



Kompetanse for fremtiden

Basert på funn fra PwCs
kompetanseundersøkelse 2022



Forord

For andre år på rad har PwC tatt temperaturen på arbeidet norske virksomheter gjør for å sikre riktig og nødvendig kompetanse for fremtiden, og det er gledelig å igjen kunne fremstille spennende funn og anbefalinger fra undersøkelsen.

Vi legger bak oss snart to år i en krevende situasjon som har ført til store endringer i måten vi jobber på - ikke bare i Norge, men verden over. Utfordringene som ledere møter i dag er større og mer komplekse enn noen gang, med raskere endringstakt, økt digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver, samt en arbeidsstyrke som ønsker og etterspør mer støtte og inspirasjon fra sine arbeidsgivere. I denne situasjonen er virksomheters fokus på utvikling av sine ansatte og ledere helt kritisk. Hvordan sikrer vi at ansatte har den rette kompetansen for å oppnå våre strategiske ambisjoner, og hvordan kan vi utvikle ledere for å trekke på og følge opp et stadig større mangfold?

I årets rapport har vi valgt å fokusere mindre på pandemiens følger og utfordringer, og rettet blikket på arbeidet som ligger foran oss.

Basert på funnene i både denne og våre globale undersøkelser ser vi at ledelse og organisasjonskultur er helt avgjørende for å lykkes. Det handler om hvordan vi tilrettelegger og får frem det beste i mennesker på og utenfor arbeidsplassen. Innovasjonsevne, digital transformasjon og datadrevne beslutningsprosesser er andre interessante tematikker fra årets undersøkelse hvor vi ser at kompetanse er en viktig forutsetning. Virksomheter som investerer i sine ansatte og ledere vil kunne lykkes langs flere dimensjoner. Det er ikke lenger bare et selskapsanliggende, men et samfunnsanliggende. Først når mennesker har de rette forutsetningene forhindrer vi utenforskap, og først da kan vi lykkes i å skape en bedre verden for alle! Vi håper rapporten kan gi dere nyttig innsikt og noen gode knagger for det videre arbeidet med kompetansehevende tiltak.

God lesning.



**Anne-Lene
Festervoll**

PwC | Partner
anne-lene.festervoll@pwc.com

Kompetanseutvikling i møte med morgendagens arbeidsmarked

Som følge av pandemien har flere globale undersøkelser over de siste to årene vist at arbeidsmarkedet er i en kraftig endring. Utviklingen har blant annet vært preget av økonomisk usikkerhet, akselerert teknologisk utvikling og nye arbeidsmønstre som følge av virksomheters implementering av nye systemer og digitale løsninger.

Parallelt med omstillingene som har skjedd på virksomhetsnivå, har vi sett en endring i arbeidstakeres tilpasning og trivsel på arbeidsplassen. Utbrenthet har blitt en egen epidemi, som nå klassifiseres som en offisiell sykdom av WHO*. Arbeidstakeres lojalitet til arbeidsgiver er ikke like sterk som den en gang var, og bare i tredje kvartal 2021 ble det av SSB registrert 494.211 nyansettelser og 460.183 avsluttede arbeidsforhold (hvor tall for pensjonister og nye i arbeidslivet er holdt utenfor).

Videre ser vi at det per januar 2022 bare på finn.no ligger nærmere 32.000 stillingsutlysninger ute, og kampen om å tiltrekke seg, utvikle og beholde arbeidskraft er en stadig viktigere problemstilling for arbeidsgivere.

I denne sammenheng ser vi også at virksomheters fokus på kompetanseutvikling står høyt på agenda. I PwCs nasjonale kompetanseundersøkelse 2022 svarer 75 prosent av respondentene at det å utvikle og mobilisere kompetanse blant de ansatte er en problemstilling på dagsorden. Temaet går med det inn som en topp tre rangert problemstilling etter 1. *Virksomheters behov for å dra nytte av ny teknologi og smartere arbeidsmetoder*, og 2. *Virksomheters behov for å bli mer effektive*.

Funnene i både vår nasjonale, og flere globale undersøkelser, viser at fokus på kompetanseutvikling er et sentralt premiss for virksomheter for å lykkes i møte med morgendagens arbeidsmarked.

I denne rapporten presenterer vi funnene fra PwCs kompetanseundersøkelse. Avslutningsvis kommer vi også inn på noen anbefalinger vi mener blir viktig fremover.

* PwC's Future of Work and Skills Survey 2021

Kompetanseutvikling

Med kompetanseutvikling mener vi i denne sammenheng virksomheters tiltak for å heve både kognitiv, teknisk og digital kompetanse. Kognitiv kompetanse tilsvarer mellom-menneskelig, sosiale ferdigheter, samt kommunikasjonsvner og lederegenskaper. Teknisk kompetanse er målbare evner og den spesifikke kompetansen som kreves for å gjennomføre jobbspesifikke oppgaver, mens digital kompetanse er ferdighetene som trengs for å bruke digitale verktøy.



Om undersøkelsen

Hvert år gjennomfører PwC flere globale og nasjonale undersøkelser for å ta temperaturen på økonomien og arbeidsmarkedet. PwCs kompetanseundersøkelse 2022 inngår i rekken av de nasjonale undersøkelsene som gjennomføres årlig, og har som hovedformål å undersøke hvordan norske virksomheter jobber med kompetanseheving og utvikling.

I undersøkelsen gjennomført i 2020 var Covid-19 og pandemien et viktig tema, og selv om pandemien fortsetter å prege manges hverdag har PwC i år valgt å rette fokuset mot hva vi har i vente. I årets undersøkelse er det blant annet lagt større vekt på ulike arbeids- og aldersgruppers motivasjon for kompetanse- og karriereutvikling, samt inkludert spørsmål som i enda større grad forsøker å fange opp hvordan virksomheter jobber med tema for å identifisere fremtidens kompetansebehov.

Kompetanseundersøkelsen ble gjennomført desember 2021 - januar 2022 og bestod av 17 spørsmål. Totalt 112 respondenter svarte på undersøkelsen. Sammenlignet med 2020 undersøkelsen, er det i årets undersøkelse flere ledere og HR-ledere, og representanter fra offentlige virksomheter med i respondentgrunnet.

Store, mellomstore og små virksomheter

I vår undersøkelse har vi definert organisasjoners størrelse på følgende måte:

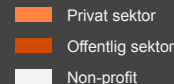
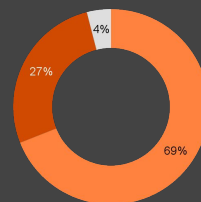
- **Store virksomheter:**
Mer enn 1000 ansatte
- **Mellomstore virksomheter:**
50–1000 ansatte
- **Små virksomheter:**
Mindre enn 50 ansatte

Fremgang på kompetanseutvikling

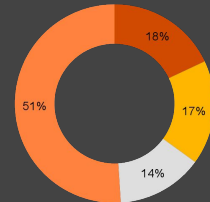
I rapporten bruker vi begrepet *“godt i gang”* som en samlebetegnelse på de virksomhetene som mener de er kommet et stykke eller langt på vei med å etablere kompetanseutviklingsprogram som utvikler både kognitiv, teknisk og digital kompetanse.

