

Vitenskapen bak lønnsomme organisasjoner



Introduksjon

Hva kom først, vitenskapen eller plattformen? Når det kommer til skapelsen av Winningtemp – virker kanskje dette som et høna eller egget-spørsmål.

For Winningtemp derimot, har det helt siden starten hatt et sterkt vitenskapelig grunnlag, det var sånn idéen ble til. Vi kombinerte forskningsbasert kunnskap om ulike faktorer innen personalledelse og ledelse, og koblet dette videre opp mot vellykkede bedrifter. Ved hjelp av vår intelligente plattform er det enkelt for deg som leder å bruke kunnskapen du henter for å skape gode verdier i bedriften din.

På grunnlag av dette har vi samarbeidet med Universitetet i Gøteborg fra første dag. For å skape plattformen vår studerte vi ulike konklusjoner på flere enn 600 validerte studier som identifiserer faktorer bak fremgangsrike bedrifter knyttet til de ansattes engasjement, effektivitet og produktivitet.



Hva blir resultatet ved å bruke Winningtemp?

Takket være et solid forskningsgrunnlag har våre kunder hatt gjennomgående positive effekter. Vi har sett på gjennomsnittet blant resultatene og kan konkludere med følgende fra kunder som har brukt plattformen i kun ett år:

- Tilfredsheten hos de ansatte øker med **21%**
- Ansattes oppsigelser reduseres med **30%**
- Opplevd negativt stress på jobb minsker med **26%**



Betydningen av en sunn arbeidsplass

Vi ser igjen og igjen at sunne arbeidsplasser presterer bedre.

- McKinsey rapporterer at sunne bedrifter øker resultatene med **18%**.
- I følge Gallup er bedrifter med engasjerte ansatte **21%** mer lønnsomme.
- En undersøkelse av MIT CIST viser at en bedrift som investerer i medarbeideropplevelsen er dobbelt så innovative, har dobbelt så fornøyde kunder og **25%** høyere lønnsomhet.

En arbeidskultur hvor de ansatte mistrives fører med seg store ulemper. Forskning ved det Karolinska Institutet viser at gjennomsnittlig produksjonstap for en ansatt som opplever problemer med arbeidsmiljøet kan være opptil 30–40 %, eller et produksjonstap på 12–16 timer i uken.

Utfordringer som personalomsetning og sykefravær tar tid, energi og ressurser i bedriften. Heldigvis kan bedrifter i dag identifisere når, hvordan og hvorfor ansatte enten mister motivasjon til prestasjon eller bestemmer seg for å forlate bedriften.

Forskning viser at det er mulig å se på ulike faktorer for å vurdere om en ansatt ikke er fornøyd på arbeidsplassen sin. På denne måten kan en leder belyse de underliggende problemene og håndtere dem før sykefravær eller personalomsetning øker. Dette er nøkkelfaktorene vi diskuterer videre.

De 9 kategoriene – og hvorfor de fungerer

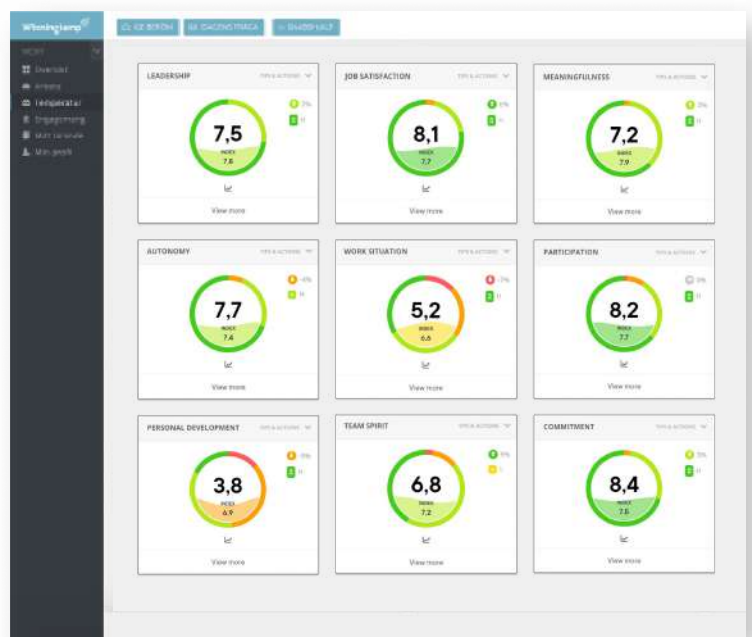
Winningtemps smarte temperaturmålinger måler hvordan en bedrift har det basert på 9 forskningsbaserte faktorer:

- Autonomi
- Personlig utvikling
- Ledelse
- Meningsfullhet
- Deltakelse
- Arbeidssituasjon
- Jobbtilfredshet
- Engasjement
- Teamfølelse

Winningtemps innovative AI fanger videre opp innsikt og gir forslag til tiltak for problemer og utfordringer i sanntid. Dette har vist seg å hjelpe bedriften med å:

- Forbedre effektivitet
- Øke medarbeiderengasjementet
- Redusere oppsigelser fra ansatte
- Forebygge sykefravær
- Forebygge negativt stress

Ansatte bruker omtrent 20 sekunder i uken på å anonymt fylle ut korte, automatiserte spørsmål som blir sendt ut regelmessig. Spørsmålene er basert på flere forskningsbaserte spørsmål. Ansatte kan også motta oppfølgingsspørsmål for å finne og undersøke avvik. Svarene analyseres for å generere innsikt og forslag til forbedringer, slik at du kan gi hver ansatt best mulig forutsetning.



Hvordan Winningtemp fungerer

Hvis en ansatt vurderer å forlate bedriften, er det stor sjanse for at dette gjenspeiles i resultatene i undersøkelsene. Winningtemp identifiserer deretter kjente utløsere når den ansatte anonymt viser atferdsmønstre som ligner oppførselen til andre som har forlatt arbeidsplassen. Utløseren er opprettet ved hjelp av data basert på forskning rundt de ni faktorene, og data fra Winningtemps brukerbase. Winningtemp kan dermed gi konkrete forslag for å forhindre personalomsetning.

9 faktorer som definerer medarbeideropplevelsen

Sammen med forsker Leif Denti ved Universitetet i Gøteborg har vi, ved hjelp av metaanalyser, identifisert 9 faktorer som skaper et samlet bilde av den optimale medarbeideropplevelsen og sterkt motvirker høy personalomsetning og sykefravær. Alle faktorene har ikke nødvendigvis den samme vekten for å forutsi sykefravær eller personalomsetning, men faktorene jobber sammen for å skape en arbeidsplass der ansatte trives. For å forstå viktigheten av hvordan hver kategori kan bidra til bedriftens helse, gjennomgår vi dem på de neste sidene.



1. Ledelse

Ledelse er et bredt konsept som kan måles på forskjellige måter. Hvordan ledelsen påvirker de ansattes trivsel avhenger av hvordan den ser ut.

Hva sier forskningen?

- Forskning viser at lederteorien LMX, en modell som beskriver arbeidsforholdet mellom leder og ansatt, spiller en sentral rolle i lederens innflytelse på resultater og motivasjon/ engasjement. LMX-ledelse av høy kvalitet bygger engasjement, lojalitet og god ytelse over tid.
- Ledelse kan ha en sterk effekt på sykefraværet. Noen undersøkelser tyder på at ledelse er en faktor med en mer fjern effekt, mens støttende ledelse (ledere som coacher ansatte i arbeidsoppgavene) har større effekt på sykefravær enn forholdsbasert ledelse (ledere som bryr seg om trivselen til deres ansatte)
- Ledelse har en viktig, men svak, prediktiv relevans for personalomsetningen. Ofte er det ikke lederen som får ansatte til å forlate bedriften, men i stedet har andre faktorer, som engasjement, større innvirkning. På den annen side kan ledelse hjelpe bedrifter til å bli mer innovative og, i mindre grad, få mer engasjerte ansatte.

