

FREMTIDEN FOR HR

EN DATADREVET UNDERSØGELSE AF, HVAD DER VENTER HR I FREMTIDEN

MASTER DANMARK

master™
VALUE PEOPLE

INDHOLD

RESULTATERNE HELT KORT.....	2
BAG OM UNDERSØGELSEN.....	3
Formål – at arbejde datadrevet med bløde data	3
1. finding: HR KOMMER IKKE TIL AT DISRUPTE SIG SELV.....	4
HR skal skabe sit ”buy in” i forretningens ledelse	4
2. finding: LÆG TEKNOLOGI TIL HR’S KERNEOPGAVER.....	4
Software robotter (RPA) og kunstig intelligens	5
At lære af sine fejl – digitale feedback loops.....	5
3. finding: HR SKAL VÆRE ET ORGANISATORISK TERMOMETER.....	5
Tag temperaturen på organisationen	6
Vid, hvad der motiverer Stefan og Signe.....	6
Planlæg ud fra konkrete datamønstre	6
Fasthold HR som central spiller – tag ejerskab på data	7
4. finding: HR SKAL FINDE SIN ROLLE I FREMTIDENS ARBEJDSMARKED.....	7
Kend dagsformen – og vigtigst af alt: formen for i morgen	7
Tag hver enkelt med til strategiuudvikling	7
SÅ HVAD NU?.....	8
HVORDAN GJORDE VI? - EN METODE MED DATA SCIENCE OG MACHINE LEARNING.....	9
Et validt praj om fremtiden	9
BONUSMATERIALE: CASE OM KPMG.....	10
VI SKAL AKTIVT BRUGE DE DIGITALE VÆRKTØJER SELV	10
Er du stresset? – en app kan advare dig	10

RESULTATERNE HELT KORT

Ved du, hvad HR skal fokusere på i de kommende år? Hvordan ser fremtiden ud, og hvordan kan vi optimere i forhold til det, der venter os? I branchen mærker man en nysgerrighed på teknologi, det digitale og den fremtid vi alle sammen har en fornemmelse af men ingen reel plan for, hvordan vi nærmer os. Vi har derfor som branche brug for viden. Og det skal være datadrevet viden – det vil sige viden baseret på data.

Vi har undersøgt de mikro - og makrofaktorer, som i dag påvirker HR branchen. Resultatet er fire overordnede findings, der til sammen viser os, i hvilken retning HR skal bevæge sig i fremtiden. Undersøgelsen peger på, at det for det første ikke bliver branchen selv, der kommer til at starte bevægelsen mod fremtiden. Det bliver omverdenen, der skubber. Specielt et arbejdsmarked, der er præget af omskiftelighed, kortere ansættelser og de digitalt indfødtes markant anderledes tilgang til både data og deres eget arbejdsliv. For de digitalt indfødte er, som kælenavnet siger, født ind i teknologien og tager den til sig på en helt anden måde. Det kræver, at HR for alvor også tager data til sig og bruger dem til at blive klogere på det, der altid har været i centrum; medarbejderen. HR skal kunne tage temperaturen på organisationen og kende både medarbejdere og ledere – og samtidig kunne bevise med tal og data, hvad der er relevant for forretningen.

Helt overordnet er digitalisering, robotics og kunstig intelligens tendenser, der kommer til at gentænke HR, som vi kender det.

Helt overordnet er digitalisering, robotics og kunstig intelligens tendenser, der kommer til at gentænke HR, som vi kender det. Vi går en fremtid i møde, hvor HR kommer til at anvende teknologi i måden, de løser kerneopgaverne på, og vil kunne skalere efter behov, uden at det overbelaster ressourcerne.

De fire findings der overordnet kommer til at tegne fremtidens HR:

- HR kommer ikke til at disrupte sig selv
- Læg teknologi til HR's kerneopgaver
- HR skal være et organisatorisk termometer
- De digitalt indfødte og fremtidens arbejdsmarked – HR skal finde sin rolle

BAG OM UNDERSØGELSEN

Formål – at arbejde datadrevet med bløde data

Overordnet har formålet med undersøgelsen været at forudse HR-fremtiden med data. Der er ikke tidligere lavet den slags analyse med så "blød" data, som den vi har om HR-branchen. Den vil kunne forudse, hvordan fremtiden for HR ser ud – og ikke som så ofte set ved hjælp af gætteri og fornemmelser – men på baggrund af reel data.

