

Arbejdsglæde skal markedsføres

Af partner Lone S. Andersen og partner Mogens Blume Schmidt, Kjerulf & Partnere A/S



Virksomheder, der er kendt for dygtighed, en stærk markedsposition samt gode holdninger og værdier, har langt lettere ved at tiltrække medarbejdere end virksomheder, der henlever en mere anonym tilværelse eller ligefrem har et belastet omdømme.

Ingen er i tvivl om, hvad A.P.Møller eller Novo har af kvaliteter, og denne type af selskaber har heller ingen problemer med at tiltrække medarbejdere. Sværere er det for virksomheder, hvor pressens interesse har været vakt på grund af negative hændelser.

Virksomheder i medvind har lettere ved at tiltrække medarbejdere og har lettere ved at holde på dem i længere tid, især hvis der opbygges et image af en arbejdsplads, hvor den enkelte medarbejder udvikler sig og bevarer sin markedsværdi.

Imagerekruttering

De nye årgange på arbejdsmarkedet er permanent jobsøgende. Appetitten på arbejdsfællesskaber, hvor de kan udvikle sig fagligt og personligt og have *hard fun* med kolleger, de er på bølgelængde med og som stimulerer dem, er meget stor.

Med en sådan udvikling, hvor der er større kamp om talenterne og større risiko for hypige udskiftninger er det ikke tilstrækkeligt

for virksomhederne at "stoppe hullerne" i organisationen i den takt, de opstår. Kravet er en bevidst tilstræknings- og fastholdelsesstrategi, der tager sit udgangspunkt i en klar profilering af virksomheden som handlekraftig og en stringent og vedvarende kommunikation med omverdenen om de værdier og holdninger, virksomheden er grundlagt og drives på.

Novo Nordisk bevarer gode imageplaceringer i diverse markedsundersøgelser på trods af den seneste tids markante nedjusteringer og fald i indtjeningen. Hvor afgørende demonstration af handlekraft og hvad præcis kommunikation betyder er kartelsagen med Mærsk Air og SAS som implicerede parter et eksempel på.

Det A.P. Møller-ejede Mærsk Air erkendte fejlen, tog ansvar og placerede det, viste handlekraft og kommunikerede i klart sprog.

SAS derimod fumlede rundt med både sagens indhold og ansvarsplaceringen. Det hele trak i langdrag og beslutninger og kommunikation var alt for defensiv og upræcis.

I den skærpede konkurrence om medarbejdere er det ikke blot nødvendigt for virksomhederne at kunne tilbyde spændende og inspirerende job, men også at profilere sig udadtil og skabe et godt etisk image. Virksomhedens rolle i samfundet er en central faktor, når virksomheder skal tiltrække og fastholde medarbejdere, og det bliver mere og mere relevant at vise, at man er med til at opbygge et bedre samfund for dermed at blive mere eftertragtet og anstændig i nuværende og kommende medarbejders øjne. Virksomhederne kommunikerer da heller ikke længere kun factsbetonede oplysninger om virksomheden, men bruger mange ressourcer på at beskrive og udbrede deres mere "bløde værdier" i form af vision, mission og værdigrundlag.

Virksomheden skal være synlig, den skal gøre sig bemærket i offentligheden og vigtigheden i rekrutteringsøjemed understreges af følgende citat fra en mulig ansøger til job-

bet som salgsdirektør i en større dansk fødevarevirksomhed: "Virksomhedens image er afgørende for, om jeg overhovedet gider at interessere mig for et jobtilbud"

De unge stiller krav

Når der ses bort fra tilfældige op- og nedture begrundet i modetendenser og korte konjunkturudsving viser der sig en underliggende trend, som peger i retning af, at de unge kræver balance mellem arbejdsliv og fritid. De hotte, internationale arbejdspladser i IT-branchen, konsulentverdenen og på reklamebureauerne tilgodeser kun én karriere og kræver nærvær i næsten 24 timer i døgnet på grund af e-mail- og mobiltyranni, som følge af direkte opkobling med hele verden.

