

GUIDE TIL:

6 fokusområder for HR-ledere



 Sympa

Vi er helt med på, at det er hårdt derude...

Hvis det er din første HR-lederstilling, eller du for nylig er blevet ansat i et nyt firma, forstår vi dig udmærket. Lige nu føles HR som et spil 3D-skak, der spilles oven på et tog i bevægelse. Hvordan skal du udvikle din virksomheds HRfunktion, når der er så mange globale og lokale elementer, der påvirker arbejdslivet?

Lige nu kan HR-år faktisk sidestilles med hundeår. Det tager normalt 6 måneder at starte meningsfulde HR-initiativer, men i dag føles arbejdslivet, som om det bevæger sig med 7 gange den normale hastighed. Hvordan kan vi være strategiske, når vi har tilbragt de seneste par år i brandslukningstilstand?

...men der er håb.

Start med den rimelige antagelse af, at din nye arbejdsgiver også mærker virkningerne af hurtige ændringer. De leder efter nogen til at stabilisere skibet gennem positive, konsekvente forbedringer. Det er dig – der er brug for dig. Ved at stå klar vil du opnå good will hos arbejdsgiverne, da de sandsynligvis er mere modtagelige for dine ideer.

Vi hjælper dig her med at få styr på de første 6 måneder af din ansættelse. Hvis du har brug for en handlingsplan, der hjælper dig med at sætte trumf på din prøvetid, gøre en reel forskel for dine medarbejdere og opbygge et strategisk HR-fundament til fremtidig planlægning, så er denne guide lige noget for dig.

Guiden dækker 6 områder, du kan fokusere på i dine første 6 måneder i jobbet og et ekstra 7. område, der kigger ind i fremtiden:

- Forstå de tendenser, der skaber din branche
- Identificer din organisations vigtigste forretningsprioriteter
- Lær **alle** dine medarbejdere at kende
- Lav en oversigt over arbejdsstyrken svagheder
- Kortlæg dine HR-processer
- Opbyg bedre rapportering af medarbejderdata
- Udarbejd et HR-roadmap for fremtiden

Disse anbefalinger er fokusområder, du kan bruge som en vejledning til dit arbejde. Din organisation er imidlertid lige så unik som de mennesker, der arbejder i den, og du vil lære den bedre at kende end nogen anden. Så brug kun det, der giver mening for dig, og spring gerne over de punkter, der ikke passer til dine behov.



Dette er virkelig vores tid. Under den sidste krise var det CFO'erne, der reddede os. Denne gang bliver det CHRO'erne.

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

Forstå de tendenser, der former din branche

Hvis du spørger 10 HR-pro'er om at beskrive, hvordan "Det Nye Normale" ser ud for deres forretning, får du 10 forskellige svar. Virkeligheden er, at der ikke findes en universalløsning på "Det Nye Normale".

Tag eksempelvis forsyningskæder og logistik. Da pandemien var på sit højeste, var transportører af hjemmelieferinger i kapløb om at skaffe nye medarbejdere, da de eksploderede i popularitet for at imødekomme forbrugernes efterspørgsel. Verden er nu åbnet, men eftervirkningerne af forretningsrestriktioner fra covid-æraen og den nuværende krig i Ukraine resulterer i højere energipriser, højere renter, og tårnhøje leveomkostninger.

Forbrugerne er nu generelt mere forsigtige med at bruge penge, en tendens, der har bidraget til fyringer i organisationer. På den anden side står luftfartsindustrien i stærk kontrast. Efter en meget udfordrende pandemi, hvor et stort antal medarbejdere blev fyret, iværksætter mange flyselskaber genansættelse af uddannede medarbejdere, så flyene kan komme i luften som planlagt. Tiderne kan være hårde, men 2 år uden at kunne rejse på ferie er mere end nok for mange mennesker. Dette er blot snapshots af markedssituationen i et par B2C brancher, og virkeligheden i din kan være anderledes. Men det er stadig ekstremt vigtigt, at du forstår, hvordan samspillet mellem globale og lokale tendenser som hybridarbejde og trivsel påvirker din virksomhed på kort og langt sigt.

