

Kunstig intelligens i HR

Mulighetene, utfordringene og veien videre

Basert på funn fra PwCs undersøkelse
Juni 2025

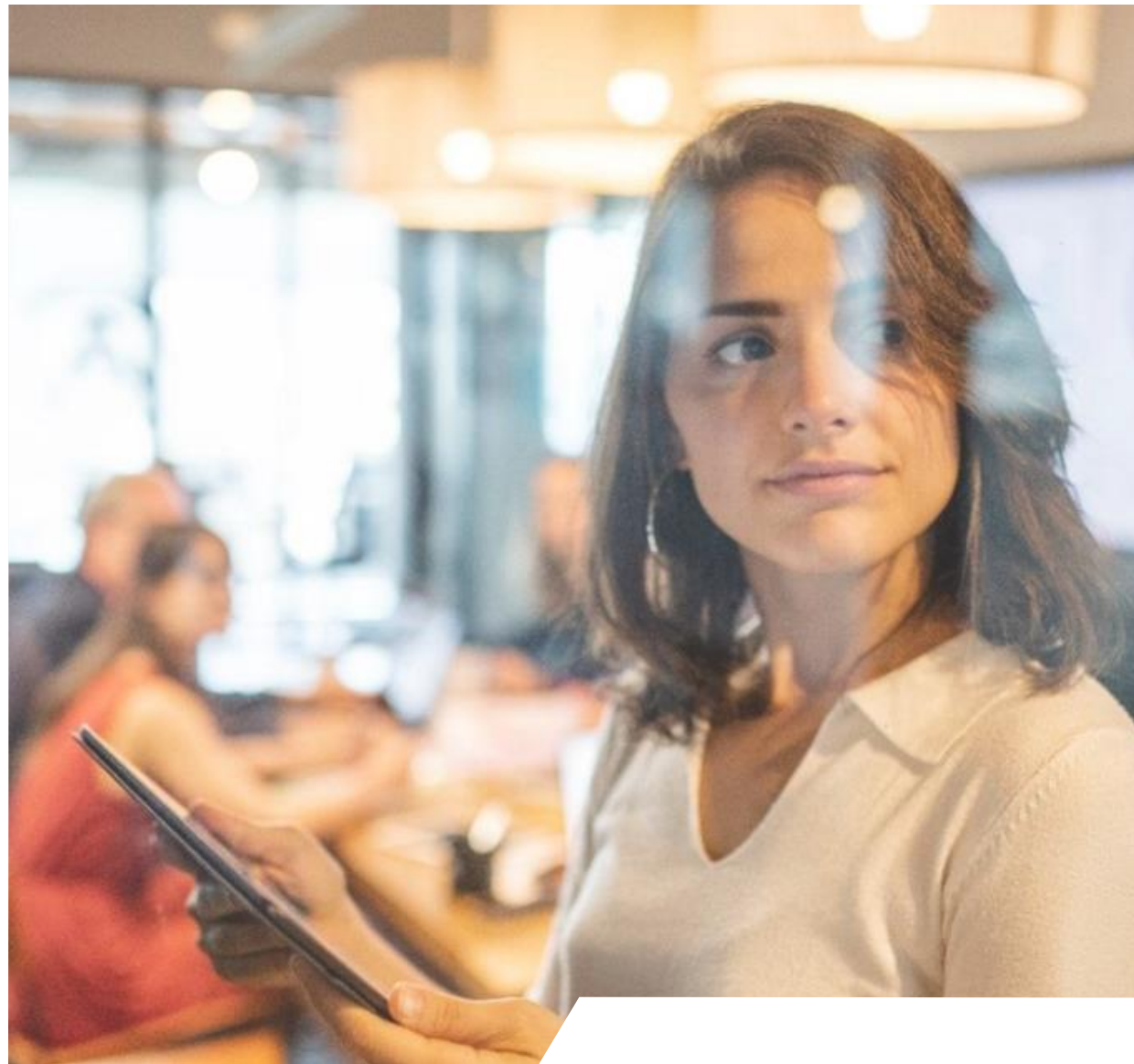
Kunstig intelligens (KI) i HR

Hvor står vi, og hva må til for å lykkes?

Kunstig intelligens (KI) representerer en av de mest transformative teknologiene i vår tid, og dens potensial innen HR er betydelig. KI gir store muligheter til å effektivisere prosesser, forbedre beslutningstaking og tilpasse personalstrategier etter den enkeltes behov. Med stadig økende krav til effektivitet og personalisering, ser mange virksomheter på KI som en viktig nøkkel til fremtidig suksess.

Samtidig er det viktig å stille spørsmål: Hvor langt har Norske HR-funksjoner kommet i å utnytte potensialet KI medbringer? Får virksomhetene faktisk verdi ut av KI, eller er det fortsatt et uforløst potensial? Og hva kan HR gjøre for å lykkes med implementeringen av KI i praksis?

For å belyse disse spørsmålene har vi gjennomført en undersøkelse blant norske virksomheter. Denne rapporten gir en statusoppdatering på bruken av KI i HR, identifiserer utfordringer og muligheter, og gir konkrete anbefalinger for hvordan HR kan ta neste steg i sin KI-reise. Vi håper rapporten vil inspirere og gi verdifulle innspill til hvordan din virksomhet kan lykkes med å integrere KI i sitt HR-arbeid.



Om undersøkelsen

I perioden 13. mars til 30. april 2025 gjennomførte PwC en undersøkelse for å kartlegge bruk av kunstig intelligens (KI) i Norske virksomheters HR-funksjon. Formålet med undersøkelsen var å få bedre forståelse for hvordan KI påvirker HR-praksis i dag.

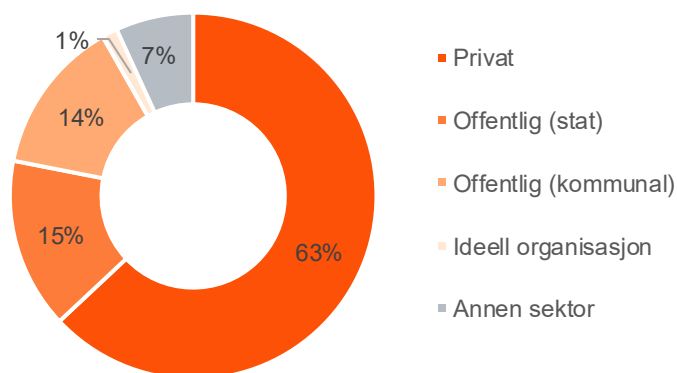
Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av en nettbasert spørreundersøkelse, hvor 73 respondenter fra ulike norske virksomheter deltok. Utvalget

inkluderte både små og store bedrifter på tvers av ulike bransjer for å sikre et representativt datagrunnlag. For å supplere de kvantitative funnene er det også blitt gjort intervjuer med 12 norske HR-ledere.

