



Skab meningsfulde jobs

- og få effektive og glade medarbejdere

Som virksomhedsejere får vi brug for at ansætte medarbejdere, når virksomheden vokser. Det kan være en kæmpe lettelse, hvis vi har travlt, men en ny medarbejder, der bruger tiden på det forkerte, kan også være en belastende omkostning. Så hvordan designer man en jobbeskrivelse, der både giver mening for virksomheden og for medarbejderen?

Af David Madié, stifter af og direktør for VækstHjulet

De fleste virksomhedsejere føler, at deres job er yderst meningsfuldt og ser måske endda slet ikke de timer, der bliver brugt på kontoret som et egentligt "arbejde" - nærmere som en livsstil eller som den del af livet, man finder allermest inspirerende og kreativ. Dette er også grunden til, at virksomhedsejere på kort sigt med glæde påtager sig alle mulige forskellige opgaver i virksomheden og arbejder flere timer, end langt de fleste andre mennesker. Man er ikke i gang med at *bygge en mur*, men med at *opføre en katedral*, og i den sags tjeneste spiller det ingen rolle, om opgaven er at producere, sælge, bogføre eller arkivere. Det fører alt sammen i den samme rigtige retning, og det er den bedste belønning, man kan få.

Når dagen kommer, hvor der skal ansættes medarbejdere, er situationen en anden. Det er nemlig langt fra givet, at medarbejderen alene er drevet af den samme glæde ved at se virksomhedsejerens drøm blive til virkelighed. Uanset om det er en spændende vision, et sympatisk brand, eller et revolutionerende produkt. For medarbejderen gælder det, at jobbet i sig selv skal rumme udfordringer, der kan give succesoplevelser, og at der skal være

muligheder for fællesskab med andre om opgaverne, Medarbejderen har også brug for at vide, at chefen er tilfreds med hans arbejde, og at han bliver værdsat - også fordi, der så på et tidspunkt vil være grundlag for at forhandle lønforhøjelse.

For at få succes med en ansættelse, skal der altså træffes en række beslutninger om jobbet, og der skal foretages en klar kommunikation til en kommende medarbejder. Hvordan gøres det?

Emotionelle barrierer

Selvom det er afgørende nødvendigt at delegere og ansætte flere medarbejdere for at vokse, er mange virksomheder *tilbageholdne* med at gøre det og gør det måske alt for

“Hvis man som chef ikke har gjort sig klart, hvad der er vigtigt for en medarbejder at fokusere på, er medarbejderen sikkert heller ikke selv klar over det selv.”

sent. Den vigtigste emotionelle grund til denne tøven er selvfølgelig frygten for, at et ny medarbejder ender med at blive en underskudsforretning. Enten fordi vedkommende



ikke er i stand til minimum at tjene sin egen løn ind, eller fordi personen viser sig at være den forkerte til jobbet, og at samarbejdet derfor ophører med en udgift på tre måneders løn. En anden mere ubevidst emotionel barriere kan være, at man ikke selv føler sig tryk ved lederrollen, eller at man ikke har lyst til de opgaver, der følger med det at være chef for flere medarbejdere. En rolle, der omfatter, at man skal have overskud til ikke bare at løse sine egne opgaver, men også at planlægge, delegerer og kontrollere medarbejderens. Endelig kan en sidste barriere for at gå i gang med at rekruttere være, at man er i tvivl om, om man vil være i stand til at tiltrække de helt rigtige medarbejdere. Man er måske ikke i stand til at tilbyde de samme vilkår som mere etablerede virksomheder, både hvad angår løn og andre personalegoder.

Den bedste løsning på alle disse barrierer er at lave en rigtig grundig *jobbeskrivelse* for den stilling, der er tale om at besætte. Gøres dette tilstrækkeligt grundigt, vil man først og fremmest øge sandsynligheden for, at man har designet et job, der kan gøre medarbejderen i stand til at tjene penge. For det andet vil man gøre det lettere for sig selv at være chef, fordi man har et værktøj, der kan bruges til medarbejdersamtaler. For det tredje vil man fremstå mere professionel overfor jobsøgere, fordi en god jobbeskrivelse signalerer, at man driver sin virksomhed professionelt og ved, hvad man vil.

