

NYE TIDER – nye HR-dagsordener



Tidens retorik er præget af kriser – ord som aktiefald, gældskriser, besparelser, fyringsrunder osv. fylder medierne, dagligdagen og bevidstheden. Dette påvirker naturligvis også rammevilkårene og hovedopgaverne for HR-funktionerne, og bestyrelsen for Offentlige HR-Chefer, OHRC, ønsker derfor at starte en debat om, hvilke konsekvenser og ændrede krav, der mere præcist er tale om.

Af Jesper Holm, personale- og organisationschef i Hedensted Kommune og bestyrelsesmedlem i OHRC

Afsættet for debatten er to hovedpointer. For det første tegner der sig et billede af helt nye tider for samfundet og vore respektive organisationer – og dermed naturligvis også for HR-funktionen. Og for det andet er det vores opfattelse, at forskellene mellem private og offentlige organisationer bliver mindre og mindre, bl.a. fordi rammevilkårene bliver mere og mere ens.

Lad os prøve at se lidt nærmere på nogle af de tendenser, der efter vores mening præger samfundet og dermed vore organisationer nu og formentlig også et pænt stykke tid fremover.

1. Krisen, der ikke bare går over

Under overskriften "En ny verdens(u)orden" skrev Jyllands-Postens erhvervsredaktør, Steen Rosenbak, for nylig, at gældskrise, finanskrise og markeder på kanten af nervøst sammenbrud i øjeblikket gør uorden til den nye verdensorden. Pointen i artiklen er bl.a., at kriserne denne gang er mere grundlæggende og i højere grad end tidligere involverer de traditionelt stærke økonomier og aktører. Derfor går krisen formentlig ikke bare over – men fører frem til et eller andet markant nyt, som vi endnu ikke kan forudsige hvad er.

Ud over krisernes direkte og umiddelbare konsekvenser for f.eks. de kommunale organisationer – lavere skatteindtægter, stigende arbejdsløshed og dermed sociale udgifter osv. – tyder meget på, at vi mere generelt står i en situation, hvor årtiers vækst i den offentlige sektor er slut. Med udsigt til fortsat lav vækst i den private sektor – og ét af verdens højeste skatte- og afgiftstryk – forekommer det overvejende sandsynligt, at nulvækst eller endog fald i de offentlige udgifter er et realistisk scenarie i de kommende år.

2. Demografiske udfordringer lige om hjørnet

Her og nu kan det være svært at overbevise hinanden om, at mangel på arbejdskraft om få år kan være en af de største udfordringer for både private og offentlige organisationer. Vi må imidlertid ikke glemme, at den aktuelle stigning i ledigheden er sket fra et historisk lavt niveau, og at vi fortsat ligger rigtig lavt trods alle dommedagsprofetier.

Endnu vigtigere er det, at demografien taler sit klare sprog: Store generationer går på pension og erstattes af langt mindre årgange på arbejdsmarkedet. De store bunker af jobansøgnere, vi ser p.t., må derfor opfattes som en kortvarig undtagelse fra den lange tendens: Vi kommer til at kæmpe behærdigt om arbejdskraften, både i bredden på de store offentlige serviceområder og i toppen, når vi søger de allerskarpeste og -dygtigste specialister og ledere på netop deres felt.

Kampen står imidlertid snarere mellem individuelle organisationer og virksomheder – private såvel som offentlige – og ikke mellem den offentlige og den private sektor. Sektorerne er nemlig gensidigt afhængige – den private sektors bidrag er bl.a. sund vækst med høj beskæftigelse og derigennem finansiering af den offentlige sektor, som til gengæld leverer veluddannet arbejdskraft, infrastruktur mv. og understøtter den danske flexicurity-model.

3. Fortsat trimning og udvikling af organisationen

Enhver organisation må bestandig arbejde med at trimme og effektivisere opgaveløsningen, produktionen og arbejdsgangene. Ressourcerne er knappe og altid under udfordring, og vi lever

PID–Personalechefer i Danmark og Offentlige HR-Chefer (OHRC) har pr. 1. januar 2011 indgået et formelt samarbejde. Målet er at styrke de to foreninger og på sigt at sammenlægge de to HR-organisationer. Dermed er PID og OHRC de første foreninger, som understøtter de politiske toner om mere offentligt/privat samarbejde. Sammen står de så stærkere i forhold til at bidrage til en løsning af de arbejdsmarkedsudfordringer, Danmark står over for.

i stigende grad i en verden med konkurrence. Dette ikke blot i den private sektor, hvor det altid har været et grundvilkår, men også i offentlige organisationer præget af

- konkurrenceudsættelse – f.eks. krav om udlicitering og udbud af en række opgaver
- benchmark – hvem er bedst, billigst, hurtigst – eller især dårligst, dyrest, langsomst?
- friere valg – borgerne vælger selv leverandører på en række elter, f.eks. i form af frit skole- og daginstitutionvalg, privat hjemmehjælp, behandlingsgaranti på sygehusene osv.

Svaret har bl.a. været LEAN, digitalisering og skarpt fokus på kerneopgaverne. På det seneste er innovation også sat højt på dagsordenen i erkendelse af, at det ikke er nok blot at løbe hurtigere – vi må i stedet finde genveje og især nye veje for fortsat at kunne løse opgaverne på en måde, der tilfredsstiller både kunderne og bundlinjen.

