



AF SENIORKONSULENT  
JOHN SØNDERGAARD NIELSEN,  
PBJ A/S

# ET HR-SYSTEM SKAL GAVNE BUNDLINJEN

Skal man berettigede investeringer i HR-systemer, eller skal man berettigede investeringer i fornyede og bedre HR-processer? Det ene er en direkte økonomisk investering, mens det andet er en investering i bedre HR-processer. Og begge dele kan aflæses i regnskabet, så svaret på begge dele er helt klart "JA".

Som med al anden investering i en virksomhed skal det økonomisk kunne betale sig at investere i et HR-system. For at det kan betale sig, skal der til lige opnås en række forbedringer i den måde, som HR-processerne afvikles på. Den fulde effekt af den økonomiske investering opnås først, når de nye og ændrede processer er implementeret i virksomheden.

## BEREGN OGSÅ AFKASTET PÅ ET HR-SYSTEM

I princippet er der ikke den store forskel på at investere i et HR-system og i et produktionsanlæg. Begge investeringer har til formål at reducere omkostninger og effektivisere arbejdsgangene. Virksomheden skal ganske enkelt kunne klare sig i den hele tiden øgede konkurrence.

Når der investeres i et nyt produktionsanlæg, foretages der som regel altid beregninger af investeringens afkast og tilbagebetalingstiden. Sker det ligeså ofte, når der f.eks. skal investeres i et nyt HR-system? Hvis svaret er nej: Hvorfor ikke? Måske har det noget med traditioner at gøre. Det er oftest lettere at dokumentere, hvor meget der produceres af en produktionsmedarbejder med hjælp fra en maskine. Det er tilsyneladende sværere at dokumentere, hvor meget der produceres gennem de data- og HR-processer, der er i en virksomhed. Netop derfor bør virksomheden lave en "Return on Investment" (ROI) på data- og HR-processerne holdt op mod investeringen.

Interessant er det imidlertid, at et HR-system netop skal kunne understøtte en række af disse optimeringer i data- og HR-processerne, som er relateret direkte og indirekte til de menneskelige ressourcer. Og vel at mærke på en så fleksibel måde, at virksomheden selv kan tilpasse systemet til skiftende virkeligheder. Denne fleksibilitet er på sigt i høj grad også med til at spare virksomheden for omkostninger.

## HR-SYSTEMET GIVER PROAKTIVITET

Når overvejelserne går i retning af at investere i et nyt HR-system, må det således ikke kun være for at gøre administrationen af informationerne nemmere for HR-afdelingen. Selvom dette naturligvis også er et parameter i sig selv ved opnåelse af større effektivitet. Men den "overskydende" tid, som effektiviseringen giver HR-afdelingen, kan i høj grad anvendes til at være proaktiv i forhold til organisationen. Men det, der er lige så vigtigt, er, at organisationen selv bliver i stand til at handle proaktivt. Informationsmængden og ikke mindst kvaliteten heraf gør det muligt.

Tidligere har lederen passivt ventet på, at HR-afdelingen skulle få lavet diverse rapporter og opgørelser. Vel at mærke opgørelser, som skulle gøre livet lettere for lederen. Lederen har ikke kunnet handle med det samme, medmindre hun selv lavede sine egne notater og opgørelser. HR-afdelingen har gjort et godt stykke arbejde med at frembringe data og få dem præsentere-



*Til gavn for virksomhedens bundlinje er blandt andet, når lederne og HR-afdelingen ikke skal bruge unødvendige ressourcer på at lede efter data. Informationstilgængelighed er et nøgleord. Og det sikres via HR-systemet.*

ret, så de var tilgængelige for lederen. Og dermed brugt tid på noget, som et velfungerende HR-system i højere grad kunne gøre med stor præcision og på et splitsekund. Til sammenligning i øvrigt med produktionslederen, som selv har hentet data i mange år via produktions-systemet. En naturlig nødvendighed for at hans afdeling kunne levere produkterne til kunderne i rette mængde, tid og kvalitet.

I deres bestræbelser på at opnå målene gennem medarbejderne får lederen hermed mulighed for at agere proaktivt, da de får stillet en lang række aktuelle informationer til rådighed. Med et integreret HR-system er det nu lederen, der kommer til HR og siger: "Jeg kan se på mine analyser, at medarbejdernes kompetencesammensætning halter lidt i forhold til de mål, som vi skal nå i afdelingen. Jeg kan se i HR-systemet, at der findes nogle interessante kompetencer andre steder. Kan vi tage en snak om det?"

## HR BLIVER EN AKTIV MEDSPILLER OG COACH FOR LEDERNE

HR afdelingens opgaver er således ikke længere at levere disse oplysninger. De er allerede tilgængelige for lederen via dennes overblik i HR-systemet. Nu skal HR derimod være en aktiv medspiller og coach for lederen til at løse udfordringerne. Derfor er svarene til lederen en række nye spørgsmål: "Hvordan kan vi tilrettelægge en målrettet uddannelse for dine medarbejdere", "Hvordan vi

kan lave omrokeringer og inddrage andre afdelinger" eller "Hvordan skal vi redefinere afdelingens mål på kort sigt", for blot at nævne nogle af de mulige "svar". HR-afdelingen har således flyttet fokus fra at producere og reagere på information til at aflæse og interagere med organisationen på informationer og processer.

For at være i stand til at kunne bevare dette fokus skal der altid være adgang til informationerne. Informationstilgængelighed er et nøgleord. Gennem stor tilgængelighed til data og analyser om medarbejdernes viden og kompetencer er der skabt grobund for fokuserede og målrettede handlinger. Stor tilgængelighed indebærer, at data altid er opdaterede med den seneste viden. Ligeledes er det en forudsætning, at data er tilgængelig såvel på jobbet, på farten som hjemme. Dette gælder for alle i virksomheden.

## VÆR SIKKER PÅ AT HR-SYSTEMET GIVER VALUE FOR MONEY

Som leverandør af integrerede HR-systemer er det vigtigt både at indgå som samarbejdspartner med kunden og også at levere "Value for Money". Flere HR-afdelinger har, som beskrevet tidligere, et stigende behov for at kunne levere et solidt beslutningsgrundlag forud for investeringen i et HR-system. Derfor er det en fordel for de virksomheder, der kan bruge deres leverandør som partner, allerede før den endelige beslutning om valg af HR-system skal foretages. I

en tæt dialog med virksomheden bør en omkostningsfri ROI gennemføres, som indgår i beslutningsprocessen. De forskellige HR-processer – fra rekruttering til fratrædelse – belyses med konkrete processer. Hver enkelt proces er beskrevet i modellen, og efter en vurdering af nuværende og fremtidigt tidsforbrug udregner modellen besparelserne i forhold til den estimerede investering. Resultatet af dette arbejde er et godt bidrag i virksomhedens beslutningsproces. Både i forhold til et nyt HR-system og til hvilke processer, der kan effektiviseres ved hjælp af et nyt HR-system. Samtidig er resultatet angivet i økonomiske termer, der fortæller hvordan investeringen kan betale sig, og hvad der kan hentes i effektivitet i HR-processerne opgjort i timer og kroner.