Det store spørgsmål er så, hvordan data og HR hænger sammen, og hvordan man egentlig kan arbejde datadrevet med noget så blødt som menneskers adfærd og personlighed? Data Science og Machine Learning har mange gange hjulpet store virksomheder i industrien med at forudse fremtiden og optimere i forhold til den. Derfor har vi taget udgangspunkt i præcis den teknologi. Hvis du vil vide mere om metoden, kan du blive klogere i afsnittet *Hvordan gjorde vi? En metode med Data Science og Machine Learning*.

Hvem står bag?

Undersøgelsen er lavet i et samarbejde mellem Master Danmark og Frederik Bonde, InnovationLab. Master Danmark er faglige eksperter inden for rekruttering og mennesker og skaber resultater og synlig værdi for forretningen ved hjælp af data. Frederik Bondes særlige fokus er machine learning og datadrevne beslutningsprocesser og hjælper virksomheder med at træffe valide beslutninger samt optimere deres produktions- og arbejdsprocesser.

Julie Kristine Strange, CEO, Master Danmark



"Samarbejdet med InnovationLab har givet mig mange nye tanker og ambitioner for branchen. Jeg valgte Frederik Bonde og InnovationLab som samarbejdspartnere, fordi HR på den måde ikke alene får udefrakommende øjne på vores branche, men også får en samarbejdspartner med stor erfaring i at bruge data og algoritmer til at forberede virksomheder på fremtidens udfordringer.

Jeg ved, vi ikke er de første, der udtaler sig om fremtiden for HR-branchen. Det er et interessant emne, det er svært at blive konkret omkring. Derfor har mange en holdning til, hvor vi er på vej hen, og hvad vi bedst kan gøre for at være klar. Det særlige ved dette projekt er derfor i høj grad metoden, hvor vi i samarbejdet med InnovationLab er gået forskervejen.

Frederik Bonde, Managing Partner, InnovationLab



"Formålet har hele vejen været at have relevante, faktuelle og rettidige data, som kan underbygge eksisterende hypoteser, eller som kan inspirere til nye veje. For InnovationLab var det interessant at arbejde med Master, fordi de arbejder datadrevet med mennesker og HR. Men det var tydeligt, at vi kom fra to forskellige brancher, der normalt ikke arbejder sammen. Men der skal være kaos før, der opstår innovation. Og vi startede med kaos."

HR KOMMER IKKE TIL AT DISRUPTE SIG SELV

Den tydeligste finding er, at HR ikke kommer til at disrupte sig selv indefra.

Data viser meget klart, at branchen er nysgerrig men afventende i forhold til fremtiden. Lige nu er vi fuldt optagede af forretningens behov og drift. Vi er mere optaget og styret af forretningens mål end af at være klædt på til at forudsige og støtte de overordnede mål og behov, forretningen har om nogle år.

I HR tror vi faktisk heller ikke på, at vi vil disrupte os selv indefra. Vi forventer, at løsningen skal komme fra andre end os selv. Det forstærkes af, at langt de fleste HR-beslutningstagere ikke bruger tid hverken hver uge eller måned på at tænke strategisk, undersøge nye muligheder eller prioritere tiden til at genopfinde sig selv som en værdiskabende people disciplin.

Sat lidt på spidsen kan man sige, at branchen er aggressivt afventende. På samme måde som et lille barn der sidder som den sidste i børnehaven og venter på at blive hentet kl. lidt i lukketid. Det at vente på, at noget udefrakommende skal ændre på situationen, er en præcis beskrivelse af HR's situation lige nu.

HR skal skabe sit "buy in" i forretningens ledelse

Vi kan desuden se på ordvalget blandt HR-beslutningstagere i store, danske virksomheder, at der opstår et signifikant mønster, når det bliver analyseret. Udtalelser som "jeg tror, jeg tror måske, jeg har en ide om, det kan være, det bliver spændende at se..." har en stor overvægt. Det betyder, at uanset hvor fagligt dygtige HR er – agerer vi kommunikativt set usikkert, vævende, afprøvende og dermed ikke overbevisende, når emnet drejer sig om at forholde sig til os selv og HR-strategien for de kommende år. Men det er som med alle andre brancher vigtigt, at HR har et "buy in" i toppen af virksomheden.

