

# Strategisk HR innenfor rammen av BOTT-samarbeidet

DIGITALISERING – PERSPEKTIVER FREMFOR UH-SEKTOREN

22. november 2018

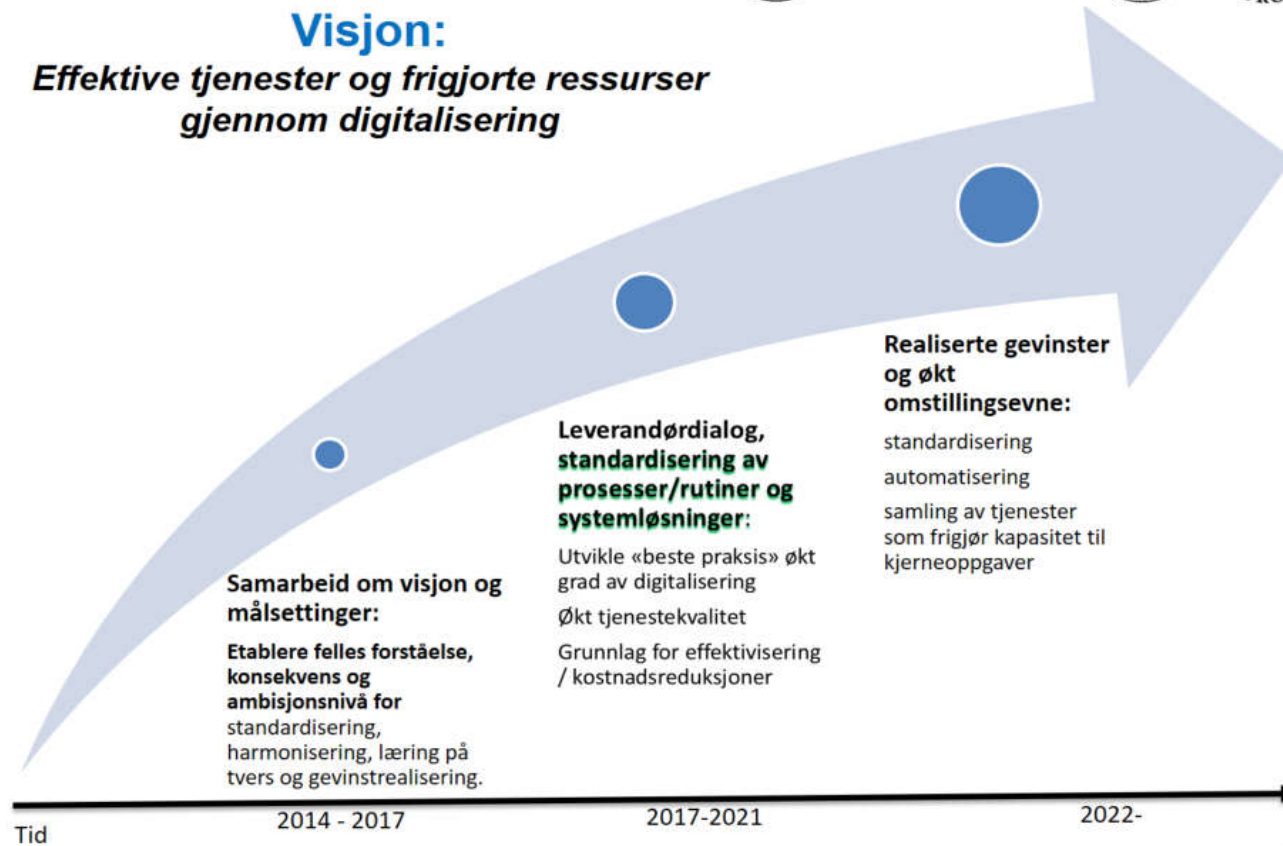
Organisasjonsdirektør Ida Munkeby, NTNU

## **Samarbeidet mellom universitetene i Bergen, Oslo, Tromsø og NTNU (BOTT)**

Formål: Gå sammen om å anskaffe, etablere og forvalte felles administrative tjenester som sikrer god støtte til primærvirksomheten for UH sektoren.



