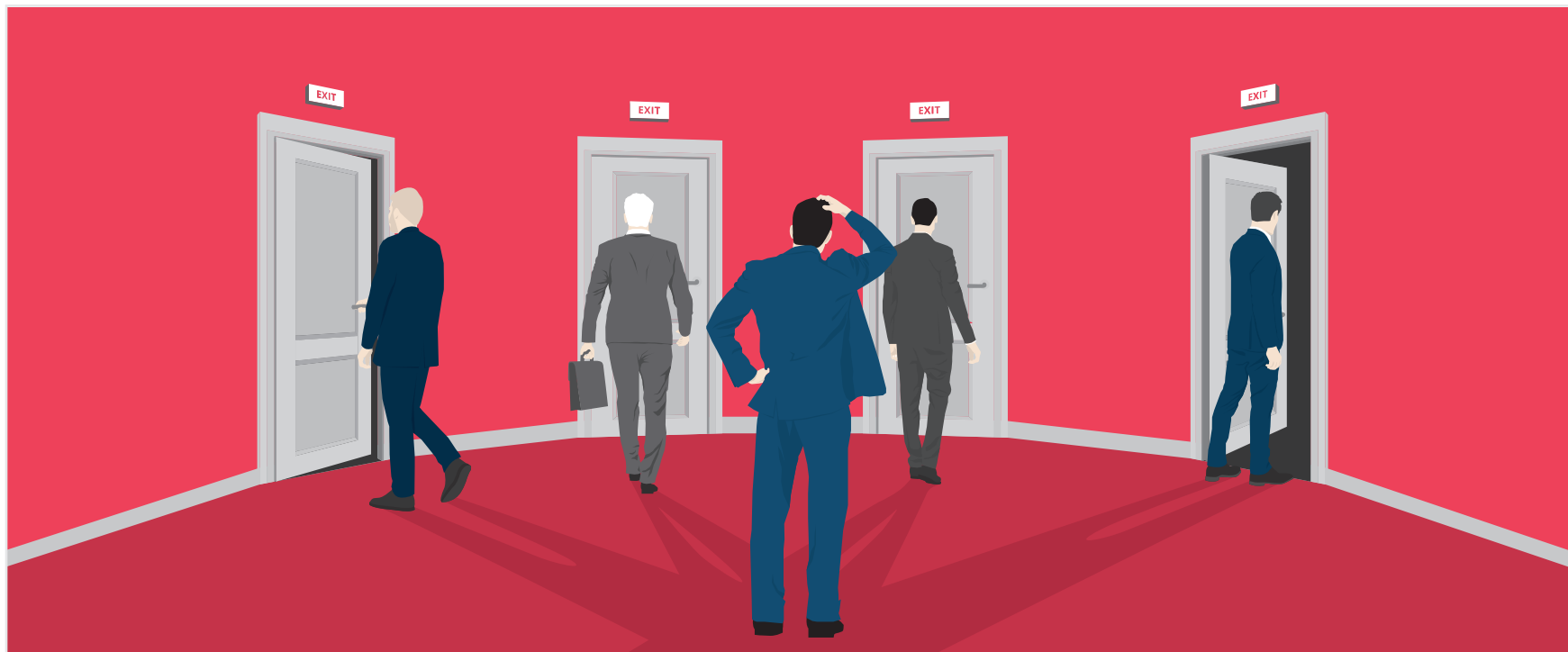


# Fastholdelse af medarbejdere: Sådan beholder du dine bedste



## RESUMÉ

**En virksomhed er kun så god som sine ansatte, men når mere end 800.000 danskere skifter job hvert år, betyder det, at virksomhedsejere ikke kan tage sine ansatte for givet. I denne artikel vil vi derfor komme med nogle gode råd til fastholdelse af medarbejdere, sådan at dine bedste ansatte bliver ved med at skabe værdi for din virksomhed, i stedet for at tage til konkurrenten.**

**Danskelønmodtagere er Europas mest mobile arbejdere, eller med andre ord er de "europæiske mestre i at skifte job,"<sup>1</sup>.**

