

E-bok

Från Human Resources **till Human Relations**

Innehållsförteckning

- 03 Från Human Resources till Human Relations
- 05 Tidens trender (påverkar HR)
- 07 Konsekvenserna av trenderna – nu och på lång sikt
- 10 Organisation och konstruktion av HR
- 12 Krav och kompetenser inom HR som mänskliga relationer
- 15 Kort om Garuda

Från Human Resources till Human Relations

HR står som alla vet för Human Resources - det vill säga de mänskliga resurserna i en organisation. Men är det hugget i sten att HR ska vara en förkortning för Human Resources eller är det möjligt att utvidga betydelsen av begreppet? Redan på 1930-talet talade psykologen Elton Mayo - mest känd från de omtalade Hawthorne-studierna inom motivationsforskningen - om vikten av Human Relations.

Enligt Mayo ligger det i begreppet Human Relations att:

- individen inte agerar logiskt och rationellt
- medarbetarna måste vara motiverade för att nå målen
- organisationen måste vara medveten om psykologiska och sociala aspekter hos individen
- det är chefens ansvar att medarbetarna blir socialt integrerade

Human Relations tar alltså fasta på några av de mänskliga aspekterna av HR-arbetet som begreppet Human Resources inte fångar lika tydligt. Dessutom kan begreppet Human Resources till viss del ha en något mindre tilltalande klang av något mekaniskt och resursförbrukande.

Som näringslivsforskare och doktoranden Karen Lisa Salamon, konstaterar i boken "Livshotande han-

tering", så refererade resurser förr i tiden till något fysiskt. En resurs var till exempel något vi grävde efter, som kol eller olja och vi sålde vår fysiska förmåga - våra muskulära resurser - på arbetsmarknaden. Idag är det den enskilda individens mentala resurser vi är ute efter, och "resurser" hänvisar i stället till medarbetarens energi, inlärningsförmåga, engagemang och motivation. Batteriet som alltid är fulladdat. Medarbetaren som inte bara brinner för sitt arbete utan också brinner för att släcka elden på den brinnande plattformen.

Och här blir det, enligt Salamon, riskabelt, för allt eftersom vårt arbete blir mindre och mindre fysiskt krävande förskjuts vårt fokus till den anställdes mentala prestation. Hur mycket kan psyket bära i stället för armarna?

I förlängningen riskerar betydelsen av Human Resources att hamna allt för nära självhjälpsindustrins förklaringsmodeller och på samma förenklade vis omformulera organisatoriska eller samhälleliga problem till individuella utmaningar. Det är ett synsätt som präglas av att "se möjligheter snarare än begränsningar". Den perfekt presterande individen och den energiska, proaktiva, robusta, entusiastiska och optimistiska människan, som vänder blicken inåt för att hitta svar och lösningar på problemen - i stället för att vända blicken utåt.

Konsekvensen är att vi riskerar en kulturell förväntan på medarbetaren som alltid har fulladdade batterier och som tar hela "jaget" med på arbetet. Så länge hela jaget - väl att märka - känner sig positiv, utvilad och har en "can-do"-mentalitet.

Den här e-boken pläderar för att HR: s betydelse vidgas och innefattar både Human Resources och Human Relations. Dels för att täcka utvecklingen inom området, dels för att komma bort från synen på mänskliga mentala

resurser som något som kan utvinnas – vilket riskerar att resultera i en självpåtagen positivitet som flyttar över organisatoriska problem på den enskilda medarbetaren.

I stället argumenteras det för att det är i våra relationer, snarare än i fysiska och mentala resurser, som vi finner människors styrka i allmänhet - och HR's existensberättigande i synnerhet. Liksom dess roll som ett relationsbyggande organisationsorgan.

Innan vi sätter i gång ska vi dock slå fast att den här e-boken inte innehåller några magiska tre-steps-lösningar. Världen är allt för komplex och trots att tre-steps-listor kan fungera bra för sökmaskinsoptimering av en text som tillfredsställer Googles

algoritmer, leder de knappast till någonting reellt i den verkliga världen.

I stället fokuserar vi på tendenser och möjliga fokusområden - och ställer generella frågor som kräver specifika svar som bara du och din organisation kan svara på. Men med det sagt – om behöver du en oberoende sparringpartner att diskutera och dryfta dessa frågor med, står vi på Garuda alltid till ditt förfogande.

