

HR er en management disciplin!

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Lige vendt hjem fra 1. modul af Executive Management Programme, INSEAD/Business Kolding er mit hoved fyldt med mange spændende input og inspiration. Dette indlæg er kraftigt inspireret af et af temaerne på første modul: Human Ressource Management. Vi blev ført igennem temaet af Henrik Holt Larsen, professor ved CBS.

Kære leder, hvad betyder HR for dig?

Er det HR-afdelingen, der ansætter dine nye medarbejdere, som tilrettelægger uddannelsesprogrammer og gennemfører andre HR aktiviteter? Eller ser du HR som en af de ledelsesdiscipliner, du også skal mestre, hvis du har ambitioner om at være en god leder?

Lad mig sige det med det samme, det er fint, at du har nogle dygtige HR-folk, du kan læne dig op af og som du kan hente inspiration fra, men set fra min stol er der ingen tvivl – HR er dit ansvar og det er en managementdisciplin.

Hvorfor er HR en management disciplin?

Svaret på spørgsmålet er i virkeligheden meget enkelt: Folk siger ja tak til nye jobs på grund af opgaverne og udfordringerne og de forlader ofte jobbet på grund af lederen. Det vil sige, at den måde, du udøver ledelse på ikke bare har indflydelse på, om dine medarbejdere har lyst til at arbejde for dig, det har i den sidste ende også betydning for de resultater, du laver. Derfor er HR ikke bare noget du kan overlade til HR-afdelingen.

HR handler ikke om at have et blødt hjerte!

I en del virksomheder har HR-afdelingen haft patent på at arbejde med HR. HR-afdelingen har været befolket med folk med gode intentioner og store hjerter, men ikke nødvendigvis med folk med særlig stor indsigt i forretningen. Det har betydet, at HR som disciplin ikke altid har nydt den respekt, disciplinen i sig selv bør have. Det har også haft den konsekvens, at HR ofte ikke er repræsenteret i direktionen.

Hvis en disciplin ikke er omgærdet med den fornødne respekt og i nogle tilfælde endda er lidt et lavstatus område, ja så bliver det heller ikke særligt attraktivt for ledere at beskæftige sig med HR. Men HR er hardcore business. Hver gang en medarbejder skifter job i utide, så koster det på bundlinjen. Det koster fordi du skal bruge tid og penge på at ansætte en ny medarbej-

der. Og det koster også fordi en ny medarbejder ikke vil være i stand til at levere varen fra første dag. Det koster på bundlinjen, hvis dine medarbejdere har meget sygefravær og det skyldes omstændigheder ved arbejdet eller din ledelse. Det koster på bundlinjen, hvis dine medarbejdere ikke har kompetencerne eller vilje til at møde nye udfordringer i virksomheden. Derfor er handler HR ikke bare om at have et stort hjerte.

Lederens HR-opgaver

Blandt lederens væsentligste HR-opgaver er følgende:

Ansættelser

Det er dit ansvar at sikre at organisationen til enhver tid er bemannet med medarbejdere, der har de rette kompetencer og motivationen til at løse de opgaver og udfordringer der ligger inden for dit ansvarsområde. Det betyder, at du skal have gjort sig klart, hvad det er for kompetencer, der er brug for.

Alene det at ansætte de rigtige medarbejder kan være noget af en udfordring. Nogle ledere vælger at få HR eller eksterne konsulenter til at hjælpe sig. Det kan også være en vældig god idé, når bare man som leder ikke kaster ansvaret fra sig men tager den endelig udvælgelse og beslutning på sig – den kan ikke overlades til andre.

Husk også i forbindelse med ansættelse hører det også med til lederansvaret at sikre at den nye medarbejder får en god start og introduktion til virksomhed, job og kollegaer.

Udvikling af medarbejderne

Udover dårlig ledelse, er mangel på udvikling en af de væsentligste årsager til at medarbejdere forlader deres job. Derfor har du en vigtig opgave i at skabe udviklingsmuligheder for de medarbejdere, du gerne vil beholde. Udvikling er således både vigtige i forhold til at sikre at medarbejdernes kompetencer matcher nuværende og forestående udfordringer i virksomheden og det er også et vigtigt fastholdelsesparameter.

Afskedigelser

Det hører desværre også efterhånden med til dagligdagen, at vi som ledere må afskedige medarbejdere. Hvad enten årsagen til afskedigelserne er besparelser, dårlig performance eller uacceptabel adfærd, så er det vigtigt at du har modet og kompetencerne til at gennemføre afskedigelsen, når det er rette tid.

Jeg har endnu ikke mødt nogen ledere, der fuldstændigt upåvirket gennemfører en afskedigelse. Her er det rigtigt vigtigt at sørge for at være godt klædt på til at kunne gennemføre afskedigelsen ordentligt og respektfuldt. I forbindelse med afskedigelser kan de professionelle HR-afdelinger ofte være til stor hjælp. Men vi kommer ikke uden om, at selve afskedigelsen, det er en ledelsesopgave.

Fastsættelse af løn, bonus og personalegoder

Anvendelse af de forskellige belønningselementer er et vigtigt ledelsesredskab. Det kan både skabe en masse glæde og motivation, hvis du anvender og docerer rigtigt. Og det kan i endnu højere grad skabe en masse ballade og utilfredshed, hvis du ikke anvender det rigtigt. Her har HR-afdelingen have en vigtig rolle i at rådgive lederne.

Og hvad skal så HR-afdelingerne?

Hvis der skulle være en enkelt læser eller to blandt HR-folkene, så handler denne artikel ikke om at gøre HR-afdelingerne arbejdsløse. Jeg vil bare gerne slå et slag for, at ansvaret for HR opgaven er en opgave, der ligger hos den enkelte leder. Jeg ser det derimod som en meget

vigtig opgave for HR-afdelingen at understøtte lederne og sætte dem i stand til at varetage HR-ansvaret. HR-afdelingens opgave er at sikre, at der er en sammenhæng mellem forretningsstrategien og de strategiske HR-tiltag, der sættes i værk. Udmøntningen af HR-strategien foregår ude hos de enkelte ledere.

Business Koldings toplederuddannelse, Executive Management Program-

me er blevet oprettet og drives i samarbejde med INSEAD. Uddannelsen fokuserer udelukkende på strategi, innovation og ledelse og er designet til topledere.

Programmet er opdelt i fire moduler, hvoraf to foregår i Danmark og to på INSEAD i Frankrig med professorer fra INSEAD.

Læs mere på www.businesskolding.com