

HR-planlegging

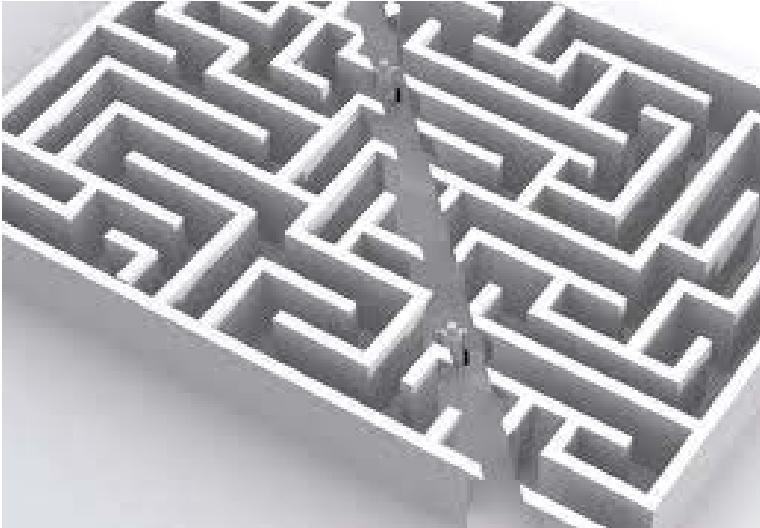


Menova, 26. januar 2016

Christina Høyer Glahn

HR-planlegging og virksomhetsstrategien

Strategi & Virksomhet



- Forskjell på strategi og taktikk ?
 - Strategi = hva som skal gjøres
 - Taktikk = hvordan noe skal gjøres
- Strategi betyr valg

Strategi & Virksomhet

Industribedriften:

- Lang tradisjon for å følge opp fysiske produksjonsprosesser
- Mye kunnskap om styring og ledelse av slike prosesser
- Store deler av kunnskapen er bygget inn i rutiner, teknologi, produksjonsutstyr og produktene
- Ikke-materielle prosesser er produktutvikling, service, markedsføring, –som stadig blir viktigere

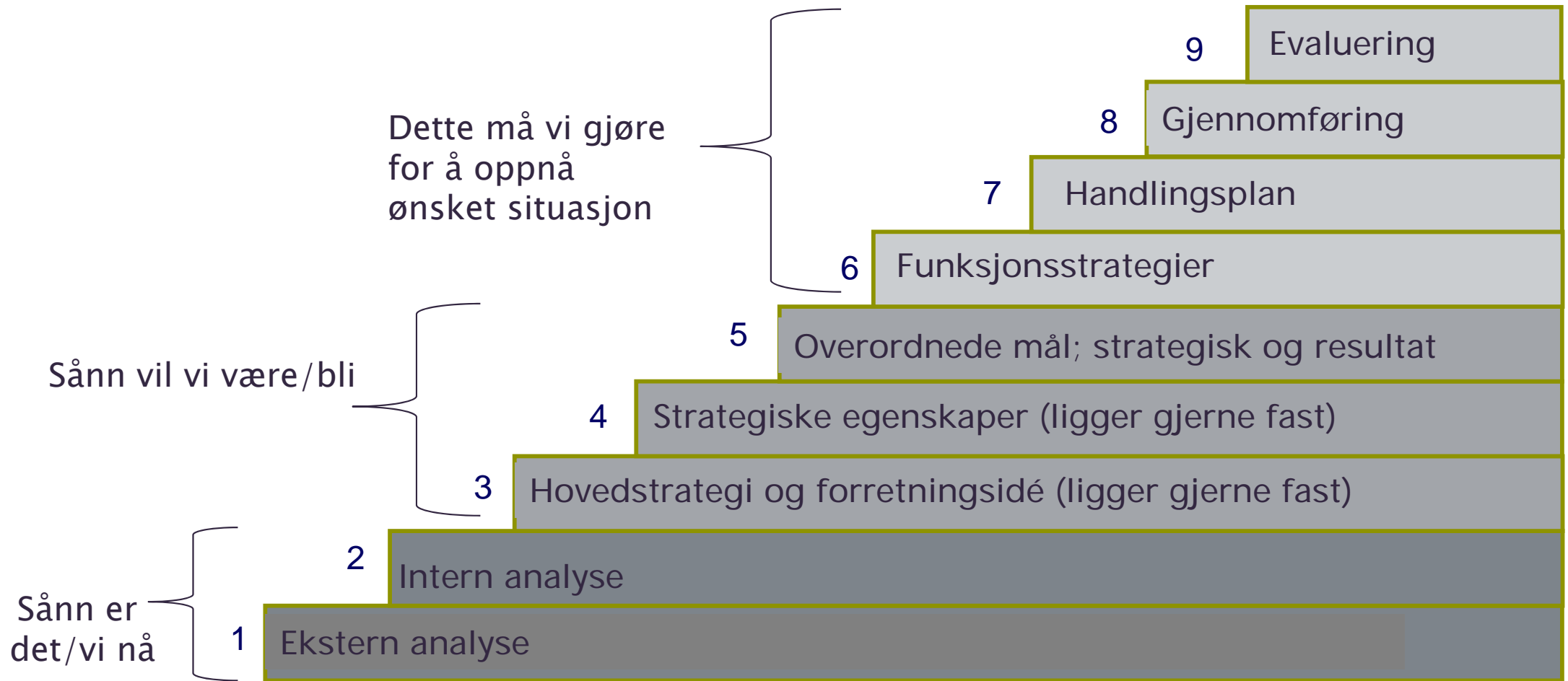
NB! er også kunnskapsbaserte



Kunnskapsbedriften:

