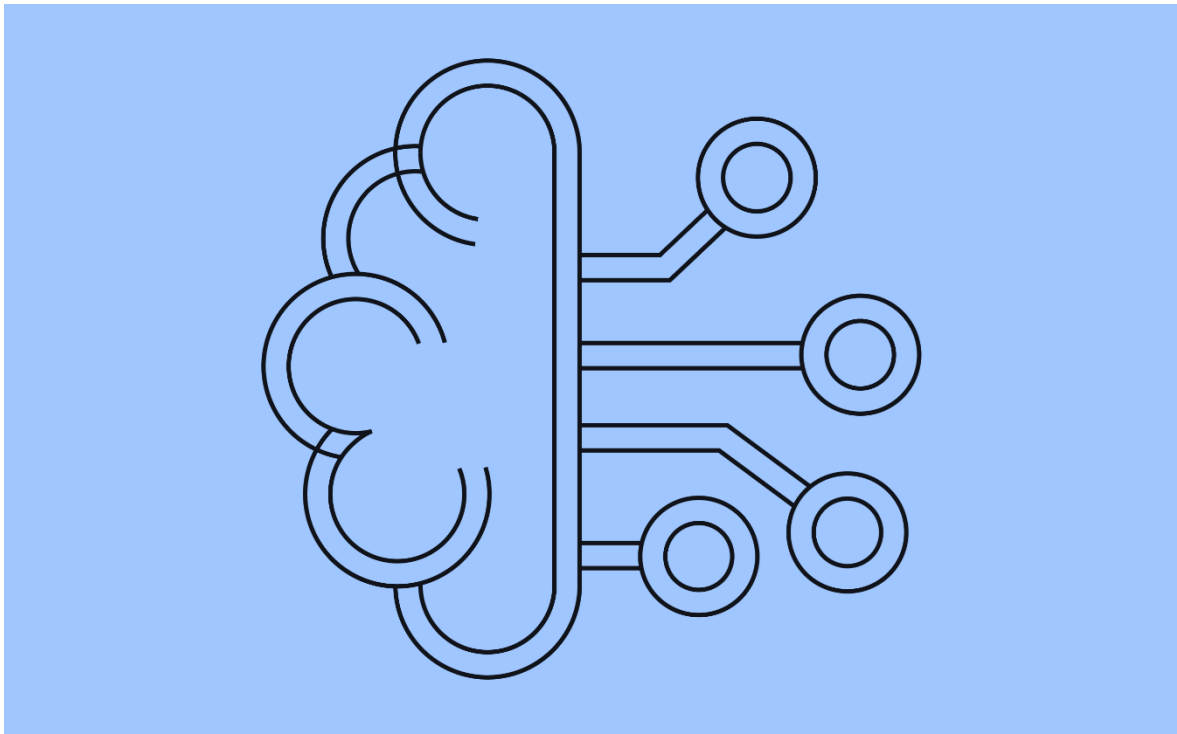




# Casekatalog om medarbejder- data og AI



Casekataloget er udarbejdet i 2024 af medlemmerne af det politiske ansvarsområde Arbejdsmarked, Mangfoldighed og Digitalisering (AMD). Kontaktperson er Lucia Lyng Velasco.

## Casekatalog om medarbejderdata og AI

Dette case-katalog er udarbejdet med henblik på at understøtte Datatype-kataloget med forskellige scenarier for, hvordan medarbejderdata allerede bruges ude hos medlemmerne. Casene er udarbejdet på baggrund af inspiration og inputs fra kredsene.

### Indholdsfortegnelse

.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
<b>Case-katalog om medarbejderdata og AI</b> .....	2
<b>Når teknologi møder performance: Kundeservicecentre og sentimentanalyse</b> .....	4
Datatype: Lyddata og performancedata .....	4
<b>Når teknologi møder performance: Kvalitetsudskiftning baseret på performancedata</b> .....	4
Datatype: Performancedata og aktivitetsdata .....	4
<b>Når teknologi møder trivsel: Smartwatches og arbejdsmønstre</b> .....	5
Datatyper: Biometriske data og aktivitetsdata .....	5
<b>Når teknologi møder overvågning af kontorbrug: Bordsensorer og Key-Cards: ...</b>	6
Datatyper: Lokationsdata og aktivitetsdata .....	6
<b>Når teknologi møder rekruttering: Når algoritmer udvælger</b> .....	7
Datatype: Stamdata og performancedata .....	7
<b>Når teknologi møder sikkerhed: Biometri og multi-factor authentication (MFA) ...</b>	8
Datatype: Biometriske data .....	8
<b>Når teknologi møder medarbejderudvikling: Automatisk match af medarbejderprofiler med ledige interne stillinger</b> .....	9
Datatype: Performancedata og stamdata .....	9
<b>Når teknologi møder trivsel: Arbejdsmønstre og stressforebyggelse</b> .....	10
Datatyper: Aktivitetsdata og biometriske data .....	10
<b>Når teknologi møder opgavefordeling: Effektiv og automatisk fordeling af opgaver</b> .....	10
Datatyper: Performancedata og aktivitetsdata .....	10
<b>Når teknologi møder opgavefordeling: Systemlogging der kan skride</b> .....	11
Datatype: Systemdata og aktivitetsdata .....	11
<b>Når teknologi møder de årlige lønsamtaler</b> .....	12

