



Norske HR-trender





Innhold

Forord	3
Om undersøkelsen	4
De viktigste funnene	6
HR-strategi	7
Fra operativ støtte til strategisk partner	8
Dimensjonering av HR-organisasjonen	9
Gen Z med nye krav	10
Employer branding	11
Teknologi	12
AI gir muligheter	14
Systemporteføljen	15
HR som digitaliseringsdriver	16
Data og innsikt	17
Manuelt arbeid	21
Kompetanse	22
Lederutvikling	23
Teknologikompetanse	24
Strategisk kompetansestyring	24
Dynamisk kompetanseledelse	25

Forord

Norske virksomheter har navigert gjennom store endringer de siste årene. Utfordringene fremover er større og mer komplekse enn noen gang før. Riktig teknologi, tydelige strategier, kontinuerlig arbeid med å tiltrekke og beholde riktig kompetanse, og økt bruk av analyser og innsikt for gode beslutningsgrunnlag vil være avgjørende for å lykkes også fremover.

For å kartlegge trender innen disse områdene har KPMG gjennomført en nasjonal HR-undersøkelse som gir innsikt i hvordan norske virksomheter jobber med å tilpasse seg og vokse i et uforutsigbart og konkurransepreget marked.

Vi håper du finner nyttig innsikt i denne rapporten, og at du kan få inspirasjon til forbedringer i egen organisasjon.

God lesning!



