

Like

Tweet

Pin

+1

in

Ledelse & Lederskap



Vi nærmer oss pinsen etter noen fine fridager rundt Kr. himmelfartsdag. Dagens artikkel er om Omstilling, oppsigelser, vikarer og løsarbeidere. Nedbemanning fører til økt bruk av vikarer og løsarbeidere – «*Du kan leie hendene mine midlertidig, men tankene mine må du kjøpe*»



Årgang 14, nr 56, Våren 2015

Velkommen til Per-Egill Frostmann's nyhetsbrev Ledelse & Lederskap. Nå med over 5625 abonnenter. Send gjerne L&L videre til andre som du tror kan ha glede og nytte av det. Ønsker du ikke å motta flere nyhetsbrev, så les hvordan du enkelt melder deg av helt nederst i eposten.

Dagens tema er

Omstilling, oppsigelser, vikarer og løsarbeidere

Hva skjer i tiden fremover?

Vi har nytt møte i vårt nye og spennende HR-nettverk HR Arena@ den 29.5. Hvis du arbeider med HR og ønsker en invitasjon så send meg en melding på pef @ solstadgruppen.no



(Vi har dessverre ikke plass til rådgivere og konsulenter.)

Omstilling og oppsigelser, vikarer og løsarbeidere

Omstilling er dagens, ukens og kanskje årets ord. Tror du at omstilling dvs. nedbemanning er løsningen på selskapets problemer og utfordringer? Da er det mulig at du tar feil. I all omstilling er den menneskelige faktor dominerende. Før du finner frem den store kutteøksen så sjekk ut hvilke 6 uventede konsekvenser nedbemanning kan få.

1. Indirekte kostnader kan fjerne den direkte virkningen av innsparingstiltakene

Mens nedbemanning kan virke som en god måte å kutte kostnader på i det korte bildet, så kan de direkte og



indirekte kostnadene ved dette paralysere selskapets langsiktige innteksstrømmer. Omstillingspakkene som deles ut kan koste dyrt mens indirekte kostnader som f.x. å miste erfarne selgere og markedsfolk med sterke kunderelasjoner kan være direkte ødeleggende for fremtiden. I tillegg får mange den effekten at de må nyansette i løpet av de neste 6-12 månedene. Det er lett å glemme hvor kostbart det er å ansette nye medarbeidere som ikke fungerer optimalt før det er gått ½ til 1 år.

2. De beste medarbeiderne kommer til å slutte etter at kutt og nedbemanning er gjennomført

Det er på ingen måte sikkert at de beste talentene og de dyktigste medarbeiderne føler seg forpliktet til å stå på for selskapet etter at nedbemanningen er gjennomført. Vi vet at ansatte er mer tilbøyelige til å slutte i selskaper som gjennomfører flere nedbemanninger. I boken Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (i) skriver Bård Kuvaas og Anders Dysvik at «hvis en organisasjon nedbemanner 1% av de ansatte kan den forvente en økning i etterfølgende frivillig avgang på 31%.»

3. De beste arbeidsplassene kan få det verst

Dette kan virke paradoksalt. Hvis selskapet er virkelig opptatt av medarbeidernes behov og personlige utvikling, kan nedbemanninger ble vanskeligere. I en rapport fra Simon Fraser University (ii) fant man at nedbemanninger i «høy-engasjements arbeidsplasser» (organisasjoner som praktiserer det vi kaller for forpliktelsesbasert HR), kan bli svært mye mer nedbrytende for organisasjonen enn i gjennomsnittsbedriften. Nedbemanninger kan bli sett på som brudd på den psykologiske kontrakten mellom organisasjonen og medarbeiderne, noe som resulterer i minsket tillit og økt arbeidsrelatert stress. Denne negative effekten på de som overlever en nedbemanning – nedsatt forpliktelse og produktivitet – koster mer for «høy-engasjements arbeidsplasser» nettopp fordi de har gjort seg avhengige av medarbeidernes motivasjon og engasjement. For, hvor skal medarbeiderlojaliteten til en arbeidsgiver som gjennomfører flere nedbemanninger ligge? Hos arbeidsgiveren eller i den opplyste egeninteressen? Studien forteller videre at arbeidsplasser med forpliktelsesbasert HR kan demme opp for de negative konsekvensene ved å fortsette med sine gode HR-praksiser. Innstillingen til HR bør være «hvordan kan vi hjelpe deg».

