



Børsen Ledeshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledeshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2005
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen
Ledeshåndbøger

Artikel trykt i

Human Resource Management

Måling, vidensdeling og læring

– *share2know, en interaktiv web-baseret HR-portal*

af cand.negot, ph.d. Jeanette Lemmergaard,
jla@knowledgelab.sdu.dk,
adjunkt ved Institut for Organisation og Ledelse, Syddansk Universitet
og projektleder ved Enheden for Knowledge Management

Denne artikel indeholder to ting: For det første en kort præsentation af udviklingen inden for HR-målinger, vidensdeling og læring, og for det andet præsentationen af en ny HR-portal, som gerne skulle tilvejebringe vidensdeling og læring inden for HR-området. Der mangler, som jeg ser det, eksempler på mere systematisk deling af den betydelige mængde viden der eksisterer inden for HR-området i Danmark i dag. Den præsenterede HR-portal er ét bud på hvordan man kunne gribe dette an. Portalen er blevet til i samarbejde mellem HR-forskere, it-folk og HR-praktikere.

1. Viden

Vidensdeling – en bedre udnyttelse af eksisterende ressourcer

Videnstilegnelse og vidensdeling præsenteres i dag som værende nøglen til succes, og derfor er det nødvendigt for virksomheder at gøre sig klart, hvilken viden der kan give dem konkurrencemæssige fordele. Viden er et væsentligt input i stort set alle virksomhedens aktiviteter. Det gælder såvel indenfor produktion, salg og logistik, som indenfor personaleledelse. Anvendes og kombineres viden fra virksomhedens mange forskellige informationskilder, er det muligt at udarbejde analyser og rapporter, som kan anvendes til at træffe vigtige og effektive forretningsmæssige beslutninger.

Formålet med at dele viden er at blive bedre til at udnytte den eksisterende viden samt at skabe ny viden til udvikling og innovation. Det handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden. Derved er det målet, at fremtidige aktiviteter udføres hurtigere, bedre og mere forudsigeligt. Vidensdeling betyder, at der læres noget nyt gennem videregivne erfaringer. Denne videregivelse af erfaringer gøres dog lettest, når viden findes i en kodificeret form. Mange virksomheder har værdifuld viden gemt i økonomistyringssystemer, kundebaser og produktionssystemer. Ved hjælp af it-løsninger, kan det fulde potentiale af virksomhedens eksisterende system-baserede viden udnyttes, og dermed gøres brugbar i beslutningsprocessen. Vidensdeling er, ligesom det er tilfældet med HR, kendetegnet ved argumentet om en langt bedre udnyttelse af eksisterende ressourcer.

Måling en forudsætning for kvalificeret HR-arbejde

2. Måling og dokumentation

Det er ikke nyt for virksomheder at arbejde med måling og dokumentation af viden. Økonomaifdelingen laver budgetter baseret på historiske fremskrivninger af faktiske data og velargumenterede formodninger om fremtiden. På samme måde henholder marketingafdelingen sig til en kombination af målinger og "good guesswork", når der træffes beslutninger om, hvilken kombination af taktiske marketingmidler, processer og indhold, der medfører færrest omkostninger og har størst effekt på salgsresultaterne. Det er for alle virksomheder i dag helt naturligt at foretage målinger af kundernes krav og forventninger til virksomhedens produkter, da disse for eksempel skal afspejle sig i virksomhedens produktsammensætning, produktudvikling, afsætning og service. Sikring af virksomhedens overlevelse er således tæt knyttet til viden om konkurrenter, teknologi, kunder og markeder. Det forekommer naturligt at måle i kroner og ører, markedsandele, produkter, distributionskanaler mv.

