

Programförklaring till ett HR-Center - Sammanfattning

Sammanfattning av dokumentation från workshop den 7 april 2011

Innehållsförteckning

Inledning	3
Sammanfattning – programförklaring till ett HR-Center	3
Inledning – workshop	5
Kjell Svenson, AB Volvo	5
HR-forskning i framtiden	6
Kerstin Renard, personaldirektör, AB Volvo.....	6
Petra Stergel, personalchef, PWC	8
Zorica Bodiroza, Sveriges HR-förening	9
HR-forskning.....	10
Ola Bergström, professor Handelshögskolan i Göteborg.....	10
Framtida forskningsämnen.....	11
Hur hittar vi morgondagens kompetens?	11
Hur kan företag bli bättre på att tillvarata mänskliga resurser?	11
Utmaningar med globala och regionala organisationer.....	11
Fusioner och uppköp – framgångsfaktorer?	11
Den svenska modellen 2.0.....	12
Ledarskap kopplat till entreprenörskap	12
Framtidens belöningsystem.....	12
Flexibilitet – hur påverkar det våra organisationer?	12
Deltagare	13

Inledning

IVA (Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien) har under perioden 2004-2009 drivit projektet *Framgångsrika Friska Företag (3F)*, ett projekt i nätverksform med fokus på de ekonomiska fördelarna av strategiskt personalarbete. Finansiärer för projektet var Vinnova, AFA och Alecta.

Ett viktigt syfte med 3F-projektet var att visa på områden och möjligheter att stärka svenska företags och organisationers konkurrenskraft. Företagskultur och värdeskapande personalarbete har stor potential för att stärka den långsiktiga konkurrenskraften. Under 3F-projektet var detta dock baserat mer på magkänsla än på vetenskapliga fakta. Vid projektets slut kunde konstateras, att med så stor outnyttjad potential måste mer forskning initieras. Dessutom behöver samarbetet mellan forskning och praktik effektiviseras.

En av de slutsatser som 3F producerade var att Sverige behöver en HR-professur. Det bedrivs HR-forskning i Sverige, men det finns ingen HR-professur. Det skulle behövas för att ge disciplinen rätt akademisk status. Att svensk arbetslivsforskning fått minskade anslag och att vi tappat vår position som en av de världsledande nationerna inom arbetslivsforskning, aktualiserade i än högre grad vår slutsats.

Efter ytterligare diskussioner och kontakter med flera universitet har vi kommit fram till att inrättandet av ett tvärvetenskapligt HR-Center är en bättre idé än en HR-professur. Ett HR-Center kan ha flera doktorander och samarbetspartner, och tvärvetenskaplig forskning underlättas. Vi får också en plats där kontakter och utveckling mellan forskning och privat samt offentlig verksamhet naturligt sker.

Att förverkliga ett HR-Center har väckt stort intresse hos Sveriges universitet och de allra flesta vill ansöka om denna möjlighet. Näringsdepartementet med ansvarig minister har uppvaktats och vi får mycket positiva reaktioner på våra förslag.

Kort beskrivning av förslag till HR-Center

- Skall tillhöra ett eller flera universitet i samarbete
- Möjligheten att få ett HR-Center utlyses, administreras företrädesvis av Vinnova/IVA
- HR-Centret skall innehålla en professur, doktorander och administration
- Den totala budgeten för de första fem åren beräknas till 25 miljoner kronor
- Finansieringen av de första fem åren sker helst på en 50/50 bas, det vill säga staten och näringslivet bidrar med lika stora delar.
- Samarbetsparterna från näringslivet erbjuds att ingå i ett advisory board.

Sammanfattning – programförklaring till ett HR-Center

Syftet med den forskning som skulle bedrivas vid ett HR-Center är ökad konkurrenskraft hos svenska företag och organisationer, vilket åstadkoms genom kunskap om exempelvis:

- framgångsrika globala och regionala organisationer, inklusive svensk modell 2.0
- framtida kompetensförsörjning på ett flexibelt och effektivt sätt
- ändamålsenliga framtida belöningssystem
- hur man stimulerar och hanterar entreprenörskap inom organisationer

Denna kunskap skall implementeras i nära samverkan med näringslivet.

Mot denna bakgrund inbjöds forskare och personaldirektörer till en workshop för att ta fram en programförklaring till ett HR-Center i Sverige, samt föreslå och diskutera forskningsämnen. Dessutom diskuterades själva formerna för det tänkta HR-Centret. Slutsatsen efter workshopen är att intresset för och behovet av att bilda ett HR-Center i Sverige är mycket stort. Frågor återstår kring formen och placeringen av ett sådant center, samt vilken instans som skall administrera det.

