

HR-undersøkelsen²⁰²⁵

Prioriteringer i gode og dårlige tider



Innholdsfortegnelse

- 3 Sammendrag
- 4 Introduksjon
- 6 Organisasjoners vurdering av nåtid og fremtid
- 13 Hva har HR prioritert, og hva blir viktig framover?
- 23 Hvordan vurderer HR sine egne kapabiliteter?
- 26 Samsvar mellom forskning og praksis
- 36 Hvor moden er HR-funksjonen?
- 40 Avsluttende betraktninger
- 42 Metode
- 46 Referanser
- 50 Avsluttende ord

Sammen drag

HR-undersøkelsen 2025 er et samarbeid mellom HR Norge og EY Norge, og gir innsikt i viktige trender og utfordringer i norske organisasjoner sett med HR sitt perspektiv. Samarbeidet har en lang historie med årlige undersøkelser, og har vart siden 2007. I år har 455 erfarne HR-folk fra ulike organisasjoner som er medlemmer hos HR Norge besvart undersøkelsen.

I rapporten ser vi på hvordan organisasjonene har klart seg de siste årene i et uforutsigbart landskap, og hvordan de tror de kommende årene vil bli. I tillegg til HRs vurderinger av organisasjonens situasjon, gir undersøkelsen et innblikk i hvilke HR-områder som er blitt prioritert de siste tre årene og hvilke områder man mener blir viktige fremover. Den undersøker også i hvilken grad organisasjonene bruker evidensbaserte tilnærminger til HR. Til slutt ser undersøkelsen nærmere på hvor modent HR-arbeidet oppfattes å være av HR selv og hvordan HR oppleves blant ansatte.

HR Norges undersøkelse Arbeidslivsindeksen gjennomføres i et representativt utvalg av den yrkesaktive delen av befolkningen. Den er også en kilde til innsikt i rapporten. Vi har speilet noen av spørsmålene fra HR-undersøkelsen i Arbeidslivsindeksen, for å få medarbeidernes perspektiv. Svarene kan ikke sammenliknes direkte, men vi kan se etter noen tendenser.

Hovedfunn:

- Lederutvikling kommer klart øverst på listen over hva HR har prioritert de siste tre årene. Det var stor likhet i hva organisasjonene fortalte at de hadde prioritert og hva de anså som viktigst fremover. Vi fant lite forskjeller på tvers av sektor, organisasjonens størrelse, utdanningsnivå på medarbeidere og hvilken situasjon organisasjonen står i.
- Områdene HR tror blir viktigst fremover er ikke de samme områdene som de vurderer seg som sterkest på. Eksempelvis rangeres strategisk ressursplanlegging som ett av de tre viktigste områdene for fremtidig suksess, men kommer nederst på listen når HR rangerer hvor godt de håndterer ulike HR-områder. Her trengs det trolig et kompetanseløft.
- I årets HR-undersøkelse undersøkte vi hvorvidt organisasjonene har HR-praksiser som er i tråd med det forskningen viser gir positive effekter. Slike praksiser omtales som evidensbaserte praksiser. For fire av syv evidensbaserte tiltak svarer majoriteten av HR at de praktiserer dette i stor grad (fleksible ordninger, at det er høy grad av jobbsikkerhet, bred involvering av medarbeidere og selektiv rekruttering basert på holdninger og væremåte).
- Det er forskjell på hva HR sier at de gjør og hva ansatte opplever. Vi finner også at HR ser på seg selv som mer strategiske og innflytelsesrike enn det medarbeidere opplever.

Introduksjon

Norske organisasjoner har de siste årene navigert i krevende omgivelser, og det ser ut til at utfordringene vil fortsette. Trender som digitalisering, automatisering og kunstig intelligens, økonomisk usikkerhet, demografiske endringer, grønn omstilling og geopolitisk uro påvirker arbeidslivet både globalt og nasjonalt. I lys av dette blir det stadig viktigere hvordan organisasjoner organiserer, leder og følger opp sine ansatte. Dette stiller i tur høyere krav til at organisasjoner lykkes med det de gjør innenfor HR-området.

HR-undersøkelsen 2025, gjennomført av HR Norge og EY Norge, tar pulsen på norsk arbeidsliv. Den kartlegger hva som står øverst på agendaen til HR-funksjoner i norske organisasjoner i dag og hva som blir viktig fremover.

I årets rapport ser vi blant annet på:

- Hvordan opplever organisasjonene sin egen utvikling: Går det bedre eller dårligere sammenlignet med i fjor?
- Hva tror de om fremtiden: Er utsiktene bedre eller mer krevende de neste ett til to årene?

- Hvilke HR-områder har vært prioritert de siste tre årene, og hva vil bli viktigst de kommende to årene?
 - Er det forskjeller i prioritering blant organisasjoner basert på hvordan det har gått det siste året og forventningene til de neste to årene?
- Hvordan vurderer HR sin egen rolle og status i organisasjonen?
- Hvordan forholder organisasjonene seg til sine ansatte?
- Hvilke prinsipper bygger HR på: Brukes det metoder som forskning viser fremmer motivasjon, kompetanse og engasjement?
- Hvordan opplever medarbeidere HR-funksjonen i praksis?

Ambisjonen med undersøkelsen er å gi et helhetlig bilde av status og utviklingstrekk innen HR i norsk arbeidsliv. Samtidig gir resultatene et godt grunnlag for diskusjon av tiltak tilknyttet HR-området i norske organisasjoner for de neste årene.



Organisasjoners vurdering av nåtid og fremtid



Bakteppe: Organisasjoner opererer fortsatt i ulendt terreng

De siste fem årene har vært preget av stor usikkerhet for både norske og internasjonale organisasjoner. Et urolig verdensbilde med krig og konflikt nær Europa, økonomisk uro, og økende proteksjonisme, som nye handelshindre og tollsatser, har påvirket rammebetingelsene for arbeidslivet. Den demografiske utviklingen er også en utfordring. En aldrende befolkning kombinert med lave fødselstall gir færre i arbeidsfør alder og økt press på velferdssystemet (NOU, 2023).

Samtidig endrer teknologi og kunstig intelligens arbeidslivet i raskt tempo. Ifølge World Economic Forum vil over 40 % av arbeidstakere måtte tilegne seg nye ferdigheter innen 2027. Dette gir både nye muligheter og økt usikkerhet (World Economic Forum, 2025; McRae, Aykens, Lowmaster, & Shepp, 2025).

Demokratiske verdier utfordres i økende grad globalt, noe som aktualiserer spørsmål om tillit, stabilitet og forutsigbarhet i markedene. Dette er problemstillinger Norge ikke har måttet forholde seg til på en del år, i hvertfall ikke slik vi må nå.

På 1990-tallet var mediebildet preget av optimisme: demokrati var i vekst, internasjonalt samarbeid økte, økonomien snudde etter den økonomiske krisen tidligere på 90-tallet og teknologiske gjennombrudd skapte fremtidsstro. I dag preges bildet i større grad av uro og nedgang (McCombs & Valenzuela, 2020; Dæhlen, 2021; Robertson, 2025). Vi eksponeres daglig for nyheter om krig, kriser og konflikter, og algoritmestyrte sosiale medier kan gi et skjevt bilde av virkeligheten ved å forsterke eksisterende synspunkter og filtrere bort nyanser

(Sunstein, 2017; McRae, Aykens, Lowmaster, & Shepp, 2025). Mediene kan påvirke hvordan vi oppfatter både nåsituasjonen og fremtiden, selv når egen organisasjon opplever positiv utvikling.

I dette krevende landskapet må norske organisasjoner navigere. Årets HR-undersøkelse undersøker hvordan organisasjonene har klart seg det siste året og hvilke forventninger de har til de neste ett til to årene.

Vurdering av dagens situasjon

For å få et inntrykk av hvordan organisasjonene opplever dagens situasjon, spurte vi om hvordan de vurderte utviklingen sammenliknet med fjoråret: Har det på overordnet nivå gått bedre eller dårligere?

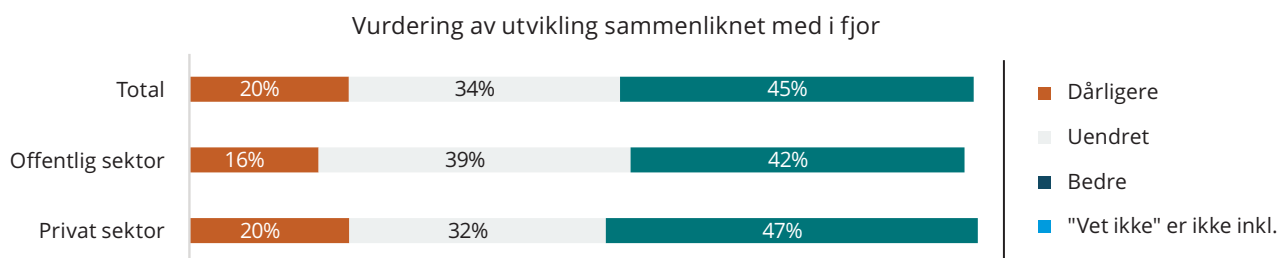
Figur 1 viser at fire av fem opplever at situasjonen er uendret eller bedre enn i fjor, mens omtrent én av fem rapporterer om forverring. Forskjellene mellom privat og offentlig sektor er små. I privat sektor opplever 47 % en bedring, mens tilsvarende tall for offentlig er 42 %, men det er også litt flere som rapporterer om forverring (20 % mot 16 %).

Andelen som opplever at det går dårligere, øker med organisasjonens internasjonale eksponering. Norske selskaper rapporterer i mindre grad negativ utvikling enn nordiske og globale aktører. Dette kan forklares med at globale selskaper i større grad påvirkes av geopolitiske forhold og økonomiske svingninger, som endringer i handelsavtaler og valuta. Dette støttes av OECDs rapport om globale risikofaktorer for arbeidslivet (OECD, 2025).

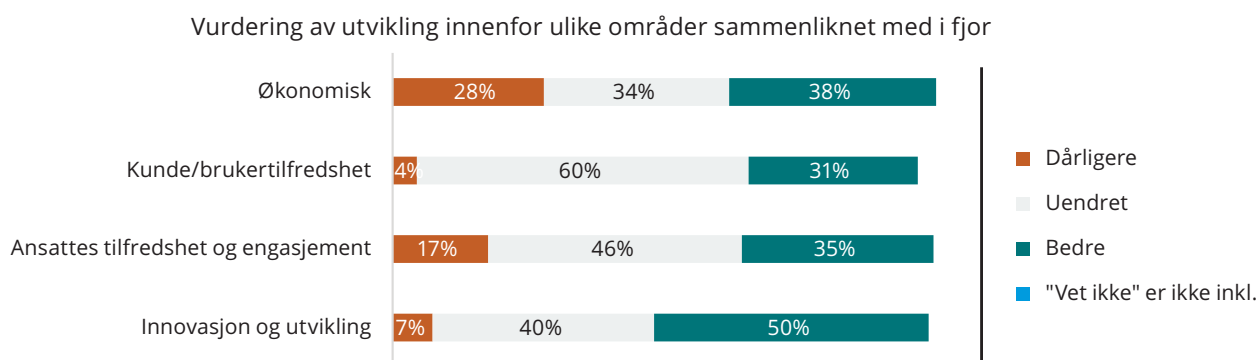
Figur 2 gir et innblikk i hvordan organisasjonene vurderer utviklingen innenfor fire områder sammenliknet med i fjor. Økonomi skiller seg ut som det mest utsatte området. Økte kostnader, høyere renter, svak kronekurs og vedvarende markedsure trekkes frem som årsaker.

Halvparten av organisasjonene mener at «innovasjon og utvikling» har hatt en positiv utvikling sammenliknet med fjoråret. Tall fra andre rapporter, som Abelia sitt Omstillingsbarometer for 2025, indikerer at Norge ligger lavt på innovasjon og entreprenørskap blant høyinntektsland.

At en såpass stor andel av organisasjonene i HR-undersøkelsen rapporterer at det går bedre med innovasjon og utvikling kan i lys av det skyldes at det er bevegelse opp fra et ganske lavt nivå. Alternativt kan det også skyldes at mer utfordrende rammebetingelser utløser målrettet utviklingsarbeid, investeringer i ny teknologi og endringer i arbeids- og organisasjonsformer. Med andre ord kan det være resultat av at organisasjoner aktivt responderer på og håndterer endrede rammebetingelser.



Figur 1: Helt overordnet, hvordan vil du si at det går med organisasjonen sammenliknet med i fjor?



Figur 2: I hvilken grad vil du si at det går bedre eller dårligere med organisasjonen innenfor følgende utvalgte områder sammenliknet med i fjor?

