

Hvorfor bruke tid og ressurser på å skape en fremragende arbeidsplass?

Det “lønner seg å investere i sine medarbeidere” er et velkjent utsagn, og at det er en viktig lederoppgave å gå foran med et godt eksempel, som en sentral kulturbærer i virksomheten, er det liten uenighet om. Tradisjonelt har det vært beskjedent med tall for å underbygge og bekrefte hvordan disse i utgangspunktet kvalitative faktorene viser seg resultatmessig. Investering i kultur og mennesker trenger imidlertid ikke være mindre målbart enn andre mer hyppig brukte nøkkeltall. Det finnes etter hvert god dokumentasjon som viser at investering i kultur og egne medarbeidere gir resultater på bunnlinjen både direkte og mer indirekte.

Tekst: Anne Johnsrud, project manager hos Great Place to Work® Institute Norge



En fremragende arbeidsplass - hva må til?

Når jeg innledningsvis bruker begrepet investere i medarbeidere mener jeg ikke nødvendigvis kroner og øre, eller mulighet for faglig utvikling. Det innebærer like gjerne å investere i tid for å utvikle en sunn kultur. Ta seg tid til å være leder, være tilgjengelig, utfordre, være åpen og respondere på idéer og innspill fra medarbeidere. Ei heller skal de 30 sekundene med prat ved kaffemaskinen undervurderes. En medarbeiders grunnleggende behov for å bli sett og anerkjent stimuleres også ved den uformelle og daglige

kontakt med sin leder.

Gjennom 25 år med innsikt i gode arbeidsplasser har Great Place to Work® identifisert essensen i hva det innebærer å være en fremragende arbeidsplass. Fra en leders perspektiv defineres en fremragende arbeidsplass som et sted der du når dine resultatmål, i samarbeid med mennesker som gjør sitt beste, og arbeider sammen som et team – alt i et tillitsfullt miljø. Medarbeidere selv definerer en fremragende arbeidsplass som et sted der du har tillit til de du jobber for, er stolt av det arbeidet du utfører og føler fellesskap med dine kollegaer. Det er en lederoppgave å skape og forsterke denne opplevelsen gjennom all form for kommunikasjon, alle beslutninger og gjennom enhver interaksjon.

Hva må så til for å skape en fremragende arbeidsplass? Hva driver medarbeidere til å bruke hele seg for å nå mål og skape gode prestasjoner? Hva er det som får mennesker til å bestemme seg for å bruke sitt engasjement i og for arbeidsplassen? Svaret kan i stor grad knyttes opp mot lederatferd og hvordan det samhandles internt. Kvaliteten på samhandlingen er avgjørende og på de riktige gode arbeidsplassene ser vi at samhandlingen mellom leder og

medarbeider er forskjellig fra andre steder. De gode arbeidsplassene gjør ting annerledes. Siden relasjonene en leder knytter er av så avgjørende betydning, utgjør lederen selv den kritiske forskjellen; I de beste virksomhetene har ledere på alle nivåer et sterkt engasjement og ønske om å knytte tette bånd mellom medarbeider og organisasjon. Kommunikasjon og samhandling står høyt på agendaen og lederne ser det å styrke tillit, stolthet og fellesskap internt, som en helt sentral oppgave for et suksessrikt lederskap i deres organisasjoner. Vi har også i tidligere artikler (Magasinet Lederne 1/11 og 2/11) poengtert betydningen av en kultur basert på tillit for å oppnå resultater.

It's not about being a nice guy - it's a business strategy

En velfungerende arbeidsplass basert på tillit gir forretningsmessige resultater. For å sitere grunnleggeren av Great Place to Work®, Robert Levering; It's not about being a nice guy – it's a business strategy. Det handler med andre ord om en forretningsstrategi der en har ekte tro på at en fremragende arbeidsplass skaper medarbeidere som ønsker å gi mer av seg selv, og slik skaper bedre resultater for virksomheten. Globalt har vi gjennomført flere analyser og



undersøkelser for å se hvilke finansielle utfall og forskjeller vi finner i virksomheter der medarbeiderne uttrykker høy grad av tillit, stolthet og fellesskap på arbeidsplassen sammenlignet med andre selskaper. På hvilken måte viser det seg på bunnlinsen?

I Europa undersøker vi årlig om lag 1500 virksomheter med over 1,5 millioner arbeidstakere. En sammenligning mellom de 100 beste og de 100 som kom dårligst ut viser svært store ulikheter på en rekke områder, blant annet:

- De 100 beste vokste med dobbelt tempo sammenlignet med de 100 laveste
- Sykefraværet var 70% høyere hos de 100 laveste
- De 100 beste mottok dobbelt så mange jobbsøknader
- De 100 beste utviklet flere nye produkter
- De 100 beste hadde lavere frivillig turnover
- De 100 beste økte inntektene med 23%, samtidig som staben kun økte med 11%

Dette er bare toppen av isfjellet. Great Place to Work® Institute analyserer årlig en rekke andre nøkkelmåltall. I figuren over har vi skissert en rekke forretningsfordeler de beste arbeidsplassene opplever. I det følgende vil vi trekke frem noen utvalgte områder.

