

BRANCHEFOLK SKRIVER I **SCM**

KLUMMESKRIBENTER: Adm. direktør Thomas Bjørn og konsulent Rasmus Bruhn, Immenso Consult A/S

Målstyring i danske produktionsvirksomheder giver mening

En undersøgelse af målstyring i danske produktionsvirksomheder viser, at det kræver hårdt arbejde og vedholdenhed at indføre målstyring, men til gengæld opnås der tydelige resultater for de virksomheder, der formår det. Få gode råd om indholdet af et godt målstyringssystem, og hvad det kræver at indføre målstyring.

Mange virksomheder bruger i dag målstyring med det formål at sikre et fælles udgangspunkt for virksomhedens ledere og medarbejdere. Formålet er naturligvis at fokusere på den fortsatte værditilvækst og udvikling af virksomheden. Der findes dog stadig kritikere, som beskylder målstyring for at være for kontrollerende og kun fokusere på enkelte og specifikke områder, så fokus fjernes fra helheden. Immenso Consult har gennemført en undersøgelse, der synliggør de problemstillinger og gevinster, som er forbundet med målstyring. Undersøgelsen viser, at det kræver hårdt arbejde og vedholdenhed at indføre målstyring, men til gengæld opnås der tydelige resultater for de virksomheder, der formår det. Dels opnår virksomhederne en præstationsfremgang inden for de områder, hvor der måles, men lige så vigtigt opnår medarbejderne en langt bedre forståelse for, hvor virksomheden er på vej hen, og hvad medarbejderne skal have fokus på.

Undersøgelsen bygger på interview af nøglepersoner i syv danske produktions-

virksomheder, både direktører, produktionschefer, controllere og produktionsmedarbejdere.

Fakta frem for maveførmelser

Seks ud af de syv virksomheder, der deltog i undersøgelsen, har anvendt målstyring i produktionen i mere end to år, og alle har ud fra egne udsagn konstateret en positiv udvikling indenfor de områder, hvor der måles. Derudover peger virksomhederne på, at målstyring giver en bedre og mere klar kommunikation mellem ledere og medarbejdere. Som en af produktionscheferne udtalte "Vi skal ikke længere diskutere, om dagen i går var god eller ej, for det afslører tallene, der gennemgås på de daglige morgenmøder. Nu kan vi i stedet diskutere, hvad der skal til for at forbedre os, hvis vi har haft en dårlig dag".

Flere af lederne udtalte, at målstyring gør det muligt for dem at diskutere med udgangspunkt i fakta i stedet for maveførmelser.

Vind medarbejdernes tillid

Alle virksomheder blev spurgt om, hvad der har været de største udfordringer ved indførelse af målstyring. De virksomheder, som har opnået succes med målstyring, har i begyndelsen alle haft store problemer med at få medarbejderne til at forstå og acceptere målstyringen som en del af dagligdagen. Medarbejderne har ikke haft tillid til tallene eller forstået, at målstyring ikke handler om at måle det enkelte individ - men at se udviklingen for den enkelte proces. Udfordringen ved at implementere målstyring er derfor at vinde medarbejdernes tillid og give dem forståelse for formålet.

Målstyring handler ikke om it-systemer

De virksomheder, som har opnået størst succes med målstyring og umiddelbart har de bedst implementerede systemer, er de virksomheder, der har haft mindst fokus på at opsamle data fra ERP-systemet. Mange begår ofte den fejl at fokusere for meget på, hvordan data hentes fra virksomhedens

ERP-system. Det medfører ofte, at der fokuseres mere på, hvordan data kan udtrækkes, end på hvad der reelt giver værdi at måles på.

Indholdet af et godt målstyringssystem

Et målstyringssystem kan opbygges på mange forskellige måder, og der findes ikke nødvendigvis den rigtige måde. Alligevel findes der dog en række elementer, som altid bør være en del af et målstyringssystem, hvis det skal fungere optimalt. Efter vores opfattelse er nedenstående fire elementer afgørende:

1. Simple, balancerede og opnåelige mål

Hvis målene skal have effekt, er det vigtigt, at de giver mening og er letforståelige for de personer, de er rettet mod. Hvis det ikke er klart for medarbejderne, hvad de bliver målt på, har de ikke en chance for at agere efter målene. Målene skal samtidig være i balance med hinanden, så der ikke skabes et incitament for at nedprioritere vigtige områder. Derudover skal målene være opnåelige. Flere af de interviewede virksomheder har oplevet en præstationsfremgang, efter målene er blevet nedjusteret. For uopnåelige mål medvirker bare til, at medarbejderne kaster håndklædet i ringen.

