

CRANET projektet: Talentudvikling og fremtiden for HRM i DK

- fortsat fokus på HRM's og HR-specialisters unikke bidrag

Frans Bévort, PhD., assistant professor, CBS

Oplægget

Cranet – et usædvanligt projekt fortsætter

Hovedkonklusioner fra Cranet 2014

Talentudvikling og talentudvikling i undersøgelsen:

Medarbejderudvikling – evaluering og metoder

Hvad er på vej fra Cranet projektet?

HRMs fremtid som professionel praksis

Cranet projektet - unik viden om HRM

Cranet har samlet viden om HRM siden 1989 (i DK siden 1991)

Omfatter nu mere end 40 lande

Cranet er basis for et samarbejde mellem universiteter og (ofte) professionsforeninger

Dækker alle virksomheder med mere end 100 ansatte – såvel offentlige som private

Cranet danner basis for en voksende international forskning i HRM

Cranet fokuserer på, hvad der faktisk sker i virksomhederne, frem for holdninger eller vurderinger

Hvis du ikke allerede har 2014 rapporten, så få et eksemplar i dag!!

Overordnede konklusioner (2014)

HRM er ikke tilbage – HRM var aldrig ude!

HR-ansvarlige sidder i stigende grad med ved bordet (70 %)

Det er mere og mere almindeligt, at virksomheder har en nedskreven HR-strategi (81 %)

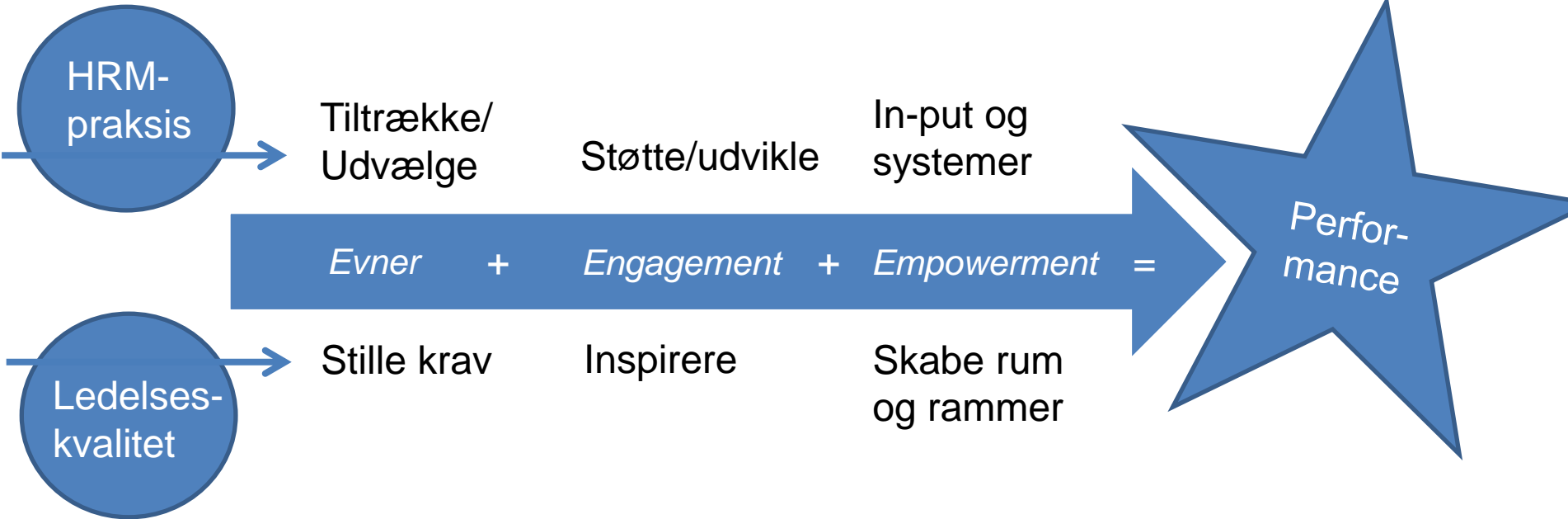
Størrelsen af HR-funktioner/HR-ratioen holder sig nogenlunde konstant

Rekruttering og udvælgelse udvikler sig markant på flere måder

Tilpasningsmetoder er (måske forbløffende?) uændrede under krisen

Kommunikation gennem samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentanter er igen mere almindeligt

HRM og Talentudvikling: Performanceligningen



Talentudvikling i Cranet Undersøgelsen – ”in-put”: Medarbejderudvikling - mængde og metoder

Uddannelsesaktiviteten under/efter krisen?