Jobbeskrivelserne er således et nøglepunkt i processen med at opbygge det organisatoriske fundament for ens virksomhed. For at lave en rigtig god jobbeskrivelse skal man dog tage stilling til flere punkter, end man umiddelbart forestiller sig. Dette er illustreret i figuren øverst på denne side - her ses det, at den gode jobbeskrivelse bør

omfatte både stillingsbetegnelse og funktion, medarbejdernes organisatoriske placering, arbejdsområder, styringen og rammerne for jobbet, de forventede resultater på kort og lang sigt og ikke mindst udviklingsmulighederne i jobbet.

Stillingsbetegnelse og funktion

Øverst på den gode jobbeskrivelse gælder det om at finde den helt rigtige *stillingsbetegnelse*. En stillingsbetegnelse er noget af det mest identitetsskabende, man får i sit arbejdsliv, og det er da også det første spørgsmål, mange møder i deres socialeomgangskreds: “Hvad er dit arbejde?”. Det må man som virksomhedsejer ikke overse, så det er vigtigt at finde en god stillingsbetegnelse, der både er attraktiv og samtidig reelt udtrykker, hvad jobbet er.

Selvom stillingsbetegnelsen er vigtig for medarbejderen, skal den dog også afspejle virkeligheden. Det må ikke være for storladent ala “Vice President of Customer Relations”, hvis der er tale om en sælger-stilling. Så er det bedre med betegnelser som “Salgskonsulent” eller “Key Account Manager”. Samtidig med, at man vælger en stillingsbetegnelse, kan man uddybe denne med en beskrivelse af, hvilken *funktion* medarbejderen skal udfylde i virksomheden. Det kan være en klar funktion som “at indgå i salgsafdelingen”, men medarbejdere har ofte flere funktioner. Derfor er det godt at have dette klart beskrevet. Under punktet funktion kan man også beskrive, hvad der er det økonomiske grundlag for stillingen, og hvordan medarbejderen tjener sin egen løn ind. Det er en del af beslutningen omkring at definere en stilling, så hvorfor ikke gøre dette helt transparent og synligt for medarbejderen.

På næste side kan du se et eksempel på en jobbeskrivelse, formuleret her for en "salgsassistent".

Organisatorisk placering

Sideløbende med, at man beskriver en medarbejders funktion, kan man med fordel bruge jobbeskrivelsen til at beskrive sine tanker om medarbejderens *organisatoriske placering* - herunder hvilke grænseflader jobbet og medarbejderen skal have til andre nuværende eller fremtidige medarbejdere i virksomheden. I større virksomheder gør man dette ved at lave et organisationsdiagram med kasser og linjer, men for en start-up virksomhed med meget få medarbejdere er der ikke kasser nok til, at dette er meningsfuldt. Men der er brug for at kommunikere til nye medarbejdere, hvilke opgaver, de skal samarbejde med andre om, og hvor andre medarbejdere støtter dem. Det gøres nemt ved at lave en liste over de øvrige medarbejdere i virksomheden og nævne eksempler på, hvad der skal koordineres eller godkendes af hvem. Hvis virksomheden har en struktur med flere chefer/ejere eller mellemledere, kan det være godt at beskrive, hvem medarbejderen skal forhandle løn med, og hvem de daglige beslutninger skal koordineres med.

Nøgleområderne

Rygraden i den gode jobbeskrivelse er at definere 7-9 arbejdsområder, eller *nøgleområder*, som beskriver hvad medarbejderens arbejdsopgaver er. Et maksimum på ni er en god tommelfinger regel - jobbeskrivelsen bliver herved overskuelig. Er der flere punkter på listen, kan de dog sandsynligvis samles under færre overskrifter. Af eksempler på nøgleområder kan f.eks. nævnes: "gensalg til eksisterende kunder", "vedligeholdelse af website", "ordreekspedition", "kundeleverancer" o.s.v. I nogle tilfælde kan det også være relevant at definere, hvilke projekter medarbejderen enten er projektledere for eller tilknyttede til.