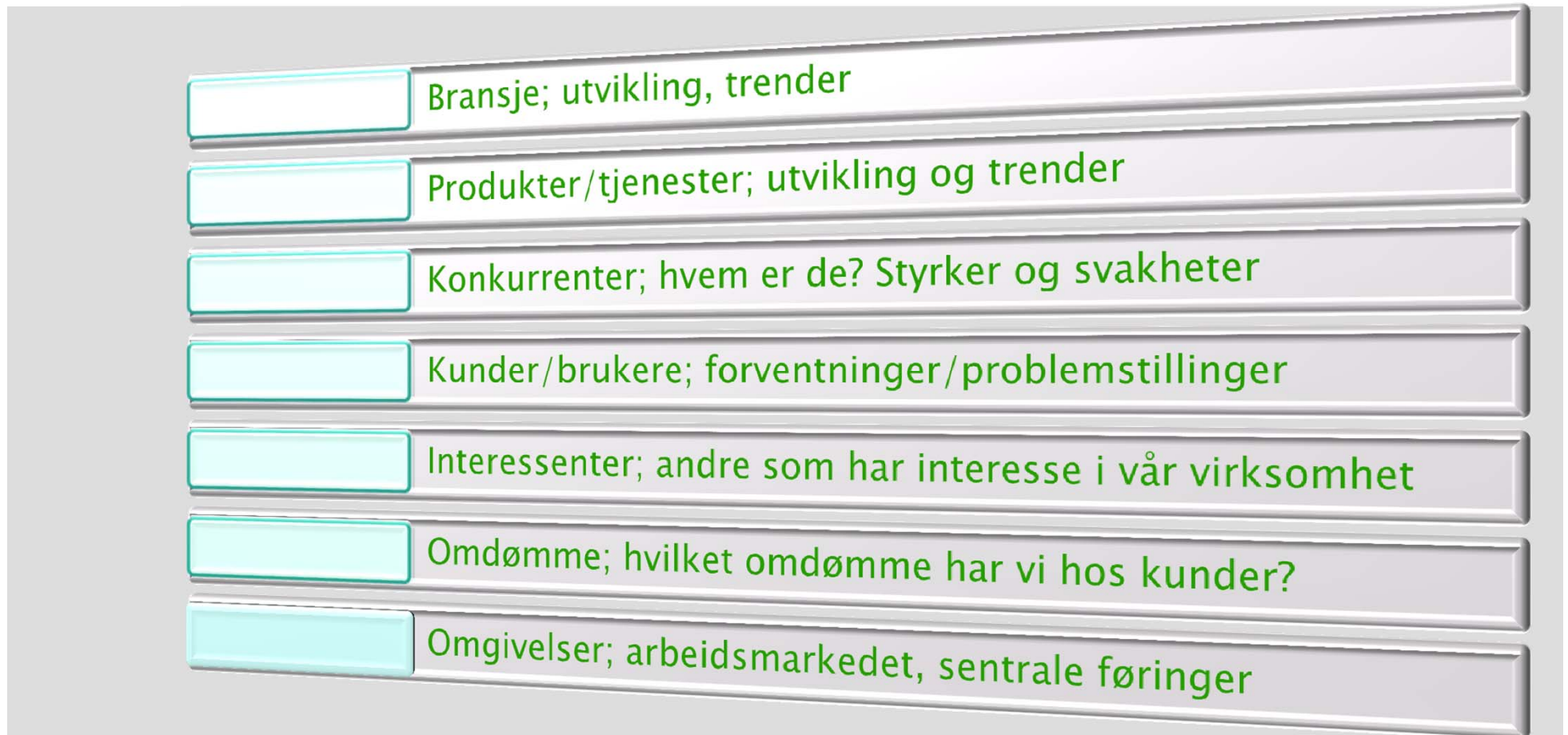
- Verdien er primært medarbeidere og samhandlingsmønstre
- Kunnskap er innsatsfaktor, prod.system og sluttprodukt
- Kunde og leverandør jobber tett sammen
- Leveransene ofte av immateriell art
- Skreddersøm; vanskeligere å repetere og kopiere
- Vanskeligere å kvalitetsevaluere tjenesten som utvikles
- I stor grad distribuerte og prosjektbaserte
- Strategiske grep gjøres ofte gjennom prosjekter

En prosessmodell



En prosessmodell

- Trinn 1: Ekstern analyse



En prosessmodell

- Trinn 2: Intern analyse / SWOT

Styrker (strengths)

- Hva er våre styrker som organisasjon, som er viktig for kunder/brukere/ interessenter og for vår konkurransekraft
- Baseres på fakta

Svakheter (weaknesses)

- Hva er våre svakheter som organisasjon, som er viktig for kunder/brukere / interessenter og for vår konkurransekraft
- Baseres på fakta

