

Synergi mellem FORRETNINGSPLAN OG HRM-STRATEGI - skaber øget bundlinje



Indhold

Tabel- og figuroversigt.....	3
English summary	3
1. Indledning og fokusområder	4
Baggrund og inspiration	5
Afhandlingens struktur og læsevejledning.....	5
2. Problemformulering	6
Hovedspørgsmål.....	6
Underspørgsmål	7
Begrebsafklaring.....	7
Afgrænsning	8
3. Understøttende teorier	8
Galbraith's stjernemodel.....	8
Motivationsteorier	9
Herzberg's 2 faktor teori	9
Maslow's versus Adlerfers behovspyramide.....	10
4. Metodologiske betragtninger og fremgangsmåder	11
Videnskabsteoretisk positionering.....	12
Kritisk realisme	12
Ontologi og epistemologi	12
Empiri	14
5. Analyse	15
Strategi	16
Personaleplanlægning.....	21
Organisation og ledelse.....	27
Rekruttering	32
Fastholdelse, udvikling og motivation.....	39
6. anbefalinger	42
7. Konklusion	43
Referenceliste.....	45
Bilag	47

Tabel- og figuroversigt

Figur 1 Afhandlingens struktur	5
Figur 2 Herzberg's 2 faktor teori	10
Figur 3 Maslow's og Alderfers behovspyramide	11
Figur 4 Galbraith's STAR model	16
Figur 5 Inwido's HR strategi	17
Figur 6 Fra HR-strategi til konkrete resultater	18
Figur 7 Forretningsstrategi og personaleplanlægning	22
Figur 8 Great Place To Work 2019	26
Figur 9 Struktur som et instrument	27
Figur 10 Organisationsplan for enheden KPK	28
Figur 11 Rolle/magtfordeling i niveauerne	29
Figur 12 Rekrutteringsforløbs elementer	33
Figur 13 Rekruttering og omgivelser	36
Figur 14 Samspillet mellem person og virksomhed	39

English summary

The aim of this bachelor thesis is to examine if there is at synergy between the company's business plan and the HRM-strategy, so that you will increase the bottom line. It is to investigate if there will be both an increase in earnings on the one side, and in the other side an increase in the employee and job satisfaction. (general well-being)

With a both global and dynamic world around us, the right people in the business area is extremely important. It puts focus on the company's business plan, HRM-strategy, staff-planning, recruitment and retention of the company's employees.

The inspiration for this bachelor thesis is my own desire to create the very best platform for my colleagues in the company. In my daily work as a internal sales manager, for a sales team on 25 persons, I have seen the great importance of both my leadership, and the skills required to be able to every single one of the staff as individuals. They are not alike at all, but each of them has to be seen as separately individuals.

It is my ambition to use my experience and observations to investigate and reflect over the company, which I am a part of.

To be able to answer the thesis main question, 6 other questions has been established. The thesis uses the frame of critical realism as the theoretical basis of science. The absolute truth is not the ambition for this frame.

The theory this thesis will use to lean against, will be Jay R. Galbraith's Star Model. The model has 5 elements which can not stand alone. The elements have this synergy between each other. The five elements are strategy, structure, process, rewards and employees. When it comes to the employees, there is used two theoretical models, these are Herzberg's and Maslow's pyramid.

The analyze goes into 5 areas, which are strategy, staff planning, organization and leadership, recruitment, retention, development and finally motivation. The analyzes look into whether the company's business plan are working side by side with the HRM-strategy. Its questions whether the HR-director are inside the top management. Staff planning goes into different levels, due to the time issue. Is it looked at in a long term or a short term. The structure regarding the organization and the power in the levels are shown, there are 4 levels. Recruitment of staff both from the inside and the outside of the company are a very important HR task, and it is linked to the staff planning and further up to the business plan. Retention, development and motivation are all area regarding the staff's wellbeing.

Conclusion on the thesis are in my point of view that due to the synergy within the company's business plan and the HRM-strategy, there will be a greater bottom line, not only regarding earnings, but also within the staff wellbeing. Its like the synergy in this on spot creates, great impact in all the area of the company. It goes to all the 5 elements in the Galbraith model.

1. Indledning og fokusområder

"Jeg har en klar holdning til, at det i sidste ende er vores dygtige medarbejdere der skaber resultaterne. Selvfølgelig er der en omkostning ved at have medarbejdere. Men det er vores opgave som topledelse, at sikre, at den omkostning bliver brugt på bedst mulig måde – med fokus på at skabe kundeværdi og resultater i vores virksomheder."¹

Erhvervslivet har gennem årtier forandret sig fra værende et industrisamfund til et vidensamfund. Det er ikke længere kun nok at have et effektivt produktionsapparat. Medarbejderne i virksomhederne er en vigtig ressource i dagens kamp om at bibeholde markedsandele. Præcis derfor er de menneskelige ressourcer kommet mere i fokus. De medarbejdere virksomhederne har i dag, stiller også krav den anden vej, det er ikke kun virksomhederne der stiller krav til de ansatte. I industrisamfundet var det produktet der var den essentielle ingrediens for vækstskabelse. I det vidensamfund vi i dag lever i, vil vi skulle tilføje endnu en ingrediens til denne vækstskabelse, og det er den menneskelige ressource.

¹ Tekst fra interview med den danske topchef hos Inwido DK Asger Drewes Jørgensen

Fokusområdet for nærværende afhandling vil være at undersøge og forstå at hvert enkelt individ i organisationen besidder/rummer en unik viden/ressource uanset niveau. Derfor skal vi som virksomhed kunne forstå at få udnyttet det fulde potentiale korrekt, for dermed at nå organisationens økonomiske mål.

Baggrund og inspiration

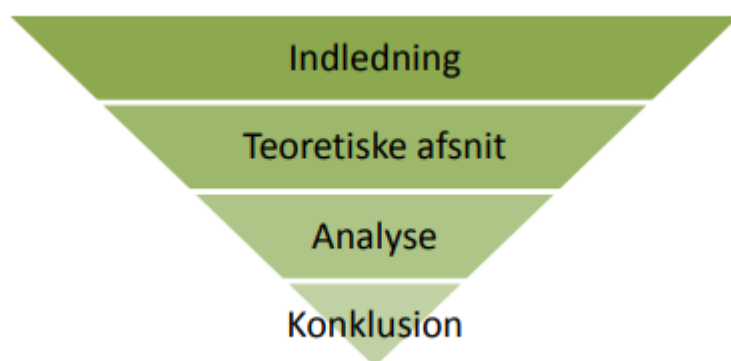
Mine motivationsgrunde for at vælge denne vinkel på min afhandling, ligger i mit brændende ønske om at kunne skabe de bedste rammer for mine kollegaer i koncernen. I mit virke som daglig leder for et internt salgsteam på knap 30 personer, har jeg fået øjnene op for vigtigheden af både min synlighed som leder, men også min evne til at se hvert enkelt individ. Alle mine arbejdstimer rummer udfordringer, men aldrig de samme udfordringer. Det er lige præcis det, der gør mit job helt fantastisk. Mit mål og ønske med denne afhandling, er at kunne afdække/opdage nogle værktøjer/processer til strategisk at kunne flytte hvert enkelt individ, ikke kun i min egen afdeling, men i hele Inwido koncernen.

Det er min ambition både at tage mine erfaringer, iagttagelser for dermed at kunne undersøge og reflektere over den organisation som jeg er en del af i dag.

Afhandlingens struktur og læsevejledning

Som figuren nedenfor viser, så arbejdes der i afhandlingen ud fra samme princip som en tragt. Med baggrund i undersøgelsesspørgsmålet, så arbejdes der igennem afhandlingen med den fundne viden og teoretiske ramme, for herefter at kunne indsnævre denne viden til nogle brugbare anbefalinger, samt en konklusion.

Figur 1 Afhandlingens struktur



Afsnit 1

Rummer indledning og mine fokusområder. Afsnittet omhandler også min baggrund og inspirationskilde til nærværende afhandling. Afhandlingens struktur og læsevejledning forefindes også her.

Afsnit 2

Indeholder afhandlingens problemformulering, den giver et indblik i hovedspørgsmålet, samt de underliggende spørgsmål som ligger til grund for de givne anbefalinger og konklusionen. Ydermere finder der her en begrebsafklaring på relevante ord. Slutteligt i dette afsnit findes afgrænsningen.

Afsnit 3

I dette afsnit præsenteres de valgte teorier der er anvendt i afhandlingen.

Afsnit 4

Afsnittet indeholder de metodologiske valg og fremgangsmåder. Den videnskabsmæssige positionering og hvilket paradigme der er valgt.

Afsnit 5

Selve analysen vil blive præsenteret her, vi følger ikke Galbraith's stjernemodel slavisk igennem. Men områderne i analysen passer perfekt ind i teorien. Selve synergien når de 5 elementer, er afstemt efter hinanden anes undervejs. Analysen tager læseren med gennem den overordnede strategi, der kigges på om HRM-strategien er en integreret del af forretningsplanen. Personaleplanlægningen, strukturen, rekruttering undersøges.

Afsnit 6

Her gives anbefalinger på de undersøgte områder i afhandlingen. Det er vel at mærke anbefalinger givet på baggrund af mine observationer/fortolkninger, den valgte teori og respondenternes svar.

Afsnit 7

Afhandlingen afsluttes med en konklusion, det være sig svarene underspørgsmål, samt hovedspørgsmål.

2. Problemformulering

Formålet med afhandlingen er at belyse om der findes en synergi mellem virksomhedens forretningsplan og HRM-strategien, således at de to tilsammen skaber en øget bundlinje. En øget bundlinje både når der tales kroner øre, men også når der tales medarbejdertilfredshed og arbejdsglæde. (generelt trivsel)

Med en både global og dynamisk verden omkring os, så er det uhyre vigtigt med de rette personer i virksomheden. Dette sætter fokus på virksomhedens forretningsplan/HRM-strategi, personaleplanlægningen, rekruttering og fastholdelsen af virksomhedens medarbejdere. Målet med afhandlingen er at undersøge hvorledes Inwido Danmark arbejder med disse områder i dag. Udgangspunktet vil tages i Inwido koncernen, og den faglitteratur der er tilgængelig.

Hovedspørgsmål

Synergi mellem virksomhedens forretningsplan og HRM-strategien – kan det øge bundlinjen?

For at kunne undersøge og besvare dette hovedspørgsmål, vælges der en række underspørgsmål. Disse underspørgsmål har til formål at søge en bredere forståelse/erkendelse før hovedspørgsmålet kan besvares.

Underspørgsmål

- A. Ligger der en udfordring gemt hos Inwido Danmark, i relation til at vægte HR-strategien med samme fordeling på vægtskålen som forretningsplanen for den danske del af Inwido?
- B. De udfordringer vi som virksomhed møder i vores omverden, er vi gode nok til at korrigere og følge med tiden? Og gør forretningsenhederne brug af hinanden hertil? Eller opfinder enhederne hver især den dybe tallerken? Når disse ændringer finder sted, ændres der så på personaleledelsen?
- C. En af de problematikker de fleste organisationer står med, vil være det manglende fokus på individet til fordel for driften. Ses dette gab hos KPK og hvorledes kommer det til udtryk?
- D. Kan der være en udfordring forbundet med at få strategien fra det øverste lag, helt ned til det nederste lag i organisationen? Kan der være en "egen agenda" i nogle af lagene eller måske bare ikke en fuld forståelse for den ønskede retning?
- E. Rekruttering af dygtige medarbejdere er en konstant udfordring. Selv om der i Danmark er et lavt jobudbud og arbejdsglæden er stor, så skifter de danske medarbejdere hyppigt job. Kan KPK's beliggenhed i det Vestjyske blive et problem?
- F. Problematikken omkring det faktum ikke at ville tilføre nye kompetencer, og det at ville tilføre nye kompetencer. Hvilke faldgruber kan virksomheden få ved disse to tilgange?

Begrebsafklaring

HR og HRM: Betegnelserne bliver tit anvendt synonymt. HRM er ledelsen/administrationen af, hvordan en virksomhed udnytter dens menneskelige ressourcer bedst muligt, mens HR betragtes som en afdeling og medarbejdere, der varetager HR relaterede opgaver²

Strategi: Er langsigtet planlægning, som fører til eller mod et mål.

Employer branding: Organisationers forsøg på at markedsføre sig selv som en attraktiv arbejdsplads. Det være sig både hos potentielle medarbejdere, men også hos organisationens medarbejdere.

Top-down: Bruges om en tilgang til et emne, hvor man begynder med at definere et overordnet mål. Derefter deles målet op i et antal undermål.

² Forklaring fra guide på uddannelseslinje HR, www.finduddannelse.dk/artikler/guides

Rekruttering: Den praksis og de aktiviteter, der gennemføres af en organisation med et primære formål at identificere og tiltrække potentielle ansøgere.

Afgrænsning

Afhandlingen tager afsæt i Business unitén KPK, hvilken jeg er en del af. KPK er opkøbt af en svensk koncern, og koncernen har business units i en del lande i Europa. Afhandlingen afgrænses dog kun til at berøre den del af koncernen, der ligger indenfor Danmarks grænser. Der vil kun blive perifer berøring af Inwido Danmark enheden, da udgangspunktet for afhandlingen vil være KPK som Business unit. Dermed afgrænses der også fra øvrige business units indenfor Danmarks grænser. Det vil ikke være alle respondenternes svar der vil være medtaget i analysen, men mine observationer vil bære præg af denne viden.

3. Understøttende teorier

I dette afsnit præsenteres valget af den teoretiske ramme, som ligger til grund for afhandlingen. Den første teoretiske model vil være Galbraith's stjernemodel, modellen vil være platformen til denne afhandling.

Galbraith's stjernemodel

Jay R. Galbraith's Stjernemodel er et værdifuldt værktøj, når der skal skabes en forståelse og sammenhæng mellem resultater og medarbejder tilfredshed/engagement. Stjernens 5 spidser dækker strategi, struktur, arbejdsprocesser, belønning og de ansatte. Disse 5 organisatoriske områder udgør organisationens design. Forfatteren til modellen siger at de enkelte områder ikke kan stå alene, men at de skal ses som interagerende, hvormed de påvirker hinanden på kryds og tværs.