Jonas Sønsteby
Partner og leder av
Human Capital



Cathrine Sook Foss
Leder for HR-tech



Anne-Lise Crogh
Leder for strategisk
HR-rådgivning

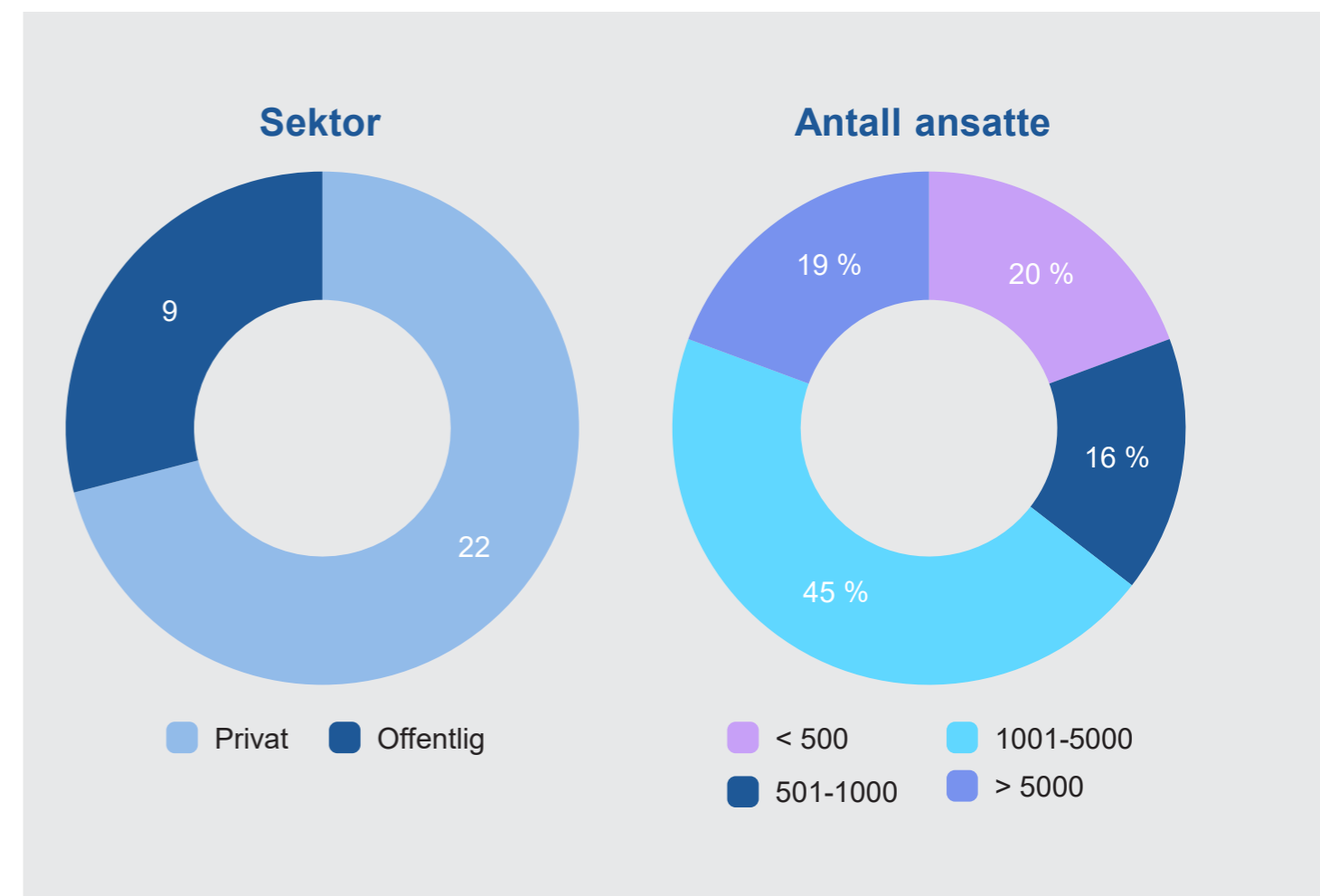


Gabriel Berg
Prosjektleder

Om undersøkelsen

Undersøkelsen er gjennomført av Human Capital-avdelingen i KPMG Norge, som har over 40 rådgivere innen strategisk HR, organisasjonsutvikling og endringsledelse. Vi bistår våre kunder med solid tverrfaglig kompetanse på fag og teknologi, for å skape sterkere, smidigere og mer effektive virksomheter.

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden april til august 2024, og besto av semistrukturerte intervjuer. Totalt har vi intervjuet 31 HR-direktører fra noen av Norges største virksomheter, hvorav 9 fra offentlig sektor og 22 fra private virksomheter.





Respondenter

Å Energi	Kirsti Jacob
Aker ASA	Trine Ask-Henriksen
Asplan Viak	Arne Beek
Avinor	Anne-Marie Villa Mari Hermansen
Bane NOR	Beate Hamre Deck
BUFDIR	Ghazaleh Amini
Cognite	Liat Berger
Coop Norge	Stian Asphaug
DNB	Even Westerveld
Elkem	Katja Lehland
Elopak	Almedina B. Jahre
Gard	Aina Bugge Solheim
Glencore Nikkelverk	Agnete Rieber-Mohn
Kongsberg Maritime	Kjersti Nystad Skeie
KLP	Kirsten Grutle
Microsoft	Marianne Engebriksen
NHO	Vibeke Østensjø
Nye Veier	Anita Langerak Mosfjell
Nortura	Eline Bårdstu
OneCo	Birthe Nordseth
OSM Thome	Linda Hentsch
Ruter	Synne Skjæret
Schibsted Media	Grethe Malkmus
Statens Vegvesen	Ken Gøran Bjørk
Storebrand	Tove Selnes
Stortinget	Elin Ødegård
Sweco	Trine-Lise Ravndal Evensen
Telenor	Mette Krüger
Tolletaten	Hilde Simenstad
Vår Energi	Tone Rognstad
WSP Norge	Vivi Kristensen

De viktigste funnene

Tydelige strategier er avgjørende

70 % har en HR-strategi integrert med virksomhetsstrategien, og 82 % av HR-direktørene sitter i toppledergruppen.

Riktig teknologi er nødvendig

HR tar mer ansvar for valg og implementering av HR-teknologi, og 62 % er i gang med å teste eller implementere AI-løsninger for HR-funksjonen.

Økt bruk av analyser og innsikt gir bedre beslutningsgrunnlag

Datadrevne beslutningsgrunnlag er veien til å jobbe på et strategisk nivå og få gjennomslagskraft i virksomheten. Likevel sier 52 % at de har lav datakvalitet og modenhet på dette området.

Tiltrekke og beholde riktig kompetanse er kritisk

Kompetanse er definert som et kritisk område hos de fleste virksomhetene, men å finne en god måte å jobbe systematisk og strukturert med dette er krevende.

HR-strategi



“ Det er uaktuelt å lede en HR-funksjon om man ikke er med i ledergruppen ”

Katja Lehland - Elkem

Ansatte og ledere har høyere forventninger til HR-funksjonen enn noen gang. Med stadige endringer i arbeidshverdagen kreves riktige prioriteringer og at HR fungerer som en strategisk partner. Et kontinuerlig skiftende landskap krever at HR-organisasjoner er både agile og langsiktige. En HR-strategi som er tett knyttet til virksomhetens mål og som tar hensyn til både kortsiktige og langsiktige utfordringer, blir et viktig verktøy. Vi har spurt HR-direktørene om hvilke muligheter og utfordringer de ser for HR-funksjonen de neste tre årene.

Fra operativ støtte til strategisk partner

Samtlige av HR-direktørene svarer at HR har fått økt oppmerksomhet og større plass rundt lederbordet de siste årene.

70 % har en HR-strategi eller handlingsplan som er integrert med virksomhetsstrategien, og 82 % av HR-direktørene sitter i ledergruppen. De som ikke sitter i ledergruppen, oppgir at en tett relasjon med øverste leder er avgjørende for å få gjennomslag for tiltak, og innsikt om fremtidige behov. Uten denne relasjonen hadde arbeidet blitt svært krevende.

