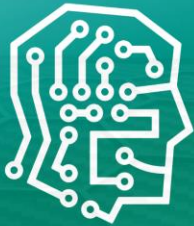


FREMTIDSRETTEDE



ARBEIDSGIVERE

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

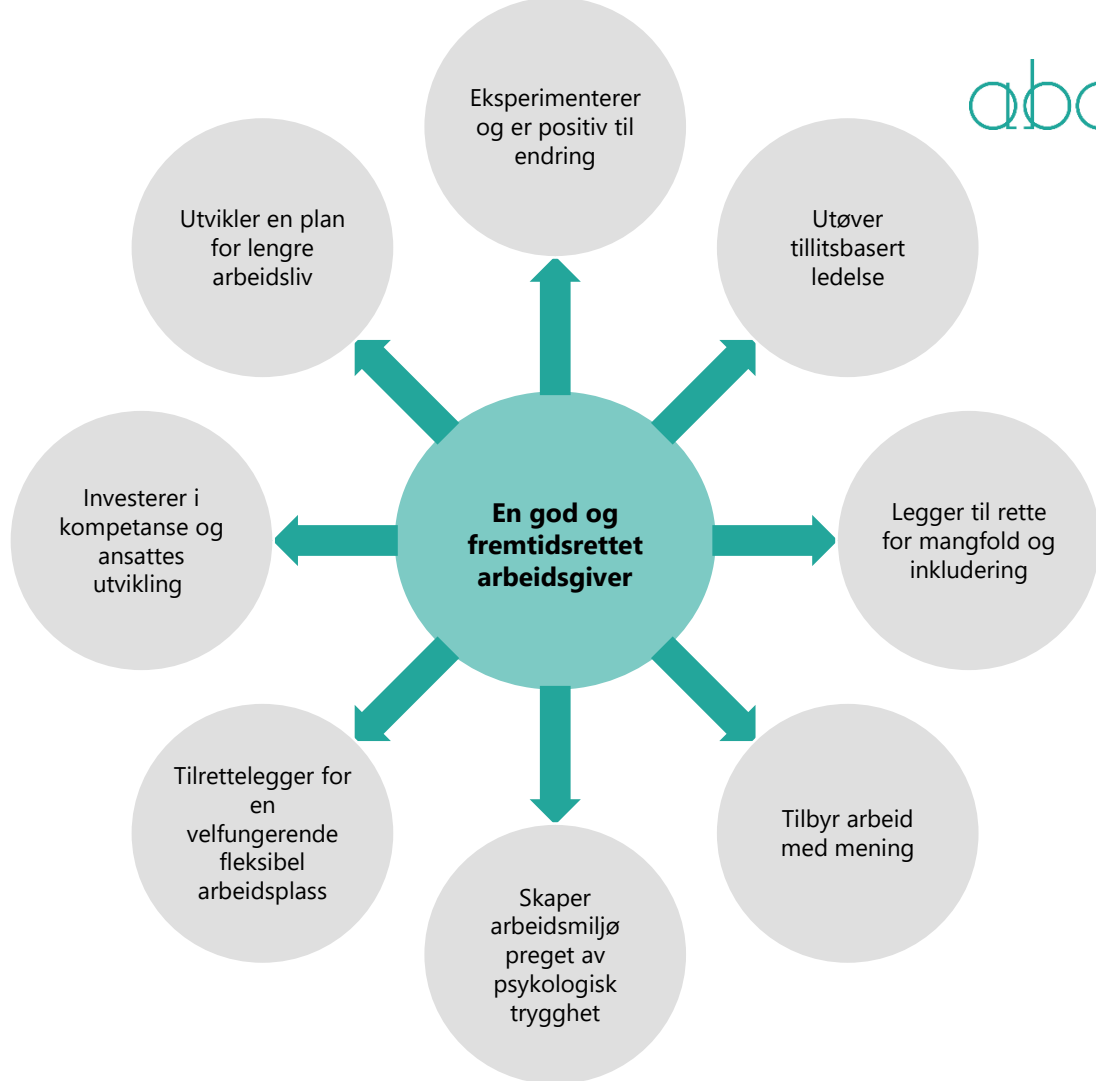
Anbefalinger fra Abelias ekspertutvalg – 10. februar 2022

Oppsummering

Abelia har bedt et utvalg med arbeidslivsekspertene å gi råd og utvikle vår forståelse for fremtidens arbeidsliv og hva dette vil kreve av fremtidens arbeidsgivere.

Utvalget består av eksperter og HR-ledere fra bl.a. Abelia, Sintef, Skillhus, Telenor, DNV og Confrere.

Gjennom erfaringsutveksling, undersøkelser og forskningslitteratur, har utvalget identifisert åtte særtrekk ved fremtidsrettede arbeidsgivere



Innhold

1. Bakgrunn
2. Trender og utviklingstrekk i arbeidslivet
3. Kjennetegn for de beste og mest fremtidsrettede arbeidsgiverne
4. Kilder og litteraturliste

FREMTIDSRETTEDE



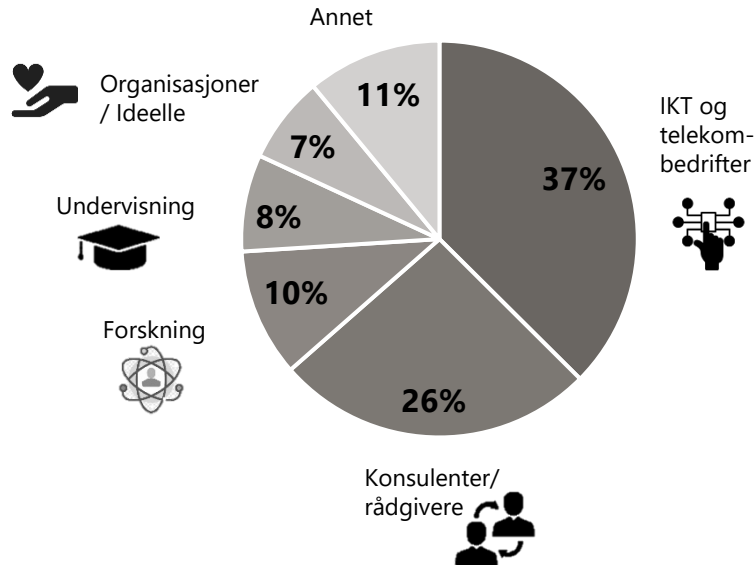
ARBEIDSGIVERE

1. Bakgrunn

- Om Abelia og kunnskapsnæringene
- Abelias ekspertutvalg, sammensetning, mandat og mål

