

Performance Management **Idag och imorgon**

December 2023



DRIVE > MANAGEMENT

Sammanfattning

Fem viktiga insikter från undersökningen

I årets Performance Management Survey har respondenter från **35** etablerade svenska och internationella organisationer varit med och sagt sitt om hur de upplever sitt Performance Management (PM) idag och vad de tror om Performance Management imorgon. Fem viktiga insikter:



Det är fortsatt låg efterlevnad av Performance Management-processen

Endast 3 % upplever att deras Performance Management-process följs som den är tänkt och utformad, en minskning från 9 % förra året. Samtidigt upplever strax över en tredjedel att processen fungerar bra i dag. För att få ut maximal effekt av processen krävs ökat fokus på att nå högre efterlevnad framåt.



Mer frekvent coaching, check-ins och uppföljning blir ännu viktigare framåt

Senaste året har frekvensen på coaching, check-ins och uppföljning ökat. Framåt ser organisationer att fortsatta steg behöver tas för att möta framtiden starkt, där dessa delar upplevs behöva göras ännu mer frekvent.



Få organisationer har initierat arbete för att implementera Artificiell Intelligens inom Performance Management

Endast 5 % har idag påbörjat insatser avseende Artificiell intelligens (AI) inom PM. AI har redan haft, och kommer sannolikt fortsätta ha, stor påverkan på våra arbetssätt. Detta gäller även inom Performance Management, där 30 % av organisationerna tror att AI kommer bli en viktig del av PM framåt. 16 % tror inte att AI är viktigt framåt. Värt att notera: hela 54 % kunde ej besvara frågan.



Ökad prioritering av Performance Management och dess systemstöd framåt

En majoritet kommer att prioritera Performance Management högre framåt. Samtidigt ser vi att en stor del av de organisationer som idag har systemstöd för sitt PM kommer att vidareutveckla det de närmsta åren. Av de som idag saknar systemstöd planerar 38 % att införskaffa ett de närmsta åren.



Fremsta fokus framåt för Performance Management är att skapa en mer agil, förändringsbenägen och samarbetsvillig organisation

De viktigaste effekterna att uppnå genom PM handlar om att skapa en mer snabbriklar, förändringsbenägen organisation samt att öka samarbetet mellan funktioner. Positivt och i tiden, då dessa effekter kan stärka organisationens förmåga att hantera ett osäkert nuläge i omvärlden.

Innehåll

Introduktion	s.4
Performance Management idag	s.5
Tidsperioder & frekvens idag & imorgon	s.12
Performance Management imorgon	s.14
Summerande slutsatser	s.18
Om undersökningen	s.20
Om Drive Management	s.21

Introduktion

Performance Management i en hybrid arbetsvärld

Ständig utveckling, ständigt lärande, ständig prestation. Världen snurrar fortare och fortare när det kommer till förändring – och organisationer behöver hänga med. De som lyckas anpassa sig till en ständigt föränderlig värld har goda chanser att vara fortsatt framgångsrika. De som inte lyckas eller väljer fel sätt att anpassa sig på får det tuffare.

När det ekonomiska läget i Sverige och många övriga delar av världen samtidigt bromsar upp blir det, för många organisationer, en nödvändighet att lyckas få ut den fulla kraften och potentialen i varje individ i organisationen.

Performance Management, vars syfte är just detta, har därför en kanske särskilt viktig roll i organisationers framgång idag och framåt. Organisationer som ständigt lyckas optimera ledares och medarbetares prestation och utveckling kommer ha långt bättre förutsättningar att bli framgångsrika framåt, jämfört med de som inte lyckas.

2023 års Performance Management Survey tar utgångspunkt i hur läget i organisationer ser ut idag avseende organisationers Performance Management. Hur fungerar det? Vad gör man? Hur efterlevs processen?

Fokus läggs därefter på vad organisationer vill få ut av Performance Management-processen. Vilka effekter är viktigast framåt för att lyckas i ett allt mer föränderligt klimat? Vilka strukturer behöver finnas på plats för att få det att faktiskt hända?

Att använda digitala hjälpmedel och ny teknologi kan vara ett effektivt sätt att driva utveckling och säkerställa prestation. Frågan är hur organisationer ser på Artificiell Intelligens (AI) inom Performance Management? I årets undersökning ger vi därför även en övergripande indikation på hur AI används idag och hur det förväntas användas inom Performance Management framåt.

God läsning önskar vi på Drive Management



Performance Management idag

Att driva prestation & utveckling

Performance Management (PM) är en strategisk process vars syfte är att ta fram den fulla kraften och potentialen i varje enskild individ på arbetsplatsen. För att lyckas med detta är en grundförutsättning att man som organisation har en PM-process som alla har kunskap om, förståelse och ägarskap för, samt efterlever. Utmaningen, vilket även årets undersökning visar, är att få medarbetare och ledare att efterleva processen fullt ut. Oavsett hur bra process organisationen har kommer den inte ge effekt om den inte efterlevs.

Därför gör vi klokt i att fundera över hur vi kan ändra hur vi arbetar med efterlevnaden idag för att öka effekten av PM framåt. Hur säkerställer vi att medarbetare och ledare faktiskt följer processen? Hur får vi människor att börja göra saker som de idag inte gör?

När vi på Drive Management driver prestation och utveckling, med fokus på beteende-utveckling, utgår vi bland mycket annat från de teoretiska grunderna i Organizational Behavior Management (OBM). Enligt OBM styrs våra beteenden av både aktiverare och

konsekvenser. Aktiverare är sådant som tydliggör vilket beteende som är önskat eller oönskat. Konsekvenser är de upplevda effekterna av att ha gjort eller uppvisat ett specifikt beteende.

Aktiverare kan vara instruktioner, policys, processer och utbildningar, t.ex. hastighetsskylten som visar att vi ska köra i 70 km/h på en väg. Konsekvenser kan vara någonting som adderas efter att gjort ett specifikt beteende, t.ex. att man kommer i tid till mötet om man kör fortare än 70 km/h (förstärkande konsekvens), eller att man får en fortkörningsböter när man kör för snabbt (försvagande). Och vad har störst påverkan på om vi gör beteendet eller inte, aktiverare eller konsekvenser?

Aktiverare är avgörande för att vi ska börja göra ett beteende, medan konsekvenser avgör om vi kommer upprepa beteendet eller ej. Som en tumregel kan sägas att konsekvenser har fyra gånger så stor effekt på våra beteenden som aktiverarna.



En femstegscykel för Performance Management

Vilken koppling har beteendutveckling och OBM, med sina aktiverare och konsekvenser, till Performance Management? Vill vi driva prestation och utveckling behöver vi arbeta med både aktiverare och konsekvenser. Vi behöver dels säkerställa att vi har en gemensam och tydlig bild av vad prestationen innebär och vad som förväntas (ha tydliga aktiverare), samt följa upp, utvärdera och både löpande och i efterhand belöna (tillföra konsekvenser) våra medarbetare och ledare som följer processen, utvecklas och presterar bra.