**Visjon:**  
**Effektive tjenester og frigjorte ressurser  
gjennom digitalisering**



## HR som del av BOTT-samarbeidet

- Både med og ikke med...
- «Lønnsnær» HR vil bli levert av DFØ
- «Utvidet» HR er et eget arbeid i konseptfase
  - skal vi anskaffe felles systemstøtte for dette i BOTT?
- Grensene for fagområder blir mindre og mindre tydeligere



# Utvikling av HR-faget

## Forvaltningsoppgaver:

- Kontrakter
- Lønnsforhandlinger/-fastsetting
- Ferie/Fravær
- Tilrettelegging for ansatte

## Personaladministrasjon

## HR lederstøtte

### Økt internt kundefokus og profesjonalisering:

- Rekruttering og bemanning
- Kompetanseutvikling
- Motivasjon og belønning

## Strategisk partner

## Humankapital – internt og eksternt

*Fra introvert til ekstrovert*

### Økt eksternt kundefokus og prosessforståelse:

- Forbedring av tjenester
- Organisasjonslæring
- Omstillingsevne

1945

2018

# Digitalisering av HR-faget

Automatisering av saksbehandlingsprosesser (eks robotisering)  
Frigjort tid til personlig kundeservice og kompleks problemløsning

Personaladministrasjon

1945

HR lederstøtte

Selvbetjening: bedre brukergrensesnitt mot ansatte og ledere  
Analyse: sammenstilling/ big data/ prediksjon

Strategisk partner  
Humankapital – internt og eksternt

Sammenhengende informasjonsflyt  
Realisering av teknologiske muligheter  
Innovasjonskultur  
Konkurranseskraft  
Ivaretagelse av folk ved teknologiendringer

# Status fra arbeidet i BOTT Utvidet HR (konsept prosjekt) nov 2018

Følgende prosesser er valgt ut som særlig viktig å få utviklet systemstøtte for:

- Strategisk bemanningsplanlegging og ressursstyring
- Rekruttering
- Mottak og oppstart (Onboarding)
- Lønnsfastsetting og -forhandling
- Medarbeideroppfølging
- Arbeidsmiljøutvikling
- HR-analyse

# Status fra arbeidet i BOTT Utvidet HR (konsept prosjekt) nov 2018

Ulike mulige konsepter skal drøftes

Nullalternativ



Hvis vi fortsetter med dagens situasjon.

Full pakke



BOTT anskaffer et tilnærmet ferdig utviklet system som er felles for alle universitetene.

Skreddersydd



BOTT anskaffer et mer skreddersydd system som er mer unikt tilpasset universitetenes prosesser.

Modulbasert



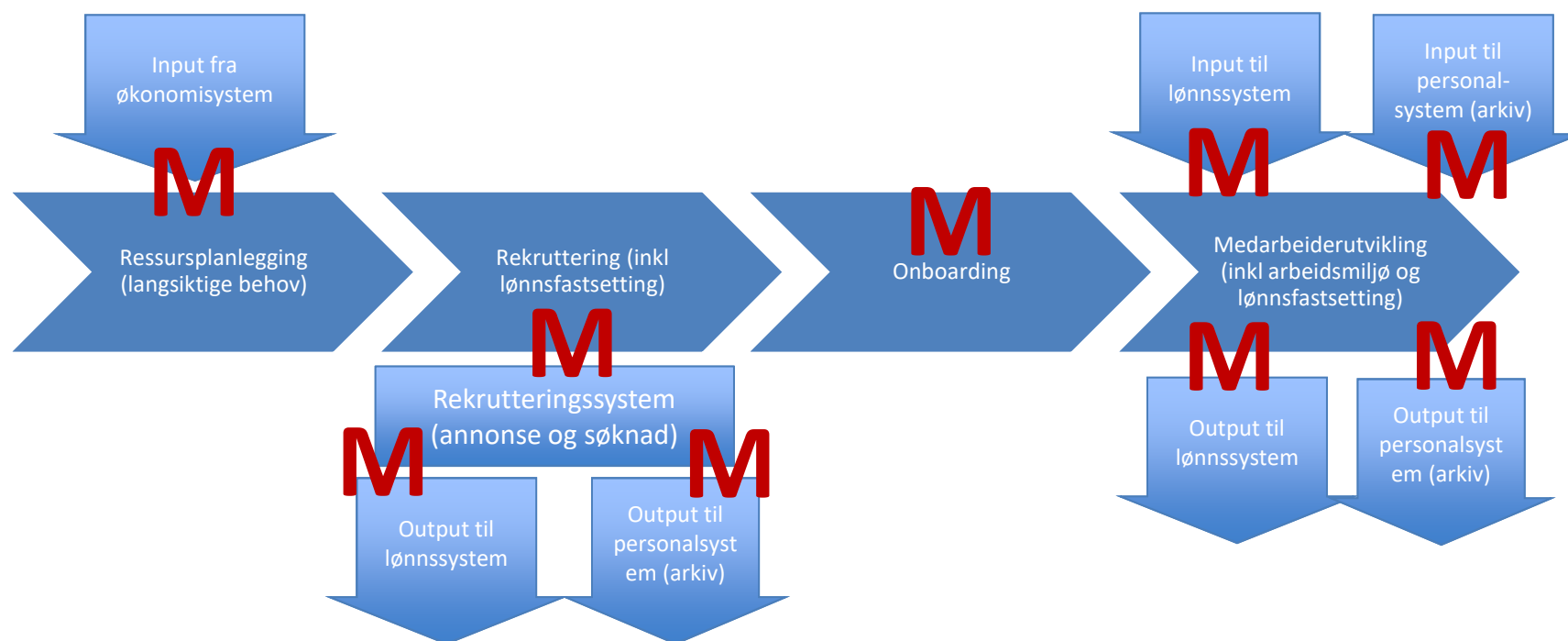
BOTT anskaffer et modulbasert system der ulike HR-systemer kan kombineres og tilpasses hvert universitet.



