

HR OG FORRETNING smelter sammen

– fremtidens HR

Fra udøvende til understøttende – transformationen videre herfra for HR går i retning af HR-partnering, hvor HR og forretning smelter sammen. Skal dette ske, kræver det en ændring i organisationen – men endnu mere væsentligt er det, at der sker en ændring i mindsettet.

Af Mette Nørlem, cand.jur., PID-Personalechefer i Danmark



>> Gitte Mandrup er uddannet kemiingeniør og executive MBA fra SIMI. Hun har mere end 20 års praktisk ledelseserfaring som linjeleder i produktion og som HR ansvarlig.



// En god HR-partner er som en co-pilot i et fly. Han sidder på forreste sæde sammen med piloten, men det er ikke ham, der har rattet. Han er med til at træffe beslutninger, det er ham, der læser kort, men selv om de arbejder mod et fælles mål, så er det i sidste ende lederen, der har ansvaret for, at der skabes succes i linjen

Gitte Mandrup

Lang tid før vi begyndte at tale om HR, dukkede personaleafdelingerne op rundt omkring i de danske virksomheder. Baggrunden for dem var, at der var en lang række basale og primært administrative opgaver omkring medarbejderne, der skulle løses. Det var opgaver som ansættelser, jura, løn, personalesager med videre, hvor det var en fordel at have medarbejdere med en systematisk tilgang og sans for detaljen.

Fra personale til HR

Ved indgangen til 90'erne kom der i danske virksomheder fokus på medarbejdernes indflydelse på produkter, resultater, kvalitet og andet, og det blev en almindelig frase at referere til medarbejderne som virksomhedens vigtigste ressource.

Med det fokus blev der pludselig brug for en anden type personaleafdeling, og med Dave Ulrich som inspirator gik mange virksomheder i gang med en transformation fra personale til HR. HR fik ny rolle og nye opgaver såsom strategi, forretningsforståelse og leadership. Mere overordnet kan man sige, at HR's væsentligste opgave nu blev at understøtte lederne i deres arbejde mod opnåelse af de forretningsmæssige mål.

"Med HR som understøttende funktion var der brug for nye profiler, og selv om der stadigvæk i HR skulle løses de administrative opgaver, så var der nu også brug for mere udviklingsorienterede kompetencer. Dermed tog HR det første skridt i retningen af en mere bred HR-afdeling med mange forskellige kompetencer. En udvikling der fortsætter nu, hvor HR-afdelingen er på vej til at blive en mere "partnering"-funktion," siger Business Partner Gitte Mandrup, www.gittemandrup.dk.

Ud af babelstårnet

Fra årtusindeskiftet kom der et stigende krav om, at HR skulle forstå og være med til at udvikle forretningen, og det var derfor nødvendigt, at HR i stigende grad blev en del af virksomhedens dagligdag.

Mange steder supplerede man derfor nu den centrale HR-funktion med lokale business partnere, der skulle være en del af det daglige liv i en afdeling, en division eller en virksomhedsenhed. Formålet med de lokale business partnere var, at de skulle kende den pågældende forretningsenhed godt og skulle samarbejde med stedets lokale ledelse.

"Dette skifte har i mange virksomheder fundet sted ved, at man blot gjorde de allerede ansatte HR-konsulenter til HR-partnere. Det er imidlertid ikke nok. For HR-partnering handler i bund og grund ikke om organisering men om at skabe et mindset, der gør, at man tror på, at det kan lykkes at opnå fælles mål," fortæller Gitte Mandrup.

Når HR-partnerne sidder ude i organisationen, kan HR og ledelse smelte sammen, og de to funktioner kompletterer hinanden. Lederne får det nødvendige frirum til de forretningsmæssige dispositioner, fordi de ved, at der er én, der tager sig af de mere medarbejder-relaterede opgaver.

En god HR-partner er som en co-pilot i et fly. Han sidder på forreste sæde sammen med piloten, men det er ikke ham, der har rattet. Han er med til at træffe beslutninger, det er ham, der læser kort, men selv om de arbejder mod et fælles mål, så er det i sidste ende lederen, der har ansvaret for, at der skabes succes i linjen.

Selv om rollerne er fordelt, så er det dog væsentligt, at der skabes et ægte partnerskab, hvor ledelse og HR arbejder mod fælles mål, og hvor der ikke fokuseres på, hvad HR kan, og hvad lederen kan. Det fælles samarbejde kan måske endda forstærkes ved, at man også lader de to partnere være afhængige af samme økonomiske mål og dermed eventuelle efterfølgende præstationsaf- lønning.