Detta behöver alltså ingå i en Performance Management-process olika steg. Ett vanligt förekommande sätt att visualisera processen är genom fem steg, se Figur 1 nedan. Steg 1 och Steg 2 är nödvändiga för att skapa tydlighet och möjlighet att driva prestation. Det är dock Steg 3 som är skillnaden som gör

skillnaden. Är man som organisation riktigt duktig på att driva och följa prestation löpande (och därigenom även kontinuerligt förstärka bra beteenden och korrigera sämre beteenden) kommer det att förstärka effekten på både kort och lång sikt.

Att göra Steg 4 och Steg 5 bra är även det centralt för att säkerställa att medarbetare och ledare fortsätter att utvecklas och prestera (samt bidrar till att processen följs). Samtliga steg måste alltså finnas, och leva i en sorts symbios, för att en organisations Performance Management ska ha möjlighet att få ut den fulla kraften och potentialen i varje enskild individ.

På kommande sidor när nuläget presenteras för PM i organisationer idag och framåt, tar vi utgångspunkt i dessa fem steg.

FIGUR 1



Steg 1 & 2: Att enas om och skapa förutsättningar för prestation och utveckling

I dagens Performance Management inkluderas flera olika delar. Beroende på organisation skiljer det sig dock vad processen innehåller. Det som är mest centralt, och som flest organisationer har i sin process, är mycket kopplat till Performance Managements första två steg – att enas om och skapa förutsättningar för prestation. Här sticker framför allt tre delar ut:

- Sätta mål/prioritet framåt (92%): Detta är den mest framträdande komponenten, där över 9 av 10 organisationers PM-process fokuserar på att sätta mål och prioritet för kommande period.
- Kompetensutveckling i befintlig roll eller mot ny roll (72%): En betydande andel, 72%, har idag kompetensutveckling i befintlig eller mot ny roll som en viktig del av deras Performance Management.
- Handlingsplan för att nå målen (67%): Över två tredjedelar av organisationerna, 67%, tar fram handlingsplaner för att uppnå uppsatta mål som en central del av sin Performance Management-process.

Dessa tre delar tydliggör ett starkt fokus på framtidsinriktade mål, kompetensutveckling

och konkreta handlingsplaner för att skapa förutsättningar för att prestation och utveckling ska hända.

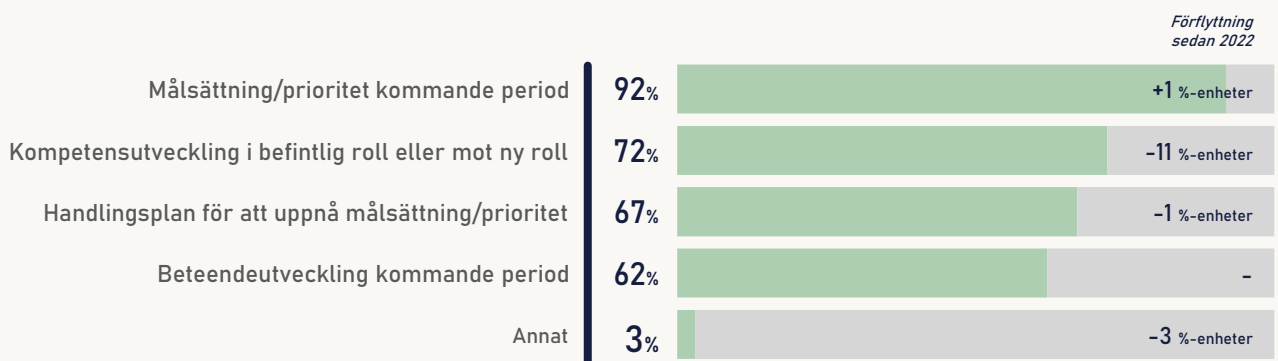
Även om kompetensutveckling fortfarande rankas som en av de mest förekommande områdena, har det skett en relativt stor minskning jämfört med föregående års undersökning. Det är viktigt att fortsättningsvis skapa en positiv och stödjande arbetsmiljö där anställda känner sig uppmuntrade att sträva efter ständig förbättring och lärande. Det handlar alltså inte bara om att mäta prestationer utan också om att skapa en miljö där medarbetare engageras i sin egen utveckling, och där ledare stödjer dem på resan.

Resultatet tydliggör också att många organisationer ser det som avgörande att skapa förutsättningar för att möjliggöra prestation och utveckling i arbetet. Positivt tycker vi, då detta är en nödvändighet för att i följande steg, steg 3, kunna driva och följa prestation. Genom att göra de första två stegen riktigt bra kommer det gå ännu lättare att lyckas med nästkommande steg.

DIAGRAM 1

Vilka delar ingår i ert Performance Management idag?

% av valt alternativ för Steg 1 & 2 (Flera val möjliga)



Steg 3: Att löpande driva och följa prestation och utveckling

I Performance Management-processen är en av de mest centrala delarna att löpande driva prestation och utveckling. Valet att enas om och skapa förutsättningar för prestation för att sedan endast följa upp det ett par gånger per år är inte tillräckligt. Det är lite som att ha tydliga 70-skyltar på en väg, men inte genomföra regelbundna fartkontroller och installera hastighetskameror. Hur många bilförare följer hastigheten då?

För att driva prestation och utveckling behövs löpande uppföljningar och ständig feedback på hur det man gör påverkar resultatet. I årets Performance Management Survey tydliggörs att:

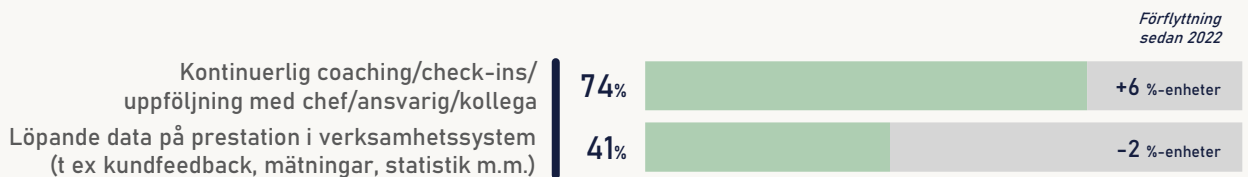
- 74 % använder kontinuerlig coaching, check-ins och uppföljning. Detta betonar vikten av regelbundna coachingsamtal, periodiska avstämningar och pågående uppföljning för att stödja och utveckla individuella prestationer inom organisationen.

