



**Hoe behoud ik
mijn beste medewerkers
in moeilijke tijden?**

Hoe behoud ik mijn beste medewerkers in moeilijke tijden?



Het is onze doelstelling om te allen tijde beschikbaar te zijn voor onze klanten als het gaat om werving en selectie en personeels- & organisatiekwesties. Dit betekent dat wij u ook in economisch moeilijke tijden bij willen staan.

Alle zaken die in deze leaflet aan bod komen zijn gebaseerd op onze jarenlange ervaring. Het zijn adviezen om u te helpen bij uw dagelijkse werk. Het geeft u een goed beeld van verschillende situaties en hoe u daarop kunt reageren en handelen.

We hopen dat deze gids u daarbij van nut kan zijn en dat wij ook in moeilijke periodes een bijdrage kunnen leveren aan het succesvol behouden van uw team.





DEEL 1. EFFECTIVITEIT

Zorg voor effectieve werving en selectie

Het kost veel meer tijd en inspanning om de verkeerde persoon op te leiden dan om de juiste persoon te werven.

Om de doorstroom van personeel binnen uw bedrijf te structureren zou u uw wervings- en selectiebeleid met een kritisch oog moeten bekijken.

Hier volgen een aantal richtlijnen:

- **Weet waar u naar op zoek bent.** Neem, voordat u een gesprek aangaat, de tijd om precies vast te stellen welke technische vaardigheden en karaktereigenschappen een persoon moet hebben om een goede invulling te geven aan een bepaalde functie.
- **Wees eerlijk.** Te hoog opgeven over arbeidsvoorwaarden en toekomstmogelijkheden overtuigt wellicht een gewilde kandidaat om die functie te accepteren, maar de kans dat de medewerker lang blijft is niet zo groot. Het is het beste om eerlijk te zijn over het bedrijf, de functie en de toekomstmogelijkheden (zowel voor de korte als de lange termijn).
- **Let niet alleen op uiterlijkheden.** Natuurlijk is de manier waar op een kandidaat overkomt, zich kleedt en gedraagt tijdens een interview van invloed op uw besluit om iemand aan te nemen. Maar uiterlijk en persoonlijkheid mogen de twee belangrijkste factoren aan de hand waarvan u iemand aanneemt niet overschaduwen: namelijk of een persoon een bepaalde functie daadwerkelijk kan en wil vervullen.
- **Luister naar uw medewerkers.** Uit onderzoek blijkt dat het verloop onder personen die zijn aangenomen op aanraden van iemand die al bij het bedrijf werkt, gering is. U kunt uw medewerkers ook van te voren kennis laten maken met een mogelijke nieuwe collega om te zien hoe iemand in de groep valt. Collega's voelen meer aan dan u denkt.



DEEL 2. BEHOUDEN

Laat uw mensen weten dat ze belangrijk zijn

Een schouderklopje is vaak net zo belangrijk als een salarisverhoging.

Een van onze arbeidsmarktonderzoeken heeft aangetoond dat de meeste organisaties het vooral van salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden laten afhangen om te voorkomen dat medewerkers overstappen naar een ander bedrijf. Wij hebben echter ervaren dat ontevredenheid onder het personeel net zo vaak veroorzaakt wordt door factoren zoals gebrek aan respect en erkenning als door onvoldoende salaris.

Bij een economische terugval zijn het niet altijd de onmogelijkheid van een salarisverhoging of bonus die het moreel doen zakken. Veelal gaat het om andere dingen zoals een gevoel van vanzelfsprekendheid dat iemand er is en hard werkt of geen oog hebben voor iemands werkdruk. Als een medewerker zich prettig en gewaardeerd voelt is hij niet snel geneigd te vertrekken.

Hieronder volgen een paar uitgangspunten:

- **Doe iets bijzonders voor bijzondere mensen.** De beste manier om iemand in zijn werk te stimuleren is door prestaties te waarderen. Dus: als u vindt dat medewerkers uitzonderlijk goed gepresteerd hebben, beloon hen dan: zelfs in moeilijke tijden. Verlies nooit uit het oog dat het moeilijk is om gemotiveerd, hardwerkend personeel te vinden.
- **Promoveer eigen personeel.** Iemand intern promoten is niet altijd gemakkelijk, maar veel bedrijven die hun verloop in de hand weten te houden, maken er een gewoonte van om waar mogelijk eerst hun eigen personeel te promoten alvorens iemand van buiten aan te nemen. En terecht. Medewerkers passeren om een buitenstaander binnen te halen stuit in vrijwel alle gevallen op onbegrip bij collega's.



DEEL 2. BEHOUDEN vervolg

- **Houd de communicatielijnen open.** Klachten van medewerkers, terecht of niet, verdienen een snelle reactie. Vergeet niet, wanneer u aan medewerkers terugrapporteert, te vertellen welke actie u eventueel hebt genomen of zult nemen. Zorg voor informele, een-op-een gesprekken met medewerkers. Dit kan ertoe bijdragen dat zij betrokken en gemotiveerd blijven.
- **Wees eerlijk.** De meeste medewerkers vinden het niet erg als er met redelijk strakke hand leiding gegeven wordt, zolang de regels en voorschriften maar voor iedereen gelden en discipline wordt verzacht met mededogen. Wees streng maar rechtvaardig. En wanneer u iemand ontslaat, wees er dan zeker van dat dit om de juiste redenen gebeurt en dat uw beslissing gegrond is.
- **Wees alert voor de 'rotte appels'.** U kunt zich geen medewerkers veroorloven die de sfeer verstoren, hoe gekwalificeerd zij ook zijn. Soms helpt het al om iemand wat meer te isoleren in zijn/haar functie en anders bent u beter af met één 'superster' minder. Wanneer u hen binnen het bedrijf houdt, let er dan op dat zij de sfeer en het moreel van uw medewerkers niet negatief beïnvloeden.
- **Aarzel niet om de loftrompet te steken over het bedrijf.** Medewerkers vinden het fijn om voor een succesvol bedrijf te werken, dus u moet ervoor zorgen dat zij goed geïnformeerd worden over de wapenfeiten van het bedrijf. Als er bijvoorbeeld positieve artikelen verschijnen in vakbladen, zorg er dan voor dat alle medewerkers een kopie krijgen.



