



Hva holder direktørene våkne om natten?



Innhold

Innledning	3
Et overblikk - «Hva holder direktørene våkne om natten?»	4
Hvilke rammevilkår har påvirket virksomhetene gjennom det siste året?	6
Kompetanse: Mer enn utvikling av ansatte	9
Lesetips og ressurser	15

Innledning

Norske virksomheter har gjennom de senere årene stått i krevende situasjoner som i sterk grad har påvirket arbeidslivet. Det har gitt seg uttrykk gjennom både i måten vi organiserer oss på og hvordan vi tilrettelegger og leder arbeidet for ansatte.

HR Norge, medlemsorganisasjonen for HR og ledelse, har en unik informasjonstilgang fra de som har ansvaret for mennesker og organisasjon i norske selskaper.

Gjennom det siste året har vi gjennomført samtaler med mer enn 50 av Norges største virksomheter i privat og offentlig sektor. Vi organiserer og lytter også i flere nettverk som samler øverste ansvarlig for mennesker og organisasjon i store virksomheten. I tillegg er en viktig informasjonskilde den research vi gjennomfører i forbindelse med planleggingen av våre mange faglige konferanser.

Samlet gir disse kildene verdifull kunnskap om hva ledere for mennesker og organisasjon er bekymret og opptatt. Gjennom denne informasjonsinnhenting får vi også godt et inntrykk av virksomhetens øverste leder er opptatt av, og hvilken agenda de har for mennesker og organisasjon.

Den informasjon vi innhenter fra virksomhetene er gitt under forutsetning av fortrolighet slik at det vi presenterer i denne rapporten gir et overordnet bilde og ikke detaljer om den enkelte virksomhet.

For å utfylle det bildet vi har fått gjennom samtaler og nettverk benyttet vi også kvantitative undersøkelser som for eksempel HR-undersøkelsen (HR Norge og EY), Arbeidslivsindeksen (HR Norge og Kantar) og tilgjengelig forskning som grunnlag.

For ytterligere å komplettere funn fra intervjuer og nettverk, har vi avslutningsvis supplert med noen internasjonalt anerkjente modeller som beskriver og setter i kontekst noe av det våre norske respondenter beskriver.

Vi håper innholdet i denne rapporten kan danne grunnlag for refleksjon og handling i arbeidet med utviklingen av agenda for mennesker og organisasjon i de fleste virksomheter.

God lesning!

HR Norge er medlemsorganisasjonen og kompetansesenteret for alle som er opptatt av HR, ledelse, organisasjon og arbeidsliv. De fleste store og mange mellomstore/små virksomheter i Norge innen alle sektorer er medlem, i tillegg til individuelle- og studentmedlemmer. Hver uke når vi ut til nærmere 40000 enkeltindivider gjennom nyhetsbrev, sosiale medier og gjennomføring av ulike kompetansetilbud. Vi er lokalisert i Oslo, med regionforeninger i Stavanger, Bergen og Ålesund.

Rapporten er sammenstilt i 2023 av Sven Kinden Iversen i samspill med Henrik Øhrn, Hilde Nordlund og Even Bolstad - HR Norge

