

Guide til HR-portalen



Af proceskonsulent, cand. comm. Mads Richard Møller, Intracom Consult.

Udarbejdet marts 2004. © Intracom Consult

mads@intracom.dk - www.intracom.dk

Guide til HR-portalen

Introduktion

Guide til HR-portalen er en hjælp og vejledning til virksomheder, som skal i gang med at udnytte intranet til at understøtte deres HR-arbejde eller som allerede er i gang og ønsker at styrke dette arbejde. Guiden dækker såvel forretningsstrategiske, organisatoriske og praktiske forhold, mens der kun i begrænset omfang er fokuseret på de tekniske forhold.

Guiden er udarbejdet på baggrund af rådgivning og erfaringsudveksling med over 100 danske virksomheder om brug af og erfaring med HR-portaler. Disse erfaringer er suppleret med en uddybende workshop i september 2003 med 8 udvalgte virksomheder.

Intracom Consult uddyber gerne konklusioner og eksempler i forbindelse med rådgivning, oplæg og workshops. Her kan der også præsenteres og diskuteres konkrete eksempler på HR-portaler.

Indhold

1) HR-portalen – et overblik.....	2
2) Kend dit udgangspunkt.....	4
3) Fokus på brugerne	5
4) Vejen til HR-indhold.....	6
5) Det rigtige HR-indhold.....	11
6) Måling af effekten	12
7) Opsamling: Fem skridt mod HR-portalen	13
8) Yderligere litteratur	14

1) HR-portalen – et overblik

Hvad er en HR-portal?

HR-portalen beskriver den del af virksomhedens samlede, interne, web-portal, der er relateret til Human Resources. Dermed beskriver HR-portalen en del af virksomhedens intranet eller virksomhedsportal, som den også kaldes.

Fra intranet til portal

I løbet af de seneste år er begrebet intranet langsomt blevet erstattet – eller snarere suppleret - af begrebet virksomheds- eller medarbejderportal. I forbindelse med HR har det vist sig ved at man tidligere har talt om HR-indhold på intranettet mens man nu primært taler om HR-portaler.

Den stigende brug af begrebet portal er både en udvidelse af og en (lidt) ny vinkel på begrebet intranet.

- *Udvidelsen* består i, at mens intranettet primært gav adgang til tekstdokumenter (html), så er portalen i højere grad en fælles adgang til alle virksomhedens digitale ressourcer. Derved bliver HR-portalen ikke blot adgang til statisk HR-information, men også til interaktive HR-værktøjer og aktuelle HR-data, som tidligere var forbeholdt medarbejdere i HR-afdelingen. Det er dog en løbende udvikling, som ofte starter med at det bliver muligt at læse eller hente indhold fra de pågældende programmer, mens det først senere bliver muligt at vedligeholde eller bearbejde data via portalen.
- *Den nye vinkel* betyder, at mens intranet ofte havde fokus på det bagved liggende netværk, sætter portalen mere fokus på indgangen til indhold og værktøjer (brugerfladen). Det skyldes bl.a. at det er blevet teknisk muligt at tilrette brugerfladen langt mere fleksibelt og brugervenligt end hidtil, herunder personalisere brugerfladen.

Intranet og portal er derfor hverken to forskellige begreber eller det samme. I stedet for at gå dybere ned i definitioner og små forskelle, så vælger jeg i det følgende at bruge begrebet HR-portal om indgangen til virksomhedens web-baserede HR-ressourcer. Det gøres uanset om det er information og / eller værktøjer og uanset om ressourcerne er samlet i én (HR-)portal eller spredt rundt på hele intranettet.

Interne og eksterne HR-portaler

Denne guide ser alene på erfaringer med den HR-portal, som er tilgængelig for medarbejdere og ledere internt i virksomheden. Dermed afgrænser vi os fra eksterne HR-portaler, der er målrettet brugere uden for virksomheden.

Der er dog en mere og mere flydende grænse mellem interne og eksterne (HR-)portaler. Det skyldes netop at adgangen sker via web-brugerfladen, som det åbne internet også benytter. Da en del virksomheder i forvejen udnytter disse muligheder til at give medarbejdere og ledere adgang til intranettet udefra (fx fra hjemmearbejdspladser), er afgørelsen om hvorvidt eksterne målgrupper skal have adgang til HR-indhold primært en forretningsstrategisk vurdering.

Blandt argumenterne for (øget) samspil mellem interne og eksterne HR-portaler er ønsket om at undgå at vedligeholde samme indhold to forskellige steder. Et eksempel på dette er synliggørelse af medarbejdernes kompetencer. I stedet for at udarbejde en særlig beskrivelse af medarbejdernes kompetencer til internettet, vælger en del virksomheder at lade alle eller dele af kompetencebeskrivelsen fra den interne virksomhedsportal være direkte tilgængelig via den eksterne hjemmeside. Dermed spares tid til opdatering, og informationerne vil – alt andet lige – være mere aktuelle.

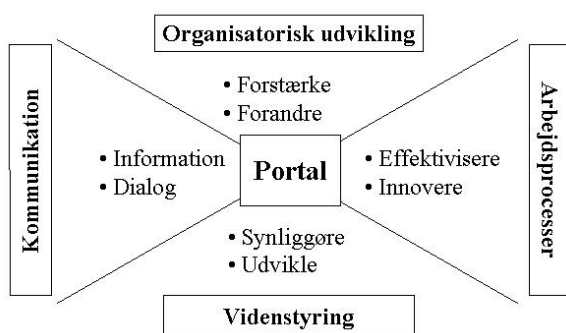
Hvorfor er HR-portalen forretningsrelevant?

HR-portalens styrke er dens øgede *tilgængelighed*, som betyder at flere og flere brugere får mulighed for at bruge og bidrage til flere og flere af virksomhedens HR-ressourcer og -processer. Dette har en række såvel økonomiske som ikke-økonomiske fordele.

Understøtter kommunikation, arbejdsprocesser, videnstyring og organisatorisk udvikling

Portalens tilgængelighed giver mulighed for at understøtte virksomhedens *kommunikation*, *arbejdsprocesser*, *videnstyring* og *organisatoriske udvikling*.

Forretningsmæssige potentialer



© Intracom Consult

I forhold til HR giver det sig udslag i muligheden for at:

- Informere hurtigere og mere målrettet om HR-forhold og –aktiviteter.
- Styrke formidling af og kendskab til virksomhedens værdier og visioner.
- Give mulighed for medarbejderdialog omkring HR-initiativer.
- Effektivisere HR-administration (undgå dobbeltarbejde samt unødvendige og forsinkende led).
- Synliggøre medarbejdernes kompetencer.
- Understøtte læring og kompetenceudvikling (fx via e-learning).
- Understøtte decentralisering af HR-ansvar (fx ved at stille gør-det-selv HR-værktøjer og –information til rådighed).
- Øge muligheden for samarbejde på tværs af HR-enheder og -afdelinger.
- Styrke faglige og sociale leder- og medarbejdernetværk (fx via erfaringsudveksling).