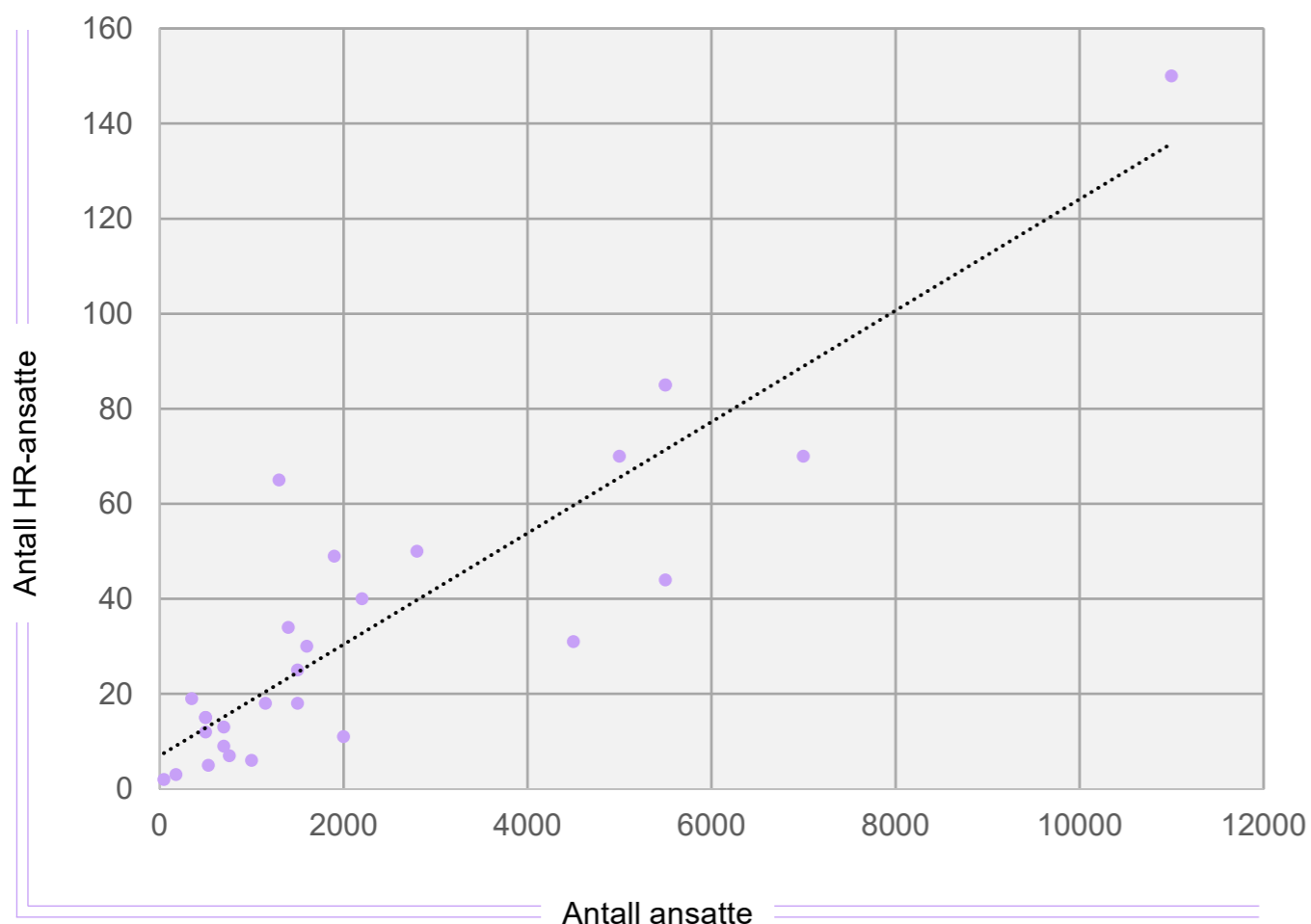


Det er viktigere enn noen gang å være tett på forretningen for å kunne jobbe agilt i et uforutsigbart landskap. Når HR-strategien er knyttet til virksomhetsstrategien, sikrer det at alle HR-tiltak bidrar direkte til virksomhetens suksess.

Dimensjonering av HR-organisasjonen

HR-spennet i virksomhetene vi har snakket med varierer fra rundt 20 til 200 ansatte per HR-ansatt. Dette avhenger av faktorer som total størrelse og kompleksitet på virksomhetene, hvordan HR er organisert, bransje, og grad av teknologiutnyttelse i HR.

Ansatte per HR-ansatt



Forventningene til HR fra både ledelse og ansatte øker for hvert år, uten at HR nødvendigvis får tilført økt kapasitet. Dette er en sterk driver for digitalisering. De operative og manuelle oppgavene kan og må effektiviseres og automatiseres ved hjelp av teknologi. Dette vil frigjøre verdifull tid til at HR kan være tett på forretningen og jobbe på et mer strategisk nivå.

