

HR Survey 2018 ved OHRC og COK

HR Survey 2018

Opgaver, prioriteter og udfordringer for HR i kommunerne



Om undersøgelsen

- COK har i samarbejde med Offentlige HR Chefer (OHRC) taget pulsen på bevægelser i den kommunale opgaveportefølje, oplevede styrker og udfordringer.
- Undersøgelsen er gennemført som en online spørgeskemaundersøgelse i perioden juni-august 2018. Svargruppen omfatter 82 respondenter inden for stillingsbetegnelserne HR-chefer, personalechefer, leder i HR med personaleansvar eller HR partner/udviklingskonsulent fra 54 forskellige kommuner.
- I denne rapport vil fokus ligge på hovedresultaterne fra undersøgelsen, som også offentliggøres på hhv. www.cok.dk og www.ohrc.dk.
- Resultaterne fra denne rapport danner grundlag for prioritering af indholdet på Personalepolitisk Dag, der afholdes d. 30.01.2019

De 54 medvirkende kommuner

- Silkeborg Kommune
- Sønderborg Kommune
- Hillerød Kommune
- Vejle Kommune
- Roskilde Kommune
- Odsherred Kommune
- Odense Kommune
- Gribskov Kommune
- Gentofte Kommune
- Ikast-Brande Kommune
- Haderslev Kommune
- Kalundborg Kommune
- Jammerbugt Kommune
- Albertslund Kommune
- Hjørring Kommune
- Aarhus Kommune
- Gladsaxe Kommune
- Thisted Kommune
- Høje-Taastrup Kommune
- Vejen Kommune
- Næstved Kommune
- Aabenraa Kommune
- Odder Kommune
- Holstebro Kommune
- Billund Kommune
- Frederiksberg Kommune
- Faxe Kommune
- Skanderborg Kommune
- Guldborgsund Kommune
- Fredericia Kommune
- Skive Kommune
- Hørsholm Kommune
- Aalborg Kommune
- Slagelse Kommune
- Ballerup Kommune
- Norddjurs Kommune
- Varde Kommune
- Ishøj Kommune
- Fredensborg Kommune
- Kolding Kommune
- Vallensbæk Kommune
- Herning Kommune
- Nordfyns Kommune
- Svendborg Kommune
- Randers Kommune
- Allerød Kommune
- Frederikshavn Kommune
- Halsnæs Kommune
- Glostrup Kommune
- Furesø Kommune
- Køge Kommune
- Ringkøbing Skjern Kommune
- Københavns Kommune
- Egedal Kommune

Indhold

HR's organisering og forankring

- HR-organisationens størrelse
- Placeringen af opgaveløsninger
- HR's primære forankring

HR's opgaveportefølje og udviklingsdagsorden

- Udviklingen i HR's opgaveportefølje
- Prioritering af kommunernes udviklingsdagsorden
- Prioritering af HR's udviklingsdagsordener
- Sammenligning af kommunernes og HR's udviklingsdagsordener
- Oplevede styrker og udfordringer i HR

HR og ledelsesfokus

- Kendetegn ved ledelsesudviklingen
- Ledelseskompetencer i fokus og udvikling
- Målgrupper i ledelsen med høj prioritet

Hovedkonklusioner

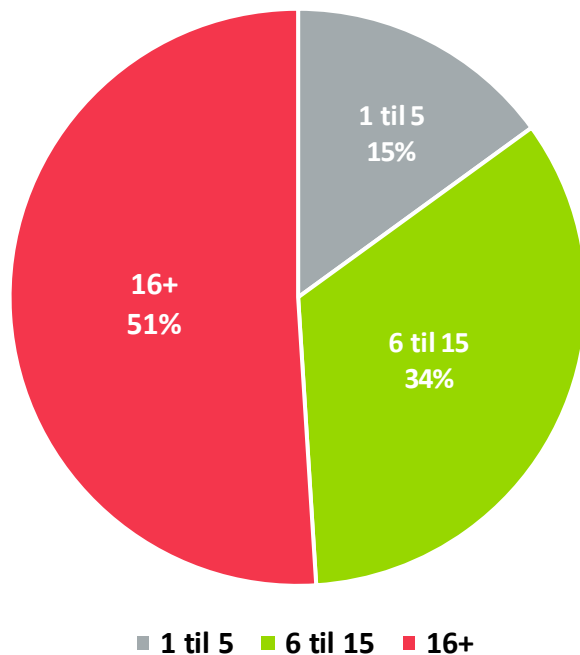


HR's organisering og forankring

HR-organisationens størrelse

Hvor mange medarbejdere har HR-opgaver som den primære beskæftigelse?