Vi ställer generella frågor som kräver specifika svar som bara du och din organisation kan svara på

Se kapitlen i e-boken som en utgångspunkt för spännande och inspirerande diskussioner om hur HR-avdelningen i just din organisation ska se ut i framtiden. Och med "framtiden" menar vi inte en illusion långt fram i tiden, utan redan nästa år och året efter.

I vilken riktning vill vi röra oss inom HR? Var möts våra styrkor och intressen med medarbetarnas behov och ledningens utvecklingsfokus?

Vi tror på att man kan hitta en möjlig mötes- eller samlingspunkt i de relationer som uppstår mellan människor och dess ömsesidiga balans. Läs e-boken och se om du håller med. Och låt oss sedan tillsammans ta reda på hur vi lyckas.

Tidens trender (som påverkar HR)

Det är nästan 100 år sedan Elton Mayo myntade termen Human Relations och mycket har hänt sedan dess. Så vilken värld är det HR ska förhålla sig till idag? Det är naturligtvis en svår fråga att svara på och kräver många förbehåll, liksom svaren kommer variera från kontinent till kontinent, från land till land och från organisation till organisation. Men med det i åtanke - låt oss titta på några av tidens trender.

Coronapandemin visade om något hur förbundna, beroende och sårbara vi är som samhällen, och att isolera sig från omvärlden med den tro att man kan agera oberoende av vad som händer i världen omkring oss är inte realistiskt. Innan coronapandemin var det finanskrisen som visade oss att hela världsekonomin är tätt sammankopplad, och nu har vi med Rysslands anfallskrig mot Ukraina för första gången sedan andra världskriget en militär konflikt i vårt närområde som skapar stor osäkerhet och otrygghet kring framtiden. Corona och finanskrisen har på allvar visat att globalisering är en förutsättning och inte något vi själva kan välja att vara en del av, eller inte.

Andra trender i samhället som påverkar HR är:

- Det ökade fokuset på klimatet och ett hållbart förhållningssätt till vår planet, vilket täcker flera parametrar än bara det rent ekonomiska.
- Ett ökat socialt ansvarstagande och CSR (Corporate Social Responsibility) som också

är kopplat till ett på sikt mer hållbart synsätt. Kunder och medborgare ställer större krav på produktion, leverantörer, hänsyn till människor, djur och miljö etc.

- Demografi som i detta sammanhang syftar på de stora pensionsavgångarna och den arbetskraftsbrist som riskerar att uppstå då de årskullar som ska ta över på arbetsmarknaden är betydligt färre i antal.
- Förväntning om en högre grad av jämställdhet mellan könen och mellan minoriteter och majoriteter, inklusive lika lön och lika möjligheter till utveckling och befordran.
- Teknologisk utveckling som bland annat kan leda till att vissa medarbetargrupper eller branscher blir överflödiga.

Listan är långt ifrån uttömmande. Men en gemensam nämnare för ovanstående punkter är människor och de mellanmännsliga relationerna. Avståndet mellan människor över hela världen blir allt mindre, både kulturellt, fysiskt och praktiskt, samtidigt som vår påverkan på varandras liv blir större. Vi ska agera med respekt för de människor som lever på jorden idag och deras barn och barnbarn - ett uttalat och ofta oundvikligt krav från många användare och konsumenter. I väst kommer färre behöva försörja fler, medan befolkningstalen globalt sett fortsätter att stiga.

Hur hanterar vi det? En av lösningarna som ofta lyfts fram är den teknologiska utvecklingen och en förväntan om att den nya tekniken ska kunna träda in där vi saknar arbetskraft och där uppgifter kan utföras av artificiell intelligens. Men vilka arbetsuppgifter är vi redo att låta robotar lösa i stället för människor? Och vad krävs för att vi ska få ett mer jämställt, jämlikt och inkluderande arbetsliv?

HR kan naturligtvis inte lösa alla dessa problem. Men problematiken som ryms inom dessa tendenser kommer ändå att hamna på ledningens bord som strategiska nyckelfaktorer, liksom det redan är och kommer fortsättningsvis att vara en naturlig uppgift för HR att hantera just den mänskliga delen av organisationen. Här finns det med andra ord en uppenbar potential att agera som en strategisk partner med ansvar för Human Relations.