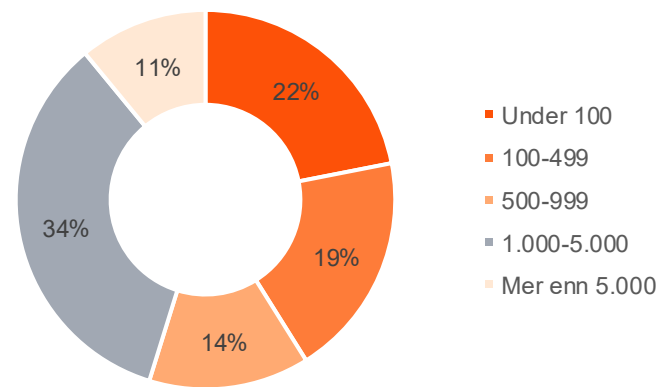
Dataene ble analysert ved hjelp av statistiske metoder for å identifisere trender og mønstre. Kvalitative svar ble gjennomgått for å trekke ut innsikter og eksempler

som kan illustrere de kvantitative funnene. Resultatene vil bli presentert i rapporten med fokus på å gi en oversikt over nåværende bruk av KI i HR, samt identifisere områder med potensial for videre utvikling. Rapporten vil også sammenligne bruken av KI på tvers av sektorer og gi innsikt i hvordan ulike bransjer tilnærmer seg KI-teknologi.

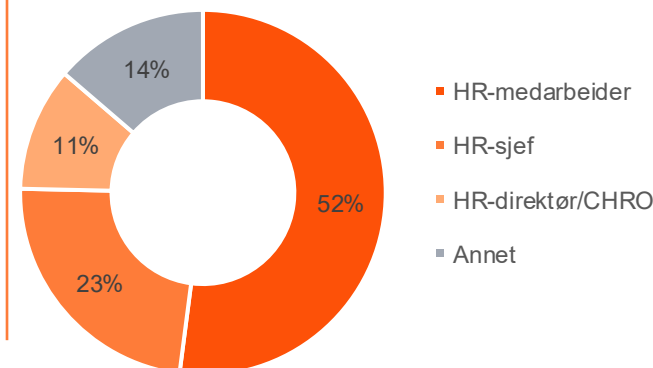
Sektor



Antall ansatte i virksomheten



Rolle



Hovedfunn

93 %

tror KI vil gjøre HR-avdelingen
mer effektiv de neste 12 mnd.

16%

har **standardisert KI** i én eller
flere HR prosesser

59 %

oppgir at **kompetansemangel**
er en av de største barrierene

Hovedfunn

Mange har begynt å utforske KI, men bruken er ofte begrenset til enkelttilfeller, og kun 16% har implementert KI i minst én av sine HR-prosesser. KI brukes mest innen rekruttering (52%), analyse og rapportering (45%), samt læring og utvikling (43%). Områder som lønn og kompensasjon, ressursforvaltning og kompetansestyring er lite utforsket.

KI har allerede gitt betydelige gevinster. Hele 73% oppgir at KI har bidratt til bedre kvalitet i HR-tjenestene, og 74% mener det har gjort HR-avdelingen mer effektiv. Analyse og rapportering er området flest tror man vil se gevinster av KI i fremtiden. Det er også tro på gevinster innen rekruttering, læring og utvikling, og håndtering av forespørsler.

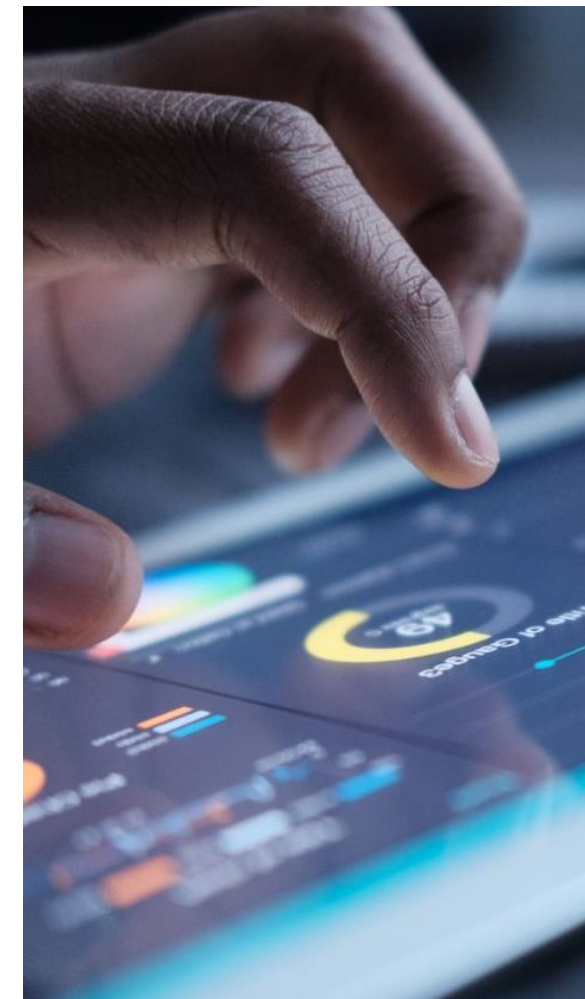
Til tross for mulige gevinstene møter mange organisasjoner på utfordringer. Kompetansemangel er en av de største barrierene, hvor kun 8% av HR-avdelingene mener de har tilstrekkelig kompetanse, og 59% oppgir at dette er en stor utfordring.

I tillegg er det begrenset investeringsvilje, hvor bare 23% av virksomhetene er villige til å investere i KI.

Endringskompetanse og støtte fra ledelsen fremheves også som avgjørende for å lykkes.

Fremtiden for KI i HR ser imidlertid lys ut. Det er stor tro på at KI vil gi ytterligere gevinster i tiden som kommer. Hele 91% forventer at KI vil bidra til bedre kvalitet på HR-tjenestene, og 93% tror det vil gjøre HR-avdelingen mer effektiv de neste 12 månedene. Flere virksomheter planlegger å utvide bruken av KI til flere HR-prosesser og integrere teknologien bedre i eksisterende systemer.

Rapporten viser at HR-ansatte har stor tro på KI, men for å realisere dette potensialet må flere fokusere på kompetanseutvikling, økt investeringsvilje og en helhetlig strategi for implementering. Virksomheter må ta en strukturert tilnærming hvor KI brukes til å løse konkrete utfordringer og behov. Med riktig tilnærming kan KI bli en nøkkel til fremtidig suksess for HR i norske virksomheter.





Gevinster og bruksområder

KI er allerede en verdifull ressurs for HR-avdelinger, og vil gi enda større gevinster i fremtiden

73%

mener KI har gjort HR-avdelingen mer effektiv og styrket kvaliteten i HR-tjenestene

91%

tror KI vil bidra til at HR-tjenestene holder høyere kvalitet de neste 12 mnd

66%

tror KI vil gjøre jobben mer interessant

47%

mener KI vil gi bedre muligheter når det gjelder fremtidige karrieremuligheter

KI er allerede en verdifull ressurs for HR-avdelinger, og vil gi enda større gevinster i fremtiden

KI har allerede vist seg å være en verdifull ressurs for HR-avdelinger. 73% av respondentene rapporterer at KI har forbedret kvaliteten på HR-tjenestene, mens 74% mener teknologien har gjort avdelingene mer effektive. Dette viser at KI allerede har skapt gevinster både i form av tidsbesparelser og kvalitetsforbedringer.