Antal medarbejdere 2018

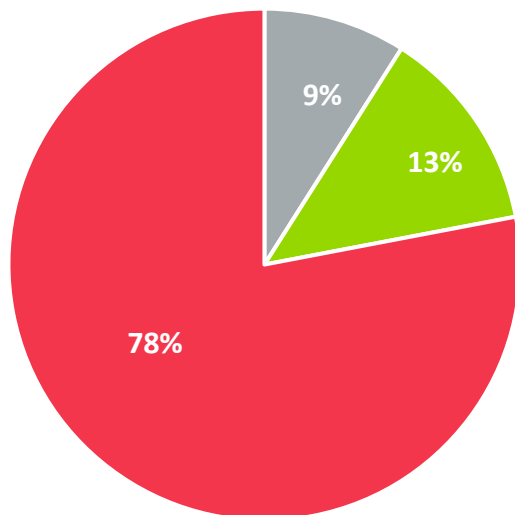


- Respondenterne i undersøgelsen er repræsenteret af både små, mellemstore og større HR-organisationer. HR-organisationen er i denne sammenhæng antallet af medarbejdere, hvis primære beskæftigelse er HR-relaterede opgaver (både centralt og decentralt).
- I 2018 er der en overvægt af HR-organisationer bestående af 16+ medarbejdere. I 2017 var der flere respondenter, der svarede, at organisationens HR-medarbejderantal var mellem 6 og 15.
- At respondenterne i 2018 kommer fra større HR-organisationer, skal medtænkes som en opmærksomhed i sammenligningen til tidligere års resultater.

Ændringer i HR-organisationens størrelse

Har antallet af HR-medarbejdere været stigende, faldende eller uændret de seneste år?

Udvikling af organisationens størrelse



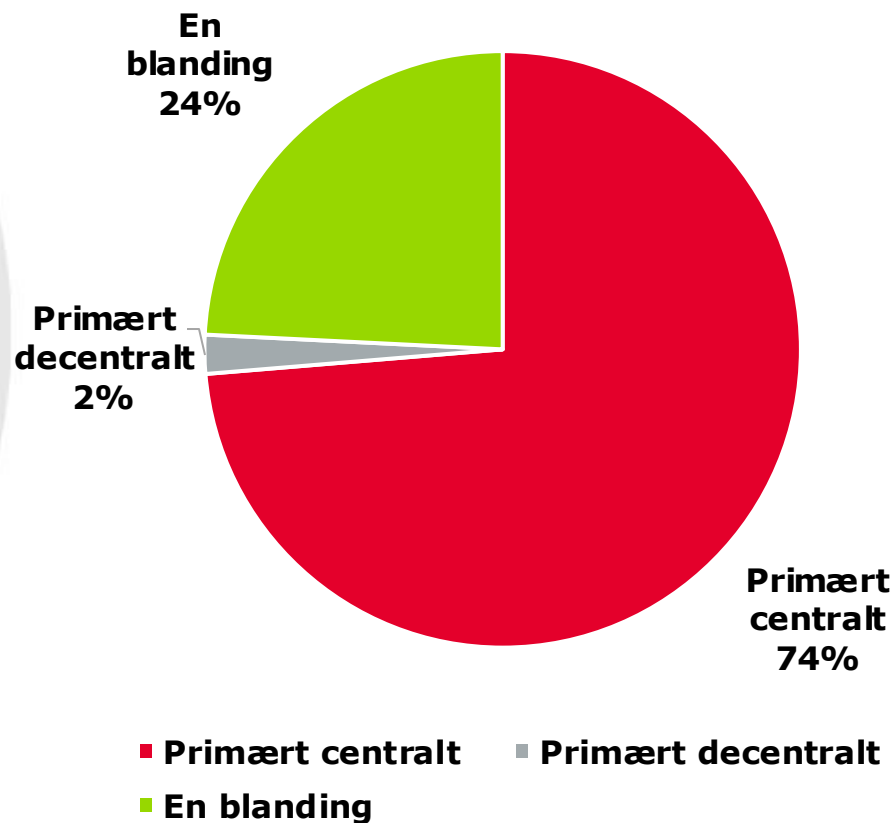
■ Stigende ■ Faldende ■ Nogenlunde uændret

- Størstedelen af respondenterne oplever, at deres pågældende HR-organisationens størrelse ikke har ændret sig de seneste år. Denne tendens er større end i 2017.
- Resultaterne fra undersøgelsen indikerer ikke, hvorvidt der er tale om en stabilitet af HR-organisationers størrelse generelt, men afspejler blot de 54 kommuner, der har deltaget og for deres vedkommende er HR-organisationens størrelse stabil.