Respondentfordeling

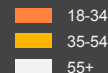
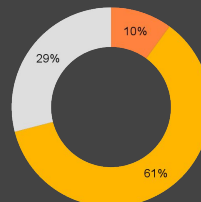
Sektor



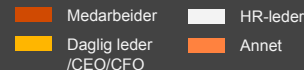
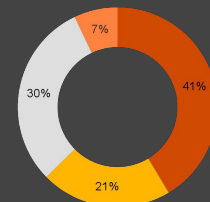
Størrelse



Alder



Rolle



Hovedfunn

Kompetanseutvikling står høyt på dagsorden i norske virksomheter, men få tilnærmer seg tema på en helhetlig og strukturert måte

28%

av respondentene oppgir at deres virksomhet har kommet et stykke eller langt på vei i å etablere kompetanseutviklingsprogram som utvikler både kognitiv, teknisk og digital kompetanse

Norske virksomheter legger i liten grad datadrevne beslutninger til grunn i deres tilnærming til kompetanseutvikling

4%

av respondentene oppgir at de er helt enig i at deres virksomhet bruker databasert analyse og innsikt til å forutse og overvåke kompetansegap

Helhetlig og strukturert kompetanseutvikling bidrar til innovasjon og digital transformasjon

73%

av respondentene som oppgir at deres virksomhet er kommet langt med kompetanseutviklingsprogrammer svarer at de forventer økt innovasjon og aksellerert digital transformasjon som følge av deres kompetansehevende tiltak

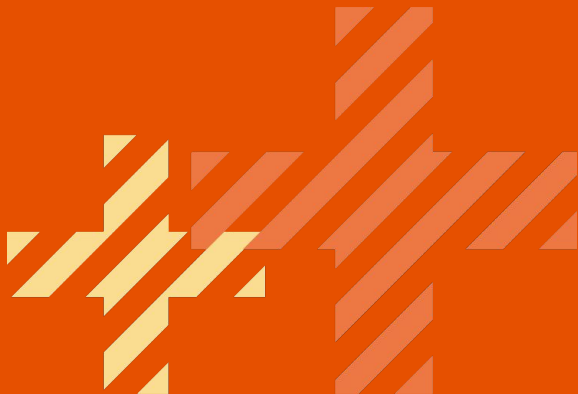
Arbeidstakere motiveres mer av å kunne gjøre en forskjell, enn økonomiske incentiver

57%

av respondentene svarer at det å kunne utgjøre en forskjell er viktigst for dem når de tenker på sin nåværende og fremtidig karriere

Hovedfunn 1

Kompetanseutvikling står høyt på dagsorden i norske virksomheter, men få tilnærmer seg tema på en helhetlig og strukturert måte



Fokus på å utvikle og mobilisere kompetansen til de ansatte rangeres som det tredje mest sentrale tema på norske virksomheters dagsorden.

Å dra nytta av ny teknologi og smartere arbeidsmetoder står høyst på dagsorden til virksomhetene som har svart på årets kompetanseundersøkelse. Hele 83 prosent av respondentene svarer at de har dette på dagsorden. *Å bli mer effektive* rangeres som nummer to, mens *utvikle og mobilisere kompetanse til de ansatte* rangeres som tema nummer tre. *Fokus på bærekraft* følger hakk i hel.

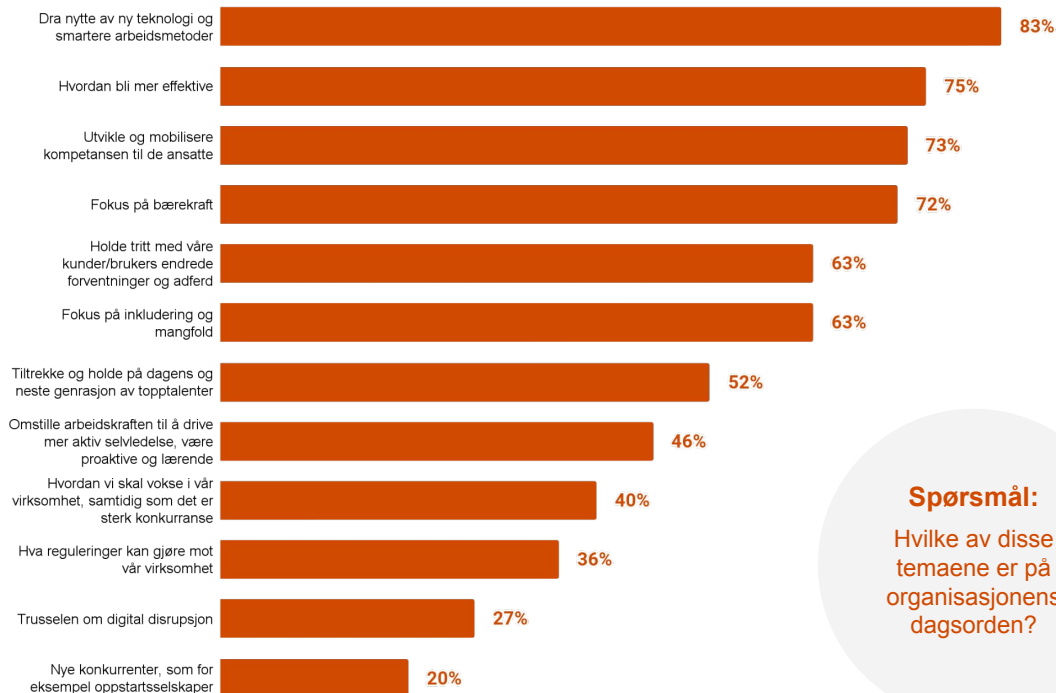
Ser vi temaene i sammenheng, ser vi at kompetanseutvikling, særlig rettet mot å ta ny teknologi i bruk for å finne smidige og mer effektive arbeidsmetoder, står høyt på dagsorden i norske virksomheter.

73%

Av respondentene trekker frem utvikling og mobilisering av kompetanse til ansatte som et tema på virksomhetens dagsorden

Illustrasjon 1

Å utvikle og mobilisere kompetanse blant ansatte står høyt på dagsorden i norske virksomheter



Spørsmål:

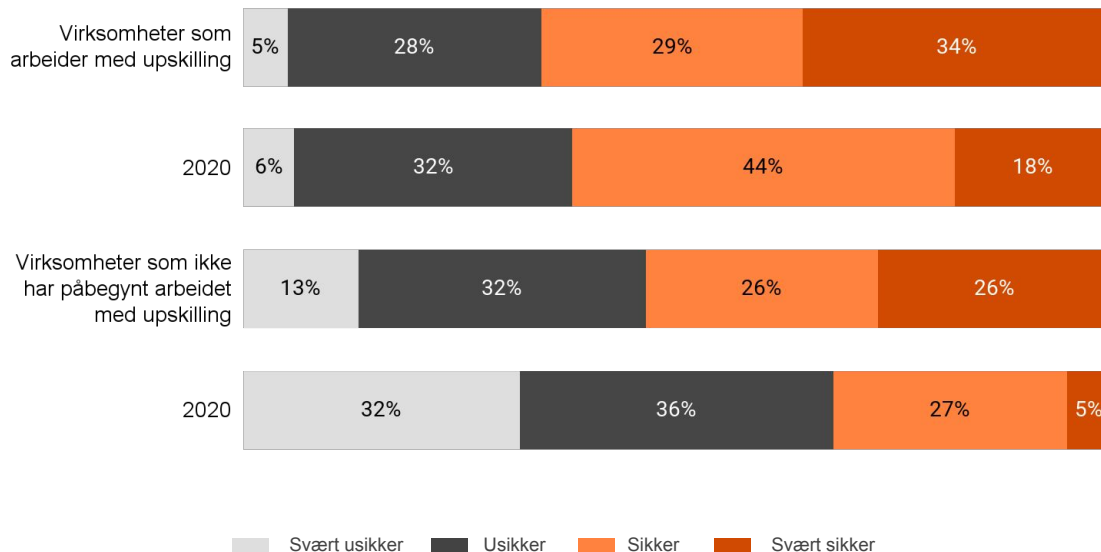
Hvilke av disse temaene er på organisasjonens dagsorden?

Illustrasjon 2

Virksomheter som har fokus på kompetanseutvikling er mer positive til økonomisk vekst

Spørsmål:

Hvor sikker er du på at din organisasjon vil oppleve inntektsvekst de neste 12 månedene?



I tillegg til at kompetanseutvikling står høyt på dagsorden, ser vi at virksomheter som arbeider systematisk med tema, gjennomgående er mer positive til økonomisk vekst.

Det var også et funn vi så i undersøkelsen vi gjennomførte i 2020. Forskjellene mellom virksomheter som arbeider systematisk med kompetanseutvikling, sammenlignet med virksomheter som ikke gjør det, er mindre i årets undersøkelse sammenlignet med resultatene som forelå i 2020*, men likevel verdt å merke seg.

Blant virksomhetene som har fokus på kompetanseutvikling oppgir 63 prosent at de er *sikre eller svært sikre* på økonomisk vekst de neste 12 månedene, sammenlignet med 52 prosent blant virksomhetene som ikke har fokus på kompetanseutvikling.

Det sier oss at kompetanseutvikling egner seg som satsingsområde for å klargjøre virksomheter for morgendagens arbeidsmarked.

