



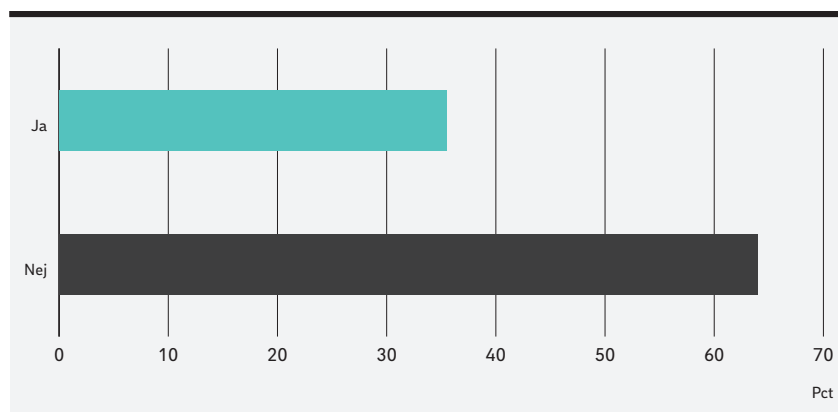
Virksomheder vilde med målstyring – få kender effekten

Mål og resultatstyring har i de senere år i stor stil vundet indpas i de danske virksomheder. Men mange virksomheder har aldrig undersøgt værdien af performancemålinger og mere end halvdelen af lederne i DI's ledelsesundersøgelse mener, at mål- og resultatstyring ikke har nogen effekt. Undersøgelsen viser, at danske ledere har modsatte holdninger til målinger.

Flere og flere danske virksomheder er i de senere år begyndt at bruge mål- og resultatstyring – også kendt som performancemålinger. Imidlertid mangler rigtig mange virksomheder bevis for, at målingerne bidrager til bedre præstationer og skaber tilstrækkeligt med værdi i forhold til de ressourcer, der bruges på at gennemføre målingerne. Det fremgår af DI's årlige ledelsesundersøgelse, som baserer sig på en rundspørge til 1.353 antal ledere.

Mange ledere måler ikke ROI af performancemålinger

Måler din virksomhed på effekten af jeres performance management-system?
(Har I med andre ord dokumentation for, at performancemålinger skaber øget performance?)



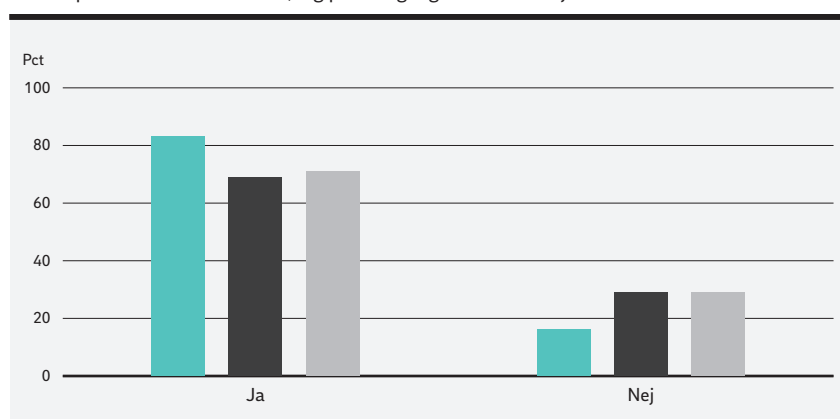
Ja
Nej

Kilde
DI's Ledelsesundersøgelse, 2017

Den lave grad af dokumentation for performancemålingernes effekt er bemærkelsesværdig set i lyset af, at 84 pct. af virksomhederne i DI's undersøgelser måler på enheds- eller afdelingsniveau, og at der for 70 pct. af lederne og 71 pct. af medarbejderne er opstillet mål.

Performancemålinger er blevet en del af virksomhedernes hverdag

Er der opstillet mål for din enhed, dig personligt og dine medarbejdere?



