



R4E –Förenklat Verktyg för Strategisk Personalplanering

Med fokus på identifikation av utvecklings- och utbildningsbehov

Innehåll

Vad är Strategisk Personalplanering

Genomförande av Strategisk Personalplanering

Arbetsmarknadens utmaningar

Megatrenders påverkan

Strategisk Personalplanering i 4-steg

1 Externa faktorer och trender

Scenario planering och modellering av organisationen

2 Kritiska kompetenser, befintlig arbetsstyrka och kompetensgap

3 Åtgärder för att stänga kompetensgapet

Analys av verksamhetens HR planer/processer

4 Implementera, följa upp och anpassa

Vad är Strategisk Personalplanering

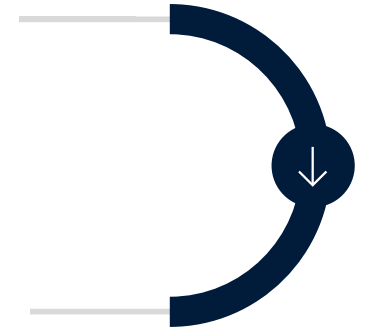


Strategisk personalplanering (SP) är en del av verksamhetens strategiska planering i syfte att säkerställa att organisationen är rustad med rätt kompetens för framtiden

Genom att **proaktivt** identifiera de **kompetenser som är kritiska** kan anställnings-utvecklings-och utbildningsbehov identifieras och nyttan av utbildningsinsatser maximeras



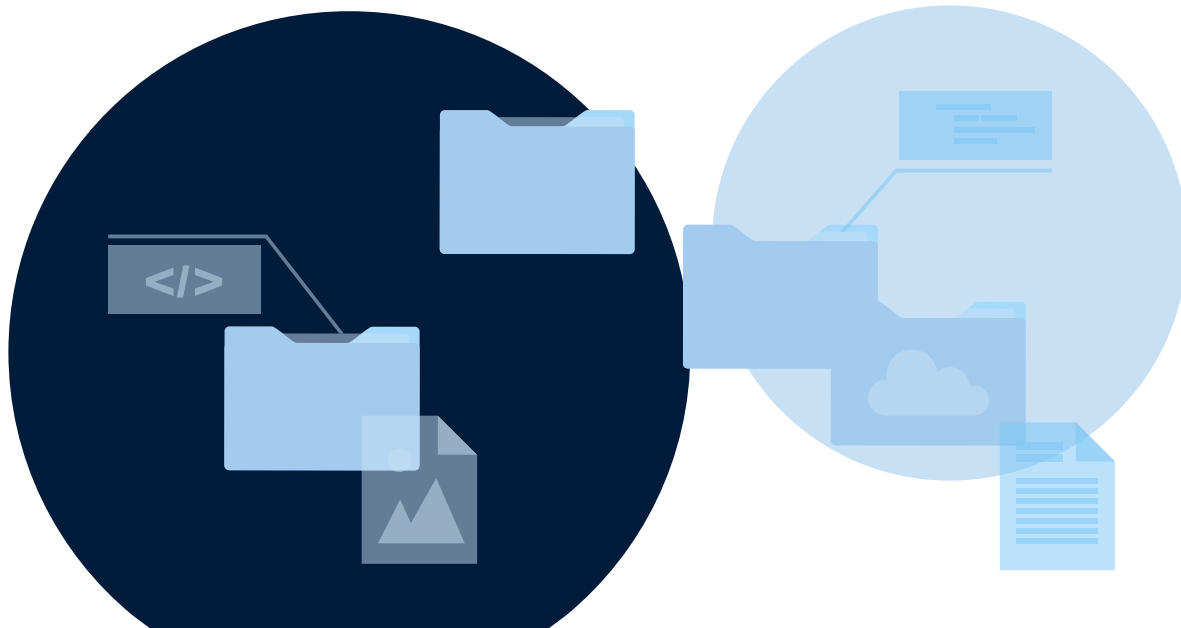
SP säkerställer att verksamheten har **rätt kompetens, på rätt plats, vid rätt tillfälle** och därmed skapa en hållbar organisation



Genomförande av Strategisk Personalplanering

Det finns flera sätt att utforma en process för Strategisk Personalplanering och den bör anpassas efter organisationens förutsättningar, storlek och behov.

