

Att växa på jobbet – medarbetare som trivs lönar sig alltid

För att företaget ska bli lönsamt måste medarbetarna trivas och må bra. Många organisationer hävdar att "personalen är vår viktigaste resurs." Men hur får du ut mesta möjliga av medarbetarnas potential? Hur skapas förutsättningar så att alla blir en vinnare på arbetsplatsen?

Tänk om samtliga medarbetare kunde bidra med 5 procent mer av sin fulla styrka och potential. Ett företag med 100 medarbetare skulle ge 500 procent i mervärde, vilket gagnar verksamheten enormt. Totalt sett är det ett mycket bra resultat. Och på individnivå är insatsen både överkomlig och rimlig. Så hur gör du för att få medarbetarna att prestera 5 procent mer? Ett av svaren är: Genom att få dem att trivas och må bra. Här presenterar vi några av vägarna dit.

En knäckfråga: Hur sätter du lönen för en person som bara levererar 50 procent av vad hen borde, samtidigt som hen gör att tio personer presterar 10 procent bättre?

KASAM – Känsla av sammanhang ökar trivseln

Forskaren och författaren Aaron Antonovsky är bland annat känd för sitt begrepp KASAM – Känsla av sammanhang. Känslan av sammanhang avgör till exempel hur en individ klarar av stressituationer, vilket i sin tur påverkar hälsotillståndet. Det finns naturligtvis andra faktorer som inverkar, vilket Antonovsky inte förnekade. Men när det gäller den psykiska hälsan, så finns det skillnader som troligen bara kan förklaras med att personer upplever livet som meningsfullt och hanterbart. Medarbetare som upplever att de kan påverka sitt arbete och att deras bidrag till verksamheten är viktigt trivs och mår bra.

Ingen är, enligt Antonovsky, varken 100 procent sjuk eller frisk. Alla människor befinner sig hela tiden någonstans mitt emellan. Graden av friskhet bestäms av KASAM, som i sin tur är uppbyggt av tre delar:

- Begriplighet: känslan av att det som händer är begripligt, strukturerat och går att förutse.
- Hanterbarhet: det finns resurser att hantera händelser i omgivningen.
- Meningsfullt liv: uppnås om utmaningarna i tillvaron känns värda att engagera sig i.

Enligt Antonovsky är ett meningsfullt liv viktigast för upplevd hälsa. En person som upplever meningsfullhet ger inte upp i svåra och osäkra situationer.

Varför slutar medarbetarna hos oss?

Trivs inte medarbetarna är risken stor att de lämnar företaget så fort de kan. Kan organisationen inte leva upp till att skapa meningsfulla uppgifter eller ett aktivt, inkluderande mångfaldsarbete så är risken stor att förlora de medarbetare som borde stanna kvar.

Från förlust till vinst på ett år

Gordon Bethune var vd för Continental Airlines. Han vände brakförlust till vinst på bara ett år.

"Jag började som flygplansmekaniker. Gissa hur mycket snabbare jag kunde fixa ett flygplan när jag ville laga det, jämfört med när jag inte ville? Det är där pengarna finns. Detta lärs inte ut på Harvard Business School. Du får den grundläggande kunskapen när du växer upp. Men jag tror att många företag har glömt den."

#1 – Introducera och handleda

Forskning visar att strukturerad handledning är framgångsrikt för att attrahera, rekrytera och utveckla medarbetare. Handledning gör att medarbetare i högre utsträckning bidrar till företagets utveckling. Det tar i snitt åtta månader för en nyanställd att nå full produktivitet utan handledning.

Vinster med handledning

- Företag med en standardiserad introduktion får nyanställda som har 50 procent högre produktivitet.
- Anställda vars företag har längre introduktionsprogram når full produktivitet 34 procent snabbare, än de företag som har de kortaste programmen.
- Vid formaliserade introduktioner av nyanställda ökar chefernas tillfredsställelse med 20 procent.
- Upp till 20 procent av personalomsättning sker under de första 45 dagarna.
- Det var 58 procent mer troligt att de nyanställda som fick en strukturerad introduktion var kvar på företaget efter tre år.

Strategier för trygghet och välkomnande

De senaste två åren har handledarutbildningar arrangerats bland många medlemsföretag runt om i Sverige. Erfarenheterna visar att strategi och kommunikation och tid är viktigt vid handledning av nyanställda. A och O är ett ramverk som används konsekvent. Handledaren behöver dessutom få avsatt tid för att lyckas i samarbetet med den handledde.

