

The background of the slide features a bokeh effect with out-of-focus light spots in various colors including orange, yellow, blue, and purple, set against a dark blue background.

Kommunernes HR- og personalefunktion

Opgaver, brugere og kompetencer





Indhold

Indledning

Opgaver

Fra administrativ ekspert til rådgiver og sparringspartner
En mere proaktiv og implementerende rolle

Brugere af HR- og personalefunktionen

Direktion og fagcentre
Mellemlidergruppen
MED-systemet og tillidsrepræsentanter
Andre brugere

Kompetenceprofiler

HR-generalisten
Projekt- og proceskonsulenten
Personalejurakonsulenten
Lønkonsulenten

Konklusion

Hvordan er resultaterne blevet til?



Indledning

Der er sket en bevægelse fra de driftsorienterede personaleadministrative opgaver mod de mere rådgivnings- og udviklingsmæssige opgaver for kommunernes HR- og personalemedarbejdere. HR- og personalefunktionernes rolle er blevet mere strategisk end tidligere, og reformer og organisationsændringer betyder, at der i endnu højere grad er behov for at arbejde med forandringsledelse og organisationsudvikling.

Derfor er HR- og personalefunktionernes arbejdsområde ikke længere kun traditionelle områder som personalepolitikker, MUS-koncepter og administration af løn og personaleforhold. Nu handler det mere om udvikling af organisationen og ledere.

Udviklingen medfører imidlertid nogle oplagte spørgsmål: Hvad betyder den for eksempel for de roller og opgaver, medarbejderne skal varetage fremover? Og hvilke kompetencer bliver centrale for HR- og personalemedarbejdere?

Det er samtidig nogle af de spørgsmål, som KL og HK har undersøgt i projektet "Kommunernes HR- og personalefunktion – opgaver, brugere og kompetencer".

Projektet sætter fokus på de nye roller på HR- og personaleområdet og kommer med bud på, hvilke centrale kompetencer HR- og personalefunktionerne får brug for fremover. For fremtidens HR-medarbejdere vil ikke blot have en enkelt rolle. Der vil blive tale om flere roller, som udmønter sig på tværs af traditionelle HR- og personaleopgaver.

Projektets resultater er samlet i denne publikation, der er målrettet kommunale ledere og medarbejdere, som arbejder inden for HR- og personaleområdet i bred forstand. Publikationen vil blandt andet behandle, hvordan ledelse og medarbejdere på området kan understøtte udviklingen af de nye roller.

● ● HR-medarbejder:

● Jeg blev ansat som administrativ HR-medarbejder, men jeg bliver mere og mere konsulent og støttende for ledelsen. I princippet er det de samme opgaver, jeg laver. Det, der har ændret sig, er, hvordan jeg udfører dem.

HR- og personalefunktionens rolle

Kommunernes HR- og personalefunktioners rolle er i løbet af de seneste par år blevet mere og mere strategisk forankret. Det er i dag deres opgave at understøtte organisationens strategi og få andre til at udøve den. Det skyldes blandt andet, at funktionerne har gennemgået store forandringer fra strukturreformen og til i dag. Dels på grund af selve reformen, og dels på grund af sammenlægninger af en række kommunale institutioner.

Parallelt med organisationsændringerne er der sket en ændring af ledelsesstrukturen i kommunerne. Der er kommet større institutioner, færre ledere og flere medarbejdere under hver leder. Det har medført et naturligt behov for at arbejde med forandringsledelse og organisationsudvikling i HR- og personalefunktionen. HR- og personalefunktionen skal sikre, at organisationen hænger sammen, og at alle ser sig selv

som en del af et fælles ansvar. Eller som en HR-chef forklarer det: "Vi er alle sammen om at juble eller snuble."