Selv om kun et 16% har standardisert bruken av KI oppgir 3 av 4 at de har opplevd gevinster. Dette antyder at potensialet kan være enda større dersom flere integrerer KI som en fast del av sine HR-tjenester.

Troen på at KI vil gi gevinster i fremtiden er høy, og det ser ut til å være en forventning om at man vil få enda mer ut av KI den neste 12 mnd. 91% mener at KI-verktøy vil bidra til at HR-tjeneste holder bedre kvalitet. Det samme er tilfelle for spørsmålet om

effektivitet, hvor 93% svarer at de tror KI vil bidra til en mer effektiv HR-avdeling.

Selv om det i mediebildet er bekymring for at KI kan «ta jobbene», er HR-ansatte i stor grad positive til teknologien.

66% tror KI vil gjøre jobben mer interessant, mens kun 4% er kritiske, noe som kan skyldes at KI kan redusere repetitive og kjedelige oppgaver. Når det gjelder fremtidige karrieremuligheter, er meningene mer delte: 47% mener KI vil gi bedre muligheter, 40% er nøytrale, og 13 % er skeptiske.

KI har allerede gitt gevinster for HR, og forventningene til ytterligere gevinster i fremtiden er høye. Teknologien har potensialet til å gjøre HR-prosesser mer effektive, arbeidsdagen mer spennende og bidra til strategisk utvikling av organisasjoner.



Mange bruker KI, men få har standardisert bruken i HR-prosessene

19%

bruker KI sjelden eller aldri

64%

bruker KI i enkelttilfeller, men ikke standardisert

16%

har implementert KI i minst en HR-prosess

Mange bruker KI, men få har standardisert bruken i HR-prosessene

2 av 3 eksperimenterer med KI. Norske virksomheter viser stor variasjon i hvordan KI brukes i HR-prosesser, fra ingen bruk til full integrering. Flertallet, 64 %, benytter KI-verktøy aktivt, men uten å ha standardisert bruken, mens 19 % sjelden eller aldri bruker KI, og 16 % har implementert teknologien i minst én prosess.

Dette viser at to av tre av norske HR-avdelinger har kommet til det første av fire steg i PwCs modell for implementering av KI, «eksperimenteringsfasen». Dette er et viktig steg hvor HR bygger kompetanse på KI, og blir bedre kjent med konkrete bruksområder for teknologien, men hvor KI primært er et verktøy for HR, og ikke resten av organisasjonen.

Gevinster oppnås best gjennom en strukturert tilnærming. Eksperimenteringsfasen er nødvendig for å lykkes med bruk av KI i fremtiden, men samtidig er gevinstene størst når KI tas inn som standard i HR-prosessene. Og dette peker de fleste HR-lederne som ble intervjuet på som krevende. Intervjuene og kommentarer i undersøkelsen viser at mange føler de «famler i blindet» når de skal ta neste steg med implementering av KI. Det er uklart både hvordan teknologien helt konkret kan brukes og mange er usikre på hvilke bruksområder de skal starte med.

Skal HR lykkes med å ta neste steg i bruk av KI må de ta en mer strukturert og strategisk tilnærming og bevege seg over i «operasjonaliseringsfasen». Dette

innebærer å gjøre en strukturert gjennomgang av HR-prosesser og identifisere de mest naturlige områdene å starte med bruk av KI. På denne måten sørger man for at implementeringen gir reelle gevinster, og ikke bare blir bruk av teknologi for teknologiens skyld. Å jobbe fokusert øker også sannsynligheten for en vellykket implementering.

Fire steg for å lykkes med implementering av KI



1. Eksperimentering

Utfør eksperimenter med KI og gjennomfør små pilotprosjekter for å forstå potensialet og konkrete bruksområder. Bygg kompetanse i HR-avdelingen, slik at alle har grunnleggende forståelse for teknologien.



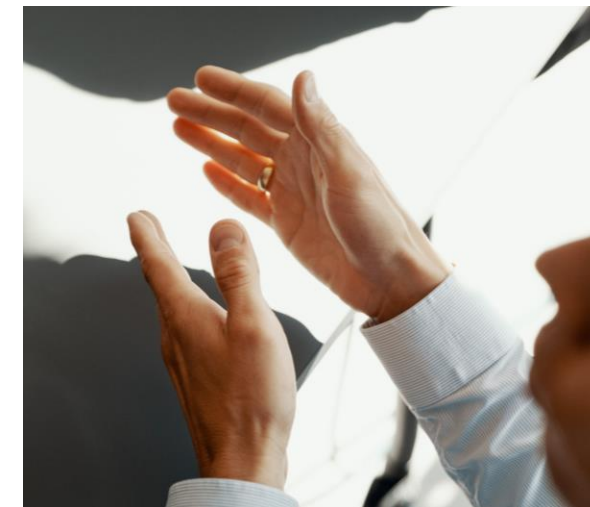
2. Operasjonalisering

Identifiser HR-prosesser hvor det vil være naturlig å integrere KI, og velg ut en tjeneste å starte med. Tilpass teknologi og arbeidsflyt slik at KI er en standardisert del av prosessen. Bygg mer KI-kompetanse, og skap endringsvilje.



3. Skalering

Målet å utvide bruk av KI til flere områder. Dette krever investering i teknologi, opplæring og endringsledelse. Målet bør være å forbedre av HR-prosesser, heller enn å implementere ny teknologi for teknologiens skyld.



4. Transformasjon

KI er integrert i de fleste HR-prosesser, og KI er blitt en naturlig del av arbeidet. HR tar en datadrevet tilnærming, og KI brukes til å skape nye måter å jobbe på, forbedre beslutningstaking og drive innovasjon.

Stort potensiale for bruk av KI innen analyse og rapportering

KI har mange mulige bruksområder i HR, og noen er langt mer utbredt enn andre. Det er også store forskjeller på hvilke bruksområder man tror at KI vil gi mest gevinster. I det følgende går vi inn i de mest fremtredende funnene.

Analyse og rapportering er bruksområdet som peker seg mest ut. Hele 80 % mener at dette er et av områdene med størst gevinster ved bruk av KI, noe som er i en særklasse det området flest har tro på. Det er også et bruksområde hvor mange allerede har tatt det i bruk (45 %). Det er mange som vil ha et stort potensiale i å bruke KI verktøy for å styrke analyse og rapportering i tiden fremover. Dette er interessant, da analyse og rapportering er et område hvor mange HR-avdelinger i flere år har hatt store ambisjoner uten å helt lykkes. Kanskje ser man på KI som verktøy som skal endre dette.