Datatype: Performancedata og aktivitetsdata .....	12
<b>Når teknologi møder dokumentationskrav: Overvågning og optagelse af telefonsamtaler .....</b>	<b>13</b>
Datatyper: Lyddata og aktivitetsdata .....	13
<b>Når teknologi møder personlige samtaler: Transskribering af møder - Hvornår er en samtale fortrolig? .....</b>	<b>13</b>
Datatyper: Lyddata og aktivitetsdata .....	13
<b>Transskribering af møder som led i bekæmpelse af svindel og hvidvask .....</b>	<b>14</b>
Datatyper: Lyddata og aktivitetsdata .....	14
<b>Øvelsescase: Performance Management i Privat Rådgivningsafdelingen .....</b>	<b>15</b>
Baggrund .....	15
Opgave for "Ledelsen" .....	16
Opgave for medarbejdere/medarbejderrepræsentanter .....	17
1. Definer KPI'er og mål: .....	17
2. Identificer relevante datakilder: .....	17
3. Vurder systemets funktioner: .....	18
4. Balancering mellem performance og trivsel: .....	18
Refleksion og diskussion: .....	18

## Når teknologi møder performance: Kundeservicecentre og sentimentanalyse

### Datatype: Lyddata og performancedata

I et kundeservicecenter i den finansielle sektor bruges AI-baseret sentimentanalyse til at overvåge medarbejdernes præstation. Systemet analyserer lydoptagelser fra telefonsamtaler for at måle parametre som kundetilfredshed, empati og effektivitet.

Medarbejderne måles på op til 30-40 individuelle KPI'er, såsom om de introducerer sig korrekt, inviterer til dialog og om de afslutter samtaler høfligt. En automatisk empati-score beregnes også, men medarbejderne oplever den som uigennemsigtig og fejlbehæftet. Dette skaber usikkerhed, selvom ledelsen har forsikret, at scoren ikke bruges direkte i evalueringer.

### Udfordringer

Den oprindelige begrundelse for systemet var at forbedre kundeoplevelsen og identificere nye kundebehov, men medarbejdere oplever at systemet bruges til andre ting også. Medarbejderne udtrykker, at de oplever en typisk overvågningskultur og er derfor begyndt at tilpasse deres adfærd for at opnå gode scorere fremfor at bruge deres erfaring og faglighed til at skabe den gode kundeservice.

### Dialogpunkter

- Hvilke data bruges i sentimentanalysen?
- Er lyddata og de afledte performancedata etisk anvendt og hvilke begrænsninger bør der være for deres brug?
- Er det de rigtige data eller ville andre data – flere eller færre – bedre kunne opnå det ønskede mål; at forbedre kundeoplevelsen og identificere nye kundebehov
- Har man søgt andre veje, data og systemer? Hvilke og hvorfor blev det netop dette?
- Hvordan sikres transparens i brugen af empatiscoren og hvordan kan medarbejderne få indsigt i eller påvirke målingerne?
- Medfører det nye system en hensigtsmæssig adfærd?
- Hvordan kan en balance opnås mellem at støtte medarbejderudvikling og undgå en følelse af overvågning?

## Når teknologi møder performance: Kvalitetsudskiftning baseret på performancedata

### Datatype: Performancedata og aktivitetsdata

I en virksomhed bliver medarbejdere i en kundeendt afdeling evalueret på deres evne til at onboarde nye erhvervskunder og gennemføre sager effektivt. For at optimere præstationerne anvender virksomheden en proces kaldet "kvalitetsudskiftning", hvor medarbejdere med laveste produktivitet identificeres og vurderes.

De anvendte datakilder inkluderer:

- **Performancedata:** Antal gennemførte sager på dags- og ugebasis.
- **Aktivitetsdata:** Data om medarbejdernes tid på telefonerne og antal tastaturanslag.
- **Kontekstuelle data:** Data om sagskompleksitet for at forstå eventuelle årsager til lavere præstation.

Hvis data ikke indikerer særlige forhold, der kan forklare lavere produktivitet, risikerer medarbejdere at blive afskediget som led i "kvalitetsudskiftningen".

#### Udfordringer:

- Processen kan skabe usikkerhed og pres blandt medarbejderne, især hvis de føler sig målt på data, de ikke kan påvirke og især hvis de opleves at være uretfærdige.
- Der er risiko for bias i dataanalyserne, f.eks. hvis kompleksiteten i visse sager, typisk tages af ældre og erfarne kollegaer, ikke tages tilstrækkeligt i betragtning.
- Manglende gennemsigtighed om beslutningsgrundlaget kan føre til mistillid og utilfredshed.
- Bør man bruge data til at løbende at udskifte dem i "bunden"? Der vil altid være nogen i "bunden".