Positivt är den tydliga ökningen på 6%-enheter från 2022 till 2023 inom just detta. Denna

DIAGRAM 2

Vilka delar ingår i ert Performance Management idag?

% av valt alternativ för Steg 3 (Flera val möjliga)



ökning indikerar att organisationer ser och prioriterar vikten av att regelbundet följa hur det går för att därigenom stödja och utveckla individuella prestationer.

- Å andra sidan ser vi att färre organisationer (41 %) har löpande data på prestation i verksamhetssystem, en minskning med 2 %-enheter sedan 2022.

Mer data skulle sannolikt kunna innebära en högre kvalitet i både coachingen och uppföljningen, då den i ökad grad kan baseras på fakta framför magkänsla. Något som i sin tur kan öka effekten av organisationers Performance Management som helhet. Därmed ser vi gärna att fler organisationer implementerar detta i högre utsträckning framåt.

Nya tekniska lösningar, inte minst AI-lösningar, kommer öppna för flera möjliga sätt att erhålla löpande data på prestation och utveckling framåt, vilket i sin tur kan hjälpa varje enskild individ att träna på rätt beteenden och därigenom accelerera sin egen utveckling och prestation.



Steg 4 & 5: Att utvärdera och belöna prestation och utveckling

De sista stegen, steg 4 och 5 (att utvärdera och belöna prestation och utveckling), är avgörande för att få beteenden att fortsätta hända. Vill organisationer driva ständig prestation och utveckling är det alltså viktigt att följa upp och belöna detta både löpande och i efterhand.

I Performance Management Survey 2023 har en utvärderingsaspekt utmärkt sig som en av de mest framträdande komponenterna i organisationernas Performance Management:

- Utvärdering av uppfyllnad av målsättning/prioritet (85%). Denna del är en central aspekt och spelar en avgörande roll i att bedöma hur väl individuella och organisatoriska mål har uppnåtts. Utvärderingen av måluppfyllnad ger en strukturerad ram för att följa upp prestation och skapar riktlinjer för framtida framsteg och förbättringar.

Resultaten tydliggör ett ökat fokus på just utvärdering, där fem av sex delar har ökat sedan förra årets undersökning. Exempelvis ökar också utvärdering av utvecklade beteenden med 16 %-enheter i år till 56 %. Det

är glädjande att "rätt" beteenden får ökad uppmärksamhet inom PM framåt.

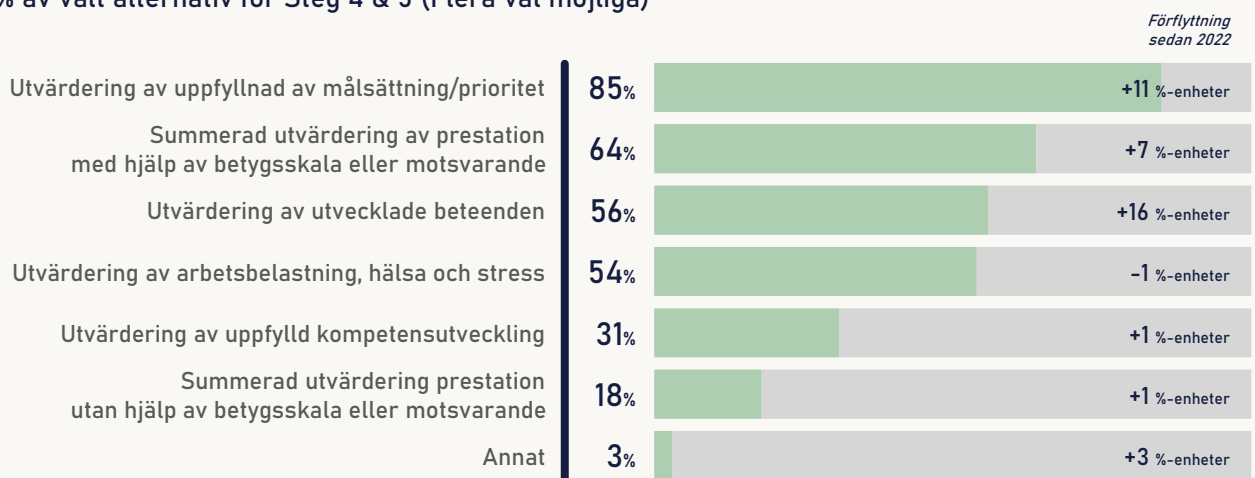
Att utvärdera och belöna prestation är, som tidigare nämnts, avgörande för att få ledare och medarbetare att både fortsätta följa processen samt fortsätta att prestera och utvecklas. Om prestation och utveckling aldrig följs upp eller belönas kommer det inte upplevas som prioriterat. Därför är det positivt att se att många delar inom detta område har ökat i årets Performance Management Survey.

Något att vara observant på är att utvärderingen inte blir ett "chefs kontroll-verktyg", vilket är lätt hänt, speciellt när slututvärderingen görs med hjälp av en betygsskala. Genom forskningen, exempelvis Self Determination Theory (SDT), vet vi att desto mer kontrollerad en medarbetare upplever sig vara desto mindre självgående blir hen. För att förstärka upplevelsen av hög autonomi och motivation hos medarbetaren bör utvärderingen ske löpande och bygga på hög grad av självutvärdering och feedback kopplat till förmågan till självutvärdering och självinsikt.

DIAGRAM 3

Vilka delar ingår i ert Performance Management idag?

% av valt alternativ för Steg 4 & 5 (Flera val möjliga)



Organisationers varierande resultat med och utan systemstöd

En majoritet har systemstöd för processen

Som stöd i Performance Management-processen kan organisationer använda olika typer av system och program för att t.ex. följa ett specificerat årshjul, samla in underlag och rapporter, tydliggöra utveckling och progress, och mycket annat.

Drygt sju av tio organisationer i Performance Management Survey 2023 svarar att de idag har ett systemstöd för sin Performance Management-process, 8 % mer än 2022.



Kvaliteten på processen varierar

När respondenterna får besvara hur de upplever att deras process fungerar idag upplever 5 % att den fungerar mycket bra och 32 % upplever att processen fungerar bra.

Samtidigt upplever nära hälften av respondenterna, 45 %, att processen fungerar ok, medan 18 % tycker att den fungerar dåligt eller mycket dåligt.

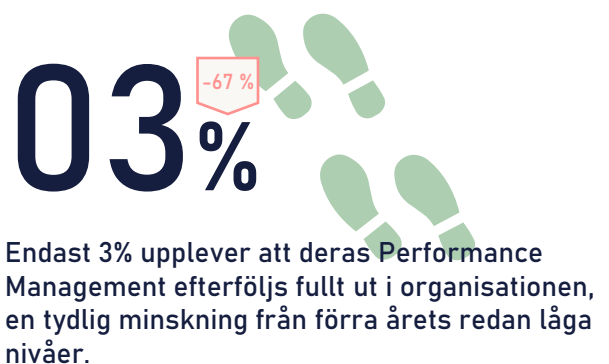
En insikt som framkommer är att systemstöd för Performance Management har potential att bidra till högre kvalitet i och efterlevnad av processen.