# Utfordring: HR vs Teknologi

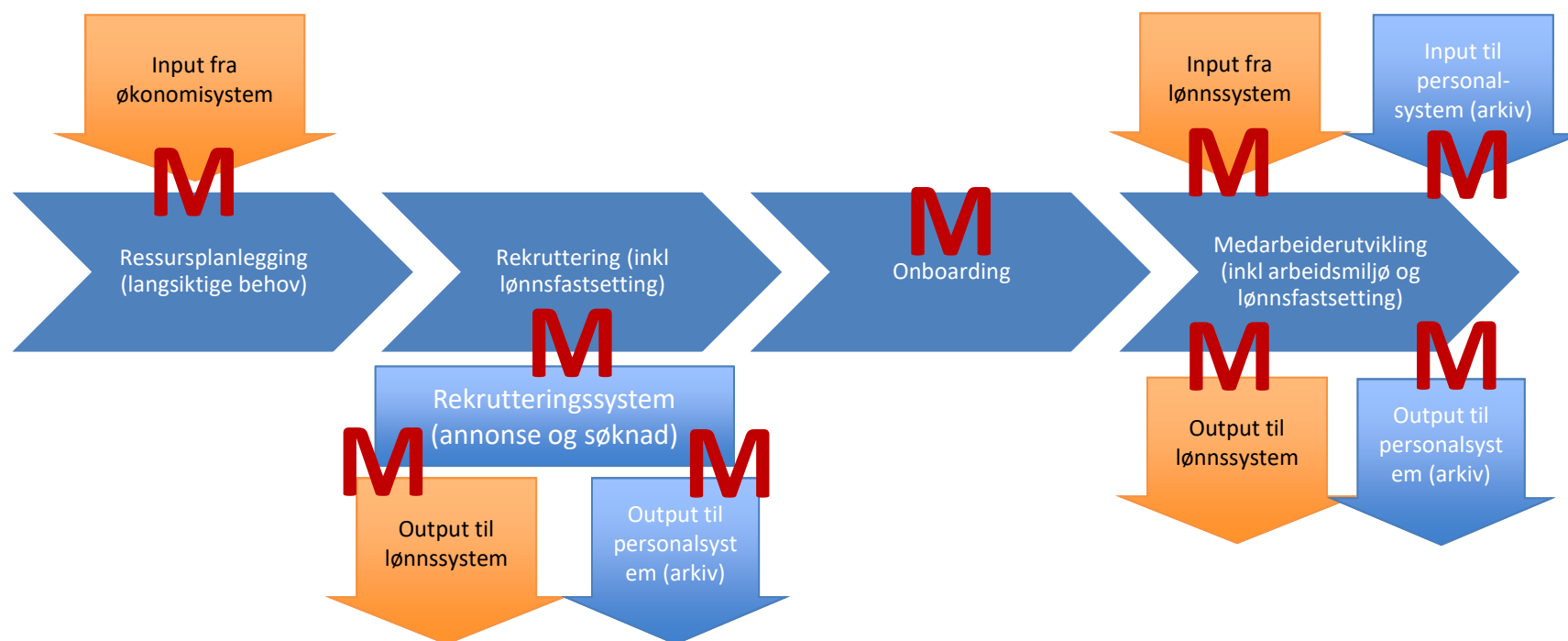
- Teknologien understøttet HRs behov ut over tradisjonell «personalforvaltning» har ikke vært veletablert
- Leverandørmarkedet er «umodent», men i rivende utvikling
- Man kan risikere at anskaffelsesprosessen går svært mye saktere enn teknologiutviklingen og at man ender opp med «gårdagens løsning» i fremtiden

