

RAPPORT OVER FREMTIDENS FAGLIGHEDER INDEN FOR HR



Titel: Rapport over
fremtidens fagligheder inden for HR
Trykkeri: HK Hovedstaden
Udgivelsesår: 2019
Ophavsret: HK Hovedstaden

INDLEDNING

Ord som automatisering og digitalisering er i vælten for øjeblikket. Ekspertyper taler om, at opgaverne i mange jobs og inden for næsten alle brancher og professioner kommer til at ændre sig markant i fremtiden, blandt andet som følge af eksplosionen i de teknologiske muligheder.

Dette afføder spørgsmål som: Når rutiner automatiseres, hvordan kan mine medarbejdere så skabe værdi i virksomheden? Hvilke arbejdsopgaver vil stadig skulle udføres, og hvilke vil blive tilført? Har mine medarbejdere de nødvendige kompetencer? Hvordan kan min virksomhed arbejde med at udvikle disse kompetencer?

HK Hovedstaden har derfor kortlagt, hvilken omstilling, som fremtiden kræver af arbejdsstyrken inden for HR-området. Dette er sket gennem

en involvering af arbejdstagere inden for HR, samt arbejdsgivere. Resultatet er præsenteret i denne afrapportering sammen med HK Hovedstadens bud på, hvorfor billedet ser ud, som det gør.

Rapporteringen er derfor også et oplæg til videre dialog på arbejdspladserne om fremtidens fagligheder. HK Hovedstaden deltager gerne i denne dialog med henblik på uddybning af rapportens konklusioner og relevant kompetenceudvikling på baggrund heraf, samt dialog om eventuelle andre funktioner inden for økonomi og regnskab end dem, som denne kortlægning er nået frem til.

God læselyst

HK Hovedstaden

METODE

HK Hovedstaden samlede et fagligt panel af arbejdstagere (medlemmer i HK Hovedstaden), der arbejder inden for HR på både små og store arbejdspladser. Disse har ud fra deres daglige arbejde vurderet, hvordan deres arbejdsopgaver har ændret sig efter digitaliseringens indtog. De blev desuden bedt om at komme med deres uprioriterede bud på, hvilke arbejdsopgaver, de forventer at løse i fremtiden (ca. 5 år frem), og hvilke kompetencer, der skal til for bestride deres job fremover. På denne baggrund har de identificeret en række funktioner og kompetencer inden for HR.

Disse forventninger til fremtidens funktioner og kompetencer har HK Hovedstaden præsenteret for arbejdsgiverne. Arbejdsgiverne har således gennem en spørgeundersøgelse fået mulighed for at vurdere og kommentere på det, som arbejdstagere er kommet frem til, og samtidig er de blevet bedt om at prioritere disse funktioner og kompetencer.

ARBEJDSTAGERNE

Der deltog 20 arbejdstagere fra både den private og den offentlige sektor. Begge køn og alle aldersgrupper var repræsenteret. Der var en lille overvægt af kvinder og af deltagere ansat i det offentlige.

ARBEJDSGIVERNE

I alt 73 arbejdsgivere har deltaget i denne undersøgelse. Af dem er 28 topledere og/eller ejere, 13 er mellemledere/ledere og har personaleansvar, funktions-/linjeansvar og/eller økonomisk ansvar, mens 15 er medarbejdere uden personaleansvar. Endelig har 3 konsulenter og 1 teamkoordinator svaret i surveyen.

24 arbejdspladser i undersøgelsen har 1-20 ansatte, 6 arbejdspladser har 21-50 ansatte, 11 arbejdspladser har 51-150 ansatte, mens 21 arbejdspladser har over 150 ansatte.

FREMTIDENS ARBEJDSOPGAVER OG KOMPETENCER

Af tabellen i bilag 1 ses arbejdstagernes identificerede arbejdsfunktioner prioriteret af arbejdsgiverne. For at illustrere de pågældende arbejdsfunktioner og kompetencer er de konkretiseret i 4 profiler i bilag 2 i denne rapport.