Säkerställ att de som deltar i genomförandet av SP har god kännedom om organisationens strategiska mål och möjlighet att påverka budgeten om investeringar inom t.ex. kompetensutveckling krävs. Det är viktigt att man får med alla relevanta perspektiv i arbetet, inte hur många roller eller personer som deltar.



Exempel på roller/ perspektiv som inkluderas:

- **Företagsledaren** (Äger processen från start till mål)
- **HR** (Support och facilitering)
- **HR/Rekrytering**
- **HR –data/analys**
- **Ekonomi/budgetering**

Utmaningar på den svenska arbetsmarknaden



- 1** Uppskattningsvis kommer 21 % av dagens arbetade timmar i Sverige automatiseras inom 10 år, vilket motsvarar drygt 1 miljon jobb
- 2** Samtidigt förväntas bland annat automatisering / digitalisering att leda till 1,3 miljoner nya jobb fram till år 2030
- 3** Samhällstrender som ytterligare påverkar utvecklingen är en åldrande befolkning, ökade inkomster, investeringar i ny teknik
- 4** Yrkesgrupper som förväntas automatiseras i högre grad är exempelvis maskin- och processoperatörer samt montörer
- 5** Strukturförändringarna leder till färre sysselsatta inom vissa yrkesområden och behovet av omskolning kommer öka
- 6** Arbetsmarknadens aktörer, utbildningsväsendet och företag måste samverka för att underlätta det livslånga lärandet så fler kan kvarstå i arbete längre samt säkerställa kompetensbehovet inom automatiserade arbeten

Megatrender som påverkar framtidens arbetsmarknad och kompetenskrav...

Tillgången till **rätt kompetens** förutspås bli den **största utmaningen** för att nå tillväxt
Men, väl hanterat kan det vara en **positiv drivkraft** och **nyckeln till framgång**

KOMPETENS

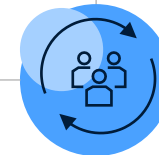
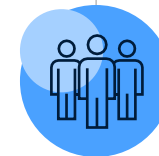
Automatisering och Digitalisering kräver **nya kompetenser**

Uppskattningsvis kommer 40% av arbetskraften behöva utbildas och ställa om de närmsta 10 åren



FÖRVÄNTNINGAR

Yngre generationer ställer andra **förväntningar och krav** på arbetsgivare, såsom syfte och mål, värderingar, hållbarhet och möjligheter till personlig utveckling under hela sin karriär



KOMPETENSGAP

Kompetenser med hög efterfrågan blir allt dyrare att anställa samtidigt som företagens kostnader för uppsägningar ökar.

Detta gör **utbildnings- och omställnings-insatser för befintlig personal mer kostnadseffektiva**

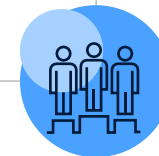
ARBETSSÄTT

Nya metoder som agile och distansarbete utmanar traditionella arbetssätt, pådrivet av Covid-pandemin som ytterligare påskyndat utvecklingen av ny teknik

...men, det kan vara svårt att formulera de frågor som säkerställer rätt kompetens för framtiden

Omvärlden förändras snabbare än någonsin tidigare. Medan vi funderar över dessa frågor **ökar kompetensgapet** i förhållande till framtida behov

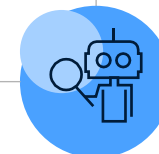
Vilken är de **kritiska kompetenser** som krävs för att uppnå verksamhetens **strategiska mål**?



Vilka **kompetenser** bör vi **prioritera**, och var finns möjligheterna att vidareutbilda medarbetare?



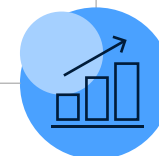
Hur påverkar **automatisering** vilka **kompetenser** vi behöver för att driva vår verksamhet?



Hur väl lämpade är vi att möta framtida kompetensbehov, och har vi några **kritiska kompetensgap**?



Vilken **kompetensutveckling** krävs för att säkerställa att vi når våra **strategiska mål**?