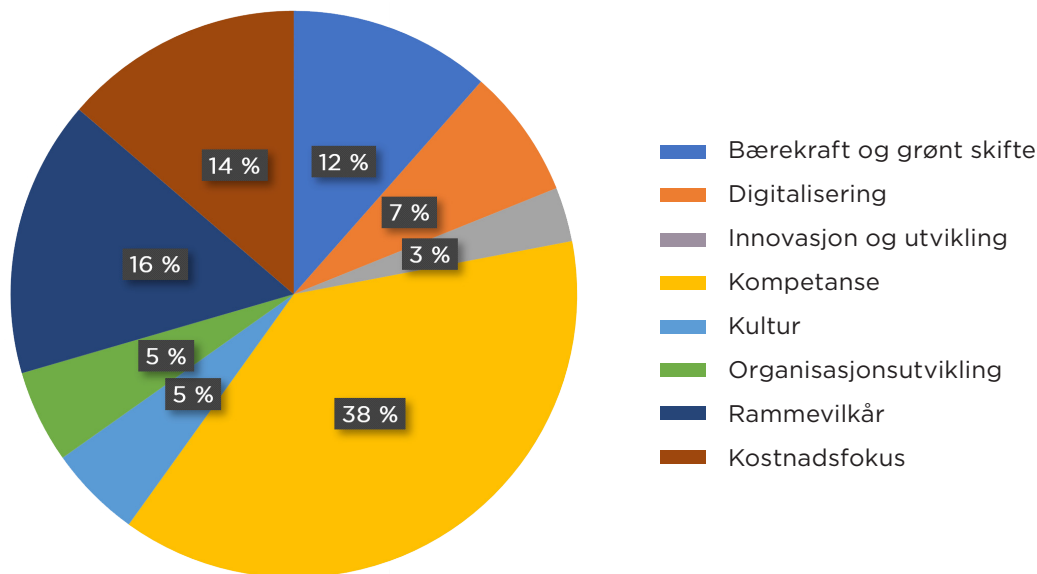


Et overblikk - «Hva holder direktørene våkne om natten?»

Gjennom høsten 2022 og våren 2023 har HR Norge gjennomført samtaler med 54 større norske virksomheter. 36 virksomheter tilhører privat sektor og 18 virksomheter tilhører offentlig sektor. I tillegg henter vi informasjon gjennom nettverksgrupper, hvor øverste HR leder tar opp og diskuterer temaer de mener er viktige og krevende.

Gjennom disse samtaler og møteplassene har vi fått et inntrykk av hvilke ulike utfordringer disse virksomhetene står i og hva som er toppleders agenda for mennesker og organisasjon. Vi stiller åpne spørsmål, hvoretter vi har kategorisert de totalt 96 angivelsene av utfordringer i 10 kategorier.

Hvilke utfordringer står virksomhetene i?



Figuren overfor viser den prosentvise fordeling og kategorisering av de utfordringene vi identifiserte gjennom våre samtaler med de 54 virksomhetene. Noen virksomheter hadde kun én utfordring, mens andre hadde flere.

Intervjuene har gitt oss mulighet for å strukturere hva som oppfattes som krevende utfordringer.

Som figuren viser, er det utfordringer knyttet til «kompetanse» som er den fremtredende

utfordringen mens *rammevilkår*, *kostnadsfokus* og *bærekraft og grønt skifte* kommer nærmest på listen over utfordringer. Vi har også fått et innblikk i hva som står på toppledelsens agenda for mennesker og organisasjon og hvilke konsekvenser dette får for HR-arbeidet i virksomhetene. Det er viktig å understreke at virksomhetene vi har snakket er store virksomheter. Det er naturlig at disse kan ha et utfordringsbilde som er forskjellig fra mindre og mellomstore. Størrelsen påvirker også hastigheten i endringsprosesser.

Ser vi forskjeller mellom offentlig og privat sektor?

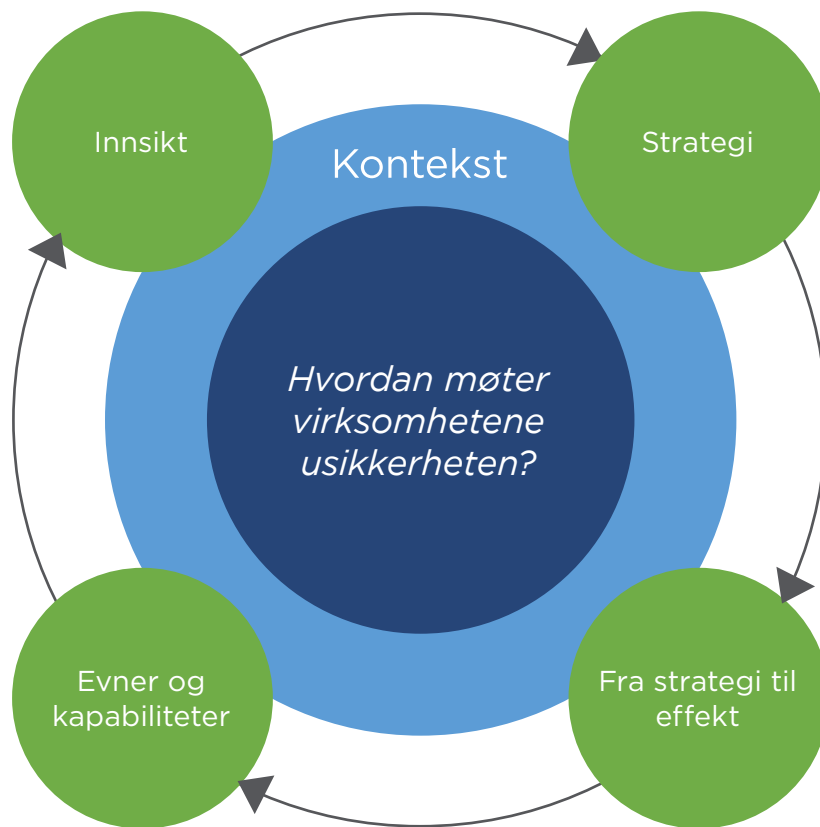
Utfordringer	Antall utfordringer	Antall - privat sektor	Antall - offentlig sektor
Kompetanse	37	25	12
Rammevilkår	15	13	2
Kostnadsfokus	13	6	7
Bærekraft og grønt skifte	11	10	1
Digitalisering	7	4	3
Kultur	5	3	2
Organisasjonsutvikling	5	3	2
Innovasjon og utvikling	3	3	0