>

> HR-kompetencerne

Selv om et partnerskab skal arbejde sammen, betyder det ikke, at de to partnere skal være ens. Lederen skal stadigvæk være stærk på det faglige og ledelsesmæssige felt, mens HR-partneren skal have stærke HR-kompetencer. HR-partneren skal dog også besidde nogle kompetencer, som ligner ledelsesmæssige kompetencer, nemlig forretningsforståelse og gennemslagskraft.

Væk med trutmund

For år tilbage diskuterede man af og til, om HR skulle være i en virksomhed, og hvorvidt den gav værdi eller ej. Den diskussion må siges at være slut nu. Der er ikke mange virksomheder, der i dag ikke kan se, at det er helt afgørende at have et godt fokus på medarbejderne.

Det er dog ikke ensbetydende med, at der ikke stilles krav til HR. HR skal være synlig, og de skal være med til at skabe værdi for virksomheden. Det betyder også,

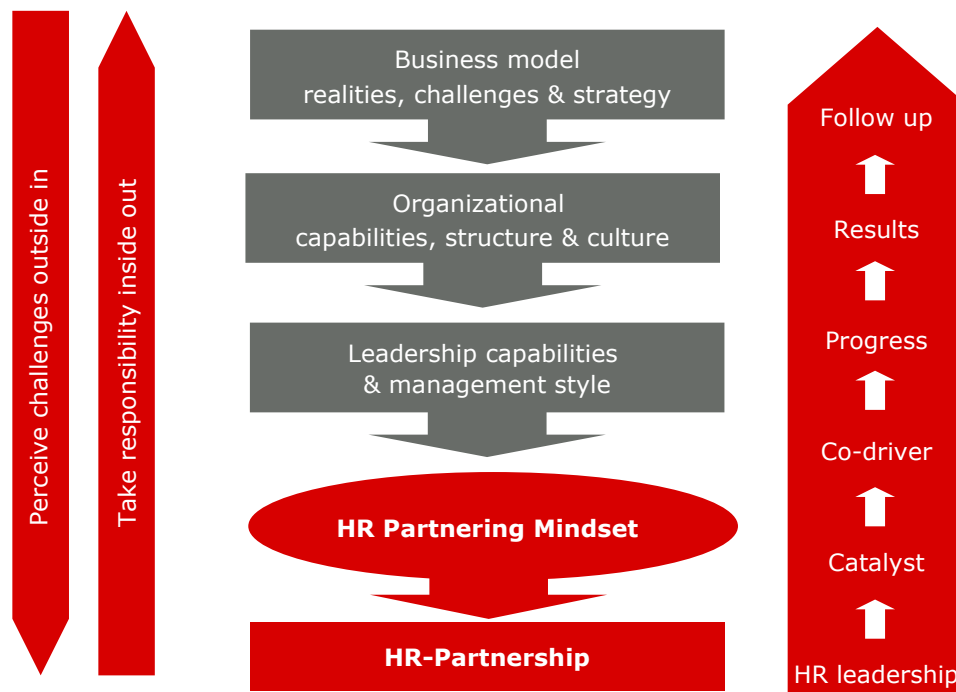
for. De skal være proaktive og spotte nye tendenser i virksomheden og give gode bud på, hvordan virksomhedens udfordringer kan imødekommes – i tæt samarbejde med både ledere og topledelsen,” mener Gitte Mandrup.

Organisering

Hvis man ønsker at lave en HR-partnering model, er man nødt til at kigge på den organisation, man er i. En sådan model skal laves ud fra den øvrige organisation og forretningsmodel, og det er nødvendigt ind imellem at kigge på modellen og se, om den nu matcher de behov, organisationen har, på det pågældende tidspunkt.

Selv om organisering af sådanne forretningsmæssige teams kan variere meget fra virksomhed til virksomhed, så er det fælles for de fleste partnering-modeller, at de udover de lokale HR-partnere også har en central HR-funktion. Den har for det første til opgave at tage

HR Partnering Philosophy



kilde: Gitte Mandrup, www.gittemandrup.dk

at HR må glemme de HR-mæssige "lækkerier" blot for HR's skyld, og derimod være med til sammen med lederne at løse de problemer, der er i virksomheden.

"Mange HR-afdelinger har i alt for lang tid siddet og mukket over, at ingen i virksomheden forstod dem eller tog dem med på råd. HR må nu, efter min opfattelse, glemme den sure trutmund, og så være synlige i organisationen. HR skal ikke vente på at blive inviteret inden

sig af de mere strategiske mål på HR-området og være HR's repræsentant i topledelsen. For det andet har den centrale HR-afdeling også til opgave at samle de mange HR-partnere i et andet partnerskab, hvor de kan hjælpe, støtte og inspirere hinanden.

Hele partnering-tanken kan altså også knyttes på tværs i organisationen – og ikke kun for HR men i forhold til alle funktioner. Samarbejde er vejen frem. ■