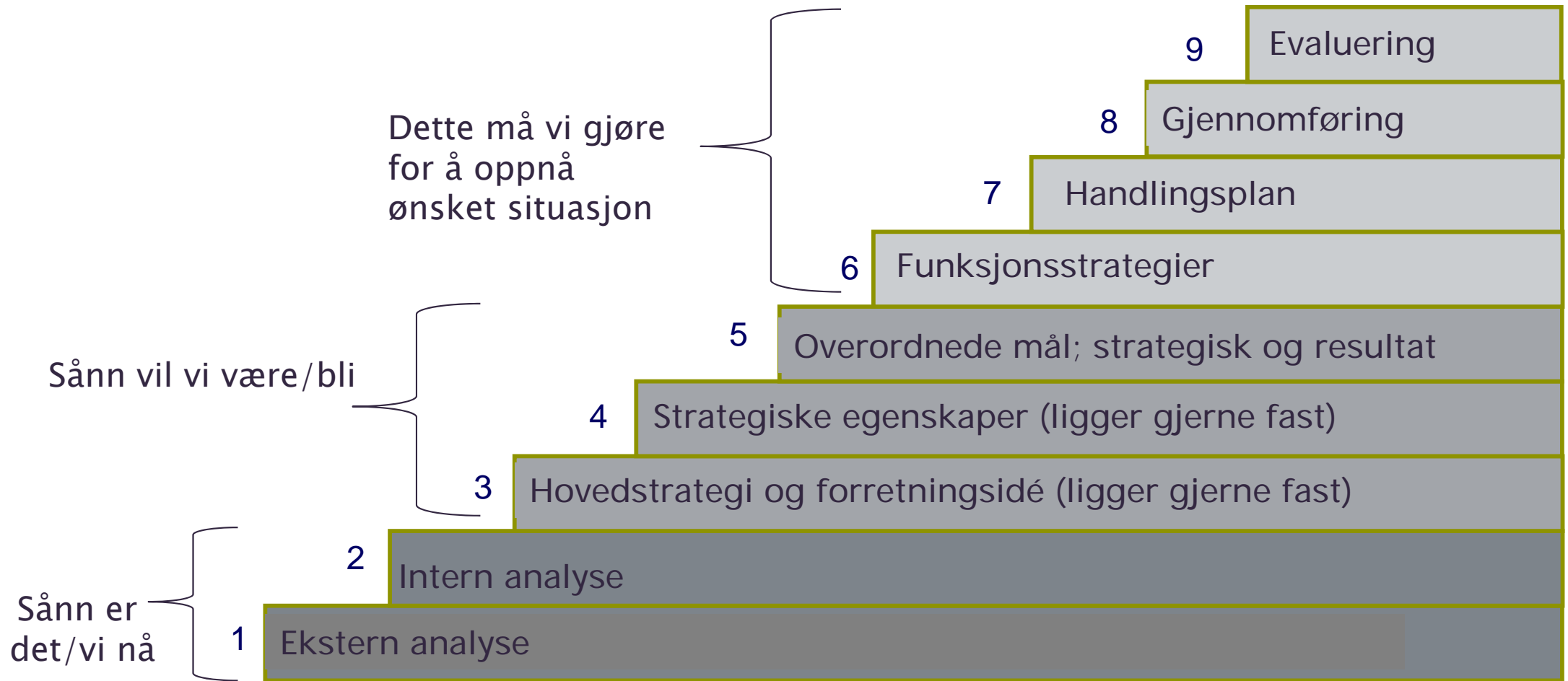
Muligheter (opportunities)

- Hvilke eksterne muligheter har vi som vi kan utnytte?
- Referanse til ekstern-analysen
- Realistisk ift styrker og svakheter

Trusler (threats)

- Hvilke eksterne trusler har vi som vi må søke å unngå?
- Referanse til ekstern-analysen
- Referanse til styrker og svakheter

En prosessmodell



En prosessmodell

- Trinn 3: Hovedstrategi

Produkt / Marked:

- Produkt: hvilke produkter/ tjenester/ skal vi levere?
- Marked: hvilke kunde-/bruker-segmenter skal vi betjene

Forretningsidé:

- Beskriver essensen i hovedstrategien
- Skal gjøre det lett å forstå, hvilken virksomhet vi driver overfor hvem og hvordan vi driver den

Konkurransestrategi:

- Posisjonering

En prosessmodell

- Trinn 3: Hovedstrategi – Produkt /Marked

Kunde/ Marked	Produkt/ Service	Distribusjon	Produksjons- kapasitet	Teknologi
<ul style="list-style-type: none">• Forankret i fast definerte brukere/kunder• Mål: å møte flere behov hos de samme kundene v.h.a. flere produkter• Kritisk evne: Forståelse av kunde-/markedsegmentets behov• Produktets "skjebne" er i kundens hender	<ul style="list-style-type: none">• Forankret i fast definerte produkter/ tjenester• Mål: å få flere kunder til de samme produkter /tjenester• Kritisk evne: Kontinuerlig forbedring av produkter/ tjenester• Fremtidige produkter utledes fra eksisterende	<ul style="list-style-type: none">• Unik eller fordelaktig måte å få produkter/ tjenester frem til kunden• Mål: å utvide spekteret av produkter/ tjenester som kan selges gjennom distribusjonsprosessen• Kritisk evne: kontinuerlig forbedring av kanalen	<ul style="list-style-type: none">• Maksimere utnyttelsen av en ressurs/ system etc• Mål: å optimalisere enhetskostnader• Kritisk evne: kapasitetsstyring er nøkkelen til lønnsomhet	<ul style="list-style-type: none">• Tilføre teknologi til et produkt / tjeneste for å forbedre den• Mål: Løsninger som ser etter problemer• Kritisk evne: Nøkkelpetanse er å skape et marked

Kilde: The RBL Group 2011

En prosessmodell

- Trinn 3: Hovedstrategi – Posisjonering (unik)

Innovasjon	Kvalitet	Service	Hastighet	Pris
<ul style="list-style-type: none">• Kontinuerlig fornyelse av produkt/ tjeneste• Være raskt ute i markedet med nye produkter, tjenester eller funksjonalitet	<ul style="list-style-type: none">• Leverer høyest oppfattet kvalitet i produkter/ tjenester, i henhold til kunde-spesifikasjoner	<ul style="list-style-type: none">• Hjelp kunden i bruken av et produkt eller tjeneste• Gjøre det enkelt å gjøre forretninger med organisasjonen	<ul style="list-style-type: none">• Leverer produkter og tjenester raskest til kunden	<ul style="list-style-type: none">• Ha lavest kostnad eller pris
<ul style="list-style-type: none">• Apple• Google	<ul style="list-style-type: none">• McKinsey	<ul style="list-style-type: none">• Virgin Atlantic	<ul style="list-style-type: none">• Fedex• Komplett	<ul style="list-style-type: none">• Norwegian• Rema 1000

Kilde: The RBL Group 2011

En prosessmodell

- Trinn 4: Strategiske kapabiliteter

Virksomhetens evner/egenskaper,
det den er kjent for,
hva den er god til,
virksomhetens identitet