I tillæg til de meget overordnede overskrifter kan man med fordel tilføje nogle punkter, der giver et bedre billede af de faktiske daglige arbejdsopgaver. F.eks. kan et nøgleområde som "Vedligeholdelse af website" indholde en lille liste over, hvad dette faktisk indebærer, f.eks. 1) produktion af månedlige nyheder, 2) opdatering af produktbeskrivelser og kundereferencer, 3) videreudvikling af nye sider, 4) indsamling af billedmateriale, 5) dialog med programør og grafisk designer, 6) generere øget trafik til website.

Det kan måske lyde lidt omstændigt at lave en jobbeskrivelse så detaljeret. Men hvis man som chef ikke har gjort sig klart, hvad der er vigtigt for en medarbejder at fokusere på, er medarbejderen sikkert heller ikke selv klar over det. Og når listen først er lavet, er den meget behændig at have i hånden, når man har koordinationsmøder og skal planlægge kommende prioriteter. Dertil kommer, at de fleste jobs hyppigt ændrer indhold, og når først opgaverne er defineret på skrift, er det lettere at lave tilføjelser og ændringer. Af samme grund bør der nederst i alle jobbeskrivelser stå, at en medarbejder selv har medansvar for at rette deres jobbeskrivelse, så den passer til virkeligheden.

Forventede resultater på kort og lang sigt

Et er at fastlægge, hvilke arbejdsområder og projekter en medarbejder har med at gøre, noget andet er at definere hvilke *jobresultater*, der forventes af medarbejderen - både på kort, mellemlang og lang sigt. Det lyder enkelt, men i praksis kan det faktisk godt være en svær opgave. Når det lykkes, er det til gengæld omtanken værd, for det giver en medarbejder et klart billede af, hvad der skal til for at blive en succes i jobbet. Og virksomhedsejeren får samtidig et billede af, hvad der skal til, for at medarbejderen er penge værd.

De forventede resultater *på kort sigt* kan være meget enkle. Det kan f.eks. være "at overtage opgaver fra tidligere medarbejdere", "at udarbejde en plan for de fremtidige projekter", eller "at opnå kompetencer i virksomhedens IT-systemer". Det er alt sammen resultater, der handler om at få en god start i jobbet, og som chef er det vigtigt at kunne fortælle medarbejderen, hvad der skal til, for at det er lykkes at få en god start.

Når det gælder de forventede resultater *på mellemlang sigt*, vil der være tale om punkter, der handler om, hvordan medarbejderen skaber værdi for virksomheden og herunder tjener sin løn ind. Her kan man for sælgere definere salgsmål som "Salg til 100 nye kunder" eller "Stigning i dækningsbidraget på 10%". For en marketingassistent kunne det i stedet være "500 nye tilmeldinger til det elektroniske nyhedsbrev", og for en regnskabsassistent eller bogholder kunne det være "besparelse af omkostninger til ekstern bogholderi og revision på 3.000 kr. pr. måned". Vælger man også at definere forventede resultater *på lang sigt*, kan disse bestå i mindre konkrete og mere visionære resultater, der i ligeså høj grad er milepæle for virksomheden som helhed. Det kunne f.eks. være punkter som "at skabe de mest loyale kunder i vores branche" eller "at gøre virksomheden kendt for sin høje service og kvalitet".

Styring og rammer

Den næste beslutning man skal træffe, når man designer et job til en ny medarbejder, handler om *styring og rammer* for jobbet. Dette er noget, man som virksomhedsejer som regel har en meget klar holdning til, men som man ikke altid får formuleret klart overfor en medarbejder - eller endda overfor sig selv. Så hvorfor ikke sætte det på skrift i jobbeskrivelsen.

At definere rammer for et job handler bl.a. om at fastlægge, hvad der er medarbejderens *beslutningskompetence*, d.v.s. hvad han kan beslutte på egen hånd uden at spørge chefen først. Det kan være beslutninger, der har at gøre med hvilke priser eller rabatter, kunderne skal tilbydes, eller hvilke indkøb, der kan foretages inden for en årlig *budgetramme*. Der kan også være tale om beslutninger omkring, hvordan medarbejderen skal anvende sin arbejdstid på forskellige opgaver. Eller hvor stor frihed, han har til selv at bestemme, hvordan en opgave skal løses, et produkt skal designes, eller en ekstern kommunikation skal formuleres.