Denna skrift är en sammanfattning av dokumentationen från workshopen. För en mer utförlig och fullständig redogörelse, se dokumentationen "Programförklaring till ett HR-Center".

Inledning – workshop

Kjell Svenson, AB Volvo

Varför uppvisar vissa företag konsekvent bättre resultat och är mer framgångsrika än konkurrenterna? Varför är en del företag mer populära som arbetsgivare än andra? Ofta finns svaret i en stark företagskultur och management. Under arbetet med 3F-projektet fann vi att det finns en outvecklad potential och konkurrenskraft i detta.

Innovationer inom företagskultur och ledarskap stärker företag på flera sätt och ökar konkurrenskraften. En betydande konkurrensfördel är att en företagskultur är svår att kopiera. På det sättet skiljer sig innovationer inom företagskultur och management från teknikinnovationer vilka är lättare att kopiera.

Företag med starka företagskulturer har ofta varit föremål för studier och besök. Många konkurrenter och andra har försökt att efterlikna de framgångsrika företagen – oftast utan att lyckas.

Vilken miljö och vilka faktorer skapar en god organisationskultur och konkurrenskraftiga personalfunktioner? Det behövs mer forskning för att ta reda på vilka dessa faktorer är.

Ett HR-Center som bedriver forskning inom dessa frågor skulle kunna bidra till att stärka organisationer och företagskulturer och skulle återigen sätta Sverige och svensk arbetslivsforskning på kartan. Sverige har varit världsledande inom detta område, men har tappat positionen de senaste åren. En position som vi önskar att Sverige återtar.

Som en fortsättning av 3F-projektet tas nu ett initiativ för att formulera förutsättningarna för ett HR-Center i Sverige. Avsikten är att visa programförklaringen till ett HR-Center i Sverige samt önskelistan över framtida forskningsområden för berörda parter, däribland Näringsdepartementet och representanter för näringslivet. Därigenom får de en bild av vad aktörerna på marknaden är intresserade av.

HR-forskning i framtiden

Kerstin Renard, personaldirektör, AB Volvo

Volvo har identifierat fyra områden inom HR som vore intressanta att forska om:

1. Utmaningen med globala organisationer
2. Hur hittar vi morgondagens kompetens?
3. Flexibilitet: hur påverkar det våra organisationer?
4. Den svenska modellen 2.0

Utmaningen med globala organisationer

Hur skapar vi effektivitet, styrning och engagemang i en komplex och global organisation? Hur ska vi leda utifrån matriser, processer, språk, kultur, ledarskap, demografi, tidszoner etc?

Bolag som är verksamma internationellt har många kulturer att förstå och ta hänsyn till. Därutöver skall de hantera bland annat språkbarriärer, geografiska avstånd och olika tidszoner.

Många av varumärkena och en stor del av personalen i Volvokoncernen finns utanför Sverige. Den utbildning inom ledarskap som finns handlar ofta om att ha personal "i rummet". I verkligheten är ledarskapet i globala företag till stor del virtuellt och utövas via exempelvis telefon, e-post och videokonferenser. En chef i en global koncern ska kunna hantera olika språk och kulturer, och personalen är inte ens i samma rum. För detta krävs en ny typ av ledarskap, som dagens chefer inte är utbildade eller tränade för. Det finns inte heller någon forskning om det.

En annan fråga är hur ledare skall hantera komplexa matrisorganisationer.

Sammanfattningsvis kan sägas att det nya ledarskapet är mycket krävande. Ledarskapet har blivit svårare, inte bara på grund av internationalisering utan även på grund av att arbetslivet är mer flexibelt än förr. Det behövs forskning kring vilka effekter detta får.

Hur hittar vi morgondagens kompetens?

Frågeställningar som det vore intressant att forska om inom ämnet morgondagens kompetens är exempelvis:

- Hur attraherar vi ungdomar till verkstadsindustrin?
- Hur skapar vi en lärande arbetsplats med utrymme för nya medarbetare?
- Vilka metoder behöver vi utveckla för att finna morgondagens kompetens?

Det finns en betydande ungdomsarbetslöshet i västvärlden samtidigt som behovet av arbetskraft vid kommande generationsväxling är stort. Denna obalans i utbud och efterfrågan av arbetskraft behöver rättas till.

