



Inte bjuden på personalfesten
HR-avdelningens arbetsfält vidgas

Jörgen Hansson

Förord



HR:s framtidfrågor är starkt förknippade med det egna företagets eller organisations framtidfrågor. En sådan framtidfråga i många företag och organisationer är deras allt större beroende av kompetens som inte finns hos anställda utan hos mer eller mindre tillfälligt kontrakterade personer, företag och partners. De har tagit över delar av verksamhet som tidigare utfördes av företaget. De är knutna till företaget eller organisationen såsom tillfälliga medarbetare, underleverantörer, distributörer, konsulter, genom outsourcing- eller franchisingavtal och i allianser och joint ventures. Vi har bara sett början på en sådan utveckling. Vad betyder det för HR:s arbetsfält, roll, sätt att arbeta och kompetens?

Syfte med rapporten är att lyfta fram denna utveckling och diskutera dess utmaningar och konsekvenser för framtida HR.

Arbetsgrupp

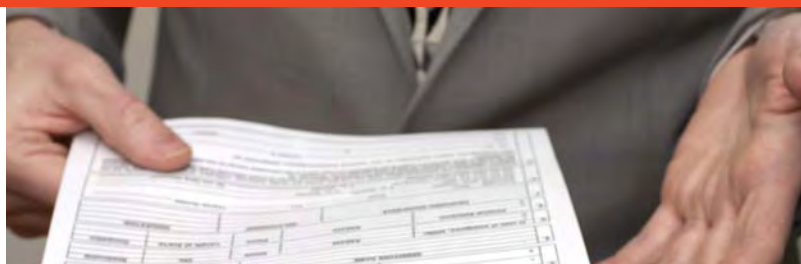
Tomas Bergquist, Alecta
Jörgen Hansson, projektledare och rapportförfattare
Lena Kraitsik, Sveriges HR-förening
Birgit Linnér-Göthe, Posten AB
Ove Petersson, Universitetssjukhuset Örebro

Innehåll



Förord	2
Innehåll	3
Rapportens bakgrund och syfte	4
”Fabrikporten” är borta	5
En förändring som har pågått länge	6
Vad köps in?	7
Tillfälliga medarbetare	8
Underleverantörer och distributörer	9
Outsourcing	10
Franchising	11
Joint venture	12
Kunder	13
Integrering av inköpt kompetens	14
Ingen integrering vs aktiv integrering	15
Vidgat arbetsfält för HR	16
Är HR med?!	17
Exempel	18
Checklista för HR	19
Fördjupning	20

Rapportens bakgrund och syfte



Nätverk av relationer

Företag och organisationer är i allt större utsträckning invälda i och beroende av ett nätverk av relationer som på olika sätt är viktiga för deras utveckling och resultat. Några viktiga bakomliggande faktorer till denna utveckling är snabb kunskapsutveckling och global konkurrens med krav på flexibilitet och effektivisering. Det har lett till strukturella förändringar såsom platta organisationer, "lean production" och outsourcing. En konsekvens är att den egna tillgängliga kompetensen för affärsutveckling både är beroende av och måste kompletteras med extern kompetens. Arbetsgruppens bedömning är att detta beroende kommer att växa och att en effektivisering av kompetensutbyte i dessa relationer är en avgörande fråga för en verksamhets utveckling och lönsamhet. Kompetens i kompetensöverföring och kunskapande med andra skapar konkurrensfördelar.

Ett arbetsfält för HR

Arbetsgruppen vill visa att organisationens nätverk av relationer är ett viktigt växande arbetsfält för ett framtida strategiskt HR-arbete. Det finns också fog för att säga att detta arbetsfält hittills har negligerats av HR-avdelningar och HR-specialister. Det framgår av den webbenkät bland Sveriges HR-föreningens medlemmar som arbetsgruppen genomfört och som redovisas i rapporten. Rapporten har besvarats av ca 450 personer vilket är 70% av dem som öppnat enkäten.

Att göra något åt

Syftet med rapporten är att fästa HR-avdelningar och HR-specialisters uppmärksamhet på behovet av insatser för utveckling av företagets eller organisationens relationer. I fokus står att underlätta ömsesidig kompetensutveckling och kompetensöverföring mellan företagets anställda medarbetare och aktörer som på annat sätt är en del av organisationens kompetens. De kan vara verksamma i olika partners organisationer eller är tillfälligt anställda eller kontrakterade.

Rapportens struktur

Rapporten börjar med en beskrivning av utvecklingen mot ett ökat beroende av tillfälliga medarbetares och andra mer eller mindre tillfälliga partners engagemang och kompetens. Vi beskriver därefter innebörden av externt kompetenstillskott och hur det används. Rapporten avslutas med dels en genomgång av hur denna nya situation har påverkat och kommer att påverka HR-arbetet och dels hur det påverkar HR-avdelningens kompetens och arbetssätt.

"Fabrikporten" är borta



Värdestjärna

Organisationer som utvecklat ett beroende av nära relationer till sina leverantörer, distributörer och kunder ser inte "fabrikporten" som gräns mot omvärlden. De ser sin utveckling som ett samspel med olika partners. Produktens eller tjänstens värde varken skapas av producenten, leverantören, distributören eller köparen (konsumenten). Värdet skapas i ett samspel dem emellan. Processen kan beskrivas som en värdestjärna i vilken affärsutveckling kan ses som ett samspel i ett nätverk av aktörer. Affärs- och verksamhetsutveckling skapas inte enbart av egna medarbetare utan tillsammans med tillfälligt anställda, medleverantörers medarbetare och olika partners medarbetare. Kunderna har också blivit medproducenter. Allt som organisationen inte ser som sina kärnprocesser görs i samarbete med andra.

