

PERSONAL

& L E D A R S K A P

FACKTIDNINGEN FÖR
PERSONALANSVARIGA
#5 2009

**VÄLJ RÄTT PARTI
EU-VALET** *Sidan 16*

**NIX, LEAN HÖJER INTE
PRODUKTIVITETEN
I SVERIGE** *Sidan 22*

Framtidens CSR:

- Etik i fokus efter finanskrisen
- Ökade krav på miljöhänsyn
- ISO-standard för ansvar



EVA WETTERMARK
LEDER ARBETS-
FÖRMEDLING FÖR
KRISINDUSTRI | 6

SANDVIK
I SPETSEN
FÖR TIOTAGGAR-
FLYTT | 52



**SIRI UNANDER-
SCHARIN** LYFTER
SAMSUNGS HR
I NORDEN | 40

MER OM LEAN I P&L»

För dig som är helårsprenumerant eller medlem i Sveriges HR-förening och därmed för-månsmedlem i HRsociety finns samtliga arti-klar nedan i artikeldatabasen på www.hrsociety.se.

P&L nummer 2/2008:

Vara kommuns personalfunktion använder lean.

P&L nummer 6/2008:

Hårda bud i ledarvärlden.

P&L nummer 9/2008:

Ska lean frälsa personalarbetet?

P&L nummer 11/2008:

Lean utmanar HR i upptrampad terräng.

P&L nummer 4/2009:

Kommer lean att kväva innovationsförmågan?

nivåer av verksamhetsutveckling saknats och därför sätts likhetstecken mellan lean och att genomföra självklara, enkla förbättringar som borde gjorts för länge sedan.

LEANBEGREPPET INNEFATTAR I DAG i mångas ögon all typ av förbättringsverksamhet. Således kallas förbättringar av IT-system för lean IT. Lean business intelligence försöker någon att lansera som lean management. Inom det administrativa området framhålls ofta ledarskap och delaktighet som det viktigaste i lean.

En tolkning som kan tyckas gå i delvis motsatt riktning lanseras inom kort i en avhandling från Chalmers: *Varity management for industrial administration* är skriven av Adrian Murgau och försvaras den elfte juni på Chalmers. Enligt avhandlingen går det att höja effektiviteten i tjänstemannaaarbeten avsevärt med minskade frihetsgrader genom realtidsstyrning av arbetsfördelningen och samtidigt öka trivselen. Kundenservice-nivån ökar väsentligt, i enlighet med leans grundläggande värderingar. Detta arbete har en produktions-teknisk utgångspunkt. Att jobba med traditionell produktionsteknik (industrial engineering) är väldigt leant men bortglömt i dag. ●

Fotnot: *Analys av produktivitetspotentialen hos underleverantörer till den svenska fordonsindustrin*, Nutek R2008:58 av Anders Kinnander och Peter Almström.

EXECUTIVE SEARCH
MANAGEMENT AUDITS
EXECUTIVE PROGRESS
INTERIM MANAGEMENT

SOURCE

STOCKHOLM - LINKÖPING - STRÅNGNÄS

HRK 2009
AUKTORISERAD HR-KONSULT

www.source-executive.se



SAUF kvalitetssäkrar utbildningsbranschen

www.sauf.se • 08-644 29 20

sauf SVERIGES AUKTORISERADE UTBILDNINGSFÖRETAG

Diplomutbildning i Organisationspsykologi:

HANDLEDNING - KONSULTATION - COACHING

Kursstart 21/9 -09 i Gamla Stan i Stockholm

Lär att som handledare, coach, konsult och ledare hantera utvecklingsprocesser i ett organisatoriskt sammanhang. Träna ditt personliga ledarskap, din förmåga till helhetssyn och att medvetet använda dig själv som instrument för att utveckla dialog och samspel.



**RISLING
PARTNERS**

Se gärna vår hemsida!

Kindstugatan 1, 111 31 Stockholm
Tel: 08-22 30 20
E-post: info@risling.se
Hemsida: www.risling.se

FORSKNING»

UTBLICK»

THOMAS NYBERG, GRUNDARE TILL INSIGHTLAB OCH CHEFREDAKTÖR FÖR HR BRIEFING
rapporterar om det senaste inom internationell HR-forskning.



Plus för informell ledare och tjock man

Informella ledare är sociala proffs och får allt större betydelse i organisationerna.