Arbejdsgiverne har overordnet støttet medarbejdernes bud på fremtidens kompetencer, hvilket især ses af de høje scorer på de forskellige forventninger til kompetencer. Det bemærkes dog, at spændet mellem de kompetencer, der scorer højest, og de, der scorer lavest, ikke er ret stort.

DIGITAL TRANSFORMATION

En af de funktioner, der scorer højest i undersøgelsen, er at understøtte organisationens digitale transformation. Det gælder såvel digitalisering af HR som digitalisering andre steder i organisationen. Til dette kræves, at HR-medarbejderen er i stand til at forestå udvikling af nye processer og arbejdsgange, samt forestå træning af ledere og medarbejdere heri, herunder hvad deres roller er ifølge de nye digitale processer.

Det kræver en god forståelse for de enkelte dele af organisationen, samt en god forståelse af forretningen som helhed, herunder hvilke snitflader, der er mellem de enkelte enheder i organisationen. Dette understøttes også af vigtigheden i at kunne sikre samarbejdet på tværs af organisationens siloer, som også er en af topscorerne i undersøgelsen. Desuden kalder funktionen om

at understøtte organisationens digitale transformation på de mere klassiske kompetencer som projektledelse og forandringsledelse.

PSYKISK ARBEJDSMILJØ

En af de andre topscorere i undersøgelsen er at være med til at optimere det psykiske arbejdsmiljø. Dette er formentlig en udløber af den tid, som vi lever og arbejder i. En tid, hvor medarbejdere og ledere konstant er "på", fordi de bliver udsat for stimuli på grund af digitalisering og sociale medier, fordi det er nemt, og måske også forventes, at man er online hele tiden. Det kan være kilde til pres og stress hos både medarbejdere og ledere, og derfor er HR-funktionen central i at hjælpe med at opretholde et sundt psykiske arbejdsmiljø.

ADFÆRD OG NUDGING

I disse tider er nudging et udbredt begreb, altså at stimulere og motivere andre til at gøre noget bestemt eller "det rigtige". Det gælder også på arbejdspladser, hvor man gerne vil have medarbejderne til at følge nogle bestemt retningslinjer, begynde at registrere noget bestemt, eller at bruge håndsprit, før man tager maden i kantinen m.m. At udfylde denne rolle – uden at støde nogen – kræver en psykologisk forståelse og en høj grad af empati menneskelig indsigt og vil typisk tiltrække personer, der interesserer sig for kommunikation og kan lide at bruge deres "bløde kompetencer".

LAVERE PRÆFERENCER HOS ARBEJDSGIVERNE

OPTIMERING AF DEN FYSISKE ARBEJDSPLADS

En af de funktioner, der scorede lavest, var at optimere den fysiske arbejdsplads. Isoleret set kan man mene, at dette er en vigtig funktion, men måske ikke en HR-funktion. Det er snarere en opgave, som ligger i en ejendomsdriftsfunktion. Hertil kommer, at de arbejdspladser, der har arbejdsmiljørepræsentanter og sikkerhedsorganisationer, typisk har sat denne funktion i system gennem disse organer, således at det er processerne for arbejdsmiljøarbejdet, der er forankret i HR, ikke opgaverne i sig selv.

SUPERBRUGER I HR-SYSTEMER

I disse Big Data-tider, hvor alting registreres og desuden nemt registreres af brugerne selv via apps i diverse systemer, er det nærliggende at tro, at det er relevant at have en superbruger i HR-systemerne og at denne funktion er forankret i HR. Når dette ikke synes at været tilfældet i undersøgelsen, kan det skyldes, at det bliver det et konkurrenceparameter for leverandørerne, at systemerne skal være brugervenlige og intuitive, så brugerne selv finder svar på deres spørgsmål via chat eller anden kontakt med leverandørens support.