Fysiskt mindre men kompetensmässigt större

När "fabrikporten" är borta blir dessa företags och organisationers viktigaste tillgångar sådant som kompetens, nätverk, inarbetade kundrelationer och rykte. I stället för att förlita sig enbart på egen kompetens ligger deras styrka i att skapa relationer med andra samt att ömsesidigt utveckla och använda sig av varandras kompetens. På detta sätt blir dessa organisationer fysiskt sett mindre men kompetensmässigt större.



En förändring som pågått länge



Varför?

Förändringen mot ett allt större nätverksberoende har pågått länge. De bakomliggande orsakerna till denna utveckling är sådant som en föränderlig omvärld, ombytliga kundpreferenser och globalt konkurrenstryck. Det ställer krav på att vara flexibel, att snabbt få tillgång till information och ny kunskap samt att hantera risker. Allt fler organisationer och företag strävar efter att genom flexibilitet minska kostnader, få bättre utdelning på sin kompetens, få tillgång till nya kundgrupper eller dela risker för utveckling av helt nya produkter och tjänster.

I webbenkäten säger sig över 80 % av företagen/organisationerna vara beroende av tillfälligt anställda, inhyrd personal och konsulter. Omkring 50 % av företagen/organisationerna säger sig vara beroende av medarbetare hos outsourcingleverantörer, andra typer av underleverantörer och hos partners i joint ventures.

Krav på flexibilitet och kompetenstillskott

Det finns två dominerande skäl för att arbeta med och tillsammans med olika former av tillfälligt anställda och andra aktörer enligt svaren i webbenkäten:

Skäl som har att göra med att få tillgång till kompetens

- Brist på egen kompetens
- Behov av att utvecklas genom samverkan
- Skapa flexibilitet i kompetens
- Kontakt med kompetensfronten

Jag AB?

Under 90-talet spåddes en snabb utveckling av sk virtuella företag och ett minskat beroende av egna medarbetare. Många skulle arbeta i nätverksliknande former och som "Jag AB". Företag skulle enbart bestå av ett minimum av egna medarbetare. Riktigt så har det inte blivit men riktningen är tydlig i många verksamheter, inte minst genom en omfattande outsourcing och ett allt större beroende av ett nära samarbete med leverantörer och distributörer. I webbenkäten säger 2/3 av företagen/organisationerna att beroendet av utomstående kompetens kommer att fortsätta att vara på nuvarande nivå. En fjärdedel tror att det kommer att öka och en femtedel att det kommer att minska.

Skäl som har att göra med flexibilitet och kostnadseffektivitet

- Ha flexibilitet i antal anställda
- Mer flexibel arbetsorganisation
- Platt och slimmad organisation
- Kostnadsskäl

Vad köps in?



Kompetens

Med kompetens menar vi här inte enbart kunskaper och färdigheter utan också i vissa lägen en djupare förståelse för hur saker och ting går till, dvs överföring av tyst kunskap (kunskap som är nödvändig men som inte enbart kan tillgodogöras genom överföring av information och kunskaper, sk förtrogenhetskunskap eller "tacit knowledge". Denna kompetens finns och skapas i ett samspel mellan egna medarbetare, tillfälliga medarbetare och medleverantörers medarbetare. Tillfälliga medarbetare är tillfälligt anställda, inhyrda medarbetare och inköpta konsulter (sk resurskonsulter). Medleverantörer kan i stort vara av fem olika slag – underleverantörer, kompetenskonsulter, distributörer, outsourcingföretag och joint ventures.

En avgörande skillnad mellan tillfälliga medarbetare och medleverantörers medarbetare är att de förra mer eller mindre integreras i företagets verksamhet och arbetsledning. De senare har en egen tillhörighet och arbetsledning i sitt företag samtidigt som de har till uppgift att främja syftet med det åtagande som avtalats. Det innebär att arbeta med flera uppdragsgivare/chefer som kan ha olika agenda för vad som skall åstadkommas vilket ställer krav på att hantera dubbla lojaliteter, konflikter mellan olika intressen och olika krav på vad som skall levereras. Det reser också frågor om vem som ansvarar för sådant som engagemang, kompetensutveckling, kompetensöverföring och belöningar.

Extern kompetens	Exempel på viktiga avsikter
<u>Tillfälliga medarbetare, uthyrningsföretags medarbetare och resurskonsulter</u>	<ul style="list-style-type: none">• Ersätta kompetens vid sjukdom och ledigheter• Ge tillfälligt kompetenstillskott, oftast av resurskaraktär• Vara buffert vid efterfrågesvängningar• Fungera som provanställning
<u>Underleverantörer, kompetenskonsulter och distributörer</u>	<ul style="list-style-type: none">• Ta över delar av t ex lagerhållning, montering, produktutveckling, service• Bidra med sin kompetens i olika former av utvecklingsprojekt• Få tillgång till spetskompetens• Ge en närmare knytning till organisationen• Kunna minska antalet underleverantörer och distributörer
<u>Outsourcing och franchising</u>	<ul style="list-style-type: none">• Ta över hela eller delar av funktioner och processer• Få del av specialiserad kompetens
<u>Joint venture</u>	<ul style="list-style-type: none">• Slå ihop kompetens för att utveckla och stärka en marknadsposition• Minska utvecklingskostnaderna för att få fram ny kompetens
<u>Kunder</u>	<ul style="list-style-type: none">• Få del av kunders kompetens i produktutveckling• Skapa köptrohet och stärka upplevelser• Minska kostnader genom att kunden deltar i "produktionen"

Tillfälliga medarbetare



15% av arbetskraften

Medarbetare som har tillfälliga kontrakt med en organisation omfattar bl a tillfälligt anställda, inhyrda medarbetare från uthyrningsföretag (hyresarbetskraft) och resurskonsulter. Konsulter som köps in för att tillföra ny kompetens (kompetenskonsulter) betraktas i den här rapporten som underleverantörer.