Att introducera en ny medarbetare på ett välplanerat och genomtänkt sätt är en viktig pusselbit i den strategiska kompetensförsörjningen. Det innebär bland annat att förbereda organisationen och den fysiska arbetsplatsen, informera om vem som ska komma och att se till att allt är på plats när medarbetaren kommer. Alla ska vara känna till hur introduktionen fungerar. Handledaren har huvudansvaret för att den nya medarbetaren ska känna sig trygg och välkommen och kunna delta i den sociala gemenskapen.

Uppföljning är ett sätt att stämma av om introduktionen och arbetet fungerar. Det är också ett sätt att få feedback från den nye medarbetaren. En upplevelse av att vara efterlängtat och välkommen ökar förutsättningarna att nyanställda snabbt bidrar till företaget. Att ta hand om medarbetarna är en investering som alltid lönar sig.

#2 – Utveckla – Utvecklingsplan

Utvecklingsplan för framtiden

Omvärldsspaning blir allt viktigare när förändringstakten blir högre för varje år. Teknikutveckling, automatiserad produktion och tjänster samt globala och nationella samhällstrender är viktigt att ha koll på.

Hur ser din verksamhet ut om ett, tre eller fem år? Vad behövs för att möta framtida behov, möjligheter och utma-

ningar? Utvecklingsinsatser och planer, anpassade till er verksamhet, är en viktig framgångsfaktor. Det gäller såväl personal som företag.

”Tänk om vi satsar mycket pengar på medarbetarnas kompetensutveckling och de lämnar oss?”

”Tänk om vi inte satsar och de blir kvar...”

#3 – Våga ställa krav

Med tydliga förväntningar och krav skapas goda förutsättningar för medarbetare att göra rätt. Människor som får förtröende sviker sällan och den ömsesidiga tilliten på företaget ökar. Att vara tydlig med att vissa saker måste göras på ett särskilt sätt, till exempel på grund av säkerhet, lagar eller regler är viktigt. Det får inte tolkas som att ”så här gör vi och vi tänker inte ändra oss.” Tvärtom: Uppmuntra den nyan-

ställda att använda både ögon och öron för att hitta nya sätt att arbeta på. Bjud in till kreativitet och diskussion. Lyssna med nyfikenhet och intresse. Ta chansen att se verksamheten på ett annorlunda sätt för att kunna utveckla den. Ansvar och befogenheter ger möjlighet till initiativ och nya framsteg.

#4 – Utvecklingssamtal – Mätning – Uppföljning

Utvecklingssamtalen bör präglas av inkludering och företagets mångfaldsarbete. Samtalen är dessutom ett viktigt underlag för uppföljning och att mäta individens samt organisationens mål, framgång och utmaningar.

Dina förberedelser

Fundera över följande områden:

- Medarbetarens arbetsuppgifter, ansvarsområden och resultat.
- Utmaningar i verksamheten.
- Hur utmaningarna påverkar medarbetarens arbetsuppgifter.
- Vad verksamhetens mål innebär för arbetsgruppen och medarbetaren.
- Hur du ser på medarbetarens roll och möjligheter på längre sikt.
- Vilka utvecklingsbehov medarbetaren har för att kunna nå framtida mål.

Medarbetarens förberedelser

Var tydlig med hur du vill att medarbetaren förbereder sig. Exempel på frågeställningar:

- Är det något som är otydligt runt dina arbetsuppgifter?
- Vad fungerar bra, och vad kan förbättras?
- Har du kompetens som inte används?
- Saknar du någon kompetens?
- Vill du stärka dina kunskaper inom något område?
- Hur vill du utvecklas på längre sikt?
- Hur fungerar samarbetet med andra?
- Vilken återkoppling vill du ge till mig som chef?

Utifrån de fakta som framkommer i utvecklingssamtalet kan du bryta ned dem i specifika uppgifter och steg som behöver utföras för att uppfylla målet, till exempel för inkludering och mångfald. Sätt en handlings- och tidsplan med uppföljning och utvärdering. Utvärdera planerna – är de realistiska? Finns det något som behöver prioriteras annorlunda?

#5 – Strukturerad överlämning – Off boarding

Om välkommandet och introduktionen av en ny medarbetare fungerar som det ska – hur ser det då ut när en anställd lämnar företaget, så kallad off boarding? Genom att arbeta strukturerat med överlämning och avslut, undviker du att tappa kunskap och driv den dagen en medarbetare bestämmer sig för att anta nya utmaningar.