Blended HR

I slutningen af 90'erne var der en tendens til at se intra- og især internet som en *erstatning* for fysiske og menneskelige relationer. Denne misforståelse har nu ændret sig til en forståelse af, at virksomhedens digitale og ikke-digitale processer fungerer *i samspil med* hinanden. Et godt eksempel på dette er

bevægelsen fra fokus på (ren) e-learning til begrebet 'blended learning' som dækker både digitale og ikke-digitale læringsprocesser.

Men selv om de digitale potentialer er blevet overvurderet på kort sigt, så er det tydeligt – især på længere sigt - at en velfungerende HR-portal ikke blot kan *understøtte* men i høj grad også *forandre* virksomhedens HR-processer.

Giver værdi til virksomheden og til virksomhedsportalen

En velfungerende HR-portal giver forretningsmæssig værdi både direkte og indirekte:

- Direkte ved at understøtter virksomhedens HR-processer.
- Indirekte ved at styrke og øge værdien af virksomhedsportalen.

Der er typisk mest fokus på den første vinkel: At udnytte den øgede tilgængelighed til at forbedre og effektivisere HR-processer, og dermed understøtte virksomhedens forretningsmæssige mål bedre end hidtil.

Den anden vinkel er dog også vigtig, idet mange virksomheder har store vanskeligheder med at tiltrække brugere til virksomhedsportalen. Her kan HR-portalen fungere som 'fluepapir': Dels ved at indeholde socialt og personale-relateret information (om personalegoder, nyt om kollegerne etc.), dels ved at lette nogle af medarbejdernes dagligdags rutiner (opslag i telefonbog, tidsregistrering etc.).

Ved at tiltrække og vænne medarbejdere og ledere til virksomhedsportalen, styrker HR-indholdet således portalen som et fælles arbejdsredskab, der (også) kan understøtte andre processer end de HR-relaterede. For regelmæssige og kompetente portal-brugere er en forudsætning for overhovedet at udnytte portalens forretningsmæssige potentialer.

HR-portalen som business case

Der er stor interesse for at 'oversætte' virksomhedsportalen – og HR-portalen – til en (overbevisende) business case. Denne interesse skyldes et naturligt behov for at se investering i portalen i relation til det forretningsmæssige udbytte. Det er dog vanskeligt at gøre portalen til én (enkelt) business case. Det skyldes primært at HR-portalen kan bestå af meget forskelligt indhold og funktionalitet, som snarere kan ses som selvstændige business cases. Desuden er HR-portalen netop en blanding af kommunikationskanal, arbejdsredskab, videnstyringsværktøj og organisatorisk 'forandringsagent'. Business casen skal derfor favne meget forskellige former for forretningsmæssigt udbytte: Lige fra effektivisering og rationalisering af HR-arbejdsgange til udvikling og fastholdelse af en attraktiv og videndelende virksomhedskultur. Mens de hårde mål giver effekt direkte på bundlinjen, så kræver de bløde mål en vis bearbejdning, før de kan oversættes til kroner og ører. Det skyldes bl.a. at de ofte skal ses i et mere langsigtet perspektiv.

Samtidig er det vigtigt at business casen tager udgangspunkt i den konkrete virksomhed - dels fordi 'den overbevisende business case' forstås forskellig fra virksomhed til virksomhed, dels fordi udgangspunktet og forudsætningerne for at etablere og udnytte HR-portalen er forskellig fra virksomhed til virksomhed.

2) Kend dit udgangspunkt

En HR-portal eksisterer ikke 'i sig selv', men hænger uløseligt sammen med virksomhedens aktuelle, forretningsmæssige behov, HR-organisationens ressourcer og kompetencer samt den eksisterende virksomhedsportal.

De forretningsmæssige behov

Vægtningen af hårde og bløde, kort- og langsigtede mål er meget forskelligt fra branche til branche og fra virksomhed til virksomhed. Desuden vil der i opgangstider typisk være større forståelse for betydningen af bløde og langsigtede mål, mens der i nedgangstider primært fokuseres på kortsigtede, hårde mål.

En velfungerende HR-portal bør altid understøtte både hårde og bløde mål. Udfordringen er at kunne justere fokus – og dokumentere forretningsmæssig effekt – i forhold til virksomhedens aktuelle udfordringer: Når der er fokus på bundlinjen, så bør man især prioritere mulighederne for via en effektiv selvbetjenings HR-portal at spare tid for både personaleansvarlige, ledere og medarbejdere, når der er fokus på behovet for en videndelende og attraktiv virksomhedskultur, skal man især udnytte portalen til at styrke medarbejdertilfredshed og videndeling.

Den eksisterende HR-organisering

HR-arbejdet er organiseret og prioriteret meget forskelligt i danske virksomheder og er ofte et resultat af den pågældende virksomhedskultur, virksomhedsstrategiske hensyn og organisatorisk knopskydning. Det giver sig bl.a. udtryk i et mere eller mindre funktionsopsplittet ansvar (fx mellem personaleadministration og kompetenceudvikling), mere eller mindre centralisering eller decentralisering af arbejdsopgaverne samt mere eller mindre brug af eksterne ressourcer.

En velfungerende HR-portal er ikke afhængig af en bestemt måde at organisere HR-arbejdet på. Det skyldes bl.a. at en velfungerende HR-portal i høj grad kan være med til at ophæve eller overskride en fysisk opsplitning af HR-funktionerne, idet den (virtuelt) kan samle informationer og redskaber fra forskellige afdelinger og aktører .

En velfungerende HR-portal er dog i høj grad afhængig af at initiativet og ansvaret er *koordineret* mellem alle HR-aktører. Ellers vil det typisk resultere i en række opsplittede og ukoordinerede HR-elementer spredt rundt på flere konkurrerende HR-portaler. Til gengæld er placeringen af det overordnede ansvar for HR-portalene mindre vigtigt. Det er dog vigtigt, at den pågældende afdeling / enhed / person har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer i forhold til koordinering af den forretningsmæssige, organisatoriske og tekniske udfordring, som HR-portalene er.

Den eksisterende virksomhedsportal

Der er meget stor forskel på virksomhedernes erfaringer med intranet og virksomhedsportaler. Mens nogle virksomheder fik deres første fælles intranet for over 10 år siden, er andre endnu ikke kommet i gang. Der er således ikke to intranet der er ens mht. indhold og funktionalitet, hvem der bruger intranettet til hvad og hvor meget, hvem der har haft og har det forretningsmæssige ansvar og hvad det forretningsmæssige udbytte er. Det er denne mangfoldighed, HR-portalene vokser ud af og sammen med.