Strategisk personalplanering – i 4 steg

Strategisk Personalplanering baseras typiskt sett på en variant av nedanstående 4 steg, som kan anpassas till den egna verksamheten



1

Externa faktorer och trender

Identifiera de externa faktorer som kan ha stor påverkan på verksamheten, t.e.x;

- Automatisering och digitalisering
- Ändrade kundbeteenden
- Ökat fokus på hållbarhet



2

Kritiska kompetenser, befintlig arbetsstyrka och kompetensgap

Baserat på de strategiska verksamhetsmålen;

- Identifiera de *kritiska* kompetenser som behövs för att nå målen
- Analysera nuvarande arbetsstyrka
- Identifiera kompetensgap
- Ytterligare faktorer att ta hänsyn till:
 - Tillgänglighet av och konkurrens om kritiska kompetenser
 - Scenario planering and modellering av organisation



3

Åtgärder för att stänga kompetensgapet

- Attraktion och nyanställning
- Kompetensutveckling- och utbildning
- Behålla kompetens och karriärplanering



4

Implementera, följa upp och anpassa

- Definera nyckeltal för varje åtgärd
- Utse ansvariga, upprätta struktur för uppföljning och styrning
- Bedöm kontinuerligt utfallet mot nyckeltalen
- Justera åtgärderna när det behövs

1 – Bedöm påverkan av externa faktorer & trender

Att förstå hur en organisations omvärld och externa förutsättningar förändras är avgörande. Eftersom dessa ständigt skiftar, kan de vara svåra att upptäcka innan de redan fått en stor påverkan. Att tidigt kunna identifiera kritiska trender och faktorer ger verksamheten möjlighet att agera proaktivt och undvika onödiga risker.



Beroende på vilken bransch verksamheten befinner sig i och hur stabil omvärlden bedöms vara kan tidshorisonten för genomförande av SP variera (t.ex. 3-5 år). Huvudsaken är att man antar en längre tidshorisont än i sin dagliga verksamhet.



Det finns många informationskällor som kan användas för trend- och omvärldsanalys. Vilka som är mest relevanta beror te.x. på bransch och verksamhetstyp. Exempel på informationskällor är [Yrkesprognoser](#) och [Yrkesguiden](#) hos [Arbetsförmedlingen](#), [Svenskt Näringsliv](#), branschorganisationer, [SCB](#), [Forum för omställning](#) och dagspress.

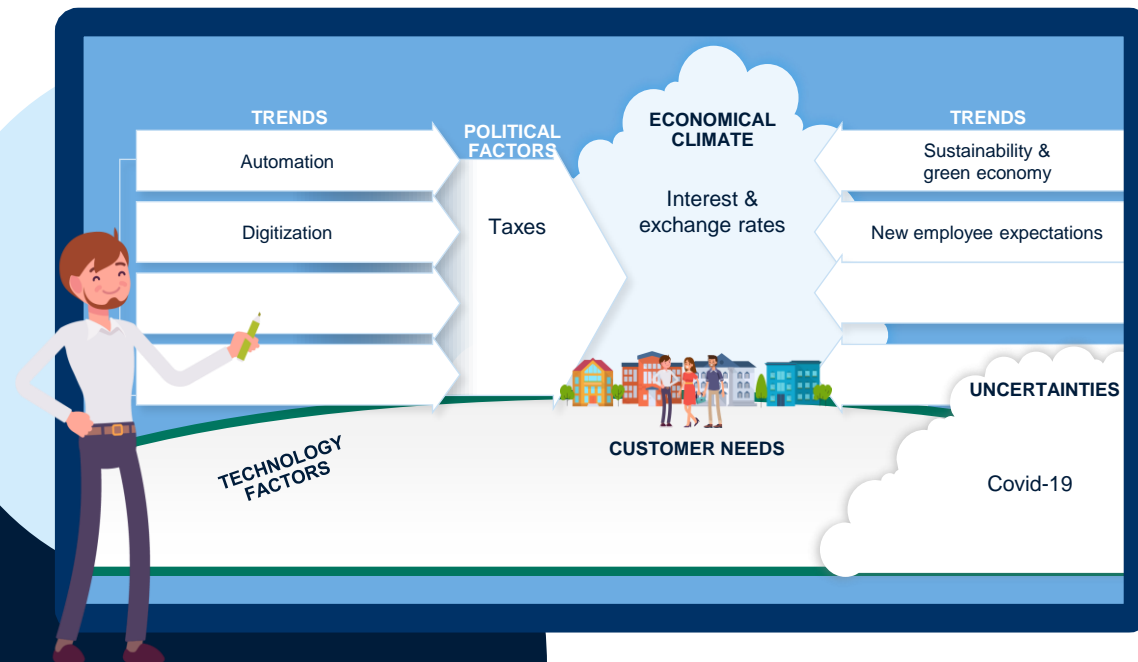


Scenarioplanering är en metod som kan användas för att identifiera ytterligare, mer eller mindre, sannolika händelseutvecklingar och bedöma hur de påverkar organisationen och de kritiska kompetenserna. Att genomföra scenarioplanering stärker organisationens förmåga att tänka strategiskt, identifiera plötsliga förändringar och vidta nödvändiga åtgärder.

