



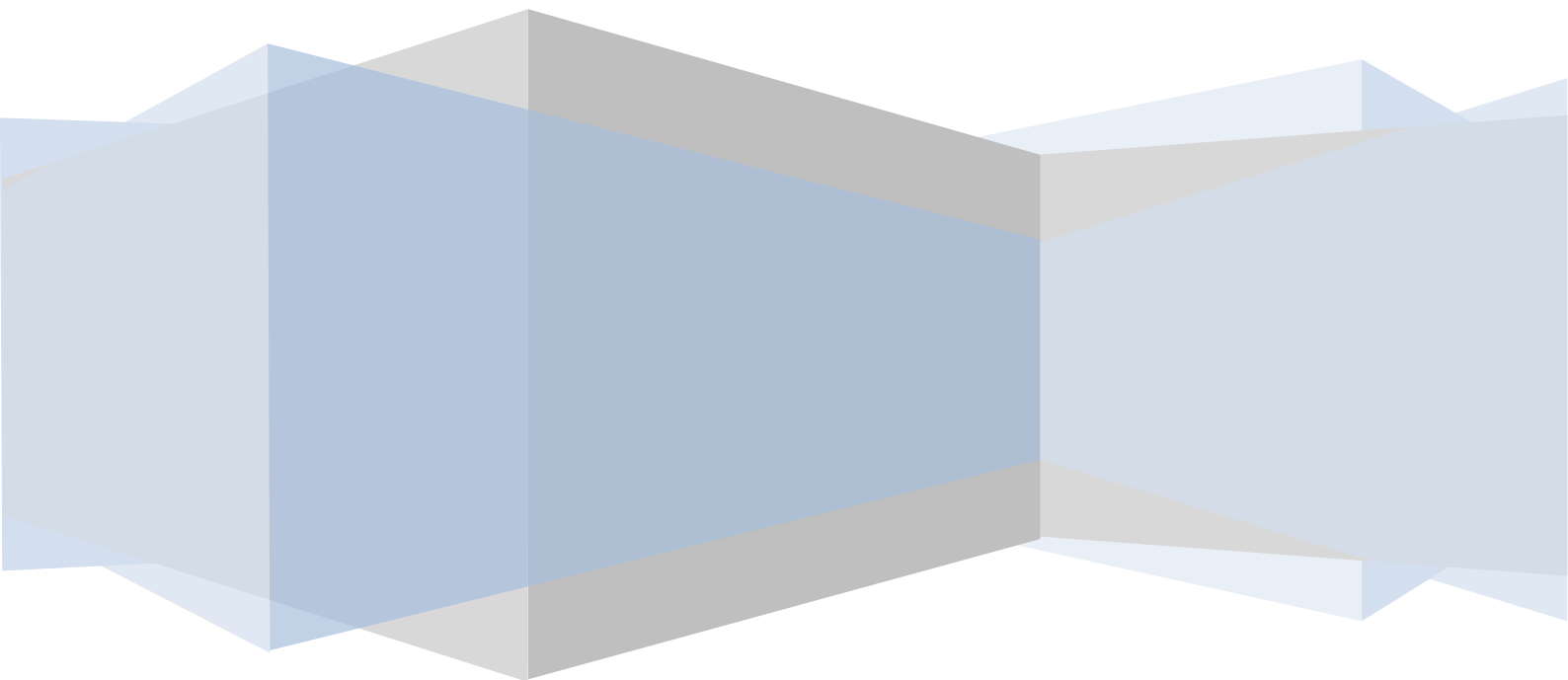
Consultatum AB
människor och strategier i samverkan