I alle virksomheder er beslutningskompetencen noget, man løbende fornemmer sig frem til, men en fordel ved at formulere det i jobbeskrivelsen er, at man kan opdage

STILLINGSBETEGNELSE

SALGSASSISTENT

FUNKTION I VIRKSOMHEDEN

Din funktion i virksomheden er at støtte virksomhedens direktør med assisterende salgsopgaver. Dit job indebærer desuden forskellige administrative og praktiske opgaver som alle medarbejdere på kontoret deles om.

Du tjener din løn ind ved at gøre direktøren og andre fremtidige sælgere mere effektive i deres salgsproces, samt ved at overtage opgaver vedr. ordrebeholdninger og fakturering der tidligere har ligget hos en ekstern bogholder.

Sammen med de øvrige medarbejdere er du med til at opbygge en virksomhed der er kendt blandt kunderne for den bedste kvalitet der ses i branchen og som på sigt får potentiale til at blive internationaliseret.

ORGANISATORISK PLACERING OG INTERNT SAMARBEJDE

Du refererer til virksomhedens direktør, NN, som du både forhandler løn med og koordinerer og prioriterer de daglige opgaver med.

Til hverdag vil du også have et tæt samarbejde med virksomhedens bogholder, som står for opfølgning på debitorer, samt med andre medarbejdere, der står for at gennemføre leveringerne til vore kunder.

NØGLEOMRÅDER

Du vil ved jobbet start have følgende ansvarsområder:

1. Udarbejdelse af tilbud på grundlag af standardskabeloner og briefinger
2. Indsamling og pakning af materialer til tilbud
3. Opdatering af website med nye produkter og andre informationer
4. Formulering og udsendelse af elektronisk nyhedsbrev til alle kunder
5. Udarbejdelse af ringe-lister med kontaktinformation på nye kundeemner
6. Opdatering af kundekartotek
7. Udarbejdelse af salgsstatistikker

Du deltager desuden i følgende aktuelle projekter:

- Indkøring af nyt CRM-system
- Redesign af elektroniske nyhedsbreve

FORVENTEDE RESULTATER

På kort sigt er det forventningen, at du hurtigt bliver oplært i virksomhedens systemer, og overtager al tilbudsskrivning.

På mellemlang sigt er det forventningen, at du indirekte bidrager til at virksomhedens sælgere kan fordoble antallet af salgsmøder pr. måned og øger deres salg med 10%.

På lang sigt er det forventningen, at du bidrager til at gøre vores elektroniske markedsføring til den vigtigste kilde til generering af nye kundeemner.

STYRING OG RAMMER

Du skal hver måned udarbejde følgende rapportering fra virksomhedens IT-systemer:

- Liste over afsendte og udestående tilbud
- Statistik over samlet antal kundeemner i forskellige kundesegmenter

Du vil i forbindelse med dine ansvarsområder have følgende beslutningskompetence:

- Beslutninger omkring rækkefølge og publiceringstidspunkt for nyheder på website og nyhedsbreve
- Valg af bedste og billigste leverandør til udsendelse af vareprøver.

Du har som hovedregel selv ansvaret for at tilrettelægge dit tidsforbrug på forskellige opgaver.

UDVIKLINGSMULIGHEDER

Din interne uddannelsesplan indeholder følgende punkter:

- Oplæring i brug af virksomhedens økonomistyringssystem
- Deltagelse i 2-dages kursus for salgsassistenter
- Læse bogen "Salg for begyndere" og udarbejde referat med vigtigste punkter i forhold til eget arbejde.

Dit job rummer fremtidige udviklingsmuligheder i form af øget ansvar på følgende punkter:

- Ansvar for eget salg til eksisterende kunder (gensalg)
- Ansvar for at identificere nye kundesegmenter på fremtidige eksportmarkeder.

Vores virksomhed er i øvrigt en vækstvirksomhed med mange forandringer og stærk udvikling. Derfor vil dit job løbende ændre sig, og du har selv ansvar for at tage initiativ til sammen med din chef at opdatere denne jobbeskrivelse, så den er i overensstemmelse med de opgaver du har, og som du har lyst til at have.

punkter, hvor man faktisk gerne vil give medarbejderen beslutningskompetence - noget, der er til glæde for både chefen, som bliver aflastet, og medarbejderen, som får øget selvstændighed og frihed i jobbet.