Selv om dette kan være fordelagtigt for økonomien som helhed ved store omstillinger ('disruption' som man siger nu til dags), betyder det for den enkelte virksomhed, at man aldrig kan tage sine bedste ansatte for givet. Dette gælder specielt for SMV'er, som må konkurrere mod store, ofte internationale, virksomheder, der kan tilbyde specialerede, videns-tunge arbejdspladser med bedre løn og mange personalegoder. Samtidig har også SMV'er nogle klare fordele når det kommer til fastholdelse af medarbejdere. En ansat i en mindre virksomhed, vil typisk få mere variation i arbejdsopgaverne, en stærkere følelse af ejerskab og ansvar til virksomheden, og større indflydelse over den strategiske retning til firmaet, end hvis denne arbejder i en stor organisation. Så hvordan kan du som ejer af en SMV få mest mulig ud af disse fordele og fastholde dine bedste medarbejdere?

### Råd 1) Lær dine ansatte at kende

Det lyder måske åbenlyst, men det er rystende, hvor mange i ledelsesstillinger, som ikke investerer tid til at blive bekendt med dem, der arbejder under sig. Som leder behøver du ikke blive dine ansattes nye ven, men du bør sætte dig ned med alle dine ansatte på tomandshånd og få en snak. Find ud af, hvad det er hver enkelt synes er spændende ift. deres arbejdsopgaver, hvilke aspekter af virksomheden og virk-

somhedsdriften, som driver dem, og hvad de måske ikke er så glade for. Selv om man i en virksomhed altid vil have rutineprægede og knap så spændende opgaver som ingen egentlig synes er særligt interessante, gælder det i højst mulig grad om at matche de opgaver, der findes med de medarbejdere i virksomheden, der synes det er mest spændende, og for at kunne gøre det, kræver det at du har en dybtgående forståelse for dine ansattes interesser.

### Råd 2) Udvikling og motivation går hånd i hånd

For at fastholde dine medarbejdere, kræver det, at de er motiverede, når de tager på arbejde. Hvis ikke de er det, begynder en negativ spiral, som typisk ikke ender før din medarbejder fratræder. Hvordan kan du som virksomhedsejer så sørge for, at dine ansatte er motiverede? Hvis dine ansatte føler, at de bliver udfordret på deres job, og lærer nye ting hver dag, vil de sandsynligvis blive både mere engagerede og motiverede i deres arbejde. En fokuseret indsats ift. udvikling er nøglen for at dette skal ske. Når du følger råd 1 og bliver bekendt med dine ansatte, burde du også blive bevidst om, hvor de vil hen med deres karrierer. Hvad vil de arbejde med om 1, 2 og 3 år? Hvad er deres personlige mål? Når du har fået svar på disse spørgsmål, kan du udarbejde en plan for hver ansat, som vil facilitere denne udvikling, samtidig skaber det merværdi for din virksomhed. En sådan plan vil typisk indebære forhold som:

› **En klar målsætning for den ansatte.**

› **Hvilke færdigheder den ansatte behøver for at nå målsætningen.**

› **Hvordan du som arbejdsgiver kan tilrettelægge, at den ansatte når deres mål (f.eks. oplæring gennem eksterne kurser, eller et gradvis skifte af arbejdsopgaver og ansvar på arbejdspladsen).**

› **Hvad den ansatte skal gøre for at nå målsætningen.**

› **Hvordan udviklingen skal følges op (du burde sætte tid af til medarbejdersamtaler i hvert fald 1-2 gange om året).**

Ved at lave en plan med, og for, hver af dine ansatte, viser du, at du synes deres arbejde er vigtigt, samtidig med at du gør det klart, at du ser endnu mere potentiale i dem. Det vil føre til, at de både føler sig værdsat, og ser på din virksomhed som en arbejdsplads, hvor de vil opnå personlig og karrieremæssig udvikling.