Hvis virksomheden ikke allerede har et intranet eller virksomhedsportal, så skal det overvejes om HR-portalene skal være spydspids / pilotprojekt for en fremtidig virksomhedsportal, om der først skal sættes på andre (pilot)initiativer eller om der skal planlægges en samlet udvikling og implementering, hvoraf HR-portalene er en integreret del. Et vellykket første forsøg med en virksomhedsportal er - i endnu højere grad end HR-portalene i sig selv - afhængig af bevidst koordinering mellem virksomhedens forskellige portalaktører og de forskellige former for indhold og funktionalitet.

Hvis virksomheden allerede har et intranet, så er situationen ofte langt mere kompleks. Forudsætningerne for HR-portalene er således helt forskellig afhængig af om virksomheden allerede har en dynamisk, velfungerende og bredt forankret virksomhedsportal, om afgrænsede dele af organisationen har 'sat sig' på portalen, om portalen er sandet til eller om den har udviklet sig til et uoverskueligt og anarkistisk medie. Jeg vil ikke komme nærmere ind på de forskellige strategier og muligheder under de forskellige forudsætninger, men blot pege på det generelle behov for at kende forhistorien, starte dér hvor virksomhedsportalene er og tilføre den rigtige nye energi og retning til gavn for såvel virksomhedsportal, HR og virksomhed. Også her er alliancer vigtigt - både i form af samarbejde med nuværende og involvering af nye intranet-aktører.

3) Fokus på brugerne

Tiltrækning og fastholdelse af brugere er en forudsætning for, at HR-portalene kan understøtte virksomhedens forretningsmæssige mål. Uden brugere, ingen HR-portal. Det er dog vigtigt ikke at se mange daglige portal-brugere som et mål i sig selv, men kun som et middel til at opnå nogle forretningsmæssige fordele. Det er derfor især et spørgsmål at få lokket *de rigtige* brugere til at bruge portalen til *det rigtige*.

Interne brugere

Den helt store forskel mellem interne og eksterne portaler (intra- og internet) er afgrænsning af brugerne. For den interne HR-portal er alle brugerne medarbejdere, der har et – mere eller mindre – fælles og formuleret mål, som de arbejder på at opnå i en – mere eller mindre – fælles organisation.

Det betyder, at det er relativt enkelt at udvælge det HR-indhold, der er mest relevant for brugerne. Det forudsætter blot at man *involverer* brugerne i udvikling af HR-portalene samt at man er god til – i fællesskab – at lokalisere de HR-processer, hvor portalene for alvor kan gøre en forskel i forhold til eksisterende arbejds- og kommunikationsgange.

Fordele for både modtager og leverandør

Når man taler om brugere af HR-portalen er det vigtigt at skelne mellem (indholds)modtagere og (indholds)leverandører.

Langt de fleste HR-portaler (og virksomhedsportaler generelt) lider under den svaghed, at de ikke i tilstrækkeligt grad har haft fokus på modtageren. I stedet har mere eller mindre tilfældige (leverandør)ildsjæle fået lov til at bestemme indholdet og opbygningen af portalen. I værste fald betyder det, at indholdet ikke er relevant for modtageren. I bedste fald at brugerne (blot) har vanskeligt ved at finde, forstå og bruge indholdet. Resultatet er under alle omstændigheder en HR-portal, der ikke hjælper modtageren og derfor heller ikke hjælper eller aflaster leverandøren af indhold.

Løsningen er ikke at glemme leverandøren, men at sikre portal-fordele for *både modtager og leverandør*: Både sikre at det er lettere og hurtigere at bruge portalen som modtager, og samtidigt sikre at det er lettere og hurtigere at bruge portalen som leverandør. Og vel at mærke gøre det på en måde, så udbud og efterspørgsel af indhold matcher hinanden.

Her kan det være en hjælp at prioritere, så man starter HR-portalen der, hvor det er lettest at skabe en win-win situation for udvalgte modtagere og leverandører af HR-indhold.

Brugervenlighed og brugsværdi

Der er meget fokus på begrebet *brugervenlighed*, som bl.a. er møntet på nogle af de nævnte problemer med for stærk leverandørstyring (afsenderorientering). Ofte bliver brugervenlighed dog reduceret til alene at handle om at skabe en mere modtagerorienteret og 'intuitiv' opbygning og navigation, mens der fokuseres meget lidt på *brugsværdien*. Det skyldes at diskussionen om brugervenlighed oprindeligt stammer fra internettet, hvor indholdsudbydere står i kø med meget sammenlignelige ydelser. Det betyder, at en god brugervenlighed er nødvendig for at undgå, at brugeren klikker over til en anden, konkurrerende indholdsudbyder.

Da den interne HR-portal kan trække på og udnytte virksomhedens eksklusive og målrettede (HR)ressourcer og –viden, har den særlige forudsætninger for at kunne tilbyde brugerne en *unik brugsværdi*. Den interne HR-portal konkurrerer således ikke med andre portaler, men med skriftlig kommunikation, andre IT-værktøjer eller en (telefon)snak med en kollega. Derfor er brugervenligheden stadigvæk vigtigt, men det er vigtigere at udnytte HR-portalens muligheder for at blive et unikt og effektivt kommunikations- og arbejdsredskab for virksomhedens medarbejdere.

Endeligt skal man ikke glemme, at god brugervenlighed også betyder (potentielt) mere brugsværdi, idet de 15 minutter, man spilder på at lede (forgæves) efter indhold på portalen, kan bruges til andre mere produktive gøremål.

Det nødvendige incitament

Det bedste incitament for at skabe aktivt portal-brug er, at der er en umiddelbar fordel – både for modtager og for leverandør. I de tilfælde hvor modtager eller leverandør – af den ene eller anden grund – ikke opnår konkrete her-og-nu fordele ved at bruge portalen, er det nødvendigt at skabe en (alternativ) incitamentsstruktur, som sikrer at udbud og efterspørgsel mødes på portalen. Også her har den interne portal en fordel i forhold til eksterne portaler, idet man kan bruge hele den arbejdsorganisatoriske palet, der spænder fra økonomisk og karrieremæssig anerkendelse og motivation (gulerod) til formulering af politikker og konkrete krav (pisk). Danske virksomheder er dog stadig meget tilbageholdne med at etablere en mere målrettet og formel praksis på området. Det skyldes i høj grad at det langt fra (endnu) er blevet en integreret del af ledelsens opgaver at formulere og sikre en sådan incitamentsstruktur.

4) Vejen til HR-indhold

Der er meget stor variation i den måde danske virksomheder vælger at gøre HR-indholdet tilgængeligt via portalen. Det skyldes til dels tilfældigheder og manglende kendskab til andres løsninger, men også meget forskellige forudsætninger og behov i virksomhederne.