Tabellen ovenfor viser antall identifiserte utfordringer pr. kategori og sektor. Privat sektor utgjør 36 virksomheter og offentlig sektor 18 virksomheter.

I det etterfølgende vil vi kommentere nærmere på noen av utfordringene; rammevilkår og kompetanse.



Hvilke rammevilkår har påvirket virksomhetene gjennom det siste året?



Modellen overfor kan generelt brukes til å forklare de ulike rammevilkår eller konteksten som virksomhetene står overfor. De fleste virksomheter går gjennom denne samme syklusen for å nå sine målsettinger uavhengig av sektor. Denne syklus kan ofte påvirkes i stor grad av ulike rammevilkår.

Særlig gjennom de diskusjonene som går i nettverksgruppene, ser vi en tydelig dreining mot at de øverste HR lederne fokuserer mer på handlingsmiljøet enn hva de gjorde bare for noen år siden, og hvordan endringer innenfor politikk, demografi, teknologi, utdanningssystemer og lovverk skaper både muligheter, men også problemer for å kunne lykkes i fremtiden. Endringer i reglene for innleie av arbeidskraft er et eksempel på dette.



Har den norske modellen stivnet?

Ett markant skifte, er kritikken mot hvordan den norske modellen har stivnet, og hvor aktørene ikke lenger går foran i å utvikle, men i stedet er mest opptatt av å konservere. Det er særlig to forhold som er verd å merke seg:

- **Kritikken kommer ikke bare fra privat sektor, men er minst like kraftig fra ledere innen statlig sektor.**
- **Kritikken treffer ikke bare fagforeninger og myndigheter, men også arbeidsgiversiden. Og det i langt sterkere grad enn tidligere.**

Systemet rundt den norske modellen er sterkt, og bygget på felles, men også motstridende interesser. Måten vi i Norge søker vinn-vinn i stedet for konflikt, og verdien av dette, er tydelige for alle og verdsettes. Problemet er dersom dette medfører at man ikke viser integritet, utfordrer og i siste instans står imot der interessene er motstridende. Særlig de største virksomhetene opplever at det er noe vi er vitne til stadig oftere.

Problemet er dels at det ikke er noen «sense of urgency», som flere uttrykker det. «De som er premissgivere – det være seg myndigheter, arbeidsgivere eller fagforeninger - skjønner ikke hvor mye galt de gjør».

«Partene trives med makt og konserverer egne roller. De er blitt selvgode og utfordrer ikke det de selv er rigget for å konservere», er noe av den knallharde kritikken som formidles.

Alle verdsetter godt samarbeid og harmonien, men mange uttrykker samtidig at dette kommer til en høy pris. Fra privat sektor hører vi utsagn som at «LO representerer ikke lenger næringslivet, men domineres av en stor og skjermet offentlig sektor, hvor endringene slår inn mye saktere enn i privat. Og ikke bare myndighetene, men også arbeidsgiverorganisasjonene, bare dilter med». Fra offentlig sektor hører vi om frustrasjon både over avtaler og måten avtalene blir forvaltet på. «Behov for å modernisere lover og avtaler er stort. På alle nivåer. Problemet er at vi ikke får riktighet på et komma, og at prosessene for å få til endringer er alt for omstendelige».