#### Dialogpunkter:

- Hvordan sikrer virksomheden, at performancedata anvendes retfærdigt og at der tages tilstrækkeligt højde for kontekstuelle faktorer?
- Er det rimeligt at holde øje med, hvor mange gange, men trykker på et tastatur? Er det et klart udtryk for effektivitet?
- Hvad gør den her form for overvågning ved kulturen?
- Har medarbejderne været inddraget i processen?  
Har en medarbejderrepræsentant været inddraget? Hvornår?  
Er det rimeligt, at medarbejderdata alene eller overvejende er baggrunden for en evt. afskedigelse.
- Hvilke muligheder har medarbejdere for at udfordre eller bidrage til analysen af deres data?
- Hvordan kan virksomheden balancere produktivetskrav med medarbejdernes trivsel og tryghed?

## Når teknologi møder trivsel: Smartwatches og arbejdsmønstre

### Datatyper: Biometriske data og aktivitetsdata

En virksomhed tilbyder medarbejderne at bruge Smartwatches, der måler biometriske data som puls, blodtryk og søvnrytme. Virksomheden opsamler og kobler disse data med aktivitetsdata såsom antal mails, længde på svar og fejl i opgaveløsning. Formålet

er at reducere stress og sygefravær ved at identificere tidlige tegn på stress og mistrivsel for derved at kunne tilbyde den relevante støtte. Virksomheden bruger dertil de samlede informationer til at generere skræddersyede løsninger, såsom forslag til forbedrede arbejdsgange eller opgaver, medarbejderen kan vælge at implementere.

### Udfordringer

Medarbejderne oplever usikkerhed om, hvorvidt data bruges til andre formål end trivsel, som f.eks. præstationsmålinger. Der er dertil en frygt blandt medarbejderne om, hvorvidt det at fravælge Smartwatches opfattes som om, at de er mindre engagerede eller på anden måde kan sende et uheldigt signal til ledelsen.

De indsamlede data risikerer at blive misforstået eller fejlanvendt, hvilket kan skade tilliden mellem medarbejdere og ledelse.

### Dialogpunkter

- Kunne man opnå samme eller tilstrækkelig målsætning ved at opsamle andre mindre invasive data, end biometriske data?
- Kan man sikre, at medarbejderne har (fuld) kontrol over deres biometriske data og at deltagelse forbliver frivillig?
- Hvordan kan brugen af aktivitetsdata kommunikeres klart, så formålet udelukkende forbindes med trivsel?
- Er det nødvendigt at informationerne skal kunne tilgås af alle "relevante" parter – måske er det nok at medarbejderne selv kan se data?

## Når teknologi møder overvågning af kontorbrug: Bordsensorer og Key-Cards:

### Datatyper: Lokationsdata og aktivitetsdata

I en større virksomhed er der implementeret sensorer på arbejdsborde og adgangskontrol via adgangskort. Udover sikkerhedsformålet, bruges data til at analysere hvordan bygninger og kontorfaciliteter reelt benyttes og skal bidrage til, at reducere omkostninger ved f.eks. uudnyttet kontor og optimere kontorindretning.

Efter COVID-19 har mange medarbejdere ønsket større fleksibilitet, men ledelsen stiller mere og mere insisterende krav om fysisk tilstedeværelse på kontoret. Lokationsdata fra adgangskort og bordsensorerne som var opsat med henblik på at reducere omkostninger og optimere kontorindretning, anvendes nu også til at sikre overholdelse af "fysisk-møde-politik".

### Udfordringer

Mens virksomheden kan bruge informationerne til at tilpasse antallet og typen af kontorpladser, reducere omkostninger og fremme en fleksibel arbejdskultur, så rejser

anvendelsen af disse data også dataetiske spørgsmål om, hvordan medarbejderne bør oplyses og hvilke effekter det vil have på deres adfærd og trivsel.

Ikke alle medarbejdere forstår, at deres data anvendes til dels at undersøge om de overholder reglerne, men også til at træffe beslutninger om deres brug af kontorfaciliteter. Hvad har det af konsekvenser for dét, der udledes af data og for de specifikke medarbejdere?

Selvom ledelsen har forsikret, at data kun bruges på aggregeret niveau, føler medarbejderne sig overvåget.

Sensorer og adgangskort rejser spørgsmål om grænserne for privatliv på arbejdspladsen og hvilke data, der er nødvendige for at opnå målene.

### Dialogpunkter

- Hvilke data er reelt nødvendige for at optimere kontorbrug og udnyttelse af bygningsmasse?
- Ændres der reelt på noget?
- Hvordan sikrer vi, at medarbejdere føler sig trygge ved brugen af lokationsdata og sensorer?
- Er det lovligt at bruge disse data til andre formål som f.eks. som opfølgning på fysisk-møde-politikken?
- Hvordan kan der skabes tydelighed over for medarbejderne om, hvad der opsamles, bruges, hvorfor, hvordan og af hvem?
- Er medarbejdernes behov for fleksibilitet og privatliv blevet taget tilstrækkeligt i betragtning?