Organisationens **strategi** sætter retningen, der leder til det fælles mål. Aktiviteterne som skal lede til målet, skal være klare og tydelige for organisationen. Visionen er det man arbejder hen imod, og missionen måden hvorpå man kommer derhen. Dvs. hvilke aktiviteter der er nødvendige at få udført i organisationen.

Strukturen i organisationen er hvor autoritet og handlekraft er centeret. Dvs. hvem der har magten og autoriteten i organisationen til at træffe beslutningerne. Strukturen skal være "aligned" med strategien, ændres der et sted, så skal der tages højde herfor. Specialisering, span-of-control, vertikal og horisontal magtfordeling, samt afdelingsprofiler hos funktioner, produkter, markeder, geografi mv. er alle områder der har indflydelse på strukturen.

Informations- og beslutningsprocesser der går igennem organisationen kaldes for **Arbejdsprocesser**. De processer der har med ledelse at gøre, går både vertikalt og horisontalt. Disse processer er afhængige af både strukturen og strategien. De vertikale processer arbejder med ressource allokering. De horisontale processer arbejder med produktionsprocessen, med andre ord den væsentlige proces af aktiviteter.

Belønningselementet i stjernemodellen har til formål at nå organisationens strategiske mål. Det gøres gennem motiverede og engagerede medarbejdere. Dette element bruges i modellen til at regulere og ændre mod en ønskelig adfærd hos medarbejdere, det kan eksempelvis være gennem løn, forfremmelse, bonus, overskudsdeling, optioner, anerkendelse og spændende opgaver.

Sidste element af stjernemodellen vedrører **de ansatte**, elementet omhandler de som ansættes, og hvorledes de derefter behandles. Der kigges på medarbejdernes mentalitet og evner. Området dækker også rekruttering, udvælgelse, rotation, træning og udvikling. Igen et område der knytter sig tæt til organisationens strategi, da man med de ansatte søger mod organisationens evne til at virkeliggøre den ønskede retning.

Stjernemodellen skal Jf. Jay R. Galbraith balancere for dermed at kunne realisere både organisationens samlede mål, men også den ønskede adfærd hos medarbejdere.

Motivationsteorier

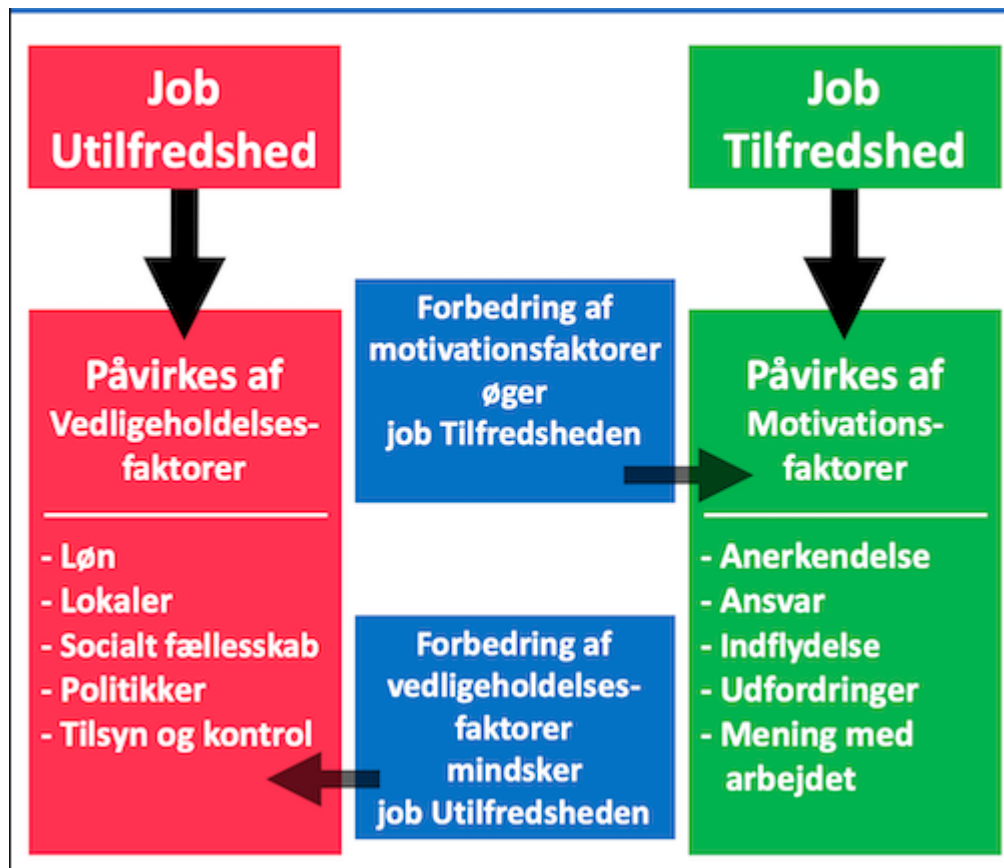
Hvad er det for kræfter, der gør personer i stand til at udføre de valgte handlinger.

Motivationsteorierne kan give os et indblik i, hvad det er der gør, at personer bibeholder deres job i virksomheden.

Herzberg's 2 faktor teori

I 1959 er et af de mest anvendte motivationsteorier født, der drejer sig om Frederick Herzberg's 2 faktor teori. Herzberg deler hans teori op i to områder, faktisk kan man sige at det er graden af tilfredshed han måler på. I den venstre side ses vedligeholdelsesfaktorerne, disse er basale behov som skal dækkes. Den højre side dækker motivationsfaktorer, dækkes disse behov ikke, fører det ikke til direkte utilfredshed, men blot en grad af manglende tilfredshed.

Figur 2 Herzberg's 2 faktor teori

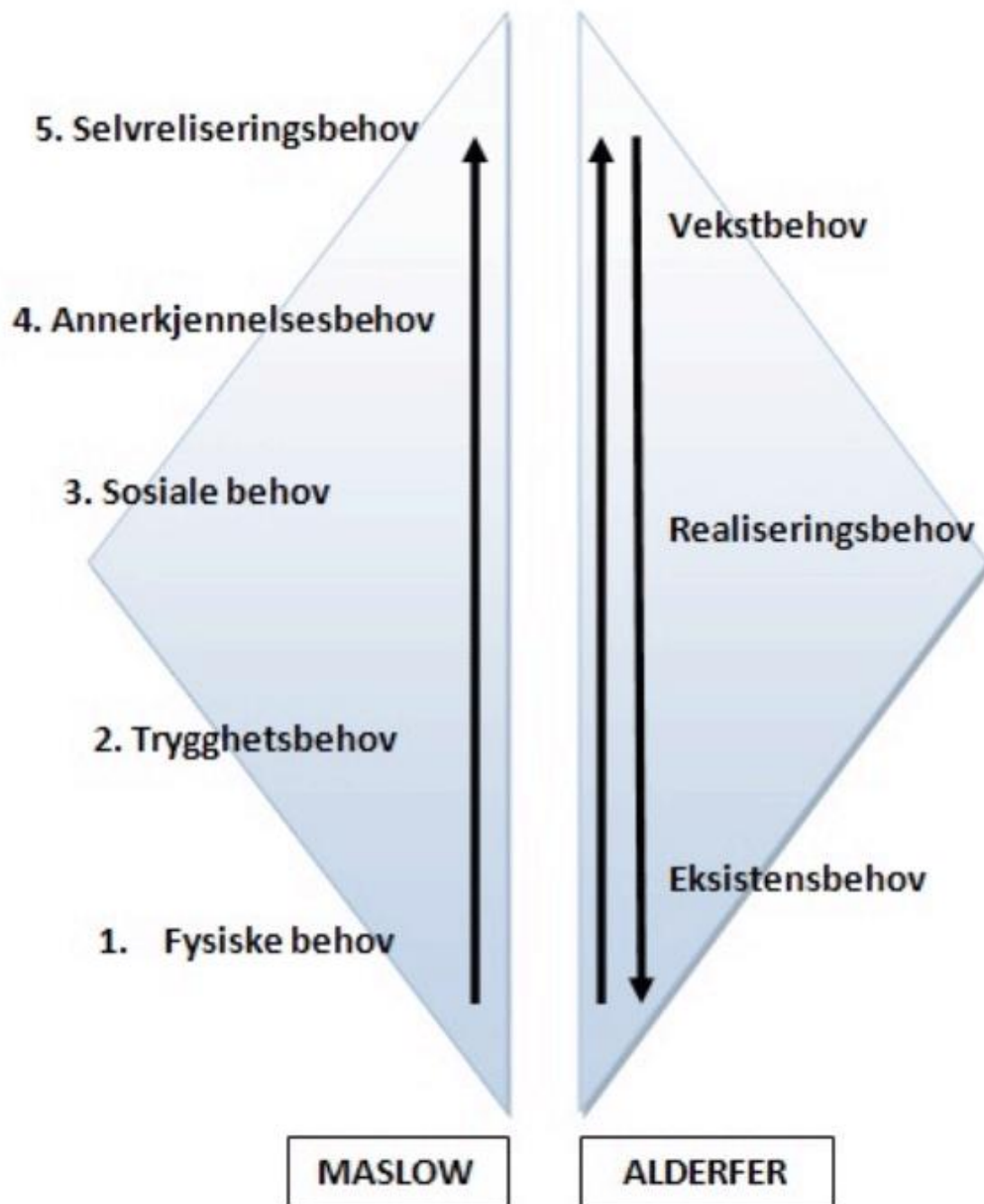


Maslow's versus Adlerfers behovspyramide

Disse to motivationsteorier ligner hinanden, Maslow's er en af de ældste og mest benyttede teorier. Adlerfers behovshierarki er en nuanceret version af Maslow's.

Hvor Maslow inddeler hans behovspyramide i 5 inddelinger, laver Adlerfer kun 3. Fælles for dem begge er at basale eller eksistensgrundlaget ligger i bunden af pyramide, hvorefter man arbejder sig op til hos Maslow at have de sociale og ego behovene. Her arbejder Adlerfers med relationer. Det øverste behov for dem begge er selvrealisering og personlig vækst.

Figur 3 Maslow's og Alderfers behovspyramide



4. Metodologiske betragtninger og fremgangsmåder

..."Hvad er virkeligheden egentlig for en størrelse? Hvad kan vi vide om den? Og kan vi påvirke den? Hvad er praksis? Hvad er teori? Hvordan kan teori og praksis positivt – eller negativt – påvirke hinanden?..."³

³ Uddrag fra bogen Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer, s. 12

Videnskabsteoretisk positionering

I afhandlingen retter jeg et kritisk blik på integrationen mellem Inwido Danmark's forretningsplan/strategi og organisationens HR-strategi. Der kigges på, hvorledes de forskellige niveauer i organisation interagerer med hinanden. Det gælder både vertikalt og horisontalt. Det vil være med en antagelse om, at der i dette system, findes bestemte antagelser og værdier, det videnskaben kalder "sandheder", om hvad der er god ledelse/kommunikation, og hvordan dette hverv bedst kan udføres. Besvarelsen af problemformuleringsspørgsmålet, samt underspørgsmål vil gøres via en kobling af teori, empiri og erfaringer. For at få en bedre forståelse og bredere perspektiv, ses der på "sandhederne" og en identifikation af hvilke mekanismer der ligger til grund for disse "sandheder". Søges disse mekanismer så kigges der på et strukturelt plan. Valget af videnskabsteoretisk position falder på et, hvor der i sin forståelse inddrages flere forskellige niveauer. Denne tilgang findes i kritisk realisme *"Den kritiske realisme tilbyder en videnskabsteoretisk platform, som syntes mere relevant end mange andre platforme i forhold til forskning om hvordan strukturelle forhold påvirker menneskers handlinger"*⁴

Kritisk realisme

Den britiske filosof Roy Bhaskar (1944-2014) er den ledende skikkelse for dette forholdsvis nye videnskabsteoretiske paradigme. Paradigmet opstod i starten af 1970'erne, og vinder mere og mere terræn i samfundsvidenskaberne og i relation til erhvervsøkonomien. Dette paradigme minder på mange områder om positivismen, forskellen ligger i at den kritiske realisme har en dybere forståelse af virkeligheden end den der gør sig gældende hos positivismen. På den ene side ses empiristiske og positivistiske positioner, og på den anden side ses de idealistiske og relativistiske positioner. Midt heri ligger den kritiske realisme som opposition. Kritisk realisme kan forstås som et metateoretisk perspektiv (teori om teori) eller som værende en videnskabsteoretisk position.

Ontologi og epistemologi

Kritiske realister antager grundlæggende ligesom positiverne, at der eksisterer en virkelighed uafhængigt af vores videnskabelige erkendelse og viden herom. Antagelsen tager sit afsæt i objekter, det kan være alt fra atomer, menneskelig adfærd og organisatoriske relationer mv. På det ontologiske plan så adskiller den kritiske realisme sig fra positiverne ved at antage, at den sete virkelighed består af mere end det der lader sig erfare og observere med vores sanser. Den kritiske realisme går dybere ned, og kigger på forskellige niveauer. Disse niveauer det empiriske domæne, det faktiske domæne og det dybe domæne. Det empiriske domæne består af de menneskelige observationer og erfaringer, det faktiske domæne indeholder de begivenheder og fænomener der

⁴ Næss (2004) s. 155

finder sted. Og det sidste niveau er det dybe domæne, det understøtter de første to niveauer. Dvs. det er ikke direkte observerbare strukturer og mekanismer.⁵

"Mennesker eksisterer, tænker og handler ikke i en eller anden form for absolut frihed eller i et strukturelt tomrum. Men derimod i en kontekst af nogle allerede eksisterende strukturer, der møder os med både begrænsninger og muligheder".⁶

Hos Inwido Danmark kan ovenstående ses som lederne og de ansatte i organisationens møde med en allerede eksisterende kontekst af relationer, strukturer og handlemønstre mv. Disse kontekster påvirker både aktiviteterne og interaktionerne i organisationen. Som så mange andre steder giver dette udslag i både begrænsninger samt muligheder. Nogle af disse kontekster vil søge at bibeholde det vante, det kendte, mens andre vil forsøge gennem fortolkninger, vurderinger og valg at udvikle, ændre og forandre på organisationen.

