



”Fremtidens arbejde” rapport for 2018



HowToWin – “Fremtidens arbejde” 2018

Det globale arbejdsmarked er under hastig forandring med øget digitalisering og et stigende behov for at tiltrække, udvikle og fastholde de bedste talenter. Effektive talentmanagere er afgørende for, om en virksomhed har succes, og nærværende undersøgelse giver med basis i et rundspørge til over 1.000 ledere, heraf 234 danske, en række kvalificerede bud på en række af fremtidens ledelsesudfordringer og afgørende lederegenskaber.

”Fremtidens arbejde”, 2018 giver bud på spørgsmål som:

Hvilke lederegenskaber har højeste prioritet?

Hvilke personaleudfordringer står organisationerne overfor?

Hvad er de mest effektive måder at udvikle talent på?

Hvilke arbejdsområder er i risiko for tilbagegang i 2018 og i årene fremover?

Fakta om undersøgelsen:

- ”Fremtidens arbejde” 2018 er den tredje årlige undersøgelse fra HowToWin med en kortlægning af talentmanagerens udfordringer og veje til at håndtere organisationer og mennesker.
- Over 1.000 ledere fra de 28 lande, som HowToWin-netværket arbejder i – heraf 234 danske ledere – har besvaret et rundspørge om fremtidens arbejdsmarked.
- Flertallet af de adspurgte ledere arbejder indenfor Human Resources eller General Management.
- Halvdelen af respondenterne arbejder i organisationer med mere end 500 medarbejdere og repræsenterer en bred vifte af brancher; finansielle tjenesteydelser, teknologi, industriproduktion, nonprofits, sygehuse, sundhedspleje etc.
- Undersøgelsen er gennemført i 2018.

Fakta om HowToWin:

Den danske HR-specialist HowToWin er med i det globale netværk **OI Global Partners**, der skaber effektiv videndeling mellem virksomheder med speciale i organisationsudvikling, executive coaching, ledelsesudvikling og strategiske processer.

De vigtigste lederegenskaber

Hvilke tre lederegenskaber er de vigtigste i din virksomhed lige nu? Sådant lyder et af de spørgsmål, som de over 1.000 ledere i "Fremtidens arbejde" 2018-undersøgelsen har svaret på. Besvarelserne på netop det spørgsmål vidner om en ledelsesudfordring, der i stigende grad handler om at have fokus på at agere i organisationer, der er stadig mere komplekse og præget af en stor forandringshastighed.

Agilt lederskab – topscoreren på listen over de væsentligste lederegenskaber i nutidens virksomheder og organisationer – drejer sig om evnen til at handle effektivt under komplekse forhold, der ændrer sig hurtigt. Denne egenskab fremhæves af knap 80 procent af de adspurgte ledere som et must hos den leder, der vil have succes. Evnen til at indrette ledelsesmetoder og -stile, så de på effektiv og fleksibel vis modsvarer forandringer og komplekse forhold, er – med andre ord – den vigtigste lederegenskab anno 2018.

Næstøverst på listen over værdsatte lederegenskaber er **relationel koordinering**. To tredjedele af respondenterne fremhæver, at en væsentlig ledelsesudfordring dermed handler om at medvirke til at skabe samarbejde på tværs af både faggrænser, brancher og enheder.