Hvor løses opgaverne?

Hvor løses HR-opgaverne primært i din kommune?

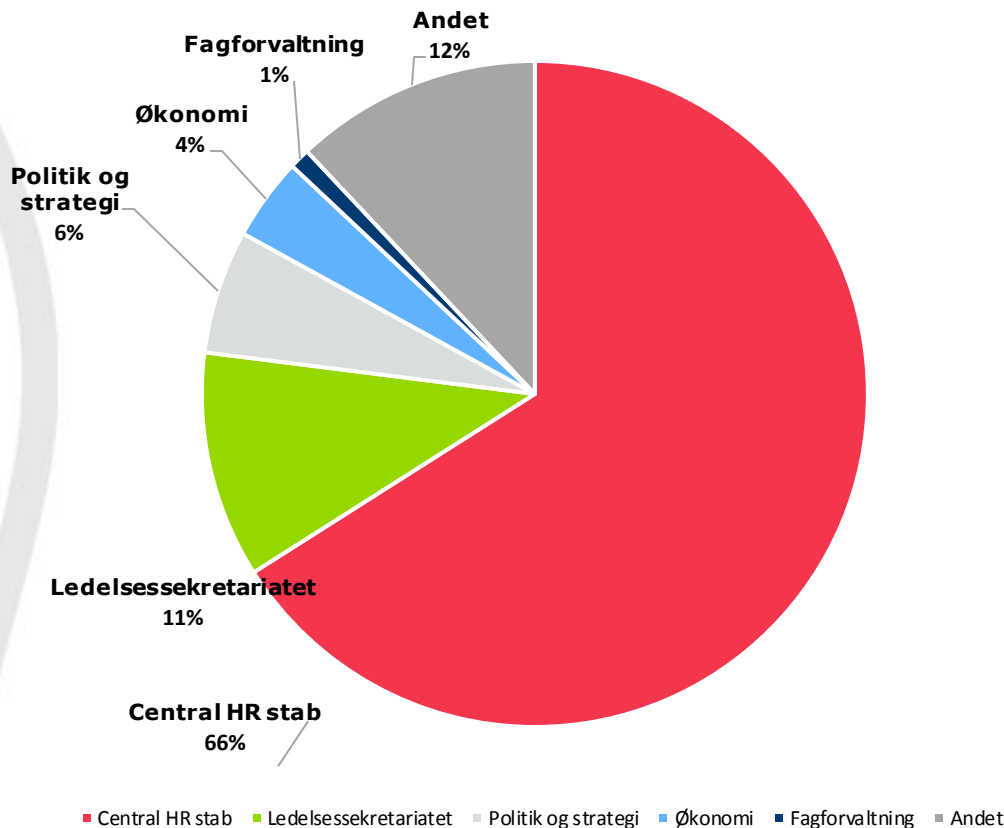
Centralt eller decentralt



- Opgaverne løses primært centralt i den pågældende kommune.
- Det vil sige, at medarbejdere med HR-opgaver som deres primære beskæftigelse er centralt placeret.
- Disse resultater følger samme tendens som sidste års resultater.

HR's primære forankring

Hvor har HR-området sin primære forankring i den pågældende kommune?



- Hovedparten af HR-områdets forankring ligger hos en central HR-stab.
- Resterende ligger primært hos ledelsessekretariatet eller Politik & Strategi.
- I 2017 var der et mere broget billede af, hvordan fordelingen blandt respondenter lå. Her var der ligeledes en høj andel "andet".
- Valgmuligheden "Central HR-stab" var ikke en mulighed sidste år, hvorfor det kan være problematisk at sammenligne på tværs af undersøgelser. Den nye kategori, er formegentlig også årsag til, at der er en mere tydelig og ensartet fordeling.



HR's opgaveportefølje og udviklingsdagsorden

Udviklingen i HR's opgaveportefølje

Det at gøre indsatser mere tværgående har alle 3 år været det opgaveområde, som har ligget nummer 1. Sygefravær og sundhedsfremme har ligeledes alle år ligget i top 3, mens rekruttering og fastholdelse er strøget direkte ind på en 3. plads. Opgaven som strategisk sparringspartner er forsvundet ud af top 5, mens organisationsudvikling og forandringsledelse er rykket længere ned på listen ift. tidligere år. Ledelsesudvikling er fortsat en central opgave for HR og har ligget stabilt på en 5. plads i de tre seneste HR SURVEYS.