René Nesgaard Nielsen forklarer i hans bog at synet på erkendelse, viden og videnskab kommer fra epistemologi, det er her den dybe forståelse der søges oplyst gennem videnskaben for kritiske realister. Gennem videnskaben søges identifikation og afdækning af de strukturer og mekanismer der findes i det dybe domæne. I en social aktivitet anses denne videnskabelige viden at blive skabt, denne viden skabes dynamisk mellem det allerede kendte/skabte og det nyligt fundne. Jf. ovenstående så ses videnskaben fra de kritiske realisters perspektiv, som en vedvarende dynamisk menneskelig og social proces. Ligeledes må den videnskabelige viden ses som værende potentiel fejlagtig og historisk betinget. De kritiske realister tror på en rationel dømmekraft, de mener at der findes en objektiv referenceramme, som kan være medvirkende til at vurdere forskellige forklaringer og forståelser. Videnskaben kan derfor ikke bidrage med en absolut, sand og sikker viden, men derimod bidrage til at få identificeret og klarlagt strukturer og mekanismer fra virkelighedens dybe domæne. Citat fra bogen *"så videnskab rummer altså det potentiale, det er at kunne oplyse og bevidstgøre videnskabsfolk såvel som praktikere om væsentlige dele af den virkelige verden, som de ikke før var bevidste om".⁷*

Forskningsmetoderne som kan anvendes eller forenes med Kritisk realisme er bredt. Metoderne baseres på afhandlings objektets beskaffenhed, det der ønskes undersøgt i afhandlingen. Den engelske professor Andrew Sayer (1949) mener at de objekter der studeres, skal ses som konkrete i den forstand at de alle er fabrikanter af komponenter og kræfter. For kritisk realisme er sandhed ikke udgangspunktet, derfor lægges der i stedet vægt på valgt metode, objektets beskaffenhed og

⁵ Nielsen, René (2018) s. 30

⁶ Archer (1995)

⁷ Nielsen, René Nesgaard, s. 33

afhandlingens mål. (Sayer 1999) Det er vigtigt at den kritiske realisme ikke ses som værende en metode, jf. den svenske professor Breth Danermark så skal den ses som en metateori, han skriver *"det afgørende spørgsmål bliver på hvilken måde forskellige metodologier kan give viden om generative mekaniser"*.

Empiri

Empirien til denne afhandling består af kvalitative interview, egne erfaringer/observationer, datamateriale fra Inwido Danmark, Great Place To Work undersøgelse, artikler og relevant faglitteratur.

De kvalitative interview består af 16 kollegaer og 1 ekstern rekrutteringsdirektør, de 18 kollegaer fordeler sig på forskellige niveauer i Inwido Danmark koncernen. Nedenfor er de opdelt i de forskellige niveauer.

Ekstern rekrutterings konsulent:

- René Bysted, Adm. Direktør hos rekrutteringsvirksomheden Bysted og Thielsen, spørgeskema og personlig samtale.

Inwido Danmarks topledelse:

- Asger Drewes Jørgensen, Topchef i Inwido DK og EVP i Inwido South, spørgeskema.
- Trine Uhrenholdt, HR-direktør i Inwido DK, spørgeskema.
- Morten Bach Valsted, Direktør Premium division i Inwido DK, spørgeskema og personlig samtale.

Business unit KPK's topledelse:

- Jørn Korsgaard Sørensen, Adm. direktør og bror til stifteren af KPK, personlig samtale.
- Peter Bechmann, Salgschef, personlig samtale.
- Jacob Berg Nielsen, Produktionschef, personlig samtale.

Stabsfunktioner hos KPK:

- Klaus Henrik Andersen, HR-medarbejder, spørgeskema og personlig samtale.
- Helle Riisager, Marketingansvarlig, spørgeskema og personlig samtale.

Linjeledere hos KPK:

- Thomas Bach Adamsen, Leder af den største gruppe produktionsmedarbejdere 70 stk., samt ansvarlig for 10 lærlinge hos KPK på tværs af produktionen. Spørgeskema og personlig samtale.
- Heidi Larsen, Leder for planlægning, 6 medarbejdere, spørgeskema.

Medarbejdere i internt salg hos KPK:

- Karin Raunsbæk Jensen, teamleder for Vilnius gruppen, spørgeskema og personlig snak.
- Christina Toftdal, Frontmedarbejder, spørgeskema og personlig snak.
- Trine Jørgensen, BackOffice assistent, spørgeskema og personlige snak.
- Henrik Storgaard, Frontmedarbejder, spørgeskema og personlig snak.
- Mikael Krogh, tidligere elev og frontmedarbejder, spørgeskema og personlig snak.
- Anne-Mette Kortegaard, Frontmedarbejder, spørgeskema og personlig snak.

Disse personer repræsenterer hver et niveau hos den danske del af den svenske koncern Inwido. Det er ikke alle personer som er vendt tilbage med svar, på spørgsmålene. Disse niveauer er udvalgt, da afhandlingen undersøger aktiviteterne/processerne mellem det strategiske niveau og det operationelle niveau hos Inwido Danmark. Det indsamlede materiale efter disse interview skal sammenholdes med den valgte teori, for dermed at kunne belyse problematikkerne i denne afhandling.

5. Analyse

Analysen vil arbejde sig vej ned gennem de forskellige niveauer hos Inwido Danmark. Galbraith's stjernemodel følger med igennem niveauerne, da dens 5 elementer understøtter de områder afhandlingen kommer igennem.

Stjernemodellen (STAR model) et værktøj til arbejdsglæde/trivsel og målopfyldelse. Fra flere studier og forskning findes det, at topledelse, daglig ledelse og organisatoriske forhold spiller en central rolle i både trivsel og resultater i organisationen. I mange organisationer måles der på trivsel blandt medarbejdere hvert år, denne medarbejder trivsel skal gerne gå hånd i hånd med produktiviteten i organisationen.

*"It is necessary to see the organization as a complex social system"*⁸.

Galbraith's stjernemodel viser, at de 5 organisatoriske områder hænger sammen på kryds og tværs. Undersøgelser har vist, at en effektiv organisation er en, som indeholder alle disse områder på linje.

⁸ Galbraith, Jay R. (2014:s 16)

Områderne hører sammen, og forstærker hinanden. Undersøgelser har også vist, at hvis disse områder ikke er på linje, ses meningsforskelle, medarbejderne bliver forvirrede over retningen, både tid og energi bruges på unødvendige konflikter.

Modellen tilskriver at alle disse områder kan kontrolleres via ledelsen. Først nedfældes strategien, dernæst designes organisationen til at implementere den valgte retning.

Figur 4 Galbraith's STAR model



Strategi

Ligger der en udfordring gemt hos Inwido Danmark, i relation til at vægte HR-strategien med samme fordeling på vægtskålen som forretningsplanen for den danske del af Inwido?

*"Den organisatoriske strategi er i sig selv en udfordring. Mange moderne, komplekse virksomheder har i dag flere strategier, fordi de består af flere – og meget forskellige – forretningsenheder"*⁹

HRM findes i større og mindre grad i en overvejende del af organisationer i dag, jo større virksomheden er, jo større, er sandsynligheden for at HRM er en del af organisation. HRM er strategifokuseret, og bør være central placeret i relation til organisationens planlægning/forretningsstrategi.

⁹ Lengnick-Hall, M. m.fl. (2009:64ff)

Asger Drewes Jørgensen, topledelse hos Inwido Danmark fortæller følgende ”HRM er i dag en stabsfunktion hos Inwido, denne stabsfunktion ligger parallelt med forretningsplanen.” Ydermere forklarer Asger ”Når det er sagt, så er en HR-strategi et lidt mere ’levende’ dokument for os end en traditionel strategiplan. Selvfølgelig er der overordnede fokusområder og strategiske retninger for HR-funktionen, som der er i en traditionel strategi – men det er også vigtigt for HR’s support af forretningsenhederne, at HR-strategien og fokusområderne er ”alignede” med fokus i forretningerne. Således at hvis der sker ændringer/justeringer på de langsigtede strategiske områder i de respektive forretninger, så er det vigtigt at HR-strategien også afspejler disse.”

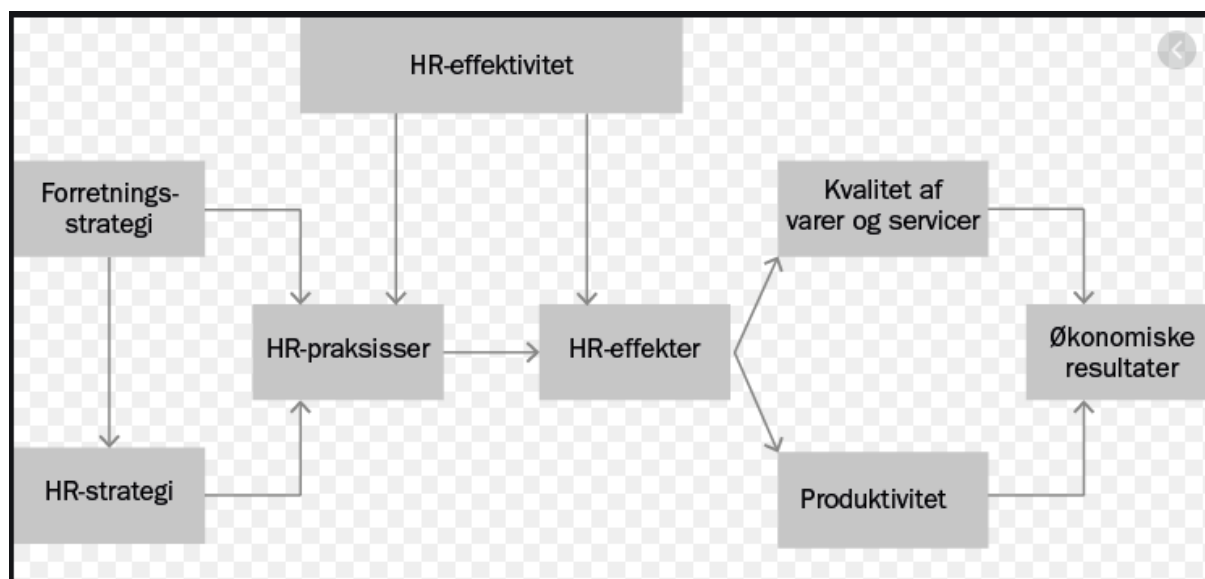
Inwido har denne HR-strategi som ligger sig parallelt med koncernens forretningsstrategi.

Figur 5 Inwido’s HR strategi



I nedenstående figur ses denne kobling/sammenhæng mellem HRM og organisationens forretningsplan. Set ud fra figuren nedenfor, går organisationens forretningsstrategi videre gennem HRM-strategien og dennes praksisser, for dermed at opnå større kvalitet af varer og services, samt produktiviteten. Skabelsen af øget performance og konkurrencemæssige fordele vil jf. Henrik Holt Larsen m.fl. kunne måles i organisationens økonomiske resultater. Tyson (1995) skriver således ”et grundlæggende karakteristikum ved en effektiv HRM-strategi er, at uanset hvordan den er udformet, er den integreret med forretningsstrategien”.

Figur 6 Fra HR-strategi til konkrete resultater



Jf. Henrik Holt Larsen m.fl. skal HRM kunne forbedre organisationen gennem de tiltag de søsætter, og dermed tilføre organisationen positive økonomiske resultater. HRM skal ses som en investering og ikke som en udgift. Grundlæggende for ledelser, så vil de være tilbøjelige til at fokusere på resultater, hvilket ofte giver sig udslag i den manglende interesse for HRM fra ledelsens side. Når Tyson skriver *"integreret med forretningsstrategien"*, understøtter Henrik Holt Larsens udsagn dette med disse ord *"Adgang til arbejdskraft og effektiv brug af den har altid været helt afgørende for enhver virksomheds overlevelse"*¹⁰.

HR-direktør Trine Uhrenholdt siger følgende om udsagnet fra Henrik Holt Larsen, *"Det udsagn er jeg enig i, og i vores videnssamfund bliver konkurrencen om de menneskelige ressourcer og kompetencer afgørende for Inwidios fremtid"*.

Samspeilet mellem ledelsen og HRM er jf. Henrik Holt Larsen m.fl. ikke en lineær proces, men et stykke arbejde som foregår mellem de forskellige deltagere i organisationen, og derindunder hører de ressourcer de har til rådighed. Professor David Farnham skriver følgende *"hvor forretningsstrategier er konstant udviklende, og hvor deres sammenhæng udvikles gennem handling, er integrationen med HRM generelt en tilsvarende forsøgsvis og udforskende proces. De eksisterer for det meste overvejende i tilbageskuende efterrationaliseringer formuleret i passende retorik"*¹¹

HR-området har primært varetaget den del i organisationen der havde med rekruttering, jobkvalificering og i sporadisk omfang fastholdelse. Områder som at fremskaffe, at udvikle og at

¹⁰ Larsen, Holt Henrik: *HRM I praksis* s. 32

¹¹ Farnham, David (2010) *Human resource management in context*. s. 194

administrere arbejdskraft tilskrives at være, et af de mest omkostningskrævende og ukontrollable opgaver i organisationen.

HR-direktør Trine Uhrenholdt blev i et af spørgsmålene spurgt til, hvorvidt hun mente at HR-området sås som en direkte omkostning eller som noget værdiskabende i organisationen fra direktionens side. Hertil svarer hun *"nu er jeg nok lidt farvet på området, så måske andre i direktionen er bedre til at besvare dette spørgsmål end jeg, men min oplevelse her efter 1 år hos Inwido er, at koncernen er på en rejse, hvor vi er ved at indse den værdi som HR tilfører forretningen. For Danmark har vi også i løbet af det sidste år investeret en del mere end tidligere år i området, og jeg ser faktisk at andre geografiske områder ser dette og følger interesseret med."*

Figuren ovenfor afspejler det trekløver som understøtter den givne forretningsstrategi, det være sig HR-praksisser, HR-effektivitet og HR-effekter. Samspillet mellem HRM og øvrig ledelse er en dynamisk proces, som hele tiden skal kunne bevæge sig, alt efter de udfordringer/muligheder organisationen står over for. Med andre ord en top-down strategi proces.

