



Mættur á staðinn!

	Nafn	• Kristinn Tryggvi Gunnarsson
	Staða	• Framkvæmdastjóri/Managing Partner
	Menntun	• 1991 MBA, University of Georgia • 1989 B.S. Management, University of North Carolina • 1998 Lögfréttur verðbréfamíliari
	Reynsla	• 2006 Framkvæmdastjóri/Managing Director, Capacent Ráðgjöf • 2002 Stjórnunarráðgjafi/Partner, IMG Ráðgjöf • 1998 Framkvæmdastjóri Fyrirtækjasvið /Markaðssvið, SPRON • 1995 Utibúastjóri, Íslandsbanka hf. • 1991 Deildarstjóri/Þjónustustjóri, Íslandsbanka hf.
	Sérsvið	• Stefnumótun, þjónustustjórnun, markaðsmál, viðskiptatengi, stjórnendabjálfun og árangursstjórnun

Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

Einkenni háfjallaveiki

Á Everest:

- Hósti
- Mæði í hvíld
- Herpingur í bringu eða óeðlilegt slímrænsli
- Bláleitur húðlitur
- Vangeta til að ganga í beina línu eða ganga með öllu
- Minni meðvitund eða fráhrvarf frá félagslegum samskiptum
- Rugl
- Gráleit eða fól húð (bendir til heilabjúgs)

Í fyrirtækjum/stofnunum:

- Vantar að svara grundvallarspurningunni - til hvers er ætlast
- Endurgjöf vantar á frammistöðu
- Hrós og viðurkenningu vantar
- Tillit ekki tekið til starfsmanna við breytingar
- Yfirmenn bregðast of hægt við
- Hvatning til að þróast í starfi lítil
- Hvatningu til að gera betur skortir

Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

Mælingar Gallup á lykilárangursþáttum

Gallup hefur í rúma tvo áratugi kannað skipulega það sem þeir kalla "**heilbrigði vinnustaða**".

Heilbrigði vinnustaða skv. skilgreiningu Gallup skýrir afburðaárangur á fjórum þáttum:

- hvernig tekst þeim að halda starfsmönnum sínum
- ánægja viðskiptavina/skjólstæðinga
- framleiðni
- hagnaður

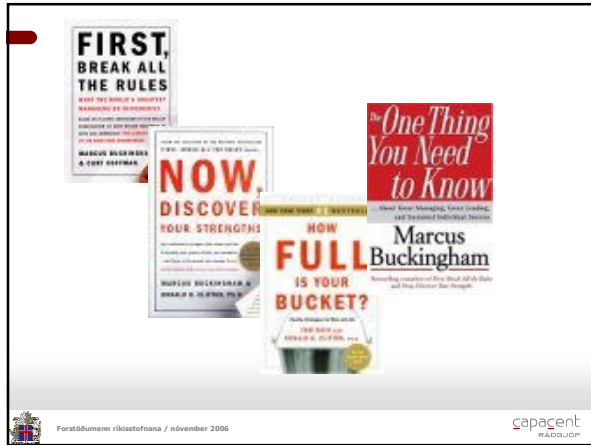
Byggir á rannsóknnum á 7.939 afkomueiningum fyrirtækja í hinum ýmsu atvinnugreinum og tegundum stjórnsýslustofnana.

Alls voru 198.514 starfsmenn spurðir. Rannsóknir þessar eru enn í gangi og stöðugt bætist í gagnasafnið.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

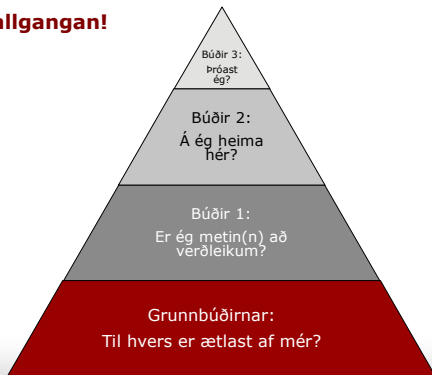
capacent
RÁÐGJAF



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJAF

Fjallgangan!