Top 5 2018

1. Gøre indsatser mere tværgående
2. Sygefravær og sundhedsfremme
3. rekruttering og fastholdelse
4. Organisationsudvikling og forandringsledelse
5. Ledelsesudvikling

Top 5 2017

1. Gøre indsatser mere tværgående
2. Organisationsudvikling og forandringsledelse
3. Sygefravær og sundhedsfremme
4. Strategisk sparringspartner for direktionen
5. Ledelsesudviklingen

Top 5 2016

1. Gøre indsatser mere tværgående
2. Sygefravær og sundhedsfremme
3. Organisationsudvikling og forandringsledelse
4. Trivsel og arbejdsmiljø
5. Ledelsesudvikling

Det meste fylder mere

De fleste af respondenterne oplever, at HR's opgaveområder fylder mere. Dette er bemærkelsesværdigt, da næsten 80% svarede, at HR-organisationens størrelse har været uændret de seneste par år.

Det tyder på, at der ligger et forholdsvist stort pres på HR-organisationen, da der opleves at være mere arbejde med den samme mængde af ressourcer.

At "det meste fylder mere" har også været et tema i de foregående år. De få opgaveområder som fylder mindre eller uændret er dels de klassiske funktioner som Løn- og personaleadministration dels situationsafhængige områder som reformimplementering.

Overblik over bevægelser i HR's opgaveportefølje – i tal

	Fylder mindre			Uændret			Fylder mere		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Svarmuligheder									
Trivsel og arbejdsmiljø	7 %	2%	1 %	39 %	52%	52 %	54 %	46 %	46 %
Løn- og personaleadministration	15 %	17 %	15 %	73 %	66%	74 %	12 %	11 %	6 %
Organisationsudvikling og forandringsledelse	5 %	2 %	4 %	34 %	28%	43 %	61 %	69 %	54 %
Reformimplementering	3 %	10 %	18 %	60 %	71%	61 %	37 %	16 %	13 %
Uddannelse og kompetenceudvikling	5 %	9 %	9 %	63 %	53%	55 %	32 %	38 %	35 %
Ledelsesudvikling	7 %	4 %	4 %	40 %	38%	43 %	53 %	58 %	52 %
Gøre indsatser mere tværgående/tværfaglige	3 %	2 %	2 %	29 %	21%	27 %	68 %	77 %	71 %
Strategisk sparringspartner for direktion	0 %	2 %	1 %	54 %	38%	49 %	46 %	59 %	50 %
Afskedigelser +(ansættelser 2018)	2 %	4 %	1 %	67 %	71%	72 %	31 %	21 %	23 %
Sygefravær og Sundhedsfremme	3 %	3 %	1 %	29 %	29%	33 %	68 %	68 %	66 %
Rekruttering +(fastholdelse 2018)		3 %	2 %		47 %	72 %		49 %	65 %

