

Fremtidens arbeidsliv

Fremtidens arbeidsliv er i endring og vi ser i denne artikkelen på hva som kjennetegner de organisasjonene som vil lykkes med å skape en engasjerende, utviklende og god arbeidshverdag for den enkelte ansatte – det vi har valgt å kalle «medarbeiderreisen» – og hvilke risikofaktorer vi står overfor.

Forfattere:

Master i HR/MBA

Carl Johan Raugstad

Senior Manager, PwC Consulting Stavanger

Master i økonomi og administrasjon

Anne-Lene Festervoll

Partner, PwC Consulting Stavanger



Anne-Lene og Carl Johan oppfordrer alle til å ta grep om «medarbeiderreisen» i dag – for å lykkes i morgen.

Hele arbeidslivet endres

Både hvordan vi arbeider, betydningen av arbeid i våre liv og til og med hva vi mener med «arbeid», er i endring.

Teknologi er ansett for å være den mest radikale endringsdriveren, fra kunstig intelligens (AI) og robotisering til digital mobilitet og virtuelt samarbeid, men

vi ser også at de øvrige megatrendene vi står overfor og følgekonskvensene av disse kan være vel så avgjørende:

- **Grensene** mellom våre jobber og personlige liv viskes ut
- Fokuset på og viktigheten av **mangfold** setter nye krav til likestilling, arbeidsplassen og hvordan vi jobber sammen

- Vi **lever lenger**, noe som betyr at vi må være forberedt på å mestre flere og forskjellige egenskaper, over tid, som en følge av at arbeid og arbeidsoppgaver i økende grad endres.
- På samme tid skaper sosiale og miljømessig forhold press mot mer **fleksible arbeidsforhold**, som i

«gig økonomien – også kalt oppdragsøkonomien». Dette er en økonomi der medarbeidere leies inn, ofte via en digital markedsplatt, til enkeltprosjekter eller oppdrag for å arbeide ved behov.

Disse trendene og konsekvensene kan være en kilde til både angst og usikkerhet blant oss som arbeidstakere: vi vet ikke hvor mange eller hvilke jobber som blir automatiserte og følgeslig forsvinner. Det vi vet, er at endringene også kan bringe muligheter for å gjøre arbeidslivet mer produktivt, meningsfylt og tilfredsstillende.

Dagens selskaper må i større grad balansere samarbeidet mellom teknologi og mennesker. Det betyr økt læring, og i enda større grad utnyttelse av menneskelige egenskaper og kompetanse som kreativitet, empati og etikk, i tillegg til digital kompetanse.

Selskapene som både forstår og handler i tråd med nevnte krav og møter endringene på en god måte, vil få en arbeidsstyrke med tidsaktuell og tilpasset kompetanse, økt motivasjon, innovasjon og tilpasningsevne – som trives og lykkes.

Hvordan forberede seg til morgendagens arbeidsliv, i dag?

I PwCs siste studie «*Fremtidens arbeidsliv – Hva har vi i vente og hva skal til for å lykkes?*» har vi tatt for oss hvilke grep og investeringer vi bør gjøre i dag for å forberede oss på det morgendagen bringer. I samarbeid med Lynda Gratton ved London Business School intervjuet vi 1 246 ledere fra mer enn ti forskjellige bransjer i 79 land. 59 % av respondentene jobbet med HR og 41 % var bedriftsledere, hvorav 13 % var toppledere.

Vi ba deltakerne i spørreundersøkelsen om å rangere hvor viktig 45 ulike evner og egenskaper er for fremtiden til deres bedrift. Vi ba dem også om å identifisere hvilke grep de tar i dag for å utvikle disse evnene.

Fokuser på ti evner og egenskaper

Basert på resultatene av undersøkelsen kan vi trekke frem ti evner og egenska-

per som selskapene bør sette fokus på for å håndtere fremtidens arbeidsliv på en god måte.