## Når teknologi møder rekruttering: Når algoritmer udvælger

### Datatype: Stamdata og performancedata

En nyuddannet jobansøger uploader sin ansøgning i en virksomheds system. Ved upload bliver han bedt om at give samtykke til, at virksomheden gemmer og bruger hans data, herunder stamdata som navn, adresse og uddannelse, samt analyse af teksten i ansøgningen.

Systemet kombinerer disse data med tidligere ansøgere profiler og offentligt tilgængelige data, såsom sociale medieopslag, for at rangere ansøgerne efter deres sandsynlighed for succes i jobbet.

### Udfordringer

- Algoritmen anvender data, som ansøgerne ikke altid er bevidste om, f.eks. fra sociale medier.
- Ansøgerne har begrænset indsigt i, hvordan deres data vægtes og bruges i beslutningsprocessen.
- Det er svært at gennemskue om ansøgere reelt kan frasige sig, at virksomheden gemmer og sammenligner data.

- Det er uklart om det kan have konsekvenser for den enkelte, hvis denne ikke ønsker, at denne data bruges på denne måde
- Kan bias i de anvendte historiske data føre til uretfærdig behandling af visse grupper af ansøgere

### Dialogpunkter

- Hvordan kan virksomheden sikre gennemsigtighed i brugen af data i rekrutteringsprocessen?
- Er det lovligt at indhente samtykke i en rekrutteringssituation?
- Hvordan sikres det, at bias i de historiske data fra tidligere ansættelser ikke fører til forskelsbehandling og diskrimination?
- Hvornår er der menneskelig håndtering i sagen – eller er den fuldautomatiseret?
- Er det nødvendigt at inkludere data fra sociale medier og hvordan sikres etisk brug? Hvad er de mest afgørende og vigtige data – og kan vi klare opgaven med dem?
- Hvordan sikrer man, at bias identificeres og minimeres i algoritmen?

## Når teknologi møder sikkerhed: Biometri og multi-factor authentication (MFA)

### Datatype: Biometriske data

En virksomhed implementerer en ny sikkerhedsløsning, hvor medarbejdere skal bruge fingeraftryk og ansigtsgenkendelse for at logge ind på deres arbejdscomputere. Løsningen opfylder krav om øget datasikkerhed i henhold til ny EU-lovgivning (DORA).

Virksomheden kræver samtykke fra medarbejderne til at indsamle og gemme deres biometriske data.

### Udfordringer

- Medarbejderne er bekymret for, hvordan deres biometriske data opbevares og anvendes, især i tilfælde af databrud.
- Der er begrænset klarhed over alternativer til biometriske løsninger for dem, der ikke ønsker at give samtykke.

### Dialogpunkter

- Hvordan sikres, at biometriske data opbevares sikkert og kun bruges til det specificerede formål?
- Hvordan kan medarbejderne føle sig trygge?
- Hvilke alternativer kan tilbydes medarbejdere, der ikke ønsker at anvende biometriske løsninger?
- Hvordan er de forskellige alternativer kommunikeret til medarbejderne?



## Når teknologi møder medarbejderudvikling: Automatisk match af medarbejderprofiler med ledige interne stillinger

### Datatype: Performancedata og stamdata

En virksomhed anvender et system til systematisk opsamling af data om medarbejdernes kompetencer. Data indsamles fra flere kilder:

- Automatiske data: Fra rekrutteringsprocesser og interne kurser, hvor medarbejdere gennemfører tests.
- Manuelle input: Medarbejdere indtaster selv oplysninger om videreuddannelser og certificeringer.

Disse data bruges til årlige medarbejderudviklingssamtaler, intern jobrotation og organisatoriske udviklingsprocesser. Virksomheden har udviklet et system, der automatisk matcher medarbejderprofiler med ledige interne stillinger, identificerer evt. kompetence gap og udarbejder konkrete forslag til videreuddannelsestiltag for at gøre medarbejderne attraktive til specifikke stillinger.

### Udfordringer

Systemet fungerer som en "sort boks", hvor hverken medarbejdere eller medarbejderrepræsentanter har adgang til det bagvedliggende datagrundlag eller algoritmer.

Der er risiko for bias i beslutningsprocessen, da algoritmen primært baserer sig på interne uddannelsestiltag og kan undervurdere eksterne kompetencer.

Manglende transparens gør det svært for medarbejdere at forstå eller udfordre systemets anbefalinger.

### Dialogpunkter

- Hvordan sikrer virksomheden, at kompetencemæssige data repræsenterer både interne og eksterne kvalifikationer retvisende?
- Hvordan kan medarbejdere få indsigt i og påvirke systemets algoritmer og anbefalinger?
- Hvilken rolle kan medarbejderrepræsentanter spille i at sikre, at systemet bruges retfærdigt og fremmer medarbejdernes udvikling?
- Kunne dette være et værktøj, der alene er synligt for medarbejderne?