Utmaningar i processens efterlevnad

I årets undersökning har organisationer upplevt en markant nedgång när det gäller efterlevnad av PM-processen. Endast 3 % av organisationerna rapporterar att deras process följs fullt ut, en minskning med 67 % från föregående år där nästan var tionde organisation upplevde full efterlevnad. Samtidigt ser vi en ökning bland de som följer processerna till låg grad, med 24 % i år jämfört med förra årets 17 %.

Dessa siffror tydliggör en betydande utmaning inom organisationer framöver. Den låga efterlevnadsgraden, en nyckelaspekt för en framgångsrik PM-process, visar på behovet av att adressera och hantera detta framåt.



Systemstöd kan bidra till högre kvalitet

När det gäller organisationer med systemstöd är det 35 %, som upplever att deras Performance Management fungerar bra eller mycket bra idag (se Diagram 4). Jämför vi med organisationer utan systemstöd är det endast 22 % som anser att det fungerar bra, medan ingen anser att det fungerar mycket bra.

Vidare anser 42 % av organisationerna med systemstöd att deras Performance Management fungerar OK och 23 % rapporterar att det fungerar dåligt eller mycket dåligt. I kontrast upplever en majoritet av organisationer utan systemstöd (67 %) att deras PM är OK medan 11 % tycker att deras PM fungerar dåligt. Ingen i denna kategori anser att det fungerar mycket dåligt.

Dessa resultat indikerar att systemstöd kan, men inte behöver, bidra till en bättre fungerande Performance Management-process, samtidigt som det även är fler med systemstöd som också upplever att den fungerar sämre. Samma tendenser ser vi avseende efterlevnad av processen – fler med systemstöd upplever att processen efterlevs i hög grad, men där det samtidigt är fler med

systemstöd som upplever att den efterlevs i låg grad.

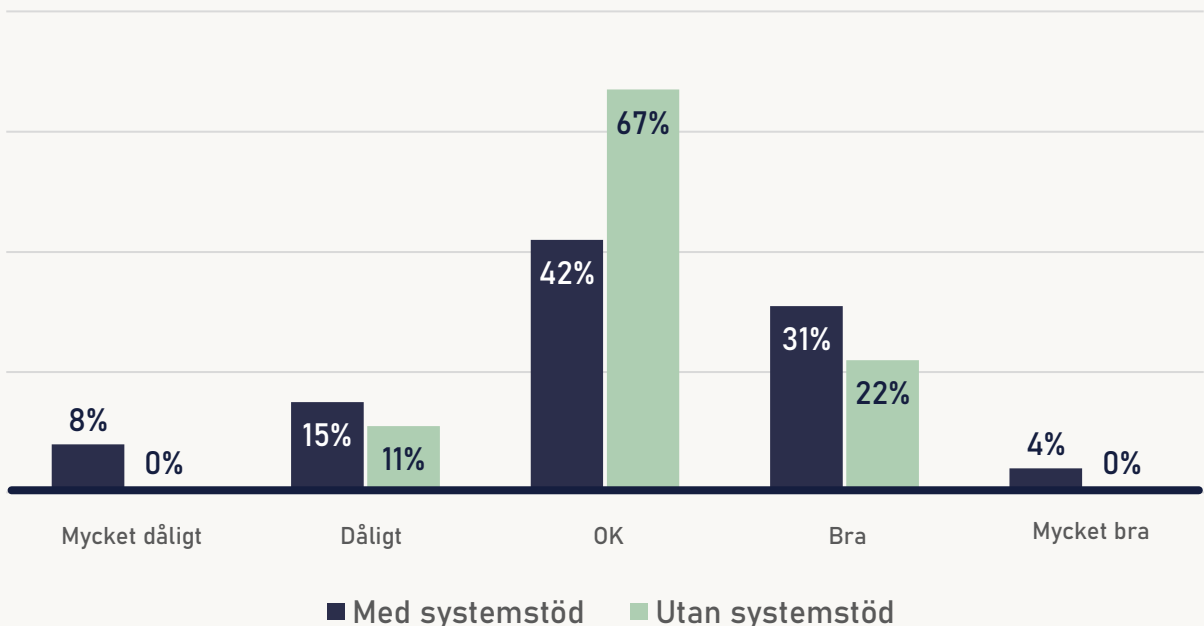
Kommentarer i undersökningen belyser både positiva och utmanande aspekter av systemstöd inom PM. Å ena sidan framhävs fördelarna med den struktur som systemstödet tillhandahåller, där det utifrån ett beteendeutvecklingsperspektiv finns många goda anledningar till att ha en tydlig, men framför allt enkel, process att följa. Däremot visar även kommentarer att det också finns flera utmaningar inom användningen av (vissa) systemstöd, där bristande efterlevnad av systemstödet processer, känslan av låg flexibilitet och en tyngre administrativ börda nämns som exempel.

Systemstöd kan alltså underlätta för att skapa en tydlig, enhetlig och gemensam PM-process som alla i en organisation känner igen och gör likartat. Det är dock ingen garanti för att få till en process som lever sitt syfte - att få ut den fulla kraften och potentialen i varje individ. För att uppnå detta behöver man även här säkerställa hög efterlevnad.

DIAGRAM 4

Hur upplever du att ert Performance Management fungerar idag utifrån syftet att få fram den fulla kraften och potentialen i varje individ i er verksamhet?

Med vs utan systemstöd



Tidsperioder och frekvens idag och imorgon

Tidshorizonten för mål har blivit längre

Det är en fortsatt trend sedan förra årets studie att organisationer även idag sätter mål/prioritet på främst årsnivå, med över 7 av 10 som uppger att de gör detta. Det är inga organisationer i undersökningen som sätter mål/prioritet idag med månads-, vecko- eller dagshorizont.

Jämfört med 2022 års resultat ser vi alltså liknande tendenser idag - organisationer sätter fortsatt mål med längre tidshorizont. För att driva löpande prestation och utvärdering kan det finnas goda poänger med mål även med kortare tidshorizont. Det kan bidra till ännu tätare och mer relevant uppföljning - t.ex. är det lättare att följa upp ett månadsmål en gång i veckan framför hur en individ ligger till mot ett årsmål. Och som vi tidigare nämnt - vill vi få till en tydlig beteendeförändring (förbättrad prestation och/eller utveckling hos individer) är täta konsekvenser, t.ex. beröm, feedback och relevant uppföljning, en viktig del.

