

# Vigtigt at **INDDRAGE** **HR** i virksomhedens **strategiske** plan

Et fast og højt omkostningsniveau er ikke nødvendigt for at kunne håndtere uventede situationer. For med en HR-strategi, der fokuserer på fleksibel bemanning af spidskompetencer, har virksomheden et professionelt beredskab – konstant.

## Af Nexus Interim Management

De menneskelige ressourcer er, i de fleste virksomheder, det vigtigste aktiv for virksomheden. I forhold til virksomhedens drift er det HR's rolle at sikre, at de rette kompetencer og ressourcer til enhver tid er til rådighed i virksomheden såvel på leder-/specialistniveau som på almindeligt medarbejderniveau.

I takt med, at alt omkring os går hurtigere og hurtigere, kompleksiteten stiger, og kravet om "øjeblikkelighed" øges, bliver det som virksomhed stadig vanskeligere at sikre, at man, uden at overbemande, råder over præcise spidskompetencer, der til enhver situation er behov for. De faste ressourcer og kompetencer har længe

været HR's kerneområde, men i vores foranderlige verden vil behovet for at kunne operere med fleksible ressourcer i stigende grad blive afgørende for at kunne fastholde virksomhedens konkurrenceevne.

HR's ansvar bør derfor ikke kun omfatte de permanente medarbejdere, men også en strategi for, hvordan man hurtigt og effektivt kan tilføre midlertidig spidskompetence både på medarbejder-, ledelses- og specialistniveau. En udfordring som er både af strategisk og operationel karakter, hvorfor HR hører hjemme i både den strategiske og den operationelle ledelse af virksomheden.

*"HR's ansvar bør ikke kun omfatte de permanente medarbejdere, men også en strategi for, hvordan man hurtigt og effektivt kan tilføre midlertidig spidskompetence både på medarbejder-, ledelses- og specialistniveau."*

## **CASE:** Interim management – Hurtig og effektiv løsning

En større international virksomhed havde problemer med at styre likviditeten i virksomhedens danske division, som bestod af ca. 200 medarbejdere. Faktisk var problemet så stort, at firmaet, med et månedligt cash-flow på 30-40 millioner kroner, konstant havde (over)forfaldne tilgodehavender på cirka 10 millioner. Skiftende økonomidirektører havde gennem tiden forsøgt at løse problemet, men uden held.

På initiativ af HR-funktionen valgte virksomheden at forsøge en løsning på problemet ved at anvende Nexus Interim Management. Få dage efter blev virksomheden præsenteret for flere positivt overkvalificerede kandidater, som alle kunne håndtere denne vanskelige opgave, og umiddelbart efter begyndte Nexus Interim Manageren på opgaven. På kort tid fik den erfarne interim manager nedbragt virksomhedens overforfaldne tilgodehavender fra i gennemsnit 10 millioner til halvdanden million<sup>1</sup>.

*Begrebet interim management blev introduceret i Danmark for 10 år siden af Göran Johansson, som dengang grundlagde virksomheden Nexus Interim Management*



### HR viser bundlinje

Casen på side 32 beskriver en forretningskritisk problemstilling, hvor virksomheden tabte penge, fordi de interne processer i økonomifunktionen ikke fungerede. Virksomhedens ledelse var klar over, at en hurtig løsning på problemet var påkrævet, men hvilken? På initiativ fra virksomhedens HR-funktion tog man kontakt til Nexus Interim Management, som er udlejer af "Danmarks bedste hoveder".

I casen overfor var HR-funktionen her med til at sikre, at virksomhedens finansielle omkostninger på kort tid blev nedbragt markant. Den valgte løsning var økonomisk meget fordelagtig, og udgifterne til interim manageren var hurtigt tjent hjem igen.

### Interim management – et strategisk ledelsesværktøj for HR-funktionen

Begrebet interim management blev introduceret i Danmark for 10 år siden af Göran Johansson, som dengang grundlagde virksomheden Nexus Interim Management. Lige siden har Nexus udviklet og forfinet konceptet med det resultat, at vi i dag målrettet kan tilbyde interim management til professionelle HR-funktioner.

Via dette værktøj kan HR-funktionen tilbyde virksomhedens ledere positivt overkvalificeret hands-on kompetence, som hurtigt kan træde til, når der opstår et behov, og kun være tilknyttet, indtil det konkrete problem er løst.

### Verden er foranderlig

Vi lever i en hurtig verden, hvor kompleksiteten stiger. Markeder og konkurrenter forandrer sig med lynets hast, og en given konkurrencefordel, det være sig teknisk, administrativt eller andet, holder ikke så længe som tidligere.

I kraft af den teknologiske udvikling inden for kommunikation, internet, e-

mail, smartphones, Twitter, Facebook etc. er verdenen bundet meget tættere sammen end tidligere. Vi oplever

*"Vi lever i en hurtig verden, hvor kompleksiteten stiger. Markeder og konkurrenter forandrer sig med lynets hast, og en given konkurrencefordel, det være sig teknisk, administrativt eller andet, holder ikke så længe som tidligere."*

en øget globalisering, vores økonomier hænger i højere grad sammen, og vi påvirkes i langt højere grad end tidligere af hændelser i andre, fjerne dele af verdenen. Vi husker eksem-

>>

>> pelvis alle 11. september, IT-boblen, finanskrisen, tsunamikatastroferne samt oprørene i Mellemøsten og Nordafrika.

