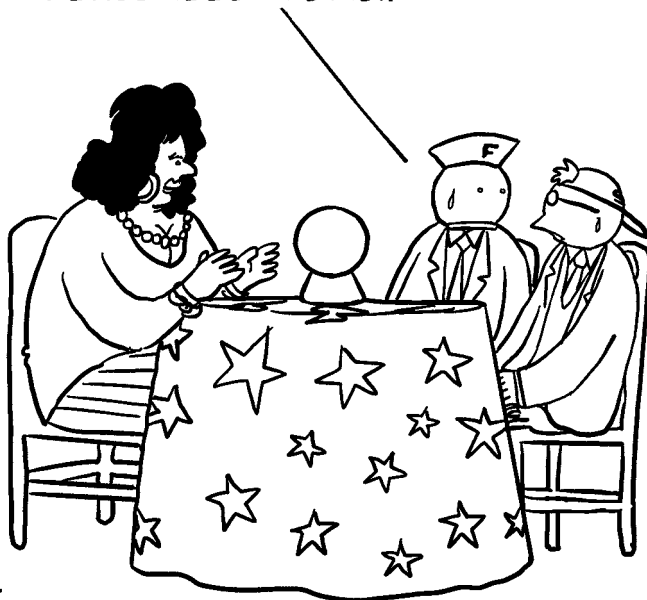


Het doel van strategische personeelsplanning

O MIJN GOD!
ZE ZIET **NOG** MEER
PERSONEEL IN 2019!!



RGvT

Het doel van strategische personeelsplanning

Vorbereid zijn op de toekomst: dat willen we allemaal! Strategische personeelsplanning (SPP) is een methode om een goede diagnose te stellen van wat er nodig is om uw personeelsbestand klaar te maken voor de toekomst, zowel in kwaliteit als in kwantiteit. Wat houdt SPP nu precies in en wat levert het uw organisatie op?

Hoe zorgt u dat uw organisatie toekomstbestendig is in deze tijd, waarin veranderingen voortdurend aanwezig zijn en elkaar steeds sneller opvolgen? Wat is de invloed van veranderingen op de klantvraag, op het werk, op de producten en op de diensten die u levert? Kunnen uw werknemers mee veranderen met de organisatie? Is er voldoende potentieel op de arbeidsmarkt beschikbaar? Hoeveel werknemers heeft u in de toekomst nodig en op welke functies? En wat moeten deze werknemers kunnen en willen?

toekomstbestendig

potentieel

1.1 Waarom SPP?

Welke invloed de ontwikkelingen hebben op de vraag naar arbeid (zoals flexibel zijn, abstracter kunnen denken) en op het aanbod van arbeid (zoals hogere pensioenleeftijd, andere wensen van nieuwe generaties) is de hamvraag.

hamvraag

SPP helpt u de juiste match tussen vraag naar en aanbod van arbeid te behouden. Met andere woorden: met SPP krijgt u meer grip op uw toekomstige personeelsbestand.



Een dynamische omgeving vraagt om een wendbare organisatie en flexibele werknemers, nu én in de toekomst. SPP is dan ook geen eenmalige actie, maar een cyclisch proces, zoals weergegeven in de infographic op pagina drie.

dynamische omgeving

Om de zoveel tijd maakt u een heroverweging van de invloed van de ontwikkelingen en strategie op het personeel. Zo bent u in staat om acties en interventies continu bij te stellen.



Planningsproces

Met enige regelmaat, meestal jaarlijks, maakt u met strategische personeelsplanning heel concreet wat de koers van de organisatie is (stap 1, 2 en 3 in de figuur op pagina drie), welk personeel (kwantiteit en kwaliteit) daarvoor nodig is en wat het verschil is met het beschikbare personeel (stap 4). SPP is een cyclisch planningsproces van het lijnmanagement dat u met uw kennis en expertise ondersteunt. De uitkomsten van het SPP-proces geven richting aan de inzet van het HR-beleid (stap 5).

lijnmanagement

Doorloop het SPP-proces tussen u en de leidinggevenden van uw organisatie in werksessies. Op die manier ontstaat er een gedeeld beeld en kunt u het profiel van de toekomst met elkaar aanscherpen in plaats van dat u het oplegt.