Om Abelia og kunnskapsnæringene

Abelias medlemmer fordelt på ulike bransjer
 Prosentandel av årsverk



- **Abelia er NHOs landsforening for kunnskaps- og teknologivirksomheter:** IKT, telekom, utdanning, forskning, innovasjon, konsulent/rådgivning, ideelle organisasjoner mv.
- **Jobbskaper:** Anslag for disse kunnskapsnæringene tilsier at de favner mellom 250.000 til 500.000 årsverk i privat sektor. De representerer også næringer med høy jobbvekst de senere årene.
- **Kunnskapsarbeidere:** 2 av 3 ansatte i disse næringsgruppene i privat sektor har høyere utdanning.
- **De fleste virksomhetene er små:** Som for resten av næringslivet er de fleste virksomhetene små. 92% av Abelias medlemmer har færre enn 50 årsverk. Og 40% av de ansatte i Abeliavirksomheter jobber for en arbeidsgiver med færre enn 50 ansatte.

Abelias ekspertutvalg

Leder

Anders Dysvik, professor i org. psykologi, BI

Utvalgsmedlemmer

Cecilie Heuch, Global HR-direktør, Telenor

Anne Lise Ryel, advokat

Cornelia Kristiansen, markedssjef i Confrere

Jørn Lunde, HR-direktør digitalisering i DNV

Jyoti Sohal-David, daglig leder i Skillhus

Martin Stølevik, personalsjef i SINTEF

Hege Nordgård, advokat, Abelia

Sekretariat

Elin Mathiesen, fagleder analyse, Abelia

Kjartan Almenning, leder for ideell sektor, Abelia

Mandat

- Det skjer en rivende utvikling i arbeidslivet og koronapandemien har akselerert denne utviklingen. Dette stiller stadig større krav til Abelias medlemmer.
- Ekspertutvalget skal bidra til å utvikle Abelias forståelse for fremtidens arbeidsliv og hva dette vil kreve av fremtidens arbeidsgivere. Utvalget skal beskrive hva som skjer, hvordan det skjer, og gi innspill til hva som bør gjøres for å henge med i utviklingen. Vi skal gjøre det i kontekst av norsk arbeidsliv og utviklingstrekk for rammene rundt dette.
- Analysene og konklusjonene fra dette arbeidet skal tilflyte Abelias medlemsbedrifter og bidra til å synliggjøre Abelia som et sentralt kunnskapsmiljø hva gjelder fremtidens arbeidsliv, og Abelia som arbeidsgiverorganisasjon.

Mål for arbeidet i 2022

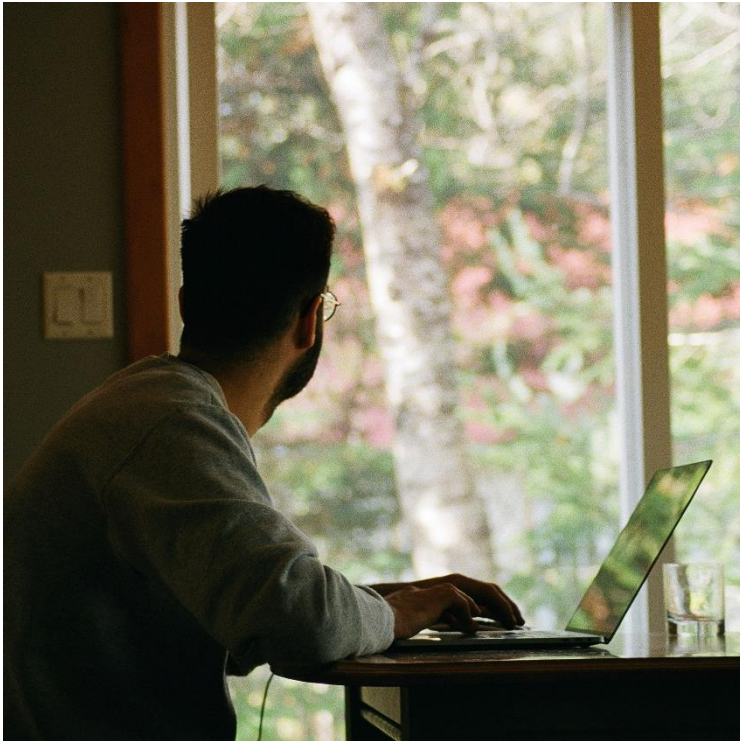
- Kartlegge HVA som kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver
- Dokumentere HVORFOR dette er viktig
- Utvikle en verktøykasse om HVORDAN arbeidsgiverne kan oppfylle kriteriene/kjennetegnene.



2. Trender og utviklingstrekk i arbeidslivet

- Vi må ta lærdom fra pandemien
- utfordringer i arbeidslivet fremover
- Hva tror arbeidsgiverne om fremtidens arbeidsliv
- Hva legger de ansatte vekt på?

Vi må ta lærdom fra pandemien



Vi har vært igjennom den største endringen i arbeidslivet på lang tid, og vi skal ikke tilbake til sånn det var før. Halvparten av norske arbeidstakere vurderer nå å skifte jobb, og mange bedrifter opplever høy turnover. Hva kan du som arbeidsgiver gjøre for å sikre deg rett kompetanse framover, tiltrekke deg de beste og beholde de du har? Her er rådene fra Abelias ekspertutvalg.

Teknologi endrer arbeidslivet i rekordfart, i tillegg at andre gjennomgripende forandringer som globalisering, klimaendringer, aldring og utenforskap påvirker samfunnet. Dette stiller stadig større krav til fremtidens arbeidsgivere.

Pandemien har ført til en lynrask utvikling av digitale ferdigheter blant ansatte og vi har erfart at det er mulig utføre langt flere arbeidsoppgaver hjemmefra. Dette har hatt store effekter på ansattes motivasjon og opplevde produktivitet. Arbeidsgiverne forsøker nå å finne ut hvordan de skal legge til rette for tilbakevendingen til kontorene, mens mange arbeidstakere benytter anledningen til å tenke gjennom hva de har behov for og hva de ønsker å bruke tiden på. I denne situasjonen ligger et unikt potensial for læring og for å utvikle bærekraftige og fremtidsrettede arbeidsplasser.