HR-funktionen har ikke i samme omfang haft samme tradition for at give kvalificerede forklaringer på HR-aktiviteternes opnåede resultater og betydning for virksomhedens værdi. Det er min vurdering, at der generelt laves for få målinger; og beslutninger træffes i stedet på baggrund af vaner, eksisterende procedurer, tilfældighed og fingerspids-

fornemmelser. Derudover har den enkelte HR-funktion ofte sin helt unikke systematik, som gør det umuligt at sammenligne på tværs af virksomheder. Står HR-funktionen overfor en større investering, må den dog på samme måde som alle andre afdelinger godtgøre, hvad værdien af investeringen forventes at være (se fx Krogager & Schmidt, 2002). Formuleringen og oversættelsen af HR-strategierne må gøres til konkrete mål og målinger. Når der skal tænkes i værditilførsel er det en nødvendig forudsætning, at man kan måle om det rigtige gøres, og om hvorvidt det gøres rigtigt. Kun gennem måling kan HR-funktionens indsats gøres mere forretningsmæssig og mindre uhåndgribelig.

Selvom det er vanskeligt at måle såvel en direkte og umiddelbar effekt som en mere indirekte effekt af et HR-tiltag, er det væsentligt – og nødvendigt – ikke mindst fordi de menneskelige ressourcer er nutidens og fremtidens vigtigste aktiv. Det har flere selv linieledere og topledere fundet ud af. Flere studier viser, at de menneskelige ressourcer har en stadig stigende betydning for virksomhedens succes. Når medarbejderloyaliteten stiger med fx 1 enhed, så stiger kundeloyaliteten med 1 % og profitten med 0,7 % (Grønholdt & Martensen, 2002). Ligeledes har udenlandske undersøgelser vist, at virksomheder, der gør en indsats for at opnå engagerede og loyale medarbejdere, opnår betydelige stigninger i indtjeningen pr. medarbejder (fx Duboff & Heaton, 1999 samt Mayer & Schoorman, 1992).

Kun ved synliggørelse gennem måling af HR-projekters værdiskabelse er det muligt at fokusere indsatser, initiativer og udviklingstiltag. Endvidere skal HR-funktionen underbygge virksomhedens målsætninger, strategi og i øvrigt understøtte virksomheden øvrige forretningsystemer, processer og strukturer. Det er det HR-guruen Dave Ulrich pointerer i alle sine bøger og artikler: Kravene til HR er blevet flere og de er øget betydeligt. Det er således nødvendigt, at HR-funktionen kommer væk fra at tænke i eksistens; i stedet skal der tænkes i måling, kodificering, dokumentation og systematik. En hyppig indvending mod denne påstand er, at mennesker og deres adfærd vanskeligt kan måles. Men her er det væsentligt at holde sig for øje, at det ikke nødvendigvis er mennesker, men derimod processerne de indgår i, der skal måles.

Udfordringer for funktionen**3. HR-funktionens nye rolle**

I de senere år er der kommet stigende fokus på, at HR-funktionen bør inddrages mere i virksomhedens overordnede ledelse for at sikre, at de menneskelige ressourcer matcher virksomhedens krav og forventninger til fremtidig udvikling (se fx Cranet-E undersøgelserne). Denne udvikling stiller nye udfordringer til HR-funktionen:

- HR skal kunne demonstrere sit værdimæssige bidrag til forretningen
- HR skal finde en balance mellem sit operationelle, administrative og strategiske bidrag
- HR skal udnytte eksisterende teknologier til at maksimere sin operationelle effektivitet
- HR skal tilvejebringe positive erfaringer for sine "kunder" (fx linjeledere)

Medarbejderne er virksomhedernes vigtigste aktiv, det er et af de oftest forekomne statements i virksomheder i dag. Alligevel er mange virksomheder forsigtige med at investere tid og penge i at udvikle de menneskelige ressourcer. Mange HR-ansvarlige oplever, at det er vanskeligt at få bevillinger til HR-aktiviteter og udviklingstiltag, fordi det ikke direkte er muligt at fremvise målbare positive resultater, mens udgifterne tydeligt fremgår af regnskaberne. At kunne påpege en sammenhæng mellem gode virksomhedsresultater og HR-aktiviteter er derfor et højaktuelt emne ikke kun set ud fra et HR-perspektiv, men også ud fra virksomhedens strategi og mål i øvrigt (Krogager og Schmidt, 2002).