Nedenfor skitserer jeg en række generelle 'best practice', der dog altid skal vurderes og oversættes i forhold til den konkrete virksomhed. Desuden beskriver jeg den store mangfoldighed og de mange valgmuligheder der er, når man skal tilrettelægge HR-portalens indhold. En mangfoldighed der på mange måder er central i hele den måde, hvorpå indhold bliver gjort tilgængeligt via portalen.

Indledningsvis beskriver jeg grundprincipperne for, hvordan indhold bliver gjort tilgængeligt via portalen.

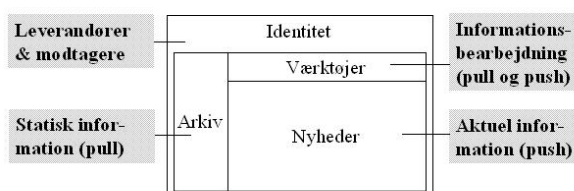
Pull og push på portalen

Grundlæggende fungerer portalen via tre forskellige funktioner:

1. Arkiv, hvor brugerne selv henter information (pull)
2. Nyheder, hvor aktuel information bliver præsenteret for brugeren (push)
3. Værktøjer, hvor brugeren kan finde og bearbejde information via portalen (kombination af pull og push)

Typiske eksempler på HR-indhold er personalehåndbogen (1), nyheder om nyansatte (2) og tidsregistrering (3).

Opbygning af portalen



© Intracom Consult

Det fjerde element 'identitet' beskriver hvem der har mulighed for at se og levere indholdet. Grundlæggende handler det om afgrænsning af portalen til virksomhedens medarbejdere, men det kan også dække over forskellige former for begrænsninger i hvem der må vedligeholde indhold og hvilke medarbejdere der har adgang til det pågældende indhold – enten fordi de generelt ikke har adgang til intranettet eller fordi indholdet kun er tilgængeligt for udvalgte medarbejdere.

En grundlæggende best practice – uanset om det gælder virksomhedsportal eller HR-portal - er at bruge alle portalens virkemidler og sikre samspil mellem dem. En god HR-portal er således et resultat af et godt samspil mellem et velfungerende HR-arkiv, velfungerende HR-nyheder og velfungerende HR-værktøjer. En nyhed om en organisationsændring kan således henvise til et opdateret organisationsdiagram. ligesom det kan gøres muligt at søge efter tidligere nyheder om emnet.

Mange veje til det samme HR-indhold

Jeg har i starten af denne guide beskrevet HR-portalens både som en samlet indgang til alt HR-indhold og som summen af alt HR-indhold på intranettet. Denne lidt brede definition beskriver netop styrken – men også en af udfordringerne – ved HR-portalens: At (adgangen til) HR-indhold kan være både samlet og spredt på samme tid. Det skyldes den grundlæggende mulighed for at lave *hyperlink* til og mellem alt indhold (et hyperlink skal opfattes som en virtuel henvisning, hvor du med et enkelt klik kan hente eller 'komme over til' det pågældende indhold).

Disse mange veje er en meget stor fordel for brugeren, for nogle gange ved hun godt, at hun går efter HR-indhold, andre gange bliver hun gjort opmærksom på relevant HR-indhold, når hun arbejder på forskellige dele af portalen eller blot besøger forsiden og andre gange igen er hun måske slet ikke opmærksom på, at en given information (af andre) er defineret som HR-information.

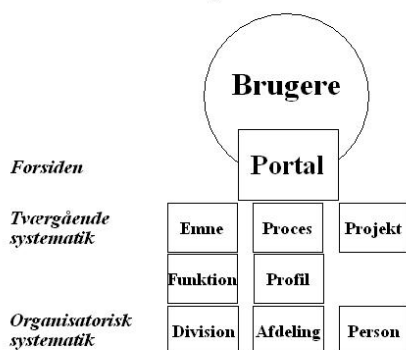
Der er således vigtigt at der er *mange veje til HR-indholdet*, men lige så vigtigt, at *vejene fører samme sted hen*. Der må således ikke være forskelligt, konkurrerende indhold, der (foregiver) at dække det samme. Det er netop en af de store problemer med et afsenderorienteret intranet, hvor brugeren ofte finder forskelligt (ukoordineret) HR-indhold hos forskellige indholdsleverandører. Et eksempel på dette er medarbejderdata, som ofte er spredt rundt på både digitale og ikke-digitale medier: Fælles og lokale telefonbøger, Outlook-kartoteker, personalesystemer, receptionslistor etc. Her er der godt nok mange veje, men det er til meget forskelligt udgaver af det samme indhold, det kræver mange ressourcer at vedligeholde for de forskellige indholdsleverandører, og brugeren (modtageren) kan have meget

vanskeligt ved overhovedet at finde eller blot vurdere hvilken information der er mest opdateret eller relevant.

Forskellige typer af indgange

Nedenfor er gengivet nogle af de forskellige former for organisatorisk og tværgående systematisering af HR-indholdet, jeg ser på danske virksomhedsportaler.

Tværgående og organisatorisk systematik



© Intracom Consult

Udgangspunktet for HR-portalen er ofte en rent organisatorisk systematik, hvor alt HR-indhold er placeret på – og kun kan findes via - personaleafdelingens sider på intranettet. Denne meget typiske 'leverandør-vinkel' er generel uhensigtsmæssig for modtageren – især hvis der er forskellige afdelinger, der er ansvarlig for forskellige dele af virksomhedens HR. Det skyldes dels at det kan være svært at gætte på, hvem der er ansvarlig for det pågældende HR-indhold, dels at brugerne har meget forskellige behov, og derfor vil have brug for forskellige typer af information og forskellige former for bearbejdning / målretning.

Den traditionelle erstatning eller supplement for denne organisatoriske systematik er at etablere en 'emne-portal' (typisk placeret på niveau 2), hvor alt personalerelateret indhold samles. Det er denne emne-portal, der oftest beskrives som HR-portalen. En 'ren' emneportal vil således gøre det lettere for den enkelte modtager at finde frem til HR-indholdet, men det vil ikke umiddelbart gøre det mere målrettet til brugernes forskellige behov.

Der er derfor kommet større og større forståelse for betydningen af at synliggøre HR-indhold også på forsiden (niveau 1), ligesom flere og flere giver adgang til HR-indhold via andre former for systematik, der netop gør det relevante HR-indhold tilgængeligt på en måde og i en form, som modtageren har brug for.

HR på forsiden af virksomhedsportalen

Der er stor forskel på, hvor meget HR-indhold, der er på forsiderne af danske virksomhedsportaler. Generelt er forsiden dog især præget af virksomhedens kommunikations- og IT-ansvarlige. Det skyldes primært at disse afdelinger allerede tidligt har fået / har taget det overordnede ansvar for intranettet – og dermed for forsiden. Desuden er mange HR- og personaleansvarlige generelt tilbageholdne mht. at markedsføre 'sine' ydelser og kompetencer.

