

# Måling af strategiiimplementering

I HR-chefen har vi hver gang fokus på et tema, som vi belyser med en række artikler, der er en blanding af teori, praksis, gode råd og andet. I år supplerer vi temaet med en fast artikel-serie, der hedder "Sæt tal på temaet". Her giver vi input til relevante mål inden for området. Med en økonomisk baggrund og erfaring som finansanalytiker har partner **Morten Kamp Andersen** helt styr på den hårde, økonomiske og præstationsorienteret tilgang til HR, men Morten er også uddannet psykolog, så han har aldrig kun tal for øje, men har også fokus på den bløde del af HR. Vi kan derfor med glæde se frem til seks spændende "tal-artikler" fra Mortens hånd i hele 2017.



Få ting er beskrevet så meget som strategi, strategiiimplementering og måling af fremdriften heraf. Ja, faktisk er det primære måleværktøj KPI'en (Key Performance Indicator) en integreret del af sproget, når snakken falder på måling af fremdrift generelt.

HR har minimum to roller i forbindelse med strategiiimplementering. For det første skal HR udarbejde en strategi, som skal understøtte organisationens primære strategimål og især de Must Win Battles, som organisationen har valgt. Med andre ord, så skal HR være aktiv i at levere organisationens strategi. Det kan HR gøre ved at identificere HR-initiativer, som direkte vil påvirke de overordnede strategiske mål, og så selvfølgelig implementere dem effektivt og efficient. Den anden rolle, som HR har i forhold til strategiiimplementering, er at supportere de øvrige afdelinger og ledere generelt i at implementere deres strategi. En vigtig rolle for HR er at være en aktiv supportfunktion med det formål at hjælpe ledere med strategiske opgaver ift. medarbejdere, organisation og kultur. HR bør mestre og måle og evaluere på begge dele.

## Måling af implementeringen af HR's egne strategiske indsatser

HR skal evaluere egne strategiske HR-projekter/-initiativer. En effektiv måling forudsætter dog, at de strategiske initiativer er værd at måle på, i.e. at de er 'de rigtige'. Det forudsætter tre ting:

1. Indsatserne skal være alignet med organisations strategiske mål og projekter. Et strategikort er det mest effektive værktøj til at sikre denne alignment.
2. Designet af løsningerne skal være gode. Det kræver en dyb domænefaglighed og en evidensbaseret tilgang.
3. Endelig skal måden, man måler på, give den rette indikation af, om man når i mål. De KPI'er/målepunkter, man vælger, skal give et retvisende billede af fremdriften på strategiiimplementeringen.

Selve målingen af fremdriften af strategiiimplementeringen er faktisk relativ let, hvis selve strategien er klar og udarbejdet, så den indeholder gode objektive målbare strategimål. Eksempelvis, så er der en målsætning, der hedder "at kunne tiltrække de bedste talenter til virksomheden" ikke særlig nyttig, idet den er svær at måle fremdriften på, og i øvrigt er den også svær at udarbejde konkrete strategiske indsatsområder for.

Et bedre bud kunne være at "modtage syv kategori A-ansøgninger til hver kritisk nøgleposition" eller at "ligge i top-tre hos DTU-studerende, i forhold til hvor de gerne vil arbejde efter studiet". I begge tilfælde skal der naturligvis laves en definition af, hvad Kategori A-ansøgere er, samt i hvilken undersøgelse af DTU-studerende der refereres til.

Selv om det er en velkendt øvelse at udarbejde KPI'er til strategiimplementering, så er det min erfaring, at man med fordel bør have følgende råd i tankerne.  
De skal gerne være:

**1 Målorienterede.** KPI'er kan enten være rettet mod indsatserne (middel) eller mod resultaterne (mål). Utrolig mange KPI'er er fejlagtigt rettet mod indsatserne og risikere derfor at være ligegyldige.

**2 Veldefinerede.** Det skal være klart, hvordan man definerer elementerne i KPI'en, og hvor input hentes fra.

**3 Fåtallige.** Hver person og/eller afdeling bør ikke have mere end tre-fem KPI'er, som man skal have fokus på. Hellere vælge og nå nogle få vigtige end at blive forvirret af for mange.

**4 Handlerettede.** Hvis man er bagefter på sin KPI, bør det være nemt at identificere, hvilke handlemuligheder man har i forhold til at komme tilbage på sporet. KPI'er, som giver anledning til handlinger, som enten ligger uden for egen indflydelsessfære eller lander imellem to personers domæne, bør omformuleres og præciseres.

**5 Fremadrettede.** KPI'er skal pege fremad og fortælle noget om de aktiviteter, som man har igangsat, og om graden af påvirkning på de strategiske mål. Hvis man formulerer KPI'er, som måler for meget bagud, så vil man ikke være i stand til at lave den vurdering.

**6 Koblet til performance og lønproces.** Det skal gerne betyde noget for den enkelte person/afdeling, om KPI'erne bliver opnået. Gode KPI'er kan næsten motivere i sig selv, men hvis det samtidig peger i samme retning som resten af de målsætninger, man har aftalt i sin performance-samtale, har de ekstra effekt.

Der findes en masse god litteratur til at udarbejde gode strategikort, scorecard og KPI'er. Fordi dårligt formulerede KPI'er eller blot det, at der er for mange, har en negativ påvirkning på både den enkelte medarbejder og organisationen, så bør man være opmærksom på, hvordan de udarbejdes.

### Måling af HR's support til organisations

HR kan vælge at inkludere den support, man giver til organisationen – primært lederne – i et overordnet strategikort, eller man kan betragte det som to forskellige leverancer og dermed separate strategier. Det er en smagssag. Under alle omstændigheder er det vigtigt at have mål og initiativer, som understøtter den del også.

Illustrative forslag til denne type måling og evaluering kan være:

- HR's kompetenceniveau i forhold til at forstå ledernes strategiske udfordringer samt at bidrage med at løse disse. Denne måling retter sig mod HR-partners evne til at forstå forretningen, de strategiske udfordringer, forståelse af hele værdikæden samt at kunne indgå som tillidsfuld rådgiver til løsninger af disse udfordringer. Der findes en række etablerede værktøjer til at lave disse målinger med, ofte lavet i forbindelse med 360-graders evalueringer.
- Selvevaluering af HR's påvirkning på organisationens strategiimplementering. Her udarbejde en række spørgsmål, som de enkelte HR-partnere kan svare på og reflektere over. Evalueringen bør laves i samarbejde med ledergruppen.
- Tilfredsheden af HR's rolle i implementeringen af strategien. Denne tilfredshed kan både måles på leder-, afdelings- samt organisationsniveau. Her bliver de enkelte ledere bedt om at evaluere, hvor effektiv HR er til at supportere en effektiv strategiimplementering.

En strategi er direktionens svar på, hvordan virksomheden skal indfri de målsætninger, som bestyrelsen har sat. Der er gået en masse analysearbejde og erfaring ind i det arbejde, og nu er det op til organisationen at levere denne strategi. HR spiller en central rolle i den sammenhæng. Både at sørge for at medarbejdere, organisation, kompetencer og kultur er det rette i forhold til den strategi (det er HR strategien), og at supportere lederne i at nå deres strategiske mål (det er HR's supportrolle). Evaluering af, hvordan HR mestrer disse to opgaver, er ikke kun vigtig, de er nødvendige for at sikre en effektiv strategiimplementering. «