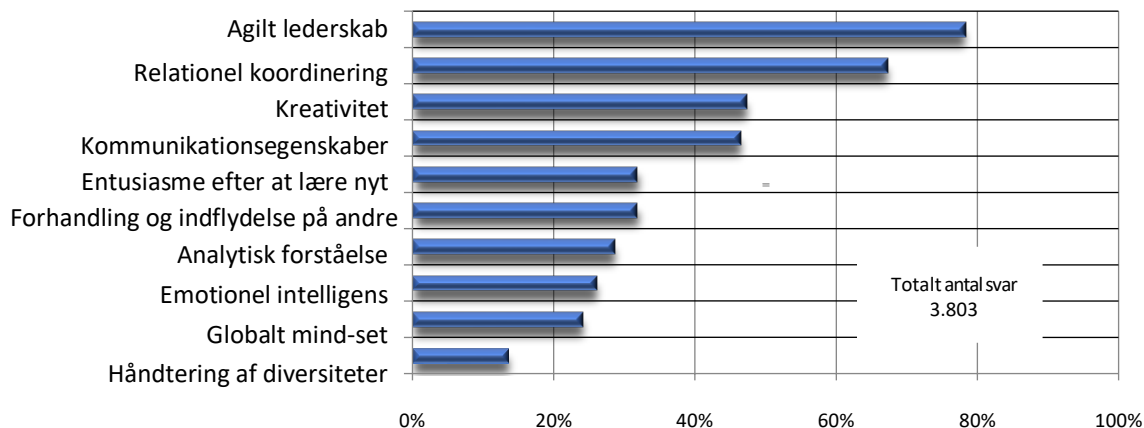
Den dygtige relationelle leder skal fremadrettet forstå at styrke både relationer og kommunikation mellem en bred vifte af medarbejdere med forskelligt fagligt ståsted og erfaringer, således at medarbejderne tilsammen bakker op om de samme overordnede mål. Talentmanageren skal i den forbindelse kommunikere og skabe processer og rammer, der bidrager til at nedbryde uhensigtsmæssige siloer i organisationen.

Kreativitet og Kommunikationsegenskaber deler tredjepladsen på listen over værdsatte lederegenskaber. Når nye problemer skal løses, må lederen evne at tænke udenfor de vant rammer og samtidig forstå at kommunikere en beslutning og retning, så den give mening og følgeskab både internt og eksternt.

Lederegenskaber som **Entusiasme efter at lære nyt** er fortsat i top fem over vigtige egenskaber hos den succesfulde talentmanager, men den er faldet fra en tredjeplads til en femteplads siden 2017. **Kommunikation** var nummer et i 2017 og rangerer som nummer fire i **Fremtidens arbejde 2018**.



DE VIGTIGSTE LEDEREGENSKABER



Agilt lederskab er evnen til at handle effektivt under komplekse forhold, der ændrer sig hurtigt

Relationel koordinering er evnen til at samarbejde, især i miljøer under forandring

Kreativitet defineres som realisering af nye, opfindsomme ideer ved hjælp af innovative tilgange til løsningssøgning

Kommunikationsegenskaber omfatter skriftlighed, lytteevne, præsentation og tale

Entusiasme efter at lære nye ting er at være åben for at lære med gode færdigheder i læsning, lytning og tænkning

Forhandling og indflydelse på andre er afbalancering af konkurrerende interesser for at finde en fælles platform

Analytisk forståelse betyder læsning og forståelse af data, projektioner, demografi

Emotional intelligens er identifikation og forståelse af dine egne og andres følelser

Globalt mind-set betyder ledelse, markedsføring, salg og kommunikation på globale markeder

Håndtering af diversiteter omfatter generationsbetinget, etnisk, kulturel, seksuel orientering og andre forskellige karakteristika

TOP 5 OVER AFGØRENDE LEDEREGENSKABER

Rank	2018	2017
1.	<i>Agilt lederskab</i>	
2.	<i>Relationel koordinering</i>	<i>Kommunikation</i>
3.	<i>Kreativitet</i>	<i>Agilt lederskab</i>
4.	<i>Kommunikation</i>	<i>Entusiasme efter læring</i>
5.	<i>Entusiasme efter læring</i>	<i>Emotional intelligens</i>
		<i>Analytisk forståelse</i>