## Når teknologi møder trivsel: Arbejdsmønstre og stressforebyggelse

### Datatyper: Aktivitetsdata og biometriske data

En virksomhed oplever stigende stress og sygefravær og implementerer et system, der overvåger medarbejdernes arbejdsmønstre (gennem mails, kalenderopdateringer og opgavefejl) samt biometriske data fra frivillige Smartwatches. Formålet er at identificere afvigelser i arbejdsmønstre, der kan indikere stress og tilbyde målrettet støtte til de berørte.

### Udfordringer

- Medarbejderne oplever, at overvågningen er grænseoverskridende selvom den er designet til at fremme trivsel.
- Der opstår bekymringer om, hvorvidt data også kan bruges til vurdering af præstation eller disciplinære handlinger.

### Dialogpunkter

- Hvordan sikrer virksomheden, at aktivitetsdata udelukkende bruges til trivsel og ikke præstationsmålinger?
- Burde resultaterne alene være tilgængelige for medarbejderen selv, som kan vælge at tage dem med til sin leder eller burde resultaterne gå direkte til ledelsen?
- Hvordan kommunikeres frivilligheden i deltagelsen klart?
- Hvordan kan fagforeningen bidrage til at overvåge systemets etiske implementering?

## Når teknologi møder opgavefordeling: Effektiv og automatisk fordeling af opgaver

### Datatyper: Performancedata og aktivitetsdata

En arbejdsplads anvender et automatiseret system til at fordele opgaver baseret på medarbejdernes tidligere præstationer og nuværende kapacitet. Formålet med systemet er at sikre en mere effektiv og retfærdig fordeling af arbejdsopgaver samt at give ledelsen bedre indsigt i arbejdsprocesserne. Virksomheden forventer, at systemet kan forbedre både produktiviteten og medarbejdertilfredsheden.

### Udfordringer

- Systemet bruger data om tidligere præstationer, hvilket kan føre til bias, f.eks. at medarbejdere med tidligere lav performance ikke får mulighed for at forbedre sig.

- De medarbejdere, der har begrænset indsigt i hvordan beslutninger om opgavefordeling træffes, kan møde uhensigtsmæssig forskelsbehandling og få følelsen af, at blive uretfærdigt behandlet.
- Der er risiko for, at systemet prioriterer effektivitet fremfor medarbejdernes trivsel.

### Dialogpunkter

- Hvordan sikrer virksomheden, at performancedata bruges på en måde der ikke skaber bias eller fastlåser medarbejdernes muligheder?
- Hvordan kan medarbejdere få indsigt i og udfordre systemets beslutninger om opgavefordeling?
- Hvordan sikres det, at trivsel vægtes lige så højt som effektivitet i brugen af data?

## Når teknologi møder opgavefordeling: Systemlogging der kan skride

### Datatype: Systemdata og aktivitetsdata

I mange virksomheder, især inden for den finansielle sektor, anvendes Microsoft 365 som standardplatform til at understøtte det daglige arbejde. Systemet logger data om medarbejdernes aktiviteter, kommunikation og adfærd på tværs af tjenester som Teams, Outlook og Word. Ved hjælp af værktøjer som Microsoft Workplace Analytics og Microsoft Purview kan virksomheder analysere metadata for at få indsigt i produktivitet og mønstre i samarbejde og compliance.

De anvendte datakilder inkluderer:

- Systemdata: Logninger om opkald, chats, e-mails og dokumentbehandling (oprettet, åbnet, delt).
- Aktivitetsdata: Analyse af tid brugt på møder, e-mails og dokumentredigering på team- og individniveau.

Med centraliseringen i Microsoft Purview får virksomheder adgang til intuitive dashboards, der gør det lettere for ledere og HR-medarbejdere at overvåge og analysere data uden teknisk specialviden. Dette giver øget effektivitet i compliance og risikostyring, men rejser også alvorlige spørgsmål om privatliv og overvågningspraksis.

### Udfordringer

Centraliseringen kan føre til mere intensiv overvågning af medarbejdernes aktiviteter, hvilket skaber bekymring om medarbejdernes ret til privatliv.

- Den omfattende tilgængelighed af data øger risikoen for, at overvågningen overskrider nødvendige rammer og skaber en kultur af mistillid.

- Manglende transparens omkring brugen af data kan gøre det svært for medarbejdere at forstå eller udfordre om der er data og information, der indsamles og sammensættes, unødvendigt.

#### **Dialogpunkter:**

- Hvordan kan virksomheden balancere behovet for sikkerhed og compliance med medarbejdernes ret til privatliv?
- Hvordan sikrer man, at adgang til overvågningsværktøjer er begrænset til relevante funktioner og ikke misbruges?
- Hvilke mekanismer kan etableres for at sikre medarbejderinddragelse og gennemsigtighed i brugen af system- og aktivitetsdata?