Udover at definere en medarbejders beslutningskompetence kan et andet værktøj i den daglige styring være at gøre en medarbejder ansvarlig for at udarbejde en *rapportering*. Ved at se på de nøgleområder, man har formuleret i medarbejderens jobbeskrivelse, kan man få inspiration til, hvilke rapporteringer, det vil være relevant at bede medarbejderen om at udarbejde. Det kan f.eks. dreje sig om ugentlige eller månedlige rapporter med overskrifter som "Besøgstrafik på website", "Gennemførte kundebesøg og

afsendte tilbud" eller "Tidsforbrug pr. projekt" (hvis man har indført timeregistrering i virksomheden). Med en jobbeskrivelse, der indeholder krav om at udarbejde rapporter som disse, sender man som chef et klart signal om, hvad man gerne vil holde øje med og hvilke resultater, man forventer.

Udviklingsmuligheder i jobbet

Et sidste, men afgørende element i den gode jobbeskrivelse er en kort *uddannelsesplan*, der oplister, hvad en ny medarbejder skal lære for at kunne varetage sine opgaver. Afhængig af medarbejderens kompetencer kan det være store og små ting, men uanset baggrund og erfaring vil der altid

være brug for at introducere medarbejderen til, hvordan tingene foregår i netop denne virksomhed.

Medarbejderuddannelse kan godt lyde meget omkostningskrævende, men det behøver ikke bestå i eksterne kursusforløb. Det kan være så enkelt som at købe bøger eller finde artikler, som en medarbejder skal læse, eller det kan være såkaldt *kollegial oplæring*, hvor man sidder sammen med en kollega og ser, hvordan de udfører arbejdet. Det lyder meget uformelt, men det kræver dog, at oplæringen er planlagt og bliver fulgt op, så det ikke bare sker når og hvis, kollegerne har tid. For den mindre start-up er det selvfølgelig chefen selv, der står for oplæringen, men når den første medarbejder er oplært i en opgave, kan denne medarbejder passende stå for oplæring af fremtidige medarbejdere.

Hvis man er rigtig professionel, lader man ikke alene sin jobbeskrivelse indeholde et par linjer om medarbejderens uddannelsesplan, men også om jobbet *udviklingsmuligheder*. Hvad kan stillingen føre til i fremtiden? Er der mulighed for øget ansvar? Er der nye opgaver, der venter, hvis firmaet lykkes med sin mission?

Meningsfuldhed giver mening

En jobbeskrivelse, der indeholder samtlige ovennævnte punkter, kan tage tid at formulere. Ikke fordi dokumentet er specielt langt, men fordi det kræver, at man tænker sig grundigt om. Gøres det rigtigt - på den ene eller anden måde, kan man opnå det, som er allervigtigst - nemlig at designe et job, som medarbejderen oplever som menings-

fuldt. For nogle er et job meningsfuldt, hvis man har klart definerede ansvarsområder, og for andre er det vigtigst at have klare forventninger formuleret. For nogle kan det vigtigste også være, at virksomheden har en spændende mission. Men uanset hvor god en jobbeskrivelse man får formuleret, er der intet, der kan gøre det op for et job, der reelt er meningsfuldt i praksis. Og et meningsfuldt job skabes bedst, når man tilpasser jobbet til personen og ikke

“Uanset hvor god en jobbeskrivelse man får formuleret, er der intet, der kan gøre det op for et job, der reelt er meningsfuldt.”

omvendt. Derfor kræver selv den mest velformulerede jobbeskrivelse stadig sans for at tiltrække de medarbejdere, der har de rette karaktertræk. Når det rette jobdesign og den rette medarbejder finder sammen, er man lykkes med at bringe virksomheden et stort skridt fremad i sin udvikling og i sin vækst.

Forslag til næste skridt

- Definér hvilken type medarbejder du først skal ansætte, når virksomheden vokser.
- Lav “skuffe-jobbeskrivelser”, der ligger klar til den dag, du møder den rette kandidat eller bliver klar til at opslå et stillingsopslag.
- Tilpas jobbeskrivelsen til de personer du møder, og ikke omvendt.

© 2016 VækstHjulet ApS og David Madié