Fra administrativ ekspert til rådgiver og sparringspartner

HR- og personalefunktionen stod tidligere primært for traditionelle områder som personalepolitikker, MUS-koncepter, godt fysisk arbejdsmiljø og medarbejders løn- og personaleforhold. Nu er opgaveporteføljen imidlertid blevet udvidet, så HR- og personalefunktionen også skal fokusere på udvikling af organisationen og lederne – herunder arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og MED-systemet, der er blevet en integreret del af det at udvikle organisationen.

En kommunaldirektør opsummerer udviklingen således:

"Da kommunen begyndte for otte år siden, vidste vi dårligt, hvad

HR var. Der var tale om klassisk HR som arbejdet med arbejdsmiljø, MUS-koncepter og personalepolitikker. I dag har vi mere fokus på personaleressourcer generelt set. Det betyder, at HR- og personalefunktionen får en central placering, for det handler jo om udviklingen af kommunens råstof, og den bliver mere strategisk funderet. Det, vi arbejder med nu, er organisations- og ledelsesudvikling samtidig med, at vi har det klassiske HR-arbejde. Vi taler om kerneopgaven for kommunen.”

Og en HR-medarbejder forklarer det således:

”Jeg blev ansat som administrativ HR-medarbejder, men jeg bliver mere og mere konsulent og støttende for ledelsen. I princippet er det de samme opgaver, jeg laver. Det, der har ændret sig, er, hvordan jeg udfører dem.”

HR- og personalefunktionen er altså gået fra at være en administrativ kontrolfunktion med ekspertviden om procedurer til i dag at være arbejdsgeverens serviceorgan, der yder rådgivning og sparring til ledere,

og som arbejder på at udvikle organisationen via ledere, MEDsystemet, FTR, TR og arbejdsmiljøorganisation.


For den enkelte HR-medarbejder betyder skiftet, at hun går fra at være den administrative og faglige ekspert til at være den fagligt dygtige sparringspartner, der stiller spørgsmål, sætter sig ind i en leders situation, og som søger viden og løsninger sammen med lederen. Dette rolleskift forudsætter nye kompetencer, der især handler om at indgå i nye relationer, som skabes gennem dialog og anerkendende kommunikation. Læs mere om HR- og personalefunktionens kompetencebehov på side 12.

En mere proaktiv og implementerende rolle

HR- og personalefunktionen har samtidig fået en mere proaktiv rolle som den, der kan læse organisationen og se de nye behov og udfordringer. Det betyder, at HR- og personalefunktionerne har fået endnu flere varer på hylderne, og flere og flere ledere trækker nu på deres ekspertise.

Derfor skal HR- og personalefunktionen både kunne agere som

HR-konsulent:

 Vi skal vide, hvad der sker i kommunen. Det er ikke kun et spørgsmål om leder- eller medarbejderudvikling. Tingene skal tænkes ind i større løsninger, og de forskellige afdelinger skal kunne arbejde tættere sammen og levere hele løsninger

frontløbere og bagstoppere. De skal være på forkant, spotte trends og vurdere, om det er noget, der kan gavne organisationen, men det er også dem, der skal sørge for, at hele organisationen er med og facilitere implementeringen af nye initiativer.

Den proaktive rolle kan indebære at stille følgende spørgsmål:

- Hvordan sikrer vi, at vores medarbejdere bliver bedre til at spille ind på den digitale bane?
- Hvad skal medarbejderne kunne, når de skal møde borgeren på nye måder fremfor at løse opgaven for borgeren?
- Hvordan spiller vi ind med før-leder fokus og kvalificering af rekrutteringsprocessen?
- Hvordan skal vi forholde os til frivillige og borgerinddragelse?
- Hvad betyder udviklingen med samskabelse og crowdsourcing for os?
- Hvordan kan vi bruge private partnerskaber?
- Hvad skal fremtidens embedsmand kunne facilitere?