«The secret sauce
of strategy»

Verdier for
konkurranseskraft

En prosessmodell

- Trinn 4: Strategiske egenskaper

“The secret sauce of strategy” Egenskaper (Capabilities)	
TALENT	Intellektuell kapital, kunnskap, kompetanser, ferdigheter, forpliktelse, arbeidskraft
TEMPO	Disiplin, tilpasning, fleksibilitet, tidssykluser, responstid
FELLES TENKESETT	Kulturendring, transformasjon, identitet, økonomiske situasjon, brand, felles agenda
LÆRING	Kunnskapsledelse, kunnskapsdeling, deling av beste praksis
SAMARBEID	På tvers av funksjoner og grenser, teamarbeid, informasjonsdeling
INNOVASJON	Nytenkning, produktutvikling
ANSVARLIGHET	Prestasjoner, gjennomføring, implementering
LEDELSE	Ledelseskompeteranser, kvalitetsledelse, ledelse av virksomhetens brand
STRATEGISK TYDELIGHET	Felles agenda, strategiske prioriteringer, delt oppfatning av situasjonen
EFFEKTIVITET	Omstrukturering, endring, kostnadsreduksjon, etc
KUNDESERVICE	Kundeorientering/-nærhet/-relasjon etc

En prosessmodell

- Trinn 5: Overordnede mål

Strategiske mål:

- Skisserer strategisk retning og ambisjon
- Langsiktig – gjelder for hele strategiperioden
- Eksternt rettet
- Resultat vurderes under og etter strategiperioden

Resultatmål:

- Nøkkeltall som utledes fra foregående punkter





Integrering av HR i virksomhetsstrategien

Hva er en HR strategi?

«What is a Human Resource strategy?

A business strategy should give you a competitive advantage.

A Human Resource strategy turns the way you manage your people into a competitive advantage

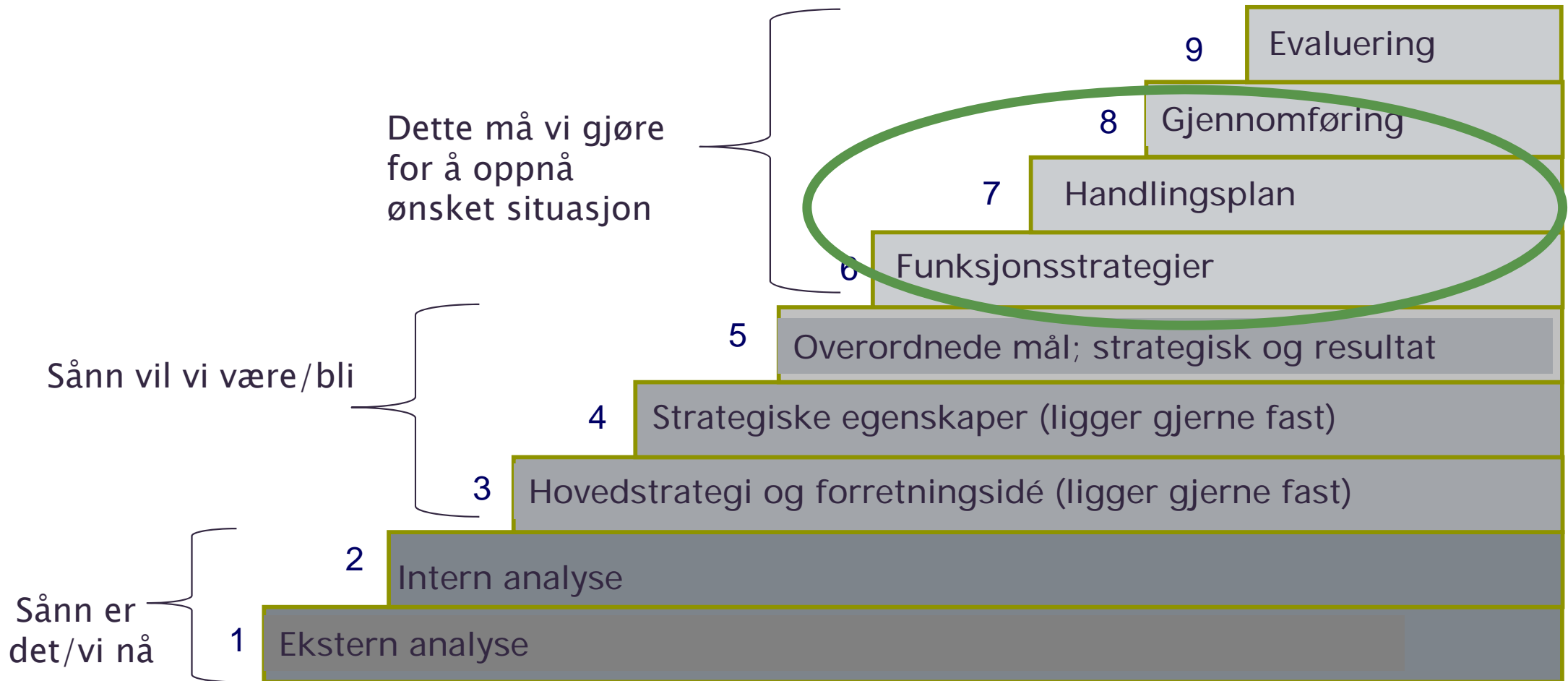
An HR strategy is a business strategy.»

