

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2011

8. årgang

Udsendes til flere end 5.600

Kære læser!

Hvorfor kuldsejler mange projekter eller i bedste fald bliver meget forsinkede eller har store budgetoverskridelser? Vi sætter i en artikel fokus på ledelsens strategiske styring af projekter.

Og så kommer vi ikke uden om, at det er ved at være ferietid. Få inspiration til, hvordan du kan undgå at tage arbejdet med på ferie i år.

Per Kampp, Head of Group QHSE i DONG Energy har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

Vi gør også opmærksom på, at du på vore hjemmeside www.tegkamp.dk kan læse alle de gode artikler, som vi tidligere har bragt her i nyhedsbrevet

Rigtig god sommer!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



Indhold i dette nummer:

1. Ledelsens udvælgelse af projekter
2. Udvikling af ledermøderne - ½ dags seminar for ledergruppen
3. Kend og brug hinanden bedre i ledergruppen
4. Skal dit arbejde også med på ferie i år?
5. Gør den svære samtale lettere - ½-dags kursus
6. 5 skarpe til en leder
7. De 5 mest læste artikler i maj måned
8. Danske virksomheder har Europas bedste arbejdsmiljø – en udvalgt artikel fra Business.dk
9. Lederstillinger

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@tegkamp.dk.

1. Ledelsens udvælgelse af projekter

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 2. 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 andet modul: Innovation. Vi blev ført igennem temaet af Professor Manuel Sosa ved INSEAD

Hvorfor kuldsejler mange projekter undervejs eller i bedste fald bliver meget forsinkede eller overskrider budgetterne? Hvorfor får projekterne ikke den effekt, som man havde tiltænkt dem? Et af svarene hænger sammen med ledelsen strategiske styring af projekterne eller mangel på styring.

Hvem sætter de nye projekter i søen?

I de fleste virksomheder sættes løbende nye projekter i gang. Projekterne kan have meget forskellig karakter lige fra de store strategiske udviklingsprojekter, der skal sikre forretningen fremadrettet, til mindre projekter, der handler om at forbedre eksisterende produkter eller forretningsgange. Men hvem er det egentlig, der sætter de nye projekter i søen? Er det den enkelte afdeling eller medarbejder, der brænder for en idé eller er det ledelsen, der suverænt beslutter hvilke projekter, der skal sættes i gang eller hvilke der skal have dødsstødet? Spørgsmålet er interessant, fordi der er risici både ved en topstyret og en decentral beslutningskompetence for igangsættelse af nye projekter.

Hvis igangsættelse af nye projekter overlades helt til det decentrale initiativ, så er sandsynligheden for at projekterne kommer i mål rimelig stor. Risikoen er at der bruges kræfter på projekter, der reelt ikke er behov for eller som ikke understøtter virksomhedens strategi. Hvis beslutningsprocessen omkring nye projekter udelukkende ligger på direktionens niveau, så sikrer man, at der er overensstemmelse mellem projektporteføljen og virksomhedens forretningsstrategi. Til gengæld kan en meget topstyret beslutningsproces medføre at de gode ideer, der er rundt i organisationen får trænge kår. Vi risikerer at gå glip af en masse initiativ og potentielle gode forretningsideer.

Løsningen er som så mange ting i livet hverken sort eller hvid. Løsningen er en topstyret beslutningsproces kombineret med plads til at igangsætte projekter i mindre skala på decentralt niveau. Projekter i mindre skala defineres ud fra hvor mange ressourcer tidsmæssigt og økonomisk det er i orden at bruge, uden at man skal have godkendelse fra direktionen.

Hvilke projekter skal leve og hvilke skal dø?

Det er sjældent projekt ideer der mangler. Som regel er der langt flere projekt ideer end der er ressourcer til at gennemføre dem. Hvis ikke der sker en ledelsesmæssig prioritering øges risikoen for forsinkelse i projekterne, at det er de forkerte projekter, der nyder fremme, at projektkostningerne stiger. Så der er alt mulig grund til at have en stram ledelsesmæssig styring af hvilke projekter der skal leve og hvile der skal dø eller med andre ord: at ledelsen sammensætter projektporteføljen.

Ledelsesmæssigt mod

For at træffe de rigtige beslutninger ved sammensætningen af projektporteføljen kræves en række ledelsesmæssige kompetencer, herunder mod. Mod til at skære projektporteføljen til – også selvom det vil gøre nogle afdelinger eller medarbejdere sure. De rette tilvalg og fravalg kan være afgørende for virksomhedens resultater.

