



2015 Global Human Capital Trends

# Leading in the new world of work

Februar 2016

**Bjørn Helge Gundersen**

[bgundersen@deloitte.no](mailto:bgundersen@deloitte.no)



# Humankapital: Hva er det?

*“The very definition of human capital is that it walks out the door every evening, and exits permanently with an employee who leaves a company”.*

Gary Becker, Nobel Prize winning economist

**Humankapital kan også defineres som summen av:**

- Intellektuell kapital (individuelle evner, kunnskap, ferdigheter og erfaringer som innehas av virksomhetens ansatte)
- Sosial kapital (nettverk av relasjoner, tillitsforhold og fellesskapsnormer som gir produktive gevinster)
- Emosjonell kapital (selvinnsikt, selvrespekt, selvtillit og personlig integritet som individer trenger for å konvertere sin kunnskap til handling)

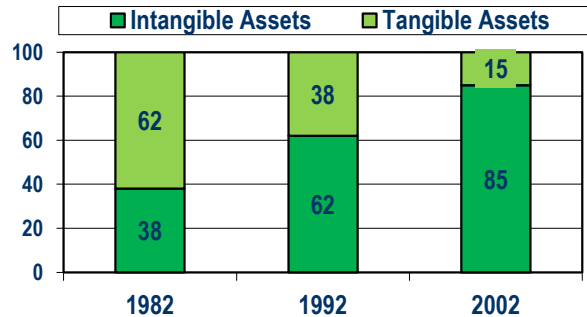
# En meget effektiv organisasjon?

## Hva er galt med dette bildet?

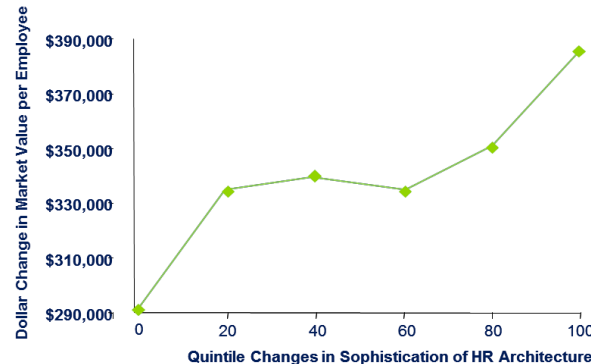
Folk



# Hvor viktig er humankapitalen?



The Brookings Institution analysis of S&P500 companies. (Kaplan & Norton, 2002)



Becker, Huselid and Ulrich (2001) "relationship between HR and firms' market value per employee"

The Leadership Premium = 35.5%



Deloitte, Leadership Premium Report, 2012

# Deloitte Global Human Capital Trends 2015

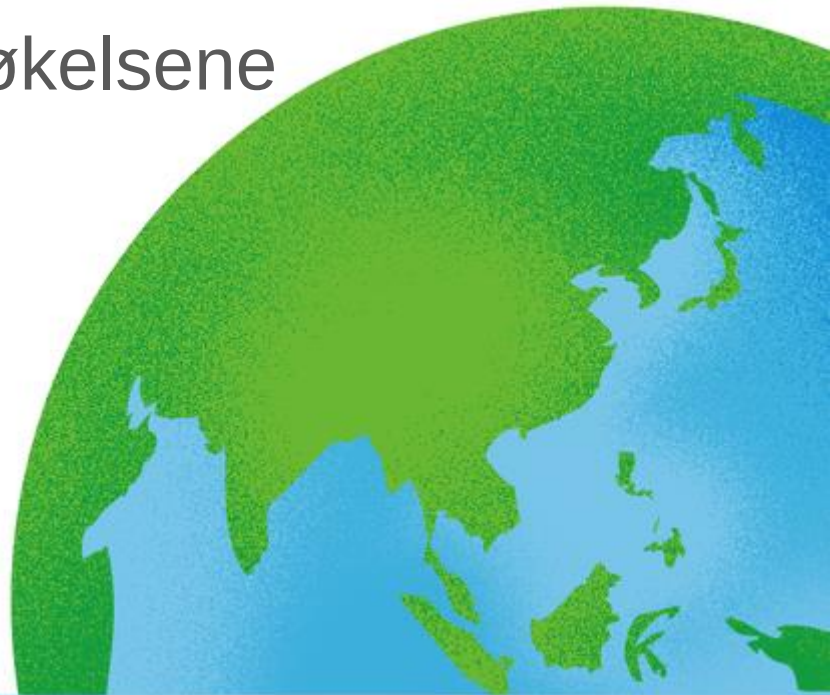
En av de største  
longitudinelle globale undersøkelsene  
av utviklingstrekkene innen  
humankapitalen i bedrifter

**3,300+**

Forretnings- og  
HR-ledere

**106**

land





# 6 NØKKELFUNN



# Globale Human Capital-trender 2015



## LEDELSE

Hvorfor alltid et tema?



