



HVORDAN SER FREMTIDENS HR UT?

INTRODUKSJON

Det er aldri enkelt å spå fremtiden, spesielt ikke når endringer skjer raskt. Desto viktigere blir det derimot å kartlegge hvilke endringer og utfordringer som kan komme for på den måten å kunne forberede seg. Hvordan kan fagfeltet best tilpasse seg endringene, og hva vil det kreve av HR-rollen?

Arbeidsmarkedet er i stadig endring, og dette vil ha betydning på HR i årene som kommer. Også globalisering er en realitet som vil fortsette å sette sitt preg på arbeidslivet. Rekruttering på tvers av landegrenser og konkurranse fra lavkostnadsland og dets betydning på norske arbeidsplasser vil påvirke HR i stor grad. Samtidig skyter teknologi en stadig større fart, noe som også vil by på nye utfordringer for HR.

I denne e-boken gjør vi et dykk i de største endringene som vil kunne påvirke norsk arbeidsliv i tiden som kommer. Vi vil også vurdere arbeidsstokkens preferanser og krav til arbeidsplassen, samt hvordan dette vil påvirke HR. Deretter ser vi på hvordan HR-rollen vil kunne forandre og tilpasse seg, samtidig som vi vurderer fagets utvikling de siste 30 årene. Har de utviklet og forbedret seg i en tilfredsstillende takt?

Vi håper at dette vil gi deg ny innsikt og ikke minst motivasjon til å møte fremtidens HR.

God lesning!

Vennlig hilsen,
Jannik Krohn Falck
Administrerende direktør og partner
Great Place to Work





INNHold

Kapittel 1: Et arbeidsliv i endring

Globalisering

Digitalisering

Gig-økonomi

4

5

6

7

Kapittel 2: Arbeidstakernes nye preferanser

8

Kapittel 3: Den nye HR-rollen

10

HR som strateg

10

HR som en analytiker

10

HR som teknologisk oppdatert

11

HR som kulturbygger

11

Kapittel 4: Utvikler dagens HR seg raskt nok?

12

KAPITTEL 1: ET ARBEIDSLIV I ENDRING

Arbeidslivet har forandret seg drastisk de siste tiårene. Samtidig står vi overfor de største endringene siden den industrielle revolusjonen i årene som kommer. Hvorfor endrer det seg så raskt, og hva påvirker denne endringen?

Faste arbeidskontrakter er fremdeles normalen i Norge, men stadig flere organisasjoner har nå behov for å benytte seg av fleksible kontrakter og engasjere medarbeidere i tidsbegrensede engasjementsstillinger. Dette kommer av at mange arbeidsoppgaver i dag er prosjektbaserte, og behovet for en spesifikk kompetanse på et gitt prosjekt øker. Sammen med utvisking av landegrenser, økt globalisering og ikke minst en digitalisering som kontinuerlig endrer behovet for arbeidskraft, vil arbeidslivet se svært annerledes ut i tiden som kommer.





Globalisering

Globalisering påvirker arbeidsmarkedet, og de siste tiårene har verden stadig blitt mer globalisert, både gjennom økt internasjonal handel, men også som følge av friere kapitalbevegelser over landegrensene. Kina og India har blant annet opplevd en enorm vekst gjennom å eksportere sine varer, og vestlige land flytter mer og mer av produksjonen til land med atskillig lavere lønnsnivåer. Denne mekanismen fører til økt etterspørsel etter arbeidskraft i produksjonslandene, mens etterspørselen går ned i landene som flytter produksjonen ut av landet. Samtidig fører importvarer fra lavkostland til at bedrifter i høykostnadsland må effektivisere egen produksjon for å kunne konkurrere på pris. Dette gjøres typisk ved å redusere størrelsen på arbeidsstokken, senke lønninger eller ta i bruk ny teknologi for å effektivisere produksjonen. Samtidig ser vi en ny trend der høyteknologiske produkter i større grad flagges hjem igjen, nettopp fordi teknologien gjør det mulig å produsere mer kostnadseffektivt. Dette kan gi en viss nøytraliserende effekt på globaliseringsutfordringene ved å skape nye arbeidsplasser i høykostnadsland.