Parallelt med den proaktive rolle er der også en anden rolle, der fylder for HR- og personalefunktionen. For den proaktive og rammesættende rolle, hvor HR- og personalefunktionen er med til at udvikle organisation og lederne, afføder en efterspørgsel på en mere implementerende rolle, hvor HR- og personalefunktionen skal yde konkret proceshjælp på institutionsniveau. En HR-konsulent siger det således:

“Vi skal vide, hvad der sker i kommunen. Det er ikke kun et spørgsmål om leder- eller medarbejderudvikling. Tingene skal tænkes ind i større løsninger, og de forskellige afdelinger skal kunne arbejde tættere sammen og levere hele løsninger.”

HR- og personalefunktionen er eksempelvis en naturlig partner for centrene, når nye reformer skal implementeres. For hvad betyder den respektive reform for det enkelte center? Det er dog til tider en udfordring for HR- og personalefunktionen at blive inddraget i arbejdet, selv om reformerne betyder, at der oftest er behov for



Personalechef:

Vores kontakt til direktionen er blevet mindre de seneste år. Vores nærmeste samarbejdspartnere op i systemet er cheferne. Som personalechef har jeg betydeligt mindre kontakt med direktionen end tidligere. I dag refererer jeg for eksempel ikke direkte til kommunaldirektøren.

dens involvering i forhold til ledelsesudviklingen og de mange ad hoc-opgaver, der følger med i kølvandet på en reform.

Kommunerne står lige nu over for udfordringen om at skabe bedre velfærd for færre midler. En del af løsningen handler om at få kerneopgaven mere i centrum for selve opgaveløsningen og at arbejde bedre sammen med eksempelvis civilsamfundet og det private erhvervsliv. Derfor skal HR- og personalefunktionen sammen med resten af kommunen klædes på til at arbejde med partnerskaber og samskabelse.

Det betyder, at HR og personalefunktionen skal kunne understøtte denne udvikling og uddanne de ansatte til at være facilitatorer. Det er med andre ord HR- og personalefunktionens opgave at lave systemer og koncepter, der gør lederne og medarbejdernes job lettere samtidig med, at de sikrer kvaliteten i opgaveløsningen.

Brugere af HR- og personalefunktionen

I takt med at HR- og personalefunktionens opgaveportefølje er vokset, er der også kommet flere brugere til. HR- og personalefunktionen har en bred vifte af brugere, der både omfatter direktionen, ledere og medarbejdere. Den spiller for eksempel en vigtig rolle som direktionens og fagcentres sparringspartnere i forhold til nye strategier og initiativer. Samtidig bruger kommunernes ledere og medarbejdere HR- og personalefunktionerne løbende, når der er spørgsmål om eksempelvis ansættelsesvilkår eller vanskelige medarbejdersamtaler.

Derudover kan HR- og personalefunktionen formentlig se frem til flere brugere, efterhånden som eksempelvis samskabelse og crowdsourcing kommer på dagsordenen i kommunerne. Det betyder nemlig, at borgere og andre af kommunens partnere også kan få brug for HR- og personalefunktionen.



Direktionen og fagcentre

HR- og personalefunktionen er en vigtig proaktiv sparringspartner, når nye trends og temaer skal bringes op. Det kan være i direktionen, men lige så ofte sker det i samarbejde med fagcentre.

Samarbejdet med fagcentrene er øget. Det skal ses i sammenhæng med HR- og personalefunktionens betydning i forhold til at understøtte politiske mål og strategier. For hvis strategierne skal have et liv i organisationen, skal de kommunikeres ud på en måde, så de giver mening for den enkelte medarbejder. HR og personalefunktionens implementerende rolle, hvor mål og strategier opsættes til udvikling af organisation og ledelse har været medvirkende til, at fokus nu i høj grad er på fagcentrene og den store gruppe af mellemledere.

Et par kommuner fremhæver, at der er sket en ændring. Tidligere var HR-chefen en del af direktionen. I dag er HR-chefen de fleste steder ikke en del af direktionen.