## LÆRING OG UTVIKLING

Inn i rampelyset



## KULTUR OG ENGASJEMENT

Den nakne organisasjon



## PRESTASJONSLEDELSE

Den hemmelige ingrediensen



## ARBEIDSKRAFT PÅ BESTILLING

Er du klar?



## GJENOPPPFINNE HR

Ekstrem oppussing



## HR OG ANALYTICS

Står fast i nøytral



## PERSONDATA OVERALT

Ta utsiden inn



## FORENKLING AV ARBEIDET

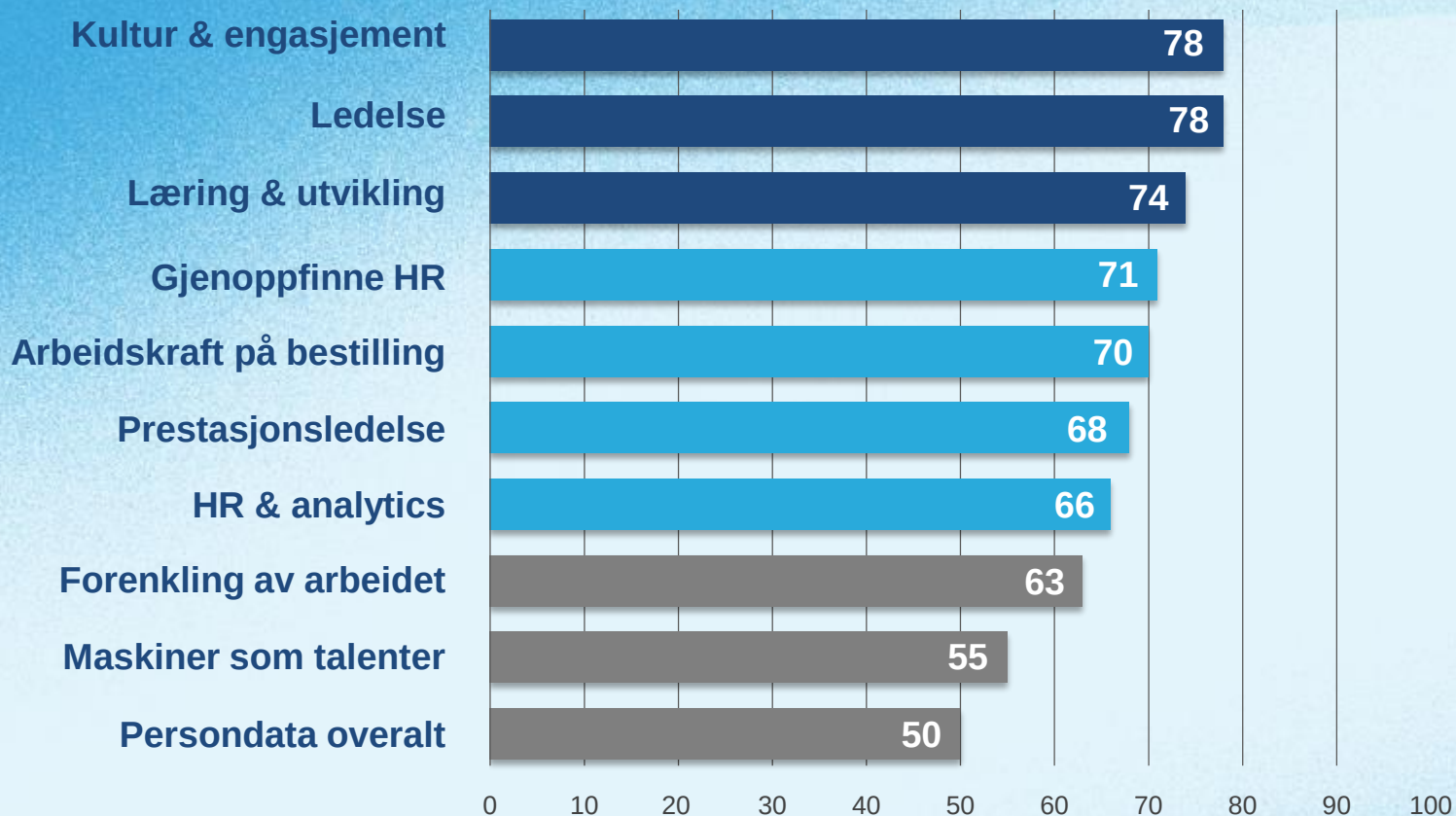
Den kommende revolusjonen



## MASKINER SOM TALENTER

Samarbeid, ikke konkurranse

# 10 human capital-trender i 2015





# HR holder ikke følge



LEDELSE

# Hvorfor alltid et tema?



Hvordan ser dette ut i din bedrift slik du opplever det?

