



U P T I O N

Bløde mål og nøgletal

Af Pia Torreck, UPTION

Har du også haft dårlige oplevelser med målstyring?

Så er du ikke den eneste.

Du sidder med alle metaforerne fra sportens verden og tænker ”ja salgsafdelingen har det nemt. De kan måle i kr. og øre. Sådan er det ikke for min afdeling. Jeg har bløde mål, der ikke kan måles”

Eller du har måske endda oplevet, at dine medarbejdere både blev demotiverede og stressede af de mål, som I er blevet bedt om at nå?

Du er måske en af de 9 ud af 10 ledere, der sidder og venter på, at din chef skal give dig mål og retning?

Du er netop ikke alene. Målformulering og målstyring er netop ikke så let for alle.

Selv i Folketinget og embedsmandsværket glemmer de at formulere gode mål. Det betyder af regioner, kommuner og styrelsen bruger al deres tid på at finde målemetoder. Der typisk ikke er ens.



De 10 typiske fejl

Lad mig prøve på at opliste de 10 typiske fejl

1. Alt for mange mål. Så mister du fokus.
2. Måler på det, der kan måles. Men måske ikke de rigtige mål.
3. Indsatsmål i stedet for resultatmål. Hvem orker det? Giv mig hellere nogle resultatmål.
4. Produktivitetsmål i stedet for effektivitetsmål? Ønsker du hastværk og lastværk?
5. For få fælles mål. Ja, det kræver masser af kommunikation og videndeling!
6. Opgiver fordi, der ikke ligger en målemetode klar.
7. Måler på udviklingsaktiviteter, men glemmer driften.
8. Indfører Balanced Scorecard – fordi "ledelsen" siger vi skal
9. Sidder og venter på at topledelsen udstikker retning. De er typisk ikke selv gode til målformulering.
10. Undlader at måle. Så undgår vi jo at få vores fiaskoer frem. Ja – og undgår læring.

Og giv dig tid. Gode mål kan du måske ikke få etableret første gang. Men måske i 3. forsøg.

Bløde mål

Kan bløde mål gøres målbare? JA

Det kræver blot at du accepterer, at du ikke kan måle med 3 decimalers nøjagtighed. Det kræver, at du sammen med dine berørte medarbejdere eller samarbejdsparter definerer, hvad I forstår ved målet. Netop ved at beskrive det med de 10-30 vigtigste nøgleord – og begiver jer ud i at selvevaluere eller bede andre om at evaluere opfyldelsesgraden – udfra det designede spørgeskema.

- God sagsbehandling
- Effektiv kontrol
- Motivation
- God skole
- Implementeringsgrad
- Innovationsevne
- Serviceminded
- Medarbejdertilfredshed

Det du måler får du

Så jo hyppigere du kigger på de 10-30 nøgleord sammen med dine medarbejdere og taler om målopfyldelsen. Jo større chance er der for, at du når hen til de 10-30 nøgleord.

Se dette eksempel og forestil dig, at alle medarbejderne, hvert kvartal afleverer en selvevaluering. Eller måske gennemgår 3 kollega sager og giver en samlet evaluering derefter. Til sidst sætter I jer sammen og drøfter, hvor I har haft succes og hvor I ønsker at forbedre jer. Du kan oven i købet bruge dette skema i forbindelse med jeres MUS samtaler.

Når I føler jer klar, kan I lade jeres "kunder" sætte x'erne.

God sagsbehandling

- 20 kendetegn

Til dit eget brug – stil dig selv disse spørgsmålene: **Er jeg...Har jeg... Vil jeg...Gør jeg?**

		Ja, helt bestemt	Ja, men kun i en vis grad	Nej, kun i en vis grad	Nej, bestemt ikke
		4	3	2	1
1	Relevant faglig viden				
2	Leverer med aftalte svar tider				
3	Kommunikerer forståeligt				
4	Service orienteret				
5	Arbejder ud fra relevante tjeklister og standarder				
6	Tilgængelig for øvrige samarbejdspartnere				
7	Overblik over relevante procedurer				
8	Opdaterer løbende min faglige viden				
9	Bruger fagligt rigtige metoder til opgaveløsningen				
10	Opdaterer faglige metoder løbende				
11	Udvikler smartere værktøjer og metoder				
12	Viden deler med andre i organisationen				
13	Opsøger ny viden fra eksterne				
14	Fokus på det mest relevante når jeg løser opgaver				
15	Fokus på vores kerneopgave				
16	Ansvarlig for at nå vores mål				
17	Høj faglig viden om de relevante it systemer				
18					
19					
20					