## **Når teknologi møder de årlige lønsamtaler**

### **Datatype: Performancedata og aktivitetsdata**

En virksomhed i den finansielle sektor anvender et AI-baseret værktøj til at assistere ledere med at identificere medarbejdere, der bør indstilles til lønstigning. Værktøjet analyserer data fra flere kilder og udarbejder en prioriteret liste med anbefalinger samt forslag til konkrete lønstigninger.

De anvendte datakilder inkluderer blandt andet:

- Strategiske prioriteringer: Fokus på specifikke profiler og roller, f.eks. kunde-vendte medarbejdere.
- Uddannelses- og kompetenceudviklingsdata: Data fra interne og eksterne træningsforløb.
- Aktivitetsdata: Data om antal mails, samarbejds mønstre internt og eksternt mv.

### **Udfordringer**

- Systemet fungerer som en "sort boks," hvor medarbejdere og medarbejderrepræsentanter ikke har adgang til algoritmen eller dens parametre.
- Algoritmens fokus på strategisk prioriterede profiler kan skabe ulighed og undervurdere bidrag fra medarbejdere i mindre prioriterede roller.
- Manglende transparens skaber usikkerhed om, hvordan beslutninger træffes og kan føre til mistillid mellem medarbejdere og ledelse.

### **Dialogpunkter**

- Hvordan kan virksomheden sikre, at belønningssystemet fungerer retfærdigt og inkluderer alle relevante data?
- Hvordan kan medarbejdere og deres repræsentanter få indsigt i og udfordre systemets vurderinger?

- Hvilke etiske overvejelser bør indgå i brugen af AI til beslutninger om lønstigninger?

## Når teknologi møder dokumentationskrav: Overvågning og optagelse af telefonsamtaler

### Datatyper: Lyddata og aktivitetsdata

Mange finansielle virksomheder optager telefonsamtaler som en del af compliance-kravene, f.eks. i MiFID II-reguleringen og Markedsmisbrugsforordningen. Disse optagelser bruges til dokumentation og kvalitetssikring, men praksis kan rejse spørgsmål om medarbejdernes ret til privatliv, især hvis der ikke er mulighed for at pause optagelsen ved private samtaler.

### Udfordringer:

- Medarbejdere har ingen mulighed for at undgå optagelse ved private eller følsomme samtaler, hvilket kan opleves som en krænkelse af privatlivet.
- Overvågningen kan styrke compliance, men den kan også skade medarbejdertrivsel og skabe mistillid.

### Dialogpunkter:

- Hvordan balanceres behovet for compliance med medarbejdernes ret til privatliv?
- Hvordan kan virksomheden skabe en kultur, hvor medarbejdere føler sig trygge ved praksis omkring optagelser?
- Kan der implementeres tekniske løsninger, f.eks. pausefunktioner, der respekterer både lovkrav og medarbejdernes behov?

## Når teknologi møder personlige samtaler: Transskribering af møder - Hvornår er en samtale fortrolig?

### Datatyper: Lyddata og aktivitetsdata

I en afdeling bruges Microsoft Teams til alle former for samtaler. Teams er sat til at optage samtale som default og bagved arbejder CoPilot med at transskribere, opsummere og analysere møderne. Teams bliver brugt i flere og flere sammenhæng, og blot blevet mere normal at bruge end andre mødeformer. Det har været en naturlig udvikling, særligt efter indførelsen af CoPilot..

Man har bemærket at det giver nogle muligheder for at udtrække mødereferater mv. men de fleste bruger det uden at tænke videre over, at Teams faktisk som udgangspunkt er sat til at optage – og transskribere og analysere samtalerne.

I en samtale mellem en medarbejder og leder om medarbejderens arbejdspræstation, kommer samtalen ind på medarbejdernes mentale situation. Medarbejderen fortæller, at denne føler sig udbrændt og stressramt.

Medarbejderen er ikke informeret om – eller har ikke forstået - at samtalen er optaget, transskriberet og tilgængelig som fil for relevante personer. Men finder ud af, at denne fil er kommet vedkommendes nye leder, i en anden afdeling, til kendskab. Samtalen (transskriberingen) har åbenbart fulgt medarbejderen.

Medarbejderen føler ikke, at der var klare aftaler om, at samtalen blev optaget, transskriberet, analyseret og endda opbevaret til evt. senere brug.

### Udfordringer:

- Manglende gennemsigtighed omkring optagelse og transskribering kan skabe mistillid mellem medarbejdere og ledelse.
- Uden klare retningslinjer risikerer man, at fortrolige data bliver misbrugt eller delt uden medarbejderens viden.
- Hvad sker der med data, hvis medarbejderen skifter afdeling eller fratræder? Skal data følge medarbejderen og i så fald i hvor lang tid?
- Hvordan sikrer man, at begge parter er enige om, hvad der er transskriberet og hvordan det må bruges?