DEEL 3. BELONING

Zorg voor een concurrerende beloning

Wanneer medewerkers onder hun marktwaarde worden betaald, dan betaalt u het verschil uiteindelijk toch.

Mensen die denken dat ze onderbetaald worden zijn geen gelukkige mensen. Lees hieronder hoe u omgaat met een delicaat onderwerp als salaris.

- **Zorg voor een rechtvaardige systematiek voor salarisverhoging.** Bij de meeste goedgeorganiseerde ondernemingen hoeven mensen vrijwel nooit om een salarisverhoging te vragen. Ze weten over het algemeen wat ze kunnen verwachten – en wanneer ze dat kunnen verwachten – in ruil voor hun prestaties, scherpzinnigheid, loyaliteit en toewijding.
- **Wees duidelijk.** Als u er duidelijke regels omtrent beloningspakketten op na houdt zorgt dit voor rust onder uw medewerkers. Iedereen weet waar hij/zij aan toe is en men waardeert u voor uw consequente aanpak. Blijf echter wel openstaan voor incentives naar uitzonderlijk presterende medewerkers. Als dit duidelijk gecommuniceerd wordt, zal men dit begrijpen en waarderen.
- **Zeg vriendelijk doch beslist 'nee'.** Het is altijd goed om medewerkers regelmatig een salarisverhoging te geven, zelfs in moeilijke tijden. Het bedrag is misschien klein, maar het zal heel veel betekenen. Maar soms heeft u geen andere mogelijkheid dan een verzoek om salarisverhoging af te wijzen, zelfs van de beste mensen. In dat geval moet u er wel voor zorgen dat u de redenen van uw besluit zorgvuldig uitlegt.
- **Informeer u.** Wie zich goed informeert over gangbare salarissen, staat sterker in zijn schoenen. Zo kunt u uw medewerkers aantonen dat u de markt van dichtbij volgt en dat uw beloningsbeleid concurrentieel is. Informeer bij uw Robert Half consultant naar onze meest recente salarisgids.



DEEL 4. AFSCHIED

Hoe neemt u afscheid van waardevolle medewerkers?

Mensen die bruggen achter zich verbranden, kijken niet vooruit.

Wat u uw medewerkers ook biedt en hoe goed u hen ook behandelt, het is onvermijdelijk dat u ooit waardevolle medewerkers kwijtraakt.

Waar u wel invloed op hebt, is de manier waarop u omgaat met de situatie waarin gewaardeerde medewerkers u vertellen dat zij van plan zijn te vertrekken of andersom als het afscheid van uw kant komt.

- **Houd een exitgesprek.** Het is altijd goed om een exitgesprek te houden met medewerkers die weggaan. Dit gesprek moet worden gevoerd door de hoogste leidinggevende met wie de medewerker regelmatig contact heeft gehad en het moet vooral een informele bijeenkomst zijn. Het doel van het gesprek is om uit te vinden wat de medewerker heeft bewogen te vertrekken of bij een ontslag om de medewerker de gelegenheid te geven zijn visie op zaken te geven.
- **Toon dankbaarheid, geen boosheid.** Wanneer u een medewerker laat weten dat u niet blij bent met zijn of haar besluit om op te zeggen, dan zorgt dit wellicht voor een tijdelijk gevoel van voldoening. Maar op de lange termijn bent u veel beter af wanneer u op een plezierige manier uit elkaar gaat. Hoe moeilijk dat misschien ook is, bedank vertrekkende medewerkers voor hun bijdrage aan het bedrijf en wens hen veel succes in hun nieuwe baan. Ook als de beslissing om afscheid te nemen van u of uw bedrijf uit komt moet u bekijken of er een mogelijkheid bestaat om op een dag weer met elkaar te werken.
- **Leer van fouten uit het verleden.** De grootste fout die u kunt maken is om niet toe te geven dat u een fout hebt gemaakt. Wanneer een medewerker besluit uw bedrijf te verlaten, geeft u dat de mogelijkheid om het beleid en de procedure binnen uw bedrijf te evalueren.

Hoe behoud ik mijn beste medewerkers in moeilijke tijden?



TOT SLOT

In economisch zwaar weer waarbij u wellicht afscheid moet nemen van collega's staat de sfeer en moreel in het team enorm onder druk. Praat soms eens apart met uw mensen en peil hoe zij de situatie ervaren. Een activiteit ondernemen als team of een individuele lunch met een direct betrokken collega helpt ook om de lucht te klaren en de sfeer te bevorderen. Sterk leiderschap is onmisbaar in onzekere tijden, maar een menselijke en persoonlijke benadering wordt evenzeer geapprecieerd.

0800 0900 000
www.officeteam-interim.nl

