

Strategisk kompetanseutvikling og lønnsomhet for bedrifter

Professor Anders Dysvik, Ph.D.

Institutt for ledelse og organisasjon

Handelshøyskolen BI

Anders Dysvik

- Professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI
 - Ph.D. i organisasjon og ledelse fra Handelshøyskolen BI
 - Hovedfag pedagogikk fra Universitet i Oslo
 - Krigsskole, operativ linje fra Luftforsvaret med 7 års ledererfaring
- En rekke internasjonale publikasjoner innenfor HRM og organisasjon og ledelse
- Foredragsholder og rådgiver for offentlige og private virksomheter



Aktualitet

- Mer kunnskapsintensive arbeidsoppgaver
- Mer selvstendige ansatte
- Investeringer i TUT -> bedre ansatte -> bedre resultater
- Konkurransen øker i stadig større omfang
- Lettere å velge mellom ulike tilbydere
- Organisasjoner må kunne tiltrekke seg og beholde dyktige ansatte
 - Tilby TUT for å fremstå som attraktive for arbeidssøkere
 - Fremstå som interessert i å ivareta arbeidsstyrken på en skikkelig måte

Best practice

- Bedrifter som investerer i TUT gjør det bedre enn de som ikke gjør det
 - Ansatte med oppdaterte kunnskaper og ferdigheter
 - De opplever investeringene som sosiale bytter
 - Turnoverintensjoner reduseres

Kunnskapskapital?

- Undersøkelser blant europeiske selskaper viser
 - Ingen sammenheng mellom ressursbruk på kurs (målt i form av kvantitet) og ansattes opplevelser av TUT (Sels, 2002)
 - Store deler av hva ansatte har lært på kurs kan over tid "gå i glemmeboken" (Arthur et al., 1998)
- I sum er ikke "kunnskapskapital" eller "kompetansekartlegging" et mål på noe mer i **utgangspunktet** enn at dette er noe bedriften har brukt tid eller penger på

Makrostudier av TUT

- Hva viser makrostudiene?
- En meta-analyse av 67 treningsstudier blant 12 414 organisasjoner viser en positiv sammenheng (rundt .20) mellom TUT og organisatoriske prestasjoner (Tharenou, 2007)
- Sammenhengen mellom TUT og lønnsomhetsindikatorer enda sterkere når aktivitetene er internt konsistente
 - Aktivitetene understøtter hverandre
 - Utvikling av ansatte etterfølges av prestasjonsmålinger og/eller belønninger som anerkjenner individuell utvikling
 - Utvikling av grupper etterfølges av målinger og/eller belønninger på teamnivå

Borregaard- lønnsom jobbing med strategisk kompetanseledelse



English

Søk

OM OSS PRODUKTER & LØSNINGER **NYHETER** FORRETNINGSOMRÅDER INVESTOR MILJØ & SAMFUNN JOBB KONTAKT OSS



Borregaard / Nyheter / Kompetansepris til Borregaard

KOMPETANSEPRIS TIL BORREGAARD

HR Norges Kompetansepris 2017 gikk til Borregaard. Prisen deles ut årlig til virksomheter som jobber strategisk og målbevisst med kompetanseutvikling.

Medlemsorganisasjonen HR Norge har delt ut Kompetanseprisen årlig i mer enn 20 år. Den går til virksomheter som jobber strategisk og målbevisst med kompetanseutvikling. Kåringen skjer etter en grundig prosess hvor en ekspertjury vurderer nominerte kandidater.

I år er Borregaard kåret som vinner av den prestisjetunge HR Norges Kompetansepris. For juryen og HR Norge er det svært inspirerende å se at tradisjonsrike industrivirksomheter utvikler seg kontinuerlig og har en kultur og holdninger som er like moderne og fremtidsorientert som en hvilken som helst digitalisert oppstartvirksomhet.

– Den største aha-opplevelsen var hvordan de har utviklet bedriften over flere år. De har en imponerende holdning til det med kontinuerlig forbedring. Når et mål er nådd, ser de om det de har fått til kan gjøres enda bedre, sier juryleder Mårten Skjæstad.

Skjæstad nevner som et eksempel hvordan Borregaard har sentralisert driften av 18 fabrikker som tidligere ble styrt fra 16 kontrollrom. I dag styres fabrikkene fra ett felles driftssenter av kun fire operatører. Alt dette har bedriften gjort uten oppsigelser. Mange ansatte har fått mye nytt arbeidsinnhold de siste årene, men konsernet har bevisst valgt å beholde og utvikle eksisterende ansatte fremfor å si opp og erstatte med nye.

– Vi er i en industri med sterke fagforeninger, sier HR-sjef Kari Strande.

– Vi er glade og stolte over at vi har greid å utvikle oss til en global verdensledende virksomhet i samarbeid med ansatte deres fagforeninger. Det har ikke alltid vært uten diskusjoner og uenighet, men langsiktighet, utholdenhet og vilje til å finne løsninger fra alle parter har gjort det mulig, legger hun til.

De aller fleste av oss er gjennomsnittlige – og det kan organisasjoner gjøre mye med!