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJAF

F

12. Hafði ég tækifæri til þess að læra og þróast í starfi á sl. 12 mánuðum?
11. Hefur yfirmaður minn rætt við mig um frammistöðu mína í starfi á sl. sex mánuðum?

10. Á ég góðan vin/vinkonu í vinnunni?

9. Finnst mér vinnufélagar mínir leggja sjá allan fram til að skila vel unnu verki?
8. Finnst mér starfsemi fyrirtækisins gefa til kynna að starf mitt sé mikilvægt?
7. Skiptir álit mitt máli í vinnunni?
6. Er ég hvattur/hvött til að þróast í starfi?
5. Er borin umhyggja fyrir mér sem einstaklingi?
4. Hef ég fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf á síðustu vikum?
3. Hef ég tækifæri til þess í vinnunni að gera það sem ég kann best á hverjum degi?
2. Hef ég þau tæki og gögn sem nauðsynleg eru til að sinna starfi mínu vel?
1. Til hvers er ætlast af mér í starfi mínu?

© Gallup International


Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Til hvers er ætlast af mér?

Nr. 1: Til hvers er ætlast af mér í starfi mínu?

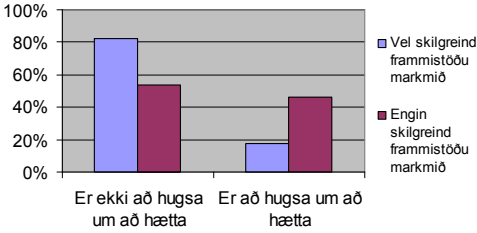
- Ef **væntingarnar** eru ekki skýrar verðum við hikandi, óákveðin og okkur skortir sjálfsöryggi.
- Mikilvægt að skilgreina **árangursmarkmið**.
- Góðir stjórnendur vilja að hver starfsmaður finni hjá sér ákveðna **þörf til þess að ná árangri**.
- **Skilgreining á árangurmarkmiðum** skapar aftur þörf hjá starfsmönnum til þess að ná árangrinum sem eykur starfsgleði og keppnisskap.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Áhrif frammistöðumarkmiða á tryggð starfsfólks



Áhrif	Vel skilgreind frammistöðu markmið	Engin skilgreind frammistöðu markmið
Er ekki að hugsa um að hætta	~80%	~55%
Er að hugsa um að hætta	~20%	~45%

Mercer, 2002

Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Veit ég til hvers er ætlast af mér?

Nr. 2: Hef ég þau tæki og gögn sem nauðsynleg eru til að sinna starfi mínu vel?

- Mikilvægt er að starfsmenn hafi nauðsynleg **tæki og gögn** til þess að framkvæma vinnu sína.
- Áskorunin er að tengja einstaklinga með viðtæka þekkingu og kunnáttu **og** rétt verkfæri til þess að hámarka getu þeirra **án sóunar**.
- Bestu stjórnendurnir yfirfæra ákvörðunartökuna á herðar starfsmannsins. Við ákvörðunartökuna þarf hann að hafa í huga hvernig nýja tækið eða búnaðurinn komi til með að gagnast **honum, fyrirtækinu og viðskiptavinum** þess.



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006



Er ég metinn að verðleikum?

Nr. 3: Hef ég tækifæri til þess í vinnunni að gera það ég kann best á hverjum degi?

- Aðeins er unnt að ná fram því besta í fólki þegar það er í aðstöðu til þess að nýta hæfileika sína og **styrkleika**.
- Að setja **réttan** einstakling í starf, sem hæfir honum best, er sennilega mikilvægasta áskorunin sem fyrirtæki og stjórnendur standa frammi fyrir um þessar mundir.
- Hlutverk stjórnandans er ekki að láta fólki „**vaxa**“ hæfileika sem það býr ekki yfir, heldur að skilgreina og nýta fyrirbyggjandi hæfileika til hins ýtrasta.



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006



Er ég metinn að verðleikum?

Nr. 4: Hef ég fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf á síðustu vikum?

- „Ef þú heyrir ekkert, gerðu ráð fyrir að þú standir þig vel í starfi“.



