

Værdien af Organisatoriske nøgletal

Anmeldelse ■ Af Peter Møller

■ ”Organisatoriske nøgletal” er en både velskrevet og velstruktureret bog. Det er imidlertid hverken sprog eller disposition, der er det bedste ved bogen, men den omstændighed, at der er tale om en *nødvendig* bog.

Jeg har gennem de seneste tre år arbejdet med flere end 200 HR-strategier for næsten lige så mange forskellige virksomheder eller divisioner af virksomheder. Erfaringerne fra dette arbejde og fra de forudgående ti år som personalechef i Novo Nordisk har tydeligt demonstreret for mig behovet for at få ”hårde mål” for organisatoriske præstationer. Når man tager behovet i betragtning, er der egentlig tankevækkende, så få gode bøger der er på området. Jeg har selv gennem årene kæmpet mig igennem både Jac Fitzenz, Huslid og Beckers og havde netop modtaget og læst Mercers ”Magic Numbers”, da nogen foreslog mig at skrive en anmeldelse af Organisatoriske Nøgletal. Og lad det være sagt (eller skrevet) med det samme: Den er bedre end de tidligere li-stede.

Per Krogager og Kyösti Schmidt nævner selv, at bogen henvender sig til alle ledere og ejere af mindre og mellemstore virksomheder, hvor betingelserne for at etablere en egentlig HR-funktion ikke er til stede. Jeg er enig i, at den bestemt henvender sig til denne gruppe; men den henvender sig mindst lige så meget til alle HR-professionelle, der ønsker at arbejde systematisk med organisatoriske præstationer. Bogens sprog og et par af de nøgletal, den anbefaler (eksempelvis ”Performance i markedet”), bringer én på den tanke, at den især henvender sig til linjechefer og HR-professionelle i den private sektor. Men tankegangen og langt de fleste nøgletal er i høj grad relevante for linjechefer og HR-professionelle i den offentlige sektor. De stigende krav om at kunne underbygge sine anbefalinger med data og ikke mindst at kunne estimere og dokumentere finansiell effekt af iværksatte tiltag er lige relevant for HR-professionelle i den offentlige og private sektor.

De 29 nøgletal

Bogen indeholder foruden den sædvanlige beskrivelse af, hvad der har fået forfatterne til at bruge så meget tid på at begå en bog, nogle helt centrale og pædagogisk velopbyggede afsnit.

Det er befriende, at forfatterne ikke som flere af deres kolleger lover at ændre læserens liv radikalt, blot man dogmatisk følger deres gode råd. At måle organisatoriske præstationer er som at udforske nyt land. De har ikke sandheden, men har som mål at kvalificere diskussionen af: Hvad er organisationens styrker og svagheder? Hvor skal vi sætte ind for at øge effektiviteten mest? Hvad er de økonomiske konsekvenser af en eventuel forbedring set i forhold til gennemsnittet i branchen og set i forhold til de bedste i branchen?

Bogen fører læseren grundigt igennem, hvorfor forfatterne har valgt netop disse 29 nøgletal, og hvad mere vigtigt er, hvordan man selv kan beregne og dem. Det gøres i bogens afsnit 4, som er det helt centrale i bogen. De 29 nøgletal er fundet og testet sammen med flere virksomheder, herunder Danske Bank og Århus Sygehuse. De er fordelt i 13 grupper. Der er en interessant blanding af traditionelle HR-nøgletal, herunder ”sygefravær” og ”medarbejderomsætning”, og nøgletal kendt fra forretningsdelen, fx ”omsætningsudvikling”. Dette miks giver et validt billede af organisationens styrker og svagheder. Langt de fleste af nøgletallene baseres på hårde data. Her kan den finansielle konsekvens af forbedringer med rimelig sikkerhed estimeres. Andre – og især måden, de måles på – er udtryk for nytænkning.