DETTE HOLDER VI ØJE MED

Gennem kortlægningen er der identificeret nogle områder, som ikke har givet et tydeligt udslag som vigtige i spørgeundersøgelsen hos arbejdsgiverne, men som vi alligevel ikke tør undlade at holde øje med.

BRUG AF SOCIALE MEDIER TIL REKRUTTERINGER OG EMPLOYER BRANDING/EMPLOYEE ADVOCACY¹

Et område med potentiale er brug af den data, som vi selv som privatpersoner, ansatte og potentielle medarbejdere frivilligt lægger ud på de sociale medier. Fx har man i rekrutteringsøjemed fået øjnene op for, hvilke muligheder det giver at kunne udnytte disse data i forhold til kompetencer, personlighedsprofil mv. I undersøgelsen har funktionerne scoret jævnt, dog ligger branding via de sociale medier pænt højt. Da de sociale medier giver en stor udbredelse, er det oplagt for virksomhederne at brande sig via deres ansatte på de sociale medier. Samtidig er mange ansatte glade for at lægge opslag ud, også om deres arbejde, og de betragter det ikke som en pligt. Det rejser dog en række spørgsmål om etik, personlig integritet og opbevaring af data mv., som HR-funktionen sammen med ledelsen må forholde sig til.

KULTURFORSTÅELSE

At træne ledere og medarbejdere i kulturforståelse er i denne undersøgelse også blevet nævnt som en HR-funktion. I denne sammenhæng i forbindelse med blandede teams, der skal arbejde

effektivt sammen på baggrund af forskellige arbejdskulturer. Kulturforståelse kan også være relevant på store internationale arbejdspladser med kolleger, kunder og leverandører i andre verdensdele og med andre kulturer. Her er det vigtigt at forstå hinandens kulturer og "Do's and don'ts" for ikke at støde nogen. Eksempelvis er vores danske joviale og direkte måde at kommunikere på ikke udbredt uden for Danmark hverken i den professionelle eller private verden.

Ekspertise i ind- og udstationeringer vil også være relevant i denne sammenhæng. Den scorede imidlertid allerlavest i undersøgelsen. En forklaring på dette kan dog også være, at lige præcis udstationeringer ikke har været relevant hos de adspurgte arbejdsgivere.

MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Et område, som vi forventer vil få større opmærksomhed i den kommende tid, er mangfoldighedsledelse. Virksomhederne ved at få øjnene op for fordelene ved diversitet i deres ledelses- og topledelsesteams. Desuden indføres der kvoter for mangfoldighed i mange ledelser og bestyrelser, særligt for ligestilling af køn, enten som følge af virksomhedens politik eller som følge af lov. Andre diversitetsagendaer vinder også frem, og det kan være god employer branding at vise, at man tager sit sociale ansvar alvorligt.

ER VI KLAR TIL AT KASTE OS OVER FREMTIDENS ARBEJDSOPGAVER?

Der er ingen tvivl om, at der er muligheder i fremtidens digitale arbejdsmarked, hvis man forstår at udnytte den. I undersøgelsen er arbejdsgiverne blevet bedt om at svare på, om de har forholdt sig til, hvad fremtiden byder på inden for deres felt. Blot 2 arbejdsgivere i undersøgelsen svarer, at de ikke har forholdt sig til mødet med fremtiden.

Arbejdsgiverne er blevet spurgt, hvilke tiltag, de har gjort, for at klæde sig på til mødet med

fremtiden. 60 procent (44) svarer, at det er en del af virksomhedens strategi at forberede sig på fremtiden, mens 50 procent (36) svarer, at de generelt holder sig opdateret på nye udviklingstendenser inden for deres felt. Lidt mere end hver fjerde virksomhed (17) har holdt seancer med medarbejdere og/eller ledere og diskuteret fremtiden. Der var i dette spørgsmål mulighed for at afkrydse flere svar.