Partene trives med makt og konserverer egne roller. De er blitt selvgode og utfordrer ikke det de selv er rigget for å konservere

Selv om pandemien og de store restriksjonene forsvant lever vi fremdeles med ettervirkninger.

Mange virksomheter har fått føle på kroppen den endringene vi står opp i. Det grønne skiftet, demografisk skifte og økt geopolitisk usikkerhet, ligger som et bakteppe for det meste. Pandemien ledet oss inn i en globale forsyningskrise, som gled over i en knapphet særlig på energi som følge av Ukraina-krigen. Norge har merket dette på en litt annen måte enn andre.

Vi har isolert sett profitert på høye energipriser, samtidig som valutaen har falt betydelig. Valutaprisfallet er gunstig for noen, og skadelig

for andre, avhengig av hvilke markeder de retter seg mot. Uavhengig av dette, har fallet forsterket en allerede høy importert prisvekst, senket husholdningenes kjøpekraft og økt rentenivået. Kampen om arbeidskraften er stadig hardere. Tidligere har vi i stor grad saldert behovet gjennom import av arbeidskraft. Med svakere norsk valuta, er ikke lenger Norge like attraktivt som arbeidssted. Dette forsterker kampen om arbeidskraften, i et allerede opphetet arbeidsmarked. Virksomhetene får ikke fatt i arbeidskraften de trenger, som antakelig vil føre til ytterligere press på lønninger og ytterligere press på renten.

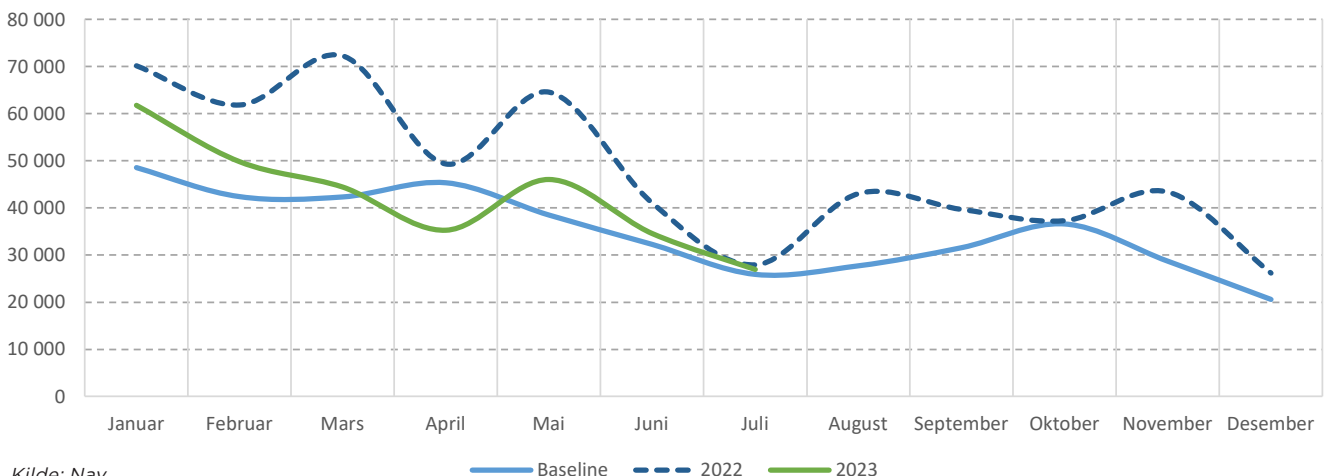
På toppen av dette, opplever virksomhetene at politikerne tar vekk mye av den fleksibiliteten som har fått arbeidsmarkedet til å fungere, selv under høyt press. Summen av alt dette, bekymrer virksomhetene sterkt.

Økende kostnader har vært fremhevet av flere av virksomhetene. Forstyrrelser av forsyningskjeder har ført til prisøkning og dyre lønnsoppgjør.

Virksomheter i offentlig sektor opplevde det sterkt ved inngangen til 2023 hvor de tildelte budsjetter ikke reflekterte de økende priser både varer, tjenester og energi.

Arbeidsmarkedet har gjennom de to siste årene endret seg kraftig og virksomhetene har opplevd et stramt arbeidsmarked og dette har påvirket deres evne til å nå sine målsettinger. Det siste halvåret ser vi at presset letter noe, men fremdeles er det mangel på folk innen flere yrkesgrupper. Manpowers arbeidsmarkedsbarometer viser og har vist en tildels kraftig netto vekstforventning blant norske virksomheter. Dette regnestykket går rett og slett ikke opp.