4. Nedbemanninger øker ikke organisasjonens prestasjoner

Fordi mange av dine beste og mest erfarne medarbeider vil slutte etter en nedbemanning, så vil produktiviteten gå ned. De psykologiske effektene av nedbemanningen på de som blir igjen kan bli enda mer nedbrytende på selskapets prestasjoner. Økt jobbusikkerhet (slik mange i Norge opplever i disse dager) øker ikke motivasjonen og ytelsene til dine medarbeidere, snarere tvert imot. I den samme boken av Kuvaas og Dysvik skriver de at en «oversiktsanalyse av mer enn 38,500 respondenter viser at jo høyere opplevd jobbusikkerhet; jo lavere jobbtillfredshet, jo mindre jobbinvolvering, jo lavere organisasjonsforpliktelse, jo lavere tillit til organisasjonen, jo høyere turnover intensjon, jo dårligere arbeidsprestasjoner og svakere fysisk og mental helse får de ansatte». Dette er kraftig kost og burde mane overivrige nedbemannere til ettertanke.

5. Ansattelojalitet henger sammen med kundelojalitet

Folk flest unngår å handle hos en bedrift som behandler sine medarbeidere dårlig. Når dette ryktet sprer seg i (sosiale) media krever det kostbart merarbeide å bygge opp kundelojaliteten igjen. Fred Reichheld (iii) skriver at kundelojalitet og ansattelojalitet har en direkte korrelasjon. Det er vanskelig å overbevise kundene om at nedbemanninger er virkelig nødvendige, ganske enkelt fordi så mange av bedriftene som nedbemanner egentlig ikke er dype økonomiske vanskeligheter.

6. Nedbemanning fører til økt bruk av vikarer og løsarbeidere –«Du kan leie hendene mine midlertidig, men tankene mine må du kjøpe»

Med ny lovgivning og endrede holdninger hos ledere og medarbeidere så må vi forvente vesentlig mer bruk av innleiet arbeidskraft. Det kan skape uforutsette vanskeligheter. I en artikkel i Morgenbladet nr. 17 i år forteller frilansjournalist Mona Sæther Evensen om sine erfaringer som vikar. Hun ble satt i en lagerjobb og etter to dager hadde hun funnet en bedre løsning på arbeidsflyten. Hun kunne selvsagt sin excel og reorganiserte arbeidet vha. regnearket. Istedenfor å bruke åtte timer på et stykke arbeide, brukte hun nå to timer.

Slike forbedringer kaller vi medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), noe som har vist seg å være helt usedvanlig viktig for forbedringer og innovasjon i alle typer av virksomheter. Vi kan alle jobbe smartere og øke produktiviteten og det er her via MDI at mesteparten av Norges industrielle innovative fornyelse vil finne sted.

Vi kan alle bidra eller la være. Det siste er hva denne frilansjournalisten gjorde. Hun holdt sin effektive innovasjon for seg selv. Hvorfor det? Hun skriver «Jeg var ingen medarbeider. Jeg var vikar. På et dårlig betalt, tidsbegrenset oppdrag. Trodde dere at lojalitet og gode ideer var inkludert?» Som fast ansatt skal du være lojal, det er i din egeninteresse at virksomheten går bra. Skal dette også være inkludert i midlertidige ansettelsesforhold? Entusiasme? spør hun. Hva er den egentlige verdien av motiverte medarbeidere som tenker langsiktig fordi de stoler på sin arbeidsgiver? I kunnskapsøkonomien er det de gode hodene som skaper merverdi. Altså positiv humankapital. Imidlertid; for å spare penger nedbemanner bedriften og leier deretter inn frilansere til lavest mulig lønn. Hennes råd til løsarbeiderne er «ikke gi det bort gratis. Er du innleiet så har du ingenting igjen for å være en topp motivert, proaktiv lagspiller. Du bør handle som Adam Smith foreskriver: Premisset for at et fritt marked skal fungere er nettopp at alle opererer i egeninteresse, alltid.» Hva kommer vi til å tape, som samfunn og som virksomheter hvis hun har rett?

