

Utviklingsprosjekt:

Utvikling og omstilling til et
strategisk HR-senter

Elin A. Nilsen
HR-sjef UNN HF

kull 10, vår 2011

Bakgrunn

Som oppfølging av LUO (langsiktig omstilling og utvikling) er HR identifisert som et blant flere satsningsområder i UNN HF. Det innebærer at HR-sjefen har fått i oppdrag av administrerende direktør å utvikle HR-senteret fra å ha fokus på tradisjonell personalforvaltning, til å drive med strategisk HR¹. Det må ses i sammenheng med flere forhold. Utgangspunktet er at vi konkurrerer om best og tilgjengelig kompetanse for å kunne levere helsetjenester på høyt nivå. Det stiller krav til en helhetlig og felles tilnærming til planlegging, rekruttering, mottak, anvendelse, utvikling, motivering og stabilisering av medarbeidere. HR-feltet anerkjennes derfor i stadig større grad som et strategisk viktig område å ha fokus på.

En sentral del av oppdraget med å utvikle et strategisk HR-senter har vært å få på plass en HR-strategi (vedlegg 1). Den ble godkjent i Styret for UNN HF høsten 2010, og gjelder for perioden 2011-2015. HR-strategien er ment å skulle gi ledere og medarbeidere retningslinjer for hvordan UNN skal arbeide målrettet med HR de neste årene. UNN har tidligere ikke hatt en HR-strategi.

Strategien stiller store krav til kompetanse, lederstøtte, og hensiktsmessig organisering av tjenestene i HR-senteret. Ikke minst fordi den pålegger ledere i UNN et stort ansvar og forpliktelser i forhold til å realisere strategiens innhold. I den forbindelse blir den andre delen av direktørens oppdrag til HR-sjefen avgjørende; *nemlig å omorganisere og utvikle HR-senteret til å kunne levere tjenester i tråd med krav og forventninger i HR-strategien*. Selv om noen organisatoriske grep allerede er gjennomført, er det ennå mye som gjenstår.

I tillegg står HR-senteret overfor et omfattende arbeid med å erstatte dagens lønns- og personalsystem med en ny personalportal med integrerte HR-administrative løsninger. Pilot skal kjøres høsten 2011, og implementering skjer i 2012. Det avventes også beslutning om en eventuell omorganisering av lønnsfunksjonen i hele Helse Nord. Begge deler vil få store konsekvenser for særlig to avdelinger i HR-senteret, henholdsvis HR-service og HR-økonomi (vedlegg 2). For HR-senteret gir dette en mulighet til å redefinere profil og innhold i de tjenestene disse avdelingene leverer, slik at de blir mer i tråd med overordnede føringer til strategisk HR.

For 2011 har HR-sjefen, som del av sin dialogavtale med direktøren, fått i oppdrag å utarbeide en plan som skisserer hvilke interne grep og prosesser HR-senteret skal jobbe med på kort- og lang sikt for å kunne levere strategiske HR-tjenester på et høyt faglig nivå². Utviklingsprosjektet for topplederprogrammet dreier seg om å utarbeide denne planen.

Problemstilling og målsetting

Hvordan skal HR-senteret organiseres for å imøtekomme behov og forventninger hos ledere og medarbeidere i UNN, i tråd med innhold i HR-strategien og en strategisk HR-profil?

¹ Begrepet HR kommer fra engelsk og er en forkortelse for Human Resources. Strategisk HR inkluderer de tradisjonelle personalfunksjonene, men favner videre ved å inkludere alle aktiviteter som utvikler og understøtter medarbeidernes evne til å realisere virksomhetens overordnede mål. Et strategisk HR-senter skal utvikle og forvalte fem sentrale roller: servicerollen, controllerrollen, den strategiske rollen, utviklingsrollen og partsrollen.

² For mer informasjon om oppgaveinnhold i de ulike avdelingene i HR-senteret, se vedlegg 3.