I Sverige ökade andelen tillfälligt anställda av den totala arbetskraften från ca 11 % 1994 till ca 15 % under 1999 och har sedan dess legat på denna nivå. (Nelander, S & Goding, I (2005) Anställningsformer och arbetstider 2005. Löne- och välfärdsenheten, LO, nummer 64). Sk hyresarbetskraft har hittills under 2000-talet legat på omkring 1 % av den totala arbetskraften. (Håkansson, K & Isidorsson, T (2004) Hyresarbetskraft. Arbetsmarknad och Arbetsliv, 10, 3).

Samma kompetens mot samma

De vanligaste skälen för att arbeta med tillfälliga medarbetare är att ersätta frånvarande egna medarbetare, klara skarven mellan avgångar och nyanställningar och för att skapa flexibilitet för svängningar i den egna produktionen genom att arbeta med så snäv fast bemanning som möjligt ("just in time produktion"). De ersätter eller ger en tillfällig utökning av samma kompetens som de egna medarbetarna har. Ytterligare ett skäl, som en bonus, är att tillfälliga medarbetare ger en möjlighet att värdera deras kompetens för en eventuell senare anställning. En sådan dold agenda finns också hos många tillfälligt anställda och i bemanningsföretagens säljbudskap. Hyresarbetskraft och tillfälligt anställda ses ofta som likvärdiga alternativ.

Gruppen tillfälliga medarbetare kan förväntas öka enligt vår webbenkät. Utöver fortsatt tryck på att snabbt kunna anpassa företaget till variationer i efterfrågan kan också den aviserade rätten till heltidsanställning bidra till en ökning.

Underleverantörer och distributörer



Relationer med underleverantörer (inkl sk kompetenskon-sulter) och distributörer existerar huvudsakligen för att genom samarbete och kompetensutbyte förstärka sådant som verksamhetsutveckling, organisationsutveckling och produktionsutveckling för att förbättra produktivitet och kundvärden.

Philips utvecklar ett mer nära samarbete med sina 30 viktigaste underleverantörer som står för mer än en ¼ av Philips underleveranser. Deras roll förväntas öka. Philips ser dem som "partners for growth". De levererar service och komponenter som påtagligt bidrar till Philips produkters kundvärde. Dessa underleverantörer är direkt inblandade i ett tidigt skede i Philips innovationsprocesser för att få fram nya produkter. "Det är en två-vägs process". "Vi frågar varandra: Vad kan vi göra bättre tillsammans? Våra leverantörer har alltid betydelsefulla kompetenser och idéer." Ett exempel på ett framgångsrikt samarbete är mellan Philips och Nivea som resulterade i en speciell balsamprodukt "Philishave Coolskin". (Artikel i Financial Times "Smarter links in the modern supply chain" 20051118)

Den dominerande formen för kompetensöverföring är en utväxling av information och kunskap. Detta sker ofta i formaliserade former och inom ramen för uppgjorda kontrakt. Det räcker dock inte om syftet är att också skapa förutsättningar för gemensam kompetensutveckling. Med sådana ambitioner krävs också att former utvecklas under vilka medarbetare från de samarbetande företagen kan skapa ny kompetens tillsammans och utveckla tyst kunskap. Förutsättningarna för detta är att de förstår och litar på varandra men också att det skapas tid för att utveckla förtroendefulla relationer inte bara mellan ledningarna utan också mellan dem som på de operativa nivåerna skall göra jobbet.

I utvecklingen av ett helt nytt produktionssystem har Alecta byggt upp en projektorganisation som består av egna medarbetare och inhyrda resurs- och kompetenskon-sulter. De arbetar sida vid sida och några av kompetenskon-sulterna är delprojektleddare. Projektets resultat är av avgörande betydelse för Alectas utveckling och en viktig del i Alectas förnyelse både av sina affärsprocesser och av sin affärsmodell. Det betyder att de inhyrda konsulterna inte bara behöver förstå den tekniska sidan av projektet utan också Alectas affärsmodell och affärskultur. Kritiskt för framgång är att projektets deltagare kan skapa ömsesidig förståelse för varandras kompetens och utveckla den kompetens som inte bara ger teknisk framgång utan också bidrar till förstärkning av affärsmodell och kultur. Det handlar då inte bara om att överföra faktiska kunskaper och tyst kunskap inom projektet utan också mellan projektet och beställare, och mellan projektet och kommande användare.

Outsourcing



Inte bra på allt själv

Outsourcing innebär att dra nytta av de skalfördelar som en outsourcingleverantör kan erbjuda. Antagandet är att det inte går att vara bra på allt själv i en omvärld med snabb kunskapstillväxt och krav på stor flexibilitet. Vanliga områden för outsourcing är interna servicetjänster såsom telefonväxel, reception, vaktmästeri, IT-service och HR-service men också lagerhållning och tillverkning utlagd på andra. Nya områden för outsourcing är sådant som försäljningsfunktioner och specifik service som legala frågor och "business intelligence".

