



Kompetanse for fremtiden

Basert på funn fra PwCs
Kompetanseundersøkelse 2023



Forord

For tredje år på rad har PwC undersøkt hvordan norske virksomheter arbeider med å sikre riktig og tilstrekkelig kompetanse for å møte dagens og fremtidens utfordringer. Like etter at resultatene fra PwCs Kompetanseundersøkelse 2022 ble utgitt brøt krigen i Ukraina ut og verden ble straks mer usikker. Strømkrise, usikre markeder og inflasjon preger hverdagen vår og både vi som privatpersoner og mange virksomheter står i krevende situasjoner som følge av dette.

Konsekvensene av den usikre situasjonen rundt oss viser seg i form av både oppsigelser og permitteringer i enkelte bransjer, og det er mange arbeidstakere der ute som leter etter nye muligheter. Videre har regjeringen innført nye regler for innleie av personell, noe som gjør at virksomheter – både de som leier inn og de som leier ut - må tenke nytt rundt sin forretningsmodell og kompetanse- og ressursplanlegging.

Så hvor kommer kompetanse inn i dette bildet? Vi kan se på dette i en tredeling: 1) for oss som **individer** blir det viktig å investere i egen utvikling for fortsatt å være relevante og attraktive i arbeidsmarkedet og for potensielle nye arbeidsgivere. 2) for **virksomhetene** er det

kritisk å vite hvilken kompetanse de ansatte har og hva de vil trenge i fremtiden for å imøtekomme krav til omstilling, nye krav fra kunder og for å håndtere nye regulatoriske krav. 3) for **samfunnet** er kompetanse-utvikling avgjørende for å dekke fremtidens behov for arbeidskraft og forhindre utenforskap.

Læring gjennom hele arbeidslivet er i fokus og for å sikre dette må både individer, virksomheter og samfunnet forøvrig gjøre den innsatsen som kreves og de nødvendige investeringene. Samfunnets aktører, herunder myndigheter, offentlig sektor, næringslivet, tillitsmannsapparatet og akademia, må jobbe sammen for å løse dette.

Basert på funnene fra årets undersøkelse ser vi at det jobbes godt med å sikre kompetansehevede tiltak for ansatte i norske virksomheter, men det er fortsatt en vei å gå. Vi håper denne rapporten kan være et bidrag til å målrette dette viktige arbeidet videre.

God lesning.



**Anne-Lene
Festervoll**

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

Kompetanseutvikling i krevende tider

Mens verden står i en politisk og økonomisk usikker situasjon, har det digitale skiftet skutt fart i tillegg til at man ser store forflytninger i arbeidsmarkedet.

Vi har over flere år snakket mye om økende kompetansegap, og utfordringene med å tette dette. Både mangel på kapasitet og tilgang på rett kompetanse er tema som er med på å sette virksomheters tilnærming og holdning til kompetanse høyt på agendaen. PwCs årlige globale [CEO survey](#) viser for eksempel at 52 prosent av verdens ledere sier at de i stor eller svært stor grad tror at mangel på arbeidskraft og kompetanse vil påvirke lønnsomheten i sin bransje det neste tiåret.

På tross av usikkerhet hos mange, og oppsigelser og nedbemanning i enkelte bransjer, avsluttet vi 2022 med rekordhøy etterspørsel etter arbeidskraft i 4. kvartal (SSB). Vi har en situasjon der mange virksomheter har behov for flere hender, uten å ha økonomi og trygghet til å kunne bemanne optimalt. Samtidig fortsetter folk å flytte på seg, og det å beholde kapabiliteter i virksomheten blir utrolig viktig for å sikre drift fremover.

En annen faktor er at de nye innleieregulene har trådt i kraft, noe som også krever fokus fra virksomhetene på egne ansattes kompetanse.

Kort sagt: mange elementer gjør at vi er nødt til å mobilisere kompetansen i den arbeidsstokken vi allerede har på en effektiv måte.

I PwCs Kompetanseundersøkelse 2023 svarer 80 prosent av respondentene at de forventer økt forretningsmessig vekst og produktivitet som et utfall av sine kompetansehevende tiltak. Forventningene er også svært høye til andre positive effekter av kompetansetiltak sammenlignet med tidligere år - for eksempel styrket organisasjonskultur, økt attraktivitet som arbeidsgiver og reduserte kompetansegap.

Dette, sammen med andre funn i vår nasjonale kompetanseundersøkelse og flere globale undersøkelser, viser at kompetanseutvikling fortsatt er et sentralt premiss for virksomheter for å lykkes i møte med morgendagens arbeidsmarked.

I denne rapporten presenterer vi funnene fra PwCs Kompetanseundersøkelse 2023. Avslutningsvis vil vi også gi noen anbefalinger vi mener blir viktig for virksomhetene fremover.

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 kommunikasjonsevner 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 2023 inngår i rekken av disse, og har som hovedformål å undersøke hvordan norske virksomheter forholder seg til arbeidet med kompetanseheving og -utvikling.

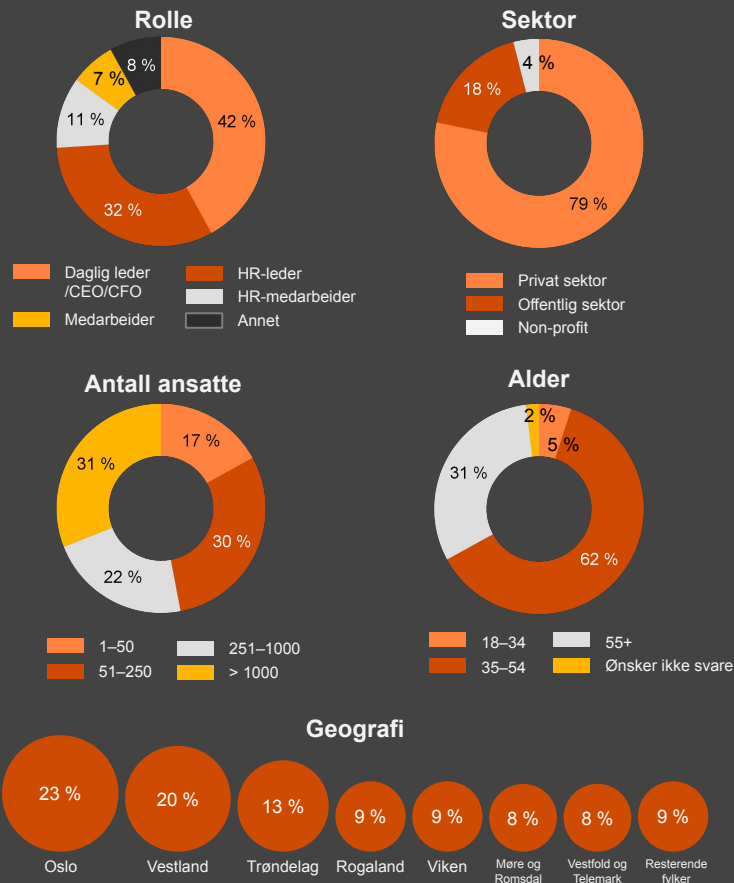
Årets kompetanseundersøkelse er den tredje i rekken. I år ser vi på hvordan den spente verdenssituasjonen kan ha noe å si for kompetanseutvikling i virksomhetene, i tillegg til at vi forsøker å trekke noen utviklingslinjer fra de foregående undersøkelsene.

Kompetanseundersøkelsen ble gjennomført i februar og mars 2023 og bestod av 19 spørsmål. Totalt 170 respondenter svarte på undersøkelsen. 74 prosent av disse lå i hovedmålgruppen for undersøkelsen, som er daglige ledere og HR-ledere. Dette er en fin utvikling mot fjorårets 51 prosent og det første årets 33 prosent, og kan være et tegn på at temaet kompetanseutvikling er høyere på agendaen hos toppledere og HR enn det vi har sett tidligere.

Årets undersøkelse har også en høyere andel respondenter fra mellomstore virksomheter (51–1.000 ansatte) – med totalt 52 prosent i år, mot henholdsvis 31 og 35 prosent de to foregående årene. Samtidig er det gledelig at hele 31 prosent av respondentene er fra store selskap med over 1.000 ansatte. Dette er arbeidsgivere som representerer en større del av den totale arbeidsstyrken, som gjerne har mer midler til disposisjon og som har mer omfattende kompetanseutviklingstiltak på gang.

