

Ny og revideret udgave 2021



Guiden til

fastholdelse af medarbejdere



Indhold

Fastholdelse af medarbejdere	03
Det attraktive bytteforhold	04
Mod til medarbejdersamtaler	06
Fastlæg strategien	08
13 tiltag, der holder på medarbejderne	11
Tegnene på, at medarbejderen vil væk	13
Tegnene på, at medarbejderen vil væk	14
Om Garuda	16

Fastholdelse af medarbejdere

Adskillige undersøgelser blandt danske ledere viser, at fastholdelse af medarbejdere er blandt de vigtigste opgaver på direktionsgangene. Årsagen er dels, at lavkonjunktur er blevet afløst af højkonjunktur, dels at store generationer af midaldrende medarbejdere så småt bliver afløst af mindre generationer af unge. For lederne betyder det, at de kan få udfordringer med at finde den fornødne arbejdskraft, fordi der opstår et mismatch mellem udbud og efterspørgsel.

Dertil kommer, at flere brancher allerede nu savner specialister, og at det selvfølgelig er dyrt at miste en medarbejder – især til konkurrenterne. Ifølge de to amerikanske forskere Beverly Kaye og Sharon Jordan-Evans koster det mellem 70 og 400 % af medarbejderens årsløn at udskifte ham med en anden.

Så der er god grund til at fokusere på fastholdelse af medarbejdere. Alligevel mangler en tredjedel af alle danske virksomheder en strategi for at holde på deres ansatte, viser en omfattende analyse fra Moment Bright Professionals.

Denne guide præsenterer blandt andet, hvad en sådan strategi indeholder. Men guiden giver også svar på, hvordan du konkret beskæftiger dig med fastholdelse af medarbejdere i hverdagen, og hvilke faresignaler du skal være opmærksom på, hvis du har mistanke om, at en medarbejder er på vej væk.

Det attraktive bytteforhold

For at holde på de dygtigste medarbejdere vil mange virksomheder traditionelt set tilbyde højere løn, firmabil, større bonusser eller rabatordninger til frisør, frokost og fitness. Men de traditionelle måder at tænke fastholdelse af medarbejdere på med økonomiske og materielle incitamenter kan ikke stå alene. I stedet skal lederen og HR-afdelingen anspore medarbejderen til at udvikle et stærkt tilhørsforhold til virksomheden. Carsten Agerlin, fagchef hos AS3 Transition, kalder det et *attraktivt bytteforhold*, altså et samarbejde, som både virksomheden og medarbejderen har gavn af.

I bogen "HRM i praksis" forklarer professor på CBS Henrik Holt Larsen, hvad bytteforholdet bunder i. Han skriver, at hvor personalepolitikkerne tidligere beskrev virksomhedens forventninger, rammer og retningslinjer, er udgangspunktet i dag nivelleret. Medarbejderen bidrager med arbejdsindsats, engagement og loyalitet, mens virksomheden giver løn, udvikling, udfordringer, socialt

netværk og måske identitet gennem jobbet.

For at lykkes kræver det attraktive bytteforhold, at lederen agerer frem for at reagere. Oftest vil lederen reagere ved først at spørge sin medarbejder, hvad der kan få ham til at blive, når han har sagt op. Men da vil det typisk være for sent. Selv hvis medarbejderen tager imod et tilbud om at blive, så er der 50 % risiko for, at han alligevel forlader virksomheden inden for et år.

I stedet skal lederen *agere* proaktivt og allerede fra jobsamtalen over onboarding-forløbet og til fastholdelsessamtalerne sørge for at skabe det attraktive bytteforhold sammen med medarbejderen. Det fordrer, at virksomheden gentænker fastholdelsesbegrebet. Selve ordet er også u hensigtsmæssigt, for hvem har lyst til at blive holdt fast? Målet må i stedet være, at medarbejderen ønsker at være i virksomheden, udvikle sig og levere et engageret stykke arbejde.

Den rigtige måde at skrue bytteforholdet sammen på afhænger helt af virksomheden og den enkelte medarbejder. Den eneste måde, lederen kan finde ud af, hvad der holder på de ansatte, er altså ved at spørge dem. Disse samtaler kalder Beverly Kaye og Sharon Jordan-Evans for *stay interviews*. På dansk kan vi kalde dem for fastholdelsessamtaler, men i og med at denne guide plæderer for at gentænke fastholdelsesbegrebet, er *medarbejder-* eller *motivations-* *samtaler* bedre ord – også fordi de på den måde kan fokusere på andet og mere end ren fastholdelse.

