

Trendrapport: HR:s förändrade roll

Intervju med Anders Kron, managementkonsult på Convendor



Anders Kron

Kort om Anders Kron och Convendor

Anders Kron är managementkonsult på Convendor där han tillsammans med två kollegor arbetar med sitt specialområde:

utveckling och förändring av organisationers stödjande verksamheter, som HR, inköp, ekonomi och IT. Convendor arbetar främst i Stockholm och Mälardalen, men har också haft en del uppdrag i Linköping och Göteborg. De flesta uppdragen är inom den offentliga sektorn. Innan Anders grundade Convendor arbetade han inom bank och finanssektorn i hela 25 år, både som linjechef på Procordia, Swedbank och Postgirot, och som konsult på Indevo, WM-data och Pharos. Genom åren har Anders drivit stora verksamhetsutvecklings- och förändringsprojekt, men idag anlitas han främst som specialist, bollplank och rådgivare. Anders har även skrivit ett antal böcker baserade på egna erfarenheter, intervjuer och forskningsrapporter.

Mer information hittar du på convendor.se.

"HR står inför en dramatisk förändringsresa"

Det är inom HR som förändringens vind blåser starkast ju nu. På samma sätt som ekonomerna har gått från att vara kamrater och räknemissar i bakgrunden till att fylla strategiskt betydelsefulla roller som CFO och vVD, är det nu dags för HR att ta klivet fram och bli strategiska istället för administrativa. Detta menar Anders Kron, managementkonsult på Convendor med specialistkompetens inom utveckling av stabs- och stödfunktioner.

Tillsammans med kollegan Mikael Wallgren har Anders Kron skrivit ett antal böcker som behandlar utvecklingen och förändringen inom våra stabs- och stödfunktioner. För åtta år sedan kom de ut med en bok om inköpsfunktionen, för det var där som de stora förändringarna då skedde. Idag ser man att det är inom HR som det händer allra mest.

– För att överleva i den nya tiden måste HR göra en dramatisk förändringsresa. Den insikten finns på många håll, även om man ännu inte riktigt har kommit igång ännu, säger Anders.

Omvärldsförändringar driver på HR

Det finns en antal olika omvärldsförändringar som driver på en utveckling av HR genom att ställa helt nya krav. En stor förändring är att våra företag till stora delar gått från att vara varuproducenter till att bli tjänsteproducenter. Även för de företag som har ett produktutbud i botten, blir de tillhörande tjänsterna allt mer betydelsefulla.

– I och med att tjänsteutbudet blir allt viktigare, blir också kunskap allt mer värdefullt. Det gör kompetensförsörjningen till en strategiskt viktig fråga, som HR därför måste lägga mer fokus på, konstaterar Anders.

En annan trend, som även den i högsta grad påverkar HR, är att allt mindre arbete i organisationerna utförs av egna fast anställda medarbetare. Istället för de traditionella hierarkiska organisationerna utvecklas nätverk av olika samarbetspartners med olika associationsformer.

Ett företag blir beroende av anställda, konsulter, frilansare, underleverantörer och så vidare. Det här ger helt nya förutsättningar för hur man kan

arbeta med ledarskapet – en fråga som brukar ligga på HR.

– De ungdomar som nu kommer ut på arbetsmarknaden ställer helt nya krav och när det gäller kompetensutvecklingen är det oerhört svårt att förutse de framtida behoven. I en rapport från World Economic Forum förutspår man att drygt 65 procent av dagens grundskoleelever kommer att ha yrken som ännu inte finns, konstaterar Anders.

Konsekvenser

För att överleva i den nya omvärlden är företagen beroende av en välfungerande HR-funktion. Men för att HR ska kunna fungera väl, ser Anders att det är rätt dramatiska förändringar som måste till. Man måste ta ett stort kliv framåt och gå från att vara en personaladministrativ funktion till att bli en strategiskt betydelsefull part i ledningen av företaget.

– Det här har man pratat om tidigare, men hittills inte klarat av, nu måste man lyckas. Och för att få till en förändring, måste man börja göra saker annorlunda, annars händer inget. Framförallt måste man hitta ett arbetssätt som gör att man kan fokusera på det som, ur ett HR-perspektiv, är viktigt för verksamhetens långsiktiga överlevnad, konstaterar Anders.

5 punkter som får HR att lyckas med förändringen

Anders har identifierat fem punkter som verkar viktiga för att HR ska lyckas ställa om och möta de nya behoven.

Skilja på strategi och administration

För att HR ska kunna fokusera på det strate-

Trendrapport: HR:s förändrade roll

giska arbetet som säkrar företagets långsiktiga överlevnad måste man hitta ett sätt att frigöra sig från de personaladministrativa delarna, utan att för den skull avhända sig det övergripande ansvaret. Man måste ha en tydlig beställarroll. Ett sätt som tydliggör beställarrollen är om man ousourcar de personaladministrativa delarna, som löner, kursadministration och rekrytering, till en extern part. Vill man inte det, kan det ändå vara bra att ha separata funktioner för strategisk respektive administrativ HR. Den administrativa delen kan då lämpligen utföras i ett internt shared service center, som stöttar alla linjeorganisationens funktioner. Det är en väg som många organisationer har valt de senaste åren.