Ønsker du å lese mer om omstillinger så les [her](#)

Skulle du etter dette fremdeles ønske å omstille gjennom nedbemanning, eller du tror eller vet du kommer til å bli utsatt for det? Ta da kontakt. Solstad-Gruppen tilbyr tjenester innen ledelses- og organisasjonsutvikling. Vi bistår små og store virksomheter i omstilling- og endringsprosesser. Vi er spesialister i effektiv ledermobilitet, karriererådgivning og mentoring for ledere som enten søker seg INN, OPP eller UT. Ring meg på 9186 6134 eller send en epost til pef@solstadgruppen.no

Kilder:

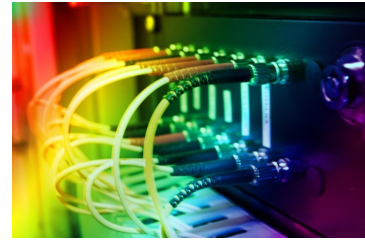
i: Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, 2. utgave, Kuvaas B, og Anders Dysvik, Fagbokforlaget.

ii: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=994019

iii: <http://www.bain.com/publications/articles/the-economics-of-loyalty.aspx>

Medarbeidsundersøkelser

Stort sett alle ansatte som begynner å jobbe for deg, kommer entusiastiske og engasjerte med et ønske om å gjøre en god jobb. Men så skjer det noe. I den harde arbeidsverdagen begynner begeistringen å svinne hen. Medarbeiderundersøkelsen TeamGPS kan hjelpe dere på veien videre. Undersøkelsen er en humankapitalindeks. De to indeksene som best måler veien til engasjement og en mestringsskultur er:



IDENTITETSIINDEKSEN som måler hvor sterkt medarbeidere og ledere identifiserer seg med virksomheten. Sterk identitet øker muligheten for at medarbeiderne ønsker å vinne sammen og at strategier gjennomføres.

ENERGIINDEKSEN som måler «evnen til å utføre arbeid». Denne viser hvor godt de ansatte yter på jobben og deres motivasjon og engasjement til egen arbeidsgruppe.

Det er ingen nødvendig sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen og gode prestasjoner. Trivsel er ikke et prestasjonsmål i seg selv, men et middel for å oppnå effektivitet, verdiskaping og lønnsomhet. Prestasjonsmålet må flyttes fra individ over på gruppenivå, og i stedet måle (gruppe)prestasjon. Det er dette som er mestringsskultur.

For mer informasjon om om TeamGPS send epost til pef@solstadgruppen.no eller ring meg på 9186 6134 så kan jeg vise deg hvordan.

Takk for at du leste helt hit. Ha en fortsatt strålende mai og en fin langhelg.

Vennlig hilsen

Per-Egill

Per-Egill er ledercoach, karrierementor og rådgiver. Han arbeider med utvikling, endring og måling av organisasjoners menneskelige kapital.

Lederskapet er personlig. Det kommer ikke i en boks. Det kommer ikke fra en bok. Det kommer ikke fra et kurs. Det er fullt av dilemmaer. Lederskapet er den vanskeligste øvelsen.

+47 9186 6134 | pef@solstadgruppen.no

Jeg tar gjerne i mot kommentarer og synspunkter på de tema som behandles her. Tilgi meg dersom meldingen oppleves som utidig markedsføring.

Coaching is the breakfast of champions



[Web Version](#)

[Forward](#)

[Unsubscribe](#)

Powered by [Mad Mimi](#)®
A GoDaddy® company