*PwCs kompetanserapport 2021

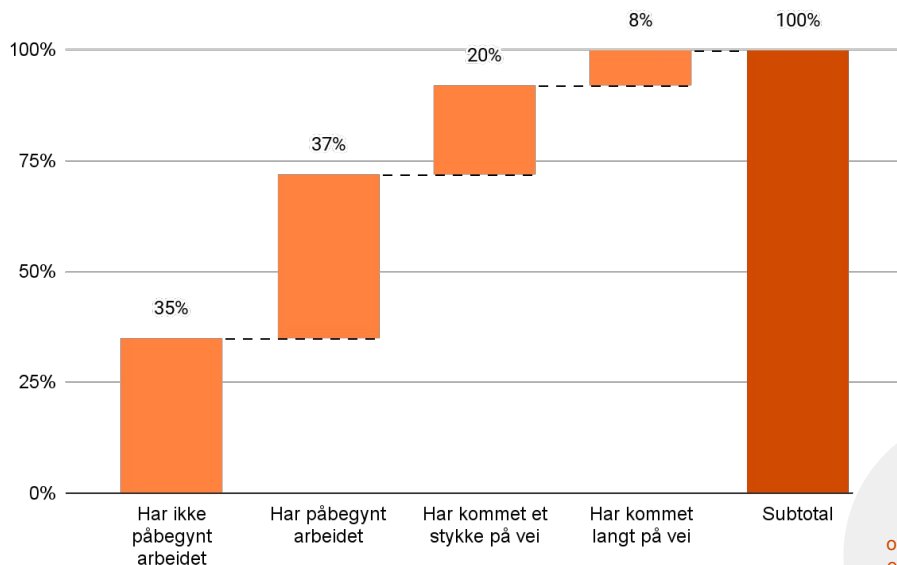
Basert på svarene i undersøkelsen ser vi at det fortsatt er mange norske virksomheter som ikke har påbegynt, eller bare er i startfasen i arbeidet med å utvikle kompetanseprogram som utvikler både myk, teknisk og digital kompetanse.

37 prosent av respondentene i undersøkelsen oppgir å ha påbegynt arbeidet med å utvikle kompetanseprogram, mens 35 prosent oppgir at de ikke har påbegynt arbeidet. 28 prosent av respondentene oppgir å *ha kommet et stykke, eller langt på vei* i utvikling av deres kompetanseprogram.

Samlet er det 68 prosent av respondentene som oppgir at de enten *har påbegynt, kommet et stykke eller langt på vei* i å etablere et helhetlig kompetanseprogram. Dette er mindre enn det som fremkom i kompetanseundersøkelsen gjennomført i 2020, hvor det til sammenligning var 77 prosent av respondentene som oppga at deres virksomhet hadde *påbegynt, kommet et stykke eller langt på vei*. Det kan være flere forklaringsfaktorer bak dette, men en nærliggende antagelse kan være at vi i årets undersøkelse har et mer nyansert bilde av status, enn det som fremkom i 2020, i og med at vi i år har flere ledere og HR-ledere i respondentgrunnlaget. Samtidig er det nærliggende å tenke at kjennskap til hva som kreves har økt i takt med fokuset som har vært på kompetansehevedende tiltak det siste året.

Illustrasjon 3

En stor andel norske virksomheter er i startfasen, eller har ikke kommet i gang, med å utvikle en helhetlig og strukturert tilnærming til kompetanseutvikling



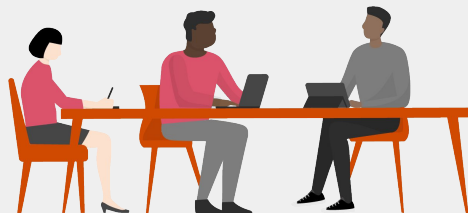
Spørsmål:

Hvor langt har din organisasjon kommet i å etablere et kompetanseprogram som utvikler både myk, teknisk og digital kompetanse?

Til tross for at det er forholdsvis få norske virksomheter som oppgir å ha kommet et stykke, eller langt på vei i arbeidet med å utvikle helhetlige kompetanseprogram, ser vi likevel at det er flere som har satt i gang ulike initiativ som kan relateres til dette.

Det gjelder særlig det å definere kompetanse og ferdigheter som trengs for å drive fremtidig vekst, hvor nærmere 50 prosent svarer at de har kommet *et stykke* eller *langt på vei* i arbeidet.

Svarene for øvrig fordeler seg relativt likt langs de spurte kategoriene, og vi ser blant annet at 13 prosent oppgir at de har kommet langt på vei i å utvikle ansatte og lederes kunnskap innen bærekraft.

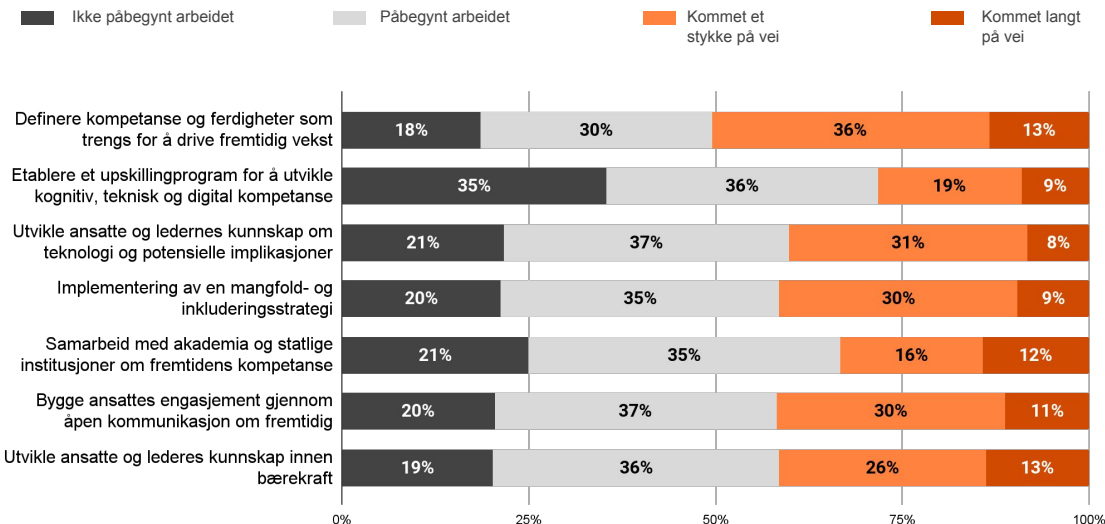


Illustrasjon 4

Flere virksomheter er i gang med å definere kompetanse og ferdigheter som trengs

Spørsmål:

Hvor langt er din organisasjon kommet i arbeidet på følgende områder relatert til kompetanseutvikling?



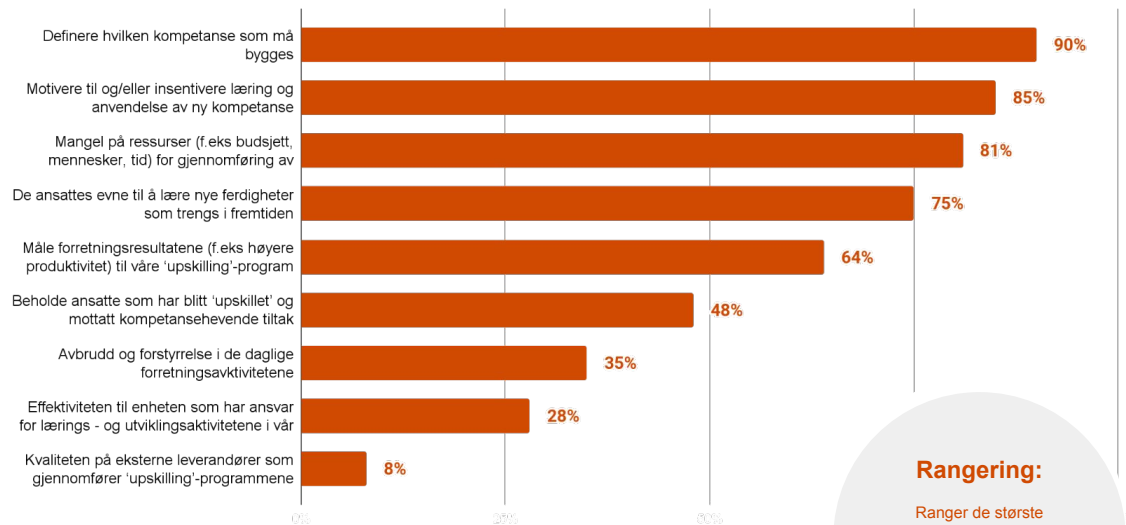
Kompetanseutvikling er satt høyt på dagsorden i norske virksomheter, og det området hvor de oppgir å ha kommet lengst i deres tilnærming er å definere kompetanse og ferdigheter som trengs for å drive fremtidig vekst. Samtidig ser vi at det å definere hvilken kompetanse som må bygges også oppgis å være den største utfordringen.