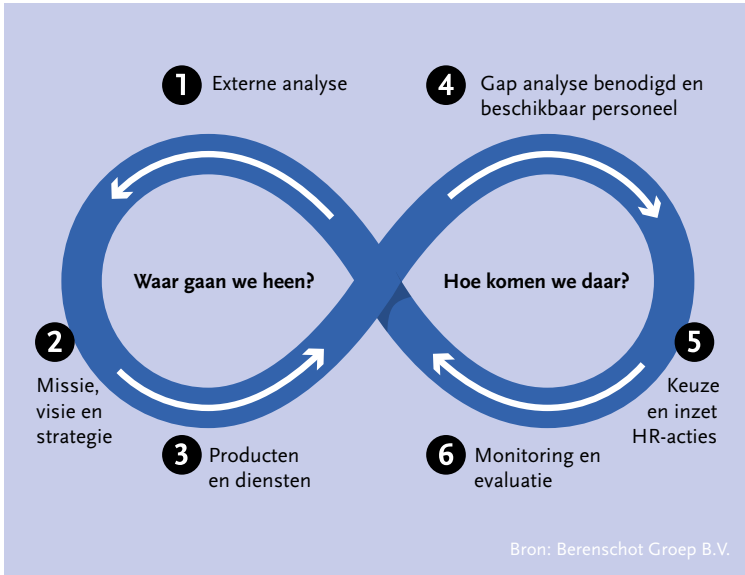
1.2 Wat levert SPP op?

Met strategische personeelsplanning brengt u in kaart hoe het gewenste personeelsbestand er over een aantal jaar uitziet. Dit gewenste personeelsbestand zet u af tegen het huidige personeelsbestand, waardoor zichtbaar wordt wat ontbreekt. Inzicht in deze kloof geeft richting aan acties en interventies die u in kunt zetten om de kloof te verkleinen. Strategische personeelsplanning draagt er op die manier aan bij dat uw organisatie haar doelstellingen kan behalen. Ook is het voor werknemers duidelijk in welke richting zij zich kunnen ontwikkelen om een bijdrage te blijven leveren aan de resultaten van uw organisatie. Zo vergroten zij hun duurzame inzetbaarheid.

personeelsbestand

kloof

ontwikkelen



Strategische personeelsplanning is een cyclisch proces

Gerichte investeringen

Ook kunnen leidinggevenden en werknemers met elkaar in gesprek over welke talenten hoe en waar in de organisatie ingezet kunnen worden. Door met SPP de sleutelposities in kaart te brengen en inzicht te verkrijgen in het verwachte verloop, kunt u gericht actie ondernemen om de sleutelposities bezet te houden. Denk aan gerichte investeringen in opleiding en ontwikkeling om de continuïteit en interne kwaliteit te waarborgen. Zo blijft het realisatievermogen en de werkkraft van uw organisatie behouden.

sleutelpositie

De voordelen van SPP op een rij

- Toenemende wendbaarheid van uw organisatie, doordat het personeelsbestand zich sneller en beter aanpast op ontwikkelingen.
- Minder verspilling van talent, want de talenten en ambities van werknemers worden beter gematcht met de toekomstige personeelsbehoefte.
- Proactief kunnen sturen op de bezetting van sleutelposities, waardoor de slagkracht van de organisatie behouden blijft.
- Gerichter investeren in opleiding en ontwikkeling, waardoor continuïteit en kwaliteit geborgd zijn.

wendbaarheid

kwaliteit

1.3 Bijvangst

Met strategische personeelsplanning bereikt u niet alleen bovenstaande voordelen; het levert ook vaak mooie bijvangst op voor zowel uw HR-afdeling als voor uw organisatie.

1.3.1 Bijvangst HR-afdeling

De ontwikkelingen die op de organisatie af komen en de visie van de organisatie bepalen de insteek van SPP. Zo geeft SPP weer richting aan uw HR-visie, HR-strategie en HR-beleid. Daarnaast onderbouwt u het onderbuikgevoel van bijvoorbeeld leidinggevenden met cijfers door analyses uit te voeren op het huidige personeelsbestand.

insteek

Analyse

Stel dat er in uw organisatie het beeld heerst dat vooral jongeren uitstromen. Analyses geven u dan inzicht in hoe het werkelijk is gesteld met de uitstroom van personeel. Hoeveel procent van de nieuwe instroom vertrekt daadwerkelijk binnen twee jaar? En in welke leeftijdscategorie vallen deze 'uitstromers'? Als het percentage vertrekkers hoog is, is dat aanleiding tot verder onderzoek. Werft en selecteert u bijvoorbeeld verkeerd? Sluit het inwerktraject niet aan bij de behoefte van nieuwe werknemers?

inzicht

werving en selectie

Strategisch

Door dit te onderbouwen met cijfers versterkt u de positie van de HR-afdeling en van u als HR-professional. Praten op basis van cijfers sluit namelijk vaak aan op de taal van directie en lijnmanagement. SPP helpt u zo als afdeling en als adviseur om u meer strategisch te positioneren.

positie HR-afdeling

1.3.2 Bijvangst organisatie

Door leidinggevenden en directie actief te betrekken bij SPP, leren zij op een andere manier te kijken naar hun afdeling en team. Zij komen los van de waan van de dag en worden uitgedaagd strategischer en toekomstgericht te kijken naar hun werknemers. Bovendien helpt SPP met het verder tussen de oren krijgen van de visie en strategie.

strategisch

Leidinggevenden

Om een goede inschatting te maken van de impact op het personeel is een heel concreet beeld nodig van de ontwikkelingen die op uw organisatie af komen en het gewenste gedrag van de werknemer van de toekomst. Doordat leidinggevenden bewust en actief bezig zijn met de toekomst en de impact op het personeel, geeft SPP hen ook input voor het gesprek over de toekomst met de werknemer.

impact

SPP daagt de leidinggevende uit om verder dan een jaar vooruit te kijken, zodat hij ook beter in staat is om werknemers duidelijk te maken wat er in de toekomst nodig is en welke ontwikkeling de werknemer daarin moet maken.