- Er der opstillet mål for din enhed
- Er der opstillet mål for dig personligt
- Er der opstillet mål for dine medarbejdere

Kilde

DI's Ledelsesundersøgelse, 2017

2 millioner mandetimer til hvad nytte?

I de senere år er der da også sat spørgsmålstegn ved, hvorvidt mål- og resultatstyring giver nok værdi.

Ifølge en artikel i Harvard Business Review brugte det internationale konsulentfirma Deloitte 2 millioner mandetimer hvert år uden, at det kunne dokumenteres, at performancesystemet gav øget performance og værdi. Derfor besluttede man i Deloitte, at de mange timer brugt på performance review ville kunne bruges mere effektivt på at gøre medarbejderne bedre til at løse de opgaver, de var i gang med. Det sker nu gennem en løbende dialog med nærmeste leder og feedback fra kollegaer.

I den danske del af Cranet undersøgelsen, der laves af Copenhagen Business School i Danmark, har Frans Bevort og Jesper Christensen undersøgt værdien af performancemålinger i perioden 1991–2014 i danske virksomheder med mere end 100 medarbejdere. Undersøgelsen kan ikke påvise nogen sammenhæng mellem formelle performancemålingsystemer og virksomhedens lønsomhed og produktivitet.

Ingen sammenhæng mellem performancemålinger og produktivitet

FAKTA

Cranetundersøgelsen er en international undersøgelse, der udspringer fra Cranfield School of Management. Undersøgelsen er gennemført med mellemrum siden 1989 og er sidst gennemført i Danmark i 2014

I DI's ledelsesundersøgelse er lederne også blevet spurgt, om performance-målingerne hjælper dem til at blive en bedre leder, og om medarbejderne bliver bedre til at udføre deres opgaver.

40 pct. af lederne mener, performance-målinger gør dem til bedre ledere

Undersøgelsen viser, at ca. 40 pct. af lederne mener, at både de og medarbejderne i høj grad eller meget høj grad bliver bedre til at udføre deres job, og ca. 60 pct. mener, at det ikke gør den store forskel.

Performancemålinger under pres

Performance Management Review blev især populært i 80'erne, da den daværende topchef i General Electric (GE) Jack Welch indførte høje belønninger til de dygtigste, mens de dårligste blev afskediget.

Gennem de senere år er der imidlertid opstået kritik af de gængse performancemålinger, hvor medarbejdere og ledere indkaldes til en årlig samtale, hvor man får en vurdering af, hvordan man har udført sit arbejde i det forløbne år – ofte i form af en karakter. Der er derfor blandt mange eksperter og i virksomhederne en diskussion om fordele og ulemper ved performancemålinger, og hvordan man kan gøre dem bedre og mere effektive.

Utilfredsheden med performancemålingerne går ifølge eksperterne blandt andet på:

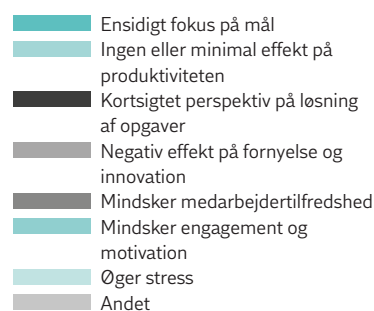
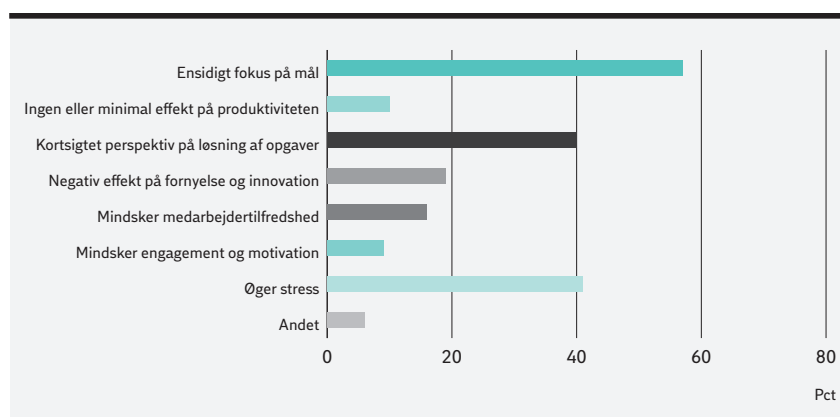
- At tidsforbruget for ledere og medarbejdere ikke står mål med udbyttet
- At målinger skaber fokus, men det kan medføre, at man ikke ser omverdenen ændre sig og virksomheden bliver mindre agil
- At målinger ikke er objektive og kan skabe angst og demotivation og mindre tillid
- At målinger skaber suboptimering og mindre samarbejde
- At målinger skaber mere utilfredshed
- At målinger skaber stress
- At målinger ikke skaber bedre performance