1 – Bedöm påverkan av externa faktorer & trender

ILLUSTRATIVT EXEMPEL

Säkerställ att de som genomför SP har en gemensam syn på hur externa faktorer och trender påverkar verksamheten och dess medarbetare



Exempel på steg-för-steg analys av externa faktorer

Identifiera externa faktorer/trender som är relevanta för verksamheten	Potentiell påverkan (positiv/negativ) på verksamheten	Potentiell påverkan (positiv/negativ) på medarbetarna
Ökad automatisering och digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Manuellt arbete i fabriken kommer att ersättas av automatisering 	<ul style="list-style-type: none"> Dagens fabriksarbetare riskerar övertalighet Kompetensutveckling möjlig
Förändrat kundbeteende	<ul style="list-style-type: none"> Vår nya e-handelsplattform ökar vår kundbas utanför Sverige 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensutveckling av kundservice-medarbetare Anställa Business Analyst
Ökat fokus på hållbarhet	<ul style="list-style-type: none"> Påskyndar investeringar i grön teknik 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensutveckla ingenjörer
Annat...	<ul style="list-style-type: none"> Xxx 	<ul style="list-style-type: none"> Xxx

Scenario planering och modellering av organisationen

ILLUSTRATIVT EXEMPEL

Scenarioplanering är en metod för att förutse och hantera framtida förändringar som kan få stor påverkan på strategin och befintliga mål. Modellering av organisationen innebär att försöka förutse vad de alternativa scenarier har för påverkan på organisationen. Resultatet från Scenario Planeringen kan ge ytterligare insikter som påverkar bedömningen av kritiska kompetenser och tidsplan i steg 2 och 3.

Business Scenario(s)	Påverkan på verksamheten	Modellering av organisation
Scenario 1 Exempel: Produkten erhåller inte nödvändiga godkännanden för försäljning...	Omsättning och marginal lägre än plan Överkapacitet i produktionen Ökad press på produktutvecklingsavdelningen	<i>Vilken blir den sannolika påverkan på nuvarande och framtida organisation?</i> <i>Kommer det att förändra de kritiska kompetenserna?</i> <i>Kommer det att få konsekvenser som högre personalomsättning eller ökade kompetenslyftor?</i> <i>Kräver scenariot förändringar av organisationsstrukturen och antalet anställda?</i> <i>Vilka åtgärder kommer skyndsamt att behöva vidtas?</i> Kompetens inom produktgodkännande blir kritiskt, extern utbildning för nuvarande medarbetare krävs Upprätta utbildningsplan så medarbetare från produktionen kan supporta produktutveckling
Scenario 2 Exempel: Produkten erhåller inte nödvändiga godkännanden för försäljning...	Investering i nytt MRP system Ny IT infrastruktur krävs	Anställda på IT behöver kompetensutveckling Kompetens inom Datavetenskap blir mer kritiskt
Scenario 3 Annat...



Även om scenariot inte skulle förverkligas kommer **scenarioplanering** att **förbereda din organisation** för att bättre hantera framtida **oförutsedda händelser**

2. Analysera nuvarande arbetsstyrka och framtida behov

Efter att ha bedömt omvärldsfaktorers påverkan kan följande steg användas till att fastställa *strategiskt kritiska* kompetenser och identifiera kompetensgap



2.1 Förstå de strategiska målen

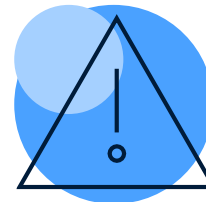
ILLUSTRATIVT EXEMPEL

Det är viktigt att förstå och djupdyka i verksamhetens strategiska affärsmål, och definiera vad det innebär att ni behöver fokusera på för att lyckas. Exempel på tillvägagångssätt



Hur ser verksamhetens strategi och mål ut på 3-5 års sikt?