Detta ligger även i linje med hur många organisationer önskar sätta mål/prioritet

framåt. I Diagram 5 och Diagram 6 tydliggör att flera organisationer önskar en förflyttning:

- Idag sätter 79 % mål med års- eller halvårshorizont. Imorgon vill endast 30 % göra detta.
- Idag sätter endast 8 % mål med kvartalshorizont. Imorgon vill 57 % sätta mål med kvartalshorizont eller kortare.
- Summerat: Färre mål/prioritet på årsnivå, fler på kvartals- och månadsnivå.

Allt detta indikerar att organisationer förstår vikten av att sätta mål och prioritet med kortare tidshorizont framöver.

Däremot ser ingen organisation att den vill sätta mål med veckohorizont eller kortare. Här har det skett en minskning sedan förra året, då 9 % önskade sätta mål på dessa nivåer. Det tycks alltså upplevas som tillräckligt korta målhorisonter när dessa sätts på månadsbasis.

DIAGRAM 5

Utifrån vilken tidshorizont sätter ni mål/prioritet idag?

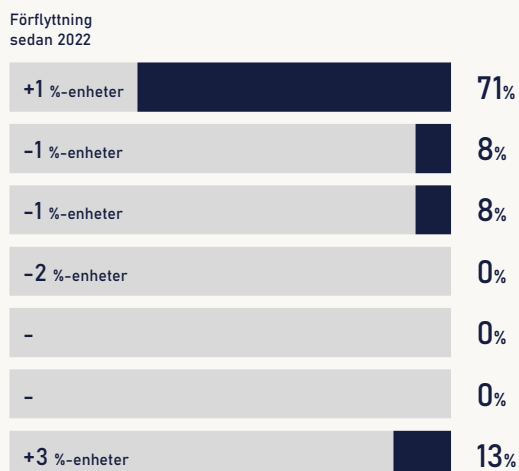
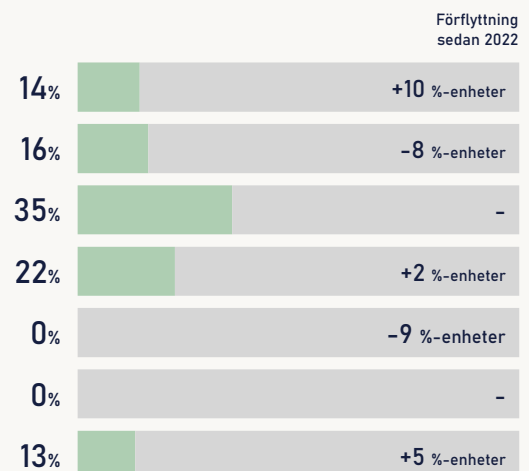


DIAGRAM 6

Utifrån vilken tidshorizont vore det önskvärt att mål/prioritet sätts framåt?



Högre frekvens på coaching, check-ins och uppföljning framåt

Liknande tendenser som på tidshorisont för mål och prioritet ser vi också för frekvensen på coaching, check-ins och uppföljning.

Idag har organisationer snarlik frekvens jämfört med för ett år sedan, bortsett från årsfrekvensen som har minskat. Detta upplever vi som positivt.

Noterbart är att fler organisationer framåt vill ha en högre frekvens på coaching, check-ins och uppföljning, alltså att följa upp prestation och utveckling oftare. I Diagram 8 blir månadsfrekvens det alternativ som flest organisationer ser som önskvärt framåt.

För att driva prestation och utveckling på ett långsiktigt hållbart och engagerande sett finns många positiva delar med att ha tätare coaching, check-ins och uppföljning. Vill man hjälpa medarbetare att lyckas förverkliga sin potential gör man gott i att stötta, hjälpa och återkoppla till dem oftare än vad som sker i många organisationer idag.

Likt fördelarna med kortare tidshorisont på mål och prioritet kan även en ökad frekvens av coaching, check-ins och uppföljning bidra till flera goda effekter på individ- och organisationsnivå kopplat till både resultat och engagemang.

DIAGRAM 7

Utifrån vilken frekvens sker coaching/check-ins/uppföljning på mål/prioritet idag?

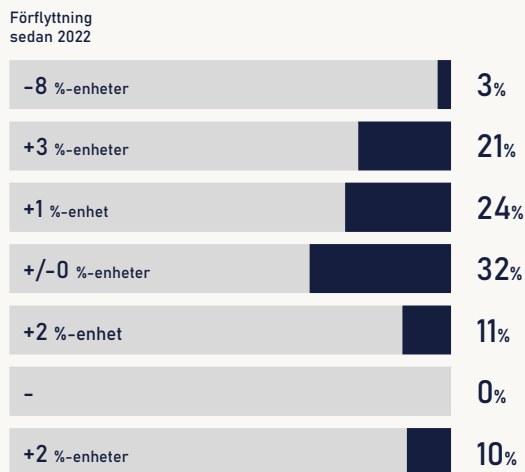
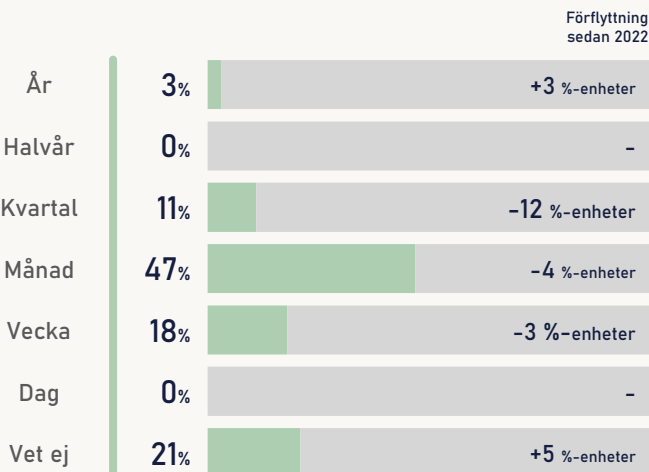


DIAGRAM 8

Utifrån vilken frekvens vore det önskvärt att coaching/check-ins/uppföljning av mål/prioritet görs framåt?



Performance Management imorgon

Performance Management har en fortsatt viktig roll i organisationer, där hälften (51 %) av organisationerna kommer att prioritera Performance Management högre kommande år. I en värld som präglas av en allt högre osäkerhet (exempelvis på grund av krig, hög inflation, och andra faktorer) blir det extra viktigt för organisationer att få ut så hög effekt som möjligt från sina ledare och medarbetare.

Här gäller ofta devisen "Det man tränar medvetet på blir man bra på". De organisationer som lägger fokus på att ha en välfungerande PM-process som efterlevs i organisationen kommer även ha bättre förutsättningar för att få ut hög effekt av den.