Mange HR-ansvarlige er gode til at drage erfaringer på baggrund af forskellige aktiviteter, men problemet er, at der ofte ikke er tid til at gennemtænke projekter og aktiviteter. Der vil i stigende grad ikke være tid til at lære af det der sker og til at lære hvordan det kan bruges i andre tilfælde eller sammenhænge. Netop derfor er målinger vigtige, da disse er værktøjer til at styre og evaluere indsatser.

4. Hvad skal vi bruge HR målstyring til?**Fokus, opmærksomhed og interesse**

Målinger skal selvsagt ikke gennemføres for målingernes egen skyld, men de skal understøtte lederskabet. Herved kan måling blive nøglen til de fleste kvalitetsforbedrende initiativer. Målingerne øger virksomhedens viden, mens det er indsatserne, som er værdiskabende for virksomheden.

Oftest vil følgende være drivkraften bag indførelse af målstyring:

- at sætte mål, hvilket giver fokus og kontinuitet
- at forfølge mål, hvilket giver mulighed for feedback og læring
- at opnå mål, hvilket giver følelse af succes

Mange målinger går ensidigt efter fejlfinding og overser derved værdien af at foretage målinger på succeser. Ved alene at fokusere på fejlfinding kan måling let blive en gabe-stok. Målinger på succeser skaber derimod fokus, som videre skaber opmærksomhed og interesse. Dette kan sammenlignes med eliteidrætsudøveren som sætter sig mål og når dem, for igen at sætte sig nye mål. Her er såvel målet som vejen til målet del af tilfredsstillelsen. Et målbart mål giver ikke alene fokus og retning, det giver også mulighed for succesfølelse. Accepterede mål giver lyst til ændret adfærd; og forandring i adfærd og holdninger, kan opnås ved at spejle sig selv i andre.

5. Er målinger for alle?

De gængse spørgsmål

For bestemte typer af virksomheder er det naturligt at arbejde med målstyring, mens det for andre kræver en kulturel forandring at skulle iværksætte tydelige, konkrete, målbare mål – og følge op på disse. Der kommer let følelser, overbevisninger og holdninger "på banen", når man taler med ledere og medarbejdere om at fastsætte målbare mål. Derfor fremkalder målinger også betænkelighed. Der er således mange usikkerheder, der trækker i retning af, at undlade at opstille konkrete, præcise og målbare mål, fx stilles der ofte spørgsmål ved:

- om der i det hele taget ønskes en kultur, der er så resultatorienteret?
- om præcise mål giver en forvridding af "sandheden"?
- om det er muligt at opstille meningsfulde mål på bløde områder?
- om måling vil give et så kraftigt fokus på målbare ting, at medarbejdernes kreativitet, fleksibilitet og læring generelt mindskes?
- om målstyring vil virke *for* kontrollerende?

På den anden side er den gamle kliché inden for ledelse, om at "hvis du ikke kan måle det, kan du ikke lede det" både

falsk og inkonsekvent. Den er falsk i den forstand, at virksomheder altid har haft lederskab over mennesker, moral, strategi osv., som essentielt set er umåleligt. Den er inkonsekvent i og med, at alt indenfor business – inklusive mennesker, moral, strategi osv. – på en eller anden måde fremgår af regnskaberne (Andriessen, 2004). Men uanset at det er vanskeligt at måle på HR-området, så er måling det, som kan synliggøre effekten af aktiviteter og tiltag.