I den sammenheng er det relevant å gjøre koblinger til funn i PwCs *Future work and skills survey*, som ble gjennomført blant 4000 virksomhets- og HR-ledere globalt i 2021. Her kom det at det var stor oppslutning og enighet om hva som måtte til for å bygge og få ut potensialet i arbeidsstyrken, men ikke en tilsvarende innsats knyttet til oppfølgingen. Bare 20-30 prosent av respondentene oppga at “*we are taking action today*” og en anbefalingene i rapporten var at: “*Lukewarm agreement or action will not move the needle in addressing today’s biggest workforce risks. Leaders must act vigorously and quickly to strengthen their organisations for the most pressing challenges and to prepare for the future of work.*”

Det er ingen som med sikkerhet kan forutsi hvilke kompetanse det vil være behov for fremover. Det finnes likevel ulike måter å tilnærme seg dette på systematisk, og funn fra undersøkelser som bygger opp under at det lønner seg. I *Future work and skills undersøkelsen* kom det blant annet frem at virksomheter som la en scenariobasert og/eller dynamisk planlegging til grunn for kompetanse-kartleggingen presterte bedre enn virksomheter som ikke la en definert form for planlegging til grunn.*

Illustrasjon 5

Det oppleves krevende å definere hvilken kompetanse som må bygges fremover



Rangering:

Ranger de største utfordringene dere står overfor når det kommer til din organisasjons kompetanseutviklings initiativ, fra størst til minst

* PwC's Future of Work and Skills Survey 2021

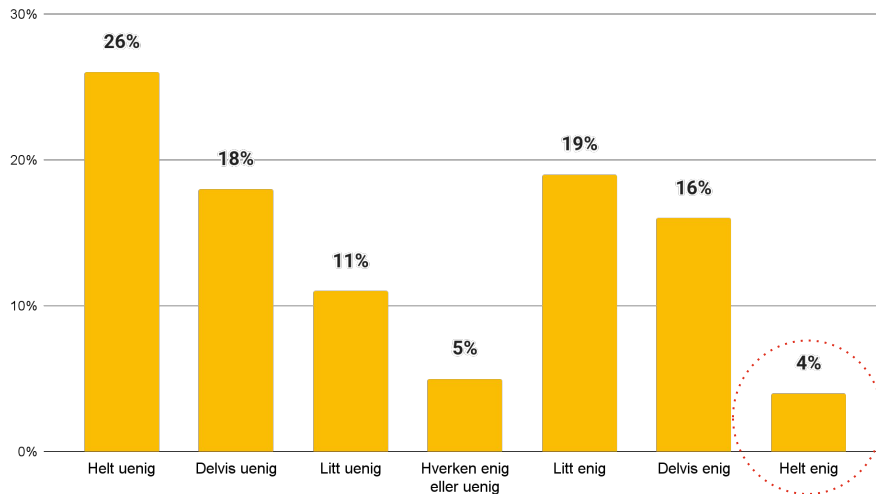
Hovedfunn 2

Norske virksomheter legger i liten grad datadrevne beslutninger til grunn i deres tilnærming til kompetanseutvikling



Illustrasjon 6

Svært få norske virksomheter benytter seg av databasert analyse og innsikt til å kartlegge kompetansebehov



Spørsmål:

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand: Min organisasjon bruker databasert analyse og innsikt til å forutse og overvåke kompetansegap.

God planlegging og en systematisk tilnærming til kompetanseutvikling avhenger av flere ting, som blant annet ledere med evne og vilje til å tenke helhetlig, incentiver og god bruk av tilgjengelige verktøy.

Et eksempel på et relevante verktøy i denne sammenheng kan være databasert analyse for å kartlegge og følge opp behov, tiltak og utvikling.

Ser vi på spørsmålet knyttet til virksomheters bruk av databasert analyse og innsikt til å forutse og overvåke kompetansegap, ser vi at kun

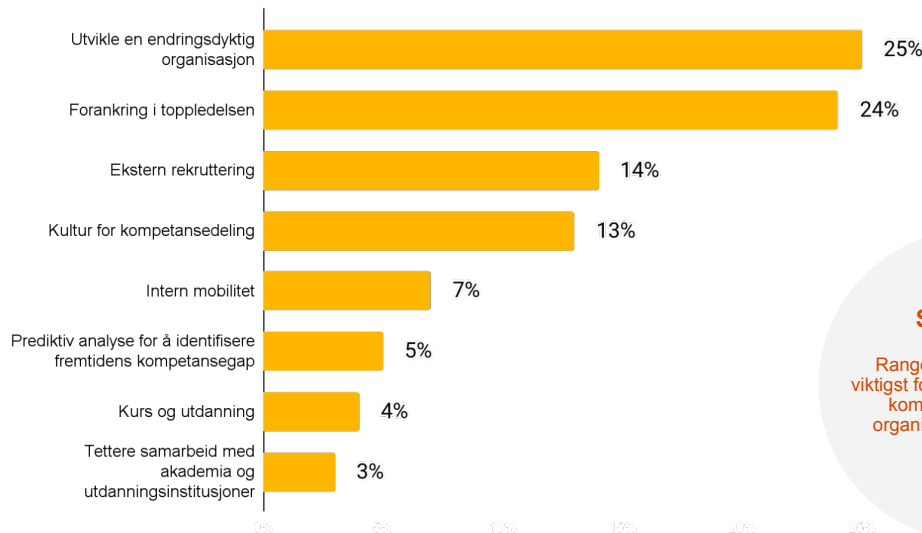
4%

av respondentene svarer at de er helt enig i at de baserer seg på dette.

Her er det naturlig å tenke variasjon i nytteverdi hvis vi sammenligner større og mindre virksomheter. Likevel ser det ut til å være et uforløst potensial når det gjelder å planlegge og å ta beslutninger basert på databasert analyse og innsikt. Denne påstanden har empirisk forankring i stadig flere av HR-transformasjonsprosjektene som PwC jobber med. Her ser vi en tendens til at virksomheter i liten grad har lyktes i å utforske og ta i bruk digitale verktøy og plattformer som anskaffes. En utfordring for flere er at de ikke har datastrukturer som gjør dem i stand til å analysere dagens situasjon, identifisere gap og definere tiltak på et tilstrekkelig og hensiktsmessig nivå. Gjennomsnittsbetraktninger på overordnet nivå gir ofte liten merverdi.

Illustrasjon 7

Endringsdyktige organisasjoner og solid forankring hos toppledelsen er kritiske suksessfaktorer for å tette kompetansegap



Spørsmål:

Ranger tiltakene som er viktigst for å tette et potensielt kompetansegap i din organisasjon (der nr 1 er viktigst).

Undersøkelsen viser at 49 prosent av respondentene svarer at endringsdyktige organisasjoner og god forankring i virksomhetens toppledelse er det viktigste for å tette kompetansegap.

Resultatene viser en økende erkjennelse av at arbeidslivet er i stadig utvikling og at endringsdyktige virksomheter vinner både i kampen om markedet og arbeidskraften.

Økt fokus på endringsdyktighet må også betraktes som en respons på arbeidstakeres ønske og krav om utvikling og selvrealisering - en trend som også kan sees i et globalt perspektiv. I PwCs *Upskilling Hopes and Fears Survey 2021* kommer det frem at hele 77 prosent av respondentene er positive til å lære/endre sine ferdigheter eller gjennomgå omfattende omskolering for å tilegne seg ny kunnskap og endre sine arbeidsoppgaver. Samme rapport viser at yngre arbeidstakere har dobbelt så stor sjanse for å få tilbud om kompetanseutvikling enn de som har vært lenge i arbeidslivet.