# Strategiske prosesser (HR): flyt fra ett system til et annet



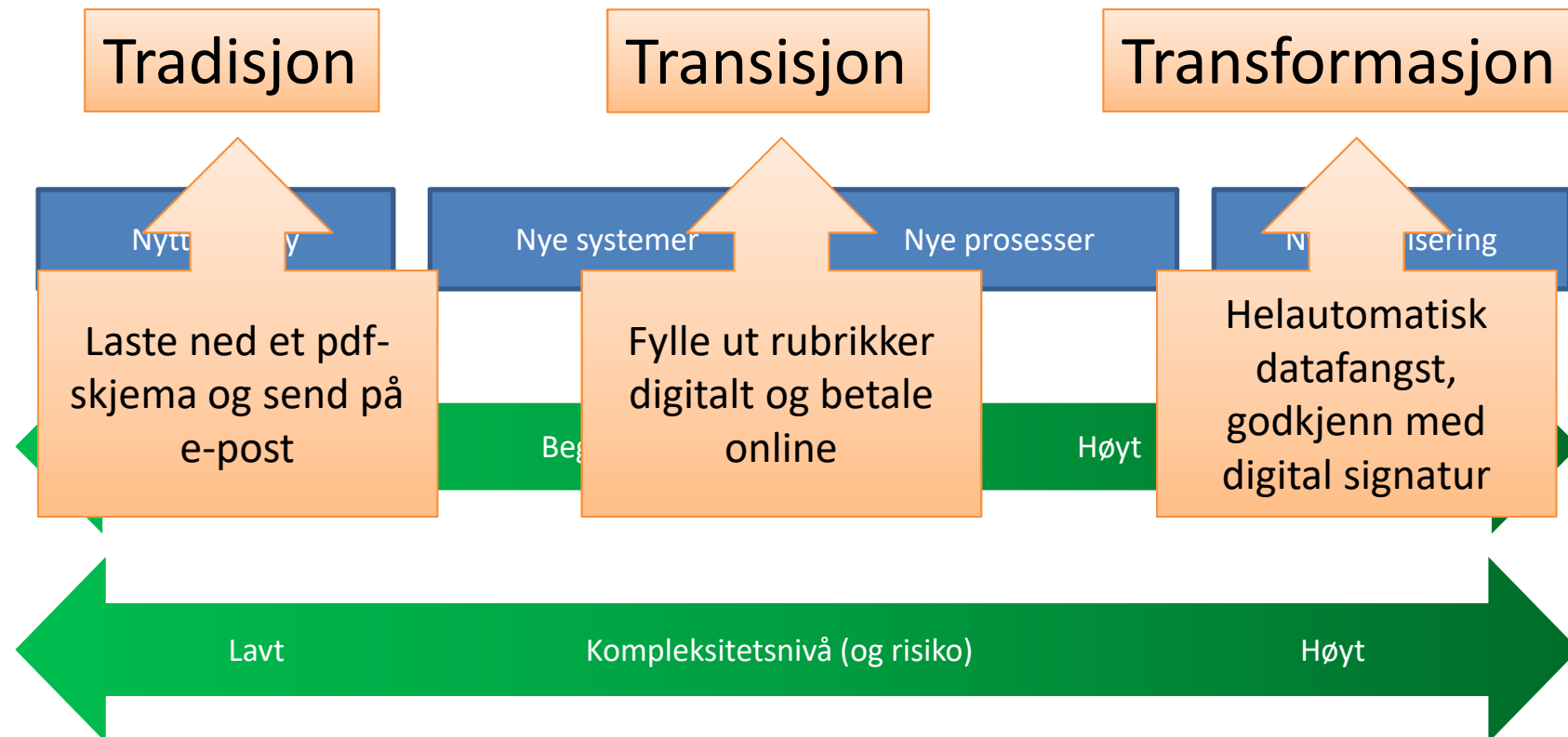
**M** = manuelle operasjoner («punshing») og skreddersydde skjemaer (excel, web, papir etc)

