

FOTO: LINDA CARTRIDGE



På Tjuvholmen i Oslo reiser en helt ny bydel seg som et symbol for optimismen i norsk økonomi.

## Vil fortsatt ansette

Arbeidsgivere i åtte av ni bransjer i Norge sier de forventer å øke antall medarbeidere i høst, men flere norske bedrifter viser en mer forsiktig optimisme enn tidligere. Det viser Manpowers internasjonale arbeidsmarkedsbarometer for fjerde kvartal 2012.

2012 har vært et stabilt år når det gjelder norske arbeidsgiveres forventninger til å ansette flere. I målingen for fjerde kvartal sier 11 prosent av arbeidsgiverne at de planlegger å øke antall ansatte, mens 3 prosent har planer om å redusere staben. Dette gir en nettoandel som venter økning på 8 prosent, eller 7 prosent sesongjustert.

– Det er positivt at de fleste bransjer sier de kommer til å rekruttere – arbeidsmarkedet i Norge er fortsatt stabilt og sterkt. Med tanke på den økonomiske situasjonen i mange andre europeiske land er det likevel grunn til å være oppmerksom på utviklingen videre, sier Maalfrid Brath, konsernsjef i ManpowerGroup.

### FLERE LAND ER RAMMET

Norsk økonomi har foreløpig styrt unna virkningene av den europeiske krisen – som ikke synes å ha noen ende. I land som Spania, Hellas, Italia og Irland er den økonomiske situasjonen fortsatt svært vanskelig. Også i land som Nederland, Polen og Finland har arbeidsgiverne negative forventninger til nyansettelse.

– Vi må ta disse signalene på alvor. Både fordi norsk eksportindustri og servicenæringen er avhengig av det som skjer utenfor Norge, men også fordi tilgangen på arbeidskraft vil endre seg og påvirke arbeidsmarkedet, sier Brath.



### 2 | Forsiktig framover

Optimismen holder stand i Norge, men internasjonalt er det fortsatt mange tegn på nedkjøling av økonomien, og usikre tider for dem som søker jobb.



### 4 | Strategisk historiefortelling

Konkurransen om talentene blir tøffere og bedriftens omdømme viktigere. First House mener strategisk historiefortelling er nøkkelen til vellykket «employer branding».



### 8 | Norges beste vikar

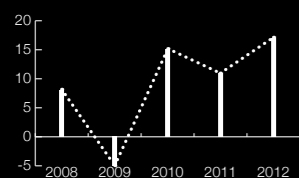
Vikarene er uunnværlige på svært mange arbeidsplasser. Uten vikarene stopper Norge. Nå arrangerer Manpower en konkurranse om hvem som er Norges beste vikar.

# Forsiktig framover

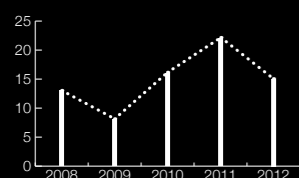
med bremsene på

NETTO FORVENTET BEMANNING, ULIKE BRANSJER 2008-2012, 3. KVARTAL

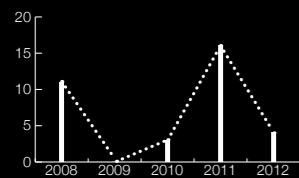
## BYGG OG ANLEGG



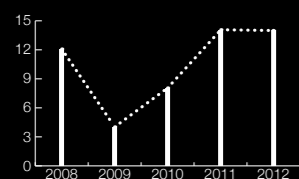
## FINANS



## PRODUKSJON



## OLJE OG GASS



## HANDEL OG SERVICENÆRINGEN

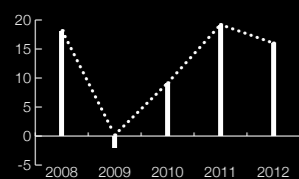


FOTO: LINDA CARTRIDGE



I hotell- og restaurantbransjen er det gode tider og utsikter til flere ansettelser i månedene framover.

prosent for fjerde kvartal 2012. Dette er nok en indikasjon på at norske arbeidsgivere er avventende til hvordan den langvarige økonomiske krisen i Europa vil påvirke oss.

– Utsiktene for rekruttering er uforutsigbare i regionene fra sesong til sesong, desto viktigere er det å ha en fleksibel plan for bemanning for å unngå å stoppe opp på grunn av manglende tilgang til arbeidskraft, sier Maalfrid Brath.