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006



Hvað finnst íslenskum starfsmönnum helst skorta á hjá stjórnendum?

- Hróð og viðurkenning
- Endurgjöf á frammistöðu
- Eftirfylgni breytinga
- Upplýsingar um mikilvæga atburði og breytingar
- Tillit sem tekið er til starfsmanna við breytingar
- Viðbragðsflýti yfirmanna (vandamál þurfa að vera viðvarandi áður en yfirmaður tekur á málinu)
- Hvatning til að þróast í starfi
- Hvatning til að gera betur

Vinnustaðagreining Gallup 2005



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Endurgjöf

- Góð **endurgjöf** er:
 - jákvæð í eðli sínu
 - er veitt um leið og góð frammistaða á sér stað
 - vísar nákvæmlega í það sem við er átt
 - tengist starfinu beint
 - fjórir á móti einum
- Endurgjöf styrkir æskilega hegðun.
- Endurgjöf gerir starfsmann meðvitaðan um óæskilega hegðun og afleiðingar hennar.
- Stöðug endurgjöf undirstrikar gagnvart starfsmanninum að frammistaða, viðmót, markmið og gildi eru tekin alvarlega af yfirmanni og fyrirtæki.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Grundvallaratriði endurgjafar

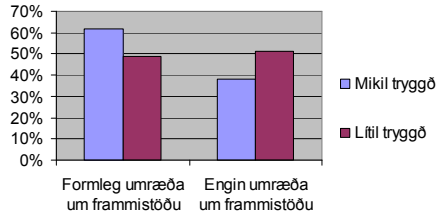
- Sértæk og beinast að ákveðinni hegðun
- Þegar þú
- Tala út frá sjálfum sér
- Varð ég
- Lýsa afleiðingum hegðunarinnar
- Vegna þess



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Áhrif endurgjafar á tryggð starfsfólks



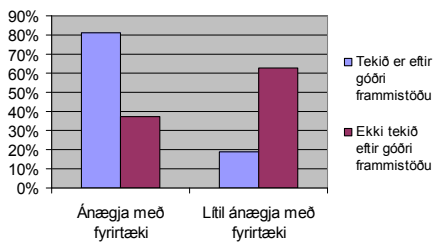
Mercer, 2002



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJAF

Áhrif endurgjafar á ánægju starfsfólks



Mercer, 2002



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJAF

Er ég metinn að verðleikum?

Nr. 5: Er borin umhyggja fyrir mér sem einstaklingi?

- Starfsmenn fara ekki frá fyrirtækjum, þeir fara frá **stjórnendum**.
- Gallur hefur komist að raun um að góðir stjórnendur búa yfir ákveðnum **hæfileikum**.
 - einlæg ánægja við að verða vitni að því þegar starfsmenn þróast í starfi og þeim tekst vel upp.
 - tilfinningu fyrir því hvernig þeir eiga að setja rétta manneskju í rétt hlutverk til þess að stuðla að bestum mögulegum árangri.
 - þeir setja markmið með því að skilgreina æskilegan árangur, brjóta störfin ekki upp í nákvæm framkvæmdaþrep, heldur aðstoða þeir starfsmanninn við að þróast í starfi sínu.
 - Jafnframt freista þeir þess ætíð að fá fram í starfsmanninum það sem Guð gaf honum í stað þess að reyna að bæta það upp sem Guð gleymdi að gera!



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJAF

Er ég metinn að verðleikum?

Nr. 6: Er ég hvattur til að þróast í starfi?

- „starfsþróun“ ekki sama og „stöðuhækkun“
- „ævilangt starf“ er ekki sama og „ævilöng geta til starfs“.
- Skilja **styrkleika** starfmannanna, hæfileika þeirra og kunnáttu.
- Starfsþróun felur í sér að hvetja starfsmennina til þess að **horfa í spegil** og þekkja sjálfa sig.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006



capacent
RÁÐGJÖF

Á ég heima hér?

Nr. 7: Skiptir álit mitt máli í vinnunni?