Et internationalt HRM-forskningsprojekt ved navn Cranet, undersøger i en løbende proces ca. 50 landes (primært EU-lande) HRM-strategi og HRM-praksis. Forskningsprojektet belyser at Danmarks HR-direktører i mindre grad end øvrige lande i undersøgelsen er med i topledelsen. Hvorfor der tegner sig dette billede, kan jf. Henrik Holt Larsen have noget at gøre med den kontinuerlige indflydelse HR-direktøren hermed ville have på selve strategiudviklingen. HRM-funktionen ses fortsat som en stabsfunktion.

Topdirektør Asger Drewes Jørgensens syn på HRM og dennes placering i organisationen *"Jeg har fra starten af haft en klar holdning til, at HR skulle sidde med i direktionen. Det var noget af det første jeg ændrede efter jeg overtog ansvaret (på det tidspunkt for Inwido DK kun). Hvis jeg skal komme med et par refleksioner på årsagen hertil: Jeg har fra mit tidligere job hos Arla været vant til, at HR havde en helt central rolle i diverse ledelser – både i de enkelte selskaber, men også på regions-niveau. Jeg har også haft fornøjelsen af at arbejde sammen med nogle rigtig dygtige HR-kolleger igennem min karriere, og har selv oplevet hvordan HR kan skabe værdi for forretningen – også på direktionsniveau. Jeg tror, at de steder hvor HR sidder udenfor direktionen, her har vi HR mere som karakter af at være en administrativ funktion og ikke en strategisk sparringspartner. Hvis vi – på både mellemlangt og langt sigt - skal skabe værdi for vores kunder som er bedre end vores konkurrenters, falder det i høj grad tilbage på, at vi har de rigtige kolleger/medarbejdere, og at de har de rigtige kompetence-sæt. Her har HR en helt central rolle at spille."*

HRM var altså ikke en del af Inwido koncerns strategiske linjer før topdirektør Asger Drewes Jørgensen kom til koncernen, hvilket svarer meget godt til den internationale undersøgelse ved navn Cranet. Cranet undersøgelsen fandt, at HR i mindre grad var repræsenteret i ledelsen af organisationerne.

På HRM-området har en fløj af forskere ment, at det kunne påvises, at der var en sammenhæng mellem Strategisk HRM og organisatorisk performance. Disse forskere mener, at når rekruttering, udvælgelse, aflønning, personalebedømmelse, træning, uddannelse og involvering af medarbejderne bringes i spil samtidig, så skulle der kunne høstes ekstra på performance barometeret.¹² En anden fløj af forskere mener dog det stik modsatte. De lægger vægt på, at god HRM er situationsbestemt, og at de forskellige områder ikke kan identificeres.

Asger Drewes Jørgensen siger følgende omkring strategisk HRM og organisatorisk performance ”Ja, jeg mener, at de 2 helt sikkert går hånd i hånd. Dog kan der i nogle tilfælde være en forskydning ift. timing af korrelationen imellem de to. For eksempel kan man sagtens forestille sig en eller flere situationer, hvor de kompetence-sæt der skal sikre vores konkurrenceevne på længere sigt kræver en indsats til at opbygge nu (og derved bliver en omkostning). Performancen/konkurrence-evnen fra dette stykke arbejde vil først udmønte sig efterfølgende – altså forskudt i tid.”

HR-direktør Trine Uhrenholdt bliver i interviewet spurgt til, hvorvidt hun forbinder øget performance med konkurrencemæssige fordele, hertil svarer hun:

”ja, det gør jeg, de konkurrencemæssige fordele kommer via vores medarbejdere, og de kompetencer og engagement de bringer i spil hver dag på jobbet.”

Ydermere giver HR-direktør sit bud på den perfekte HRM-funktion for enhver organisation, hendes bud lyder som følgende:

”Puha det er et stort spørgsmål. Det er jo drømmen om Utopia. For det første tror jeg ikke på at der er en universel HR-model som passer til enhver organisation. HR skal altid tilpasse sig den lokale forretning, herunder forretningsstrategien, organisationen og kulturen. Så kan det godt være HR ambitionen/strategien at udvikle på både forretningsstrategien, organisationen og kulturen, men det kommer vi aldrig til at lykkes med, hvis ikke vi tilpasser os i udgangspunktet og møder forretningen der hvor den er. Det mest afgørende succeskriterie, ifølge min erfaring med HR, er at der er en tillidsfuld relation mellem ledelsen/direktionen og HR. Således at HR bliver inviteret med ind i de

¹² Boseline, Paul (2010): *Strategic human resource management – a balanced approach.*

ledelsesmæssige dilemmaer + strategiske snakke der pågår på ledelsesniveau og bliver betragtet som en værdiskabende sparringspartner. For når HR er med selv der hvor ledelsesrummet bliver svært, fyldt med paradokser og dermed også sårbart, så kan vi spille vores ledere gode og derved være bidragende til at forretningen lykkes.”

Personaleplanlægning

Personaleplanlægning skal ses som et værktøj til at nå organisationens mål. Jf. en artikel i Berlingske Tidende (David P. Norton) så er det ingen sag for organisationerne at lægge en strategi, det svære kommer når der skal findes de rette værktøjer til at realisere denne strategi. Personaleplanlægningen skal ses som en vigtig proces, et af stjernemodellens elementer.

De udfordringer vi som virksomhed møder i vores omverden, er vi gode nok til at korrigere og følge med tiden? Og gør forretningsenhederne brug af hinanden hertil? Eller opfinder enhederne hver især den dybe tallerken? Når disse ændringer finder sted, ændres der så på personaleledelsen?

”Fartens økonomi – nutidens virksomheder står over for en lang række paradokser. Et af de største er hvordan man kan opnå en balance mellem fartens økonomi på den ene side og tålmodighedens økonomi på den anden. I fartens økonomi er den primære udfordring at tilpasse sig en verden i forandring. Virksomheder må fx tilpasse sig de nye teknologier til at forbedre deres forretningsmetoder. Men på den anden side skal virksomhederne passe på, at de ikke overtilpasser sig fartens økonomi. Der er tale om overtilpasning, når virksomhederne jagter farten for fartens egen skyld.”¹³

¹³ Nordhaug, Odd, Personaleledelse, s. 71

Figur 7 Forretningsstrategi og personaleplanlægning¹⁴

Type	Strategisk niveau (længere sigte)	Taktisk niveau (mellemlangt sigte)	Operativt niveau (kort sigte)
Forretningsplan	Vision og forretningsidé Valg af virksomhedsområder	Strategier for underenhederne. Valg af markeder.	Mål for markedsandele, vækst, rentabilitet, resultatkontrol
Personaleplan	Kompetencebehov, personaleudvikling, virksomhedskultur, kernekompetence	Plan for kompetence- udvikling, bemandings planer, karriere- planlægning, belønningssystemer	Bemandings budget, udvælgelse og rekruttering, jobudvikling, medarbejder samtaler

Ovenfor i figur 3 vises Nordhaug, Odd m.fl.'s tabel over de forskellige niveauer i virksomheden. Den opererer på det strategiske, det taktiske og det operative niveau. Jf. disse forfattere så har koblingen mellem personaleplanlægning og forretningsstrategien et væsentligt aspekt. De aktiviteter ledelsen gerne ser bliver ført ud i livet, kommer via strategien og forretningsplanen. Ændre ledelsen i strategien, så medfører det en naturlig ændring for planlægningen af de menneskelige ressourcer, og dermed må nogle af de personaleplaner virksomheden benytter sig af revideres påny. Hvad der vurderes at være langt sigt, skal ses i lyset af hvor hurtigt virksomheden skal kunne bevæge sig, i forhold til de ændringer der sker i omgivelserne.

Adm. Direktør Jørn Korsgaard Sørensen giver her sit bud på hvorledes KPK forholder sig til de skift i det marked virksomheden opererer på.

Et "live" eksempel er Corona krisen, Inwido koncernen er ramt flere steder i organisation eksempelvis har man måttet lukke de aktiviteter ned koncernen havde i England. Hvorledes påvirker det KPK?

"alle forretningsenhederne i Inwido Danmark fungerer som selvstændige enheder, det man deles om, er shared functions så som IT, HR, økonomi, udvikling, indkøb og marketing. Det kan godt være, at vi (forretningsenhederne) i markedet er konkurrenter, men vi opfinder ikke den dybe tallerken hver for sig. Vi sparre og deler med hinanden på tværs, det gør os stærkere hver især. Eksempelvis kan nævnes Coronakrisen, krisen håndteres forskelligt i forretningsenhederne, når sagen er vendt i ledelsen hos

¹⁴ Nordhaug, Odd, Personaleledelse tabel fra s. 73

KPK, så sparres der på tværs af de øvrige forretningsenheder. Herefter implementeres de fundne retningslinjer.”

Før Corona krisen har KPK aldrig haft nogle medarbejdere til at sidde hjemme og arbejde, men på blot et par dage havde vi alle de personer i administrationen som ikke havde en direkte fysisk driftsmæssige opgave til at sidde og arbejde hjemme ca. 34% af administrationen. Det er hurtig eksekvering af en virksomhed af denne type.

Rekruttering, udvælgelse, onboarding, exit fra organisationer, psykologisk kontrakt, engagement, flexibilitet, løn og personalegoder, udvikling, kompetencer er alle områder der ganske kort vil blive omtalt under den strategiske HRM, nogle af disse punkter vil blive fremhævet senere i afhandlingen.

Rekruttering er her hvor virksomheden skaber første øjenkontakt til de potentielle ansøgere i feltet. Hvor stor eller lille bunken med ansøgere skal være, er op til hver virksomhed. Et nyt fænomen går under navnet *employer branding*, hvilket omhandler virksomhedens omdømme i samfundet.

Udvælgelsen er næste step i proceduren, her udvælges de ansøgere som ønskes ”screenet”, flere forskellige metoder ses her at blive anvendt. Skriftlig ansøgning, interview, psykologiske tests, anbefalinger, referencer, helbredsundersøgelser, sikkerhedsgodkendelser, validitet og reliabilitet.

Onboarding er her hvor den nye medarbejder får et hurtigt og første kig ind i ”maskinrummet”. Hos nogle virksomheder vil det være en tur rundt i de forskellige afdelinger, og hos andre mere i dybden med både ritualer, ceremonier, etik, normer og kultur.

Exit fra virksomheder kan ses fra to vinkler, frivillig eller tvungen fratrædelse. Årsager til et exit er utrolig vigtige at få belyst. Frivillig fratrædelse kan være pension eller andet job, det giver ofte ikke anledning til uro i virksomheden. Derimod kan tvungen fratrædelse give uro i virksomheden, år tilbage lå en fratrædelse hos HR, nu ligger den opgave typisk hos den enkelte afdelingsleder. Området her dækker også interne rokader.

Den psykologisk kontrakt ligger både før og efter ansættelse mellem personen og virksomheden, kontrakten er en udveksling af krav og forventninger.

Engagement menes at stamme fra den psykologiske kontrakt. Ordet engagement bliver her brugt i stedet for motivation, jf. Henrik Holt Larsen så har motivationsforskning ikke givet tilstrækkelige svar på, hvad der faktisk motiverer medarbejdere i virksomheden.

Når ordet flexibilitet anvendes i dag, så gælder det både fra virksomhedens side, men også fra medarbejderens side. Disse 5 områder kommer i spil:

- Funktionel fleksibilitet – de mange forskellige varianter af arbejdsopgaver
- Tidsmæssig fleksibilitet – arbejdstidens placering indenfor døgnet
- Geografisk fleksibilitet – jobbet kan varetages fra forskellige lokaliteter
- Numerisk fleksibilitet – medarbejder variation typisk ved ansættelse og afskedigelse
- Finansiell/lønmæssig fleksibilitet – individuelt fastsat løn

Jf. Henrik Holt Larsen så får virksomheden mere handlefrihed når man forstår denne fleksibilitet. Ligesom med alt andet, så rummer fleksibiliteten også negative sider.

Løn og personalegoder har stor symbolsk og følelsesmæssig betydning for de ansatte. For HRM er området en værdimåler, et kommunikationsværktøj og et strategisk ledelsesinstrument.

Belønningsdelen skal ses som et strategisk værktøj med det formål at kunne opfylde organisatoriske og individuelle behov.

HRM har sin akse omkring udvikling af virksomhed, job og mennesket. Det være sig, at finde det bedste match mellem individ og jobfunktion. At udvikle, at skabe og at fastholde.

HR-direktør Trine Uhrenholdt.... Samler man på dit niveau informationsgrundlag i relation til personaleplanlægningen? Her tænkes der på tilgangen af relevant arbejdskraft på det eksterne arbejdsmarked. Følger man den demografiske udvikling i samfundet evt. i byggebranchen. Så man hermed har et billede af årene fremad?

HR-direktør Trine Uhrenholdt siger følgende: *"Helt sikkert, og udover det du nævner, så følger vi også konjunkturanalyser, arbejdsløshedstal og uddannelsestendenser i samfundet, da dette også har stor indflydelse for udbuddet af fremtidige medarbejdere".*

Jf. salgschef Peter Bechmann så kigges der hele tiden fremad på personalesammensætningen versus det marked vi opererer på. De sidste 3 år er der ændret en hel del på personalesammensætningen og den måde, vi bruger vores menneskelige ressourcer i salgsafdelingen. Det er sket i takt med, at vores tilbud og ordre volumen er øget. For godt 4 år siden begyndte samarbejdet med vores kollegaer i Vilnius, Litauen. Denne outsourcing betød, at der skulle kigges på planlægningen af arbejdsopgaver, de menneskelige ressourcer og økonomien bagved. Der laves fortsat roklader i afdelingen for dermed at styrke vores kvalitet ud til vores kunder.