Tendensernas konsekvenser

– nu och på sikt?

Vilka konsekvenser har existerande tendenser på HRs prioriteringar idag? Och hur kommer HR se ut i framtiden?

Återigen är detta frågor som rymmer många olika svar. Ändå kan vi inte undgå att försöka förhålla oss till, och förbereda oss på, att ämnen som globalisering, demografi, teknik, klimat och hållbarhet, socialt ansvarstagande och jämställdhet kommer att påverka HRs arbete. Ett förslag eller försök till svar är att HR som funktion i stora drag ska fokusera på:

- 1) Utveckling och underhåll av en mindre men högre utbildad arbetskraft.
- 2) Förbättra kvaliteten på den interna ledarskapsutvecklingen - med ökade möjligheter för interna befordringar inom organisationen. Hit hör även en strävan efter att skapa andra incitament som kan tillgodose skickliga medarbetare som inte har chefsaspirationer. Det vill säga att göra upp med den föråldrade uppfattningen om att den enda vägen framåt är uppåt.
- 3) Strategisk planering av arbetsstyrkan, vilket i sin tur relaterar till de två ovanstående punkterna och är ett naturligt resultat av den riktning mot vilken demografin rör sig.
- 4) Ett större medarbetarengagemang - men hur? För några år sedan pratade alla om syfte och mening och vikten av att låta det högburna "varför" lysa som en gyllene tråd genom allt. Men är det rätt lösning? Djävulens advokat skulle nog fråga om förväntningen på ett högtravande "varför" med anspråk på att tydliggöra hur medarbetarna bidrar till att göra världen till en bättre plats, snarare leder till desillusionering i stället för frigörelse – och om inte detta fokus på syftet sätter ribban på en orealistiskt hög nivå? Så vad ska det till för att höja medarbetarengagemanget? Kanske krävs det mer specifika lösningar som passas till den enskilda organisationens medarbetare och deras inbördes relationer – och som inte har orimligt höga anspråk på verksamhetens syfte.
- 5) Siffror, mätningar och statistik. Det är rimligt att anta att kraven på HR – att kunna kvalificera sitt arbete och motivera sina beslut – sannolikt kommer bli mer uttalade under de kommande åren. Men siffror för siffrornas skull kan knappast ge några värdefulla insikter. Så vilka är de viktigaste mätvärdena där Human relations är avgörande? [Vill du läsa mer om mätbar HR kan du ladda ner vår e-bok om affärsdriven HR här.](#)

- 6) Förändring & ledarskap. De senaste åren har diskussioner om vår ständigt föränderliga värld varit allestädes närvarande - och visst är det oundvikligt att helt undgå förändringar. Men alla förändringar är inte nödvändiga och för att undvika "förändringsutmattning" måste lösningen ibland vara att sakta ner på förändringstakten och inte bara hålla foten på gaspedalen. Färre, men mer genomgripande förändringar som har en reell effekt på medarbetarna och bidrar positivt till det relationsskapande arbetet är viktigare.
- 7) Den lärande organisationen. Hur tillskansar vi oss kunskap och upprätthåller såväl inläring som kunskap och kompetens? Kanske genom att fokusera mer på kunskapsmiljö än talangutveckling? Med en stärkt inlärningsmiljö blir organisationen mindre sårbar för den ökande konkurrensen om allt färre medarbetare.

Den gemensamma nämnaren i ovanstående sju punkter tar även här utgångspunkt i de mänskliga relationerna – utveckling av medarbetare och chefer, medarbetarsammansättning, medarbetarengagemang, hantering av förändringar och bibehållen kompetens och kunskap – samt hur och vilka parametrar vi väljer att mäta. Dessa sju områden står och faller med relationen och kommunikationen människor emellan. Och därmed även deras inbördes balans.

Baserat på förslag som dessa, listar olika teoretiker skilda möjligheter för HR-funktionen. Steen Hildebrandt, professor på Aarhus Universitet, ser flera scenarier för hur HR kan komma att se ut. Två av scenarierna är att HR antingen fortsätter att vara en direktionsangelägenhet och samarbetspartner (relativt) nära ledningen, *eller* att HR krackelerar som funktion och att ansvaret för flera HR-uppgifter i stället läggs på chefer som ansvarar för sådant som medarbetarutveckling, inlärningsmiljö och kunskapsdelning.