Som virksomhedsportalen gradvis bliver en mere og mere central og integreret del af virksomhedens interne kommunikation og samarbejde, bliver det dog klart for flere og flere HR-ansvarlige, at det er vigtigt at være synlig på forsiden: Både fordi en masse HR-indhold er relevant for alle medarbejdere og fordi det er kan synliggøre HR-afdelingen for hele virksomheden.

Behovet for synlighed kan være særlig vigtig i afgrænsede situationer – fx i forbindelse med den årlige MUS eller ferieansøgning – eller i forbindelse med akut krise-kommunikation – fx personalereduktion.

Emne-portaler

Langt de fleste HR-portaler er emne-portaler, som ligger på niveau 2. HR-portalen er typisk opdelt i forskellige underemner, hvor de overordnede ofte er "Personaleadministration" og "Kompetenceudvikling & uddannelse". Men der er (næsten) lige så mange variationer som der er virksomheder (og HR-afdelinger).

Uanset hvor gennemarbejdet og 'kendt' den overordnede opdeling er, kan det anbefales at supplere med et generelt HR-index, som samler stikord fra alt HR-indhold i en alfabetisk liste. En sådan liste vil typisk også kunne indeholde flere ord for det samme indhold – endnu engang for at give modtagerne flere indgange til (samme) indhold.

Proces-portaler

En del virksomheder udnytter muligheden for at systematisere indhold i forhold til en række forretningsprocesser. Systematikken understøttes ofte via forskellige former for modeller, der viser de forskellige faser eller dele af processen - fx fra rekruttering, ansættelse, kompetenceudvikling, intern jobskifte og fratrædelse.

Fordelen er dels at indholdet bliver knyttet til virksomhedens konkrete HR-arbejdsprocesser, dels at man ved en grafisk illustration kan hjælpe brugeren med at huske og forstå alle trin eller faser i en given aktivitet.

Projekt-portaler

En stigende del af virksomhedernes udviklingsaktiviteter foregår i tværgående projekter. Det gælder også udviklingsprojekter inden for HR. Her kan en HR-projektportal samle og synliggøre et aktuelt udviklingsprojekt på tværs af virksomheden – eventuelt i en afgrænset tidsperiode.

Projekt-portaler kan også være relevante i forbindelse med fx personalereduktion og nedskæringer eller andre former for organisatoriske omstruktureringer, hvor særlige grupper af medarbejdere har et særligt behov for HR-information.

I forbindelse med andre projektportaler kan det evt. være relevant at synliggøre særlige kurser eller andet HR-indhold, som er særligt relevant i forbindelse med det pågældende projekt eller de pågældende projekt-medarbejdere.

Funktions-portaler

Mange virksomheder er begyndt at etablere HR-portaler for afgrænsede personalefunktioner – i første omgang ofte i form af en lederportal, som samler relevante ledelsesinformationer og –værktøjer ét sted. Begrundelsen for at målrette en portal til denne gruppe, er dels deres generelle strategiske betydning for virksomheden, dels at de ofte er væk fra deres skrivebord (PC), og derfor i særlig grad har brug for hurtig og relevant information.

En anden central funktions-portal er målrettet personaleadministrative medarbejdere, som har brug for nogle af de samme informationer og værktøjer som lederne, men som ofte vil have brug for adgang til en række supplerende, tværgående HR-ressourcer.

Et centralt element i alle former for funktionsportaler er behovet for – og muligheden for – at synliggøre deltagerne og dermed styrke erfaringsudvekslingen og netværket mellem de pågældende deltagere. Det kan især være en fordel hvis de pågældende medarbejdere er spredt geografisk, fx udstationerede medarbejdere.

Især i forbindelse med funktions-portaler dukker spørgsmålet op, om adgangen skal være åben for alle eller afgrænset til den pågældende gruppe. De fleste lederportaler er således forbeholdent ledere, men der er stigende forståelse for fordelene ved at begrænse omfanget af fortrolige fora – også når det gælder ledere.

Profil-portaler

Begrebet 'profil' dækker over mange forskellige parametre, men et godt eksempel i relation til HR er 'ny medarbejder': En medarbejdergruppe, som har et særligt (stort) behov for information om virksomheden – herunder dens HR-procedurer og –politikker. Samtidigt er der store fordele ved at denne medarbejdergruppe hurtigt kender virksomheden – dels fordi det er med til at skabe en god motivation og medarbejdertilfredshed fra starten, dels fordi det sikrer at de hurtigere bliver produktive for virksomheden.

Divisions-portaler

Divisions-portaler dækker alle former for overordnet organisatorisk divisionalisering: Divisioner, forretningsenheder, forvaltninger etc. Divisions-portaler er naturligvis kun relevant i det omfang at virksomheden har det pågældende organisatoriske niveau og i det omfang at der er særligt HR-forhold eller –behov i den pågældende division.

Det er ofte her, at man stadig støder på en (uhensigtsmæssig) leverandør-struktur, idet indholdet mange steder ikke er HR-indhold *for* den pågældende område, men indhold *fra* det pågældende områdes

personalefunktion. Det vil derfor ofte være nødvendigt for de pågældende medarbejdere at supplere den 'lokale' HR-information med HR-information fra en overordnet HR-afdeling.

I internationale virksomheder vil dette niveau ofte være kendetegnende ved et særligt sprog, hvilket også er med til at afgrænse – og nødvendiggøre – en sådan indgang til HR-indhold.

Afdelings-portaler

Det er sjældent at der er særlige personaleforhold for de enkelte afdelinger. Det er derfor især HR- eller personaleafdelingens 'egen' portal, der er relevant i forbindelse med HR-portaler. For selv om de fleste virksomheder er gået bort fra personaleafdelingen som primære indgang til HR-indhold, så er der ingen grund til ikke at beholde afdelings-portalen som en mulig vej til HR-indhold. Her bør det bl.a. være muligt at finde en oversigt over afdelingens arbejdsopgaver og medarbejderne, hvilket kan være en udmærket indgang til HR-indhold.

Person-portaler

Den mindste organisatoriske enhed i virksomheden er den enkelte medarbejder. I sin primitive version indeholder person-portalen blot et navn og et telefonnummer, men mange virksomheder er langt med at supplere disse informationer med forskellige former for cv, der indeholder uddannelse, erfaringer, nuværende projekter, interesser etc. Dette er naturligvis også en vigtig indgang til medarbejdernes kompetencer.

Mange virksomheder benytter desuden muligheden for at gøre person-portalen til medarbejdernes indgang til sine egne HR-informationer. Dette forudsætter naturligvis personalisering.