Sitat: Paul Kearns



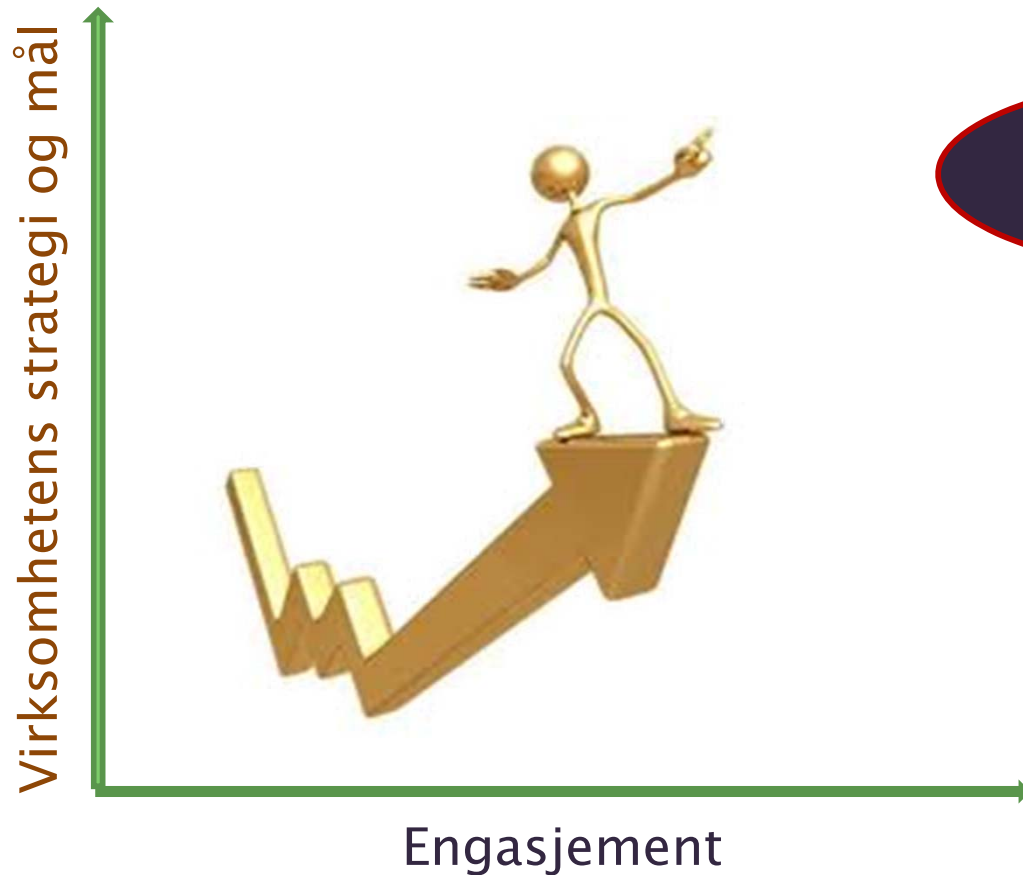
En prosessmodell

- Trinn 6, 7 & 8: Dette må vi gjøre



Mål – et eksempel

Mål: Engasjerte medarbeidere, som øker virksomhetens gjennomføringskraft og prestasjoner



Bedre prestasjoner

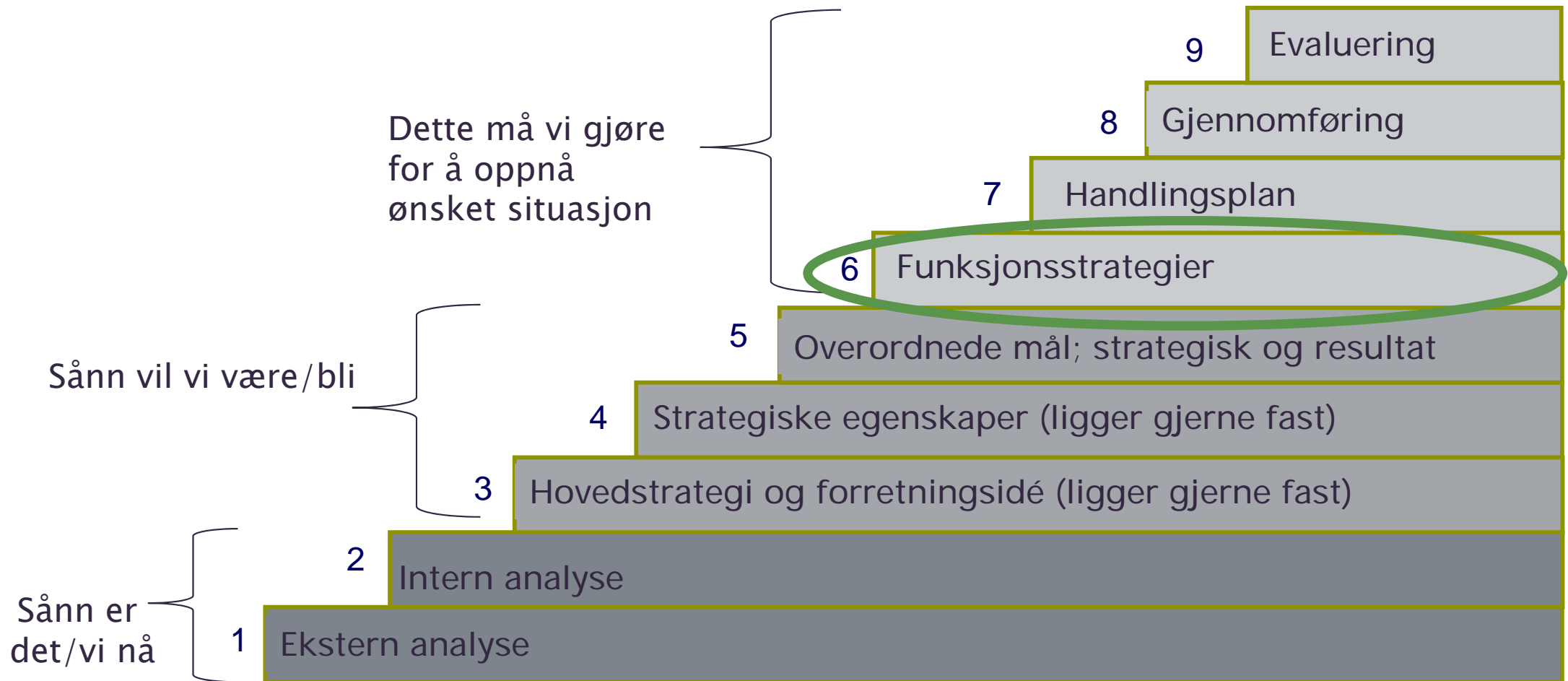
«Alignment»