Enligt Hildebrandt måste HR säkerställa sitt berättigande genom att:

- Fortsätta och stärka arbetet med att attrahera, rekrytera, utveckla och avveckla anställda.
- Mäta insatserna och kunna ange dess effekt på slutresultatet. Dessutom måste HR ha strategisk, finansiell och affärsmässig insikt för att tas på allvar.
- Höja den akademiska nivån i stort för en större akademisk tyngd.
- Ta ansvar för trivsel, hälsa och socialt ansvar. Samtidigt måste HR vara delaktig i arbetet med att förebygga stress, utbrändhet och utslitning hos medarbetarna.

Kombineras dessa punkter från Hildebrandt, med föregående sju punkter samt tidens trender från

föregående kapitel, ser vi att de hänger ihop med varandra.

Demografin förändras och utbildningsnivåerna stiger. Resultatet blir en mindre men högre utbildad arbetskraft som förmodligen kommer ha andra förväntningar på arbetslivet och dess innehåll än tidigare generationer.

Tekniken utvecklas och gör det möjligt att mäta allt möjligt. Men vi ska naturligtvis inte mäta för mätningens skull. Vi måste hitta de viktigaste områdena som HR arbetar med - dess kärnuppdrag - och undersöka hur vi gör de bästa mätningarna och hur vi bäst agerar utifrån resultatet. Siffrorna i sig ska varken dyrkas eller ses som slutgiltiga lösningar på någonting. De ska utgöra ett stöd för vidare analys av hur det går och vad som kan behöva göras annorlunda.

Förväntningar och krav på att organisationer ska agera försvarligt och ansvarsfullt i en värld som ska bestå, även efter de generationer som för närvarande befolkar den, blir allt större. Detta innefattar även arbetsgivare och organisationers förmåga att behandla alla anställda korrekt och värdigt. Dessutom måste det finnas lika stora chanser att bli befördrad – som att utvecklas

mänskligt och professionellt. Mindre kan inte göra det. Och med tekniska utvecklingen avslöjas företag som inte lever upp till förväntningarna lika snabbt som internetuppkopplingen.

Medarbetare har ett långt arbetsliv framför sig. Det ska vara spännande och utvecklande utan att vara överansträngande eller utmattande. Medarbetare ska stimuleras, inte överstimuleras.

Hos vem ligger ansvaret för dessa arbetsuppgifter och områden? HR är det självklara budet. Men

vilar inte ansvaret på organisationen som helhet? Vi kan knappast luta oss tillbaka och förvänta oss att HR eller ledningen ska se, motivera, utveckla, underhålla och befördra oss utan att vi själva ska göra en insats. Genom våra inbördes relationer, inom och utanför organisationen, vilar det på allas våra axlar att göra arbetsplatsen till en

Medarbetare har ett långt arbetsliv framför sig och det ska vara spännande och utvecklande utan att vara överansträngande eller utmattande.

spännande, utvecklande, stimulerande och trygg plats att vara på. Att främja denna mångfald ingår i den lärande organisationen. För det borde vara en naturlig del av att ingå i en organisation att se detta ansvar som delat – och inte bara som HRs eller ledningens ansvar. På så sätt blir Human Relations också något som sträcker sig långt bortom de egna väggarna på HR-avdelningen.

Organisation och konstruktion av HR

Som vi kunnat konstatera i tidigare kapitel är listan över HRs arbetsuppgifter lång. Det gäller även i organisationer som ser HR utifrån ett Human Relations- perspektiv och som därmed sprider ansvaret.

Men vilka uppgifter är viktigast utifrån ett Human Relations tänkesätt? Och hur ska HR-avdelningen se ut och organiseras?

