

HÅNDBOK FOR:

6 fokusområder for HR-ledere



 Sympa

Vi vet, det er tøft der ute...

Kanskje det er din første lederstilling innen HR, eller kanskje du nettopp har begynt i en ny organisasjon? Vi vet hvordan du har det. Akkurat nå føles det som å spille sjakk på taket av et tog i fart. Hvordan skal du klare å utvikle bedriftens HR-funksjon når det er så mange globale og lokale krefter som påvirker arbeidslivet?

HR-år føles mer som hundear for tiden. Vanligvis tar det seks måneder å sette i gang effektive HR-initiativer, men nå er det som om dagene går sju ganger fortere enn normalt. Hvordan kan vi være strategiske når vi har vært i brannsløkkingsmodus de to siste årene?

...men fortvil ikke!

Du kan trygt anta at din nye arbeidsgiver også merker konsekvensene av de raske endringene, og ser etter noen som kan styre skuta gjennom positive, kontinuerlige forbedringer. Den personen er deg. Ved å ta roret i en krevende situasjon får du tillit hos arbeidsgiveren, som i sin tur blir mer mottakelig for ideene dine.

Vi vil gjerne hjelpe deg med å bygge et godt grunnlag i de seks første månedene dine i jobben. Denne håndboken er nettopp hva du trenger for å briljere i prøvetiden, utgjøre en virkelig forskjell for medarbeiderne dine og bygge en strategisk HR-base for fremtidig planlegging.

Håndboken dekker seks områder du kan fokusere på i de seks første månedene i jobben, samt et sjuende som er mer fremtidsrettet:

- Forstå trendene som former din bransje
- Finn ut hva som er organisasjonens førsteprioritet
- Bli kjent med samtlige ansatte
- Få oversikt over svake punkter i arbeidsstyrken
- Kartlegg bedriftens HR-prosesser
- Forbedre rapportering av ansattdata
- Lag et HR-veikart for fremtiden

Disse anbefalingene er fokusområder du kan bruke som veiledning i arbeidet ditt. Organisasjonen din er imidlertid like unik som menneskene som jobber der, og du vil bli bedre kjent med den enn noen andre. Så bare bruk det som virker fornuftig for deg, og hopp gjerne over de delene som ikke passer til dine behov.



Dette er vår tid. I den siste krisen var det finansdirektører som reddet oss. Denne gangen blir det HR-ledere.

— **Diane Gherson**, Chief Human Resources Officer i IBM

Forstå trendene som former din bransje

Hvis du ber ti HR-ledere om å beskrive hvordan “den nye normalen” ser ut for deres virksomhet, vil du få ti forskjellige svar. Det er nemlig ikke noe standardsvar på dette.

Ta for eksempel forsyningskjeden og logistikk. Da pandemien var på sitt verste, ble det plutselig et stort behov for arbeidskraft innen hjemleveringstjenester, ettersom forbrukernes behov for slike tjenester skjøt i været. Nå har verden åpnet opp igjen, men ringvirkningene av restriksjonene under pandemien og krigen i Ukraina har ført til økte energipriser, høyere renter og skyhøye levekostnader.

Generelt er forbrukerne nå mer forsiktige med pengebruken, en trend som har bidratt til permitteringer i selskaper som betalingsleverandøren Klarna og iPhone-forhandleren Swappie. I luftfartsbransjen, derimot, er situasjonen en helt annen. Etter store utfordringer og omfattende permitteringer under pandemien sliter nå mange flyselskaper med å skaffe kvalifisert personale, slik at flyene kan gå som normalt. Selv om det er trange tider, har mange sett frem til å dra på ferie etter to år uten å kunne reise.

Dette er bare et par eksempler på hvordan det står til i noen deler av forbrukerbransjen; situasjonen kan være annerledes i din bransje. Det er likevel viktig at du forstår hvordan samspillet mellom globale og lokale trender som hybridarbeid og trivsel påvirker organisasjonen din på kort og lang sikt.

Tiltakspunkter

- **Ikke nøy deg med** å gjenta det du leser i bransjemedier – finn ut hvilke trender som faktisk påvirker virksomheten din i dag.
- **Underbygg trendene** ved å gi konkrete eksempler på hvordan de oppleves: “mer hjemmekontor gjør det enklere å hente og bringe barna” er bedre enn “økt hybridarbeid.”
- **Snakk med lederteamet ditt om eventuelle muligheter** og utfordringer som kan dukke opp etter hvert som disse trendene utvikler seg.