### Dialogpunkter:

1. Hvordan sikres det, at medarbejdere informeres og accepterer, hvornår samtaler optages og hvordan data håndteres?
2. Hvem har adgang til de transskriberede samtaler? Hvor længe opbevares data og hvilke regler gælder for sletning?
3. Må optagede samtaler deles med nye ledere eller andre afdelinger? Skal data følge medarbejderen og i hvor lang tid?
4. Skal der være procedurer for at sikre, at både leder og medarbejder er enige om, hvad der står i transskriptionen og hvordan den må bruges?
5. Hvordan kan virksomheden skabe en kultur, hvor medarbejdere føler sig trygge ved brugen af teknologien, uden at det opfattes som overvågning?

## Transskribering af møder som led i bekæmpelse af svindel og hvidvask

### Datatyper: Lyddata og aktivitetsdata

En afdeling i en virksomhed arbejder løbende med at indrapportere hændelser relateret til hvidvask og svindel. For at sikre, at verbale aftaler mellem medarbejderne bliver overholdt og for at skabe bedre dokumentation, er det besluttet at transskribere alle interne møder i afdelingen. Optagelser og transskriberinger er angiveligt kun til intern

brug, men de skaber usikkerhed blandt medarbejderne om, hvordan data bruges og om AI bliver anvendt til analyser.

Nogle af de indrapporterede hændelser overføres til en anden afdeling, der undersøger forholdene bag og vurderer eventuelle ulovligheder. Spørgsmålet opstår, om transskriberingerne fra de oprindelige møder kan eller bør bruges som en del af denne undersøgelse.

### Udfordringer:

- Medarbejderne føler sig usikre på, hvordan deres samtaler og aftaler bliver brugt og om AI bliver anvendt til at analysere indholdet.
- Det er uklart, om optagelser og transskriberinger kun bruges til at sikre interne aftaler, eller om de også anvendes som bevismateriale i undersøgelser i en anden afdeling.
- Medarbejderne mangler indsigt i, hvordan data håndteres og analyseres og hvilke formål de tjener.

### Dialogpunkter

- Hvordan kan virksomheden sikre, at transskriberinger kun bruges til de formål, der er kommunikeret til medarbejderne?
- Hvilken rolle spiller AI i analysen af transskriberinger og hvordan kan virksomheden tydeliggøre dette over for medarbejderne?
- Hvordan kan medarbejdere inddrages og få tillid til, at deres data behandles korrekt og etisk forsvarligt?

## Øvelsescase: Performance Management i Privat Rådgivningsafdelingen

### Baggrund

Nordiske Bank har en lang historie med at levere kvalitetsrådgivning til deres privatkunder. For at opretholde og forbedre deres position i markedet, har banken besluttet at implementere et avanceret performance-målesystem i deres privatrådgivningsafdeling. Det nye system og regime skal give realtidsdata om hver rådgivers performance og give ledelsen mulighed for at træffe informerede beslutninger om, hvordan de bedst kan støtte deres medarbejdere

Ledelsen har besluttet at igangsætte en proces for at finde den helt rigtige løsning, der understøtter både en stærk performancekultur og et godt arbejdsmiljø.

Nordisk Banks hovedmål med den nye performance-løsning er at:

- Forbedre kundeoplevelsen
- Fastholde trivsel
- Effektivisere ressourceallokering

Nordiske Bank har enterret med IT-virksomheden, *OptimalPerformanceForLife*, der leverer skræddersyede systemer til Performance Management. *OptimalPerformanceForLife* er i gang med at opsamle inputs til udvikling af det nye system og der er i regi af Samarbejdsudvalget, besluttet en inddragelsesproces, hvor hhv. ledelsen og den repræsentative fagforening GladFinans, skal levere et input til hhv.:

- Hvilke KPI'ere og mål medarbejderne skal måles på og som systemet skal understøtte.
- Bud på, hvilke data og -strømme systemet skal kunne trække på.

Med afsæt i ovenstående beskrivelse faciliteres en øvelse, hvor parterne kan være enten ledelse eller medarbejdere/medarbejderrepræsentanter.

### Opgave for "Ledelsen"

1. I skal med afsæt i et ledelsesperspektiv finde frem til hvilke KPI'er og mål medarbejderne bør leve op til. I skal i den forbindelse tage stilling til om KPI'ere:
  - også kan være kollektive (det er en binding der også er individuelle)
  - Skal have delmål eller omfatte udviklingspunkter?
  - Kvantitative, kvalitative eller begge dele

KPI'erne kan omfatte kvantitative målinger som salg og indtægter og/eller kvalitative målinger som kundetilfredshed og rådgivningskvalitet eller noget tredje.

2. I skal nu overveje hvilke datakilder der skal anvendes og hvordan de opsamles.
  - Hvilke data er nødvendige for at kvalificere f.eks. KPI'ere om salg, kundetilfredshed, effektivitet, samarbejde, hjælpsomhed, trivsel?
  - Man skal samtidig overveje, hvor data skal komme fra. Er det f.eks. noget der allerede findes og kan trækkes ud/hvorfra eller det noget der skal indhentes/hvordan?