De fleste HR-beslutningstagere oplever da heller ikke at blive taget seriøst i forretningen/direktionen, fordi de ikke benytter dataværktøjer som f.eks. en datadrevet case. Der er langt større gennemslagskraft, hvis HR præsenterer en afgrænset undersøgelse baseret på data og kan vise, hvad en ændring vil betyde for virksomheden i de kommende år. Sådant datadrevet case giver et meget håndgribeligt beslutningsgrundlag.

Der er langt større gennemslagskraft, hvis HR præsenterer en afgrænset undersøgelse baseret på data og kan vise, hvad en ændring vil betyde for virksomheden i de kommende år.

Data viser os, at når vi begynder at bruge en rationel logik, tale ledelsens sprog og bruge data aktivt som beslutningsgrundlag, begynder vi også at argumentere for, at vi skal disrupte os selv og bringe nye værktøjer ind i HR.

Det bliver spændende, hvordan HR's kerneforretning skal se ud i fremtiden. Lige præcis det kommer flere af de næste findings til at handle om.

LÆG TEKNOLOGI TIL HR'S KERNEOPGAVER

Data viser tydeligt, at fremtiden for HR vil byde på optimering af gentagelser ved hjælp af teknologi som kunstig intelligens og Robotic Process Automation (RPA) – også kaldet software robotter. HR's mindset skal derfor gå fra at fokusere på automatisering (fx software robotter til gentagende processer) til digitalisering (vha. digitale feedback loops og kunstig intelligens). Digitalisering er at lægge et lag mere på automatisering dvs. at bruge data intelligent og tilføje flere datapunkter.

Software robotter (RPA) og kunstig intelligens

For at kunne forstå undersøgelsens resultater starter vi i industriens verden. Her har man i lang tid benyttet sig af metoden Robotic Process Automation (RPA) – eller det man også i daglig tale kan kalde en software robot. En RPA kan lære en medarbejders gentagende processer og dermed automatisere dem, så medarbejderen får tid til andre opgaver.

Hvem har ikke prøvet at sidde og gentage en opgave igen og igen og tænkt: "Det her må en computer kunne gøre hurtigere og mere præcist end mig." Og det kan den sandsynligvis også. Der vil være mange opgaver blandt vidensmedarbejdere, der kan automatiseres.

RPA er altså ikke nyt i industrien, men det er først nu, det begynder at være en del af vidensarbejde som HR. Desuden er teknologien blevet bedre og billigere i de seneste år. Man kan sige, at det erstatter gentagende arbejde på kontorplan og dermed giver plads til de mere komplekse opgaver, der kræver kreativitet og nytænkning.

En RPA kan i sig selv ikke bliver klogere. Den lærer en given opgave og håndterer den fremover. Men hvis vi føjer kunstig intelligens (AI – artificial intelligence) til en RPA, kan den løbende blive klogere og dermed skabe større værdi.

At lære af sine fejl – digitale feedback loops

Hvordan kan man konkret sætte kunstig intelligens på en RPA? Et vigtigt begreb her er "digitale feedback loops". Feedback loops er velkendt i vores HR-verden og beskriver, hvordan man hele tiden løfter sig – bliver klogere – når man får feedback. Niveauet stiger en smule for hver feedback. Det samme gør sig gældende i den digitale verden. Et digitalt feedback loop består netop af digital feedback til fx en RPA. Hver gang den udfører en handling, får den

feedback tilbage i form af en lille bid data. Dette tager den så at sige til efterretning ved næste handling, og på den måde bliver software robotten hele tiden klogere.

Et eksempel kan være en chatrobot, der svarer på spørgsmål til en personalehåndbog. Software robotten har fået indlæst hele håndbogen og ofte

Det vil i den grad give HR en central og afgørende rolle i forretningen, hvis de benytter de digitale feedback loops og på den måde aktivt bruger de data, de får tilbage fra forretningen.

stillede spørgsmål og svar. Hver gang den svarer på noget, vil den få feedback i form af et nyt spørgsmål eller en kommentar fra brugeren. Den data bliver så brugt til at forbedre robotens svarmuligheder.