En af de problematikker de fleste organisationer står med, vil være det manglende fokus på individet til fordel for driften. Ses dette gab hos KPK og hvorledes kommer det til udtryk?

Det er problematisk for de fleste større virksomheder ikke at have en målrettet HRM/personaleledelse. I særdeleshed i dag hvor der er en stærk konkurrence om at tiltrække de bedste kandidater/kvalificeret arbejdskraft. Virksomheden skal fremstå som en attraktiv arbejdsplads, for dermed at kunne rekruttere de ønskede kandidater. Uden den fornødne, både langsigtede og løbende HRM/personaleledelse, vil det kunne spænde ben for virksomhedens udvikling og mål.

"Selvom danske ledere i dag åbent erkender, at fremtidens ubetingede konkurrenceparameter ligger i deres egen evne til at motivere og udvikle deres medarbejdere, bruger de stadig kun 20 procent af tiden på netop det, og til gengæld langt størstedelen af arbejdsdagen på administration og drift".¹⁵

Linjeleder Thomas Bach Adamsen (leder for ca. 70 medarbejdere i produktionen) fortæller tilsvarende, at han har en tro på, at han vil kunne flytte og udvikle sine folk mere, hvis han havde den fornødne tid. Thomas fortæller videre, at vi bør udvikle teams der er mere selvkørende, teams der tør tage et ansvar. De har i mange år ikke fået lov til at tænke selv, de tør ikke og kan derfor ikke tage det ansvar. Thomas arbejder på, at finde en eller flere der kan og vil. Herefter skal der arbejdes med kommunikation imellem grupperne, det vil give Thomas mere tid til ledelse og udvikling. For meget af Thomas tid går med drift, som det er i dag.

Salgschef Peter Bechmann og Produktionschef Jacob Berg Nielsen drøfter mellem hinanden det mulige gab mellem individet og driften:

Peter: der er ingen tvivl om, at hos langt de fleste virksomheder vil man kunne finde dette gab mellem manglende fokus på individet til fordel for driften. Salgschef Peter Bechmann er enig i HR-direktør Trine Uhrenholdt betragtning om at Inwido er på en rejse, hvor fokus er på dette gab. Hos Inwido har man en tilfredshedsundersøgelse "Great Place to Work", den stiller skarpt på individet. I arbejdet med denne gøres dette gab mindre, over de sidste års målinger heraf ses det, at via data fakta at dette gab er gjort mindre. Men det kræver fokus og en målrettet arbejdsindsats. Nedenfor ses "Great Place to Work" analysen for år 2019

¹⁵ DJØFbladet nr. 24, s. 55-56

Figur 8 Great Place To Work 2019

		Great Place to Work®			
		Inwido Group			
		Intern salg		KPK	Intern salg
	Antal besvarelser:			214	26
Tr	ov	Index Troværdighed		78%	82%
Re	sp	Index Respekt		76%	82%
Re	tf	Index Retfærdighed		76%	84%
St	olt	Index Stolthed		80%	86%
F	æl	Index Fællesskab		80%	90%
	Alt taget i betragtning mener jeg, at det er et rigtig godt sted at arbejde.			83%	81%
	Total Trust Index©			78%	84%

Kigger man tilbage i årene med disse undersøgelser så hed tallet i total trust index år 2016 63%, år 2017 hed 71%, år 2018 var der ikke en undersøgelse. Dette grundet strukturelle ændringer i koncernen. Tallene skal læses på følgende måde. 214 KPK-ansatte i alt har besvaret spørgeskemaet i 2019, 26 af disse besvarelser hører til i den interne salgsafdeling. Disse tal viser en markant fremgang i medarbejdertilfredsheden hos salgsafdelingens medarbejdere.

For at det skal lykkes med at få HR-strategien fuldstændig parallelt med forretningsplanen, så kræves der fuld fokus og velvilje fra hele direktion, det pointerer HR-direktør Trine Uhrenholdt. Hun ser dog positivt på det arbejde der allerede er lagt i denne proces, og forventer fremskridt ikke bare på dansk grund, men også i andre dele af Inwido koncernen.

Jf. HR-direktør Trine Uhrenholdt, så ser hun Inwido koncernens HR-strategi som værende integreret i koncernens forretningsplan. Men i hvilken grad den er integreret, vil der nok være mange forskellige meninger om, siger hun. Trine Uhrenholdt ser flere af elementerne fra HR-strategien, på deres bestyrelsesmøder (BU boards) hos de enkelte enheder. Her er der for eksempel fokus på medarbejder trivsel, lederudvikling og HR KPI'er.

Ifølge den internationale undersøgelse Cranet, så er det langt fra alle de danske virksomheder, der etablerer en HR-strategi som er direkte forbundet til den overordnede forretningsstrategi, og som

derefter går fra det strategiske niveau helt ned til det operationelle niveau, for dermed at sikre en effektiv HR-proces i tæt samarbejde med linjelederne.

Organisation og ledelse

Fra strategi til næste sammenhængende punkt jf. Galbraith's stjernemodel, hvilket er strukturen i organisationen.

"Enhver organiseret menneskelig aktivitet – fra at lave keramik til at sende en mand til månen – udløser to fundamentale og modstridende krav: arbejdsdeling i form af forskellige opgaver, som skal udføres, og koordinering af disse opgaver for at gennemføre aktiviteten. En organisations struktur kan defineres ganske enkelt som summen af de måder på hvilke den opdeler arbejdet i klare opgaver og så opnår koordinering mellem dem"¹⁶

Max Weber's (Tysk sociolog og filosof 1864-1920) anskuelse af struktur som et instrument til at nå de ønskede resultater, viser samme opfattelse som Galbraith. Nedenfor i figur 4 ses Webers kæde.

Figur 9 Struktur som et instrument¹⁷

Strategi	Formel struktur	Aktiviteter implementering	Resultat
----------	-----------------	-------------------------------	----------

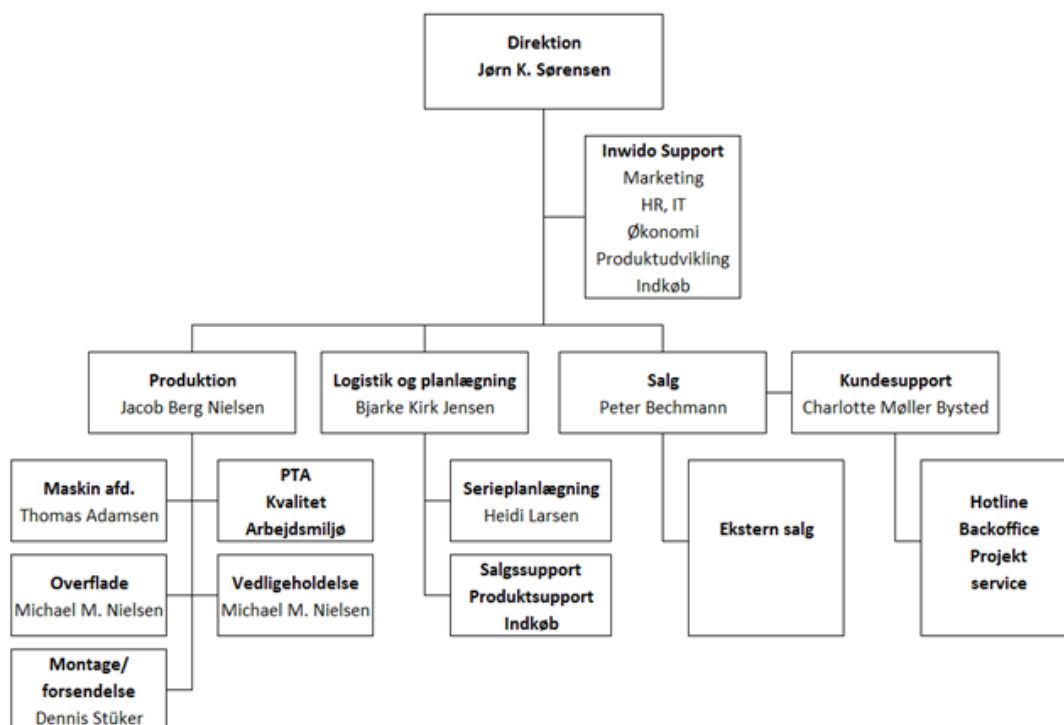
Strukturen som ses her i Webers kæde, er også vist i Galbraith's stjernemodel. Struktur i en organisation har en central placering, da den jf. Weber skal oversætte strategien til aktiviteter. Laves der fejl her, så vil det kunne ses i resultaterne. Når en organisation vokser i størrelse, skabes der et hierarki, en magtfordeling i organisationen. Hvem skal styre hvad og under hvilke betingelser. Hierarkiet drejer sig om myndighed, og om hvem der har lov til at træffe de forskellige beslutninger. I en enkeltmands virksomhed vil der ikke være et behov for hierarki, da det ofte er ejeren selv der er den udførende part i virksomheden. Det kunne være en tømrermester, han ejer selv virksomheden, udfører selv arbejdet osv. Inwido med sine 4.500 medarbejdere vil være nødt til at have et hierarki.

¹⁶ Mintzberg (1979) s. 2

¹⁷ Bakka, Jørgen Frode, Organisationsteori, s. 55

Figur 10 Organisationsplan for enheden KPK

Organisationsplan



I figuren ovenfor ses organisationsplanen for Business Unit KPK. KPK er organiseret efter funktionsprincippet. Koordineringen af organisationen gennemføres efter linje/stabsprincippet, hvilken er kendetegnet ved at enhver medarbejder har en og kun en direkte overordnet, der modtages ordre fra og er ansvarlig overfor. HR-området ligger som en stabsfunktion hos Inwido Danmark, Topdirektør Asger Drewes Jørgensen fortalte tidligere i afhandlingen, at det var prioriteret i organisationen den måde hvorpå HR spiller ind i forhold til topledelsen. HR-direktør Trine Uhrenholdt giver her hendes syn på den vigtigste rolle for hende i hendes position som HR-direktør i den danske del af koncernen.

”En af de vigtigste roller fra mit perspektiv, er at være direktionens sparringspartner på, hvordan vi strategisk udvikler vores virksomhed til at være en attraktiv arbejdsplads for vores nuværende og fremtidige medarbejdere”

Kigges der på niveauer eller lag, så har Inwido Danmark 4 lag, de ser ud som vist i tabellen nedenfor:

Figur 11 Rolle/magtfordeling i niveauerne

Inwido Danmarks topledelse med Asger Drewes Jørgensen i spidsen
Business Unit KPK med Jørn Korsgaard Sørensen i spidsen
Linjelederne hos KPK
Medarbejderne hos KPK

Kan der være en udfordring forbundet med at få strategien fra det øverste lag, helt ned til det nederste lag i organisationen? Kan der være en "egen agenda" i nogle af lagene eller måske bare ikke en fuld forståelse for den ønskede retning?

Adm. Direktør Jørn Korsgaard Sørensen fortæller, at det er klart at det er svært eller udfordrende at få strategien ned igennem de forskellige lag. Du ved da selv Charlotte, hvor svært det er at få de ting du gerne vil udbrede, ud i dine rækker. Der er som sådan ikke nogen der har en "egen agenda", alle de forskellige forretningsenheder eller Business Units er jo forskellige. Dertil ikke sagt, at man ikke kan sparre og låne gode ideer hos hinanden. På den måde skal vi jo gerne blive stærkere sammen, også selvom at så snart vi forlader hinanden, så er vi jo konkurrenter i markedet. Altså selvstændige enheder.

*"Der er i dag udbredt enighed om, at menneskelige ressourcer er de vigtigste af alle ressourcer i arbejdslivet. Det er imidlertid ikke altid, at sådanne ord følges op i praksis gennem en målrettet personaleledelse. En opfølgning kræver både vilje og evne til at prioritere og arbejde grundigt og systematisk med organisationens ressourcer."*¹⁸

Over tid har samfundet flyttet sig fra et industrisamfund til et videnssamfund. I industrisamfundet anså man medarbejderne for værende en omkostning, i dag kigges der på medarbejderne som en ressource i stedet. HR-direktør Trine Uhrenholdt ser således på den del:

¹⁸ Nordhaug, Odd, Personaleledelse s. 15

"Jeg ser ikke dette som "et enten eller", men mere et "både og". Medarbejderne er både en ressource og en omkostning, og det gør sig også gældende i Inwido. Først og fremmest så er vores medarbejdere vores vigtigste ressource, men de er også vores dyreste omkostning. Vi fra ledelsen skal sørge for hele tiden at udvikle vores medarbejdere så de er med til at sikre Inwido's fremtid."

Engelske John Storey er en af de få forskere som har defineret personaleledelse entydigt, han siger at *"personaleledelse er en specifik tilgang til ledelse af medarbejdere, der i et forsøg på at opnå konkurrencemæssige fordele gennem den strategiske anvendelse af en højt engageret og kompetent arbejdsstyrke bruger en række kulturelle og personaleorienterede teknikker"*¹⁹.

Kirsten Holm Svendsen, chef for personale- og udviklingskontoret i fødevareministeriet siger følgende:

*"Mange chefer her i staten vil meget hellere meritere sig på noget fagligt end på personaleledelse. Jeg tror, vi bruger et for blødt ordvalg, når vi taler om personaleledelse – som man let associerer til noget med sygefravær, ferieplanlægning og kaffe til personalemøderne. I det private kalder de det management, og det vil jeg også hellere, for det er det, det drejer sig om. Det er en hard core faglig disciplin, som vi skal give den respekt, det fortjener – også med vores ordvalg."*²⁰

Disse to udtalelser rammer området personaleledelse (de ansatte), som et område der syntes at være central for en virksomheds opnåelse af mål. Igen finder Galbraith's stjernemodel sine støtter, og viser vigtigheden af endnu et element i modellen. Hvorfor dette område er så svært at navigere rundt i, og hvorfor mange virksomheder fejler på dette område kan erhvervspsykolog Finn Luff måske sætte et par ord på:

*"Vi er som mennesker så unikke, at vi ikke kan tillade at behandle alle ens. Det er denne grundlæggende forståelse fremtidens ledere er nødt til at se i øjnene."*²¹

Forskning peger på forskellige årsager til, at området personaleledelse ikke er så lige til. En årsag er, at mennesket ikke er et objekt, mennesker handler på omgivelserne i enten en positiv eller negativ retning ud fra de givne omstændigheder. En anden årsag, er forskelligheden blandt individer, det vil ikke være muligt at erstatte en værdifuld medarbejder, på samme måde som det ville være at erstatte en maskine som er gået itu. Personaleledelse er en svær disciplin, på den ene side har vi den udøvende part (HR) og på den anden side har vi virksomhedens vigtigste ressource medarbejderne.