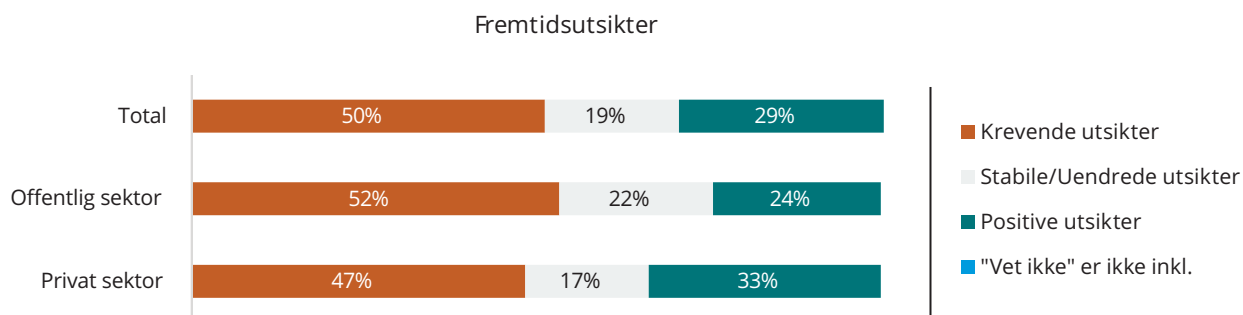
Vurdering av framtidsutsikter

Totalt mener altså nesten halvparten at det har gått bedre med organisasjonen enn foregående år, men hva tror man om de framtidige utsiktene?

Halvparten av organisasjonene tror at de neste ett til to årene kan bli krevende (figur 3). I 2023 svarte 56 % at de regnet med at det ville bli krevende de kommende årene. Selv om de ytre rammebetingelsene på mange

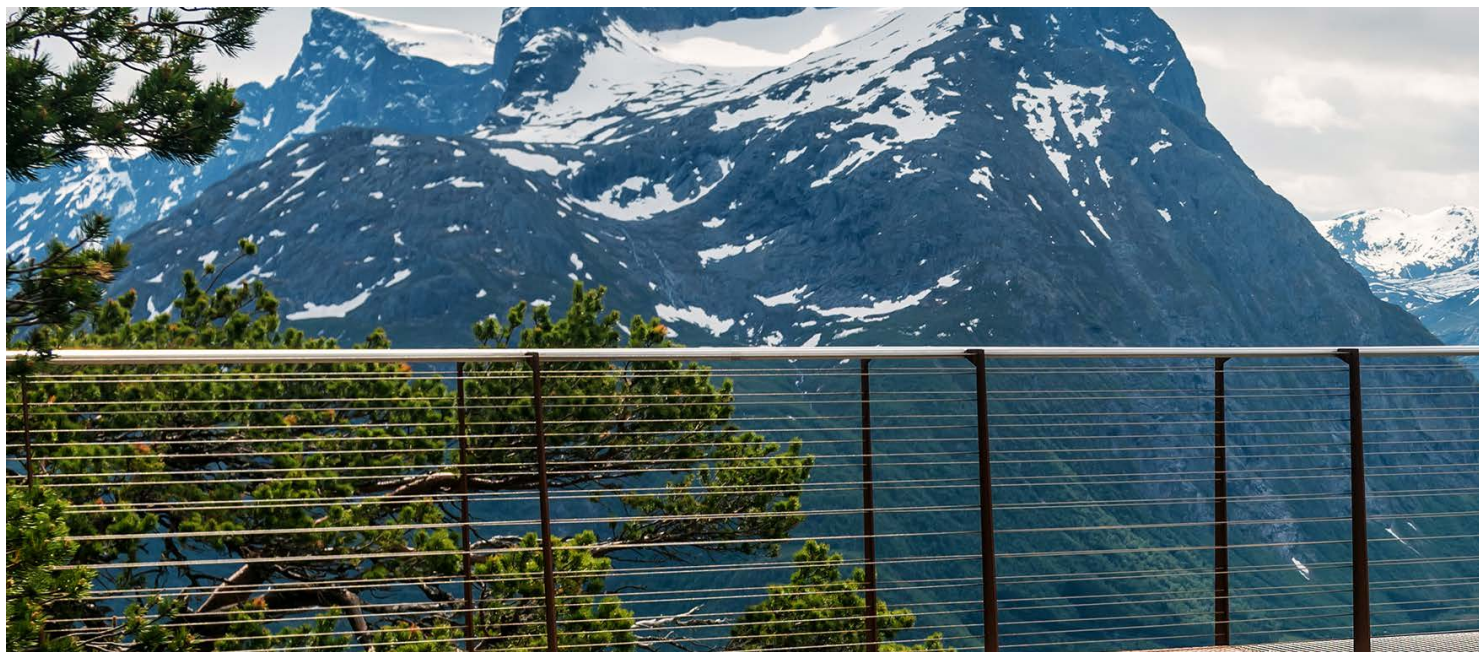
måter har blitt mer krevende, holder andelen som ser på fremtiden som krevende seg relativt stabil.

Offentlig sektor (inkl. offentlige foretak) opplever i noe større grad krevende utsikter enn privat sektor, hhv. 52 % mot 47 %. Forskjellen var større i 2023, da hele 74 % av offentlige organisasjoner rapporterte krevende utsikter, mot 50 % i privat sektor.



Figur 3: I hvilken grad vil du si at det går bedre eller dårligere med organisasjonen innenfor følgende utvalgte områder sammenlignet med i fjor?





Figur 4 viser hva som er årsakene til at de kommende årene vurderes som krevende. Både offentlig og privat sektor peker på mange av de samme forholdene. De tre faktorene som nevnes oftest er økonomiske utfordringer, markedssituasjonen, rekruttering og kompetanse. Dette gjenspeiler i stor grad funnene fra HR-undersøkelsen i 2023.

I tillegg nevnes aldrende befolkning, behov for effektiv ressursbruk og andre makroøkonomiske forhold som faktorer som påvirker organisasjoner på tvers av sektor.

Økonomiske forhold trekkes fram av hele 35 %. I offentlig sektor knyttes dette til innsparingskrav og stramme budsjetter og en utbredt bekymring for fremtidige kutt i offentlige midler. Privat sektor sin bekymring er høy rente, svak kronekurs og et uforutsigbart marked. Flere nevner press på lønnsomhet, nedgang i etterspørsel og omsetning og generell usikkerhet i verdensmarkedet som årsaker til at de tror det blir krevende for organisasjonen de kommende årene.



Figur 4: Hva er den viktigste årsaken til at dere vurderer utsiktene til å være krevende de neste 1-2 årene (åpent svar, kategorisert)



Bekymringer knyttet til markedssituasjon nevnes av 18 %, med særlig vekt på presset lønnsomhet, turbulente markeder, nedgang i volum og omsetning, samt global usikkerhet. Naturlig nok er dette en bekymring primært for privat sektor.

Utfordringer knyttet til rekruttering og kompetanse er hovedårsaken til de krevende utsiktene for 12 %. De nevner mangel på riktig kompetanse, vanskeligheter med å rekruttere fagfolk og konsekvenser av en aldrende befolkning. Offentlig sektor peker spesielt på utfordringer i helse- og omsorgssektoren med bemanningsproblemer og økt behov for tjenester, både i distriktene og i sentrale strøk. Dette er i samsvar med blant annet NOUen «Tid for handling» (Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, 2023).

Totalt sett opplever internasjonale organisasjoner fremtiden som mer krevende enn nasjonale. 57 % av globale aktører mener de kommende årene kan bli krevende, mot 46 % av nasjonale organisasjoner. Dette kan forklares med at globale selskaper i større grad påvirkes av geopolitiske forhold og økonomiske svingninger. Selv om nasjonale organisasjoner eller organisasjoner som bare opererer i enkelte deler av verden er mindre eksponert for slike forhold, kan de fortsatt møte betydelige utfordringer, særlig innen sektorer som rammes av økonomiske nedgangstider eller demografiske endringer.

Samtidig meldte SSB og Norges Bank tidligere i år at det går relativt godt i norsk økonomi for tiden, med blant annet høy lønnsvekst, økt forbruk og en ekspansiv finanspolitikk (SSB, 2025). Inflasjonen er ventet å falle til rundt 3 % i 2025, og videre ned mot 2–2,5 % innen 2027–2028. Selv om faktorer som svak kronekurs, høye mat- og energipriser og sterk lønnsvekst kan holde inflasjonen noe høyere på kort sikt, var arbeidsledigheten fortsatt lav. Den har økt fra 3,6 % i 2023 til 4 % i 2024. Etter første halvår 2025 ligger arbeidsledigheten på 5 % (Statistisk sentralbyrå, 2025). Både nasjonale og internasjonale prognoser peker på gode utsikter: SSB og IMF (Det internasjonale pengesfondet) forventer stabil kjøpekraft og normal økonomisk vekst i Norge (ca. 1–2 %) fremover, så lenge pris- og lønnsveksten dempes etter hvert (SSB, 2025). Dette reiser spørsmålet: Frykter man at fremtiden blir mørkere enn det faktisk er grunnlag for?

Den andre halvdelen vurderer at framtidsutsiktene er positive eller stabile. 29 % opplever at det er positive utsikter for de neste årene. Det tilsvarer nivået vi så i undersøkelsen i 2023. I tillegg vurderer 19 % framtidsutsiktene som stabile eller uendret. Totalt betyr det at omtrent halvparten av organisasjonene vurderer de kommende årene som positive eller stabile for organisasjonen.



Figur 5: Hva er den viktigste årsaken til at dere vurderer utsiktene til å være positive de neste ett til to årene?

Som vi ser av figur 5 er det spesielt to forhold som trekkes frem som begrunnelse for positive utsikter: Økt etterspørsel og økonomisk eller størrelsesmessig vekst. Til sammen utgjør disse to kategoriene hele 59 % av begrunnelsene for positive fremtidssikter.

Av de åpne svarene framgår det at økonomisk og/eller størrelsesmessig vekst er en viktig faktor for både privat og offentlig sektor. I offentlig sektor er det i hovedsak nye kontrakter, nye oppgaver og driftsmuligheter som er begrunnelse for de positive utsiktene. Omorganisering og endring av organisasjonsstrukturer er også en særlig viktig begrunnelse for de positive utsiktene, en faktor som har mindre betydning i svarene vi ser fra privat sektor. For organisasjoner i privat sektor er det vekst i form av fusjoner og oppkjøp som gjør at man vurderer at fremtidssiktene er positive.

For privat sektor er det først og fremst økt etterspørsel etter varer og tjenester som oppgis som årsak til positive utsikter. De trekker frem faktorer som lengre kontrakter, økende behov og gode fremtidsprognoser.

Innovasjon og teknologisk utvikling trekkes frem som viktige drivere i både offentlig og privat sektor. Digital transformasjon, robuste teknologiske løsninger og fremvoksende teknologi åpner for nye muligheter og effektivisering. Andre faktorer som trekkes frem er godt arbeidsmiljø, sterk ledelse og eierskap, samt strategiske grep og gunstige regulatoriske forhold.

Disse svarene gir et bilde av organisasjoner som ser muligheter i endring, vekst og utvikling, og som har tro på at de er godt rustet til å møte fremtiden.

Hva har HR prioritert, og hva blir viktig framover?



I årets HR-undersøkelse ser vi på hvilke HR-områder som organisasjonene har prioritert de siste tre årene, og hvilke de mener blir viktige de neste ett til to årene. Vi undersøker også om det finnes noen sammenhenger mellom hvordan de opplever dagens situasjon sammenlignet med i fjor (har det gått bedre/dårligere), fremtidsutsiktene (positive/krevende) og hva de har prioritert av HR-områder.

Prioriteringer siste tre år

Resultatene fra årets undersøkelse viser at lederutvikling er det HR-området de fleste har prioritert de siste tre årene (se figur 6). Også i tidligere års undersøkelser har vi sett at lederutvikling er noe mange har prioritert høyt, så det er ikke overraskende at lederutvikling også i år topper listen over prioriteringer (HR Norge & EY, 2023).

De som har prioritert **lederutvikling** har fokusert på følgende områder:

- Utvikle ledere som bygger tillitsfulle og støttende relasjoner med medarbeidere (73 %)
- Trene ledere i å håndtere usikkerhet og støtte endringsprosesser på en trygg måte (61 %)
- Utvikle lederes evne til å støtte ansattes autonomi, motivasjon og utvikling (58 %)

Blant de som har prioritert **rekruttering** har følgende områder fått fokus:

- Sikre en god kandidatopplevelse gjennom hele prosessen (77 %)
- Synliggjøre virksomheten som en attraktiv arbeidsplass (employer branding) (71 %)
- Strukturerte intervjuer og standardiserte vurderingsverktøy (63 %)

For de som har prioritert **endringsledelse og organisasjonsutvikling** er det spesielt mange som har jobbet med:

- Organisasjonsendringer: Støtte og rådgivning til planlegging og gjennomføring av omorganiseringer (79 %)
- Endringsledelse: Rådgivning, planlegging og gjennomføring av endringsprosesser i virksomheten (72 %)





Figur 6: Hvilke av følgende HR-områder har dere prioritert de siste tre årene? (velg tre).