Hvilke tiltak og prosesser på kort- og lang sikt er nødvendig for å realisere en slik organisering?

Effektmål

Et HR-senter som leverer tjenester med høy kvalitet i tråd med HR-strategien og forventninger og behov i klinikkene.

Resultatmål/tiltak

1. Kartlegge innhold og organisering av HR-avdelinger i andre helseforetak
2. Sammenstille funnene med intern kartlegging i UNN vedrørende behov og ønsker i klinikkene
3. Se dette i sammenheng med HR-strategiens innhold
4. Gjøre en analyse og summere hovedfunn
5. Drøfte organisasjonsmodell og tiltak med Spekter/andre
6. Arrangere strategiseminar for egen ledergruppe i HR der innsamlede data legges fram
 - a. Jobbe med mulige framtidsbilder
 - b. Se på sammenhenger mellom de ulike avdelingene i HR-senteret
 - c. Bli enig om skisse til modell
 - d. Utarbeide en plan for tiltak og involvering (ledergruppa må legge rammene for hva som skal gjøres, men prosessen må sikre medvirkning i forhold til hvordan)
 - e. Utarbeide risikoanalyse og interessentanalyse
7. Forankre planen i HR-senteret
8. HR-sjefen levere saksframlegg til direktørens ledergruppe med forslag til organisasjonsmodell og tiltaksplan
9. Prosess for involvering av interessenter
10. Prosess i HR-senteret

Argumentasjon rundt problemstilling

Det som er skissert som bakgrunn for dette utviklingsprosjektet, kan med dette utdypes i følgende utfordringer:

- I forbindelse med innføring av ny HR-portal skal arbeidsoppgaver, arbeidsdeling og roller gjennomgås i HR-service. Det skal først og fremst utredes om det vil være hensiktsmessig å splitte personaladministrasjon og lønn, etter modell fra Harstad, Narvik, Nordlandssykehuset osv. Konsekvensen av en eventuell splitting vil være at medarbeidere enten vil jobbe kun med lønn eller kun med personal. Dernest skal det etableres et skriftlig prosedyreverk for lønn og personal som skal gjenfinnes i et HR-internt docmap-system. **Klinikkonsulentrollen** skal defineres med et klarere innhold enn det den har i dag, der dialogen med klinikkene skal være tett og basert på rådgivning og lederstøtte. Sentrale stikkord vil være mer strategisk arbeid, mer rådgivning og opplæring og mer lederstøtte, og mindre operativ tjenesteproduksjon. Det skal også framstå som tydelig hva HR-service skal gjøre og hva ledere i linja skal gjøre, slik at flere prinsipielle problemstillinger må avklares underveis. Dette er i tråd med en ønsket utvikling og en klar forventning fra UNNs linjeledere, om at HR-service skal levere tjenester på et høyere kompetanse- og rådgivningsnivå. HR-service representerer det vi kan kalle førstelinjetjenesten inn i HR-senteret, og konsulentene her skal derfor ha tett kontakt med klinikklederteamene for å

informere, støtte, og målbringe behov og ønsker videre til HR-senterets tre andre avdelinger.