## LEDELSE

# Hvorfor alltid et tema?

**86%**

Ser på  
ledelses-  
utfordringer  
som en topp  
3-utfordring

**Ledelse som  
kortsiktige  
trenings-  
programmer i**  
stedet for et  
strategisk  
initiativ

Et behov for å  
fokusere på å  
**utvikle ledere  
på alle nivåer**



# Hvorfor alltid et tema?

### Funn:

- For tredje året på rad er «ledelse» blant de topp tre viktigste utfordringene. Nesten 9 av 10 globale selskaper trakk frem dette blant de største utfordringene. 50% av topplederne vurderte dette som et «presserende» tema (38% i 2014).
- Organisasjoner rundt om i verden har utfordringer med å styrke egne «pipelines» med ledere
- Selv om problemstillingen har vært kjent over lengre tid så ser vi at organisasjoner faller lengre bak, spesielt ift «millenniumsledere»

### Bakgrunn:

- For mange organisasjoner behandler ledelse som «kortsiktige utviklingsprogrammer» fremfor et strategisk initiativ som krever langsiktig og konsistent investering
- De fleste organisasjonene behandler utvikling av ledelse ganske sporadisk og fordeler utviklingsmuligheter på kun få utvalgte ansatte.
- Organisasjoner gjøre ikke langsiktige investeringer i ledelse, og neglisjerer å bygge robuste «leadership pipelines» på alle nivåer.
- Ord og handling er ikke det samme – det er mye mer prat enn reelle investeringer.

### Hva er det behov for

- Fokus på ledelse på alle nivåer i tillegg til systematiske investeringer over år på området. Dette er essensielt for at organisasjoner skal kunne forbli konkurransedyktige og være effektive i å engasjere medarbeidere i den arbeidshverdagen vi ser i emning.



# Hvor kan organisasjoner begynne?

- Skape forpliktelse til kontinuerlig investering i ledelsesutvikling i toppledelsen.
- Besvar spørsmålet: Ledelse for hva? Initier samtaler om dine største forretningsprioriteter. Bygg deretter et kompetanserammeverk for utvelgelse, vurdering, utvikling og etterfølgelse som definerer lederskapet du trenger i dag og i morgen. Hold modellen enkel—Den bør være ditt “språk for ledelse” på tvers av virksomheten.
- Talentutvikling og etterfølgerplanlegging bør være en prioritet: Belønn ledere for å utvikle etterfølgere og dele sine talenter.
- Utvikle inkluderende ledere på alle nivåer: Mange fokuserer utelukkende på toppledere mens det faktisk er mellomledere og førstelinjeledere som har størst operativt ansvar og mest interaksjon med kunder og andre eksterne interessenter. Videre er dette fremtidens strategiske ledere. Virksomheter gjør lurt i å fokusere på de voksende segmentene av fremtidige ledere som Millennials, globale ledere og kvinner, samt skreddersy utvikling til deres unike behov og preferanser.
- Utvid grensene for tradisjonell ledelsesutvikling: Jobb sammen med forretningspartnere, universiteter, frivillige organisasjoner eller andre tredje-parts organisasjoner for å skape nye ledelseserfaringer, inkludert frivillig arbeid.

# LEDELSE

## Et helhetlig rammeverk for ledelsesstrategien

### Utfordringer

### De viktige spørsmålene

### Helhetsbildet

### Hvilke aktiviteter inngår i arbeidet med de 3 områdene



Samhandling



De beste talentene



Ambisiøse vekstmål - krisemestring



Etterfølgelses - planlegging og retensjon



Sviktende ledelses-prestasjoner



Liten tro på ledelse som innsatsfaktor

**Hva slags lederskap trenger vi?**

**Hvilke systemer for utvalgelse og støtte har vi?**

**Hvordan utvikler vi ledere?**

1

**Ledelsesstrategi og rammeverk**

*Validerte ledelseskompetanser og potensialfaktorer som predikerer god ledelse i Deloitte kontekst*

2

**Kartlegging, analyse og støtte**

*Systematisk dybde-assessment av ledelseskandidater og high potentials. Etablere pipeline og kriterier, PM*

3

**Systematisk ledelsesutvikling. Helhetlig portefølje**

*Et effektivt sett av tiltak basert på behovskartlegginger og tilpasset ulike nivåer og transisjoner*

Hvordan ser det ut hos dere?

Hvordan ser det ut hos dere?

Hvordan ser det ut hos dere?

KULTUR OG ENGASJEMENT

# Den nakne organisasjon



# Den nakne organisasjon

#1.