¹ Employee advocacy kan også kaldes medarbejder-ambassadørskab og betyder, at en virksomhed bliver aktivt promoveret af sine medarbejdere, som frivilligt deler positiv information om arbejdspladsen på deres private profiler på de sociale medier – eller for den sags skyld over familiemiddagen eller til fodboldtræningen. Det er centralt i employee advocacy, at det er noget, som medarbejderne gør frivilligt.

HVAD BETYDER DETTE FOR HK'S MEDLEMMER?

Kortlægningen har bidraget til at afklare profiler og muligheder inden for HR-faget. Kortlægningen har også vist, at vælger man fortrinsvis at satse på 'bløde kompetencer', løber man en noget højere karriererisiko, end hvis man også vælger at satse på mere forretningsmæssige og specialiserede kompetencer. Dette er en væsentlig erkendelse for mange, som giver anledning til en oplyst genovervejelse af den enkeltes kompetencestrategi.

HK'eren bidrager ofte med praktisk erfaring, og den er værdifuld fx ved implementeringen af ny teknologi, hvor mødet mellem "system" og virkelighed ofte giver udfordringer.

Kigger man på helt konkrete forslag til kompetenceudvikling gælder det i øvrigt, at mange HK'ere og akademikere i praksis står relativt lige. Historisk set har en længerevarende uddannelse givet folk en automatisk billet til bestemte jobtyper, men det efteruddannelsesbehov, der er identificeret gennem denne undersøgelse, stiller ikke krav om en specifik uddannelsesmæssig baggrund. Det er derfor HK Hovedstadens klare forventning, at kommer medarbejderen med en specialistkompetence, som rækker ind i fremtidens HR, vil medarbejderen stå stærkt hos arbejdsgiverne på morgendagens arbejdsmarked, uanset medarbejderens oprindelige uddannelse.

AFRUNDING

Med denne kortlægning har HK Hovedstaden dykket ned i et område, som har været og fortsat er genstand for automatisering og digitalisering, og som berører alle arbejdspladser og ikke mindst en stor medlemsskare i HK. Det er forhåbningen med denne undersøgelse, at det vil stimulere til dialog om, hvor HR-faget bevæger sig hen, både på arbejdspladserne og i netværk eller

andre professionelle sammenhænge. Og i forlængelse heraf er det HK Hovedstadens ambition, at det kan være en katalysator for mere - og mere målrettet - kompetenceudvikling, så vi fortsat sikrer en arbejdsstyrke med opdaterede og relevante kompetencer.



Oversigt over de prioriterede funktioner og kompetencer vurderet af arbejdsgiverne på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er det højeste

Understøtte organisationens digitale transformation	8,6
Planlægge projekter; styre deadlines, ressourcer, omkostninger	8,5
Optimere det psykiske arbejdsmiljø	8,4
Optimere forretningsprocesser, så det "bliver nemt at gøre det rigtige"	8,4
Sikre samarbejde på tværs af siloer	8,4
Supportere forandringsprocesser (som ekspert i adfærd)	8,4
Indgå i tæt samarbejde med forretningsudviklingsenhed	8,3
Træne medarbejdere og ledere i nye, digitale forretningsgange	8,2
Distanceledelse – flere lokationer	8,2
Koordinere længerevarende projekter	8,1
Balancere forskellige interesser	8,1
Koordinere/facilitere innovationsprocesser	8,1
Oversigt over funktioner og kompetencer	8,0
Træne ledere og medarbejdere i kulturforståelse ved blandede teams	8,0
Lede teamudviklingsprocesser	8,0
Formidle data til beslutningstagere (storytelling)	7,9
Kommunikation, herunder på sociale medier og andre digitale platforme	7,9
Deltage i udarbejdelse af business cases	7,9
Lede digitaliseringen af HR	7,9
Tæt samarbejde med IT og Business Intelligence	7,8
Facilitere samarbejde/produktudvikling med eksterne parter	7,8
GDPR og andre fremtidige reguleringer samt dataetik	7,8
Indsamle eksterne data om målgrupper	7,8
Rapportere fremdrift og resultater	7,8
Høste data i forbindelse med rekruttering på LinkedIn og andre digitale platforme	7,7
Indsamle eksterne data om målgrupper	7,7
Overvåge budget og ressourceforbrug	7,7
Drive mangfoldigheds-/ diversitetsagenda	7,6
Forestå interne målinger, fx klimamålinger	7,6
Præsentationsteknik og mødeledelse, både digital og analog	7,6
Overvåge respons på sociale medier m.m.	7,5
Optimere den fysiske arbejdsplads	7,4
Superbruger i HR-systemer	7,1
Ekspert i ind-/udstationeringer – hvis relevant	6,9