Top 5 på kommunens udviklingsdagsorden – ifølge HR

84%
Digitalisering

76%
**Tværgående
borgerrettede
indsatser**

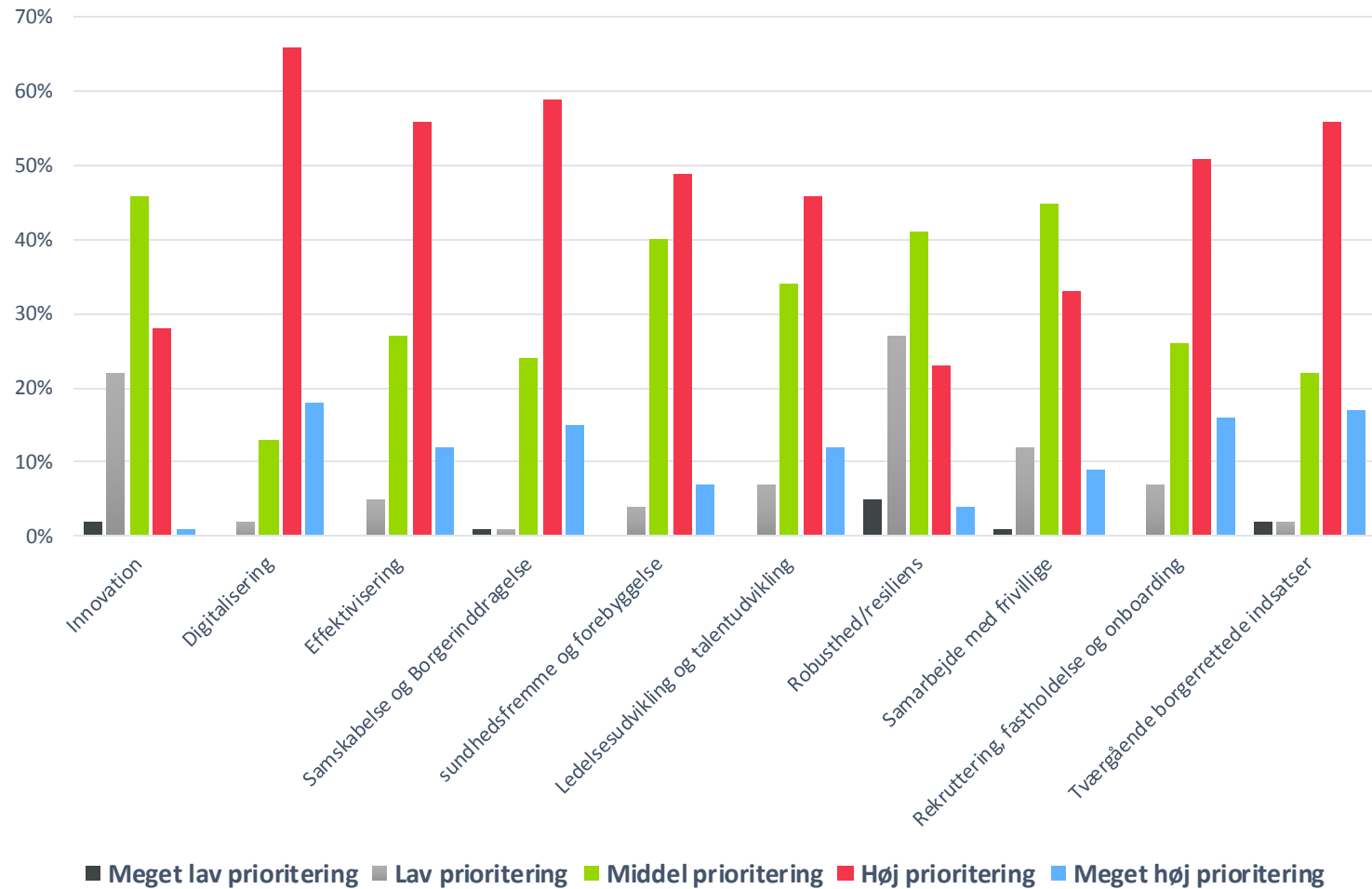
74%
**Samskabelse og
borgerinddragelse**

68%
Effektivisering

67%
**Rekruttering,
fastholdelse og
onboarding**

- Ifølge HR-ansvarlige er de vigtigste emner på kommunens udviklingsdagsorden; Digitalisering, tværgående borgerrettede indsatser, Samskabelse og borgerinddragelse, Effektivisering og Rekruttering, fastholdelse og Onboarding.
- Interessant er det at bemærke at svarkategoriene "tværgående borgerrettede indsats" samt "rekruttering, fastholdelse og onboarding" er med for første gang og stryger direkte ind på top 5.