Är du tjock och söker ett chefsjobb, är det en fördel om du är man, visar färsk forskning från USA.

• Många menar att de informella ledarnas betydelse och makt ökar i dagens platta och föränderliga organisationer. Det är dessa personer som kan länka ihop skilda avdelningar och intressen, jämkas i konflikter och mobilisera människor. De informella ledarna får framför allt sin makt utifrån det förtroende som omgivningen ger dem, helt och hållet tack vare sina personliga egenskaper. Men, vilka är då dessa personer?

I en nyligen genomförd studie vid Cambridge University, Storbritannien, av managementprofessor Martin Kilduff, framkom att dessa personer är något av sociala proffs, de anpassar sig allt efter situation, läser av omgivning och ändrar sitt uttryck allt efter situation. Därför är de ofta utmärkta som skådespelare. Dessa personer är mycket medvetna om vilket intryck de gör på sin omgivning, och ägnar sig enligt Martin Kilduff åt konstant självutvärdering. Forskningen som pre-

senteras i Knowledge@Wharton visar också att de informella ledarna är angelägna om att bistå andra med råd men samtidigt är emotionellt distanserade i relationer. De är lätta att fatta tycke för och samtidigt fokuserade på uppgiften. De är också bra på att snabbt agera på problem som dyker upp och att mobilisera andra för uppgiften. Samtidigt visar forskningen att dessa personer ofta betalar ett högt pris. De är i riskzonen för stress och överansträngning. Sammantaget får jag bilden av att denna grupp är oerhört viktig i dagens och morgondagens organisationer, och att det förmodligen krävs medvetna åtgärder för att stötta dessa personer. Finns det någon en framtida karriärväg här – som informell ledare?

• Att HR-frågorna är viktiga är de flesta inom HR naturligtvis helt på det klara över. Men hur är det bland "vanliga" chefer? I en nyligen genomförd studie av Center for hospitality research vid Cornell University framkom att för hotellchefer var HR-frågorna de mest kritiska frågorna för att nå affärsframgång. 243 hotellchefer från sex olika regioner i världen fick gra-

dera vilka frågeställningar som var tuffast att hantera. Frågor om ekonomi, miljö, kundbehov och kostnader rankades alla högt, men högst andel svar fick HR-frågor som att attrahera, behålla och utveckla personal. Dessa var hotellchefernas mest angelägna frågor.

• Som du säkert redan märkt så forskas det på nästan allt. Kan inte låta bli att delge dig en amerikansk studie som väcker en del frågor. HR-institutionen vid Michigan State University har undersökt vikten (ja, den fysiska vikten) hos amerikanska vd:ar för företag på Fortune 1000-listan. Vad de har kommit fram till är kort och gott att överviktiga män premieras vid tillsättandet av vd-jobb medan överviktiga kvinnor väljs bort. Forskarna spekulerar i om denna diskriminering beror på att manlig övervikt klassas som pondus medan kvinnlig övervikt ses som en svaghet i karaktären.

Korkad diskriminering är det hur som helst.

SVAGHET?

PONDUS?

BONANZA

Öppna kurser – bestäm dig nu!

Skicka en pilot eller dig själv till en av våra öppna kurser. Det blir en aha-upplevelse:

Om alla medarbetare förstår sambandet mellan verksamhet och lönsamhet gör vi ett bättre resultat.

Kursdatum: Stockholm 25–26 maj, 14–15 okt, 17–18 nov, 16–17 dec. Göteborg 4–5 nov, 9–10 dec.

Gör anmälan på www.bonanza.se

Avstånden är kortare i Skåne – speciellt om du skall platsannonsera



Tänk i nya banor

När du söker folk i Stockholm är det naturligt att försöka nå alla som finns på pendlingsavstånd. Samma sak gäller i Skåne, men med en stor skillnad; Här är det restiden som avgör inte avståndet i mil.

Betänk att du lätt och smidigt tar dig från t ex Österlen till Malmö på betydligt kortare tid än det tar dig att åka från Rönninge till Täby under morgonrusningen. Trots att avståndet säkert är tre, fyra gånger längre!

Två starka aktörer blir ännu starkare

För att ge dig möjlighet att enkelt och smidigt nå 830.000 pendlingsvilliga skåningar koordinerar regionens särklassigt starkaste annonspaket, Hela Skåne och

En Sexa Skåne, sina erbjudanden. Detta innebär att du nu med ett enda samtal kan boka din platsannons i alla Skånes morgontidningar. Dessutom till ett oförsämt bra pris!