NØGLEORD: PROJEKTLEDELSE, TEAMLEDELSE OG FORRETNINGSFORSTÅELSE



ARBEJDSOMRÅDETS OPGAVER

PROJEKTLEDELSE

- / Planlægge projekter; deadlines, ressourcer, omkostninger
- / Overvåge budget og ressourceforbrug
- / Koordinere længerevarende projekter
- / Balancere forskellige interesser
- / Rapportere fremdrift og resultater

TRÆNING AF PROJEKTLEDERE

Træning af ledere i værktøjer og metoder som:

- / Effektiv mødeledelse, både digital og analog
- / Distanceledelse, hvis relevant
- / Kommunikation, særligt på eksterne platforme

FORSLAG TIL RELEVANT OPKVALIFICERING

- / Projektledelse, klassisk og agil
- / Ledelsesværktøjer, fx teamledelse, gruppedynamik og motivation
- / Portefølje-/ programstyring
- / Forretningsforståelse og strategi

ADFÆRDSEKSPERTEN

NØGLEORD: KULTUR, SAMARBEJDE OG ADFÆRDSDESIGN



ARBEJDSOMRÅDETS OPGAVER

KULTUR, PSYKOLOGI OG SAMARBEJDE

- / Træne ledere i kulturforståelse
- / Lede teamudviklingsprocesser
- / Ekspert i ind- og udstationeringer, hvis relevant

ADFÆRDSDESIGN

- / Supportere forandringsprocesser (som ekspert i adfærd)
- / Optimere forretningsprocesser, så det "bliver nemt at gøre det rigtige"
- / Optimere den fysiske arbejdsplads

FORSLAG TIL RELEVANT OPKVALIFICERING

- / Adfærdsdesign og nudging
- / Psykologi og kulturforståelse
- / Forandringsledelse
- / Forretningsforståelse og strategi

DATASPECIALISTEN

NØGLEORD: DATAHÅNDTERING OG BUSINESS INTELLIGENCE



ARBEJDSOMRÅDETS OPGAVER

INTERNE DATA

- / Superbruger i HR-systemer
- / GDPR og andre fremtidige reguleringer, samt dataetik
- / Formidle data til beslutningstagere
- / Ledelse af interne målinger, fx trivselsmålinger
- / Tæt samarbejde med it og controlling-funktionen om business intelligence

