

Är din HR-funktion mogen för en SLA?

Arbetsbok

Liam Ulvhag

Är din HR-funktion mogen för en SLA?

Förtydliga en komplex organisation

SLA är en förkortning för Service Level Agreement dvs. tjänste, nivå, överenskommelse

White paper: HR Portalen maj 2010



1. Det är dags att formalisera en professionell relation mellan HR och linjen

HR- Att implementera en HR Service Level Agreement i en organisation är ett stort steg. De allra flesta har ännu inte gjort detta men man ser en trend på marknaden att HR-funktioner intresserar sig allt mer för detta viktiga område.

Varför beskriver jag detta som ett viktigt område? För de allra flesta HR-medarbetare är det en självklarhet att medarbetare är företagets viktigaste resurs – just därför har de valt en karriär inom HR. Med vad som lätt kan glömmas bort är att linjechefer också är medarbetare och att HR-funktionen finns till för att stödja dem i sitt dagliga arbete.

HR-funktionen ska försäkra sig om att de gör allt för att chefen både ska lyckas i sin roll som chef och lyckas i sin roll som affärsutvecklare. Det är därför viktigt att man intar ett ytterst professionellt förhållningssätt gentemot linjechefer eftersom de i allra högsta grad är HR-funktionens ”kunder”, lika mycket som vanliga medarbetare.

För att skapa en kundrelation som bygger på tillit och professionalism måste man (snarare eller senare) försöka formalisera relationen mellan kund och leverantör dvs. mellan HR-funktionen och linjechefer. Därför är det viktigt för de allra flesta HR-funktioner att ha en ambition att (någon gång i framtiden) implementera en HR Service Level Agreement. SLA:n kan ta många olika former beroende på ditt företag och din HR-funktions unika behov.

2. Vad är en HR Service Level Agreement?

En HR Service Level Agreement är en formell överenskommelse mellan två parter som dokumenterar vilka typer av HR-tjänster och processer den ena parten ska leverera till den andra. Den kan även inkludera regler och mått kring leverans av de olika tjänster och processer som den ämnar beskriva samt information om hur överenskommelsens praktiska tillämpning och effektivitet kommer att bevakas och utvärderas.

Två relationer ska regleras i en HR Service Level Agreement

Den kan vara lång och detaljerad. Den kan vara kort och övergripande. Det kan krävas att båda parter skriver under överenskommelsen eller så kan den vara mer informell.

3. Vilka relationer ska regleras med en HR Service Level Agreement?

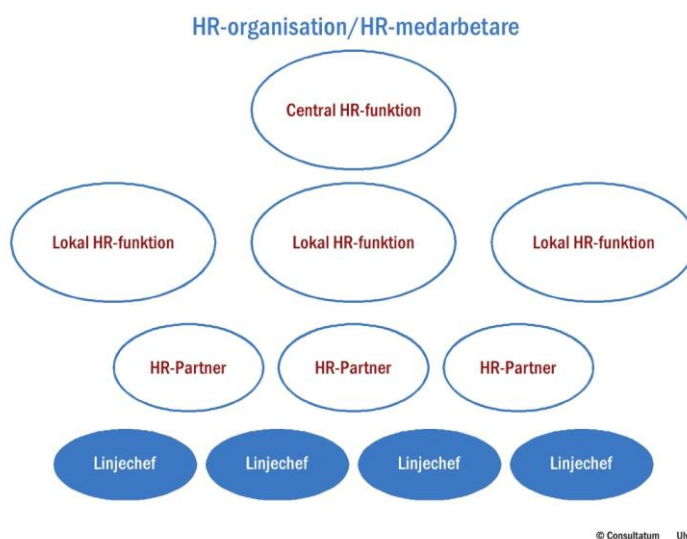
I princip finns det två relationer som man kan reglera med en HR Service Level Agreement. Den första är relationen mellan olika delar av HR-funktionen. Om ditt företag har någon form av central HR-funktion som utvecklar processer och tjänster som sedan levereras via en lokal HR-Partner kan det vara av intresse att på ett formellt sätt beskriva relationen mellan den centrala HR-funktionen och HR-Partners.

- Vilken typ av stöd kan en HR-Partner förvänta sig av den centrala HR-funktionen?
- Inom vilka tidsramar kan en HR-Partner förvänta sig att detta stöd levereras?
- Vilka krav har den centrala HR-funktionen rätt att ställa på en HR-Partner beträffande hur tjänsten levereras?

Dessa är viktiga frågor att kunna besvara om man vill ha en HR-funktion som i sin helhet ger ett effektivt stöd till linjeorganisationen. Det är min erfarenhet att HR-Direktörer och HR-Chefer ofta glömmer bort relationen mellan den centrala HR-funktionen och lokala enheter. De har en tro att allt ska "lösa sig" eftersom alla arbetar för HR-funktionen. Verkligheten är oftast något annorlunda.