1.4 Vooraf keuzes maken

De eerste stap van SPP is het bepalen van de omvang. Daarvoor moet u over de volgende punten een beslissing nemen:

omvang

- **Tijdshorizon:** hoever kijkt u vooruit met SPP? Het is gebruikelijk om drie tot vijf jaar vooruit te kijken. Het is ook mogelijk om twee tijdstippen in de toekomst te kiezen, dus de uiteindelijke stip vijf jaar vooruit en een tussenstop op twee of drie jaar vooruit.

tussenstop

- **Organisatieonderdeel en functies:** op welk niveau wilt u SPP uitvoeren? Betreft u de hele organisatie of richt u zich op enkele afdelingen of teams? En welke functies neemt u mee? Alleen werknemers of ook leidinggevenden? Zie ook het kader hieronder. betrekken
- **Analyses:** welke analyses wilt u uitvoeren op het huidige personeelsbestand? Is het relevant om de leeftijdsverdeling of man-vrouwverhouding te weten? En wat zijn de cijfers wat betreft in-, door- en uitstroom?
- **Draagvlak en communicatie:** denk bij de start al na over hoe u gaat communiceren over SPP. Als u ook de kwaliteiten van werknemers in kaart gaat brengen, bedenk dan of en hoe u hierover gaat communiceren. Zowel gedurende als na het traject is draagvlak een punt van aandacht, want u heeft medewerking nodig van directie, management en mogelijk de personeelsadministratie voor data. punt van
aandacht

Wel of niet functies clusteren voor SPP?

Bij de clustering van functies is het raadzaam per traject te kiezen voor een aantal functieclusters dat enerzijds behapbaar is om mee te nemen in uw analyse en anderzijds voldoende recht doet aan de verschillen tussen functies.

U kunt functies clusteren als er qua aard en niveau van de werkzaamheden overeenkomsten zijn en de verwachte impact van toekomstige ontwikkelingen op de functies ongeveer gelijk is. aard en niveau

U leest verder over strategische personeelsplanning in het Themadossier Het perfecte personeelsplaatje



Inhoudsopgave

1	Het doel van strategische personeelsplanning	9
1.1	Waarom SPP?	9
1.2	Wat levert SPP op?	10
1.3	Bijvangst	12
1.4	Vooraf keuzes maken	14
2	Klaar voor de start?	15
2.1	Het SPP-proces	15
2.2	Draagvlak en communicatie	21
3	Externe en interne ontwikkelingen	23
3.1	Externe ontwikkelingen	23
3.2	Informatie verzamelen en ordenen	27
3.3	Interne ontwikkelingen	31
4	Organisatie-doelen tegen het licht houden	33
4.1	Missie, visie en strategie bespreken	33
4.2	Producten en diensten	38
5	Personeelsbehoefte vaststellen	41
5.1	Stap 1: kwantiteit en kwaliteit	41
5.2	Stap 2: prioriteiten stellen in ontwikkelingen	43
5.3	Stap 3: functies clusteren of specificeren	44
5.4	Stap 4: kwaliteit en kwantiteit bepalen	46
5.5	Aanpak	50
6	Huidig personeel in kaart brengen	53
6.1	Kwantiteit en kwaliteit	53
6.2	De kloof bepalen	62
6.3	Omgaan met weerstand	63
7	Van analyse naar actieplan	65
7.1	Knelpunten ombuigen	65
7.2	Kosten-batenanalyse	71
7.3	Het opstellen van een actieplan	73
7.4	Arbeidsmarkt in kaart brengen	75
8	SPP implementeren en borgen	77
8.1	Rollen binnen het SPP-proces	77
8.2	Valkuilen bij rolinvulling	81
8.3	Acties voor personeelsstromen	82
8.4	Borging van SPP	84
9	Strategisch plan in de praktijk brengen	87
9.1	SPP praktisch maken	87
9.2	SPP en bedrijfsprocessen	89
9.3	SPP wordt de HR-strategie	90
9.4	Samenspel met het lijnmanagement	92
	Register	93

Dit Themadossier is nu te koop voor € 49 (excl btw).

Bezoek www.rendementshop.nl