EKSTERNE DATA

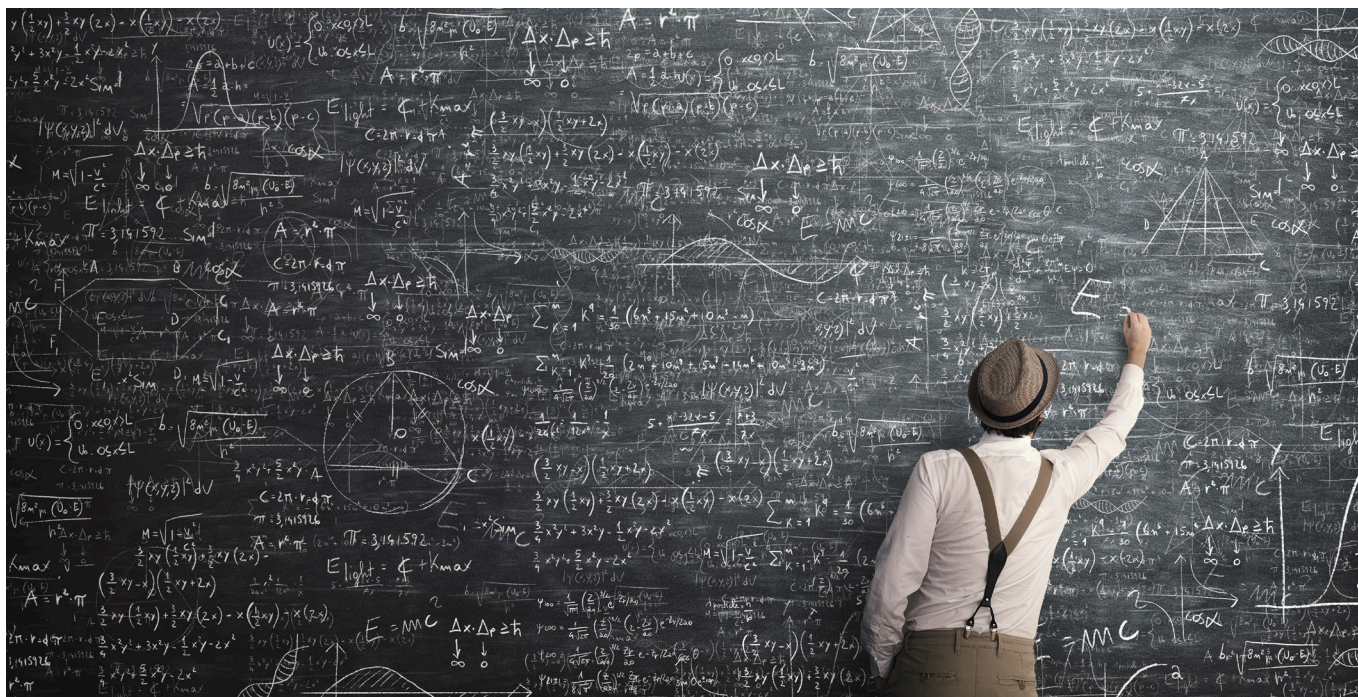
- / Overvåge respons og reaktioner i forhold til employer branding, fx på de sociale medier
- / Indsamle eksterne data om målgrupper
- / Indsamle data fra kandidater og andre relevante interessenter, fx i en rekrutteringsproces

FORSLAG TIL RELEVANT OPKVALIFICERING

- / Statistik og dataanalyse, samt excel
- / Relevante HR-systemer
- / Formidling og afrapportering
- / Kunstig intelligens og Robotics Proces Automation (RPA)
- / Forretningsforståelse og strategi

DIGITALISERINGS- OG INNOVATIONSAGENTEN

NØGLEORD: DIGITALISERING, INNOVATION OG FACILITERING



ARBEJDSOMRÅDETS OPGAVER

DIGITALISERING

- / Lede digitaliseringen af HR
- / Understøtte organisationens digitale transformation
- / Træne medarbejdere og ledere i nye, digitale forretningsgange

INNOVATION

- / Koordinere og facilitere innovationsprocesser
- / Sikre samarbejde på tværs af siloer
- / Facilitere samarbejde/produktudvikling med eksterne parter
- / Koordinere og lede innovationsevents
- / Indgå i tæt samarbejde med arbejdspladsens forretningsudviklings-enhed eller tilsvarende

FORSLAG TIL RELEVANT OPKVALIFICERING

- / Facilitering af innovationsprocesser og forandringsprocesser, herunder værktøjer til at udfordre vanetænkningen, fx hackathons
- / Digital forståelse, dvs. bruge og udvikle digitale løsninger
- / Forretningsforståelse og strategi