- Bli Nordens ledande producent av maskinkomponenter genom förkortade ledtider och minimerade produktionsfel
- Öka kundunderlaget med 50%



Vad innebär det att behöver vi sluta/börja/fortsätta göra för att lyckas?

- Minimera manuellt utförda moment i produktionen
- Etablera ny produktionsanläggning med ökad automatisering
- Fortsätt bygga B2B självbetjäningsplattform
- Utveckla integrerat CRM -system

2.2 – 2.4 Analysera nuläget och identifiera kompetensgap

ILLUSTRATIVT EXEMPEL

Identifiera de kompetenser som är strategiskt kritiska och definiera vilka roller som påverkas, samt vilka åtgärder som behöver vidtas för att överbrygga kompetensgapet. De kompetenser där efterfrågan beräknas öka kombinerat med låg tillgång på arbetsmarknaden resulterar potentiellt i kompetensbrist och höga kostnader för otillsatta vakanser, löneglidning och inhyrning. Alla möjligheter för kompetensutveckling och utbildning av nuvarande medarbetare bör utvärderas.

2.2 Kritiska kompetenser

2.3 Nuläge

2.4 Kompetensgap

Vilka kompetenser är <i>kritiska</i> för att uppnå de strategiska målen?	När behövs kompetensen	Orsak till att kompetensen är <i>kritisk</i>	Vilken nivå av kompetens krävs	Vilka befintliga roller berörs	Vilka nya roller behövs	Möjligt att utbilda befintlig personal	Identifiera kompetensutvecklings-åtgärder	Tillgång på arbetsmarknaden	Behövs nyanställning
Produktionsteknik	Nu	Automatiserad produktion införs	HÖG	Produktionsoperatörer	Produktionsoperatörer med automationsinriktning	JA	3 mån extern utbildning på 50%	LÅG	NEJ
Lean produktion	2023	Reducera ledtider	MEDEL	Produktionsoperatör	---	JA	Intern kompetensutveckling	MEDEL	NEJ
IT and automation	Q2-2024	Ny produktionsteknik	MEDEL-HÖG	IT	Data science Mjukvaruutvecklare	NEJ		MEDEL	JA
Kvalitetskontroll	Q2-2022	Minimera kvalitetsbrister i slutprodukt	MEDEL	Produktionskontrollanter	Produktionskontrollanter med kunskap inom automation	JA	Extern utbildningsprogram	HÖG	NEJ



Syftet med detta steg är inte att göra en total genomlysning av alla kompetenser och roller i verksamheten. Behåll det strategiska perspektivet och fokusera på de kompetenser ni bedömer som kritiska för att nå affärsmålen.

3. Planera & prioritera åtgärder för att stänga kompetensgap

ILLUSTRATIVT EXEMPEL

Efter att ha identifierat kompetensgap i föregående steg kan nedanstående vägledande principer användas för att definiera och prioritera åtgärder. Säkerställ också att organisationens processer och rutiner är effektiva så de har avsedd effekt, se exempel på nästa sida

Vilka åtgärder är mest lämpade?

Anställ



- När kompetensgapet är kritiskt och snabbt måste överbryggas
- När tillgången på arbetsmarknaden är god och måste du öka det totala antalet anställda i verksamheten
- När utbildning av nuvarande anställda inte är ett genomförbart alternativ

Utveckla



- När efterfrågan på kompetens är hög och tillgången på arbetsmarknaden är låg
- När repetitiva arbetsuppgifter automatiseras och kan frigöra tid för mer värdeskapande arbete
- När det finns medarbetare i företaget som kan utvecklas/omskolas
- Där det finns tillräcklig tid och är kostnadseffektivt
- När kompetensen hos nuvarande arbetskraft riskerar bli föråldrad och leda till uppsägningar



Utbildnings- och kompetensutvecklingsmöjligheter gör ditt företag mer attraktivt samtidigt som det säkrar verksamhetens konkurrenskraft och en hållbar organisation

3. Analys av verksamhetens HR planer/processer

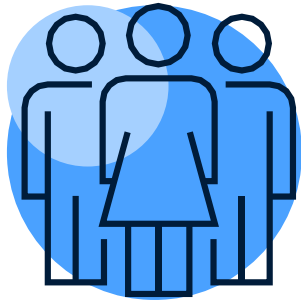
ILLUSTRATIVT EXEMPEL

För att säkerställa att de planerade åtgärderna som identifierats i föregående steg får avsedd effekt, kan en enkel SWOT-analys ge ytterligare insikter och upptäcka förbättringsmöjligheter inom dina nuvarande HR processer. Till exempel kanske nuvarande utbildningsinsatser inte är optimalt utformade för att möta framtidens behov och behöver omarbetas.