1. **Tillit i samfunnet.** 92 % av de spurte mener at det er viktig eller ekstremt viktig for å lykkes med fremtidens arbeidsliv at samfunn, ansatte og kunder har tillit til selskapet. Vi ser at de yngre generasjonene i økende grad velger arbeidsgiver basert på sitt personlige verdigrunnlag og hvor godt dette korrelerer med bedriftens verdier og samfunnsoppdrag. Videre ser vi at kunder i økende grad stiller krav til sine leverandører som går utover pris og kvalitet, som mangfold, likestilling og samfunnsansvar.
2. **Menneskelige egenskaper.** 87 % mener at det enten er ekstremt viktig eller viktig å verdsette, utvikle og belønne menneskelige egenskaper som lederskap, kreativitet, empati og nysgjerrighet. Fremtidens ledere må evne å motivere, drive og lede sine ansatte på en mer fremtidsrettet og tillitsfull måte. De må være i stand til raskere å ta beslutninger og kontinuerlig skape nye muligheter for selskapet og deres ansatte. Kreativitet og nysgjerrighet er sentralt for å sikre samhandlingen mellom teknologi og mennesker, og da må man være i stand til å se mulighetene som teknologi kan gi oss, i stedet for å betrakte teknologi som en trussel.
3. **Trivsel:** 82 % mener at det enten er ekstremt viktig eller viktig med tiltak og retningslinjer som sørger for positiv fysisk og psykisk velvære blant de ansatte. Hygienefaktorer er viktige, men vel så viktig er det å sikre et godt arbeidsmiljø, uten mobbing og trakassering, hvor den ansatte kan føle seg trygg, ønsket og som en del av fellesskapet. Ha fokus på kulturen i organisasjonen. Sett tonen fra toppen og sørg for at lederne fremmer en kultur hvor den ansatte kan trives og utvikle seg.
4. **Produksjon, ikke timer:** 80 % mener at det er ekstremt viktig eller viktig med prestasjonsstyring som fokuserer på det som skapes av arbeid, oppgaver og verdi, heller enn antall timer arbeidet. Linjene mellom arbeid og privatliv viskes ut og man vil jobbe utenfor kontorplassen og de faste arbeidstidene, uten nødvendigvis å jobbe flere timer totalt. Ledere bør gi sine ansatte tillit til å gjøre nettopp dette og dermed endre fokus mot kvaliteten på det som faktisk leveres, snarere enn ensrettet måling av antall timer man er til stede på kontoret. Et høyt antall timer er ikke alltid ensbetydende med høy kvalitet. Vi er alle individer som presterer under ulike forutsetninger, og en endring i måten man styrer og måler prestasjoner på, er derfor avgjørende.
5. **Samarbeidende miljø:** 79 % mener at det er ekstremt viktig eller viktig å ha et arbeidsmiljø som er utformet slik at det oppfordrer til teamarbeid, samarbeid og innovasjon. Vi ser stadig nye samhandlingsplattformer og måter å jobbe sammen om å løse ulike oppgaver på. Dette kan være digitale plattformer som «chat rooms» (enkelte har gått så langt som mer eller mindre å fjerne epost og heller håndtere all kommunikasjon gjennom chat rooms), eller metodikk som Design Thinking og liknende hvor grupper samles for sammen å vurdere problemstillinger fra en annen innfallsvinkel enn tidligere. Å legge til rette for teamarbeid og bedre samarbeid, for derigjennom å bli mer nyskapende, også i forhold til tjenestene/produktene som leveres, vil være avgjørende fremover. Her vil vi også understreke viktigheten av mangfold og verdien i det å ha et bredt spekter av kompetanse, erfaring og synsvinkler for å skape noe nytt – sammen.
6. **Tilpasningsevne:** 78 % mener at det er ekstremt viktig eller viktig med en medarbeiderutvikling (rotasjon, utplassering, mulighet for læring og utvikling) designet for å skape smidighet og tilpasningsevne. I disse tiders ekstreme endringstakt må vi også tilpasse oss og tilegne oss kunnskap i en mye høyere hastighet enn tidligere. For å kreve dette av sine arbeidstakere må også arbeidsgiver gjøre sin del gjen-

nom å tilrettelegge for ordninger relatert til rotasjon, utplassering og kontinuerlig læring og utvikling blant de ansatte.

7. **«Work-life balance»:** 77 % mener det er ekstremt viktig eller viktig å tiltrekke seg talentfulle mennesker ved å tilrettelegge for en god work-life balance og fleksibilitet i arbeidstid og arbeidssted. De yngre generasjonene er ikke i like stor grad drevet av monetære virkemidler. For dem er kontinuerlig utvikling, en meningsfull jobb hos en arbeidsgiver som har sammenfallende verdier og mulighet til også å ivareta sin sosiale og familiære agenda, vel så viktig. Arbeidsgivere må forstå denne trenden og legge til rette for at deres unge og håpefulle kan vokse og utvikle seg i et miljø hvor ikke bare lønn og antall timer betyr noe.
8. **Innovasjon:** 76 % mener at det er ekstremt viktig eller viktig å legge til rette for at ansatte kan komme med innovative ideer og støtte dem i å gjøre ideer til virkelighet. La de ansatte prøve og feile. Åpne opp for og verdsett nye ideer som kan lede til noe verdifullt for organisasjonen. La ansatte lære gjennom det å bli gitt tillit til å skape noe og stå ved dem når det feiler. Lettere sagt enn gjort, men hvis dette ikke tillates, vil den helt nødvendige innovasjonen i organisasjonen utebli som en følge av frykt for å mislykkes.
9. **Transparent lønn:** 76 % mener at det er ekstremt viktig eller viktig å sikre rettferdig belønning ved å skape transparens i hvordan godtgjørelsen blir bestemt. Dette er forsvåvidt ikke noe nytt, men transparente metoder for hvordan dette fastsettes, vil være viktig for de ansatte også i tiden fremover.
10. **Opplæring/omskolering:** 76 % mener at det er ekstremt viktig eller viktig å oppfordre til omskolering og kontinuerlig utvikling for å hjelpe ansatte å forbli arbeidsføre og relevante i arbeidsmarkedet. Dette er nært knyttet opp mot punktet «Tilpasningsevne» over. Det kreves at vi er tilpasningsdyk-