«Å ha de riktige mennesker med de riktige kvalifikasjoner, egenskaper og motivasjonsnivå, som organisasjonen trenger for å nå dens strategiske forretningsmål»

En prosessmodell

- Trinn 6: Funksjonsstrategier



Egenskaper



Service-
kultur

Kunde-
orientering

Leder-
skap

Lederskap

Arbeidsg-
lede

Operasjonell
Effektivitet

Prest.-
kultur



Analyse

Ambisjoner og mål (hvilken effekt vil vi ha)



Ambisjon

- Medarb., som leverer den beste kundeopplevelse i bransjen

Mål

- Kundeindex på personalopplevelser >80
- 25% reduksjon av medlemsklager

Ambisjon

- De beste ledere i bransjen - alltid

Mål

- Lederindex >80
- Medarbindex > 80
- Identifisering av 2-3 talenter årlig

Ambisjon

- Minimum av adm. rutiner rundt HR

Mål

- Reduksjon av tid brukt på HR adm. prosesser med 50%

Tiltak

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Forretnings-
strategi



Måling



ORGE

En prosessmodell

- Trinn 6: Funksjonsstrategier

Innhold i HR Strategien

- Gir fokus og retning for HR-funksjonen; dvs både for HR-medarbeidere OG for linjeledere
- Hva skal være HR-avdelingens/ medarbeidernes identitet; hva kan interessentene forvente?
- Former HR-funksjonens brand; hva ønsker HR-medarbeidere å bli oppfattet som?
- Hvilke roller skal HR-medarbeidere ha?
- Hva skal HR-avdelingen/medarbeidere levere?
- Hvorfor disse leveransene ? / hva er resultatene som ønskes oppnådd?
- Er samordnet med forretningskrav
- Utarbeides sammen med interessenter



En prosessmodell

- Trinn 6: Funksjonsstrategier

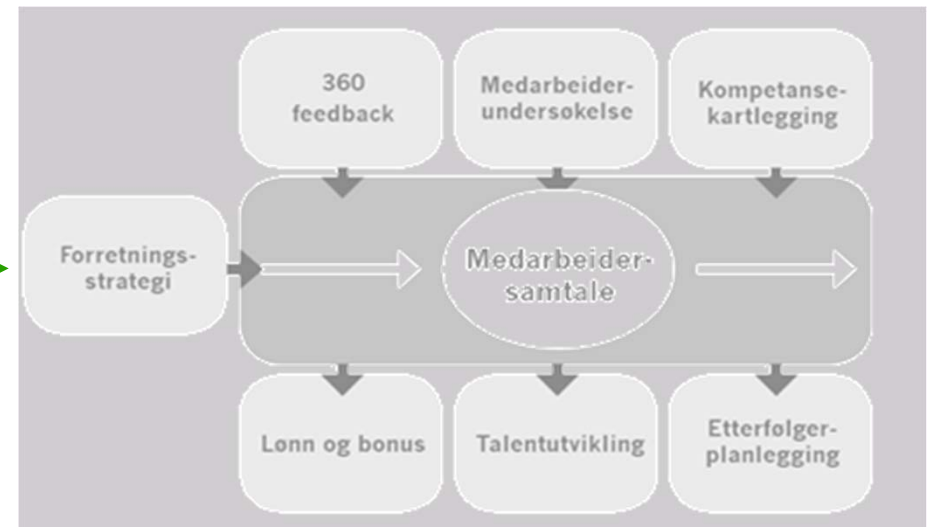
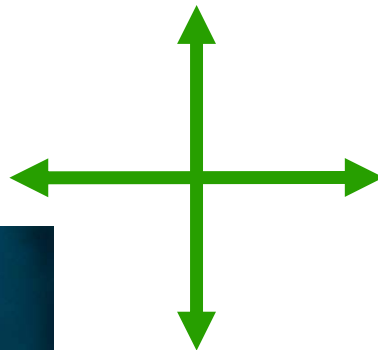
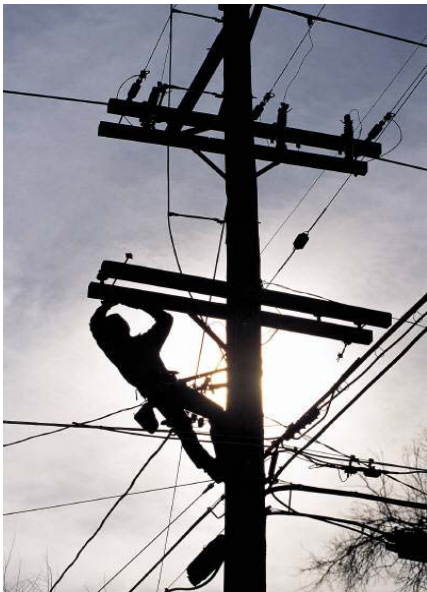
HR Integreringsmodell



En prosessmodell

- Trinn 6: Funksjonsstrategier

”Aligning HR to Business” ”Aligning HR Practices”
=> ”alt henger sammen med alt”,
ytre og indre konsistens



En Prosessmodell:

- Trinn 6: Funksjonsstrategier

HR Integrasjonsmodell – step 1: HR implikasjoner

Fra forretningsstrategien	HR- implikasjoner
Ekstern analyse	
Intern analyse	
Hovedstrategi	
Strategiske egenskaper	
Overordnede mål	
Funksjonsstrategier	