– I USA har man kommit en bit på väg med den här uppdelningen. Och i Sverige verkar det som att man åtminstone pratar om det i ledningsgrupperna, men vi ser inte att det blivit så mycket gjort ännu, säger Anders.

Se över den egna kompetensen

Två strategiskt viktiga frågor, som HR kommer att behöva fokusera på, är hur man ska säkerställa framtidens ledarskap och kompetensförsörjning för organisationen. Allra först kan det vara aktuellt att se över den kompetens man har på den egna avdelningen.

HRs ändrade roll kommer på många ställen att kräva andra kompetensprofiler hos medarbetarna. Kanske behövs färre personer, men med högre kompetens inom ledning och strategi.

– Den strategiska kompetensen handlar om att man måste förstå den egna organisationens verksamhet, hur den påverkas av omvärldsförändringarna och hur otroligt betydelsefullt HR-arbetet blir, resonerar Anders.

Ta ansvaret fullt ut

För att HR ska få strategisk tyngd, konstaterar Anders att det är viktigt att man tydligt tar på sig ansvaret för hela organisationens ledarskapsutveckling, kompetensutveckling och kompetensförsörjning och han poängterar att HRs ansvar sträcker sig längre än till att erbjuda olika utvecklingsprogram och kurser. Man måste helt enkelt se till att den önskade kvaliteten verkligen uppnås.

Slå fast att man representerar ledningen

På vissa håll tycker Anders att han ser att ett arv hänger kvar, från den tid då attityden var att HR agerade som facket's förlängda arm. Och detta arv gör att det uppstår otydligheter och intressekonflikter.

– Om man har en kultur inom HR att man företräder de anställda, måste man lämna den och slå fast att man faktiskt representerar ledningen, säger Anders.

Hitta hjälp och stöd hos andra

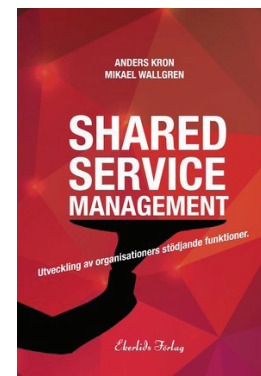
Att gå in i en ny roll är alltid lite läskigt. Då måste man lämna tryggheten i det man är van vid och det man vet att man behärskar. Därför kan det vara bra att få hjälp och stöd av andra. Konsulter eller branschkollegor, som ligger steget före, kan vara bra att ha till hands som coacher, mentorer eller bollplank. HR-nätverk där man kan stötta varandra och dela erfarenheter kan då vara bra.

Shared Service Centers

De senaste åren har trenderna kring organisationernas stödjande funktioner handlat mycket om så kallade "shared service centers". I ett "shared service center" samlar man stödfunktioner, som tidigare legat lokalt på flera affärsområden eller funktioner inom organisationen. Det gemensamma service centret kan sedan kan nyttjas av alla organisationens linjefunktioner. På så sätt kan man ofta effektivisera verksamheten och även säkerställa att hela linjeorganisationen får den hjälp de behöver.

Det upprättas även så kallade "multi shared service centers", där man lägger fler stödfunktioner, som ekonomi, inköp, HR, IT, kommunikation och så vidare – i samma organisatoriska enhet. Frågor går ofta på tvärs genom organisationen och berör flera stödfunktioner och då är det en fördel att de behandlas på samma sätt och använder samma systemstöd. Årsredovisningen är ett exempel på en fråga som berör flera delar inom organisationen, såsom kommunikation och ekonomi. Rekrytering är ett annat exempel, där kanske HR och marknad samarbetar.

Boktips!



Shared service management – utveckling av organisationers stödjande funktioner, av Anders Kron och Mikael Wallgren, 2015

Den här boken lyfter fram de centrala staberna, den stödjande verksamheten i organisationen, som sällan fått stå i ramplyuset i böcker om företagsekonomi och organisation. En förändring pågår nu, från gårdagens centrala staber i monolitiska organisationer till dagens Shared Service Center/ Verksamhetsstöd i löst organiserade nätverksorganisationer. Författarna lyfter fram Service Management som ett utmärkt verktyg för att omvandla sin stab till ett kundanpassat, kostnadseffektivt och strategiskt bidragande verksamhetsstöd. De beskriver hur man gör för att uppfylla alla krav som ställs från ägare, politiker och ledning, när det gäller nytta och besparingar, samtidigt som verksamheten ska erbjuda stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter för medarbetarna.

Boken baseras på författarnas egna erfarenheter, forskningsrapporter och intervjuer och i texten varvas fakta med framgångsexempel.