Utfordringer i arbeidslivet fremover

Arbeidslivet sto overfor store utfordringer også før pandemien, men flere av disse utviklingstrekkene har nå blitt forsterket. Et tydelig trekk er den tiltakende knappheten på kvalifisert arbeidskraft. Samtidig har pandemien vist den iboende omstillingsevnen og fleksibiliteten i arbeidslivet.

Klarer Norge å snu utviklingen i sysselsettingsgraden, øke avgangsalderen og inkludere flere i arbeid?

Det har vært en nedadgående trend for sysselsettingen over lengre tid og med dertil økende andel som faller utenfor. Flere eldre både i og utenfor arbeidslivet, økt innvandrerbefolkning med lavere yrkesaktivitet, større frafall og utenforskap blant yngre er viktige årsaker. I tillegg har pandemien særlig truffet arbeidstakere med kort formell utdanning, og det kan ha ført til ytterligere utenforskap og ulikhet på sikt.

Vil Norge klare å forsyne næringslivet og offentlig sektor med kompetent arbeidskraft framover?

60 prosent av NHO-bedriftene har et udekket kompetansebehov og for 50 prosent hindrer mangelen på kvalifisert arbeidskraft deres muligheter for vekst. Pandemien har også synliggjort norsk arbeidslivs avhengighet av utenlandsk arbeidskraft innenfor flere næringer både i privat og offentlig sektor.

Vil digitaliseringen og automatiseringen føre til at det skapes flere eller færre jobber i Norge framover?

Det er lite som tilsier at det skal bli færre jobber i Norge framover, men jobbene vil få nytt innhold og nye kompetansekrav. Pandemien satte fart på utviklingen av digitale løsninger og digitale ferdigheter blant ansatte. Samtidig har behovet for IKT-kompetanse økt ytterligere. Frem mot 2030 kommer Norge til å trenge 66 prosent flere arbeidstakere med IKT-utdanning. I dag må mye kompetanse hentes utenfra – gjennom arbeidsinnvandring og tjenesteimport. Spisskompetanse er særlig etterspurt, men tar lang tid å utvikle gjennom utdanningssystem og arbeidserfaring.



Har vi forutsetningene og kompetansen som trengs for å lykkes med omstillingen?

Omstillingsbehovene i norsk og global økonomi blir stadig sterkere. Norsk økonomi har særskilte omstillingsutfordringer knyttet til mindre inntekter fra petroleumssektoren. Dreining mot et grønnere næringsliv, myndighetspålegg, EUs taksonomi, mv. fordrer også økt kompetanse om bærekraft og bærekraftig virksomhet.

Kan utviklingen mot nye tilknytningsformer true den norske modellen?

Fougnerutvalget peker på at ny teknologi kan føre til nye arbeidsformer. I Norsk arbeidsliv er det vanligst å være ansatt lønnstaker. I 2020 var fortsatt bare 5 prosent selvstendige.

Hvordan kan den nye hybride arbeidshverdagen organiseres og vil denne nye fleksibiliteten føre til høyere produktivitet på sikt?

Pandemien har vist at 6 av 10 sysselsatte i Norge kan utføre alle eller deler av sine arbeidsoppgaver fra hjemmekontor, og fysiske møter og jobbreiser kan i større grad erstattes med digitale møteplasser. Produktiviteten har samtidig holdt seg noenlunde oppe og synliggjort at arbeidsgivers kontrollbehov er mindre enn tidligere antatt. Men etterhvert som pandemien har trukket ut i tid har kreativitet og innovasjon blitt redusert, og sikkerhetsutfordringene har økt. Bedriftene har i økende grad uttrykt bekymring for sviktende motivasjon og lavere effektivitet som følge av den siste runden med påbud om hjemmekontor. De frykter også for de ansattes helse og trivsel ved lang tids fravær fra kontoret. Nå ønsker flere arbeidsgivere at de ansatte skal komme tilbake på kontoret, mens ansatte ønsker å beholde mye av sin nyvunne fleksibilitet.

[Les mer i NHOs Økonomisk overblikk for 4. kvartal 2021: Temadel Morgendagens arbeidsliv](#)

Hva tror arbeidsgiverne om fremtidens arbeidsliv?

Hybrid arbeidshverdag har kommet for å bli

- 3 av 4 virksomheter legger opp til å bruke hjemmekontor som en fast løsning framover. Samtidig svarer virksomhetene at er overvekten av de ansatte er tilbake på jobbkontoret mesteparten av tiden.* (* Undersøkelsen ble gjennomført før siste nedstenging desember 2021)
- De fleste virksomheter har det meste på plass for å tilrettelegge for en god fleksibel arbeidshverdag, når det gjelder tekniske og fysiske rammer og kompetanse
- Flertallet mener også at en hybrid arbeidshverdag gir økt effektivitet og redusert sykefravær

Mer krevende å sikre fellesskapsfølelse og kultur. Kan føre til økt turnover og knapphet på kompetanse

- Framover kan bli utfordrende å sikre sosialt samhold og fellesskapsfølelse, og at det er en spenning mellom individets interesser og fellesskapets interesser ved overgangen til mer fleksible arbeidsformer. 4 av 10 trekker også fram lavere lojalitet til arbeidsgiver og dermed høyere turnover som en utfordring. Nesten like stor andel peker på knappere tilgang på kompetanse.
- Det gjenspeiles i at kompetansegapet er forverret for en del av bedriftene. Undersøkelsen viser at turnovern har økt for de virksomhetene som hatt høyest turnover tidligere. Det er de samme virksomhetene som har hatt og har størst kompetansegap og samtidig vanskeligheter for å få tak i godt kvalifiserte kandidater når de har rekruttert.