Det finns självklart många aktiviteter och insatser som organisationer kan göra för att säkerställa ett väl fungerande Performance Management. Utgå från vad syftet med PM i organisationen är och vilka effekter som är viktigast att uppnå, för att därigenom låta detta guida vilka strukturer som ska fortsätta leva kvar, vilka som eventuellt kan tas bort och vad organisationen behöver göra mer av eller börja göra.

Ser vi på omvärldens utveckling blir vi, inte oväntat, fortsatt alltmer digitala. Det syns även i årets undersökning, där samtliga svarande organisationer använder någon form av hybridarbete. Detta ställer även andra krav på PM, där det fortsatt behöver anpassas för att passa dessa nya krav, förväntningar och behov från organisationers ledare och medarbetare. Positivt i årets undersökning är att en större andel organisationer har systemstöd för sin Performance Management-process jämfört med tidigare år, vilket kan ses som en nödvändighet på många sätt och vis framåt.

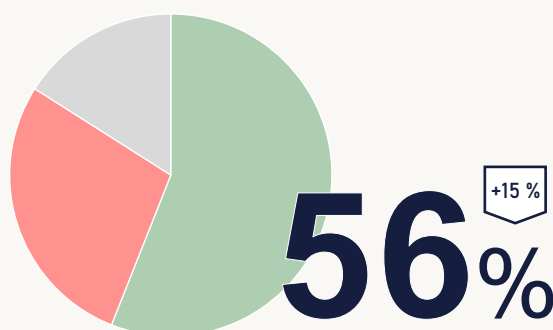
Det är även fler organisationer, som idag saknar systemstöd, som planerar att införskaffa det under de närmaste åren. Summerat ser vi alltså en positiv trend i att flera organisationer har, eller planerar att skaffa, systemstöd för att driva prestation och utveckling. Detta ligger helt i linje med digitaliseringstrenden och är på många sätt en förutsättning för att både skapa, bibehålla och utveckla en PM-process som bidrar till att organisationer når framgång.

Prioritet framåt



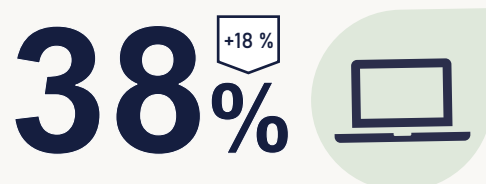
Hälften av organisationerna (2 %-enheter fler än 2022) prioriterar Performance Management högre de närmaste åren, resterande kommer sätta samma fokus på Performance Management som tidigare.

Utveckling av systemstöd för PM



Nästan sex av tio organisationer som redan har systemstöd för sin Performance Management-process planerar att utveckla systemstödet vidare närmaste åren (15 %-enheter fler än 2022).

Införskaffning av systemstöd för PM



38 % av de organisationer som inte har systemstöd för sin Performance Management-process planerar att införskaffa det under de närmaste åren (18 %-enheter fler än 2022).

Viktigaste effekterna att uppnå

För att Performance Management fortsatt ska vara en central del i organisationer krävs det också att det bidrar till och skapar strategiskt viktiga effekter. De fem effekter som respondenterna främst uppger att de genom PM eftersträvar, handlar alla om att bidra till en förbättrad organisation, både i hur man arbetar tillsammans och vilka resultat man skapar.

I topp ligger att skapa en mer snabbriklarig och förändringsbenägen organisation samt att öka samarbetet mellan olika funktioner. Den senare går framåt med hela 39 %-enheter till 62 %. Båda dessa ligger i tiden och kan bidra till och stärka organisationens förmåga att hantera ett osäkrare omvärldsläge.

Något som också ökar i år är högre fokus på att bättre hantera stress och medarbetarnas hälsa (ökat med 14 %-enheter till 24 %). Att fortsätta arbeta med medarbetarnas hälsa och välmående, oavsett om det är via Performance Management eller andra insatser, upplever vi

som väldigt positivt. Att ha välmående, glada och engagerade medarbetare och ledare är en grundförutsättning för långsiktig och hållbar motivation och prestation.

Det är samtidigt flera effekter genom PM som är lägre prioriterade i årets undersökning än tidigare:

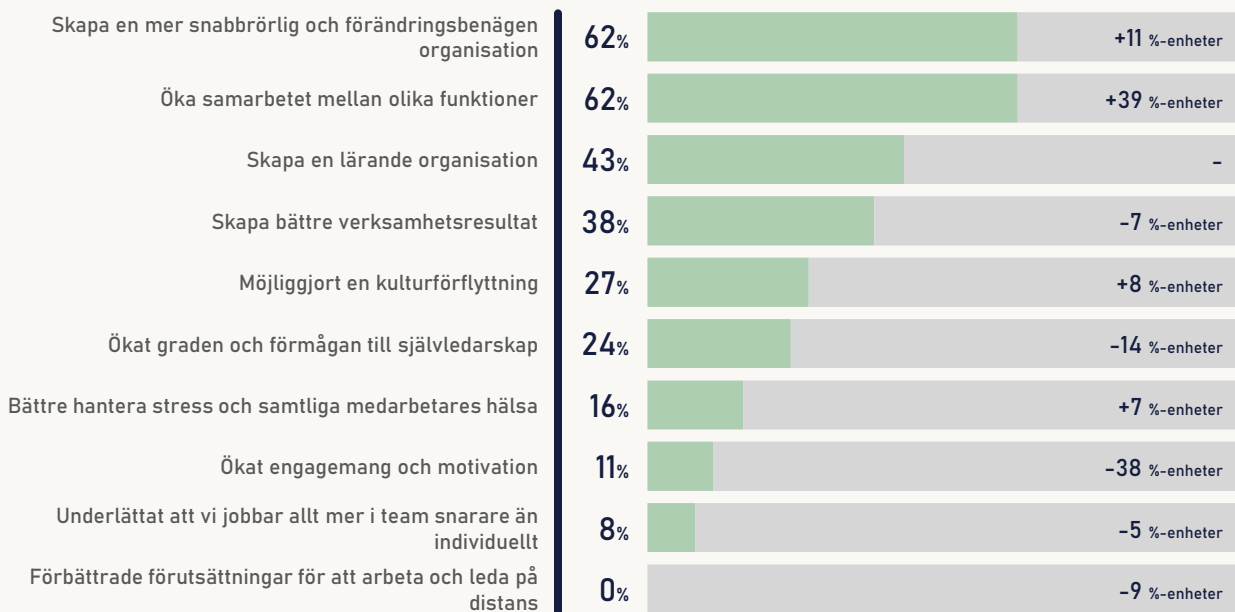
- Ingen (0 %) ser det som en prioriterad effekt att genom PM förbättra förutsättningar för att arbeta och leda på distans, och endast 8 % anger att de vill använda PM för att underlätta att arbeta i team snarare än individuellt.
- Endast 11 % prioriterar att öka engagemanget och motivationen genom PM, att jämföra med 49 % under 2022 års mätning.
- Att använda PM för att öka graden av och förmågan till självledarskap har också minskat relativt mycket sedan förra årets undersökning, från 38 % till 24 %.