2. Sænk dataopsamling og databehandling

Dataopsamlingen kan enten ske ved manuel optælling eller ved automatiske dataudtræk fra virksomhedens ERP-systemer. Her findes ingen "rigtig" metode, men det er afgørende for udfaldet, at medarbejderne forstår de data, der udtrækkes. Det kan derfor være en fordel for nogle virksomheder at lade medarbejderne være ansvarlige for selve registrering og evt. databehandling, hvilket ofte medfører større forståelse for resultaterne.

3. Direkte kommunikation

Et af de primære formål med at anvende målstyring er at forbedre præstationer

inden for de områder, hvor der måles. Hvis det skal lykkes, er det nødvendigt, at medarbejderne er indstillet på at agere efter de opsatte mål, og det opnås kun, hvis mål og resultater kommunikerer klart og direkte. En af de mest effektive måder at kommunikere på er på daglige tavlemøder, hvor den foregående dags resultater gennemgås med medarbejderne. Da mange medarbejdere er involveret, skal møderne afvikles efter en stram dagsorden.

4. Opfølgning og løbende forbedringer

Da formålet er at løse de problemer, som medfører, at målene ikke overholdes, eller generelt at videreudvikle virksomheden/afdelingen, skal der i målstyringssystemet være et element, der omhandler opfølgning og løbende forbedringer. Typisk deles dette op i to, hvor opfølgningen på de daglige præstationer sker på morgenmødet, mens løbende forbedringer ofte håndteres på ugentlige møder af lidt mere overordnet karakter.

Hvad kræver det at indføre målstyring?

Undersøgelsesresultater viser helt tydeligt, at virksomhederne skal overvinde en lang række udfordringer for at opnå et velfungerende målstyringssystem. Ud fra egne erfaringer og input fra virksomhederne har vi nedenfor opstillet de væsentligste indsatsområder, som ledelsen skal have for øje, når målstyring skal implementeres:

• Disciplin og synlig ledelse

Hvis medarbejderne accepterer og lever efter målstyringssystemet og de opstillede mål, skal de se en ledelse, som går forrest og udviser stor interesse og engagement for de mål, der er opsat. Det kræver altså, at ledelsen er forbedret på at afsætte tid og ressourcer til sikring af processen. Yderligere er det en nødvendighed, at ledelsens tilgang til målstyring er meget disciplineret i form af en klar mødestruktur, så kommunikationen og opfølgningen når ud til alle medarbejderne. ■



Om Thomas Bjørn

Er adm. dir. i konsulentfirmaet Immenso Consult, der beskæftiger sig med procesoptimering, herunder Lean og SCM, inden for detail, industri og finansielle virksomheder. Tidligere ansat i DSB som direktionsassistent og som konsulent i Sant & Bendix, PricewaterhouseCoopers og Valcon.

• **Involvering af medarbejdere**

En af de største potentielle gevinster ved indførelse af målstyring er det fokus på resultater, der skabes blandt medarbejderne. For at opnå det skal medarbejderne kunne forstå og acceptere fastsatte mål. Det opnås bedst og med mindst modstand, når medarbejderne deltager i hele processen fra definering og fastsættelse af mål til implementering af målstyring. Det er derfor oplagt at lade medarbejderne deltage i processen omkring fastsættelse af mål og under implementeringen gøre dem ansvarlige for at foretage daglige dataopsamlinger, opdateringer af tavler og afvikling af tavlemøder.

• **Træning af medarbejdere**

Selv om medarbejderne involveres i målstyringsprocessen, kan det ikke forventes, at de uden videre kan omstille sig til de nye opgaver. De medarbejdere, der skal holde de daglige tavlemøder, skal derfor trænes i at holde sådanne møder. Flere af virksomhederne peger på, at et af deres store problemer har været, at dagsordenen på tavlemøderne ikke er blevet holdt, hvilket har betydet, at det ønskede budskab ikke er kommet frem, og at medarbejderne har spildt tiden med ligegyldige diskussioner. Succesfulde tavlemøder kræver, at mødelederen er forberedt på mødet og har gennemslagskraften til at holde agendaen. Derfor skal mødelederen være trænet til at holde morgenmøder og i det hele taget være en person, der er motiveret omkring målstyringen i afdelingen.

