

ETT WHITEPAPER FRÅN CONVENDOR AB

HR i förändring – från administrativt stöd till strategiskt ansvar

**CONVENDOR**
ETT KUNSKAPSFÖRETAG I ATT UTVECKLA STABS- OCH STÖDFUNKTIONER

www.convendor.se



Innehåll

1 Inledning	3
2 Bakgrund och omvärldsutveckling.....	4
3 Effekter av dessa förändringar	6
4 Effekter på HR	8
5 Summering	10
6 Källor & inspiration till fortsatt läsning	11
6.1 Intervjuer	11
6.2 Böcker	11
6.3 Rapporter, artiklar mm	11



1 Inledning

När vi arbetade med vår intervjubok Inköp i förändring under 2008–2010 var en viktig anledning till att vi valde att studera just inköpsområdet att vi upplevde det som det område som var mest i förändring. Under arbetet med vår senaste bok om stabs- och stödfunktioner – Shared Service Management – under 2013–2015 har vi konstaterat att HR håller på att överta den rollen. Därför har vi valt att försöka göra en motsvarande kartläggning av just HR. Vi har också i tidigare artiklar och intervjuer givit uttryck för våra tankar och intryck som nu sammanfattas i detta whitepaper.



2 Bakgrund och omvärldsutveckling

Vi lever i dag i en värld där vi går över från industrisamhälle till kunskaps-samhälle – och somliga säger därifrån till ett nätverkssamhälle. Vi har också fått ett näringsliv som utvecklas mot att inte längre bestå av stora producerande företag utan mer av mindre och medelstora tjänsteproducerande, samt några få stora globala producerande företag, med ett väldigt stort tjänsteinslag. Några siffror till stöd för detta:

- *Den svenska tjänstesektorn utgör cirka en tredjedel av BNP. Tillsammans med tjänsteinslaget i producerande verksamhet står tjänster för cirka två tredjedelar av Sveriges BNP.*
- *Av exporten representerar tjänster cirka 42 procent, och med nuvarande utveckling kommer tjänsteexporten att ha gått om varuexporten om några år.*
- *För 35 år sedan hade Sveriges tio största företag i genomsnitt 47 000 anställda, idag är den siffran 16 000.*
- *Antalet egenanställda har tiodubblats i Sverige på fyra år.*
- *Anslutningsgraden inom LO-området har sjunkit från 90 till strax över 60 procent (källa: Sveriges Radio 2018-05-02).*

Det finns också en generell trend kring att fokusera på kärnaffären, så att stora byråkratiska organisationer delas upp i mindre mer flexibla enheter. Exempel på detta är en stor del av det traditionella svenska näringslivslivet (Volvo, Sandvik, SCA, Getinge, NCC, Atlas Copco med flera) men också myndigheter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Till detta kommer att vi i ökad grad köper in istället för gör själva, det vill säga outsourcingen ökar.



En bidragande orsak är naturligtvis IT-utvecklingen, den så kallade digitaliseringen, som har resulterat i en ökad globalisering men också att vi arbetar allt mer högre upp i värdekedjan.

Dessa förändringar påverkar naturligtvis även vårt arbetssätt, vilket gör att vi arbetar allt mindre i hierarkiska strukturer med stuprör och vattentäta skott och allt mer i nätverk och processer. Ibland används begreppet ekosystem för den nya miljö där processer och tjänster kan utföras tvärs över organisationsgränserna till förmån för slutanvändarna. Detta har påverkat våra arbetsplatser så att vi ser en exploderande trend från egna rum till så kallade aktivitetsbaserade kontor med ytor mer anpassade för till exempel projektverksamhet.

Det innebär också att tidigare fokus på fysiskt kapital (maskiner, inventarier) i hög grad har flyttats till fokus på "intellektuellt kapital" (human-, struktur- och relationellt kapital).

