

Att lyckas med HR-strategiarbetet

– Intervju med MindShift

MindShift är ett konsultföretag specialiserat på uppdrag inom strategisk HR och organisationsutveckling. Mindshift har hjälpt en rad ledande organisationer i Norden att utveckla sina HR-strategier. Mer information se: www.mind-shift.com

Vad brukar vara bakgrunden till att ta fram en HR-strategi?

I många fall är det en ny tillträdde HR-chef som vill ta ett samlat grepp på HR-arbetet. Lika vanligt är det att en etablerad HR-chef upplever att det befintliga HR-arbetet inte är anpassat till rådande affärsförutsättningar. Det kan också handla om att den inte har genomförts på ett tillräckligt strukturerat och medvetet sätt eller att det helt enkelt inte finns en HR-strategi.

Vad är syftet med att ta fram en HR-strategi?

- Att ha en HR-strategi som är anpassad efter affärsförutsättningarna.
- Säkerställa att alla HR-initiativ leder mot den långsiktiga affärsvisionen.
- Att samordna de olika HR-funktionerna och processerna.
- Att utvärdera och bättre förstå den nuvarande situationen.
- Att få nyckelpersoner inom organisationen att "köpa in sig" i HR-arbetet.

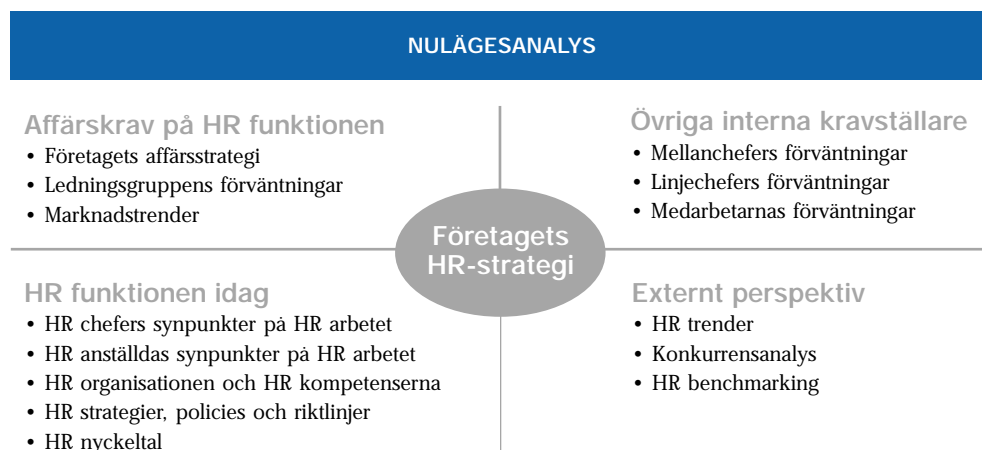
Hur ser strategiprocessen ut?

I korthet handlar HR-strategiarbetet om att ta fram ett nuläge, ett önskat läge och de aktiviteter som krävs för att nå dit. Det finns några grundläggande steg som bör fullföljas:

Steg 1. Fastställ nuläget

För att definiera nuläget behöver du involvera de olika nivåerna inom organisationen. Från ledningsgrupp till personalfunktionen till linjechefer till medarbetarna. I normala fall involverar du inte de anställda direkt utan utgår ifrån existerande underlag i form av bland annat medarbetarmätningar och klimatundersökningar. Utifrån dessa analyser definieras önskemål och behov samt framtida förväntningar.

// Oavsett om du arbetar i ett företag med 100 eller 100 000 anställda så är det här frågor du behöver belysa och besvara"



© 2004 MINDSHIFT: All rights reserved

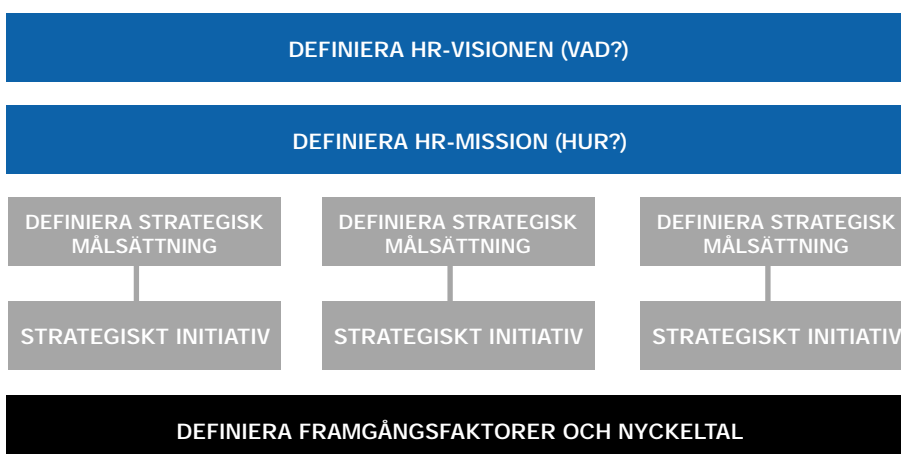
Steg 2. Definiera det önskade läget

Inkluderar att förtydliga HR:s vision (vad HR vill åstadkomma) och mission (hur visionen ska uppnås). Att definiera det önskade läget är det svåraste i HR-strategiarbetet. Det är relativt lätt att nå samförstånd kring nuläget, som ofta kan verifieras med olika typer av fakta. Att däremot exakt definiera det önskade läget och hur det ser ut utgör den stora utmaningen. Det önskade läget behöver dessutom revideras över tiden utifrån ändrade målsättningar och förutsättningar. Det handlar om att formulera en vision och övergripande målsättning som styr HR:s arbete. Vad som ska prioriteras för att röra sig dit behöver kunna varieras över tiden.