Beroende

Merparten av alla stora företag outsourcar delar av sin affär och detta förutspås öka i omfattning (Bl a enligt konsultföretaget Bain & Company i en intervju i Financial Times, 20 Juni 2005). Följden är att företag blir alltmer beroende av sina outsourcing leverantörer och deras kapacitet att utvecklas men också av den egna förmågan att ta tillvara leverantörernas lärande. Dåliga relationer mellan parterna och dålig ledning från båda parter är den viktigaste anledningen till att effekterna av outsourcing uteblir (Enligt bl a en studie av Compass Consulting, SvD 2 okt 2005).

Förlust av kärnkompetens

Outsourcing innebär också politiska risker (förlust av jobb i landet), rykte (socialt ansvar), logistik (inte samma kontroll av leveransflödet) och förlust av eget kärnkunnande men även av sk beställarkompetens. Det finns en risk att missa de synergieffekter som underlättas när all kompetens finns under en hatt och har en gemensam vision och företagskultur.

Före outsourcing beslutet gjordes allt maskinunderhåll av företagets egna medarbetare som arbetade sida vid sida med maskinskötarna. Det informella dagliga utbytet dem emellan av erfarenheter utvecklade värdefull kompetens. Skälen till outsourcing var kostnadsbesparingar och att få tillgång till fördjupad kompetens. Det som förbisågs var att samverkan mellan företagets maskinskötare och outsourcing företagets servicepersonal uteblev genom de formella relationer som uppstod. Behovet av utveckling av samverkan ägnades inte tillräcklig uppmärksamhet med förlust av kompetens som följd.

Franchising



Franchising innebär att ett företag eller organisation låter andra företag distribuera och sälja företagets produkter eller tjänster under sitt affärskoncept och varumärke. En vanlig ansvarsfördelning mellan franchisinggivare och franchisingtagare är att franchisinggivaren upplåter sitt affärskoncept, varumärke, kunskap och erfarenhet samt står för finansiering av lokaler och varulager. Franchisingtagaren betalar en ersättning för detta, står för verksamhetens driftskostnader och tar vinsten. Franchising dominerar inom detaljhandel och restaurangbranschen. Några exempel på företag som arbetar med franchising är Posten AB, Coop, Gant och McDonalds. Totalt arbetar ca 100000 personer i franchisingföretag (Rapport från Svenska Franchise Föreningen och Svensk Handel 2004)

Flexibilitet och snabbhet

Fördelarna för franchisinggivaren är att franchising ger möjlighet till en snabb expansion eller att etablera sig på nya marknader. Franchisingavtalet ger kontroll över hur konceptet används och implementeras utan att binda upp sig med fasta kostnader och egen personal. Ett vanligt skäl är också att en franchisingtagare anses kunna utveckla en större drivkraft än t ex en egen anställd butikschef eller restaurangchef. Fördelarna för franchisingtagaren är att franchising ger möjlighet att snabbt starta ett eget företag genom att hyra ett affärskoncept, få hjälp med finansiering och kompetens. Det ger också tillgång till de stordriftsfördelar och de marknadsföringsfördelar som en franchisinggivare ofta kan erbjuda.

Rätt kompetens hos franchisingtagares medarbetare

Med ett franchisingkoncept är det franchisinggivarens affärskoncept och varumärke som står på spel. Det innebär att avtal reglerar hur det får användas och hur det skall skötas. Franchisingtagarens personals kompetens är inte bara en angelägenhet för henne eller honom utan också för franchisinggivaren. Kompetensbrister kan äventyra både framgång och affärskoncept.

Posten AB har genom en omfattande franchising ökat tillgängligheten till sina bastjänster samtidigt som franchisingtagarna, (t ex butiksägare och bensinstationsägare) har fått ett större kundunderlag. Posten AB affärskoncept och image är beroende av att dessa sk postombud kan ge god kundservice. Deras kompetens säkras genom grundutbildning och vidareutbildning av postombud och ett utbildningsmaterial som de i sin tur kan använda för att utbilda sin personal. Posten AB genomför också en årlig kompetenskartläggning i ett affärssamtal mellan franchisingtagare och dennes postansvariga. Kompetensåtgärder bestäms och följs upp.

Joint venture



Gemensamt stärka sina förmågor

I ett joint venture är avsikten med relationen att expandera båda företagens affärsmöjligheter med hjälp av att använda varandras kompletterande kompetenser. Det kan handla om strategiska fördelar, politiska fördelar och tillgång till kompetens. Strategiska fördelar brukar omfatta sådant som att skapa gemensamma konkurrensfördelar genom att lansera en gemensam produkt och att lägga ihop resurser för att få ett uppdrag. Politiska fördelar berör främst olika former av att skydda sig mot konkurrens genom gemensamt agerande. Kompetensfördelar är inriktade mot att utnyttja varandras kompetens för sådant som gemensam produktutveckling, utveckling av nya tekniker och att gemensamt upprätthålla eller skapa någon form av spjutspetskompetens. Ytterst är syftet att båda parter stärker sin egen förmåga att skapa värde för sina kunder. De två företagen har kompletterande kompetenser som skall utnyttjas. Det innebär att det behöver skapas ett tätt samarbete för att överföra kompetens och ibland utveckla ny kompetens.