En formaliserad process hjälper dig att få en ärlig återkoppling om utveckling och förbättring av organisationen. Ett bra avslut ökar chanserna att medarbetaren fortsätter att tycka om ditt företag och rekommendera det till andra potentiella medarbetare. Kanske kommer den forna kollegan tillbaka i framtiden med nya kunskaper och erfarenheter i bagaget.

Process för ett lyckligt slut

1. Berätta att medarbetaren ska sluta så fort du kan

Ju längre du väntar med att berätta att en kollega ska sluta, desto troligare blir det att personalen börjar att spekulera i orsakerna. Det kan leda till spridning av felaktig information som skadar verksamheten, arbetsstämning och ömsesidigt förtroende.

2. Förbered pappersarbetet

Avslutningsprocessen ska göras med korrekt dokumentation, till exempel:

- Avgångsbrev eller uppsägning
- Klausuler om konkurrerande verksamhet
- Rekommendationsbrev

3. Inled kunskapsöverföringen

När den anställda slutar, tar hen med sig både informell och formell kunskap. Om du inte dokumenterar de unika kunskaperna kan de gå förlorade för alltid. Det tar tid att uppnå samma kunskapsnivå för efterträdaren. Så snart en anställd meddelar att hen vill sluta, ska processen med kunskapsöverföring startas.

4. Gör avslutningsintervju

Avslutningsintervjuer kan upplevas som en meningslös formalitet. Om en anställd inte ville ge ärlig återkoppling medan de arbetade, varför skulle de vilja göra det nu? Utträdesintervjuer är dock ett ovärderligt verktyg för att upptäcka svagheter i din organisation.

5. Att få tillbaka det som lånats ut

Lägg inte bördan på den anställda att komma ihåg vad som ska lämnas tillbaka; till exempel telefoner, abonnemang, datorer och tjänstekläder. Håll koll på vad som lånats ut i tjänsten, till exempel genom inventeringslistor och kontrakt. Påminn vänligt om vad som ska lämnas tillbaka och om något går bra att behålla.

6. Tid att fira

En kompetent medarbetare som slutar är värd att firas. Det ska inte bara ses som ett allmänt tillfälle att arrangera en

fest. Avtackandet blir ett bra minne, särskilt för den som ska byta arbetsplats. Det visar att företaget uppskattar sina medarbetares insatser och ger en positiv bild av organisationen för samtliga.

7. En dörr på glänt

När en dörr stängs, öppnas en annan. Det gäller självklart både företaget och den som slutar sin tjänst. Samtidigt bör organisationens dörr stå på glänt för att hälsa den forna, kompetenta medarbetaren välkommen tillbaka i framtiden. Förmedla det till hen som slutar sin tjänst!

#6 – Efteråt – ambassadör eller fiende?

Är det ett misslyckande att medarbetare slutar? Att de söker sig vidare? I många fall kan det vara ett erkännande att företaget har bidragit till någons attraktionskraft på arbetsmarknaden. Har du varit en bra arbetsgivare är chansen stor att den forna kollegan blir en god ambassadör, en pr-person

som talar gott om organisationen och som rekommenderar företaget som arbetsgivare. Att få befintlig personal att trivas och utvecklas är alltid en god investering i företagets varumärke.

Källor

Böcker

Binet, Les och Field, Peter: *The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies* (2013) Institute of Practitioners in Advertising, London, Storbritannien.

Collins, Jim och Porras, Jerry I: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (2004) HarperBusiness, New York, USA.

Collins, Jim: *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't* (2001) HarperBusiness, New York, USA.

Fexeus, Henrik: *När du gör som jag vill* : en bok om påverkan (2015) Bokförlaget Forum, Stockholm, Sverige.

Gladwell, Malcolm: *Blink - the power of thinking without thinking* (2006) Penguin Books Ltd., New York, USA.

Hsieh, Tony: *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (2010) Business Plus, New York, USA.

McCracken, Grant: *Chief Culture Officer: How to Create a Living, Breathing Corporation* (2011) Basic Books, New York, USA.

Moore, Geoffrey A.: *Crossing the Chasm, 3rd Edition: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers* (2014) HarperBusiness, New York, USA.

Pink, Daniel H: *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us* (2011) Riverhead Books, New York, USA.

Randlert, Svante: *Drömarbetsgivaren: 10 budord för att få medarbetare att vissla på väg till jobbet* (2017) Ekerlids, Stockholm, Sverige.