Til tross for at flere politiske krefter på internasjonalt nivå kjemper for å begrense globaliseringen, er det lite som tyder på at trenden vil ebbe ut i årene som kommer. Brexit er et godt eksempel på et europeisk forsøk på å verne om arbeidsplassene i

Storbritannia, og i USA forsøker Donald Trump å gjøre det samme ved å endre landets handelsavtaler. De engelsktalende landene er ikke alene om å bekymre seg for globaliseringen, og i mange vestlige land kommuniseres behovet for å beskytte arbeidsplasser og bevare de høye lønningene. Likevel er dette lettere sagt enn gjort, og spesielt næringslivet presser på for å bevare fri handel og investeringer på tvers av landegrensene. NHO har sagt at forsøk på å begrense globaliseringen er som å “pisse i bukse for å holde varmen”, nettopp fordi de hevder at effekten er kortvarig og ikke vil løse problemet. Selv om bevegelsen av arbeidskraft vil være mulig å stoppe opp, tyder mye på at sterke markedskrefter vil sørge for at billige varer fortsetter å finne veien til markeder med betalingskraft. De fleste vestlige land har dessuten gjort seg svært avhengige av internasjonal handel, og det vil være naivt å tro at arbeidslivet ikke vil bli påvirket ytterligere i fremtiden.

Denne påvirkningen vil komme til å kreve mer av HR-feltet. Rekruttering av talenter utenfor egne landegrenser kan komme til å utgjøre en større del av arbeidshverdagen, og mulig nedbemanningsprosesser kan stå på trappene. Samtidig vil HR måtte ivareta og tilrettelegge for en mer mangfoldig og internasjonal arbeidsstokk.

Digitalisering

Digitalisering er ikke et nytt fenomen, men vil like fullt fortsette å påvirke arbeidsmarkedet i stor grad – kanskje til og med mer enn noengang. Det er alltid vanskelig å spå fremtiden, og spesielt når det kommer til teknologisk utvikling. Grunnleggeren av IBM, Thomas Watson, hevdet i 1943 at det ville være et behov for rundt fem datamaskiner på verdensbasis, og i 1981 mente Bill Gates at ingen noensinne ville ha behov for mer enn 637 KB minne på en PC. Til tross for at det er vanskelig å spå utviklingen, er det ingen tvil om at digitalisering vil fortsette å påvirke menneskers arbeidssituasjon.

“ Ifølge en studie av Oxford University (2013) vil spesielt administrativt arbeid i større grad bli overtatt av automatiserte systemer i tiden fremover, mens for eksempel arbeid innen helse i mindre grad vil bli berørt av datamaskiner og kunstig intelligens.

Historiker og forfatter Yuval Noah Harari maler et enda mørkere bilde av menneskehetens fremtid i sin nyeste utgivelse Homo Deus. Mennesket kan jobbe både kognitivt og fysisk, men hva skjer dersom datamaskiner blir bedre på begge deler?, spør han i boken.

Hva blir i det tilfellet menneskets verdi på arbeidsmarkedet?, følger han opp med. Dersom datamaskiner og IT-systemer kan gjøre jobben bedre og raskere enn mennesker, vil store deler av befolkningen bli overflødige på arbeidsmarkedet. Slike spådommer pleide å være av den ekstreme sorten, og få professorer og samfunnsvitere ville stille seg bak hypotesene. Men i dag er for eksempel ikke en verden med førerløse biler science fiction, men en utvikling som allerede har startet. Dersom dette blir en realitet i løpet av noen år, hva skjer da med alle yrkessjåførene? Jo raskere den teknologiske utviklingen går, desto vanskeligere vil det være for samfunnet å tilpasse seg den.

Med automatisering vil selskaper kunne redusere kostnaden og øke kundetilfredshet med færre ansatte. Ifølge Forbes er det gjort beregninger på at selskaper som følger den teknologiske utviklingen (i bransjer der IT-systemer og datamaskiner kan gjøre jobben) vil kunne forminske arbeidsstokken med opptil 35 prosent uten at det går utover kvaliteten. Dette vil utvilsomt påvirke arbeidsmarkedet i tiden som kommer.