Som en extra bonus ser vi även till att din annons kommer med i hd.se och merajobb.se samt Skånes editioner av City, utan extra kostnad för dig.

Vi berättar gärna mer

Undrar du över våra resvanor, profilen på dem du når med Hela Skåne eller vill du helt enkelt annonsera?

Maila platsannons@helaskane.se eller ring

040-28 18 92 så är det praktiskt taget klart!

Hela Skåne

ALLA SKÅNES MORGONTIDNINGAR

Hela Skåne är ett annonsarbete mellan samtliga skånska prenumererade morgontidningar dvs Sydsvenskan, Skånska Dagbladet, Kristianstadsbladet, Ystads Allehanda, Trelleborgs Allehanda, Norra Skåne samt Helsingborgs Dagblad med editionerna Landskrona Posten och Nordvästra Skånes Tidningar. Räckvidd ca 80% enl Orvesto 2008.

En sexa skåne erbjuder förutom **Platsannons** tillsammans med Hela Skåne även **Eftertextpaketet** med Kristianstadsbladet, Norra Skåne, Ystads Allehanda, Trelleborgs Allehanda, Helsingborgs Dagblad, Nordvästra Skånes Tidningar och Landskrona Posten samt **Baspaketet** med Kristianstadsbladet, Norra Skåne, Ystads Allehanda och Trelleborgs Allehanda.

CSR ger växtkraft åt HR

Intresset för CSR ökar. Investerare, konsumenter, anställda och potentiella anställda vill veta om företagen tar sitt sociala och miljömässiga ansvar. Samtidigt har CSR blivit **en fråga för HR**, då traditionella HR-ämnen som mångfald och utbildning hamnat under CSR-paraplyet.

P&L har talat med forskare, CSR-konsulter, analytiker samt med företag där HR jobbar tätt ihop med CSR-chefen.

Vi berättar om **trenderna** – där finanskrisen dels har lett till ett ökat intresse för etik, dels kan göra att volontärprojekt bortprioriteras – och varför CSR kan bidra till **höjd status** för HR.

TEXT: ELIN DUNÄS FOTO: ELIN DUNÄS, JENS HILNER MED FLERA.



»Etik har blivit lika hett som miljöfrågan.«

Karolina Windell, ekonomie doktor, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

Sid 32



» ... det kan bli en dragkamp om inflytandet när traditionella HR-frågor ska kallas för CSR.«

Tommy Borglund, CSR-konsult, Hallvarsson & Halvarsson.

Sid 35



»Yngre talanger tycker att det är viktigt att se att vi medverkar i olika etiska program.«

Eva Wikmark Walin, nordiskt HR-ansvarig för global technology services och workforce, IBM.

Sid 38



Miljö och etik heta trender

Intresset för CSR ökar på alla fronter. Det ger HR chansen att höja sin status då CSR allt mer handlar om employer branding. Men det finns också andra trender, till exempel miljö och etik.

Intresset för CSR, Corporate Social Responsibility, har ökat explosionsartat. Det märker Susanne Arvidsson på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Hon forskar om informationsflödet mellan företagsledning, finansanalytiker och investerare på aktiemarknaden, och har i sina intervjuer med cheferna för investerarrelationer sett en stor omsvängning sedan 2003, då hon skrev sin avhandling på samma tema.

– Då ansågs CSR minst viktigt av alla faktorer man tittade på. I dag lyfter över hälften av cheferna för investor relations fram de sociala frågorna som mycket viktiga, säger hon.

NÄR SUSANNE ARVIDSSON 2003 studerade 105 analytikerrapporter om storbolagen tog ingen av dem upp information kring socialt, etiskt eller miljömässigt ansvarstagande.

– Då fanns ingen efterfrågan på den typen av information. Men pratar man med IR-chefer nu nämner de att efterfrågan har ökat, inte minst från investmentbankerna.

IR-cheferna säger också att kravet på information om CSR ökar internt från företagen, enligt Susanne Arvidsson. Kraven kommer från alla möjliga håll: investerare, konsument, anställda och potentiella anställda.

På Universum, som undersöker attityder hos unga människor i arbetslivet eller på väg ut i arbetslivet, har Sverigechefen Anna Dyhre märkt att CSR-frågorna blivit allt intressantare.

