

# Utvikling av menneskelige ressurser

## Referanse til kapittel 7

Verktøyet «Utvikling av menneskelige ressurser» er oversatt fra engelsk og bygger på følgende kilde: HCM Survey – Maximizing Your Return On People – Tool Kit, fra Harvard Business Review, mars 2007, s. 7–9.

Ved å besvare utsagn nedenfor vil du avdekke i hvilken grad din virksomhet evner å utnytte de menneskelige ressursene i virksomheten. HCM står for Human Capital Management.

Ranger din virksomhet for hvert av utsagnene ved å bruke en skala fra 1 til 5 (1 = svært uenig, 2 = uenig, 3 = nøytral, 4 = enig, 5 = svært enig). Hvis du er usikker på et utsagn, setter du inn det du mener passer best, samtidig som du krysser av i kolonnen «Usikker / vet ikke» for det aktuelle utsagnet. Følg deretter instruksjonene til slutt i undersøkelsen for å beregne din organisasjons effektivitet i forhold til å utvikle og utnytte de menneskelige ressursene.

<b>Lederpraksis</b>	<b>Poeng (1–5)</b>	<b>Usikker / vet ikke</b>
Kommunikasjon. Både toppledere og andre ledere er åpne og ærlige i sin kommunikasjon, har en etablert prosess for å kommunisere nyheter, strategier og mål til de ansatte, og sikrer at de ansatte vet hva som er forventet av dem.		
Inkludering. Både toppledere og andre ledere søker og bruker innspill fra sine ansatte, samarbeider med de ansatte og behandler dem med respekt.		
Lederkompetanse på mellomnivå. Lederne opptrer i samsvar med organisasjonens verdier, fjerner unødvendige barrierer for å få arbeidet gjort, tilbyr konstruktiv tilbakemelding, gir de ansatte vurdering av prestasjoner og vekker tillit.		
Lederkompetanse på overordnet nivå. Topplederne opptrer i samsvar med organisasjonens verdier, fjerner unødvendige barrierer for å få arbeidet gjort, tilbyr konstruktiv tilbakemelding, og vekker tillit.		
Systemer. Det er etablert svært effektive systemer og prosesser for å identifisere og utvikle neste generasjon med ledere og sikre friksjonsfrie lederskifter.		
Legg sammen poengene i dette avsnittet, multipliser med 0,8 og finn delsummen.		
<b>Medarbeiderengasjement</b>	<b>Poeng (1–5)</b>	<b>Usikker / vet ikke</b>
Jobbutforming. Arbeidet er effektivt organisert, gjør god bruk av de ansattes talenter og kompetanse, og er interessant og meningsfylt. De ansatte har tilstrekkelig ansvar til selv å bestemme hvordan de skal gjøre arbeidet sitt, og kreativ jobbutforming bidrar til at jobbene passer de ansattes behov.		
Satsing på ansatte. De ansatte er trygge i jobben sin, får anerkjennelse for sine prestasjoner og gis muligheter til avansement. Tid. Arbeidsbelastningen gjør at de ansatte kan gjøre jobben sin på en god måte, fatte gjennomtenkte beslutninger og finne en god balanse mellom arbeid og fritid.		
Systemer. Systemene bidrar til at organisasjonen beholder gode medarbeidere gjennom en kontinuerlig vurdering av utvikling i medarbeiderengasjement, og gir informasjon som kan brukes til å kartlegge de viktigste drivkreftene bak produktivitet og kundetilfredshet.		
Legg sammen poengene i dette avsnittet og finn delsummen.		
<b>Tilgjengelighet til kunnskap</b>	<b>Poeng (1–5)</b>	<b>Usikker / vet ikke</b>
Tilgjengelighet. Folk har de håndbøkene, de verktøyene og den informasjonen de trenger for å gjøre jobben sin, og det er etablert prosedyrer som gjør at de ansatte får tilgang til opplæring når de trenger det.		
Samarbeid og samspill. Det oppmuntres og legges til rette for samarbeid, det finnes steder der folk kan møtes uformelt, og det settes av tid til at folk skal kunne utveksle informasjon og lære av hverandre.		
Informasjonsutveksling. Beste praksis og tips utveksles, forbedres og sirkuleres mellom avdelinger.		
Systemer. Det er etablert effektive systemer for å finne og lagre informasjon, og å gjøre den tilgjengelig for alle ansatte.		
Legg sammen poengene i dette avsnittet og finn delsummen.		
<b>Optimalisering av arbeidsstyrken</b>	<b>Poeng (1–5)</b>	<b>Usikker / vet ikke</b>
Prosser. Prosesser for å utføre arbeidet er godt definert og forbedres kontinuerlig, og de ansatte har fått god opplæring i hvordan de skal bruke dem.		
Forhold. De ansatte har tilgang til materiale og teknologi de trenger, og arbeidsforholdene bidrar til gode prestasjoner.		