### INTERNASJONAL USIKKERHET

Den lett fallende optimismen i Norge henger trolig i stor grad sammen med temperaturen i de globale finansmarkedene. At mange land sliter økonomisk, er knapt noen nyhet, og krisen ser både ut til å fortsette og vokse i omfang. I Europa, hvor den økonomiske krisen er mest merkelig, er det særlig land som Hellas, Italia, Finland, Irland, Spania, Nederland, Ungarn, Polen og Tsjekia som sliter. I alle disse landene er netto forventet bemanning negativ, dvs. at det er flere arbeidsgivere som tror de vil nedbemanne enn det er arbeidsgivere som tror de vil ansette. Til tross for redningspakker ser det heller ikke ut til at trenden vil snu med det første.

### BREMS I BRIC-LANDENE

Nytt er det også at forventningen til økt sysselsetting er fallende i typiske vekstøkonomier som Brasil, India og Kina. I alle disse landene er det fremdeles en betydelig overvekt av arbeidsgivere som tror de vil øke bemanningen de neste tre månedene, men netto forventet bemanning er likevel fallende – både i forhold til forrige kvartal og forrige år.

– Dette er kanskje ikke så overraskende. Med bremsene på i både amerikansk og europeisk økonomi synker også etterspørselen etter mange av de varene BRIC-landene produserer – og dermed også behovet for arbeidskraft. Dette viser hvor tett sammenvevd de globale økonomiene og arbeidsmarkedene er. Norge og noen få andre land er som rolige øyer i et opprørt hav. Spørsmålet er hvor lenge det kan vare, sier konsernsjef Maalfrid Brath.

Det norske arbeidsmarkedet er fortsatt positivt, men med store variasjoner mellom sektorer og regioner. Internasjonalt er det mange tegn på en ytterligere nedkjøling av økonomien, og dermed mer usikre tider for dem som søker jobb.

Manpowers arbeidsmarkedsbarometer er gjennomført ved å intervjuet et representativt utvalg arbeidsgivere. 66 000 arbeidsgivere i 42 land ble intervjuet i undersøkelsen om forventningene til fjerde kvartal 2012. I Norge omfattet undersøkelsen 752 arbeidsgivere. Alle deltakerne får det samme spørsmål: «Hvilken endring i totalt antall ansatte forventer du i din bedrift i fjerde kvartal 2012 i forhold til inneværende kvartal?»

Undersøkelsen kartlegger andelen arbeidsgivere som tror de vil ansette flere, og andelen som tror de vil redusere bemanningen. Differansen mellom de to gir målet «netto forventet bemanning», og sesongjusteres. Det er arbeidsgivere innenfor finans, hotell- og restaurant og byggenæringen som er mest optimistiske foran fjerde kvartal 2012. Også i olje- og gassnæringen er det positive forventninger, slik det har vært hele det siste året.

### TRENGER ARBEIDSKRAFT

I alle fem regioner forventer arbeidsgiverne å øke bemanningen kommende kvartal. Arbeidsgivere i Stor-Oslo har størst forventninger til å ansette flere i fjerde kvartal 2012. En forklaring på at arbeidsgivere i Stor-Oslo har såpass positive forventninger, kan være at store deler av finansnæringen holder til nettopp i denne regionen. Finansnæringen har forventet økt bemanning i samtlige av de undersøkelse Manpower har gjort til nå. Nettomålet for forventet bemanning er på 12 prosent for de neste tre månedene, mens det tilsvarende tallet for 4. kvartal 2011 var 22 prosent.

Innenfor produksjon er pessimismen tiltakende, selv om nettomålet for forventet bemanning fremdeles er 4 prosent, sesongjustert. Dette er imidlertid ned fra 11 prosent foregående kvartal og ned fra hele 16 prosent for samme periode i 2011.

### OLJEFYRT OPTIMISME

På Sør-Vestlandet er det betydelig flere arbeidsgivere som ønsker å ansette enn nedbemanne. Her ligger netto forventet bemanning på 7 prosent sesongjustert, omtrent samme nivå som hele det siste året. Her er det grunn til å tro at olje- og gassnæringens sterke posisjon er avgjørende. I denne bransjen er det heller ikke bare et sterkt ønske om å rekruttere nye medarbeidere, men også en vedvarende utfordring å finne folk med riktig kompetanse.