Prioritering af kommunens udviklingsdagsorden



Top 5 på HR's udviklingsdagsorden – ifølge HR

80%
**Ledelsesudvikling
og talentudvikling**

77%
**Rekruttering,
onboarding og
fastholdelse**

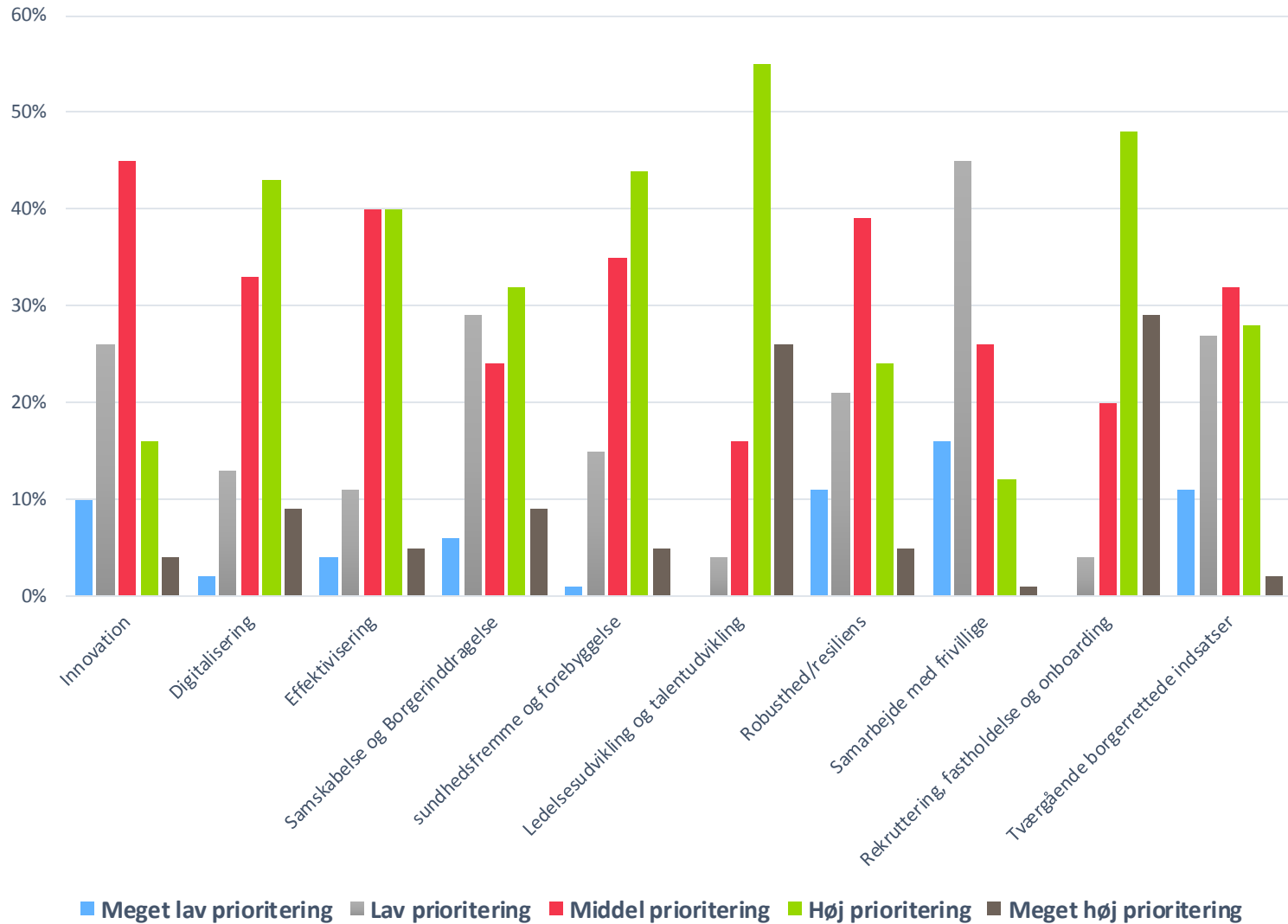
52%
Digitalisering

49%
**Sundhedsfremme
og forebyggelse**

45%
Effektivisering

- Ifølge HR-ansvarlige er de vigtigste udviklingsdagsordenen Ledelsesudvikling & Talentudvikling samt Rekruttering, onboarding og fastholdelse.
- Herefter er der et forholdsvis markant fald ned til Digitalisering, Sundhedsfremme & forebyggelse samt Effektivisering – om end emnerne stadig indgår i top 5.
- Digitalisering er især fremtrædende for de respondenter der kommer fra en HR-organisation med mere end 5+ medarbejdere.

HR's udviklingsdagsorden



Sammenligning af kommunens HR's udviklingsdagsorden

- Forskellen på kommunernes udviklingsdagsorden fra 2017 til 2018 er, at effektivisering på en tidligere 2. plads nu er erstattet med tværgående borgerrettede indsatser.
- Udover denne ændring er HR's vurdering af kommunernes udviklingsdagsorden og prioritering, den samme som sidste år.
- Ledelses- og talentudvikling beholder sin absolut 1. plads, når det omhandler, hvilke udviklingsdagsordner HR understøtter mest aktivt.
- Til gengæld er både 2. pladsen og 3. pladsen nye med Rekruttering, onboarding og fastholdelse som anden prioritet efterfulgt af Digitalisering. Derved er effektivisering også forsvundet som en af HR's højeste prioriteter – om end den stadig indgår i top 5.

Sammenligning af udviklingsdagsordener for Kommune og HR – ifølge HR

Kommune Top 3 - 2018

- Digitalisering
- Tværgående borgerrettede indsatser
- Samskabelse og borgerinddragelse

HR Top 3 – 2018

- Ledelsesudvikling og talentudvikling
- Rekruttering, onboarding og fastholdelse
- Digitalisering

Kommune Top 3 - 2017

- Digitalisering
- Effektivisering
- Samskabelse

HR Top 3 – 2017

- Ledelsesudvikling og talentudvikling
- Effektivisering
- Samskabelse

A photograph of four women sitting around a table in a meeting room, engaged in a discussion. The image is overlaid with a blue tint. The women are dressed in professional attire, and the setting includes a window with blinds and a potted plant in the background.

Styrker og udfordringer for HR

Oplevede styrker og udfordringer i HR-funktionen

Styrker

- En af de mest markante styrker som fremhæves er "Adgang og nærhed til direktionen". Dette er en tendens, som er vedvarende i forhold til tidligere år, hvilket underbygger en oplevelse hos HR, af at være helt tæt på beslutningsprocesserne i toppen af organisationen
- Desuden opleves "Samspil med MED-systemet" og "Påvirkning af kommunens udviklingsdagsorden" ligeledes som nogle af de største styrker i HR-funktionen.