¹⁹ Nordhaug, Odd, Personaleledelse s. 16

²⁰ DJØFbladet nr. 24/02 s. 59-60

²¹ Erhvervspsykolog Finn Luff, Uddannelse & Udvikling 2003, s. 8

HR-medarbejderne hos Inwido som er en forankret del af de forskellige Business Units, vil de primært have øje for hvad de kan gøre for ledelsen, eller det de kan gøre for medarbejderne? Det spørgsmål svarer HR-direktør Trine Uhrenholdt på her: *"HR's primære opgave er at spille vores ledere gode. Når HR lykkes med at rekruttere og udvikle gode ledere som trives med lederrollen, så har vi også glade medarbejdere."*

Personaleplanlægning drejer sig om at kunne varetage de menneskelige ressourcer virksomheden har behov for et stykke ud i fremtiden. Planlægningen er en proces som skal sikre den rette kompetence, både når der tales kvantitativt, men også kvalitativt. Som bindeled over imod virksomhedens strategi/forretningsplan, skal personaleplanlægningen kunne sikre, at kompetencerne hos virksomhedens menneskelige ressourcer effektivt kombineres med virksomhedens arbejdsopgaver. I takt med at samfundet er gået fra at være et industrisamfund til et vidensamfund, og at den menneskelige ressource er blevet tilkendt større vigtighed for virksomhederne, så bør kompetenceressourcerne være en central faktor, som ligger sig meget tæt op ad den proces, der knytter sig i tilblivelsen af virksomhedens mål og strategi.

Figur 5 viser tre niveauer i henhold til personaleplanlægningen. På langsigst analyseres der både på den kompetencebase som allerede er i virksomheden, men også på behovet for kompetencetilgang som strategien tilskriver. Det fremtidige behov for kompetence kortlægges, det samme gøres for den nødvendige kompetenceudvikling i virksomhedens eksisterende ressourcer. Virksomhedens kultur og kernekompetence vurderes også, med kernekompetence menes det som gør virksomheden unik indenfor den givne branche.

På mellemlangt sigt udvikles de planer der har med beregning af ressourcer at gøre. På dette niveau kigges der på evt. outsourcing af dele af virksomhedens arbejdsopgaver. Hvad giver mening at bibeholde internt og hvilke områder får virksomheden mere ud af at placere udenfor. I skrivende stund har Inwido Danmark outsourcet dele af tilbudsregningen til et søsterselskab beliggende i Litauen. Der er ikke tale om outsourcing af kernekompetencer, kernekompetencen hos KPK ligger i den faglige vejledning og rådgivning, dvs. den personlige kontakt til vores kunder. Den outsourcete del er ren standard tilbud/ordre tastning, modeloprettelser mv. KPK er i stærk konkurrence med trælasterne i markedet for døre og vinduer, hastigheden i oprettelsen af tilbud og ordre til vores kunder, på vores standardprodukter, er derfor af afgørende betydning. Lærebøgerne tilskriver dog opmærksomhed på usikkerheden i virksomheden ved disse outplacements. Kompetenceudvikling, bemanning samt karriereplanlægning er i fokus på den mellemlange sigt.

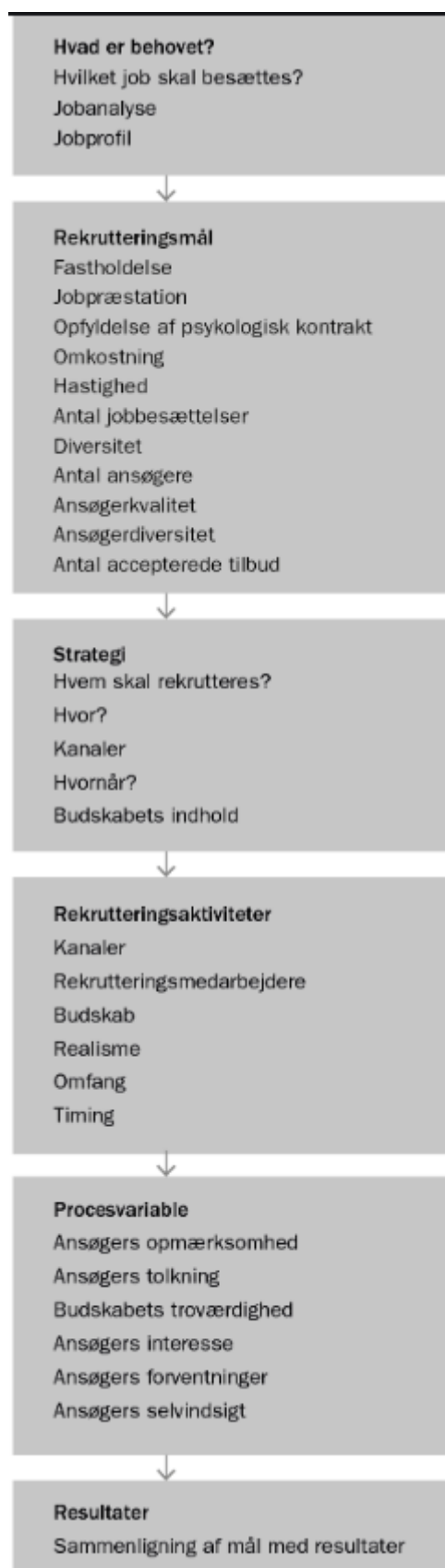
Det sidste niveau i figur 5 er det operative, typisk det der ligger indenfor de næste 12 måneder. Det være sig bemandingsbudget, rekruttering, omplaceringer, jobudvikling og medarbejdersamtalerne.

Rekruttering

Rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere er en konstant udfordring. Selv om der i Danmark er et lavt jobudbud og arbejdsglæden er stor, så skifter de danske medarbejdere hyppigt job. Kan KPK 's beliggenhed i det Vestjyske blive et problem?

Hvorledes virksomheder arbejder eller kortlægger deres behov for arbejdskraft, syntes at være meget forskelligt. I bund og grund handler det om, at kunne forudsige hvilket behov man får i henhold til den valgte forretningsplan. I figuren nedenfor er en rekrutteringsproces vist.

Figur 12 Rekrutteringsforløbets elementer



Den tid der bindes i investeringsanalyser, teknologiudvikling mv. i virksomheden er for alle helt normale og nødvendige for enhver forretningsplan. Jf. Henrik Holt Larsen så er denne tid mindst lige så vigtig for virksomheden, når der er tales om rekruttering. Det er omkostningsbehæftet at føre en omhyggelig og ordentlig rekrutteringsprocedure, det er dog vigtigt at være opmærksom på, at en fejlslået rekruttering ikke kun er omkostningstung målt i tid og ressourcer. Men at en fejlslået rekruttering kan få uheldige konsekvenser for organisationens omdømme, de medarbejdere der når at stifte bekendtskab med personen (tilpasnings- og samarbejdsproblemer), og ikke at forglemme den fejlrekrutterede. Nedenfor giver René Bysted, adm. Direktør og ejer af Rekrutteringsvirksomheden Bysted&Thielsen sit syn på sagen:

"Enhver rekruttering er en vigtig udfordring ift. det rette match, som betyder at kandidaten:

- har de rette kompetencer*
- synes opgaver og udfordringer er motiverende*
- byder ind på vision/strategi (relevans afhænger lidt af niveau i organisationen)*
- har en gensidig god kemi med minimum sin nærmeste leder*
- passer ind i virksomhedens kultur (temperament, præferencer, ambitioner og adfærd)*
- Hygiejnefaktorer er på plads (Herzberg)*

Såfremt ovenstående i høj grad tilsikres, performer kandidaten som regel særdeles godt og vil være en rigtig god investering - næsten uanset lønniveau (relativt set).

Det modsatte eller blot delvis mangel på et godt match, vil ofte resultere i mindst én af parterne bliver utilfreds, bliver demotiveret ift. samarbejdet og resultaterne bliver negativt påvirket.

Dette betyder alt andet lige output og økonomi forringes for arbejdsgiver, frustrationer hos nærmeste ledere og måske i teamet, sandsynligvis en ubehagelig opsigelsesproces, der potentielt kan strække sig over nogle måneder og en efterfølgende ny rekrutteringsproces.

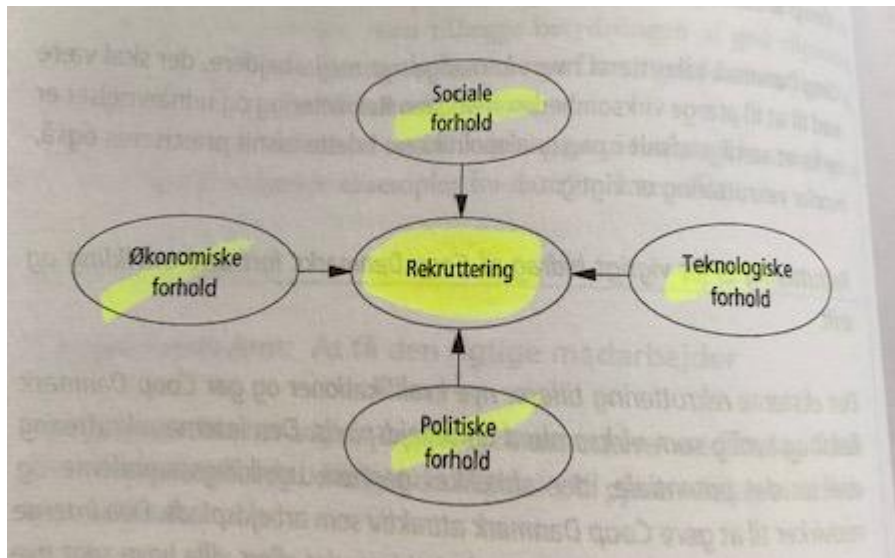
Altså flere omkostninger og endnu længere periode inden nyt godt match er ansat og performer, hvilket alt andet lige betyder stort omsætnings- eller indtjeningsstab oveni de yderligere omkostninger og ikke mindst meget sandsynlige frustrationer i organisationen.

Konklusionen er umiddelbart klart, at rekruttering bør tages særdeles seriøst og omkostninger hertil samt kommende løn ofte er de helt forkerte ting at fokusere på i den sammenhæng (relativt set og afhængig af hierarkiske niveau)."

Når der tales rekruttering, findes der to typer, en intern og en ekstern rekruttering. Den interne rekruttering omhandler en forflyttelse af en allerede ansat til en ledig stilling i samme organisation. Den eksterne rekruttering gælder nyansættelser til organisationen. Rekruttering omhandler de processer, som knytter sig til at få de ledige stillinger i organisationen besat. Rekruttering er et meget vigtigt område for organisationen, da en fejlslået ansættelse både rummer menneskelige og økonomiske konsekvenser. Tidsmæssigt vægter et rekrutteringsforløb også tungt. I større organisationer findes der en personalepolitik, ansættelser vil som regel være defineret som en vigtig strategisk ledelsesopgave. Igennem flere år har organisationer outsourcet dele af deres arbejdsopgaver til lande, hvor lønomkostningerne ikke er så høje. Som følge heraf skal der ske en omstrukturering af organisationens arbejdskraftbehov.

Som tidligere nævnt i afhandlingen, så er den verden vi lever i, i konstant forandring. Hvilket vil sige at alle organisationer vil være nødt til at tilpasse sig det marked man er en del af. For KPK 's vedkomne har man over de sidste 5 år fået tilknyttet arbejdskraft til administrationen fra et af koncernens udenlandske administrationer. Inwido koncernen råder over et kontor beliggende i Litauen, Vilnius, her har KPK strategisk valgt at ansætte sig ud af væksten på salgssiden. Hvilket vil sige, at man ikke har ansat salgspersonale i administrationen på fabrikken, men i stedet ansat nye kollegaer i Vilnius. Der var flere grunde til at den beslutning blev truffet. Den landsdel KPK ligger i, har det svært, når der skal rekrutteres til administrationen, det samme gør sig også gældende for vor produktion. Men det er dog lettere at rekruttere ufaglærte end faglærte i området. Derfor valgte KPK at ansætte salgskollegaer i Vilnius til at dække den vækst vi fik i markedet. Hos KPK har vi de sidste 3 år haft et stabilt medarbejderantal i administrationen, et gennemsnit på 67 kollegaer hvert af de målte år. Det samme gør sig gældende for produktionen, her har vi haft et gennemsnit på 180 kollegaer. Ud over den geografiske udfordring mht. rekruttering på dansk grund. Så er løn trykket også markant anderledes i Litauen end her. Inwido koncernen har ca. 60 personer ansat på kontoret i Litauen, de 4 af dem er tilknyttet KPK.

Figur 13 Rekruttering og omgivelser



Ovenstående figur viser de 4 vigtigste områder der skal tages i betragtning ved en god rekruttering. Set ud fra det økonomiske perspektiv, så har en organisation der konkurrerer i et marked via lave priser og enkle produkter mindre behov for personer med højt kompetenceniveau. Og tilsvarende så har en organisation med høje priser og komplicerede produkter større behov for personer med flere kompetencer. I takt med verden udvikler sig så spiller de teknologiske forhold en større rolle, flere af arbejdsopgaverne hos KPK, og det være sig både i produktionen men også i administrationen går fra værende manuelle til at være styret af kunstig intelligens. Udflytning af arbejdsopgaver ligger i de økonomiske forhold. Der er også et andet aspekt i det økonomiske område, det drejer sig om de kompetencer man køber, ikke kun de udenlandske kollegaer, men behovet hos KPK for sælgere der gør at KPK kan differentiere sig i markedet. Jf. Odd Nordhaug m.fl. Så vil den forventede udvikling i organisationens markedsandele og samlede salg være afgørende for, hvilket rekrutteringsbehov den vil have fremover. Flere og flere virksomheder har fået øjnene op for det at kunne være sin egen fødekæde, forstået på den måde at organisationerne er i kontakt med uddannelsesstederne, deltager på jobmesser og afholder præsentationsbesøg.