Overblik

Det kræver også overblik over de projekter der er i gang, hvilke der er nødvendige og ikke mindst overblik over de ressourcer, der er til rådighed.

Systematik og transparens

En god beslutningsproces indeholder bl.a. systematik og transparens. Systematik for så vidt angår hvornår og hvordan man udvælger projekterne og evaluerer dem. Transparens for så vidt angår hvem der har beslutningskompetencen og efter hvilke kriterier projekter vælges til eller fra.

Sammenhæng til forretningsstrategien

At udvælge de rette projekter er en benhård prioritering. Hvis ikke man har en klar forretningsstrategi, så kan det være svært at foretage en prioritering og så er det man kan se projekter der går i alle retninger og uden sammenhæng på tværs i organisationen.

Kriterier for udvælgelse af projekter

Til at støtte sig i udvælgelsesprocessen er det en rigtig god idé, hvis ledelsen har fastlagt de kriterier, som vil blive lagt til grund for beslutning om at igangsætte et projekt. Følgende kriterier kan med god fordel inddrages:

- Projektets match til forretningsstrategien.
- Projektøkonomien, hvad koster det at udvikle og gennemføre projektet?
- Organisationens formåen, det vil sige, er der de nødvendige kompetencer til stede i organisationen?
- Hvilken værdi tilfører projektet i forhold til kunderne? I den forbindelse skal kunderne forstås bredt, det vil sige at der kan være tale om både eksterne og interne kunder
- Hvilken risiko er der for at projektet fejler? Har vi råd til et højrisiko projekt?
- Er der konkurrenter, der arbejder på at udvikle tilsvarende projekter? Hvor stor betydning har konkurrencen for vores projekts succes?
- Stiller projektet krav til omgivelserne? Har vi brug for nye faciliteter, lokaler, maskiner, programmer, processer?
- Hvordan vil projektet påvirke vores forretning på kort sigt og på lang sigt?
- Hvordan er timingen for gennemførelse af projektet?
- Er der trends, der arbejder for eller imod igangsættelsen af projektet?

Lad ikke mavefornemmelserne stå alene

Meget ofte sker der det, at man som ledelse er presset i tid og man skal træffe beslutning på et ufuldkomment grundlag. Det er et ledelsesvilkår. Mange ledere vælger at bruge mavefor-

nemmelsen i de situationer. Og det redskab skal man selvfølgelig ikke undervurdere. Men jeg vil gerne slå til lyd for at supplere mavefornemmelserne med lidt systematik og ikke mindst hele tiden at holde beslutninger om igangsættelse af projekter op imod forretningsstrategien. På den måde kvalificerer ledelsen sine beslutninger og øger chancen for at få succes med projekterne betragteligt.

Business Koldings toplederuddannelse, Executive Management Programme 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

2. Udvikling af ledermøderne

½-dags seminar for ledergruppen

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvikling og resultater.

Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

3. Kend og brug hinanden bedre i ledergruppen

Al erfaring og undersøgelser viser, at der er en tæt sammenhæng mellem graden af kendskab til hinanden og den succes ledergruppen opnår. Teglkamp & Co. tilbyder et ½ dages seminar kombineret med et individuelt sparringsmøde, som sætter fokus på ledergruppens teamprofil og hvorledes de personlige kompetencer bedst muligt kommer i spil i ledergruppen.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

4. Skal dit arbejde også med på ferie i år?

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



Hvis ikke du allerede har gjort det, så er det ved at være tid for at planlægge årets sommerferie. Og for rigtig mange er planlægningen ikke gjort med at få bestilt rejsen. Der er også brug for at planlægge arbejdet op til sommerferien, hvis ikke man endnu et år vil have arbejdet med på sommerferie. I 2010 gennemførte jeg en undersøgelse, der viste at 4 ud af 5 havde arbejdet i løbet af deres ferie. I gennemsnit brugte deltagerne i undersøgelsen 1 dag af deres ferie på at arbejde.

Jeg skal bare lige tjekke mailen

I dag har vi mulighed for at være på døgnnet rundt. Det er ikke teknologien – kun os selv, der sætter grænserne. Min undersøgelse fra 2010 viste også, at de fleste lige skal ind og tjekke deres mail mindst en gang dagligt og nogle gange flere gange. Det er ikke sikkert, at det lige at tjekke mailen tager så lang tid i sig selv. Men begynder du først at besvare de forskellige mails, så

kan tiden hurtigt løbe op. Og besvarer du ikke de mails, der måske ligger og kalder på et svar, så kan du meget let risikere, at du går og tænker på arbejdet og måske endda bliver lidt stresset over, at du ved der ligger mails, som du burde gå ind og besvare.