Pragmatikken hersker

Det vil føre for vidt her at gennemgå alle 29 nøgletal. Derfor gives her et eksempel på forfatternes pragmatiske og alligevel nytænkende fremgangsmåde. Det illustrerer forhåbentlig også, hvad man kan få ud af at læse og især bruge bogen og den tankegang, den er et udtryk for.

En bog med konkrete bud på, hvordan virksomheder kan måle og vurdere deres organisatoriske performance ved hjælp af data, som i stor udstrækning allerede er tilgængelige i virksomheden.

”Fælles fokus” er et af de nøgletal, som ikke kan baseres på hårde data. At fælles fokus er vigtigt, er ikke banebrydende nyt. Både McKinseys 7S og Dave Ulrichs Organizational Architecture opererer med lignende begreber. Det vanskelige og nyskabende består i at estimere værdien af et fælles fokus. Til at belyse denne stiller Krogager og Schmidt følgende spørgsmål:

1. Var der i det seneste regnskabsår en overordnet strategi/plan, der styrede virksomhedens aktiviteter? 2. Var strategien brudt ned på alle hovedfunktioner? 3. Blev der fulgt løbende og systematisk på strategierne/planerne? 4. Hvad vil du vurdere præstationen (kunne være stigning i salg eller reduktion af omkostninger eller ...) kunne forbedres med i procent, hvis strategi-/handleplans- og opfølgningsprocessen blev styrket?

Eksemplet illustrerer centrale punkter i bogens tankegang. Først føres man ind i nøgletallets univers. Hvad handler det egentlig om? I dette tilfælde, om der er planer, og i hvilket omfang de nedbrydes og er genstand for løbende systematisk opfølgning. Først da tager man stilling til potentialet ved forbedring.

I den efterfølgende bearbejdning af estimaterne ligger en af hovedstyrkerne i forfatterens tankegang. Der er som nævnt tale om estimater i nogle nøgletalsberegninger. Disse estimater kan ofte gøres til genstand for endeløse og ufrugtbare diskussioner. Derfor anbefaler forfatterne, at man konsekvent er konservativ – en slags *worst case* eller måske rettere *minimum case*. De bruger konsekvent de mindst optimistiske estimater – og trækker ofte endda yderligere xx % fra. Herved sikres, at man diskuterer, hvad man i hvert fald vil kunne få ud af en forbedring i stedet for at blive handlingslammet, fordi man ikke kan blive enig om, hvorvidt det er 8 % eller 12,5 %.

I afsnit 7, som er bogens næstsidste, gennemføres en hel analyse for en fiktiv virksomhed. Her samles alle brikkerne



og samtidig tilbydes læseren nogle elegante måder at præsentere sin analyse på.

Også uden benchmark

Jeg har diskuteret bogens ideer med flere kursister. Der er generelt meget stor opbakning, men enkelte nævner den fokus, der lægges på benchmarking.

Det er rigtigt, at forfatterne lægger op til, at man kan benchmarke med både gennemsnit og de bedste i branchen. Her kommer jeg nu en smule i tvivl. Jeg er ikke helt sikker på, i hvilken udstrækning en valid ”databank” er til stede for alle 29 nøgletals vedkommende – eller om den nogen sinde kommer. Det gør dog ikke en afgørende forskel.

Der er ingen grund til at vente eller til at indkøbe unødigt bekostelige HR-datasystemer, før man går i gang. Tankegang, metode og den elegante måde, data præsenteres på i kapitel 7, vil også uden benchmark kvalificere diskussionen af virksomhedens styrker og svagheder samt til at estimere den finansielle virkning af forbedringer. Benchmark kan blive en styrke, men er ikke en forudsætning for at læse og bruge bogen.

Peter Møller

BOGDATA ■

Per Krogager & Kyösti Schmidt:
Værdien af Organisatoriske nøgletal. DI's Forlag, 2009.
199 sider. 380 kr. (halv pris for medlemmer af DI).