Vi har också en utveckling av att allt färre är anställda och allt fler går över till att arbeta som egenanställda, det vill säga uppdragstagare i egen verksamhet. Båda dessa faktorer påverkar naturligtvis intresseorganisationernas (=fackföreningarnas) roll, och vi har i Sverige haft en sjunkande organisationsgrad från 85 till 69 procent de senaste 25 åren (källa: Arbetsekonomiska rådet), och trenden fortsätter.

IT-utvecklingen har också resulterat i möjlighet till ett effektivare resursutnyttjande genom den så kallade delningsekonomin. Detta har i sin tur resulterat i uppkomsten av företag som bara äger systemet/tekniken och varumärket, och med hjälp av det förmedlar kontakt med fristående aktörer.

Det är dock inte bara organisation, arbetssätt och styrning som ändras. Dagens ungdomar – vare sig vi talar om generation Z (elever på gymnasiet) eller generation Y (så kallade millennials) – har helt andra värderingar och förväntningar på sin arbetsgivare än tidigare generationer. De har vuxit upp med internet och sociala medier, och många av de jobb de kommer att utföra existerar ännu inte. Studier visar att de har ett behov av förstärkt inre motivation samt krav på att arbetsuppgifterna ska vara utmanande, roliga och meningsfulla. Det ställer krav på ett ledarskap som stödjer, vägleder och uppmuntrar. (källa: World Economic Forum & VD Tidningen.) Att motivera, utveckla och behålla dessa medarbetare inom yrkesroller som vi ännu inte vet vilka de är kommer vara en tuff utmaning för ledningar och HR-funktioner i framtiden.



3 Effekter av dessa förändringar

När verksamheterna blir alltmer kunskapsintensiva så blir uppbyggnad av kompetensförsörjning, det vill säga kompetensutveckling och rekrytering, allt viktigare för verksamhetens långsiktiga överlevnad. För att klara omställningen krävs också en anpassning och utveckling av verksamhetens arbetssätt, organisation och ledarskap.

I en värld där man arbetar mer och mer med en kombination av egna och andras resurser – i så kallade nätverksorganisationer och olika ekosystem – ställs nya och helt andra krav på ledarskap av hela verksamheten. När "utbildbarhet" hos de anställda är viktigare än akademiska studier krävs dessutom nya utvecklings- och karriärvägar inom organisationerna.

Problem med rekrytering inom områden som till exempel vården och polisväsendet har också på senare år lett till en diskussion kring att man måste skapa alternativ till de traditionella, hierarkiska, organisationsstrukturer som vanligen råder. I stället bör man sträva efter att organisera sig mer funktionellt, för att stödja processer, projekt, självstyrande grupper och självledarskap. Till detta kommer – som en reaktion mot en allt för omfattande detaljstyrning – diskussionen om värderingsstyrda organisationer. Regeringens Tillitsdelegation är ett uttryck för detta.

Dessa frågor är också intimt förknippade med verksamhetens ersättningsformer och belöningsstrukturer. Till detta kommer att IT-utvecklingen och arbetssätten ibland skapat problem med stress och andra arbetsmiljöfrågor.



Alla dessa frågor brukar ju traditionellt förknippas med HR-funktionens ansvarsområde, vilket borde innebära att HR:s roll blir allt viktigare och allt mer strategisk. Det bör också leda till att HR-funktionen i ökad grad bör ha förmågan att ta plats i organisationens ledningsgrupp, och där bidra med kunskap kring kompetens- och ledarskapsfrågor.

Dessa trender bekräftas av 2018 års version av Deloittes Global Human Capital Trends, där man konstaterar att vi allt mer rör oss mot "sociala organisationer" där förmågan att omvandla relationer med kunder, anställda, partners och samhället blir avgörande för att kunna göra affärer i framtiden. Viktiga frågor blir då flexibla belöningssystem, utveckling av karriärvägar och förmågan att behålla viktiga resurser i organisationen.