En personalechef udtrykker det således:

”Vores kontakt til direktionen er blevet mindre de seneste år. Vores nærmeste samarbejdspartnere op i systemet er cheferne. Som personalechef har jeg betydeligt mindre kontakt med direktionen end tidligere. I dag refererer jeg for eksempel ikke direkte til kommunaldirektøren.”

Mellemledergruppen

Mellemledergruppen er for alvor blevet brugere af HR- og personalefunktionen. Der er imidlertid stor forskel på, hvordan den nye leder og den erfarne leder bruger HR- og personalefunktionen.

Den nye leder efterspørger for eksempel hjælp til personale-sager i form af sparring. Det kan være i situationer, hvor personalekonsulenten deltager i samtaler mellem leder og medarbejder og efterfølgende hjælper lederen med at vurdere konsekvenserne af forskellige løsninger samt formulere beslutninger og breve. På



den måde bliver hjælpen samtidig en fortløbende oplæring af den nye leder i, hvordan personalesager forløber, hvad enten det er de almindelige, de vanskelige eller afskedigelsessager.

Den erfarne leder efterspørger til gengæld i højere grad sparring og juridisk specialisterviden i forhold til komplicerede personalesager.

Generelt set er der dog kommet et større fokus på kompetenceudvikling af ledere, så organisationen udvikles gennem lederudvikling. Det er især ledere og mellemledere, der efterspørger procesbistand, rådgivning og sparring fra HR-funktionen.

Decentrale ledere og lønmedarbejdere efterspørger desuden fortsat specialistviden i lønspørgsmål. De decentrale enheders brug af den centrale lønhenhed afhænger blandt andet af, hvor langt den enkelte kommune er i digitaliseringen af løn, og hvordan den har valgt at organisere lønfunktionen.

MEDsystemet og tillidsrepræsentanter

MEDudvalgene efterspørger i flere af projektets kommuner bistand fra HR for at få MED-udvalgene til at fungere bedre. Det kan for eksempel være hjælp til at finde en måde at formidle og følge op på trivselsmålinger og sygefraværsindsatser. Flere kommuner fortæller dog samtidig, at det ikke usædvanligt, at HR- og personalefunktionen er en vigtig drivkraft i HovedMED, selv om intensjonen er, at engagementet skal skabes nedefra.

Flere peger på, at TR-rollen vil forandre sig i de kommende år. Tillidsrepræsentanterne skal i endnu højere grad understøtte forandringer og indtage rollen som samarbejdspartnere. Derfor får både faglige organisationer og HR- og personalefunktionen en vigtig opgave i at klæde TR og FTR på til denne opgave. En HR-chef forklarer det således:

”Jeg forudser, at der er et generationsskifte på vej i TRernes rolle, og jeg tror, at der vil ske en ændring i samspillet. I dag er



HR-chef:

Jeg forudser, at der er et generationsskifte på vej i TR-ernes rolle, og jeg tror, at der vil ske en ændring i samspillet. I dag er der kampe, som er unødvendige. Vi kunne godt ville hinanden det bedre, og vi kan mærke, at der er noget på vej.

der kampe, som er unødvendige. Vi kunne godt ville hinanden det bedre, og vi kan mærke, at der er noget på vej.”

Andre brugere

Der er også mange eksterne brugere af kommunernes HR- og personalefunktioner. Et godt eksempel er de mange stillinger på særlige vilkår; seniorjob, skånejob og fleksjob, der har til opgave at få borgere integreret i arbejdsmarkedet. Det kan presse kommunerne ift. opgaveløsningen og stiller store krav til HR- og personalefunktionen.

I forbindelse med at eksempelvis samskabelse og crowdsourcing vinder indpas i kommunerne, kommer borgere og andre af kommunens partnere også til at bruge HR- og personalefunktionen. Det er en kompleks opgave, hvor det ikke nødvendigvis er defineret, hvad der er lederens rolle, medarbejdernes rolle og borgernes rolle. De mange relationer på kryds og tværs vil derfor udfordre eksisterende systemer og kasser.