I år har vi også lagt inn et fylkesbasert geografispørsmål i undersøkelsen. På totalnivå ser vi at 23 prosent av respondentene i undersøkelsen er lokalisert i Oslo mens 20 prosent er hjemmehørende i Vestland fylke. Når vi ser på geografi og størrelse, ser vi at fylkene med høyest andel store virksomheter er Oslo og Viken. Her svarer over halvparten (henholdsvis 55 og 56 prosent) at de har over 1.000 ansatte, mens blant virksomhetene i Vestland er 73 prosent av dem små- eller mellomstore med under 1.000 ansatte.

Respondentfordeling



Hovedfunn

Tema 1: Investering i kompetanseheving

Tro på egen vekst og framtidig lønnsomhet henger sammen med med høy grad av investering i kompetanseheving.

70%

av respondentene som investerer i kompetanseutvikling, er sikre eller svært sikre på at egen virksomhet vil oppleve positive resultater og/eller økt lønnsomhet de neste 12 månedene. Samtidig oppgir 80 prosent av respondentene at de forventer økt forretningsmessig vekst og produktivitet som et utfall av sine kompetansehevende tiltak.

Tema 2: Forventninger

Forventningene til at kompetanseheving skal ha positive effekter er svært høye.

89%

av respondentene oppgir at de forventer styrket organisasjonskultur og økt ansattengasjement – dette er en markant økning fra 62 prosent i fjorårets undersøkelse.

Tema 3: Dagsorden

Mangfold og inkludering er mye høyere på agendaen hos HR-ledere enn hos øverste ledere.

80% vs. 42%

av HR-ledere

av daglige ledere

oppgir at mangfold og inkludering er på dagsorden i sin virksomhet.

Tema 4: utfordringer og tiltak

Den databaserte HR-transformasjonen lar fortsatt vente på seg.

2%

av respondentene oppgir at de er helt enig påstanden om at egen virksomhet bruker databasert analyse og innsikt til å forutse og overvåke kompetansegap.

Tema 1: Investering i kompetanseheving

Hovedfunn

Tro på vekst og framtidig lønnsomhet henger sammen med høy grad av investering i kompetanseheving.

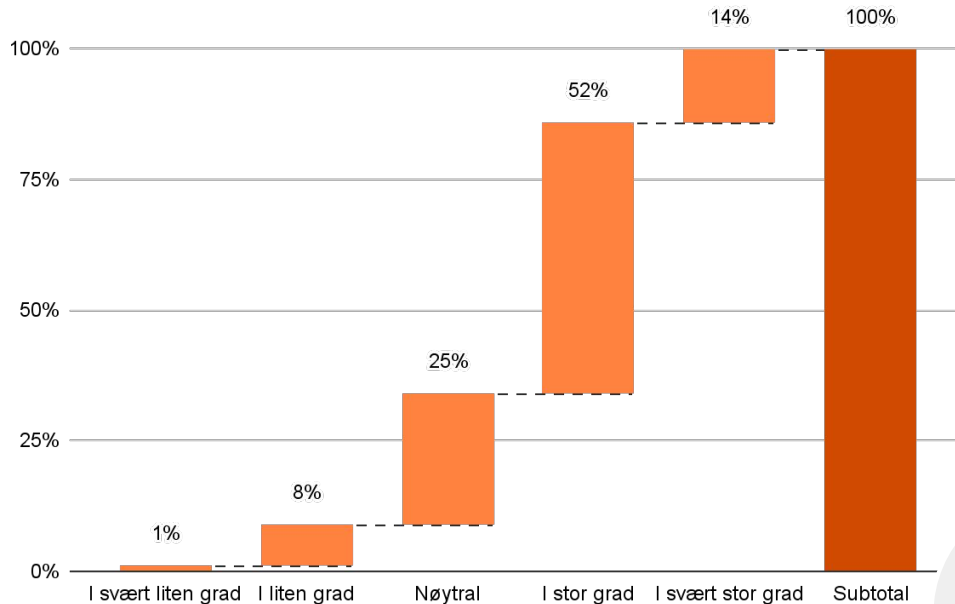


To tredjedeler av virksomhetene i undersøkelsen oppgir at de i stor eller svært stor grad investerer i kompetanseheving hos ansatte (66 prosent). En fjerdedel er nøytrale, mens bare ni prosent sier at de i liten eller svært liten grad investerer i kompetanseheving. For private og offentlige virksomheter er andelen som oppgir at de i stor eller svært stor grad investerer i kompetanseheving cirka like stor, henholdsvis 65 og 64 prosent.

Geografisk utmerker Viken, Vestland og Oslo seg med henholdsvis 77, 74 og 73 prosent av respondentene som svarer at de i stor eller svært stor grad investerer i kompetanseheving. I Møre og Romsdal derimot, er andelen bare 33 prosent. Investeringen i kompetanseheving kan se ut til å henge sammen med størrelse på virksomhetene, da mellom 83 og 100 prosent av respondentene fra disse fire fylkene som også hadde over 1 000 ansatte svarte at de i stor eller svært stor grad investerer i kompetanseheving.

På overordnet nivå svarer 79 prosent av respondentene i virksomheter med over 1 000 ansatte at det i stor eller svært stor grad investeres i kompetanseheving i egen virksomhet. Dette kan tyde på at virksomhetenes størrelse er avgjørende for i hvilken grad det investeres i kompetanseheving.

Investering i kompetanseheving skjer i størst grad i de store virksomhetene



Spørsmål:

I hvilken grad investeres det i kompetanseheving hos medarbeidere/ansatte i din virksomhet?

Tidligere undersøkelser har vi vinklet noe annerledes og spurt om hvor langt virksomhetene har kommet i å etablere helhetlige kompetanseprogram. Her har responsen vært at de færreste (under ti prosent) hadde kommet langt på vei med dette. Å investere i kompetanseheving er derimot noe som gjøres fra flere hold enn bare HR, og mange av tiltakene faller sannsynligvis utenfor rammene av det som anses som et helhetlig kompetanseprogram.

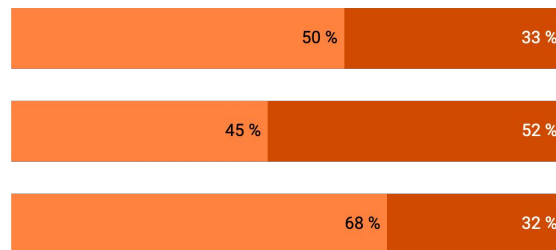
At to tredjedeler oppgir at de investerer i kompetanseheving er gode nyheter. [PwCs siste CEO-survey](#) viser at stadig flere jobber blir mer og mer spesialiserte, noe som vil gjøre det mer utfordrende å fylle stillingene, og ikke minst definere hva en stilling skal være. [Tall fra PwC](#) viser at hele 49 prosent av jobber krever spesialiserte ferdigheter. Det betyr at investering i kompetanse nå er et virksomhetskritisk nødvendig strategisk grep. 40 prosent av lederne globalt har ikke tro på at nåværende forretningsmodell er god nok til å holde dem konkurransedyktige, og over halvparten, 52 prosent, tror mangel på nødvendige ferdigheter og arbeidskraft blir en sentral utfordring fremover.



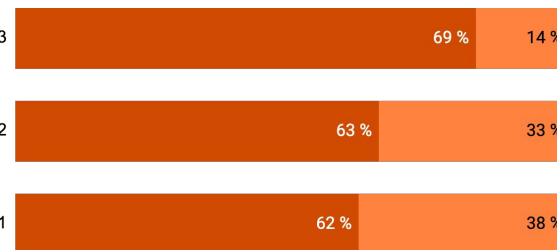
Vi ser fortsatt en tydelig sammenheng mellom investering i kompetanseutvikling og troen på økonomisk vekst

Bildet viser tydelig at de virksomhetene som investerer i kompetanseutvikling i mye større grad har troen på økonomisk vekst og utvikling for egen virksomhet, enn de som i mindre grad oppgir at de gjør slike investeringer. Dette er en sammenheng som vi ser i kompetanseundersøkelsen for tredje året på rad – investering i kompetanseheving har sammenheng med tro på fremtiden og vekstpotensialet i egen virksomhet.

Virksomheter som i liten eller svært liten grad investerer i kompetanseheving*



Virksomheter som i stor eller svært stor grad investerer i kompetanseheving*



* I 2021 og 2022 var spørsmålet hvorvidt virksomhetene hadde påbegynt eller ikke påbegynt helhetlige kompetanseprogrammer, mens i år spurte man i hvilken grad virksomhetene investerer i kompetanseheving.