Mod til medarbejdersamtaler

Det kræver mod løbende at invitere til medarbejdersamtaler. Forventningen om, hvad medarbejderne beder om til samtalen, afholder tit lederne fra at holde dem. For hvad hvis medarbejderne beder om højere løn eller en forfremmelse, som ikke kan honoreres?

Kaye og Jordan-Evans anbefaler følgende fremgangsmåde til at håndtere de ønsker, der er vanskelige at opfylde:

1. Anerkend ønsket i stedet for straks at afvise det – og bekræft medarbejderen i, at det er positivt, han spiller med åbne kort.
2. Fortæl åbent og sandfærdigt om, hvilke forhindringer der står i vejen for, at du i første omgang kan efterkomme ønsket.
3. Lov, at du vil undersøge, om der skulle være mulighed for at efterkomme medarbejderens ønske – og følg op på det, når du har fået svar.
4. Spørg, hvad medarbejderen ellers vil sætte pris på. Er der andet, som han savner, og som

du lettere vil kunne føre ud i livet, fx at han kan arbejde hjemmefra en dag om ugen?

Hvad enten medarbejderne beder om forfremmelse og højere løn eller ej, så er medarbejdersamtalerne vigtige at afholde.

Mange medarbejdere forlader deres job, fordi de ikke føler sig værdsatte og forstået, eller fordi jobbet ikke levede op til forventningerne. En del siger op allerede i løbet af det første halve år. En god ide er derfor at indarbejde medarbejdersamtalerne i onboarding-forløbet, som for vidensmedarbejdere skal vare et halvt år. Hos Garuda er vores anbefaling, at I holder 1-1-samtaler med nye medarbejdere efter 30, 60 og 90 dage. Herefter hvert kvartal. For ansatte med længere anciennitet anbefaler vi fire samtaler om året.

Fordelene ved at vælge den model er, at lederen har fingeren på medarbejdernes puls, så han hele tiden ved, hvad der rører sig – og kan tage hånd om problemer og

bekymringer, inden de udvikler sig. Ved at invitere til samtaler tidligt og ofte skærer lederen også en del af tidsforbruget. Snarere end at holde én lang MUS-samtale en gang årligt, hvor alle medarbejderens tanker, ideer, bekymringer og irritationer fra de seneste 365 dage skal findes frem og håndteres på en time eller to, kan lederen holde en række mini-MUS i løbet af året.

Samtalerne vil give lederen en bedre forståelse af medarbejderne. Hvad er specielt for dem? Hvad bidrager de med til holdet? Og hvad vil de have mere eller mindre af?

Derudover viser lederen, at han interesserer sig for sine medarbejdere og sætter pris på dem. Begge dele savner mange ansatte og er en af hovedårsagerne til, at de søger væk. Eksempelvis viser en undersøgelse, der omfatter mere end 4.000 arbejdspladser i Australien og New Zealand, at 75 % af respondenterne tørstede efter anerkendelse.

Ifølge Kaye og Jordan-Evans kræver medarbejdersamtalerne, at lederen lytter og er oprigtigt nysgerrig. Det

indebærer, at lederen stiller åbne, sonderende spørgsmål til de input, han får. De to forskere foreslår disse spørgsmål til inspiration:

- Hvad kan jeg gøre for, at du bliver her? Og hvad kan måske lokke dig væk?
- Hvilke dele af dit job får dig til at springe ud ad sengen om morgenen? Og hvad får dig til at trykke på snooze?
- Hvis du vandt i Lotto og sagde op, hvad ville du så savne mest ved dit job?
- Hvad vil du gerne lære eller blive bedre til i løbet af det næste år eller kvartal?
- Hvad kan jeg som din leder gøre mere eller mindre af?
- Hvordan kan jeg understøtte dine karrieremål?
- Hvordan ser din perfekte arbejdsdag ud?
- Giver vi dig nok anerkendelse? Og hvordan kan du bedst lide at blive anerkendt? Er det ved at spise kage sammen med alle kollegaerne eller under fire øjne? Er det økonomisk eller med mere ansvar?