# Anskaffelse av nytt økonomi og lønssystem endrer ikke dette automatisk



**M** = manuelle operasjoner («punshing») og skreddersydde skjemaer (excel, web, papir etc)

# Hva innebærer endringen?



	Nytt verktøy	Nye systemer	Nye prosesser	Ny organisering
Konsekvenser for organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systembrukernivå</li> <li>• Kjente verktøy får nye grensesnitt og funksjoner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samme brukere, annerledes arbeidsoppgaver (nye oppgaver &lt; frafall av oppgaver)</li> <li>• Rutiner endres innenfor noenlunde lik bemanning</li> <li>• Effektivisering på individnivå (mindre press, frigjort tid til andre oppgaver)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saksflyt endres i organisasjonen, enkelte (del-prosesser) fjernes</li> <li>• Effektivisering på gruppe/enhetsnivå (færre medarbeidere på oppgavene, frigjorte arbeidsressurser til andre funksjoner/ oppgaver)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saksflyt endres i organisasjonen</li> <li>• Forenklingen (ev. spesialisering) av prosessen medfører at prosessen flyttes fra tidligere enhet (sentralisering, desentralisering, outsourcing) eller faller bort</li> <li>• Hele enheten fjernes og medarbeidere flyttes eller nedbemannes</li> </ul>
Tiltak	<p>Opplæring av brukergrupper:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurs i klasserom</li> <li>- E-læring</li> <li>- Kollegaveiledning/superbrukere/skulder-ved-skulder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systembrukere/fagspesialist er involveres i re-design av arbeidsprosesser (standardisering)</li> <li>• Informasjon til berørte i prosessen</li> <li>• Opplæring i systemer</li> <li>• Lokal gevinstrealisering</li> <li>• Hjelpemeldingsapparat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevisst endring av bemanning/ kompetanseprofil ved rekruttering og avgang (lokalt)</li> <li>• Medvirkning ihht AML</li> <li>• Involvering i ny oppgavefordeling/organisering i enheten, omskolering</li> <li>• Opplæring i systemer og prosesser</li> <li>• Gevinstrealisering lokalt og sentralt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern reorganisering av kompetanse/ bemanning (nedbemanning, rekruttering, innplassering, omskolering etc), sentral HR viktig</li> <li>• Medvirkning ihht AML</li> <li>• Tidlig og god informasjon til berørte ansatte og tjenestebrukere</li> <li>• Sikre gode overgangsfaser</li> <li>• Sentral gevinstrealisering</li> </ul>

# Det mest komplekse tar lengst tid og bør derfor ikke starte sist

- Overordnet informasjon til brukergrupper underanskaffelse
- Informasjon om konkrete endringer og opplæringstiltak 6-2 mnd før implementering, informasjon øker i detaljeringsgrad rundt lansering
- Opplæring av eventuelle superbrukere i test/pilotfaser
- Opplæring av brukere (kurs/e-læring) rett før/under/etter utrulling
- Gevinstrealisering: plan 2 mnd før, nullpunkt ved lansering, oppfølgingspunkter

Det er denne type tiltak man ofte designer inn i planlagte endringsprosesser for innføringer/digitale endringer, uavhengig av ambisjonsnivå....

- Kompetanse i prosessendringer: analyse og problemløsning – tidlig trening av berørte enheter gjennom f.eks. lean/KF-arbeid: 1-2 år trening og erfaring
- Kompetanseutvikling i digitalisering og endringsledelse, gradvis over 1-2 år

- Jo tidligere kompetanse/bevissthet i bemanningsplanlegging/ medarbeidersamtaler jo større handlingsrom mtp naturlig avgang og endring av kompetanseprofil
- Omskolering av medarbeidere: 1-3 år
- Eventuell nedbemanning: 1 år

- Opplæring av brukergrupper:
- Kurs i klasserom
  - E-læring
  - Kollegaveiledning/superbrukere/skulder-ved-skulder

- Systembrukere/fagspecialister involveres i re-design av arbeidsprosesser (standardisering)
- Informasjon til berørte i prosessen
- Opplæring i systemer
- Lokal gevinstrealisering
- Hjelpesfunksjon/tilbakemeldingsapparat