Hvordan kan du bruke det på arbeidsplassen din?

Når ledere holder én-til-én-samtaler annenhver uke, reduseres risikoen for at ansatte føler seg utbrente med hele 84 %, ifølge en undersøkelse blant 20 000 ansatte publisert i Forbes. En undersøkelsen viser også at bare 51 % av de ansatte synes at arbeidsgiveren er god til å lytte til dem.

Med en så enkel ting som å ha én-til-énsamtale, og faktisk lytte til dine ansatte, kan du som leder dermed gjøre en stor forskjell i trivselen i bedriften. Det får den ansatte til å føle seg sett, det øker engasjementet, og ledere kan lære og utvikle seg raskere fra den kontinuerlige tilbakemeldingen.

En rapport fra Harvard Business Publishing fant at **66%** av de organisasjonene som ser lederutvikling som avgjørende for suksess, hadde en sterkere markedsposisjon enn konkurrentene.

2. Autonomi

Autonomi er å handle med en følelse av kontroll, oppleve valgmuligheter og få handlingsrom. Dette omhandler hvordan ansatte kan kontrollere aspekter av arbeidet sitt, for eksempel deres tidsbruk og hvordan de skal utføre oppgaver. Hva sier forskningen? Autonomi er en sterk faktor for å forutsi sykefravær, da autonomi gir en følelse av kontroll dersom man føler på høy arbeidsmengde.

Forskning viser at sykefravær påvirkes sterkt av i hvilken grad ansatte selv bestemmer hvordan de jobber med sine oppgaver og bruker ferdighetene sine. I tillegg kan autonomi hjelpe ansatte med å velge bort eller utsette oppgaver og deretter redusere risikoen for utbrenthet. Det finnes ikke like sterke bevis for at autonomi kan brukes til å forutsi personalomsetning, selv om noen undersøkelser antyder en sammenheng. I komplekst og stressende arbeid kan autonomi knyttes til arbeidsglede, motivasjon og kreativitet, men i rutinemessig og standardisert arbeid er graden av autonomi ikke like prediktiv.

Autonomi har også vært knyttet til utmattelsessyndrom, så vel som innovasjonsatferd (opprettelse og testing av nye ideer og realisering av nye innovasjoner). Det er også en positiv sammenheng med trivsel, jobbprestasjoner, dedikasjon og motivasjon. En økning i autonomi kan redusere følelsesmessig stress, stress knyttet til arbeidsrollen og fysiske symptomer.

Hvordan kan du øke graden av autonomi på arbeidsplassen?

Ved å gi slipp på tøylene og la ansatte ha mer innflytelse over hvilke prosjekter de jobber med, hvordan de jobber og hvor de jobber, er det en god sjanse for at trivselen øker. Med færre rammer finnes sjansen for at kreativitet og innovasjon vokser. Autonomi er noe som kan være en stående agenda på ukentlige møter.

I 2014 gjennomførte LinkedIn en undersøkelse som viste at nesten halvparten av de ansatte ville bytte **20%** lønnsøkning mot sjansen til å ha kontroll over hvordan de jobber.

3. Personlig utvikling

Personlig utvikling betyr at det er muligheter i bedriften for å utvikle sine ferdigheter når det gjelder arbeidsrelatert kunnskap, ferdigheter og evner, samt personlig effektivitet, teamarbeid og ledelse. Det kan også omfatte balanse i arbeidslivet, produktivitet, stresshåndtering, psykologisk rådgivning og personlig læring.

Hva sier forskningen?

- LinkedIn's Workforce Learning Report fra 2018 sier at 93 % av alle ansatte vil bli lenger i en bedrift dersom de investerer i karrieren og utviklingen.
- Når det gjelder sykefravær, er det bare noen få forskningsresultater som indikerer en tilknytning til personlig utvikling.

Hvordan kan du bruke personlig utvikling i virksomheten din?