- Hvad ville du ønske, at du havde vidst, inden du tog jobbet?
- Hvis en af dine venner blev ansat her, hvad ville du så fortælle ham om arbejdspladsen?

Målet med samtalerne er altså at dykke ned under overfladen og skabe et frit forum, hvor I åbent kan tale om utilfredshed og glæder, så medarbejderen føler sig hørt og taget hånd om.

Samtalerne skal gerne bygge på fra gang til gang, og derfor er det vigtigt at gøre sig nogle notater og tanker – enten undervejs eller bagefter. Stedet for samtalerne må også gerne udvikle sig. Det kan være på lederens kontor, men det kan lige så vel være i kantine, på medarbejderens yndlingscafe eller på en gåtur rundt i området. Nye steder skaber nye tanker.

Fastlæg strategien

Medarbejder- eller fastholdelses-samtaler er et vigtigt værktøj til at beholde de dygtige ansatte og skabe større engagement ved at involvere dem. Men der er en lang række andre dele i værktøjskassen, og de skal sammensættes strategisk.

Som skrevet i indledningen mangler en tredjedel af alle danske virksomheder en strategi for fastholdelse af medarbejdere. Og det er en fejl. Både for kort og for lang anciennitet hos medarbejderne kan nemlig skade virksomheden. Enten ved at miste nøglekompetencer og skabe usikkerhed eller ved at mangle nye ideer og input.

Ifølge Gitte Dalgaard Hansen, ph.d. og HR-udviklingskonsulent, skal strategien tage højde for medarbejdernes personlige værdier. I sin ph.d.-afhandling fra slutningen af 2015 fandt hun ud af, at medarbejderne bliver længere hos samme arbejdsgiver, hvis de kan genkende deres egne værdier i virksomhedens værdigrundlag.

Både de personlige og menneskelige værdier sætter rammerne for, om medarbejderne føler, at deres arbejde er værd at udføre. De ansattes værdier og fortællingen om dem selv skal altså kunne trives under organisationens tag. Lederens opgave er derfor at hjælpe dem med at koble deres egne behov og interesser sammen med organisationens.

På baggrund af sin ph.d.-afhandling opstiller Gitte Dalgaard Hansen tre råd om ledelse, der tager afsæt i værdier. Rådene skal indarbejdes i fastholdelsesstrategien:

1. Lederen skal sørge for løbende at tage en værdi-puls på medarbejderne, så han er sikker på, at organisationen er afstemt med de ansatte, og de ansatte er afstemt med organisationen. Det kan fx ske via kvartalsvise medarbejder- eller motivationsamtaler.
2. Medarbejdere og ledere skal dagligt være i dialog og gensidigt trække på hinanden i arbejdet. Dialog og medarbej-

dermøder, hvor medarbejdere og ledere deltager, er med til at sikre god trivsel.

3. Lederne skal have blik for personlige værdier, når de rekrutterer, og når nøglemedarbejderne skal fastholdes. I den forbindelse er det afgørende, at lederen er opmærksom på, at de personlige værdier ændrer sig over tid. Og at de kan forandre sig, i takt med at medarbejderne tager organisationens værdier til sig – hvis de vel at mærke trives i jobbet.

Trivslen afhænger i høj grad af, hvor motiverede medarbejderne er. Ifølge den amerikanske virksomhedskonsulent Daniel H. Pink stiger medarbejdernes motivation, hvis de dels føler, at de forstår og passer ind i organisationens kultur, kender deres kollegaer og bidrager til samarbejdet samt forretningsstrategien. Dels hvis arbejdet tilbyder *mening*, *autonomi* og *mestring*.

Mening dækker over, at vi automatisk søger efter mening. Vi har behov for at fortælle en meningsfuld fortælling

om os selv, der harmonerer med vores værdier og selvbillede. En afgørende del af den fortælling er vores job. Det skal give mening, for at vi kan finde motivationen til at blive ved med at møde ind om morgenen. Fortællingen – og derfor også meningen – er dog dynamiske størrelser. Af den grund har vi brug for feedback på vores indsats og rolle, så vi kan afstemme den feedback med fortællingen.

Autonomi er et udtryk for, at medarbejderne skal have frihed til at gøre arbejdet på deres egen måde – selvfølgelig inden for visse grænser. Men føler de ansatte, at lige nøjagtigt deres kompetencer gør en forskel, så skaber det et stærkere tilhørsforhold til virksomheden. Og så signalerer større frihedsgrader mere tillid.

