

HR skal forankres i for

Hårde tider med øget konkurrence har medført større fokus på bundlinjen, hvor alle de overflødige lækkerier bliver skåret fra. Det gælder også for HR. Derfor er det vigtigere end nogensinde, at HR tænker forretningsorienteret

AF LOUISE KASTBERG

Fremsigten er, at human resource og forretningen smelter sammen i et perfekt partnerskab. Det er fint med frugtordninger og MUS-samtaler. Men hvis HR skal betale sig på bundlinjen og skabe værdi for virksomheden, kræver det, at man får HR og linjeledelsen til at komplementere hinanden i en fælles bestræbelse på at nå virksomhedens mål.

Det er hovedbudskabet fra HR's *grand old man* professor Dave Ulrich og rådgiver Gitte Mandrup. Hun udgiver en bog om emnet til foråret og har inviteret den amerikanske guru til Danmark for at deltage i et seminar hos Carlsberg for HR-medarbejdere fra 15 af landets store virksomheder.

»Krise, globalisering, demografi og nye sociale tendenser har gjort det mere krævende at få succes. De virksomheder, der klarer sig bedst i konkurrencen, er dem, der har adgang til kapital, innovative produkter og de dygtigste medarbejdere,« siger Dave Ulrich i et interview med Børsen.

Opbygger kapaciteter

Han understreger, at HR kan være med til at opbygge de kapaciteter i organisationen, som bidrager til at levere værdi til kunderne og investorerne. For det er nemmere for konkurrenterne at kopiere finansielle, strategiske og teknologiske differentieringsparametre end at kopiere organisations kapaciteter.

Over 100 HR-folk er samlet i Carlsbergs historiske lo-

kaler for at suge de nyeste tendenser til sig fra gurun, som i 1990'erne var frontløber for, at personale blev transformeret til HR. Fra primært at varetage administrative opgaver fik personaleafdelingerne en ny rolle, hvor den væsentligste opgave er at understøtte lederne i at opnå de forretningsmæssige mål.

Den forandring kæmper mange virksomheder stadig med at realisere. For både ledelsen og HR skal være ind-

stillet på at opbygge et solidt makkerskab.

Dave Ulrich forklarer, at HR-medarbejdere har tendens til at fokusere på HR for HR's skyld i stedet for resultaterne af deres arbejde, og hvordan de understøtter forretningen.

»Når man spørger, hvem er dine kunder, svarer HR ofte, at det er de ansatte i virksomheden. Jeg vil hævde, at HR skal være en uadvendt funktion frem for en indadvendt. Det er HR's

opgave at sørge for, at virksomheden har de medarbejdere, som skaber værdi for kunderne og investorerne,« siger han.

»Kunderne« skal altså ses i et bredere perspektiv ved at identificere både de interne og eksterne interessenter.

Hvorfor er det vigtigt, at HR bliver en mere integreret del af forretningen?

»Fordi HR skaber værdi. Men det forudsætter, at HR har en positiv indvirkning på de interessenter, aktivite-

terne er rettet mod. Når HR også fokuserer på kunderne og investorerne, bliver de en central del af virksomhedens succes,« fortæller han.

Hvad skal HR-afdelingen gøre, hvis den ønsker at være en samarbejdspartner for ledelsen?

»I over 20 år har vi forsket i, hvilke kompetencer der skal til, for at HR bliver en succes. Vi har identificeret seks kompetencer, der hjælper HR-medarbejdere til at bidrage til forretningen.«



Forretningsorienteret HR betaler sig på bundlinjen

Hvis human resource tager udgangspunkt i forretningsens behov, er der ingen tvivl om, at det betaler sig på bundlinjen. Det er der enighed om blandt de fire HR-chefer, som dagbladet Børsen har talt med ved HR-seminaret hos Carlsberg. For vejen til virksomhedens strategiske mål bliver kortere, hvis man får alle til at trække i samme retning.