DIAGRAM 9

Vilka av dessa effekter är mest prioriterade för er organisation att uppnå genom PM det närmaste året/åren?

% av valt alternativ (Flera val möjliga)

Förflyttning
sedan 2022



Strukturer att utveckla framåt

Så vad behöver organisationer göra för att skapa nyss nämnda prioriterade effekter? Vilka strukturer behöver utvecklas för att öka sannolikheten att organisationen gör det som behövs för att möta morgondagen framgångsrikt?

Vi har tidigare pratat om vikten av fokuserad beteendeförändring för att få till och faktiskt göra det som kommer ha störst effekt framåt, allt för att nå önskade framtida resultat. Positivt är att vi i årets undersökning ser att de viktigaste strukturerna att utveckla framåt framför allt handlar om att skapa tydliga och meningsfulla mål (54 %) samt att kontinuerligt coacha och följa upp individen (54%). Detta ligger väl i linje med hur vi utvecklar beteenden hos individer, att med hjälp av aktiverare (sätta mål) samt bra och tydliga konsekvenser (coaching och uppföljning) säkerställa rätt förflyttning. Här uppmuntrar vi extra mycket till fokus på just konsekvenser (gärna positiva men även korrigerande där det

behövs) för att skapa bestående förändringar. Aktiverare är bra för att vi ska göra ett beteende (utvecklas) en gång, men konsekvenser är avgörande för att vi ska upprepa (eller inte upprepa) beteendet.

Organisationer är överlag väldigt duktiga på att introducera aktiverare, men sämre på att arbeta med konsekvensdelen. Och som vi nämnde tidigare har just konsekvenser, generellt sett, cirka fyra gånger så stor effekt på våra beteenden som aktiverare.

Exempelvis skulle en struktur som stärker medarbetarens förmåga till reflektion och självutvärdering över sin prestation och utveckling ha 4 gånger så hög effekt som att ens ledare talar om för hen vad hen ska göra.

Att skapa ett PM som innehåller både tydliga aktiverar- och konsekvensstrukturer kommer öka sannolikheten att bra beteenden blir av i organisationen, vilket i sin tur leder till att flera positiva effekter kan förverkligas.

DIAGRAM 10

Vilka är de viktigaste strukturerna för er att utveckla i ert Performance Management det närmaste året/åren?

% av valt alternativ (Flera val möjliga)



Strukturer att utveckla framåt - med fokus på AI

En teknik på stark frammarsch i dagens arbetsliv är Artificiell Intelligens (AI). Oavsett om och hur organisationer använder AI idag är många överens om att AI har potential att revolutionera sättet att arbeta på framöver. Detta gäller självklart även hur organisationer arbetar med att driva utveckling och prestation. Därför utforskade vi i årets undersökning organisationers strategiska perspektiv på användningen av AI inom Performance Management. Detta genom två övergripande frågor; dels huruvida man tror att AI kommer vara en viktig del av Performance Management framåt, samt om man har initierat insatser för AI-lösningar inom PM-processen.

Då AI-området fortfarande är relativt nytt är det inte förvånande att en majoritet av respondenterna inte kan besvara båda dessa frågor - många har ännu inte kunnat skapa sig en tydlig bild av hur AI eventuellt kan användas för att driva prestation och utveckling. Med detta i åtanke tror ändå 30 % att AI-lösningar kommer vara en viktig del av

deras PM framåt, samtidigt som endast 5 % uppger att de har initierat insatser för AI-lösningar inom PM. Detta pekar på ett nutida och framtida behov av AI-lösningar för att effektivisera och få ut ännu mer effekt från organisationers PM-process. Ytterligare en intressant notering kopplat till detta är att det är vanligare att de som har systemstöd idag även har initierat insatser för AI (8 % vs 5 %), samtidigt som de med systemstöd i lägre grad tror att AI-lösningar kommer vara en viktig del av PM framåt.

Olika organisationer kan också ha olika förutsättningar för AI-implementering i sitt PM. Organisationer som använder systemstöd för sitt PM upplevs ha större möjlighet att smidigt integrera AI i deras process, medan de som inte har systemstöd behöver hitta alternativa lösningar. Detta framkommer även i undersökningens kommentarer, där en majoritet av de som använder AI-lösningar i sitt PM idag gör det genom sitt befintliga systemstöd.

DIAGRAM 11

Kommer AI-lösningar vara en viktig del av ert Performance Management framåt?

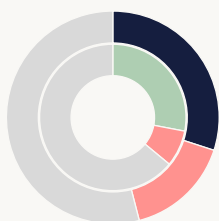
% JA

Samtliga respondenter

30%

Av de som har systemstöd idag

28%



Per sektor

Tjänsteproducerande företag

35% Ja Nej Vet ej

Varuproducerande företag

38%

Offentlig sektor

50%

Övrigt

0%

DIAGRAM 12

Har ni initierat insatser för AI-lösningar kopplat till Performance Management-processen?

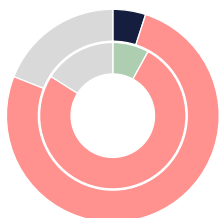
% JA

Samtliga respondenter

5%

Av de som har systemstöd idag

8%



Per sektor

Tjänsteproducerande företag

5%

Varuproducerande företag

13%

Offentlig sektor

0%

Övrigt

0%

Summerande slutsatser



Performance Management Survey 2023 visar på flertalet positiva förflyttningar sedan 2022 års mätning. Samtidigt ser vi att ett antal centrala delar inom Performance Management får lägre resultat än förra året. Summerat: Mycket görs bra, men det finns ytterligare potential till förbättring,

Någonting vi upplever är mycket positivt är att fler organisationer idag än tidigare år utvärderar medarbetarens beteendevärdering. Att fokusera på vad medarbetarna gör och kan göra ännu bättre, alltså att förstärka och utveckla rätt beteenden, är bättre än att endast utvärdera ett resultat. Vad vi gör är orsaken som leder till vårt önskade resultat. Av egen erfarenhet vet vi att det är klokt att lägga fokus på beteenden – resultatet kommer av sig själv om vi säkerställer att vi gör rätt saker på rätt sätt. Det är även positivt att löpande följa måluppfyllnad, det hjälper oss att veta att vi gör rätt saker.

En stor utmaning i dagens PM är att efterlevnaden av processen är väldigt låg. Endast 3 % av deltagande organisationer upplever att deras process följs fullt ut. Oavsett hur hög kvalitet en process har så kommer den aldrig

till sin fulla rätt om den inte efterlevs. Här behövs mer arbete för att få upp efterlevnadsgraden. Att öka kännedomen om, förståelse för och ägarskapet av processen hos samtliga medarbetare är de första stegen. För att nå efterlevnad behövs mer.