6. – det er ikke problemfrit at måle

Vanskelighederne

Der er eksempler på, at informative og relevante målinger giver synlighed og overblik, som skaber begejstring og dermed gør fortsat styring og planlægning mulig. Oplevelsen af succesfulde målinger er, at de ofte øger fokus; og det er erfaringen, at det i sig selv øger præstationen. Men når fokus på at nå bestemte mål øges, er der risiko for at ikke-målte aktiviteter mister fokus, og at bredden og kvaliteten dermed falder. Endvidere er det nødvendigt at tænke på, hvem der skal bruge målingerne. Da det er afgørende, at der skabes ejerskab for de målinger som foretages. Mål og succeskriterier må fastlægges før processen igangsættes, således at den næste opfølgning bliver relevant, brugbar og troværdig. Endelig skal man være opmærksom på at mål nogle gange nås, uden at handlingsplanerne er realiseret, og indimellem realiseres handlingsplanerne, uden at målene opnås.

Tid er ikke et problem i den forstand. Problemet er, at det er vanskeligt at måle. Når hverdagens opgaver er vanskelige at nå, er der ikke det nødvendige tidsmæssige overskud til at udvikle passende systemer. Derfor må der indbygges en "time-out" i hverdagens almindelige opgaver, fx gennem en værktøjsmæssig styring af de vigtigste elementer indenfor HR-området. Det at påbegynde måling er dog tidskrævende – "åbningsbalancen" er tidskrævende. Men deles processen op, bliver indsatsen det hele værd.

7. Fra Canons kopimasker til HR-processer

Kopiering af best practice

Én model til målstyring er benchmarking, dvs. at virksomheden i et øjebliksbillede sammenligner sig med andre og lærer af de, der løser en problemstilling bedre, end den selv gør. Benchmarking er et kontinuert systematisk værktøj til

at måle og forbedre processer, produkter og services gennem best practice sammenligning – både i forhold til økonomi og procedurer. Historisk associeres benchmarking inden for management og ledelse ofte med Xeroxs læring om konkurrenten Canon (se fx Karlöf et al., 2001). Canons kopimaskiner var tidligere ikke alene af en bedre kvalitet, men også billigere. Xerox indkøbte derfor nogle Canon maskiner og satte dem på en filebænk – *bench* – og skilte dem ad. Herved lærte Xerox om Canons design og konstruktion. Fx viste det sig, at Canon brugte clips i stedet for skruer; disse var både billigere og hurtigere at sætte i. Xerox fandt også ud af, at Canon brugte identiske dele i forskellige modeller, hvorved seriestørrelserne produktionsmæssigt kunne øges og samtidig kunne lageret reduceres. På denne måde benyttes benchmarking til at øge præstationen ved at kopiere best practice, idet information om best practice inspirerer beslutningstagere hos Xerox til at træffe anderledes beslutninger. Metoden er siden blevet udbredt til at omfatte så godt som alle forhold, der skønnes vigtige for konkurrenceevnen. De fleste virksomheder bruger i en eller anden udstrækning benchmarking, måling og sammenligning af deres forretningsmæssige processer; dog bruges metoderne sjældent på processerne inden for HR-området.

Benchmarking er senest blevet efterfulgt af begrebet *benchlearning*, som både handler om at beskrive og kopiere best practice og om at koordinere best practice med egne præferencer i en læringscyklus. *Benchlearning* er en kombination af virksomhedsudvikling og læring. Gennem *benchlearning* fokuseres på præstationsniveauet fx repræsenteret ved mål for omkostninger, serviceniveau, kvalitetsniveau og indtægter i et best practice perspektiv. *Benchlearning* bruges også om den proces, hvor man undersøger årsagerne til forskelle, og hvor grundlaget for forbedringer dermed afdækkes. *Benchlearning* er således et beslutnings- og læringsværktøj, der kan hjælpe den enkelte med at træffe bedre beslutninger. Ved at sammenligne sig med de bedste resulterer processen i, at der kan opstilles mål, der på én gang er visionære, ambitiøse og realistiske. Dog er dette afhængigt af den enkeltes evne til at omsætte information om best practice til forbedrende tiltag.