Der er ikke andre til at lave mit arbejde

Hvorfor er det lige, at vi ikke kan holde os væk fra arbejdet, når nu vi har ferie? Den mest almindelige grund er faktisk, at vi er glade for vores arbejde. I min undersøgelse oplyser halvdelen af de adspurgte, at årsagen til at de har arbejdet i deres ferie er, at de godt kan lide deres arbejde. Men der er også en temmelig stor gruppe – nærmere bestemt hver 3. der oplyser, at de er nødt til at arbejde i deres ferie, fordi der ikke er andre til at lave deres arbejde, mens de er væk.

Jeg bliver stresset, når jeg ved, der ligger en masse arbejde!

Når jeg taler med folk om det at koble af og holde helt ferie, så er der mange, der siger, at det faktisk ville stresser dem meget mere, hvis ikke de måtte gå ind og læse mails undervejs i ferien og lige ordne de mest presserende ting. Løsningen til at undgå stress over bunkerne af opgaver, der ligger til en, når man kommer tilbage fra ferie, kan godt være en anden end bare at arbejde i løbet af ferien. Løsningen kan bl.a. hedde planlægning, delegering og at sætte "Out

of office"-assistenten på mailen. Mange gange vil man opleve, at problemerne alligevel er blevet løst i ferien, selvom man ikke selv har været involveret.

Hvorfor er det en god idé at holde arbejdsfri?

Der er mange gode grunde til, at du bør overveje, om ikke du skulle lade dit arbejde blive hjemme i år, når du tager af sted på ferie. En væsentlig grund er, at når du lige skal lytte din telefonsvarer af og lige tjekke dine mails, så mister din familie dit nærvær. Spørg din familie - de vil sikkert nikke bekræftende! Men det er ikke bare din familie, der mister. Du mister jo også noget i forhold til din familie. Du går glip af nogle af de gode øjeblikke og oplevelser, man kan have sammen som familie, fordi du har dine tanker og din opmærksomhed på dit arbejde.

Det er ikke kun på grund af nærværet, det er en rigtig god idé at holde arbejdsfri. Ligesom din PC'er kører langsommere, hvis du har rigtig mange programmer kørende samtidig, sådan kan man lidt forsimplet sige, at din hjerne også fungerer. Du har sikkert også oplevet, at dine bedste ideer, har du fået, når du gik tur med hunden, stod under bruseren eller lavede mad – alt sammen noget, der ikke har det fjerneste med dit arbejde at gøre. Så hvis du vil arbejde mere effektivt og få flere ideer, så skal du give din hjerne fri en gang imellem. Det giver altså god mening, at holde fri fra dit arbejde, når du har ferie.

Hvordan kan jeg holde ferie uden at tage arbejdet med?

Hvis du har besluttet dig for, at i år vil du prøve at holde arbejdsfri i ferien, så er der en række ting du kan gøre for at sikre, at din beslutning bliver en succes:

1. Du skal starte med at planlægge og prioritere dit arbejde op til ferien. Hvad skal du nå at gøre færdig og hvad kan vente til efter ferien?
2. Hvem kan du eventuelt få til at tage over på de vigtigste områder, mens du er på ferie? Du kan jo gøre gengæld, når din kollega skal på ferie.
3. Lad være med at starte nye ting op, der kræver, at du arbejder med dem i ferien.
4. Læg besked på din telefonsvarer og din mail, at du er på ferie og først besvarer henvendelser, når du er tilbage igen. På den måde afstemmer du forventningerne. Du kan samtidig også henvise til en kollega, hvis der er en sådan, der kan tage over for dig.
5. Sørg så vidt muligt at holde de 2 første arbejdsdage efter ferien fri for møder, så du kan få tid til at sætte dig ind i, hvad der er sket, mens du har holdt ferie.
6. Hvis ikke du helt tør slippe arbejdet i din ferie, så rationer den tid du bruger på arbejdet. Se f.eks. kun mails hver 2. eller 3. dag. Lad være med at lytte din telefonsvarer af mere end et par gange om ugen. Du har jo lagt besked om at du er på ferie, så de færreste forventer faktisk at få svar fra folk, mens de er på ferie.

Rigtig god ferie!