Rekruttering er det mest utbredte bruksområdet for

KI i dag. 52 % har brukt KI til rekruttering, og 55 % mener at det er et av områdene med størst potensiale for gevinst. Flere HR-ledere trekker også frem rekruttering som eksempler på egen bruk av KI. Screening er et område som ofte trekkes frem, men flere har også brukt KI til å lage stillingsutlysninger, gjøre kompetanseanalysen og gi tilbakemeldinger til kandidater.

Det er imidlertid ikke bare positivitet rundt rekruttering. Flere HR-ledere peker på KI-forordningen (AI Act) som en mulig brems for bruken av KI, ettersom mye av bruken kan kategoriseres som «Høy risiko». Dette stiller strengere krav til hvordan KI brukes, og kan svekke noen av gevinstene, spesielt for de som ønsker å automatisere seleksjonsprosessen.

Ressursforvaltning og bemanningsplanlegging var et område hvor få (8 %) har testet ut KI, men hvor relativt mange (38 %) tror man hente gevinster. Det

blir spennende å se om bruken øker på dette området i tiden fremover.

Læring og utvikling, samt forespørsler fra ansatte er andre områder som både er blant de mest brukte og hvor mange har tro på gevinster. Flere HR-ledere trakk frem dette som eksempler hvor de i dag eksperimenterte med KI, og håpet å kunne ta store steg i tiden fremover

KI-forordningen

KI-forordningen er EUs nye lov for regulering av kunstig intelligens, vedtatt i 2024. Den innfører et risikobasert system som stiller strenge krav til høy-risiko KI, særlig innen helse, utdanning og rettsvesen. Målet er å sikre trygge og rettferdige KI-løsninger som respekterer grunnleggende rettigheter.

Mange har tatt i bruk
KI på ulike
bruksområder i dag,
og enda flere tror på
gevinster i tiden
fremover



Bruk av KI-verktøy i dag (velg alle som passer)

KI brukes mest til rekruttering, etterfulgt av analyse/rapportering og læring/utvikling. Det er noe bruk innen medarbeiderundersøkelser, onboarding og employer branding, og begrenset bruk innen lønn, ressursforvaltning og bemanningsplanlegging.



Størst tro på gevinster fra KI (velg inntil 3 alternativer)

Analyse og rapportering er det området flest har tro på når det gjelder gevinster ved bruk av KI. Rekruttering, håndtering av forespørsler og læring/utvikling følger etter, valgt av rundt halvparten, mens kultur- og lederutvikling nevnes sjeldnere.

2

Forutsetninger og utfordringer

Manglende kompetanse er et stort hinder for å standardisere bruken av KI

Det største potensialet for å hente gevinster av KI finner vi når teknologien implementeres som standard i HR-prosesser. Dette har kun 16 % lyktes med i minst én prosess, og det er flere utfordringer som kan forklare at så få har kommet dit.

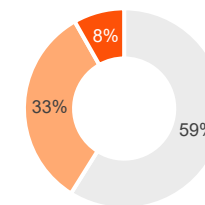
Kun 8 % mener at de har tilstrekkelig kompetanse på KI i sin HR-avdeling. Åpne kommentarer i undersøkelsen synliggjør hvordan dette hindrer KI-arbeidet på flere områder. Noen trekker frem at kompetansemangler gjør det vanskelig å lage gode business cases for bruk av KI, mens andre peker på at kompetansemangler gjør det vanskelig å forstå hvordan KI kan brukes i praksis.

Kompetanse er også området hvor det er størst forskjell på de som har implementert KI i minst én prosess og andre. Hos de som har kommet lengst med bruk av KI mener 33% at HR har tilstrekkelig kompetanse, mot 4 % hos de som ikke har standardisert bruken. Dette viser tydelig viktigheten av å bygge KI-kompetanse i HR.

Ansattes holdninger er en annen forutsetning for å lykkes med KI hvor det er store forskjeller. Resultatene viser at 58% er positive til KI i organisasjoner som har implementert KI i minst én HR-prosess, mot 45 % i gruppen som bruker KI sporadisk og 21% der man sjelden bruker KI. Kommentarene fra undersøkelsen understreker viktigheten å ha ansatte med på laget. Endringsmotstand og skepsis til nye løsninger trekkes frem som utfordringer, og flere peker på god endringsledelse som et nødvendig verktøy for å lykkes med implementeringen av KI.

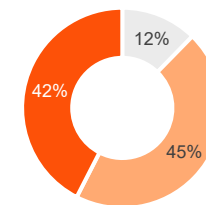
Flere HR-ledere mener at å lykkes med KI handler vel så mye om menneskene som teknologien, og det å få med seg menneskene på reisen kan være både tidkrevende og vanskelig. Samtidig medfører dette muligheter - HR-ledere i organisasjoner hvor kjernevirksomheten var kommet langt på KI-området pekte på større grad på nysgjerrighet, interesse og kompetanse hos ansatte som en mulighet for å ta neste steg.

Min HR-avdeling har tilstrekkelig kompetanse på KI

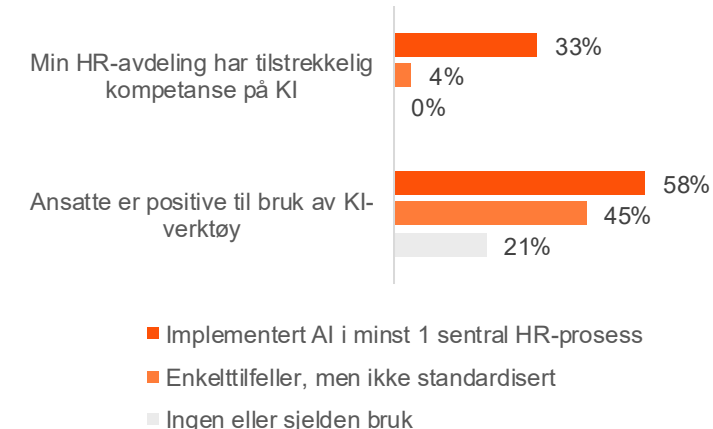


- I svært liten eller liten grad
- I middels grad
- I stor eller svært stor grad

Ansatte er positive til bruk av KI-verktøy

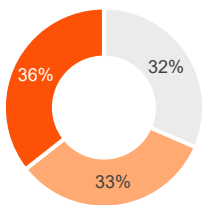


- I svært liten eller liten grad
- I middels grad
- I stor eller svært stor grad



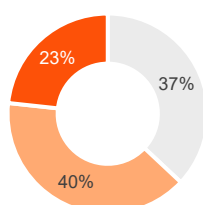
Interesse fra toppledelsen og investeringsvilje setter rammer for å starte med KI-arbeidet

Virksomheten min er villig til å investere penger på KI-området



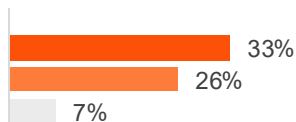
■ I svært liten eller liten grad
■ I middels grad
■ I stor eller svært stor grad

Det er viktig for toppledelsen i min virksomhet at HR lykkes med KI-verktøy

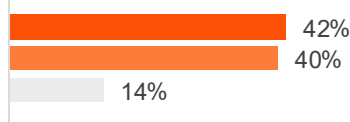


■ I svært liten eller liten grad
■ I middels grad
■ I stor eller svært stor grad

Virksomheten min er villig til å investere penger på KI-området



Det er viktig for toppledelsen i min virksomhet at HR lykkes med KI-verktøy



■ Implementert AI i minst 1 sentral HR-prosess
■ Enkelttilfeller, men ikke standardisert
■ Ingen eller sjelden bruk

Implementering av KI-teknologi krever ofte både økonomisk investering og de ansattes tid. Selv om potensiale for gevinster ved å lykkes med KI kan være store er det ikke selvsagt at HR får støtten de trenger for å lykkes med KI-arbeidet sitt.