Samtidig giver nogle kommuner udtryk for, at brugen af freelancere og projektansatte kan vokse markant i fremtiden, fordi der vil være behov for ekstra kompetencer i enkelte situationer. Og når eksterne bliver en del af organisationen, vil det udfordre rammerne.

Endelig er der kommet et større krav om gennemsigtighed. Både medarbejdere, borgere og medier vil kunne se, hvad der foregår. Derfor har HR- og personalefunktionen en opgave i løbende at finde dokumentation til forskellige myndigheder i samarbejde med de decentrale ledere. Der skal være styr på de forskellige begrundelser, og HR- og personalefunktionen skal kunne trække på kommunens jurister, hvis der er behov for det.

Kompetenceprofiler

Der er ingen tvivl om, at der er sket en ændring i de kompetencer, der efterspørges i HR- og personaleafdelingerne som følge af udviklingen i både opgaver og brugere. Medarbejdere i HR- og personalefunktionen skal kunne kommunikere både skriftligt og mundtligt. Derudover skal de kunne holde oplæg, undervise og bringe egen faglig viden i spil i tværgående samarbejder.

De har også opgaver i forhold til at facilitere udvikling af organisationen inden for deres faglige område og i at følge op og kontrollere om de enkelte institutioner og forvaltninger følger med. Det kan for eksempel være i forhold til sygefravær eller indberetning af løn. Derfor er det vigtigt, at de kan arbejde projektorienteret og være projektledere/tovholdere.

Generelt set er der sket en bevægelse fra at være ekspert til tovholder/rådgiver/sparringspartner inden for HR- og personaleområdet. Der er tale om en videreudvikling, hvor der bygges oven på det traditionelle løn- og personalefundament, som handler om love, overenskomster, rammeaftaler, procedurer, vejledninger, MED, sygefravær, personalejura osv.

Det er imidlertid forskelligt, hvordan kompetencebehovene

udmønter sig i det enkelte job. Det afhænger blandt andet af, hvordan direktionen ser HR- og personalefunktionen. Er der for eksempel brug for en samlet HR- og personalefunktion og for at udvikle en bred faglighed, eller er der nærmere behov for specialisering i forhold til eksempelvis udvikling og drift ud fra et ønske om at styrke det tværgående udviklingsarbejde og det tværgående driftsarbejde?

Med baggrund i projektets interviewundersøgelse vil vi i det følgende give et bud på fire kompetenceprofiler. De fire profiler er på ingen måde tænkt som jobprofiler, men skal ses som bud på vigtige kompetencer, der er brug for på HR- og personaleområdet. De fleste HR- og personalemedarbejders job vil bestå af elementer fra flere kompetenceprofiler og fremover vil flere job på området forudsætte kompetencer inden for flere af kompetenceprofilerne. Brug de fire kompetenceprofiler til at overveje, om HR- og personaleafdelingen som helhed er dækket ind med kompetencer, og hvor den enkelte medarbejder kunne have kompetencebehov i forhold til de fire kompetenceprofiler.



HR-generalisten

CENTRALE KOMPETENCER:

- Kendskab til ledelses- og organisationsudvikling
- Anerkendende kommunikation og coaching
- Fagligt område som for eksempel arbejdsmiljø
- Evnen til hurtigt at sætte sig ind i nye områder



Projekt- og proceslederen

CENTRALE KOMPETENCER

- Viden og erfaring med organisationsudvikling
- Anerkendende kommunikation
- Politisk flair og forståelse
- Evne til hurtigt at sætte sig ind i nye områder
- Værktøjskasse bestående af metoder til facilitering, gennemførelse af projekter, analyser og evalueringer



Personalejurakonsulent

CENTRALE KOMPETENCER

- Specialistviden inden for personalejura
- Viden om ledelse
- Undervisning
- Anerkendende kommunikation og coaching