– Oljesektoren suger til seg ingeniører. Vi hjelper allerede flere bedrifter med å rekruttere fra utlandet, men også med å finne de rette personene til jobbene. Økonomisk utfordrende tider til tross, det er alltid kamp om de beste talentene og arbeidstakerne, sier Brath.

### UFORUTSIGBARE UTSIKTER

Selv om det alt i alt ser svært positivt ut for det norske arbeidsmarkedet også de neste tre månedene, er det til dels kraftig nedgang i andelen som tror de vil øke bemanningen sammenlignet med fjerde kvartal 2011. Da var netto forventet bemanning 13 prosent, mot 7

## Et høydepunkt

På denne tiden hvert år opplever jeg et av årets høydepunkt som konsernsjef i ManpowerGroup. Da har vi det årlige arrangementet «Leder for en dag» i regi av Ungt Entreprenørskap, hvor ungdom får skygge næringslivsledere og politikere for å få innblikk i lederrollen.

For min del ser jeg fram til å møte min skygge, fordi jeg kommer tettere på morgendagens ledere og lærer mer om hva de tenker og mener. Dagen toppes med at 30 topp motiverte og innovative ungdommer kommer til oss, sammen med ledere i nærings- og samfunnsliv for å oppsummere dagens opplevelser og erfaringer.

Noe av det ungdommene lærer gjennom programmene, er egenskaper som er høyt etterspurt i arbeidslivet: evne og vilje til å ta initiativ, nytenkning og kreativitet, risikovilje, selvtilitt, samarbeidsevne og sosiale ferdigheter. Det er dette morgendagens medarbeidere og ledere kommer til å måles på, og det er disse egenskapene som vil skille ut talentene som arbeidslivet jakter på. Vi vet at kampen om arbeidskraften og talentene bare blir hardere framover, og at det vil kreve mye av virksomhetene å vinne kampen og klare å tiltrekke seg og beholde arbeidskraften.

De virksomhetene som klarer å forvalte den menneskelige kapitalen i bedriften på en god måte, vil bli vinnerne i morgendagens arbeidsmarked.

### Maalfrid Brath

Konsernsjef i ManpowerGroup



Følg Manpower Norge på:



manpowerblogg.no



Twitter



Facebook



### Leder for en dag

27. september får norske elever og studenter en unik anledning til å lære om praktisk ledelse. Da arrangeres «Leder for en dag», der de utvalgte får følge en toppleder gjennom en vanlig arbeidsdag. En av dem skal også følge ManpowerGroups konsernsjef Maalfrid Brath, og få treffe toppsjef Jeffrey Joerres i ManpowerGroup globalt som er ens ærend i Norge for å få med seg dette arrangementet. Det er Ungt Entreprenørskap som velger kandidater til «Leder for en dag».



### Kompetansemangelen et stort problem

– Mangelen på kompetanse er et alvorlig problem for mange amerikanske bedrifter, skriver ManpowerGroups toppsjef Jeffrey A. Joerres i et innlegg i New York Times. Til tross for at USA, i likhet med mange europeiske land, har svært høy arbeidsledighet, sier 40 prosent av bedriftene at de har vanskeligheter med å finne rett person til jobben. Mange jobbsøkere mangler kvalifikasjoner for jobbene. Joerres mener myndigheter og arbeidsgivere må samarbeide om tiltak som kan gjøre arbeidssøkere bedre rustet til å møte et arbeidsliv i rask endring.



### Tekniske problemer på jobben

Bare 40 prosent av norske arbeidstakere er helt enige i at de har det tekniske utstyret de trenger for å få gjort jobben sin, ifølge undersøkelsen Manpower Worklife. Over halvparten av de spurte opplever ukjentlig at problemer med teknologisk utstyr stjeler tid fra arbeidet. De vanligste problemene er trege programmer og systemer, problemer med internett, skrivere og maskiner som kræsjer.

## Begreper

**EMPLOYER BRANDING:** arbeidet med å bygge bedriften som merkevare overfor nåværende og potensielle arbeidstakere

**OMDØMME:** omgivelsenes samlede forventninger og inntrykk av et selskaps produkter, service og aktiviteter

**STRATEGISK HISTORIEFORTELLING:** En strategisk forankret fortelling om virksomheten som brukes i kommunikasjon med ulike målgrupper

# Kunsten å fortelle en god historie

«Employer branding» blir stadig viktigere i konkurransen om talentene. First House mener strategisk historiefortelling er nøkkelen til å lokke til seg de beste talentene.