- UNN HF består av mange lokalisasjoner (Narvik, Harstad, Tromsø osv), og det er behov for en klargjøring av hvilke tjenester det er nødvendig å tilby lokalt på den enkelte lokalisasjon, og hvilke som kan sentraliseres.
- I forbindelse med utarbeidelsen av HR-strategien (særlig temaet ”Balanse mellom oppgaver, ressurser og kompetanse”) framkom det tydelig at HR-senteret må jobbe mer strategisk og proaktivt med ressursstyring og bemanningsplanlegging. Det kan for eksempel gjøres ved å legge om profilen i avdelinga HR-økonomi. Målet er å utnytte potensialet i GAT bedre, tilby klinikkene hjelp til å gjøre økonomiske beregninger, utvikle bemanningsplaner som passer til pasientflyt, se på arbeidstidsordninger, og igangsette prosjekter som har med oppgaveglidning/oppgaveforflytning å gjøre (se strategi for oppgaveglidning i Region Syddanmark). Her ligger det et potensiale til et langsiktig strategisk arbeid for HR som kan ha stor nytteverdi for klinikkene. Det vil være snakk om å bygge opp et nytt fagfelt i HR-senteret med utgangspunkt i kompetanse som enkeltpersoner allerede sitter inne med.
- Det er et stort behov for og stor etterspørsel etter en mer langsiktig og strategisk tilnærming til rekruttering, stimulering og stabilisering av kritisk kompetanse i UNN i årene framover, og for å imøtekomme dette er det enighet om at den faglige profilen særlig i HR-utvikling, men også i andre HR-avdelinger, skal styrkes på felt som metode, analyse, strategisk kompetanseplanlegging og rekruttering.
- ”Oppdraget” til avdelingen HR-arbeidsgiverstøtte må tydeliggjøres, og derav må det framkomme hvilke juridiske områder vi skal være god på.
- HR-utvikling skal være ledende på nye trender innen lederutvikling og OU i sykehussektoren.
- Etableringen av Bedriftshelsetjenesten som egen seksjon under HR-utvikling, må finne sin form og sin plass i den totale organiseringen i HR-senteret.
- HR-senteret har pr i dag ikke tilstrekkelig kompetanse til å gi lederstøtte på det nivået og i det omfanget som er nødvendig for at alle parter skal klare å imøtekomme målsetningene i HR-strategien.
- Som en konsekvens av de overnevnte punktene, vil det være nødvendig å vurdere hvordan den optimale organiseringen av HR-senteret skal være. Som punktene allerede indikerer, vil de ulike avdelingers profil uten tvil endre karakter, men det kan også tenkes at avdelinger skal slås sammen, nye skal opprettes osv.
- Det må også tas høyde for at andre momenter kan dukke opp i prosessen, at noe av det som løftes fram ovenfor skal tones opp/ned osv.

Framdriftsplan med milepæler

	Apr	Mai	Juni	Aug	Sept	Okt	Nov	Des
Kartlegge innhold og organisering i andre helseforetak	X							
Sammenstille funnene med intern kartlegging vedrørende behov og ønsker i klinikkene		X						
Se funnene i sammenheng med HR-strategiens innhold		X						
Gjøre en analyse og summere hovedfunn		X						

Drøfte organisasjonsmodell og tiltak med Spekter/andre		X						
Arrangere strategiseminar for egen ledergruppe i HR der innsamlet data legges fram			X					
Forankringsmøte i HR-senteret			X					
Saksframlegg til direktørens ledermøte med forslag til organisasjonsmodell og tiltaksplan				X				
Prosess for involvering av interessenter					X	X		
Prosess i HR-senteret					X	X	X	X

Budsjett – nøkkeltall

Det vil ikke lages et eget budsjett for gjennomføring av dette prosjektet. Det vil imidlertid være aktuelt med en vurdering av kostnader knyttet til de forslagene som kommer som et resultat av prosjektet.

Konklusjon og anbefaling

HR-sjefen skal levere en plan til adm. dir. for utvikling og omstilling i HR-senteret. Planen må inneholde et bredt spekter av organisatoriske tiltak på kort og lang sikt, der det blant annet framkommer avdelingsstruktur, oppgavefordeling lokalt og ”sentralt”, avdelingsvise kompetanse- og oppgaveprofiler, arbeidsdeling mellom ledere/linja og HR sentralt, hva HR skal gjøre mer og mindre av, og hvordan vi skal gå fram for å realisere dette.

Det anbefales at HR-senterets avdelingsledere gir HR-sjefen sin tilslutning til hovedtrekkene i utviklingsprosjektet, og går i gang med arbeidet.

Vedlegg

- 1) HR-strategi 2011-2015 UNN HF
- 2) Organisasjonskart HR-senteret
- 3) Presentasjon av nåværende organisering og oppgaver i HR-senteret