

DIGITAL OMSTILLING

NYE KRAV
NYE MULIGHEDER

En analyse af behovet for en styrkelse af
digitale kompetencer blandt HK-ansatte
i DI's medlemsvirksomheder



OM RAPPORTEN

Rambøll Management Consulting har i løbet af foråret og sommeren 2022 gennemført en analyse af **behovet for at styrke de digitale kompetencer** blandt handels- og kontormedarbejdere i DI's medlemsvirksomheder. Analysen baserer sig på interviews med ledere og medarbejdere i udvalgte virksomheder, analyse af jobopslag på Jobnet samt en afdækning af det digitale indhold på de relevante uddannelser.

Denne rapport præsenterer analysens vigtigste resultater. Den forklarer, hvordan digitaliseringen på forskellige måder påvirker opgaverne inden for **administration, salg, indkøb og logistik**, og den peger på nogle af de fremtidige udfordringer og muligheder, som digitaliseringen giver på disse områder.

Rapporten beskriver flere **centrale udviklingstendenser** og sætter fokus på, hvordan de påvirker virksomhedernes forret-

ningsmodel, organisering og arbejdsgange. Den beskriver, hvad digitaliseringen betyder for de forskellige handels- og kontorjobfunktioner, og **hvilke krav det stiller til medarbejdernes kompetencer** - nu og i fremtiden.

Og så beskriver rapporten, hvordan virksomheder, uddannelsesinstitutioner mv. arbejder med at **udvikle denne gruppe af medarbejderes kompetencer**, så de bliver klar til at imødekomme både nuværende og fremtidige kompetencebehov.

Undervejs i rapporten præsenteres en række **cases**, der konkretiserer, hvordan virksomheder og medarbejdere griber de nye opgaver og muligheder, som digitaliseringen har medført.

INDHOLD

- | | |
|---|---------|
| 1. 6 CENTRALE UDVIKLINGSTENDENSER | SIDE 4 |
| 2. NYE KOMPETENCEBEHOV | SIDE 9 |
| 3. UDDANNELSESBEHOV OG KOMPETENCEUDVIKLING | SIDE 24 |

KOLOFON

DIGITAL OMSTILLING
Nye krav – nye muligheder

OKTOBER 2022
TEKST OG LAYOUT: Rambøll Management Consulting
FOTO: Rambøll, Lemvig-Müller, Hymatik, Adobe Stock og Shutterstock

HVORFOR DENNE RAPPORT?

I Danmark har digitalisering og automatisering ført til flere - ikke færre - jobs. Det skyldes først og fremmest en omstillingsparat arbejdsstyrke, driftige virksomheder og et uddannelsessystem, der omfavner udviklingen.

Vi har stærke erhvervsuddannelser, som i 100 år har sikret en god balance mellem det teoretiske og det praktiske.

Men vi skal stadig udvikle os, hvis vi skal være på forkant med den digitale omstilling - og hvis de faglærte fortsat skal have en central drifts- og udviklingsrolle i virksomhederne. Vi skal orientere os mod nye læringsformater og i fremtiden finde den rette balance mellem, hvad det offentlige skal tilbyde inden for kompetenceudvikling, og hvad der skal ske som intern

oplæring i virksomhederne. I den ideelle verden smelter formel uddannelse og intern virksomhedsdrevet kompetenceudvikling sømløst sammen og sikrer, at grundlaget for både god drift og fremtidens omstilling er til stede.

Vi har derfor bedt Rambøll Management Consulting om at udarbejde denne analyse og rapport og vil gerne bruge den som løftestang for at kunne diskutere, hvordan den digitale transformation ser ud i virksomhederne, og hvordan vi kan lære af den.

På vegne af DIO-II og HK's udviklings- og samarbejdsfonde
Mette Høgh, Simon Tøgersen og Signe Tychsen Philip



1

6 CENTRALE UDVIKLINGS-TENDENSER

Danmark er et af de mest digitale samfund i verden, og udviklingen går stærkt. Virksomhederne digitaliserer og omlægger i disse år flere og flere opgaver, og de daglige arbejdsopgaver ændrer sig. Nye opgavetyper opstår, andre forsvinder. Det gælder ikke mindst for handels- og kontormedarbejdere. Forretningsgange og beslutninger bliver mere datadrevne, kommunikation og formidling sker i stigende grad digitalt og i nye formater, mens mangel på ressourcer og uro i verden medfører øget fokus på forsyningssikkerhed og værdikæder i virksomhederne.

Det kræver, at ledere og medarbejdere styrker deres digitale kompetencer i bred forstand, så de kan løse morgendagens opgaver og udfordringer.

#1 ØGET FOKUS PÅ UDVIKLING OG OPTIMERING

Generelt viser undersøgelsen, at der har været klar udvikling i måden, virksomhederne tilgår digitale systemer på. Fokus har flyttet sig fra 'bare' at anvende systemerne (fx til at håndtere kommunikation og registrere data om forretningen) - til i højere grad at afsøge og udnytte de forretningspotentialer, som digitaliseringen kan medføre. Det kan ske ved at optimere de digitale løsninger eller forbedre måden, man bruger dem på.

Virksomhederne oplever, at handels- og kontormedarbejdere særligt kan bidrage med et brugerperspektiv på, hvordan systemerne skal fungere eller kan forbedres. Medarbejderne forholder sig i højere grad kritisk til, om de eksisterende processer og systemer fungerer hensigtsmæssigt og kan derfor være med til at udvikle virksomheden på det operationelle plan.

Virksomhederne bliver stadig mere datadrevne - både ift. at optimere for-

retningsprocesser og træffe store beslutninger. Det gælder både de større strategiske beslutninger og ift. de helt konkrete daglige arbejdsopgaver. Det øger behovet for at kunne bearbejde og analysere data om forretningen.

Denne udvikling stiller krav til handels- og kontormedarbejdernes forståelse for, hvad der ligger 'bagved' systemernes brugerflade - dvs. hvordan systemerne er bygget op og fungerer, hvor data kommer fra og hvordan forskellige systemer 'taler sammen'.

Det betyder ikke, at de traditionelle 'driftskompetencer' overflødiggøres. Fokus på udvikling og optimering er ikke lige stort i alle virksomheder, og både ledere og medarbejdere i undersøgelsen understreger, at der fortsat er et stort behov for at sikre en stabil drift. Her har handels- og kontormedarbejdere også fremadrettet en helt afgørende rolle ift. at sikre den daglige drift, og ift. 'at tingene glider'.

De ansatte bruger systemerne, og vi forsøger at lære dem at arbejde med data - og at genkende mønstre og afvigelser osv. Så det handler om at anvende systemerne bedre og mere effektivt.

COO I MINDRE
HANDELSVIRKSOMHED

#2 ØGET FOKUS PÅ DATAFORSTÅELSE OG KVALITETSSIKRING

Undersøgelsen dokumenterer, at den øgede grad af "datadrevenhed" øger behovet for kvalitetssikring af data. Inden for handels- og kontorområdet oplever mange virksomheder derfor, at medarbejdere, der tidligere først og fremmest skulle indtaste oplysninger i systemerne (fx fakturaer og ordrer), nu i højere grad har en controller-funktion. De skal sikre,

at automatisk indlæste data er korrekte - eller måske endda analysere og lave beregninger på de indsamlede data.

Undersøgelsen indikerer, at hvor medarbejderne tidligere anvendte/supporterede systemet, supporterer systemet i dag medarbejderne ved at hjælpe dem med at træffe beslutninger.

Nogle ser kontoransatte som dem, der sidder og plotter data ind, og så klarer it-systemerne arbejdet. Her er det omvendt. Vi har ikke to ens vikarer "på hylden". Så vores "produktviden" kan vi ikke lægge ind i et Excel-ark. Det er vores personale og deres kendskab til vikarerne, som gør, at vi lykkes. It-systemet supporterer de ansatte, ikke den anden vej rundt.