Samarbete på flera plan

Samarbetsformer skapas på flera olika nivåer mellan de olika organisationerna och på sätt och vis kan man säga att de under joint venture projektets tidsrymd smälter samman sina kompetenser inom de områden som deras joint venture avtal omfattar. Det ställer stora krav på att motivera och engagera medarbetare, som inte tidigare känner varandra att jobba ihop och att också förstå varför. Vanliga hinder är blockeringar i form av bristande förtroende, status, skydd av egen kompetens etc. Det gäller att skapa förtroende som startar i toppen på den hierarki av relationer som skapas från övergripande styrgrupp, gemensamma projektgrupper och ner till enskilda medarbetare i respektive organisation som behöver arbeta ihop.

Avgörande kan vara att veta vem som skall kontaktas, vilken kompetens som finns tillgänglig och att ha kompetens i att utveckla former för inte bara utbyte av kunskaper och färdigheter utan också av tyst kunskap.

Hilma-projektet är ett samverkansprojekt mellan Universitetssjukhuset Örebro (USÖ), primärvården och kommunerna Örebro, Kumla, Hallsberg och Askersund. Syftet med projektet är att förbättra samarbetet och vårdkedjan kring de många patienter som behöver insatser från sjukhuset, primärvården och kommunerna. Projektet utgår från patienten: vad skapar ett värde för Hilma? Det utgår också från att de som arbetar direkt med patienten skall utveckla samarbetet och att alla har ett gemensamt ansvar för vårdprocessen. Yrkesgrupper som berörs av projektet är undersköterskor, sjuksköterskor, läkare, arbetsterapeuter, sjukgymnaster m fl anställda hos de olika huvudmännen.

Kritiskt i projektet är att de olika parterna lyckas skapa en gemensam värdegrund och attitydförändringar i vården. Projektets upplägg har därför lagt stor vikt på att skapa kunskaper, förståelse och medvetenhet om varandras kompetenser, skapa nya kontakter och intresse för fortsatt arbete med verksamhets- och organisationsöverskridande förbättringsarbete. Det har skett i workshops för personal från sjukhuset, primärvården och berörda kommuner.

Kunder



Kunder som medproducenter

Kunders engagemang och kompetens har alltid varit en del av ett företags produkt eller tjänst. Kunder är inblandade i själva köpet, i konsumtionen men också i själva produktionen och distributionen. Möbelköp hos IKEA innebär att kunden deltar i både produktion, distribution och kvalitetskontroll. Ett köp av en utbildningstjänst innebär att kunden själv måste göra det mesta av jobbet för att få det kompetenstillskott som inhandlats. Vad som sker är att kundernas medverkan ökar och blir allt mer integrerad med företagets kompetens.

I relationen mellan mjukvaruleverantören Siebel och en kund utvecklades en ny datalösning genom att Siebel bidrog med den övergripande programdesignen, Siebel och kunden samarbetade kring problemdefinitionen och de samproducerade lösningarna. Siebel och kunden delade på risktagandet under utvecklingen och båda parter hade i slutändan rätt att använda den nya produkten i sina respektive affärsverksamheter. Kunden var inte enbart en delaktig i utvecklingsarbetet. Kunden var också medfinansierad i utvecklingsarbetet.

(Från en artikel av Deighton & Narayanda i Journal of Marketing, 2004, 68/1).

Köptrohet och utveckling

En "co-production" relation med en kund kan skapa incitament till utveckling av nya produkter eller förbättra existerande, ge tillgång till kompetens inte bara hos kunder utan också i kundens nätverk och kan skapa en långvarig köptrohet. Det kan också bidra till minskade kostnader genom att kunder blir villiga att t ex samordna sina inköpsprocesser med företagets säljprocesser. I vissa fall leder det också till att kunder är villiga att dela risker och bidra till att finansiera utvecklingsinsatser.

Nödvändigt i upplevelsetjänster

Forskare spår att denna typ av "co-production" mellan säljare och köpare kommer att bli allt vanligare. Ett viktigt skäl är att allt fler produkter och tjänster handlar om kompetensförstärkning eller upplevelser. I båda fallen blir kundens medverkan en del av produktionen och kvaliteten.

I konsultföretaget Cepro kom några av konsulterna i kontakt med en ny pedagogisk metod för ledarutveckling och ville lära sig mer. Investeringen var lite för stor för Cepro men blev möjlig genom samverkan med kunder. Cepro och en grupp kunder delade på lär- och utvecklingskostnaden dels genom en gemensam utbildningsinsats och dels genom ett omfattande erfarenhetsutbyte. Både Cepro och en del av kunderna införlivade den nya metoden i sitt arbete med ledarutveckling och det ledde också till ett användande av varandras kompetens och nya uppdrag för Cepro.

Integrering av inköpt kompetens



Ledningsuppgift

Inköpt kompetens spelar en allt större roll i en organisations utveckling av sin produktivitet och resultat. Den behöver integreras med den egna organisationen och dess medarbetare under kortare eller längre perioder för att ge önskade resultat och bidra till verksamhetsutvecklingen. Den kritiska ledningsuppgiften är att knyta till sig rätt kompetens, se till att denna kompetens överförs och ges utrymme att skapa ny kompetens. En avgörande faktor är ett ledarskap som gör detta ömsesidigt motiverande för alla inblandade. Grunden läggs genom att ha kunskap om inte bara de egna medarbetarnas, utan också om olika andra aktörers kompetens, deras förmåga att utveckla sin kompetens och vilja att använda den.