Steg 3. Handlingsplan

Hur ska vi ta oss till det önskade läget? Vilka aktiviteter, projekt och åtgärder krävs? Dessa kan formuleras i en serie strategiska projekt eller initiativ. Vissa är löpande aktiviteter, andra är konkreta tidsbegränsade projekt. Det handlar inte om att "uppfinna hjulet på nytt" utan mer om att prioritera och se till att tid och resurser läggs på rätt aktiviteter samt att säkerställa att alla drar åt samma håll.

Bild: Den strategiska kartan



© 2004 MINDSHIFT: All rights reserved

Det handlar om ett stort, gemensamt 'ägande' av HR-strategin. HR är ansvariga liksom ledningsgruppen liksom linjecheferna."

Vad är viktigt att tänka på under strategiprocessen?

Det viktiga är att genom hela processen förankra och bereda väg för implementeringen av strategin, något som är ännu viktigare än själva strategin i sig. Därför är det så viktigt att involvera de olika intressegrupperna inom organisationen genom hela processen – för att skapa förståelse för och acceptans av de prioriteringar som behöver göras. Det handlar om ett stort, gemensamt "ägande" av HR-strategin/planen. En viktig uppgift är därför att tydliggöra de olika rollerna och vilket ansvar olika personer och grupper har, samt att rätt kompetens finns utifrån det givna ansvaret.

Hur HR-strategin tas fram, formuleras och hur ansvaret fördelas måste följa hur organisationen i övrigt fungerar. Vilken är kulturen? Hur fattas beslut? Råder en hög grad av centralisering eller decentralisering? HR-strategiarbetet måste spegla den rådande verksamhetsordningen.

Var stöter de flesta på problem – klassiska misstag?

Många slarvar med att definiera den befintliga situationen inkluderat vad som krävs för att uppnå affärsmålen. Ett annat område där man missar är att ta reda på vad de olika intressenterna inom organisationen (som ledning, linjechefer och medarbetare) förväntar sig och behöver. Många glömmer också att göra en ordentlig konsekvensanalys – vilka konsekvenser de olika åtgärderna får för affärsverksamheten, för cheferna, för HR-avdelningen och för medarbetarna.

Man behöver även göra en "reality check" på de affärs mål som satts upp. Vad kommer att krävas i form av antal anställda, kompetens och så vidare för att organisationen ska nå en viss tillväxt, omsättning eller lönsamhet? Om det inte är realistiskt så behöver affärsmålen revideras. Vår erfarenhet är att denna "reality check" alltför sällan görs.

Var ska man lägga sitt fokus under processen?

Företag ska inte lägga för mycket tid på att skapa visioner och missioner. Det viktiga är att du har en uppfattning om vad som ska vägleda HR-arbetet framgent. Det kan handla om att formulera ett antal vägledande riktlinjer eller direktiv som fungerar som stöd i det långsiktiga HR-arbetet. Exakt hur detta formuleras är inte det viktiga. Hela syftet är att underlätta diskussionen och skapandet av en gemensam plattform för den framtida riktningen.

/// Företag ska inte lägga för mycket tid på att skapa visioner och missioner"

Det handlar om att våga ifrågasätta hur vi arbetar idag. Jobbar vi på rätt sätt? Fokuserar vi på rätt saker? På sätt och vis är det en läskig process att gå igenom. Å ena sidan behöver du analysera hur du gör saker idag, vilket ibland kastar ljuset på sådant som du kanske inte vill se. Utöver det skapar du dessutom förväntningar inom organisationen. Frågar du linjecheferna vad de behöver och anser så förväntar de sig att du kommer att åtgärda det som kommer fram.

Vilka förväntningar skapas i processen?

Det handlar inte om att gå igenom hela processen och ta fram en genomtänkt HR-strategi och sedan gå tillbaka till att göra som du gjorde tidigare. Du måste ha en tydlig plan för vilka aktiviteter och åtgärder som krävs för att möta de krav och mål som satts upp. Inte minst skapar du ett tryck uppifrån genom att ledningen i processen får en betydligt bättre bild av vad HR faktiskt gör och vad som bör prioriteras. Det är därför det är så viktigt att poängtera att arbetet inte är klart när HR-strategin är framtagen. HR-strategin ska helst gå att kommunicera med hjälp av några få bilder. Sedan är det faktiska åtgärder och resultat som får tala för sig själva.

Vad krävs för att HR-strategin ska omsättas i praktiken?

Olika stödsystem och riktlinjer kommer att bli än mer viktiga i framtiden. Tidigare gjorde HR-funktionen mycket av det praktiska arbetet kring personalfrågorna. Som chef kunde du vända dig dit och få konkret hjälp och stöd så fort du hade ett problem eller behov. Många beslut rörande personalfrågor lämnades över till personalfunktionen. Med de slimmande organisationer vi ser idag finns inte denna möjlighet alls på samma sätt längre. Som chef behöver du med mindre resurser klara av mer personalarbete. Detta gör att personalstrategin och de stöd som tas fram i form av manualer, riktlinjer, IT-baserat stöd måste vara glasklara på vad du som chef ska göra och hur du ska göra det.