Mestring kalder Pink dét, at vidensniveau, engagement og resultater i sidste ende er afgørende for alle ansatte. Pink argumenterer for, at det er en naturlig egenskab ved mennesket, at vi gerne vil mestre noget; i dag vil vi gerne være bedre og dygtigere, end

vi var i går. I fastholdelsessammenhænge handler det om at opstille rammerne for, at medarbejderne kan udvikle sig i den retning, som både tilgodeser dem og efterlever virksomhedens strategi. Det er kernen i at danne et attraktivt bytteforhold.

Ifølge Henrik Holt Larsen, professor på CBS, hænger motivation, engagement og kompetence tæt sammen med fastholdelse. Mangler medarbejderne de rette kompetencer, går det ud over motivationen og lysten til at blive i jobbet. På baggrund af Gallups årlige analyse af medarbejderengagement har Harvard Business Review regnet ud, at aktivt uengagerede medarbejdere koster USA 300 milliarder dollar om året. En vigtig forudsætning for at holde på medarbejderne – og holde dem til ilden – er derfor at rekruttere de rigtige.

Desuden skal virksomhed og leder leve op til dét, de lover i stillingsopslaget og jobsamtalerne. Holt Larsen mener, at denne psykologiske kontrakt er det bærende element i samarbejdet, og at risikoen for, den

brydes, er reel. For at undgå brud på kontrakten anbefaler han at operere med dynamisk jobdesign, der med tiden ændrer jobbet indhold, så det går hånd i hånd med medarbejderens kompetencer og virksomhedens strategi.

Dynamisk jobdesign medfører en fleksibilitet, der blandt andet tæller arbejdsopgaver, arbejdstid og -sted samt løn og personalegoder. Desuden sikrer det dynamiske jobdesign et match mellem kompetencer og kompetencekrav, og – når de glider fra hinanden – genskaber matchet ved at ændre på kravene eller styrke medarbejderens kompetencer gennem fx kurser og efteruddannelse.

Hermed har vi skitseret rammerne for, hvad en fastholdelsesstrategi indeholder. Skal vi være endnu mere konkrete, anbefaler fagchefen hos AS3 Transition, Carsten Agerlin, at strategien sørger for fire proaktive tiltag:

1. Både ledere og medarbejdere skal have en fleksibel work/

life-balance. I takt med at det traditionelle 8-16-job forsvinder, udviskes grænsen også mellem arbejde og fritid. Det medfører større behov for fleksible skemaer, der giver mulighed for at arbejde hjemmefra, møde sent nogle dage og gå tidligere andre, for at kabalen med børn, sport og indkøb kan gå op. Frihed fordrer tillid, men kan resultere i mere tilfredse medarbejdere.

2. God kommunikation mellem medarbejdere og ledere. Hver dag. Åben og ærlig kommunikation skaber nærvær, øger tilgængelighed og mindsker afstand.
3. Medarbejdere og virksomhed skal være enige om mål, værdier og vision. Det skaber identifikation og gør, at medarbejderne kan tage medejerskab over deres opgaver. For lederne handler det om at gøre det klart, hvad virksomheden vil, og hvilken rolle hver enkelt medarbejder spiller i den proces.

4. Medarbejderne skal kunne se eller måle resultatet af deres arbejde, så de kan se, hvordan deres kompetencer gør en forskel for virksomheden. På den måde kommer de til at føle sig kompetente, og det styrker tilhørsforholdet til arbejdspladsen.

13 tiltag, der holder på medarbejderne

Som en del af fastholdelsesstrategien kan det være gavnligt at vide, hvad de ansatte sætter størst pris på. Selvom det naturligvis varierer fra person til person, så har Beverly Kaye og Sharon Jordan-Evans alligevel fundet mønstre. De udførte en spørgeskemaundersøgelse med 18.000 respondenter, der skulle svare på, hvorfor de blev i deres job. Det førte til de 13 dele af jobbet, som respondenterne holdt mest af. Svarene var:

1. Spændende, udfordrende eller meningsfuldt arbejde
2. Støttende ledere/god chef
3. Bliver anerkendt og respekteret
4. Karrieren vokser – lærer og udvikler sig
5. Fleksibelt arbejdsmiljø
6. Retfærdig løn
7. Arbejdssted – geografi
8. Jobsikkerhed og -stabilitet
9. Sætter en ære i organisationen, dens mission og produkter
10. Arbejder sammen med dejlige kollegaer eller kunder
11. Sjovt og underholdende arbejdsmiljø
12. Frynsegoder

13. Føler loyalitet over for kollegaer eller chefen

Undersøgelsen understreger flere pointer, vi allerede har været omkring. Fx at støtte, anerkendelse og udfordrende opgaver med en dybereliggende mening bag er de tre vigtigste veje til fastholdelse.