Som det fremgår av figur 7 under, prioriterer offentlig og privat sektor relativt likt. For begge sektorer har lederutvikling vært førsteprioritet foregående år.

Offentlig sektor har i større grad enn privat sektor prioritert:

1. Lederutvikling (63 %)
2. Rekruttering (47 %)
3. Endringsledelse/organisasjonsutvikling (39 %)

I privat sektor er de høyest prioriterte områdene:

1. Lederutvikling (50 %)
2. HR-teknologi (40 %)
3. Rekruttering (34 %) og medarbeidermotivasjon og -engasjement (34%)

Gitt at deler av offentlig sektor har leverandøravhengigheter på ulike HR-systemer, kan dette begrense handlingsrom og påvirke at HR-teknologi ikke blir et like stort satsningsområde, selv om de har ønsker og ambisjoner om å satse på HR-teknologi.



Figur 7: Hvilke av følgende HR-områder har dere prioritert de siste tre (3) årene? (velg tre) – offentlig og privat

For å fange opp hva som har vært den aller viktigste prioriteringen, stilte vi det åpne spørsmålet «hva har vært det viktigste HR-tiltaket dere har prioritert på tvers av HR-områdene de siste 1-2 årene?» (se tabell 1). Svarene ble kategorisert i åtte områder.

Lederutvikling utpeker seg som det høyest prioriterte området også når man med egne ord beskriver det viktigste man har gjort de siste årene. En del organisasjoner har investert i digitalisering og HR-systemer for å effektivisere prosesser og forbedre datagrunnlaget. Langsiktig planlegging gjennom tiltak som organisasjonsutvikling, forbedring av prosesser, utvikling av kompetanse

og kultur, er også noe som – totalt sett – har vært høyt prioritert.

Flere oppgir at mangfold, likestilling og inkludering (10 svar) er en del av rekruttering/profilering og inngår dermed i gruppen som totalt teller 22 svar.

I all hovedsak er det de samme prioriteringene som går igjen på tvers av organisasjonens størrelse (over eller under 250 ansatte), geografisk dekning (nasjonal, nordisk eller global) og typisk utdanningsnivå blant medarbeidere (lavere eller høyere utdanning).

Hva har vært det viktigste HR-tiltaket dere har prioritert på tvers av HR-områdene de siste 1-2 årene?

Lederutvikling (38)	Digitalisering (34)	Organisasjonsutvikling (31):	Kompetanseutvikling (27)
- Programmer for ledertrening, lederstøtte og utvikling av ledelses-standarder. - Eksempler: "Topplederprogram", "Lederutvikling for alle ledernivåene".	- Innføring av nye HR-systemer og digitalisering av HR-prosesser, innføring av nye digitale hjelpemidler - Eksempler: «Digitalisering», "Nytt HR-system", «Ny digital læringsplattform»	- Omstilling, forbedring av prosesser, endringsledelse og utvikle organisasjon. - Eksempler: "Organisasjonsutvikling", "Forbedre og standardisere HR-prosesser", «Endringsledelse»	- Kompetanseutvikling, både for ledere og medarbeidere - Eksempler: "Kompetanseutvikling", "Utarbeidet en strategisk kompetanseplan"
Kultur og medarbeiderskap (23):	Rekruttering og profilering (22)	Arbeidsmiljø og sykefravær (18)	HR-analyse (16):
- Utvikle organisasjonskultur, team og medarbeiderskap - Eksempler: "Kulturbygging", "Utvikle team og medarbeiderskap", «Kommunikasjon mellom team»	- Rekrutteringsprosess og tiltak for å styrke attraktiviteten blant potensielle arbeidstakere, inkl. mangfold, likestilling og inkludering - Eksempler: "Rekruttering og employer branding", "Bedre rekrutteringsprosess".	- Sykefraværsoppfølging og tiltak for å forbedre nærvær. - Eksempler: «Medarbeiderundersøkelser», "Sykefraværsoppfølging", "Jobbe med å styrke nærværet".	- Bruk av data og analyser for å ta informerte beslutninger. - Eksempler: "People analytics", "Datadrevet innsikt"

Tabell 1: Hva har vært det viktigste HR-tiltaket dere har prioritert på tvers av HR-områdene de siste ett til to årene?
Åpne svar som er kategorisert, antall i parentes.

Dypdykk | Lederutvikling: hva sier forskningen?

I dagligtalen brukes ofte «lederutvikling» og «ledelsesutvikling» om hverandre. I faglitteraturen er dette skillet derimot både tydelig og viktig. Lederutvikling («leader development») brukes om det som fokuserer på individuelle ledere, mens ledelsesutvikling («leadership development») viser til en utviklingsprosess som involverer flere (Day, 2014). Det siste kan dreie seg om den mer klassiske «leder-følgere»-tankegangen, eller også om likestilte kolleger i selvstyrte team. En omfattende metaanalyse av 335 studier (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017) bekrefter at ledelsesutvikling har betydelig positiv effekt – større enn antatt – på deltakernes reaksjoner, læring, adferd på jobb og organisatoriske resultater. Her følger noen funn:

- Skreddersydde programmer virker mye bedre enn standardiserte: grundig behovsanalyse før man designer et program gir høyere utbytte.
- Kombinasjon av kunnskap, demonstrasjon og praktisk trening gir best effekt. Programmer som kun baserer seg på selvstudium gir svakest resultat.
- Tilbakemelding underveis forsterker læringsutbyttet og overføring til jobbhverdagen betydelig.
- Tidsmessig spredte program (flere samlinger med mellomrom) er bedre enn intensive kurs for å oppnå varig effekt.
- Effekten er ofte sterkere på lavere ledernivåer (yngre eller uerfarne ledere er mer mottakelige for utvikling).

I årets HR-undersøkelse ble man spurt spesifikt om «Lederutvikling – styrke lederes evne til å inspirere og lede sine ansatte», for å lage et skille mellom utvikling av ledere og utvikling av medarbeidere og organisasjonen for øvrig.



Hva skal man prioritere når det er krevende tider?

Vi ønsket å undersøke om HR sine prioriteringer kunne være påvirket av hvilken situasjon organisasjonen er i:

- Går det bedre, dårligere eller er situasjonen uendret sammenliknet med i fjor?
- Hvordan er utsiktene for de kommende 1-2 årene: krevende, stabile eller positive?

På bakgrunn av disse spørsmålene laget vi fire segmenter for å gå dypere inn i resultatene:

1. De bekymrede»: Går dårligere enn i fjor og har krevende utsikter
2. De skeptiske»: Går bedre enn i fjor, men har krevende utsikter
3. De positive»: Går bedre enn i fjor og har positive utsikter
4. De forsiktige optimistene»: Går dårligere enn i fjor, men har positive utsikter

I analysen har vi valgt å se nærmere på de to segmentene «de bekymrede» og «de positive». Ved å sammenligne disse to segmentene som er ytterpunktene får vi et klarere bilde av hvordan opplevd utvikling og grad av framtidstro påvirker hvilke områder HR prioriterer.

«De positive» har i langt større grad enn «de bekymrede» prioritert kompetanseutvikling og rekruttering. De har også i noe større grad prioritert å jobbe med medarbeidermotivasjon og engasjement.

«De bekymrede» har derimot i mye større grad prioritert HR-teknologi, endringsledelse og organisasjonsutvikling. De har også i noe større grad prioritert strategisk personalplanlegging.

Denne forskjellen kan ha flere forklaringer. Organisasjoner som opplever vekst og positive utsikter, har gjerne kapasitet og handlingsrom til å satse på utvikling – både av ledere, medarbeidere og kompetanse. Om det går økonomisk bra, trenger man ofte å vokse og da er det også naturlig at rekruttering blir viktig. Organisasjonene i dette segmentet har fokus på å bygge videre på det som fungerer og bruke HR som drivkraft for videre vekst.

For «de bekymrede» er situasjonen en annen. Når utsiktene er krevende, rettes oppmerksomheten mot effektivisering, omstilling og strukturelle grep. Da blir HR-arbeidet mer preget av behovet for kontroll, kostnadsstyring og støtte til endringsprosesser. Fokus flyttes fra utvikling og motivasjon til systemer og prosesser som kan håndtere press og usikkerhet.

Kort oppsummert ser vi at «de positive» prioriterer utvikling og vekst, mens «de bekymrede» må prioritere omstilling og effektivisering.

Enkelte vil si at det er nettopp når det er dårlige tider at man viser hva organisasjonen faktisk står for (Kuvaas & Dysvik, 2025; Kuvaas B., u.å.). Med dette menes at det nettopp i nedgangstider er spesielt viktig å ivareta og utvikle de ansatte på en god måte. Organisasjonsutvikling, endringsledelse og lederutvikling er HR-områder som kan gi verdi i slike situasjoner.

Relativt like prioriteringer, hvorfor?

At det, relativt sett, er så små forskjeller mellom HR sine prioriteringer er litt overraskende. Er det logiske grunner til at HR fokuserer og prioriterer mye av det samme? Og at det først er når vi konstruerer segmenter på bakgrunn av situasjon at vi finner særlige forskjeller? Det er viktig at HR tilpasser seg organisasjonens unike situasjon, fremfor å kopiere 'beste praksis' eller følge trender. Forskning har faktisk kritisert HR-feltet for imitasjon, altså at man

adopterer populære tiltak uten å vurdere godt nok om de passer i egen kontekst (Paauwe & Boselie, 2005; Marchington & Grugulis, 2000; Lervik, Hennestad, Amdam, Lunnan, & Nilsen, 2005). Dette gjør at vi stiller oss spørsmålet om HR-avdelinger er sterkt nok knyttet til den øvrige organisasjonen, dersom de i hovedsak prioriterer det andre gjør, uavhengig av hvordan det går med egen organisasjon.





Figur 8: Hvilke av følgende HR-områder blir viktigst for at organisasjonen skal lykkes de kommende 1-2 årene? (velg 3)



Hva blir viktig for å lykkes framover?

Hva tenker man blir viktig fremover? I årets HR-undersøkelse ser vi at mer enn halvparten av HR-lederne tror endringsledelse/organisasjonsutvikling blir det viktigste HR-området for å hjelpe organisasjonen med å lykkes de neste ett til to årene.

Selv om lederutvikling fremdeles anses som et viktig HR-område å prioritere fremover, viser figur 8 at HR nå mener det blir enda viktigere å jobbe med endringsledelse og organisasjonsutvikling. Det er noe overraskende at rekruttering ikke kommer høyere for verken offentlige eller private organisasjoner. I HR-undersøkelsen 2023 ble mangel på kompetanse trukket frem som en av de viktigste årsakene til at over halvparten opplevde krevende utsikter (HR Norge & EY, 2023). Svarene i årets undersøkelse tyder på at HR nå vurderer at det blir viktigere å jobbe internt med strategisk personalplanlegging og kompetanseutvikling enn eksternt rekruttering.

Sammenlignet med hva som tidligere har vært prioritert, ser vi altså en dreining av fokus fra individuell lederutvikling til mer fokus på det kollektive og HR-områder som organisasjonsutvikling og endringsledelse og kompetanseutvikling, når man vurderer hva som blir viktig fram-

over. Dette kan forstås som at man erkjenner at utvikling av den enkelte leder er viktig, men ikke tilstrekkelig. For å realisere organisasjonens fulle potensial må det også arbeides systematisk med det kollektive på arbeidsplassen, styrket samhandling og felles problemløsning med bred involvering av ansatte. Ledere som har gjennomført solide lederutviklingsprogrammer vil i tillegg kunne ha en bedre forståelse for betydningen av å mobilisere organisasjonens samlede ressurser.

Uavhengig av om man vurderer utsiktene de kommende årene som krevende eller positive er vurderingen av hva som blir viktigst for å lykkes ganske stabil. Private organisasjoner som tror de nærmeste ett til to årene blir krevende, tror i litt større grad at de kommer til å prioritere endringsledelse og organisasjonsutvikling enn de som tror de kommende årene vil utvikle seg positivt for organisasjonen. For offentlige organisasjoner ser vi imidlertid svært liten forskjell, uavhengig av om organisasjonen forventer positive eller krevende utsikter. Det er litt overraskende at ikke prioriteringer varierer mer når utsiktene for de kommende årene er ulike.