tige og derfor må også arbeidsgiver legge til rette for at arbeidstakere faktisk kan være det. Det gjøres best ved å jobbe målrettet og systematisk med kontinuerlig utvikling, «oppskilling» og eventuell omskolering der det er behov for det.

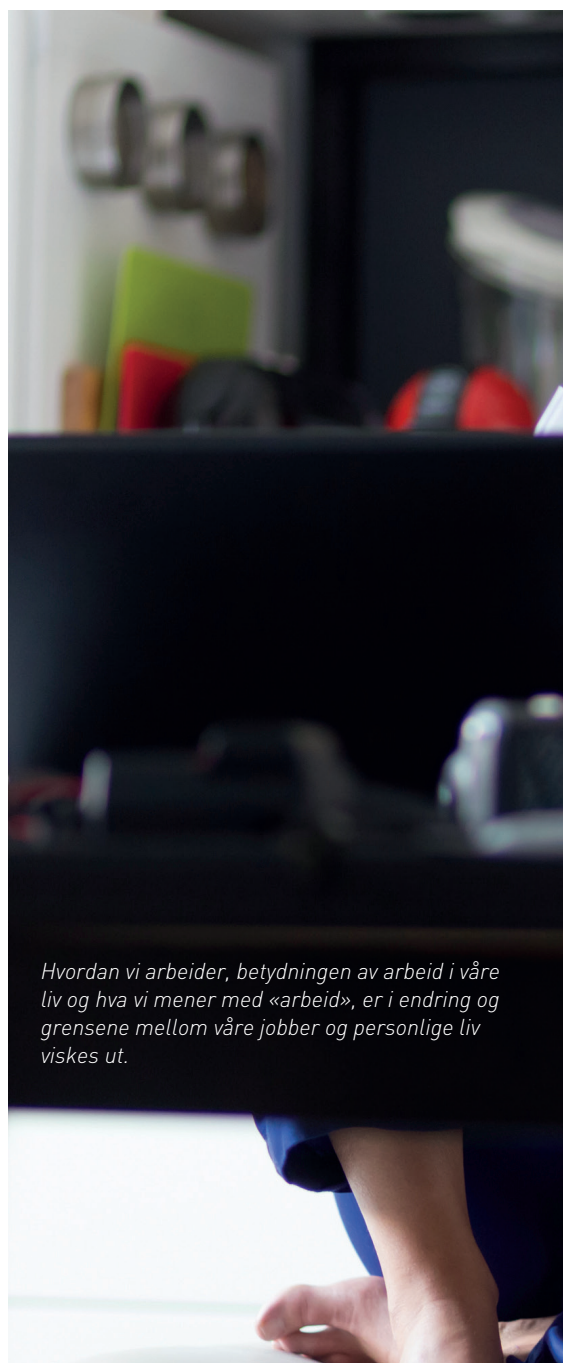
Summen av disse elementene har vi valgt å kalle «den gode medarbeiderreisen». Hva kan gjøres for å sikre denne? Tas det grep eller lukker man øynene og håper utfordringene går over av seg selv? Studien forsøkte å finne svar på også dette spørsmålet gjennom å teste hvor organisasjonene faktisk har foretatt seg noe. Basert på funnene ser vi at det gjøres mye bra, blant annet med hensyn til å skape tillit i samfunnet, men det ble også identifisert en rekke risikofaktorer.

Data, dataanalyse og teknologi er den største utfordringen

I all hovedsak ser vi at risikofaktorene relaterer seg til manglende evner til å nyttiggjøre seg og lære av den innsikten som data og dataanalyse kan gi oss i forhold til å sikre nettopp den gode medarbeiderreisen. Ytterst få bruker innsikt og avansert analyse for å ta beslutninger om og identifisere ferdighetsgap i egen arbeidsstyrke. Enda færre bruker dataanalyse aktivt for å fjerne forutinntatthet i ansettelsesprosesser og bonusordninger. Data til å drive avansert bemanningsplanlegging gjennom prediktive analyser nyttiggjøres også i liten grad. Dataanalyse og teknologi generelt er også i liten grad håndtert innen HR og det fremkommer at kun 34 % mener de har en teknologidrevet HR-funksjon som har dyp forståelse og innsikt i det teknologiske landskapet.