Lederne i DI's Ledelsesundersøgelse har også oplevet negative effekter ved performancemålinger.

Især mener mange ledere, at det skaber et for ensidigt fokus på mål og et kortsigtet perspektiv på løsning af opgaverne. En anden negativ effekt er, at det øger stress.

Performancemålinger skaber ensidigt fokus på mål, øger stress og giver kortsigtet perspektiv

Hvad mener du er de mest negative konsekvens ved at måle performance i din virksomhed?
Max 3 krydser



Kilde

DI's Ledelsesundersøgelse, 2017

I en artikel i Harvard Business Review fra oktober 2016 af Capelli og Tavis påpeges det, at performancemålinger er under ændring. Fra at have fokus på ”finansielle belønninger og straf”, der en gang årligt holder medarbejdere ansvarlige for, hvad der er sket i fortiden, rettes blikket nu til i stedet at have fokus på, om medarbejderen kan nå sine fremtidige mål. Fokus skal være på at få skabt læring, så de fremtidige opgaver kan løses effektivt og sikre, at virksomheden er konkurrencedygtig. Ifølge artiklen har omkring 70 pct. af de multinationale virksomheder ændret fokus fra et bagudrettet review til mere løbende dialoger mellem medarbejder og leder om, hvordan fremtidige mål nås.

Dette har ifølge artiklens forfattere især 3 årsager:

1. De fleste medarbejdere bliver demotiveret og ikke nødvendigvis kloge af at få en karakter eller et nummer. De fleste medarbejdere vil derimod gerne have god og konstruktiv feedback og sparring om, hvordan man når sine mål. Virksomhederne bør derfor i langt højere grad sætte fokus på udvikling og læring i stedet for at bruge ledelsesressourcer på at se bagud.
2. Agilitet og evnen til at agere hurtigt i virksomheden er en konkurrencemæssig fordel. De fleste performancesystemer skaber tunnelsyn, der låser medarbejdere og ledere til de mål, der er aftalt, og som der belønnes for at nå. Men i en forandelig virkelighed kan målene hurtigt blive forældet.

3. Virksomhederne har behov for, at medarbejderne arbejder hurtigt og godt sammen i teams. Traditionelle performancemålinger modarbejder dette, da de ofte har fokus på de individuelle præstationer og resultater og i mindre grad på, hvad teams opnår sammen.