- Ska HR rapportera och stå direkt under styrelsen/ledningen och i första hand bistå dem, och i andra hand vara tillgängliga för övriga avdelningar som till exempel försäljning, marknadsföring, drift och produktion? Det vill säga en centraliserad HR-funktion.
- Eller ska HR decentraliseras i mindre grupper direkt under de enskilda avdelningarna – och placeras längre bort från ledningen?
- Kanske bör en centraliserad och decentraliserad HR-funktion kombineras?
- Eller ska HR delas upp efter kompetenser och uppgifter snarare än organisationens avdelningar? Så en grupp ansvarar för rekrytering, urval och anställning, en annan för kompetensutveck-

ling, en tredje för ledarskap och karriärutveckling, en fjärde för lön, kontrakt och förmåner etc.

- HR-avdelningen kan också bistå de enskilda organisationsenheterna, så HR-chefen delegerar uppgifter till en konsult som arbetar för produktionsavdelningen, en annan konsult hjälper försäljningsavdelning etc.
- HR kan också bistå olika personalkategorier snarare än enheter. Således att den första konsulten är knuten till ledningsgruppen, nästa till specialister, nästa till tjänstemän etc.

Innan man överväger dessa alternativ mer ingående är det viktigt att komma ihåg att många av dem fungerar bäst i större organisationer, medan de allra flesta svenska företag är små och medelstora företag med högst 250 anställda – och kanske högst en handfull HR-anställda. En lösning kan därför vara mer specialiserade HR-avdelningar som agerar både centralt och decentraliserat, samtidigt som de får hjälp utifrån för några av de mer specialiserade områden, till exempel digitalisering eller outplacement.

En annan förståelse för HRs utformning kan hämtas från boken "Measuring the HR Function", skriven

av Per Krogager och Kyösti Schmidt. De skiljer mellan fyra olika typer av HR-funktioner:

- 1) Den första har stor inverkan på verksamheten, men låg produktivitet inom HR. Denna typ av HR-avdelning hittar vi i utvecklings-, service- eller forskningsintensiva företag. De är beroende av att organisationen fungerar optimalt med goda förutsättningar för den enskilde medarbetaren. Avdelningen behöver inte hantera kortsiktiga ekonomiska överväganden utan har ett långsiktigt perspektiv.
- 2) Den andra har låg inverkan på verksamheten och låg produktivitet inom HR. Den här typen signalerar att det finns en HR-funktion, men att den egentligen inte är integrerad i affärsutvecklingen. Avdelningen tenderar att leva sitt eget liv, och i bästa fall städar den upp efter affärsorganisationen.
- 3) Den tredje har låg påverkan på verksamheten, men hög produktivitet inom HR. Här är det inte tal om en utvecklingsinriktad HR-funktion - i alla fall inte i någon större utsträckning. Den hanterar grundläggande uppgifter som löner och juridik – och den är billig utan större påverkan på verksamheten.
- 4) Den fjärde och sista har stor inverkan på verksamheten och hög produktivitet inom HR. Den har en positiv inverkan på verksamheten och de beslut som fattas och den har ett affärsorienterat och ekonomiskt förhållningssätt till sin verksamhet. Avdelningen fungerar som en strategisk partner. Den kopplar samman HR- och affärsstrategier, förbereder och stödjer utvecklingsprocesser, bidrar till ständiga förbättringar och effektiviseringar samt erbjuder information, stöd och hjälp till både chefer och medarbetare.

För att uppnå positionen som den fjärde typen, som beskrivet ovan, krävs att ledningen uttryckligen tar ställning till HR-funktionens roll och uppgifter. Att ansvar, mandat och organisatorisk placering går hand i hand. Och att de nödvändiga kompetenserna finns inom HR.

Det är tydligt och förhoppningsvis självklart att den fjärde typen är önskescenariot. Vad som däremot är mindre uppenbart är huruvida en traditionell och centraliserad HR-avdelning är lösningen överallt? Förmodligen inte. Det kan mycket väl vara så att HR behöver vara närmare de avdelningar de arbetar med och för – och specialiserar sig på att serva just dem.

Krav och kompetenser inom HR som Human Relations

Med utgångspunkt i ett förändrat synsätt från Human Resources till Human Relations och kunskap om tidens trender och dess konsekvenser för HR, samt experiment med HRs framtida organisation, kan vi nu fråga oss vilka krav vi realistiskt kan ställa på HR.