Det er stor variasjon i toppledelsens interesse og investeringsvilje. Toppledelsen mener det er viktig at HR lykkes på KI-feltet i hvert tredje tilfelle (36 %), mens det omtrent like ofte er middels viktig (33 %) eller lite viktig (32%). Dette viser at det er store forskjeller på toppledelsens interesse rundt KI på HR-feltet.

På spørsmål om investeringsvilje ser vi en liknende trend, dog er andel som svarer positivt mindre. Kun 23 % svarer i stor grad at de opplever at virksomheten er villig til å investere penger i KI på HR-området. Mangelen på midler til å satse på KI er med andre ord en utfordring for mange HR-avdelinger og det gjør det utfordrende å gå i gang med større prosjekter knyttet til KI.

Toppledelsens rolle - en nøkkel til å komme i gang, men ikke nødvendigvis til suksess.

Toppledelsens engasjement og investeringsvilje ser ut til å være avgjørende for å komme i gang med KI, men ikke nødvendigvis for å oppnå videre suksess. Analyser viser at det er liten forskjell mellom virksomheter som kun bruker KI i enkelttilfeller og de som har implementert KI i minst én prosess, både når det gjelder toppledelsens interesse og investeringsvilje. Derimot er forskjellen betydelig når man sammenligner disse gruppene med de 19 % som i liten eller ingen grad har tatt i bruk KI.

Resultatene tegner et bilde av at interesse fra toppen av organisasjonen først og fremst har noe å si for om HR kommer i gang med å bruke KI eller ikke. Videre fremstår menneskelige faktorer som kompetanse og holdninger som viktigere for hvorvidt man faktisk lykkes. Hvis dette er representativt viser det at måten HR jobber med KI på har vel så mye å si for suksess som hvilke ressurser og støtte man har fra toppledelsen.

Evner HR å prioritere KI?

Gjennom kommentarer og intervjuer har det kommet frem flere tematikker som ikke nødvendigvis fanges opp av de kvantitative spørsmålene. I det følgende oppsummerer vi disse.

«**Prioriterer HR egentlig KI?**» spør en HR-leder. Vedkommende utdyper at «alle» er enige i at KI gir nye muligheter, men få setter KI som et prioritert område. HR har mange oppgaver, og ofte er det andre områder som får høyere prioritet. Dette kjenner flere seg igjen i. Dette stopper ikke bare HR fra å komme over i «operasjonaliseringsfasen» hvor man jobber systematisk med bruk av KI, men det hemmer også «eksperimenteringsfasen». Når HR ikke tar seg tid til å teste verktøy og bygge kompetanse på KI-området blir det vanskelig å lykkes med teknologien.

Kanskje kan det å knytte KI til andre HR-initiativer være en løsning på denne utfordringen. Et eksempel er læring og utvikling som flere trakk frem som et satsningsområde som fikk oppmerksomhet på bekostning av KI. Samtidig er dette et område hvor

mange tror KI kan gi gevinster. Ved å tre denne satsningen får man muligheten til å både bygge kompetanse og økt kvaliteten på endelig løsning.

Personvern, IT-sikkerhet og reguleringer ble trukket frem av flere som utfordringer. Noen hadde konkrete eksempler hvor KI-løsninger ikke sto til krav, men mange flere pekte på generell usikkerhet rundt tematikken som en utfordring. De var bevisste på at det var utfordringer, og manglet kompetansen til å vurdere om en KI-løsning var trygg å bruke eller ikke. Som et resultat valgte man en forsiktig holdning til implementering av KI.

Dette er en relevant problemstilling, i et marked hvor leverandørene av teknologi ofte holder til utenfor Europa, og det er usikkerhet rundt hvordan data KI-modellen får tilgang på blir lagret og brukt. Samtidig er det mulig å implementere trygge KI-løsninger, og trolig er dette nok et eksempel hvor manglende kompetanse hindrer HR fra å lykkes med KI-arbeidet sitt.

Forståelse for hva KI kan skape. Majoriteten av HR-lederne som ble intervjuet beskrev KI-assistenter når de snakket om hvordan de så for seg at KI kunne brukes, og få kjente til mulighetene ved å bruke KI-agenter eller tradisjonell maskinlæring. KI-agenter er relativt nytt og gir en rekke nye muligheter når det gjelder automatisering. HR har en rekke manuelle prosesser som KI-agenter kan automatisere, men på grunn av manglende kjennskap hadde få vurdert å implementere slike løsninger. Dette synliggjør viktigheten av å holde seg oppdatert på et område hvor teknologien utvikler seg svært raskt.



3

Forskjeller på organisasjoner

Implementert KI i minst 1 prosess:

24%

1 000+ ansatte

8%

100 – 999 ansatte

13%

under 100 ansatte

Kompetanse og positive holdninger er suksessfaktorer for implementering av KI

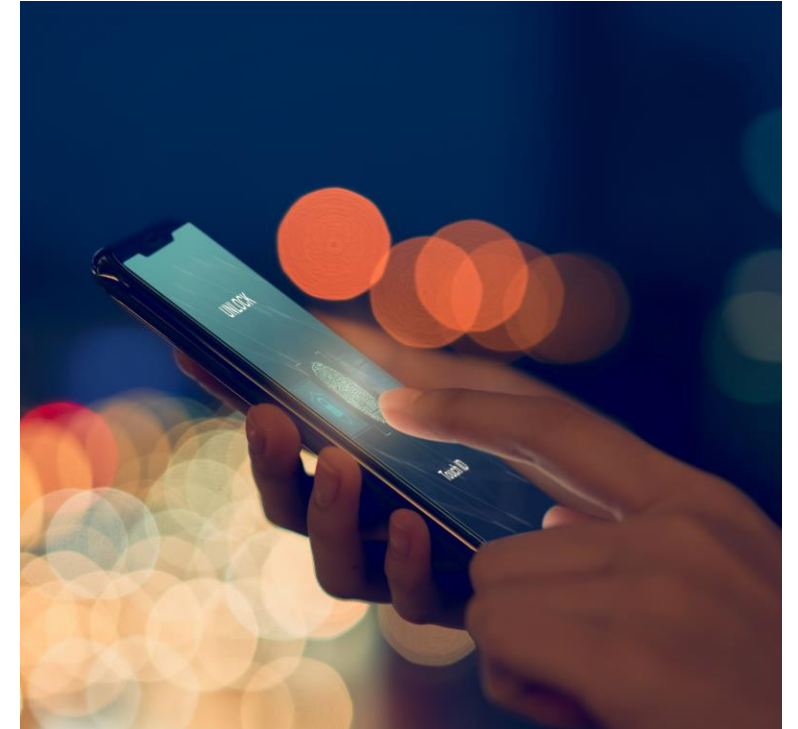
Kompetanse og positive ansatte. Av de som har implementert KI i minst én HR-prosess mener 33% at HR har tilstrekkelig kompetanse, mot 0% og 4% i de to andre gruppene. Dette er en massiv forskjell, og viser hvor viktig kompetanse hos HR er for å lykkes med implementering av KI.