De vigtigste personaleudfordringer

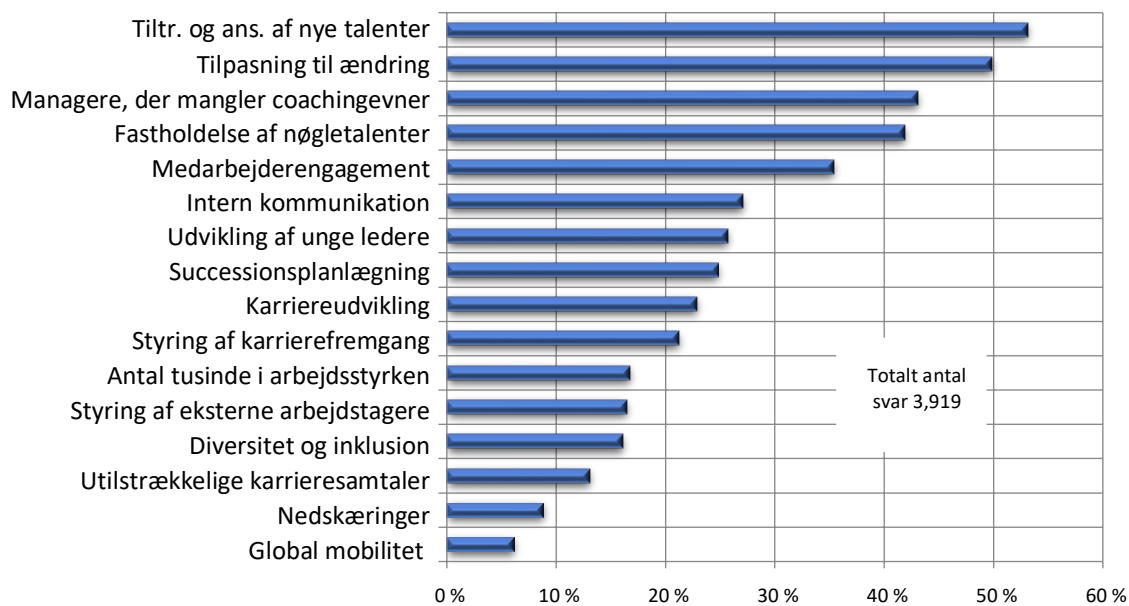
At tiltrække og fastholde nye talenter er den absolut største udfordring for nutidens talentmanagere, når det gælder personalehåndtering, viser **Fremtidens arbejde 2018**.

Hver respondent er blevet bedt om at udpege op til fem af de største udfordringer, når det gælder personaleledelse, og de adspurgte ledere har i 2018, 2017 og 2016 udpeget akkurat de samme fem største udfordringer. Blot har de skiftet rækkefølge.

I 2018 har lederne **Rekruttering** som den største udfordring, mens halvdelen af de adspurgte ledere peger på, at **Tilpasning til ændringer** udfordrer deres organisationer, hvilket gør netop dette til det andet hyppigst nævnte problem.

Nummer tre på listen over udfordringer er ledernes generelle **Mangel på coachingegenskaber** i kombination med **Ledernes manglende evne til at føre karrieresamtaler**. Når medarbejderne først er rekrutteret, bliver det helt centralt at fastholde og engagere de bedste af dem, og et af værktøjerne er i den forbindelse dialogen og kommunikationen mellem leder og medarbejder.

DE VIGTIGSTE PERSONALEUDFORDRINGER



TOP 5 PERSONALEUDFORDRINGER

Rang	2018	2017	2016
1.	Tiltr. og ans. af talenter	Tilp. til ændring	Tiltr. og ans. af talenter
2.	Tilp. til ændring	Medarbejderengagement	Tilp. til ændring
3.	Mng. mangler coachingevner	Tiltr. og ans. af talenter	Fastholdelse af talenter
4.	Fastholdelse af talenter	Mng. mangler coachingevner	Mng. mangler coachingevner
5.	Medarbejderengagement	Fastholdelse af talenter	Medarbejderengagement



Effektiv talentudvikling

Interne ledelsesudviklingsprogrammer er et værktøj til at spotte talenter og udvikle medarbejdere med potentiale, og denne aktivitet er en af de mest effektive veje til at udvikle talenter. Sådan lyder vurderingen fra en stor del af de adspurgte ledere i den del af **Fremtidens arbejde 2018**-undersøgelsen, der sætter spot på effektiviteten i diverse talentudviklingsinitiativer.

