

Transkripsjon av filmen:

Da har vi kommet til leksjonen rundt dette med attraktiv arbeidsgiver. Altså hvordan å tiltrekke, rekruttere, utvikle og beholde riktig arbeidskraft. God personalpolitikk og god HR, som Kari Østerud akkurat sa, «Det lønner seg.» og det er til det beste for både de ansatte og selvfølgelig virksomheten.

Når det gjelder attraktive arbeidsgivere lurer vi alltid på hva som er den største utfordringen der du jobber? Er det det at dere har en del medarbeidere som faktisk slutter og går ut døren? Eller at dere har en god del medarbeidere som for så vidt også slutter, men velger å bli. Når vi kjører dette i forsamlinger blir det ofte litt rolig før folk begynner å humre og le. Jo mer folk ler, jo større bevis er det for at det kanskje er en utfordring.

I et arbeidsliv hvor folk må jobbe lenger, og kanskje vil jobbe lenger, er det interessant hvordan de som velger å bli har det, og hvordan de som slutter oppfører seg. Så det vi skal se på i dag er bl.a. hva som kjennetegner de som blir i en virksomhet. Det kan vi kalle «stayers». Har dere ansatte som er forelska og tilfreds? Eller på engelsk «in love and satisfied». De som scorer høyt både på tilfredshet, engasjement og som har lyst til å bli. Det er jo drømmearbeidstakeren.

Eller har dere også noen ansatte som er mer i retning av å kanskje ikke være så fornøyde? De scorer litt lavere på tilfredshet, og litt lavere på engasjement, men som allikevel blir? Det er ofte ansatte som kan føle seg litt låst inne. Det er ikke et godt sted å være – hverken for den enkelte eller arbeidsgiver. Så når vi jobber med medarbeidere sier vi at det å velge å bli en jobb bør være et like aktivt valg som det å velge å gå. Hvordan er det de som slutter ser ut?

Som arbeidsgiver, som ønsker å være attraktiv, må man som ledere være tett på de ansatte. Vi har en del ansatte som er av typen fornøyd, men rastløse. Kanskje sånne prosjektnomader, kanskje yngre mennesker som føler at de må skifte jobb hele tiden. Det er så viktig, for å være en attraktiv arbeidsgiver, å være tettere på de ansatte og stille spørsmålet «Hva skal til for at du skal velge å bli her hos oss?».

Det å få et menneske som har jobbet der i to eller tre år, og som kanskje slutter, til faktisk å bli tre eller fire år er en vanvittig god investering. Derfor sier en av våre faglige guruer, en herlig dame som heter Beverly Kaye, som er godt oppi 70-årene. Hun har vel skrevet to bøker. Den ene heter «Love 'Em or Lose 'Em – Getting good people to stay». 26 strategier for å være en attraktiv arbeidsgiver. Leder har kontroll over det aller meste. For det dreier seg om å se og anerkjenne folk. Det beste spørsmålet står i kapittel a, som heter «Ask» – «Hva skal til for at du skal velge å bli her?». Denne siste boka hennes heter «Help Them Grow or Watch Them Go». Det er det samme poenget. Du må som arbeidsgiver og leder hjelpe de ansatte til å vokse og utvikle seg. Hvis ikke vil de slutte. Kanskje det er definisjonen på en attraktiv arbeidsgiver? De som er så attraktive at de har ansatte som kunne ha sluttet fordi de er så attraktive, men som velger å bli. Hvorfor skal de velge å bli hos dere?

Alternativet er jo at man blir befolket med folk som nettopp ikke kanskje ser at de har en ekstern exit-mulighet. Så det å holde kompetanseutviklingen høyt oppe på dagsorden, slik at folk blir kompetansetrygge og attraktive i markedet, både internt og eksternt. Med den siste gruppa, de som er misfornøyde og på vei vekk, er utfordringen at de ofte ikke kommer seg vekk fordi de også føler seg veldig låst inne.

