

# CRANET projektet: HRM og Performance Management

- resultater fra Cranet - databasen

Frans Bévort, PhD., Assistant professor, IOA, CBS  
Jesper Christensen, PhD-candidate, SMG, CBS

# Oplægget

- Cranet-projektet - survey data fra et unik datasæt
- HRM og performance management?
- Performance management og HRM i undersøgelsen
- Udbredelsen af performance management i Danske organisationer
- Produktivitets- og lønsomhedseffekter
- Konklusioner fra Cranet angående performance management
- Hvad er på vej fra Cranet projektet?

# Cranet projektet - unik viden om HRM

Cranet har samlet viden om HRM siden 1989 (i DK siden 1991)

Omfatter nu mere end 40 lande

Cranet er basis for et samarbejde mellem universiteter og (ofte) professionsforeninger

Den danske undersøgelse dækker alle virksomheder med mere end 100 ansatte – såvel offentlige som private

Cranet danner basis for en voksende international forskning i HRM

I modsætning til andre undersøgelser fokuserer Cranet især på, hvad der faktisk sker i virksomhederne, frem for holdninger eller vurderinger



**CBS**



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

**CBS**

EXECUTIVE

**NOCA**

# HRM og Performance Management



Ability  
Motivation  
Opportunity

HRM-  
praksis

Udvælge

Støtte/udvikle

In-put og  
systemer

*Evner*

+

*Engagement*

+

*Empowerment*

=

Perfor-  
mance

Ledelses-  
kvalitet

Stille krav

Inspirere

Skabe rum  
og rammer

# Udviklingen af centrale HRM/performance management områder i Cranet-datasættet

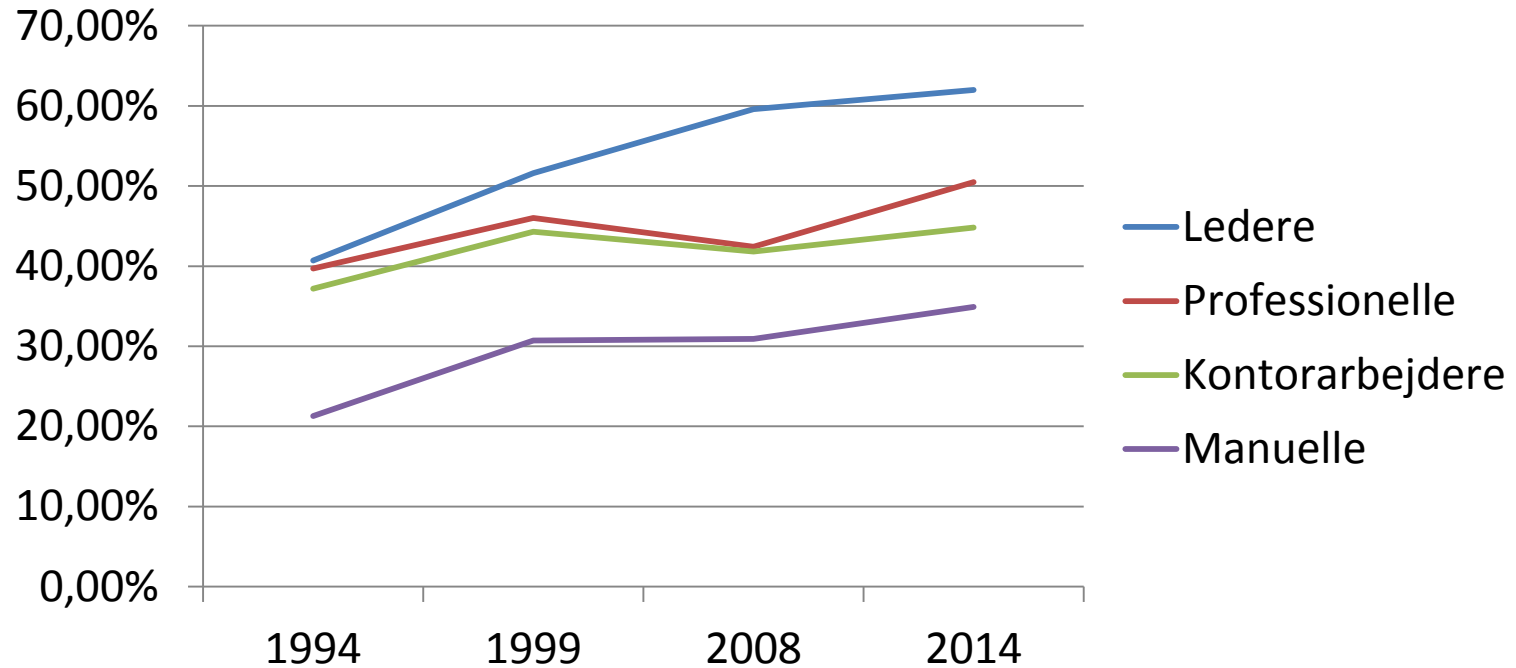
**Cranet-database projektet** samler data fra samtlige år undersøgelsen er gennemført i Danmark.