– Generellt är trenden att CSR, etik och mångfald har blivit mycket viktigare de senaste åren. Det är något studenterna verkligen prioriterar; de vill bidra till något större. Och det är viktigt.

»CSR ska vara en del av företags DNA«

ANNA DYHRE, SVERIGECHEF,
UNIVERSUM



ETIK VIKTIGT FÖR IMAGEN»

Vad avgör om en arbetsgivare har en bra image? När studenter får svara fördelar sig svaren så här (och kvinnorna ger genomgående högre poäng till mer mjuka värden.)

1. God etik och hög moral.
2. Gott rykte.
3. Framgång på sin marknad.
4. Spännande produkter och tjänster.
5. Innovativa produkter och tjänster.
6. Hög grad av socialt ansvarstagande.
7. Inspirerande högsta ledning.

8. Entreprenörskap eller snabbväxande.
9. Prestige/status.
10. Finansiell styrka.

UNIVERSUMS FÖRETAGSBAROMETER
2009; EN INTERNETPANEL MED STUDENTER
TILLFRÅGADES OCH 14 000 SVARADE.



gare för studenter än för young professionals (unga som har jobbat i några år). Det kan antingen vara så att man är mer idealistisk när man är student och sedan blir mer realistisk, eller att det är en trend bland de yngre. Jag tror att det kan vara en kombination av båda sakerna, säger Anna Dyhre.

DEN FINANSIELLA ORON har dock inte gått obemärkt förbi, och CSR hamnar inte fullt lika högt i år som förra året.

– Det har med behovspyramiden att göra, först måste du vara säker på att få en regelbunden lön, att jobb finns, sedan kan du börja bry dig om högre värden. Men fortfarande tycker 20 procent att rykte och image är mycket viktigt.

CSR kan placeras under aspekten ”arbetsgivarens rykte och image”. Dock ska man komma ihåg att jobbegenskaper, människor och kultur, samt möjligheter att avancera anses vara snäppet mer betydelsefullt när unga väljer arbetsgivare.

Vad är då rykte och image? Jo, en stor del har med CSR att göra. En definition som visar att CSR kan vara många olika saker finns i boken *Värdeskapande CSR – hur företag tar socialt ansvar* av Tommy Borglund.

”CSR är enkelt uttryckt att ta ansvar för relevanta förtroendefrågor som rör organisationens viktigaste intressenter,

som anställda, kunder, leverantörer, lokalsamhällen och huvudmän. Ansvaret består i att identifiera de frågor som man har ansvar för och de intressenter som berörs – och sedan agera.”

God etik och hög moral värderas också högst av studenterna, på listan över vad som är viktigt för arbetsgivarens image. Hög grad av socialt ansvarstagande kommer först på plats sex av tio (se ruta på sidan 30).

ATT ETIK HAR BLIVIT VIKTIGT är en naturlig följd av finanskrisen. Karolina Windell, ekonomie doktor från Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, säger att etik just nu är lika hett som miljöfrågan.

– Nu skrivs mycket om finanskrisen och man tittar på rörliga ersättningar och bonusar. Generellt är det ett väldigt fokus på vad företag gör med sina pengar. Kraven ökar på att företagen styrs på ett etiskt riktigt sätt, vad det nu är, säger hon, och tillägger att hon hoppas att det också efterlevs i praktiken och inte bara blir tomma ord.

FOKUS FÖR CSR har skiftat över tiden. Om det kan man läsa i boken *CSR – företagsansvar i förändring* från 2008, och som Karolina Windell är en av författarna till. Från att under 1990-talet och början av 2000-talet mest ha handlat om barnarbe-



Susanne Arvidsson på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet konstaterar att i dag lyfter över hälften av cheferna för IR, investor relations, fram de sociala frågorna som mycket viktiga.

FOTO: JENS HILNER

te och arbetsvillkor i utvecklingsländer, ändrades fokus till miljö och klimat. Att trender ändras snabbt är tydligt. En trend som nämns i boken är att intresset ökar för olika välgörenhetsprojekt och att låta medarbetarna jobba med volontärarbete på arbetstid. Det märktes i synnerhet efter tsunamikatastrofen. Hur är det nu? Karolina Windell reflekterar:

– Det är osäkert om företagen verkligen satsar mer på det, men däremot har det etablerats organisationer som inriktar sig på att förmedla volontärarbete mellan välgörenhetsorganisationer och företag. Med finanskrisen kan