Omvendt kommer lønnen først ind på 6. pladsen. Det skyldes, at lønnen i sig selv sjældent holder engagementet oppe over en længere periode. Lønnen er et vigtigt parameter i rekrutteringsfasen – især hvis en kandidat har tilbud fra to forskellige virksomheder. Men når det kommer til fastholdelse, fungerer højere løn ofte kun som et 'quick fix', der momentant kan dække over en latent utilfredshed.

Utilfredsheden kommer dog før eller senere op til overfladen igen, og her finder vi årsagen til, at halvdelen af dem, der får matchet tilbud fra andre virksomheder for at blive, alligevel søger væk inden for et år. Ifølge Andrew Chamberlain, ph.d.

og cheføkonom hos Glassdoor, der er de jobsøgendes Trustpilot, falder lønnens betydning da også eksponentielt med, hvor stor den er. For de højtlønnede er arbejdskultur, værdier og karrieremuligheder vigtigere. Det konkluderer Chamberlain på baggrund af en analyse, han foretog blandt 615.000 brugere af Glassdoor.

I forlængelse af Chamberlains undersøgelse viser en Gallup-analyse, at lederne kan influere på mindst 75 % af den frivillige medarbejderudskiftning.

Lederne kan blandt andet gøre deres indflydelse gældende ved at ændre på ideen om, at "op er den eneste vej". Der kan nemt findes en anden sti til medarbejdere, der vil videre, eller som er gået i stå. De kan bevæge sig horisontalt, få andre typer ansvar eller blive flyttet til en anden afdeling.

Desuden kan mentorer gøre en stor forskel – især for talenterne. Dem, der får knyttet en mentor til sig, har dobbelt så stor tilbøjelighed til at

blive. Og de producerer oven i købet mere. Erfaringer fra Boston Management Consulting viser sågar, at mentorer har været med til at nedbryde 'glasloftet', altså fået flere kvinder forfremmet.

Tegnene på, at medarbejderen vil væk

Nu ved vi, hvorfor fastholdelse er vigtig, hvordan et attraktivt bytteforhold stykkes sammen, og hvad strategien indeholder. Men hvilke tegn skal vi være særligt opmærksomme på, fordi de signalerer, at en medarbejder er på vej væk?

Havard Business Review skriver, at vigtige begivenheder i livet spiller meget ind. Opsigelser kommer således oftere ved jubilæer på jobbet, runde fødselsdage og genforeningsfester med tidligere klassekammerater og medstuderende. Her får medarbejdere, der under alle omstændigheder har leget med tanken om at sige op, det endegyldige skub til at komme videre.

Andre tegn er:

- Et projekt er ved at være færdigt, og de næste opgaver mangler.
- Savner muligheden for at blive forfremmet eller for at udvikle sig. Det kan fx skyldes 'glasloftet' eller 'det grå loft' (ældre generationer holder fast i job, som de yngre stræber efter).

- Ensformige opgaver over lang tid.
- Hvis medarbejderne mister noget. Det kan være løn, fordele, frynsegoder, parkeringspladser, frokostordning osv.
- Dårligt eller manglende forhold til chefen.
- Nylige eller forestående nedskæringer.
- Gode kollegaer har forladt arbejdspladsen.
- Mangler karriereplan.
- Et sprudlende jobmarked.

I tillæg til disse tegn oplister lektor fra Utah State University Timothy M. Gardner og professor fra Arizona State University Peter W. Horn 13 typer opførsel, som klart tyder på, at en medarbejder er på vej væk. Deres liste stammer også fra Havard Business Review og omfatter, at medarbejderens produktivitet falder, at de trækker sig fra teams, at de går tidligere hjem, og at de er mindre tilbøjelige til at deltage i langvarige projekter.