Gen Z med nye krav

HR-direktørene er tydelige på at en ny generasjon har inntatt arbeidsplassen, med andre forventninger og krav enn de fire andre yrkesaktive generasjonene. Meningsfylt arbeid, fleksibilitet, rask utvikling og tydelige karriereveier er noen av forventningene til generasjon Z. De har kortere karrierehorisonter og bytter lettere jobb hvis behovene deres ikke blir møtt. Uttrykk som «paid education» og «act your wage» gjenspeiler deres forventninger om en meningsfull og utviklende karriere, samt rettferdig kompensasjon.



Våg å differensiere ulike løsninger til ulike behov, men vær tydelig på at jobben må gjøres uavhengig av generasjon. Dette er krevende for ledere og HR, men også noe de fleste har god erfaring fra allerede. Riktig forventningsstyring starter allerede i rekrutteringsprosessen.

Employer branding

Å tiltrekke seg og beholde kompetanse i et krevende arbeidsmarked står høyt på agendaen i tiden fremover. Virksomheter fokuserer på employer branding ved å fremheve ansattprofiler og utvikle karriereveier, heller enn å konkurrere på lønn. Virksomhetens samfunnsoppdrag trekkes frem som viktig for å skille seg ut og beholde ansatte. Kulturarbeid nevnes også som et tiltak for å tiltrekke og beholde ansatte, spesielt i multinasjonale virksomheter hvor flere fortsatt ser et behov for å styrke kultur og tilhørighet etter pandemien.

Det er ikke forventet store endringer i kompetanseområdene som virksomhetene etterspør i årene fremover. Samtidig svarer 52 % at det fortsatt er noe krevende å finne de rette folkene i ulike fagområder. Flere etterspør kompetanse innen teknologi, bærekraft, sikkerhet og forretningsforståelse, men er generelt ikke veldig bekymret over posisjonen sin i arbeidsmarkedet.

Det er vanskeligere å få tak i arbeidskraft i spesialiserte industriområder. Her ser noen HR-direktører mulighet for å rekruttere internasjonalt for å lukke gap på områder som er særlig krevende å fylle. I vår [Toppleder-rapport fra 2024](#) kommer det frem at spesielt teknologikompetanse fortsetter å være krevende å rekruttere for mange virksomheter, men at det er blitt noe enklere det seneste året.



KPMG
mener

Å sikre seg riktig kompetanse er helt avgjørende for å lykkes i dagens marked. De som lykkes, er de som jobber langsiktig og helhetlig med employer branding, med fokus på hele ansattreisen fra rekruttering, til onboarding, utvikling, og avslutning. Dette bidrar til økt tilfredshet, lojalitet og produktivitet, som igjen styrker virksomhetens konkurransevne og suksess på lang sikt.



Teknologi



“ HR må ta eierskap til teknologisiden. Vi kom ingen vei da vi ikke gjorde det ”

Kirsti Jacob - Å Energi

Teknologi har fått et betydelig større fokus i HR-funksjonen de siste årene, og er ikke lenger kun et konkurransefortrinn, men en nødvendighet for større virksomheter. Ansatte forventer i økende grad at HR tilrettelegger for gode ansattopplevelser med tilgang til verktøy med gode brukergrensesnitt, selvbetjeningsløsninger og digitale arbeidsflyter. Dette fører til at flere og flere HR-organisasjoner setter seg i førersetet for å drive frem teknologiagendaen og tar eierskap til egne teknologiløsninger.

HR-teknologi er høyt på agendaen hos alle i årene fremover, men det er store forskjeller i modenhetsnivået.

I KPMGs modenhetsmodell for HR-teknologi ligger 29 % av virksomhetene i midten på nivå 3, som vil si at de har standardiserte systemer med noe grad av selvbetjening, og et velfungerende økosystem.

26 % av respondentene er på nivå 4 og 5 med harmoniserte masterdata, og integrerte systemer som optimaliserer medarbeideropplevelsen.

Av de 45 % som befinner seg på nivå 1 og 2, er 77 % enten i gang med eller har planer om å bytte HR-system innen ett år.

Modenhetsmodell for HR-teknologi

1. Grunnleggende

19 %

Manglende systemer og verktøy. Manuelle grensesnitt og prosesser. Dobbeltføring av data eller bruk av papirskjemaer kan fortsatt forekomme.

2. Enkel

26 %

Ulik systemarkitektur, fragmenterte systemgrensesnitt, begrenset bruk av automatisering. Enkel programvare for grunnleggende oppgaver.

3. Moden

29 %

Standardiserte systemer og konsoliderte plattformer. Noe grad av selvbetjening og automatisering. Velfungerende økosystem som forbedrer medarbeideropplevelsen.