Hvordan vurderer HR sine egne kapabiliteter?



Hvordan vurderer HR sine egne kapabiliteter?

I tillegg til å kartlegge hva HR har prioritert og hva de tror blir viktigst fremover for at organisasjonen skal lykkes, har vi også spurt HR-representantene hvor de selv opplever å stå sterkest faglig. Til sammen tegner dette et bilde av hvordan HR forstår og potensielt bør utvikle sin rolle.

Figur 9 viser at HR-representanter gjennomgående har god tro på HR-funksjons evne til å håndtere de fleste av de ulike HR-områdene. Lavest ned på listen over hvordan de evaluerer sitt eget nivå havner områdene HR-teknologi, HR-analyse og -målinger og strategisk ressursplanlegging.

Vi har sammenstilt hva HR selv mener de håndterer godt med hva de tror blir viktigste for at egen organisasjon skal lykkes de kommende ett til to årene.

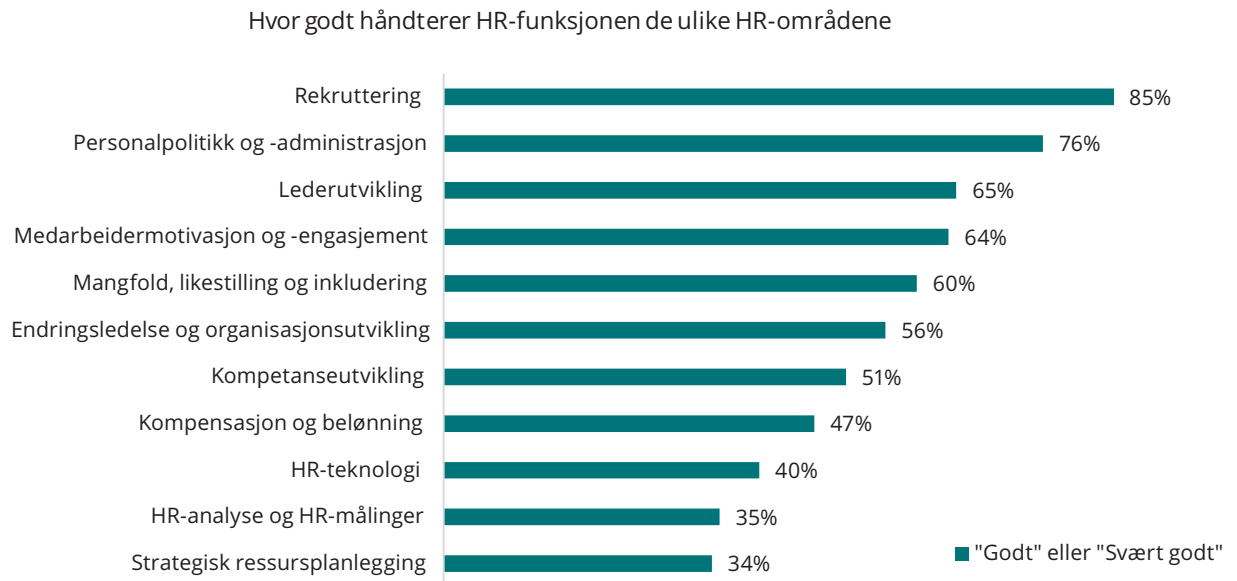
Når vi ser HR sin vurdering av egne kapabiliteter opp mot hvilke områder de tror blir viktigst for organisasjonen fremover, sirkler vi inn to utfordringer for norsk HR fremover.

For det første kan vi lese av figuren at HR ikke vurderer seg som veldig gode på alle de områdene som de tror blir viktigst for at organisasjonen skal lykkes de kommende årene. Bare halvparten oppgir at de har «god» eller «svært god» evne til å håndtere både endringsledelse og organisasjonsutvikling, lederutvikling og kompetanseutvikling. I tillegg er det slik at strategisk personalplanlegging, som er på topp tre-listen over HR-om-

råder som blir viktigst for å lykkes fremover, et område HR ikke anser seg som særlig sterk på i dag. Kun 34 % sier at de håndterer dette området godt – altså lavest blant alle HR-områder (ref. figur 9). Når endringstakten er høy, samtidig som mange både erfarer at de mangler kompetanse og at det er krevende å forutsi hvilken kompetanse som blir viktig, er dette et område HR trenger å løfte seg på for å støtte sine organisasjoner fremover.

For det andre viser figur 10 at flere av områdene HR vurderer at de håndterer veldig godt, ikke anses som viktigst for at virksomheten skal lykkes fremover. Mange mener å ha høy kompetanse innen personalpolitikk og administrasjon, samt mangfold, likestilling og inkludering. Samtidig er det kun 5 og 6 prosent som tror disse områdene vil være blant de viktigste for at organisasjonene skal lykkes i tiden som kommer.

Sannsynligvis reflekterer ikke dette at HR vurderer seg som mest kompetent på områder som oppleves minst viktige, men heller at dette er områder der man i stor grad opplever å ha veldig god kontroll, etablerte rutiner og moden praksis. Når grunnleggende HR-prosesser fungerer godt, frigjøres kapasitet til å rette oppmerksomheten mot nye og mer strategiske temaer.



Figur 9: Hvor godt eller dårlig mener du HR-funksjonen håndterer de ulike HR-områdene?



Figur 10: Hvor godt håndterer HR-funksjonen de ulike HR-områdene, sammenlignet med hvilke områder som blir viktigst for at organisasjonen skal lykkes fremover

Samsvar mellom forskning og praksis



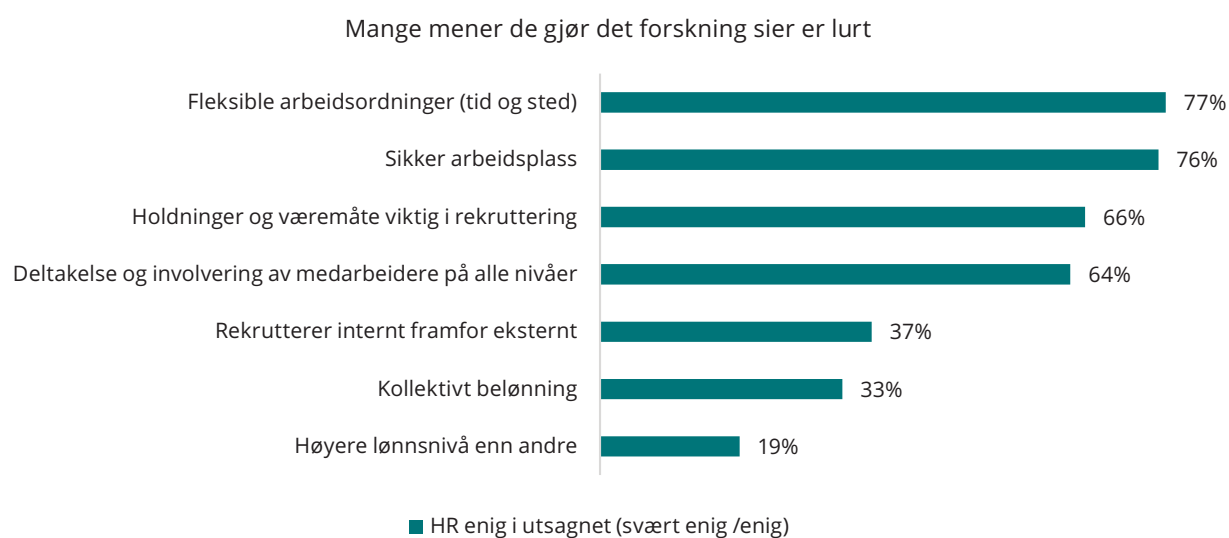
Hvordan organisasjoner forvalter sine menneskelige ressurser kan utgjøre forskjellen mellom suksess og stagnasjon. I forskningen snakker man gjerne om "evidensbaserte HR-praksiser". Dette er tiltak som forskning har vist fremmer autonomi, tilhørighet og kompetanse (Ryan & Deci, 2020) og knyttes til høyere ytelse og trivsel (Kuvaas & Dysvik, 2025). Forskning viser at det ofte er et betydelig gap mellom HR-avdelingens intensjoner og den faktiske opplevelsen hos medarbeiderne, et fenomen kjent som implementeringsgapet (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016). Vi har alle hørt utsagnet "menneskene er vår viktigste ressurs", men i praksis kan kortsiktig kostnadsfokus undergrave dette (Gill, 2018).

Bygger HR-aktiviteten på evidensbaserte praksiser og er dette grunnen til at HR prioriterer ganske likt uavhengig av om det er gode og dårlige tider for organisasjonen? Finner vi forskjeller i bruk av evidensbaserte praksiser mellom de ulike gruppene av organisasjoner?

HR-representantene ble bedt om å vurdere hvor enige eller uenige de var i om beskrivelsen passet egen virksomhet. Som det framgår av figur 11, dekker beskrivelsen syv evidensbaserte praksiser.

Vi ser at HR mener at de i stor grad gjør det forskning sier er lurt. De rapporterer høyest på fleksible ordninger, sikker arbeidsplass, selektiv rekruttering og deltakelse og involvering av medarbeidere. Når vi sammenligner svarene på tvers av sektorer, ser vi at privat sektor rapporterer om mer utstrakt bruk av kollektiv prestasjonslønn, intern rekruttering og selektiv rekruttering. Offentlig sektor rapporterer derimot i mye større grad at organisasjonen er en sikker arbeidsplass.





Figur 11: Hvor enig/uenig er du i at følgende beskriver din virksomhet? Svært enig eller enig.

Evidensbaserte praksiser: Gap mellom HR og medarbeidere

I HR Norges undersøkelse, Arbeidslivsindeksen – her omtalt som befolkningsundersøkelsen, ble et representativt utvalg av den yrkesaktive befolkningen stilt spørsmål som speiler noen av temaene i HR-undersøkelsen. Hensikten var å få innsikt i hvordan medarbeidere opplever sin egen arbeidsplass, og i hvilken grad de kjenner seg igjen i at organisasjonen benytter evidensbaserte HR-praksiser (se metodekapittelet for nærmere beskrivelse).

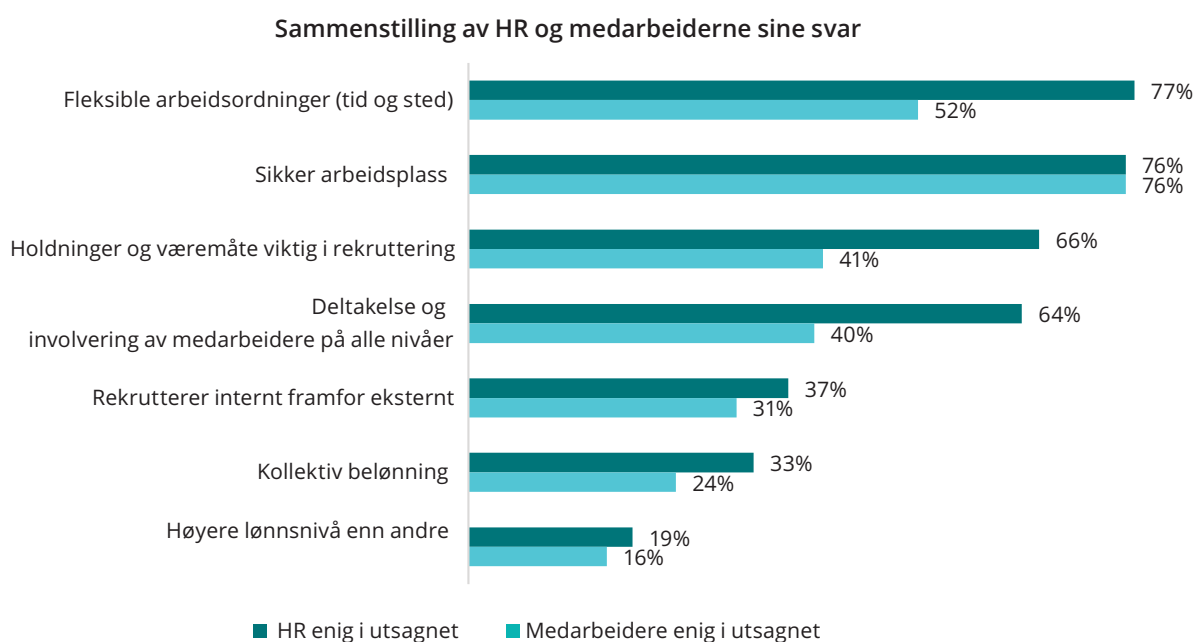
I figuren nedenfor sammenlignes HR-representantenes egenvurderinger fra HR-undersøkelsen med svarene fra befolkningsundersøkelsen. Dette gir et bilde av hvor samstemte HR og medarbeiderne er i oppfatningen av praksis og kvalitet i HR-arbeidet.