Løn-konsulent

CENTRALE KOMPETENCER

- Løn faglige kompetencer
- Undervisning og vejledning
- Anerkendende kommunikation
- Konflikt håndtering



HR-generalisten

Det, der kendetegner generalisten, er hendes arbejdsmåde og hendes generelle forståelse for organisationsudvikling og kommunikation. Hun skelner ikke mellem HR-opgaver, personaleopgaver og lønopgaver. Det kan være spørgsmål om MUS, trivsel, arbejdsmiljø, sygefravær, strategisk håndtering af løn, den vanskelige samtale m.v. Hun bidrager til at løse dem alle, men på forskellige måder.

Som sparringspartner for organisationens ledere behøver hun ikke at være ekspert på det hele. Det er helt i orden at skulle søge viden. Hun ved, hvem hun skal kontakte for at få svar eller ideer til, hvor hun skal finde svar. Generalisten skal med andre ord både bruge fællesskabet til at løse sine egne opgaver og bidrage til fællesskabet med sin viden inden for faglige områder.

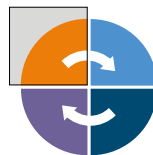
Generalisten sparrer med arbejdsmiljøorganisationerne og møder lederne der, hvor de er. Hun har blik for de forandringer, som lederne skal navigere i, og sammen med lederne finder hun en måde, hvorpå forandringerne kan håndteres. Den afgørende kompetence for hende er, at hun hele tiden kan læse organisationen og se dens behov, når der er initiativer på vej, som kan blive til udfordringer, der skal tackles af de enkelte ledere. Hun skal derfor også have politisk flair.

Det er vigtigt, at generalisten forstår sin rolle i organisationen. Hun er arbejdsgiverens serviceorgan, og når hun er sparringspartner for ledere, sparrer hun ud fra en arbejdsgivervinkel. Generalisten har ofte faste ledere, hun sparrer med. Derfor er det også vigtigt, at hun er god til en-til-en relationer.



CENTRALE KOMPETENCER:

- Kendskab til ledelses- og organisationsudvikling
- Anerkendende kommunikation og coaching
- Fagligt område som for eksempel arbejdsmiljø
- Evnen til hurtigt at sætte sig ind i nye områder



HR-generalisten

Projekt- og proceslederen



CENTRALE KOMPETENCER

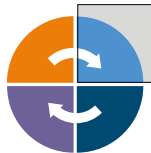
- Viden og erfaring med organisationsudvikling
- Anerkendende kommunikation
- Politisk flair og forståelse
- Evne til hurtigt at sætte sig ind i nye områder
- Værktøjskasse bestående af metoder til facilitering, gennemførelse af projekter, analyser og evalueringer

Projekt- og proceslederen

Projekt- og proceslederen gennemfører udviklingsprocesser for afdelinger, team, ledergrupper, MED-udvalg og andre grupper. Hun arbejder med grupper, der skal lære at arbejde sammen på nye måder. I grupperne er der ofte modsatrettede interesser eller holdninger. Projekt- og proceslederen arbejder ud fra en viden om organisationsudvikling, kendskab til organisationen, anerkendende kommunikation, metoder til at facilitere og håndtere konflikter.

Projekt- og proceslederen gennemfører desuden projekter, analyser og evalueringer. Det kan eksempelvis være projekter om digitalisering og talegenkendelse. Disse opgaver kan være initieret af HR- og personalefunktionen, men kan også være initierede af andre stabsfunktioner eller fagcentre. For at løse disse opgaver har projekt- og proceslederen en metodeværktøjskasse bestående af analyse- og evalueringsmetoder samt viden om projekter og rollen som projektleder.