4. Hyppige organisationsændringer som dagens orden

Da kommunalreformen blev gennemført frem mod og efter 1. januar 2007, var billedet hos mange, at det var en kæmpe stor, men dog enkeltstående begivenhed/opgave, som skulle klares, så vi herefter kunne vende tilbage til det normale og stabile. Sagt med velkendte organisationsteoretiske metaforer: Optø – Forandre – Fryse. Sagt mere direkte: Det går heldigvis over igen, så snart vi er færdige – derefter er der ro på igen!

Virkeligheden blev imidlertid en anden, og det forekommer ikke længere holdbart at opfatte forandringer som undtagelser fra og forstyrrelser af stabiliteten. Det er snarere dagens orden – alting er hele tiden under forandring, og det handler blot om, hvor store og voldsomme disse forandringer er på et givet tidspunkt.

De fleste offentlige organisationer har selv gennemlevet adskillige store og små organisationsændringer siden kommunalreformen, og hertil kommer dem, der også involverer andre organisationer, f.eks. selskabsførelse af de kommunale forsyningsvirksomheder i 2009, flytning af en række opgaver fra kommunerne til Udbetaling Danmark i 2012 og måske endog regionernes snarlige nedlæggelse efter et liv på mindre end to valgperioder. Til sammenligning havde vi jo amterne i 37 år!

Når vi i OHRC ser ned over de fire overskrifter og de eksempler, der er knyttet til dem, er det for os slående, hvordan vi i stigende grad deler rammevilkår med alle andre store organisationer, f.eks. private virksomheder og interesse- og idébårne organisationer.

Det betyder for os at se, at kravene til vore HR-funktioner bliver anderledes, skærpede og mere sammenlignelige med andre organisationer. Vores bud på nogle få stikord herom kunne f.eks. være følgende:

Vi erkender – og arbejder ud fra – at alle større organisationer befinder sig på ét fælles arbejdsmarked i konkurrence om den samme arbejdskraft.

P.t. er der desværre ikke megen udveksling af arbejdskraft og dermed ideer, metoder, kul-turer osv. mellem den private og den

offentlige sektor – det kan vi gøre meget bedre, og måske skal vi starte med at (op)dyrke netværk med kolleger i de andre sektorer. Det kunne være første skridt til, at vi holder op med at se hinanden som modstandere og erkender, at kampen om arbejdskraften skal vindes af begge parter – bl.a. ved at lære af hinanden.

Vi har fokus på det, der er vigtigst – dvs. det, der har størst værdi/betydning for forretningen, kerneopgaverne og den daglige drift.

I en verden, hvor konkurrence, forandring, effektivisering og kundefokus er centrale nøgle-ord og rammebetingelser, skal vi være ekstraordinært gode til det, vi er her for – ellers er der ingen, der vil efterspørge os hverken som partnere, leverandører eller arbejdsgivere. Og vi skal skabe synlige og værdifulde resultater – både på den korte og den lange bane.

Vi hjælper med at finde mening for vore interessenter.

Ud over at levere vore væsentlige bidrag til organisationens dagligdag spiller vi også en central rolle i arbejdet med at definere vores organisations eksistensberettigelse. Det handler om mission, vision, værdier osv. – i bund og grund om at finde frem til, hvor vi vil gøre en forskel: Hvad ville vore kunder og andre interessenter miste, hvis vi ikke var her? Svaret på spørgsmålet "Hvad er meningen?" er med til at sikre vores overlevelse og succes.

Vi er professionelle – og bidrager systematisk, kompetent og innovativt til at udvikle organisationens menneskelige ressourcer.

HR-funktionen må formå at gå på to ben – det ene er "back to basics" i forhold til at tiltrække, fastholde, udvikle og om fornødent afvikle medarbejdere, mens det andet er fortsat at levere innovative HR-bidrag til organisationens langsigtede udvikling og strategier. Vi skal kunne noget særligt og på nogle spændende og gode måder, men det skal hele tiden ske med formålet og effekten for øje, så HR omgærdes med respekt og ikke opfattes som "Afdelingen for fri leg".

Vi deltager ikke i klynk.

Det er udsigts- og perspektivløst at bruge rammevilkårene som undskyldning for ikke at kunne gøre det, man helst vil. Vilkårene er, som de er (måske kan vi dog skubbe lidt til nogle af dem, hvis vi anstrænger os nok!), og vi leverer det, der passer allerbedst til netop disse rammevilkår og medfølgende krav. Hver gang vi forfalder til kriseretorik og beklagelser, er vi med til at trække vore organisationers gejst og omdømme yderligere ned – hvem gider arbejde for en organisation, hvorfra man kun hører klagesange og negative nyheder?

I bestyrelsen for OHRC ser vi frem til et spændende og travlt arbejdsår med fokus på nutidens og fremtidens udfordringer – og samtidig til et inspirerende samarbejde med kollegerne i PID. Når det kommer til stykket, er det jo i virkeligheden det samme, vi alle brænder for, så lad os dele det med hinanden og dermed blive endnu bedre HR-folk! ■