For å direkte kunne sammenligne HRs oppfatning med medarbeidernes, burde vi ideelt sett ha stilt spørsmålene til begge grupper i de samme organisasjonene. Det har vi ikke gjort. Dette innebærer en metodisk svakhet, og funnene må derfor tolkes med noe varsomhet. Vi vil likevel peke på noen tendenser når vi sammenholder resultatene fra HR-undersøkelsen og befolkningsundersøkelsen. HR vurderer i langt større grad enn medarbeiderne at organisasjonen benytter evidensbaserte HR-praksiser. Dette gjelder i særlig stor grad på tre av områdene:

- Medarbeiderinvolvering og deltakelse (HR: 64 % vs medarbeidere: 40 %)
- Fleksible arbeidsordninger (HR: 77 % vs medarbeidere: 52 %)
- Vektlegging av holdninger og væremåte i rekruttering (HR: 66 % vs medarbeidere: 41 %)

Dette tilsvarer en differanse på 20–25 prosentpoeng, og viser et betydelig skille på hvordan HR oppfatter egen praksis – og i hvilken grad det oppfattes av medarbeidere. Når det gjelder praksisene om høy gjennomsnittslønn og hvorvidt organisasjonen er en sikker arbeidsplass, er det ingen forskjell mellom HR og medarbeidernes opplevelse av praksis. Dette er mer konkrete praksiser som er enklere å kommunisere tydelig.

Selv om funnene fra HR-undersøkelsen 2025 ikke gir entydige svar, peker de på viktige punkter for utvikling av HR-funksjonen. For at HR skal lykkes med å skape effekt av prioriteringer og aktiviteter bør man jobbe evidensbasert, men tilpasse til egen organisasjons kontekst og egenart. Å jobbe evidensbasert handler ikke bare om å bygge på forskning og beste praksis, men om å oversette kunnskapen til initiativ, tiltak og konkrete aktiviteter som fungerer i praksis for medarbeidere og ledere og i den konteksten organisasjonen er i. Når evidens blir omsatt til handling i organisasjonens hverdag, kan HR bidra til at gode intensjoner blir reell praksis som skaper verdi for både medarbeidere og organisasjon.



Figur 12: Hvor enig/uenig er du i at følgende beskriver din virksomhet? Svært enig eller enig.



Dypdykk i evidensbaserte HR-praksiser

For deg som ønsker å forstå mer om hva forskningen anbefaler, har vi samlet et dypdykk i litteraturen om evidensbasert HR. Vi går nærmere inn på hvilke praksiser som støttes av forskning og hva som kjenne-tegner HR-tiltak som gir dokumentert effekt. Vi oppsummerer også kort funn vi har gjort knyttet til hver praksis i årets HR-undersøkelse.

Evidensbasert HR - hva sier forskningen?

Bård Kuvaas og Anders Dysvik har hatt en betydelig innvirkning på forståelsen av evidensbaserte HR-praksiser og deres rolle i å forbedre både organisasjonsresultater og ansattes engasjement. Evidensbasert HR har vist seg å føre til lavere fravær og turnover og gi større engasjement, lojalitet og ansvarlighet blant medarbeiderne (Kuvaas & Dysvik, 2025). Deres arbeid fremhever nødvendigheten av å bruke HR-strategier som er forankret i empirisk forskning, som gir bedre prestasjoner og økt trivsel blant medarbeidere. Kuvaas og Dysvik trekker blant annet frem kollektiv belønning, aktiv involvering av ansatte og fleksible arbeidsordninger. De påpeker at slike praksiser ikke bare er viktige for å tiltrekke og beholde talent, men også for å skape et arbeidsmiljø der ansatte føler seg verdsatt og blir motivert til å yte sitt beste.

Videre viser deres forskning at det er en klar sammenheng mellom ansattes opplevelse av disse praksisene og deres engasjement i arbeidet. Når HR-praksiser oppleves som rettfærdige og transparente, styrkes den psykologiske kontrakten - de gjensidige forventningene - mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Sverdrup, 2014). Samtidig øker tilliten til ledelsen, som igjen fremmer engasjement og organisatorisk forplik-

telse (Rousseau, 1995; Cropanzano & Mitchell, 2005; Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Dysvik og Kuvaas understreker betydningen av tilbakemelding og kommunikasjon i implementeringen av HR-praksiser, siden dette kan påvirke ansattes oppfatning av praksisenes effektivitet (Dysvik & Kuvaas, 2009). Gjennom fokus på konkrete tiltak, bidrar evidensbaserte HR-praksiser til en bedre forståelse av hvordan HR-funksjonen kan spille en sentral rolle i å forme organisasjonskulturen og bidra til langsiktig suksess.

Evidensbasert HR - Hva sier HR og medarbeiderne

1. Kollektiv belønning av ansatte etter prestasjon

Kollektive belønningssystemer (f.eks. overskuddsdeling) betraktes som en del av såkalte High-Performance Work Practices (HPWP) som kan øke samarbeid og fellesskapsfølelse (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Becker & Huselid, 1998). Når hele team eller organisasjoner belønnes under ett, signaliseres det at "vi står sammen om resultatene". Ifølge motivasjonsteori kan slike felles mål og belønninger skape bedre sosialt klima, kommunikasjon og samarbeid (Gill, 2018; Huselid, 1995; Kuvaas & Dysvik, 2025).

I HR-undersøkelsen 2025 rapporterer «de positive» høyere bruk av kollektive belønninger enn «de bekymrede» (hhv. 44 % vs 24 %). Dette gir god mening, ettersom organisasjoner som gjør det bra gjerne har mer overskudd å dele og kan ønske å forsterke suksessen og fellesskapsfølelse gjennom felles belønning. Medarbeidere opplever denne praksisen som mindre utbredt (23 %).

Resultatene viser imidlertid noen markante forskjeller mellom offentlig og privat sektor. Mens privat sektor oppgir 46 % enighet, er tilsvarende tall for offentlig sektor kun 11 %. En mulig forklaring kan være at organisasjoner i offentlig sektor har en noe mindre frihetsgrad når det gjelder bruk av ulike belønningsmekanismer, eller at dette er en internasjonal trend som raskere når ut til private organisasjoner.

2. Rekruttering basert på holdninger og væremåte i tillegg til formelle kvalifikasjoner

Selektiv ansettelse basert på holdninger er et klassisk kjennetegn på en sterkt prestasjonsorientert HR-strategi. Studien til Huselid (1995) inkluderte "svært selektiv rekruttering" som en av høytytelsespraksisene som var sterkt korrelert med organisasjonenes prestasjoner. Tanken er at hvis man fra starten velger ut kandidater som passer organisasjonens verdier og kultur, får man ansatte som blir lengre og yter mer. Videre viser forskning at selektiv rekruttering på holdninger og verdier gir bedre kulturtilpasning, lavere turnover og høyere ytelse. Når ansatte oppfatter at organisasjonen ansetter folk som passer inn, styrkes deres egen forpliktelse og tillit til ledelsen (Huselid, 1995; Gill, 2018).

I HR-undersøkelsen 2025 ser vi at HR mener at de i ganske høy grad rekrutterer på bakgrunn av holdninger og væremåte i tillegg til formelle kvalifikasjoner (66 %). Blant medarbeidere er det imidlertid kun 40 % som opplever at dette skjer i praksis. Dette kan tyde på at intensjonen er til stede hos HR, men at praksisen ikke oppleves som synlig eller konsekvent nok av de ansatte.

Med tanke på sektorforskjeller ser vi at privat sektor i enda større grad kjenner seg igjen i denne praksisen (76 %), mens offentlig sektor i noe mindre grad gjør det (54 %). En mulig forklaring på denne forskjellen er at offentlig sektor gjennom kvalifikasjonsprinsippet opplever å være strengere regulert. Kvalifikasjonsprinsippet går som kjent ut på å ansette den mest kvalifiserte kandidaten basert på utdanning, erfaring og personlig egnethet. Det stilles spørsmål ved om offentlige organisasjoner kunne utnyttet potensialet i å vektlegge personlig egnethet i enda større grad.

3. Organisasjonen oppleves som en sikker arbeidsplass

Jobbtrygghet er en nøkkelfaktor for engasjement, læring og prestasjon. Fraværet av jobbtrygghet kan hemme initiativ og skape stress, selv i organisasjoner som ellers har gode HR-praksiser (Rousseau, 1995; Cropanzano & Mitchell, 2005; Pfeffer & Veiga, 1999).

I HR-undersøkelsen 2025 fant vi relativt høye verdier av jobbsikkerhet, og medarbeiderne opplever tilsvarende grad i befolkningsundersøkelsen. Dette er faktisk området der HR og medarbeiderne er mest enige blant de ulike evidensbaserte praksisene. Ikke overraskende finner vi at jobbtrygghet oppleves i enda større grad i offentlige organisasjoner (92 %) enn i private organisasjoner (68 %). Når vi ser enda nærmere på privat sektor, finner vi stor forskjell ut fra om de opplever gode eller dårlige tider: Hele 81 % av «de positive» svarer at man sannsynligvis ikke mister jobben, i motsetning til «de bekymrede» i privat sektor, der kun 40 % svarer det samme. Det er naturlig at organisasjoner som opplever krevende tider også rapporterer lavere nivåer av jobbsikkerhet.

4. Satsning på deltakelse og involvering av medarbeidere på alle nivåer

Medarbeiderinvolvering har lang historie i norsk arbeidsliv (Emery & Thorsrud, 1969) og er et sentralt prinsipp i Arbeidsmiljøloven, blant annet gjennom §2.3 om arbeidstakers medvirkningsplikt (Arbeidsmiljøloven, 2025, §2.3). Prinsippet har også dyp støtte i forskningen på indre motivasjon og opplevd kontroll. Når ansatte får bidra i beslutninger og føler eierskap til jobben sin, trives de og leverer bedre. I tråd med dette viser studier at høy grad av involvering er knyttet til økt engasjement og innovasjon (Spector, 1986; Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020).

I HR-undersøkelsen 2025 ser vi at en stor andel av HR mener at deltakelse og involvering av medarbeidere på alle nivåer er en del av praksisen i organisasjonen, 64 % sier seg enige i dette. Når vi ser til befolkningsundersøkelsen, ser vi at kun 40 % av medarbeidere opplever det samme. Dette kan tyde på at det finnes et gap mellom intensjon og opplevelse. Bowen & Ostroff argumenterer for at HR må sende tydelige, konsistente signaler for at ansatte skal oppfatte praksisene slik ledelsen har tenkt (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016). Gapet i funnene kan tolkes som et tegn på det er et implementeringsgap hvor intensjon ikke oversettes fullt ut i praksis. Studier har også vist at mellomledere kan være en flaskehals i denne sammenheng, og at HRs arbeid får liten effekt om ikke linjeledere samtidig legger til rette for medvirkning (Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020; Gill, 2018).

5. Fleksible ordninger for arbeidstid og arbeidssted

Fleksibilitet kan ses som en del av det større temaet opplevd autonomi og kontroll i jobben. Karasek og Theorell fant at det å ha kontroll over når og hvor

man jobber, henger sammen med lavere stress, færre fysiske plager og høyere jobbtilfredshet (Karasek & Theorell, 1990). Dette har blitt bekreftet av flere forskere (Van der Doef & Maes, 1999). Empiriske studier antyder at 85 % av selskaper tilbyr hybrid arbeid i ulik grad (Smite, et al., 2025), som forteller oss at normene rundt fleksibilitet, autonomi og kontroll har endret seg etter koronapandemien. Dersom ansattes forventninger om fleksibilitet og arbeidsgivers vurderinger av hvilken fleksibilitet som best for organisasjonen er veldig ulike, vil dette kunne skape spenninger.

I HR-undersøkelsen 2025 er fleksible arbeidsordninger den evidensbaserte praksisen flest kjenner seg igjen i (77 %). Vi ser ingen forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner for denne praksisen. Likevel er det bare 52 % av medarbeiderne som er enige i at de har mulighet til å benytte seg av fleksibilitet.