En Prosessmodell

- Trinn 6: Funksjonsstrategier

HR integrasjonsmodell - Step 2: Analyse av strategiske egenskaper

Organisasjonens strategiske egenskaper		
TALENT	Intellektuell kapital, kunnskap, kompetanser, ferdigheter, forpliktelse, arbeidskraft	
TEMPO	Disiplin, tilpasning, fleksibilitet, tidssykluser, responstid	
FELLES TENKESETT	Kulturendring, transformasjon, identitet, økonomiske situasjon, brand, felles agenda	
LÆRING	Kunnskapsledelse, kunnskapsdeling, deling av beste praksis	
SAMARBEID	På tvers av funksjoner og grenser, teamarbeid, informasjonsdeling	
INNOVASJON	Nytenkning, produktutvikling	
ANSVARLIG HET	Prestasjoner, gjennomføring, implementering	
LEDELSE	Ledelseskompetanser, kvalitetsledelse, ledelse av virksomhetens brand	
STRATEGISK TYDELIGHET	Felles agenda, strategiske prioriteringer, delt oppfatning av situasjonen	
EFFEKTIVITET	Omstrukturering, endring, kostnadsreduksjon, etc	
KUNDE SERVICE	Kundeorientering/-nærhet/-relasjon etc	

HR integrasjon

Step 3: Strategier



HR Strategi «Statement»

1) Hvem er vi?

Vi er _____, _____, _____

2) Hva driver vi med?

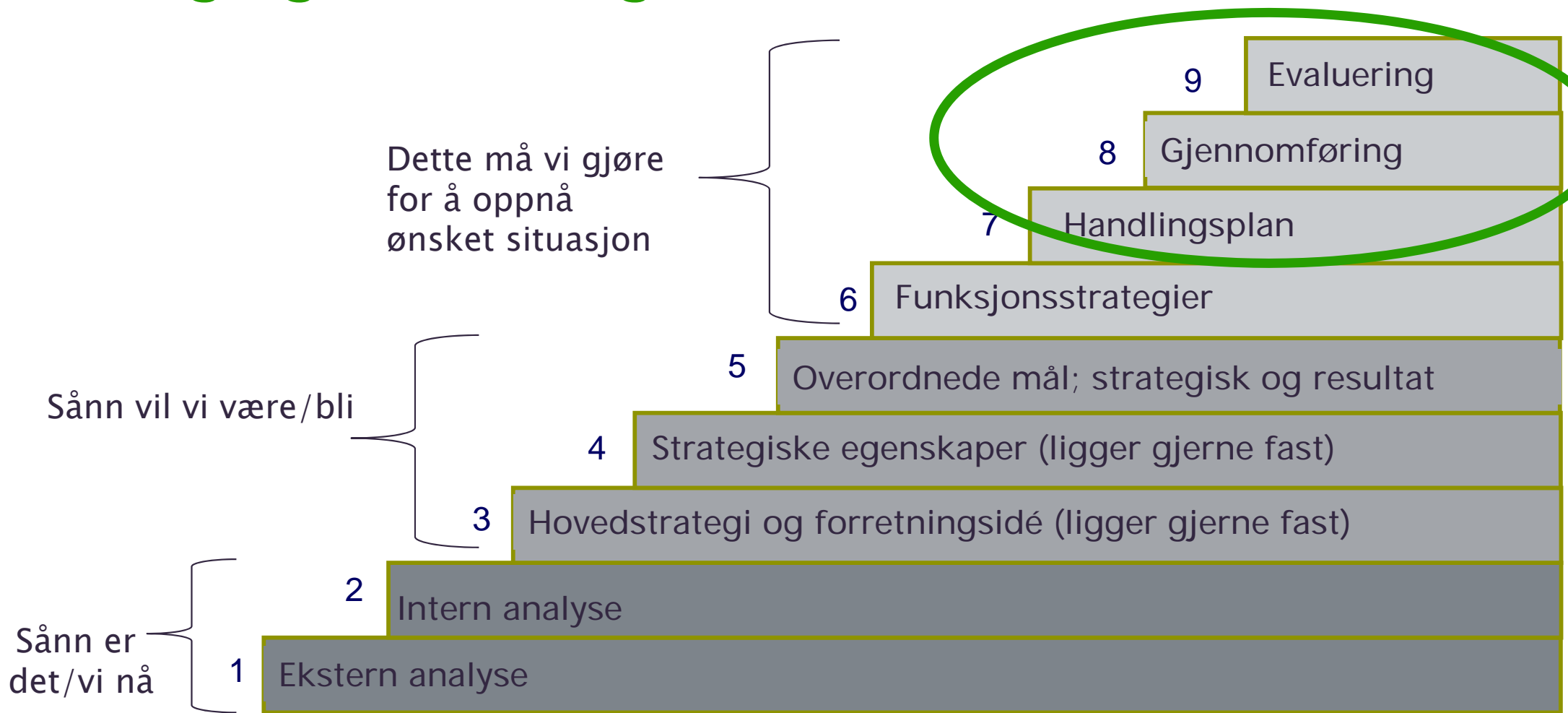
som _____, _____, _____

3) Hvorfor driver vi med det:

for at _____, _____, _____

En prosessmodell

Trinn 7, 8, 9: Handlingsplan, gjennomføring, måling og evaluering



Kapabiliteter

Service-
kultur

Leder-
skap

Arbeids-
lede

Prest.-
kultur

Kunde-
orientering

Lederskap

Operasjonell
Effektivitet

Ambisjoner og mål (hvilken effekt vil vi ha)

Ambisjon

- Medarb., som leverer den beste kundeopplevelse i bransjen

Mål

- Kundeindex på personalopplevelser >80
- 25% reduksjon av medlemsklager

Ambisjon

- De beste ledere i bransjen - alltid

Mål

- Lederindex >80
- Medarbindex > 80
- Identifisering av 2-3 talenter årlig

Ambisjon

- Minimum av adm. rutiner rundt HR

Mål

- Reduksjon av tid brukt på HR adm. prosesser med 50%

Tiltak

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Forretnings-
strategi



Analyse

Måling

ORGE

En prosessmodell

- Trinn 7: Handlingsplan

Modell for handlingsplan

Tiltak:	
Målsetning	
Ansvarlig	
Hvem må støtte tiltaket?	
Hvem andre må involveres?	
Ressursbehov	
Tidsbehov	
Hvordan følge opp?	
Hvordan evaluere?	
Hindringer for implementering?	