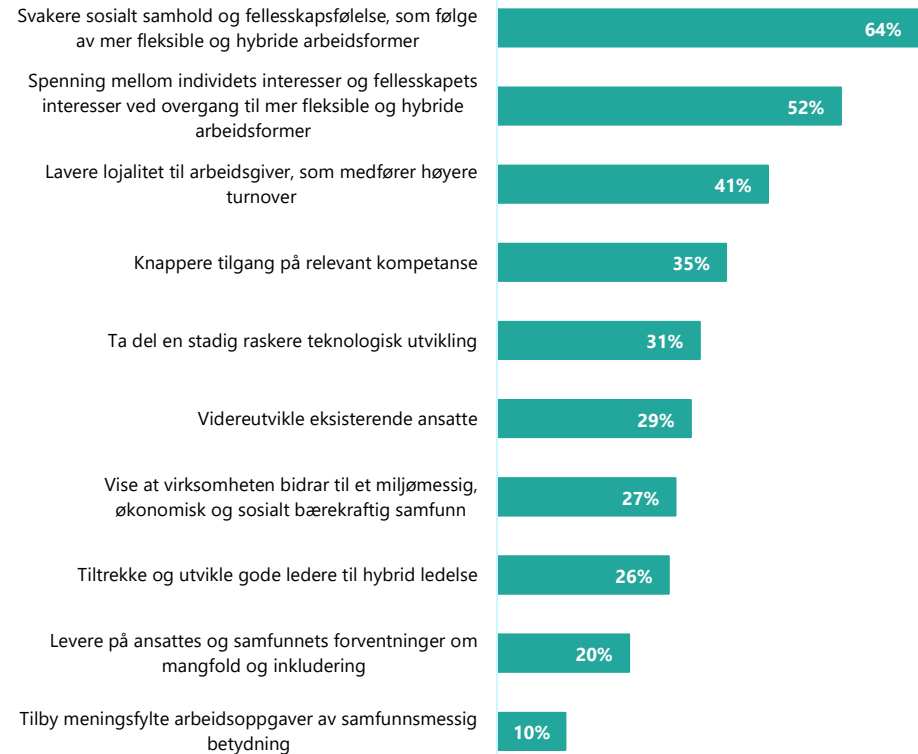
Abelias HR-undersøkelse:

- ✓ Abelias medlemmer
- ✓ Respondenter: HR-leder eller daglig leder i virksomheter med flere enn to ansatte
- ✓ 295 svar, 26% svarrate
- ✓ Gjennomført i månedsskiftet oktober/november 2021
- ✓ Utført av Rambøll Management Consulting på oppdrag for Abelia

Den største utfordringen for fremtidens arbeidsliv er samhold og kollegialt fellesskap

- Virksomhetene forventer at det sosiale samholdet blir utfordret av et hybrid arbeidsliv
- Det minst utfordrende fremover er å kunne tilby meningsfulle arbeidsoppgaver av samfunnsmessig betydning
- 1 av 4 mener at det blir vanskelig å tiltrekke og utvikle dyktige ledere til hybrid ledelse

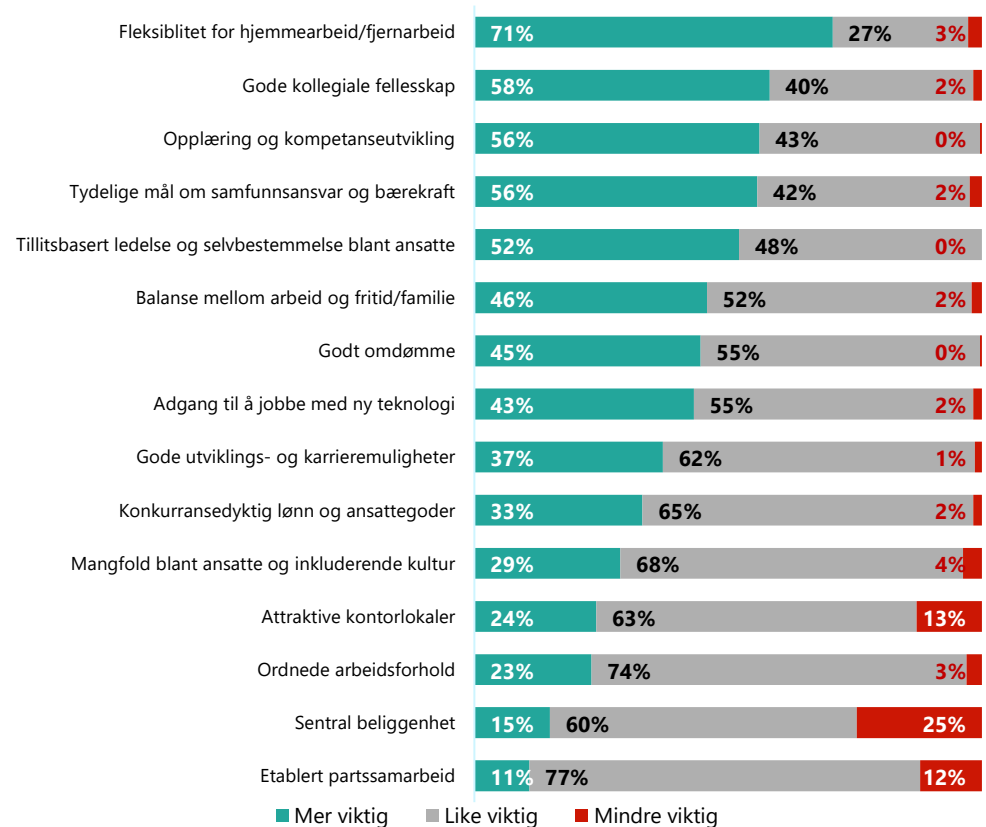
HVA TROR DU BLIR DE STØRSTE UTFORDRINGENE FOR ARBEIDSGIVERNE FRAMOVER?



Fem på topp som arbeidsgiverne tror blir viktigere å levere på framover

1. Flexibilitet for hjemmekontor
2. Gode kollegiale felleskap
3. Opplæring og kompetanseutvikling
4. Tydelige mål om samfunnsansvar og bærekraft
5. Tillitsbasert ledelse og selvbestemmelse blant ansatte

TROR DU AT DISSE FORHOLDENE BLIR VIKTIGERE ELLER MINDRE VIKTIGE FRAMOVER?



Hva legger arbeidstakerne vekt på?

