

# Fra personal til strategisk HR

Er det noen forskjell?  
Og hva er da egentlig forskjellen?

# HR er avhengige av å ha et godt rykte og være relevante

- Å være «relevant» tolker vi her til at HR leverer det organisasjonen til enhver tid har behov for.
- Å være «etterspurt» tolkes til at organisasjonen er fornøyd med, ser behovet for og verdsetter HR's bidrag.

# Vi i HR må vite hvem vi er til for!

- Hvilke utfordringer har de?
- Hvilke behov har de?
- Hvilke forventninger har de til deg? Og til HR?

Hvis du ikke vet dette, bør du finne det ut!

## Hensikten med HR tiltakene

- Bør ha en ide om hvorfor man skal implementere et tiltak
- De skal dekke behov eller løse problemer i organisasjonen

# Hva er “Strategisk HR”?

En definisjon:

- Et mønster eller et sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål
- HR-strategiske spørsmål dreier seg om hvordan anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser for at virksomheten skal oppnå lønnsomhet og konkurransefortrinn

# Ulike nivåer av strategisk HR

1. HR opererer uavhengig av organisasjonens strategi
2. Forsøker å tilpasse HR til strategien
3. Toveis kobling der organisasjonen tar hensyn til HR i sin strategiutvikling
4. Kontinuerlig og likeverdig toveis kobling mellom strategi og HR Begge parter setter premisser for hverandre, og hvor HR like godt kan gi grunnlag for strategiutforming og strategiske valg som motsatt)

# Strategisk HR innebærer bl.a. å:

- Ha et strategisk og forretningsorientert blikk på organisasjonen
- Kjenne produktene, kundene, konkurrentene, brukerne osv
- Forstå businessen, tallene og arbeidsprosessene
- Samarbeide tettere med IT, marked og finans
- Benytte deg av teknologi som gir raskere, riktigere og ferskere data.
- Forstå hvordan man fremmer organisatorisk effektivitet
- Jobbe systematisk med organisasjonsutvikling
- Være pro-aktiv
- Kunne endre og omstille seg mht type HR tiltak etter som endringer i forutsetninger endres
- Systematisk arbeid med kompetanseutvikling, lederutvelgelse og kultur

# Kjerneelementer å ta hensyn til når du videreutvikler eller endrer fra personal til strategisk HR

1. Solid forankring i ledelsen
2. Utvikling av HR-personalet og restrukturering av HR-funksjonen
3. Øke effektiviteten i tradisjonell HR
4. Integrering av HR i strategiprosessen
5. Kobling av HR-aktiviteter til strategien og til hverandre
6. Utvikle partnerskap med linjeledelsen
7. Fokus på effekt og måling av HR-aktiviteter



# Bygg konkurransefortrinn ved bevisst bruk av effektive HR systemer, analyse og feedback verktøy

1. Frigjør tid bidra til mer verdiskapende arbeid.
2. Automatiser operativ HR mest mulig
3. Bruke effektive gode datainnsamlingsverktøy og still riktigere diagnose -> levere mer målrettede tiltak og gi riktigere medisin.
4. Innfør gjerne lean tankegangen i administrasjonen og HR, så som i produksjonen.
5. Real time data blir viktigere. Historiske data er ikke lenger relevant.
6. Medarbeidere ønsker å vite hvordan de gjør det nå, for å kunne videreutvikle seg.
7. I kampen om konkurransefortrinnet bedriftene imellom så vil man etter hvert, tror jeg, se at **hvem man har ansatt, type ledelse, type organisasjonskultur** er det som vil bestemme suksess eller ikke.
8. Finn derfor tid til dette og jobb strategisk og langsiktig med dette.

# Personal vs strategisk HR

## Personal, det administrative

- alle ”driftsoppgaver”
  - feks. lønn, kontrakter, forsikringer, sykefraværsoppfølging, forhandlinger, personalsaker, rapportering etc

## HR, det forretningsnære

- bidrag til lønnsomhet og strategisk arbeid for selskapet gjennom utvikling og lederstøtte
- optimal organisering og bemanning
- lønn/belønningspolitikk,
- hvilken kompetanse behøves på kort og lang sikt
- hvilken kultur har vi/ønsker vi oss og hvordan endre/videreutvikle den
- hvilket omdømme skal vi ha internt og eksternt

# Forskjellen

- Et større arbeidsområde
- Linket til strategi
- Arbeider mer langsiktig og systematisk
- Partner med linjen og ledelsen
- HR er et fag på lik linje med andre fagområder det kreves utdanning for å jobbe med

# En HR modell på fire nivåer

Eks:

Definering av strategi  
 Utvikle og impl. HR strategi  
 System og prosess design  
 Performance management  
 Etterfølgerplaner  
 Talentledelse  
 Omdømmebygging  
 Verdier/kultur/etikk  
 HR ved bordet  
 mm

Prosesser og systemer

Arkiver / e-arkiver  
 CV baser  
 Work flow kontrakter / tilbud  
 Rekrutteringsadministrasjon  
 Elektroniske medarbeider-  
 Samtaler  
 Tidsystemer  
 Sykefraværstøttemidler  
 Onboardingsprosessen  
 Medarbeiderundersøkelser  
 HR systemer og verktøy  
 Rapportering inn og ut  
 mm

Fremtidig strategisk fokus

Strategisk business partner Nivå 4	Endrings-agent Nivå 3
HR professional admin expert Nivå 1	Employee champion Nivå 2

"Dave Ulrich's modell for HR"

Dag til dag operativt fokus

Eks:

Bistå ledere i endringsarbeid, lederstøtte og fasilitering  
 Org. analyse og design  
 Kulturutvikling  
 Restrukturering  
 Talentutvikling  
 Leder- og teamutvikling  
 Kompetansestrategi  
 mm

Mennesker

Kommunikasjon og informasjon til ansatte  
 Sykefraværstøttemidler  
 Medarbeidersamtaler  
 Disiplinære reaksjoner  
 Samarbeid med ledere, med ansatte og tillitsvalgte  
 Fagforeningsarbeid  
 Rekruttering  
 mm

# Kompetansebehov i HR

- Prosesskompetanse
- System og verktøy kompetanse
- Endringskompetanse
- Spesialistkompetanse
- Organisasjonskompetanse
- Menneskekunnskap
- Juridisk kompetanse
- Faglig HR kompetanse generelt
- Osv.

Selvfølgelig sett i forhold til type organisasjon, størrelse og bransje.

# Hvis du vil endre eller videreutvikle HR avdelingen

1. Skaff solid forankring i toppen
2. Hvilke ambisjoner har dere?
3. Hvor står dere? (diagnose)
4. Hva vil dere? (mål)
5. Hva vil måloppnåelse føre til?
6. Hvilke hinder kan dere støte på underveis?
7. Hvordan overkomme hindrene?
8. Hvordan ser det ut når dere har lykket?

# Takk for meg!

**Hege Greaker**  
Rådgiver HR og Ledelse  
Infotjenester AS



✉ [hege.greaker@infotjenester.no](mailto:hege.greaker@infotjenester.no)

☎ 97548772

## Velkommen til å ta kontakt!