Der er ingen tvivl om, at det bliver endnu vigtigere i fremtiden at forstå det politiske spil. Derfor skal man kunne se sig selv i en politisk organisation og have politisk forståelse. Projekt- og proceslederen skal have fingeren på pulsen, både i forhold til de kommunalpolitiske strømninger og i forhold til nye trends inden for organisationsudvikling, for at kunne arbejde proaktivt med spørgsmål som frivillige, borgernes medbestemmelse og digitalisering i forhold til direktionen.



Personalejurakonsulent

Personalejurakonsulent har stor ekspertise i personalejuridiske forhold. Hendes faglige ekspertviden er grundlaget for hendes undervisning og rådgivning af ledere i personalejura og personaleforhold.

I takt med decentraliseringen af ansvar og ledernes fokus på personalejura er der kommet en stor efterspørgsel efter undervisning, rådgivning og sparring om personalejuridiske forhold. Lederne efterspørger typisk rådgivning og sparring i forhold til bestemte situationer. Det handler for eksempel om, hvordan de skal gribe en svær personalesag an, hvad konsekvenserne er i forhold til forskellige handlinger, og hvilke erfaringer, der er på området?

Personalejurakonsulent skal derfor kunne veksle mellem at være ekspert og sparringspartner. Hun skal også kunne stille spørgsmål i stedet for at give svar, fordi hun skal kunne skabe en dialog om den specifikke situation, som den enkelte leder befinder sig i.

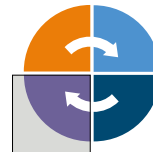
Bevægelsen fra ekspert til underviser, rådgiver og sparringspartner indebærer et behov for nye kompetencer. For eksempel betyder samarbejdet mellem personalejurakonsulenter og decentrale ledere, at personalejurakonsulent skal vide noget om ledelse. Den tætte én til én relation mellem personalejurakonsulent og leder under sparring og rådgivning har ligeledes gjort coaching og anerkendende kommunikation til meget relevante kompetencer for personalejurakonsulent.



Personalejurakonsulent

CENTRALE KOMPETENCER

- Specialistviden inden for personalejura
- Viden om ledelse
- Undervisning
- Anerkendende kommunikation og coaching



Lønkonsulenten

CENTRALE KOMPETENCER

- Lønfaglige kompetencer
- Undervisning og vejledning
- Anerkendende kommunikation
- Konflikt håndtering



Lønkonsulenten

Lønkonsulentens arbejde har ændret sig betydeligt i takt med digitaliseringen af lønnen. Flere opgaver er blevet automatiseret eller decentraliseret, og lønkonsulentens rolle er gået fra primært at være administrativ til i højere grad at være konsulent.

I dag bruger lønkonsulenten for eksempel sin viden om løn til at undervise og vejlede decentrale ledere og lønmedarbejdere i, hvordan de kan arbejde med indberetning af løn. Hun arbejder med at målrette information til forskellige brugere og lytter til deres behov for yderligere viden og information for at kunne løfte den decentraliserede lønopgave. Samtidig med den understøttende rolle har lønkonsulenten også en kontrollerende rolle i forhold til de decentrale indberetninger.

Opfølgningen af decentrale ledere og lønmedarbejdere kræver, at lønkonsulenten har såvel undervisnings- som vejledningskompetencer. Desuden skal hun kunne takle de konflikter, der kan opstå under arbejdet med at decentralisere lønopgaven, når hun skal vejlede i forhold til fejl i indberetninger og forklare, hvorfor kommunens praksis er, som den er.

Både rollen som underviser og rollen som kontrollant af andres arbejde vil vokse de kommende år, men på sigt skal lønkonsulenten også byde ind på andre opgaver og udvide sin profil. Derfor er det afgørende, at lønkonsulenten allerede nu kan kombinere undervisning, kontrol og sparring med ledere på institutioner, da det vil være et godt fundament til at udvide profilen senere.