Randstad: 5 på topp

1. Godt arbeidsmiljø
2. God opplæring
3. Attraktiv lønn og attraktive goder
4. Interessante arbeidsoppgaver
5. Jobsikkerhet

Kilde: Randstad Employer Brand Research 2021 (Rapport Norge)

Universum: 5 på topp

1. Godt arbeidsmiljø
2. Konkurransedyktig lønn
3. Variasjon i oppgaver
4. Respekt for de ansatte
5. Ledere som støtter ansattes utvikling

Kilde: Universum Professional Survey 2021

Academic Work: 5 på topp

1. Gode kolleger og godt arbeidsmiljø
2. Lønn og insentiver
3. Karriere og utviklingsmuligheter
4. Arbeidsoppgavenes karakter og utforming
5. Godt lederskap og gode sjefer

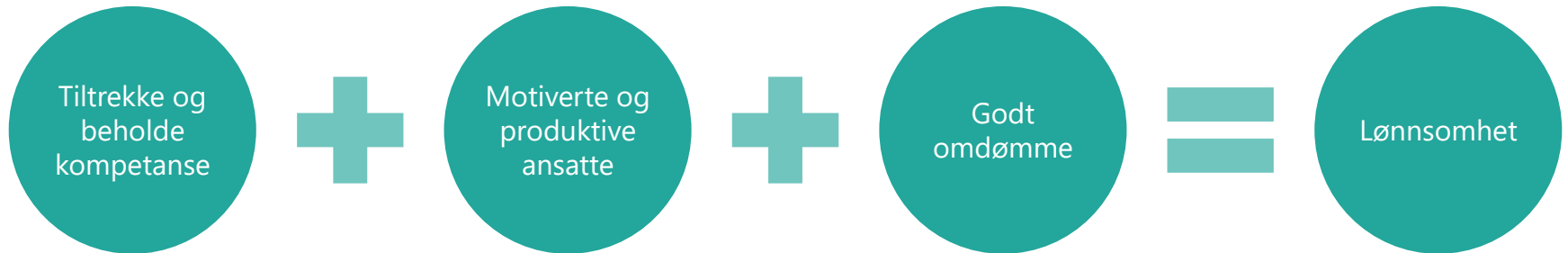
Kilde: Academic Work YPAI 2021



3. Kjennetegn på fremtidsrettede arbeidsgivere

- Hvorfor være en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?
- Overordnede prinsipper for arbeidsgiverne
- Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Hvorfor være en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?



Grunnleggende prinsipper for arbeidsgiverne

1. Legger til rette for **effektiv ressursbruk** av arbeidskraften for å sikre høy produktivitet og verdiskaping for virksomheten
2. Følger **arbeidslivets spilleregler** og tilbyr konkurransedyktige og ordnede lønns- og arbeidsvilkår
3. Ser verdien i **partsamarbeidet** og den norske modellen
 - Involverer tillitsvalgte og skaper verdi av partsamarbeidet på arbeidsplassen med tett relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker
 - Støtter opp under og deltar i utviklingen av det organiserte arbeidslivet

Den norske modellen, herunder det organiserte arbeidslivet, har mye av æren for den velstand, sosiale tryggheten og tilliten vi har mellom partene i arbeidslivet. Modellen har mer konkret bidratt til at vi i Norge har ordnede arbeidsforhold, høy sysselsetting, økonomisk vekst, stor grad av likhet og tillit i samfunnet.¹

Den norske modellen forutsetter høy grad av organisering både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Det er derfor viktig å støtte opp under det organiserte arbeidslivet.²

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?



Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Har en eksperimenterende tilnærming til endring



- ✓ Er i forkant av nye behov både blant arbeidstakere, kunder og samfunnet for øvrig
- ✓ Er nyskapende, dynamisk og utforskende
- ✓ Er klar for og forberedt på nye endringer hele tiden
- ✓ Tar i bruk nye måter å jobbe på
- ✓ Prøver og lærer av erfaringer

- Raske skifter innenfor teknologi, helse, politikk og miljø gjør at virksomheter må forholde seg til hyppigere og mer gjennomgripende endringer.
- Utvikling krever systematisk eksperimentering, utprøving og læring for å henge med¹. En rekke studier anbefaler at bedrifter utvikler en eksperimenterende tilnærming til endring, fordi det øker sannsynligheten for å lykkes og reduserer risikoen for kostbare feil.^{2, 3, 4, 5}
- Virksomheter som ikke eksperimenterer kan fort havne i suksessfellen.² Det innebærer at man fortsetter som før, til tross for at brukernes behov, teknologi, økonomiske rammer mv. endres.
- Fremtidsrettede virksomheter legger vekt på småskrittsforbedring, aksept av feil og dissens, feiring av små gevinster, erfaringslæring samt balansering av aktiv eksperimentering med systematisk refleksjon.^{5, 6, 7}

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Utøver tillitsbasert ledelse



Rekrutterer, utvikler og beholder ledere som

- ✓ har høy relasjonell kompetanse
- ✓ ser hele mennesket og anerkjenner ulik kompetanse
- ✓ gir stor grad av autonomi i utførelsen av arbeidsoppgaver innenfor avklarte mål og forventninger
- ✓ unngår overdreven bruk av kontrollmekanismer som bryter ned tilliten
- ✓ motiverer gjennom å bruke erfaring, eksponering og engasjement
- ✓ gir tilbakemelding, veileder og fasiliterer

- Godt lederstøtteklima fører til bedre arbeidsprestasjoner, høyere tilfredshet med ledelse, høyere generell tilfredshet, høyere affektiv organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd, mindre rolleklarhet, høyere opplevd rettferdighet, samt både lavere turnoverintensjon og lavere faktisk turnover.¹
- I tillegg: Jo høyere kvalitet på relasjonen til leder, desto færre symptomer som angst, depresjon, frustrasjon, frykt, mentale helseplager, og stress.²
- Arbeidsmiljølovens §4-2 stiller krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Er det ett land som er godt rustet for omstilling, så er det Norge. Arbeidsgiver er pålagt å legge til rette for forpliktelsesbasert/tillitsbasert HR.
- Dette er gyldig på tvers av nasjonale kulturer og kontekst; det er generelle organisatoriske funn og ikke kulturelle observasjoner.³
- Tillitsbasert ledelse og selvbestemmelse blant ansatte er blant de viktigste grepene Abelian medlemmer fremhever for et fremtidsrettet arbeidsliv. 52% mener det blir mer viktig framover, mens ingen mener det blir mindre viktig.