4 Effekter på HR

Hur måste då HR förändras för att stödja den ovan beskrivna omvärlds-förändringen och kunna bidra till organisationens strategiska utveckling? I vårt arbete har vi kunnat konstatera ett antal punkter som verkar vara viktiga för att förflytta HR från gårdagens verklighet till dagens behov:

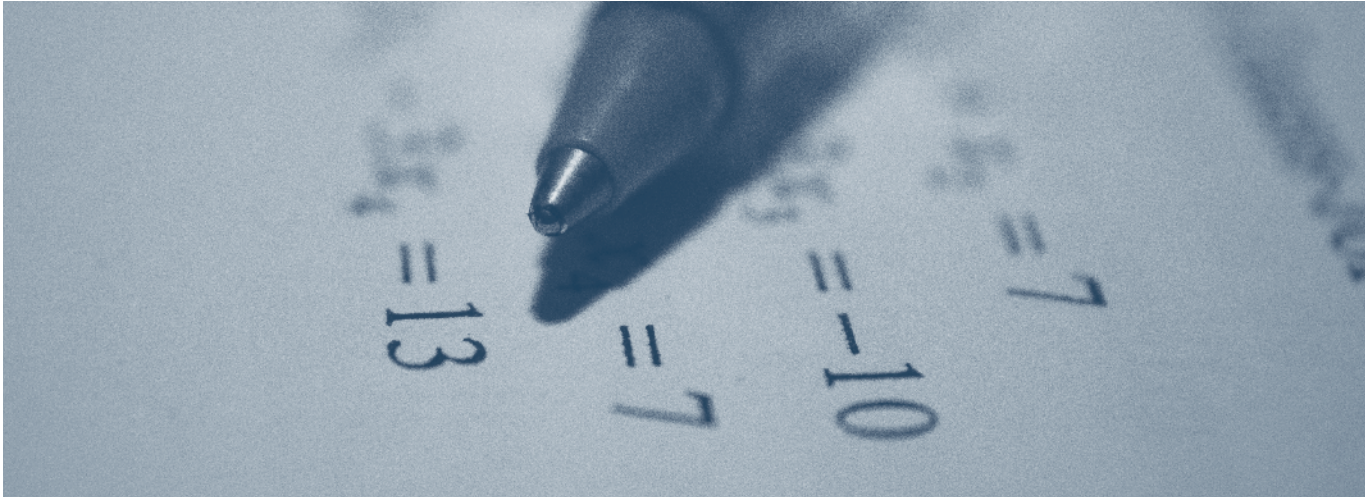
- *Kompetensväxling och kulturförändring på HR-avdelningarna.*
 - *Hela HR-funktionens roll måste lyftas, från att lämna ett operativt bidrag till verksamheten, till ett mer strategiskt.*
 - *Överväg om hela eller delar av personaladministrationen kan utföras av extern part. Observera att det dock också finns risker med denna lösning.*
 - *Bygg upp och utveckla kompetensen på HR-avdelningen. Detta gäller såväl verksamhetskompetens som den strategiska kompetensen (= det vill säga definiera HR:s bidrag till helheten) och analytisk kompetens. Detta ökar successivt den interna trovärdigheten och gör att man "förtjänar" sin plats i ledningen.*
 - *Utveckla system och lösningar för kompetensförsörjning, så kallad Talent management. Inte bara för att locka till sig "talangerna" utan också för att behålla dem (nya karriärvägar, belöningssystem, arbetsmiljö mm).*
 - *Utveckla rekryteringsprocessen. Trots att vi är överens om att kompetensförsörjning bland annat i form av rekrytering blir allt viktigare, så upplevs rekryteringsprocesserna alltmer negativt (källa: YouGov/Wise).*