Gardner og Horn anbefaler i tråd med denne guide at bruge medar-

bejdersamtaler til at få syn for sagen. Har lederen skabt et frit forum, hvor medarbejderne kan være ærlige om glæder og sorger, kan lederen også lettere spørge ind til, hvad medarbejderens ændrede opførsel skyldes – og forvente et ærligt svar.

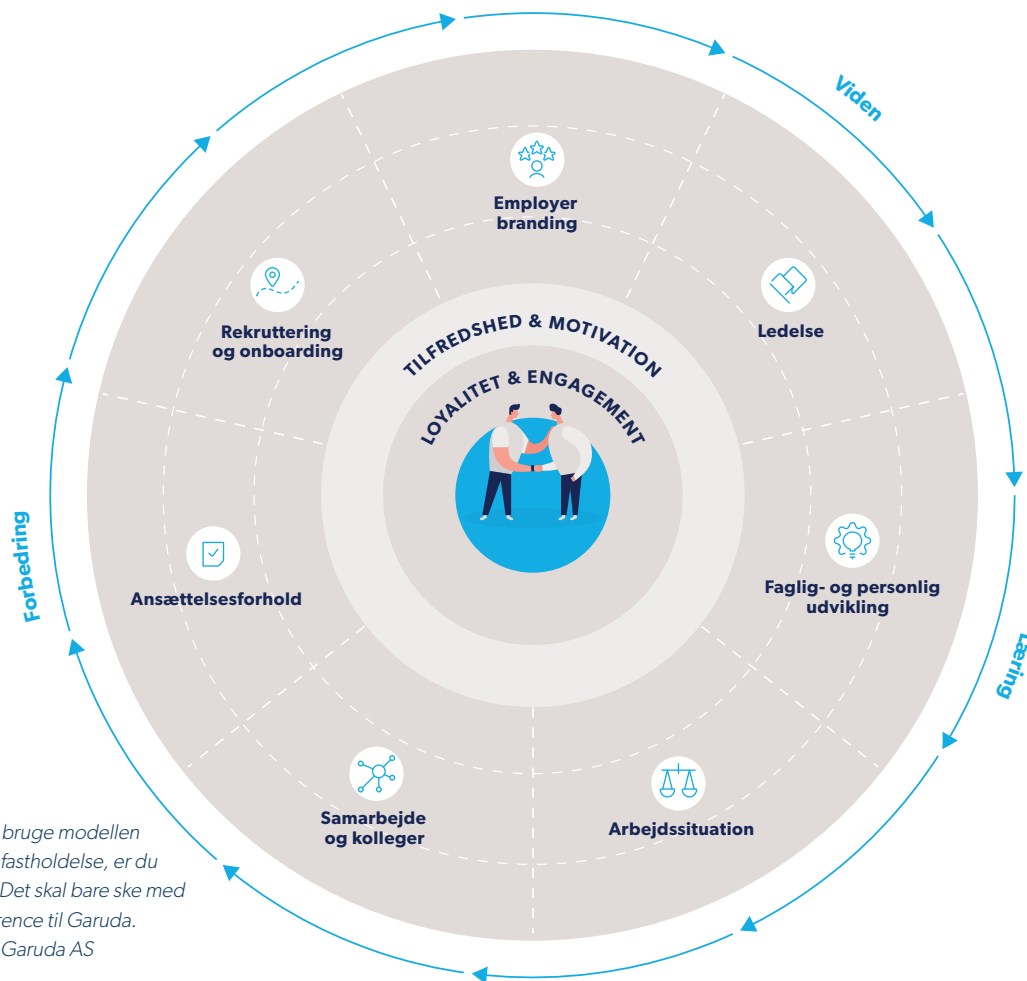
I samtalerne kan lederen spore sig ind på, hvad der kan holde på den enkelte medarbejder. På trods af at det varierer, vil det typisk være anerkendelse, udfordrende og meningsfulde opgaver, et godt forhold til chefen, dejlige kollegaer og en retfærdig løn. Men som vi har set i løbet af denne guide, skal der med jævne mellemrum afholdes individuelle motivations- eller medarbejdersamtaler for at afdække, hvad der betyder mest for den enkelte.