Att utveckla en HR strategi

Ulvhag On HR Julkalender 2011

Liam Ulvhag Consultatum AB





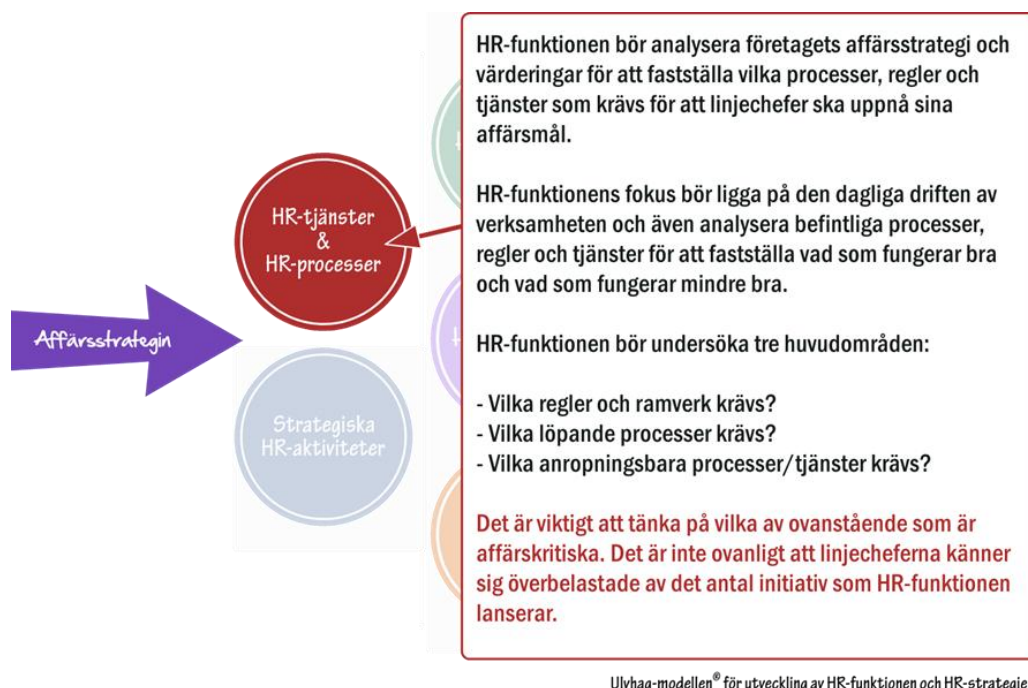
Att utveckla en HR-strategi

Affärsstrategin måste vara början till allt när man utvecklar en HR-strategi. Eftersom affärsstrategin revideras årligen så måste förstås HR strategin revideras årligen. Om du hör talas om HR transformation kan du egentligen anta att denna HR-funktion inte har hängtt med i utvecklingen under ett antal år dvs. man har inte årsvis tänkt på:

1. Vad man ska leverera
2. Hur man ska leverera det
3. Hur man ska förbättra samarbetet mellan chefer och HR-funktionen

En HR funktion som hänger med i företagets utveckling behöver göra enbart smärre ändringar i HR funktionens organisation varje år. Det ända undantag för detta är när man introducerar en större IT system som gör att HR funktionens organisation påverkas avsevärt.

Att utveckla en HR-strategi – vad är första steget



HR-funktionen bör analysera företagets affärsstrategi och värderingar för att fastställa vilka processer, regler och tjänster som krävs för att linjechefer ska uppnå sina affärsmål.



HR-funktionens fokus bör ligga på den dagliga driften av verksamheten och även analysera befintliga processer, regler och tjänster för att fastställa vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra.

HR-funktionen bör undersöka tre huvudområden:

1. Vilka regler och ramverk krävs?
2. Vilka löpande processer krävs?
3. Vilka anropningsbara processer/tjänster krävs?

Det är viktigt att tänka på vilka av ovanstående som är affärskritiska. Det är inte ovanligt att linjecheferna känner sig överbelastade av det antal initiativ som HR-funktionen lanserar.

Mycket av det strategiska i en HR strategi handlar om resursallokering

HR-funktionen har begränsade resurser, därför är det viktigt att identifiera de tjänster & processer som måste levereras kontinuerligt för att bolaget ska fungera optimalt.

Dessa kan vara löpande tjänster så som:

1. Kompetensutveckling
2. Ledarskapsutveckling
3. Förebyggande hälsovård

eller anropningsbara tjänster och processer så som:

1. Rekrytering
2. Rehabilitering
3. Kompetenskartläggning

Vilka strategiska aktiviteter krävs från HR funktionen för att företaget ska nå sina mål

När HR-funktionen analyserar företagets affärsstrategi och värderingar är det även nödvändigt att se bortom den dagliga verksamheten. Fokus ska istället ligga på den framtida verksamheten. På så sätt