Finn ut hva som er organisasjonens førsteprioritet

I likhet med mennesker er hver organisasjon unik, med hensyn til både bakgrunn, egenskaper, styrker, svakheter, personlighet, håp og frykt. Som HR-leder står du i sentrum av virksomheten, og må derfor raskt få full oversikt over menneskene og organisasjonen du skal jobbe for.

Det er stor sannsynlighet for at du kommer inn i organisasjonen i en endringsperiode. Mens noen selskaper tar sikte på aggressiv vekst for å utnytte muligheter i markedet, kan andre fokusere på kostnadsutt og lønnsomhet. I begge tilfeller vil det være til stor hjelp å ha innsikt i de ansattes kompetanse.

Du bør så fort du kan, også på høyt nivå, undersøke hvor HR kan bidra direkte til å nå forretningsmål. Hvis organisasjonen er i vekst – bør du da rekruttere smartere eller effektivisere opplæringen og videreutvikle den kompetansen du allerede har?

Når du tilpasser arbeidet ditt til den øvrige virksomheten, får du også mer gjennomslagskraft hos ledelsen, fordi du da kan gi råd om hvor raskt organisasjonen kan vokse eller omstruktureres, og samtidig levere resultater.

Tiltakspunkter

- **Be ledelsen** om å forklare organisasjonens kortsiktige og langsiktige forretningsmål, og studer dem til du får en grundig forståelse av hva som bør prioriteres.
- **Samarbeid med ledelsen** og bli enige om HR-mål og KPI-er som bidrar direkte til å nå ledelsens mål.
- **Sørg for at du har mulighet til å følge fremdriften** mot disse målene regelmessig via enkelt definerte målinger og rapportering.

Bli kjent med samtlige ansatte

Ulike ansatte kan ha svært ulikt syn på én og samme organisasjon. Ofte har lederteam et makrosyn på virksomheten, som kan være basert på rapporter fra linjeledere og avdelingssjefer. Sistnevnte får imidlertid ikke alltid oppriktige tilbakemeldinger fra dem som jobber i frontlinjen.

Noe av det mest givende og nyttige du kan gjøre, er å snakke med – og lytte til – så mange ansatte i frontlinjen som mulig når du begynner i jobben. Prøv å få flere forskjellige innspill. Bruk én-til-én-samtaler, allmøter og undersøkelser, men sørg først og fremst for at alle føler seg trygge på å snakke med deg og dele synspunktene sine.

Kanskje er det slik at noen ansatte kan ha nytte av å kjøre sammen til og fra jobben på grunn av økte drivstoffpriser, eller at fabrikkansatte trenger mer opplæring for å utvikle ferdighetene sine? Dette vet du ikke før du har etablert regelmessige, meningsfulle samtaler med alle i organisasjonen.

Ofte er lederne dine viktigste allierte i alle HR-relaterte saker. De implementerer organisasjonens retningslinjer innad i teamene sine. Naturlig nok er det også de som får tilbakemeldinger fra de ansatte, oppmuntrer dem til å gi tilbakemeldinger og sørger for at temaer som dukker opp gjentatte ganger i flere avdelinger, blir videreformidlet til ledelsen.

Du bør også begynne å kartlegge de ansattes kompetanse og kvalifikasjoner så snart som mulig. Det vil gi deg mer tyngde når du skal peke på styrker og svakheter, og det vil være en god begrunnelse for ytterligere rekruttering og opplæring.

Tiltakspunkter

- **Prøv å finne de beste kanalene** for å kommunisere med de ansatte i organisasjonen. Test ut ulike kanaler.
- **Få lederne på din side fra første stund** ved å tilby støtte og bestep praksis som hjelper dem med å utvikle de ansatte.
- **Sett opp en sammenligning** som viser gapet mellom ledelsens forventninger og realiteten i frontlinjen. Det er et kraftfullt verktøy som viser behovet for endring.

Få oversikt over svake punkter i arbeidsstyrken

Det finnes ikke noe sånt som en perfekt balansert arbeidsstyrke – men vi kan fortsatt streve etter det. Du bruker tid på å bygge opp og utvikle en velfungerende HR-funksjon, og så kommer det en krise som stikker kjepper i hjulene for det velsmurte HR-maskineriet ditt. Slik er virkeligheten.