Det vil i den grad give HR en central og afgørende rolle i forretningen, hvis de benytter de digitale feedback loops og på den måde aktivt bruger de data, de får tilbage fra forretningen. Når vi kan bruge teknologien på den måde, kan vi forudse hændelser og reagere på dem i tide. Vi kan forudse, hvor virksomheden er på vej hen og understøtte mål og behov på forhånd.

HR SKAL VÆRE ET ORGANISATORISK TERMOMETER

Det vi her kalder den tredje finding, er ikke i sig selv en finding, vi kan se i data. Det er en mulig metode formuleret af holdet bag undersøgelsen. Med metoden kan HR støtte forandringsprocesser og organisationsudvikling ved at lægge teknologi på HR's kerneopgaver. Det vil sige, den understøtter vores anden og fjerde finding.

Vi starter med at opsummere tre overordnede punkter:

- HR skal bruge dataværktøjer som fx datadrevne cases til at argumentere med
- HR skal bruge teknologi til vores kerneopgaver
- HR skal kunne forudse hændelser bedre og reagere på dem i tide

Det betyder, at HR som branche ikke længere skal være afventende, men tage ejerskab over rollen som dem, der kender medarbejderne bedst og dermed kan forudse, hvor forretningen er på vej hen.

Virkeligheden er dog tit, at vi har et begrænset antal medarbejdere og samtidig skal kunne skalere. Derfor kan vi kun gøre det ved at digitalisere HR. Digitalisering handler om at skifte mindset, men også om rent konkret at benytte teknologiske værktøjer i arbejdet.

Tag temperaturen på organisationen

Hvis vi kigger på findings og sammenholder med resten af vores data, ser vi behovet for en metode, der kan hjælpe med at skabe insights, dvs. have føling med – eller temperatur på – organisationen både overordnet set, fordelt på afdelinger, teams og helt ned til den enkelte medarbejder. Det handler om at få digital feedback, finde insights, lære af dem og til sidst omsætte dem til action points.

Vi kalder metoden et "organisatorisk termometer". Det, vi ligger i begrebet, findes ikke i dag. Men med baggrund i data kan vi forudse, at netop dette vil være en værdifuld vej for HR at gå.

Vid, hvad der motiverer Stefan og Signe

Inden vi kaster os ud i en dybere beskrivelse af, hvad sådan et termometer kan, så lad os opstille et scenarie fra en typisk HR-afdeling for nogle år siden:

Tidligere havde mange i HR en rigtig god føling med medarbejdernes trivsel og vidste, hvad den enkelte var drevet og motiveret af. Man vidste fx, at Signe fra økonomi lige havde afleveret sit speciale inden for et emne, der var superrelevant for en anden afdeling i virksomheden. Man vidste, at Søren bor i Malmø og derfor nok vil reagere mere end de andre, når vi fortæller, at kontoret skal flytte længere vest på. Man kendte de uformelle kommandoveje og vidste, at hvis man skulle have noget igennem i marketingafdelingen, så skulle man gå til Stefan først, for han ville kunne få de andre med på vognen. Man havde ganske enkelt et dybere kendskab til medarbejdernes motivation, deres performance og udfordringer.

Vi forestiller os et datadrevet værktøj – det vi kalder det organisatoriske termometer – der kan samle omkring 120 datakilder, analysere dem, finde mønstre og blive klogere af digitale feedback loops.

Men sådan er det ikke længere for de fleste HR-afdelinger. På trods af at den rolle er utrolig værdifuld for langt de fleste virksomheder. Især er det ikke muligt at skalere denne opgave til store virksomheder med flere end 1000 medarbejdere uden at bruge mange flere ressourcer i HR. Samtidig har HR's opgaver udviklet sig, og vi har fået mange andre forskellige fokusområder og arbejdsopgaver.

Men data viser os, at der hvor HR kan have en berettigelse i fremtiden, er ved at levere en ydelse, der netop kan det samme som det nævnte scenarie – digitalt og automatisk.

Planlæg ud fra konkrete datamønstre

Vi forestiller os et datadrevet værktøj – det vi kalder det organisatoriske termometer – der kan samle omkring 120 datakilder, analysere dem, finde mønstre og blive klogere af digitale feedback loops. Sådan et værktøj vil have samme føling med organisationen og give et meget værdifuldt og relevant beslutningsgrundlag for både HR og ledelsen. HR vil kunne argumentere og planlægge ud fra konkrete datamønstre om organisationen og medarbejderne.