Uavhengige finansanalytikere studerer jevnlig de finansielle resultatene til de hundre beste selskapene i USA. Analyser gjort av Russel Investment Group viser at de børsnoterte "100 Best companies in America" utkonkurrerte de store aksjeindekser med en faktor på 4, i tidsperioden 1997-2010. I 2010 hadde de børsnoterte "100 Best companies in America" i gjennomsnitt en kursoppgang på 23 %. Til sammenligning var indeksen Standard & Poors 500 (S&P 500) opp 15 %. Lignende studier er gjort i blant annet Brasil, Storbritannia og

Danmark. Samtlige studier viser at fremragende arbeidsplasser overgår sine konkurrenter.

De beste selskapene er, ikke overraskende, populære arbeidsgivere og de mottar en høy andel jobbsøknader. Gjennomsnittlig mottok de 100 beste selskapene i Europa sist år 8,4 søknader per år per medarbeider. Frivillig turnover var sist år gjennomsnittlig 9,3 prosent, og noe lavere i de små og mellomstore virksomheter, der frivillig turnover gjennomsnittlig var 5,5 prosent. Mens stort søkerantall gir mulighet for

Great Place to Work®

Great Place To Work® Institute er en internasjonal analyse- og rådgivningsvirksomhet som har sin bakgrunn i 25 år med erfaringer og praksis. Opprinnelsen til Great Place to Work® Institute er et oppdrag gitt fra Fortune Magazine til to arbeidslivsjournalister, Robert Levering og Milton Moskowitz, om å finne de beste arbeidsplassene i USA og hva som karakteriserer disse. Gjennom intervjuer med tusenvis av ansatte kom de frem til hva som kjennetegner de beste. Dette arbeidet ligger til grunn for Fortunes "100 best workplaces in America" som publiseres årlig.

I Europa ble den første oversikten over de 100 beste arbeidsplasser i EU offentliggjort i 2003 på oppdrag av EU-kommisjonen. Selskapet har vært etablert i Norge siden 2003. I dag publiseres liste over de beste arbeidsplasser i 45 land i noe som gjør undersøkelsen til verdens største kultur- og medarbeiderundersøkelse.

**GREAT
PLACE
TO
WORK®**

å tiltrekke seg de beste menneskene, gir lavere turnover blant annet store kostnader spart på rekruttering og trening av nyansatte. I Norge ser vi de samme tendenser som i Europa og verden generelt.

I undersøkelsen måles forøvrig også medarbeidernes turnover-intensjon. Det gir nyttig innsikt i hvorvidt medarbeiderne ønsker å arbeide i virksomheten i lang tid, eller går med tanker om å flytte på seg. En medarbeider som har begynt å se seg rundt etter en ny arbeidsplass, vil kunne ha lavere produktivitet og engasjement for, og i ytterste fall større motstand mot oppgaver og eksisterende arbeidsplass. I de beste virksomheter er turnover-intensjonen betydelig lavere enn i andre virksomheter. Tall for de beste virksomhetene i Norge sist år viste at hele 8 av 10 ser for seg å jobbe i virksomheten i lang tid.

Sykefravær koster. Det være seg eksempelvis tapt inntekt for virksomheten i form av lavere

produksjon, kostnader knyttet til å hente inn ekstern arbeidskraft, eller overtid og administrative kostnader knyttet til sykefraværet. I den grad sykefravær kan benyttes som måltall, viser resultatene i Norge at gjennomsnittlig egen- og legemeldt sykefravær blant de beste virksomhetene er 3,1 % mot 7 % på landsbasis. (SSB 4.kvartal 2010)

De beste virksomheter kjennetegnes av større grad av innovasjon og nytenking, og mindre motstand mot endringer internt. Dette bidrar til å gjøre dem mer konkurransedyktige, i det de stadig ligger litt foran. Tall fra Europa viser at de 100 beste selskapene utvikler flere produkter enn resten. 95 prosent av de hundre beste virksomhetene har introdusert et nytt produkt i løpet av de siste tre år.

Det lønner seg

Som vist over er det altså flere måltall som underbygger at det å satse på ledere og deres

lederskap er lønnsomt. Et godt lederskap er en av de sikreste veiene til å skape en fremragende arbeidsplass, med en kultur bygget på tillit. Den grunnleggende tilliten i organisasjonen gjør også at når det oppstår utfordrende situasjoner, eller tidene blir tøffere, viser medarbeiderne på de beste arbeidsplassene fleksibilitet og smidighet til å komme seg gjennom utfordringene. De er trygge på at virksomheten gjør sitt aller beste for å løse situasjonen. Når pendelen snur, og organisasjonen normaliseres og stabiliseres, er de samme medarbeiderne klare til å føre an i rallyet som ofte følger.

For de beste virksomhetene handler det faktisk ikke om å være en snill tilrettelegger for sine medarbeidere. Snarere opplever de at de gjennom en ektefølt tro på sine medarbeidere, og gjennom en enhetlig kultur basert på tillit, opplever store positive virkninger for hele virksomheten.