



FREMTIDENS UDVIKLINGSAFDELING

En omstillingsproces i personaleafdelingen er nødvendig. Hvis det ikke bliver gjort, forsvinder personaleafdelingen. Det er derfor vigtigt, at personaleafdelingerne tager fat på arbejdet og viser vejen hen imod udviklingsarbejdet og dermed gør sig selv til en uundværlig, strategisk funktion.

*Af HR-konsulent Ann Langballe Madsen, PBJ Consult, E*MBA, servicedirektør Mogens Sparre, Scanvaegt International samt journalist Christian Barnholdt.*

Kært barn har mange navne. Et eksempel: Personaleafdeling – personalechef; Personaleudvikling – personaleudviklingschef; HR-afdeling – HR-chef eller HR-manager.

I det efterfølgende vælger vi at kalde nutidens HR-afdeling for personaleafdelingen, fremtidens for udviklingsafdelingen.

Der er mange forskellige opfattelser af, hvad en sådan udviklingsafdeling bør beskæftige sig med.

Vores opfattelse er, at opgaverne i udviklingsafdelingen i fremtiden bør være mere klart definerede, end de er i dag. Desuden bør lederen af denne afdeling have en plads i virksomhedens øverste ledelse, helst som medlem af direktionen, hvilket ikke altid er tilfældet i dag.

Denne udvikling er efter vores opfattelse både nødvendig og uundgåelig, og vi tror, at den vil tage fart i de kommende år. Den er nødvendig, hvis der skal være troværdighed omkring udtalelser som "medarbejderne er virksomhedens vigtigste ressource". Og den er uundgåelig, fordi de traditionelle arbejdsopgavens omfang – og her tænker vi på arbejdet med de administrative rutiner osv. – gradvist nedtrappes i takt med, at de enten bliver automatiserede med nye IT-systemer, og i mange tilfælde også bliver decentraliserede, fordi IT-systemerne gør det muligt.

Disse administrative rutiner er f.eks. administration af personalegoder, deltagelse i kurser og efteruddannelse, stillingsbeskrivelser, administration af personlige papirer, såsom ID-kort, kreditkort osv., adgangskontrolsystemer, arbejdstøj og til dels rekrutteringsforløbet.

Nogle virksomheder vælger endda helt at outsource opgaverne til virksomheder, der har specialiseret sig i at løse HR-opgaver.

Fra administration til strategi

Udfordringen for udviklingsafdelingen vil altså være, at den skal flytte sig fra at arbejde med det administrative til at arbejde med udvikling og strategi. IT-systemerne kan som værktøjer give et godt input til udviklingsdelen, idet de kan lette arbejdet med f.eks. kompetenceudvikling. Et administrativt IT-system kan således på kort tid og med stor præcision sørge for at generere de data, som udviklingsafdelingen har behov for til strategisk opfølgning.

Arbejdet i en udviklingsafdeling vil derfor i mindre grad bestå af administrative rutineopgaver og i større grad af udviklingsopgaver. Målet vil være at gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde de nødvendige medarbejdere – og ikke mindst øge virksomhedens konkurrenceevne og profitabilitet.

Virksomhederne vil i fremtiden befinde sig i en evig forandringsproces, og det stiller naturligvis store krav til udviklingsafdelingernes kompetence. Desværre må vi konstatere, at mange personaleafdelinger ikke føler sig rustet til at løse disse opgaver: I stedet for at se på denne udvikling som en udfordring, reagerer man defensivt og negativt, især i virksomheder hvor personaleafdelingen betragtes som en omkostning.

Man ser udviklingen som en trussel, ikke som en chance for at få nye og oftest mere spændende arbejdsopgaver, f.eks. som strategisk samarbejdspartner for ledelsen. Det er vigtigt, at udviklingsafdelingen påtager sig rollen som medspiller for hele virksomheden og ikke kun for den enkelte medarbejder og grupper af medarbejdere. Omstillingen kræver nemlig, at udviklingsafdelingen tør påtage sig opgaven og medansvaret.

Hvis der ikke tages aktion nu, risikerer personaleafdelingen at gøre sig selv helt overflødig. Det vil kun være et spørgsmål om tid, før den helt eller delvist forsvinder, som så mange andre stabsfunktioner har gjort det de seneste år. Der er desuden et stigende pres både fra liniecheferne og fra ledelsen om at decentralisere personaleopgaverne.

Fortsættes på side 14 ►

De fire felter

I nedenstående model anskueliggøres virksomhedens opgaver, og den udarbejdede matrix kan anvendes til at klarlægge, hvor personaleafdelingen er placeret i forhold til virksomhedens "strategiske eksistensgrundlag" eller "kernekompetence".

Felt 1 = SCM kassen, fordi man med fordel kan indgå partnerskaber med andre om disse opgaver.

Felt 2 = Bilka-kassen, fordi det eneste væsentlige for virksomheden er prisen på disse opgaver.

virksomheden, og at den lever med truslen om at blive overflødiggjort.