Den teknologiske utviklingen betyr at HR-feltet vil måtte forberede medarbeiderne på nye roller med nye eller tilpassede arbeidsoppgaver. For å holde på medarbeiderne vil de måtte investere i opplæring og utvikling av ny kompetanse. For noen bransjer kan utviklingen også føre til nedbemanningsprosesser.

Gig-økonomi

Gig-økonomi kommer av det engelske uttrykket “gig” og blir hovedsakelig brukt i underholdningsbransjen om et enkeltoppdrag. En musikers arbeidshverdag er ofte preget av mye usikkerhet, og inntekten avhenger av hvor mange “gigs” vedkommende klarer å booke.

Såkalt Gig Economy refererer til en situasjon der medarbeidere har midlertidige, fleksible jobber med korte kontrakter, gjerne som selvstendig næringsdrivende på freelance-basis. Denne trenden skiller seg fra den tradisjonelle ansettelsesordningen der de fleste har fulltidsjobber og er fast ansatt i en stilling.

Noen rapporter estimerer at så mye som 40 prosent av den amerikanske arbeidsstokken vil være selvstendig næringsdrivende allerede innen 2020. Det er spesielt to årsaker som driver ansettelesesforholdene i denne retningen. For det første øker etterspørselen etter fleksible roller ettersom stadig flere organisasjoner har behov for arbeidskraft til kortvarige prosjekter. De mange freelance-mulighetene gjør det mindre utrygt for arbeidstakere å jobbe med korte engasjementstillinger, noe som gjør at flere ønsker å jobbe på denne måten. For det andre trenger organisasjoner i større grad folk til å utføre en spesifikk oppgave

fremfor å fylle en permanent stilling. Dette begrenser antallet faste stillinger på markedet og “presser” arbeidstakere inn i tidsbegrensede ansettelsesforhold.

Hvorvidt denne trenden vil slå rot også i Norge, og hvor preget arbeidslivet i så fall vil bli, er mer usikkert. Retten til å organisere seg står sterkt i Norge, og trepartssamarbeidet mellom staten og organisasjonene for arbeidsgiverne og arbeidstakerne jobber sammen om å bli enige om behovene for og utformingen av politikk. Dette samarbeidet har sikret at hovedregelen i det norske arbeidsmarkedet er fast stilling, noe som gjør Norge mindre sårbar for en raskt utbredt gig-økonomi. Betyr det imidlertid at vi ikke kan oppleve en lignende tendens i Norge? Eller at dette ikke er noe vi trenger å ta stilling til? Her er det vanskelig å spå fremtiden, men HR-ansatte gjør trolig lurt i å kjenne til mekanismene som begynner å ta form i andre land.

Dersom gig-økonomien skulle ta form i Norge, vil dette kreve at HR-avdelinger blir gode på å predikere hvilke ferdigheter som blir relevante for organisasjonen. Videre må de mestre å rekruttere de riktige personene, kanskje på svært kort tid. HR vil også måtte finne gode måter å ta vare på og håndtere medarbeidere med korte kontrakter, og en tilpasset og intensiv onboarding-prosess vil måtte utformes.

KAPITTEL 2: ARBEIDSTAKERNES NYE PREFERANSER

Det snakkes mye om fremmarsjen av den såkalte “Millennials”-generasjonen, som vil utgjøre halvparten av arbeidsstokken innen 2020 og $\frac{3}{4}$ av den innen 2025. Dette er generasjonen som ble født mellom begynnelsen av 1980-tallet og midten av 1990-tallet. Hva betyr det for HR, og har denne generasjonen andre preferanser som må tas hensyn til?