Flexibilitet: hur påverkar det organisationen?

Hur påverkas organisationen av krav på flexibla arbetstider och sammansättning av konsulter, visstidsanställd och tillsvidareanställd personal? Hur påverkar den ökade flexibiliteten ledarskap, engagemang och möjlighet att säkra kompetens inom organisationen, hälsa och stress, kvalitet och slutligen ekonomi?

Att öka andelen så kallade rörliga resurser i ett företag för att öka effektivitet och flexibilitet är ett snabbt och enkelt sätt att minska kostnader. Det vore intressant att beräkna kostnaden för denna flexibilitet sett ur flera perspektiv. Frågan kring rörliga resurser är global, men samtidigt lokal på grund av skillnader i kostnaden för rörliga resurser mellan olika länder.

Det är en utmaning när vissa som arbetar i organisationen är fast anställda och andra inte. Vem tillhör och vem tillhör inte? Frågan påverkar effektivitet, sammanhållning och organisation.

För att öka flexibiliteten och även samverka mellan industri och akademi kan en lösning vara att forskare har anställning hos två arbetsgivare, och arbetar hälften av tiden på ett företag och resten av tiden bedriver forskning på högskola.

Den svenska modellen 2.0

Hur fungerar den svenska modellen med samverka mellan företag och fackförbund i ett internationellt perspektiv?

- Arbetsrätten MBL
- Arbetsrättslagstiftningen, t ex EU
- Förankring i besluten
- Förhandlingsordning
- Facklig anslutning idag och imorgon

Petra Stergel, personalchef, PWC

Hur hanterar man frågan *ledarskap kopplat till entreprenörskap*?

PWC attraheras av och vill gärna ta del av det stora driv och engagemang som finns hos entreprenörer. PWC vill gärna locka till sig entreprenörer då de kan ge nya idéer och bidra till nya utvecklingsområden. Det är entreprenörerna som driver organisationen framåt.

Samtidigt är det en utmaning att få entreprenörer att fungera i en organisation som PWC. Idag är PWC en stor organisation där alla måste gå i takt. Det är en utmaning att sammanfoga dessa två delar.

Hur gör man för att ta fram det bästa ur båda? Hur kan entreprenörer få utrymme i en stor organisation samtidigt som de måste passa in? Det finns vissa rutiner, strukturer och system som måste följas för att stora organisationer ska fungera. Detta vore ett intressant forskningsämne.

Zorica Bodiroza, Sveriges HR-förening

Varför bör en HR-professur inrättas i Sverige?

- HR-frågor är alltmer centrala för svenska organisationer och företag. Vår förmåga att attrahera, utveckla och organisera våra mänskliga resurser blir allt mer avgörande för att skapa konkurrenskraftiga företag och organisationer.
- Vi saknar idag samlad svensk forskning inom HR-området och måste därför i hög grad lita till den kunskapsproduktion som sker internationellt.
- Vid avsaknad av svensk forskning inom området riskerar vi att okritiskt ta till oss internationella trender inom området. Det är numera amerikansk forskning som har inflytande på det svenska personalarbetet. Vi behöver se HR-forskning ur ett svenskt perspektiv och med svenska förutsättningar.
- HR-området är i många avseenden ett område där landets kultur, lagar & regler samt övriga samhällsliga strukturer spelar en avgörande roll.
- HR-professionen har utvecklats starkt på senare tid. En professur skulle kraftfullt kunna bidra till att tydliggöra området som praktikfält och ytterligare stärka professionen och dess status.
- En HR-professur skulle starkare och tydligare forskningsanknyta nuvarande och framtida PAO program/mastersprogram vilket ökar dessa utbildningars kvalitet och attraktionskraft.
- Underlätta nätverkande och kunskapsöverföring mellan forskare och praktiker på samma sätt som i andra mer etablerade yrken där detta är en självklarhet och en förutsättning för varandras vidare utveckling.

HR-forskning

Ola Bergström, professor Handelshögskolan i Göteborg

När det gäller forskningsprojekt inom HR, söker Handelshögskolan och får medel från olika håll för projekt som anses relevanta. Det är lättare att få resurser om skolan kan påvisa nära samarbete med näringslivet.