I 2023 er det nærmere 70 prosent av respondentene som investerer i kompetanseutvikling, som også er sikre, eller svært sikre, på at egen virksomhet vil oppleve positive resultater og/eller økt lønnsomhet de neste 12 månedene. Dette henger godt sammen med de to foregående undersøkelsenes konklusjon om at virksomheter som var godt i gang med arbeidet med kompetanseutvikling, i større grad var positive til at de ville oppnå økonomisk vekst (henholdsvis 62 og 63 prosent).

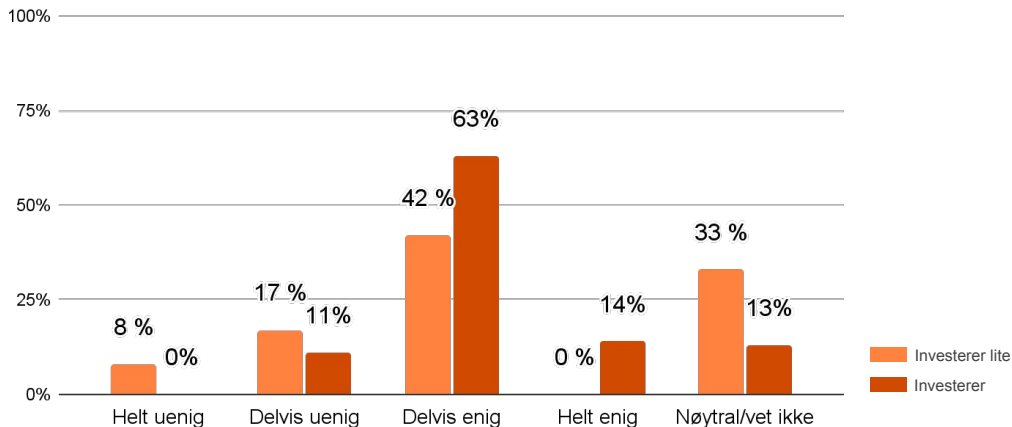
Samtidig sier såpass mange som 33 prosent av respondentene som investerer lite i kompetanseheving at

de har troen på vekst. Det kan bety at en tror at også mindre investeringer i kompetanseutvikling vil være positivt og bidra til lønnsomhet, eller det kan bety at en tror at vekst kommer uavhengig av graden av kompetanseutvikling.

PwC-rapporten "[The benefits of investing in people](#)" fant også at de virksomhetene som er flinke til å investere i sine ansatte, får dobbelt så mye igjen for hver krone de investerer. Det vil si – kompetanseheving lønner seg, og kompetanseutvikling egner seg som satsingsområde for å klargjøre virksomheter for morgendagens arbeidsmarked.

Investering i kompetanse-utvikling henger sammen med å være i stand til å identifisere kompetanse ansatte trenger i fremtiden

Min organisasjon er i stand til å identifisere kompetanse ansatte trenger i fremtiden



De virksomhetene som investerer i kompetanseheving i stor eller svært stor grad sier også at de er bedre i stand til å identifisere den kompetansen som ansatte trenger i fremtiden. Andelen respondenter som er helt eller delvis enig i at de klarer å identifisere kompetansebehovet, er mye høyere for virksomhetene som investerer, enn for de som ikke investerer i kompetanseheving.

Det sentrale er ikke bare å investere i kompetanseheving, men å sikre riktig kompetanse for fremtiden og riktig utvikling av hver enkelt medarbeider.

Fokuset på fremtidig kompetansebehov er helt nødvendig, når vi ser fra [PwCs CEO-survey](#) at 28 prosent av norske ledere, og hele 39 prosent på global basis, tror en endring i måten virksomhetene drives på er nødvendig hvis de skal overleve de neste 10 årene. Vi ser i samme undersøkelse at det er en større andel ledere som legger vekt på å utvikle prioriterte kompetanseområder (52 prosent av norske ledere, og 59 prosent globalt) for å stå sikrere fremover.

For de virksomhetene som i stor grad investerer i kompetanseutvikling, ser vi også at utvikling og mobilisering av ansattes kompetanse aller høyest på dagsorden. Hele 90 prosent av disse respondentene har oppgitt dette som et tema på dagsorden.

Jo lavere grad av investering i kompetanseheving, jo lavere andel av virksomhetene har utvikling og mobilisering av ansattes kompetanse på dagsorden. Dette vitner selvsagt om at man på den ene siden mener at utvikling og mobilisering av ansattes kompetanse er en viktig suksessfaktor, samtidig som man på den andre siden velger å investere i det.

Tema 2: Forventninger

Hovedfunn

Forventningene til at kompetanseheving skal ha positive effekter er svært høye.



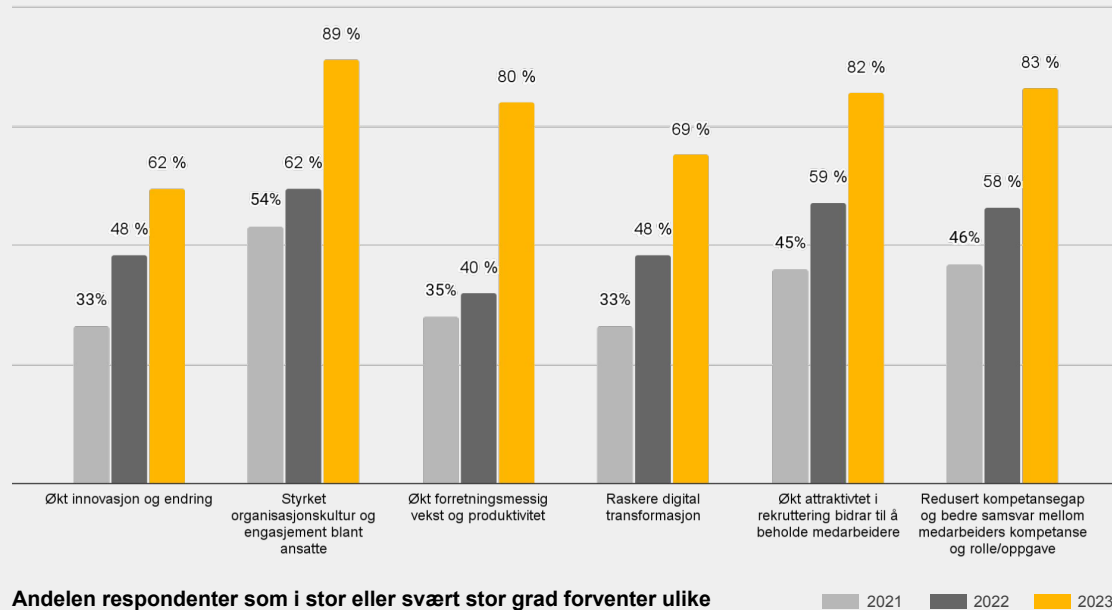
I årets undersøkelse er forventningene til positive utfall av kompetansehevingstiltak svært mye høyere enn i tidligere undersøkelser. Dette kan tyde på at bevisstheten rundt effekten av kompetanseheving har økt betraktelig på generell basis.

Størst er forventningen til at kompetanseutviklingstiltak skal bidra til å styrke organisasjonskulturen og engasjementet blant ansatte.

- Denne forventningen har ligget stabilt på topp gjennom alle de tre kompetanseundersøkelsene som har vært gjennomført, og har økt fra 54 prosent i 2021 til hele 89 prosent i årets undersøkelse.
- Ser vi kun på virksomheter som sier at de investerer i kompetanseutvikling i stor eller svært stor grad, svarer 95 prosent av disse at de har høye forventninger til en positiv effekt på organisasjonskultur og engasjement. I fjor svarte 77 prosent av de som var godt i gang med å etablere kompetansehevingsprogram det samme.

Et iøynefallende funn er endringen i forventningen til effekten kompetansehevingstiltak kan ha på "økt forretningsmessig vekst og produktivitet". Her går responsen fra 40 til 80 prosent fra i fjor til i år, når vi ser på andelen virksomheter som mener at dette er et utfall de i stor eller svært stor grad forventer. I lys av krevende tider, kan det være at denne responsen gir uttrykk for et generelt økt fokus på lønnsomhet og effektivitet i virksomhetene, og en erkjennelse av at nettopp fokus på kompetanse er kritisk og en nødvendighet for å oppnå vekst og økt produktivitet.