Udfordringer

- De største udfordringer for HR-funktionen er (i nævnte rækkefølge); Ressourcer, Dokumentation af HR's indsats og at Understøtte divergerende dagsordener.
- Dette følger igen de samme tendenser set fra tidligere år, hvilket giver et indtryk af, at HR-funktionen til stadighed kæmper med at opnå en balanceret ressourcesituation ift. opgavemængde og ej heller har "knækket koden" ift. at dokumentere egen værdiskabelse overfor den øvrige del af organisationen.
- Det bemærkes dog at det især er HR-organisationer med 1-5 medarbejdere, som udtrykker dokumentation af HR's indsats som en meget stor udfordring.



Styrker og udfordringer i HR-funktionen

Opleves følgende opgaveområder som en styrke eller udfordring for udøvelsen af HR-funktionen?	Én af vores 3 største udfordringer	En udfordring	Hverken eller	En styrke	En af vores 3 største styrker
Ressourcer	18%	24%	43%	12%	2%
Dokumentation af HR's indsats	12%	27%	41%	18%	1%
Indflydelse på brug af kompetencemidler	1%	10%	45%	38%	6%
Digitalisering af arbejdsprocesser	2%	18%	37%	38%	5%
Påvirkning af kommunens udviklingsdagsorden	2%	10%	20%	49%	20%
Adgang og nærhed til direktion	1%	6%	4%	45%	44%
Samarbejde med kommunens øvrige udviklingsfunktioner	4%	10%	21%	52%	13%
Samarbejdet med fagområderne	1%	7%	17%	56%	18%
Understøtte divergerende dagsordener	7%	17%	38%	32%	6%
Samspillet med MED-systemet	2%	12%	16%	46%	23%

HR og ledelsesfokus

Særligt tema i HR Survey 2018 - fokus på ledelse

HR Survey har hvert år et særligt tema, som vi spørger målrettet ind til. Siden 2018 er året, hvor Ledelseskommisionen offentliggjorde sine anbefalinger til god ledelse i det offentlige, har vi i dette års tema valgt at gå lidt tættere på HR i kommunerne, hvad angår ledelsesudvikling, ledelseskompetencer i fokus og hvilke målgrupper, der gives den højeste prioritet i ledelsesudviklingen.

De kvalitative data fra spørgsmålene; Hvad kendetegner særligt kommunens ledelsesudvikling? Og hvilke ledelseskompetencer er særligt i fokus? er blevet bearbejdet på følgende måde:

Alle respondenter har besvaret spørgsmålene ved at beskrive ledelsesudviklingen og ledelseskompetencerne med 1-5 beskrivende ord. De beskrivende ord er blevet kategoriseret, hvorefter de mest gennemgående kategorier er udtaget og fremstillet på de følgende illustrative sider. Vi gør opmærksom på, at ikke alle beskrivelser og ord er medtaget, men blot de mest fremtrædende. Dette er gjort med hensigt på at skabe det bedst mulige overblik.



Hvad kendetegner særligt kommunernes ledelsesudvikling?



Hvilke ledelseskompetencer er særligt i fokus?



Kort om ledelsesudvikling og Ledelseskompetencer i fokus

Det tværgående fokus og tværgående samarbejde er nogle af de ledelseskompetencer der bliver nævnt flest gange. Det er samtidig et gennemgående tema for respondenternes beskrivelser af ledelsesudviklingen i deres kommune.

Derudover fremhæver en overvægt af beskrivelserne at ledelseskompetencerne skal være praksisorienteret samt sætte kerneopgaven og borgeren i fokus. Ligeledes bliver den faglige ledelse også nævnt gentagende gange under begge spørgsmål.

Samlet set er der overensstemmelse mellem, hvad der prioriteres i kommunernes ledelsesudvikling og hvilke ledelseskompetencer der særligt er i fokus. Samtidig giver det et billede af, hvilke ledelseskompetencer der bliver prioriteret ude i kommunerne, og hvilke områder af ledelsesudviklingen, som der er særlig opmærksomhed på.

Hvilke målgrupper gives den højeste prioritet i ledelsesudvikling?

De målgrupper der prioriteres højest i ledelsesudviklingen er især de faglige ledere og nye ledere, hvilket stemmer overens med respondenternes beskrivelse af, hvilke ledelseskompetencer, der er i fokus. Derimod bliver ledere uden formelt personaleansvar prioriteret meget lavt. Det er tankevækkende, da der er en markant voksende målgruppe af medarbejdere med ledelseslignende funktioner og ansvar for faglig koordinering & udvikling, som indtræder i kommunernes ledelsesorganisering. Vi har dog en formodning om at der kan gemme sig en del ledere uden formelt personaleansvar i kategorien "faglige ledere".