50%

Rater problemstillingen som “veldig viktig”

Dobbelt så høyt som i 2014

Skape meningsfylt arbeid, dypt engasjement og tilpassede arbeidsoppgaver



# Den nakne organisasjon

### Funn

- Kulturen i organisasjoner blir mer og mer gjennomsynlig og synlig for omverdenen → potensielt konkurransefortrinn eller en hemsko
- Temaet er nå i større grad forretningskritisk, og ikke et bare «HR-tema»
- To tredeler av selskaper oppdaterer nå sin strategi og tilnærming på området
- De fleste organisasjoner har lavt engasjement (bare 13% er høyt engasjert)

### Bakgrunn

- Medarbeidere blir mer og mer som «kunder» og må i større grad ses på som «frivillige»  
(Mer makt og lettere å sammenligne arbeidsgivere)
- Ledere mangler forståelse av og modeller for arbeid med kultur  
(Kultur utvikles «top-down»)
- Den nye arbeidshverdagen endres for medarbeidere  
(Jobber ofte flere timer, mer fleksible, hele tiden påkoblet, jobber på tvers av team, og ofte i nye team og grupper med nye mennesker)
- Medarbeidere motiveres i større grad av mening (fremfor egen ambisjon), hensikt, misjon, balanse og sammenheng mellom jobb og fritid

### Hva er det behov for

- «Organisasjoner som skaper en kultur som kjennetegnes av meningsfullt arbeid, dypt medarbeiderengasjement, tilpassede arbeidsoppgaver, og sterkt lederskap, presterer langt bedre enn andre tilsvarende organisasjoner og vil sannsynligvis tiltrekke seg de beste medarbeiderne»



## Kultur og engasjement: Den nakne organisasjon

# Tips til hvor organisasjoner kan begynne

- Gjør engasjement til en forretningsprioritet
- Moderniser måle- og evalueringsprosessene knyttet til engasjement ved f.eks. å anskaffe programmer for å evaluere og vurdere organisasjonskulturen, pulsmålinger etc – Hvor ligger styrkene og hvor ligger svakhetene?
- Sammenlign selskapet med andre virksomheter
- Forsterk budskapet om at det å skape engasjement og bevare medarbeidere er lederens fremste oppgave - fokuser på coaching og en god tilbakemeldingskultur
- Lytt til Millenials ettersom deres ønsker, behov og verdier vil forme organisasjonskulturen de neste 10 årene
- Forenkle arbeidshverdagen til medarbeiderne i organisasjonen

# 3-faktor modellen for engasjement

### Tilfredshet

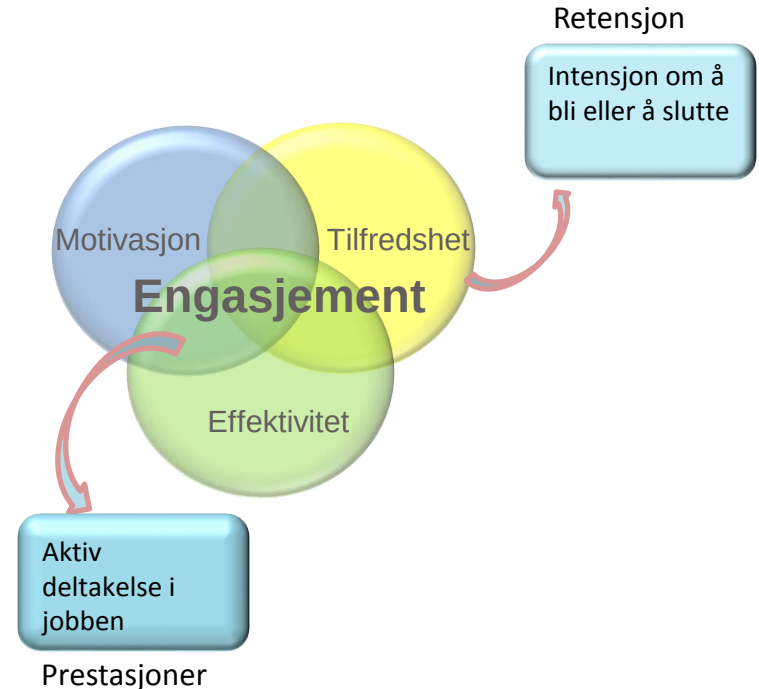
En positiv eller behagelig følelsesmessig tilstand knyttet til opplevelsen av arbeidet

### Motivasjon

Energien som ligger bak menneskelig atferd. Motivasjon kanaliserer og styrer og opprettholder atferden

### Effektivitet

Medarbeiderens evne til å utføre jobben på en måte som tilfredsstiller forventninger og krav fra kolleger og kunder



# Engasjement er et valg

- Engasjerte ledere har engasjerte medarbeidere og
- Uengasjerte ledere har uengasjerte medarbeidere



## KULTUR OG ENGASJEMENT

# En leders lille plan for å påvirke engasjementet i sin enhet

### Mine personlige mål:

Øke daglig kontakt og small talk med folk – «walking around»

Være mer tydelig og delende med hensyn til mine oppfatninger og hvordan jeg ser det, og hva som er viktig for meg i arbeidshverdagen vår

Sørge for at møtene holdes regelmessig og gjøre dem mer interaktive og relevante for alle

Holde utviklings- og læringsfokus høyt og vise at jeg bryr meg om deres utvikling