Men innan vi når så långt listar vi tio myter om HR och tio realitetsbeskrivningar som påverkar HRs organisation och förståelsen för deras kompetenser:

- Myt:** De som arbetar inom HR gör det för att de tycker om att arbeta med människor.
Realitet: HR-funktionen är varken organisationens mysfarbror eller huskurator. HR-medarbetare skapar processer och praxis som syftar till att göra de anställda mer engagerade och effektiva, inte bara mer bekväma.
- Myt:** Alla kan arbeta med HR.
Realitet: HR-aktiviteter bygger på forskning och teori. Och HR-medarbetare måste bemästra både teori och praktik. Myten har haft den effekten att HR ofta kritiserats för att inte följa med i den senaste forskningen tillräckligt.
- Myt:** HR är den mjuka delen av företaget - och är därför en kostnad.
Realitet: HRs aktiviteter har en tydlig effekt på företagets resultat, och det måste göras tydligt – även i ekonomiska termer.
- Myt:** HR fokuserar på att hålla kostnaderna nere.
Realitet: HR måste skapa värde genom att öka företagets intellektuella kapacitet. HR ska tillföra företaget värde och inte bara minska dess kostnader.
- Myt:** HR verkställer företagets praxis och ser till att medarbetarna är glada.
Realitet: HR-praxis finns till för att hjälpa till med medarbetarnas engagemang, inte för att göra dem glada.
- Myt:** HR har för många åsikter.
Realitet: HR-praxis har utvecklats över tid. HR måste se sitt pågående arbete som en del av en utvecklingsprocess och förklara sitt arbete tydligt och med auktoritet.
- Myt:** Alla som arbetar inom HR är trevliga och snälla människor.
Realitet: Ibland måste HR driva igenom eller rekommendera svåra beslut. HR måste vara stödjande såväl som utmanande.
- Myt:** Det är bara HR som ska ta ställning till HR-frågor.
Realitet: HR-frågor är lika viktiga för ledare som frågor om till exempel ekonomi och produktion.

Det är verkligen en värld med skillnad mellan myt och verklighet. Förutom de tio myterna kan

man nämna den återkommande önskan som HR alltför sällan lyckas uppfylla – nämligen, att bli en strategisk samarbetspartner för ledningen. För att inneha den rollen måste HR kunna analysera betydelsefulla affärsrättsliga dilemman och bidra med diagnoser i samband med att strategier fastställs. HR måste kunna koppla sina egna strategier till organisationens övriga strategier. Och de måste kunna prioritera och genomföra strategierna.

Men stämmer verkligheterna och kraven på en strategisk samarbetspartner överens med HRs faktiska kompetenser? Det är omöjligt att säga på ett sätt som täcker in alla HR-avdelningar. Men University Of Michigans Business School har undersökt vad HR är bäst på och var de har störst påverkan på affärsorganisationen.

Enligt universitetets undersökning är HR bäst på (på en skala från 1 till 5, där 1 är lägst och 5 högst):

- 1) Personlig trovärdighet (4,13)
- 2) HR-kärnområde (3,69)
- 3) Strategiskt bidrag (3,65)
- 4) Affärsförståelse (3,44)
- 5) HR-teknologi (3,02)

Och de uppnår störst påverkan med sina:

- 1) Strategiska bidrag (43% av HRs totala bidrag till affären): Utveckla kultur, underlätta och genomföra förändringar, påverkan på strategiska

beslut, skapa förbindelser mellan marknad och organisation.

- 2) Personlig trovärdighet (23%): Levererar felfria resultat, personlig integritet, samarbetar brett, hanterar konflikter, bygger upp empati och förtroende, skapar relationer, tydlig och effektiv kommunikation.
- 3) HR-kärnområde (18%): Rekrytering, kompetensförsörjning, utveckling och utveckling av anställda, vidareutveckling, organisationsdesign, mätning av HR-aktiviteter, personaljuridik/arbetsrätt och överenskommelser.
- 4) Affärsförståelse (11%): Kunskap om verksamheten, kunskap om företagets vision, uppdrag och strategi, kunskap om arbetsmarknadsmekanismer och deras inflytande på verksamheten.
- 5) HR-teknik (5%): Teknik kan frigöra tid för andra aktiviteter, administrativa IT-uppgifter.