ADM. DIREKTØR I ET
REKRUTTERINGSBUREAU

UDVIKLING I 3 TRIN:

- 1 **Medarbejderne føder data ind i systemet**
- 2 **Systemet henter/genererer selv data, og medarbejderne kontrollerer systemet (controller-funktion)**
- 3 **Medarbejderen trækker data ud og bruger dem aktivt (laver beregninger og løsnings- og optimeringsfor-slag)**

Mere aktiv brug af data betyder, at medarbejderne i stigende grad:

- Er med til at sikre, at forretningsmæssige beslutninger træffes på et stærkere og dataunderbygget grundlag
- Er med til at optimere både de interne processer og lede forretningen i den rigtige retning

#3 TRANSFORMATION AF SALGS- OG KOMMUNIKATIONSKANALER

Den digitale udvikling – herunder udviklingen af nye systemer og ny software – har givet virksomhederne en række nye salgskanaler og nye salgsmuligheder. Det fysiske salg suppleres eller erstattes med online salg via webshops eller sociale medier. Det stiller helt nye krav til medarbejderne.

Mange oplever, at salgsopgaven skifter karakter. Tidligere var sælgerens opgave at formidle fakta om produkter og løsninger. Men de fakta finder kunden i dag selv online, og sælgeren skal i stigende grad agere faciliterende. Flere peger på, at digitaliserede salgsprocesser stiller større krav til salgsmedarbejderen, bl.a.

fordi kunden har adgang til mere information. Medarbejderen skal fx være bedre til at "lukke handlen".

Også udviklingen og udbredelsen af nye typer hardware åbner nye muligheder for digitalisering inden for salg. Det kræver dog, at medarbejderne er bekendt med og kan anvende nye digitale redskaber. Brug af VR-teknologi vinder fx frem og bruges af virksomhederne til at præsentere deres produkter over for kunder og samarbejdspartnere. Brugen af nye teknologier giver således virksomhederne mulighed for at interagere med kunder og samarbejdspartnere – og på den måde styrke salgsarbejdet.

“
Jeg går via en iPad ind på den enkelte kunde og ser, hvad jeg har solgt sidst. Og så bliver informationerne samlet op til noget statistik - at jeg har besøgt så og så mange og solgt så og så meget. På den måde kan jeg optimere mit salg.

SALGSLEDER I MINDRE
HANDELSVIRKSOMHED

#4 ØGET FOKUS PÅ RELATIONER

Virksomhederne ser generelt gerne, at medarbejdere arbejder mere relationelt og mere direkte med at udvikle kunde- og leverandørrelationer frem for at løse driftsopgaver. Når digitaliseringen i mange virksomheder bruges til at gennemføre reelle effektiviseringer, fx gennem automatisering af manuelle opgaver, fri-

giver det tid til mere værdiskabende opgaver såsom at være opsøgende og gå i dialog med kunder eller leverandører. Udviklingen kan også medføre, at nogle jobfunktioner skifter indhold og karakter, bliver mere udadvendt og i højere grad kommer til at omhandle support- eller rådgivningsfunktioner.

Bevægelsen i retning af mere udviklingsrettede opgaver betyder også, at arbejdsdagen bliver mindre forudsigelig – og ikke nødvendigvis har en fast struktur. Dette stiller større krav til, at medarbejderne kan strukturere og styre deres egen arbejdsdag.

#5 STADIGT FLERE DIGITALE SYSTEMER

Undersøgelsen viser, at det digitale systemlandskab i virksomhederne er meget fragmenteret og komplekst. Virksomhederne anvender en stadig større vifte af digitale systemer og digitaliserer stadig flere områder. Derfor er det i dag vanskeligere end nogensinde at have viden om alle de systemmæssige muligheder - både for virksomheder og medarbejdere. Og netop derfor er medarbejdere med viden om brug af systemer særligt efterspurgt, fordi de kan hjælpe med at udvide virksomhedens 'horison' ift. mulige systemløsninger inden for deres respektive arbejdsområder.

Det betyder ikke nødvendigvis, at medarbejderne skal kende eller forstå systemerne i dybden, så længe de har en grundlæggende forståelse for alternativer til virksomhedens eksisterende systemer og kan bidrage med nye perspektiver og fx stille kritiske spørgsmål til eksterne systemleverandører.

Mens digitaliseringen ofte forventes at effektivisere og lette arbejdsgange og opgaveløsning, peger nogle virksomheder på, at den – i kraft af flere systemer, mere data og mere uklare snitflader mellem forskellige arbejdsområder – ofte reelt øger kompleksiteten.

For at imødegå den problemstilling peger flere ledere på, at handels- og kontormedarbejdere kan spille en væsentlig rolle ved at skabe overblik, skære igennem og prioritere, hvilke opgaver der er væsentlige at fokusere på i forhold til at sikre driften og skabe værdi for forretningen.

#6 NEDLUKNINGER HAR SAT TURBO PÅ DIGITALISERINGEN

Størstedelen af virksomhederne mener, at coronapandemiens nedlukninger har været en væsentlig accelerator for deres digitale omstilling. Den øgede brug af hjemmearbejde, online salg osv. har forstærket den igangværende digitalisering inden for både salg og logistik, men det har også haft betydning for den interne kommunikation og mødekulturen. Nedlukningerne har for flere været en 'gamechanger' i forhold til digitaliseringen, og både virksomheder og medarbejde-

re peger på, at virksomhederne på den baggrund har kunnet gennemføre ændringer langt hurtigere end under 'normale' omstændigheder.

Coronapandemien og de seneste års usikkerhed om leverancesikkerhed og mangel på materialer har samtidig naturligt skabt et øget fokus på logistik samt forsynings- og værdikæder. Særligt i logistikbranchen er det i højere grad end tidligere nødvendigt for virksomhe-

derne – ikke blot at forholde sig til de interne forhold - men også at forholde sig langt mere aktivt til eksterne forhold som eksempelvis leverandørers produktions- og leverancekæder. Det betyder samtidig, at medarbejderne ofte også har brug for at kunne forstå og evt. anvende samarbejdspartners digitale løsninger.

“
Før var vi nærmest overhovedet ikke digitaliserede i vores kommunikation med hinanden. Det ændrede sig hurtigt med nedlukningerne. Det var også nødvendigt, når jeg har 19 medarbejdere fordelt på tre lokationer. Før kommunikerede vi via e-mail og fastnettelefon, men nu foregår det via Teams. På en digitaliseringsskala fra 1 til 10, scorer vi i dag nok 9 ud af 10 – og vores kommunikation har helt sikkert fået flere digitale strenge at spille på.

INDKØBSCHEF I
STØRRE GROSSISTVIRKSOMHED

DIGITALISERINGEN HAR SKABT NYE KOMPETENCEBEHOV

KORT FORTALT...

Langt de fleste virksomheder bekræfter, at handels- og kontor-uddannede medarbejdere som en konsekvens af den digitale udvikling har brug for nye og opdaterede kompetencer.

DIGITALISERINGEN MEDFØRER:

■ **BÅDE** et **øget behov for digitale kompetencer** ift. at kunne forstå, bruge og udvikle nye digitale løsninger – og understøtte en datadrevet praksis.

■ **OG** et **nyt behov for "ikke-digitale kompetencer"** til at løse nye typer af opgaver – herunder både personlige, relationelle og faglige.

Efterspørgslen på digitale kompetencer sker inden for fire hovedområder. I praksis vil kompetencerne inden for de fire områder dog flere steder overlappe hinanden.