5. Gør den svære samtale lettere

½-dags kursus for ledere

Der er nogle samtaler, som er sværere at tage end andre. Det kan eksempelvis være samtalen med den meget vanskelige medarbejder, samtalen med den meget sårbare medarbejder, samtalen med en medarbejder ved mistanke om misbrugsproblem. Teglkamp & Co. tilbyder ½-dags kursus, hvor du både får teori og praktisk træning i at gennemføre den svære samtale.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

6. 5 skarpe til en leder

Per Kampp er 49 år og Head of Group QHSE i DONG Energy. På gruppe niveau arbejder afdelingen med kvalitet, arbejdsmiljø, sikkerhed og miljø, og har tillige ansvar for records management. Han startede sin ledergerning i Forsvaret, og har haft lederstillinger indenfor luftfartsbranchen inden han for 2 år siden skiftede til DONG Energy.

1) Hvorfor blev du leder?

Rollen som leder har for mig ikke været noget bevidst valg, men vel mere noget som jeg naturligt gled over i, eftersom jeg altid har haft lyst og drivkraft til at påvirke aktiviteter og processer. At sidde i enden af en proces kan være fint, men jeg har altid søgt derhen, hvor det var muligt at påvirke og sikre arbejdets optimering.

For mig skal et job være både spændende, afvekslende, udviklende og udfordrende. Et lederjob dækker disse områder på glimrende vis og integrerer et menneskelige aspekt.

2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

At blive udnævnt til leder i sin nuværende afdeling eller organisation vil ofte give relationsmæssige udfordringer, som et skift til et andet firma ikke giver. Man skal gøre sig klart, at relationer til tidligere kollegaer er blevet grundlæggende forandret, når man udnævnes til leder eller forfremmes som leder. Dette skal man forholde sig til lige fra starten og ikke forvente, at deres syn på én er det samme - selv i situationer hvor det ikke umiddelbart burde være aktuelt. Relationer skal genforhandles, og man skal skabe sig et frirum til at udøve sin ledelse.

I sine tidligere relationer vil en leder både have nogle personer, man har sympati for, og nogle hvor det modsatte er tilfældet. Det er vigtigt, at man fra starten viser, at man som leder forstår at inddrage begge persongrupper ud fra den faglighed, de besidder, og at dette er synligt. Endeligt så vil ikke alle beslutninger være populære, og får man fokus på at være populær, kan man hurtigt miste både troværdighed og handlekraft.

3) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

En leder skal være ærlig og autentisk. Vi er alle lige så forskellige som ledere, som vi er som mennesker, men hvordan du end er som leder, så må dine medarbejdere ikke være usikre på, hvor de har dig. Uden dette på plads vil det være svært at motivere og skabe et positivt og tillidsfuldt arbejdsklima.

En leder skal kunne formidle en optimisme, et engagement og en tro på, at man sammen kan skabe resultater. Dette er vigtigt, både når arbejdspladsen har medgang, men nok endnu vigtigere når man har modgang.



Vi tilbringer halvdelen af vores vågne timer på arbejde. Dette er jeg meget bevidst om, og en arbejdsplads uden smil er for mig utænkelig. En leder skal derfor hverken tage dårligt humør eller negative følelser med på arbejde.

4) Hvordan håndterer du stress?

Som leder er man oftest i stand til at fylde døgnets 24 timer med arbejde. For mig er det vigtigt, at jeg tager mig tid til at skabe mig mentale frirum, hvor jeg er i stand til at koble arbejde fra.

En struktureret tilgang til arbejdsopgaverne er ikke altid nok for at kunne holde den langvarige og negative stress fra livet. Uddelegering af opgaver, som man egentligt selv syntes man burde gøre, er også en forudsætning, samt ikke mindst accept af at alt ikke nødvendigvis behøver at være 100 %. Endeligt skal man kunne sige fra til opgaver.

Nu er stress ikke kun dårligt. Den "positive" stress forsøger jeg til gengæld at bruge til at yde en ekstra fokuseret indsats når det gælder.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

At være sig selv er det bedste udgangspunkt, når man starter som leder. Der følger nye opgaver med, når man bliver leder, men som udgangspunkt er man blevet valgt ud fra den person man er, og det skal man ikke forsøge at ændre på som det første.

Vi har alle både gode og dårlige ledelsesmæssige sider. Vær bevidst og ærlig omkring dine egne sider, og ikke mindst om hvordan du vil arbejde med dem på den korte og lange bane. Genbesøg gerne disse med jævne mellemrum. Man vil oftest have resultatmål som leder - lav eventuelt dine egne "resultatmål" og en strategi for din ledelse.