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Legger til rette for mangfold og inkludering



- ✓ Søker aktivt etter mangfold ved rekruttering
- ✓ Ser verdien av alle medarbeiderne
- ✓ Bruker mangfoldet aktivt som en ressurs
- ✓ Erkjenner at alle er ulike og tilpasser for ulike bakgrunner og personlige utfordringer
- ✓ Skaper og bruker en inkluderende beskrivelse av arbeidsplassen

- Å satse på mangfold og inkludering vil gjøre bedriften mer attraktiv for potensielle arbeidssøkere og omverden. 38 % av kandidatene i Ranstads undersøkelse mener at mangfold og inkludering er et viktig kriterie ved valg av arbeidsgiver.¹
- Mangfold og inkludering er rettferdig og skaper større stolthet hos ansatte, innovasjonskraft og potensiale for å nå flere kundegrupper. En del studier konkluderer med at mangfold og inkludering er økonomisk lønnsomt.²
- Ved å legge til rette for mangfold og inkludering tar virksomheter et viktig samfunnsansvar. I 2019 sto 620 000 personer mellom 18-66 år verken i jobb eller utdanning. Det vil si at 18 % av personer i yrkesaktiv alder ikke var i inntektsgivende arbeid. Blant innvandrere var denne prosentandelen hele 29 %. For personer med nedsatt funksjonsevne var andelen i overkant av 40 %. Utenforskap er svært uheldig både for de det gjelder, dens familie og for samfunnet.³
- I HR-Norges undersøkelse fra 2021 ble inkludering og mangfold, sammen med meningsfylt arbeid, vurdert til å være det viktigste satsingsområde for de norske bedriftene fremover.⁴
- Ved å satse på mangfold vil man få større tilgang på kandidater som kan dekke det kompetansegapet flere av våre medlemmer nå rapporterer om. Omlag halvparten av Abelias medlemmer opplever at det er krevende å rekruttere kompetent arbeidskraft.⁵

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Tilbyr arbeid med mening



- ✓ Tilbyr meningsfulle arbeidsoppgaver som er av betydning for andre, og setter dem inn i en større sammenheng
- ✓ Skaper en kultur der de ansatte er stolte av virksomheten og forstår hvordan den enkelte bidrar til å nå virksomhetens mål
- ✓ Viser at virksomheten bidrar til et miljømessig, økonomisk og sosialt bærekraftig samfunn
- ✓ Har etiske retningslinjer for driften gjennom hele verdikjeden

- Norske arbeidsgivere har eller kan få fortrinn på miljømessig og sosial bærekraft. Etterhvert som omstillingstakten øker, vil bedrifter konkurrere om å bli pådrivere for endring. Dette forsterkes av at interessenter og investorer i økende grad opptas av miljømessige, sosiale og styringsmessige spørsmål (ESG), hvilket påvirker kapitalkostnad og markedsverdi. Reguleringer og sterkere fokus på miljø og sirkularitet tvinger selskaper til å vise konkrete bidrag til globale mål.¹
- Ansatte legger vekt på ulike verdier i sitt søk etter den riktige arbeidsgiveren: for eksempel økt personlig frihet og fleksibilitet, felleskap, sikkerhet, meningsfylt arbeid eller at virksomheten etterlater et lite klimaavtrykk. 96 % av ansatte er enig i at samsvar mellom personlige verdier og selskapets kultur er en nøkkelfaktor for hvor tilfredse de er med å jobbe der, og 50 % av kandidater ville ikke jobbet for et selskap med dårlig omdømme – selv med lønnsforhøyelse. Men bare 19 % av ansatte verden over ser en sammenheng mellom det som arbeidsgiveren sier om arbeidsplassen, og deres egen erfaring med å jobbe der.²
- Eksperimenter fra ulike yrkesgrupper viser at å se hvordan man gjør en forskjell for andre, er en vesentlig driver for opplevelse av mening i jobben, og for prestasjon. Ansatte som aktivt hjelper sine kolleger på eget initiativ, opplever oftere nyttefølelse og mening i eget arbeid og presterer bedre enn øvrige ansatte. Effekten er mindre hvis for eksempel ledere må forklare den sosial nytten av arbeidet.³
- Studier viser også at arbeidstakere som opplever å ha meningsfylt arbeid, er mer fornøyd med jobben, har mindre fravær og generelt høyere livsglede,⁴ samt at så mye som 9 av 10 arbeidstakere er villig til å tjene mindre i inntekt hvis jobben er meningsfull.^{5, 6}

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Skaper arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet



- ✓ Skaper trygghet til å være seg selv og bruke sin kompetanse
- ✓ Legger til rette for gode kollegiale og faglige fellesskap
- ✓ Har en kultur med respekt og toleranse for forskjeller
- ✓ Viser at det er trygt å feile og vise svakhet
- ✓ Har ledere som går foran og er åpne om egne styrker og svakheter
- ✓ Skaper en god ytringskultur

- Godt arbeidsmiljø er den viktigste driveren for valg av arbeidsgiver blant potensielle ansatte i Norge. 61 % oppgir dette som viktigst.¹
- Psykologisk trygghet er en kritisk faktor i forståelsen av laginnsats, teamlæring og organisasjonslæring. De beste teamene har engasjerte ansatte som rapporterer om feil og endringspotensiale, og der de ansatte ikke frykter straff eller ydmykelse.^{2,3,4}
- Kollegiale forhold av høy kvalitet henger nøye sammen med psykologisk trygghet, og med mestring og læringsutbytte.^{5,6}
- I følge Abelias medlemmer forventes den største utfordringen for framtidens arbeidsliv å bli svakere samhold og kollegialt fellesskap som følge av fleksible og hybride arbeidsformer (64%), fulgt av spenning mellom individets og fellesskapets interesser i en slik overgang (52%).⁷ Det viser behov for aktiv tilrettelegging.
- Gode kollegiale fellesskap fremheves av 58% av Abelias medlemmer som blant de aller viktigste grepene for en fremtidsrettet arbeidsplass.