- Det er ikke lett å identifisere hvem de beste er
- Prestasjoner varierer over tid
- Menneskelige vurderinger er ikke objektive
- De fleste prestasjonsmål er subjektive
- Talent er ikke stabilt- dersom du ikke tror det
- Ikke undervurder betydningen av ledelse og struktur

Rekruttering for kulturell fit

- Menneskeorienterte selskaper fokuserer på hvor godt kandidaten vil passe inn i selskapet på bekostning av tekniske kunnskaper og ferdigheter ut over minimumskravene til stillingen
- Viktige holdninger er vilje og interesse for å lære og utvikle seg, å være et fungerende medlem av et team, og å kunne ta ansvar for seg selv og sine kollegaer
 - Som nødvendiggjør klarhet og tydelighet på hva som forventes
- De ansatte står i stor grad for rekrutteringen
- Flere steg, betydelige ressurser, og god tid

O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Trenings- og utviklingstiltak

Definisjon

- **Trenings- og utviklingstiltak (TUT):**
Systematiske lærings- og utviklingstiltak med det formål å forbedre individuelle, gruppe- og organisatoriske prestasjoner i arbeidssammenheng

Er forberedelser viktige?

- Meta-analyse av 159 studier blant 13 684 kursdeltakere viser at forberedelser i form av
 - Gi informasjon til deltakerne hvordan de kan gå frem for å arbeide med stoffet for å lære best mulig
 - Relatere innholdet til tidligere kunnskaper og ferdigheter og forklare hensikten med kurset
 - Fokuserer på mestring blant deltakerne og ikke rivalisering mellom ansatte
- Er sterke kilder til kognitiv, ferdighets og affektiv læring (rho mellom .47 og .77)
- Nøkkelord for organisasjonen: Behovskartlegging på individ og gruppenivå

Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2010). The role of pre-interventions in learning: A meta-analysis and integrative review. *Human Resource Management Review*, 20, 261-282.

Motivasjon til å lære og å utvikle seg: Selskapsinterne faktorer I

- Alderssammensetning
- Forutsetninger for å løfte det formelle kompetansenivået i selskapet
 - Utdannelsesnivå og forkunnskaper
 - Generelt evnenivå
- Men dette er lite påvirkbare faktorer!
- Nøkkelord for organisasjonen: Ha oversikt over status i selskapet og bruke rekruttering til å komplementere gap i nåværende og fremtidig kompetansebehov

Motivasjon til å lære og å utvikle seg: Selskapsinterne faktorer II

- Hvilke implikasjoner; gevinster, verdi og nytte vil dette gi på
 - Selskapsnivå
 - Individ- og gruppenivå
- Kan tydeliggjøre karriereveier
- Øker identifisering og tilhørighet til selskapet
- Øker mestring som gir forbedret produktivitet, effektivitet og kvalitet

Motivasjon til å lære og å utvikle seg: Arbeidsklima

- Opplevd klima for læring
 - støtte fra nærmeste leder og kolleger
 - forventning fra nærmeste leder om at innholdet tas i bruk
- Opplevd klima for overføring av innhold
 - tilstrekkelige og hensiktsmessige ressurser
 - positive konsekvenser av bruk
- Nøkkelord for organisasjonen:
Småskrittsforbedring og samle på feil og tabber

Fra læring til jobb

- Et av de mest sentrale områdene for mikroforskere er nå "transfer", men krevende fordi
 - En rekke forhold utover tiltaket ser også ut til å påvirke deltakelse, tilegnelse og anvendelse
 - Læring er et verdinøytralt begrep
 - En stor del av læring på arbeidsplassen er "uformell" (Pfeffer & Sutton, 2000)
- Meta-analyse av 89 studier på overføring fra læring til jobb viser at viktige kilder til å overføre innhold fra TUT til jobben er
 - Generelt evnenivå
 - Samvittighetfullhet
 - Frivillig deltakelse
 - Subjektiv mestringssevne
 - Et støttende arbeidsklima

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010).
Transfer of Training: A meta-analytic review. *Journal of Management*.

Medarbeider-
investering
og motivasjon

Opplevelsen av å bli investert i..

- Kan både øke jobbmotivasjonen og motivasjonen til å "betale tilbake" i vid forstand
- Indre motivasjon
 - atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører
 - indre motivasjon er en sterk driver for blant annet læringsmotivasjon og ekstrarolleatferd
- **Prososial motivasjon**
 - atferd utført med et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier og et ønske om å gi stille opp for organisasjonen som en gjenytelse for god behandling

Mest ut av de høyt indre motiverte?

- Høyt indre motiverte ansatte kan få et større utbytte fra muligheter for opplæring
- Samspill mellom prososial versus indre motivasjon
- hjelpe andre og stå på ekstra kan føles bedre når det er lystbetont, enn når man føler seg forpliktet til det

Samspill mellom indre og prososial motivasjon

- Sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling (OIMU) og ekstrarolleatferd modereres av ansattes indre motivasjon
 - Kun positive sammenhenger for høyt indre motiverte
- OIMU omfatter også uformelle tiltak som jobbrotasjon og mentorordninger
- Data fra 3 datasett med til sammen 826 respondenter

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.

Husk at utvikling ikke er nok...

- Sammenhengen mellom opplevd støtte for utvikling og arbeidsprestasjoner/sannsynlig turnover modereres av opplevde karrieremuligheter
 - Positiv sammenheng med arbeidsprestasjoner når opplevde karrieremuligheter er høye
 - Positiv sammenheng med sannsynlig turnover når opplevde karrieremuligheter er lave

Bård Kuvaas
Anders Dysvik

Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser

Evidensbasert HRM

1. utgave

 EVIDENSBASERT
HRM



ROBERT BUCH,
ANDERS DYSVIK OG BÅRD KUVAAS (RED.)

PRODUKTIV MOTIVASJON I ARBEIDSLIVET