6. Intern rekruttering fremfor ekstern

At man har bevissthet rundt å rekruttere internt står sentralt i begrepet «forpliktelsesbasert HR», som vektlegger lange ansettelsesforhold og karriereutvikling (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Kuvaas & Dysvik, 2025). Dave Ulrichs seks B'er, «build, buy, borrow, bounce, balance, and bind», er et populært rammeverk for ulike strategier organisasjoner kan bruke for å skaffe seg kompetansen de trenger (Ulrich, Younger, Brockbank, Nyman, & Allen, 2009). Noen organisasjoner satser på «kjøp-strategien» (hente ferdige talenter ute), mens andre satser på «bygg-strategien» (utvikle egne medarbeidere) (Becker & Huselid, 1998). Ifølge forskning gir intern rekruttering flere fordeler: det signaliserer at man verdsetter og belønner de som allerede er ansatt, som kan øke effektivitetsorganisasjonsforpliktelse og innsats. Det kan også redusere risiko

ved ansettelser, da interne kandidater allerede sosialisert inn i organisasjonen (Gill, 2018; Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020; Kuvaas & Dysvik, 2025)

Forpliktelsesbasert HR*

Tanken om at effektiv HR er basert på en forpliktelse hos medarbeiderne og lederne som gjør at organisatorisk adferd i all hovedsak kan være basert på tillit, fleksibilitet og være selvregulert, fremfor å være basert på kontroll gjennom økonomiske incentiver og sanksjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det er inspirert av Harvard-skolens humanistiske syn på at gode organisatoriske resultater oppnås gjennom gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelsen (ibid).

*Andre studier viser at fleksible ordninger øker balansen mellom arbeid og fritid og reduserer konflikter mellom jobb og familie (Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020). Gill (2018) argumenterer for at en del HR-avdelinger og ledere holder fast ved tradisjonelle arbeidstider av vane eller kontrollbehov. Resultatet kan bli at medarbeidere føler seg behandlet som produksjonsfaktorer, med opplevelse av lav tillit fra ledelsen (Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020; Gill, 2018).

I HR-undersøkelsen 2025 finner vi at intern rekruttering er en av praksisene med størst sektorforskjeller, med 30 prosentpoeng differanse. Kun 15 % i offentlig sektor sier at de er «svært enige» eller «enige» i denne praksisen, mens tilsvarende tall for privat sektor er 46 %. I staten gjelder som hovedregel plikt til offentlig utlysning (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet., 2025), noe som kan være en forklaring på denne betydelige sektorforskjellen. Samtidig kan alle interne kandidater søke, som kan tyde på at forskjellen ikke bare handler om regelverk, men at kultur og praksis også kan være en forklaring på det lave nivået i offentlig sektor.

Ellers finner vi få forskjeller mellom de ulike segmentene innen bruk av intern rekruttering i årets HR-undersøkelse. Dette kan tyde på at de fleste organisasjoner har samme tilnærming til intern vs ekstern rekruttering, uavhengig av situasjonen organisasjonen befinner seg i.

7. Lønnsnivå relativ til sammenlignbare organisasjoner

Litteraturen viser at konkurransedyktig lønn er en viktig faktor for å tiltrekke og fastholde kompetanse, og at det korrelerer med lavere turnover og høyere jobbtilfredshet (Gill, 2018). Fra norsk forskning finner man at høy grunnlønn henger sammen med høyere jobbtilfredshet og forpliktelse (Kuvaas B., 2006), men at høy individuell variabel lønn kan svekke indre motivasjon (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2020).

I HR-undersøkelsen 2025 ser vi at rundt en femtedel rapporterer at de har høyere gjennomsnittslønn enn konkurrenter det er naturlig å sammenligne seg med. Medarbeidere er relativt enige med HR angående bruk av denne praksisen. Dette kan tyde på at når det kommer til mer håndfaste eller objektive praksiser som lønnsnivå, er det enklere å kommunisere til medarbeiderne enn for øvrige praksiser. Offentlig og privat sektor rapporterer overraskende like tall for denne praksisen. Noe kan forklares i lys av spørsmålsstillingen – de er bedt om å sammenligne seg med de det er naturlig å gjøre det med.

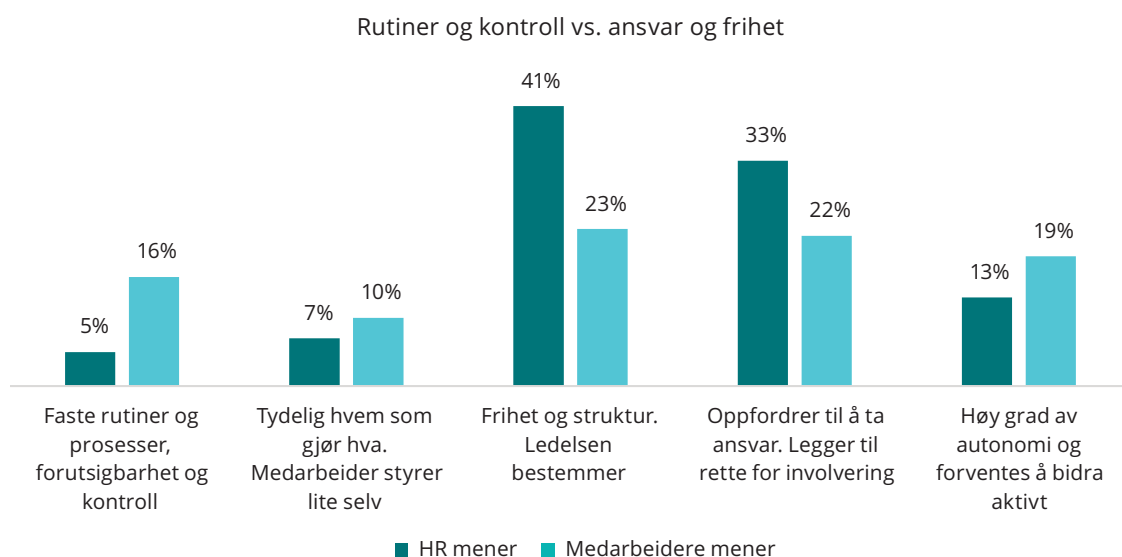
Opplevd autonomi på arbeidsplassen

En annen viktig faktor forskning peker på, er grad av autonomi og opplevd medbestemmelse på jobben. Autonomi og opplevd medbestemmelse er dokumenterte nøkkelfaktorer for opplevd motivasjon, ytelse og trivsel (Hackman & Oldham, 1976; Kuvaas & Dysvik, 2009), og er særlig relevant i et arbeidsliv preget av fleksibilitet og selvledelse.

Fordi tillit og autonomi har effekt på motivasjon og i neste omgang resultater, ville vi i undersøkelsen kartlegge om HR mener dette er praksis i sin virksomhet, og medarbeidernes opplevelse av dette. Formålet er ikke å gi en fullstendig analyse, men å løfte frem innsikter som kan bidra til refleksjon og videre utvikling. I lys av tidligere funn om avstand mellom intensjon og opplevd effekt, er det særlig interessant å se hvordan HRs selvbilde harmonerer med medarbeideres opplevelse av de samme forholdene.

Vi stilte likelydende spørsmål til begge grupper. Svarene ble gitt på en fempunktsskala fra «faste rutiner, med forutsigbarhet og kontroll» (lav autonomi) til «folk selv vet best hvordan de løser jobboppgavene» (høy autonomi).

87 % av HR-representantene og 64 % av medarbeiderne plasserer egen organisasjon blant en av de tre høyeste autonomi-kategoriene. HR-representantene beskriver altså sine organisasjoner som noe mer autonomi-orienterte enn medarbeiderne gjør. Sorterer vi basert på typisk utdanningsnivå, ser vi at organisasjoner med «Mastergrad eller høyere» skårer noe høyere for den høyeste graden av autonomi (lengste til høyre). Ellers er det ikke vesentlige forskjeller på tvers av ulike organisasjonstyper. Dette tyder på at mange i norsk arbeidsliv opplever høy grad av autonomi og medbestemmelse.



Figur 13: Hvilken av følgende beskrivelser synes du passer best på hvordan arbeidet er organisert på din arbeidsplass?

Hvor moden er HR-funksjonen?





Hvordan opplever medarbeiderne HR?

Hvordan HR blir oppfattet i organisasjonen har mye å si for den reelle innflytelsen HR kan få, og det kan også påvirke effektene av evidensbaserte praksiser. Derfor er det interessant å sammenholde hvilket nivå HR anser at de er på, med den jevne medarbeider sin oppfatning av hvilket nivå HR er på.

Både HR og medarbeidere ble bedt om å rangere HR på ett av fire nivåer, fra nivå 1 («kun grunnleggende HR-operasjoner/drift») til nivå 4 («målrettet og tett integrert med andre funksjoner»). Hele 81% av HR-profesjonelle rangerer egen HR-organisasjon på de to høyeste nivåene, mens bare 44% av medarbeiderne rangerte på tilsvarende nivå.

Det er en betydelig forskjell mellom privat og offentlig sektor knyttet til HR sin vurdering av modenhetsnivå. I privat sektor sier nesten halvparten, 47 %, at de er på det høyeste modenhetsnivået. I offentlig sektor er det 28 % som plasserer seg på dette høyeste modenhetsnivået.

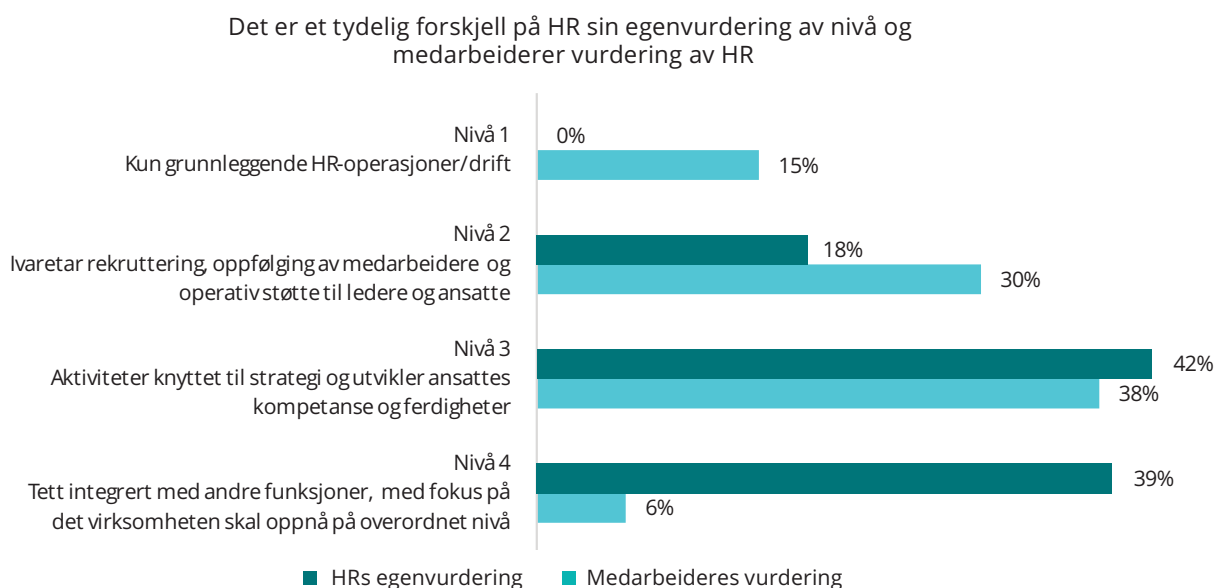
Forskning viser at det ofte er forskjeller i hvordan HR vurderer seg selv, og hvordan andre ser på HR. Allerede i 2001 fant Wright og kollegaer ut at HR-ledere ga sin egen funksjon høyere skår på effektivitet enn hva linjeledere gjorde – spesielt når det gjaldt strategiske oppgaver.

Med andre ord, HR mente de leverte mer verdi enn det «kundene» opplevde. Wright, McMahan, Snell & Gerhart (2001) peker også på at HR har strevd med å få anerkjennelse og status i over 40 år.

De siste tiårene har HR-forskningen vist at avanserte HR-praksiser henger sammen med lavere turnover, høyere produktivitet og bedre økonomiske resultater (Huselid, 1995; Kuvaas & Dysvik, 2025). Dette har hjulpet HR med å bygge et forretningscase: «Investert i mennesker – og få igjen på bunnlinjen». Selv med slike funn, kan HR fortsatt ha utfordringer med å bli anerkjent internt – særlig hvis linjeledere ikke merker effektene direkte. Og hvis linjeledere er usikre på HRs verdi, hvordan oppfatter da øvrige medarbeidere HR?

Medarbeidere møter ofte HR gjennom personalsaker, lønn, rekruttering eller opplæring. Hvis HR oppleves som lite synlig eller byråkratisk, kan det føre til at HR blir ansett som mindre viktig.

Wang, et al. (2020) viser at hvis ansatte ikke vet hva HR gjør, eller hvorfor og hvordan de gjør det, så er det vanskelig å verdsette HR. Opplevd støtte fra organisasjonen påvirker ansattes engasjement (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2012), og dermed HRs mulighet til å bidra til verdiskaping. HR ønsker å være en strategisk partner – men må bevise det i praksis for å bli sett som det.