Eksempler kunne være som nedenstående:

Parameter	Beskrivelse
Kundetilfredshed	Feedback fra kunder gennem tilfredshedsundersøgelser eller direkte feedback
Kundekonverteringsrater	Måler hvor godt medarbejderne omsætter potentielle kunder til faktiske kunder. Kan inkludere konverteringsrater fra leads til salg eller fra kunder til kunder med flere produkter
Tidsforbrug	Hvor meget tid medarbejderne bruger på at betjene hver kunde og på administrative opgaver kan det bruges til at evaluere deres effektivitet og produktivitet



Overholdelse og risikostyring	Overvågning af, hvor godt medarbejderne overholder bankens politikker og procedurer samt håndtering af risici og overholdelse af regler og love
Klager og fejl	Overvågning af klager og fejl i forbindelse med medarbejdernes handlinger kan afsløre områder, der kræver forbedring
Salgsmål og indtægter	Omfatter salgsresultater som antal nye konti åbnet, lån bevilget, investeringer foretaget og andre finansielle produkter solgt. Disse tal kan sammenlignes med de fastsatte mål for at vurdere præstationen

### Yderligere trin at drøfte:

Spørgsmål der er relevante at snakke om, f.eks. ifm. debriefing kunne være:

- Skal der være årlig eller regelmæssige opfølgingsmøder mellem rådgiverne og deres ledere for at gennemgå performance-data og identificere områder, hvor der kan foretages forbedringer. Hvilken indflydelse har den enkelte i denne forbindelse til f.eks. at ændre på målene eller hvad der styrer målene (data)?
- Hvilket belønnings- og anerkendelsesprogram skal understøtte og motivere medarbejderne i den nye performance-setup? skal man kunne overgå egne mål og få belønning? skal man anerkendes offentligt? Skal der være tavler der viser, hvem der (i realtid) gør det godt og mindre godt? Hvad gør det for arbejdsmiljøet?
- Er der behov for træning og udvikling for at sikre, at alle medarbejdere har de nødvendige færdigheder og viden til at lykkes. Hvem skal stå for det?

### Opgave for medarbejdere/medarbejderrepræsentanter

#### 1. Definer KPI'er og mål:

Det skal overvejes, hvilke KPI'er og mål der skal indgå i systemet og hvordan de kan støtte medarbejderne i deres arbejde uden at skabe unødigt pres. Overvej:

- Skal KPI'erne være individuelle, kollektive eller en kombination?
- Skal der inkluderes udviklingsmål, som hjælper medarbejdere med at vokse i deres rolle?
- Hvordan kan kvalitative målinger som medarbejdertrivsel eller samarbejde vægtes i forhold til kvantitative mål som salgstal eller antal gennemførte rådgivninger?

#### 2. Identificer relevante datakilder:

Diskuter, hvilke datakilder der er nødvendige og relevante for at opnå de ønskede mål uden at gå på kompromis med medarbejdernes privatliv. Overvej:

- Hvordan kan feedback fra medarbejderne selv inkluderes som en datakilde?
- Skal data om medarbejdernes samarbejde og trivsel indgå og hvordan kan det indsamles etisk?
- Hvordan kan systemet sikre, at data fra kundefeedback eller klager ikke bruges strafbart, men som en læringsmulighed?

### 3. **Vurder systemets funktioner:**

Diskuter, hvordan systemet kan designes til at være transparent og støttende for medarbejderne. Overvej:

- Hvordan kan medarbejdere få indsigt i deres egne data og bruge det til at forbedre deres performance?
- Hvordan kan systemet sikre, at medarbejdere føler sig involveret i processen, f.eks. ved at få mulighed for at kommentere eller tilføje kontekst til deres data?
- Skal systemet fokusere på positive incitamenter som anerkendelse frem for straf?

### 4. **Balancering mellem performance og trivsel:**

Diskuter, hvordan man sikrer, at systemet ikke kun fokuserer på produktivitet, men også på trivsel. Overvej:

- Hvordan kan systemet indarbejde pauser, stresshåndtering og støtte som en del af målsætningen?
- Hvilke parametre kan måle trivsel og arbejdsglæde og hvordan kan de prioriteres på lige fod med traditionelle KPI'er?

### **Refleksion og diskussion:**

Efter øvelsen skal deltagerne reflektere over følgende spørgsmål:

- Hvordan sikrer vi, at systemet er retfærdigt og understøtter medarbejdernes udvikling frem for at skabe pres?
- Hvordan kan vi skabe transparens om, hvordan data indsamles og hvordan det bruges?
- Hvordan sikrer vi, at medarbejdernes stemme bliver hørt og vægtet i designet af systemet?
- Hvor forskellige er vi egentlig i vores synspunkter og forbehold?
- Hvor adskiller vi os?
- Hvordan kan vi bruge de her refleksioner til at forberede os?