Antall utlyste stillinger pr måned



Baseline er tall fra 2018 som anses som et normalår før pandemien



Kompetanse: Mer enn utvikling av ansatte

Som overskrift antyder så favner denne utfordringen mer enn kompetanseutvikling. Vi tenker ofte på den kompetanse den enkelte ansatte bringer inn i en virksomhet, men for virksomheten er ofte fokus på de samlede evner og kapabiliteter virksomheten har. Kompetanse er den utfordringen som står øverst på listen blant de virksomhetene vi har snakket med (37 av 54 virksomheter)

Selv om arbeidsmarkedet har blitt mer normalisert

i 2023 er det fremdeles flere yrkesgrupper hvor det fortsatt er stort press. Dette gjelder spesielt innen IT og teknologi samt helse- og sosialsektoren hvor det fremdeles er et stort udekket behov.

Selv om vi er blitt et kunnskapsbasert samfunn og befolkning i økende grad har høyere utdanning, er det stadig store udekkede behov for fagutdannet arbeidskraft. Viktig er det også at utdanningene hele tiden raskt tilpasses behovene ute i virksomhetene.



Dave Ulrich og RBL Group har i sin forskning sett nærmere på hvilket samspill som må være tilstede for at virksomhetene skal nyttiggjøre seg den individuelle kompetanse slik at den gir verdi for virksomheten. Som vist i figuren ovenfor må det satses i alle de sentrale områdene; talent, lederskap og organisasjon for å dra nytte av det fulle potensialet i enhver organisasjon.

I våre samtaler med virksomhetene er det kun få (5 prosent av totalt antall utfordringer) som trekker frem utvikling som en utfordring. Dette er interessant gitt den situasjonen mange virksomheter står i blant annet knyttet innføring av ny teknologi og digitalisering samt innovasjon. Pandemien ledet oss også i retning av nye måter å arbeide/samspille på som krever nye organisasjonsformer.

De fleste av virksomhetene som har fokus på utfordringer innen kompetanse har også iverksatt tiltak og aktiviteter knyttet til lederutvikling.

Hva er virksomhetene opptatt av innenfor området kompetanse?

Det vi ser gjennom våre samtaler er at

virksomhetene har tatt inn over seg det faktum at det er vanskelig å ta i den ønskede kompetansen gjennom ekstern rekruttering. I tillegg opplever mange at det er blitt vanskeligere å holde på eksisterende ansatte.

Planlegging

Den planleggingshorisonten benytter for å forutsi kompetansebehov varierer. Undersøkelsen «Talentledelse og -anskaffelse» fra 2023 som ble gjennomført av HR Norge viste at 40 prosent av respondentene i privat sektor hadde en planleggingshorisont på opptil 12 måneder mens en gruppe på 15 prosent kun hadde opp til 6 måneder. Planleggingshorisontene øker med størrelse og blant de største oppga 40 prosent av respondentene en planleggingshorisont på fem år eller mer. I den samme undersøkelsen så vi at kommunesektoren hadde den lengste planleggingshorisonten. Planlegging innebærer ikke bare antall, men også sammensetning, ferdighet, organiseringer med mer.

For at virksomhetene skal være i stand til å ta informerte beslutninger knyttet til kompetanse, må de ha tilgang til nødvendig datagrunnlag og den innsikten dette gir.

Samme undersøkelse viser også at blant virksomheter som i liten grad benytter datagrunnlag at:

- 35 prosent mangler datagrunnlag for å si noe om kompetansegap
- 30 prosent mangler data om tilgang på kompetanse i markedet
- 35 prosent mangler informasjon om kostnader knyttet til intern kompetanseutvilling versus ekstern rekruttering

Tilsvarende resultater fra de virksomheter som benytter datagrunnlag viser at:

- 45 prosent har grunnlag for å identifisere fremtidig kompetansebehov. Men dette betyr også at 55 prosent ikke har grunnlag for å identifisere fremtidig kompetansebehov
- 44 prosent har grunnlag til å identifisere utfordringer med å holde på kompetanse

Bruk av data og analyse kan gi nyttig innsikt som igjen bidrar til bedre beslutninger i alle spørsmål som knytter seg til talentledelse.