Det er også tydelig at de som har kommet lengst har ansatte som er mer positive til KI-verktøy. Også her er det store forskjeller. Resultatene viser at 58% er positive til KI i organisasjoner som har implementert KI i minst én HR-prosess, mens kun 21% er positive i organisasjoner hvor man sjelden bruker KI.

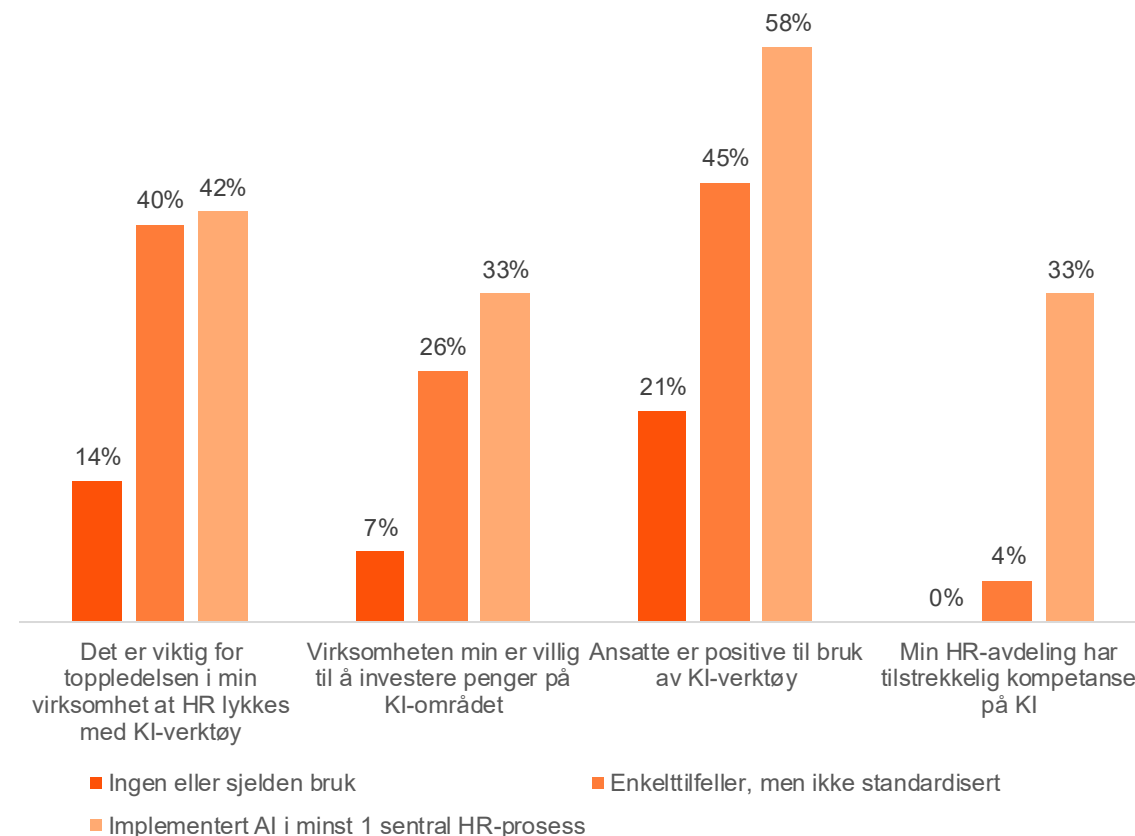
Investeringsvilje og toppledelsen. Når det gjelder toppledelsen og investeringsvilje er det liten forskjell på de som har begynt å bruke KI i enkelttilfeller og de som har implementert det i minst én prosess. De som sjelden eller aldri bruker KI skiller seg imidlertid ut med lavere resultater her.

Oppsummert gir resultatene et inntrykk av at interesse fra toppen av organisasjonen er viktig for å komme i gang med KI-arbeidet. Det er imidlertid menneskelige faktorer som kompetanse hos HR og positive holdninger hos ansatte som ser ut til å være viktigst for å faktisk lykkes med implementering av KI i HR-prosesser.

De største har kommet lengst. I en tidligere analyse viste vi at de små virksomhetene har testet ut KI til flere bruksområder. Når det gjelder å implementere teknologien som en integrert del av HR-prosesser er det imidlertid de største som har kommet lengst. 24% av de med 1 000 eller mer ansatte har gjort dette, mot 8% hos de med 100 til 999 ansatte, og 13% hos de med under 100 ansatte.



Kompetanse og positive holdninger er suksessfaktorer for implementering av KI



Andel «I stor grad» og «I svært stor grad» (5-punkts skala)

Bruk av KI i mindre virksomheter

50%

i onboarding/offboarding, mot
13% i mellomstore og store

38%

til medarbeiderundersøkelser,
mot 21% i mellomstore og store

31%

til employer branding, mot 17% i
mellomstore og store

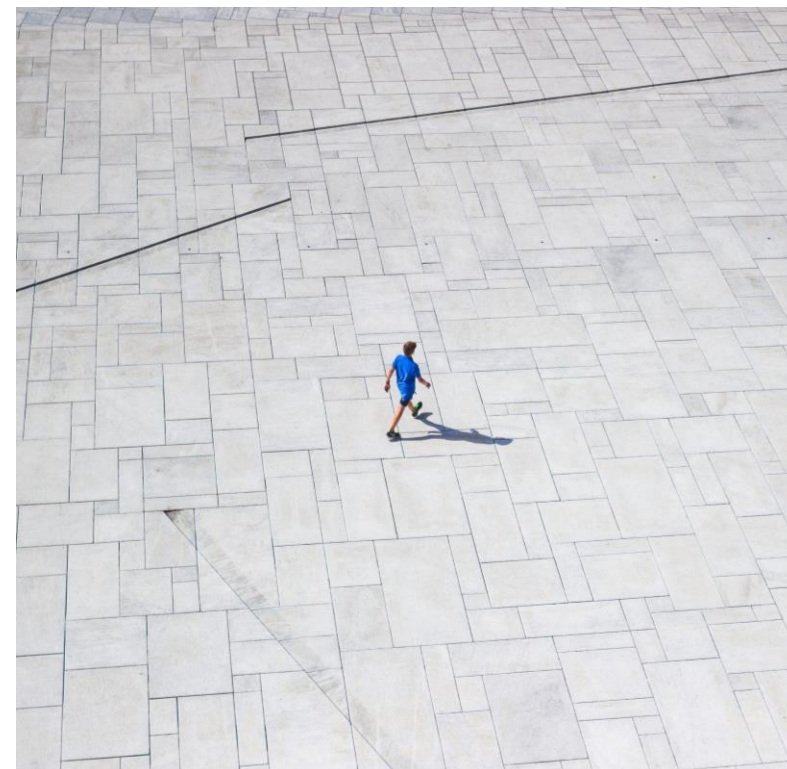
Store organisasjoner har mer positive ansatte, mens mindre organisasjoner har testet ut KI til flere bruksområder