Tilsyneladende bruges der flere ressourcer, men lidt færre dage

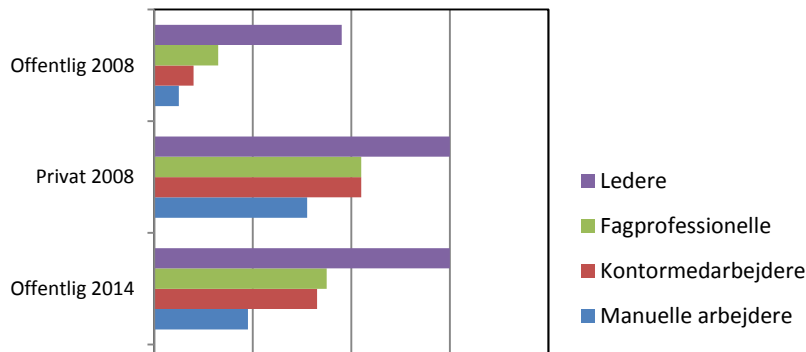
	2008	2014
af den	2,3 %	3,8 %
ge, som	6,3	
ge, som	5,7	
fagprofessionelle modtager uddannelse		
Gennemsnitligt antal dage, som kontormedarbejdere modtager uddannelse	4,5	
Gennemsnitligt antal dage, som manuelle arbejdere modtager uddannelse	4,1	

Coaching og mentoring er fortsat meget anvendte – også efter krisen. Efterfølgerplaner ser ud til at vinde frem, mens ”High-flyer” programmer fortsat ikke ”letter” i 2014

I procent af besvarelser	I stort eller meget stort omfang		I noget omfang		Slet ikke	
	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Tværorienterede opgaver	36	44	54	46	9	8
Andre opgaver/projekter	30	39	55	44	16	17
Coaching	28	23	55	61	17	16
Workshop	19	16	58	55	24	29
Personlige karriereplaner	19	17	43	49	39	34
Struktureret læring	18	17	45	57	37	26
Træningsprogram	16	15	48	58	36	27
Internationalt samarbejde		15				48
”High-flyer” programmer	10	11	22	24	69	66
Efterfølgerplaner	8	12	35	38	58	50
Udvalgt jobrotation	3	5	41	45	56	50

Talentudvikling i Cranet-undersøgelsen – ”out-put”: Medarbejderudvikling – bedømmelse/evaluering

Formelt bedømmelsessystem
for hvilke grupper?



Der måles mere,
men stadig mest i
den private
sektor

Hvordan evalueres uddannelse?

	%
Samlet antal gennemførte uddannelsesdage per medarbejder	45
Opfyldelse af målene i uddannelses- og udviklingsplanen	79
Evaluering af virkningen umiddelbart efter uddannelse	73
Præstationsmåling før og umiddelbart efter uddannelse	19
Præstationsmåling før og nogle måneder efter uddannelse	21
Uformel feedback fra linjeledere	87
Uformel feedback fra medarbejdere	82
Udbyttet	23

Det ser systematisk ud, men
de ”hårde målemetoder” bruges
relativt lidt

		Systematisk afdækning af behov	
		Nej	Ja
Systematisk måling af effekt	Nej	35	65
	Ja	11	89

Hvad bliver næste nyt fra Cranet projektet?

- Den internationale rapport 2016 – sammenligner 40+ lande
- Projekt, der sammenligner udviklingen af HRM i danske virksomheder siden 1991.
- Artikel om ”praktiker–akademiker gabet” i Europa (i HRM Review)
- Artikel som bl.a. sammenligner HRM i Danmark og New Zealand (i International Studies of Management and Organization).
- (Input til) Cranet-konferencerne 2016 og 2017

HRM og HR-specialisters unikke bidrag

- HRM og HR-specialisters centrale fokus er og bliver det fælles organisatoriske – *at udvikle den menneskelige organisation*
- HR-ledere og HR-specialister er derfor også oversættere og formidlere mellem lokale, centrale og fælles interesser
- HR-folk skal ikke være halvdårlige forretningsfolk, men forretningsorienterede specialister (og dygtige bureaukrater)
- Og et af endemålene er bidrage til: *Ledelse af talenter gennem talentfuld ledelse.*