Den lokala HR-funktionen upplever inte att de får "rätt typ av stöd" från den centrala HR-funktionen. Samtidigt upplever den centrala HR-funktionen att lokal HR antingen vill lasta över administrativa uppgifter på dem (på den lokala HR-funktionens bekostnad) eller att lokal HR vill tolka regler, riktlinjer och processer "för mycket". Här har HR-Chefer sin första och kanske viktigaste utmaning – att klarlägga gränssnittet mellan HR-funktionens olika beståndsdelar och därmed skapa en effektivare och mer kundorienterad HR-organisation.

Är din HR-funktion mogen för en SLA?



För att lyckas med att implementera en HR Service Level Agreement är det viktigt att HR-Chefen inser att detta inte är en överenskommelse som kan utvecklas i en allt för konsensusorienterad miljö. Här menar jag inte konsensus mellan HR-funktionen och linjechefer utan konsensus inom HR-funktionen. Någon måste bestämma hur rollerna samt relationerna kommer att se ut.

Sometimes less is more

4. Din ambitionsnivå

Om du funderar över att implementera en HR Service Level Agreement i ditt företag är det viktigt att först fundera på din HR-funktion, ditt företag och deras mognad kring HR-frågor. Det finns ingen anledning att försöka implementera en komplex HR Service Level Agreement i en organisation där HR-funktionen inte har implementerat en effektiv intern organisation. Det finns inte heller någon anledning att försöka implementera en intern konsultorganisation som stöd till linjechefer om inte linjechefer accepterar att HR-medarbetare har de kompetenser som behövs för att skapa värde inom organisationen.

Nedan finner du en matris som beskriver olika typer av HR SLA som du kan fundera över att implementera i din organisation.

Är din HR-funktion mogen för en SLA?



Grundläggande Intern
SLA

Grundläggande Extern
SLA

Komplex Extern SLA

En SLA som tydliggör gränssnittet mellan HR-funktionens medarbetare centralt och lokalt inom olika HR-processer och tjänster.

En SLA som tydliggör gränssnittet mellan HR-funktionen och linjechefer inom olika HR-processer och tjänster.

En SLA som fastställer gränssnittet mellan HR-funktionen och linjechefer och anger nivåer, tidsramar och eventuella kostnader för HR-processer, tjänster och konsultstöd.

5. Mallar

Använd gärna denna matris och frågorna nedan för att analysera ditt företags mognad för en implementering av en SLA. Se sidan 6.

Är din HR-funktion mogen för en SLA?

HR-funktionens förmåga att leverera och mäta effektiva HR-processer, tjänster och konsultstöd

Gradera varje påstående från 0 till 10 där 0 innebär att du instämmer inte alls och 10 innebär att du instämmer helt.

1. HR-processer är väldefinierade
2. HR-organisationen är väldefinierad
3. HR-medarbetare har rollbeskrivningar som är välutvecklade och förstådda
4. HR-medarbetare samarbetar för att skapa ett optimalt kundstöd
5. HR-medarbetare förstår hur deras roll kopplas till HR-strategin
6. HR-medarbetare tycker att det är lätt att förklara hur HR-strategin stödjer affärsstrategin
7. HR-funktionen använder nyckeltal för att mäta intern effektivitet
8. HR-funktionen kan lova att återkomma till linjechefer inom satta tidsramar och håller det som utlovats
9. HR-funktionen har erfarenhet av att mäta HR-aktivitetens påverkan på företagets resultat
10. HR-medarbetare som arbetar i en konsultativ roll har god förståelse för konsultprocessen

Summa

© Consultatum 2009

Linjechefens förståelse för HR-strategi, tjänster och processer

Gradera varje påstående från 0 till 10 där 0 innebär att du instämmer inte alls och 10 innebär att du instämmer helt.

1. Linjechefer har läst och förstår företagets HR-strategi
2. Linjechefer förstår HR-funktionens organisation
3. Linjechefer använder sig av rätt HR-kompetens när de har frågor
4. Linjechefer förstår att det är dem som ska leverera HR-processer och tjänster till medarbetare
5. Linjechefer ser HR-funktionen som mer än ett administrativt stöd
6. Linjechefer ser HR-funktionen som en affärspartner som stödjer dem att nå sina affärsmål
7. Linjechefer har stort förtroende för HR-medarbetares förmåga att utveckla dem som ledare
8. Linjechefer ser HR-funktionen som en drivkraft i förändringsprocesser
9. Linjechefer anser att HR-funktionen är en tids och kostnadseffektiv funktion
10. Linjechefer är beredda att betala för HR-processer och tjänster som en del av deras egna kostnader

Summa

© Consultatum 2009

Är din HR-funktion mogen för en SLA?

6. Facit