Og ofte er det slik at når du begynner i en ny organisasjon (som i arbeidshverdagen ofte ser ganske annerledes ut enn i intervjuprosessen), vil medarbeiderne dine ha en viss glede av å fortelle deg om alt som er ødelagt, meningsløst og dumt på den nye arbeidsplassen.

Det er normalt. Og nyttig. Hør på klagene, men undersøk også på egen hånd. Kanskje trenger økonomiavdelingen flere ansatte for å ta hånd om alle kostnadene knyttet til en internasjonal arbeidsstyrke, eller kanskje kan et bedre rapporteringsverktøy gjøre jobben mer effektivt? Kanskje er det vanskelig for organisasjonen å tiltrekke seg nødvendig kompetanse, eller kanskje kan den blomstre på sikt hvis de ansatte får bedre opplæringsmuligheter – slik at det fremtidige kompetansebehovet sikres?

Få oversikt over svake punkter, prioriter oppgavene i riktig rekkefølge og sett i gang! Start med de utfordringene som har lavest risiko og størst potensial til å påvirke flest ansatte positivt, slik at du får rask gevinst, bygger tillit og øker sjansen for å få ditt neste forslag godkjent.

Tiltakspunkter

- **Finn ut hvilke problemer som gjentar seg.** Hvis alle klager over forskjellige ting, står du trolig ikke overfor noen alvorlige problemer.
- **Identifiser kostnadseffektive, men nyttige ting** du kan få gjennomslag for, og som vil komme flest mulig til gode.
- **Prioriter eventuelle svake punkter** som påvirker gjennomtrekken direkte.

Kartlegg bedriftens HR-prosesser

Ordet “prosess” kan virke overveldende og skremmende. Men en “prosess” er egentlig bare et sett med logiske, repeterbare og enkle trinn for å nå et konkret mål. Hvis vi ser på hele arbeidsforholdet, er rekruttering den første HR-prosessen de fleste i organisasjonen din har vært med på. Ofte etterfulgt av onboarding, lønn, ferie og fravær, medarbeidersamtaler, kompetanseutvikling og sluttintervju.

Uansett hvordan det er i din organisasjon, er det en god idé å begynne med alle stadiene i arbeidsforholdet. Bruk den som veiledning og kartlegg hvilke HR-prosesser som allerede er på plass. Du behøver ikke gå i detaljer, bare ta med de vanligste trinnene de ansatte gjennomgår i hver prosess. Så må du ta av deg vernehjelmen og finne frem Sherlock Holmes-hatten. Det er tid for litt detektivarbeid.

Noter deg hvilke prosesser som åpenbart fungerer bra (hint: du har ikke hørt noen klage over dem ennå). Disse havner nederst på gjøremålslisten. Lag så en liste over de prosessene som fungerer dårlig eller mangler. Hvis det ikke er noen standardprosedyrer eller de ansatte utfører arbeidet på veldig forskjellige måter, vet du at prosessen bør utvikles på nytt.

Vær også oppmerksom på manuelle flaskehalser. Hvis én person må signere altfor mange ting, bør dette endres. Et kjede er aldri sterkere enn sitt svakeste ledd, og hvis leddet reiser til Kreta i to uker, ryker kjedet. Hvis store datamengder må legges inn flere steder manuelt, har du en god begrunnelse for automatisering via integrasjoner. Særlig hvis det er du som er ansvarlig for at alle ansattdata finnes i systemet og er korrekte.

Når gjøremålslisten din er klar, må du få ledelsen til å forstå hvilke konsekvenser det har for de overordnede forretningsmålene og trivselen blant de ansatte. Gode onboardingprosesser bidrar for eksempel ofte til å redusere gjennomtrekken av ansatte og øke den generelle tilfredsheten. Når det er tøff kamp om kompetansen, må du utnytte hver HR-prosess maksimalt.

Tiltakspunkter

- **Be ledere og avdelingssjefer** om hjelp til å kartlegge de vanligste HR-prosessene i virksomheten.
- **Ta en prat med IT-avdelingen** og la dem hjelpe deg med å lage en god begrunnelse for automatisering og integrasjoner.
- **“Bra” er bedre enn “perfekt,”** så begynn å kartlegge disse prosessene, selv om det ikke er din sterkeste side. Du vil bli flinkere til å kartlegge prosesser etter hvert.