Forventningene til positive utfall av egne kompetansehevingstiltak har økt betraktelig de siste tre årene



Andelen respondenter som i stor eller svært stor grad forventer ulike typer utfall av sine kompetansehevede tiltak

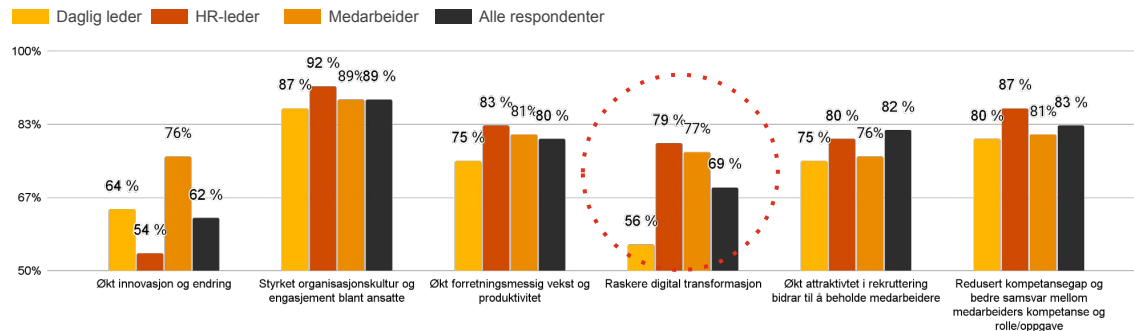
Undersøkelsen viser at daglige ledere jevnt over har noe lavere forventninger til utfallet av kompetansehevende tiltak enn både HR-ledere og medarbeidere ellers. Likevel ser vi at forventningene på generell basis er høye.

Den mest markante forskjellen ser vi på forventningen om raskere digital transformasjon, der 56 prosent av daglige ledere forventer dette, mens henholdsvis 79 og 77 prosent av HR-ledere og medarbeidere ellers (inkludert mellomledere) har samme forventning. Dette kan sees i sammenheng med resultatene på spørsmålet om bruk av databasert analyse og innsikt, syn på viktigheten av prediktive analyser og syn på innføringen av teknologi for å støtte kompetansedeling. Her har daglige ledere mindre tro på, eller fokus på, disse faktorene når det kommer til kompetanseutvikling (se funn under tema 4 lenger bak).

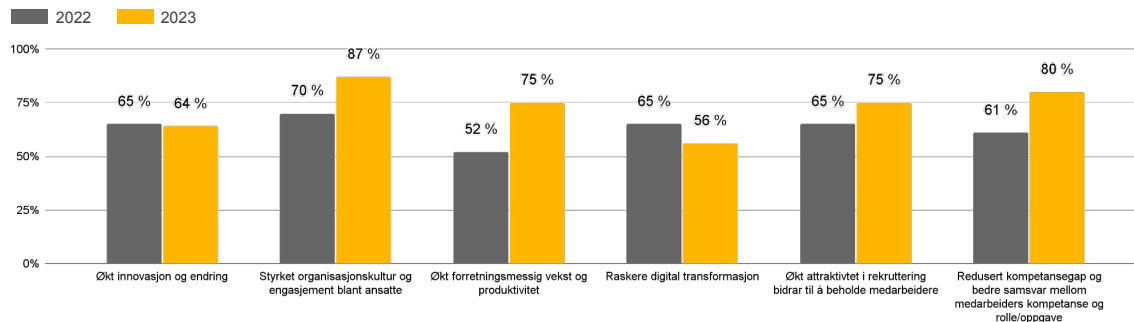
Sammenlignet med fjoråret øker daglige ledere sine forventninger til at kompetanseheving skal bidra til styrket organisasjonskultur, til vekst og produktivitet, og til å redusere kompetansegap. Ser vi på daglige ledere opp mot andre roller fra i fjor til i år, er bildet i år at de ulike rollene er noe mer samkjørte i sine forventninger til kompetansehevingstiltakene. Daglige ledere hadde i fjor høyere forventninger til økt innovasjon og endring samt økt forretningsmessig vekst og produktivitet enn HR-ledere og medarbeidere ellers. At daglige ledere i år har lavere forventninger til disse utfallene enn de andre rollene kan med høy sannsynlighet tilskrives de eksterne faktorene en daglig leder må håndtere på daglig basis i lys av markedssituasjonen rundt oss.

Daglige ledere er jevnt over noe mindre optimistiske i sine forventninger til effektene av kompetansehevende tiltak

Andelen respondenter som i stor eller svært stor grad forventer ulike typer utfall av sine kompetansehevende tiltak – etter rolle



Utvikling i andelen daglig leder-respondenter som i stor eller svært stor grad forventer ulike typer utfall av sine kompetansehevende tiltak

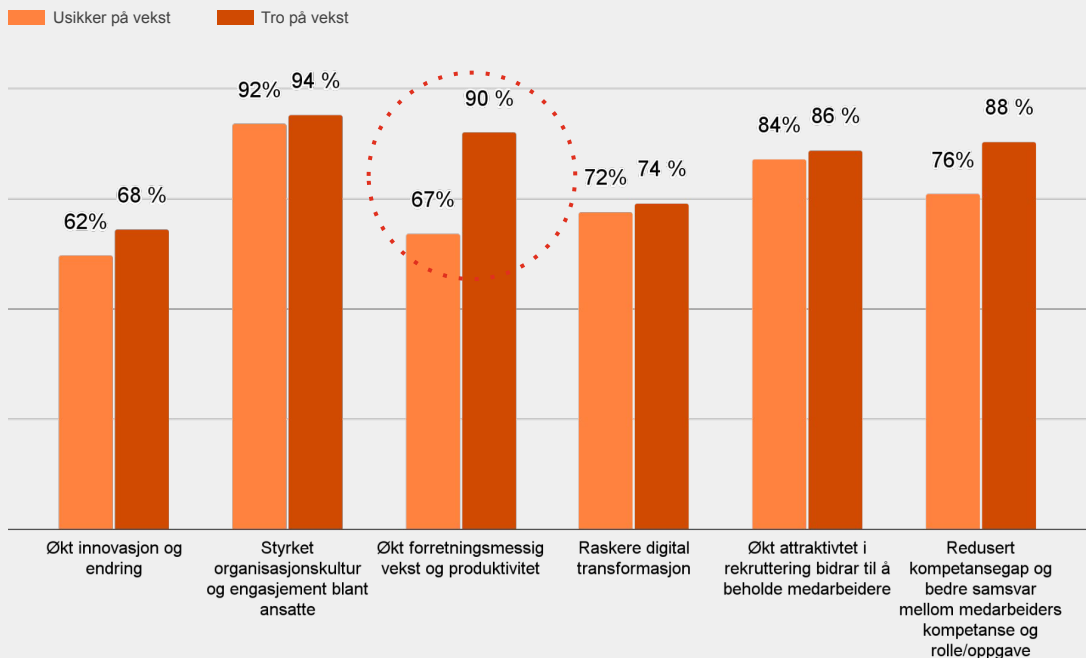


Stort sett er respondentene i undersøkelsen relativt enige i sin vurdering av forventninger til effekten av kompetansehevende tiltak, uavhengig av om de har troen på vekst eller ikke (det vil si at de har oppgitt at de er sikre eller svært sikre på å oppleve positive resultater eller økt lønnsomhet for egen virksomhet neste 12 måneder).

På ett område skiller de seg derimot fra hverandre, og det er når det gjelder forventningen om økt forretningsmessig vekst og produktivitet. Her er de virksomhetene med tro på vekst veldig tydelige på at de har høye forventninger - hele 90 prosent av respondentene har forventninger til dette utfallet.

De virksomhetene som er usikre på om de vil oppleve vekst det kommende året, har derimot markant lavere forventninger til om kompetansehevende tiltak vil føre til forretningsmessig vekst og økt produktivitet - her ligger prosentandelen på 67.

Virksomheter med tro på vekst har høyere forventninger til forretningsmessig effekt av kompetanseutvikling



Tema 3: Dagsorden

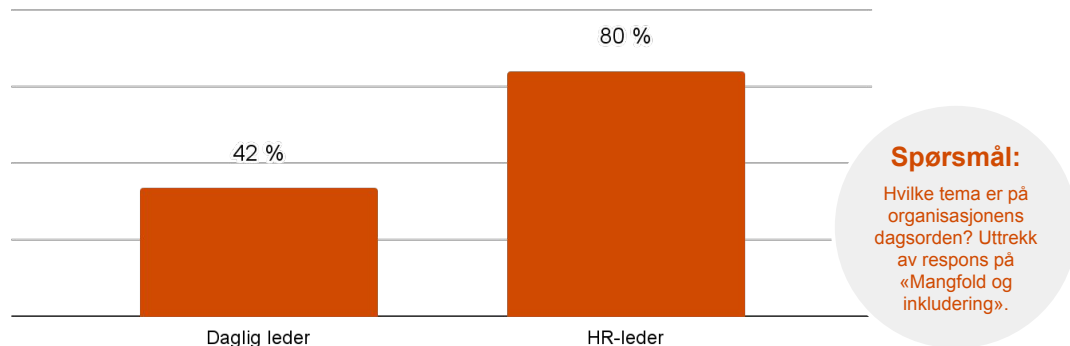
Hovedfunn

Mangfold og inkludering er mye høyere på agendaen hos HR-ledere enn hos øverste ledere.