Och vad kan man då dra för slutsatser från detta? Jo, det finns både överlappningar och skillnader mellan HRs kompetenser och de krav som kan ställas på en HR-avdelning. Således återstår en rad frågor som kan vara med och avgöra hur avdelningen ska utvecklas:

- Vilken HR-funktion vill man ha i organisationen?

- Hur mycket påverkan på den affärsmässiga delen vill man att den ska bidra med?
- Ska den organiseras centralt eller decentraliserat?
- Vilka affärsmässiga utmaningar står organisationen inför de kommande åren?
- Vilka utmaningar leder det till för de organisatoriska, lednings- och samarbetsmässiga förhållandena?
- Var ska HR särskilt sätta in för att säkerställa önskad affärsutveckling?
- Hur identifierar och formulerar HR sin förståelse av företagets behov och hur konkretiserar man den förståelsen så att den passar in i HRs dagliga arbetsuppgifter?
- Vilka resurser och kompetenser finns tillgängliga inom HR idag? Stämmer de överens med kraven och ambitionerna?
- Och hur mäter eller visualiserar HR sin påverkan på verksamheten på ett sätt som de relativt enkelt kan kommunicera vidare till ledningen och till resten av organisationen?

Det är bara några av de frågor som summerar delar av innehållet i denna e-bok om Human Relations.

Vi på Garuda står gärna till tjänst som ett extra par ögon eller kan fungera som ett opartiskt bollplank om ni behöver hjälp att besvara frågorna med er egen organisation i åtanke. Med vår långa erfarenhet kan vi bidra med kunskap om människor och deras personlighet, hur medarbetare kommunicerar och samarbetar, varför konflikter uppstår och vad som kan göras för att lösa dem. Med andra ord kan vi bidra med ett Human Relations-perspektiv kopplat till medarbetare och organisation.



Om Garuda

– PersonProfiler och konsulttjänster till rekrytering, onboarding, utveckling och outplacement

Vi på Garuda kan hjälpa dig med en rad viktiga HR-processer. Vi är experter med många års erfarenhet inom HR-området och erbjuder både profil- och dialogverktyg samt tjänster som täcker allt från – second opinion och teamutveckling till t.ex. utbildningsinsatser inom kompetensbaserad rekrytering. Du kan välja att använda våra verktyg på egen hand eller anlita oss som konsulter.

Vem är vi

Att skapa balans mellan människor är en del av vårt DNA på Garuda. Det är något som vi har arbetat med ända sedan 1982, då Finn Halaveschka grundade Garuda. Bakgrunden till grundandet var de personlighetstester som började användas i rekryteringar på 70-talet och framåt, och som hade tagits rakt av från det psykologiska fältet och flyttats in i näringslivet – utan anpassningar. Tester som var avsedda för att t.ex. diagnostisera psykisk sjukdom kom alltså att användas för att bedöma personers lämplighet för olika arbeten.

Det tyckte Finn Havaleschka var fel. Med sin samhällsvetenskapliga synvinkel som utgångspunkt började han utveckla ett öppet samtalsverktyg som var inriktat mot näringslivets behov och som skulle hjälpa både arbetsgivare och arbetssökande att förstå varandra – och sig själva – bättre. Resultatet blev den första utgåvan av KompetensProfilen.

Samtalsverktygen skapar balans mellan människor

Sedan dess har många HR-verktyg tillkommit. Gemensamt för dem är att de är just HR- och samtalsverktyg, inte tester. De ger inte rätt eller fel svar, utan en bild av hur väl en medarbetare eller ledare harmonierar med sin arbetsroll. Önskan att skapa ramverk för harmoniska arbetsplatser är nämligen grunden till allt vi gör på Garuda.

Syftet med alla våra verktyg är att skapa balans mellan människor. Det betyder i praktiken att personligheten ska stämma överens med vårt jobb och de kollegor vi har runt omkring oss. Om inte matchningen stämmer, kan det leda till stress, bristande engagemang, och i slutändan att man lämnar sin anställning.

Vi tror att ett framgångsrikt ledarskap bygger på empati, tillit och trovärdighet och att det är lättare att anpassa jobbet efter personligheten, än personligheten efter jobbet. Åtminstone om vi ska skapa balans mellan människor.



Tegelgårdsgatan 3
211 33
Malmö

+46 (0)40 664 58 80
info@garuda.se
www.garuda.se