Virksomhederne efterspørger **i dag** i særlig grad **anvendelseskompetencer** og **formidlings- og kommunikationskompetencer** hos deres handels- og kontormedarbejdere. Medarbej-

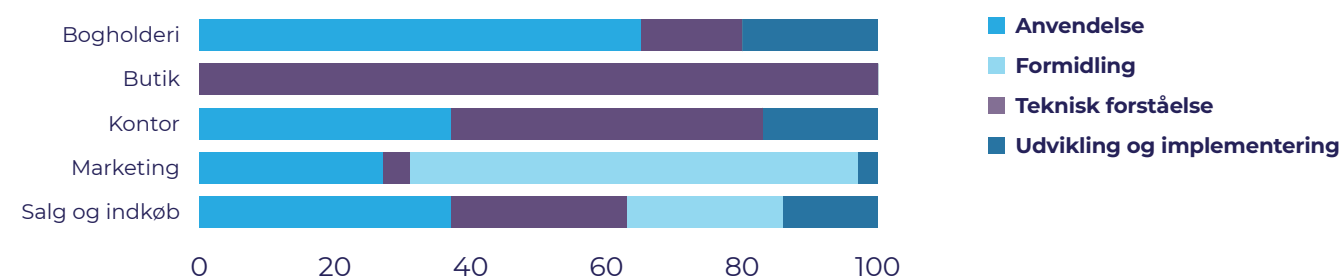
dere med en kontorfunktion har først og fremmest brug for at kunne bruge og udnytte eksisterende systemer og data, mens medarbejdere med en handelsfunktion også har et behov for digitale formidlings- og kommunikationskompetencer ift. håndtering af kundekommunikation.

Dette billede bekræftes af en analyse af jobannoncer fra foråret 2022, som viser, at virksomheder inden for **salg- og markedsområdene** særligt efterspørger digitale kommunikationskompetencer i deres ansættelsesproces. På **kontorområdet** efterspørger både digitale anvendelses- og udviklingskompetencer.

Ift. **teknologiforståelse** og kompetencer inden for **udvikling og implementering** er det noget, virksomhederne i de kommende år forventer en øget efterspørgsel på.

Når stadig flere processer og opgaver automatiseres og erstattes af teknologi, får handels- og kontormedarbejderne samtidig nye roller og funktioner, som kræver nye **personlige** og **faglige** kompetencer.

DISSE KOMPETENCER EFTERSPØRGES



Tekstanalyse af jobopslag fra Jobnet viser stor forskel i, hvilke digitale kompetencer der efterspørges på de respektive arbejdsområder. Figuren viser den relative fordeling inden for hvert område af de efterspurgte kompetencer inden for de fire temaer i kompetencemodellen ovenfor: Anvendelse, Formidling, Udvikling og implementering, Teknisk forståelse.

FORMIDLINGS- OG KOMMUNIKATIONS- KOMPETENCER:

- Digital kundeservice og kommunikation
- Digital markedsføring og web
- Teknologiformidling

TEKNOLOGI- FORSTÅELSE:

- Viden om digitale muligheder
- Forståelse for systemopbygning og integrationer
- Forståelse for samspil

ANVENDELSES- KOMPETENCER:

- Generelle it-kompetencer
- Konkret systemkendskab
- Data- og datasikkerhed



UDVIKLINGS- OG IMPLEMENTERINGS- KOMPETENCER:

- Innovation og procesoptimering
- Brugerperspektiv på systemoptimering
- Basale programmeringskompetencer

IKKE-DIGITALE KOMPETENCER

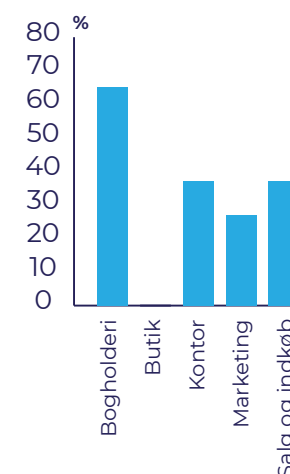
PERSONLIGE KOMPETENCER

- Nysgerrighed og åbenhed
- Relationelle kompetencer
- Selvstændighed og struktur

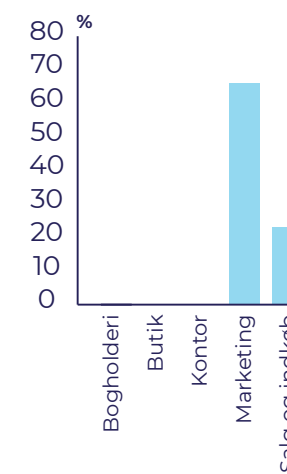
FAGLIGE OG FORRETNINGS- MÆSSIGE KOMPETENCER:

- Kritisk sans
- Fagligt fundament
- Forretningsforståelse

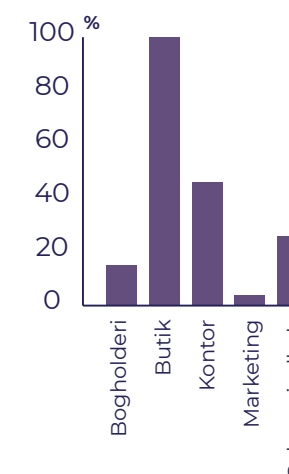
1 ANVENDELSE



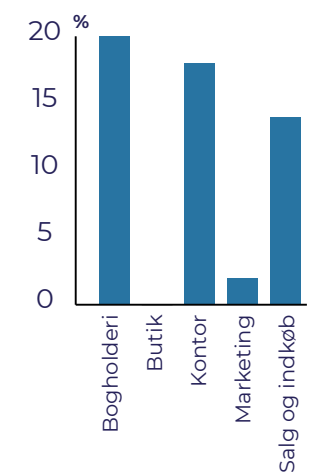
2 FORMIDLING



3 TEKNISK FORSTÅELSE



4 UDVIKLING OG IMPLEMENTERING



DIGITALE KOMPETENCE- BEHOV

1 ANVENDELSESKOMPETENCER

GRUNDLÆGGENDE IT-KOMPETENCER

Medarbejdere med en handels- og kontorfunktion skal fortsat være i stand til at anvende de digitale systemer og platforme til håndtering af regnskab, fakturering, marketing, kundekontakt, lagerstyring, leverandørstyring mv. Det nye er, at systemerne bliver mere avancerede, og at systemlandskabet både vokser og bliver mere omskifteligt, ligesom mange også skal kunne navigere i eksterne samarbejdspartneres systemer.

I rekrutteringen søger man derfor i højere grad efter grundlæggende it-kompetencer (som fx et godt kendskab til Microsoft Office-pakken og kendskab til almene digitale tjenester) frem for specifikke systemkompetencer. For er det grundlæggende på plads, kan medarbejderne hurtigt lære nye virksomheds-specifikke systemer at kende. Dette ser sig også afspejlet i job-annonceanalysen, som viser, at det kun er inden for bogholderi og regnskab, at der efterspørges konkret systemkendskab i jobannoncer. Ingen af de øvrige områder efterspørger specifikke systemkompetencer.

Nogle virksomheder forventer også, at medarbejderne forstår virksomhedens systemer ift. at kunne udnytte mulighederne og forholde sig kritisk til output.

“

Anvendelse handler ikke kun om, hvordan man bruger systemerne, men også om, hvordan man får mere ud af dem. Optimeringer kræver, at folk forstår systemerne, og hvilke konsekvenser ændringerne har.

MARKETING SPECIALIST I MELLEMSTOR E-COMMERCE VIRKSOMHED

DATAFORSTÅELSE OG DATAANSVARLIGHED

Når virksomhedernes processer bliver mere datadrevne, er det afgørende, at medarbejderne kan forstå, analysere og præsentere data. Salgsmedarbejderen skal fx kunne analysere og forstå kunders digitale adfærd gennem data om eksponering, kundebesøg og -tilfredshed for at kunne målrette og styrke markedsføringen. På tilsvarende vis skal logistikmedarbejderen kunne forstå virksomhedens værdi- og forsyningskæder og regne på data om lagerbeholdning, holdbarhed og leveringstider for at kunne optimere indkøbs- og logistikprocesser.