Mangfold og inkludering er et tema i vinden - og mye høyere på dagsorden hos HR-ledere enn hos øverste ledere

Virksomhetenes fokus på bærekraft (ESG) har økt betraktelig det siste året (se neste side) og med dette har også sosial bærekraft fått økt oppmerksomhet. Et eksempel på sosial bærekraft er mangfold og inkludering, et tema som har fått mye plass i samfunnsdebatten den siste tiden. Vår erfaring er at flere og flere virksomheter setter fokus på arbeid innenfor dette feltet, og i den forbindelse syns vi det er et interessant funn at 80 prosent av respondentene som er HR-ledere har dette temaet høyt på dagsorden, mens bare 42 prosent av daglige ledere har det samme.



Samtidig ser vi at aldersgruppen 18–34 rangerer dette som et av de viktigste områdene på dagsorden. Denne aldersgruppen vil naturlig nok ha større innflytelse i arbeidslivet fremover og funnet sier derfor mye om viktigheten av målrettede tiltak for å sikre et inkluderende og mangfoldig arbeidsliv.

HR-ledere sitter ofte med hovedansvaret for etterlevelse av rapporteringskrav på mangfold og inkludering, og gjennom ansvaret for rekruttering er de tett på den nye generasjonen medarbeidere som har dette høyt på agendaen. Således er det ikke overraskende at HR ledere har dette høyt på sin agenda. Samtidig vet PwC av egne erfaringer at de virksomhetene som virkelig lykkes med å integrere mangfold og inkludering i sin kultur er de som evner å forankre dette i toppledelsen og knytte det til den strategiske agendaen (business case). Her ligger det et mulighetsrom for virksomhetene som resultatene i undersøkelsen bygger opp under.

Å ha som forutsetning at mangfold og mangfoldsledelse bidrar til suksess for virksomheten er noe flere og flere toppledere virker å ha både kunnskap om og bruke aktivt i sitt lederskap. Det er i tillegg et av områdene PwCs undersøkelse [Hopes and Fears 2022](#) trekker frem som spesielt viktig å fokusere på fremover, da over halvparten, 54 prosent, av respondentene forventer åpenhet rundt mangfold.

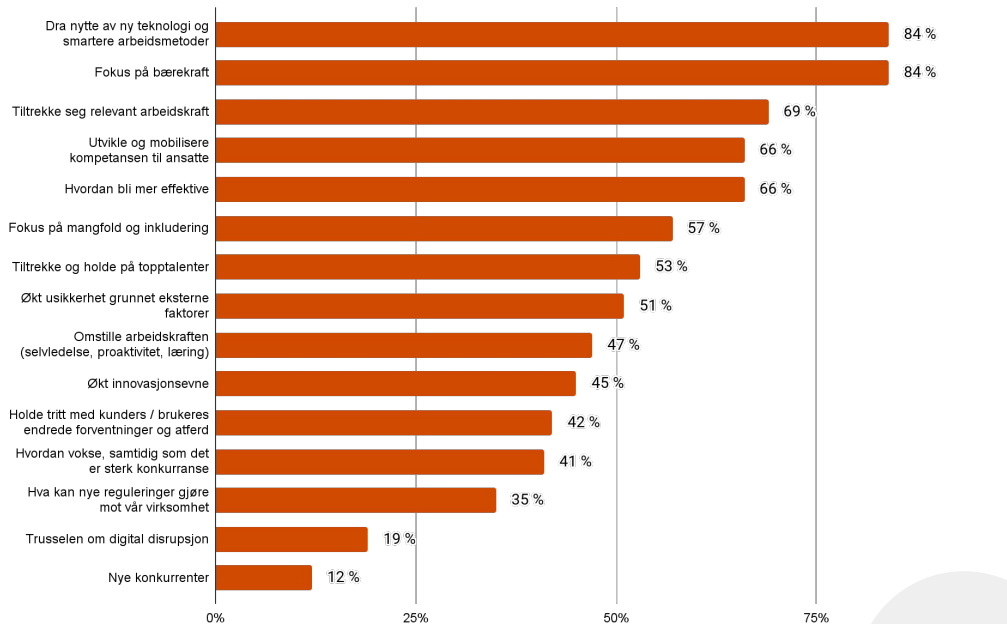
Å jobbe med mangfold og inkludering er det samme som å jobbe aktivt og målrettet med påvirkning av hvordan organisasjonskulturen utvikler seg. Mangfold er ingen "quick-fix". Det er heller ikke organisasjonskultur, og for mange vil det nok kreve endring i grunnleggende verdisyn og utfordring av ubevisste fordommer. Vi ser også fra Hopes and Fears at mer åpenhet og diskusjon anses som et positivt tillegg, selv om det kan være vanskelig.

I årets undersøkelse har vi tatt inn noen nye tema for hva som står høyt på dagsorden. Ett av dem, å tiltrekke seg arbeidskraft som møter organisasjonens behov, går rett inn på tredje plass med 69 prosent. Det er spesielt HR-lederne som trekker fram dette punktet. I tillegg ser det ut til i større grad å være på dagsorden i virksomheter med over 1 000 ansatte, med en svarprosent på over 80. Dette funnet understøttes også av funn i [PwCs CEO-survey](#), som viser at det antas å bli vanskeligere og vanskeligere å få tak i arbeidskraft og de rette ferdighetene. I [NHOs Kompetansebarometer](#) ser vi at 46 prosent av respondentene ikke klarte å rekruttere rett kompetanse i 2022, at 65 prosent har udekkede kompetansebehov, og at 45 prosent har tapt kunder og/eller markedsandeler, eller har måttet skrinlegge eller utsette utvidelse av virksomheten som følge av dette.

Fokuset på bærekraft har økt betraktelig. Mens 72 prosent av virksomhetene hadde dette på dagsorden i fjor, svarer det 84 prosent at de har det i år. Det gjør at fokus på bærekraft ligger øverst, sammen med det å dra nytte av ny teknologi og smartere arbeidsmetoder, som for øvrig har ligget øverst på lista i tre år på rad. At bærekraft står svært høyt går igjen i responsen uavhengig av om en ser på sektor, rolle, størrelse eller geografi. Dette er et spennende funn, i og med at vi etter covid og i en krevende markedsituasjon generelt ser et antakeligvis midlertidig redusert fokus på bærekraft (og mer på overlevelse). Det sammenfaller også med funn i PwCs CEO-survey hvor de finner at bærekraft ikke er på topp på dagsorden, men fortsatt er ansett som viktig.

Utvikling og mobilisering av kompetansen til ansatte er fortsatt ganske høyt på dagsorden til norske virksomheter. I årets undersøkelse svarer 66 prosent av virksomhetene at dette er et viktig tema, mot 75 prosent i fjor. Selv om dette er en nedgang på ni prosentpoeng på overordnet nivå, er temaet på fjerdeplass. Respondentene fra offentlig sektor har for øvrig dette som øverste tema på dagsorden, med 88 prosent. For privat sektor havner temaet på femteplass, med 64 prosent. Videre ser det ut til at HR-ledere har dette høyere (80 prosent) enn daglige ledere (52 prosent).

At arbeidskraften må møte virksomhetens behov er høyt på dagsorden – dette understøtter viktigheten av kompetanseheving



Spørsmål:

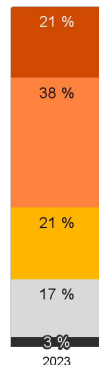
Hvilke tema er på organisasjonens dagsorden?

Virksomhetene tror på egen vekst, men er samtidig tydelige på at krevende eksterne faktorer påvirker dagsorden

Spørsmål:

Hvor sikker er du på at din organisasjon vil oppleve positive resultater og/eller økt lønnsomhet de neste 12 månedene?