Åbne og lukkede portaler

Diskussionen om lukkede og åbne fora er en grundlæggende diskussion for alle virksomhedsportaler. En diskussion som i forbindelse med HR-portalen især drejer sig om hvorvidt målrettede portaler for ledere og HR-medarbejdere skal være lukkede eller åbne for alle.

Grundlæggende handler diskussionen om skismaet mellem fortrolighed som en forudsætning for (ærlig) videndeling kontra ønsket om netop at udbrede viden til så mange som muligt. Selv om der er mange forskellige måder at tackle disse to modsatrettede behov på – hvilket skyldes grundlæggende forskelle i virksomheds- og videndelingskultur - så er der en tydelig tendens i retning af at lade mere og mere indhold være åbent tilgængelig for flere og flere – i første omgang i form af at læse / se de pågældende informationer. Der er således også eksempler på at (offentlige) virksomheder gør deres lederportal frit tilgængelig via internettet – dels for at markere en generel åbenhedspolitik, dels for at synliggøre sin personalepolitik for nye, potentielle ledere.

Diskussionen om åben- og lukkethed har dog en særlig HR-vinkel, idet HR-portalen også kan gives adgang til fortrolige medarbejderinformationer, som tidligere var 'gemt' i særlige personalesystemer, som kun personaleafdelingen havde adgang til. Her er tendensen helt tydeligt, at den øgede (tekniske) tilgængelighed alene bliver brugt til at gøre disse informationer direkte tilgængelige for den pågældende medarbejder samt vedkommendes chef. Hvilket dels er med til at styrke brugsværdien af HR-portalen – foruden at det kan være med til at forenkle opdatering og forbedre datakvaliteten markant.

Den personaliserede HR-portal

De forskellige former for HR-portaler betyder at HR-indhold kan gøres tilgængelig dér hvor brugeren er. Men det er stadig ikke optimalt målrettet den enkelte bruger, fordi vedkommende ofte vil have forskellige roller og behov i løbet af dagen eller ugen. Og selv om vedkommende kan vælge mellem en generel HR-portal og en række mere målrettede HR-portaler – som alle giver adgang til det samme HR-indhold – så vil det ofte være vanskeligt at samle og synliggøre lige præcis det vigtigste indhold for den enkelte bruger – eller brugergruppe – på en og samme brugerflade. Det giver muligheden for *personalisering* nogle løsninger på.

Personalisering handler grundlæggende om at den enkelte bruger 'genkendes' af systemet, og adgangen til indholdet derfor kan målrettes vedkommende. Et element i personaliseringen er således at kunne begrænse adgangen til indhold til nogle særlige brugere eller brugergrupper (analogt afsnittet om åbne og lukkede fora). Personalisering handler dog også om at den enkelte bruger kan få præsenteret indholdet på en særlig måde, så det mest relevante præsenteres forrest / øverst. Personalisering er derfor ofte centreret om forsiden, men kan i princippet bruges hele vejen 'ned' i intranettet.

En personaliseret forside kan således give brugeren mulighed for alene at få relevante HR-nyheder, have let adgang til netop de HR-værktøjer, som vedkommende bruger mest og til at holde øje med hvornår særligt relevant HR-indhold opdateres – uden at skulle 'lede rundt' på de forskellige dele af virksomheds-

eller HR-portalen. Det er dog vigtigt at se personalisering som et *supplement* til de øvrige indgange, blandt andet fordi det stiller store krav til både leverandører og modtagere at skabe og fastholde en hensigtsmæssig form for personalisering.

5) Det rigtige HR-indhold

Det er altid vanskeligt at tale om ”rigtigt indhold” på en virksomhedsportal – også når det gælder HR. Vurderingen af rigtig eller forkert afhænger i høj grad af de konkrete brugere, af virksomhedens forretningsmæssige (HR)udfordringer og mål og af virksomhedens allerede høstede erfaringer med en virksomheds- eller HR-portal.

Dette kapitel skal derfor tages som inspiration over de muligheder og erfaringer, som andre virksomheder har gjort sig på området, men skal *altid* oversættes og forholdes til din virksomhed og jeres brugere. For målet er ikke at skabe en HR-portal men *jeres* HR-portal.

Nedenfor beskrives nogle af de mest typiske former for HR-indhold på danske virksomhedsportaler.

Telefonbogen

Det er ikke alle steder, at telefonbogen opfattes som HR-indhold, men det er i høj grad et effektivt værktøj til at understøtte kollega-kontakten i virksomheden, også selv om den ’blot’ indeholder navn og telefonnummer.

Hvis det desuden – med HR-afdelingens hjælp - udvides til også at indeholde arbejdsopgaver og ansvarsområder, organisatorisk placering, tidligere erfaringer og uddannelse etc., udvikler det sig hurtigt til et meget effektivt og populært kompetence- og videnværktøj. Det er således med til at styrke medarbejdernes muligheder for at synliggøre egen viden og finde ny viden blandt sine kolleger, samtidig med at det kan lette og effektivisere opdateringen af indholdet – bl.a. ved at uddelegere ansvar for opdatering til medarbejderne selv. En række virksomheder udnytter desuden muligheden for at knytte medarbejderinformationerne i telefonbogen med et interaktivt organisationsdiagram, hvor man kan bevæge sig rundt mellem organisation og medarbejdere – herunder se den geografiske placering.

På langt de fleste virksomhedsportaler er telefonbogen placeret på forsiden – ofte med et søgefelt, hvor man direkte kan indtaste navn.

Personalehåndbogen

Det mest populære indhold på HR-portalene er personalehåndbogen. Mange steder starter den som en 1-til-1 konvertering af papirudgaven (hvor den oprindelige opbygning er bibeholdt), men ofte vil den efterfølgende blive ’brudt ned’ i mere afgrænsede informationsenheder, som kan gøres tilgængelige hver for sig – bl.a. fra forskellige steder på portalen.

De primære fordele er den øgede tilgængelighed, som bl.a. er en fordel for geografisk spredte virksomheder eller for medarbejdergrupper, der arbejder på andre tidspunkter end personaleafdelingen. Samtidigt er det lettere og billigere at opdatere den digitale personalehåndbog, hvilket især for større og geografisk spredte virksomheder både kan betyde store tids- og ressourcebesparelser og samtidigt sikre en bedre opdatering.

Det er ofte i forbindelse med digitalisering af personalehåndbogen, at HR-portalene bliver en god og synlig business case. Det skyldes at det er forholdsvist enkelt at beregne før-og-efter udgifter og tidsforbrug og forholde det til før-og-efter kvaliteten af personalehåndbogen.