- Bevisst endring av bemanning/kompetanseprofil ved rekruttering og avgang (lokalt)
- Medvirkning ihht AML
- Involvering i ny oppgavefordeling/organisering i enheten, omskolering
- Opplæring i systemer og prosesser
- Gevinstrealisering lokalt og sentralt

- Intern reorganisering av kompetanse/bemanning (nedbemanning, rekruttering, innplassering, omskolering etc), sentral HR viktig
- Medvirkning ihht AML
- Tidlig og god informasjon til berørte ansatte og tjenestebrukere
- Sikre gode overgangsfaser
- Sentral gevinstrealisering

Nytt verktøy

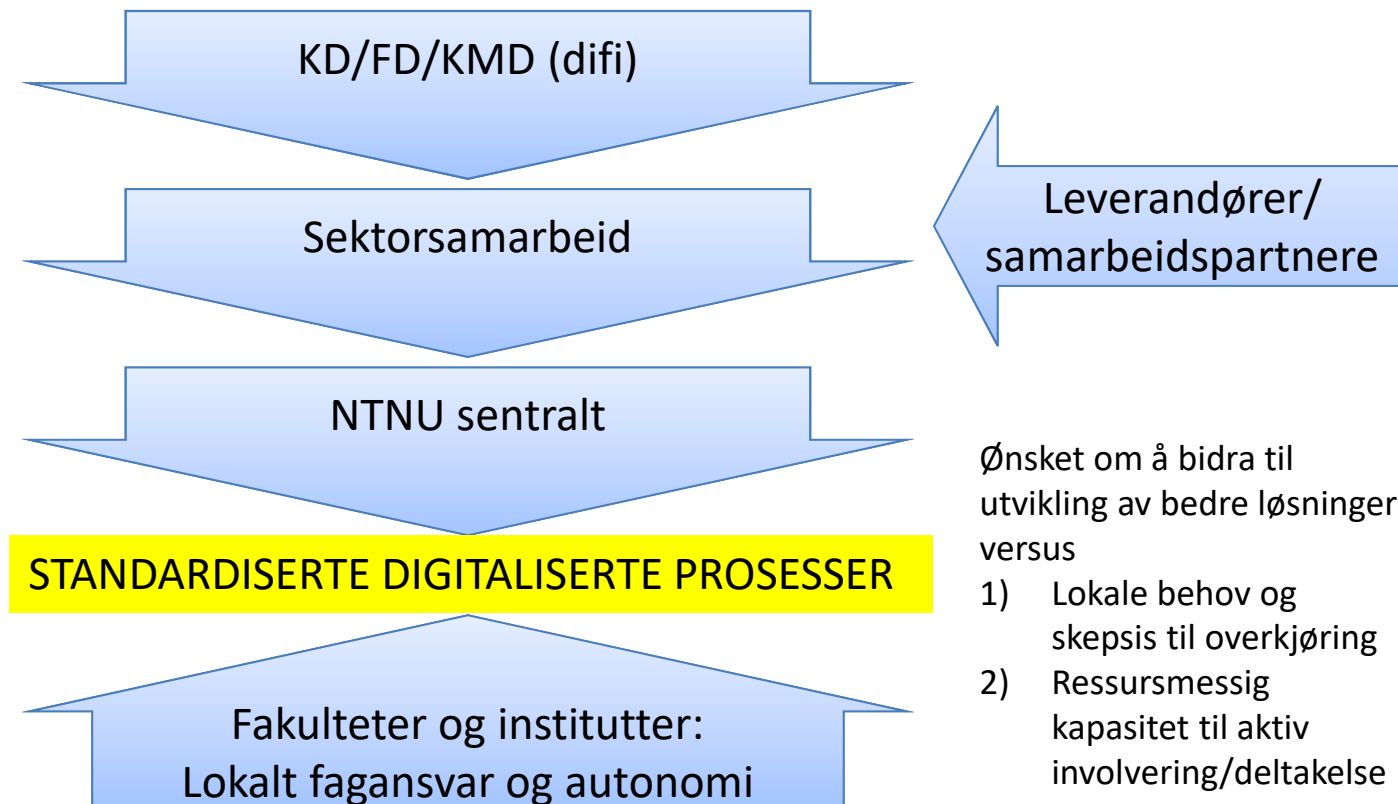
Nye systemer

Nye prosesser

Ny organisering

# Blir det rom for like mye involvering?

Standardisering og  
sentralisering av  
prosesseierskap –  
å tørre å ta  
konsekvensen av  
økt ansvar?



# Hva skal vi involveres i?