■ Svært sikker
■ Sikker
■ Nøytral
■ Usikker
■ Svært usikker

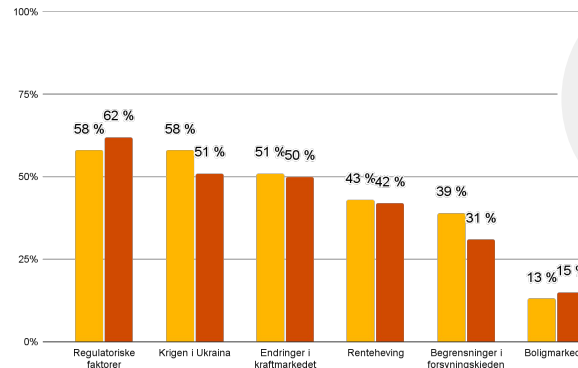


Troen på framtidig vekst for egen virksomhet er relativt sterk hos respondentene, til tross for en utfordrende tid der krevende eksterne forhold preger hverdagen. Hele 59 prosent er sikre eller svært sikre på at egen virksomhet vil oppleve positive resultater og/eller økt lønnsomhet de neste tolv månedene – hvorav 38 prosent er sikre og 21 prosent er svært sikre. For ledere spesifikt er responsen på tilsvarende parametre 41 og 18 prosent – altså samme total på 59 prosent.

I årets [PwC CEO-survey](#) viser resultatene for norske ledere at 36 prosent er svært sikre i sin tro på vekst for egen virksomhet i et 12 måneders perspektiv. Videre er 32 prosent moderat sikre.

Både vår nasjonale kompetanseundersøkelse og vår globale CEO survey peker dermed på at ledere tror på egen vekst. Sistnevnte peker samtidig på at lederne er mer pessimistiske med tanke på den overordnede globale økonomiske veksten – 88 prosent av norske toppledere tror på reduksjon her. 64 prosent tror også at den nasjonale økonomiske veksten i form av BNP vil reduseres det neste året.

Troen på vekst er sterk, men samtidig oppgir over halvparten av respondentene i undersøkelsen at dagsorden i virksomheten påvirkes av eksterne faktorer som i utgangspunktet framstår negative. Regulatoriske forhold (58 prosent), krigen i Ukraina (58 prosent) og endringer i kraftmarkedet (51 prosent) er faktorer som påvirker mest. Renteheving og begrensninger i forsyningskjeden påvirker også, men ikke i like stor grad.



Spørsmål:

Hvilke av følgende eksterne faktorer påvirker dagsorden i din organisasjon?

■ Alle respondenter
■ De som er sikre eller svært sikre på vekst

De virksomhetene som er sikre eller svært sikre på vekst oppgir at de er like påvirket av eksterne faktorer som respondentene totalt sett. Det vil også kunne si at de er sikre på vekst, til tross for denne påvirkningen.

Det overordnede bildet på innvirkningen av eksterne faktorer er ganske likt om man ser nærmere på variabler som sektor, rolle, størrelse og geografi. Noen unntak er at 24 prosent av virksomheter i offentlig sektor oppgir at ingen av de oppgitte eksterne faktorene påvirker dagsorden, at krigen i Ukraina påvirker de minste virksomhetene i mindre grad enn totalen (40 mot 58 prosent), og at hele 75 prosent av respondentene fra mellomstore virksomheter med 251–1000 ansatte sier at regulatoriske faktorer påvirker dagsorden.

Mulighet for personlig utvikling er viktigste punkt for karrieremotivasjon

Personlig utvikling er viktigst for 48 prosent av respondentene når de tenker på sin nåværende og framtidige karriere – gitt at de fikk tre alternative svar å velge mellom. I fjorårets undersøkelse var over halvparten (57 prosent) enige om at det å utgjøre en forskjell var viktigst.

I lys av en av den usikre situasjonen verden står i, kan dette vise en tendens til at vi vender blikket innover og tenker mer på oss selv. Det kan også bety at mange nå prioriterer kompetanseutvikling som viktig, for å kunne være relevante i arbeidslivet i framtida.

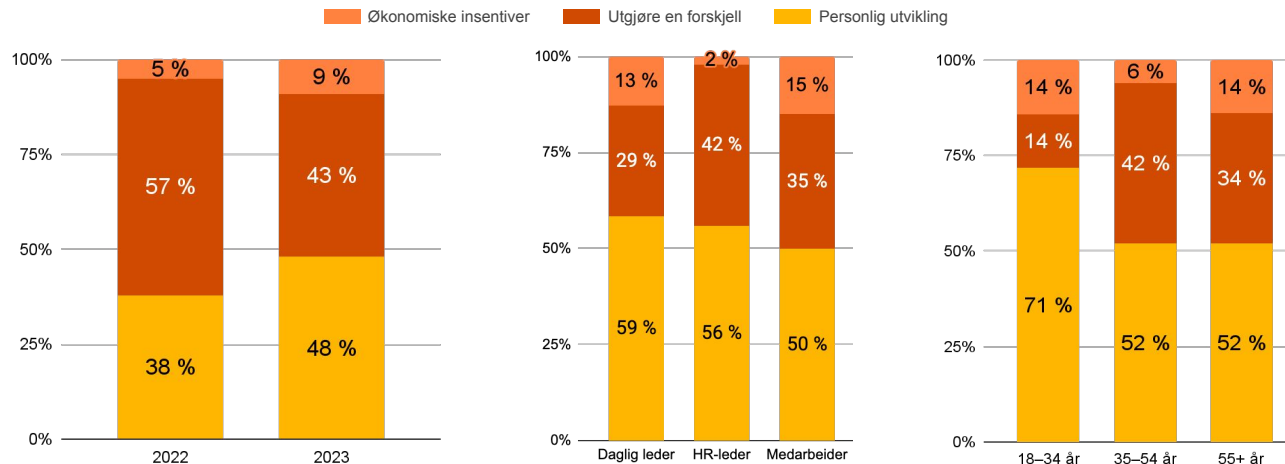
Vi ser samtidig at økonomiske insentiver har blitt litt viktigere for karriereutvikling, selv om dette punktet

fortsatt ligger langt under personlig utvikling og det å utgjøre en forskjell.

Personlig utvikling står klart frem som viktigst, uavhengig av rolle. Her ser vi en svært markant endring fra fjoråret når det gjelder både daglige ledere og HR-ledere. I fjor svarte henholdsvis 74 og 69 prosent at det å utgjøre en forskjell var viktigst, mens i år svarer de henholdsvis 29 og 42 prosent.

Vi ser tilsvarende resultater når vi deler respondentene etter alder. Spesielt i gruppen 18–34 år er økningen på personlig utvikling stor, fra 60 prosent i fjor til 71 prosent i år.

Vi ser det samme bildet i både offentlig og privat sektor.



Disse resultatene speiler tydelige utfordringer i arbeidslivet som handler om blant annet viktigheten av å bevare eksisterende medarbeidere, samt kampen om talentene.

Trekker vi linjer fra PwC sin globale undersøkelse [Hopes and Fears 2022](#) ser vi at spesialisert kunnskap og ferdigheter - som man kan oppnå gjennom personlig utvikling - gir vesentlige fordeler som for eksempel å:

- Føle seg hørt av ledere
- Kjenne seg i posisjon til å be om forfremmelse eller lønnsforhøyelse
- Være mer tilfreds på jobb
- Være i bedre posisjon til å bytte jobb

Det er høy etterspørsel etter arbeidstakere med spesialisert kompetanse og ferdigheter – og de vet godt at de er ettertraktet.

Tema 4: Utfordringer og tiltak

Hovedfunn

Den databaserte
HR-transformasjonen lar
fortsatt vente på seg.



Det å dra nytte av ny teknologi og smartere arbeidsmetoder er øverst på dagsorden for norske virksomheter. Likevel er det i år bare fattige to – 2 – prosent som sier seg helt enig i at egen virksomhet bruker databasert analyse og innsikt til å forutse og overvåke kompetansegap, mot fire prosent i fjorårets undersøkelse.

Dette bildet er det samme om man går nærmere inn på ulike parametre - som størrelse på virksomhetene, ulike roller, antall ansatte, alder, geografi og bransje.