### **Råd 3) Opfør dig aldrig aggressivt overfor dine ansatte, og pak ris ind i ros**

Den hurtigste måde at miste en ansat på, er ved at miste fatningen og opføre sig aggressivt eller truende ovenfor personen. Alle laver fejl, men som leder er du forpligtet til at håndtere dine ansattes fejltagelser (også selvom de måske er tåbelige) på en professionel måde. Det indebærer, at du er klar i mælet ift. dine tilbagemeldinger, men uden at blive decideret sur. Forskning viser, at afdelinger i virksomheder med høje ydelsesevner, typisk giver hunden 5,6 positive kommentarer per negativ kommentar<sup>2</sup>. For afdelinger med gennemsnitlige ydelsesevner giver de kun 1,9 positive kommentarer per negativ, og for lavt ydende afdelinger er det helt nede i 0,36 positive per negative kommentarer. Som leder og ejer af en SMV er det derfor meget vigtigt, at du går foran med det gode eksempel, så når en af dine ansatte har lavet en fejl, burde der helt klart komme en seriøs reaktion, men pak den ind i positive tilbagemeldinger, så den ansatte kan rette op på sin opførsel uden at miste sin selvtillid og uden at frygte dig som chef.

### **Råd 4) Kompenser dine ansatte som fortjent**

Vidste du, at det typisk koster 150-200% af en medarbejders løn at udskifte ham eller hende med en anden<sup>3</sup>? Selv om vi har skrevet om både rekruttering og ansættelseskontrakt for at hjælpe dig med at finde nye ansatte, er det helt klart billigere og bedre, hvis du kan fastholde dine medarbejdere (det er faktisk lidt ligesom med kunder, du kan se dine ansatte som en slags 'interne kunder'). Sørg derfor for, at dine ansatte får den økonomiske compensation, de er værd, sådan at en konkurrerende virksomhed ikke stjæler din vigtigste ressource – nemlig menneskene i din virksomhed. Vi vil anbefale, at de årlige lønforhandlinger reflekterer dine ansattes udvikling og bidrag til virksomhedens værdi. Hvis en ansat er godt i gang med at nå de mål, I har sat sammen, burde denne indsats belønnes af dig som arbejdsgiver. Sørg også for, at du har en nogenlunde klar idé om, hvad personen er værd på arbejdsmarkedet, så du ikke totalt over- eller underkompenserer dine ansatte.

### **Råd 5) Teambuilding er ikke spild af tid og penge**

Tag dine ansatte ud til en øl, en god frokost, måske en middag en gang imellem eller arranger en dagstur, hvor I alle laver noget aktivt. Det behøver ikke koste en masse penge, men ved at facilitere, at dine ansatte bliver kendt med hinanden, og dig med dem, i andre omgivelser end på kontoret, bygger du tillid op i dit hold og fjerner barrierer, som kan hindre effektiv kommunikation på arbejdspladsen. Det vil også virke som en belønning for dine ansatte, og du viser, at du ikke tager dem for givet.

### **Husk – dine ansatte er din vigtigste ressource**

Afslutningsvis vil vi gerne igen pointere, at ingen virksomhed er bedre end sine ansatte. Dette er specielt vigtigt for SMV'er, hvor det ofte lille og begrænsede antal ansatte betyder, at hver enkelt ansat er endnu sværere at erstatte, da alle sidder med meget viden om virksomheden i sin helhed. Man kan sige, at kompetencerne er meget koncentrerede omkring få personer, hvilket gør dem uundværlige for din virksomheds daglige drift. Vær derfor meget bevidst omkring, hvordan du behandler dine ansatte, og tænk på dem som et menneskeligt aktiv, du kan investere i – det vil medvirke til, at du får mest mulig ud af deres arbejdskraft, og samtidig vil dine medarbejdere ikke søge efter andre muligheder andetsteds. Det gode rygte om en virksomhed spredes også i medarbejderes netværk, hvilket i sig selv er positivt, men det kan også have en gavnlig indflydelse ift. fremtidig rekruttering til din virksomhed, som bekendt ofte er udfordrende for SMV'er.

#### **Kilder:**

- 1) <http://nyheder.tv2.dk/samfund/2017-02-25-danskerne-er-europaeiske-mestre-i-at-skifte-job-og-det-kan-godt-betale-sig>
- 2) <https://hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism>
- 3) <https://garuda.dk/vi-tilbyder/fastholdelse-af-medarbejdere/>