Performancemålinger har også fordele

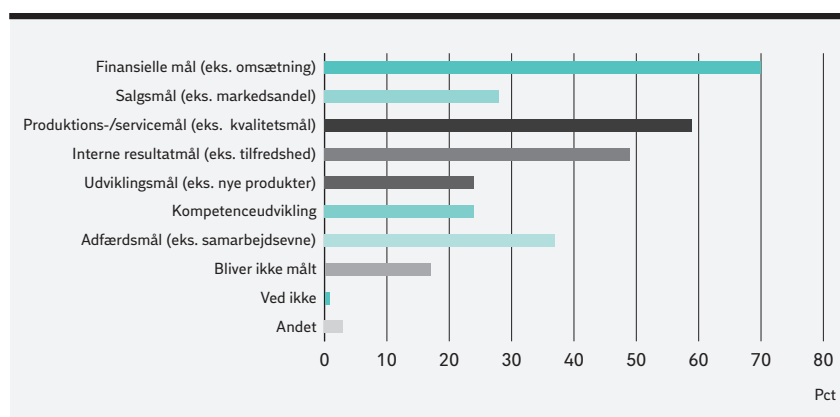
Det skal dog understreges, at der også kan være positive effekter af mål- og resultatstyring, hvis de bruges rigtigt. Lederne i DI undersøgelsen har også fokus på dette, selv om svarene kan forekomme modsætningsfyldte i forhold til andre af undersøgelsens svar

Der er i undersøgelsen blevet spurgt til, hvad lederne bliver målt på, og hvad formålet med performancemålinger er. Svarene retter sig især mod de ”hårde mål”, som finansielle mål og produktivitetsmål.

Performancemålinger handler om de hårde resultatmål

Ledere måles på de ”hårde mål”

Hvilke områder bliver du målt på? Sæt kryds ved et eller flere svar



Kilde

DI's Ledelsesundersøgelse, 2017

Undersøgelsen viser også, at det er disse mål, der er de mest centrale for, at lederne får succes med jobbet.

De vigtigste grunde til at måle performance er ifølge undersøgelsen nemlig at øge produktiviteten og overholde budgetter.

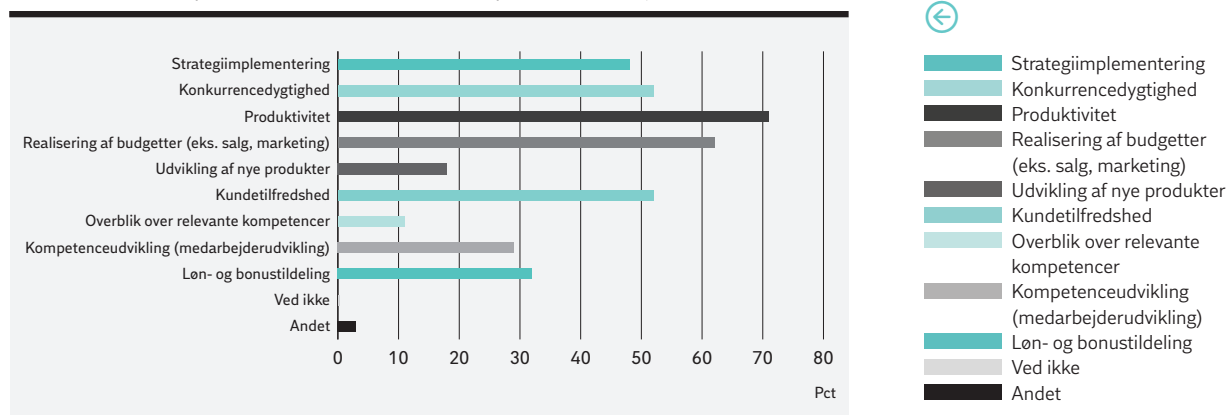
Formålet med målinger er at øge produktivitet og overholde budgetter

Derimod har udvikling af nye produkter, kompetenceudvikling og løn og bonustildeling ikke stor betydning i forbindelse med performancemålingerne.

Det er ikke overraskende, at virksomhederne måler på forbedring af produktiviteten og på de finansielle mål, men i forhold til at fremtidssikre virksomhederne gennem at være innovative og sikre sig, at de har de rigtige kompetencer, er det ikke det, der er i virksomhedernes fokus, når de måler.