– Det norske arbeidsmarkedet er allerede preget av en kraftig konkurranse om de beste talentene, og denne utviklingen kommer bare til å fortsette, sier Jan-Erik Larsen, seniorrådgiver og partner hos PR- og rådgivnings-selskapet First House i Oslo.

– Konkurransen om arbeidskraften skjer heller ikke bare i Norge. Kampen om talentene er global. Skal du få de beste, må du være en attraktiv, tydelig og synlig arbeidsgiver.

### OMDØMMET VIKTIGERE

Litt høyere lønn, bedre firmabil og en ekstra ferieuke er ikke nødvendigvis det som gjør at en arbeidssøker velger deg framfor en konkurrent. I dag er bedriftens omdømme vel så viktig, og da spesielt hos eksisterende, tidli-

gere og potensielle ansatte. Det er omsorgen for dette omdømmet som ligger i «employer branding».

– Du kan kalle det merkevare, omdømme, posisjon eller employer brand, sier Jan-Erik Larsen. – Begrepene er ofte bare et uttrykk for om det er markedsavdelingen, kommunikasjonsavdelingen eller HR-avdelingen som snakker. Det vi er opptatt av, er at virksomheten er enhetlig og konsistent i sin kommunikasjon. Det nytter ikke å formidle ett budskap til kundene, og si noe helt annet til folk du gjerne vil ansette.

### STRATEGISK HISTORIEFORTELLING

Larsen mener det er for lite bevissthet i mange bedrifter om viktigheten av kommunikasjon.

Dette er ikke en oppgave som kan delegeres til en kommunikasjons- eller markedsavdeling. Hele organisasjonen kommuniserer bevisst eller ubevisst med omgivelsene.

– I mange virksomheter formidler ledelsen, ansatte og ulike avdelinger ulike oppfatninger av hva som er bedriftens grunnleggende identitet, visjon og mål. Det skaper usikkerhet, ikke minst hos potensielle ansatte, sier Jan-Erik Larsen.

I First House mener de løsningen på dette er «strategisk historiefortelling». Metoden er en systematisk prosess for å identifisere «den store historien» om virksomheten og finne fram til den langsiktige, strategiske posisjonen av selskapet.

– Dette er ikke en historie vi dikter sammen

med bedriften, men en viktig fortelling om virksomheten som allerede ligger der. Ofte handler det om å se egen virksomhet i en større sammenheng og få øye på verdier ut over de rent nyttige eller kommersielle, sier Larsen.

### TROVERDIG OG SANN

Det som karakteriserer «den store historien», er blant annet at den er troverdig, relevant, inspirerende og differensierende. I tillegg skal den ha en kommersiell verdi for virksomheten og synliggjøre samfunnsengasjement.

– Målet, prosessen og utfordringene ved å identifisere «den store historien» om en virksomhet er langt på vei den samme enten det er snakk om en offentlig eller privat virksom-

het, og om det er et stort eller lite selskap, sier Larsen. First House baserer seg gjerne på eksisterende strategier, verdier og visjoner, der disse finnes, men kjører vanligvis også flere workshops med kundene.

– Det har begrenset verdi å bare samle ledelsen i et stort selskap rundt et bord og drøfte seg fram til hvilken historie bedriften skal fortelle. Vi anbefaler alltid å trekke flest mulig fra virksomheten med i prosessen.

### BEVISSTGJØRING VIKTIGST

Jan-Erik Larsen mener det å få ansatte på ulike nivåer med er viktig også for å ta «den store historien» i bruk. Den må være forankret i en ekte identitet som leveres ut i det daglige arbeidet.

– Det handler om bevisstgjøring. Om å forstå hvor viktig kommunikasjon er ved alle sider av egen virksomhet, i alle situasjoner og overfor alle målgrupper. Vår erfaring er at denne erkjennelsen kommer lettest hos dem som får være med på prosessen, sier Larsen. Han mener dette er spesielt viktig når historien skal brukes til å «brande» virksomheten overfor potensielle ansatte.

– Det er en ubetinget styrke hvis den som søker jobb et sted, får høre det samme om bedriften – enten han snakker med direktøren, personalsjefen eller en tidligere ansatt. Da har du et sterkt employer brand som bidrar til å styrke din posisjon i arbeidsmarkedet – og i kampen om de største og mest kresne talentene.