Rise, Al och Trout, Jack: *Positioning: The Battle for Your Mind* (2001) McGraw-Hill Education, Ohio, USA

Rosenzweig, Phil: *The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers* (2014) Free Press, New York, USA.

Sharp, Byron: *How Brands Grow: What Marketers Don't Know* (2010) Oxford University Press, Oxford, Storbritannien.

Sinek, Simon: *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't* (2017) Portfolio Penguin, New York, USA.

Sinek, Simon: *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (2009) Portfolio Penguin, New York, USA.

Steen Jensen, Ingebrigt: *Ona Fyr - För dig som vill lyckas tillsammans med andra* (2012) Bookhouse Editions, Stockholm, Sverige.

Rapporter

Randstad: *Employer Brand Research 2018, Landsrapport Sverige* (2018) Randstad, Stockholm, Sverige

Best practice recruitment selection methodology and tools (2007) State Services Authority, Melbourne, Australia

A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment (2014) Australian Human Rights Commission, Sydney, Australia

Kairos Future: *Framtidens attraktiva organisationer* (2018)

Sobonarapport 2018: *Attraktionskraft - nyckeln till framgångsrik kompetensförsörjning* (2018) Paues Åberg, Stockholm Sverige

Ungdomsbarometern, Pacta & KFS *Framtidsstudien* (2018)

Research om kompetensförsörjning med Sobonas medlemsföretag (2018) Efternamn & Co, Stockholm Sweden

Webb

attention.se/npf/jobportal/

blog.rpoassociation.org/blog/9-best-practices-in-recruiting-top-talent

content.wisestep.com/best-practices-in-recruitment-and-selection-process/

en.wikipedia.org/wiki/Bias

en.wikipedia.org/wiki/Cognitive_bias

faceshcm.com/blog/13-why-is-onboarding-so-important

hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html

recruitloop.com/blog/6-ways-to-piss-off-your-candidate-at-the-offer-stage/

resources.careerbuilder.com/small-business/more-companies-need-structured-onboarding sv.wikipedia.org/wiki/Adoptionsprocessen sv.wikipedia.org/wiki/Employer_branding sv.wikipedia.org/wiki/Förlustaversion sv.wikipedia.org/wiki/Känsla_av_sammanhang webbutik.skl.se/sv/artiklar/tillgangligt-for-alla.html www.bdc.ca/en/articles-tools/employees/recruit/pages/mistakes-avoid-when-recruiting-employees.aspx www.boom-sales.com/b2b-bloggen/kulturkrock-hos-global-revisionsjatte/ www.contractrecruiter.com/employee-onboarding-matters/ www.ere.net/the-top-12-reasons-why-slow-hiring-severely-damages-recruiting-and-business-results/ www.forbes.com/sites/freenterprise/2015/08/03/management-advice-from-the-ceo-who-saved-continental-airlines/ www.forbes.com/sites/theyec/2015/05/29/how-to-get-employee-onboarding-right/ www.jamstall.nu/fakta/normkritik/	www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/arbetsratt/diskriminering-i-arbetslivet/ www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/mangfald-och-inkludering/tillganglighet-och-funktionsnedsattning/ www.linkedin.com/pulse/how-understand-roi-investing-people-maia-josebachvili www.market.se/karriar/karriar-rekryterings-tips/fem-handelsjattar-det-ar-viktigast-nar-vi-rekryterar-personal www.market.se/karriar/karriarsskola/undersokning-har-ar-parametrarna-som-gor-digtill-en-riktig-dromchef www.mfd.se www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/is-blind-hiring-the-best-hiring.html www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html www.sfgate.com/business/article/Blind-Auditions-Putting-Discrimination-on-2855410.php www.svensktnaringsliv.se/fragor/kompetensforsorjning/foretagen-hittar-inte-ratt-arbetskraft_698812.html www.svensktnaringsliv.se/fragor/matchning-arbetsmarknad/branschvalidering-for-	effektivare-kompetensforsorjning_718866.html www.svensktnaringsliv.se/regioner/skane/3-av-7-rekryteringar-i-skane-misslyckas_698881.html www.svt.se/nyheter/inrikes/larmet-kompetensbristen-vaxer-riskerar-ge-allvarliga-konsekvenser www.thebalancecareers.com/a-checklist-for-success-in-hiring-employees-1916814 www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-forandring/ www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-nolltolerans-mot-gnall/ www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-tydliga-ansvarsforhallanden/ www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-vardegrunden/ www.workingforchange.se/forskning/rapporter/
		<p>Youtube</p> www.youtube.com/watch?v=hEROQp6QJNU