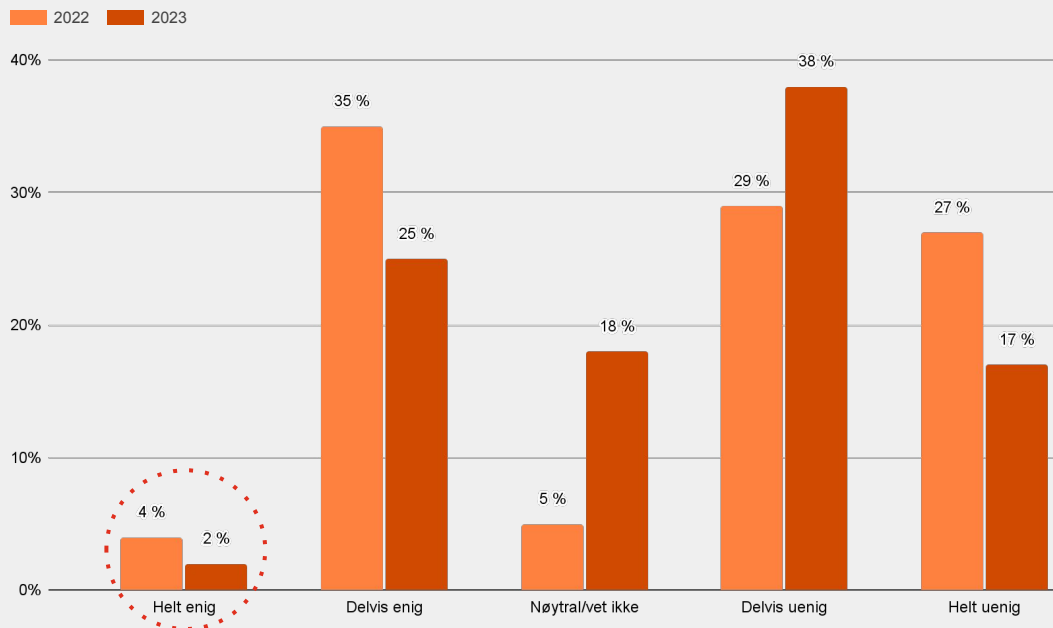
Potensialet i databasert HR-transformasjon er derfor fremdeles uforløst.

Samtidig som man sliter med å ta i bruk databasert analyse og innsikt, og gjennom det ta i bruk nyttig teknologi i kompetansehevingsarbeidet, forventer hele 69 prosent av respondentene i undersøkelsen at egne kompetansehevingstiltak skal resultere i en raskere digital transformasjon. Her ser man motstridende ønsker for framtida, og hva som faktisk blir gjort i praksis.

En annen motsetning finner man i prioriteringen av viktige tiltak for å tette kompetansegap – kun sju prosent av respondentene anser prediktiv analyse for å identifisere fremtidens kompetansebehov som viktig. For daglige ledere er prosenten lik, mens det er verdt å merke seg at vanlige medarbeidere, inkludert mellomledere, har dette tiltaket blant topp tre – 19 prosent mener det er blant de viktigste tiltakene. De virksomhetene som allerede investerer i kompetansehevingstiltak i svært stor grad har også dette tiltaket på topp tre.

Den databaserte HR-transformasjonen lar fortsatt vente på seg

Min organisasjon bruker databasert innsikt og analyse til å forutse og overvåke kompetansegap



Å tilrettelegge for at medarbeiderne selv kan tilegne seg kunnskap og ferdigheter er en utfordring for mange virksomheter

Hva virksomheter i Norge anser utfordrende med kompetanseutviklingstiltak holder seg stabilt, gitt responsen i PwCs Kompetanseundersøkelse de siste tre årene. Rangeringen i 2023, basert på snittverdi av respondentenes rangering fra 1–9, gir følgende prioriterte liste over utfordringer:

1 Å tilrettelegge for at ansatte kan tilegne seg kunnskap og fremtidige ferdigheter.

2 Å definere hvilken kompetanse som må bygges.

3 Å motivere til læring og anvendelse av ny kunnskap.

4 Mangel på gjennomføringsressurser.

5 Å måle forretningsmessige resultater av kompetansetiltak.

6 Daglig forretningsaktiviteter skaper støy for kompetanseutviklingsprosessen.

7 Beholde ansatte der organisasjonen har initiert kompetansehevede tiltak.

8 Effektiviteten til ansvarlig enhet.

9 Kvaliteten på eksterne leverandører som gjennomfører kompetansetiltak.

Topp tre utfordringer har vært de samme i alle kompetanseundersøkelsene. Nytt i år er at tilrettelegging for at ansatte skal klare å tilegne seg kunnskap og ferdigheter er på topp, mens det å definere hvilken kompetanse som må bygges var på topp de to foregående årene.

Daglige ledere, HR-ledere og HR-medarbeidere ser også ut til å være enige i denne rangeringen av utfordringene. Medarbeider ellers (inkludert mellomledere) har derimot mangel på ressurser og det å beholde ansatte som har fått initiert kompetansehevede tiltak som de to største utfordringene etter det med å tilrettelegge for at ansatte kan tilegne seg kunnskap.

For respondenter fra offentlig sektor er det derimot mangel på ressurser som er den viktigste utfordringen. Mangel på ressurser seiler også opp som den aller største utfordringen om man ser på virksomheter som svarer at de i liten eller svært liten grad investerer i kompetanseutviklingstiltak, eller er nøytrale i spørsmålet om investering. For disse kan det dermed handle om at liten investering henger sammen med ressursmangel, og at det ikke nødvendigvis er viljen det står på.

Fra [PwCs CEO-survey](#) vet vi at topplederne ser et klart behov for å endre virksomheten sin for å være konkurransedyktig de neste ti år. Rask endringstakt gjør det derimot vanskelig å forutse hva slags endringer som

vil treffe mest – men det som er sikkert er at løsningen i stor grad vil ligge i at virksomhetene må forberede seg på å bruke den arbeidskraften og kompetansen de har på nye måter.

Et eksempel på dette har vi i [PwCs kompetanserammeverk](#) som viser hvordan kompetanse fra olje og gass kan utvikles og brukes innen grønn teknologi. Tilsvarende tilnærminger i andre bransjer kan være en viktig forberedelse for å takle og møte de endringene som vil komme i takt med teknologisk utvikling og endrede forventninger fra markedet – uavhengig av hva de endringene helt konkret vil bestå av.

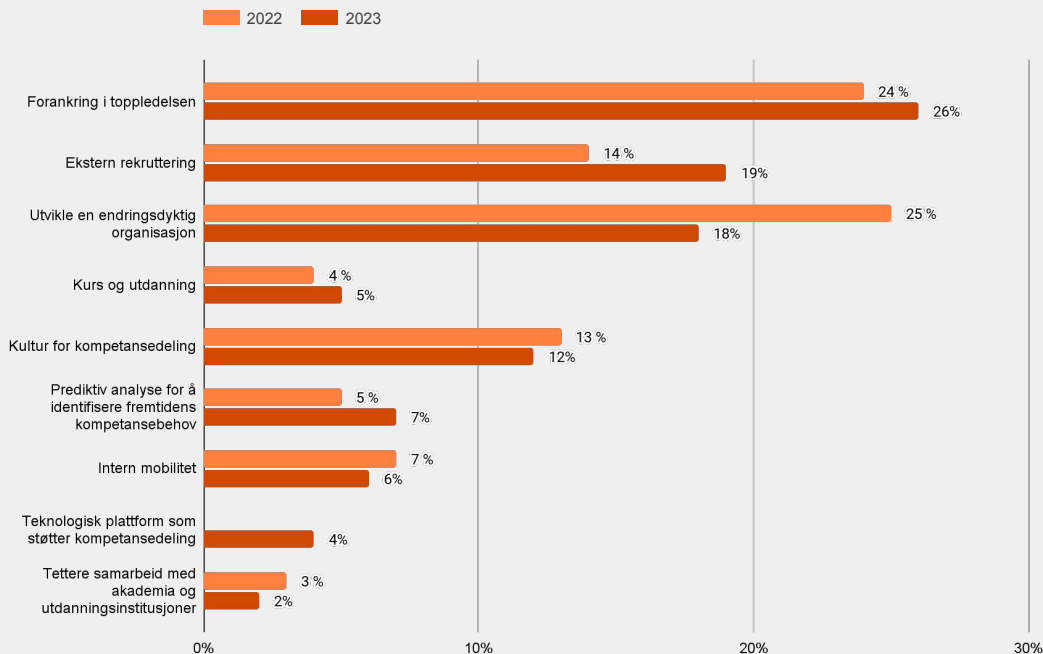


Toppledelsesforankring sammen med det å utvikle en endringsdyktig organisasjon og ekstern rekruttering, anses som viktigste tiltak for å tette kompetansegap. Over 60 prosent av respondentene har disse tiltakene prioritert som de øverste tre. De samme tiltakene var også viktigst for respondentene i fjorårets undersøkelse. Vi påpekte tidligere i rapporten at daglige ledere er noe mindre optimistiske i sine forventninger til effektene av tiltak for kompetanseheving. Hvis vi ser disse to funnene opp mot hverandre kan det synes som at grundige analyser og innsiktsarbeid med tydelig definerte mål for tiltakene kan bidra til den nødvendige toppledelsesforankringen. På denne måten kan virksomhetene i større grad oppnå de ønskede og forventede målsettingene.