Integreringens villkor

Viktiga förutsättningar för överföring av kompetens och utveckling av ny kompetens är att det finns ett ömsesidigt ansvar, kommunikation mellan inblandade parter på jämställt grund och ett informationsutbyte som är transparent och symmetrisk. Utveckling av tyst kunskap kräver inte bara pedagogiska metoder för kompetensutveckling och kompetensöverföring utan också en utveckling av medarbetares och gruppers förmåga att arbeta tillsammans, skapa förtroende för varandra och ha gemensamma värderingar (dela en kultur för lärande).

Integrering eller ej

Tillfällig personals kompetens kan avse allt från att tillfälligt ersätta en egen medarbetares frånvaro till att aktivt medverka i en förändringssituation. Outsourcing av enkla serviceuppgifter kan enbart omfatta att sköta denna service till att som i fallet med en strategisk underleverantör förväntas delta i utvecklingen av företagets produkter. Kundens co-production kan som i t ex IKEA vara att delta ganska passivt genom att själva transportera hem och sätta ihop sina platta paket till att delta i ett joint venture där båda parter delar lika på resultatet. Det innebär att integreringen varierar med relationens avsikt. Den ena ytterligheten är ingen integrering och den andra är aktiv integrering. Låga ambitioner kan förväntas i de fall där den kompetens som köps in eller kontrakteras är av liten betydelse för företagets utveckling eller ersätter samma kompetens med samma under kortare tid vid frånvaro eller efterfrågetoppar. Höga ambitioner kan förväntas då den kontrakterade kompetensen eller kompetenssamarbetet specifikt syftar till kompetensöverföring och gemensam kompetensutveckling.

Omvänd integrering?

Enligt webbenkäten tycks den vanligaste kompetensstrategin för både inköpt kompetens och kompetens genom olika samarbetsformer vara att arbeta med en strategi som innebär en låg grad av integrering. Det gäller i högre grad för involverade i joint ventures, med outsourcingleverantörer, med underleverantörer och konsulter. Det enda undantaget är tillfälligt anställda eller inhyrd personal som i många företag blir föremål för en mer aktiv integrering. En sådan strategi är svår att få att gå ihop då de andra formerna med undantag för merparten av outsourcing och resurskonsulter skapas enkom för kompetensöverföring och kompetensutveckling.

Ingen integrering VS. integrering



Ingen integrering

Ingen integrering innebär att den kontrakterade kompetensen hos tillfälliga medarbetare och andra enbart ses som ett tillskott till väl definierade uppgifter. Deras kompetens ses inte som ett tillskott eller möjlighet. Urval görs mot en detaljerad beskrivning och ofta sker inget omfattande urvalsarbete. Följden är att de är i stort sett uteslutna från företagets olika HR-åtgärder för kompetensutveckling och motivationsåtgärder. Introduktion anses inte vara behövlig. Deras kontrakt är koncentrerade på att i detalj beskriva vad som skall göras. Tillfälliga medarbetare placeras i speciella avgränsade jobb där de inte behöver integreras med andra. Det kan skapa ett A-lag och ett B-lag på arbetsplatsen. Chefers uppgift blir svår genom att den kräver både extra och splittrad arbetsledning. Om de tillfälliga medarbetarna kommer från ett uthyrningsföretag upplöses den traditionella relationen mellan chef och medarbetare och ersätts med en relation mellan chef och inhyrd medarbetare och dennes chef. Det blir oklart var gränsen går mellan t ex sådant som lojalitet, vems ansvar som gäller vid eventuella olyckor, kompetensutveckling, och belöningar. Det kan leda till att tillfälliga medarbetare känner sig som andra klassens medarbetare, och känner sig underutnyttjade både kompetensmässigt och engagemangsmässigt. Det kan innebära missade möjligheter till förbättrad produktivitet och utveckling.

Aktiv integrering

I de allra flesta fall är ingen integrering inte en särskilt klok strategi. Med en aktiv integrering väljer en organisation eller ett företag att ägna speciell uppmärksamhet åt personer vars kompetens köps in eller kompetens som finns hos medleverantörer, outsourcingleverantörer och i joint ventures. Skälet är att syftet är att just få tillgång till sådan kompetens som man inte har, kompetens i fronten, perspektiv från andra sammanhang och engagemang på nytt sätt. Ingen integrering innebär då att sådana tänkta fördelar uteblir.

Rutinartad kundservice ses ibland som något som enbart är en kostnad och som därför skall genomföras till så låg kostnad som möjligt. Outsourcing till ett externt call centre eller automatiserade kontakter är svaret. Baksidan är att det kan leda till att värdefull information inte förs tillbaka. Det sker därför en omprövning i en del företag som menar att kontakten med kunderna är för värdefull för att hanteras av andra alternativt att ett externt call centre aktivt integreras i den egna verksamheten. De ser det som en del av sin kärnkompetens att hålla en nära kontakt med sina kunder och få direkt underlag för utvecklingsidéer (The cost of not caring for your customers – artikel i Financial Times 20060130).

Medvetna urval och kontrakt, specifika projektbeskrivningar och skräddarsydd introduktion och träning är åtgärder som bäddar för ett bra samarbete och gemensam kompetensutveckling. Speciella åtgärder vidtas för att skapa samhörighet, engagemang och belöningar för kompetensutväxling och skapande av ny gemensam kompetens. Det kräver också mekanismer för att upptäcka och dra till sig kompetens.