4. Avansert

23 %

Svært god medarbeideropplevelse. HR-prosesser er automatiserte med digitale assistenter og portaler. Harmoniserte HR-masterdata.

5. Optimalisert

3 %

Integrerte systemer på tvers av virksomheten. Fokus på digital tjenesteopplevelse. HR utnytter funksjonaliteten til teknologien som er tilgjengelig. Stor grad av automatisering.

Modellen viser et omtrentlig bilde, og er ikke en fullverdig modenhetsanalyse.

AI gir muligheter

Flere av HR-direktørene ser store muligheter med AI, og 62 % er i gang med å implementere eller teste ulike AI-verktøy. De ser gevinster innen automatisering, som f.eks. selvbetjeningsløsninger og chatbots. I tillegg ser de klare muligheter til å forbedre prosesser og økt effektivitet, som igjen vil kunne redusere antall henvendelser og gi HR-ansatte mulighet til å svare på de økende forventningene til å jobbe mer strategisk.

AI gir også muligheter innen HR-analyser, som er viktige for strategi, beslutninger og forbedringer. Virksomhetene ser også at AI kan brukes i rekruttering for å evaluere kandidater, skrive stillingsannonser, utføre referansesjekker og videointervjuer.

“ AI Act vil kreve at rekrutteringsprosesser blir mer transparente og ansvarlige, spesielt når AI brukes til å evaluere kandidater. Lovverket vil tvinge HR-avdelinger til å sikre at algoritmer ikke diskriminerer, og at det er klare retningslinjer for hvordan data brukes. AI Act vil kunne forbedre rettferdigheten i ansettelsesprosesser, samtidig som det setter høyere krav til databeskyttelse og etisk bruk av teknologi. ”

Henrik Hjelseth,
Leder for AI og applikasjoner i KPMG Norge.

Flere HR-avdelinger har begynt å bruke Copilot for analyser og effektivisering av arbeidsoppgaver. AI skal ikke erstatte ansatte, men komplementere dem ved å effektivisere rutineoppgaver. Til tross for mulighetene er det en sunn skepsis til AI blant HR-direktørene, og noen mener det vil ta flere år før de ser ønskede gevinster.



Copilot og bedriftsinterne GPT-modeller er de verktøyene flest har tatt i bruk til nå. Disse kan brukes til å utføre komplekse analyser raskere og mer nøyaktig enn manuell behandling. For eksempel kan Copilot analysere store mengder data for å identifisere trender og mønstre som kan være nyttige for strategisk planlegging og beslutningstaking. Dette kan inkludere analyser av medarbeiderengasjement, turnover-rater, og kompetansegap. AI kan også effektivisere rutineoppgaver som ofte tar mye tid, f.eks. administrative oppgaver som å planlegge møter, sende påminnelser, og håndtere forespørsler fra ansatte. Ved å overlate disse oppgavene til AI, kan HR-ansatte frigjøre tid til mer strategiske oppgaver som å utvikle HR-strategier, forbedre medarbeideropplevelsen, og støtte ledelsen i å nå virksomhetens mål.

Systemporteføljen

52 % av respondentene har nylig byttet eller er i ferd med å bytte HR-system, og 10 % sier de ikke har et HR-system. Vi ser en trend mot å ønske å ha ett system som dekker alle HR-prosessene, for å styrke brukeropplevelsen, automatisere og effektivisere prosesser, og forbedre datakvaliteten. Dette forenkler prosesser og frigjør tid for HR-ansatte. De som har byttet til ett system er generelt mer fornøyde enn før da de unngår integrasjonsproblemer, men det fremstår fortsatt som en klar ulempe at ingen HR-systemer er like gode på alle HR-prosessene.

Selv om mange av virksomhetene har hatt fokus på å samle prosesser i ett HR-system, er det mange som fremdeles håndterer henvendelser og kontakt fra ansatte via e-post og Teams. Dette kan gjøre det utfordrende å se hvilke konkrete oppgaver de HR-ansatte håndterer, tiden det faktisk tar å besvare disse, samt avdekke mulighetene for forbedring og forenkling.



Med økt fokus på brukeropplevelsen i systemene ser vi en økende bevissthet på at HR-systemet ikke bare skal fungere godt for HR, men også for ledere og de ansatte. Dette setter større krav til at systemleverandørene har gode selvbetjeningsløsninger, og muligheter for å tilpasse brukergrensesnittene for ulike brukergrupper.

Ved implementering av raskere, mer effektive og presise løsninger, er det viktig å huske at teknologi ikke alltid kan erstatte menneskelig kontakt. For å lykkes må man balansere teknologi med menneskelig interaksjon, slik at ansatte føler seg godt ivaretatt.