Forskning utført av Orange Business Service avdekker følgende preferanser blant Millennials:

- De vil ha ansvar og søker nye utfordringer kontinuerlig.
- Mange foretrekker å jobbe i team og være en del av et tett arbeidsmiljø.
- De krever jevnlig tilbakemeldinger og oppfølging.
- De vil ha en aktiv rolle i egen utvikling og være en “lærende arbeider” - aldri utlært.
- Jobben de utfører bør være meningsfylt og utgjøre en større del enn en ren inntektskilde.
- De blander i større grad jobb og fritid - de er “alltid på”, men ønsker likevel ikke å jobbe hele tiden.
- De er mindre lojale mot arbeidsplassen og drømmer ofte om å starte opp noe selv.

Det er nok mange fra denne generasjonen som vil kjenne seg igjen og nikke anerkjennende til flere av punktene beskrevet over. Den norske arbeidsstokken blir stadig høyere utdannet, og dette gjelder spesielt de yngre generasjonene. Kravene de stiller til egen utvikling, arbeidsoppgaver og oppfølging blir derfor større. De har utdannet seg i flere år, veid karriereretninger opp mot hverandre og har mål og ønsker om hvordan arbeidslivet skal utarte seg ved endt studieløp. Dette er naturlig, men er det egentlig forbeholdt de yngre arbeidstakerne? Blir ikke for eksempel en meningsfull jobb mer og mer viktig også for de eldre generasjonene? Og hvor stor forskjell er det egentlig på de ulike gruppene?

1. Personlig utvikling fremfor tittel

Hierarki er ikke like viktig, og det er ikke nødvendigvis tittelen som henger høyest. Det virker å være en økende motivasjon for å oppnå personlig og faglig utvikling fremfor å inneha en spesifikk tittel.

2. En meningsfull jobb

Arbeidstakere ønsker i større grad å føle at de bidrar til et fellesskap og at det de gjør er viktig for noe eller noen.

Fellesskap handler mer om medarbeiderne enn ledelsen. Soldater i krig sloss ikke nødvendigvis for ledere, men for sine kamerater som de har utviklet sterke relasjoner til. Dette fellesskapet blir stadig viktigere for arbeidstakere. Samtidig ønsker de i større grad å føle at de utgjør en forskjell og at det de gjør har en mening.

3. Arbeidskultur og ledelse veier tungt

Kulturen på jobb og arbeidsplassens verdier er viktig for motivasjonen til medarbeiderne. Organisasjoner kan ha ulik kultur og forskjellige verdier, og likevel lykkes like bra, men nøkkelen til suksess er å etablere en tillitskultur. Over tid bidrar tillit til å skape en kultur hvor tillitsbyggende handlinger er en naturlig del av samhandlingen og praksisen i organisasjonen.



KAPITTEL 3: DEN NYE HR-ROLLEN

HR-faget har utviklet seg fra å være en ren administrativ funksjon til å aktivt bidra til verdiskapning. En bedrift er ikke bedre enn folkene som jobber der, og ettersom HR-avdelingen er ansvarlig for å finne og holde på talentene, har de blitt en av de viktigste avdelingene i organisasjonen.

Fagfeltet har allerede utviklet seg en hel del, spesielt som følge av teknologiske nyvinninger. Det betyr imidlertid ikke at HR-rollen vil forbli den samme i årene fremover. HR-rollen vil måtte være fleksibel og tilpasse seg endringer i arbeidsmarkedet fortløpende. Basert på endringene som står på trappen, vil følgende fokusområder blir viktig:

HR som strateg

Det vil bli viktig for HR-avdelingen å fylle en strategisk rolle i organisasjonen. Hvilken kompetanse er det behov for å rekruttere? Hvordan gjør organisasjonen seg attraktiv for de beste kandidatene? Og på hvilken måte kan HR bidra til optimalisere arbeidsforholdene?

En strategisk HR-avdeling snakker ledelsens språk og lykkes i å kommunisere

hvilken effekt HR-tiltak har på organisasjonens bunnlinje. Kostnaden av sykefravær og høy turnover er noe enhver ledelse er opptatt av.

Med et arbeidsmarkedet i endring vil det kreve en fleksibel og tilpasningsdyktig HR-avdeling som jobber strategisk med utfordringene – og får med seg ledelsen på tiltakene.