Skab et netværk, hvor du kan få sparring omkring ledelsesmæssige udfordringer. Sørg for at få skabt et godt forhold til din HR partner. Personalesager kan tage tid og dræne for energi, og det er ikke alle som er planlagte.

Endeligt er det vigtigt, at man ikke bliver frustreret, når ikke alt lykkes - ledelse kan man ikke lægge ind i et Excel skema - og godt det samme.

7. De 5 meste læste artikler i maj måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i maj måned:

[Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves](#)

[Kære Chef - glem at jeg sendte en ansøgning](#)

[Undersøgelse af fusioner og store organisationsændringer](#)

[Megatrends - et avanceret kig i krystalkuglen](#)

[Drop MUS og indfør samtalen!](#)

Du kan læse dem på www.tegkamp.dk

8. Danske virksomheder har Europas bedste arbejdsmiljø

Bragt i Business.dk fredag den 27. maj 2011

Af [Rikke Brøndum](#)

Hvad danske virksomheder mangler i vækst, indhenter de på arbejdsmiljø. For ottende gang bliver Europas bedste arbejdspladser kåret, og danske virksomheder er i top med 26 ud af 100 pladser.

Mens væksten i danske virksomheder halter i forhold til udviklingen i andre europæiske lande, ser billedet anderledes ud, når det gælder arbejdsmiljøet.

Det internationale konsulentbureau Great Place To Work har undersøgt arbejdsklimaet på mere end 1.300 virksomheder i hele Europa fordelt i tre kategorier, og for første gang har en dansk virksomhed vundet i kategorien små og mellemstore virksomheder, nemlig Frøs Herreds Spa-rekasse. Men også på de øvrige lister er danske virksomheder i top. Samlet set er der således 26 danske arbejdspladser blandt de 100 pladser, som de tre kategorier udgør. Det er kun overgået af Tyskland, som i år sætter den foreløbige rekord med 27 arbejdspladser tilsammen på de tre lister.

»Danmark har altid været godt repræsenteret på listerne, selv om vi er et lille land, og nu kan vi så for første gang bryste os af at have Europas bedste arbejdsplads for de små og mellemstore virksomheders vedkommende. Til forskel fra nogle af de andre lande klarer vi os godt i alle kategorier, og det skyldes blandt andet traditionen for flade ledelsesstrukturer, og at vi historisk er vant til at være involverende og have en åben dialog om tingene. Så vi har på forhånd nogle gode forudsætninger for at klare os godt,« siger Liselotte Jensen, vice-direktør i Great Place to Work i Danmark.

Sælger Danmark i udlandet

Siden konkurrencen blev udskrevet på europæisk niveau i 2003, har Danmark da også ligget højt placeret af selvsamme årsager. Årsager, som virksomhederne med fordel kan bruge, når de skal rekruttere medarbejdere i udlandet, lyder det fra Branding Denmark, en enhed under Økonomi- og Erhvervsministeriet, der arbejder med at styrke Danmarks ry i udlandet.

»Vi ved fra en større undersøgelse blandt 1.500 udenlandske medarbejdere i Danmark, at de fremhæver work life-balance, fleksibilitet, tillid, værdsættelse og selvstændighed samt den uformelle arbejdsatmosfære. Det er oplagte aspekter at fremhæve ved den enkelte arbejdsplads' rekruttering af udenlandsk arbejdskraft,« siger markedsføringschef Pia Loft.

Finansgiganten ATP, der i 2009 og 2010 vandt den danske konkurrence, og som sidste år modtog en af de europæiske specialpriser, Work Life Balance, er én af de virksomheder, der har kunnet mærke effekten at nå til tops i konkurrencen.

»Vi kan se det på et stigende antal uopfordrede ansøgninger, og det giver os goodwill i både ind- og udland, hvor vores kolleger spørger til, hvordan vi gør for at opnå den grad af medarbejdertilfredshed. Men også internt har konkurrencen haft en stor effekt, fordi det har været med til at skærpe ledelsens opmærksomhed på, hvor meget arbejdsmiljøet betyder for effektiviteten,« siger HR-udviklingschef Pernille Sefort.

ATP står ikke alene med dén oplevelse. De virksomheder i Europa, som tidligere har vundet i konkurrencen, modtager nemlig i gennemsnit næsten fem uopfordrede ansøgninger for hver medarbejder, de har ansat, oplyser Great Place To Work. Tilsammen har de 100 bedste arbejdspladser i Europa skabt 14.000 nye job det forgangne år. I dag finder den europæiske konkurrence sted i Paris.



Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone. Held og lykke med jobjagten!