



HVORDAN KAN ORGANISASJONEN TILTREKKE SEG OG HOLDE PÅ KOMPETENT ARBEIDSKRAFT

Kompetanse har og vil sannsynligvis utvikle seg til et av de viktigste parametre for opprettholdelse og styrking av konkurransekraften for stadig flere bedrifter.

Situasjonen i dag:

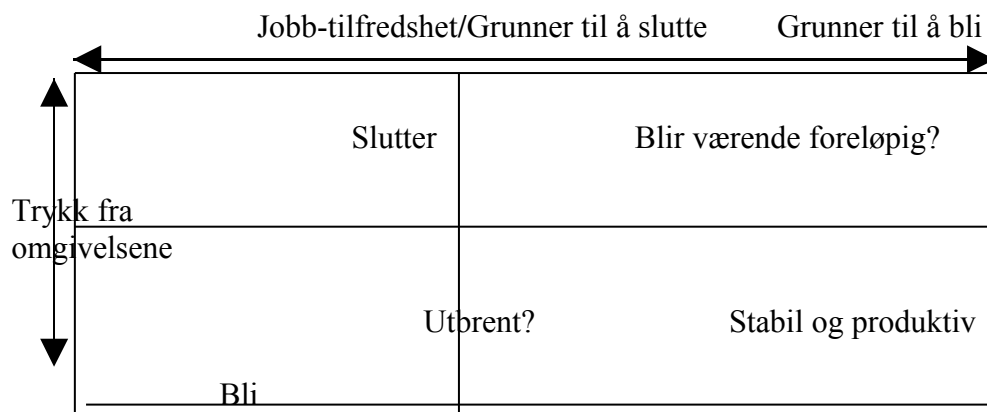
Som det fremgår av overskriften vil utfordringen for den enkelte bedrift være to-delt. Første del vil være hvordan organisasjonen kan bli og være attraktiv for høyt kompetente medarbeidere, slik at den kan tiltrekke seg nødvendig kompetanse ved rekruttering. Eller sagt på en annen måte: Hva må organisasjonen gjøre for at mennesker med høy, relevant kompetanse skal ønske å inngå et arbeidsavtaleforhold med organisasjonen. Det neste skritt er hvordan organisasjonen i nødvendig grad kan opprettholde sin attraktivitet, og derved bevirke at de samme medarbeiderne blir i organisasjonen, og bidrar til nødvendig videreutvikling av organisasjonens konkurransekraft.

Utfordringene:

Med et stadig økende behov for og fokus på kompetanse i bedrifter og organisasjoner, endrer kravene seg fra kompetansebærerne, dvs. de ansatte, overfor ledelsen. Med en overgang fra overvekt av lavkompetent arbeidskraft til høykompetent arbeidskraft, ser vi i stadig økende grad det vi kan kalle en endring i arbeidstakernes behov. Ovennevnte incentivordninger består i hovedsak av materielle goder, og har sitt utgangspunkt i transaksjonsbasert ledelse. I fremtiden vil dette sannsynligvis ikke være tilstrekkelig. Med stadig økende kompetanse hos medarbeiderne, vil det stilles sterkere krav til å kombinere dette med verdibasert ledelse og ansvarliggjøring av medarbeiderne, eller ledelse basert på empowerment.

Høy kompetanse medfører at kravene til organisasjonen og ledelsen ikke bare blir rent materielle, men også at medarbeiderne involveres i stadig sterkere grad, at de får større muligheter til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og de legger i stadig større grad på vekt på at organisasjonen i tillegg til økonomiske motiver, er i stand til å være bærere av etiske verdier, jfr. share-holder value versus stake-holder value. Dette medfører bl.a. at organisasjonens renommé vil spille en større rolle enn tidligere ved rekruttering.

Professor Willy Haukedal ved NHH peker på noe av de spenninger som ligger for enhver organisasjon i å klare på holde på kompetent arbeidskraft i dagens samfunn. Han har illustrert dette ved følgende modell:



Hvordan kan organisasjoner tiltrekke seg å holde på kompetent arbeidskraft?

Tradisjonelt har bedrifter benyttet økonomiske incentiver og lønn for å tiltrekke seg nødvendig kompetanse. Tilleggsytelser ut over lønn har vært mest brukt mot personer i organisasjonens ledelse. Med en utvikling der en økende grad av organisasjonens kjernekompetanse befinner seg hos ansatte på et lavere nivå, vil behovet for å utvide incentivordninger mot nye grupper ansatte kunne være aktuelt.

I tillegg til rene økonomiske ytelser stilles det fra arbeidstakere i stadig økende grad krav om andre ytelser, som for eksempel økt fleksibilitet, lengre ferier, hjelp til barnepass & renhold. Dette kan tyde på at de økonomiske ytelser har nådd et nivå som fra arbeidstakers synspunkt er tilfredsstillende, og det er helt andre typer tilleggsytelser som vil kunne være avgjørende for valg av arbeidsgiver.

For organisasjoner handler det å tiltrekke seg og å holde på kompetent arbeidskraft om personalplanlegging. Personalplanlegging dreier seg om hvordan organisasjonen planlegger tilgangen på og avgangen av menneskelige ressurser – kompetent arbeidskraft fra noen måneder til noen år fremover i tid.