KPK som virksomhed har en beliggenhed i det midt- og vestjyske, denne placering er en udfordring når der skal rekrutteres siger både salgschef Peter Bechmann og produktionschefen Jacob Berg Nielsen, her i området er der få med en videregående lang uddannelse, deres bud på hvorfor det er således, mener de er et resultat af at uddannelsesinstitutionerne ligger meget langt væk fra Mors. Omvendt ser det ud for faglærte til produktionen, grunden hertil skal findes i at uddannelsesinstitutionerne, i dette felt nærmest ligger hele vejen rundt omkring vores virksomhed. Men selvfølgelig skal vi være hurtige, da der ligger en stor koncentration af produktionsvirksomheder netop i vores område. Endvidere fortæller produktionschef Jacob Berg Nielsen, det er klart at hvis

der fejlrekrutteres hos os, så vil det være en omkostning. Både når der er tale om det rent økonomiske, men også når der tales om de menneskelige omkostninger.

De er begge enige om vigtigheden af korrekt og omhyggelig rekruttering. En anden vinkel der kom frem i forbindelse med snakken omkring rekruttering var, at den perfekte kandidat som regel ikke var i feltet. Snakken faldt på at kandidaten enten kunne være så god, at vedkomne ville være "svær", at takle som en del af et hold. Eller også ville man være nødt til at bygge kompetencer på en kandidat. Det vigtigste her er så, at personen både vil og kan være en del af holdet.

Som før omtalt så findes der to områder i rekruttering, et internt og et eksternt. Når der kigges på den interne rekruttering, så kan det bruges som et værktøj til at uddanne/udvikle de medarbejdere organisationen allerede har. Som organisation har man to grupper af medarbejdere groft sagt, en gruppe som er tilfreds med de arbejdsopgaver man sidder med og en anden gruppe som søger mere. Området intern rekruttering vil blive behandlet senere i afhandlingen, under området medarbejderudvikling. Jf. Henrik Holt Larsen m.fl. så er en intern rekruttering ikke altid den bedste løsning. En ekstern rekruttering tilfører ofte organisationen nye kompetencer og nye perspektiver. Det man skal være opmærksom på her, vil være den kultur der er i organisationen. Organisationer kan have en tendens til at rekruttere dem som ligner os selv mest. Hermed opnås der ikke en differentiering og en evt. udvikling af organisationen kan gå tabt.

Adm. direktør Jørn Korsgaard Sørensen som har været en del af KPK rigtig mange år, fortæller at da KPK gik fra at være Ejer ledet (KPK er stiftet af Jørns bror Karl Peter Korsgaard) i 2007, der har KPK formået at fastholde sin identitet, det være sig på både godt og ondt. Der ligger en masse kultur her, som er kommet med videre. Adm. Direktør Jørn Korsgaard Sørensen siger selv, at det er utrolig svært at ændre ved en stærk forankret kultur. Det kan meget vel tænkes, at de virksomheder der er stærk forankret i deres kultur, at de har en tendens til at rekruttere nye ind som på flere måder ligger dem selv meget. Og han slutter med at sige at han jo selv er kulturbærer hos KPK.

Kigges der på den teoretiske ramme for rekruttering figur 8, så har der de sidste 40 år været forsket på området. Men det synes at være vanskeligt at uddrage nogle generelle læringspunkter på området.

Employer branding er et forholdsvis nyt område, som er skabt med det formål at opbygge organisationernes omdømme på arbejdsmarkedet. Jf. Henrik Holt Larsen m.fl. bruges det til at skabe en klar og unik identitet som arbejdsplads, for dermed at fremstå så attraktiv som muligt for potentielle medarbejdere. Employer branding skal ses som en strategisk kommunikationsaktivitet mod en målrettet rekruttering, noget HR-direktør Trine Uhrenholdt er sig bevidst om i Inwido regi. HR-direktør Trine Uhrenholdt trækker direkte paralleller employer branding og Inwido's tiltrækningskraft når der tales rekruttering. Det er vores omdømme i samfundet fortæller hun. Endvidere siger hun, at employer branding i høj grad handler om at vores organisation øger bevidstheden om hvilken type arbejdsplads og kultur vi har nu, og hvilken retning vi ønsker at udvikle os i. Det er også her vi udvikler en kommunikationsstrategi hvori vi deler dette med omverdenen, især vort lokalsamfund.

Marketing ansvarlig Helle Riisager..... hendes syn på employer branding og hvilken betydning det har for vores organisation – problematikker hermed. Der investeres i dette område hos KPK, har investeringen den ønskede effekt?

"Employer branding handler om, at medarbejderne hjælper med at markedsføre virksomheden som arbejdsplads. Medarbejderne er vigtige ambassadører i arbejdet med at rekrutteringen, da de dels er meget troværdige - de er der selv - og dels da virksomheden kan få glæde af de nuværende medarbejders netværk, som potentielt indeholder interessante profiler. Promoveringen af ledige stillinger foregår i dag for en stor dels vedkommende digitalt, og de sociale medier spiller derfor en vigtig rolle, når et stillingsopslag skal udbredes.

Samtidig er det blevet sværere for virksomheden at trænge igennem med sine reklamebudskaber. Der er opstået en "reklamemæthed" og en generel mindre tiltro til reklamer hos forbrugerne, mens en-til-en markedsføring betragtes som mere troværdig. Dertil kommer, at sociale medier som Facebook og LinkedIn har indført algoritmer, som har fremmet visningen af personligt indhold og gjort det sværere for virksomheder at nå ud til brugerne.

I kølvandet på dette er begrebet "employee advocacy" opstået. Employee advocacy handler om at gøre sine medarbejdere til brandambassadører, så de hjælper med at sprede virksomhedens budskaber. Det kræver, at virksomheden aktivt motiverer medarbejderne, samtidig med, at de er

²² Backhaus og Tikoo 2004, s. 502

bevidste om, hvad der giver mening for dem at dele, og at det er fuldstændig frivilligt, hvad de ønsker at dele.

Succesen med employee advocacy afhænger også af, om organisationen og den eller de implicerede ledere brænder for det. Indholdet skal være relevant og vedkommende for den enkelte, og det skal komme i en lind strøm, ligesom løbende opfølgning og motivering af den enkelte og i teamet spiller en stor rolle. Engagementet skal holdes højt i en travl hverdag, og det gælder om hele tiden få alle med trods det, at de er på vidt forskellige brugerstadier.

Om området på sigt bliver en succes i KPK afhænger af, hvordan vi får løst disse udfordringer og om vi lykkes med gradvist at udvide med flere brugere.”

Employer branding kan derfor ikke kun ses som et værktøj til rekruttering, det har også stor betydning for de medarbejdere der er en del af organisationen. Backhaus og Tikoo (2004) skriver således omkring employer branding:

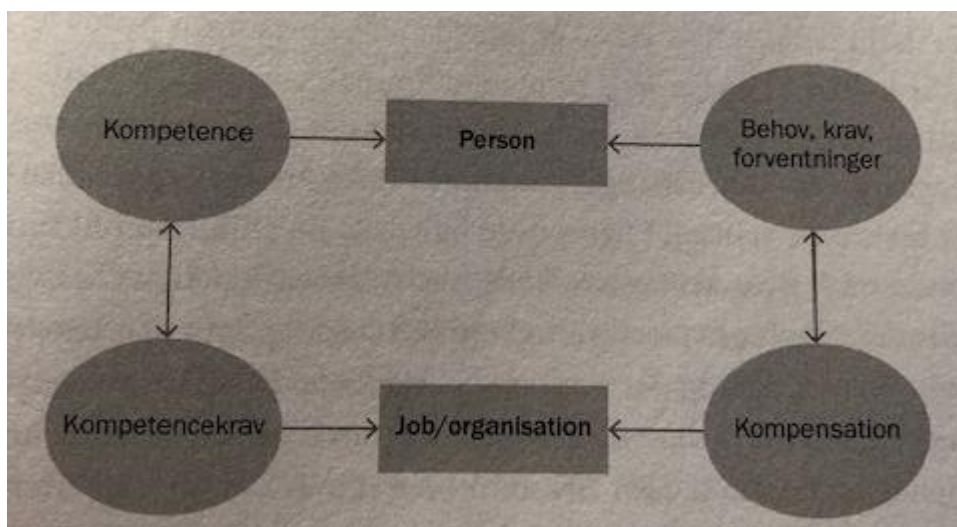
”Employer brand-associationer påvirker organisationens image som arbejdsplads på den måde, at potentielle og nuværende medarbejdere danner sig forestillinger om virksomheden, som får betydning for virksomhedens tiltrækningssevne”.

Fastholdelse, udvikling og motivation

Problematikken omkring det faktum ikke at ville tilføre nye kompetencer, og det at ville tilføre nye kompetencer. Hvilke faldgruber kan virksomheden få ved disse to tilgange?

Kigges der på udvikling så dannes ordet kompetence, som det ses af figuren nedenfor, så skal der være en samhørighed mellem den ansattes kompetence og virksomhedens kompetencekrav, hvilket ses i den venstre side af figuren. Den højre side viser den psykologiske kontrakt.

Figur 14 Samspillet mellem person og virksomhed



Rekrutterer virksomheden på en omhyggelig og ordentlig måde, så vil man kunne undgå, at der er et misforhold i ovenstående figur. Matcher personens kompetencer ikke virksomhedens krav (figurens venstre side), så er der tale om en fejlrekruttering, enten i form af en overkvalifikation eller det modsatte. Kigger man på figurens højre side så kunne der være tale om nogle krav som virksomheden ikke formår at indfri, det samme gør sig gældende såfremt virksomheden ikke i form af kompensation (løn mv.) ikke indfrier de ønsker medarbejderen kom med. Figuren kan bruges til at kigge på medarbejderens udvikling, har medarbejderen et ønske om uddannelse, så påvirker det sandsynligvis jobbet medarbejderen sidder med, de ændrede forudsætninger ændre på de 4 områder. Der vil være to typer af uddannelse når der tales om ændring af kompetencer, det være sig en uddannelse taget udenfor virksomheden, et eksempel herpå kan være dette HD-studie i ledelse. Det kunne også være i form af intern træning i eksempelvis virksomhedens egne områder. Kigges der på ordene "viden" og "færdigheder", så har ordene hver deres betydning, det første ord dækker over det at vide noget om noget, det andet ord dækker over det at kunne noget. Henrik Holt Larsen bruger et velkendt citat fra Ludvig Holberg *"Et er et søkort at forstå, et andet skib at føre"*. Det der kan udledes heraf, er at jo mere erfaring og viden du tillærer dig, jo mere kvalificeret vil man blive. Præcis som de øvrige områder hænger sammen, så hænger kompetencedelen også uløselig sammen med den valgte strategi. Stjernemodellen viser igen sin styrke, idet at får virksomheden ikke rekrutteret de rette medarbejdere, med de rette kompetencer, så vil målet ikke lade sig indfri.

Linjeleder Thomas Bach Adamsen har denne kommentar til hvilken betydning det har for KPK, at uddannelse er i fokus.

"Vi er faktisk rigtig gode til at udvikle og uddanne ufaglærte. Vi har mange lærlinge og de klare sig god og er i høj kurs når de er uddannet. Jeg tror vi kan udvikle dette område via den nye mentorordning, det kræver at vi tør tænke ud af boksen. Målet her er at knytte de nyuddannede endnu tættere til KPK, det kræver dog at vi får styr på at udvikle og udfordre også de der er faglærte, - så kan vi fastholde dem.

Alt dette har dog en bagside. At uddanne så mange, - det koster. Det koster kræfter og det koster kroner på vores bonus og det betyder at vi naturligvis ofte må rette de fejl der naturligt kommer med mange lærlinge. Vores produktion er så effektiv, at det ofte i højsæson giver udfordringer af have mange lærlinge. De er ikke så effektive som en trænet faglært eller en trænet ufaglært, de skal ofte på skole, så mangler de i produktionen og de skal rundt i hele produktionen, det betyder ændringer i opsætningen midt i højsæson.

Lærlinge er godt og ondt. De er en nødvendig del af vores fødekæde, men de kræver kræfter."

Som Linjeleder Thomas Bach Adamsen siger her, så koster det på den ene side at uddanne, det koster både lønkroner, men også en masse tid. Nødvendigheden af uddannelsen kan som han siger, på den anden side være vores egen fødekæde til gode medarbejdere i fremtiden.

En af medarbejderne i salgsafdelingen siger følgende omkring det at være i en virksomhed, som vil uddannelse til sine medarbejdere:

Teamleder i salg, Karin Raunsbæk Jensen: *"Det har en meget stor betydning for mig, at jeg sidder med opgaver, som jeg brænder for at løse, det er både i forhold til kunder og kollegaer. Det giver mig en personlig tilfredsstillelse, og har været med til at udvikle mine kompetencer både på det faglige og menneskelige niveau.*

De opgaver jeg sidder med i dag, gør hverdagen afvekslende og motiverende, jeg glæder mig altid til at komme på job."

Som vi hører Karin sige her, så er den interne uddannelse her medvirkende til at hun trives på arbejdspladsen, hverdagen for hende bliver både afvekslende og motiverende. En anden af Karin's kollegaer sige således:

Backoffice assistent, Trine Jørgensen: *"Jeg er altid blevet inddraget meget i min udvikling så den både er arbejdsmæssig og personlig. Mine ledere har været rigtig dygtige til at se vejen og skubbe stille og roligt i den rigtig retning. Det gør meget, at man som medarbejder kan udvikle sig på sin arbejdsplads. Det er motiverende – det skaber arbejdsglæde – og det gør det "Sjovt" "Spændende" at gå på arbejde, at alle dage ikke er ens, og at man lære nyt."*

Der tales for begges vedkomne herom, at egen udvikling giver motivation og glæde i en travl arbejdsdag.