Work life balance og medarbeiderutvikling må på agendaen

Videre sier funnene at bare en liten andel av organisasjonene evner å ta i bruk fleksibel arbeidskraft i de tilfellene hvor det kan være hensiktsmessig. Bare 33 % mener at arbeidsmengden er såpass overkommelig at ansatte klarer å ta ut all sin ferie og samtidig har muligheten til å slappe av de fleste kvelder og helger. Det er også kun et



Hvordan vi arbeider, betydningen av arbeid i våre liv og hva vi mener med «arbeid», er i endring og grensene mellom våre jobber og personlige liv viskes ut.

få tall som mener de håndterer «moderne karriereveier» ved helt eller delvis å ha gått bort fra den tradisjonelle «opp eller ut»-tankegangen. Samtidig er det et like lavt antall som i praksis har prosesser som foster tilpasningsdyktighet blant de ansatte.

Dette er i sum ganske urovekkende funn, men som nevnt; det er mye som håndteres på en god måte blant respondentene og de er jevnt over på god vei. Ved å være bevisst de utfordringene man står overfor, åpne øynene og være villig til å investere, tror vi orga-



Samtidig blir det viktig å håndtere ansattes arbeidsmengde og sikre at de kan pleie et sosialt nettverk både innenfor og utenfor arbeidsplassen. Videre bør vi fremheve og belønne deres fleksibilitet og tilpasningsevne, støtte og legge til rette for «intrapreneurskap» og gi dem tilstrekkelig autonomi. Lettere sagt enn gjort, men ved å ha fokus på dette vil man lykkes enda bedre i å sikre den engasjerende og helhetlige medarbeiderreisen.

Konklusjon

Spørsmålet er ikke om eller når arbeidsstyrken blir endret. Den endres nå. Spørsmålet er hvor hurtig bedrifts- og HR-ledere kan ta inn over seg konsekvensene, gjør de nødvendige tiltakene og forbereder selskapet for fremtiden.

Bedre forståelse for og utnyttelse av kompetanse og teknologi til det beste for selskapet er en god begynnelse. Organisasjonens potensial maksimeres imidlertid først når man greier å bygge tillit og levere den opplevelsen som underbygger motivasjon og engasjement blant ansatte.

Enkle, repetitive oppgaver vil bli gjort av roboter og jobber vil forsvinne. Læring av nye egenskaper og omstilling er derfor ytterst nødvendig. Hvis lederne ikke er klare, selskapet mangler en visjon og strategi og det ikke kommuniseres hva man planlegger å gjøre, vil arbeidsstyrken miste tilliten til organisasjonen og dens fremtid.

Vår undersøkelse viser flere sentrale risikoer og gap mellom det å forstå et sett av sentrale utfordringer og det å etablere nødvendige tiltak. Å ha et tett samarbeid mellom bedrifts- og HR-ledere er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med dette arbeidet. De må sammen etablere en tydelig visjon for hva som skal gjøres og hvordan morgendagens arbeidsstyrke skal bygges. Start gjerne med en kontinuerlig dialog rundt tiltak som forbedrer medarbeiderreisen.

Til slutt, endringene er i gang og vil bli tydeligere i tiden som kommer. Det er viktig å ta tak i det som må gjøres allerede nå. Selskaper som er forberedt, vil lykkes.

nisasjonene går en god fremtid med mange spennende muligheter i møte. Nøkkelen blir altså å sikre det vi har valgt å kalle den helhetlige medarbeiderreisen.

Den helhetlige medarbeiderreisen

Av de totalt ti viktigste egenskapene for organisasjoner i fremtiden, relaterer hele åtte seg direkte eller indirekte til det å skape den gode, engasjerende og helhetlige medarbeiderreisen. Kort oppsummert kan man basert på undersøkelsen gi følgende råd:

1. Skap engasjement blant de ansatte gjennom å tenke helhetlig
2. Benytt potensialet knyttet til data og analyse
3. Samkjør HR med bedriftsledere og resten av organisasjonen
4. Sørg for at HR forstår bruken av og nyttiggjør seg teknologi
5. Benytte fleksibel arbeidskraft – hvor dette er mulig innenfor gjeldende lovgivning og hvor det opplevs hensiktsmessig for øvrig
6. Sikre rettferdighet og skap en felles fremtidshistorie