Några övergripande tips för ökad efterlevnad är att sänka trösklarna (göra det lätt att lyckas med processen), att ha tydliga aktiverare (hjälpa medarbetare och ledare att påminnas om när aktiviteter ska göras) samt involvera tydliga konsekvenser. Främst positiva, förstärkande konsekvenser av att följa processen, men även "negativa" konsekvenser om ledare och/eller medarbetare inte följer den.

Vidare ser vi, likt tidigare års resultat, en önskan om högre frekvens och kortare tidshorisonter. Att organisationer framåt vill ha högre frekvenser på coaching, check-ins och uppföljning upplever vi som positivt. Detsamma gäller kortare tidshorisonter för målsättning.

Att löpande coacha medarbetare/kollegor är ett kraftfullt verktyg för att hjälpa personer

framåt. Dessutom lägger coaching ansvaret i rätt "knä", d v s personen som ska prestera och utvecklas får ta ansvar för att det faktiskt görs. Check-ins och uppföljning skapar en tydlig konsekvens, positiv om man har presterat och utvecklats (det leder t.ex. till beröm och en känsla av stolthet), negativ om man inte har gjort det. Detta kommer alltså att öka sannolikheten att den individuella prestationen och utvecklingen faktiskt händer.

Löpande check-ins och uppföljning är också ett perfekt tillfälle att säkerställa att det finns rätt förutsättningar för prestation och utveckling. Om inte behöver man säkerställa att förutsättningarna kommer på plats, alternativt göra relevanta justeringar i förväntat resultat. Här ser vi gärna att utvecklingen framåt fortsätter åt samma håll som Performance Management Survey 2023 tyder på, det vill säga att frekvensen på coaching, check-ins och utvärdering faktiskt ökar.

Performance Management kommer fortsatt ha en viktig roll i organisationer. Majoriteten

kommer att ha ett högre fokus på PM framåt. I en värld där framtiden spås bli utmanande och oviss, blir det ännu viktigare att vara en snabbriktig organisation där varje del bidrar på bästa möjliga sätt. Därmed blir det också ännu viktigare att på ett hållbart och engagerande sätt få ut den fulla potentialen hos varje medarbetare och ledare. Här har även AI möjlighet att bidra till ett effektivare och bättre PM.

Vi påminner om att det är först vid efterlevnad av processens strukturer som effekterna kommer att komma. Utgå från vilka effekter just din organisation är ute efter att uppnå genom ert PM, och säkerställ att ni har rätt strukturer för att få det att faktiskt hända. Ingen PM-process behöver vara den andra lik, det viktiga är att ni har de strukturer som ger er era önskade effekter. Och kom ihåg: lägg mest fokus på "konsekvensstrukturerna", de har 4 gånger så hög effekt.

Varmt lycka till i ert fortsatta arbete.

Rapportens författare



Christine Mukidi

Managementkonsult
073-513 35 02
christine.mukidi@drive.se



Christoffer Engblom

Managementkonsult
073-986 25 57
christoffer.engblom@drive.se



Anna-Lena Strid

VD & Managementkonsult
070-422 24 32
anna-lena.strid@drive.se

Om Performance Management Survey 2023

Om undersökningens respondenter

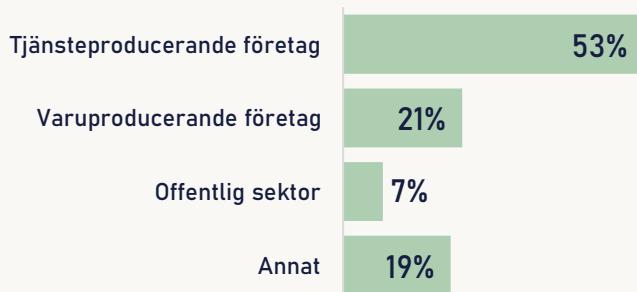
Performance Management Survey 2023 har besvarats av anställda på relevanta positioner för undersökningens syfte i 35 väletablerade organisationer. Både tjänste- och varuproducerande företag samt organisationer inom offentlig sektor har deltagit.

Respondenterna arbetar främst inom HR som HR-chef, Performance Management-ansvarig,

HR-direktör eller andra relevanta roller, t.ex. COO, HR-generalist och business partner eller Learning & Development-ansvarig,

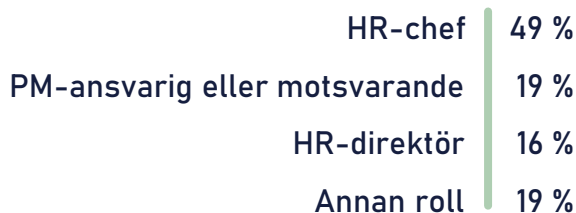
Bransch- och sektoruppdelning

Undersökningen besvarades av organisationer från olika branscher och sektorer, där en majoritet var tjänsteproducerande företag.



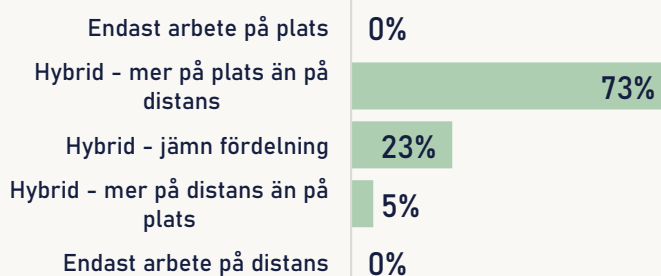
Rollfördelning

49 % var HR-chef och 16 % var HR-direktörer. 19 % var ansvariga för organisationers Performance Management eller hade en liknande roll. I kategorin "Annan roll" var det olika roller som på ett eller annat sätt hade god inblick i och/eller ansvar för organisationens Performance Management-process (eller motsvarande).



Arbetsmodell

Ingen av de svarande organisationerna arbetar endast på plats eller endast på distans, utan samtliga hade någon typ av hybridfördelning. Hybridarbetsmodeller blir vanligare och vanligare och denna studie reflekterar detta. Det är viktigt att ha i åtanke att resultaten skulle kunna se annorlunda ut hos organisationer där man t.ex. endast är på plats eller endast arbetar på distans.



Om Drive Management

Drive Management is a management consulting firm specializing in change management, transformation, and performance improvement.

We help managers regarding:

- Performance Improvement
- Transformation
- People & Organization
- Sales

We are experts in performance improvement through people.



DRIVE > MANAGEMENT

Drive Management | Birger Jarlsgatan 2 | 114 34 Stockholm

We accelerate change, drive performance and deliver enduring results