### Tiltaksplan:

- Snakk om prestasjonene og resultatene våre. Diskutere og undersøke hva vi lykkes med og hva vi kan gjøre bedre. Rapporertering skal bli til dialog
- Gjennomfør 1:1 samtaler med alle regelmessig 1 gang pr måned. Få frem hva som er viktig for dem og del hva som er viktig for meg i tiden
- Etterspør og gå inn i hva den enkelte oppnår og utfordre og coach der det er nødvendig
- Bruk individuell utviklingsplan for å følge opp faglig og personlig utvikling i minst 16 timer pr person
- Ha faste avdelingsmøter. La smågrupper eller enkeltpersoner organisere møter og avlaste meg selv for planlegging. Møtene skal være
- Øke systematikken med info fra andre møter og grupper jeg har kontakt med.
- Si takk minst en gang pr dag direkte eller via mail.
- Utvikle bedre onboarding og faddersystem – sammen med HR
- Koordinere individuelle merkedager/feiringer og legge dette i kalenderen

LÆRING OG UTVIKLING

# Inn i rampelyset





# Inn i rampelyset

**84%**  
Ser på L&U  
som et top-3  
tema;  
opp fra  
#8 året før

**Ferdighets-  
mangel**  
holder strategi-  
gjennomføring  
tilbake

Behov for å  
**gjenskape et  
godt  
kompetanse-  
arbeid**



# Inn i rampelyset

### Funn:

- Læring og utvikling bevegde seg fra nummer 8 (sist år) til nummer 3 (i år), hvor 84 prosent av de spurte trakk dette frem som en kritisk og presserende utfordring. Samtidig som vi ser dette blir viktigere, ser vi at «evnen» har gått drastisk ned og gapet mellom viktighet og modenhet er tre ganger så stort som i 2014
- Bedrifter ser et presserende behov for å bygge ferdigheter og evne, og er nå fokuserte på å transformere eller «ordne» sine lærings- og utviklingsorganisasjoner

### Bakgrunn

- Toppledere trekker fem økende mangel på ferdigheter som en sentral hindring for gjennomføre forretningsstrategier. Bare 28% av årets respondenter mente at de var «modne» innenfor området «arbeidsstyrkens evne»
- Markedet for høyt kvalifisert arbeidskraft er presset og vi ser at selskaper i økende grad blir bevisste at de ikke bare kan rekruttere all talentene de trenger, men må også utvikle internt

### Hva er det behov for:

- Gitt de store gapene så må HR «finne opp læringsløpet» på nytt.
- De siste tre årene har det vært en eksplosjon av nye læringsprodukter, inkludert MOOCs (Massive online kurs), digitale læringsverktøy, videosnutter og treningssystemer
- Mer enn en tredjedel av all «læring» skjer via mobile enheter, fasilitert av video og «lærings-apper»
- Denne typen personlig tilpasset digitalt læringsløp blir av medarbeidere opplevd som mer og mer relevant
- Vi ser at organisasjoner som transformerer tilnærming til lærings- og utviklingsområdet på en god måte blir mer effektive i utvikling av ledelse, utvikler ferdigheter blant medarbeidere raskere, og evner i større grad å engasjere og beholde gode medarbeidere

# Tips til hvor organisasjoner kan begynne

- Tenk nytt mht. læring, gå gjennom læringssystemer og innholdsstrategi – er dette med på å skape et miljø som oppfordrer og engasjerer til læring?
- Undersøk hvor mye penger som går med til læringssystemer. Forskning viser at organisasjoner ofte kan ha to eller flere systemer og verktøy med lik funksjonalitet.
- Sentraliser beslutninger knyttet til forbruk og strategi samtidig som læringsmulighetene fordeles lokalt etter grundig vurdering. Det er viktig å utnytte sentralisert infrastruktur og felles læringselementer.
- Utnevnt et læringsteknologi- og *design thinking* (begrep som henviser til brukergrensesnitt og brukervennlighet) team. Læring må redefineres som noe som tilpasses nye situasjoner og kontinuerlig finner sted. Et team med denne kompetansen kan bygge en ny læringsarkitektur.
- Tenk nytt om måling. Gamle måter å måle på gir ikke nok informasjon. Legg opp til å måle et mangfold av data som f.eks *hyppighet for bruk, tilbakemeldinger, net promoter scores (videre-anbefaling), tilfredshet og instruktørrangeringer*
- Se på hva som kreves i stillingen / rollen som leder av læring og utvikling.
- Få på plass en operativ plan som er skalerbar, sentraliserer strategi og arkitektur, samt engasjerer toppledelsen i å bygge en læringskultur

FORENKLING AV ARBEIDSHVERDAGEN

# Den kommende revolusjonen



# Den kommende revolusjonen

# 75%

Ser behovet for å forenkle arbeids-hverdagen; 25% vurdere behovet som veldig viktig

**Teknologi, globalisering og komplekse organisasjoner** overveldeder ansatte

**Redesigne arbeids-hverdagen** til å fokusere på det som betyr mest





## FORENKLING AV ARBEIDSHVERDAGEN

# Den kommende revolusjonen

### Funn

- Organisasjoner forenkler arbeidsprosesser og arbeidshverdagen som et tilsvar til at medarbeidere føler seg overveldet av økende grad av organisatorisk kompleksitet, økende «informasjonsoverload», og stressende 24/7 omgivelser.
- Mer enn 7 av 10 organisasjoner skårer behovet for å forenkle arbeidet høyt, og mer enn 25 prosent trakk det frem som «presserende». 10 prosent av de spurte organisasjonene hadde et «forenklingsprogram» og 22 prosent jobbet med et.