Tales der om udvikling og fastholdelse af medarbejdere, så er ordene som motivation og engagement altid lige i nærheden. Der har været forsket længe i hvad der egentlig får medarbejderen til at være motiveret for bestemte arbejdsopgaver. Jf. Henrik Holt Larsen så skriver han, at det også er særdeles spændende at se på, hvad det er der gør, at frivillige organisationer, helt uden lønkroner kan motivere deres medlemmer. Mine iagttagelser i det univers (jeg har været aktivt medlem af JCI, National Præsident for Danmark 2013 og sidenhen International Vice Præsident 2015) er, at det der drev mig i denne henseende, var den energi, oplevelse og personlig udvikling organisationen gav mig. Den gav en læring og en udvikling, jeg ikke har kunnet få i nogen uddannelse. Det er min teori, at kan man lede i en frivillig organisation, ja så kan man lede alle vegne.

Ser man på de to svar fra de to kollegaer i salgsafdelingen, så er det lige som teorien foreskriver det, forskellige parametre der gør sig gældende når de hver især taler om motivation. Det er værd at bemærke at ingen af de to kvinder, taler om en vedligeholdelse faktorer, men derimod om motivation faktorer jf. Herzberg's 2 faktor teori. Når det tages frem, så er det fordi når der er tales om vedligeholdelsesfaktorer, så er det graden af utilfredshed vi er inde omkring, men taler man derimod om motivationsfaktorer, så er det graden af tilfredshed der vægtes. Medarbejderudviklings samtalerne er en vigtig proces i virksomheden, disse samtaler klæder lederne på mht. stemningen hos deres ansatte. Ydermere så vil det også være her at lederen søger at få afdækket de behov og ønsker medarbejderen har, samt for tjekket arbejdsopgaverne af. Disse samtaler vil være den formelle snak mellem leder og medarbejder, imellem disse snakke som typisk er årlige, falder de uformelle ind. En medarbejder samtale tager typisk udgangspunkt i arbejdsopgaverne, kollegaer, lederen og udvikling.

6. anbefalinger

Kigges der på det strategiske plan af den danske del af Inwido, så vil anbefalingen hertil være at fortsætte det fine arbejde der allerede er skudt i gang af topledelsen mht. en integration af HRM-strategien parallelt løbende med forretningsplanen. Det kan mærkes i de forskellige business units at ændringerne er undervejs, det være sig eksempelvis i form af en anden tilgang til lederudvikling. Corona krisen har dog sat tempoet en smule ned, da udefrakommende ikke lige pt. har adgang til forretningsenhederne.

Der sparres allerede på tværs hos de enkelte business units når der er tale om ledelsen, en anbefaling kunne være at denne sparring, også gjorde sig gældende på tværs hos linjelederne hos enhederne. Selvfølgelig skal hver business unit ses som en selvstændig enhed, men den styrke der findes i at dele de gode ideer, og måske endda også dele det der gik knap så godt. Syntes i min optik at være en værdifuld sparring for koncernens business units og dermed den samlede koncern.

En af de problematikker de fleste organisationer står med, vil være det manglende fokus på individet til fordel for driften. En anbefaling på dette område kunne være at se medarbejderen som en kunde. Taget ud fra den betragtning at, den vigtigste eksterne interessent er kunden, men på den interne side er den vigtigste kunde vores medarbejdere. Vores medarbejdere bliver ansat for deres evne til at imødegå kundens behov og købsmønstre, ligeledes skal vores medarbejdere føle den samme imødegåelse fra HR/ linjeledernes-side.

Rekruttering af medarbejdere til KPK er en udfordring, min anbefaling går her på et mix mellem forsat at søge nye dygtige kandidater eksternt, for dermed at tilføre nye kompetencer, andet syn og

erfaringer. Ydermere ved jeg at virksomheden selv uddanner elever indenfor flere områder i virksomheden. Måske kunne man udvide dette område til også at omhandle studerende på nogle af uddannelsesinstitutionerne.

Det er langt fra alle medarbejdere der ønsker at udvikle sig, og evt. få andre opgaver i virksomheden, anbefalingen på dette område vil være at få afdækket de ønsker og behov hos medarbejderstaben for dermed at få lagt en effektiv og trimmet personaleplan. Herudover vil dette arbejde efter min vurdering give ro hos både de medarbejdere der har håb og drømme om noget mere i fremtiden, samtidig med at det også vil give ro i sindet til de medarbejdere der blot ønsker at kunne møde ind og at alt skal være som det plejer. Der skal være plads til alle.

Sidste anbefaling ligger i medarbejderudviklings samtalerne, disse samtaler er et vigtigt og yderst brugbart værktøj til fastholdelse, motivation og udvikling hos medarbejderne. Det fordrer dog, at der bliver lagt den fornødne tid i hver samtale. Gøres der brug af dette værktøj, så bør man forberede sig grundigt, ellers vil værdien af snakken ikke kunne måle sig med den omkostning der ligger i den afsatte tid.

7. Konklusion

Den strategiske effektivitet vil altid være baseret på forudsætningerne omkring virksomhedens handleevne og parathed, det være sig ledelsens måde at tilgå de udefrakommende faktorer, de organisatoriske faktorer og de individuelle faktorer, som vores omverden hele tiden genererer. Det gælder også samspillet med HRM. Hvorvidt der ligger en udfordring gemt hos Inwido Danmark, i relation til at vægte HR-strategien med samme fordeling på vægtskålen, som forretningsplanen for den danske del af Inwido. Det faktum gør både topdirektør Asger Drewes Jørgensen og HR-direktør Trine Uhrenholdt til ikke værende et problem. For så mange andre virksomheder i Danmark jf. Cranet undersøgelsen, så har de ikke HR med som en del af ledelsen. Dette faktum besværliggør samspillet mellem forretningsplan og HRM-strategi. Men for Inwido's vedkomne, så har topdirektør Asger Drewes Jørgensen haft fokus på synergien mellem forretningsplanen og HRM-strategien, ved at have HR som en vigtig spiller i ledelsen. Det tager tid at få HRM-strategien implementeret til fuld i koncernens forretningsenheder/business units, så derfor vil der fortsat være en del spændende arbejde med at få det helt integreret.

På hvert af forretningsenhederne tages der stilling til det man møder i verden omkring os. Der spares på tværs af enhederne, så der ikke opfindes den dybe tallerken hvert sted. Et godt eksempel på hurtigt og effektiv behandling hos enhederne er Corona krisen, den kom som et lyn fra en klar

himmel. Dagen før krisen var markant anderledes, end den dag vi stod op til efter statsministerens nedlukning af det danske samfund. Her sparrede man nærmest på ugebasis med hinanden, og løste nogle, kan man godt sige, ret så store ændringer på en god, hurtig og ordentlig måde.

Mht. personaleplanlægningen, så ses det måske ikke helt så tydelig, hvorvidt denne planlægning kommer på baggrund af et nødvendigt skifte, fordi virksomheden er presset hertil. Eller om denne planlægning kommer efter års overvejelser, i forhold til det marked man tilgår. Selvfølgelig kan der opstå en tvingende nødvendighed i virksomheden, når en ændring med meget kort varsel kigger forbi.

Det gab der ses i mange virksomheder mellem det manglende fokus på individet til fordel for driften. Det ses også værende tilfældet hos KPK, dog skal det nævnes at dette gab er blevet væsentlig mindre over de sidste år. Great Place to Work analysen viser denne tydelige bedring i medarbejdertilfredsheden.

Rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere er en konstant udfordring. Selv om der i Danmark er et lavt jobudbud og arbejdsglæden er stor, så skifter de danske medarbejdere hyppigt job. Den beliggenhed KPK har i det Midt- og Vestjysk er et problem når vi taler rekruttering. Grunden hertil ligger i distancen til uddannelsesinstitutionerne, når de unge rejser væk fra øen for at tage sig en uddannelse, så vender størsteparten af dem ikke retur igen til egnen. Det førstnævnte her er når der tales om rekruttering til administrationen. Når det drejer sig om rekruttering af faglærte til produktionen, så ligger KPK lige i smørhullet hvad der angår uddannelsesinstitutioner. Udfordringen for produktionen er her, at der i området ligger mange produktionsvirksomheder, så der er rift om de som udklækkes denne vej. Den stigende betydning af Employer branding kommer sig af, at for at kunne rekruttere de dygtige nye medarbejdere, så skal virksomheden have et godt image/omdømme.

Problematikken omkring det faktum ikke at ville tilføre nye kompetencer, og det at ville tilføre nye kompetencer. Hvilke faldgruber kan virksomheden få ved disse to tilgange? Hvis virksomheden ikke ønsker at tilføre medarbejderne nye kompetencer, det kan både være via eksterne uddannelser og kurser, det kan også være internt i virksomheden. Så kan virksomheden risikere at motivationen og engagementet falder, og at medarbejderen søger et andet sted hen. Faldgruben ved at tilføre yderligere kompetencer, det gør medarbejderen mere attraktiv for andre virksomheder. Men det tilfører også medarbejderen en masse fornyet energi og motivation. På dette område gælder det om at lytte til medarbejderen til MUS-samtalerne, så man hermed får afdækket ønsker og behov. For dermed at kunne forene dem med virksomhedens fremtidige personaleplanlægning.

*"Vi er som mennesker så unikke, at vi ikke kan tillade at behandle alle ens. Det er denne grundlæggende forståelse fremtidens ledere er nødt til at se i øjnene."*²³

Ovenstående citat af Erhvervspsykolog Finn Luff mener jeg er meget rammende for fremtidens personaleledelse, en væsentlig del i det at være leder fra min synsvinkel, er lige præcis denne forståelse for differentiering af individer, hele tankegangen omkring forskellighed. En forskellighed der for rigtig mange ledere er svær at navigere rundt i, da det kræver utrolig meget af en selv.

Skal man tro på de lærebøger man har læst i dette studie, så fortæller de at generelt set så er virksomhederne faktisk ikke grundlæggende interesseret i HRM. Virksomhedens ledelse er interesseret i de resultater HRM kan være med til at skabe. Så HRM skal ses som en investering, der for ledelsens skal kunne betale sig. Som Henrik Holt Larsen skriver, så er det i det lys man skal se samspillet mellem virksomhedens forretningsplan og HRM-strategien.

Både historisk og i dag så er det stadig helt afgørende for enhver organisations overlevelse, at man har adgang til og forstår at bruge den arbejdskraft man har i organisationen effektivt.

Der er mange måder at drive virksomhed på i dag, og dejligt er det at kunne sige, at man er en del af en organisation som på den ene side er både økonomisk stærk og solid, og på den anden side både kan og vil gøre en forskel for sine medarbejdere.

Efterskrift..... 😊

Det er "basic" at tjene penge. Men at blive "Great" kræver at medarbejdere er smilende med.

Referenceliste

- Andersen, Ib (2008): *Den skinbarlige virkelighed – videns produktion inden for samfundsvidenskaberne*. Forlaget Samfundslitteratur

²³ Erhvervspsykolog Finn Luff, Uddannelse & Udvikling 2003, s. 8

- Backhaus, K og S. Tikoo (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International.
- Bakka, Jørgen Frode m.fl. (2004): *Organisations teori*. 4. udgave, Handelshøjskolens Forlag.
- Boseline, Paul (2010): *Strategic human resource management – a balanced approach*. London, Mc-Graw-Hill.
- Bosse, Stinne (2013): *Bossen om balance i ledelse*. 2013 Gyldendal
- Breugh, J. m.fl. (2000):
- Farnham, David. (2010): *Human resource management in context. Strategy, insight and solutions*. 3. udgave. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Fayol, Henri (1949): *General and Industrial Management*. 2013 Martino Publishing.
- Galbraith, Jay R. (2014): *Designing organizations*. Third edition, HB Printing 2019
- Guest, D (1997): *Human resource management and performance, a review and research agenda*. International journal of Human Resource Management.
- Guest, D m.fl. (2003) *Human resource management and corporate performance in the UK*. British journal of Industrial Relations.
- Hjalager, Anne-Mette m.fl. (2009): *Cranet undersøgelse*. HRM-earth.dk, Center for ledelse.
- Jensen, Per H. m.fl. (2006): *Arbejde eller efterløn? En erfaringsopsamling*. 1. udgave. Forlag Frydenlund.
- Kvale, Steiner og Svend Brinkmann (2004): *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Reitzels Forlag 2015.
- Larsen, Henrik Holt, Jens Overgaard og Bente Øhrstrøm (2014): *HRM i praksis*. 1. udgave, 4. oplag.
- Lengnick-Hall, M. m.fl. (2009): *Strategic human resource management: The evolution of the field*.
- Næss, Petter (2004): *Kritisk realisme*, FormAkademisk – forskningstidsskrift
- Mejlby, P m.fl. (1999): *Introduktion til organisationsteori – med udgangspunkt i Schotts perspektiver*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations*. PrenticeHall.
- Nordhaug, Odd m.fl. (2004): *Personaleledelse – en målrettet strategiproces*. 2. udgave. Samfundsvidenskaberne.
- Nielsen, René Nesgaard (2018): *Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer*. 1. udgave Djøf forlag.
- Sayer, Andrew (1999): *Realism and social science*. Sage Publications
- Storey, John (2007): *Human Ressource Management*, 3rd edition, Cengage Learning EMEA.
- Taylor, Frederick (1911): *The principles of scientific management*. 2007 edition.

- Tyson, S (1995): *Human resources strategy*. London, Pitman.
- Walker, J. W (1992): *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill. New York 1992

Bilag

Bilag 1: Mail fra Asger Drewes Jørgensen (Topchef hos Inwido Danmark og EVP Inwido South).

Bilag 2: Inwido Danmarks forretningsplan

Bilag 3: Mail fra Trine Uhrenholdt (HR-direktør hos Inwido Danmark)

Bilag 4: Mail fra Thomas Bach Adamsen (Linjeleder hos KPK i produktionen, ca. 70 medarbejdere)

Bilag 5: Svar fra respondenterne i salgsafdelingen