Målgrupper	Svarprocent (tilladt at vælge to)
Faglige ledere	60%
Nye ledere	55%
Chefer	24%
Ledertalenter	22%
Topledere	9%
Ledere uden formelt personaleansvar	2%
Andet	9%

Hovedkonklusioner

- Resultaterne fra HR SURVEY 2018 indikerer at HR's opgaveportefølje har øget fokus på at gøre indsatser mere tværgående. Yderligere har der været opmærksomhed på sygefravær og sundhedsfremme samt rekruttering og fastholdelse.
- Respondenterne oplever desuden, at det meste fylder mere, hvilket lægger et stort pres på HR.
- Når kommunernes og HR's udviklingsdagsorden sammenholdes, så er det kun emnet digitalisering der går igen i top 3. Ifølge HR opleves Kommunernes topprioritet at være digitalisering, mens HR's vigtigste dagsorden er Ledelse og talentudvikling.
- HR fremhæver at deres af adgang og nærhed til direktionen er én af deres 3 største styrker.
- HR's beskrivelse af deres ledelsesudvikling og kompetencefokus ligger især vægt på emner såsom; tværgående samarbejde, praksisnærhed og kerneopgaven, faglige ledere og talentudvikling og borgerens perspektiv.
- Resultaterne fra HR SURVEY 2018 bliver anvendt som afsæt for at skabe debat om bevægelser og muligheder for HR funktionen i kommunerne. De særlige temaer og presserende emner, som HR SURVEY peger på, vil blive taget op på Personalepolitisk Dag, den 30. januar 2019.



Kontakt



Christina Nüssler

Chefkonsulent

T: 8779 6304

M: 2464 0908

E: cmn@cok.dk



Poul Erik Hansen

Markedschef

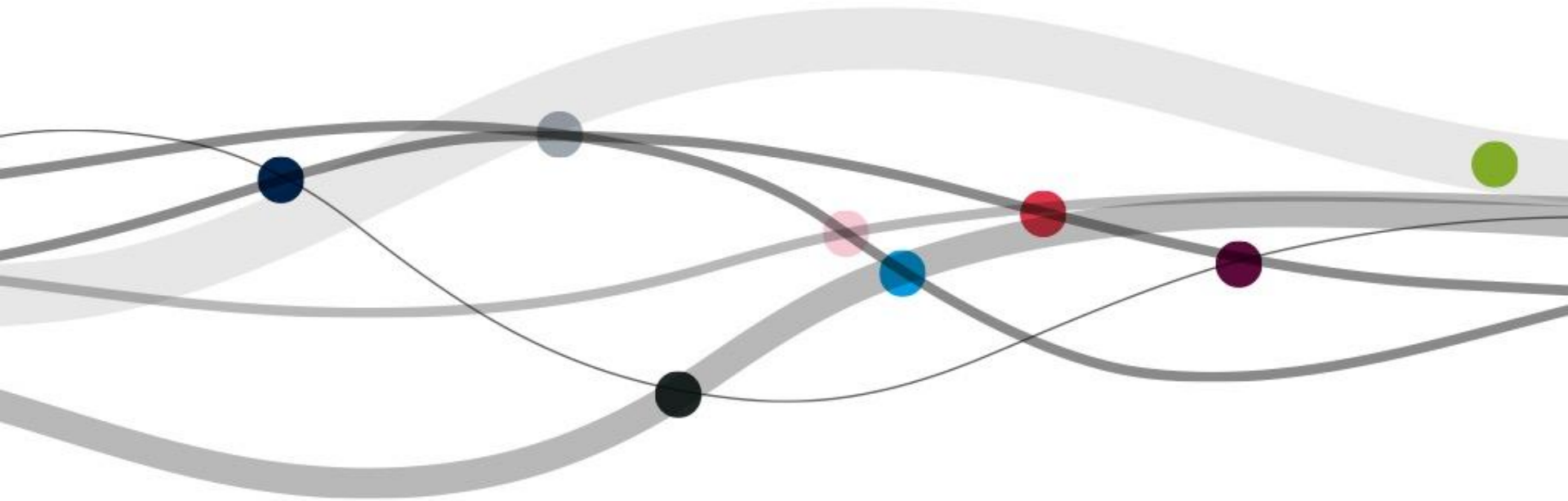
T: 8779 6333

E: peh@cok.dk



BORNHOLM





VI SKABER BEVÆGELSE