Forbedre rapportering av ansattdata

Når du snakker med de ansatte, etablerer et godt forhold til ledelsen og kartlegger hva du skal prioritere å utvikle, får du etter hvert en god kunnskapsbase om organisasjonen. Så er det tid for å ta HR-informasjonen til neste nivå gjennom kvantitative ansattdata, analyser og rapportering.

To spørsmål som HR-ledere ofte kvier seg for å svare på, er: Hvor mange ansatte har vi i dag? Hvor mye utbetaler vi totalt i lønn? Slik informasjon burde være lett tilgjengelig for HR-avdelingen, men realiteten er ofte at flere internasjonale lønssystemer og utdaterte ansettelsesopplysninger i HCM-løsninger gjør det vanskelig å få oversikt over arbeidsstyrken.

Derfor er ett sentralt HR-system som er koblet til alle andre, gull verdt. I stedet for at du skal være nødt til å leke detektiv, kan et velintegreert HR-system, kombinert med HR-prosesser som utfyller hverandre, og et lederteam som forstår betydningen av å følge rutiner og gjøre ting riktig, sikre deg relevante data.

Neste gang ledelsen ber om et organisasjonskart når de skal planlegge omorganisering, kan du vise det i sanntid. Hvis du for eksempel ser at ferier og fravær øker i IT-avdelingen, kan du rette søkelyset på det og undersøke det nærmere. Kort oppsummert kan du kombinere empiriske data, opplysninger fra samtaler og trender over tid og lage en overbevisende begrunnelse for endringer du ønsker å gjøre.

Tiltakspunkter

- **Du bør snarest mulig finne ut** om alle tilgjengelige ansattdata er sentralt integrert i rapporteringsverktøyet ditt. I motsatt fall er det der du må starte.
- **Bli enige om de viktigste KPI-ene** som skal rapporteres til ledelsen – og finn deretter det rette verktøyet for oppgaven. Ikke omvendt.
- **Ikke gjør deg selv til en flaskehals** – deleger datainnsamlingen til andre.

Lag et HR-veikart for fremtiden

Vi vet at det vi har nevnt over, tar tid. Det er ikke prosjekter du bare kan gjennomføre og “bli ferdig med”. Det er kontinuerlige prosesser som hele tiden vil gjenta seg på din nye arbeidsplass. Men du må begynne et sted, og i en ny organisasjon er det lurt å bruke tid på å bygge et grunnlag for varig suksess.

Derfor bør du iverksette disse tiltakene – få dem i gang og fortsett å utforske hvordan du best kan støtte dine ansatte gjennom utviklingen. Når det nærmer seg seks måneder i din nye stilling, kan du se deg tilbake og reflektere over fremgang og erfaringer. Bruk de tre P-ene som utgangspunkt:

Personer: Forstår du deres ambisjoner, svake punkter og perspektiver fra alle deler av virksomheten?

Prosesser: Har arbeidsforholdet et sett med enkle, repeterbare trinn for hvert punkt, som vil fortsette å levere resultater i takt med at virksomheten vokser eller omstruktureres?

Produkt: Har du verktøyene og systemene du trenger for å fange opp, håndtere og rapportere alle personalsaker til alle relevante parter?

Kombiner denne listen med ditt nye sett med seksmåneders og langsiktige forretningsmål, så har du et utmerket veikart til din videre HR-reise i organisasjonen.

Til slutt – husk dette:

- **Prioriter.** Gjør 1–2 mindre endringer om gangen og gå videre når endringene er innarbeidet.
- **Vinn tillit** – det gjør det enklere å implementere bestep praksis.
- **Definer tydelige HR-mål** som påvirker forretningsmålene direkte.

Om oss

Sympa leverer det beste helhetlige HR-systemet som sømløst håndterer hele arbeidsforholdet til medarbeiderne. Den er multi-geo, enkel å bruke og fleksibel. Dessuten lar Sympas omfattende økosystem deg integrere alle dine andre HR-verktøy for å sikre smidig datadeling og arbeidsflytøverganger mellom systemer. Plattformen vår er utstyrt med unike samarbeidsfunksjoner som gjør HR og bedriftsledere i stand til å reagere raskt på organisasjonsendringer, øke engasjementet blant ledere og sette mennesker i sentrum for strategisk planlegging.

 [linkedin.com/company/sympa-hr/](https://www.linkedin.com/company/sympa-hr/)

 [facebook.com/SympaHR/](https://www.facebook.com/SympaHR/)

 [instagram.com/sympahr/](https://www.instagram.com/sympahr/)