Figur 14: HR sin vurdering av nivå vs. medarbeideres oppfattelse

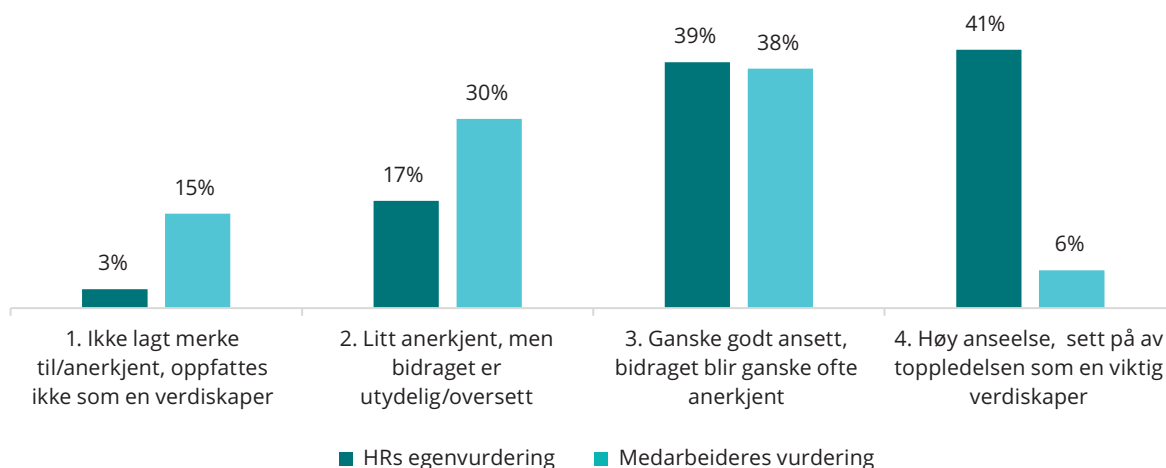


Hvor synlige er HR i organisasjonen?

Som figur 15 viser, mener HR selv at de blir lagt merke til i større grad enn hva medarbeiderne mener de gjør. Blant HR-representanter er det flere i privat sektor som mener at de ligger på det høyeste modenhetsnivået enn det er i offentlig sektor. Det at 80% av HR-respondentene beskriver at de er på de to høyeste nivåene, mens at kun 44% av medarbeidere (befolkningsundersøkelsen) deler denne oppfatningen er interessant. Dette kan tyde på at HR tror at de blir mer lagt merke til i organisasjonen enn hva de faktisk gjør. Her er det på sin plass å påpeke at utvalget i HR-undersøkelsen er HR Norges

medlemmer. Disse kan vi anta at gjennomsnittlig er mer modne og motiverte på HR-feltet enn ikke-medlemmer. Utvalget i befolkningen er befolkningsrepresentativt, og mange jobber ikke i organisasjoner som er medlem i HR Norge. Dermed kan noe av variasjonen i svarene til de to utvalgene forklares av bare dette. Andre mulige forklaringsfaktorer kan være at HR har et litt optimistisk syn på egen posisjon i organisasjonen. På den andre siden kan avstanden i svarene skyldes at ansatte ikke har innsikt i det strategiske arbeidet HR gjør, eller hva som verdsettes av ledelsen.

HR blir lagt mindre merke til enn de selv anslår



Figur 15: Hvilken av følgende beskriver best hvordan andre i virksomheten ser på HR-funksjonen der du jobber? Hvilken av følgende beskrivelser passer best på din oppfatning av HR-funksjonen og HR sin rolle i din virksomhet?

Avsluttende betraktninger

Som tidligere nevnt, tar HR-undersøkelsen 2025 pulsen på norsk arbeidsliv sett med HRs øyne. Bakteppet for årets undersøkelse er at norske organisasjoner de siste årene har navigert i krevende terreng grunnet forhold som blant annet geopolitisk usikkerhet, økonomiske utfordringer, demografiske endringer og hurtig teknologisk utvikling. Lite tyder på at disse utfordringene blir borte. Derfor blir det viktig hvordan organisasjoner tilnærmer seg organisering, lederskap, gjennomføring av HR-praksiser og følger opp sine ansatte.

455 respondenter fra ulike organisasjoner som er medlemmer hos HR Norge besvarte spørreundersøkelsen som ble sendt ut i juni. Flertallet svarte at det går stabilt eller bedre enn i fjor. Samtidig forventer halvparten fortsatt krevende tider de neste årene. Når vi undersøkte hvilke HR-områder som har blitt prioritert, er lederutvikling det området som er blitt høyest prioritert de siste tre årene, etterfulgt av rekruttering, HR-teknologi og endringsledelse/organisasjonsutvikling. Mange av de samme HR-områdene vil fortsette å være viktige. Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at det forventes en endring i fokus fra individuell lederutvikling til praksiser som organisasjonsutvikling/endringsledelse, strategisk ressursplanlegging og kompetanseutvikling fremover.

Områdene som HR tror blir viktigst fremover er ikke de samme områdene som de vurderer seg som sterkest på. Eksempelvis rangeres strategisk ressursplanlegging som ett av de tre viktigste områdene for fremtidig suksess, men kommer nederst på listen når HR rangerer hvor godt de håndterer ulike HR-områder. Her trengs det trolig et kompetanseløft. Gjennomgående ser vi at hva HR har prioritert til nå og hva de tror blir viktigst fremover, er overraskende likt på tvers av sektor, organisasjonens størrelse, gjennomsnittlig utdanningsnivå på ansatte og hvilken situasjon organisasjonen står i. Vi kan derfor stille spørsmål som: Er det logiske årsaker for at HR i så stor grad fokuserer på det samme uavhengig av disse forholdene? Og er HR-avdelingen sterkt nok knyttet til den øvrige organisasjonen?

I årets HR-undersøkelse forsøkte vi også å få kjennskap til hvorvidt organisasjonene opplever at de har HR-praksiser som er i tråd med det forskningen har vist gir positive effekter. Slike praksiser omtales som evidensbaserte praksiser. For fire av syv evidensbaserte tiltak (fleksible ordninger, at det er høy grad av jobbsikkerhet, bred involvering av medarbeidere og selektiv rekruttering basert på holdninger og væremåte), svarer majoriteten av HR at de i stor grad kjenner seg igjen i at dette er gjeldende på sine arbeidsplasser. Når vi ser på hva medarbeiderne

svarer i Arbeidslivsindeksen (en befolkningsundersøkelse HR Norge gjennomfører der over 1000 respondenter svarte), ser vi derimot at ansatte opplever dette litt annerledes enn HR. Medarbeiderne skårer inntil 25 prosentpoeng lavere enn HR gjør når vi spør om disse ulike evidensbaserte praksisene. Spesielt store forskjeller er det på tre områder: bred involvering av medarbeidere, selektiv rekruttering på holdning og væremåte og fleksible arbeidsformer. At det er gap mellom HRs og medarbeideres opplevelse finner man igjen i forskningen.

Årets HR-undersøkelse indikerer at HR ofte anser seg selv som mer strategisk og innflytelsesrik enn det øvrige medarbeidere oppfatter at HR er. Fire av fem HR-ledere mener at HR-arbeidet deres er på et høyt modenhetsnivå, og at HR er godt integrert i forretningsstrategien. Ansatte deler derimot ikke denne vurderingen i like stor grad, og veldig få anser HR for å være på det høyeste modenhetsnivået.

Basert på funnene i årets undersøkelse avslutter vi med noen velmenende råd:

1. **Ikke gå i flokk.** Finn ut hvilke HR-tiltak som er viktigst for din organisasjon.
2. **Gjør det som virker – og tilpass.** Bruk innsikt fra evidensbasert forskning om tiltak som beviselig har effekt og vurder hvordan innsikten kan oversettes til din kontekst.
3. **Del mer.** Når god HR legges merke til i organisasjonen, har det beviselig positive effekter på medarbeiderne.

Metode

HR-undersøkelsen har siden 2007 vært et samarbeid mellom HR Norge og EY. Målet er å gi innsikt i hvordan norsk arbeidsliv er i endring og hvordan HR kan støtte bærekraftig utvikling for organisasjoner, medarbeidere og samfunnet.

Datagrunnlaget for HR-undersøkelsen 2025 ble samlet inn gjennom en digital spørreundersøkelse i andre kvartal 2025. Målgruppen var HR-ledere og erfarne HR medarbeidere i organisasjoner med virksomhet i Norge. Respondentene ble rekruttert via HR Norges medlemsbase. Av totalt 3058 mottakere svarte 455 personer, noe som gir en svarprosent på 14 %.

Undersøkelsen inneholdt 31 spørsmål fordelt på følgende hovedtemaer: organisasjonens utsikter, prioritering av HR-områder, HR-funksjonens modenhetsgrad, utbredelse og bruk av evidensbaserte praksiser og bakgrunnsinformasjon. Flertallet av spørsmålene benyttet en 5-punkts skala, der 1 indikerte "i svært liten grad" og 5 "i svært stor grad". I tillegg ble respondentene bedt om å prioritere ulike tiltak i enkelte spørsmål, uten mulighet til å vurdere alle som like viktige.

Begrensninger

Undersøkelsen er inspirert av relevant forskning, men baserer seg ikke på et validert spørsmålssett. Flere av spørsmålene gir rom for tolkning, noe som betyr at respondentene kan ha forstått dem ulikt avhengig av kontekst og erfaring. Et spørsmål om "lederutvikling" kan for eksempel tolkes som alt fra formelle kurs til uformell coaching. Dette påvirker hvor presist svarene måler det vi ønsket å undersøke. Leseren bør være oppmerksom på at noen funn derfor må tolkes med varsomhet.

Segmenter

For å analysere svarene i undersøkelsen er respondentene delt inn i segmenter basert på to spørsmål:

- Spørsmål 1: «Helt overordnet, hvordan vil du si at det går med organisasjonen sammenliknet med i fjor?»
- Spørsmål 3: «Hvordan ser dere på utsiktene for organisasjonen de kommende 1–2 årene?»

Begge spørsmålene ble besvart på en fempunktsskala. "Bedre" er summen av "bedre" og "mye bedre", og tilsvarende er "dårligere" summen av "dårligere" og "mye dårligere".

Segmentene i datagrunnlaget er:

- Segment 1 («De bekymrede»): Går dårligere enn i fjor og har krevende utsikter (17 %)
- Segment 2 («De skeptiske»): Går bedre enn i fjor, men har krevende utsikter (16 %)
- Segment 3 («De positive»): Går bedre enn i fjor og har positive utsikter (21 %)
- Segment 4 («De forsiktige optimistene»): Går dårligere enn i fjor, men har positive utsikter (2 %)
- Segment 5 («Status quo»): Uendret resultat eller stabile utsikter (44 %)

Denne inndelingen gjør det mulig å analysere ytterpunktene i datamaterialet, der svarforskjellene var størst. For å unngå unødvendig kompleksitet, fokuserer rapporten derfor på sammenligning av segment 1 («De bekymrede») og segment 3 («De positive»).

Fordeling av respondenter per segment:*

	"De positive"	"De bekymrede"	"De skeptiske"	"Status quo"
Antall	96	76	74	200
Sektor				
Privat	77 %	62 %	59 %	60 %
Offentlig	23 %	38 %	41 %	40 %
Typisk utdanningsnivå				
Vgs / fagskole	28 %	22 %	8 %	18 %
Bachelor	35 %	33 %	54 %	38 %
Master	36 %	45 %	38 %	44 %
Antall ansatte i Norge				
0-250 ansatte	44 %	26 %	28 %	32 %
251-1000 ansatte	31 %	26 %	35 %	35 %
>1000 ansatte	25 %	49 %	38 %	33 %

*«De forsiktige optimistene» bestod bare av 7 respondenter, og er derfor utelatt fra analysen

Tabell 2: Fordeling av respondenter per segment

Respondentene i HR-undersøkelsen 2025

Respondentene bestod i hovedsak av erfarne HR-resurser som HR-direktører og HR-ledere/-forretningspartnere (figur 15). De fleste representerte nasjonale organisasjoner (figur 16), og kom fra organisasjoner hvor ansatte typisk har bachelorgrad eller tilsvarende utdanning (figur 17).