I møte med stadig større konkurranse om etterspurt kompetanse vil de endringsdyktige organisasjonene bedre imøtekomme ansattes ønsker og behov for kontinuerlig endring og utvikling.

25%

Av respondentene rangerer utvikling av en endringsdyktig organisasjon som det viktigste tiltaket for å tette kompetansegap i virksomheten

Kilde: PwC's Hopes and Fears Survey 2021

I undersøkelsen kommer det frem at ledere* og ansatte i norske virksomheter ikke har samme oppfatning av hvilke tiltak som anses å være mest effektive for å tette potensielle kompetansegap.

Dette ble fremhevet også som et av hovedfunnene i kompetanseundersøkelsen gjennomført i 2020**. I årets undersøkelse ser vi at ledere mener at endringsdyktige organisasjoner er det viktigste for å tette kompetansegap, mens ansatte på sin side er mest opptatt av god forankring i toppledelsen. Denne påstanden står også hvis vi analyserer svarene fra den yngste aldersgruppen (18-35 år), der majoriteten svarer forankring i toppledelsen.

Ulike oppfatninger mellom ansatte og ledere bygger opp under behovet for tydelig kommunikasjon, og erkjennelse av at det tar tid å implementere strategiske initiativ. Dette viser seg særlig i større virksomheter der avstanden mellom ansatte og toppledelse er stor.

*Kategorien ledere består av to lederkategorier: daglig leder og HR-leder

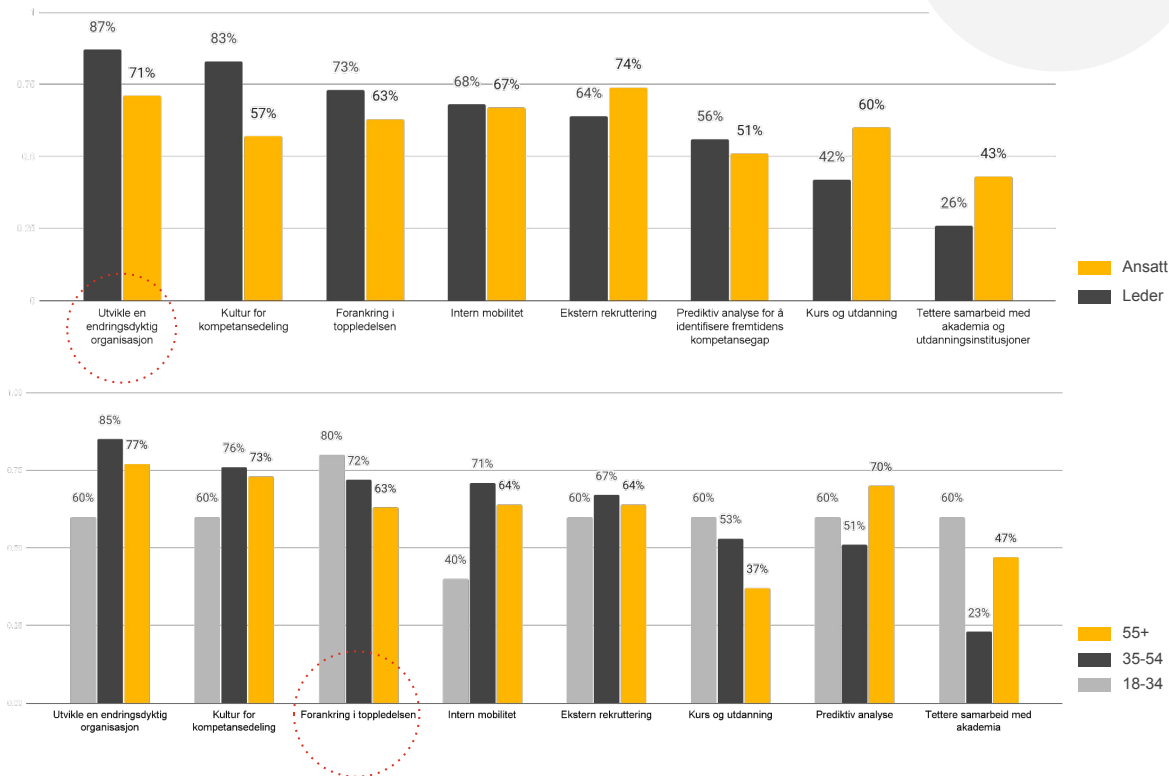
**PwCs kompetanserapport 2021

Illustrasjon 8

Ledere og ansatte har ulikt syn på hva som må til for å tette kompetansegap

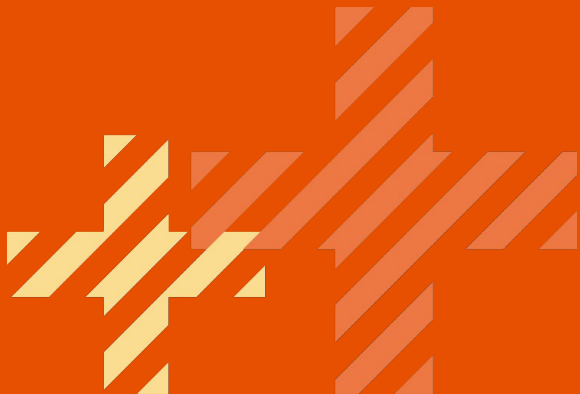
Spørsmål:

Ranger tiltakene som er viktigst for å tette et potensielt kompetansegap i din organisasjon



Hovedfunn 3

Helhetlig og strukturert kompetanseutvikling bidrar til innovasjon og digital transformasjon



Å dra nytte av ny teknologi og smartere arbeidsmetoder er det som står høyest på dagsorden til virksomhetene i undersøkelsen.

Både i fjorårets og årets undersøkelse ser vi at kompetanseutviklingstiltak har ringvirkninger utover det å tette kompetansegap. I den sammenheng er det spesielt interessant å se at det er langs dimensjonen som omhandler innovasjon og digital transformasjon at det er størst endring fra undersøkelsen gjennomført i 2020 til i år.

I undersøkelsen gjennomført i 2020 var det blant respondentene som oppga at deres virksomhet hadde kommet godt i gang med kompetanseutviklingsprogram, 38 prosent som oppga at det hadde positive ringvirkninger på innovasjon og digital transformasjon, sammenlignet med 73 prosent i årets undersøkelse.

Langs denne dimensjonen ser vi også størst variasjon mellom virksomheter som har kommet godt i gang med kompetanseutviklingsprogram og de som ikke har det. Virksomheter som har fokus på systematisk kompetanseutvikling opplever nesten dobbelt så høy grad av innovasjon og akselerert digital transformasjon, sammenlignet med virksomheter som ikke har kompetanseutviklingsprogram.

