

Målbar HR

For første gang foreligger der en dansk bog om at måle og synliggøre HR's indsats og betydning for forretningsresultater. Det lyder enkelt og selvfølgelig og er det også ifølge forfatteren.

Hvordan kan HR-afdelinger arbejde langt mere forretningsorienteret, end mange gør nu? Det kan de ved at dokumentere deres resultater i forhold til forretningskrav. Det er der måske i sig selv ikke noget nyt i. Men det nye i bogen "Målbar HR" er, at forfatteren beskriver, hvad han har *gjort*. Og hvad andre vil kunne gøre.

Bogen er anvendelsesorienteret, bygger på forskningsbaseret viden og argumenterer for, hvorfor HR skal læne sig op ad de data, der allerede findes i virksomhedens forskellige systemer og op ad den bedste internationale forskning fra HR-verdenen. Den kombination er helt usædvanlig, og bogen nærmer sig pligtlæsning for organisationspsykologer.

Udgangspunktet er, at i moderne HR-arbejde skal man kunne understøtte den organisation, man arbejder i. Det kan man gøre ved gode konsulentmetoder og processer, men kun hvis man har dokumentation for, hvordan fx tilfredshed og forskellige tiltag hænger sammen, kan man over for organisationen også argumentere for, hvad der er klogt at gøre.

Start med virksomhedens behov

Forfatterens holdning er, at indsatser skal tage udgangspunkt i forretningens behov og ikke en HR-ansvarligs passion eller i udbydere på markedet af HR-ydelser, der kan være specielt gode til at sælge deres ydelser.

Med eksternt publiceret litteratur kan man gå en genvej til den aktuelt bedste viden, der ikke er farvet af kommercielle hensyn. Den viden bruger man så i virksomhedens HR-afdeling til at forstå, hvilke mulige sammenhænge der kan være mellem indsatser og resultater. Hvis disse sammenhænge er fundet i store kontrollerede studier, bør det være godt nok til HR til også at kunne undersøge samme sammenhænge i egen organisation. Og til efterfølgende at kunne argumentere over for sin ledelse og for organisationen på et tilstrækkeligt godt grundlag.

En anden pointe er, at man kan nøjes med at bruge simple statistiske data. Forfatteren mener, at HR tiltrækker mennesker med begrænset kærlighed til statistik, data og formler. Men statistikken er det værktøj, der giver argumenter tyngde i en forretningsmæssig sammenhæng. Derfor indeholder bogen selvfølgelig også et kort kursus i den nødvendige statistik.

Bogen har ti meget forskellige cases, hvor forfatteren belyser, hvordan forskellige HR-tiltag og forskellige slutresultater er blevet påvist at hænge sammen i forskellige virksomheder.

Der er mange godbidder imellem.

En case beskriver fx, hvad en virksomhed gjorde for at få opbakning til allerede iværksatte initiativer for at øge især antallet af kvindelige ledere. Første skridt var den udfordring, virksomhedens diversitetsmanager havde med at overbevise ledelsen om, at man skulle arbejde med at få flere kvinder i ledelse. Virksomhedens diversitetsmanager tog udgangspunkt i en stor undersøgelse fra ISS, hvor man havde kunnet påvise, at kønsdiversitet har en vis betydning for øget team performance.

På grund af strukturelle forskelle måtte man dog i stedet hente sine data fra den årlige undersøgelse af ansattes engagement. Og her kunne man dele op på forskellige grupper, herunder også grupper med forskellig kønssammensætning. Da man samtidig ved, at engagement og kundetilfredshed hænger sammen, kunne man nå frem til data for, hvordan kønsdiverse teams er gode for forretningen. Her viste det sig nemlig, at de mest kønsdiverse team havde 6-7 % højere engagement end øvrige teamsammensætninger.

Kun i få bøger fra psykologer på dansk kommer man i nærheden af at starte med virksomhedens og organisationens behov. Og slet ikke, hvor man så nærmer sig emnet med på én gang så stor viden og så jordnær en formidling. ■

Edith Kahlke



BOGDATA

Thomas Hedegaard Rasmussen: "Målbar HR. En praktisk guide til datadrevet HR-ledelse". Dansk Psykologisk Forlag, 2013. 170 sider. 248 kr.