En viktig faktor som påvirker planlegging av kompetansebehov er innfasing av nye teknologier og digitalisering i virksomhetene. Hvilke oppgaver er av en slik art at de må utføres av mennesker og hvilke oppgaver kan utføres maskinelt gjennom teknologiske løsninger. Dette krever et nytt blikk på organisering av oppgaver og hvordan disse settes sammen til meningsfulle jobber.

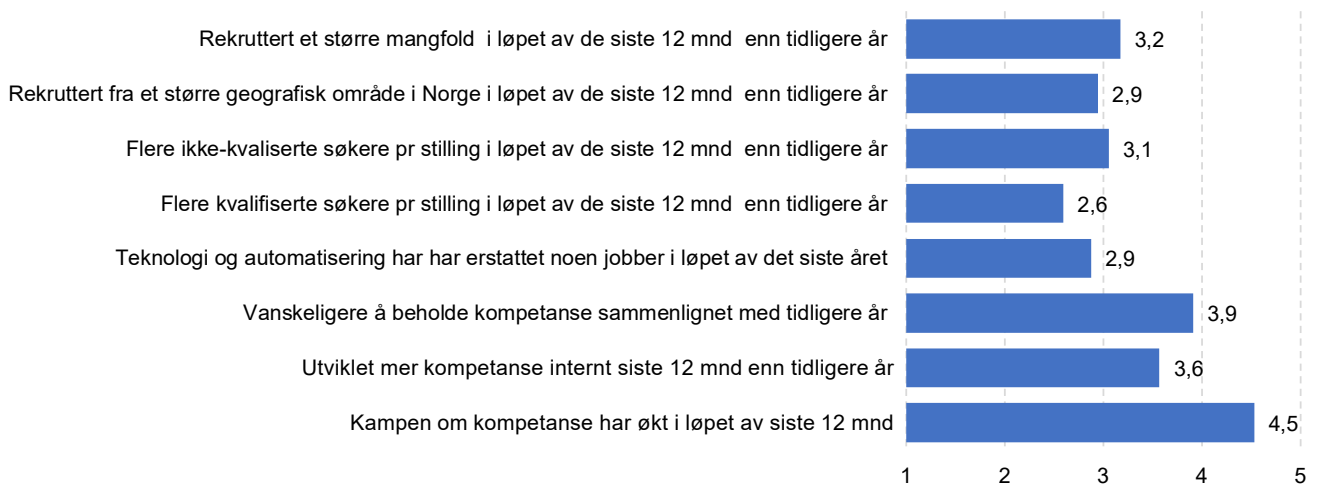
Rekruttering

Aktiviteter knyttet til å rekruttere ekstern kompetanse er nevnt av mange virksomheter. Mesteparten av det rekrutteringsbehovet virksomhetene har skyldes at en ansatt slutter og blir erstattet.

Employer branding eller styrking av virksomhetenes omdømme som arbeidsgiver står sentralt her. Dagens jobbsøkere er blitt mer bevisst og vektlegger i dag mer enn lønn, samfunnsansvar, bærekraft og det grønne skiftet.

Selv om mange virksomheter står i situasjonen med dreining i grønn retning er de ennå ikke kommet langt nok til å være attraktive. Konkurransen om folk er skjerpet og i en annen undersøkelse gjennomført av HR Norge ser vi hvilke utfordringer virksomhetene opplever knyttet til dette.

Arbeidsmarkedet og tilgang på arbeidskraft



Figuren ovenfor viser svarene på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig)