Formålet med performancemålinger er de ”hårde mål”

Formålet med at måle performance i din virksomhed er at optimere...? Sæt kryds ved et eller flere svar

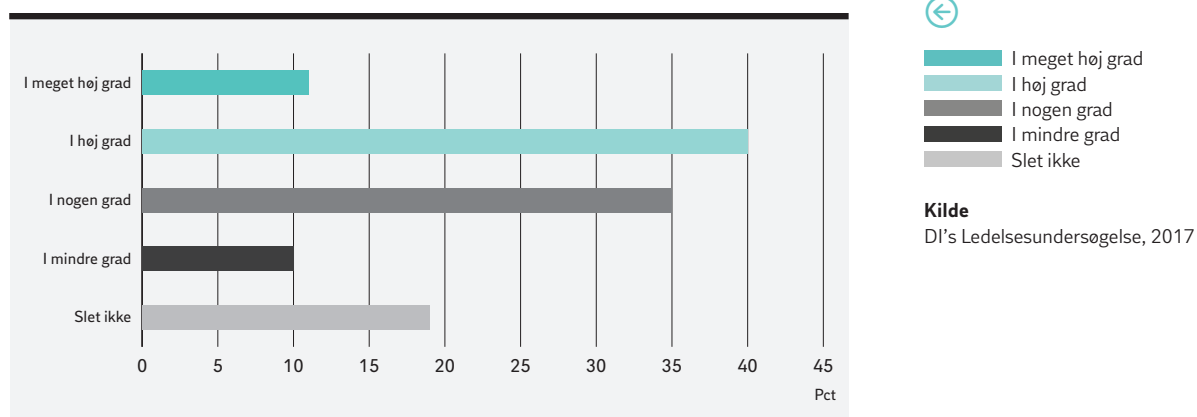


Som ovenfor nævnt mener 40 pct. af lederne, at målingerne gør dem til bedre ledere, men undersøgelsen viser også, at 53 pct. af lederne mener, at målingerne i høj grad eller meget høj grad gør virksomheden mere konkurrencedygtige. 47 pct. mener, det kun er i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke gør virksomhederne mere konkurrencedygtige. Det er bemærkelsesværdigt set i lyset af, at mange virksomheder ikke har undersøgt effekten af performancemålingerne.

Kilde
DI's Ledelsesundersøgelse, 2017

Performancemålinger gør virksomhederne mere konkurrencedygtige

Sikrer performancemålinger, at virksomheden bliver mere konkurrencedygtig? Graden af konkurrencedygtighed



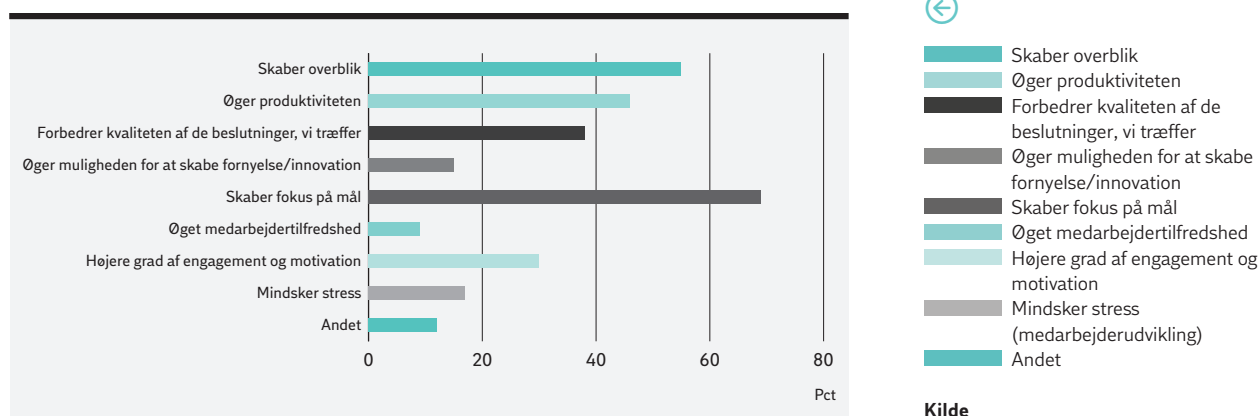
Kilde
DI's Ledelsesundersøgelse, 2017

Undersøgelsen viser også, at 69 pct. af lederne mener, at de største gevinster ved performancemålingerne er at skabe større fokus på mål, 55 pct. af lederne siger det skaber større overblik, og 47 pct. at det øger produktivitet. Til gengæld er der kun 15 pct., der mener, performancemålingerne