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Tilrettelegger for en velfungerende fleksibel arbeidsplass



- ✓ Tilbyr fleksibilitet med hensyn til arbeidsted og arbeidstid
- ✓ Tilrettelegger for balanse mellom jobb og fritid i ulike livsfaser
- ✓ Tilbyr både gode digitale prosesser og verktøy, og kontorløsninger
- ✓ Har tilgang på sosiale møteplasser
- ✓ Bidrar til trivsel i det fysiske arbeidsmiljøet
- ✓ Styrer tilstedeværelse etter arbeidsoppgaver, samhandling og behovet for kulturbygging

- En rekke studier herunder forskning gjort av SINTEF i 2021, dokumenterer at fleksible arbeidsforhold, blant annet mulighet for hjemmekontor, har en rekke positive effekter. Dette påvirker bl.a. organisatorisk attraktivitet for arbeidssøkere og den organisatoriske tilknytningen til ansatte. Fleksible arbeidsforhold øker også organisatorisk engasjement, jobbtilfredshet, økt produktivitet og reduserer turnover.¹
- SINTEFs studie viser at hele 96,5 % av de ansatte ønsker å jobbe hjemmefra en eller flere dager i uken, selv om de fleste fortsatt ønsker å være mest på kontoret.²
- Abelianas medlemsundersøkelse viser at hele 71 % mener at fleksibel arbeidsplass blir viktigere framover enn i dag.³ Dette var området flest bedrifter mener vil bli viktigere fremover.

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Investerer i kompetanse og ansattes utvikling



- ✓ Tilbyr meningsfulle og utviklende arbeidsoppgaver
- ✓ Tilrettelegger for ansattes utvikling (faglig, karrieremessig og personlig) i samsvar med virksomhetens strategi
- ✓ Bygger en læringskultur og opplevelse av mestring
- ✓ Muliggjør anvendelse av ny kompetanse
- ✓ Bygger en langsiktig relasjon til sine ansatte

- God opplæring var det nest viktigste kriteriet for valg av arbeidsgiver hos potensielle ansatte i Norge i Randstad-undersøkelsen 2021. I Europa sett under ett var kompetanseutvikling det fjerde viktigste kriteriet.¹
- Investering i ansattes kompetanseutvikling har en rekke positive effekter så som følelsen av å bli verdsatt, indre motivasjon, tillitt, samarbeid, kunnskapsdeling, lavere turnover, bedre prestasjoner mv. Effekten er størst hvis utviklingstiltakene oppleves som langsiktige og forpliktende fra arbeidsgivers side.²
- I Abelianas medlemsundersøkelse fra 2021 svarer hele 57 % av Abelianas medlemsbedrifter at kompetanseutvikling blir viktigere framover enn i dag. Resten mente kompetanseutvikling og opplæring blir like viktig som i dag.³ Dette var det tredje viktigste satsingsområdet fremover blant bedriftene.

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Utvikler en plan for lengre arbeidsliv



- ✓ Utvikler en plan for lengre arbeidsliv, hvor arbeidstakerne kan lære, bidra og verdsettes gjennom multiple karriereløp, hvor de veksler mellom arbeid, utdanningsløp og nye roller.
- ✓ Identifiserer hindre for et lengre arbeidsliv
- ✓ Fremmer en kultur der det å skifte jobb både opp og ned av karrierestigen er mer normalt
- ✓ Involverer tillitsvalgte og benytter partssamarbeidet på arbeidsplassen i utvikling av planen for fleksible karriereløp

- Det blir knapphet på arbeidskraft framover. Vi blir flere eldre, samtidig som flere unge og andre grupper faller utenfor, kompetansegapet øker og samfunnet står overfor store omstillingsbehov. Framover må samfunnet, arbeidsgiverne og arbeidstakerne forvalte ressursene på best mulig måte.¹
- Økt levealder kombinert med senere inntreden i arbeidslivet grunnet utdanning, har ført til at folk benytter en avtagende del av livet i arbeid. Dette skaper et økende press på offentlige velferdsordninger, og gjør det nødvendig å legge til rette for at ansatte kan stå lenger i arbeidslivet.^{1,2}
- Teknologisk endring fører til at kompetansebehov endrer seg raskere. Dette øker sannsynligheten for at arbeidstakeres kompetanse blir utdatert før endt arbeidsliv.^{3,4,5}
- Når arbeidslivet blir lengre uten at behovet for raskere og hyppigere oppdatering av kompetanse møtes, kan det skape store utfordringer for arbeidsgiveres lønnsomhet og konkurransedyktighet på sikt.³

FREMTIDSRETTEDE



ARBEIDSGIVERE

4. Kilder og litteraturliste

Utfordringer i arbeidslivet fremover

1. NHOs Økonomisk Overblikk 4. kvartal 2021, kapittel 4 om morgendagens arbeidsliv.

Overordnede prinsipper for arbeidsgivere

1. Fløtten og Jordfall (2019): Den norske modellen – en supermodell. Fafo, notat som del av LO Stat og Spekters prosjekt «Supermodellen».
2. NOU 2021:9 Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv, Kap 3, s. 30 flg.

Har en eksperimenterende tilnærming til endring

1. Cannon, M.D. og Edmondson, A. (2005): Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. Long Range Planning, Volume 38, Issue 3, June 2005, Pages 299-319, og Edmondson, A. (2011) Strategies for Learning from Failure, Harvard Business Review, April Issue
2. Levinthal, D.A. og March, J.G. (1993): The myopia of learning. Strategic Management Journal, vol. 14, 95–112, og March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, vol. 2, 71–87.
3. Dyer, J., Gregersen, H. og C. M. Christensen (2019): Innovator's DNA. Harvard Business School Press, Boston, USA.
4. Hampel, C., Perkmann, M. og N. Philips (2020): Beyond the Lean Start-up: Experimentation in Corporate Entrepreneurship and Innovation. Organization & Management Volume 22(1).

Har en eksperimenterende tilnærming til endring (forts.)