Jan-Erik Larsen i First House mener strategisk historiefortelling er riktig verktøy for langsiktig posisjonering av en virksomhet.

# Et flott sted å jobbe

FINN har Norges mest fornøyde ansatte, skal vi tro analyse- og rådgivningsselskapet *Great Place to Work*.

Det er niende år på rad Great Place to Work kårer årets beste arbeidsplass i Norge, og andre år på rad FINN tar førsteplassen. Vinneren er riktignok ikke valgt ut blant alle arbeidsplasser i Norge, men blant de 149 bedriftene som selv har valgt å delta i undersøkelsen og konkurransen.

## GOD BEDRIFTSKULTUR

Nina Moi Edvardsen, organisasjonsdirektør i FINN, mener bedriftskulturen er en viktig årsak til at de vant nok en gang.

– Helt fra starten har vi vært opptatt av arbeidsmiljøet, og selv om vi har vokst mye i antall medarbeidere, har vi klart å bevare en bedriftskultur preget av inkludering og positive holdninger, sier Edvardsen, som har vært i FINN siden den spede begynnelse for 12 år siden. Den gang var de bare 12, i dag er de om lag 340 ansatte i FINN. Bare i løpet av det siste året har FINN vokst med 50 ansatte.

– Vi har veldig lav turn-over i selskapet, men siden vi stadig blir flere, får vi tilførsel av nye ideer og ny kompetanse. I tillegg satser vi veldig mye på kompetanseutvikling for alle medarbeidere i FINN.

## INKLUDERENDE OG INNOVATIVE

Edvardsen forteller at selskapet har jobbet systematisk for å skape et best mulig arbeidsmiljø.

– Vi er veldig opptatt av å leve opp til våre verdier – sult, presisjon, takhøyde – i alt vi gjør. I tillegg tilsetter vi en dose godt humør. Det skal være gøy å gå på jobb i FINN.

Nina Moi Edvardsen mener også det er viktig for arbeidsmiljøet at alle medarbeiderne er godt informert om hva som skjer på arbeidsplassen.

– Vi ønsker å involvere alle medarbeidere i størst mulig grad, og oppmuntrer alle til å stille spørsmål om det er noe de lurer på eller er uenige i. Blant annet har vi månedlige allmøter med anledning til spørsmål og diskusjon, sier hun.

– Vi har vi en felles forståelse av hva som er våre satsingsområder. Innovasjon er ett av disse. Det betyr at de som jobber her, skal få muligheten til å utvikle både seg selv og FINN.

## GODT ARBEIDSMILJØ LØNNER SEG

*Great Place to Work* har gjennomført sine kåringer i Norge i ni år. Kåringen blir gjort blant bedrifter som har brukt selskapet til å gjøre en arbeidsmiljøundersøkelse.

– Vi gjør både en medarbeiderundersøkelse, der vi kartlegger ansattes egen opplevelse av arbeidsplassen, og en kulturanalyse, der vi ser på helheten i arbeidsmiljøet. Undersøkelsen kartlegger viktige parametere som tillit mellom ledelse og ansatte, stolthet over egen arbeidsplass og fellesskapet mellom kolleger, sier Jannik Krohn Falck, administrerende direktør i *Great Place to Work*. Han forteller at mange av dem som deltar i undersøkelsen, gjør det som benchmarking. De vil gjerne få mer kunnskap om hvordan de ligger an i forhold til de beste, og hvordan de kan bli bedre.

– Vi merker oss også at oppmerksomheten om arbeidsmiljøet er flyttet høyere opp i organisasjonen. Initiativet til å jobbe med forbedring av arbeidsplassen og kulturen kommer ofte fra toppledelsen, sier Krohn Falck.

– Det er de som jobber systematisk med å bli en god arbeidsplass, som lykkes best. De jobber aktivt med å skape en god kultur og et godt arbeidsmiljø som et ledd i en langsiktig strategi. Resultatet er et godt employer brand, dyktige og motiverte medarbeidere, lite sykefravær og veldig lav turn-over.