Konklusion

HR- og personalefunktionen har i høj grad fået en mere strategisk opgave, hvor arbejdet med forandringsledelse og organisationsudvikling fylder meget. Det betyder, at HR- og personalefunktionerne ikke kun skal koncentrere sig om de traditionelle områder som MUS-koncepter og administration af medarbejderes løn og personaleforhold. Nu fylder udvikling af organisationen og ledere også rigtig meget i hverdagen.

Samtidig er HR- og personalemedarbejderens rolle gået fra at være en administrativ kontrollfunktion med ekspertviden om procedurer til at være arbejdsgiverens serviceorgan, der yder rådgivning og sparring til ledere.

Der er imidlertid forskellige bud på, hvordan HR- og personalefunktionens nye opgaver ser ud. Det står dog klart, at den blandt andet skal have en tæt dialog med centrene om arbejdet med at sætte nye strategiske udfordringer på dagsordenen, udvikle samarbejdet på tværs samt mestre organisationsudvikling.

Udviklingen betyder også, at der er sket en markant ændring i de kompetencer, der efterspørges i HR- og personaleafdelingerne. Medarbejderne skal i dag og fremover kunne formidle både skriftlig og mundtligt, bringe egen faglig viden i spil samt undervise andre.

HR- og personaleområdet kompetencebehov kan lidt karikeret deles op i fire kategorier:

- HR-generalisten, der fungerer som både HR-, personale- og lønkonsulent. Hun har ofte faste ledere, hun sparrer med. Derfor er det vigtigt, at hun er god til en-til-en relationer. Der er tale om en generalistprofil, som er i stand til at læse organisationen og dennes behov.
- Projekt- og proceskonsulenten med fokus på organisationsudvikling og processer. Hun kan arbejde som proceskonsulent for afdelinger, teams og ledergrupper. Hun gennemfører desuden projekter, analyser og evalueringer. Projekt- og proceskonsulenten skal have en god metodeværktøjskasse samt viden og forståelse for organisationsudvikling og nye udviklingsbehov i organisationen.
- Personalejurakonsulenten med juridisk specialistviden, der kan undervise, rådgive og sparre om personaleforhold. Hun er i stand til at rådgive og sparre med lederne om, hvordan de skal gribe situationen an, og hvad konsekvenserne er i forhold til forskellige handlinger.
- Lønkonsulenten går fra at være administrativt udførende til at være en, der kan formidle sin faglige viden og argumentere for, hvorfor kommunens praksis er, som den er. Hun skal kunne undervise og vejlede lederne om lønopgaven og være i stand til at håndtere de konflikter, der kan opstå i udviklingen af den nye arbejdsdeling.

Hvordan er resultaterne blevet til?

Billedet af HR- og personalefunktionen er skabt på baggrund af interviews i seks kommuner; Mariagerfjord, Lolland, Vejle, Silkeborg, Holstebro og Glostrup i løbet af første halvår af 2014. HR, personale og løn er, hvor det var muligt, blevet samlet til et fokusgruppinterview. Desuden er brugere af HR- og personalefunktionen, et medlem af direktionen og decentrale institutioner blevet interviewet. Endelig er der gennemført et interview med formanden for personalecheferne. I alt er der gennemført 17 interview.

Der er blevet spurgt ind til ændringer i opgaver, kunder/brugere og kompetencebehov i løbet af interviewene. Først har interviewpersonerne set i bakspejlet og vurderet de største ændringer fra for fem år siden til i dag. Dernæst har interviewpersonerne set i krystalkuglen og vurderet hvilke store ændringer, der vil komme inden for de næste fem år.



Fremfærd

HK
KOMMUNAL



KOLOFON

Projektledelse: Jan Struwe Poulsen,
KL's Konsulentvirksomhed (KLK): jtp@kl.dk
Elin Jørgensen, HK Kommunal: elin.joergensen@hk.dk
Journalistisk bearbejdning: Rasmus Onslev Kremmer,
KL's Konsulentvirksomhed (KLK)
Grafisk design: Ann-Britt Brostrøm, HK Kommunal