HR som digitaliseringsdriver

Alle HR-direktørene vi har snakket med i denne undersøkelsen har HR-teknologi på sin agenda. De som har implementert HR-teknologi, har vært engasjert i anskaffelsen og tar aktivt stilling til utnyttelse av funksjonaliteten i systemet de har valgt.

Blant majoriteten av respondentene har HR satt seg i førersetet og tar ansvar for både valg og implementering av HR-teknologi. For bare få år siden var det IT-avdelingen som rådet over disse beslutningene. Vi ser flere årsaker til dette skiftet. På den ene siden ser vi at HR ønsker innflytelse og bidrag til beslutninger på strategisk nivå, slik at de kan påvirke virksomhetens retning og suksess. I tillegg møter HR stadig høyere forventninger fra ledelsen til at de må bidra aktivt til å nå virksomhetens overordnede mål.

HR møter endrede forventninger fra de ansatte om å ta en aktiv rolle i å forbedre ansattopplevelsen, styrke engasjementet og skape en positiv kultur. HR er også den delen av virksomheten som, naturligvis, vet best om egne styrker og mangler i sine prosesser, og hva de trenger av systemstøtte for å forbedre dette ytterligere.

Utover valg av HR-teknologi ser vi at HR-avdelingen i enkelte virksomheter har det overordnede ansvaret for å drive frem nye arbeidsmåter som følge av digitalisering. Dette innebærer at de leder større teknologi- og AI-implementeringer og er ansvarlig for å sørge for at de ansatte får nødvendig opplæring i de nye arbeidsmetodene.



HR møter på en rekke utfordringer som stjeler mye av tiden deres: manuelle oppgaver, henvendelser og eposter som må svares ut individuelt, HR og IT-systemer som ikke er integrert med hverandre og fører til silobaserte arbeidsflyter, og prosesser som er designet ut fra HRs behov og ikke ledere og ansattes behov. Det er derfor viktig at HR er eier av sin egen teknologiportefølje og har god dialog med brukerne slik at løsningene best mulig svarer ut behovene deres.

Data og innsikt



“ Som HRBP skal man kunne ha evnen til å trekke konklusjoner på tvers av de HR-dataene og/eller -analysene som foreligger ”

Marianne Engebrigtsen - Microsoft

Vi ser en trend hvor HR i større grad enn før ønsker å skaffe datadrevet innsikt fra tilgjengelige HR-data som sikrer faktabaserte beslutningsgrunnlag for utvikling, kontinuerlig forbedring og innovasjon i virksomheten. Hovedvekten av HR-direktørene svarer at det ikke nødvendigvis er ledere som etterspør dette, men at det er HR som tilbyr det fordi de ser et behov for å komme til bordet med større tyngde og kredibilitet.

Rekruttering, lønn, kjønn, sykefravær og andre grunnleggende nøkkeltall er områder som går igjen når vi spør HR-direktørene om hvilke områder de utfører analyser på. Rapporter og analyser utføres etter behov, som regel uten en fast struktur eller etter standardiserte rutiner. Noen virksomheter har koblet HR-data til andre funksjoner som økonomi, ofte ved bruk av PowerBI. Prediktive analyser er sjeldne, men flere har dette som mål fremover.

Alle HR-direktørene ønsker et større fokus på HR-analyser fremover, men her ser vi også store variasjoner i modenhetsnivået til virksomhetene.

Modenhetsmodell for HR-innsikt

1. Grunnleggende

13 %

Mangel på transparente og standardiserte data for rapportering. Reaktivt, manuelt og tidkrevende. Ingen formell HR-rapporteringsrolle.

2. Enkel

39 %

Begrenset datatransparens og standardisering. Deskriptive analyser med historiske data. Fokus på grunnleggende HR-tall.

3. Moden

39 %

Databasert beslutningsgrunnlag basert på virksomhetens mål. Harmoniserte rapporterings- og visualiseringsverktøy. Analyse fører til handlingskraftig innsikt. Dedikert HR-analytiker.

4. Avansert

6 %

Harmoniserte HR-masterdata og rapporter. Dataforvaltere og datadrevet beslutningstaking. Sanntidsrapportering og dashboard.

5. Optimalisert

3 %

HR bruker AI-drevet og løpende analyse. Prediktive analyser. Data er driveren for HR-funksjonen. God analysekunnskap i hele HR-avdeling.

Modellen viser et omtrentlig bilde, og er ikke en fullverdig modenhetsanalyse

52 % av respondentene befinner seg på nivå 1 og 2 i vår modenhetsmodell for HR-data og innsikt. Dette vil si at det er stor begrensning på datakvaliteten, og analysearbeid er svært manuelt og tidkrevende. Rapporter baserer seg på historiske data, med fokus på grunnleggende KPIer.

39 % befinner seg på nivå 3 hvor de er i stand til å utføre verdifulle analyser og har en dedikert HR-analytiker, men arbeidet er fortsatt noe tidkrevende og komplisert.