Et klassisk sitat som sier mye om viktigheten av å investere i de ansattes personlige utvikling. Det er gitt at økt kompetanse hos de ansatte øker sjansen for suksess i bedriften. HR-ekspert Linus Jonkman mener at de to viktigste aspektene for å få ansatte til å utvikle seg er å la dem gjøre feil, og å gi dem kontinuerlige tilbakemeldinger.

Et eksempel på en bedrift som jobbet for et høyere nivå av personlig utvikling er GetAccept. Da de la merke til at Winningtemp-tallene for personlig utvikling pekte nedover, løftet de fokuset. Et tiltak var å investere mer i intern rekruttering, noe som ga resultater. 30 % av de ansatte, hvorav de fleste startet i 2019, har hatt en rolleendring i bedriften.

4. Deltakelse

Deltakelse kan defineres på forskjellige måter. Man kan snakke om ansatte som er hjelpsomme og opptrer som lojale ambassadører, eller om ansatte som er delaktige i beslutningsprosessen.

Hva sier forskningen?

- En metaanalyse viser blant annet at sykefravær har en sammenheng med i hvilken grad beslutningstaking fordeles på ansatte.
- Deltakelse er en middels sterk prediktor for personalomsetning og en sterk prediktor for sykefravær.
- Mange studier knytter også sammen deltakelse og arbeidsprestasjoner.

Finansdirektøren spør konsernsjefen: Hva skjer dersom vi investerer i å utvikle våre ansatte, og så forlater de oss?

Konsernsjefen: Hva skjer hvis vi ikke gjør det, og de blir værende?



Hvordan kan du bruke det på arbeidsplassen?

Tilbakemeldingene fra medarbeiderne er at de synes det er bra å kunne gi tilbakemeldinger oftere. For ledelsen er det fint å ha resultatene tilgjengelig til enhver tid, at systemet analyserer og varsler om endringer, samt at det kommer med forslag til handlinger.


- Valentina Baranova, HR Rådgiver (Sparebank 1)

5. Arbeidssituasjon

Arbeidssituasjonen er definert av selve arbeidet. For eksempel belønningssystemet, oppgavene og deres psykologiske og fysiske krav, graden av arbeidsmengde og hvor rettferdig man anser arbeidsplassen å være. Rollekonflikter og arbeidsrelatert stress er også inkludert her.

Hva sier forskningen?

- Forskning viser at arbeidssituasjonen er relatert til flere ulike faktorer, som sykefravær, personalomsetning, stress og utmattelsessymptomer.
- En metaanalyse viser at ustabile, og dermed usikre arbeidsforhold har en sterk forbindelse med sykefravær.
- Psykologisk stress på arbeidsplassen har også en sammenheng med hvor ofte og hvor lenge man sykemelder seg. Arbeidsmengde er en sterk, men mer uklar faktor for sykefravær og personalomsetning.



På vårt nye kontor vil det være et lysrom, et yogarom og rom for fellesskap som inspirerer til velvære. Vi har samarbeidet med en nevrodesigner for å få inn forskning på hva som gjør at folk har det bra. Vi ønsker å være med på å motvirke psykiske lidelser ved å skape attraktive, bærekraftige steder.

– Hanna Brandström, HR-sjef i Kungsleden.

Hva har andre gjort for å forbedre bedriftens arbeidssituasjon?

Et eksempel på en bedrift med en gjennomtenkt strategi er Kungsleden. Der legges det stor vekt på at de ansatte skal være lykkelige, og at arbeidsforholdene skal føre til en reduksjon i arbeidsrelatert stress.

6. Jobbtilfredshet

Arbeidstilfredshet kan ha flere forskjellige definisjoner, for eksempel den ansattes følelser overfor jobben, samt tanker og holdninger til arbeidsplassen.

Hva sier forskningen?