Ovenstående forudsætter samtidig, at medarbejderne kan arbejde forsvarligt med data. Det kræver viden om informations-sikkerhed, sikker databehandling og GDPR - og forståelse for konsekvenserne af forkert databehandling.

45 %

af de adspurgte virksomheder er helt enige i, at handels- og kontormedarbejdere har brug for opdaterede kompetencer for at indgå som aktiver i den digitale rejse.

2 FORMIDLINGS- OG KOMMUNIKATIONSKOMPETENCER

DIGITAL TAKT OG TONE

For alle kontor- og handelsmedarbejdere gælder det, at 1:1 kommunikation med kollegaer, samarbejdspartnere og kunder i dag primært foregår via e-mail og andre digitale kommunikationsplatforme. Medarbejderne skal derfor kunne formulere sig kort og præcist – og aktivt tænke mediet ind i det, de vil kommunikere. De skal være bevidste om sprogbrug og kende til "takt og tone" i digital kommunikation i forhold til den konkrete situation og modtager. Megen privat, digital kommunikation foregår i dag uformelt og kortfattet, i forkortelser og med smileys/emojis – en form, der ikke altid egner sig til virksomhedskommunikation.

DIGITAL KUNDESERVICE

Overgangen fra fysisk til online salg stiller stadigt større krav til god, digital kundeservice, som modsat den fysiske kundeservice ikke inkluderer kropssprog og mimik eller lange samtaler og forklaringer for kunden. En virksomhed har eksempelvis gode erfaringer med at supplere den digitale kundekontakt med FaceTime-opkald, hvor medarbejderen kan præsentere den fysiske vare for kunden.

“

Tingene skal gå stærk. Det at kunne snakke, forklare og være imødekommende er ikke på samme måde muligt online. Hvis man kan få kundeservice og imødekommenhed ind i webshoppen, vil det være godt.

ADM. DIREKTØR I MINDRE DETAILVIRKSOMHED

DIGITAL KOMMUNIKATION OG MARKEDSFØRING

Særligt inden for salg og marketing fremhæver virksomhederne derudover, at medarbejderne skal kunne kommunikere bredt til eksisterende og potentielle kunder via digitale medier. De skal derfor have kendskab til forskellige digitale medier og kommunikationskanaler, kunne udnytte mulighederne i dem og tage højde for den konkrete målgruppe. Flere virksomheds-

ledere spørger således potentielle kandidater, om de selv bruger sociale medier, for at afdække, om de er trygge ved at bruge sociale medier. Videomediet bliver også stadigt vigtigere i den digitale kommunikation og markedsføring, så medarbejderne skal også have lyst til at medvirke i videoer, der deles online, og derigennem bidrage til mere proaktivt salg.

BASALE WEBKOMPETENCER

Med et øget online salg stiger efterspørgslen på salgsmedarbejdere med basale webkompetencer – både ift. opsætning, udvikling og opdatering af indhold (tekst, billeder og grafisk design) samt søgemaskineoptimering. Mindre virksomheder uden egne web- eller kommunikationsspecialister kan benytte sig af eksterne kompetencer, men det skaber stor værdi, hvis disse kompetencer kan findes in-house hos medarbejdere, der samtidig kender forretningen, produkterne og kunderne indgående.

TEKNOLOGIFORMIDLING

Det er også en væsentlig kompetence for både kontor- og handelsmedarbejdere at kunne formidle digital teknologi til kollegaer, kunder og samarbejdspartnere med et varierende niveau af digitale kompetencer. Det kan fx være administrationsmedarbejdere, som skal hjælpe kollegaer eller samarbejdspartnere med korrekt brug af virksomhedens systemer, eller salgsmedarbejdere i en techvirksomhed, som skal sælge – eller vejlede kunder i brugen af – en digital løsning. Det kræver en grundlæggende forståelse for den pågældende teknologi, og at man kan forklare en kompleks teknologi på en tilgængelig måde – samt at man har relationelle og pædagogiske kompetencer.

“

Man skal kende kanalerne og sine kunder – og vide, både hvor de er, og hvilket indhold der interesserer dem. Det gælder om at holde sig opdateret – også om, hvad man kan på medierne. Det udvikler sig jo hele tiden.

ADMINISTRATIONSMEDARBEJDER I STØRRE HANDELSVIRKSOMHED

“

Når jeg ansætter konsulenter, lægger jeg vægt på, at de er interesserede i digitale medier – og at de selv bruger apps og sociale medier.

CHEF I ET MINDRE REKRUTTERINGSBUREAU

CASE

ERFARINGER FRA DANFOSS

STÆRKE KOMMUNIKATIONS-KOMPETENCER GIVER EFFEKTIVE ARBEJDSGANGE

Hos Danfoss er kommunikation alt-afgørende for at sikre en effektiv arbejdsgang, også for virksomhedens handels- og kontormedarbejdere, som sidder med blandt andet administrative opgaver. Netop derfor gør man også en stor indsats for at klæde sine handels- og kontorelever godt på - på dette område:

– Kommunikation er afgørende på alle niveauer i virksomheden – og i alle afdelinger. Den stigende digitalisering har gjort det nemmere at dele viden og at kommunikere med både interne og eksterne målgrupper. Derfor er det utrolig vigtigt, at vi alle sammen bliver bedre til at dele vigtige informationer – og lige så vigtigt: til at tænke over, hvordan vi gør det. Derfor er kommunikation utrolig vigtige for os, og derfor har vi lagt et ekstra akademifag ind til vo-

res elever – "Kommunikation i praksis", forklarer en HR Specialist hos Danfoss.

Faget ligger i den sidste fase af elevperioden og fokuserer på at udvikle elevernes kompetencer, så de bliver i stand til at effektivisere deres arbejds gange og være serviceminded i deres kommunikation. Samtidig har man hos Danfoss også fokus på digital takt og tone og professionel digital virksomhedskommunikation.

ELEVERNE SER VÆRDI-EN I KOMMUNIKATIONS-KOMPETENCER

Spørger man eleverne selv, er der heller ikke nogen tvivl om, at netop stærke digitale kommunikationskompetencer er nødvendige, når arbejdsopgaverne skal løses.

– Jeg sidder i en koordinerende og administrativ funktion og skriver exceptionelt mange mails og bruger Teams rigtig meget. Så effektiv kommunikation – i både skrift og tale – er helt afgørende for min arbejds gang og noget, jeg arbejder rigtig meget med ift., hvad jeg skal formidle, til hvem og hvordan, fortæller en elev.

I en travl virksomhed som Danfoss, hvor tingene ofte skal gå stærkt, er det altså som handels- og kontormedarbejder en klar fordel med skarpe kommunikative kompetencer, der gør en i stand til at kommunikere effektivt med både interne og eksterne målgrupper, ansigt til ansigt og over flere forskellige digitale platforme for derigennem at effektivisere sin arbejds gang.



OM DANFOSS

Danfoss blev grundlagt i Danmark i 1933, men er i dag en international koncern og førende inden for forskning, produktion og udvikling af innovative og energieffektive mekaniske og elektroniske komponenter samt systemløsninger. Koncernen har en årlig omsætning på 7,5 mia. EUR.

Danfoss beskæftiger mere end 37.000 medarbejdere på verdensplan – og har i sagens natur mange typer af medarbejdere – både ift. funktion, erfaring og uddannelsesmæssig baggrund.