Det, de bedste HR-*benchlearning* systemer kan gøre, er at præsentere best practice så informativt og relevant som muligt. Et HR-system bør således indeholde de vigtigste elementer fra de væsentligste HR-drevne styrkeområder. Fx

hvilke løsninger HR-funktionen implementerer, og om løsningerne giver det ønskede bidrag til strategien. Eksempelvis i relation til optimering af rekrutteringsprocessen, outsourcing, kvalifikations- og kompetenceudvikling og særlige aflønningsstrategier. Systemet kan således bruges til at identificere problemer, til at afdække muligheder og til at fastlægge realistiske og relevante mål. Et HR-benchlearning system bør ligeledes kunne analysere HR-funktionens egne aktiviteter, således at arbejdsprocesser bliver effektiviseret og den administrative tid bliver reduceret. Endeligt, er det væsentligt at et benchlearning system er simpelt, men dog tilstrækkeligt omfattende. Det er næppe muligt at skabe et overblik over alle mulige benchmark (mål og muligheder) på en gang, men det er heller ikke alle benchmark, der er lige relevante.

Web-baseret benchlearning

8. Portalen *share2know*

Portalen *share2know* er en interaktiv, web-baseret, benchlearning portal til videndeling og læring om HR, designet til danske virksomheder. På baggrund af elektronisk besvarelse af et fyldigt spørgeskema giver portalen brugeren mulighed for at gennemføre statistiske analyser og sammenligninger mellem virksomheder. Brugeren får således mulighed for at benchmarke sin egen virksomhed i forhold til andre virksomheder efter besvarelsen af spørgsmålene. Desuden kan data stratificeres ud fra forskellige virksomhedsdemografiske kriterier, fx branche, størrelse, forretningsstrategi og etableringsår. Den viden, der genereres ved hjælp af portalen, leveres til brugerne som standardrapporter eller som individualiserede rapporter. Portalen er endvidere udgangspunkt for virksomhedsspecifikke undersøgelser, hvor virksomheden får adgang til rådgivning samt undervisning efter ønske og aftale med forskergruppen bag *share2know*¹.

Vidensportalen *share2know* giver således de deltagende virksomheder muligheden for at behandle en stor mængde information, viden og erfaring indenfor HR-området i en systematiseret og koordineret form, netop i forhold til virk-

1) Forskergruppen består p.t. af Torben Andersen, Bo Eriksen, Line Bødker Povlsen, Britt Posselt Kristensen og Jeanette Lemmergaard, se også www.knowledgelab.dk/projects/hr_benchmarking.html

somhedens egne behov og forudsætninger. Det giver en række fordele for HR-funktionen, og de går i hovedsagen på følgende:

- HR-initiativerne koncentrerer og målrettes mod værdiskabelse
- HR-indsatsen understøtter virksomhedens forretningsudvikling
- HR-funktionen inddrages aktivt i virksomhedens strategiproces

– en vidensportal

Systematiserende dokumentation

Portalen *share2know* giver HR-ansvarlige ét samlet redskab til at beskrive og synliggøre den værdi, de menneskelige ressourcer og HR-funktionen har for virksomheden. Samtidig kan redskabet være med til at udvikle HR-arbejdet og dermed på sigt hele virksomheden. Formålet med portalen er, at HR-ansvarlige anonymt kan benchmarke deres egne HR-aktiviteter med andre og dermed bruge portalen som støtteværktøj både i det strategiske og praktiske arbejde.

Portalen giver mulighed for at opsamle viden, som i vid udstrækning allerede er mere eller mindre intuitivt kendt – men den systematiserede dokumentation kombineret med anden god argumentation gør forskellen. Portalen er således et hukommelsesstøttesystem, hvor værdien kommer gennem anvendelse af den lagrede information. Portalen er også et kommunikationssystem og et koordineringsstøttesystem baseret på et fælles begrebs- og sprogapparat.