*PwC's Future of Work and Skills Survey 2021

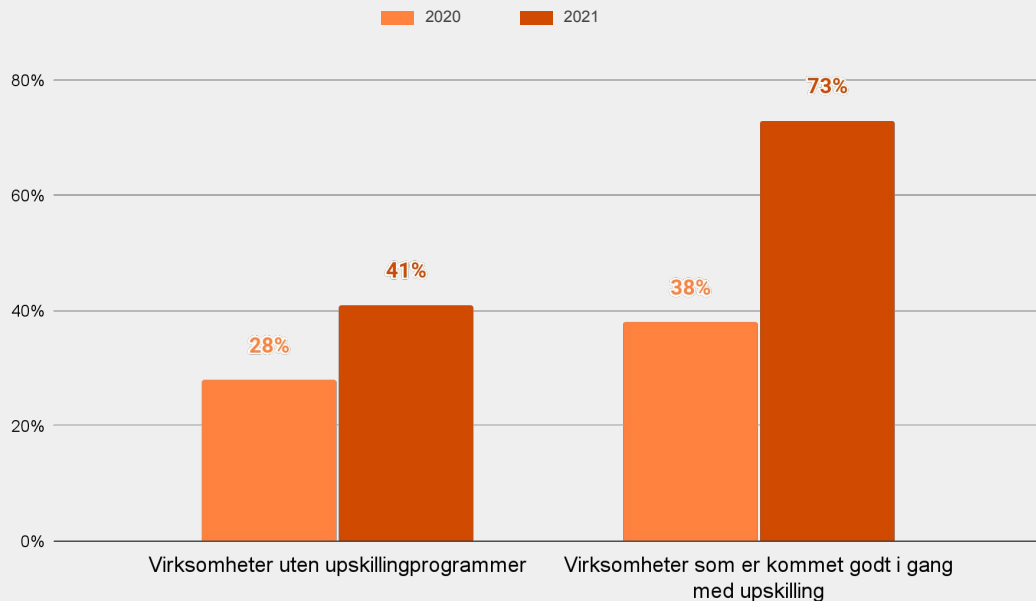
**PwC's Hopes and Fears Survey 2021

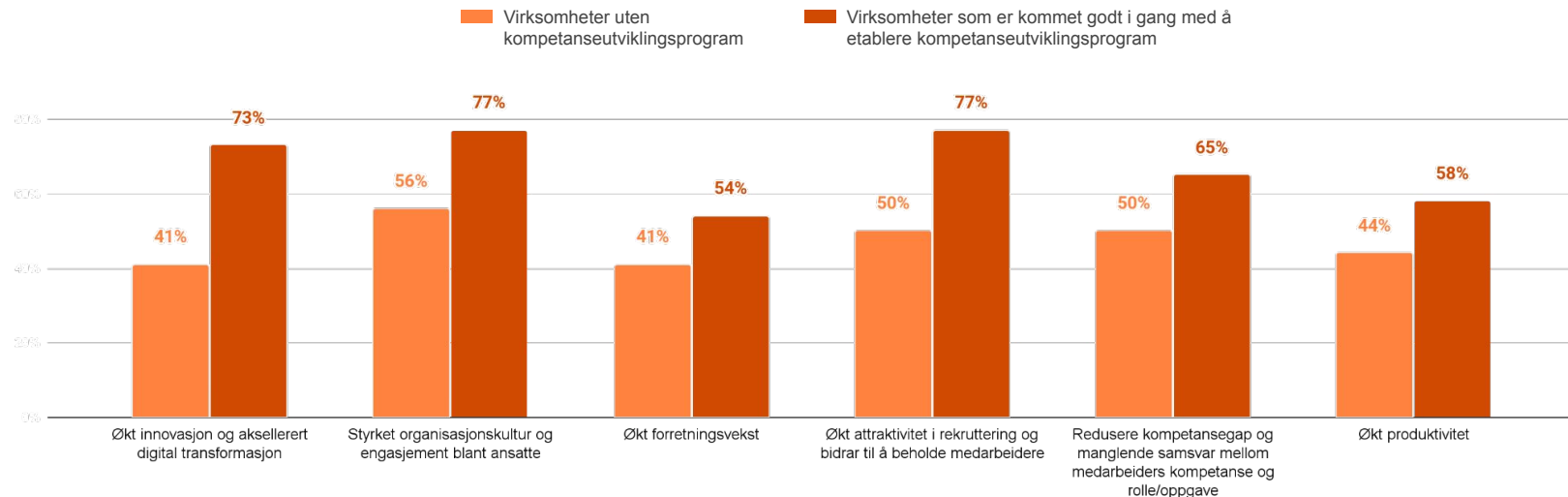
Illustrasjon 9

Virksomheter som har kommet godt i gang med kompetanseutviklingsprogrammer opplever økt innovasjon og aksellerert digital transformasjon

Spørsmål:

I hvilken grad forventes deres kompetanseprogram og/eller kompetansehevende tiltak å oppnå følgende utfall? (Økt innovasjon og aksellerert digital transformasjon)





En annen utfordring respondentene i undersøkelsen trekker frem er det å *motivere og/eller incentivere læring og anvendelse av ny kompetanse*. En utfordring som kan ha sammenheng med at det oppleves krevende å definere kompetansen som må bygges. Uten tydelig definerte og forankrede mål og retning, vil det være krevende å samle og skape forståelse for hva, og hvordan hver enkelt må omstille og utvikle seg.

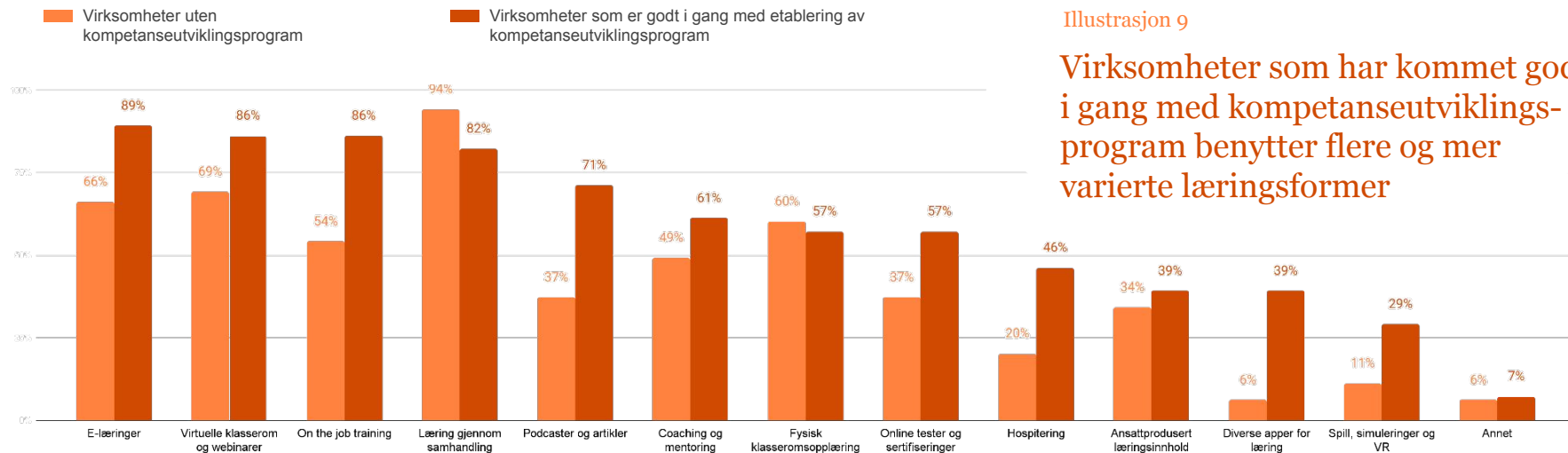
I den sammenheng er det relevant å trekke inn flere funn relatert til ringvirkninger kompetansehevede tiltak forventes å gi.

77 prosent av respondentene som oppgir at deres virksomhet har utarbeidet kompetanseutviklingsprogram trekker frem at det bidrar til styrket organisasjonskultur og engasjement blant ansatte. 77 prosent av respondentene som oppgir at deres virksomhet har utarbeidet kompetanseutviklingsprogram opplever i tillegg at det bidrar til økt attraktivitet i rekruttering og til å beholde medarbeidere.

Resultatet viser oss at det er langs disse to dimensjonene at kompetansehevede tiltak forventes å gi størst positive ringvirkninger.

Både disse og øvrige funn sett i sammenheng tydeliggjør viktigheten av å se kompetanseutvikling i en helhetlig og langsiktig sammenheng. I en implementeringsfase kreves det i tillegg en forpliktende organisasjonskultur og forankring i ledelse for at en skal lykkes med tiltak - herunder at ledere "walk the talk", og legger til rette for at ansatte kan utvikle seg. Dette er også funn som underbygges i PwCs globale undersøkelser.*

Funnene viser oss at virksomheter som gjør dette opplever positive ringvirkninger relatert til flere av de utfordringene de står overfor, som engasjement blant ansatte og attraktivitet som arbeidsgiver.



På spørsmål om hvilke læringsformer som benyttes ser vi et skille mellom virksomhetene som er kommet godt i gang med et kompetanseutviklingsprogram og de som ikke har det. Virksomheter som har kommet godt i gang tar i større grad i bruk mer varierte læringsformer.