“

Det er vigtigt at give eleverne en forståelse af, hvilke arbejdsopgaver systemerne kan overtage. Derfor kigger vi på workflows og ser på, hvilke manuelle opgaver systemerne oplagt kan løse.

UNDERVISER PÅ
UDDANNELSESINSTITUTION

3 TEKNOLOGIFORSTÅELSE

FORSTÅELSE FOR SAMSPIL OG MULIGHEDER

Både uddannelsesinstitutioner og virksomheder er enige om, at jo bedre forståelse en handels- og kontormedarbejder har for forskellige digitale teknologier og medier, jo større værdi kan medarbejderen få ud af virksomhedens systemer, data og kommunikationskanaler.

Handels- og kontormedarbejdere skal først og fremmest have forståelse for samspillet mellem teknologi, mennesker, faglighed og forretning - samt blik for, hvordan it og teknologi påvirker virksomhedens forretning og arbejdsgange. De skal også kunne identificere nye muligheder, fx hvilke manuelle opgaver og arbejdsprocesser der på sigt kan varetages af nye systemer og teknologi. Samtidig skal de kunne forstå, hvordan teknologi påvirker samarbejde og kommunikation med kunder og samarbejdspartnere - fx hvordan online handel grundlæggende ændrer kundens forudsætninger i købsprocessen - og dermed virksomhedens konkurrencedygtighed.

FORSTÅELSE FOR SYSTEMOPBYGNING, -SAMSPIL OG -INTEGRATION

Medarbejderne skal også kunne sammenholde forskellige digitale løsninger og vurdere deres respektive fordele og ulemper op mod hinanden. Det kan fx være i valget mellem forskellige digitale kommunikationsformer eller valg af administrative systemer. Endelig er det for nogle virksomheder en fordel, når medarbejderne - udover almindelige brugerkompetencer - har grundlæggende system- og softwareforståelse. Dvs. forståelse for, hvordan et system er opbygget og integreret med andre systemer. Det gør dem i stand til at løse udfordringer i anvendelsen af virksomhedens it-systemer, at udnytte mulighederne, optimere anvendelsen og/eller indføre nye arbejdsgange.

“

I mit job er det blevet vigtigere og vigtigere at forstå, hvad forskellige data betyder, og hvordan vi kan bruge det i virksomheden. Så for at optimere driften i indkøbsafdelingen, bliver jeg fx nødt til at kunne forstå leverandørernes systemer samt kunne analysere data på baggrund af omsætningstal og leverandørpræstationer.

INDKØBSMEDARBEJDER I STØRRE GROSSISTVIRKSOMHED

“

Der er stort potentiale for at få større værdi ud af systemerne. Hvis medarbejderne både har teknologiforståelse og forståelse for forretningen, arbejdsgangene og den strategiske plan, kan de være et kæmpe asset ift. at flytte virksomheden den rigtige vej. Men det kræver, at de bliver inddraget.

ADM. DIREKTØR I MINDRE REKRUTTERINGSBUREAU

ERFARINGER FRA NORDICCO

NÅR TEKNOLOGISK FORSTÅELSE ER EN NØDVENDIGHED

Hos Nordicco har man implementeret flere digitale systemer for at omlægge omstændige manuelle processer til effektive digitale arbejdsgange. Det stiller nye krav til virksomhedens handels- og kontormedarbejdere, som sidder med arbejdsopgaver inden for administration og salg.

Helt lavpraktisk kræver det, at medarbejderne har en basal teknisk forståelse, at de kan bruge hardware og programmer og har en overordnet forståelse for, hvordan digitale platforme hænger sammen. Uden det, er det svært at udbygge den ansattes digitale kompetencer, fortæller virksomhedens CSO.

Helt konkret har man fx implementeret et nyt CRM-system, som fungerer som bindeled mellem flere

af virksomhedens afdelinger. Her er det vigtigt, at den administrative handels- og kontormedarbejder, der fx står for indhentningen af dokumentation og energiberegninger, forstår at journalisere dette korrekt i CRM-systemet, da disse informationer taler direkte ind i de tekniske systemer bag virksomhedens kundeløsninger. Medarbejderne skal med andre ord have en forståelse for den kædereaktion, der sættes i gang, når værdier i CRM-systemet ændres.

ET BASALT KODEKENDSKAB VIL FREMADRETTET VÆRE I HØJ KURS

Nordicco vurderer også, at handels- og kontormedarbejdere med en basis softwareforståelse og et basalt kodekendskab vil komme i stadigt højere kurs.

Når man digitaliserer, øger det behovet for, at medarbejderne har noget basal viden, fx om hvordan man opbygger en hjemmeside – ikke nødvendigvis omkring den del, brugerne ser, men for hvordan systemet bagved fungerer, hvordan koden er sat op – og hvilke begrænsninger der er i det, uddyber Nordiccos CSO.

Med en basis kodningsforståelse vil medarbejderne være i stand til at gå proaktivt til værks, når der fx opstår systemfejl, samtidig med at de også vil have bedre forudsætninger for at komme med forslag til optimering og videreudvikling af systemerne.



OM NORDICCO

Nordicco er en familieejet virksomhed, som udvikler og producerer klimavenlige HVLS-ventilatorer og styringssystemer, som hjælper til at forbedre indeklimaet, sænke energiforbruget, reducere CO2-udledningen og eliminere luftbårne bakterier og vira.

Nordicco blev grundlagt i 2014 og har hovedkvarter i Fredericia, men opererer i hele Europa. Virksomheden beskæftiger 25 medarbejdere med funktioner inden for salg, marketing, administration, it og forretningsudvikling.

4 UDVIKLINGS- OG IMPLEMENTERINGSKOMPETENCER

BRUGERPERSPEKTIV PÅ SYSTEMOPTIMERING

Handels- og kontormedarbejdernes centrale rolle i virksomhederne gør dem også centrale ift. anskaffelse og udvikling af it-systemer. Et dybdegående kendskab til de arbejdsgange og processer, som systemerne skal understøtte, giver et stærkt brugerperspektiv på, hvad systemerne skal kunne. Flere virksomheder har gode erfaringer med at inddrage medarbejderne i at definere behovene og løsningerne i samarbejde med eksterne leverandører eller interne softwareingeniører. De har været med til at sikre, at systemet fungerer og giver mening i praksis. Denne inddragelse forudsætter både en grundlæggende systemforståelse og en dyb forretningsforståelse.

Handels- og kontormedarbejdere kan også bidrage værdifuldt til implementeringsprocesser ved at fungere som superbrugere, der kan vejlede andre i anvendelsen af nye it-systemer. Det forudsætter dog, at de er i stand til at forklare og formidle om det konkrete it-system.

“

Det er selvfølgelig ikke HK'erne, der udvikler, men de er med til at fortælle, hvordan det skal være, så det er brugbart for dem.

SALGSLEDER I MINDRE HANDELSVIRKSOMHED

INNOVATION OG OPTIMERING

Nogle virksomheder efterspørger også bidrag til innovation og optimering af virksomhedens processer og arbejdsgange. Det handler om at være kreativt tænkende og at kunne se, hvilken digital udvikling der sker i samfundet eller på markedet, hvordan den påvirker forretningsmodellen, og hvordan den kan udnyttes i virksomheden. Flere ledere i handelsvirksomheder efterspørger, at deres medarbejdere er "med på beatet", nysgerige og kender til nye måder at markedsføre sig på – fx via nye sociale medier eller digitale annonceformater.

BASALE PROGRAMMERINGSKOMPETENCER

Enkelte virksomhedsledere efterspørger basale kodnings- og programmeringskompetencer, så medarbejderne kan bidrage til optimering, nytænkning og kvalificering af virksomhedens digitale løsninger. Det kunne fx være ift. at vedligeholde/justere allerede udviklede RPA'er/robotter.