9 % av respondentene skiller seg positivt ut i det øvre sjiktet på nivå 4 og 5 i modellen, hvor de har harmoniserte masterdata, de utfører løpende analyser, og innsikt er en essensiell komponent av HR-arbeidet.

Virksomhetene som er i stand til å utføre gode analyser svarer at dette har gitt dem tydelige gevinster. De som er på et lavere modenhetsnivå ser at de har et stort behov for å skalere dette i tiden fremover, men har ikke nødvendigvis en klar plan eller midlene til det.

Det er store variasjoner i kapasitet som er dedikert til HR-analyser og innsikt. 57 % av HR-direktørene har én eller flere dedikerte HR-analytikere. Det er en økende forventning om at HR-ansatte skal ha god forståelse for data og tall for å kunne diskutere og hente frem nødvendig informasjon, selv om det ikke er deres hovedoppgave.



HR sitter på et enormt datagrunnlag, hvorav store deler er «døde data». Her ligger det strategisk viktig innsikt som – hvis brukt riktig – vil påvirke store virksomhetsbeslutninger. HR kan ikke vente på at denne innsikten skal etterspørres, men må selv ta initiativ til å vise den frem. Selv om det medfører at man må begynne i det små uten dedikert kapasitet og analytisk spisskompetanse.

Manuelt arbeid

De fleste mangler gode digitale verktøy for HR-analyser, og bruker mye tid på manuelt arbeid i Excel og PowerBI. Flere er i gang med å implementere nye HR-systemer eller teste AI-løsninger for å forbedre analysenivået, men utover Copilot er det ingen analyseverktøy som skiller seg ut.

En vanlig utfordring er feil og mangler i masterdataene. Det er krevende å gjøre analyser når man må vaske data manuelt hver gang. Utdaterte HR-systemer og manglende integrasjoner med andre systemer forverrer dette. Flere ønsker å bruke mer tid på analyse og diskusjon, i stedet for manuell datahåndtering.

“ HR-området har tradisjonelt hatt mye ustrukturert data og dårlig systemstøtte, som er preget av Excel, dokumenter og ad-hoc analyser. AI gjør det mulig å hente ut og systematisere data på nye måter, slik at de ansatte på HR kan bruke mer tid som analytiske rådgivere mot forretningen. ”

Tom Einar Nyberg

Head of Data, AI & Emerging Technology i KPMG.

HR ønsker også å gjøre innsikt og data mer tilgjengelig for ledere og ansatte gjennom interaktive dashboards. God kvalitet på HR-data og analyser er høyt prioritert når de ser etter nye HR-systemer.



Ved å investere i rydding i masterdataene og gode analyseverktøy kan HR spare mye manuelt arbeid de i dag bruker på rapporter, og bevege seg over på et mer avansert analysenivå.

Kompetanse



“ Noe av det vanskeligste folk gjør er å slutte å gjøre det man gjør i dag. Som arbeidstaker bør du robustgjøre endringsviljen din ”

Tone Rognstad - Vår Energi



Å tiltrekke seg, utvikle og beholde riktig kompetanse har alltid vært viktig for å sikre at virksomheten når sine strategiske mål.

HR-direktørene vi har snakket med bekrefter at dette bare blir viktigere og viktigere i tiden fremover, med stadig høyere endringstakt og økt kompleksitet i oppgavene. Et stort flertall av HR-direktørene rapporterer om utfordringer knyttet til å finne og beholde kompetanse, spesielt innen ledelse, teknologi, bærekraft, og spesialiserte fagområder.

Mange har iverksatt ulike strategiske tiltak for å sikre at de har riktig kompetanse på plass. Dette inkluderer alt fra lederutviklingsprogrammer og karriereveier til spesifikke tiltak for å tiltrekke og beholde talent.

Lederutvikling

84 % av virksomhetene har etablert lederutviklingsprogrammer for å styrke lederegenskapene og tilpasse seg endringer.

Virksomhetene legger vekt på ulike aspekter av lederutvikling, inkludert:



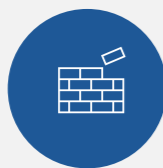
Kultur og verdier: Ledere skal bære og beskytte organisasjonens kultur og verdier



Strategisk ledelse: Ledere skal forstå og implementere virksomhetens strategi, og bidra til å nå strategiske mål



Endringsledelse: Ledere skal være i stand til å lede i tider med endring og usikkerhet, og tilpasse seg nye teknologier og arbeidsmetoder



Kompetanseutvikling: Ledere skal utvikle sine egne ferdigheter og hjelpe ansatte med deres karriereutvikling

Teknologikompetanse

En intern samarbeidsstudie mellom KPMG og NTNU (2024) viser at 60 % av 75 toppledere i Norge mener at ansatte i deres organisasjon mangler nødvendige ferdigheter for å realisere potensialet i digitaliseringsprosjekter. Økt kompetanse eller nye ferdigheter hos ansatte kreves for at bedrifter skal realisere potensialet innen digitalisering. I tillegg mener 81 % at kunstig intelligens vil endre bransjen deres betydelig i årene som kommer.