Vi præsenterer her et udvalg af analyser på (konsistente) data fra perioden 1991-2014.

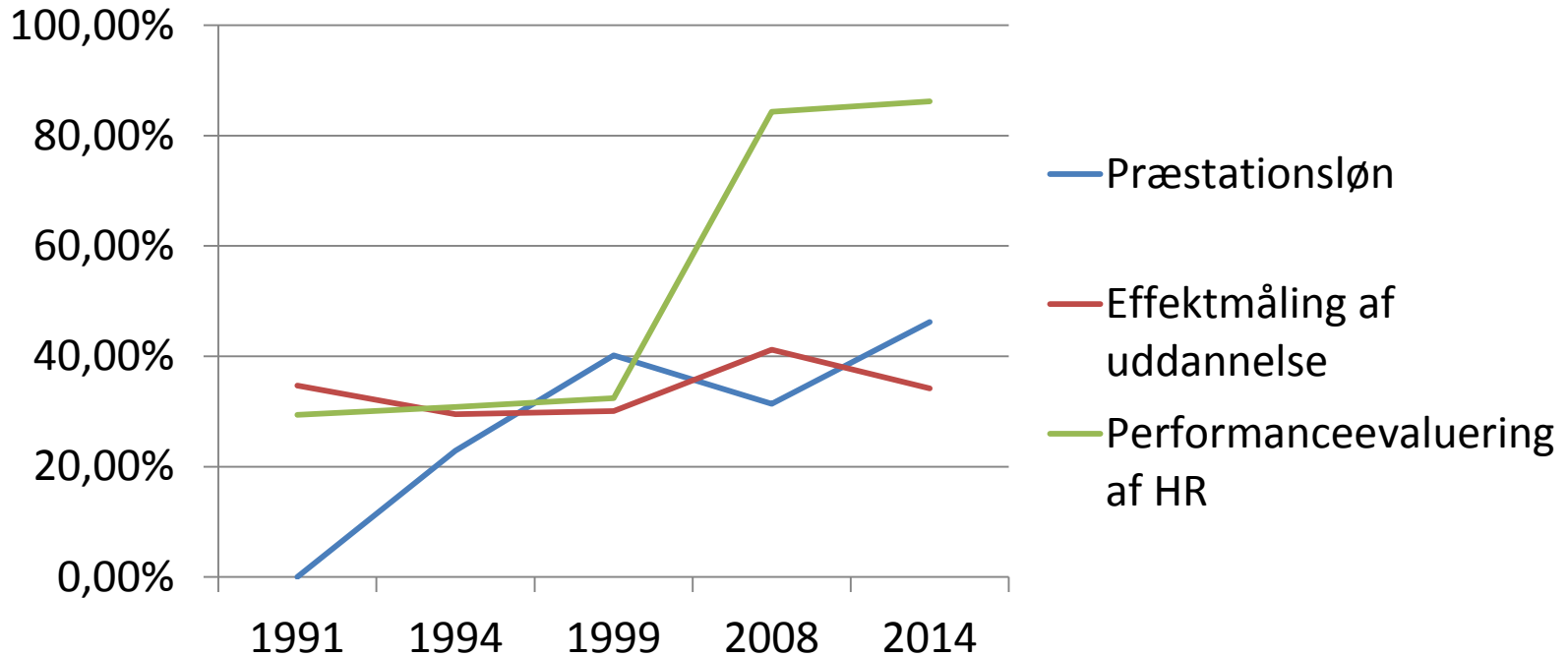
Vi viser udbredelsen af performance management praksisser