KI fremstår viktigere for ledelsen i større organisasjoner. I organisasjoner med mindre enn 100 ansatte er det kun 25% som sier at det er viktig for toppledelsen at HR lykkes med KI-verktøy. Dette er i kontrast til større virksomheter, og spesielt de med 100-999 ansatte. Samtidig er ikke den samme effekten til stede når det gjelder investeringsvilje, her er det faktisk de største virksomhetene som er mest skeptiske.

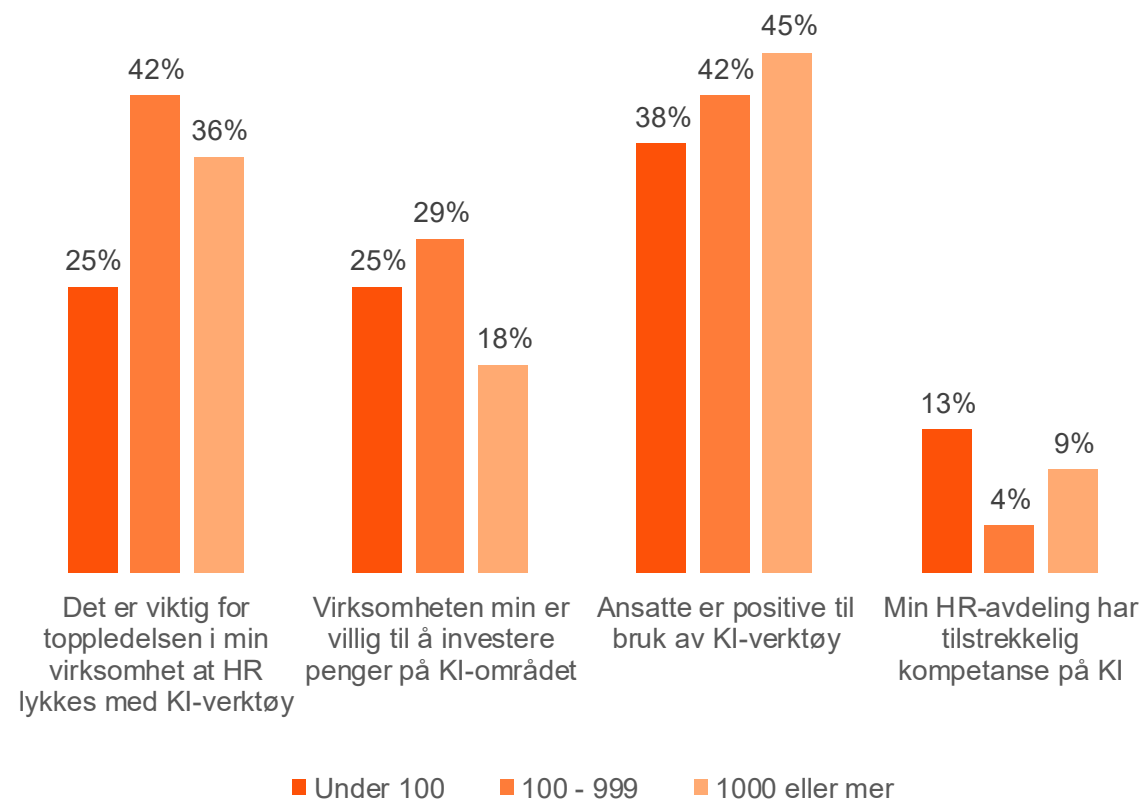
Mer positive ansatte hos store, lav kompetanse hos alle. Vi ser en «trappetrinnseffekt» for hvor positive ansatte er til bruk av KI. De minste organisasjonene har sjeldnest positive ansatte og de største har oftest positive ansatte. Forskjellene er imidlertid ikke veldig store. Når det gjelder HR sin kompetanse på KI er denne lav hos alle – her er det store mangler både i store, mellomstore og små virksomheter.

Mindre virksomheter har testet ut flere bruksområder, store virksomheter har standardisert mer. De små virksomhetene har testet ut KI til et bredere bruksområde. Spesielt onboarding/offboarding skiller seg ut her, hvor halvparten av de små har brukt KI. Kanskje er dette et resultat av at små virksomheter har mindre standardiserte prosesser, og dermed er det også enklere å eksperimentere med KI.

Til gjengjeld er det flere av de store virksomhetene som har implementert KI som standard i minst én HR-prosess. Det kan altså se ut som at det for de store virksomhetene er mer naturlig å ta neste steg og standardisere bruken av KI, og på nåværende tidspunkt fokuserer på å lykkes med KI i et fåtall prosesser, heller enn å eksperimentere bredt.



Større organisasjoner har mer positive ansatte, og oftere er toppledere opptatt av KI



Andel «I stor grad» og «I svært stor grad» (5-punkts skala)

Privat sektor bruker KI til ...

50%

onboarding/offboarding, mot **5% i offentlig sektor**

46%

i læring og utvikling, mot **29% i offentlig sektor**

31%

til håndtering av forespørsler fra ansatte, mot **29% i offentlig sektor**

Ansatte i privat sektor er mer positive til KI

Positivitet i privat sektor. Den største forskjellen på offentlig og privat sektor knytter seg til hvor positive ansatte er til bruk av KI-verktøy. I privat sektor er nesten halvparten av ansatte positive, mens i offentlig sektor er bare 29% positive. Når det gjelder HR fremstår kompetansen som lav i begge sektorer, dog er den noe høyere i privat sektor.

Investeringsvilje og toppledelsen. Selv om forskjellene er små så er det interessant å merke seg at offentlig sektor er marginalt mer positive når det gjelder investeringsvilje og hvorvidt toppledelsen mener det er viktig at HR lykkes med KI. Dette er en kontrast til resultatet for øvrige ansatte, hvor forskjellen var stor, med mer positivitet i privat sektor.