• **Kræver vedholdenhed at opnå succes**

De fleste mennesker vil som udgangspunkt ikke synes om, at der indføres målstyring inden for deres områder, da ingen ønsker at føle sig overvåget. Derfor vil man ofte støde på medarbejdere, der vil argumentere for, hvorfor målstyring ikke fungerer inden for netop deres område. Men målstyring handler ikke om at overvåge medarbejdere, men om at sikre et fælles fokus og samtidig muligheden for at kunne følge udviklingen i virksomheden. For at løse den uundgåelige konflikt skal der afsættes meget tid til at forklare medarbejderne, at de ikke skal føle sig true - og det skal gerne komme fra den øverste ledelse. Efter implementeringen vil de fleste medarbejdere acceptere målstyring som en del af dagligdagen, og på det tidspunkt giver det mere mening at overlade mere ansvar til medarbejderne og evt. selvstyrende grupper. Men man kan godt regne med en sej kamp, inden målstyringen accepteres, så det handler om at holde ud og bevare ledelsesfokus. Ved fx at træne og udvælge nøglemedarbejdere til ambassadører for målstyring stiger sandsynligheden for en succesfuld implementering markant.

• **Stadig mere at lære**

Selv om undersøgelsen viser, at alle virksomheder er tilfredse med eget målstyrings-system, må det alligevel konstateres, at der er stor forskel på, hvor langt de enkelte virksomheder reelt er, og de fleste har stadig en del at arbejde med:

• **Kommunikation ofte et problem**

Alle virksomhederne har veldefinerede og balancerede mål, og processen for dataopsamling er også ganske klar. Men når det kommer til kommunikationen af resultaterne, møder en række af virksomhederne udfordringer. Det gør sig især gældende i de virksomheder, der opererer med selvstyrende grupper, og hvor medarbejderne selv er ansvarlige for at opdatere og kommunikere resultaterne. Ideelt set er det en god løsning, men hvis ikke både målstyringen og de selvstyrende grupper er indkørt ordentligt, vil fokus på mål og resultater ikke være tilstrækkeligt, hvorved en del af medarbejderne ikke opfanger budskabet og dermed ikke opnår incitamentet til at forfølge de fælles mål.

• **Få implementerer løbende forbedringer**

Stort set alle virksomhederne har stadig problemer med at sikre opfølgningen og igangsættelsen af de korrigerende handlinger. Udfordringen er ikke manglende identificering af problemstillinger, men nærmere evnen til at gennemføre og følge op på de korrigerende handlinger, der igangsættes for at løse problemstillingerne. Den typiske forklaring på, hvorfor det er så svært at få til at fungere, er enten manglende ressourcer eller medarbejdernes manglende forståelse for, at det er ok ikke at være produktiv, hvis det er for at løse problemer, der forbedrer effektiviteten på længere sigt.

Om undersøgelsen: Målstyring i danske produktionsvirksomheder

Bygger på interview af nøglepersoner i syv danske produktionsvirksomheder, både direktører, produktionschefer, controllere og produktionsmedarbejdere. Undersøgelsen belyser de erfaringer, som virksomhederne har med brugen af målstyring, herunder hvad det kræver at implementere målstyring, og hvilke udfordringer det medfører for virksomheden. De udvalgte virksomheder betragtes som mellemstore danske virksomheder, der i gennemsnit har en årlig omsætning på 500 mio. kr.

WWW.SCM.DK/PROCESSER

www.still.dk

Danmarks bedste tilbud

**Restsalg: Kun en model
Nu KUN kr. 1.299,- pr. stk.**

Håndløftevogn HP 25 V

Kapacitet: 2.500 kg
Bredde/længde:
530 mm/1.150 mm
Styrehjul: Vulkollan
Gaffelhjul:
Vulkollan enkel
Quickløft: Ja

Normalpris: Kr. 1.649,-

Ved køb af min. 3 stk. leveres de fragtfrit

Gælder så længe lager haves.
Ring og forhør nærmere på tlf. 76 31 98 00 eller bestil online på www.still.dk

STILL DANMARK A/S er en af landets største leverandører af løftemateriel. Alle vore håndløftevogne er CE og GS mærkede samt kvalitetskontrolleret af TÜV, som er den ypperste kontrolinstans i Tyskland. Alle håndløftevogne fra STILL har Quickløft, hvor pallen løftes helt fri af gulvet med blot to pumpe slag. STILL Quickløft er uden merpris.



STILL DANMARK A/S
Essen 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 76 31 98 00
Fax: +45 76 31 98 20
info@still.dk
www.still.dk

first in intralogistics



Alle priser er ekskl. moms. Levering ab lager i Kolding eller Solrød. (02/10)