Graden av trivsel er en sterk prediktor for sykefravær og personalomsetning

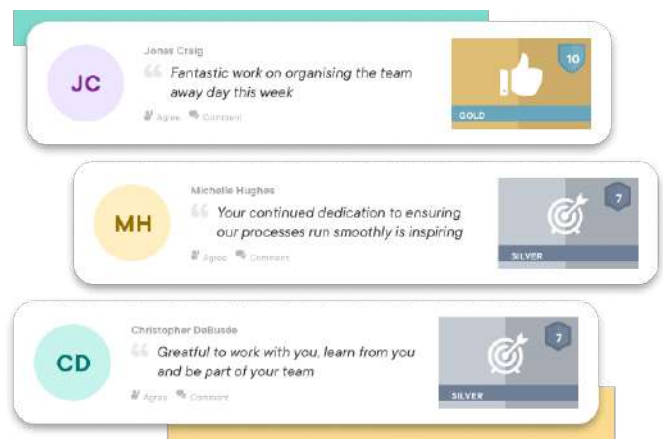
- Arbeidstilfredshet ser ut til å være en variabel for sykefravær, og det har vist seg å korrelere både i antall nye sykemeldinger og i hvor lenge man er sykemeldt.
- Jobbtilfredshet påvirker også andre faktorer, som jobbytelse, produktivitet, kundetilfredshet, lønnsomhet og salgstill.
- I tillegg ser det ut til at høy jobbtilfredshet reduserer forekomsten av utmattelsessyndrom.

Hva kan du gjøre for å øke arbeidsglede i bedriften din?

På Ridestore jobber de hele tiden for å holde moral og trivsel på topp i bedriften. Gi rosfunksjonen er et av verktøyene som brukes i Winningtemp for å oppnå dette. Å gi noen offentlig ros er en effektiv måte å øke personens nivå av hormonet oksytocin, som ganske enkelt får deg til å føle deg bedre. Ved å ha et system der ansatte føler seg sett og verdsatt, for eksempel gjennom offentlig ros når de har gjort noe godt, er det stor sjanse for å øke bedriftens arbeidsglede.

Hvem liker ikke å motta ros og anerkjennelse for sitt harde arbeid? Jeg elsker Give Praise-funksjonen! Det tar bare et par sekunder å fylle ut, og du gjør noens dag litt lysere,

– Alessandro, CX Italy & Content Production hos Ridestore.



7. Engasjement

Engasjement, også kjent som «organisatorisk forpliktelse», er definert som det psykologiske båndet som ansatte føler til bedriften sin, og i hvilken grad den ansatte aksepterer og anstrenger seg for å oppfylle bedriftens visjon og mål. Det er imidlertid verdt å merke seg at begrepet er vanskelig å definere.

Hva sier forskningen?

- Graden av engasjement er en middels sterk, men robust prediktor for sykefravær.
- Ikke-involverte ansatte er mindre lojale mot arbeidsgivere.
- Organisatorisk engasjement er også en faktor med større innvirkning og sterk forutsigbarhet for både personalomsetning og andre mål for ansattes ytelse, som salg, innovasjon og måloppnåelse.
- En annen definisjon av engasjement, «job embeddedness», har stor innvirkning på personalomsetningen. Ansatte med høy «job embeddedness» har lavere intensjon om å forlate sin nåværende jobb, og bedrifter med høy «job embeddedness» har en lavere faktisk personalomsetning.
- Engasjement påvirker også, i henhold til de samme forskningsresultatene, produktivitet og lønnsomhet (forbindelsen er svak, men positiv), så vel som fysisk velvære og helse, meningsfullhet og tilfredshet.

Hvordan kan du øke medarbeiderengasjement?

Et eksempel på en internasjonalt bedrift som jobber hardt med ansattes engasjement er Saas-bedriften Full Contact. De går så langt som å betale sine ansatte 7500 dollar for å ta en betalt ferie hvert år, og de har ikke lov til å ta arbeidsrelaterte samtaler eller meldinger i løpet av den tiden. De tror at ansatte kommer tilbake fra ferie uthvilt, dedikert til bedriften og klare til å jobbe mer produktivt enn noen gang. De kommer også tilbake med nye, friske perspektiver.

Selv om du kanskje ikke har råd til å betale dine ansatte for å reise på ferie, kan det være lurt å tillate flere pauser og oppmuntre dem til å holde seg borte fra arbeidsoppgavene, for å komme tilbake med høyere engasjement.