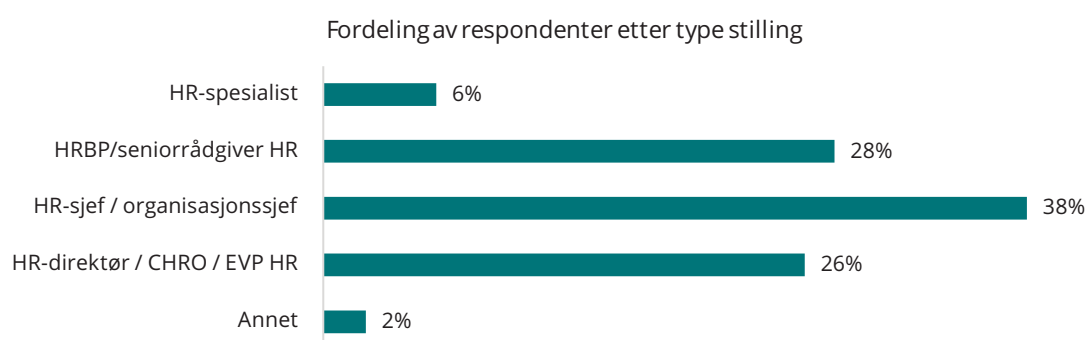
Videre var det flere fra private organisasjoner i utvalget (figur 18), og flertallet av respondentene kom fra organisasjoner med mellom 51 og 1000 ansatte (figur 19).

Bruk av data fra HR Norges Arbeidslivsindeks

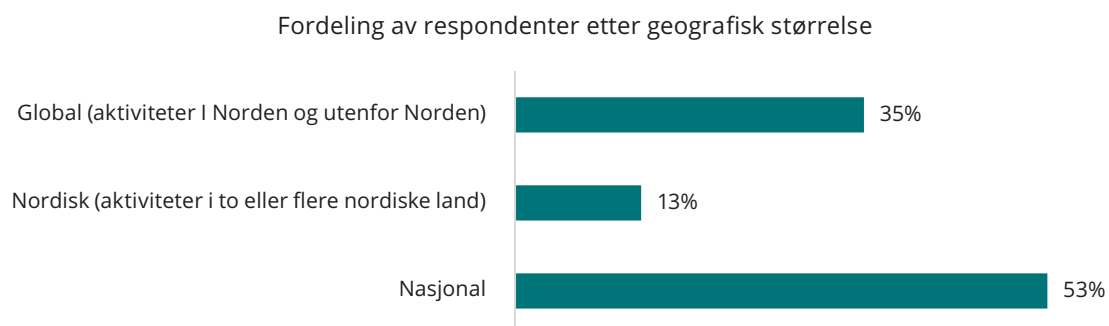
For å få innsikt i hvordan medarbeidere generelt opplever HR-praksisene i norske organisasjoner, har vi benyttet data fra HR Norges Arbeidslivsindeks (i denne rap-

porten ofte omtalt som «befolkningsundersøkelsen»). Befolkningsundersøkelsen er utviklet i samarbeid mellom HR Norge og Kantar, og baserer seg på et representativt utvalg av Norges yrkesaktive befolkning mellom 20–67 år. Undersøkelsen ble gjennomført via Kantars Gallup-panel i juni 2025, med 1078 respondenter.

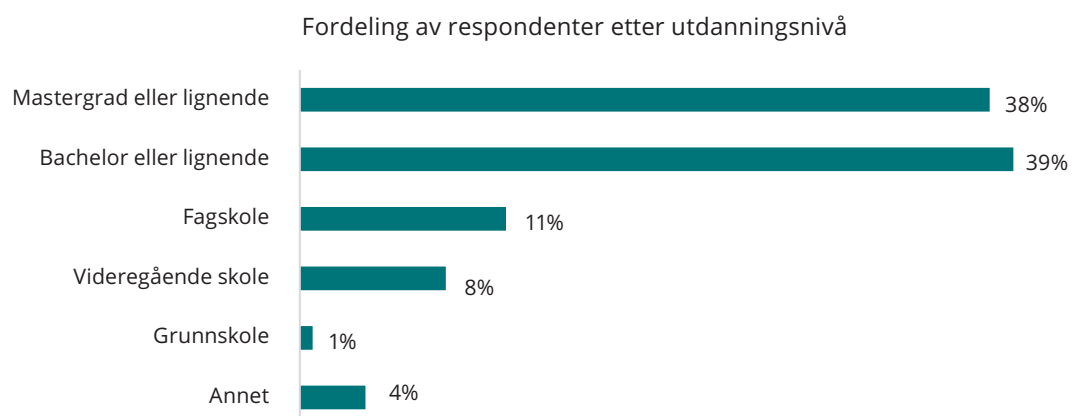
Dette er altså en befolkningsrepresentativ utvalgsundersøkelse, mens vi i HR-undersøkelsen har trukket et utvalg av erfarne HR-medarbeidere blant HR Norges medlemmer. Når vi sammenholder resultater fra spørsmål stilt til begge utvalg, må man se på resultatene og tolkning av forskjellene med forsiktighet. Vi anser det likevel som verdifullt å speile svarene fra HR-undersøkelsen mot medarbeidernes opplevelse, da mønstre i forskjellene kan si noe om tendenser og gi nyttig innsikt.



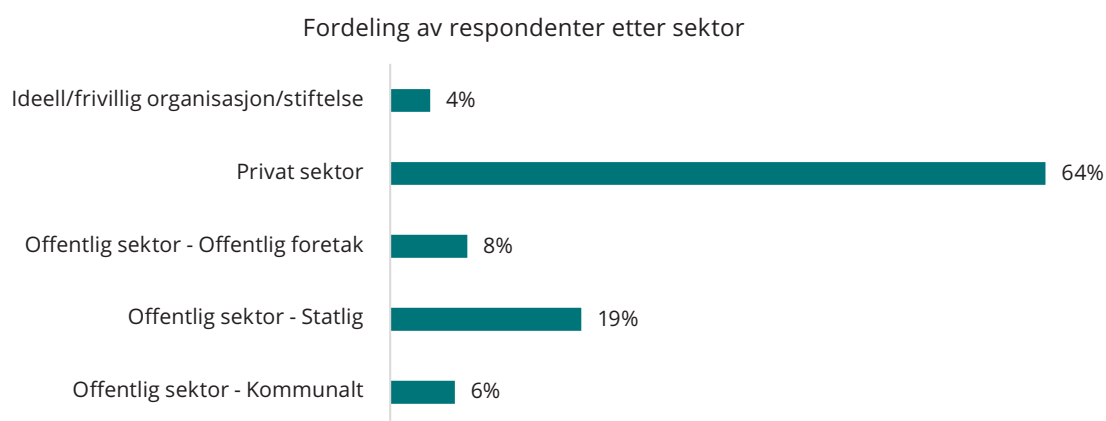
Figur 16: Hvilken stilling har du i organisasjonen? Fordeling av respondenter etter type stilling



Figur 17: Hvilket alternativ beskriver organisasjonen din best?



Figur 18: Hvilket utdanningsnivå beskriver best en typisk ansatt i din virksomhet?



Figur 19: Hvilken sektor tilhører organisasjonen?



Figur 20: Hvor mange ansatte er det i din virksomhet i Norge?

Referanser

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2012). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resources Management*, 24(2), 330-351.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 15-101.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Process. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Blom, R., Kruyen, P., Van der Heijden, B., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009, November). Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *Academy of Management*, 15. Retrieved 2025
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Day, D. F. (2014, Februar). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, pp. 63-82.
- Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. (2023). *Tid for handling - Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Oslo: Norges offentlige utredninger. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/337fef958f2148bebd326f0749a1213d/no/pdfs/nou202320230004000dddpdfs.pdf>
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2025). *Statens personalhåndbok: 2.3.1.2 Unntak fra offentlig utlysning*. Lovdata. Hentet 16. oktober 2025 fra https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2025/KAPITTEL_1-3-1-2.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. 19(3), pp. 217-236. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance (Vol. 51). *Human Resource Management*.

- Emery, F. E., & Thorsrud, E. (1969). Form and content in industrial democracy: Some experiences from Norway and other European countries. London.
- Farbrot, A. (2020, Desember 14). Mer autonomi til de ansatte? Hva må til? Retrieved from Kristiania.no: <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2020/12/mer-autonomi-til-de-ansatte-hva-ma-til/>
- Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human Resource Management Review*, 103-115.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- HR Norge & EY. (2023). HR undersøkelsen - Å navigere i ulendt terreng.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi:<https://doi.org/10.5465/256741>
- Karasek, R. A., & Töres, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kolstø, J.-C. (2025, Mai 15). Unio. Retrieved from <https://www.unio.no/2025/05/15/rnb-okt-aktivitet-i-norsk-okonomi-i-2025/>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 27(3), 365–385.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Kuvaas, B. (u.å.). Nedbemanning - lønner det seg? Om god HR i dårlig og gode tider. Institutt for ledelse og organisasjon - Handelshøyskolen BI, (pp. 1-46). Retrieved from <https://www.slideshare.net/slideshow/brd-kuvaas-om-nedbemanning/12912877#45>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2025). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - evidensbasert HRM (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects. *Motivation and Emotion*, pp. 44(3), 525–533.
- Lacerenza, C., Reyes, D., Marlow, S., Joseph, D., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- Lervik, J. E., Hennestad, B. W., Amdam, R. P., Lunnan, R., & Nilsen, S. M. (2005). Implementing human resource development best practices: Replication or re-creation? *Human Resource Development International*, 8(3), 345–360. doi:<https://doi.org/10.1080/13678860500149969>

- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*. doi:[10.1080/09585190050177184](https://doi.org/10.1080/09585190050177184)
- McCombs, M., & Valenzuela, S. (2020). *Setting the Agenda: The News Media and Public Opinion*. (3, Ed.) Cambridge: Polity Press.
- McRae, E. R., Aykens, P., Lowmaster, K., & Shepp, J. (2025). 9 trends that will shape work in 2025 and beyond. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2025/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2025-and-beyond>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- NOU. (2023, April). Tid for handling. Norges offentlige utredninger, p. 337.
- OECD. (2025). *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?* OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Robertson, D. C. (2025). People are turning away from the news. Here's why it may be happening. Reuters Institute. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/people-are-turning-away-news-heres-why-it-may-be-happening>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory. *Contemporary Educational Psychology*.
- Smite, D., Moe, N. B., Baldassarre, M. T., Calefato, F., Travassos, G. H., Floryan, M., . . . Prikladnicki, R. (2025). Who "Controls" Where Work Shall be Done? State-of Practice in Post-Pandemic Remote Work Regulation. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5269898>.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- SSB. (2025, September 16). ssb.no. Retrieved from <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/konjunkturer/statistikk/konjunkturtendensene/artikler/oppgangen-i-norsk-okonomi-fortsetter#:~:text=%E2%80%93%20Det%20g%C3%A5r%20godt%20i,SSB>

Statistisk sentralbyrå. (2025, October 14). Fakta om Arbeidsmarkedet. Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/faktaside/arbeid>

Sunstein, C. R. (2017). Divided Democracy in the Age of Social Media. Princeton University Press.

Sverdrup, T. E. (2014). PSYKOLOGISK KONTRAKT – et nytt ledelsesperspektiv? Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, pp. 64-71.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Nyman, M., & Allen, J. (2009). HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In. New York.

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. An International Journal of Work, Health & Organisations.

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. The international journal of Human Resource Management, 31(1), 128-173. doi:[10.1080/09585192.2019.1674360](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360)

World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report. World Economic Forum. Retrieved from https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Wright, P., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing Line and HR Executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. Human Resource Management, 40(2), 111-123.



Avsluttende ord

Mange enkeltpersoner og organisasjoner har bidratt til HR-undersøkelsen 2025. Først ønsker vi å rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å svare på undersøkelsen og dermed bidratt med viktig innsikt. Vi ønsker også å takke deltakere på seminarene i Trondheim, Ålesund, Bergen, Stavanger og Oslo for at dere deler egne erfaringer og refleksjoner om resultatene i undersøkelsen.

Det utvidede prosjektteamet, bestående av representanter fra EY og HR Norge, har satt retning og valgt tematikk for HR-undersøkelsen 2025, utformet selve under-

søkelsen, samlet inn og analysert data og skrevet selve rapporten.

En spesiell takk til kjerneteamet i prosjektet for deres innsats i alle stadier av prosjektet. Dette inkluderer Kari Nordstad, Karoline Jakoba Scheide, Anja Undrum Enge, Morten Sars, Kristin Willersrud, Sven Kinden Iversen, Magnhild Barvik Mæland, Jill Tanger, Audun T. Larsen, Trym V. Berger, Andrea Blikås Sæle, Rebekka L. Hansen og Bjørn Erik Mørk.

Kontaktinformasjon

For spørsmål eller ytterligere informasjon, ta kontakt med:



Kari Nordstad

Leder innsikt og formidling
HR Norge
kari.nordstad@hrnorge.no



Anja Undrum Enge

Partner, People Consulting
EY
anja.undrum.enge@no.ey.com