Vidgat arbetsfält för HR



Kompetensutveckling utan gränser

Egen kompetens sida vid sida med andras innebär en radikal förändring i sättet att utveckla, producera och sälja en produkt eller tjänst. Kompetensförsörjning och kompetensutveckling blir inte längre bara en intern angelägenhet utan i högsta grad något som sker tillsammans med andra och med krav på nya former för styrning och uppföljning. Kompetensförsörjning och kompetensutveckling behöver ledas i nya former för att utbytet skall bli det avsedda. Ett företags strategi för kompetens och kompetensutveckling kan inte sluta vid "fabrikporten". Den kan inte heller bara omfatta de egna anställda utan blir också något som omfattar personer vars kompetens köps in tillfälligt eller finns hos personer som medverkar i olika former av samverkan.

Vidgat arbetsfält för HR

Det vidgar HR:s arbetsfält. En avgörande strategisk faktor blir att ha kunskap om inte bara den egna organisationens medarbetares, utan också andra involverades kompetens, deras förmåga att utveckla den och vilja använda den. Den största utmaningen är att få dem att arbeta för det gemensamma bästa och inte för sitt eget bästa. En angelägen uppgift blir därför att få dem att känna sig "hemma" i företags/organisationens sammanhang. Det sker genom sådant som att skapa förståelse för gemensamma utmaningar, mål och värderingar, ingå i arbetsgrupper och i åtgärder för kompetensutveckling och kompetensöverföring.

Kompetensidé för alla

Alla dessa relationer är komplexa och behöver ledas för att utbytet skall bli det avsedda. De ger inget utbyte i sig. Översiktligt handlar det om att skapa goda förutsättningar för lärande för kompetensutveckling och kompetensöverföring inte enbart för organisationens egna medarbetare utan för alla inblandade.

Det innebär att kunna utveckla en kompetensidé och en kompetensstrategi för helheten som inte enbart definierar de egna medarbetarnas kompetens utan också övriga inblandades kompetens - vilka de är, vad de vill ha i utbyte för sin medverkan och hur det skall gå till. Den strategiska utmaningen är att underlätta det gemensamma samspelet och kompetensutvecklingen. Det handlar om att ta till vara och överföra kompetens från och mellan de olika aktörerna och att skapa ny kompetens i samspelet med en eller flera aktörer. Dessa två aktiviteter är inte skilda från varandra utan de är ömsesidigt beroende av varandra och de överlappar varandra. Kompetensöverföring bär fröet till att skapa ny kompetens och vice versa. Ofta stannar kompetensutnyttjande vid kompetensöverföring. Det innebär att möjligheterna till att skapa ny kompetens mer eller mindre uteblir.

Är HR med?



HR är inte med

Av webbenkäten framgår att HR medverkar i mycket liten grad när det gäller att utveckla, få till stånd och leda åtgärder för kompetensöverföring, kompetensutveckling, lojalitet och motivation i samarbetet mellan företagets/organisationens egna medarbetare och olika former av inköpt kompetens och kompetens i olika samarbetsformer. Enda undantaget är HR:s medverkan i sådana åtgärder när det gäller tillfälligt anställda och i viss mån inhyrd personal, speciellt för vikarier.

Utveckla omvärldskunnande

En grundläggande förutsättning för att HR skall vara med och påverka är att HR vet vilka olika former av kompetenssamarbeten och kompetensinköp som den egna organisationen har respektive gör. Det innebär att veta varför de görs, vem som gör dem, i vilka former de sker och hur de olika samarbetspartnerna ser på samverkan och hur de utvecklar sin kompetens. HR bör också tänka igenom sina kontakter med HR-funktioner i organisationer/företag som ingår i det egna företagets nätverk av relationer.

Kompetensprocessen



Utveckla ledarskap

Ytterligare en allmän förutsättning är att HR har kompetens att ta initiativ till att vara och verka som projektledare för att få till stånd, jämka samman och utveckla former för samverkan och kompetensutveckling i de olika samarbetsrelationerna.

HR-processer finns

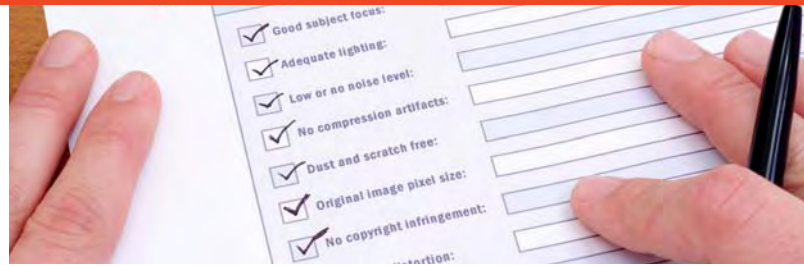
Kompetensprocessen kan beskrivas som i blomman, nedan. Den är minst lika viktig för de personer vars kompetens köps in eller som organisationen försöker få tillgång till genom olika former av samverkan. HR:s samlade kompetens, råd samt verktyg för genomförande och uppföljning är också tillämpbara för hur inköpt kompetens kan tas tillvara och utvecklas. Villkoret är att HR lär sig förstå de nya behoven, kan anpassa verktygen och visa att deras kompetens kan skapa avgörande fördelar för att ta tillvara och att få utväxling på inköpt kompetens.