## DE FEM BESTE (OVER 250 ANSATTE)

1. Finn.no
2. Microsoft
3. Reitangruppen
4. Accenture
5. Berg-Hansen Reisebureau

### Kriterier for en god arbeidsplass

**Troverdighet:** ansattes oppfatning av ledelsens kompetanse, integritet og evne til å kommunisere.

**Respekt:** ansattes opplevelse av støtte, samarbeid og omsorg fra ledelsen.

**Rettferdighet:** ansattes opplevelse av rimelighet, saklighet og likhet på arbeidsplassen.

**Stolthet:** positive følelser overfor den arbeidsplass, avdeling eller arbeidsgruppe en medarbeider hører til.

**Fellesskap:** graden av imøtekommenhet, kameratskap og vennlighet på arbeidsplassen.



*Systematisk jobbing med kultur og arbeidsmiljø må være en langsiktig strategi, mener Jannik Krohn Falck i Great Place to Work*

«Selv om vi har vokst mye i antall medarbeidere, har vi klart å bevare en bedriftskultur preget av inkludering og positive holdninger.»

*Nina Moi Edvardsen, organisasjonsdirektør i FINN*

## NORGES BESTE VIKAR



# Uten vikarene stopper Norge

Rundt 10 prosent av arbeidsstyrken jobber som vikarer, og bidrar daglig til at arbeidslivet får den nødvendige fleksibiliteten. Manpower vil hedre innsatsen vikarene gjør, og ønsker derfor å kåre Norges beste vikar!

Noen gjør det til en karriere, mens det for andre er en innfallsport til arbeidslivet. Faktum er at de aller fleste arbeidsplasser har vikarer i perioder, enten det er fordi noen er syke, i permisjon, på ferie eller ved midlertidige behov på grunn av sesongsvingninger og ekstraordinære toppler.

– Midlertidig arbeidskraft er viktig for at arbeidslivet i Norge skal ha nødvendig fleksibilitet, og mange virksomheter ville fått store problemer uten hjelp fra vikarene, sier konserndirektør Thor Bendik Weider i Manpower.

– Vi mener de mange tusen som jobber som vikarer i Norge hver eneste dag, fortjener mer positiv oppmerksomhet for den innsatsen de gjør. Dette er bakgrunnen for kåringen av Norges beste vikar.

### FORESLÅ KANDIDATER!

Konkurransen om å bli «Norges beste vikar» starter 11. september og vinneren kåres i slutten av oktober. Det er ingen betingelse at kandidatene jobber for Manpower. Alle som jobber som vikarer, enten det er gjennom et bemanningsbyrå eller direkte i en bedrift, kan nomineres.

– For å foreslå kandidater må du gå inn på Manpower Norges Facebook-side. Her må du oppgi eget navn, vikarens navn og skrive en kort begrunnelse for at akkurat denne kandidaten skal vinne. Kandidater kan i tillegg foreslås via [manpower.no](http://manpower.no), sier Weider.

### BRED JURY

Kampanjen vil i det store og hele foregå i sosiale medier, primært på Facebook, samt på Twitter og [manpowerblogg.no](http://manpowerblogg.no).

Etter at konkurransen er avsluttet vil en jury gå gjennom de innkomne forslagene. Juryen vil bestå av personer fra Manpower, kunder og andre som kjenner bransjen godt.

– Norges beste vikar vil være en medarbeider som har gjort en forskjell på arbeidsplassen, sosialt og faglig. Han eller hun er pålitelig, positiv og fleksibel, tre kjennetegn som gjelder alle gode vikarer, sier Weider.

– Vi gleder oss stort til å motta forslag til kandidater!

### VINNER TUR TIL NEW YORK

Gode kandidater vil ukentlig bli presentert på Facebook. Den siste uken vil alle finalistene

bli presenter samlet. Vinneren får en tur for to til New York. Den som har foreslått vinneren får også en premie – en iPad.

## NORGES BESTE VIKAR

Foreslå din kandidat!  
Gå inn på [facebook.com/ManpowerNorge](https://facebook.com/ManpowerNorge)

## FAKTA OM VIKARER

- 72 prosent er fornøyd med jobben
- 60 prosent vil anbefale andre å jobbe som utleid medarbeider
- Hver tredje er mellom 25 og 34 år
- 48 prosent har universitets- eller høyskoleutdannelse
- 50 prosent var arbeidsledig eller student før de ble vikar
- 39 prosent sier det er en god inngangsport til arbeidslivet

(Kilde: Medarbeiderundersøkelse blant ansatte i bemanningsbransjen, NHO Service, 2012)