Hvilke data kunne så være en del af et organisatorisk termometer? Det kunne være skills, information fra produktionen, personlighedstest, performance, anciennitet og teamsammensætning. Og det kunne også være medarbejdernes svar på konkrete spørgsmål om fx deres syn på fremtiden, strategi, produktudvikling etc.

Så hvis fx personlighedstesten fylder en relativt stor del af jeres data om medarbejdere i dag, så vil det i fremtiden være en langt mindre del af den samlede viden. Den vil blive kombineret med mange andre valide datakilder. Det vil både gavne virksomheden og den enkeltes arbejdsliv, at vi tager højde for mange faktorer, når vi træffer beslutninger.

Fasthold HR som central spiller – tag ejerskab på data

Det vi kalder et organisatorisk termometer findes som nævnt ikke endnu. Og det er ikke en hyldevare, men en intelligent samling af mange datapunkter. Hvis I er nysgerrige på at prøve metoden af, kan I begynde at kigge på, hvilke datakilder I allerede har om medarbejderne og organisationen. Prøv at samle dem sammen, få et overblik og sammenlign dem for at se, om der er mønstre, der går igen.

I vores optik har det organisatoriske termometer et stort potentiale og vil i den grad sikre, at HR bliver en central spiller i virksomheden. Det skal være i HR, at ledere eller direktion søger råd, når der skal tages beslutninger om organisationen og medarbejderne. Samtidig vil det sikre, at medarbejdernes evner og viden bruges bedst muligt.

HR SKAL FINDE SIN ROLLE I FREMTIDENS ARBEJDSMARKED

Den fjerde finding handler netop om, hvordan HR skal støtte forandringsprocesser og organisationsudvikling i et arbejdsmarked under konstant forandring. I de kommende år får de nye generationer mere om mere indflydelse, og dermed vil arbejdsmarkedet og arbejdsstyrken fortsat ændre sig. Virkeligheden, vi navigerer i, ændrer sig.

Tidligere var der et typisk forløb på arbejdsmarkedet: Vi uddannede os, vi arbejdede, og vi gik på pension. Men i dag – og i endnu højere grad i fremtiden – vil dette mønster ændre sig: Vi uddanner os løbende igennem livet, skifter oftere arbejdsplads, tager lange perioder med orlov, arbejder freelance og hopper på den måde mere ind og ud af arbejdsmarkedet, inden vi til sidst går på pension.

Kend dagsformen – og vigtigst af alt: formen for i morgen

Det er denne præmis, HR skal arbejde under. Verden og arbejdsstyrken ændrer sig hele tiden. Derfor skal vi kende temperaturen på medarbejderne, før de kommer ind i virksomheden, mens de er der, og når de igen forlader den (og måske kommer tilbage). Her bliver det tidligere nævnte organisatoriske termometer uundværligt. Med det kan vi kende dagsformen for arbejdsstyrken og forudse den fremtidige.

Verden og arbejdsstyrken ændrer sig hele tiden. Derfor skal vi kende temperaturen på medarbejderne, før de kommer ind i virksomheden, mens de er der, og når de igen forlader den.

De nye generationer vil ikke studse over den måde, vi måler på dem og bruger data aktivt. Vi vil som virksomhed kunne tilbyde dem det rigtige på det rigtige tidspunkt, og det vil give dem et bedre arbejdsliv. De er godt beskyttede af GDPR, så de kan lade os passe på deres information.

Tag hver enkelt med til strategiudvikling

Den viden om arbejdsstyrken, som det organisatoriske termometer kan give, er unik. Og essentiel hvis HR skal lykkes med forandringsprocesser. Det vil spare HR for hele forarbejdet med forandringsprocesser, fordi de allerede kender medarbejdernes udfordringer, performance mm. HR kan blive kulturoppbyggende og kan drive forandringer meget mere målrettet og datadrevet.

