



AF INNOVATIONS- OG
KONCEPTUDVIKLINGSCHEF,
KENNETH AARE HAVNDRUP,
PBJ A/S

OPTIMAL VÆRDI AF VIRKSOMHEDENS HR-LØSNING

Den primære opgave for virksomhedens it-baserede HR-løsning er i mange tilfælde at effektivisere og løfte det personaleadministrative setup. Den optimale værdi opnås, når HR-løsningen også understøtter et mere forretningsorienteret perspektiv på HR-opgaverne og skaber grundlag for vækst og værdiskabelse gennem de menneskelige ressourcer.

HVORDAN SER FREMTIDENS HR-LØSNINGER UD?

IT-baserede HR-løsninger er kommet for at blive, og de forretningsøkonomiske resultater hjælpes bedst på vej, når vi systematiserer og målretter HR-indsatsen.

Vi kan opstille et bredspektret sæt af forventninger og krav til fremtidens HR-løsninger – og når de er opfyldt? Ja, så er det vigtigt, at vi handler og udnytter de mange muligheder, som styrker virksomhedens resultater og konkurrenceevne.

Optimale HR-løsninger understøtter effektivisering og omkostningsminimering, og ikke mindst skaber de et grundlag for vækst og værdiskabelse gennem de menneskelige ressourcer.

Det er et uomgængeligt krav, at HR-løsningen understøtter virksomhedernes samlede HR-proces med konkrete ledelsesværktøjer. Ledelsesværktøjer, som sætter lederne og medarbejderne i stand til at handle på strategi og mål samt afklare individuelle kompetencer og præferencer, som omsættes i konkrete handlings- og udviklingsplaner. Således at den enkelte medarbejders potentiale bidrager til fornyelse og værdiskabelse i virksomheden.

ØKONOMISK PRIORITERING

Oftest ser vi, at fokus ligger på effektivisering og omkostningsminimering, og her kan vi naturligvis vise og dokumentere, hvordan HR-løsningen leverer en positiv Cost-Benefit analyse.

Den omkostningsmæssige kalkulation er blevet et mantra i enhver virksomhedsleders bevidsthed og resulterer ofte i, at HR-løsningernes primære opgave bliver at effektivisere og løfte det personaleadministrative setup.

Men et højt prioriteret omkostningsfokus bør ikke blive en sovepude, som overskygger et mere forretningsorienteret perspektiv på HR-opgaverne.

Et eksempel kan være, at vi hellere vil spare en krone end bruge en krone på uddannelse, selvom effekten af kompetenceudvikling er bedre performance og resultater, som styrker krone-indsatsen med 10 kroner.

Kort og godt drejer det sig om at systematisere forretningsgangene i HR-processen og synliggøre den økonomiske virkning ved brug af ledelsesværktøjer og konkrete HR-indsatser.

Den samlede businesscase for HR-løsningen sætter fokus på optimering af medarbejdernes potentiale og performance, som understøttes af en systematisk og dokumenteret udførelse af ledelsesopgaverne.

I fremtidens HR-løsninger bør vi have fokus på sammensmeltning af den traditionelle opfattelse af hårde og bløde HR-discipliner.

Det er i høj grad de bløde HR-data, som er interessante, når vi skal udvikle os og skabe værdi. Derfor skal HR-

Succes med HR-løsningen drejer sig om at skabe konkrete og synlige resultater på alle niveauer i organisationen. Med nøgletal på HR-området kan vi opfange og indikere realøkonomiske tendenser førend de aflæses i de finansielle nøgletal.



løsninger både løse de personaleadministrative opgaver og udviklingsopgaverne.

HR OG FINANSIELLE NØGLETAL

I mange tilfælde ser vi, at finansielle nøgletal stjæler billedet fra en relevant prioritering på HR-området.