### Bakgrunn

- Teknologi, globalisering, og behov for samkjøring øker arbeidskompleksitet. Hvis dette ikke adresseres vil det lede til et arbeidsmiljø som vil kunne ha skadelige effekter på medarbeiderengasjement, kvalitet i arbeidet, og redusert innovasjon og kundeservice.
- Ting skjer allerede. Noen organisasjoner har fått opp øynene for behovet for å forenkle «arbeidshverdagen», redusere arbeidsbelastning, kutte steg, og lage enklere applikasjoner som krever mindre opplæring og skjermtid.

### Hva er det behov for

- I 2015 vil organisasjonene som lykkes fortsette og å ta steg i retning av å forenkle arbeidet, redusere administrative byrder, og strømlinjeforme komplekse prosesser.
- Ledere burde sette «forenkling» på agendaen for 2015 og fokusere på individuelle, organisatoriske og arbeidsspesifikke programmer som reduserer kompleksitet og hjelpe personer med å fokusere på hva som virkelig gjør en forskjell. Disse stegene vil til syvende og sist bidra til økt engasjement og produktivitet.

## FORENKLING AV ARBEIDSHVERDAGEN

# Tips til hvor organisasjoner kan begynne

- Gjør forenkling av arbeidshverdagen til en strategisk prioritering for HR og for organisasjonen.
- Få kontroll på møter som ikke er produktive og overdreven og unødvendig e-postbruk
- Invester i enklere og mer integrert teknologi
- Implementer «designtenkning» og prosessforenkling i HR.  
*Designtenkning* er en ny prosess som samler brukergrensesnittdesignere, prosesseksperter og grafikere for å skape mer funksjonelle og brukertilpassede systemer.

GJENOPPFINNE HR

# Ekstrem oppussing



# Ekstrem oppussing

**39%**

Opplever et presserende behov for kompetanseendring i HR-funksjonen

HR redefinert som **istand-setter og talent-utvikler**

**Harmoniser leverings-evne i HR** med forretnings-mål



# Ekstrem oppussing

### Funn:

- HR må levere større innvirkning på virksomheten og være en driver for HR- og forretningsinnovasjon. Her er det et stort gap mellom behov og modenhet!
- Mens administrerende direktører og ledere rangerer «talent» som en nøkkelprioritet, er det bare 20 prosent av HR-ansatte som gir seg selv høyeste rangering når det kommer til å adressere behov knyttet til talenter i eget selskap. HRs egenvurdering viser ingen forbedring fra sist år (2014)
- 39% ser at det er et presserende behov for å videreutvikle ny HR-funksjon

### Hvorfor:

- HR blir tvunget til å redefinere rollen fra å være tjenesteleverandør til å i større grad bli en funksjon som istandsetter og muliggjør talentutvikling. HRs tradisjonelle medarbeider-service-funksjon blir nå oftere håndtert gjennom servicesentre, moderne HR-teknologi, og lett tilgjengelige online og mobile applikasjoner. Dette frigjør HR til å i større grad være en rådgiver til ledere når det kommer til medarbeiderrelaterte strategier