Ansvarlighet. De ansatte holdes ansvarlig for å levere arbeid av høy kvalitet, forfremmelse er basert på kompetanse, arbeidsforhold avsluttes for medarbeidere med for svake resultater, og ansatte har tillit til at kollegene gjør jobben sin.		
Ansettelsesbeslutninger. Utvelgelse baseres på krav til kompetanse, nyansatte får tilstrekkelig orientering om, innføring i og beskrivelse av nødvendig kompetanse, og ansatte kommer med innspill i ansettelsesbeslutninger.		
Systemer. Det brukes svært effektive systemer og prosesser for å administrere ansattes resultater og talenter, holde oversikt over arbeidsstyrkens samlede ferdigheter, hjelpe ansatte med å realisere sitt fulle potensial i stillingene de har, finne utviklingsmuligheter for dem som sliter med å prestere, og forberede motiverte medarbeidere på å gå videre i karrieren.		
Legg sammen poengene i dette avsnittet, multipliser med 0,8 og finn delsummen.		
<b>Læringskapasitet</b>	<b>Poeng (1–5)</b>	<b>Usikker / vet ikke</b>
Innovasjon. Nye ideer er velkomne, ansatte oppmuntres til å finne nye og bedre måter å jobbe på, og man ber om innspill fra ansatte for å løse problemer.		
Opplæring. Opplæringen er praktisk, støtter organisasjonens mål, og tilbys ansatte som jobber med arbeidsrelatert teknologi.		
Utvikling. De ansatte har etablert formelle utviklingsplaner, og bruker disse planene for å nå sine karrieremål.		
Verdsetting og støtte. Ledelsen viser konsekvent at læring blir verdsatt, og ledere gir alltid læring høy prioritet.		
Systemer. Et opplæringsystem gir automatisk administrasjon av alle aspekter ved opplæring og kurs, lager rapporter til ledelsen, og omfatter funksjoner som innholdsforvaltning og forvaltning av ferdigheter og kompetanse.		
Legg sammen poengene i dette avsnittet, multipliser med 0,8 og finn delsummen.		
TOTALSUM (summen av de fem delsummene over)		

## Poengberegning og vurderinger av resultatet

Legg sammen de fem delsummene fra avsnittene over (merk at avsnittene som har fem kategorier, skal multipliseres med 0,8 for å vekte dem likt med avsnittene som har fire kategorier), og se deretter figuren under for fortolkning. Fortolkningen vil være riktig bare dersom du har gitt ærlige svar, og dersom andre i virksomheten ville sagt seg enige i din vurdering.

Samlet poengsum	Din HCM/prestasjonsledelse er
90–100	Førsteklasses
80–89	Tilstrekkelig
70–79	Marginal
69 eller under	Svak

**Tell hvor mange ganger du har krysset av i kolonnen «Usikker / vet ikke», og se tabellen under.**

Antall ganger krysset av for «Usikker / vet ikke»	Din HCM / ditt prestasjonsmålingssystem er
0–1	Godt. Du har et målingssystem som du kan bruke til å optimalisere forvaltningen av menneskelig kapital og organisasjonens prestasjonsevne.
2–3	Tilstrekkelig. Det er sannsynligvis noen kritiske hull i målingssystemet ditt.
4 eller mer	Svakt. Du har ikke den grunnleggende informasjonen du trenger til å forbedre forretningsresultatene gjennom effektiv forvaltning av menneskelig kapital.