

Baggrunden for projektet "HR som ledelsesopgave"

Projektet er udarbejdet for Væksthus for Ledelse i 2010-2011 af konsulent og projektleder Morten Eiler Hansen, BUPL, konsulent og projektleder Stine Hald Larsen, KL, konsulent Trine Groth Rasmussen, KL, og journalist Rasmus Onslev Kremmer.

Baggrunden for projektet er en interesse i at belyse de kommunale lederes håndtering af HR-indsatsen, samt hvorledes de kommunale HR-funktioner kan understøtte de decentrale ledere i indsatsen. En god håndtering af HR-indsatsen er nemlig afgørende for kommunerne, der i disse år står over for en dobbeltsidet problemstilling.

Dels er økonomien stram, og der er i høj grad fokus på effektiv ressourceanvendelse, og det kan være svært at finde nok ressourcer til HR-indsatsen i en tid, hvor kommunerne desuden har været nødt til at afskedige mange medarbejdere. Dels vil kommunerne om nogle år mangle arbejdskraft og har derfor behov for et stærkt image som attraktiv arbejdsplads, hvilket kan være svært at styrke i en tid med besparelser. Det er derfor afgørende, at kommunernes HR-indsats er velovervejet og bevidst, således at kommunerne også fremadrettet vil fremstå som attraktive arbejdspladser.

Der er tale om en indsats, der stiller store krav til både ledere og HR-afdelinger. Projektet har derfor blandt andet haft til formål at afdække arbejdsdelingen mellem HR og lederne samt undersøge, om lederne prioriterer HR-opgaverne, om de føler sig godt klædt på til at håndtere opgaverne, og på hvilke områder de oplever behov for sparring og støtte fra de centrale HR-funktioner.

Projektet er baseret på en survey blandt de centrale HR- og personalefunktioner og en række fokusgrupeinterview med decentrale ledere.

Surveyen er udarbejdet i samråd med OHRC (Foreningen Offentlige HR-chefer) og halvdelen af kommunerne har besvaret undersøgelsen. Den afdækker arbejdsdelingen ift. HR-indsatsen mellem de centrale funktioner og lederne. Hovedresultaterne af undersøgelsen fremgår af nedenstående diagrammer, der viser hvor kompetencen for de centrale HR-opgaver ligger, samt i hvor høj grad de centrale HR- og personalefunktioner støtter de decentrale ledere i opgaverne.

Surveyen afdækker forskellige HR-indsatser i kommunerne uafhængigt af kommunestørrelse og størrelse på HR- og personaleafdelingen. På baggrund af surveyen er fire kommuner udvalgt til fokusgrupeinterview. De fire kommuner er Ikast-Brande, Billund, Kerteminde og Gentofte Kommuner. Kommunerne er både udvalgt med henblik på at få repræsenteret forskelligheder i forhold til geografi og kommunestørrelse og forskelligheder i forhold til HR-indsatsen.

Der er således både udvalgt kommuner, der har en høj grad af støtte til de decentrale ledere, og kommuner, hvor lederne primært selv står for indsatsen. Udvælgelsen af kommunerne afspejler samtidig forskellige tilgange til, hvorledes HR-funktionerne støtter lederne. I hver kommune er der gennemført interview med seks til ti decentrale ledere. Interviewene afdækker blandt andet ledernes oplevelse og prioritering af HR-opgaverne, ledernes oplevelse af den støtte de modtager fra de centrale HR-funktioner og ledernes behov for og ønsker til bistand til opgaverne.

Projektets resultater og hovedkonklusioner er efterfølgende sammenholdt med resultater og erfaringer fra to centrale HR-eksperter; Gitte Mandrup, der er rådgiver og træner i HR Transformation og HR Business Partnering, og Torben Andersen, der er institutleder for Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi ved Syddansk Universitet og forsker i Human Ressource Management og International Human Ressource Management.

Hvis du ønsker at læse mere om projektets resultater kan du læse videre i projektets to artikler:

”HR-afdelingerne kan blive mere tydelige” og ”Lederne klarer selv HR-opgaverne”