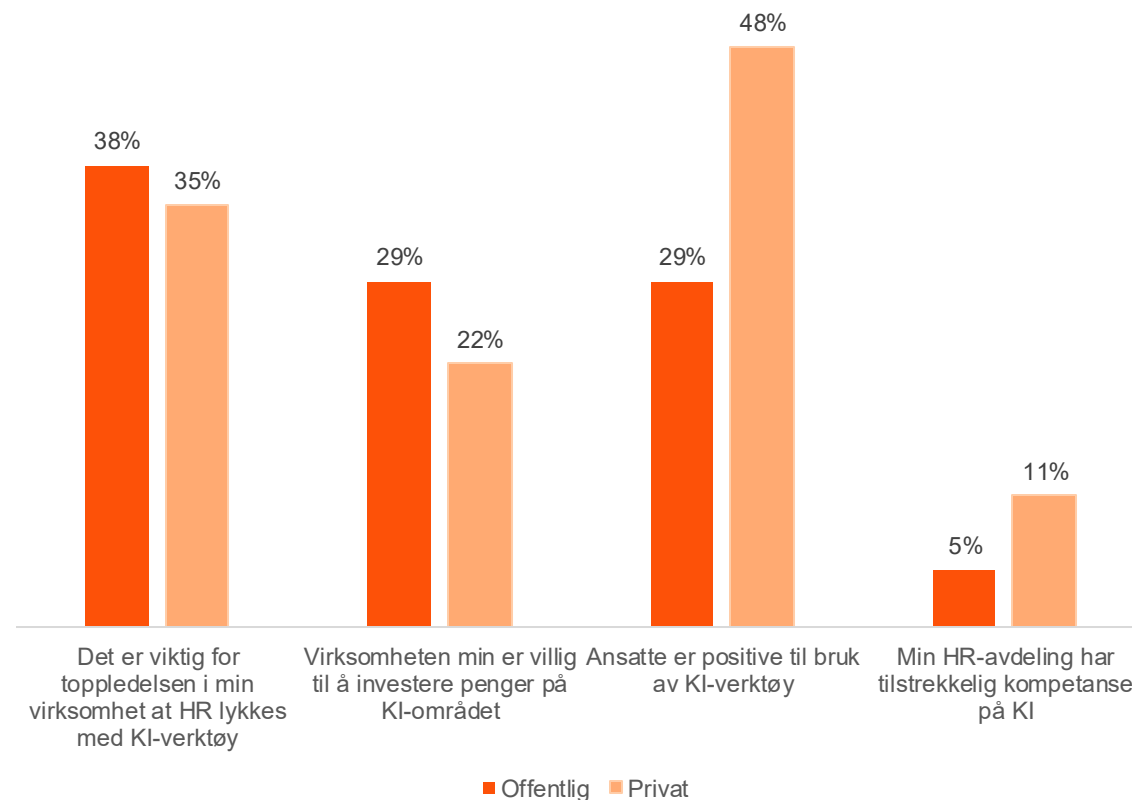
Privat sektor har tatt i bruk KI i større grad.

Privat sektor har kommet lengre enn offentlig sektor når det gjelder å ta i bruk KI-verktøy. Dette gjelder majoriteten av områdene som kartlegges. Forskjellen er spesielt stor på læring og utvikling, employer branding og håndtering av forespørsler.

Privat sektor har kommet lengre på implementering av KI-verktøy, de ansatte er mer positive, og HR har i noe større grad kompetanse på KI. Samtidig ønsker toppledere i offentlig sektor i vel så stor grad som i privat sektor at man lykkes med KI på HR-området og investeringsviljen er noe høyere. En mulig forklaring på dette er det høye fokuset offentlig sektor har på IT-sikkerhet og personvern, områder hvor det har blitt sådd tvil om KI verktøy.



Ansatte i privat sektor er mer positive til KI



Andel «I stor grad» og «I svært stor grad» (5-punkts skala)

4

Anbefalinger

Tre anbefalinger for å lykkes med KI



Styrk HR sin kompetanse

Norske HR-avdelinger har store kompetansemangler på KI, og dette er i dag et stort hinder. Bygg kompetanse på hva KI kan gjøre og ikke. HR må forstå hva KI er og hvilke muligheter man har. Styrk kompetanse gjennom en kursing og eksperimentering med KI.



Systematiser KI-arbeidet

Sett en tydelig retning for hvor KI har størst effekt. Gjør en systematisk gjennomgang av HR-prosesser og se hvor gevinstpotensialet er størst. Det har større verdi å satse på få områder som gir stor verdi, enn å spre innstasen tynt utover flere initiativer.



Se på problemene først

De ekte gevinstene hentes ved å løse reelle utfordringer i organisasjonen. Se derfor først på utfordringene dere har behov for å løse, og tenk på KI som en av flere mulige løsninger. Eksperimentering med KI er bra for å bygge kompetanse, men over tid må fokuset handle om gevinster heller enn teknologien i seg selv.

Vi tilbyr et 6-8 ukers forprosjekt for bruk av KI

1

Kompetanse og mulighetsstudie

- 2-3 timers opplæring i generativ KI
- Undersøke hvilke områder/prosesser i virksomheten der bruk av generativ KI kan skape merverdi

2

Fra idé til realitet: Konseptvalidering

- Dypdykk i 1-3 områder hvor KI kan gi umiddelbar verdi
- Skissering av hvordan KI-løsning kan styrke utvalgt HR-prosess i praksis
- Eventuelt teknisk oppsett av prototype.

3

Evaluering og anbefaling

- Veikart med tiltak, potensielle bruksområder og utfordringer
- Beskrivelse av hvordan “The AI Act” påvirker virksomheten
- Sluttrapport med anbefalinger om veien videre

Ved å delta får dere...

Økt kompetanse på KI

Identifiser områder med størst KI-potensiale

Konkrete eksempler tilpasset virksomheten

Anbefalinger for veien videre

Deres partner for fremtidens arbeidsliv

Workforce er et kompetansenettverk i PwC med 10.000 rådgivere globalt og 130 rådgivere i Norge. Vi hjelper organisasjoner med å navigere i et stadig mer komplekst arbeidsliv, der teknologi, endringsledelse og menneskelig innsikt spiller en avgjørende rolle.

Vi leverer et bredt spekter av tjenester innen områder som:

- HR-teknologi, People Analytics og HR transformasjon
- Strategisk kompetanseutvikling
- Kultur- og lederutvikling
- Endringsledelse



Vil du vite mer?
Ta kontakt?



Vetle Høivang
Senior Manager
vetle.hoivang@pwc.com
+47 90 55 36 71



Einar Undlien Wisth
Director
einar.wisth@pwc.com
+47 90 71 58 30

Takk!

© 2025 PwC. Alle rettigheter er reservert. Denne presentasjonen kan ikke distribueres videre uten PwC's tillatelse. Presentasjonen er ment som generell veiledning og gir ikke uttømmende råd. Informasjonen vi presenterer er basert på vår forståelse av temaet når det ble publisert. Informasjon og regelverk kan endre seg, så vi anbefaler at du søker profesjonell hjelp før du tar beslutninger basert på innholdet i denne presentasjonen. PwC er ikke ansvarlig for konsekvensene av handlinger som er tatt basert på informasjonen i denne presentasjonen.

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.