Det er naturligtvis det HR-arbejde som helt konkret udføres, der er det vigtigste – portalen er blot et værktøj, og dermed skal *share2know* ikke ses som en "autopilot", som løser alle HR-opgaver og vanskelige beslutninger for en. Tværtimod er målingerne vigtige som grundlag for den efterfølgende dialog om hvilke tiltag der skal iværksættes. Gennem den viden som genereres via portalen vil det også være muligt at undersøge substitutionseffekter og dermed give kvalificerede bud på årsagssammenhænge, hvilket ofte har været en manglevare indenfor HR-området. Altså hvilke HR-praksiser kan gøre det ud for andre, og hvor godt hænger de forskellige praksiser sammen? Står nogen af dem eventuelt i vejen for hinanden?

Kompleksitet og information**– vidensdeling**

Information er viden, og hvis viden anvendes effektivt, bliver den et vigtigt redskab for virksomheden. At foretage den rigtige beslutning på det rigtige tidspunkt er selvsagt den vigtigste opgave for en beslutningstager. Men mange beslutninger bliver stadig mere komplekse. Den øgede kompleksitet skabes af stadig større mængder af relevant, såvel som irrelevant, information. Den viden som opsamles i portalen kan anvendes efter princippet om, at de, der bidrager med viden til portalen, får mulighed for at benchmarke de tal, som de har afleveret. Jo flere virksomheder der deltager, jo bedre bliver redskabet og resultaterne.

Metoder og målepunkter**– læring**

Portalen *share2know* kombinerer traditionel benchmarking gennem best practice med muligheden for benchlearning baseret på egne præferencer og best practice inden for HR-området. Portalen kan således hjælpe HR-funktionen med at sætte HR-aktiviteterne i system ved at udvikle:

- metoder til at måle og sammenligne vidensdeling og vidensoverførsel i virksomheder
- metoder til at måle og sammenligne HR-aktiviteter på tværs af virksomheder
- et browserbaseret system til at benchmarke HR-aktiviteter

Portalen, som ikke er målrettet en bestemt type af virksomhed eller branche, er diagnostisk og handlingsorienteret – dvs. den leverer information til støtte for strategier og beslutninger inden for HR-området. Den leverer både generiske målepunkter og specifikke målepunkter. Førstnævnte er information på strategisk niveau, hvad er det for eksempel for en strategi virksomheden følger? Sidstnævnte er information på det taktiske niveau, dvs. handlingsorienteret, hvordan er ressourceudnyttelsen på tværs af virksomheden? Systemet kan således identificere hvor virksomheden er i dag – tracking og benchlearning – og lægge strategi for fremtiden i form af diagnose og kvantificering af forskellige indsatsers effekt.

**Beslutningstagning
og læring via valg
imellem alternativer****– interaktivitet**

Gennem *share2know* kan brugeren sammenligne sig selv med udgangspunkt i egne præferencer (mål og visioner) og mulige præstationer (best practice). Dette kan ændres hele tiden, og benchmarkingen bliver med andre ord interaktiv. Formålet er, at information om best practice skal inspirere beslutningstageren til at træffe bedre beslutninger. Søgen efter det rette benchmark er dog også en læreproces, hvor alternative benchmark og brugerens præferencer tilpasses hinanden. Samtidig med at mulige alternativer præsenteres, tvinges brugeren til at overveje sine egne præferencer og eksplicit udtrykke dem. Hvad er det vi finder vigtigt? Hvordan målet vi det? Hvad er resultatet, når vi sammenligner os med andre virksomheder? Og hvorfor ligger vi, som vi gør?

Et naturligt næste skridt i en benchlearningproces er konkret erfaringsudveksling med relevante forbilleder. Her er en sund skepsis dog en god indgang til portalen. Det er vigtigt at pointere, at de ressourcer man bruger på at måle og benchmarke, de skal stå mål med det man får ud af det. Endelig er anonymitet og kvaliteten af data ligeledes vigtige krav stillet af brugerne. Det er selvfølgelig en forudsætning, at virksomhedernes anonymitet i databasen bevares.