Husk, at den seneste finanskriser kom så hurtigt, at ikke alle virksomheder nåede at reagere i tide for at undgå tab. Er der nogen, som tror, at den næste krise kommer langsommere?

Et længerevarende ekstra arbejdspress kan medføre dalende kvalitet i arbejdet og i værste fald føre til overbebyrdede medarbejdere, som går ned med stress.

Generelt er optimismen ved at være tilbage hos de danske virksomheder, som imidlertid er meget opmærksomme på at skabe større fleksibilitet og

*De faste ressourcer og kompetencer har længe været HR's kerneområde, men i vores foranderlige verden vil behovet for at kunne operere med fleksible ressourcer i stigende grad blive afgørende for at kunne fastholde virksomhedens konkurrenceevne*



Derfor er det i dag nødvendigt for virksomhederne at tilrettelægge en strategi, så de er i stand til at fungere i tilbagevendende turbulente tider. Eller som Philip Kotler har udtrykt det i bogen *Chaotics*: "Virksomhederne skal lære at operere i et permanent kaos."

### **HR som strategisk samarbejdspartner**

Under finanskrisen har virksomhederne trimmet organisationen helt ind til benet. Mange steder er medarbejderne nu så hårdt spændt for, at nøglepersoner ikke kan undværes ret længe, uden at det medfører en stor belastning af de nærmeste kollegaer.

derfor ikke ønsker at binde virksomheden med et fast og højt omkostningsniveau. Det har bl.a. den konsekvens, at man er meget tilbageholdende med at gennemføre fastansættelser, fordi det er altafgørende at bevare fleksibiliteten, når det uventede indtræffer.

Det er HR's ansvar at sikre, at virksomheden uafhængigt af de operationelle udfordringer hele tiden har de personalemæssige ressourcer og kompetencer til rådighed. Derfor er det vigtigt at sikre den kompetence- og ressourcemæssige fleksibilitet, således at man til enhver tid er gearet til at kunne håndtere det uventede.

*"Det er HR's ansvar at sikre, at virksomheden uafhængigt af de operationelle udfordringer hele tiden har de personalemæssige ressourcer og kompetencer til rådighed."*

En HR-strategi skal derfor give svar på, hvorledes organisationen til enhver tid og hurtigt kan håndtere nedstående udfordringer, uden at virksomheden bindes med et højt, fast omkostningsniveau.

- at substituere en leder eller en nøglemedarbejder, som bliver syg, tager orlov eller lignende
- at bemane et nyt projekt med præcis de spidskompetencer, der sikrer, at projektet gennemføres optimalt – hver gang
- at supportere en afdeling eller division, der ikke performer, som den skal

Det er en krævende og vanskelig opgave, som HR har ansvaret for. Derfor hører HR hjemme i den strategiske planlægning, ikke bare med de lange strategiske tiltag, men også med en plan for, hvad man gør på ressourcesiden, når der opstår akut mangel på kompetencer.

En del af den strategiske HR-plan skal håndtere tilførsel af spidskompetencer i pressede situationer, og dér kan konceptet "interim management" hjælpe virksomheder, således at de, på trods af en smal bemanning, altid er kompetencemæssigt beredt, når det uventede indtræffer.

Inden for lavtløns-områderne er det efterhånden naturligt, at virksomhederne løbende mander op og ned ved at anvende vikarer – ofte via rammeaftaler med et eller to vikarbureauer. Når det gælder ledelses- eller specialistkompetence, er det imidlertid ikke et spørgsmål om kapacitet, men i langt højere grad et spørgsmål om at have den rette spidskompetence på rette tid og sted, når behovet er der. Derfor er det i dag vigtigt også at have en strategi på dette område.

Du er velkommen til at kontakte Nexus Interim Management for yderligere information om, hvordan konceptet "interim management" kan hjælpe din professionelle HR-funktion med at håndtere den vanskelige udfordring, som det er hurtigt at skulle tilføre spidskompetencer og synlige bundlinjeresultater, uden at det faste omkostningsniveau øges.

Du er også velkommen til at tilmelde dig vores gruppe "Nexus Interim Management" på LinkedIn for løbende at følge med i de diskussioner, der rører sig på området. ■

1: Den fulde case-story kan findes på vores hjemmeside [www.nexus-interim.dk](http://www.nexus-interim.dk)

***“Det er i dag nødvendigt for virksomhederne at tilrettelægge en strategi, så de er i stand til at fungere i tilbagevendende turbulente tider.”***

## UDVID DIT HR-NETVÆRK – TILMELD DIG PID'S GRUPPE PÅ LINKEDIN

### PID har nu fået sin plads på LinkedIn!

Med gruppen ønsker vi at skabe et konstruktivt dialogforum for vores medlemmer og andre HR-interessererede, hvor fokus er på at indhente, udveksle og udvikle viden, erfaringer og information.

Vi håber, at du vil være med til at dele dine erfaringer, bidrage aktivt til dialogen og sparre med andre om aktuelle HR-udfordringer.

**Deltag i diskussionen:** Hvilke HR-udfordringer sidder du p.t. med?

**Tilmeld dig gruppen og deltag i diskussionen** på [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) (søg på PID i søgefeltet øverst til højre) eller find gruppen direkte via [www.pid.dk](http://www.pid.dk)