<u>HR Plan/ process</u>	<u>Strengths Styrkor</u>	<u>Weakness Svagheter</u>	<u>Opportunities Möjligheter</u>	<u>Threats Hot</u>
Rekrytering & Bemanningsplanering	Tiden från utannonsering till tillsättning av lediga tjänster har avsevärt förbättrats	Kvaliteten av introduktion och upplärning av nyanställda varierar starkt beroende på rekryterande chef	Automatisera kommunikation till både kandidat och rekryterande chef för att kvalitetssäkra processen	Kompetensbrist på arbetsmarkanden
Utbildning & Utveckling	85% av våra anställda är nöjda eller mycket nöjda med de utvecklingsprogram vi erbjuder	Brist på konsekvensanalys; stöder våra utvecklingsprogram verksamhetens tillväxtstrategi på lång sikt?	Samarbeta med andra företag för design av utvecklingsprogram	Hög kostnad per deltagare i utvecklingsprogrammen
Löner & Förmåner	Kategorisering av roller och lönestruktur är på plats	Svårt att hitta relevant marknadslönedata för att säkerställa att våra löner är konkurrenskraftiga	Implementera flexibla förmåner som individen själv kan välja från	Hög efterfrågan på kritisk kompetens leder till löneökningar överstigande budget
Organisationens sammansättning och nöjdhetsindex	Befintlig organisationsstruktur möjliggör prognostiserad tillväxt	Mångfalden återspeglar inte samhället vi verkar i	Djupare analys av genomförd personalundersökning för att tillvarata personalens synpunkter	Hög personalomsättning bland yngre medarbetare, genomsnittlig anställningstid < 3 år
Annat	xxx	xxx	xxx	xxx

4. Implementera, följ upp och anpassa åtgärder

Skapa tydlig struktur för att säkerställa för genomförande, uppföljning och att åtgärderna har avsedd effekt



Utse ansvarig för respektive åtgärd

Fastställ nyckeltal och tidplan

Skapa struktur för uppföljning



Dokumentera och följ upp de åtgärder som vidtas



Mät och följ upp utfall mot nyckeltal för att säkerställa att åtgärderna har avsedd effekt



Förfina och anpassa åtgärderna i takt med att kunskapen ökar och strategiska mål ändras

4. Uppföljning av handlingsplan

ILLUSTRATIVT EXEMPEL

För att kunna följa upp de beslutade åtgärderna kan en enkel struktur skapas. Det rekommenderas att verksamhetsledningen regelbundet följer upp och beslutar om vilka justeringar som behöver göras

<u>Åtgärd</u>	<u>Roller</u>	<u>Nästa steg</u>	<u>Ansvarig</u>	<u>Nyckeltal</u>	<u>Status</u>	<u>Deadline</u>	<u>Notering</u>
Anställ 	IT & Automation	Marknadsför vakanser internt och förbättra intern ansökningsportal för att uppmuntra fler anställda att söka	Rekrytering: John O	#interna ansökningar	Enligt tidplan	Q1/23	...
	Lean	Säkerställ att lönestruktur för roller inom Lean är konkurrenskraftiga på marknaden	Löner & Förmåner: John O	Vidta åtgärder för att minska lönegap	Efter plan	Q2/22	Mer budget krävs
Utveckla 	Produktions Teknologi	Identify relevant external training providers	Utbildning& utveckling Sara D	#medarbetare påbörjat externt utbildningsprogram	Enligt tidplan	Q3/23	...
	Utbildnings-& Utvecklings åtgärder	Genomför konsekvensanalys för att säkerställa att utvecklings-åtgärderna har avsedd effekt	Utbildning& utveckling Sara D	Presentera resultat för ledningsgruppen Q3/21 – inkludera i budget 2022	Enligt tidplan	Q3/22	...
	Lean	Identifiera möjligheter för intern kompetens- utveckling	Utbildning& utveckling Sara D	#medarbetare påbörjat intern kompetensutveckling	Efter plan	Q2/22	...