Det vil være den enkelte medarbeideres evne til å **dele – medskape** sammen med de andre ansatte – deres evne til å etterkomme presise bestillinger hos krevende kunder, passe inn i organisasjonens kultur, være lojal og etterrettelig ovenfor organisasjonens verdier og målsetninger. Jeg tror at dette sammen med tydelige etterlevde verdier, høy etisk integritet, et godt renome og en tydelig bevisstgjøring på kompetanseheving og utvikling av gode relasjoner sammen med krevende kunder så vil dette gi organisasjonen både konkurransekraft og fortrinn.

Jeg tror at et stikkord i å beholde kompetent arbeidskraft ligger i begrepet motivasjon.

Jeg ser på motivasjon ut fra to forhold – indre motivasjon og ytre motivasjon.

Ytre motivasjon:

Ytre motivasjon kan illustreres med stikkord som økonomiske insentiver, frynsegoder, statussymboler, anerkjennelse av resultater, ros og forfremmelse. Dette er viktige faktorer for både å kunne tiltrekke seg og å beholde kompetent arbeidskraft, men ut fra vår

erfaring er dette faktorer som kun gir konkurransekraft og konkurransefortrinn på kort sikt og de er kun med på å bidra til ekstra innsats og til å minske utilfredshet på kort sikt.

Indre motivasjon:

Dette er ofte selvgenererende faktorer som driver mennesker til å gjøre ting eller beveger seg i en bestemte retninger. Stikkord knyttet til indre motivasjon er selvrealisering, ansvar, måloppnåelse og arbeidet i seg selv. Dette gir ofte langsiktige virkninger og er etter vår mening grunnleggende for jobbtilfredshet. Graden av motivasjon er avhengig av at verdien av den belønningen som kan oppnås ved å nå mål er knyttet til individuelle behov og at belønningen står i forhold til den ytelsen – prestasjonen som personen oppfatter å ha utført.

For å kunne beholde medarbeidere – eller kompetent arbeidskraft er det viktig å legge fokus på de langsiktige motivasjonsfaktorene fordi det er disse faktorene som gir den enkelte bedrift \konkurransekraft

Jeg har erfart at denne type medskapningsprosesser er kraftfulle og motiverende . Medskapning er en prosess som er dialogpreget. Likeverdig og båret frem i troen på at alle har vesentlige og viktige bidrag – noen unike bidrag til organisasjonen. Derfor tror jeg at en medskapende ledelsesform tar utgangspunkt i et verdisyn som kommer til uttrykk hos det selv-ledende , moderne, autentiske og myndige mennesket og dets verdier. Mennesket har unike talenter og ressurser som det ønsker å ta i bruk. Disse kreftene forløses gjennom at mennesker blir sett, anerkjent og motivert som likeverdige og unike bidragsytere.

Videre tror vi at jeg at organisasjoner vil klare å beholde kompetent arbeidskraft gjennom medskapning – kommunikasjon og samarbeid. I virksomheter av tradisjonell hierarkisk karakter vil ofte ansatte klage på lederes evne til kommunikasjon og samarbeid og vise versa. Med utgangspunkt i en medskapende ledelsesform tar man på alvor innover seg at både ledere og medarbeidere legger premisser for hverandres oppførsel, kommunikasjon og samarbeidsmåter. Ledere legger premisser for hvordan medarbeidere reagerer og oppfører seg og medarbeidere legger premisser for hvordan ledere reagerer og oppfører seg. I denne sammenhengen blir det lite interessant i å finne syndebukker, men heller se på de felles samspill – og samarbeidsmønstre som oppstår og hvordan disse kan endres.

Jeg tror også at det blir viktig å kunne formidle i en medskapende ledelsesform hvordan vår egen organisasjon klarer å omsette verdier, etterlevde verdier til tydelige holdninger og handlinger. Mange bedrifter sliter for å få dette til i dag og jeg ser på dette som en av de store utfordringene i å kunne få til et samspill mellom det vi sier og det vi uttrykker og handler etter i hverdagen og i hvilken grad dette synliggjøres for å kunne beholde kompetent arbeidskraft.

En medskapende ledelsesform er etter min mening også svaret for organisasjoner som satser på ansatte som er selv-ledet. Ledelse er betinget av verdier som ligger latent i den kultur hvor lederutøvelsen finner sted. I konkurranse med eller i et innleid forhold til den virksomhet de tidligere var ansatt i. I dag er en økende gruppe av ansatte kompetente medarbeidere i våre virksomheter innstilt på å være selv-ledet. Dette er moderne bedrifters store mulighet til overlevelse og samtidig den største utfordringen ledelsesmessig. Disse kunnskapsmedarbeiderne vil selv være med å legge mange av premissene for hva de vil engasjere seg i og de tenner ikke umiddelbart på en ledelse som forsøker å gjøre dem delaktig i tanker og beslutninger som er tenkt ut av andre på forhånd.

Den nye generasjonen medarbeidere – ledere trenger en ledelsesform som ikke er preget av byråkrati , maksimal tilrettelegging og veiledning for at individuell skaperkraft og virkestrang kan forløses.

Terje Stig Knudsen
Partner/seniorrådgiver