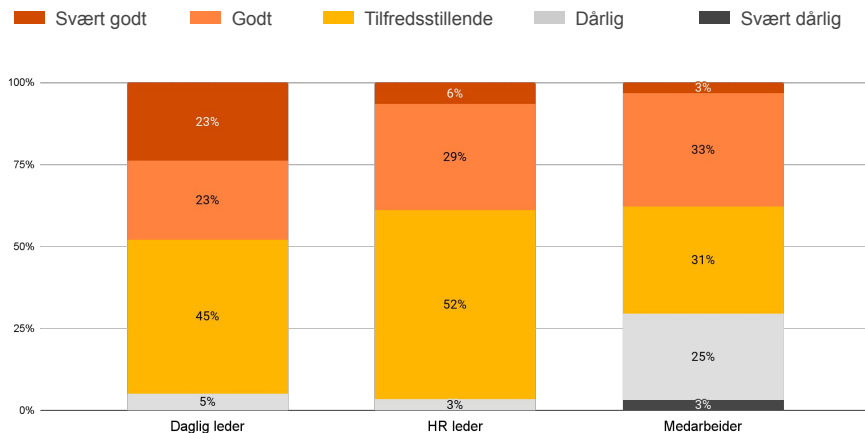
Det er tydelig at virksomhetene uten kompetanseutviklingsprogram i størst grad benytter læring gjennom samhandling med kollegaer som læringsform, og har mindre fokus på mer varierte læringsformer, som "on the job training", e-læring, podcaster og artikler, samt spill, simuleringer og VR.

Blant virksomhetene som svarer at de har kommet et stykke eller langt på vei i arbeidet med å utvikle kompetanseutviklingsprogram benyttes i størst grad e-læring, etterfulgt av virtuelle klasserom og webinarer, samt "on the job training". Vi ser at disse virksomhetene har tatt i bruk et bredere utvalg læringsformer, og i større grad kombinerer læring i praksis, samhandling, og bruk av ulike digitale læringsplattformer, sammenlignet med virksomhetene som ikke har kommet i gang med et program for kompetanseutvikling.

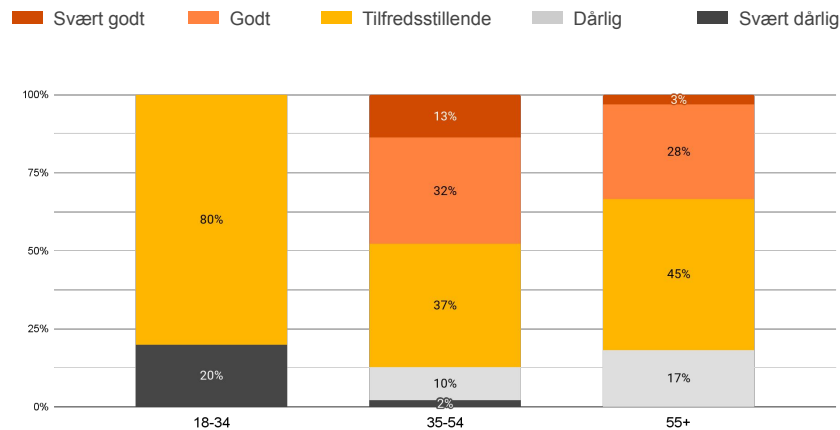
Sett i lys av restriksjoner grunnet covid-19, må vi ta høyde for at noen av tallene i årets undersøkelse kan være kunstig høye.

Spørsmål:

Hvilke læringsformer brukes i din organisasjon?



Med økt grad av fleksibilitet i arbeidsform og arbeidssted, hvor godt fungerer kompetanseutviklingsprogram / kompetansehevede tiltak i din organisasjon når ansatte er geografisk spredt? (Fordelt på ansatt vs ledere)



Med økt grad av fleksibilitet i arbeidsform og arbeidssted, hvor godt fungerer kompetanseutviklingsprogram / kompetansehevede tiltak i din organisasjon når ansatte er geografisk spredt? (Fordelt på aldersgrupper)

Illustrasjon 10

Det er ulik opplevelse av hvor godt kompetansehevede tiltak fungerer med økt grad av fleksibilitet i arbeidsform og sted

Samtidig som flere digitale læringsformer som e-læring, virtuelle klasserom og webinarer tas i bruk, ser vi at det er variasjon når det gjelder ansatte og lederes opplevelse av de kompetansehevede tiltakene, som følge av økt grad av fleksibilitet i arbeidsform og -sted. Daglige ledere og HR-ledere er i all hovedsak godt fornøyd, eller opplever at tiltakene fungerer *tilfredsstillende*, mens 28 prosent av medarbeiderne mener at de kompetansehevede tilbudene i deres organisasjon fungerer *dårlig* eller *svært dårlig* når ansatte er geografisk spredt. I aldersgruppen 18-34 år oppgir 20 prosent at de kompetansehevede tiltakene fungerer *svært dårlig*, de resterende opplever at de fungerer *tilfredsstillende*.

I aldersgruppen 36-54 år er det en spredning fra *svært godt* til *svært dårlig* (2 prosent), mens det for aldersgruppen over 55 år er 17 prosent som opplever at det fungerer *dårlig*, mens de øvrige i opplever at det fungerer tilfredsstillende eller bedre.

Selv om den største andelen, både ledere og ansatte opplever at kompetansehevede tiltak når ansatte er geografisk spredt, fungerer tilfredsstillende eller bedre, kan funnene likevel tyde på at "one-size-fits-all" ikke stemmer og at det er behov for individuelt tilpassede læringsløp når en skal motivere hver enkelt til å utvikle og anvende ny kompetanse.

Hovedfunn 4

Arbeidstakere motiveres mer
av å kunne gjøre en forskjell,
enn økonomiske insentiver



På spørsmål om hva som er viktigst for respondentene når de tenker på nåværende og fremtidig karriere, ser vi at den største andelen motiveres av det å **kunne utgjøre en forskjell** (57 prosent). 37 prosent trekker frem at **personlig utvikling** er det viktigste for dem, mens kun 5 prosent av respondentene trekker frem at de først og fremst motiveres av **økonomiske incentiver**.

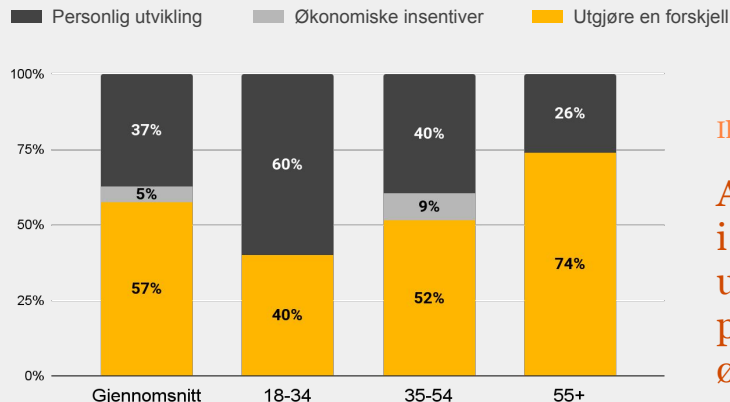
Fordelt på de ulike aldersgruppene ser vi at de yngste i størst grad motiveres av personlig utvikling, mens de over 55 i aller størst grad motiveres av å utgjøre en forskjell. Økonomiske incentiver er kun trukket frem som en viktig motivasjonsfaktor i aldersgruppen 35-54 år.

Ser vi funnene fordelt per rolle ser vi et tilsvarende bilde. For ansatte er det aller viktigste personlig utvikling (57 prosent), mens det for daglige ledere og HR-ledere er muligheten til å utgjøre en forskjell som er trekkes frem som det viktigste. Økonomiske incentiver er mest fremtredende, men likevel forholdsvis lavt, blant daglige ledere hvor 13 prosent har trukket dette frem som det viktigste når det gjelder deres nåværende og fremtidige karriere.

Funnene understøttes i PwCs *Hopes and Fears undersøkelse**, hvor 55 prosent av respondentene oppga at det å **utgjøre en forskjell** var viktigst for dem.

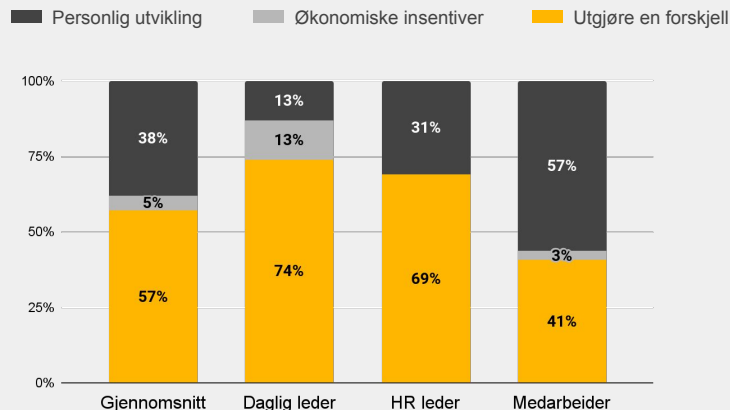
57%

av respondentene oppgir at det å utgjøre en forskjell er viktigst for dem når de tenker på sin nåværende og fremtidige karriere



Illustrasjon 11

Arbeidstakere motiveres i større grad av å kunne utgjøre en forskjell og personlig utvikling, enn økonomiske incentiver



Spørsmål:

Hvilket av de følgende punktene er viktigst for deg når du tenker på din nåværende og fremtidig karriere?