Formel fastholdelsesstrategi

Opererer I med en formel fastholdelsesstrategi? Hvis ja, så er det godt gået. For det er der relativt få, som gør. Hvis ikke, så tag gerne et kig på modellen nedenfor, som indeholder en række af de vigtigste faktorer, når

det gælder fastholdelse. Vi anbefaler, at I går modellen igennem og forholder jer til faktorerne – først én for én, så i sammenhæng med de andre. [Har du spørgsmål til modellen, så kontakt os](#)

Vi har udviklet modellen for strategisk fastholdelse dels for at vejlede om, hvordan man kan gribe et svært tilgængeligt område som fastholdelse af medarbejdere an, dels for at visualisere feltet og gøre det lettere at



Ønsker du at bruge modellen for strategisk fastholdelse, er du velkommen. Det skal bare ske med kilde og reference til Garuda. © Copyright Garuda AS

gå til. Modellen skal ses som inspiration og indgangsvinkel til at udarbejde en strategi for fastholdelse af medarbejdere.

Modellen er tiltænkt som et selvrporteringsværktøj med uddybende

og underliggende spørgeramme. Med modellen kan I synliggøre, hvor jeres styrker er – og på baggrund heraf overveje, hvor det er mest hensigtsmæssigt for jer at sætte indsatser i gang, der kan hjælpe på jeres

fastholdelsesarbejde. Vi står som altid til rådighed for en uforpligtende indføring i modellen og en gennemgang af, hvor den kan formidles videre.



Employer branding

Hvordan arbejder I strategisk med at skabe et velkendt varemærke som arbejdsplads?



Faglig- og personlig udvikling

Hvilke muligheder har medarbejderne for at udvikle sig – både fagligt og personligt?



Samarbejde og kolleger

Kan I gøre mere for at sikre et godt og givende samarbejde mellem medarbejderne?



Ledelse

Har lederne de fornødne kompetencer? Og kender de medarbejderne tilstrækkeligt godt?



Arbejdssituation

Hvordan sikrer I et godt og sikkert arbejdsmiljø, fysisk såvel som psykisk?



Ansættelsesforhold

Har I timelønnede, vikarer, projektmedarbejdere eller fastansatte? Og hvordan er de aflønnede?



Rekruttering og onboarding

Hvordan arbejder I med at rekruttere de rette medarbejdere – og få dem godt ombord?

Om Garuda

Hos Garuda er det en indgroet del af vores DNA at skabe balance mellem mennesker. Det begyndte vi allerede med i 1982, da Finn Havaleschka grundlagde virksomheden. Baggrunden var, at de personlighedstests, der blev en del af jobsamtalerne fra 1970'erne og frem, var taget fra psykologien og flyttet ind i erhvervslevet. Uden de blev ændret. Testene, som screenede for bestemte psykiske sygdomme, skulle altså vurdere, om medarbejderen egnede sig til jobbet eller ej.

Det fandt Finn Havaleschka problematisk. Med sin samfundsvidenskabelige uddannelse satte han sig for at udvikle et åbent samtaleværktøj, der kun rettede sig mod erhvervslevet, og som skulle gøre både arbejdsgiver og ansøger klogere på hinanden – og dem selv. Gennem en åben og fordomsfri dialog var målet at finde ud af, om ansøgerens personlighed stemte overens med det job, de talte om. Resultatet blev den første udgave af CompetenceProfilen.

Samtaleværktøjerne skaber balance mellem mennesker

Senere er mange andre HR-løsninger kommet til. Fælles for dem er, at de er HR- og samtaleværktøjer, ikke tests. De giver ingen rigtige eller forkerte svar, men vurderer, om en medarbejder eller leder harmonerer med indholdet i deres job. Tanken om at danne rammerne for en harmonisk arbejdsplads er nemlig baggrunden for alt, hvad vi laver hos Garuda.

I samtlige vores værktøjer søger vi at skabe balance mellem mennesker.

Det betyder i praksis, at personligheden skal stemme overens med det job, vi foretager os, og de kollegaer, vi omgiver os med. Hvis ikke personligheden er med, kan det føre til stress, manglende motivation og i sidste ende en opsigelse.

Vi tror på, at succesfuld ledelse bunder i empati, tillid og troværdighed. Og at det er nemmere at tilpasse jobbet til personligheden end personligheden til jobbet. I hvert fald hvis vi vil skabe balance mellem mennesker.



Voldbjergvej 14, 2. sal
8240 Risskov
Danmark

+45 87 46 86 00
garuda@garuda.dk
www.garuda.dk