The energy that people have for their lives and work is like a bank account. They need to make energy deposits by spending time doing things that enable them to 'recharge' in order to have energy to spend on activities like work.

- Terry McDougall, coach and author of "Winning the Game of Work: Career Happiness and Success on Your Own Terms."

8. Teamfølelse

Teamfølelse refererer til følelsen av å jobbe sammen som et team. Det inkluderer følelsen av stolthet, tilhørighet, engasjement, takknemlighet og den kollektive støtten du finner i vellykkede team.

Hva sier forskningen?

- Teamfølelse er en middels sterk prediktor for sykefravær.
- Teamfølelse har også en sterk forutsigbar evne for personalomsetning.
- Arbeidsgrupper med en «sterk» teamfølelse presterer i gjennomsnitt 18 % bedre, og de er mer produktive.
- De er også mer innovative, ettersom grupper med sterk lagånd gir rom for å stille spørsmål ved måten ting blir gjort på og finne nye måter å løse problemer på.



Hvordan kan du styrke lagånden til din bedrift?

Vi tror at engasjerte medarbeidere fører til bedre resultater for bedriften. Winningtemp er et viktig verktøy på den reisen, og derfor er det så gøy at det brukes så mye av ledere og ansatte. Når en del av organisasjonen er i ferd med å bli verre, kan vi raskt oppdage det og snu trenden. Vi har alltid et klart helhetsbilde, takket være alle kommentarene som ansatte kan sende inn anonymt.

- Charlotte Sterner, HR Business Partner i Volvo Retail.

Da de på Aqua Dental la merke til at det hadde vært stressende eller turbulent på en av klinikkene, ble det arrangert personalarrangement for å styrke lagånden og redusere stress, noe som førte til en temperaturøkning i Winningtemp. Andre ting du kan gjøre i en gruppe når mange jobber hjemmefra, er å ha digitale møter, konkurranser eller bare planlegge digitale kaffepauser i løpet av arbeidsdagen.

9. Meningsfullhet

Meningsfullhet betyr at du føler glede over arbeidet ditt, og at arbeidet bidrar til en følelse av formål og utvikling.

Hva sier forskningen?

- Meningsfullhet ser ikke ut til å være en prediktiv faktor for sykefravær, men en studie som involverer 61 302 deltakere knytter manglende mening til langvarig sykefravær (over tre uker). Sannsynligvis kan meningsfullhet i moderat grad forutsi sykefravær.
- Bortsett fra individuelle studier som kobler graden av meningsfullhet sammen med intensjonen om å forlate jobben og antall fraværsdager, viser ikke forskningen at meningsfullhet vil påvirke personalomsetningen. Hetydningen ser dermed ut til å samvariere med faktorer som forutsier sykefravær og personalomsetning, men det har en svak egenerffekt.

Hvordan kan du øke følelsen av meningsfullhet hos dine ansatte?

En ansatt føler seg meningsfull når bedriftskulturen er god. Når du har bygget et grunnlag basert på utvikling, tillit, teamfølelse, deltakelse og godt lederskap, vil du automatisk føle en sterkere følelse av mening. Ting som i stor grad påvirker følelsen av mening er dersom du føler deg lyttet til, at lederen handler på bakgrunn av den ansattes tilbakemeldinger, og at du føler at arbeidet ditt utgjør en forskjell for bedriftens suksess.



Skap en Winning Difference hos dere

De 9 kategoriene er vårt sterke fundament, men Winningtemp utvikler seg kontinuerlig. Den mest effektive måten å bruke Winningtemp på er å ikke prøve å takle alle kategorier samtidig. I stedet takler du dem i mindre skala – og start gjerne der gjerdet er på det laveste. Da vil du se raskere resultater, kunne ta på deg mer omfattende utfordringer og bygge en stadig mer vellykket og engasjert arbeidsplass.

Vil du vite hvordan bedriften din kan bruke Winnin temp til å skape en bedre arbeidsplass?

[Book en demo](#)