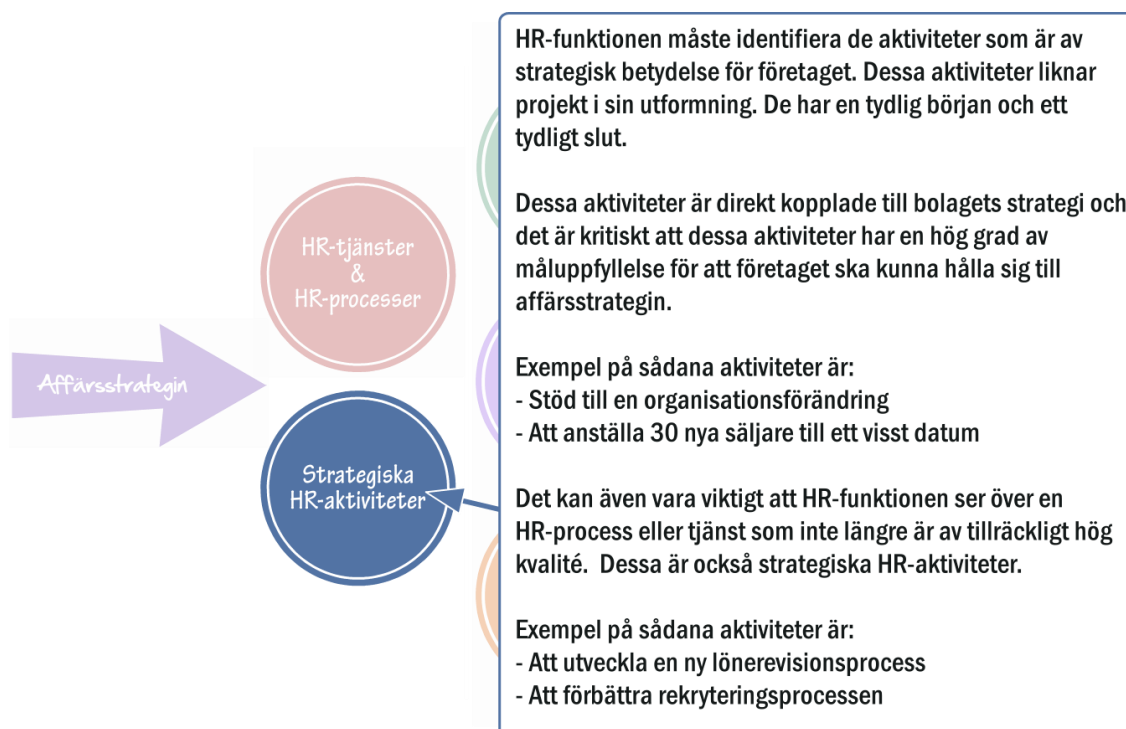
kan HR-funktionen identifiera projekt eller aktiviteter som uppstår på grund av att företaget planerar att göra någonting helt nytt eller för att företaget planerar att ändra sitt sätt att arbeta.

HR-funktionen bör undersöka följande områden:

1. Vilka processer, policies eller tjänster saknas för att stödja förändringen?
2. Vilket stöd behövs som ett resultat av att företaget ska göra något helt nytt?
3. Vilket stöd behövs som ett resultat av att företaget ska ändra sitt sätt att arbeta?

Även om dessa aktiviteter är avgörande för företagets framgång, bör HR-funktionen först säkerställa att det tilltänkta stödet för dessa aktiviteter inte kommer att ha en negativ inverkan på HR funktionens förmåga att leverera de vanliga HR-processer och HR-tjänster.

Dessutom: om HR-funktionen har för avsikt att stödja dessa aktiviteter är det viktigt att HR-medarbetare, som rådgivare, har både den kompetens, acceptans och det förtroende som krävs för att ge ett relevant stöd.



Ulvhag-modellen[®] för utveckling av HR-funktionen och HR-strategier

HR-funktionen måste identifiera de aktiviteter som är av strategisk betydelse för företaget. Dessa aktiviteter liknar projekt i sin utformning. De har en tydlig början och ett tydligt slut.

Dessa aktiviteter är direkt kopplade till bolagets strategi och det är kritiskt att dessa aktiviteter har en hög grad av måluppfyllelse för att företaget ska kunna hålla sig till affärsstrategin.



Exempel på sådana aktiviteter är:

- Stöd till en organisationsförändring
- Att anställa 30 nya säljare till ett visst datum

Det kan även vara viktigt att HR-funktionen ser över en HR-process eller tjänst som inte längre är av tillräckligt hög kvalitet. Dessa är också strategiska HR-aktiviteter.

Exempel på sådana aktiviteter är:

- Att utveckla en ny lönerevisionsprocess
- Att förbättra rekryteringsprocessen