Det som er verdt å merke seg er at respondenter fra offentlig sektor er mer unisont enige om at det å utvikle en endringsdyktig organisasjon er det absolutt viktigste: 33 prosent setter dette fremst.

Et annet funn vi ser er at kultur for kompetansedeling kommer på andreplass hos de virksomhetene som i stor eller svært stor grad investerer i kompetanseutviklingstiltak. Dette støtter opp under at ekstern rekruttering ikke nødvendigvis er en trygg kilde til ny kompetanse. Funnet understøttes også av tall fra [NHOs kompetansebarometer 2022](#), som blant annet viser at nesten halvparten av de som manglet kompetanse ikke klarte å fylle stillingene gjennom rekruttering. Ser vi til [refleksjonene](#) fra PwCs CEO-survey, pekes det her til at kontinuerlig kompetanseutvikling og såkalt «reskilling» (kompetansedreining), er en anbefalt strategi for å stå stødigere fremover.

Forankring i toppledelsen troner på topp som suksessfaktor for å lykkes med å tette kompetansegap



De øverste lederne er like opptatt av ekstern rekruttering som av toppledelsesforankring med 26 prosent respons på begge disse tiltakene som viktige for å tette kompetansegap. HR-lederne derimot, anser forankring hos øverste ledelse som desidert viktigst, med 31 prosent respons.

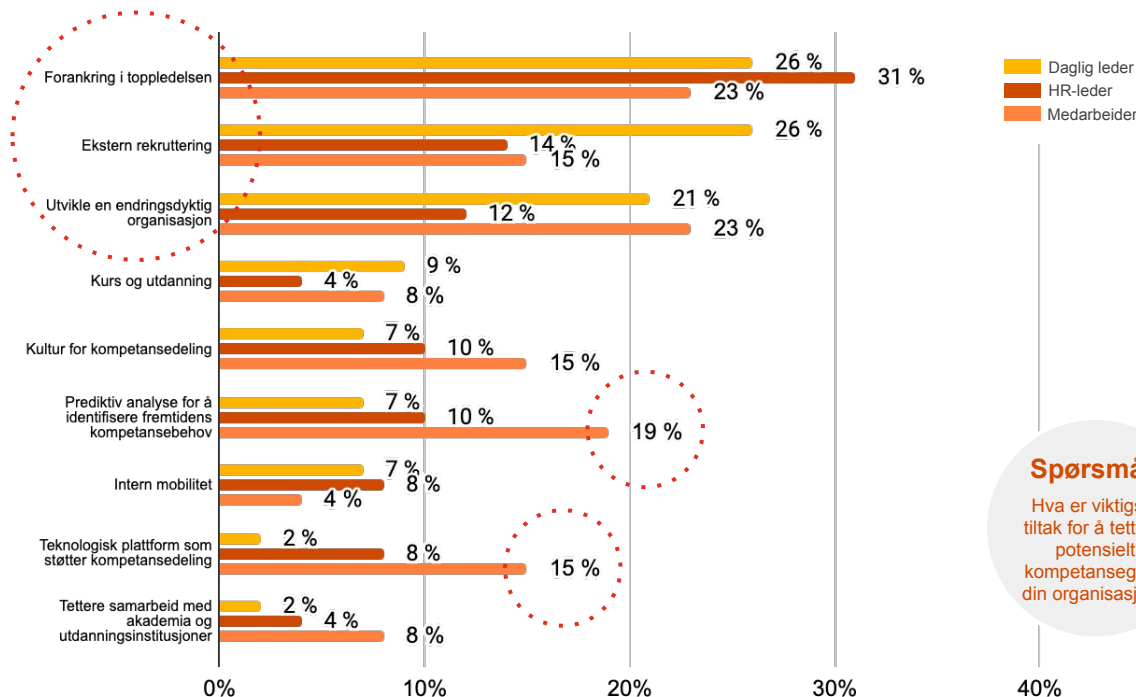
Det er et interessant funn at vanlige medarbeidere, inkludert mellomledere, med 23 prosent respons anser det å utvikle en endringsdyktig organisasjon som et viktig tiltak, noe også daglige ledere mener med 21 prosent. HR-ledere derimot, har bare 12 prosent respons på dette tiltaket.

Det er for øvrig spennende å se at medarbeidere, inkludert mellomledere, anser prediktiv analyse som mye viktigere enn både snittet og lederne – 19 prosent mener dette er av de viktigste tiltakene, mens bare sju prosent av topplerne mener det samme.

Denne gruppen respondenter stikker seg også markant ut med tanke på at hele 15 prosent sier at det å ha en teknologisk plattform som støtter kompetansedeling er det viktigste tiltaket for å redusere kompetansegap. Bare to prosent av topplerne mener det samme.

Disse resultatene signaliserer at det er medarbeidere og mellomledere, ikke øverste ledelse og HR-ledelse, som i større grad ser på analyse og bruk av digitale verktøy som viktig.

Medarbeidere mener i tydelig større grad enn daglige ledere og HR-ledere at prediktiv analyse og teknologi er viktige tiltak for å tette kompetansegap



Anbefalinger





1

Tør å definere tydelige kompetansebehov selv i usikre tider

Krig, strømkrise, kostnadsøkninger og post-covid - usikkerhetsfaktorene er mange for tiden. Planlegging av kompetanseheving er likevel mulig å få til - men det krever smart bruk av scenarioplanlegging og å være tett på viktige fagområder i virksomheten. Alternative scenarier for fremtiden må kompletteres med målrettede strategier og beskrivelser av hva slags kompetanse som trengs. Først da kan man tegne opp de relevante tiltak for kompetanseheving som passer virksomheten. Så må man, sist men ikke minst, gi kompetanseheving tid.

2

Tenk kompetanseutvikling før nyrekruttering

Undersøkelser fra både PwC og andre peker på bekymring for tilgang på kompetanse og arbeidskraft fremover, og utfordringer med å dekke kompetansebehov gjennom ekstern rekruttering. Start derfor med de ansatte som allerede er i virksomheten, og se hvilke muligheter som finnes ved å tenke mobilisering, heving eller dreining av kompetanse først. Investerings i eksisterende medarbeidere skaper gjerne en bedre ansattopplevelse, som igjen gir motivasjon og personlig utvikling som vil gagne virksomheten til slutt. Med denne fremgangsmåten legges også grunnlaget for å skape en kultur for kontinuerlig kompetanseutvikling.

3

Prioriter bruk av datadrevne beslutninger

Å lykkes med og fatte datadrevne beslutninger og gjøre prediktive analyser kan representere et enormt konkurransefortrinn - når det gjelder å beskrive kompetansebehov så vel som å designe riktige kompetanseutviklingstiltak.

Med det tempoet vi ser i samfunnsutviklingen i dag, har man ingen tid å miste med tanke på å få fart på den digitale HR-transformasjonen. De digitale verktøyene er mange, og enhver virksomhet vil relativt enkelt kunne finne noe som passer for seg.

4

Skap en kultur for læring gjennom hele arbeidslivet

Ved å ta del i og legge til rette for kompetanseutvikling kan ledere bidra til å skape en kultur for læring. Det handler om å vise at kompetanseheving er så verdifullt at man skal sette av tid til det i arbeidstiden. Samtidig må det defineres gode KPIer som gjør det mulig å evaluere om man har fremgang, eller må tenke nytt. Kompetanseheving må snakkes opp i små og store fora, og resultatene må deles. Da kan en kultur for læring gjennom hele arbeidslivet skapes.

Årets undersøkelse viser at det er sterk tro på effekten av den investeringen som gjøres i kompetanseheving.

5

Tren opp lederne i mangfoldsledelse

Mangfold, inkludering og tilhørighet er kulturelementer som blir viktigere og viktigere i fremtidens arbeidsliv. De yngre medarbeiderne har det på dagsorden, HR-ledere har det på dagsorden, og toppledere kan få det høyere på dagsorden. Det er viktig at ledere har kompetanse om hva disse elementene faktisk betyr, og hvordan det å integrere dem i organisasjonskulturen er lønnsomt på flere plan.

Opplæring i og trening på mangfoldsledelse er ingen "quick fix", det er kulturarbeid som tar tid. Kompetanseheving hos ledere på dette temaet kan være et viktig langsiktig grep for virksomhetens attraktivitet og overlevelsessevne.





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 utenfor. 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 (2023), PwC's global workforce hopes and fears survey (2022), PwC's Study "The benefits of investing in people" (2022), og den norske PwCs Kompetanseundersøkelse og PwCs Kompetansedag 2023.

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



www.pwc.no

© 2023 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer "PwC" seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS og PwC Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.