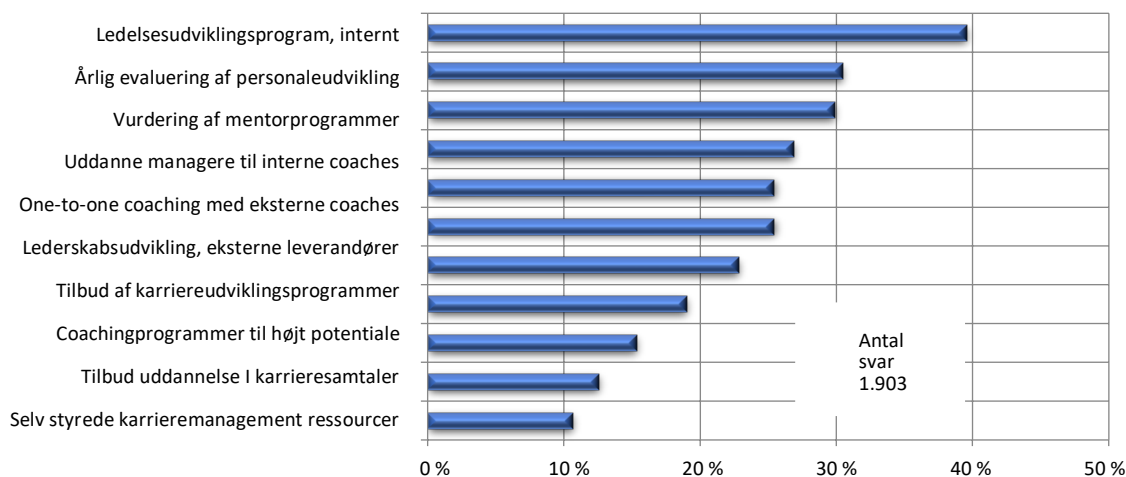
I 2017 blev **Interne ledelsesudviklingsprogrammer** overgået af **Karrieresamtaler** som en metode til effektiv talentudvikling.

Hver respondent er i undersøgelsen blevet bedt om at fremhæve op til tre talentudviklingsaktiviteter, der batter. Når besvarelsene vurderes under et, er det **En systematisk evaluering af personaleudviklingen** samt **Mentorprogrammer**, der er henholdsvis nummer to og tre på 2018-listen over effektive aktiviteter med fokus på at udvikle talenter.

Coaching har vundet stor udbredelse som en metode til at føre en professionel samtale. Neutralt og uden at rådgive styrer coachen en proces i mål ved hjælp af åbne spørgsmål til medarbejderen, og coaching vurderes fortsat som værende en farbar vej til at udvikle medarbejdere, vurderer de adspurgte ledere, der anbefaler organisationerne at have fokus på følgende tre coachingaktiviteter; **Uddannelse af managere til at blive interne coaches**, **One-to-one coaching ved eksterne coaches** og **Coachingprogrammer til medarbejdere med højt potentiale**.

Selvstyrende karrierestyringsressourcer som e-learning har derimod endnu ikke den store tilhængerskare, viser besvarelsene fra de adspurgte ledere. Dette kan imidlertid have at gøre med en fortsat begrænset udbredelse af e-learning. I både 2016, 2017 og 2018 har blot hver tiende af lederne fremhævet netop denne aktivitet.

DE VIGTIGSTE TALENTUDVIKLINGSAKTIVITETER



Arbejdsfunktioner i tilbagegang

Hvilke arbejdsområder går tilbage eller er i risiko for at blive elimineret i din organisation? Hvilke specifikke stillinger, titler, funktioner eller niveauer er på vej til at blive reduceret? Når de adspurgte over 1.000 ledere i **Fremtidens arbejde 2018** svarer på disse spørgsmål, nævner de hyppigst: *Administrative områder* omfattende *administration, sekretærer og kontorpersonale, receptionister, supportpersonale, assistenter*.

De administrative funktioner vurderes dermed at være mest i risiko for reduktion eller eliminering, ligesom det også var tilfældet i 2017 og 2016. Digitaliseringen vurderes således fortsat på sigt at overflødiggøre en lang række af de medarbejdere, der arbejder med supportfunktioner og administration.

Denne udvikling har været på vej en årrække, den er eskalerende, og lederne forudser, at der også fremadrettet vil blive skåret ned på antallet af administrative medarbejdere. Kombinationen af gentagne, forudsigelige arbejdsopgaver samt stadig flere teknologiske værktøjer, der kan udføre administrative arbejdsopgaver — også i hånden på ikke-administratorer — skaber grobund for nedskæringer.