- Mælikvarði á það **gildi** sem starfsmönnum finnst þeir hafa í vinnunni og gagnvart fyrirtækinu sem þeir vinna hjá.
- Ekkert er eins niðurdrepanði fyrir starfsmenn og það að vera **útilokaðir** frá mikilvægum ákvörðunum, ákvörðunum sem hafa áhrif á störf þeirra.
- Þetta þýðir að þegar munur er á óskum starfsmannanna og stjórnendanna, reyna bestu stjórnendurnir að **útskýra** grundvöll ákvarðana sinna.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006



capacent
RÁÐGJÖF

Á ég heima hér?

Nr. 8: Finnst mér starfsemi fyrirtækisins gefa til kynna að starf mitt sé mikilvægt?

- Manneskjan vill tilheyra einhverju sem skiptir máli og **hefur tilgang**.
- Tilgangur eða hlutverk skipulagsheildar er **viðvarandi**. Stefnan er **sibreytileg**.
- Góðir stjórnendur hjálpa starfsmönnum að skilja hvernig tilgangur/hlutverk fyrirtækisins tengist beint þeirri vinnu sem starfsmennirnir sinna.
- Góð fyrirtæki leggja áherslu á hvernig ný stefna styður við tilgang fyrirtækisins í viðri merkingu.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006



capacent
RÁÐGJÖF

Á ég heima hér?

Nr. 9: Finnst mér vinnufélagar mínir leggja sig alla fram við að skila vel unnu verki?

- Þegar starfsmenn eru spurðir: „Leggur þú metnað þinn í að skila vel unnu verki?“ svara allir játandi.
- **Samvirkni hópsins** er lykilatriði.
- Starfsmenn, sem leggja metnað í að skila vel unnu verki, líta á **vandamál sem áskorun** til þess að bæta samloðun hópsins.
- Tryggð við markmið og gildi, framlag, samskipti, samvinna, meðhöndlun ágreinings, viðhorf til breytinga, tengsl



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006



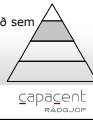
Á ég heima hér?

Nr. 10: Á ég góða(n) vinkonu/vin í vinnunni?

- Manneskjan er **félagsvera** og vinnan er félagslegur staður.
- Þróun góðra samskipta á meðal starfsfólks er **mjög eðlilegt ferli** og mikilvægur þáttur í heilbrigði vinnustaðar.
- Sterkasta samsvörunin við þessa fullyrðingu reyndist vera í virkustu hópunum.
 - 43% líklegri til að segja að þeir hafi hlotið hrós eða viðurkenningu fyrir starf sitt á síðustu vikum
 - 37% líklegri til að segja að einhver aðili í vinnunni hvetji þá í að þróast í starfi
 - 35% líklegri til að segja að vinnufélagarnir leggi sig alla fram við að skila vel unnu verki
 - 27% líklegri til að segja að skoðanir þeirra skipti máli í vinnunni
 - 21% líklegri til að segja að þeir hafi tækifæri til þess að gera það sem þeir eru bestir í á hverjum degi



Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006



Get ég þróast í starfi?

Nr. 11: Hefur yfirmaður minn, eða vinnufélagi, rætt við mig um frammistöðu mína í starfi á sl. 6 mánuðum?

- Árviss starfsmannasamtöl njóta vinsælda. Oftast er áherslan á veiklega og úrbótatækifæri.
- Bestu stjórnendurnir gera sér grein fyrir því að þessi tími umræðna um frammistöðu og þróun starfsmanna er í raun tækifæri til þess að stuðla að **skilningi þeirra á sjálfum sér** og að veita þeim skýra sýn á það hvernig framlag þeirra skiptir sannarlega sköpum í fyrirtækinu.
- Efnilegur einstaklingur verður ekki „hæfileikaríkur“ fyrr en vinnuveitandinn hefur starf **þar sem hæfileiki viðkomandi nýtist.**




Forstöðumenn vísistofnana / nóvember 2006



Get ég þróast í starfi?

