

HR kan også lægges ud

Af Carsten Steno Hansen

De bløde sider af personalepolitikken forsømmes tit i de mindre virksomheder, men det går ikke i dag, for mistrivsel fører til svag produktivitet. Men meget kan outsources.

De bløde sider af personalepolitikken er ofte svagt udviklet i mindre virksomheder. Mange trives alligevel ved at arbejde på mindre arbejdspladser, men det er i højere grad i kraft af ejerens karisma, sammenholdet mellem de ansatte og følelsen af at være tilknyttet en lille overskuelig organisation med korte kommandoveje.

Ikke desto mindre bliver »HR-funktionen«, som den kaldes i store virksomheder, stadig vigtigere – og det gælder efterhånden også i de små. Hvis medarbejderne ikke trives, går det ud over produktiviteten. Desuden repræsenterer medarbejderne en stadig større del af en virksomheds værdi.

Mange virksomhedsejere har dog svært at få HR-siden med i dagligdagen. Men det er der råd for. HR kan outsources – og ja det koster penge, men HR er i mange tilfælde værd at betale penge for.

Lad andre klare MUS

Tag nu bare MUS. Alene ordet får mange mindre virksomhedsejere og mellemledere til at rynke på næsen. Medarbejder-Udviklings-Samtaler er ofte en pestilens at få gennemført. De er tidskrævende, og de fører alt for sjældent til handling og udvikling.

Men omvendt er MUS også et must. En moderne virksomhed kan ikke overleve, hvis den ikke signalerer, at den tager medarbejderne alvorligt ved at tale med dem mindst en gang om året om deres udviklingsmuligheder.

Direktør Palle Schorling, Aktiv Fokus, i Kolding har praktiske erfaringer med, at MUS sagtens kan outsources til en ekstern HR-konsulent.

- Vi arbejder blandt andet med at holde MUS-samtaler i virksomheder, hvor lederen ikke har lyst til eller ikke overkommer dem. Og vi har erfaring for, at det virker godt, når vi er med, siger Palle Schorling.

Recepten er, at Aktiv Fokus i første omgang holder en MUS-samtale med en medarbejder. Her kommer tingene på bordet. Det gør de, fordi Aktiv Fokus er klædt på med input fra ledelsen ud over de ting, som konsulentfirmaet selv har registreret under arbejdet i firmaet. Personaleanalyser indgår ofte. Siden følges MUS-samtalen op af et møde, hvor både lederen og

medarbejderen og konsulenten er til stede. Her bliver der virkelig taget fat om udviklingen og udfordringerne.

- Mange ledere er jo konfliktsky – de tør ikke sige, hvad de mener, og sådan er det også med nogle medarbejdere. Når der kommer en upartisk opmand på, som samtidig kender virksomheden i forvejen, bliver MUS-samtalerne effektive. For eksempel får vi det ofte på bordet, hvis en medarbejder er ved at søge væk. Og vi får afklaret, hvad der skal til for at holde på ham/hende, hvis de ellers er værd at holde på, fortæller Palle Schorling.

Medarbejderen bestemmer, hvad der er fortroligt, men der arbejdes altid på, at mest muligt kommer frem, da der ellers ikke kan laves fremadrettede udviklingsplaner, forklarer direktøren for Aktiv Fokus.

Målinger udløser HR-arbejde

Chefkonsulent Mette Høj Gregersen fra Ambiente i Hadsten bruger også analyser som indgang til HR-arbejdet i små virksomheder. Faktisk er det ofte kunde-tilfredshedsanalyser, der fører til HR-aktiviteter i mindre virksomheder.

- Kundetilfredshedsundersøgelser afdækker som regel interne problemer i en mindre virksomhed og kan derfor være et godt udgangspunkt for HR-arbejdet, mener Mette Høj Gregersen.

Hun tror ikke som Palle Schorling, at man helt kan outsource MUS-samtalerne. Hendes erfaring fra mange konsulentopgaver i mindre virksomheder fortæller hende, at medarbejderne nok åbner sig for en konsulent, men de insisterer på at for meget af kritikken holdes tilbage af konsulenten, da de ikke ønsker at den skal gå videre chefen. Derfor bliver MUS-samtalen ikke nødvendigvis effektiv med en konsulent på, mener hun.

Mette Gregersen kører i stedet et »trivselskoncept«, hvor hun inddrages som konsulent, når en værdsat medarbejder pludselig får problemer med at klare jobbet. Enten som følge af stress eller uforudsete begivenheder i privatlivet.

- Her kan konsulenten med stor fordel komme ind og opnå den fortrolighed, som en direktør eller ejerleder ikke opnår eller giver sig tid til at opnå, siger Mette Gregersen.

Mette Gregersen løser HR-opgaver for virksomheder til fast pris. Hun forhandler prisen inden opgaven sættes i værk.

- De fleste små virksomheder vil vide præcis, hvad de får for pengene, og hvor meget de skal betale, forklarer hun.

Både Aktiv Fokus og Ambiente foretager desuden rekruttering for mindre virksomheder. Her inddrages konsulenter stadig mere, fordi også små firmaer har erfaret, at fejlansættelser er dyre.

- Netop i små firmaer er der behov for at få ekstern assistance til at opnå et dybere kendskab til en ansøgers personlige kompetencer, og virksomhedslederen er i dag meget bevidst om, at det ikke er tilstrækkeligt at ansætte dem, han har en god kemi med, og som ligner ham selv, siger Mette Høj Gregersen.

Det kan du bruge en HR-freelancer til

Administrativt HR: Det er vigtigt, at aftaler vedrørende ansættelser er i orden, og at vilkårene for ansættelsen er skriftligt dokumenteret. Især hvis der opstår uenigheder.

Rekruttering: Mange mindre virksomheder bruger ikke tid nok på ansætte de rigtige. Det kan være en fordel af få sat en stillingsprofil op og afklare præcis hvilke kompetencer – hårde som bløde – ansøgerne skal være i besiddelse af. Det kan også være en fordel at få en udefrakommende HR-ekspert til at deltage i ansættelsessamtalerne, så de rigtige spørgsmål bliver stillet. Mange virksomhedsejere har en tendens til at ansætte dem, de selv har en god kemi med, men det behøver ikke være den rigtige person til jobbet.

Personaleudvikling: Medarbejdere har i dag krav på personale-udviklings-samtaler. Her kan konsulenter bistå med at organisere dem.

Organisationstilpasning: Når tiderne er hårde er det ofte nødvendigt at slanke organisationen. Men det skal gøres rigtigt, så virksomheden ikke mister momentum. Her kan HR-ekspertise vise sig værdifuld i tilrettelæggelsen af den proces, der skal føre til en personalereduktion.

Organisationsudvikling: Hvis din virksomhed skal udvikles og servicere nye kunder, er det ofte nødvendigt at omstille organisationen. Men det er ikke altid, at virksomheden selv er bedst til at se, hvordan arbejdet kan reorganiseres. Her kan HR-ekspertise hjælpe.