Blant HR-direktørene i vår undersøkelse bekreftes dette ved at vi ser et økt fokus på å bygge digital kompetanse. Et bredt spekter av roller på tvers av organisasjonen krever mer digital kompetanse i en eller annen grad for å forbedre og opprettholde effektiv drift, og det er et behov for et kompetanseløft på spesielt AI og endringsledelse. Alle virksomhetene ser viktigheten av å være en lærende organisasjon fremover, og at man må ha gode tiltak for å støtte opp under dette.

Strategisk kompetansestyring

Den tradisjonelle måten å drive kompetanseutvikling på, er kjent som strategisk kompetansestyring. Dette er en prosess som skal sikre at virksomheten har riktig antall ansatte med de nødvendige kunnskapene, ferdighetene, evnene og holdningene til riktig tid, gjennom å kartlegge dagens kompetansebeholdning, identifisere fremtidige behov, og utvikle strategier for å fylle eventuelle gap. Målet er å optimalisere arbeidsstyrken for å møte virksomhetens mål og utfordringer på en effektiv måte.

Blant virksomhetene vi har snakket med som har utført en eller annen form for kompetansekartlegging, gjøres denne som regel manuelt i Excel. Svært få benytter teknologiplattformer til dette formålet.



Flere sier de har et forbedringspotensiale relatert til dette, og for noen er denne kartleggingen mest en årlig rapporteringsøvelse i forbindelse med budsjettering for neste år. Ledelsen er ofte ikke en pådriver for strategisk kompetansestyring før de ser at virksomheten mangler kritisk kompetanse nødvendig for å nå de strategiske målene.



Dynamisk kompetanseledelse

Med den økende påvirkningen av disruptive teknologier, raske endringer og økende kompleksitet i arbeidet, blir den tradisjonelle tilnærmingen strategisk kompetansestyring utfordret. Verden forandrer seg raskere enn man klarer å identifisere gap og sette inn tiltak, og planene blir fort utdatert før man har iverksatt dem. Dermed tvinger det seg frem et behov for en mer agil tilnærming som tar utgangspunkt i individets og teamets behov for kompetanse for å kunne gjøre jobben sin på en god måte. Når verden endrer seg raskt, kan man ikke kartlegge hvilken kompetanse man har behov for på forhånd. Man trenger en mer agil metode for å sikre at kompetanse utvikles når behovet oppstår, slik at virksomheten hele tiden evner å møte endringer og utfordringer. Gustavsén og Johansen (2024) har introdusert begrepet dynamisk kompetanseledelse for denne tilnærmingen.

Strategisk kompetansestyring og dynamisk kompetanseledelse er ikke gjensidig utelukkende metoder, men to perspektiver som utfyller hverandre. For å lykkes med å tiltrekke seg, utvikle og beholde den kompetansen man til enhver tid trenger fremover, vil det være avgjørende at virksomhetene bruker begge tilnærmingene på en bevisst og balansert måte. Hvilken kompetanse bør virksomheten ha oversikt over på selskapsnivå, og på hvilke områder bør man legge til rette for en mer smidig, men også mer uoversiktlig, kompetanseutvikling?

Kun noen få av virksomhetene i undersøkelsen har begynt å bevege seg mot en mer agil tilnærming til kompetanseutvikling. De som har startet, har blant annet flyttet fokus mer over på oppgavenivå enn stillinger og roller, de knytter kompetanse til sourcing-strategi, og én av virksomhetene har implementert en prosjektbasert organisasjonsstruktur som støtter en smidigere arbeidsstyrke som kan jobbe på tvers av virksomheten.



Med økende endringstakt, økt kompleksitet og stadig raskere teknologiutvikling, forventer vi en dreining fra ensidig fokus på tradisjonell strategisk kompetansestyring til en mer balansert tilnærming som også omfavner en mer agil utvikling av kompetanse. Vi ser tidlige tegn på at norske virksomheter begynner å forberede seg på denne endringen, men få har kommet ordentlig godt i gang.

Ønsker du å vite mer? Ta kontakt.



Anne-Lise Crogh

Leder for strategisk
HR-rådgivning

anne-lise.crogh@kpmg.no

+47 957 64 797



Cathrine Sook Foss

Leder for HR-tech

cathrine.foss@kpmg.no

+47 924 94 888

Kpmg.no



KPMG AS and KPMG Law Advokatfirma AS, Norwegian limited liability companies and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

MADE 2024