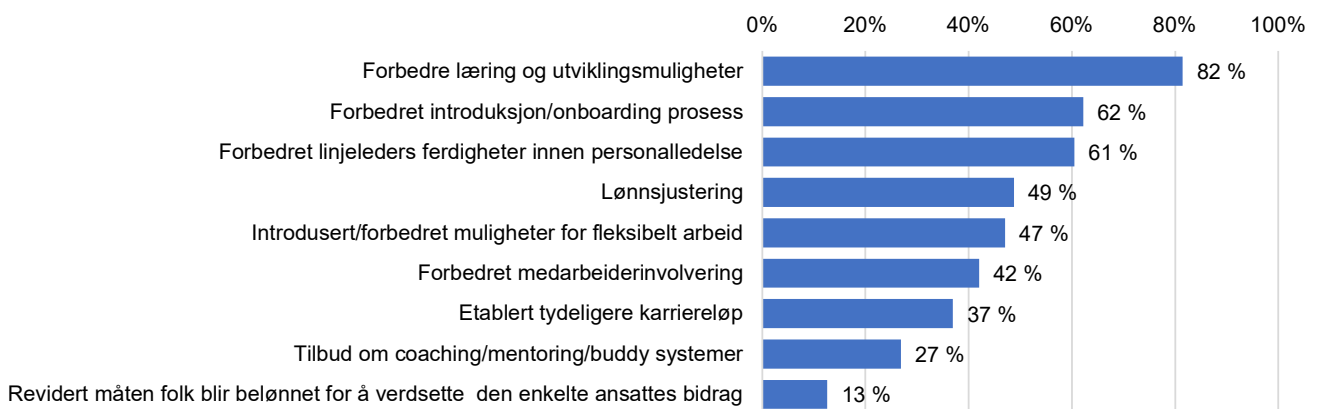
Kilde: HR Norge - Talentledelse og -anskaffelse, 2023

Beholde og utvikle

Gjennom det siste året har mange virksomheter opplevd større problemer med å holde på eksisterende ansatte. Årsakene til dette er mange; f.eks oppdemmet lav turnover under pandemien og økende kamp om hodene.

Gjennom våre samtaler ser vi at aktiviteter knyttet til lærings- og utviklingsmuligheter for ansatte kommer

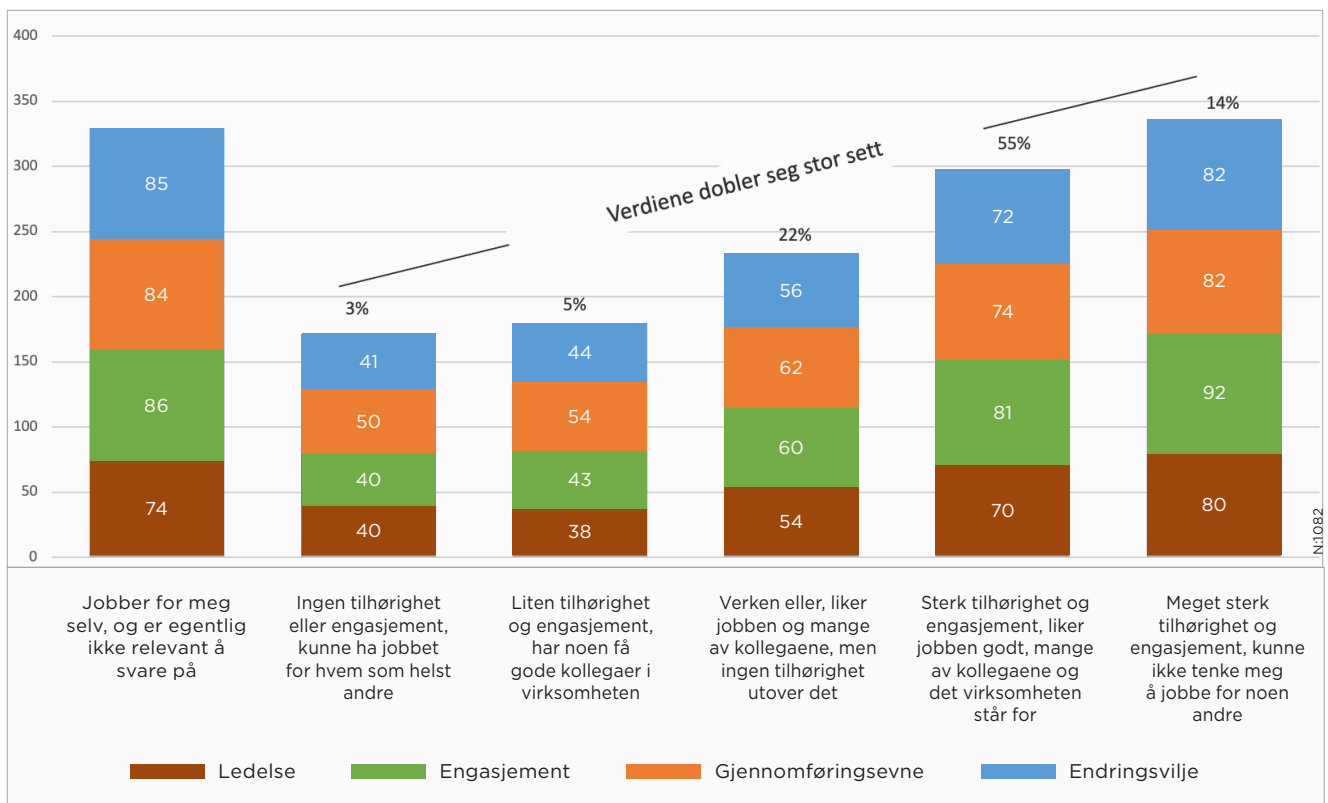
øverst på listen over aktiviteter for å beholde sine ansatte. De som lykkes best med å beholde sine ansatte er de som har dette som en kontinuerlig og prioritert aktivitet uavhengig av konjunkturer. Fra tidligere perioder med brems i økonomien har vi sett samme turnover-mønstre når bremsene i økonomien løsner. Nøkkelen er å finne balansen mellom virksomhetens behov og ansattes ønsker for egenutvikling.