»HR-medarbejdere skal være stærke forretningsfolk for at kunne levere de rigtige aktiviteter og indsats, så virksomheden bliver dygtigere til at eksekvere,« siger HR-direktør Thomas Kolber, Carlsberg Danmark A/S, og fortsætter:

»Man kan komme fra A til B på mange måder. Hvis man sikrer sig, at man får involveret, motiveret og skabt en klar retning for medarbejderne, går det meget hurtigere og tilfører værdi på bundlinjen.«

Han oplever, at der er sket en radikal ændring, hvor HR er gået fra at være et mindre »internt

socialkontor« til at være forretningspartner og en del af ledelsen.

»Det er en stor forandringsproces at flytte fokus fra medarbejderne til at drive forretning. Når Carlsberg i dag sætter nye strategiske projekter i gang, er HR en naturlig del af disse forandringer. Ledelsen ser os ikke længere som en støvet stabsfunktion. Men det stiller også krav til, at vi i HR kan tilføre de rigtige løsninger, som kan anvendes af linjeledelsen,« forklarer han.

Helene Kimø er HR-chef for Dong Energy Exploration & Production.

»Det seneste år har vi haft fokus på at gøre HR mere udadvendt og synlig i organisationen. Vi har derfor arbejdet meget med vores *mindset* i forhold til forretningsens overordnede mål og udfordringer. Lige nu er det især internationaliseringen af Dong Energy, der er på dagsordenen,« siger hun.

Samtidig handler det om at være engageret og

sidde med, hvor beslutningerne træffes. For den bedste måde, man kan lære at forstå forretningen, er ved at være en integreret del af den på alle niveauer og i tæt dialog med ledelsen. Retten til at sidde med ved bordet kræver bredere kompetencer i HR, forklarer Helene Kimø.

I Danske Bank er HR-funktionen delt op, så HR-udvikling leverer koncepter og værktøjer, og HR-service varetager de administrative opgaver. HR-partnerne i de decentrale HR-enheder har den tætte kontakt til ledelsen indenfor de forskellige forretningsområder.

HR er til for lederne

Pia Andreasen, first vice president i Group HR & Communications, fortæller, at Danske Bank arbejder med den forståelse, at HR er til for lederne, og lederne er til for medarbejderne.

»Ledelsen får en støtte, som komplementerer de kompetencer, de selv har. Vi arbejder med begrebet »en kritisk ven« i forhold til vores HR-partnere. HR skal være »en ven«, der er loyal og støttende og vil lederne det bedste, men samtidig tør stille de svære spørgsmål og vende tingene på hovedet,« siger hun.

Derfor skal HR-partnerne kende forretningsens udfordringer og have en naturlig interesse

retningen

Dave Ulrich understregede på seminariet hos Carlsberg, at HR kan være med til at opbygge de kapaciteter i organisationen, som bidrager til at levere værdi til kunderne og investorerne. Foto: Henrik Stenberg

dens økonomiske mål,« siger Dave Ulrich.

Derfor er det nødvendigt, at HR er forankret i ledelsen. »Gode HR-folk skal først og fremmest stille spørgsmål til, hvad der er de forretningsmæssige behov. Ved at se HR som en partner, der gerne vil skabe værdi for virksomheden, kan linjelederen få hjælp fra HR til at diagnosticere de kapaciteter, der kræves for at udføre strategien.«

Som en co-pilot

Det kan blandt andet omfatte kapaciteter som forandringer, talentpleje, samarbejde, innovation, service, effektivitet, ansvarlighed m.m.

»Linjelederen kan godt lede uden HR, men klarer sig langt bedre med en talentfuld HR-partner ved sin side,« siger Dave Ulrich.

Gitte Mandrup er kemiingeniør og executive-MBA og har arbejdet mange år i linjeledelse hos Novo Nordisk samt været HR-ansvarlig i Det Kongelige teater og hos TV2, før hun valgte at blive selvstændig.

Hun sammenligner en god HR-partner med en co-pilot, der sidder forrest i flyet og er med til at vise vej og træffe beslutninger. Men det er piloten, der har fat i roret. Og selvom de arbejder mod et fælles mål, er det pilotens ansvar at lande flyet.