“

Det vigtigste er at være opsøgende og nysgerrig. Det digitale landskab ændrer sig, der bliver større konkurrence på de kanaler, vi anvender. Hvordan bygger man tillid til sit brand? Hvilke kanaler skal vi bruge, hvordan? Man skal tænke langsigtet og strategisk, være kreativ og komme op med ideer.

MARKETING-SPECIALIST I MELLEMSTOR E-COMMERCE VIRKSOMHED

IKKE-DIGITALE KOMPETENCE- BEHOV

5 PERSONLIGE KOMPETENCER

NYSGERRIGHED OG ÅBENHED

Analysen viser, at virksomhederne i højere grad rekrutterer handels- og kontormedarbejdere ud fra særlige personlige kompetencer end ud fra specifikke digitale kompetencer, som i stedet kan tillæres efter ansættelsen. Medarbejderne skal først og fremmest være forandringsvillige, nysgerrige og have ud-syn, dvs. være åbne over for nye systemer og teknologier – og over for, at deres arbejdsopgaver kan ændre sig fra dag til dag – og over tid. De skal have lyst til at bidrage til udviklingen af virksomhedens digitale løsninger og se teknologien som en "ven", der kan effektivisere snarere end overtage deres arbejde.

RELATIONELLE KOMPETENCER

Stærke relationelle kompetencer er også vigtige – især for salgsmedarbejdere, hvor online handlen har øget konkurrencen, og hvor den personlige kontakt til kunderne derfor bliver et endnu vigtigere konkurrenceparameter. Salgsmedarbejderne skal i dag være mere direkte i deres dialog og vejledning af kunderne – og kunne lukke handlen i butikken, så kunden ikke går hjem og køber samme vare online.

“

De unge skal øve sig i relationer og være mere udadvendte, så kunderne også oplever glæden ved at komme ind i butikken.

UNDERVISER PÅ UDDANNELSESINSTITUTION

Særligt for servicevirksomheder er den menneskelige kontakt vigtig for at skabe den tillid, det kræver, for at lykkes med et salg. Sælgerne skal derfor være tillidsvækkende, empatiske, rummelige og tålmodige i mødet med kunder, som kan have svært ved at forstå produktet. Det gælder også hos kontormedarbejdere, fordi de i langt højere grad end tidligere agerer front office og er i dialog med kunder, samarbejdspartnere og kollegaer.

SELVSTÆNDIGHED OG STRUKTUR

Endelig stiller virksomhederne i dag – grundet omskiftelige opgaver og mere fleksible/digitale arbejdsformer (særligt efter coronapandemien) – større krav til, at deres medarbejdere kan arbejde selvstændigt og skabe struktur i deres arbejdsdag.

“

Vi er egentlig ligeglade med, hvor folk arbejder, og derfor skal man også kunne styre sin egen tid og bruge vores værktøjer på telefonen, for ellers kan jeg slet ikke vide, hvad de laver.

CHEF I MINDRE REKRUTTERINGSBUREAU

“
Det allervigtigste er, at de er undersøgende og ser muligheder. At deres tilgang er: "Det har jeg ikke prøvet før, men det vil jeg gerne finde ud af."

ADM. DIREKTØR I
MINDRE HANDELSVIRKSOMHED

CASE

ERFARINGER FRA MEPLOY

PERSONLIGE KOMPETENCER ER ALFA OG OMEGA FOR EN DIGITAL VIRKSOMHED

Hos det tech-baserede vikarbureau meploy har man udviklet en digital platform, som bygger på en høj grad af selvbetjening på kundens side. Det har stor indflydelse på handels- og kontormedarbejdernes arbejdsopgaver i virksomheden. Helt konkret kan arbejdsopgaverne for en Client Growth Manager hos meploy fx både indebære salg, onboarding af kunder og vikarer til platformen samt kunde- og vikarsupport.

– Vores system flytter medarbejdernes arbejde – fra drift til service og rådgivning. Derfor skal man som Client Growth Manager hos os være en skarp kommunikator. Man skal ville andre mennesker, have empati og rummelighed, fortæller meploy's Head of Agency.

RELATIONELLE KOMPETENCER STYRKER PRODUKTUDVIKLINGEN

Som medarbejder hos meploy skal man være god til at skabe relationer, kunne forklare og introducere platformen og lære fra sig. Al kundekontakt foregår nemlig via digitale kanaler og med kunder, der ikke nødvendigvis er teknisk stærke. Det gør medarbejderne til nøglepersoner i den videre udvikling af meploy's digitale platform.

– Det er vores medarbejdere, der kommunikerer med vores kunder og får den direkte feedback på vores platform. De leverer SÅ mange guldgruber til den videre udvikling hver dag. Det gælder især dem, der formår at tage udgangspunkt i kun-

dens oplevelse, og bruge den som afsæt til forslag om videreudvikling af platformen. Det skaber kæmpe værdi, uddybes det.

Handels- og kontormedarbejdere, der er nysgerrige på teknologi, og som har en naturlig lyst til at bidrage til effektivisering og udvikling, er derfor i høj kurs hos en tech-virksomhed som meploy, der lever af at facilitere relationer mellem mennesker via deres digitale platform.



OM MEPLOY

meploy blev grundlagt i 2015 og er et dansk tech-baseret vikarbureau. Virksomheden har udviklet en digital platform, hvorigennem virksomheder matches med relevante vikarer, som søger vagter eller kort- og langtidansættelser. meploy automatiserer den traditionelle rekrutteringsproces fra matching af de rette kandidater til onboarding og lønudbetaling.

Virksomheden har kunder i Danmark. meploy har et fysisk kontor på Frederiksberg i København, men langt størstedelen af virksomhedens medarbejdere arbejder remote.



6 FAGLIGE OG FORRETNINGSMÆSSIGE KOMPETENCER

KRITISK SANS OG FAGLIGT FUNDAMENT

Digitaliseringen har samtidig øget kravene til medarbejdernes faglige opgaveforståelse og deres forståelse af forretningsgangene og eventuelle produkter.

Medarbejderne skal kunne forholde sig kritisk til output og resultater fra systemer og automatiserede løsninger qua den controller-funktion, som bliver stadigt vigtigere. De skal kunne foretage de manuelle beslutninger, som systemet eller automatiserede løsninger ikke kan overtage, fordi situationen er for

kompleks eller afvigende fra det normale billede. De skal samtidig have de faglige kompetencer til at vurdere, hvordan situationen skal håndteres.

FORRETNINGSKENDSKAB

Medarbejdere, der skal være med til at anskaffe, udvikle eller optimere virksomhedens it-løsninger, skal desuden have en faglig forståelse for virksomheden og arbejdsgangene, ligesom god kundeservice og solid rådgivning kræver et stærkt produkt- eller servicekendskab.

CASE

ERFARINGER FRA LEMVIGH-MÜLLER

AUTOMATISEREDE PROCESSER STILLER NYE KRAV TIL MEDARBEJDERNE

Hos stål- og teknikgrossisten Lemvigh-Müller har man fokus på at automatisere flere af virksomhedens processer. Det har stor indvirkning på medarbejdernes arbejdsgange. Det gælder også for virksomhedens handels- og kontormedarbejdere, som eksempelvis sidder i indkøbs- og salgsfunktioner.

Et helt konkret eksempel er automatiseringen af store dele af virksomhedens indkøbsprocesser. Det har bl.a. betydet, at håndteringen af ordrebekræftelser ikke længere foregår manuelt, men automatisk ved hjælp af en robot. Det har frigivet ressourcer hos medarbejderne, at de ikke længere skal bruge tid på det manuelle, ensformige arbejde, men som nu i stedet kan fokusere på mere værdiskabende opgaver. Samtidig har det også sat fokus på nødvendigheden af nye kompetencer blandt virksomhedens indkøbere.