Exempel



Kompetens-processer	Exempel på användbar HR-kompetens, processer, verktyg och tjänster
<u>Identifiera</u> Varför köper vi in och samarbetar? Med vilka?	<ul style="list-style-type: none">• Veta vilka alternativ som finns (t ex olika uthyrningsföretags och konsult företags kvalitet, tillgång till tillfälligt anställda)• Veta hur dessa olika alternativ arbetar med sin kompetensutveckling men också sådant som ledarstil, företagskultur, personalomsättning, sjukfrånvaro
<u>Attrahera</u> <u>Rekrytera</u> <u>Köpa in</u> Vem köper in?	<ul style="list-style-type: none">• Kravanalyser, urvalstekniker, rekryterings- (inköps-)stöd• ”Employee branding”
<u>Kontraktera</u> Vem sluter kontrakt? Innehåll? Ramavtal?	<ul style="list-style-type: none">• Innehåll i avtal – villkor, förutsättningar för kompetensutbyte• Spelregler för grad av öppenhet, transparens i information, medverkan i utbildning och erfarenhetsutbyte samt hur vinsterna i samarbetet skall delas
<u>Introducera</u> Hur skapas förtroende?	<ul style="list-style-type: none">• Introduktionsprogram• Former för att bygga förtroende – former för att lära känna varandra, formulera klara uppgifter och formulera gemensamma mål med relationen
<u>Motivera</u> Hur skapas gemensamma mål?	<ul style="list-style-type: none">• Ledningsformer för samverkan och motivation• Belöningsformer• Deltagande i utbildning
<u>Överföra</u> <u>Utveckla</u> Hur undvika hinder för samarbete? Hur skapa gemensamt lärande?	<ul style="list-style-type: none">• Former för kompetensanalyser, kompetensöverföring och kompetensutveckling, speciellt tyst kunskap• Skapa lärande tillsammans – kultur, arbetsorganisation där det finns ett förtroende och en respekt för varandras kompetens och avsikter samt där de inblandade är beredda att experimentera tillsammans och skapa utväxling på varandras kompetens.• Ledningsformer som kan hantera känslor, motsättningar, engagemang och oenighet, samarbete och konkurrens. Processer som ledarskap, medarbetarskap och partnerskap sätts på stora prov då lärande är förenat med processer som makt och legitimitet bl a genom olika uppdragsgivare med olika kultur och förväntningar
Avsluta	<ul style="list-style-type: none">• Former för fortlöpande värdering av samarbetet och utbytet• Former för hantering av konflikter• Former för hur ett samarbete avslutas• Lagliga och avtalsmässiga regler

Checklista för HR



Hur ser vårt företags/vår organisations nätverk av relationer ut?

1. Hur stort är vårt företags/vår organisations beroende?

- Kartlägg aktörerna i nätverket och deras roll – omfattning, betydelse för företags/organisationens resultat
- Beskriv aktörerna i nätverket, deras kompetens och deras kompetensutveckling
- Beskriv samarbetsformer och kontraktsformer

2. Vilka leder dessa olika aktörer i vårt företag/vår organisation?

- Vilka rekryterar, köper in eller knyter ihop samverkan?
- Vilka leder, motiverar och utvecklar?

HR:s roll

1. På vilket sätt är vi med?

- Vad gör vi idag – vilka processer, verktyg och andra tjänster bidrar vi med?
- Vilka av oss har uppdrag i det här fältet?
- Vilka relationer har vi själva med HR-avdelningar/HR-specialister i vårt företags/vår organisations nätverk?
Hur kan vi utveckla dessa?

2. Vad skulle vi kunna tillföra? Vilken nytta skulle vi kunna skapa för vårt företag/vår organisation?

- Med vilka tjänster?
- Mot vilka aktörer i företaget? På vilket sätt?
- Mot vilka aktörer som tillhandhåller kompetens? På vilket sätt?

3. Vad behöver vi utveckla?

- I processer, verktyg och andra tjänster?
- I vårt arbetssätt? I vår sätt att leverera och i vårt sätt att organisera oss?
- I vår kompetens?

4. Hur mäter vi och följer upp vår framgång?

Fördjupning



Virtuella strukturer och nätverk

- Handy, C (1989) *The age of unreason*. London. Business Books Ltd
- Ford, D (Ed) (1998) *Managing business relationships*. Chichester. John Wiley & Sons
- Gummesson, E (2004) *Many-to-many marketing*. Malmö. Liber Ekonomi
- Hedberg, B &, Dahlgren, G & Hansson, J & Olve, N-G (1994) *Imaginära organisationer*. Malmö. Liber,

Värdestjärna

- Normann, R & Ramirez, R (1995) *Den nya affärslogiken*. Malmö. Liber AB
- Wikström, S & Normann, R m fl (1992) *Kunskap och värde*. Stockholm. Norstedts

Jag AB

- Bridges, W (1994) *Jobshift. How to prosper in a workplace without jobs*. Reading. Addison-Wesley
- Pink, D (2001) *Free agent nation*. New York. Warner Business Books.
- Handy, C (1994) *The empty raincoat*. London. Business Books Ltd

Co-production

- Normann, R (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö. Liber.
- Pine II, B J & Gilmore, J H (1999) *The experience economy*. Boston. Harvard Business School Press
- Prahalad, C K & Ramaswamy, V (2004) *The future of company. Co-creating unique value with customers*. Boston. Harvard Business School Press

Kompetensutveckling och lärande

- Hansson, J (2005) *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm. Norstedts Akademiska Förlag.
- Von Krogh, G, Ichijo, K & Nonaka, I (2000) *Enabling knowledge creation*. Oxford. Oxford University Press.
- Senge, P M (1995) *Femte disciplinen*. Stockholm. Thomson Fakta

HR-avdelningens utveckling

- Hansson, J (2005) *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm. Norstedts Akademiska Förlag