Handelshögskolan bedriver även en del internationella forskningsprojekt tillsammans med universitet i andra länder. I ett projekt undersöks till exempel hur anställningar och uppsägningar fungerar i olika länder. Inom detta område upplever Ola Bergström att han ofta möts av nyfikenhet från andra europeiska länder och även EU-kommissionen om hur det fungerar i Sverige och hur vi har löst frågor här.

Det är viktigt med en internationell förankring. Skolan har under åren byggt upp relationer med universitet i andra länder. Det ger mer hävstång att samarbeta över landsgränserna och underlättar finansiering. Det gäller att tänka i centrum, identifiera teman och skapa internationella forskningsgrupper.

Tankar kring HR-Center

Den forskning som skulle bedrivas vid ett HR-Center måste vara tvärvetenskaplig och internationell. Det går inte att dela upp i olika vetenskapliga discipliner, utan det är nödvändigt att arbeta tvärvetenskapligt.

Svenska universitet har en unik forskningstradition med nära samarbete mellan näringsliv och universitet. Det gäller att bevara denna tradition.

I andra länder är man nyfiken på att ta reda på orsaken till att det svenska näringslivet och svenska företag fungerar så bra. Varken forskare, företag eller fackförbund i Sverige är medvetna om hur bra det faktiskt fungerar här. Man ser att det fungerar annorlunda i andra länder men vet inte på vilket sätt. Vi behöver forska mer om hur det faktiskt fungerar i Sverige för att öka kunskapen.

Framtida forskningsämnen

Nedan följer en sammanfattning av diskussionerna kring respektive forskningsämne.

Hur hittar vi morgondagens kompetens?

Vilka frågor kommer att vara aktuella i framtiden? Vilken kompetens och kunskap kommer att krävas? Vilken typ av skolor och utbildningssäten behövs? Yrkeskolor?

Det råder obalans mellan tillgång och efterfrågan på arbetskraft. Trots hög arbetslöshet, särskilt bland unga, råder det brist på personal och kompetens inom många områden och branscher. En fråga som aktualiseras alltmer i takt med de stora pensionsavgångarna som väntar den närmaste framtiden. Företag måste hitta sätt att nå ut och ta emot ungdomar och trainees. Alla säger att det är viktigt att ta emot trainees och praktikanter, men när det blir skarpt läge säger sig många inte ha tid. Det är viktigt att koppla ihop utbildningar med arbetsliv och näringsliv för förbättrad kontakt och större möjligheter att få in kompetens.

Hur kan företag bli bättre på att tillvarata mänskliga resurser?

Hur ska vi få människor att prestera fullt ut och arbeta längre i livet? I takt med alla pensionsavgångar den närmaste framtiden kommer det bli arbetskraftsbrist inom flera områden, branscher och yrkesgrupper, vilket aktualiserar frågan. Frågan gäller inte bara högpresterande tjänsteyrken. Hur kan arbetet organiseras så att människor kan arbeta längre?

En utvärdering av alla olika Talent Management-system som finns efterfrågas. Vilka har gett effekt? Har de gett avsedd effekt? Utvärdera systemen på kort och lång sikt.

Utmaningar med globala och regionala organisationer

Globala och regionala organisationer ställs inför ett antal utmaningar, däribland det nya, virtuella ledarskapet, ledarskap i komplexa organisationer, utmaningar i samband med fusioner och uppköp, entreprenörskap kopplat till ledarskap i stora organisationer. Vilka faktorer gör företag framgångsrika internationellt?

Det nya, virtuella ledarskapet ställer nya krav. En person som är en bra och karismatisk ledare i Sverige när personalen finns "i rummet", är inte självklart en lika bra ledare på distans. Det nya ledarskapet kräver andra egenskaper.

Hur ska man hantera ledarskap i komplexa organisationer, exempelvis matrisorganisationer, och hur ska man få dessa organisationer att fungera väl? Hur kan man ta vara på entreprenörers drivkraft samtidigt som de måste passa in i organisationens strukturer och system?

Fusioner och uppköp – framgångsfaktorer?

Fusioner handlar ofta om två kulturer som ska samsas. Det är samma mekanismer som avgör när företag expanderar och växer i andra länder. Hur påverkas organisationer av att man blandar in olika kulturer?

Vilka är framgångsfaktorerna för att genomföra fusioner och varför är det så många som inte lyckas?

Vad är det som göra att vissa svenska organisationer är framgångsrika internationellt? Vilka mekanismer ligger bakom? Det finns ett antal "framgångsnycklar" som har gjort att företag har lyckats utomlands. Om dessa nycklar identifieras, kan de därefter användas av andra företag.

