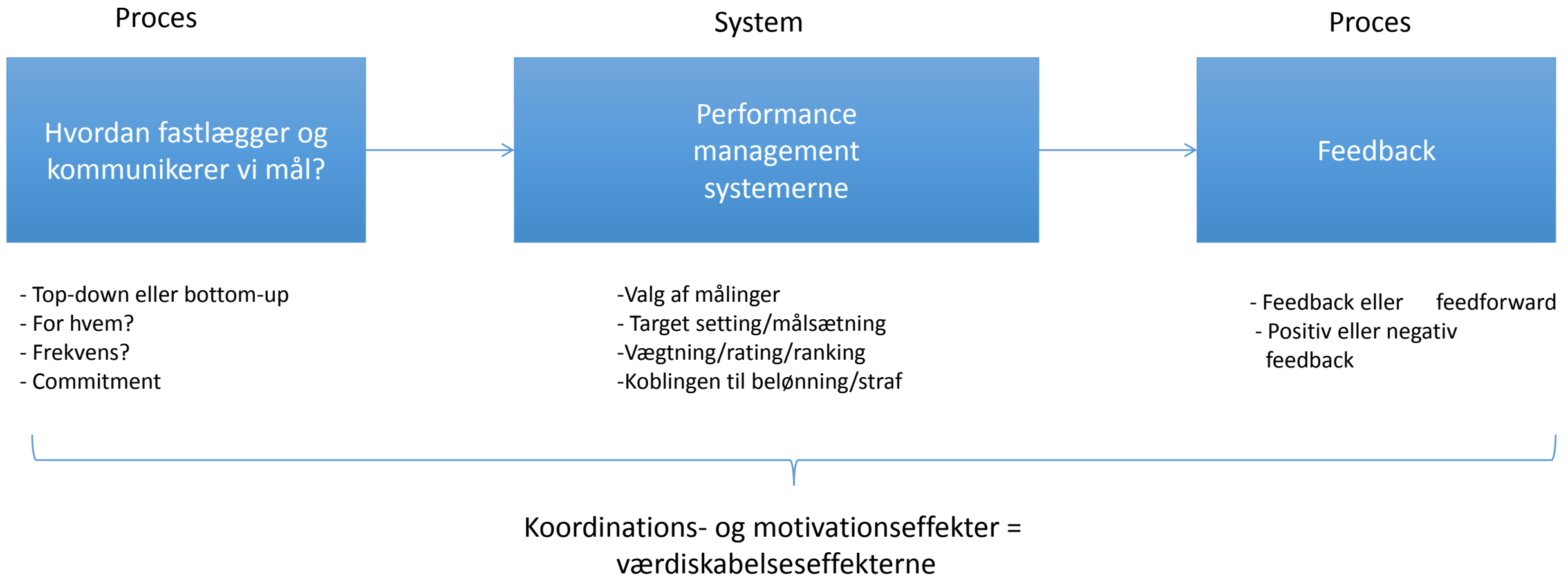
+ Brede og nuancer

- Flertydighed

Formålene

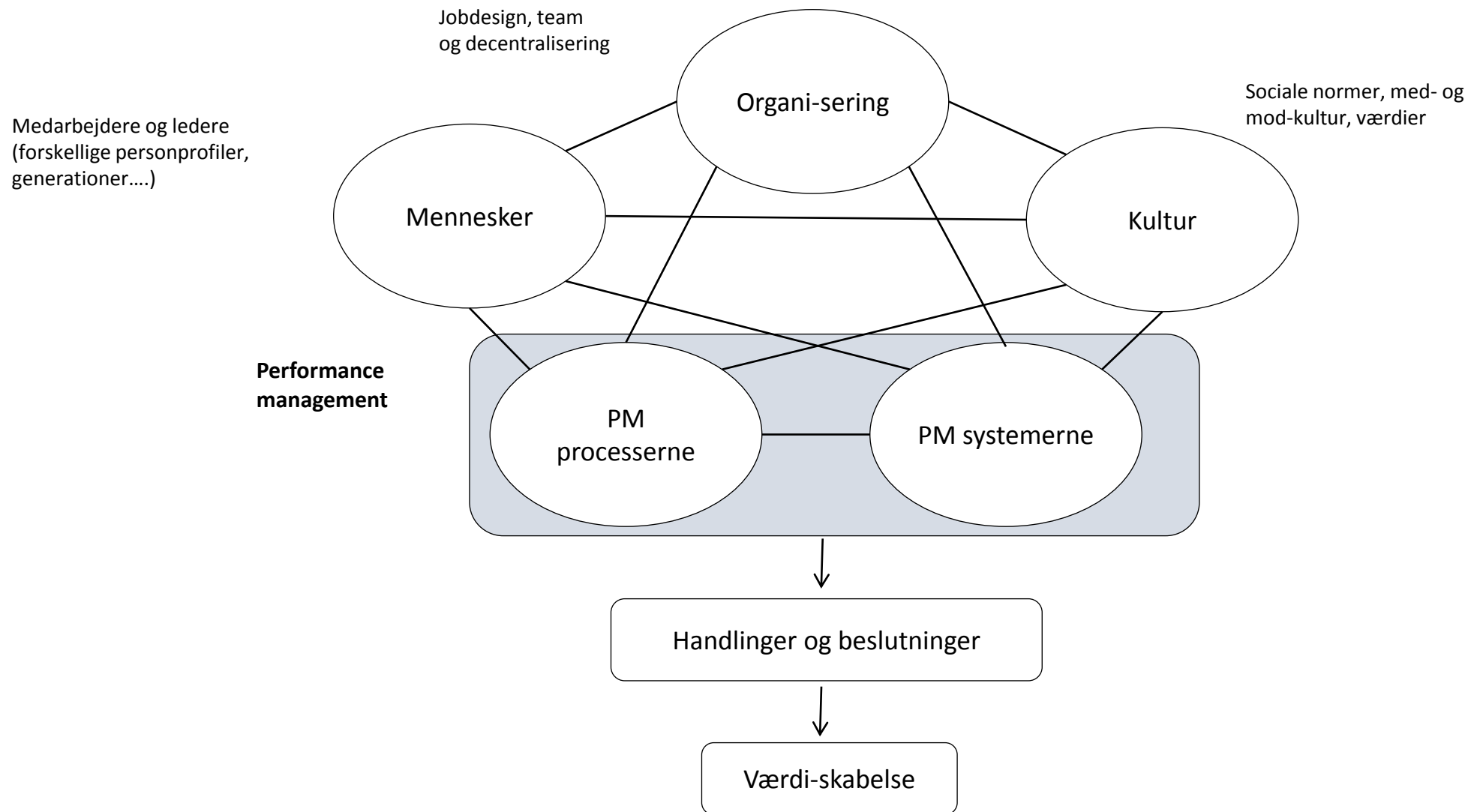


Performance management som system og proces



Hvordan virker performance management i praksis?

Om kontekstens betydning



Performance management – det systemiske

Performance
management
systemet

Valg af præstationsmålinger

- Få eller mange
- Individuelle eller kollektiv
- Objektive eller subjektive

Fastlæggelse af target/ målsætning

- Korrektioner eller ej
- Opnåelige eller udfordrende
- Absolutte eller relative

Vægtning/rating

- Få eller mange
- Individuelle eller kollektiv
- Objektive eller subjektive

Koblingen til belønning/straf

Finansielle

- Bonus
- Variable
- Lønstigninger (merit pay)
- Forfremmelse

Sociale

- Omdømme/rygte
- Transparens

Indre belønning

- Kompetencefølelse
- Autonomi etc.