– De 20 pct. af arbejdstiden, vores medarbejdere før brugte på manuel ordrehåndtering, bruger de nu på at kvalitetssikre data og analysere på den enkelte leverandørs pris-, kvalitet- og leveringsperformance. Det er en meget vigtig opgave i dag, hvor en stor del af salget foregår digitalt, og der er stigende kundeforventninger til den digitale købsoplevelse - og data bliver kun endnu vigtigere i fremtiden, forklarer en Operation Procurement Manager i Lemvigh-Müller.

PERSONLIGE KOMPETENCER I HØJ KURS

Automatiseringen har således været med til at skabe nye arbejdsopgaver, og medarbejderne skal i stigende grad kunne forstå mekanismerne i Lemvigh-Müllers værdikæde, kunne arbejde aktivt med data og anvende data til at gå i dialog med virksomhedens leverandører. Dét stiller krav til de personlige kompetencer.

– Robotter er gode til ensformige, manuelle opgaver. Alt der handler om relationer, forhandlinger og dømmekraft, skal vi bruge mennesker til. Det er rigtig godt, at vi har fået frigivet ressourcer til det hos vores medarbejdere. Det er klart, at det også stiller nye krav til deres kompetencer, at de fx skal kunne tage dialogen med vores leverandører og også udfordre leverandørerne i forhold til, hvordan vi sammen kan bruge data konstruktivt over for kunderne – til gavn for vores fælles forretning, understreges det.

Hos Lemvigh-Müller har automatiseringen af de manuelle processer derfor også øget behovet for, at virksomhedens handels- og kontormedarbejdere får udviklet de personlige kompetencer, som er i høj kurs i et digitaliseret arbejdsliv.



OM LEMVIGH-MÜLLER

Lemvigh-Müller blev grundlagt i København i 1846 og er Danmarks største stål- og teknikgrossist. Virksomheden havde i 2021 en omsætning på 8,5 mia. DKK og beskæftiger 1.450 medarbejdere fordelt på salgs- og indkøbsafdelinger, stabsfunktioner, 23 butikker, tre centralagere og fire produktions-/metalbearbejdningsfaciliteter (heraf en enkelt i Polen – resten i Danmark).

Lemvigh-Müllers salgs- og indkøbsfunktion består både af medarbejdere med en kommerciel baggrund, akademikere og almindelige funktionærer, som har teknisk eller handelsmæssig baggrund.

ERFARINGER FRA HYMATIK

GENERALISTER MED PERSONLIGT DRIVE ER I HØJ KURS

Da Hymatik i 2017 fik ny ledelse var visionen klar: digitalisering af virksomheden med henblik på skalering. Siden er Hymatik vokset fra tre til ni fuldtidsmedarbejdere og har lanceret en webshop samt omlagt mange af virksomhedens processer fra manuelle arbejdsgange til effektive digitale processer. Hymatiks handels- og kontormedarbejdere har derfor ikke specialiserede arbejdsområder, men har i stedet arbejdsopgaver inden for flere forskellige områder såsom bogholdning, markedsføring, salg og systemhåndtering.

– Da vi startede, brugte vores bogholder to dage om ugen på at ordne

det hele manuelt. I dag er meget af bogholderfunktionen digitaliseret ift. fakturahåndtering osv. Derfor har vi i dag en medarbejder ansat, som både styrer bogholderiet og håndterer marketing- og koordineringsopgaver, fortæller Hymatiks direktør.

EN BRED KOMPETENCE-PALETTE ER ESSENTIEL

For en mindre digital virksomhed som Hymatik, er det vigtigt, at medarbejderne besidder en bred palette af både digitale og personlige kompetencer.

– Som SMV har vi ikke kapacitet til at ansætte specialister. Derfor er det vigtigt med dygtige medarbejdere,

som kan varetage flere forskellige opgaver, og som har lysten til at sætte sig ind i nye ting. De skal være undersøgende og skabe muligheder og løsninger, der kan være med til at udvikle virksomheden yderligere, uddyber direktøren.

For en SMV som Hymatik, der samtidig befinder sig midt i en digital omlægning og skaleringsfase, skaber generalisten med det personlige drive derfor langt højere værdi end specialisten.



OM HYMATIK

Hymatik – tidligere Rasm. Holbeck & Søn – blev grundlagt i 1830 og tilbyder salg og vejledning inden for hydraulik, pneumatik, instrumentering, filtrering mm. Virksomheden har også butik samt værkstedsfaciliteter til produktion af hydraulikslanger.

Siden 2017 er Hymatik gået fra 500 til 7.000 månedlige besøgende på virksomhedens hjemmeside og har samtidig øget omsætningen med 50%. Hymatik beskæftiger ni medarbejdere, hvoraf en enkelt er en timelønnet produktionsmedarbejder, mens resten er funktionærer.



UDDANNELSES- BEHOV OG KOMPETENCE- UDVIKLING

Matcher uddannelsesmulighederne
de nye jobfunktioner og krav?

HVAD KAN GRUNDUDDANNELSEN LØFTE?

DEN DIGITALE FORSTÅELSE SKAL VÆRE PÅ PLADS FRA START

Generelt efterspørger virksomhederne, at den grundlæggende it-forståelse og de basale it-færdigheder er på plads, allerede når eleverne starter i virksomhederne. På grunduddannelserne forudsættes det dog typisk, at eleverne har tilegnet sig disse færdigheder, inden de starter på uddannelsen.

DE ANVENDELSES- ORIENTEREDE KOMPETEN- CER ER I FOKUS

Ser man på tværs af det faglige indhold på grunduddannelserne på erhvervsuddannelserne for hhv. kontor og handel indgår digitale kompetencer i et vist omfang. Det er kendetegnende, at både de faglige mål og den konkrete undervisning primært fokuserer på de anvendelsesorienterede digitale kompetencer og typisk søger at give eleverne et generelt kendskab til de allermest gængse systemer (fx økonomisystemer) og metoder på et grundlæggende niveau. Oplæringen i specifikke systemer sker typisk som sidemandsoplæring i praktikperioderne ude i virksomhederne.

ELEVERNES DIGITALE UDVIKLING ER AFHÆNGIG AF UDDANNELSES- OG PRAKTIKSTED

Der er generelt stor variation i, hvilke digitale kompetencer eleverne har mulighed for at tillære sig under deres uddannelse. Den variation forstærkes yderligere i praktikken, hvor eleverne tilbringer størstedelen af deres uddannelsestid. Det skyldes, at elevernes muligheder for at arbejde med digitalisering i praksis og for at tilegne sig nye digitale kompetencer i meget høj grad afhænger af praktikvirksomhedens digitale "modenhed".

UDDANNELSERNE KAN SKUBBE PÅ VIRKSOMHEDER- NES DIGITALE UDVIKLING

De uddannelsesledere, som har været en del af analysen, oplever – trods den begrænsede undervisningstid, at de som uddannelsesinstitution også kan være med til at skubbe til den digitale udvikling i virksomhederne ved at give eleverne de kompetencer, virksomhederne efterspørger:

Vi har en meget tæt dialog med virksomhederne om, hvilke digitale kompetencer de har brug for, at eleverne tilegner sig. Det er helt centralt for os, at vores elever kan imødekomme virksomhedernes efterspørgsel, så vi forsøger at indrette undervisningen, så de får netop de kompetencer.

UNDERVISER PÅ UDDANNELSESINSTITUTION

Dette indebærer i nogle tilfælde også, at skolerne flytter fokus i undervisningen til andre områder i kompetencemodellen og også i nogle tilfælde hæver det faglige niveau i konkrete fag (så de fx udbydes på akademisk niveau).