Handlingspunkter

- **Gentag ikke bare det**, du læser i dine branchemedier – identificer de tendenser, der rent faktisk påvirker din virksomhed i dag
- **Cementer tendenserne** ved at give reelle eksempler på, hvordan disse påvirkninger mærkes – "mere fjernarbejde for at spare penge på brændstof" er bedre end "øget hybridarbejde"
- **Diskuter eventuelle muligheder eller udfordringer** med dit leder team, som kan fremlægges, når disse tendenser udvikler sig

Identificer organisationens vigtigste forretningsprioriteter

Den enkelte virksomhed er, meget ligesom mennesker, unik med sin egen historie, karakteristika, styrker, svagheder, personlighed, håb, og frygt. Som HR-leder, sidder du i hjertet af din virksomhed, og det er vigtigt, at du hurtigst muligt skaber et komplet billede af de mennesker og den organisation, du forsøger at hjælpe.

Du bliver muligvis en del af forretningen på et tidspunkt med forandringer. Nogle virksomheder forbereder sig muligvis på aggressiv vækst for at udnytte de muligheder, som markedet giver, mens andre fokuserer på omkostningsbesparelser og rentabilitet. I begge tilfælde hjælper det uhyre meget at kende medarbejdernes kompetencer.

Undersøg – hurtigst muligt og eventuelt blot på et højt plan – de områder, hvor HR direkte kan bidrage til forretningsmålene. Hvis I vokser, har du så brug for at ansætte smartere, eller opbygge effektive læringsforløb og udvikle det talent, du har?

Ved at tilpasse dit arbejde til resten af virksomheden får du også en strategisk stemme ved lederbordet. Du vil være i stand til at rådgive om, hvor hurtigt din virksomhed vil være i stand til at vokse eller omstrukturere, og samtidig være i stand til at udføre operationelt arbejde.

Handlingspunkter

- **Bed ledelsen** om at forklare deres kort- og langsigtede forretningsmål, og gå i dybden med dem, indtil du får en grundig forståelse af din virksomheds prioriteter.
- **Arbejd med ledelsen**, så I sammen kan blive enige om HR-mål og KPI'er, der direkte understøtter topledelsens mål.
- **Sørg for**, at du regelmæssigt kan spore dine fremskridt med kurs mod disse mål gennem centrale måleinstrument og rapportering, der er nemme at definere.

Lær alle dine medarbejdere at kende

Den samme organisation kan se meget anderledes ud, afhængigt af hvilket medarbejderskrivebord, der betragtes fra. Ofte opererer topledelsen med et makrooverblik af virksomheden, men de baserer muligvis deres overblik på rapporter fra linjeledere og afdelingsledere, der måske ikke har et realistisk billede af hvad det udførende arbejde indebærer.

En af de mest givende og værdifulde ting, du kan gøre, er at tale med - og lytte til - så mange forskellige mennesker, som du kan, så snart du tiltræder. Saml så mange forskellige perspektiver, som du kan. Brug 1:1 møder, møder med grupper og spørgeundersøgelser, men fremfor alt sørg for, at alle føler sig trygge nok til at henvende sig til dig og dele deres synspunkter.

Det er muligt, at nogle medarbejdere kan drage fordel af en samkørselsordning, når benzinpriserne fortsætter med at stige, eller at fabriksarbejdere muligvis ikke er i stand til at øge deres kompetencer uden interne uddannelsesprogrammer. Denne viden går du glip af, hvis du ikke regelmæssigt afholder meningsfulde samtaler i hele virksomheden.

Mange gange er ledere dine vigtigste allierede i alle HR-relaterede ting. De omsætter virksomhedsdirektiver til praksis i deres teams. De er også i høj grad bedst i stand til at opmuntre medarbejderne til at dele feedback, indsamle feedbacken og sikre at emner, der popper op i flere afdelinger, bliver delt med topledelsen.

Start med at kortlægge medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer hurtigst muligt, hvis dette ikke allerede er gjort. Så kan du med sikkerhed sige, hvor I er stærke og hvor I er udfordret og det vil hjælpe dig med at udarbejde en business case for nye ansættelser og uddannelsesprogrammer.

Handlingspunkter

- **Arbejd på at finde de mest meningsfulde kanaler**, hvorigennem du kan kommunikere med virksomhedens medarbejdere. Test forskellige kanaler.
- **Få lederne på din side fra starten af** ved at hjælpe dem og dele best practices med dem, så de er i stand til at understøtte deres teams.
- **Opbyg en sammenligning side om side**, der viser kløften mellem ledelsens forventninger og realiteterne ude på gulvet. Det er et meget kraftfuldt værktøj til at forklare behovet for forandring.

Lav en oversigt over arbejdsstyrkens svagheder

En perfekt afbalanceret arbejdsstyrke findes ikke – men det gør ikke ondt at stræbe efter en. Du bruger tid på at opbygge og udvikle en HR-funktion, der kører problemfrit, og så kaster livet en skruenøgle i form af en energikrise i dit omhyggeligt byggede HR-maskineri. Det er tingenes naturlige orden.