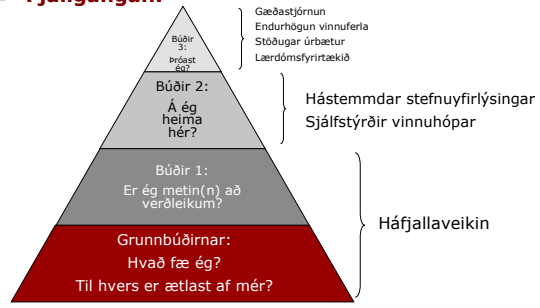
Nr. 12: Hafði ég tækifæri til þess að læra og þróast í starfi á sl. 12 mánuðum?

- Í starfsumhverfi nútímans næst framleiðni ekki með aukinni vinnu. Hún kemur með „**skynsamlegri**“ vinnu.
- Framtíð fyrirtækis er háð **menntun og þróun** einstakra starfsmanna.
- Góðir stjórnendur og starfsmenn eru **aldrei** fullkomlega sáttir við núverandi starfsaðferðir.
- Þeir finna sífellt hjá sér þörf til þess að finna **betri og áhrifaríkari** leiðir til þess að leysa verkefnin.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006 capacent
RÁÐGJÖF

Fjallangan!



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006 capacent
RÁÐGJÖF

Háfjallaveiki – hvernig á að lækna

Viðeigandi meðferð við háfjallaveiki, sama á hvaða stigi hún er, er að koma viðkomandi eins hratt og örugglega og mögulegt er niður í minni hæð.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006 capacent
RÁÐGJÖF

Munurinn á stjórnunar- og leiðtoga- hlutverkinu

Í stjórnendahlutverkinu sérðu hlutina út frá hverjum einstökum starfsmanni. Þú lítur til hæfileika, persónuleika, þekkingar, reynslu og framtíðaráforma starfsmannsins. Í ljósi þeirra þátta hjálpar þú starfsmanninum að ná árangri. Áhersla þín er á árangur starfsmannsins.

Í leiðtoga hlutverkinu hefur þú sýn á framtíðina. Þú kortleggur leiðina til betri framtíðar. Framtíðarsýnin er þín ær og kýr. Aðeins þegar hún er kristaltær snýrð þú athyglinni að því að sannfæra aðra um að þeir muni ná árangri í þeirri framtíð sem þú hefur mótað.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Afburðastjórnendur...

- Velja starfsmenn með réttu hæfileikana ... ekki eingöngu með réttu menntunina, reynsluna eða áhugann
- Skilgreina hvaða árangur þeir vilja fá af starfinu ... ekki eingöngu hvernig á að vinna starfið
- Leggja áherslu á styrkleika starfsmannsins þegar þeir veita endurgjöf ... ekki veikleikana
- Þegar þeir aðstoða starfsmenn sína við að þróast í starfi leggja þeir áherslu á að finna rétta starfið þar sem hæfileikar hans nýtast ... í stað þess að ýta viðkomandi blindandi áfram framabraitina



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Heilræði frá afburðastjórnendum í rannsóknnum Gallup

- Fólk breytist ekki svo mikið.
- Ekki eyða tíma í að reyna að troða inn því sem Guð gleymdi að gefa.
- Reynið að fá fram í starfsmanninum það sem Guð gaf honum í upphafi.
- Það er nógu erfitt.



Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

Hvað nú?

Mæla hvort háfjallaveiki er til staðar?

- Mælingar þurfa að vera gerðar af óháðum fagaðila (traust og trúnaður)
- Mælingar þurfa að vera reglulegar og samanburðarhæfar milli tímabila
- Samanburður við aðra er mikilvægur (benchmarking)
- Traust þarf að ríkja á því að niðurstöður verði notaðar til úrbóta

Ef sjúkdómseinkenni eru til staðar:

- Kalla til sérfræðing með lykilverkfærið á staðinn
- Mismunandi lausnir á mismunandi aðstæður
- Sérniðin inngrip
- Miðlun og fræðsla

Forstöðumenn ríkisstofnana / nóvember 2006

capacent
RÁÐGJÖF

capacent
RÁÐGJÖF

Takk fyrir