En prosessmodell

- Trinn 8: Gjennomføring

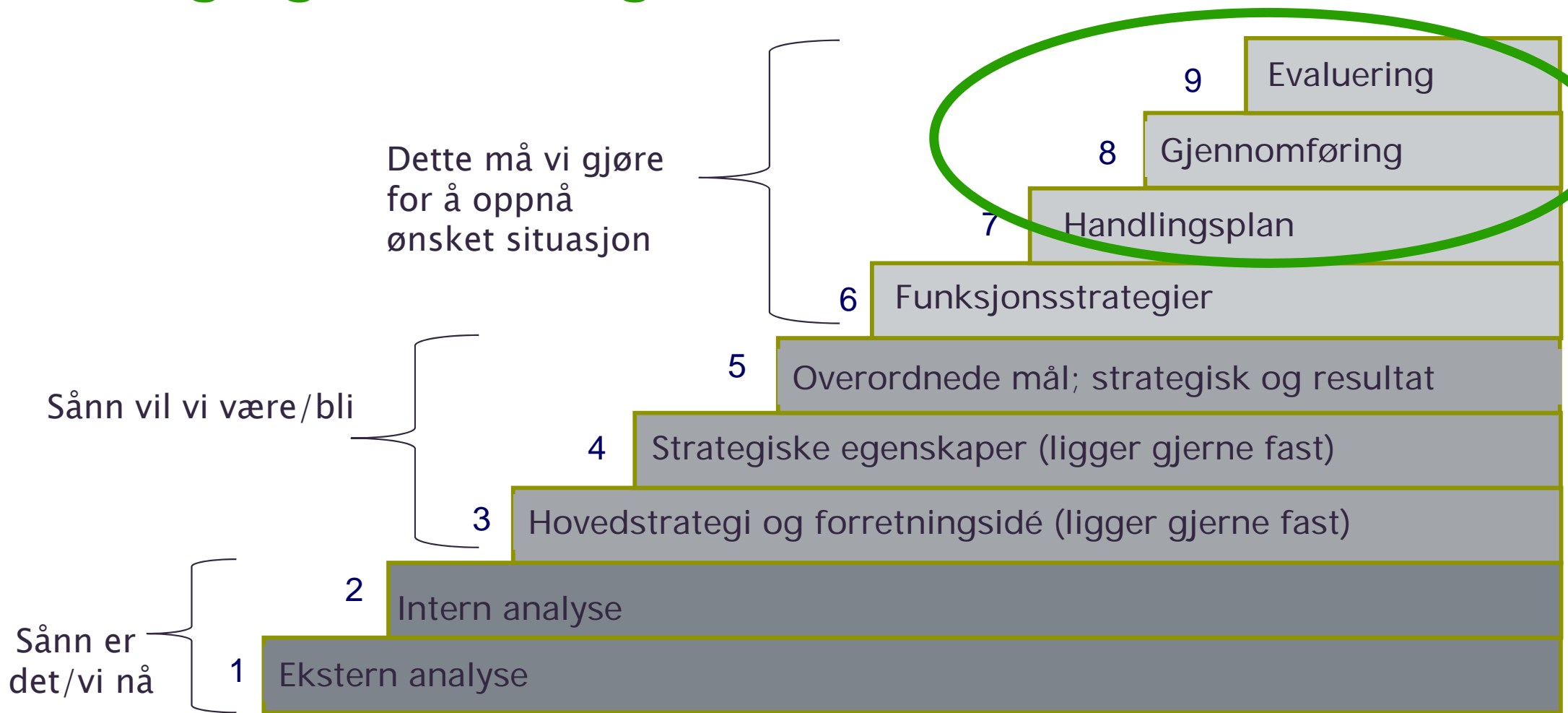
Mennesker og organisasjon er et lederansvar

HR har ansvar for verktøy og prosesser



En prosessmodell

Trinn 7, 8, 9: Handlingsplan, gjennomføring, måling og evaluering



En Prosessmodell:

- Trinn 9: HR Måling og Analyse

Hva gjør dere i deres virksomheter?

Impact on performance



From: Bersin by Deloitte, *High-Impact Talent Analytics: Building a World-Class HR Measurement and Analytics Function*, 2013

Måling og analyse - effekter

- Virksomheter på Nivå 3 og 4 gjør det best
- Lederskap pipelines 2.5x bedre
- HR team har 4x større sannsynlighet for å bli respektert

Kapabiliteter

Service-
kultur

Leder-
skap

Arbeids-
lede

Prest.-
kultur

Kunde-
orientering

Lederskap

Operasjonell
Effektivitet

Ambisjoner og mål (hvilken effekt vil vi ha)

Ambisjon

- Medarb., som leverer den beste kundeopplevelse i bransjen

Mål

- Kundeindex på personalopplevelser >80
- 25% reduksjon av medlemsklager

Ambisjon

- De beste ledere i bransjen - alltid

Mål

- Lederindex >80
- Medarbindex > 80
- Identifisering av 2-3 talenter årlig

Ambisjon

- Minimum av adm. rutiner rundt HR

Mål

- Reduksjon av tid brukt på HR adm. prosesser med 50%

Tiltak

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Forretnings-
strategi



Analyse

Måling

ORGE

TAKK FOR MEG!

Christina Høyer Glahn