### Hva er det behov for?

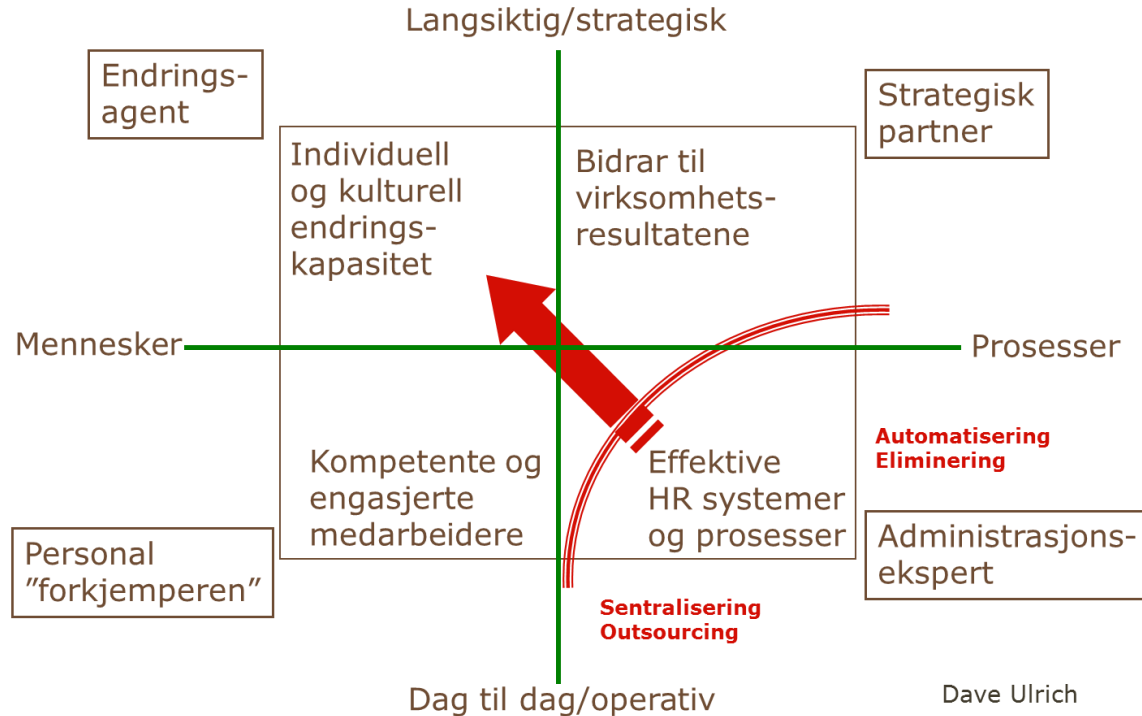
- HR må gjennomgå drastiske endringer og tilpasse egne evner og ferdigheter til organisasjonenes overordnede mål
- Vi ser at HR gjennomgår et skifte fra å være en gruppe generalister til å bli mer som et team av høyt kompetente forretningsrådgivere
- Bedrifter går fra ord til handling, ser gjennom egne driftsmodeller, bygger HR-universiteter, og moderniserer forholdet med «business partners»



# Tips til hvor organisasjoner kan begynne

- Design HR for å levere løsninger: HR kan i mange organisasjoner redesignes med fokus på å levere tjenester, ikke bare for å effektivisere administrasjon.
- HR business partnere må inneha kompetanse til å analysere, konsultere og løse kritiske forretningsutfordringer.
- Skap forretningsintegreerte nettverk. Rekruttering, utvikling og coaching er eksempler på strategiske programmer som bør koordineres sentralt og implementeres lokalt.
- Få HR til å tiltrekke ledelse og talenter – hvis medarbeidere i organisasjonen «tilfeldigvis» ender opp i HR kan dette holde HR tilbake. HR bør ha strenge vurderingskrav til lederstillinger i HR og rekruttere høyt presterende ledere på tvers av organisasjonen.
- Invester i kontinuerlig utvikling av HR medarbeidere. Rådgivning, prosjektledelse, organisasjonsdesign og endring, samt HR analytiske evner er viktige stikkord her.

# HRs 4 pilarer (organisatoriske roller)



PRESTASJONSLEDELSE

# Den hemmelige ingrediensen



# Den hemmelige ingrediensen

# 89%

har endret, eller planlegger å endre prestasjonsledelsesprosessen 18 mnd.

**Mindre fokus på evaluering og kontroll;**  
mer på fleksible målsettinger, intensjoner og mening

**Fokuser på coaching og feedback**



# Den hemmelige ingrediensen

### Funn

- Prestasjonsledelsesprosessen har innvirkning på alle de viktigste utfordringene knyttet til ledelse, engasjement, og evne.
- De fleste organisasjonene forteller oss at «opp eller ut»-prestasjonsledelse i seg selv ikke hjelper, og i mange tilfeller gjør det motsatte.
- Innovative nye prestasjonsledelsesmodeller begynner nå å bli sentrale samtidig som organisasjoner moderniseres og forbedrer talentløsninger.
- Endring er på gang: 89% av respondentene hadde nylig gjort endringer i prestasjonsledelsesdebatten, eller planlegger å endre den innen 18 måneder.

### Bakgrunn

- En godt fungerende prestasjonsledelsesprosess burde fasilitere god ledelse av gode ledere som er opplært som coacher og mentorer fremfor evaluatorene og karaktersettere.
- Organisasjoner har brukt å se på prestasjonsledelse som et «vurderingsprogram» eid av HR. Dette er ikke lengre tilfelle. Prestasjonsledelse blir funnet opp på nytt med fremtidsorientert hensikt: Å bygge opp under en effektiv og fokusert forretningsprosess som forbedrer medarbeiderengasjement og skaper resultater.
- Dette redesignet fokuserer mindre på evaluering og mer på fleksibel målsetting, fortløpende tilbakemeldinger, coaching og utvikling. Fokuset blir flyttet fra normalfordeling og mer mot å hjelpe ledere å coache medarbeidere til å lykkes. Gjennom å endre denne HR-ingrediensen, så vil mange andre påvirkes.