– web-baseret HR-dokumentation

Med en web-baseret HR-benchlearning portal kan dokumentation af HR-processer delvist automatiseres. Det kan på længere sigt resultere i besparere af tid, og det hjælper også virksomheden med at udvikle sin mest værdifulde ressource – medarbejderne. Portalen *share2know* er en web-baseret løsning, og der kræves altså ingen installation og ingen kostbare konsulenttimer til opsætning, uddannelse og etablering af backup, løbende support og vedligeholdelse. Endvidere kan adgang hurtigt etableres. Systemet placeres på en ekstern server, som kan tilgås via Internettet. Den enkelte virksomhed slipper for at skulle investere i og vedligeholde serveren. Der bliver sørget for backup, it-sikkerhed, firewall og opgradering af software og server/hardware.

Endvidere er portalen fleksibel og mobil, idet brugeren ikke er bundet til den computer, hvor softwaren er installeret. Support og fejlrettelser foregår forholdsvis let, idet supporterne kan logge på brugerens konto og opleve præcis de samme skærbilleder som brugeren. Når der skal rettes fejl

eller tilføjes nye funktioniteter, så er det en fordel, at dette kan ske centralt. Det er endvidere en klar fordel, at vedligeholdelsen sker centralt. Det er mere rationelt at tingene ligger et sted. Det gør det lettere at lave opdateringer og fejlretninger kan ske fra dag til dag.

– et samarbejde mellem forskere og praktikere

Teoretisk validitet og praktisk relevans

HR-portalens *share2know* er udviklet i et tæt samarbejde mellem Syddansk Universitet, Knowledge Lab DK og HR-praktikere fra erhvervslivet (se www.knowledgelab.dk/projects/hr_benchmarking.html). Portalens indhold er baseret på nye forskningsresultater inden for strategi, organisationsteori og HR fra såvel et teoretisk som et praktisk synspunkt. Derved sikres at indholdet har både teoretisk validitet og praktisk relevans. Samspillet mellem forskning og praksis har sikret, at portalen er både aktuel, brugbar og troværdig. Portalens indhold svarer til virksomhedernes reelle og aktuelle behov, da den er udviklet i tæt samarbejde med én følgegruppe af HR-praktikere fra en bred vifte af virksomheder.

Portalens *share2know* formidler viden baseret på besvarelser af HR-relaterede spørgsmål. Denne viden kan bruges af både de HR-ansvarlige brugere og forskergruppen bag portalen. Portalens forskningsforankring betyder, at den viden som genereres gennem portalen også vil blive brugt i forsknings- og undervisningsøjemed.

9. Hvad får virksomheder ud af *share2know*?

Et beslutningsstøttesystem med forbedringsmuligheder

Formålet med vidensdeling og læring på HR-området er, at:

- identificere best practice (og der er ikke kun én, men mange forskellige)
- skabe forståelse for de processer, der skaber best practice
- nytænke de processer der vil kunne forbedre situationen i forhold til best practice
- implementere nye processer

Værdien af et benchlearning system er dog afhængig af brugerens evne til at omsætte informationen til forbedringer. Ved hyppig opfølgning sættes der fokus på gode erfaringer, der gentages, og knap så gode erfaringer, der søges undgået.

På den måde lærer virksomheder mere effektivt af egne og andres erfaringer. Det er hensigten, at kvalificere virksomhedens valg (og fravalg) af aktiviteter, således at det i mindre grad bliver vilkårligt hvad HR-funktionen leverer til virksomheden.