Tænk hvis man fx kunne have hver enkelt medarbejder med til strategiudvikling. Forestil dig en app, hvor hver medarbejder med hyppige intervaller bliver bedt om svare på en række korte spørgsmål om organisationens fremtid, strategi, produktudvikling, risici og ideer. Hvis HR har de data, kan I have dem med uden rent faktisk at have dem siddende i lokalet. I kan levere ellers usynlig viden, og I vil kunne forudse hvordan udviklingen vil gå, da I har data fra tidligere projekter.

Det vil også være muligt at kunne sammensætte bedre teams baseret på data om medarbejderne. Vi kan bruge viden om generationer, projekter, opgaver og den generelle arbejdsstyrke og sammensætte nye teams på baggrund af, hvad der rent faktisk har fungeret tidligere og derfor med stor sandsynlighed vil gøre det igen.

På den måde kan HR i fremtiden få en meget central rolle og stor berettigelse, når der skal skabes forandringer og organisationsudvikling.

SÅ HVAD NU?

Hvad har vi lært?

Med nye digitale generationer ændrer arbejdsmarkedet sig. Det har allerede ændret sig. Og det bliver det ved med. Derfor er det essentielt for HR kunne tage temperaturen på organisationen og kunne konvertere data om medarbejderne til konkret viden. Det kan vi gøre ved en lægge teknologi til kerneopgaverne, få digital feedback, finde insights, lære af dem og til sidst omsætte dem til action points.

Det vil give HR det nødvendige "buy in" i toppen af virksomheden som go-to-guy, når der skal skabes forandringer og organisationsudvikling. Men det sker ikke af sig selv. Den tydeligste finding er, at HR ikke selv kommer til at skubbe til udviklingen. HR er lige nu interesserede men afventende.

Så hvad nu? Vi tror på, at vi skal kigge på andre brancher og lade os inspirere. Måske endda lade os selv blive undersøgt, studeret og undret over af andre brancher. Vi skal åbne op for hinanden og omverdenen og lade os inspirere. Vi skal arbejde eksplorativt og eksperimentere med mulige løsninger og finde synergier, der giver værdi. For de teknologiske muligheder er der. Og udviklingen er allerede i gang.

Hos Master bliver vi ved med at undersøge, hvordan vi rykker os som branche. Følg med på [vores blog om HR-fremtiden](#).

HVORDAN GJORDE VI?

- EN METODE MED DATA SCIENCE OG MACHINE LEARNING

Undersøgelsen her er ikke den første, der udtaler sig om fremtiden for HR-branchen. Mange en holdning til, hvor vi er på vej hen, og hvad vi bedst kan gøre for at være klar. Det særlige ved dette projekt er derfor i høj grad metoden.

Data Science og Machine Learning ser på de mønstre, der har forment branchen indtil nu. Vi ser på store datasets fra ind- og udland og sammenholder det hele med de spirende trends og globale tendenser for på den måde at forudse, hvad der kommer til at ske i fremtiden.

I projektet er der blevet samlet både kvalitativt og kvantitativt data i form af bl.a. HRs narrative diskurs, holdninger og data om branchen og dens omverden. Der er taget højde for både de mikrofaktorer, der bl.a. kommer direkte fra HR beslutningstagere men også makrofaktorer, som potentielt påvirker HR-branchen fremover. Det betyder, at vi har beskrevet branchen indefra og samlet data kombineret med globale trendanalyser i markedet, succesfulde startups og de HR-afdelinger, der er længst fremme i forhold til innovative tiltag og evnen til løbende at genopfinde egen kerneforretning.

Et validt praj om fremtiden

Analysen af den store datamængde viser naturligvis ikke den endegyldige fremtid, for den påvirker vi selv. Men den giver os et valideret praj om, hvor vi er på vej hen, og hvordan vi klæder os på til denne rejse. Innovation handler om at sige noget om det, vi ikke ved, men som vi forventer.

Projektet er lavet i samarbejde med InnovationLab. InnovationLab har stor erfaring i at bruge data og algoritmer til at forberede både brancher, virksomheder og ledere på fremtidens udfordringer og vilkår.

En lille del af den store dataindsamling var en fokusgruppe. Deltagerne var en række indflydelsesrige HR-personer.