Tiltak for å beholde medarbeidere

Kilde: HR Norge - Talentledelse og -anskaffelse, 2023



Tilhørighet og kjerneindeksene – henger de sammen?



Figuren ovenfor viser at medarbeidere med sterk tilhørighet er de med sterkest engasjement og høyest produktivitet

Kilde: HR Norge og Kantar - Arbeidslivsindeksen, høst 2022

Som påpekt overfor er arbeidet med å beholde ansatte og redusere uønsket turnover viktig for virksomheten. Et viktig bakteppe for virksomhetene er derfor de resultatene som Arbeidslivsindeksen (Alx) viser. Alx er en undersøkelse som gjennomføres halvårlig av HR Norge og Kantar. Gjennom flere år har resultatene ved måling av kjerneindeksene (ledelse, endringsvilje, gjennomføringsevne og engasjement) blant arbeidstakere vist en fallende tendens. I en undersøkelse som ble gjennomført høsten 2022 var fokuset satt spesielt på **tilhørighet og engasjement**. Selv om 7 av 10 respondenter sa at de hadde sterk eller meget sterk tilhørighet så er det 3 av 10 som ikke har dette. Når disse resultatene kobles med verdiene innen ledelse, endringsvilje, gjennomføringsevne og engasjement er disse dobbelt så høye i forhold til de med svak tilhørighet.

Et høyere engasjement hos ansatt fører gjerne til at de engasjerer seg mer på tvers i organisasjonen og gjennom dette bruker mer av sin kompetanse. Mobilisering av ansattes kompetanse bør derfor være et viktig tiltak for virksomhetene.

I tillegg til dette er kostnadene med uønsket turnover blant ansatte meget høye inkludert produktivitetstap.

Det er viktig å huske at ansatte «belønner» virksomheter som satser på dem. Ifølge en undersøkelse utført av LinkedIn er det en 64 prosent sjanse for at den ansatte blir værende dersom vedkommende har hatt flere stillinger i virksomheten, mens tilsvarende sjanse er 45 prosent for den som kun har hatt én stilling.



Lesetips og ressurser

Digitalt innhold som krever innlogging på hrnorge.no:

- [HR Norge m.fl og EY - Nordic HR Study 2022](#)
- [HR Norge - Talentledelse og -anskaffelse, 2023](#)
- [HR Norge og Kantar - Arbeidslivsindeksen, høst 2022](#)
- [HR Norge og EY - HR undersøkelsen 2023 - tilgjengelig fra oktober 2023](#)

Ønsker du tilgang må du være medlem i HR Norge

Jobber du i en virksomhet som er virksomhetsmedlem i HR Norge får alle ansatte tilgang til +artikler og andre medlemsfordeler. Ta kontakt med oss og vi hjelper deg videre

Er du ikke medlem?

Som medlem kan du lese hele artikkelen. I tillegg får du tilgang til en rekke andre medlemsfordeler som hjelper deg i jobbhverdagen. Les mer på hrnorge.no/bli-medlem

Nyhetsbrev: Følg med på HR Norges nettsider og nyhetsbrev for artikler, videoer med mer, innen ulike HR-faglige områder på hrnorge.no

Nettverk: HR Norge har ulike faglige nettverk. Du kan lese mer om dette på hrnorge.no

Kilder

Rapporter fra HR Norge finner du her - hrnorge.no/competansetilbud/rapporter