Portalen *share2know* skal ses som et beslutningsstøttesystem med den forbedringsmulighed, der ligger i den viden, man kan indhente om forbilleder. Portalen kan således hjælpe beslutningstageren med en bedre beskrivelse og forståelse af best practice. Med HR-portalen skabes der bedre grundlag for de beslutninger der skal give den reelle værditilvækst, og derved skabe synergieffekt. Formålet med benchmarkingen er ikke at blive som de andre – læs bedste – virksomheder, men at forbedre virksomhedens og HR-funktionens egen præstation.

HR kan tale direktionens sprog

10. Bedre forretning og nemmere HR

HR-aktiviteterne har stor indflydelse på virksomheders overordnede strategier, ikke mindst fordi en stor andel af de samlede omkostninger anvendes på medarbejderne. Dette skal sammenholdes med erkendelsen af, at en motiveret og effektiv arbejdsstyrke rummer nøglen til succes. Der er ingen tvivl om, at det er komplekst og vanskeligt at måle på HR-aktiviteterne i en moderne vidensintensiv virksomhed; og måling er tungt at tage hul på, når man kun har begrænsede ressourcer til rådighed.

Måling er både afrapportering af historiske "realiteter" og beslutningsstøtte omkring fremtidige realiteter. Mål giver overblik, gør planlægning og styring muligt og kan være med til at skabe entusiasme. Målinger synliggør effekten af HR-aktiviteterne og skabe viden frem for tro. Herved bliver det lettere for HR-funktionen at tale direktionens sprog, og det giver HR mod til at træde i karakter som ledelse. Det er dog nødvendigt at huske, at når der er mennesker involveret er det ikke alt som kan måles. Det er stadig nødvendigt at bevare den sunde fornuft og en god portion intuition.

Mange HR-ansvarlige er pragmatisk anlagt – med god grund. De går efter løsninger, der fungerer og er realiserbare. De ønsker værktøjer, som kan bruges her og nu, og har ikke meget tid til at udforske og gå i detaljer. Benchlearning systemer – som fx *share2know* – kan give de redskaber og information som HR-funktioner behøver for at indsamle

viden og erfaringer omkring egne og andres HR-aktiviteter. Systematiseringen nødvendiggør dog et fælles begrebsapparat og et fælles sprog. Fælles viden er fælles sprog, og det danner rammen for en fælles kommunikation til gavn for både praktikere og teoretikere.

Som jeg ser det bør den moderne HR-funktion stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvordan kan HR-indsatsen skabe synlig værdi for virksomheden?
- Hvordan dokumenteres effektiviteten af HR-indsatsen?
- Hvor vigtig er HR-indsatsen for forretningsstrategien?
- Hvorfor er det vigtigt, at opstille mål?
- Hvad skal måles og hvordan?

Viden omkring HR-indsatsen opnås på baggrund af erfaring og refleksion over denne erfaring; og de bedste svar på disse spørgsmål gives i en sammenligning med andre – med de bedste. Hermed udfordres refleksionen oftest med udvikling som resultat.

11. Litteratur

Andriessen, D. (2004), IC Valuation and Measurement: Classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, 230-242.

Duboff, R. & C. Heaton (1999), Employee Loyalty: A key link to value growth. *Strategy & Leadership*, Vol. 27, No.1, 8-13.

Grønholdt, L. & A. Martensen (2002), From People to Profit – How loyal employees and customers improve the bottom line. *Proceedings of the 5th International Conference on Quality Management and Organizational Development*, Korea, 29-31 October 2002, 198-203.

Karlöf, B., K. Lundgren & M.E. Froment (2001), *Benchlearning – forbilleder som løftestang for udvikling*. Børsens Forlag A/S, København.

Krogager, P. & K. Schmidt (2002), *Måling af HR-funktionen: et bud på måling af HR-funktionens indflydelse, produktivitet og lønsomhed*. Dansk Industri, København.

Mayer, R.C. & F.D. Schoorman (1992), *Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-dimensional*

Model of Organizational Commitment. Academy of Management Journal, Vol. 35, 671-684.

www.knowledgelab.dk/projects/hr_benchmarking.html

2.5. Måling, vidensdeling og læring