Og som det er tilfældet, når du tiltræder i en ny organisation (som ofte kan fremstå helt anderledes på den anden side af en interview-proces), kan dine kolleger ikke vente med at fortælle dig om alle de ting, der er ødelagt, meningsløse og dumme på din nye arbejdsplads.

Det er helt normalt. Og værdifuldt. Lyt til brokkeriet, men grav også selv dybere ned i det. Måske har økonomiafdelingen brug for flere medarbejdere for at kunne behandle de mange udgiftsbilag, der er knyttet til en international arbejdsstyrke. Eller måske kan bedre rapporteringsværktøj gøre arbejdet mere effektivt. Er det vanskeligt at tiltrække talenter med seniorerfaring? Så prioriter at opbygge træningsforløb, der opkvalificerer medarbejderne og dermed sikrer en pipeline med seniortalenter til de kommende år.

Lav en liste med svaghederne, prioriter dem i rækkefølge og gå i gang med arbejde på dem. Start med dem med lavest risiko, der vil have en positiv effekt på flest mennesker, så du opnår en hurtig sejr, opbygger tillid og øger sandsynligheden for at få et "ja" til dit næste forslag.

Handlingspunkter

- **Identificer om visse svagheder går igen.** Hvis alle klager over forskellige ting, så har du sandsynligvis ikke alvorlige problemer.
- **Identificer omkostningseffektive,** men meningsfulde ændringer, du kan få igennem, som vil blive værdsat af det højeste antal medarbejdere.
- **Prioriter enhver svaghed,** der har en direkte påvirkning på opsigelser.

Kortlæg dine HR-processer

Ordet “proces” kan somme tider lyde som en tung, skræmmende ting. Når mennesker siger proces, mener de rent faktisk et sæt logiske, gentagelige trin, der er nemme at følge, og som når et specifikt mål. Hvis vi ser på hele ansættelsescyklussen, vil rekruttering være den første HR-proces, de fleste medarbejdere i din virksomhed har deltaget i. Derefter følger ofte løn, orlov og fravær, evaluering, udvikling, og fratrædelsessamtaler.

Uanset hvad der er tilfældet i din virksomhed, er ansættelsens livscyklus et godt sted at starte. Brug den som en guide og kortlæg de HR-processer, du allerede har på plads. Ingen grund til at være hyperdetaljeorienteret, men tilføj de mest almindelige trin, som dine medarbejdere bevæger sig igennem for hver proces. Tag så din ingeniørsikkerhedshjelm af, og tag Sherlock Holmes’ detektivhat på. Nu skal du nemlig på detektivarbejde.

Vær opmærksom på de processer, der tilsyneladende fungerer godt (tip: du har sandsynligvis ikke hørt nogen klager over dem indtil videre.) De ryger nu ned i bunden af din opgaveliste. Lav nu en liste over de processer, der ser ud til at være mislykkedes eller mangler. Hvis der ikke er noget standardsæt med trin, der skal følges, eller medarbejderne har tendens til at udføre arbejdet på meget forskellige måder, ved du, at du har en proces, der skal genopbygges.

Hold også øje med manuelle flaskehalse. Hvis en person har brug for at godkende for mange ting, skal det ændres. En kæde er kun så stærk som dens svageste led, og hvis dette led tager til Kreta i 14 dage, knækker kæden. Hvis en masse data skal indtastes mange steder manuelt, har du en stærk business case for automatisering gennem integrationer. Især hvis det er dig, der har ansvaret for at sikre, at alle medarbejderdata er på plads og korrekte.

Når du har din procesrelaterede to-do liste klar, skal du hjælpe topledelsen med at forstå den indvirkning den har på overordnede forretningsmål og medarbejdertilfredshed. Som et eksempel har fantastiske onboarding-processer en tendens til at reducere medarbejdernes opsigelser og øge den samlede tilfredshed. Når kampen om talent er så vild, skal du få hver HR-proces til at tælle.

Handlingspunkter

- **Bed ledere og afdelingsledere** om at hjælpe dig med at kortlægge de mest almindelige HR-relaterede processer i din virksomhed.
- **Giv frokost til it-afdelingen:** De kan hjælpe dig med at opbygge casen til automatiseringer og integrationer
- **“God” er bedre end “perfekt”,** så start med at kortlægge disse processer, selvom det ikke er din stærkeste kompetence. Dine kompetencer til proceskortlægning forbedres over tid.