5. Thomke, S. (2001): *Enlightened Experimentation. The New Imperative for Innovation*. Harvard Business Review, 79(2), pp. 66-75.
6. Amabile & Kramer (2011): *The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work*.
7. Rafferty, A.E. and A. Minbashian (2018). *Cognitive Beliefs and Positive Emotions About Change: Relationships with Employee Change Readiness and Change-supportive Behaviors*. Human Relations, 72(10), pp. 1623-1650

Ytterligere litteratur om eksperimenterende tilnærming:

- Carlsen, Clegg, Gjersvik (2012): *Idea Work. Om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm
- Shah et al (2021): *Things Are Not Always What They Seem: The Origins and Evolution of Intragroup Conflict*. Administrative Science Quarterly.
- Mørk, Bjørn Erik (2020): *Vi må lære av suksess – og feil*. BI Business Review

Utøver tillitsbasert ledelse

1. Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997): *Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*. Journal of Applied Psychology, 82(6): 827-844; og Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007): *Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 92(1): 269-277; og Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2011): *A Meta-analysis of Antecedents and Consequences of Leader-member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future*. Journal of Management, 38(6): 1715-1759.
2. Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017): *Leadership, Followers' Mental Health and Job Performance in Organizations: A Comprehensive Meta-analysis from an Occupational Health Perspective*. Journal of Organizational Behavior. DOI: 1002/job.2124
3. Rabl, Jayasinghe, Gerhart, Köhlmann (2014): *A Meta-Analysis of Country Differences in the High-Performance Work System-Business Performance Relationship: The Roles of National Culture and Managerial Discretion*. Journal of Applied Psychology Jan. 2015.

Legger til rette for mangfold og inkludering

1. [Ranstads Employer Branding Research 2021](#)
2. McKinsey (2018): [Delivering Through Diversity](#); McKinsey (2020): [Diversity Wins](#); BCG (2018): [Why Women-Owned Startups Are a Better Bet](#); og Brenna, Loveleen (2021): [The Parable of the Dog and the Peacock](#), s. 43-48
3. [Meld. St. 32 \(2020-2021\) Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv.](#)
4. [BCG \(2021\): Creating People Advantage 2021 The Future of People Management Priorities.](#)
5. [Abelias medlemsundersøkelse 2021](#)

Ytterligere litteratur om mangfold og inkludering:

- [Nerstad, Christina G.L, Anders Dysvik, Bård Kuvaas, Robert Buch \(2018\): Negative and Positive Synergies: On Employee Development Practices, Motivational Climate, and Employee Outcomes.](#)
- [Nerstad, Christina G.L, Rosalind Searle, Matej Černe, Anders Dysvik, Miha Škerlavaj, Ronny Scherer \(2017\): Perceived Mastery Climate, Felt Trust, and Knowledge Sharing.](#)

Tilbyr arbeid med mening

1. [DNV Energy Transition Outlook 2021 \(s. 141\).](#)
2. [Randstad Employer Brand Research 2021](#)
3. Adam Grant (2018): [Give and Take - A Revolutionary Approach to Success.](#)
4. [Steger, Dik, Duffy \(2012\). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory \(WAMI\). Journal of Career Assessment Vol. 20, Issue 3.](#)
5. [Hu, Hirsch \(2017\): Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. Frontiers in Psychology 29.09.17](#)
6. [Achor m.fl. \(2018\): 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. Harvard Business Review 06.11.18](#)

Tilbyr arbeid med mening (forts.)

Ytterligere litteratur om meningsfylt arbeid:

- Wrzesniewski , Dutton, Debebe (2003): *Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work*
- Allan m.fl. (2018): *Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis*
- Hu, Hirsch (2017): *The Benefits of Meaningful Work: A Meta-Analysis*
- Albrecht, Green, Marty (2021): *Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement*
- Pink, Daniel (2009): *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*
- Slemp m.fl. (2018): *Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-analytic Review*
- Ntoumains m.fl. (2020): *A Meta-analysis of Self-determination Theory-informed Intervention Studies in the Health Domain: Effects on Motivation, Health Behavior, Physical, and Psychological Health*
- Gagné, Deci (2005): *Self-determination Theory and Work Motivation*

Skaper arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet

1. Randstad Brand Employer Research 2021
2. Edmondson, Amy & Zhike Lei (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Jan 2014.

Skaper arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet(forts.)

3. Edmondson, Amy (1999): *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*
4. Edmondson, Amy (2003): *Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams* og Carmeli, Brueller, Dutton (2008): *Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety* i *Systems Research and Behavioral Science* 26
5. Dutton, Heaphy (2003): *The Power of High-Quality Connections* i Cameron, Dutton, Quinn (red): *Positive Organizational Scholarship* (2003)
6. Abelias HR-undersøkelse 2021

Tilrettelegger for en velfungerende fleksibel arbeidsplass

1. Onken-Menke, G., Nüesch, S. & Kröll, C. (2018): *Are You Attracted? Do You Remain? Meta-analytic Evidence on Flexible Work Practices*. *Bus Res* 11, 239–277.
2. Smite, Darja, Nils Brede Moe, Eriks Klotins, Javier Gonzalez-Huerta (2021): *From Forced Working-From-Home to Working-From-Anywhere*. (SINTEF)
3. Abelias HR-undersøkelse 2021

Ytterligere litteratur om fleksibel arbeidsplass:

- Stami (2021): *Systematisk kunnskapsoppsummering av forskning på hjemmearbeid, arbeidsmiljø, helse*

Investerer i kompetanse og ansattes utvikling

1. [Randstad Brand Employer Research 2021](#)
2. Kuvaas, Dysvik (2020): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Videre henvisning til Collins og Smith (2006).
3. [Abelias HR-undersøkelse 2021](#)

Utvikler en plan for lengre arbeidsliv

1. [Stortingsmelding 14 \(2020–2021\): Perspektivmeldingen 2021](#). regjeringen.no.
2. [Shkolnikov, V., Barbieri, M. and Jy. Wilmoth \(2022\): The Human Mortality Database](#).
3. [Gratton, L. and A.J. Scott \(2017\): The Corporate Implications of Longer Lives](#). Sloan Management Review (March 1, 2017)
4. [Maestas, M. and J. Zissimopoulos \(2010\). How Longer Work Lives Ease the Crunch of Population Aging](#). J Econ Perspect, 24 (2010), pp. 139-160.
5. [Scott, A. J. \(2021\). The Longevity Economy](#). The Lancet Healthy Longevity, Volume 2, Issue 12, pp. 828-835.

Ytterligere litteratur om lengre arbeidsliv:

- [Barrell, B., Kirby, S. og A. Orazgani \(2011\): The Macroeconomic Impact from Extending Working Lives](#). UK Department for Work and Pensions Working Paper # 95.