- *I ökad grad arbeta med en kombination av egna och andras resurser, i en så kallad beställarorganisation.*
 - *Ett förslag som har förekommit (i USA)- och prövats inom inköp (i Sverige) – är att dela upp HR funktionen i en operativ och en strategisk del. Den operativa delen kan eventuellt läggas i en så kallad "Shared Service" eller outsourcas.*
- *Ett alternativ är att utveckla partnerskap med rekryterings- och/eller utbildningsföretag och outsourca en del av den operativa verksamheten till dessa.*
- *Utveckla analysen av vilka effekter omvärldsförändringar har på verksamhetens behov av HR:s tjänster, framför allt i form av kompetensförsörjning.*
- *Ta till sig ansvaret för och bygga ut erbjudanden kring ledarskapsutveckling, kompetensutveckling och kompetensförsörjning för hela organisationen. Det innebär inte att erbjuda program eller kurser, utan att ansvara för att det önskade resultatet verkligen uppnås.*
- *Hela tiden anpassa HR:s erbjudande till vald organisatorisk lösning och arbetssätt (projekt, process, nätverk eller traditionell hierarki).*

I den internationella debatten (bland annat McKinsey Quarterly) hävdas att HR måste lämna personaladministrationen och fokusera på det som tillför värde för verksamheten. För att klara den uppgiften menar man att HR-funktionerna måste organiseras om, och bemannas på ett annat sätt, samt tillföras mer analytisk kompetens.

Intressant att notera när vi ser på trender, är det stora antalet artiklar och utbildningar inom ämnet "HR as a business partner" som finns framför allt inom internationell media.



5 Summering

Om HR ska fungera och överleva i den förändrade omvärlden så måste den genomgå en dramatisk förändringsresa. Man måste definiera det som är viktigt, ur ett HR-perspektiv, för verksamhetens långsiktiga överlevnad och fokusera på det. Traditionella personaladministrativa uppgifter kan då med fördel överlämnas till ekonomi/administration, shared service/verksamhetsstöd eller outsourcas. Samtidigt måste rekrytering, kompetensutveckling och analys utvecklas och kvalitetssäkras. Det innebär att HR-funktionens sammansättning, arbetssätt och kompetensprofil måste förändras i grunden.



6 Källor & inspiration till fortsatt läsning

6.1 INTERVJUER

- Inger Kalderéen, f.d. HR-direktör Almi företagspartner
- Ann-Charlotte Zackrisson, Administrativ chef, Sida
- Kjell-Olov Karlsson f.d. kommundirektör Lidingö stad
- Stefan Hesselgren HR-chef Svensk Bilprovning
- Mats Beskow, HR-chef Eskilstuna kommun
- Maria Johansson, f.d. chef kompetensforum Försäkringskassan

6.2 BÖCKER

- Kron & Wallgren, *Inköp i förändring*, Liber 2010
- Kron & Wallgren, *Shared Service Management*, Ekerlid 2015
- Leif Edvinsson, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower* 1997

6.3 RAPPORTER, ARTIKLAR MM

- <http://hrbloggen.se/2018/02/kanban-utvecklingsarbete.html>
- <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- <http://greenbullet.se/nyheter/blogg/>
- <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>
- whitepaper.idg.se/canon/personalavdelningens-guide-till-gdpr
- www.mckinsey.com/business-functions Juni 2017
- www.oracle.com/profit
- <http://gaialeadership.se/>
- <http://www.wisegroup.se/om-oss/>
- <https://www.weforum.org/>
- www.mckinsey.com/business-functions
- <http://vdtidningen.se/rekrytering-som-ger-bitter-eftersmak/>
- <https://www.svd.se/magnus-henrekson-kan-tjansteexport-ersatta-varuexporten/i/utvalt/om/ledare-gastinlagg>
- <https://www.linkedin.com/learning/hr-as-a-business-partner/welcome>



Postadress: Torsby Fågelväg 2, 139 51 Värmdö
Besöksadress: Ekan AB, Styrmansgatan 2, Stockholm

www.convendor.se