Opbyg bedre rapportering af medarbejderdata

Ved at tale med medarbejderne, opbygge et samarbejde med topledelsen og kortlægge dine udviklingsprioriteter, har du udviklet en stor bank med kvalitativ viden om din virksomhed. Brug tid på at tage din HR-intelligens til næste niveau gennem kvantitative medarbejderdata, analyser, og rapportering.

De 2 spørgsmål, HR-ledere ofte frygter at svare på, er: hvor mange medarbejdere har vi i dag? Hvad er vores samlede lønudgift? HR skal have denne information lige ved hånden, men med flere internationale lønsystemer og forældede medarbejderdata i HCM-systemer kan det være svært at have et korrekt overblik over arbejdsstyrken i realtid.

Det er netop her, et centralt HR-system, der kan tilsluttes til alle jeres andre systemer, er guld værd. I stedet for at tvinge dig til at handle som en retsmedicinsk revisor, vil et velintegreret HR-system, kombineret med gode HR-processer, og et team af ledere, der forstår vigtigheden af at følge protokollen og sørge for, at tingene bliver gjort ordentligt, sikre, at du har nem adgang til de rette data.

Næste gang ledelsen beder om et organisationsdiagram, i forbindelse med planlægningen af en omstrukturering, kan du vise det i realtid. Hvis du bemærker en stigning i fravær og fratrædelser i it-afdelingen, kan du 'flagge' observationen, så den senere kan undersøges. Kort sagt kan du kombinere empiriske data, samtaleresearch og trendoversigter over tid for at få skabe et solidt fundament til at understøtte beslutninger om ændring.

Handlingspunkter

- **Find ud af**, om alle tilgængelige medarbejderdata er centralt integreret med dit rapporteringsværktøj så hurtigt som muligt. Hvis ikke, så start der.
- **Opnå enighed om de vigtigste KPI'er** til rapportering til topledelsen – find derefter det rigtige værktøj til jobbet. Ikke omvendt.
- **Gør ikke dig selv til flaskehalsen** – giv andre mulighed for at indsamle de data, du har brug for til god rapportering.

Udarbejd et HR-roadmap for fremtiden

Jeg ved, at ovenstående ting tager tid. Det er ikke et “engangspjekt”. Det er igangværende processer, der gentages regelmæssigt i hele din ansættelsestid i virksomheden. Du skal dog starte et sted, og det mest værdifulde, du kan bruge din tid på, når du tiltræder i en ny virksomhed, er at bygge et solidt fundament du kan bruge til at skabe succes.

Så få sat gang i dine initiativer og fortsæt med at opbygge din forståelse af, hvordan du bedst kan støtte dine medarbejdere. Begynd at se tilbage og reflekter over dine succeser og læring, når de 6 måneder nærmer sig. Brug de **3 P'er** som udgangspunkt:

People: forstår du medarbejdernes ambitioner, udfordringer og perspektiver?

Processes: Har ansættelsens livscyklus faste trin, der er nemme at følge, som fortsat leverer de rigtige resultater, når din virksomhed vokser eller omstrukturerer?

Product: Har du de værktøjer og systemer, du har brug for, til at fange, håndtere, og rapportere om alle relaterede forhold i medarbejderdataene i forhold til alle interessenter?

Sammenkobl denne liste med dine nye 6 måneders og de langsigtede forretningsmål. Så har du et godt roadmap, du kan følge, når du fortsætter din og din virksomheds HR-rejse.

Endelig skal du huske at:

- **Prioritere.** Foretag 1-2 mindre ændringer ad gangen, og fortsæt derefter, når de er på plads.
- **Etabler tillid** – best practices vil være lettere at gennemføre.
- **Sæt klare HR-mål**, der direkte påvirker forretningsmålene.

Om os

Sympa leverer det bedste alsidige HR-system, der nemt håndterer hele medarbejderrejsen. Det kan bruges på tværs af lande, er nemt at bruge og fleksibelt. Sympas omfattende økosystem giver dig desuden mulighed for at integrere alle dine øvrige HR-værktøjer for at sikre nem datadeling og workflow-overgange på tværs af systemer. Vores platform, som er udstyret med unikke samarbejdsbaserede funktioner, giver HR og virksomhedens leder mulighed for hurtigt at reagere på organisatoriske ændringer, øge engagementet blandt ledere og sætte medarbejderne i centrum i den strategiske planlægning.

 [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/)

ANBEFALET AF
DANSK HR