Här kommer även mångfaldsbegreppet in; hur skapar man en framgångsrik organisation med flera kulturer i? Hur ska ledarskap hanteras i olika kulturer?

Den svenska modellen 2.0

Det finns intresse i andra länder för den svenska företagskulturen. Vid universitetet i Bangalore i Indien är man exempelvis intresserad av att forska om varför svenska företag generellt fungerar mycket bra i Indien, ofta bättre än företag från andra länder. Här är vi inne på organisationsmodeller. Sverige har varit bra på att hantera komplexa globala organisationer.

Det finns ett stort intresse för den svenska modellen, men vi vet inte själva riktigt hur den ser ut och därför kan vi inte förklara den för de som frågar. Man ser inte sin egen kultur när man är mitt inne i den. Önskan är att utländska forskare ska vilja komma till Sverige och forska i ämnet.

Ledarskap kopplat till entreprenörskap

Ytterligare forskningsområden är entreprenörskap i globala organisationer samt ledarskap kopplat till entreprenörskap. Hur stimulerar och hanterar man entreprenörskap i stora organisationer?

Hur uppstår entreprenörskap och "intraprenörskap" i globala organisationer? Varför uppstår det och fungerar bra i vissa organisationer och inte i andra? Vilka mekanismer ligger bakom? Uppfattningen är att entreprenörskap bara finns i småföretag och inte i storföretag. Det stämmer inte. Det finns mycket entreprenörskap i stora organisationer. Synliggör entreprenörskapet i globala organisationer och företag. Hur skapas organisationer som har fungerande strukturer och är standardiserade, men som samtidigt ger utrymme för entreprenörskap?

Framtidens belöningsystem

Hur ser framtidens belöningsystem ut? Hur skapar man nya typer av kompensationsprogram som alla intressenter kan acceptera? Ett sätt är att belöna innovation, inte bara resultat. Vad driver människors prestation? Hur kan man utforma kompensationsprogram som stödjer människors prestationer och som samtidigt accepteras av alla intressenter?

Flexibilitet – hur påverkar det våra organisationer?

Ytterligare ett intressant forskningsområde är att undersöka hur den ökade flexibiliteten påverkar organisationer. Hur påverkas organisationen av krav på flexibla arbetstider och sammansättning av konsulter, visstidsanställd och tillsvidareanställd personal? Hur påverkar den ökade flexibiliteten ledarskap, engagemang och möjlighet att säkra kompetens inom organisationen, hälsa och stress, kvalitet och slutligen ekonomi?

Att öka andelen så kallade rörliga resurser i ett företag för att öka effektivitet och flexibilitet är ett snabbt och enkelt sätt att minska kostnader. Det vore intressant att beräkna kostnaden för denna flexibilitet sett ur flera perspektiv och inte bara ur ett rent kostnadsperspektiv. Frågan kring rörliga resurser är global, men samtidigt lokal på grund av skillnader i kostnaden för rörliga resurser mellan olika länder.

Det är en utmaning när vissa som arbetar i organisationen är fast anställda och andra inte. Vem tillhör och vem tillhör inte? Frågan påverkar effektivitet, sammanhållning och organisation.

Deltagare

Ola Bergström, professor, Handelshögskolan i Göteborg

Magnus Henreksson, professor, Institutet för näringslivsforskning

Kjell Svenson, ordförande 4F, AB Volvo

Kerstin Renard, personaldirektör, AB Volvo

Marianne Zingmark, AB Volvo

Ylva Schele, AB Volvo

Fredrik Hillelson, Novare/Investor

Petra Stergel, personalchef, PWC

Zorica Bodiroza, personaldirektör 3, Sveriges HR-förening

Peter Munch, Sveriges HR-förening

Lotta Stern, docent i sociologi, Stockholms universitet

Håkan Svennerstål, Svennerstål & Partners AB

Karin Eliasson, personaldirektör, TeliaSonera

Lotta Bergmark, personalchef, TeliaSonera

Helen Jönsson, Länsstyrelsen i Kronobergs län

Pär Larsson, programledare, VINNOVA

Annika Zika-Viktorsson, enhetschef, VINNOVA

Gunn Johansson, huvudprojektledare 4F, IVA

Magnus Breidne, programchef, IVA

Hampus Lindh, projektledare, IVA

Pär Rönnberg, redaktör, IVA

Kirsti Häcki, IVA

Gunilla Björksiöö, dokumentation