HR som en analytiker

HR bør fylle en styrende rolle der avdelingen håndterer talenter fra A til Å. Det er ikke nok å ansette de beste, det må også legges til rette for meningsfylt arbeid og tett oppfølging. Arbeidstakerne krever utviklingsmuligheter som er tilpasset egne behov og ønsker, samt en tidsplan for dette.

Dette vil kreve tilpassede karriereplaner og individuelle opplæringsprogrammer i en større skala enn tidligere. Økende fokus på analyse for å tilpasse opplæring, oppfølging og utvikling av arbeidsoppgaver til medarbeidere vil derfor bli et viktig område for HR-avdelingen.

HR som teknologisk oppdatert

Skybaserte markedsførings- og kommunikasjonssystemer har det siste tiåret fått en dominerende rolle. HR-teknologien begynner for alvor å ta igjen forspranget, og rekruttering, ansettelse, onboarding-prosesser og opplæring kan nå gjøres i skybaserte systemer.

Fremdeles er det likevel mange organisasjoner som bruker gamle og utdaterte HR-systemer. Ifølge KPMGs 2016 Global HR Transformation Survey har over 40 prosent av organisasjonene planer om å erstatte eksisterende HR-systemer med skybaserte løsninger de neste årene. Ny teknologi og nye løsninger byr på muligheter, og oppgradering eller

utskiftning av HR-systemer vil derfor bli viktig i tiden som kommer.

HR som kulturbygger

Arbeidstakernes preferanser har endret seg, og som tidligere nevnt er trivsel og god arbeidskultur viktig for å bli i jobben. Konkurransen om de skarpeste hodene er hard, og det vil derfor være avgjørende for HR-avdelingen å fremme kulturtiltak, sørge for at organisasjonen etterlever verdier og legge til rette for meningsfylt arbeid.

HR kan ikke skape kulturen alene, men for å lykkes med å holde på gode medarbeidere og tiltrekke seg nye talenter, blir det nødvendig å legge til rette for en kultur der ledere og medarbeidere har gjensidig tillit til hverandre.



KAPITTEL 4: UTVIKLER DAGENS HR SEG RASKT NOK?

Arbeidsmarkedet endrer seg raskt, og teknologien enda raskere. Nye utfordringer banker på døren, men er HR-feltet forberedt, og utvikler fagfeltet seg raskt nok?

For å svare på dette spørsmålet er det nødvendig å vende blikket bakover. Arbeidsmarkedet har ikke stått på stedet hvil tidligere heller, og mye har skjedd innen HR de siste tiårene. Victory Through Organizations har publisert en forskningsartikkel som viser at HR-kompetansen faktisk har forbedret seg drastisk de siste 30 årene.

Organisasjonen har samlet inn data syv ganger over 30 år, og resultatene viser en markant økning i kompleksiteten og kvaliteten på HR-faget. HR har fått flere hatter, deres funksjon har blitt langt mer strategisk og kompetansenivået har økt dramatisk. HR-avdelingen har ikke bare blitt en verdifull del av en organisasjon, men har også fått større innflytelse.

Undersøkelsen viser også at HR-ansatte jevnt over er selvkritiske og ser problemene som ennå ikke er løst som en bekreftelse på at fagfeltet ikke presterer godt nok. Det betyr imidlertid ikke at utviklingen har gått sakte, tvert imot

ser det ut til at HR-feltet tilpasser seg endringer i markedet raskt. Når det er sagt er det ingen tvil om at utfordringene for fremtiden også blir store og vil kreve mye av HR. Faget står overfor store endringer og utfordringer som må håndteres, og de blir det viktig å identifisere og forberede seg på.



Ønsker du å lære mer om endringene som vil påvirke arbeidslivet i årene fremover, og hvordan HR-rollen bør tilpasse seg disse endringene?

Vi i Great Place to Work har hjulpet virksomheter og organisasjoner i mer enn 50 land med utvikling av bedriftskultur. Ta kontakt med oss for mer informasjon.

Ta kontakt