Sådan kan personaleafdelingen ikke overleve på længere sigt. Den er nødt til at flytte ned i det strategiske felt. For at den kan magte det, må den gennemgå en transformation fra "Bevarer" til "Fornyere". Kun ved at gå foran med nye idéer og forslag og ved at tænke langt mere på, hvordan virksomheden videreudvikles, kan personaleafdelingen skabe merværdi.

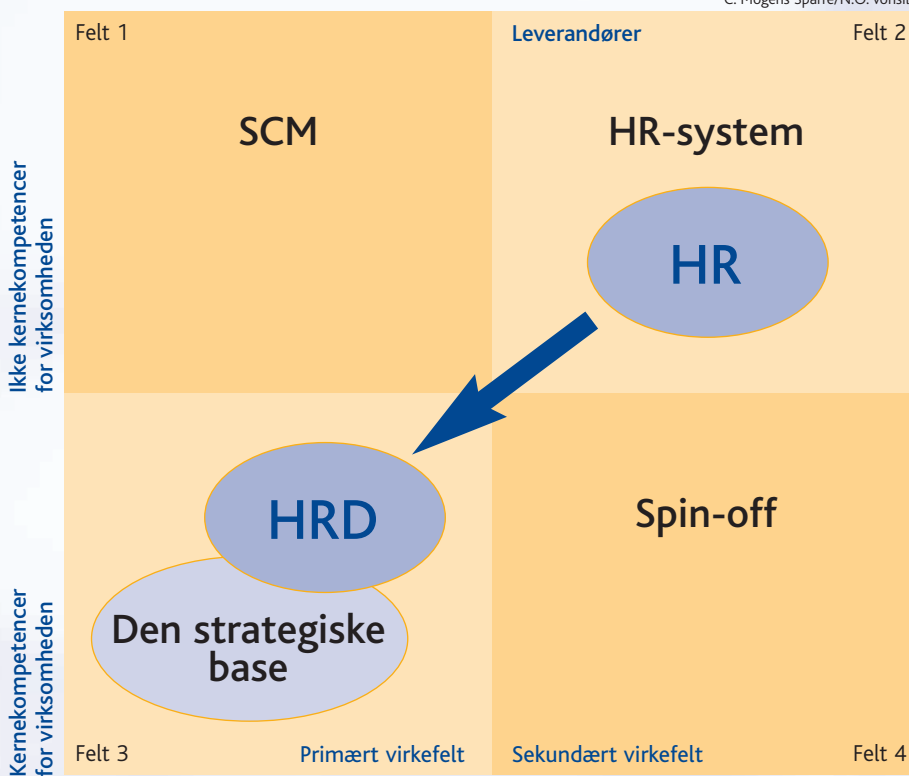
For at det kan lykkes, skal fremtidens udviklingsafdeling flyttes op i toppen af virksomheden med udnævnelsen af en direktør/chef på området. Denne chef bør indgå i topledelsen. Afdelingen skal have en klart defineret og nedskrevet vision, så den kan få den ledelsesmæssige støtte og sparring, der skal til for at løse opgaven. Det gælder om at påtage sig et medansvar for at forstærke virksomhedens position. Medarbejderne i udviklingsafdelingen skal i fremtiden ikke rekrutteres blandt administratorer, men blandt innovatorer og ildsjæle, der kaster masser af idéer på bordet – og som evner at realisere de bedste af dem. Udviklingsafdelingen bør ved implementering af strategien være med til at sætte dagsordenen.

Den slags opgaver er indtil nu hovedsageligt blevet løst af alle andre end personaleafdelingen, blandt andre af konsulentfirmaer. Hvis personaleafdelingen skal tilbage på banen, så må den tage kampen op med konsulenterne og vise, at disse opgaver kan løses internt – både bedre og billigere.

Det kræver en omstillingsproces i personaleafdelingen, men den er nødvendig. Hvis det ikke bliver gjort, forsvinder personaleafdelingen. Det er vigtigt, at personaleafdelingerne tager fat på arbejdet og viser vejen hen imod udviklingsarbejdet og dermed gør sig selv til en uundværlig, strategisk funktion.

HR i fremtiden

C: Mogens Sparre/N.O. Vonsild



Hvis man vil vide, hvor ens personaleafdeling befinder sig, skal man udarbejde en liste over afdelingens opgaver. Nu tager man hver funktion og stiller disse to spørgsmål:

1. Er opgaven en kernekompetence, ja eller nej?
2. Er det en primær opgave, ja eller nej?

På denne måde kan alle opgaver placeres i matrixen. For mange personaleafdelinger viser det sig, at opgaverne ligger i felt 2, dvs. at opgaverne hverken er en af virksomhedens kernekompetencer eller en livsnødvendig aktivitet. De fire felter hedder:

Felt 3 = Den strategiske base, hvor alle de ofte begrænsede ressourcer bør anvendes.

Felt 4 = Spin-off-kassen, som er en rugekasse for nye selvstændige forretningsområder.

Personaleafdelingen spiller i mange virksomheder i dag således ikke nogen strategisk rolle. Afdelingen er administrativ, konservativ og systembevarende. Den understøtter det bestående i stedet for at ændre det, og den er efter vores opfattelse endt i en blindgyde.

Det betyder samtidig, at personaleafdelingen reelt har meget lidt indflydelse i