HVORDAN HÅNDTERER VIRKSOMHEDERNE KOMPETENCEUDVIKLING?

Generelt viser analysen stor variation i, hvordan og med hvilket fokus virksomhederne kompetenceudvikler deres medarbejdere inden for det digitale område. Fokus synes særligt stort i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere, mens kompetenceudvikling for allerede ansatte er mere begrænset. Derudover er kompetenceudviklingen hos virksomhederne – ligesom på grunduddannelsen – hovedsageligt centreret omkring systemanvendelse.

#1 INTERN KOMPETENCEUDVIKLING VIA SIDEMANDSOPLÆRING ELLER E-LÆRING

De fleste virksomheder gør i et vist omfang brug af sidemandsoplæring, fordi det betragtes som en nem og omkostningseffektiv måde at oplære nye medarbejdere i virksomhedens systemer på. Sidemandsoplæringen er samtidig ofte nødvendig, idet virksomheder – selv inden for samme branche – ofte benytter sig af forskellige systemer, og nye medarbejdere derfor kun sjældent vil have erfaring med virksomhedens system fra tidligere.

Sidemandsoplæring er særligt i de mindre virksomheder ofte den primære form for kompetenceudvikling. Her hersker i høj grad en learning by doing-tilgang til kompetenceudvikling.

“

Vi kører sidemandsoplæring. Man starter i det ufarlige, hvor man lærer systemet at kende med hjælp fra en kollega, og i takt med man bliver bedre til at bruge det, åbnes der løbende for nye moduler, hvor det bliver mere avanceret. Der er meget 'trial and error', hvor man bliver bedre med hjælp fra sin kollega.

ADM. DIREKTØR I
MINDRE REKRUTTERINGSBUREAU

I større virksomheder suppleres sidemandsoplæringen ofte af egne, interne e-læringssites, som de ansatte kan tilgå efter behov, og når det passer dem. Disse kan både omfatte kurser i generelle programmer i fx Office-pakken og i mere specifikke systemer.

“

Via vores eget e-læringssite kan vores elever tage kurser i fx PowerPoint og Excel, hvis de får opgaver, der kræver, at de udvikler deres evner inden for det. Samtidig får vi løbende nye kurser, jeg kan gøre dem opmærksom på, hvis det er relevant for dem. Det er helt klart en fed mulighed for dem.

HR SPECIALIST MED ANSVAR FOR
ELEVER I STØRRE INGENIØRVIRKSOMHED

MEDARBEJDEROPLÆRING OG SYSTEMOPTIMERING I ÉN

En mindre handelsvirksomhed, der deltog i analysen, introducerer deres medarbejdere til nye systemer i intensive forløb og i små hold. Som led i det gennemfører man ugentlige evalueringer af de udfordringer, medarbejderne har mødt i forbindelse med systemopplæringen. Dette bruges til løbende at optimere systemet, som salgslederen forklarer:

“

I løbet af de intensive træningsforløb bruger vi vores medarbejdere som fokusgruppe, hvor de giver os deres feedback. Det er den her 'jazzband-kultur', hvor vi forsøger at trække på de gode erfaringer, vores medarbejdere kommer med fra deres tidligere arbejdspladser, så vi kan gøre vores egne systemer bedre.

#2 EKSTERN KOMPETENCEUDVIKLING VIA E-LÆRING

Virksomhederne bruger også eksterne partnere til kompetenceudvikling - primært i form af e-læring. Mange større virksomheder har deres egne interne e-læringsites og kurser, mens særligt mindre virksomheder benytter sig af e-læringskurser fra eksterne partnere. De fleste køber adgang til specifikke systemkurser hos den aktuelle systemleverandør, men nogle mindre virksomheder gør også brug af mere generiske e-læringskurser til fx Microsoft Excel.

“

Online træningsprogrammer giver en gennemsigtighed, fordi vi kan se, hvem der har gennemført modulerne, og hvor meget de svarer rigtigt og forkert. Samtidig kan medarbejderne godt lide det, fordi online formatet giver frihed, når de selv kan planlægge det.

LEDER I MINDRE HANDELSVIRKSOMHED

Generelt giver e-læringskurserne indsigt i, hvad medarbejderne synes er svært. Det giver virksomhederne mulighed for at identificere, hvor de skal fokusere deres kompetenceudviklingsindsats.

Mindre udbredt er de mere klassiske eksterne kurser, hvor en repræsentant fra systemleverandøren gennemfører fysisk undervisning af medarbejderne.

Nogle virksomheder sender udvalgte medarbejdere på eksterne kurser, så de efterfølgende kan stå for den interne sidemandsoplæring. Disse eksterne kurser udbydes typisk direkte af systemleverandøren eller af fx branche-foreninger.

“

Det kan være godt at få et eksternt kursus, så man fx ikke får sidemandens uvaner.

ØKONOMICHEF I
MELLEMLØBENDE HANDELSVIRKSOMHED

#3 ÉN TILGANG TIL KOMPETENCEUDVIKLING

Generelt tegner analysen et billede af, at virksomhederne på tværs af brancher og størrelse i høj grad benytter samme tilgange til kompetenceudvikling.

“

Vi leder tit efter andre virksomheder, vi kan lade os inspirere af med andre måder at gøre det på. Men generelt er det meget de samme tiltag, virksomhederne benytter sig af.

HR SPECIALIST MED ANSVAR
FOR ELEVER I STØRRE
INGENIØR OG PRODUKTIVITETSVIRKSOMHED

#4 FOKUS PÅ ANVENDELSES-KOMPETENCER

På trods af, at virksomhederne (som beskrevet tidligere) udtrykker en stigende efterspørgsel på kompetencer inden for teknologiforståelse- og udvikling, så fokuserer deres kompetenceudvikling primært på systemanvendelse. Når det samme gør sig gældende på uddannelsesinstitutionerne, synes der at være en uoverensstemmelse mellem de kompetencer, virksomhederne efterspørger, og de kompetencer, som både uddannelserne og virksomhederne selv fokuserer på.

NÆSTE SKRIDT I DIGITALISERINGEN: UDFORDRINGER OG DILEMMAER

Analysen rejser en række centrale spørgsmål og dilemmaer, som skal adresseres for at styrke medarbejdernes digitale kompetencer inden for handels- og kontorområdet.

? Hvem har ansvaret for at sikre elever og medarbejders grundlæggende it-kompetencer?

Både erhvervsuddannelserne og virksomhederne efterspørger, at eleverne besidder basale it-kundskaber. Men hvem har ansvaret for at sikre, at fremtidens medarbejdere har de nødvendige basale it-kompetencer? Er det folkeskolen, erhvervsuddannelserne og/eller virksomhederne?

? Hvordan sikrer man kompetenceudvikling inden for nye digitale kompetenceområder?

Der er øget efterspørgsel på it-kompetencer, som går udover den traditionelle anvendelse af digitale systemer. Men analysen indikerer, at den nuværende kompetenceudvikling – på uddannelserne og i virksomhederne – stadig fokuserer på anvendelse.

Hvordan kan man med det nuværende set-up for kompetenceudvikling tilføre nye perspektiver, viden og kompetencer inden for de kompetenceområder (fx teknologiforståelse- og udvikling), som virksomhederne selv peger på bliver centrale i fremtiden?

? Hvordan understøtter man nye indsigter på et højere abstraktionsniveau, når kompetenceudvikling primært sker gennem korte kurser?

Virksomhederne efterspørger i stigende grad mere generiske kompetencer samt viden om digitalisering, og hvordan den kan styrke virksomhedens forretning. Det efterspørges i højere grad end helt konkrete eller systemspecifikke kompetencer.

Dette skaber et dilemma, fordi en stor del af virksomhedernes kompetenceudvikling retter sig mod korte - og ofte systemspecifikke - kurser.