Det å forvalte motivasjon og kompetanse er kjempeviktig gjennom hele livsløpet. Da må man som arbeidsgiver ha oppmerksomhet på det å tiltrekke, rekruttere, utvikle og beholde riktig arbeidskraft. Riktig arbeidskraft er jo hva virksomheten trenger nå og fremover. Det må være en enhetlig og konsistens i de tiltak man har gjennom hele denne røde tråden. Man må selvfølgelig ha en oversikt over hvilken kompetanse og hvilke ressurser man har. Hvordan ser den demografiske utviklingen hos oss ut? Hva vil vi trenge mer av fremover? Litt mer. Naturligvis ha en god rekrutteringsstrategi og rekrutteringspolitikk. Det å omdømmebygge seg som arbeidsgiver – hvilken merkevare er det vi har som arbeidsgiver? Og så må det jo være utrolig mye oppmerksomhet på mottak av medarbeidere. Med gode introduksjonsprogrammer, og god innsleding inn i virksomheten.

Den beste rekruttering kan gjøres ganske dårlig hvis folk ikke blir tatt imot på en god måte. Her må man se på betingelser. Størrelser kommer inn, og hva slags type virksomhet det er.

Skal man lykkes med å være en attraktiv arbeidsgiver står slaget internt. Det er veldig vanskelig å merkevarebygge seg et godt omdømme alene. Det er om man lever de verdiene man snakker om. Så det å ha oppmerksomhet på kompetanseutvikling, på hvordan vi setter mål, følger opp folk på resultater på en motiverende måte, hva slags systemer og prosesser vi har for både leder og medarbeidere – om vi har belønning og kompensasjonsordninger som helst virker motiverende, og som i alle fall ikke må virke demotiverende.

Og i et omskiftelig arbeidsliv må vi også faktisk ha en politikk og en strategi på å avvikle ansatte, enten frivillig eller ufrivillig. Vi skal være en attraktiv arbeidsgiver både i gode og mer krevende tider.

Så har jeg bare lyst til å gå en kjapp tur innom hva vi egentlig snakker om her. Vi må mobilisere de gode kreftene. Vi må løfte frem betydningen av indre motivasjon og den motivasjonen som folk i utgangspunktet har, men som trenger å mobiliseres. Vi må ha systemer for dette her.

Når vi jobber med indre motivasjon ser vi at folk jobber både hardere, smartere og mer ansvarlig fordi vi tar medarbeidere på alvor. Så hva kan dere trykke på eller skru på som arbeidsgivere for å hente frem mer av dette?

Her har vi satt sammen, basert på forskning på feltet, det vi kaller «Prestasjonsdrivere». Det som gjør at arbeidsinnsatsen er god, stabil og høy, og det som gjør at vi har gode resultater. Gjerne redusert turnover og ikke minst sykefravær og god produksjon. Dette klinger jo godt i alle i HRs ører, men også på leder- og arbeidsgiversiden, men også hos medarbeidere.

Så hva kan vi skru på? Sånne ting som autonomi. Gi folk innflytelse og påvirkning på egen jobbsituasjon. Det er kanskje den største og

viktigste driveren for motivasjon. Det å tydeliggjøre mål, krav og forventninger er noe folk vil ha. Og så er det måten vi gjør det på. Våre mål må settes i partnerskap. Dette kommer vi tilbake til.

Når mål settes i partnerskap, og ledere er tydelige på mål, retning og prioriteringer, og så mobiliserer folk nedenfra og opp, så blir det høyere mål, mer ansvarlighet og mer forpliktelse. Så det er ikke bare at vi gjør det, men hvordan vi gjør det. Hvis man gjør bare disse to tingene så øker man sin egen attraktivitet som arbeidsgiver. Andre ting er det å bruke folks sterke sider og personlige talenter. Det vil alltid være sånn at noen har større talenter til visse typer roller eller funksjoner, men det er mye viktigere å tenke talentutvikling for alle ansatte i en virksomhet. Da må vi jakte på det. Det å bekrefte den meningen jobben har for folk. Som leder må du kjenne folka dine, og vite hva jobben betyr.