Finans & bogføring er i 2018 rykket væsentligt op på ranglisten over arbejdsområder, der er i risiko for eliminering sammenlignet med de forrige år, hvilket indikerer, at netop medarbejdere indenfor **Finans & bogføring** er i stor risiko for at blive ramt i kommende års nedskæringsrunder. Lederstillinger, især mellemledere, er også i risiko for tilbagegang. Nyt er det, at **Industri & produktion** sjældnere nævnes, sammenlignet med de forrige to år.

I den del af undersøgelsen, der vedrører **Arbejdsområder i tilbagegang**, er respondenterne blevet bedt om tre fritekstsvar. Grafikken nedenfor viser svar, der er blevet rapporteret mere end 20 gange. Jo hyppigere svaret er, jo større skrift vises ordet med i grafikken.

DIVERSE UFAGLÆRTE JOBS KUNDESERVICE
INFORMATIONSTEKNOLOGI
SUPPORTPERSONALE
LEDERE
MANAGERE
ASSISTENTOMRÅDET
SEKRETÆRER & KONTORPERSONALE
ADMINISTRATION
FINANS & BOGFØRING
MELLEMLEDERE
MANAGERE
SALGS OMRÅDET
HUMAN
RESOURCES
OPERATIONELLE OMRÅDER
INDUSTRI & PRODUKTION
MASKIN/ÆSEN & TEKNISK

Konklusion

Fremtidens arbejde 2018-undersøgelsen viser, at **agilt lederskab** og **relationel koordinering** er de to absolutte topscorere på listen over væsentlige lederegenskaber i nutidens virksomheder og organisationer. Ledere anno 2018 oplever, at effektiv ledelse i stigende grad drejer sig om evnen til at handle effektivt under komplekse forhold, der ændrer sig hastigt.

Evnen til at læse en situation og indrette ledelsesmetoder og - stile, så de på effektiv og fleksibel vis modsvarer forandringer og komplekse forhold, er – med andre ord – afgørende for, om en virksomhed og organisation har succes.

Men det kan være lettere sagt end gjort at skabe en organisation med agile ledere, der arbejder med relationel koordinering og handler med rettidig omhu, når det gælder både at fastholde og udvikle medarbejdere, og også at eliminere konkrete overflødiggjorte arbejdsfunktioner.

Den mest værdifulde medarbejder anno 2018 har bløde værdier, der bør tilgodeses, befrugtes og udfordres af en anerkendende ledelse, der mestrer at coache for herigennem at lade medarbejderen finde ind til og udvikle sin jobglæde, stærke faglighed og entusiasme.

Ikke alle jobfunktioner er imidlertid værdifulde, for det globale arbejdsmarked er under hastig forandring med øget digitalisering, og det kan således være nødvendigt at nedlægge arbejdsfunktioner indenfor fx administration og bogføring.

Anbefaling

Nok har de fleste veluddannede og erfarne ledere en grundlæggende værktøjskasse at ty til, men det er nødvendigt, at denne konstant udvikles og opdateres!

HowToWin anbefaler ambitiøse virksomheder at søge en kompetent facilitator og rådgiver, når der skal udvikles og efterfølgende implementeres en strategi, der kan skærpe fokus på kerneforretningen, indeholder både kvalificeret lederrådgivning, udvikling af kernemedarbejdere og har en omsorgsfuld håndtering af afskedigede medarbejdere på vej ud af organisationen.

HowToWin kender virksomhedernes udfordringer:

I oplever generelt et pres for at nå jeres mål,

I møder øgede krav til rekruttering af medarbejdere og kultivering af effektive ledere.

I støder ind i udfordringer ved jobseparation og omkostninger ved at udskifte medarbejdere.

Samtidig oplever I en forpligtelse til at understøtte og fremme virksomhedens brand.

Alt sammen kræver det, at I som ambitiøs virksomhed og organisation har en både systematisk, velbegavet og hjælpende hånd at ty til, når I skal navigere sikkert igennem nutidens og fremtidens udfordringer og muligheder.

Vi står klart til at hjælpe jer!

De bedste hilsner

Kim Holst
CEO
HowToWin