HR-nyheder

HR-nyheder omfatter en lang række emner, lige fra nye medarbejdere, ledige stillinger, aktuelle kurser og uddannelses tilbud til jubilæer, fødselsdage og sociale arrangementer. En række af disse nyheder giver mulighed for at synliggøre vigtige strategiske og værdimæssige forhold, herunder synliggøre interne jobskift (som viser muligheden for at gøre karriere internt i virksomheden), uddybe en ny medarbejders profil (for at fremhæve de nye kompetencer, som virksomheden erhverver), fremhæve virksomhedens sociale ansvarlighed etc.

Det er tydeligt at flere og flere virksomheder – og HR-ansvarlige – bliver opmærksom på muligheden for at bruge virksomhedsportalens forsider som et samlet HR-nyhedsmedie. I det omfang det er muligt at personalisere indholdet er der også mulighed for at publicere lokale HR-nyheder eller HR-nyheder for afgrænsede medarbejdergrupper. Nogle virksomheder vælger også at lade eksterne HR-nyheder være en del af den interne HR-portal, dog oftest kun for HR-medarbejdere.

Især i forbindelse med forandringsprojekter eller krisekommunikation kan virksomhedsportalen vise sig som et uovertruffet og effektivt nyhedsmedie. Det skyldes dels at det er så hurtigt at publicere, dels at der kan henvises til supplerende materiale: Statistisk materiale, kontaktpersoner, tidsplan og tidligere forløb etc. I de tilfælde hvor det er muligt at forudse den pågældende situation kan en sådan portal planlægges og implementeres på forhånd.

Den løbende HR-indberetning

Det er langt fra alle virksomheder, der har integreret daglige personaleadministrative systemer og rutiner med intranettet, men de steder det er sket, bliver det fremhævet som en af de primære grunde for mange medarbejderne til dagligt at bruge portalen. Det gælder fx den daglige tidsregistrering, men også rejseafregning, kursusansøgning etc. HR-selvbetjening er en fordel ikke alene for leverandøren (medarbejderen), som hurtigt kan indtaste de nødvendige oplysninger, men også for modtageren, som får hurtigere, men ofte også bedre og mere direkte anvendelige data. Her er det vigtigt at se modtageren ikke alene som den administrative HR-medarbejder, men også den pågældendes chef og i sidste instans også medarbejderen selv, som selv kan holde øje med informationerne. Samtidigt sparer det virksomheden for en række ressourcekrævende omveje og genindtastninger af de samme data.

Det er særligt interessant, at det er den typiske modtager (den almindelige medarbejder), der kan blive leverandør af indhold. Dermed fungerer den løbende HR-indberetning også som en uddannelse og tilvænnning til et mere aktivt brug af intranettet. Det skal dog understreges, at en del virksomheder i første omgang vælger alene at lade lokale personaleansvarlige og HR-medarbejdere stå for indtastning. Men også her betyder det mere effektiv og bedre HR-information.

Periodiske HR-opgaver

Mange HR-opgaver veksler med året: Lige fra medarbejderudviklingssamtaler, ferieansøgning, kursusplanlægning, budgetlægning etc. Her giver HR-portalens mulighed for at effektivisere og forbedre en række af de tilbagevendende processer, blandt andet ved at give adgang til og genbruge data og viden fra tidligere år. Samtidigt er det muligt allerede tidligt at informere de relevante medarbejdergrupper om de kommende aktiviteter, så de ikke 'overrasker' og forstyrrer de daglige arbejder. Dette kan enten ske i form af 'almindelige' HR-nyheder eller ved at operere med særlige banner-annoncer, som synliggør den pågældende aktivitet igennem den aktuelle periode.

Andre HR-værktøjer

Udover de nævnte typer af HR-indhold er der stor variation over især hvilke andre HR-værktøjer, der stilles til rådighed på danske HR-portaler: Det kan være forskellige former for e-learning- eller introduktionsprogrammer, kompetenceregistrering, dialogfora, medarbejderundersøgelser, HR-helpdesk, støtteværktøjer til særlige HR-processer etc.

6) Måling af effekten

Der er endnu kun begrænsede erfaringer med at måle på – og dermed dokumentere en forretningsmæssig effekt – af HR-portaler i danske virksomheder. Det skyldes først og fremmest at der mange steder har manglet – og fortsat mangler - en konkret og målbar målsætning for HR-portalens. Det skal dog siges, at dette er generelt for virksomhedsportaler i mange danske virksomheder.

En af grundene til dette er at HR- og virksomhedsportaler har været – og i et vist omfang stadig er – ukendt land, som udviklede sig løbende som man opdagede mediet og mulighederne at kende. Målet udvikler sig så at sige undervejs. Samtidigt er HR-portalens et så sammensat og komplekst medie, at det kan være vanskeligt at opstille nogle enkle og målbare parametre og succeskriterier.

Vejen til bedre måling går derfor over en opdeling – både af HR-portalens og de niveauer, der måles på.

Opdel HR-portalens i afgrænsede business cases

Grunden til, at der er så få gode erfaringer med at måle på HR- og virksomhedsportalens skyldes, at den ofte vurderes og måles på som én samlet business case. Hvis man i stedet opdeler den i flere afgrænsede business cases, er det lettere at opstille og prioritere de parametre, hvormed business casen skal måles, det gør det lettere at gennemføre en før-måling, og det gør det lettere at gennemføre målinger.

Et eksempel på en sådan afgrænset business case er digitalisering af personalehåndbogen. Her skal det dels besluttes, om målet primært er økonomisk (at spare på opdatering og vedligeholdelse) eller at øge tilgængeligheden (at styrke medarbejdernes kendskab til personaleforhold). Dernæst skal der foretages en

analyse af ressourceforbruget og kvaliteten af den ikke-digitale version, der skal analyseres på ressourceforbruget til den grundlæggende digitalisering samt løbende opdatering. Desuden skal der analyseres på, om medarbejderne reelt udnytter adgangen til den nye, digitale personalehåndbog.

Prioriteringen mellem økonomiske og ikke-økonomiske mål vil afhænge af den pågældende business case og virksomhed, men en opsplnitning vil næsten altid gøre det lettere at fastsætte mål og efterfølgende måle på dem.

Mål på forskellige niveauer

Især hvis virksomheden ikke allerede har en velfungerende virksomheds- eller HR-portal, så kan en samlet effektvurdering af en given business case godt være vanskelig. Der er ganske enkelt for lang vej fra at fx personalehåndbogen lægges på HR-portalen til at alle medarbejdere bruger den og det dermed er muligt at gå helt bort fra den trykte version. Den øgede tilgængelighed slår først forretningsmæssigt igennem efter et stykke tid.

Det er derfor vigtigt ikke alene at måle på virksomhedsniveau, men også på en række mellemliggende niveauer: Portal- og brugerniveau. Endeligt bør det (interne) virksomhedsniveau suppleres af et eksternt virksomhedsniveau.

