

HR-CHEFENS ROLLE I AT SKABE RESSOURCEEFFEKTIVE PROCESSER

-HVORDAN HR BRINGER SIG I SPIL OG SKABER LEGITIMITET HOS TOPLEDELSEN

MODERNISERINGSSTYRELSENS PERSONALECHEFSEMINAR 2011



HR`S LEGITIMITET

› ”HR-direktører er nogle bløddyr ”

› Børsen 4-11-2011, Nick Holley, The Henley Centre of HR excellence

HR`S LEGITIMITET:

- › Ledelsesunderstøttende i ord og handling
- › Forretningsorienteret i ord og handling
- › Ude fra og ind tænkning
- › Proaktiv
- › Tager ejerskab til og ansvar for hele organisationens resultatskabelse

HR´S LEGITIMITET

- › HR´s eksemplariske værktøjer og processer ctr. ledelsens behov
- › HR modeluner og kompetencer ctr. forretningens udfordringer og målopfyldelse
- › HR Indefra og ud tilgang ctr. HR udefra og ind-perspektiv
- › HR får bestillinger ctr. HR læser forretningen og ledelsen og byder ind med
- › HR laver sin egen strategi ctr. HR strategien ses som del af samlet forretningsstrategi
- › Problemorienteret ctr. løsningsorienteret

HR´S ARBEJDSVILKÅR FREMOVER:

- › Forandring vil følge forandring
- › HR skal bevise sin værdi for forretningen og dens resultater
- › HR skal skabe hurtige og synlige resultater
- › HR skal rebrande sig selv væk fra ” blød HR”
- › HR skal levere med høj hastighed
- › Planlægning af implementeringer sker, medens der implementeres

FREMTIDIGE FORANDRINGSPROCESSER

- › Forskyd fokus fra forudgående processer til efterfølgende processer.
- › Hastige, koncentrerede reorganisering og omplaceringsforløb med mere topstyring
- › Hurtig identifikation af organisationens kompetencegap og handlingsplaner for den enkelte ift til understøtte organisationens kompetencer
- › Langstrakte medarbejderinvolverende/drevne kulturprocesser efter omplacering
- › Lederudviklingsforløb i den nye kontekst

FORANDRINGSPROCESSER

- › **Hastige, koncentrerede omplaceringsforløb**
- › Hurtigere effekt af ny organisation et must fremover
- › Undgå følellesstyrede tilbageløb af beslutninger
- › Bedre lederfokus på fremtidig organisation
- › Kortere usikkerhedssperiode med produktionstab
- › Mindre risiko for øget sygefravær
- › Mindre rygte/mytedannelse
- › Lettere at skabe forandringer om reelle konkrete fremtidige opgaver end at tale om forandringer

FORANDRINGSPROCESSE

- › **Systematisk kaskade - kulturprocesser straks omplaceringer på plads**
- › Kulturen/mindsettet afgørende for effekt af forandringer - Omorganisering ikke nok i sig selv hvis mindsettet ikke følger med
- › Kaskade fordi mindsettingen og "VI-et" starter hos ledergrupperne
- › Kulturarbejdet understøtter teambuilding – det nye "VI"

FORANDRINGSPROCESSE

- › Gamle kulturer sværere at ændre hvis får "ro" i ny kontekst
- › Konkrete ny opgaver god platform for etablering af nye fælles kultur og fælles sprog ctr. lang forudgående proces
- › Kulturarbejdet afgørende for hurtigt at spore nye enheder ind på sit bidrag til realisering af samlet organisations vision og strategi.

FORANDRINGSPROCESSE

- › **Hurtige teambuildings og udvikingsforløb for ledergrupperne :**
- › Lederes forståelse af ny organisation, rolle, kontekst og mål afgørende for effekt og realisering af målene. Sker ikke af sig selv !!!!
- › Lederes handlekompetence i ny kontekst afgørende for kulturarbejdet hos medarbejderne og organisationsændringens troværdighed og adoption
- › **Hurtige afdækning af kompetence-gaps og handleplaner:**
- › Afgørende for effekt af ny organisation ikke glider af hænde
- › Afgørende for medarbejdertrivsel og adoption af ny organisation

AU SOM CASE – :

- › Største forandring i AUs 82 årige historie
- › Medio januar til medio juni :
 - 9 til 4 hovedområder og 55 til 26 (27) institutter
 - Et antal prodekaner m.v. opsiges. 14 prodekaner ansættes.
 - 55 institutledere opsiges, 27 nye institutledere ansættes.
 - - opslag offentliggøres samtidig med rektor offentligører ny struktur 9. marts 2011
 - 9 administrationschefer opsiges, 4 nye administrationschefer og 4 dekanchefrådgivere ansættes. Personlige samtalen

AU SOM CASE

- Medio marts til medio juni:
- Enhedsforvaltning og nytænkning af den adm. support i front og backoffice samt mere faglig specialisering og strategisk tilgang
- Ny stillingsstruktur for ledere
- 69 funktionschefer opsiges, 40 funktionschefer ansættes.(personlige samtaler afgivende og modtagende)
- 47 øvrige ledere opsiges, et antal øvrige ledere ansættes (kompetencekortlægning AS3 og stillingskatalog).

AU SOM CASE

- 706 menige adm. medarbejdere omplaceres til nye opgaver i nye organisatoriske enheder.

AU SOM CASE

- › Internationale opslag
- › Bedømmelsesudvalg
- › Alle ledere gennemgået mundtlig og skriftlig ledertestning
- › Alle gennem to samtaler, hvor fokus i 2. samtale lederevne
- › Medarbejdere gennem kompetenceafdækning, stillingskatalog og ønskerundeforløb med tre prioriteter. 120 gennem omfattende forløb med AS3 og knap 600 via individuelle samtaler med hidtidige og fremtidige ledere. Taskforce med afgivende og modtagende ledere enedes om placeringer

AU SOM CASE

- › **Alle placeret inden sommerferien. - Efter sommerferien :**
- › Kulturprocesser om nye konkrete opgaver
- › Teambuildingforløb om nye konkrete opgaver
- › Ledertræningsforløb om nye konkrete opgaver
- › Lønforhandling
- › Nyt ensartet titel-system for medarbejdere
- › Personlige samtaler om kompetencehandlingsplaner
- › Nye enheders strategiarbejde
- › Udarbejdelse af SLAére

DET AFGØRENDE :

” Det der ligger før os og det der ligger efter os
- Er for intet at regne mod det, der ligger inden i os ”

Oliver Wendel Holmes