Fraværet kan let måles og omregnes i kroner og ører. Så derfor bruger vi ressourcer og fokuserer på fravær frem for medarbejdernes kompetencer. Nedbringelse af fravær giver eksempelvis 500.000 kr. direkte på bundlinjen, mens kompetenceudvikling koster 500.000 kr. Men effekten af udviklingsindsatsen er øget performance og bedre resultater, som "måske" kan opregnes i 5 mio. kr.

Med nøgletal på HR-området kan vi opfange og indikere realøkonomiske tendenser, førend de aflæses i de finansielle nøgletal.

Og her bidrager HR-løsningen i høj grad til at sætte relevante dagsordner, når vi udpeger målepunkter (KPI-er: key performance indicators) indenfor HR.

Medarbejdernes stigende eller faldende kompetence, performance og tilfredshed vil før eller siden slå igennem i de finansielle data. Derfor bør vi også måle på personaledata- og herigennem komme på forkant med virksomhedens udvikling.

Sammenhængen mellem økonomi og HR-området er væsentligt at afkode og implementere i en optimal HR-løsning.

CENTRAL OG DECENTRAL LEDELSESINFORMATION

HR-løsninger leverer resultater på en lang række centrale og decentrale områder, som faciliterer både topledelse, HR-funktion, ledere og medarbejdere.

Samlet set sikrer den optimale HR-løsning dokumentation af HR-aktiviteterne og leverer ledelsesinformation på flere niveauer.

Dels på det centrale niveau, hvor HR-funktionen kan synliggøre og prioritere de mest rentable HR-indsatser, og samtidig sætte topledelsen i stand til at udvikle forretningsområder ud fra et kombineret HR- og forretningsøkonomisk perspektiv.

Og dels på det decentrale niveau, som sætter den enkelte leder i stand til at handle og agere økonomisk ansvarligt i den daglige personaleledelse, og som samtidig optimerer udfoldelses- og handlerummet for den enkelte medarbejder.

Eksempelvis bør udviklingssamtaler målrettes og gennemføres i forhold til den enkelte medarbejders situation og udviklingsbehov, som er forankret i strategien, og de væsentligste opfølgingspunkter bør kunne aflæses direkte i ledelsesinformation.

ENKLE HR-LØSNINGER

HR-løsninger er jo ikke af nyere dato og erfaringerne med udvikling og implementering er mange. Derfor er det ekstra vigtigt, at vi tager ved lære af mulighederne og faldgrupperne.

Historisk set har alt for mange forsøg med HR-løsninger lidt skade under lange og uklare implementeringsforløb med ønsker om understøttelse af kom-

plekse processer og organisatoriske udfordringer, og deraf manglende opnåelse og synliggørelse af resultater.

Derfor er det en væsentlig forudsætning for fremtidens HR-løsninger, at de skaber grobund for den samlede resultatskabelse og gennemførelse af de enkelte delaktiviteter i HR-processen, som giver mening for den enkelte medarbejder.

Det er helt nødvendigt, at modelleringen af fremtidens HR-løsninger udgør en sammenhængende platform for udrulning af strategi, implementering af aktiviteter og processer samt analyse og ledelsesinformation.

Denne kobling øger sandsynligheden for meningsfuld og succesfuld anvendelse af HR-løsningen.

Virksomhedernes succes med HR-løsninger drejer sig om at skabe konkrete og synlige resultater på alle niveauer i organisationen.

SUCCESKRITERIER OG FREMTID

Vi kan opstille tre enkle succeskriterier for valg og implementering af HR-løsninger:

Første kriterium er, at HR-løsningen altid skal levere en positiv business case på den korte og på den lange bane. HR-løsningen skal levere resultater fra dag ét.

Andet kriterium er, at funktionaliteten ikke må være unødigt kompliceret, mens implementeringen og anvendelsen skal være enkel og ressourcebevidst.

Tredje succeskriterium er, at HR-løsningen kan udvikle sig i takt med virksomhedens forretning.

Den optimale udnyttelse og værdi af HR-løsningen er en forudsætning for, at vi kan møde fremtiden og opstille løsningsmodeller i tråd med nye trends og krav til vores virksomheder.