Vi sammenholder virksomheders anvendelse af diverse "performance management" praksisser med, hvordan respondenterne angiver, at virksomheden "sammenlignet med andre virksomheder i samme sektor præsterer i forhold til produktivitet og lønsomhed".

# Anvendelsen af performance management 1: Formelle bedømmelsessystemer for medarbejdertyper



## Anvendelsen af performance management 2: Andre eksempler på performance opfølgning



## Sammenhæng mellem formelle bedømmelsessystemer og lønsomhed og produktivitet

Vi finder ingen signifikant (negativ eller positiv) sammenhæng mellem formelle medarbejderbedømmelsessystemer og lønsomhed eller produktivitet (N=939).

Med andre ord kan vi ikke se en sammenhæng i data fra 1994-2014 mellem det, at der findes et bedømmelsessystem, og en virksomheds lønsomhed og produktivitet (målt mod andre i samme sektor).



## Resultat 2

# Hvad så med præstationsløn?

Data viser en tydelig og signifikant sammenhæng mellem præstationsløn for ledere og både produktivitet ( $P=0.023$ ,  $N=494$ ) og lønsomhed ( $P=0.005$ ,  $N=471$ ), men et fravær af effekt for andre medarbejderkategorier.

Igen er det tankevækkende, at sammenhængen ikke er tydeligere både i enkelte år og på tværs af undersøgelsens år.

Dette billede er robust, når der kontrolleres for virksomhedsfaktorer som størrelse og de andre performance-management variable.

## Bonusordninger?

Data viser ligeledes, at individuelle bonusordninger ikke har en sporbar effekt på hverken produktivitet eller lønsomhed (N=494).

Gruppebaserede bonusordninger for fagprofessionelle (P=0.032) og kontormedarbejdere (P=0.005) har dog en klar og betragtelig effekt på lønsomhed.

## Resultat 4

# Effekt af effektivisering af uddannelse

Endelig viser data, at evaluering af træning har en positiv sammenhæng med både lønsomhed ( $P=0.004$ ,  $N=471$ ) og produktivitet ( $P=0.048$ ,  $N=494$ )

Effekten på lønsomhed er særligt udtalt, når træning evalueres med job performance før og umiddelbart efter træning ( $P=0.025$ ).

Effekten på produktivitet er særligt udtalt, når træning evalueres vha. det samlede antal gennemførte uddannelsesdage pr. medarbejder pr. år ( $P=0.037$ ) og vha. uformel feedback fra linjeledere ( $P=0.037$ ).

# Konklusioner fra Cranet-databasen

Performance management og performance hænger ikke nødvendigvis sammen

**Performance management  
må ikke være ikke *One Size Fits All***

Men der er områder, hvor performance opfølgning (og belønning) har effekt; fx effektmåling af uddannelse, gruppebonus og præstationsløn for bestemte grupper

**Målrættede/ tilpassede elementer af PM giver effekt**

# Hvad bliver næste nyt fra Cranet-projektet?

- Den internationale rapport 2016 – sammenligner 40+ lande
- Videreudvikling af databasen, der sammenligner udviklingen af HRM i danske virksomheder siden 1991.
- Artikler baseret på Cranet-databasen
- Fx artikel som bl.a. sammenligner HRM i Danmark og New Zealand (i International Studies of Management and Organization – under udgivelse).
- (Input til) Cranet-konferencerne 2017 og 2018
- Næste Cranet-undersøgelse i 2018-2019