Dere som er kollegaer må kjenne hverandre mye bedre. Apropos kollegaer, forskning viser at dette med kollegastøtte kanskje er den nest største driveren til folks indre motivasjon. Da er det interessant hva slags arbeidsmiljø vi har og hvem folk er i samspill med andre.

Og så kommer ledelse. Det er strengt tatt å hjelpe folk med å lykkes i jobbene sine. Gjerne med sitatet «Hvis du lykkes, så lykkes jo jeg.». Det betyr bl.a. at vi må gå opp sammen hva det vil si å lykkes.

Så er det sånn, dere, når det gjelder HR og ledelse at rekkefølgen på ting er at når folk opplever at de lykkes så trives man. Det er ikke alltid det er motsatt. Selv om man trives er det ikke alltid man lykkes. Så resultater, gjerne oppnådd sammen med andre, er kanskje den største driveren. Dette er viktig å huske på i det å være en attraktiv arbeidsgiver. Vi jobber så mye med omstilling og endring, også for seniorer, selvfølgelig, men i hele arbeidslivet. Både på ledersiden, arbeidsgiversiden og med ansatte. Vi opplever at det er alt for utydelige forventninger mellom ledere og arbeidsgivere. Den såkalte psykologiske kontrakten. Alle har jo en ansettelseskontrakt. Man vet ikke helt hvor den er lagt hen – «dersom-strategien». Denne psykologiske kontrakten, hva er krav og forventninger, ønsker og behov fra arbeidsgiver til arbeidstaker? Og fra arbeidstaker til

arbeidsgiver. Er det uttalt? Er det bevisst eller ubevisst? Skal man være en attraktiv arbeidsgiver må man rydde i den psykologiske kontrakten – og helst i et type partssammensatt samarbeid, naturligvis.

For å avslutte denne bolken har vi også laget et verktøy. Vi er jo veldig glade i praktiske metoder og ting man kan ta i bruk på egen arbeidsplass hvor vi rett og slett har tatt utgangspunkt i mye av denne forskningen og erfaringer rundt dette med attraktiv arbeidsgiver. Der kan dere kartlegge egen attraktivitet som arbeidsgiver på kjente områder som HR-politikk, strategi og prosesser og lederskap.

Vi kan ikke snakke om attraktiv arbeidsgiver uten å snakke om ledere. Vi kan ikke snakke om seniorpolitikk eller seniortiltak, eller personalpolitikk i det hele tatt, uten å snakke om ledere. Så her er det kjente områder rundt dette med lederskap som er viktig – og dette med arbeids- og læringsmiljø. Så vi oppfordrer dere til å ta denne i bruk på ledersamlinger, i samarbeid med de tillitsvalgte, ved å gjøre en liten kartlegging/analyse. Hva er våre utviklingsområder – ting vi bør gjøre noe med? Og hva tenker vi er våre styrker som vi kan forsterke videre?

For å dra det et hakk videre har vi gitt det en litt stor form, men denne kan dere jo laste ned. Hvor man nettopp har en litt strukturert, gjerne involverende, strukturert diskusjon omkring tiltak. Det er lett å slenge ut ordet tiltak, men det å prioritere blant tiltak ut ifra to egentlig ganske enkle dimensjoner: hvor lett eller vanskelig det er å gjennomføre etter hvilken effekt det kan gi? Så her kreves det igjen en liten analyse, en diskusjon og prosess, og så prioritere de tiltak som dere har mest tro på at kan istandsette dere til å være en attraktiv arbeidsgiver for alle ansatte.

Som Kari Østerud sa innledningsvis, «Folk kommer til å jobbe lenger og også ha større fleksibilitet.» Så da er det viktig at man har en oppmerksomhet på å være en god arbeidsgiver for alle ansatte, og ha et primært internt fokus skal man profilere seg som arbeidsgiver.

Så lykke til med bruk av det praktiske verktøyet.