Eksempler på gode mål - nøgletal

Uden mål kan du ikke score

Liggetid (målt i antal dage) kunne være et relevant nøgletal, hvis du som ejendomsmægler vil give din sælger et godt måltal, der giver et fokus på at få solgt ejendommen.

Vækst i markedsandele kunne være et vigtigt måltal for en franchisetager, der ønsker at vise franchiseejere, at der er fokus på at erobre markedsandele.

Kapacitetsudnyttelsesgrad – når fabrikken skal være gode til at få udnyttet maskinerne mest effektivt.

Oppetid og svartid – kender vi fra IT verdenen. Når vi som brugere ønsker at IT afdelingen skal have fokus på stabil drift.

Periodiseringspræcision kunne økonomiafdelingen bruge som måltal for, hvor stor en andel af bilagene bliver bogført i den korrekte periode. Enhver direktør ønsker netop, at kunne være sikker på at tallene er retvisende. Er der penge i kassen til nye aktiviteter.

Til aftalt tid, korrekt sted og i god stand. Enhver kunde kunne ønske sig, at fragtmænd – chaufføren eller postbudet netop blev målt på dette. Lav fx stikprøvemålinger hver 3. uge.

Lagerchefen skulle måske måles på plukpræcision og måske lageromsætningshastighed. Så lagerchefen prikker salg og indkøb på skulderen, hvis de køber forkert ind eller glemmer at få solgt gamle varer. Samtidig skulle indkøb og salg blive målt på lageromsætningshastighed, hvis vi har fordærvelige/modeprægede varer på lager.

Indslusningseffektivitet – her kunne HR og lederen i fællesskab blive målt på, at få nye medarbejdere ”ind i kampen” – effektivt, med kvalitet og hurtigt. Definér relevante resultatmåltal for medarbejderen + definér tid + definér relevant kvalitetskrav.

Personaleomsætningshastighed – ikke for stor og ikke for lille.

Gennemløbstid på rekrutteringer – kombineret med personaleomsætningshastighed og indslusningseffektivitet. Så har HR og lederne fokus på at få skaffet personale, der matcher vores behov. Måske med en bestemt pulje penge til rådighed.

Et andet måltal kunne være lederudviklingseffektivitet. Målt ved at definere bestemte kriterier for grønne, gule og røde ledere i organisationen. Hvor stor en andel af grønne ledere kan HR og Topledelsen skabe i løbet af næste år? Hvor mange grønne har vi nu – og hvor mange skal vi have skabt?

Interne kunder, der er grønne – gule og røde. Definér hvad der kendetegner hver enkelt gruppe. Optæl andelen i dag og sæt jer mål.

Markedsandel - høj

Stjerne	Professionel
???	Fat cat

**Indtjening –
høj**

Hvor ligger filialen, butikken, afdelingen? Hvordan ser divisionerne ud?

Den gode skole:

Ustabil	Stabil	Dygtig	Elite
Lav faglighed	Gennemsnitlig faglighed	Høj faglighed	Høj faglighed igennem 5 år
Højt vikarforbrug	Gennemsnitligt vikarforbrug	Gennemsnitligt vikarforbrug	Gennemsnitligt vikarforbrug i 5 år
Høj personale-omsætningshastighed	Acceptabel pers.oms.hast	Acceptabel pers.oms.hast.	Acceptabel pers.oms.hast.i 5 år
Lav lærertrivsel	Gennemsnitlig lærertrivsel	Høj lærertrivsel	Høj lærertrivsel i 5 år
Lav forældretilfredshed	Gennemsnitlig forældretilfr.	Høj forældretilfredsh.	Høj forældre tilfredshed i 5 år

Det gode hospital
Den dygtige lægepraksis
Den gode børnehave

Ved du hvor dit mål står? Og hvem der tæller dine scoringer?