### Hva er det behov for

- Organisasjonene som leder denne transformasjonen redefinerer hvordan de setter mål og evaluerer prestasjon gjennom å fokusere på coaching og tilbakemelding, og ser etter nye teknologier for å gjøre prestasjonsledelse enklere
- Gjort på en gode måte, så kan prestasjonsledelse bli en av de mest inspirerende og utviklende prosessene i en medarbeiders karriere, og lede til prestasjonsforbedringer og bedre organisatoriske resultater.

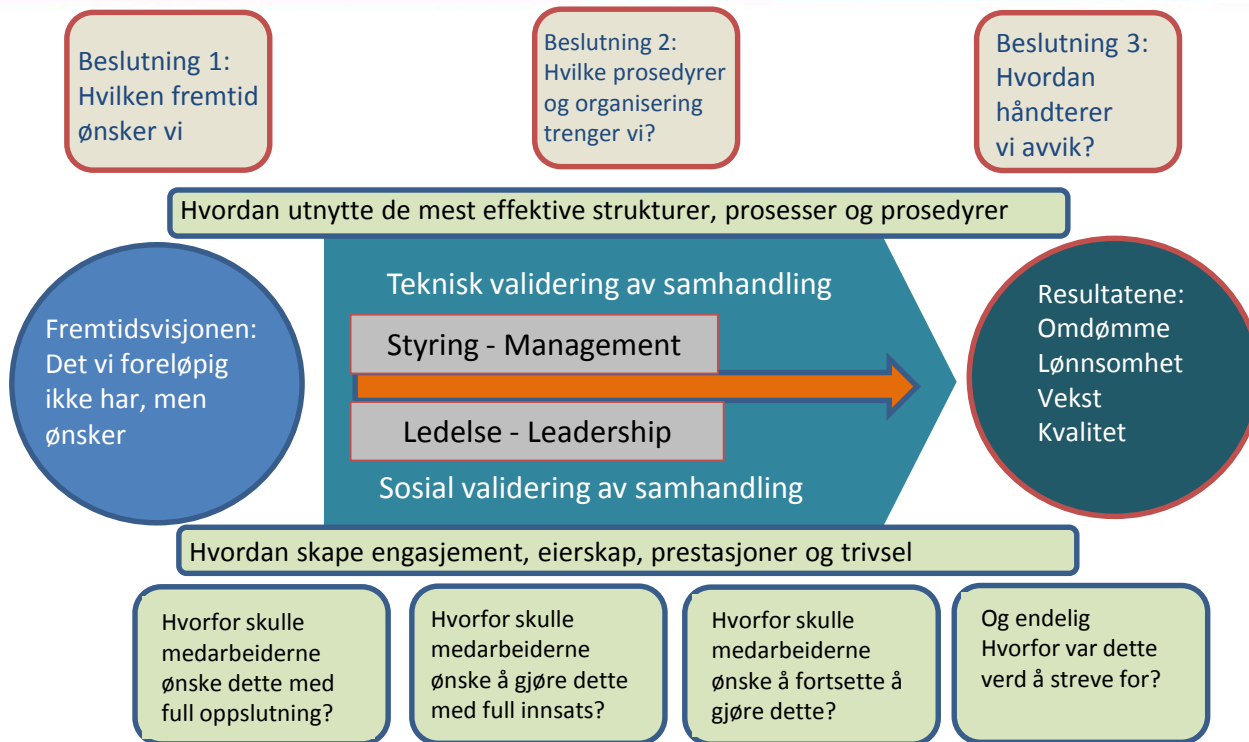


# Tips til hvor organisasjoner kan begynne

- Forenkle prosessen - bli kvitt unødvendige, tidskonsumerende papirutfyllingssteg
- Lag en filosofi for prestasjonsledelse som er i tråd med virksomhetens strategi og kultur. Med bakgrunn i filosofi kan en beslutte hva slags software som best kan understøtte prosessen.
- Skill prestasjon fra belønning. Hensikten med dette er at det skaper bedre grunnlag for at medarbeiderne lytter til innholdet i de tilbakemeldingene som gis i stedet for at samtalen primært dreies over på belønning.
- Skap en ny prestasjonsledelseskultur «top-down». Fokuser på tilbakemeldingskultur og coaching
- Invester i ledelsesutvikling som kan bidra til ledere blir gode coacher
- Gi lokale ledere myndighet til å anerkjenne og belønne prestasjoner gjennom året
- Dropp normalfordelingskurven. Denne er et hinder for prestasjon.

# PRESTASJONSLEDELSE

## Hvordan blander vi ingrediensene for å bevege en hel organisasjon fremover?



# 2016 survey demographics – over 7000 responses

Answers from 130 countries - 54 countries with more than 30 responses

Norway 111 responses

Lanseres  
2. mars 2016

Følg med på:  
[Deloitte.no](http://Deloitte.no)