Mange unge veluddannede vælger dette fra, bekræfter flere undersøgelser på det aller-seneste.

De højt profilerede industrivirksomheder og til dels videnvirksomhederne i den offentlige sektor har i mange tilfælde imødekommet medarbejderne med fleksible arbejdssteder, hjemmearbejdspladser, indretning af fitnessrum og andre sundhedsfremmende aktiviteter. Virksomheder med prædikatet "de bedste arbejdspladser" har fokus på familielivet og medarbejderens personlige udvikling.

Mange medarbejdere har i dag det syn, at "kan jeg ikke se begrundelsen for det, jeg arbejder med, er jeg allerede på vej væk fra virksomheden". Medarbejderne kræver således afvekslende og udfordrende opgaver – gerne organiseret som projekter.

Begrebet fastholdelse kan let få en klang af noget modvilligt og stationært, men skal arbejdsgiveren "gøre sig fortjent til", at de gode medarbejdere forbliver i virksomheden, skal de leve op til medarbejdernes tillid og deres lyst til at ligeværdigt samarbejde, hvor medarbejderen investerer sin tid og sit engagement. Som modydelse tilbyder virksomheden udvikling og vækst.

Personalepleje og –politik skal derfor gøres så rummelig, at alle medarbejdere oplever, at

der bliver gjort noget for deres trivsel og udvikling. Har medarbejderne denne oplevelse, frigøres megen energi, og medarbejderne motiveres til at gøre en indsats og forblive i virksomheden for at være med til at skabe resultater.

Afskaf Janteloven

Har virksomheden og dens ledere den grundlæggende vilje til at identificere og dyrke den enkelte medarbejders særlige talent, er man nået langt. Endnu længere når man, hvis man, også i Jantelovens land, vender tingene på hovedet og – med inspiration fra appreciative inquiry-tankegangen – fokuserer på de stærke sider og talentet i stedet for de svage sider, (se nedenstående tekstboks).

Tiltrækning er altså ikke en aktivitet, der sættes ind, når man aktuelt mangler en medarbejder, og fastholdelse heller ikke noget der iværksættes, når en medarbejder er ved at forlade virksomheden på grund af utilfredshed. Tiltrækning og fastholdelse er væsentlige dele af virksomhedens strategiske beredskab. Det mest strategiske en ledelse kan gøre er at sikre, at man har de rette folk om bord.

Og ikke mindst @-generationen har holdninger og forventninger, som ikke er til dis-

kussion. Kan eller vil den ene arbejdsgiver ikke opfylde dem, ja, så er der andre, der vil. De kræver ledere, der f.eks. kan erklære sig enige i følgende udsagn: "Jeg er bevidst om,

at nogle af mine medarbejdere har mere potentiale end jeg selv". ■

Med Epos Løn & HR undgår Human Resource afdelingen tacklinger på vej mod målet



IT-løsninger fra PBJ Consult

Alle muligheder samlet i ét system

Epos Løn & HR er et effektivt og brugervenligt IT-værktøj til administration, udvikling og ledelse af medarbejderne.

Epos Løn & HR er værktøjet til:

- Registrering af hver enkelt medarbejders uddannelsesforløb
- Styring og resultat af karriere- og medarbejdersamtaler
- Sikring af effektiv ekstern og intern rekruttering
- Udarbejdelse af kompetencekort og videnregnskaber
- Administration af løn, fravær, pensioner og ferie med mere

Ring 4362 7400 og få en uforpligtende snak med en af vore Løn- & HR-konsulenter eller klik ind på www.pbj.dk.



Epos



Problemfocus

Hvilke problemer har vi?

Definer problemet nøje

Reparer på det, der er i stykker

Focus på forfald

Positiv fokus

Hvad fungerer rigtig godt her?

Søg efter løsninger, der allerede findes

Forstærk det, der allerede fungerer godt

Fokus på livgivende kræfter og energier