øger evnen til at skabe fornyelse og 10 pct, der mener, at de øger medarbejdertilfredsheden. Dog mener 31 pct. af lederne, at det øger motivation og engagement.

Performancemålinger skaber fokus på mål, skaber overblik og øger produktiviteten

Hvad mener du er den største gevinst ved at måle performance i din virksomhed? Max 3 krydser



Performancemålinger – skaber de værdi?

Af DI's ledelsesundersøgelse fremgår det, at lederne har modsatrettede opfattelser af performancemålingernes værdi. Respondenterne mener, at performancemålinger kan gøre virksomhederne mere konkurrencedygtige. Og gennemgående viser undersøgelsen, at mange danske ledere er tilfredse med målingerne og mener, at de gør virksomheden mere produktiv og bedre til at nå virksomhedens mål. Men undersøgelsen viser også, at performancemålingerne kan skabe et ensidigt og kortsigtet fokuspå, og at det fremmer stress.

En af årsagerne til at danske ledere måske er tilfredse med målingerne kan være, at 61 pct. af lederne i meget høj grad eller i høj grad har indflydelse på, hvordan målene fastsættes, samt at 78 pct. i høj grad eller meget høj grad har indflydelse på, hvordan målene nås. Ved at have indflydelse på sine mål, og på hvordan de opnås, vil mål i meget højere grad skabe motivation og trivsel.

Men undersøgelsen viser også, at mange af lederne faktisk ikke ved, om performancemålingerne står mål med investeringen af ressourcer.

Ledelse drejer sig om at "manage performance", og som leder er det vigtigt at sætte rammer og mål samt følge op på om de nås. Det er også en leders opgave at motivere sine medarbejdere til at nå målene.

| Ledere skal "manage performance"

På en skala fra 1–10, hvor 1 er, at performance ikke giver værdi og 10 er, at performance giver høj værdi, får performancemålinger et 6-tal – det vil sige lige over middel.

Det bekræfter, at de gængse performance review har nogle udfordringer, som lederne i undersøgelsen er opmærksomme på. Der kan således være god grund til at give performancemålingerne et grundigt eftersyn, så de er gearret til at bringe virksomhederne bedst muligt ind i fremtiden for eksempel ved at skabe bedre feedback i forhold til at nå mål, større agilitet og bedre teamwork, som forskerne fra Harvard mener er vigtigt for at skabe konkurrencedygtige virksomheder.

FAKTA OM UNDERSØGELSEN

DIs ledelsesundersøgelse er gennemført i januar 2017 blandt ledere i DIs medlemsvirksomheder.

Resultaterne fra undersøgelsen bygger på svar fra 1353 respondenter fra et repræsentativt udsnit af DIs medlemsvirksomheder, der har besvaret spørgsmål om performancemålinger.

Respondenterne repræsenterer et bredt udsnit af DI's brancher med en overvægt af ledere fra Jern-og metalindustrien, byggematerialeindustrien og fødevarerindustrien. Respondenterne er ledere på alle niveauer bortset fra administrerende direktører.

SAMFUND, VIDEN OG HOLDNINGER

Dansk erhvervsliv er en vigtig del af det danske samfund. Politikere, organisationer og befolkningen forventer, at virksomhederne bidrager til en bæredygtig udvikling af Danmark som velfærdssamfund. Derfor prioriterer DI dialog med alle interesserede om rammerne for erhvervslivets bidrag til vækst og velstand.

Vær med i debatten på **dibusiness.dk**