Vi møder dem hos ISS i deres flotte lyse lokaler. Der er dækket op med lækre croissanter, og stemningen er forventningsfuld. Alle har taget tid ud af deres travle kalender og møder op med nysgerrighed og ønsket om at blive klogere på egen branche. Vi taler om mange emner, alt imens en stor mikrofon midt i rummet dokumenterer, så vi senere kan lave data ud af vores dialog.

"Hvad er den største trussel mod HR?" bliver der spurgt, og svaret kommer prompte: "Jamen der er jo os selv," siger en af deltagerne. Resten af gruppen nikker og uddyber.

BONUSMATERIALE: CASE OM KPMG

Hvordan kan man bruge teknologien i praksis? Helt konkret. Vi har spurgt Anja Leschly, som er Head of People i KPMG. Anja har nemlig i længere tid haft en tæt dialog med KPMG-afdelingen New Tech og har løbende bundet sin egen HR-afdeling mere og mere op på teknologi og digitalisering. Hendes input kan være en inspiration til, hvordan man som HR-afdeling kan begynde at få teknologien ind i kerneopgaverne og udnytte digitaliseringens muligheder.



VI SKAL AKTIVT BRUGE DE DIGITALE VÆRKTØJER SELV

”Hvis vi skal understøtte en digital forretning, skal vi også aktivt bruge de digitale værktøjer selv”, lyder det fra Anja Leschly, som er Head of People i KPMG. En lav gennemsnitsalder og en digital tankegang har sendt dem ud på en rejse

”Vi er jo så heldige, at vi har en New Tech afdeling, der hjælper vores kunder med den nyeste teknologi og som derfor hele tiden samler inspiration til emnet på konferencer og gennem kundernes behov og ønsker. For dem giver det mening at prøve nogle ting af internt og lære af dem. Her er vi i HR gerne prøvekaniner. Vi har nemlig et behov for at optimere, sende færre mails og dermed få mere tid til udvikling. Desuden synes vi, at ny teknologi er helt vildt spændende,” fortæller Anja begejstret på spørgsmålet om, hvordan hun er kommet i gang med at få teknologien indarbejdet i HR.

Anja Leschly, KPMG

Dette værdifulde interne samarbejde er opstået i forbindelse med, at HR har stået for rekrutteringer til New Tech og derigennem har udvist stor interesse og nysgerrighed for deres arbejdsområde. Anja fortæller, hvordan de i HR selv er startet småt for flere år siden:

”Vi har som virksomhed en forholdsvis lav gennemsnitsalder og en digital tankegang. Den understøtter vi i HR, og helt lavpraktisk benytter vi derfor meget teknologi i vores arbejde. Vi bruger fx en del apps i forbindelse med feedback, mål og ledere. Derudover har vi selvfølgelig et rekrutteringssystem og benytter meget online møder og e-learning. Hvis vi skal understøtte en digital forretning, skal vi også aktivt bruge de digitale værktøjer selv – og vi kan slet ikke lade være.”

Er du stresset? – en app kan advare dig

For nylig har Anja og hendes team introduceret en chatrobot, som kan svare på alle spørgsmål vedr. medarbejderhåndbogen. Det kører helt automatisk, og HR sparer meget tid på at svare på det samme igen og igen via mail eller telefon. Det næste, de vil afprøve sammen med New Tech afdelingen, er måling af fysisk velvære med et armbånd. Det er noget HR selv vil afprøve og teste af i en periode, før de afgør, om det skal være et tilbud til medarbejderne.

Armbåndet vil måle forskellige faktorer og rapportere på en app til den enkelte medarbejder. Der vil ikke blive samlet data centralt, men den enkelte vil få forskellige notifikationer, hvis stress-niveauet giver udslag. Det er især relevant i en travl branche, som den KPMG bevæger sig i.

Når Anja bliver spurgt til fremtiden for HR, er det første hun siger: *”Data analytics”. I HR er vi gode til at samle data om medarbejderne, men vi er ikke gode til at bruge denne data. Enhver form for teknologi er jo ikke bedre end den data, vi bruger, så datakvaliteten bliver vigtig.”*

Hvis vi skal kigge lidt længere ud i fremtiden, nævner Anja ansigtsgenkendelse og det at kunne analysere på *”tonen”* ud fra ord i mails, der sendes i virksomheden. Denne data kan bruges til at støtte medarbejdere og forebygge stress, inden den enkelte selv bliver bevidst om problematikken.