Måling på portalniveau

Der kan og bør opstilles konkrete mål omkring mængden og kvaliteten af det HR-indhold, der gøres tilgængelig via portalen. Den konkrete udformning og vurdering af disse mål vil variere efter hvilket HR-indhold det handler om, men det kan være antal kapitler fra den eksisterende personalehåndbog, antallet af HR-nyheder, mængden af og kvaliteten af data i telefonbogen etc.

Måling på brugerniveau

Måling på brugerniveau dækker både modtager og leverandør.

Med hensyn til modtageren skal der måles på om indholdet reelt bruges, herunder om det er let at finde det i den nødvendige kvalitet. Med hensyn til leverandøren skal der måles på om det er lettere at publicere og vedligeholde indhold end tidligere, men også om det giver den forventede effekt. En konkret og målbar effekt kan fx være færre telefonopkald. Det skyldes at mange personalemedarbejdere bruger meget tid på at besvare rutinemæssige opkald omkring personaleforhold. I det omfang det lykkes at 'guide' medarbejderne over på en digital version af personalehåndbogen, vil antallet af telefonopkald kunne falde markant – og dermed tidsforbruget i personaleafdelingen.

Som en del af brugermålingen kan web-statistikken desuden indgå. Der er dog kun få virksomheder som udnytter muligheden for at analysere hvilke medarbejdere der bruger hvad på HR-portalen, hvilket begrænser brugsværdien af en sådan måling.

Det er vigtigt for en effektiv måling på brugerniveau at de pågældende brugere selv involveres i planlægning af målingen – herunder er med til at opstille relevante målekriterier og –metoder.

Måling på eksternt virksomhedsniveau

Især i forbindelse med ikke-økonomiske parametre kan det være en fordel også at definere en række eksternt rettede målepunkter. Når det fx gælder en telefonbog udbygget med kompetencer og erfaringer kan det være relevant at opstille mål omkring kvaliteten af telefonomstillinger, hvilket kan oversættes til forbedret kundeservice. Men også medarbejdernes generelt højere kendskab til personalemæssige forhold vil kunne give sig udslag i bedre eksternt kommunikation – især i forbindelse med særlige kriser.

Selv om målet er eksternt rettet kan en del af målingen eventuelt foregå gennem medarbejderne, hvor de bedes om at vurdere den eksterne effekt.

7) Opsamling: Fem skridt mod HR-portal

Der er næsten lige så mange HR-portaler som der er virksomheder - og der er endnu flere veje mod en velfungerende HR-portal. Det er derfor vigtigt at se de nedenstående fem skridt som en række generelle anbefalinger, der skal oversættes i forhold til den konkrete virksomhed. Ofte vil det således være nødvendigt at tage nogle af skridtene i flere omgange.

1) Skab en koordineret / fælles indsats

Det er vigtigt at HR-portalen bliver en koordineret indsats, om involverer alle relevante HR-aktører. Det vil sjældent være relevant eller muligt at involvere alle aktører i samme grad, men det er vigtigt at de

første skridt bliver planlagt og prioriteret i fællesskab. Mange virksomheder har oplevet store vanskeligheder med at involvere nye aktører senere i processen, når der allerede er taget en række grundlæggende diskussioner og valg for HR-portalen.

2) Saml alt HR-indhold på én HR-portal

Den første udfordring er at introducere modtager-vinklen som erstatning for en eksisterende, organisatorisk præget leverandør-vinkel. Det første skridt i den retning er at samle og give adgang til alt HR-indhold via én portal. Brugsværdien af en sådan 'ren' samling vil naturligvis afhænge meget af udgangspunktet, men det vil være et vigtigt skridt i retning af at lokalisere og samle alt relevant HR-indhold – på tværs af organisatorisk tilhørsforhold.

Hvis man har vanskeligt ved at afgrænse eller definere omfanget af HR-indhold, så kan man udmærket allerede her inddrage modtagerne ud fra en meget enkel logik: Hvis modtagerne opfatter et givet indhold som HR-indhold, så er det HR-indhold.

3) Bliv synlig på forsiden

Det næste skridt er at blive synlig på selve virksomhedsportalen. Også her er udgangspunktet meget forskelligt, men dels er forsiden uhyre vigtig – idet det er det eneste sted, man kan være sikker på at modtageren kommer – dels vil det medføre en række centrale diskussioner omkring prioritering: Hvad er (særlig) relevant for alle medarbejderne. Det er således med til at styrke og underbygge den nødvendige fokus på modtagernes behov.

4) Prioriter særlige målgrupper – og tilret målrettede HR-portaler til disse brugergrupper

Meget hurtigt vil det blive klart, at der er (meget) forskellige behov og forudsætninger blandt medarbejdere og ledere. Derfor er næste skridt at prioritere særlige mål- eller modtagergrupper, herunder tilrette særligt indhold til dem. Det kan både handle om at producere helt nyt indhold og værktøjer, men det kan også blot være en målrettet samling af eksisterende indhold.

5) Synliggør og dokumenter resultaterne løbende

På ethvert af de tidligere trin kan og bør der opstilles klare mål. Omfanget og formen for dette vil være meget forskellig fra virksomhed til virksomhed: For nogle vil det være en forudsætning for overhovedet at gå i gang med arbejdet, andre steder vil behovet for dokumentation af resultater først dukke op senere i processen. Uanset hvad bør de ansvarlige for HR-portalen være i stand til at begrunde de opstillede mål og løbende dokumentere de opnåede resultater. I det mindste for selv at kunne følge med og tilrette arbejdet i forhold til de høstede erfaringer.

God fornøjelse...

8) Yderligere litteratur

Nedenstående artikler af Mads Richard Møller har særlig fokus på HR-portaler:

- **Intranet som HR-værktøj.** Månedens artikel hos HumanConsult, september 2002. Tilgængelig via hjemmesiden www.intracom.dk -> Inspiration.
- **Intranet: Spændende HR-arbejde forude.** Artikel i Personalechefen, april 2000. Tilgængelig via hjemmesiden www.intracom.dk -> Inspiration.

Nedenstående udgivelser af Mads Richard Møller har generel fokus på virksomheds- og medarbejderportaler:

- **Behind the firewall – danske erfaringer med intranet og virksomhedsportaler.** Børsens Forlag 2002. Bogen indeholder bl.a. eksempler fra 30 danske virksomheders intranet. Hele bogen er digital tilgængeligt på www.intra2.dk. Adgang til eksempler og cases forudsætter password, hvilket dog er gratis.
- **Den effektive medarbejderportal.** Artikel i Børsens Ledelseshåndbog for Offentlig Ledelse. Udkommer foråret 2004.
- Desuden henvises til en række andre artikler, som er tilgængelige på hjemmesiden www.intracom.dk -> Inspiration.