*PwC's Hopes and Fears Survey 2021

Nytt i årets kompetanseundersøkelse er at vi har inkludert spørsmål relatert til bærekraft, et tema vi ser står høyt på dagsorden i norske virksomheter (72 prosent av respondentene trekker det frem som et tema på dagsorden). Sett i sammenheng med funn om at respondentene i størst grad motiveres av å utgjøre en forskjell, er det interessant å se at virksomheter ser ut til å jobbe aktivt for å bygge kompetanse på bærekraftsområdet.

Respondentene oppgir å være kommet lengre i arbeidet med å utvikle ansatte og lederes kunnskap innen bærekraft, enn de er i etableringen av et kompetanseutviklingsprogram for å utvikle kognitiv, teknisk og digital kompetanse. 38 prosent av de deltagende virksomhetene har kommet et stykke eller langt på vei i arbeidet med å utvikle ansatte og lederes kunnskap innen bærekraft, og 35 prosent har påbegynt arbeidet. Bare 18 prosent har enda ikke påbegynt arbeidet.

Dette understøttes også i PwCs globale CEO rapport 2022, hvor blant annet 47 prosent av norske virksomheter svarer at de har igangsatt opplæring med hensyn til klimaendringenes innvirkning på deres selskap.*

73%

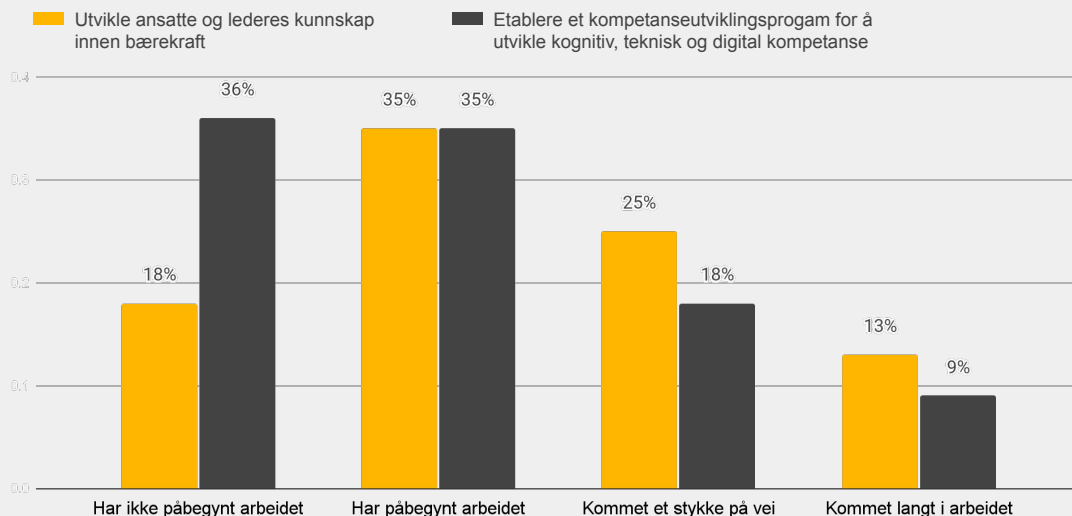
av respondentene oppgir at det arbeides med å utvikle ansatte og lederes kunnskap innen bærekraft

*PwC's CEO Survey 2022

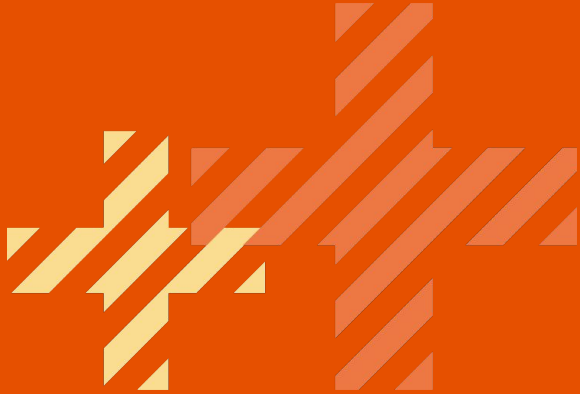
PwC Norge | Upskilling: Kompetanse for fremtiden

Illustrasjon 12

Bærekraft står høyt på dagsordenen og en stor andel arbeider med utvikling av ansatte og lederes kunnskap innen feltet



Anbefalinger





1

Kompetanseutvikling bør kobles til virksomhetsstrategien

Kompetanseutvikling bør ha en tett kobling til virksomhetens overordnede strategi og prosesser. Sporadiske forsøk på utvikling og tiltak, uten forankring i virksomhetsstrategien vil sjelden resultere i vedvarende endring og ønsket måloppnåelse. Forstå hva din strategiske retning vil bety for kompetansebehovet, hvordan virksomheten bør/kan tilnærme seg og lukke kompetansegapet (bygg, outsource, rekrutter), og ta høyde for og oppdater tilnærming i takt med endringer i markedet.

2

Kompetanseutvikling krever strukturert planlegging og gjennomføring

I et arbeidsmarked preget av en stadig raskere endringstakt, er god planlegging mer krevende, men også viktigere enn noen gang. Å bygge kompetanse er en tidkrevende prosess som fordrer helhetlig, langsiktig og strukturert planlegging og oppfølging over tid.

3

Vurder å ta i bruk verktøy som gjør virksomheten i stand til å ta datadrevne beslutninger

For å jobbe effektivt med kompetanseutvikling bør virksomheter som er, eller skal, i gang med dette vurdere å ta i bruk digitale systemer og verktøy som gjør det mulig å ta datadrevne beslutninger knyttet til kartlegging av kompetansebehov, gjennomføring og oppfølging av tiltak. Gjennom smart bruk av verktøy og god datastruktur vil en også kunne måle effekt av tiltakene sett opp mot mål, både på individnivå og på virksomhetsnivå.

4

Tilpass og involver ansatte i utarbeidelse av individuelle utviklingsplaner

Ansatte og ledere har ulike utgangspunkt for å utvikle og anvende ny kompetanse. For å treffe med kompetansehevende tiltak er det viktig at dette planlegges og tas høyde for, og ses i sammenheng med utvikling av både kognitiv, teknisk og digital kompetanse. Aktivt eierskap til egne utviklingsplaner er viktig for å incentivere læring.

5

Gjør ledere i stand til å se og følge opp mangfoldet i virksomheten

Ledelsesforankring og organisasjonskultur er avgjørende for at kompetansehevende tiltak implementeres og målene med tiltakene nås. Ledere må gå foran på en tillitsvekkende måte og besitte kompetanse som bidrar til å motivere og følge opp ansatte på en måte som styrker den enkeltes omstillingsevne og vilje.





New world. New skills.

PwCs «New world. New skills» er et globalt initiativ som har som formål å hjelpe millioner av mennesker verden over med å utvikle bedre forståelse og kunnskap i møte med den digital transformasjonen vi står overfor. En viktig oppgave for næringslivet er å sørge for at ingen ufrivillig faller av. I årene fremover vil det være avgjørende at offentlige og private virksomheter, academia og innbyggere kommer sammen for å adressere utfordringen.

PwC har forpliktet seg til å være en pådriver i diskusjoner på feltet, og til å arbeide tett med interessentgrupper for å finne gode løsninger. Vi retter fokus på kompetanseheving i våre samfunnsinitiativ blant annet gjennom våre globale undersøkelser som det er referert til i rapporten, herunder [PwCs CEO survey](#) (2022), [Upskilling Hopes and Fears](#) (2021), [Future of work and skills survey](#) (2021), og den norske kompetanseundersøkelsen og PwCs kompetansedag 2022.

For å finne ut mer se www.pwc.com/upskilling



www.pwc.no

© 2021 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.