»Der har været meget fokus på, at HR skulle ind i direktionen. Men det nytter ikke at sidde med ved bordet, hvis man kun spiller ind med MUS-samtaler og frugtordninger. Så bliver man hurtigt kylet ud, for man skal have noget at byde på. Og det kræver, at man vil

det,« siger Gitte Mandrup. En god HR-partner har forretningsmæssig forståelse og ved, hvad der holder ledere vågen om natten.

»Man skal være i stand til at spille på lederens banehalvdel og vise oprigtig interesse for forretningen. Når det sker, handler det pludselig om at nå fælles mål.«

Derfor skal HR klædes på til at klæde lederne på til at få deres medarbejdere til at præstere bedst muligt, lyder opfordringen.

louise.kastberg@borsen.dk

BørsenFakta

De seks vigtigste HR-kompetencer

- Troværdige aktivister: evnen til at opbygge tillidsrelationer og at have en holdning til, hvordan virksomheden får succes.
- Forretningsallieret: evnen til at forstå og underbygge virksomhedens succes.
- Strategi arkitekt: evnen til at hjælpe med at definere, beslutte, implementere og fremme strategisk klarhed.
- Operativ eksekutor: evnen til at få tingene gjort i HR.
- Talent manager/organisationsdesigner: evnen til at tilpasse, integrere, og innovere HR praksis.
- Forandrings- og kultursteward: evnen til at sørge for, at ændringerne sker, og at nye mønstre i kulturen opstår.

Kilde: Dave Ulrich



Det er i korte træk evnen til at opbygge tillidsrelationer, understøtte virksomhedens succes, hjælpe med at definere og implementere strategier, sørge for, at tingene bliver udført, integrere og innovere HR-praksis samt evnen til at gennemføre forandringer, så der opstår nye mønstre i organisationskulturen.

»Når HR-medarbejdere demonstrerer disse kompetencer, opfattes de som mere vellykkede af ledelsen, da de bidrager til at nå virksomhe-

i at følge med i udviklingen. Det gælder både forretning og HR, at de skal være i stand til at sige til, når der er områder, de gerne vil vide noget mere om for at kunne indgå i en dialog, forklarer Pia Andreasen.

Ifølge Lene Groth, HR-direktør i Ikea Services AB, er HR's vigtigste rolle at bidrage til koncernens vækst, og at den kan udvikle sig og ekspandere.

»Hvis vi er skarpe i forhold til at systematisere de administrative processer inden for HR, kan vi i stedet anvende flere af ledelses- og HR-ressourcerne til det forretningsmæssige.«

Ved at udvikle medarbejdernes kompetencer øges motivationen, og de bliver nemmere at fastholde.

»Dermed vil vi helt automatisk sænke omkostningerne og øge salget, hvilket afspejler sig direkte på bundlinjen. I Ikea skal HR give lederne de værktøjer, der skal til for at udvikle medarbejderne i forhold til virksomhedens værdier og mission.«

Det er at skabe en bedre hverdag for mange – hvilket både gælder medarbejderne og kunderne.

»Vi har meget fokus på mangfoldighed, og hvordan vi motiverer individet til at være hos os i mange år. På den måde kan vi også opnå, at de ansatte bliver ambassadører for virksomheden,« siger Lene Groth. Loka



Nordea

Challenging position for credit market professional

Credit trader to Group Treasury, Fixed income & FX

You will be involved in managing Nordea's investment risk and will be responsible for a separate focus area in the Fixed Income & FX section. You will focus on opportunistic position-taking in non-complex credit products primarily in European markets. You will also contribute to the management of relevant fixed-income investment and liquidity portfolios.

We deliver strong economic results with satisfied employees

Our ambition is to create a high, attractive absolute return on our investment activities. We also aim at supporting other units and management with professional input and solutions.

Independent drive to achieve results

You have some years' hands-on risk management experience from the financial sector trading credit market products – primarily corporate bonds, floating rate notes, swaps and credit default swaps – and experience with the Bloomberg system. You have a Master's degree in finance, mathematics or econometrics.

Find more information about the job on nordea.com/job. Use job-id 59922

Group Treasury manages market and liquidity risks in the Nordea Group's balance sheet. Group Treasury has around 120 employees and is active across the Nordic region and internationally.

Speed date our employees on nordea.com/job

Making it possible