

Professionel og gennemtænkt rekruttering

af Steffen Marstrand, steffen.marstrand@get2net.dk

Indledning

Er hastværk lastværk?

Lederen i afdelingen har registreret et ansættelsesbehov. Afdelingen er i vækst, og de ansatte har mere end rigeligt at se til. For at imødekomme kundernes behov må der handles hurtigt, tænker lederen. Vi skal have en ny medarbejder i en fart. Hvor svært kan det med rekruttering være? Det er da bare at lave en kopi af stillingsopslaget fra sidste år, hvor afdelingen også søgte en ny medarbejder. Så er det ellers i med stillingsopslaget, holde en samtale med et par kandidater og til slut skrive kontrakt med en af dem. Medarbejderen kan tiltræde, og så er afdelingen atter på højde med situationen.

Tjeklister til professionel rekruttering

Foregår rekruttering også sådan i din virksomhed, og sidder du med en fornemmelse af, at du måske ikke har fået ansat den helt rigtige medarbejder? Eller oplever du som leder, at nye medarbejdere ikke er tilfredse i deres nye job, og at der er en del, der forlader det inden for kort tid? Er det tilfældet, kan du måske få glæde af denne artikel, der giver nogle korte og operationelle bud på, hvordan man som virksomhed kan bevæge sig i retning af en mere professionel og gennemtænkt måde at rekruttere på. Baseret på forfatterens erfaring med rekruttering fra flere af Danmarks største virksomheder, skitserer artiklen overvejelser, man bør gøre sig i de vigtigste faser af en rekrutteringsproces, og giver samtidig fem råd om, hvordan man kan effektivisere og forbedre den. Artiklen afrundes med to tjeklister, hvor den første hjælper til at sikre, at man får stillet sig de rette spørgsmål i løbet af en rekruttering, mens den anden bidrager til at diag-

nosticere, på hvilke områder og hvordan en virksomhed kan forbedre sin rekrutteringsindsats.

Dygtige medarbejdere er nøglen til virksomhedens succes

1. Hvorfor bruge kræfter på rekruttering?

Købmand, Herman Salling har rammende udtalt, at "En virksomhed er aldrig bedre end kvaliteten af dens medarbejdere". Udtalelsen indikerer, at medarbejderne er virksomhedens vigtigste aktiv. Uden dygtige medarbejdere til at udvikle, producere, distribuere, markedsføre og sælge virksomhedens produkter og ydelser, er det vanskeligt at få succes som virksomhed. Derfor bør virksomheden have fokus på at have de rette medarbejdere med de rette kompetencer og den rette indstilling til rette tid – med andre ord: Medarbejdere der både kan og vil, hvilket er kendetegnende for medarbejdere, der leverer en høj arbejdspræstation.

Den professionelle virksomhed arbejder naturligvis med udvikling af sine medarbejdere i denne retning, men den har også fokus på kvaliteten af de medarbejdere, der rekrutteres. Rekruttering i denne sammenhæng defineres som hele processen, fra der opstår et ansættelsesbehov, og til den nye medarbejder er ansat.

Træfsikkerhed

Det er aldrig muligt at opnå 100 % sikkerhed for, at de medarbejdere, man ansætter, er de rigtige, men man kan øge sandsynligheden for det. Træfsikkerhed i rekrutteringen kan forøges ved, at man i virksomheden udvikler og implementerer en professionel rekrutteringsproces. Grundig rekruttering kan af virksomhedens ledere opfattes som en langstrakt – og måske derfor unødvendig – proces. En meget udbredt holdning er, at ansættelsen af en ny medarbejder er noget, der skulle være sket i går! Hvad fejlrekrutteringer og deraf følgende opsigelser koster, bør dog kunne få den økonomisk ansvarlige leder på andre tanker.

Økonomiske konsekvenser

Får man ansat en medarbejder i virksomheden, der ikke matcher dens behov, så medfører det frustration hos både medarbejderen, kollegerne og lederen. I længden en uholdbar situation, der typisk vil føre til opsigelse fra en af parterne. Omkostningerne ved en genbesættelse af jobbet løber hurtigt op, da der endnu en gang skal bruges penge på annoncering, samtaler og oplæring af en ny medarbejder. Derfor vil virksomheden i en vis periode, til en ny medarbejder er integreret, lide under et produktivitetstab og miste indtjening. Et ofte anvendt estimat er, at "fejlrekruttering" af

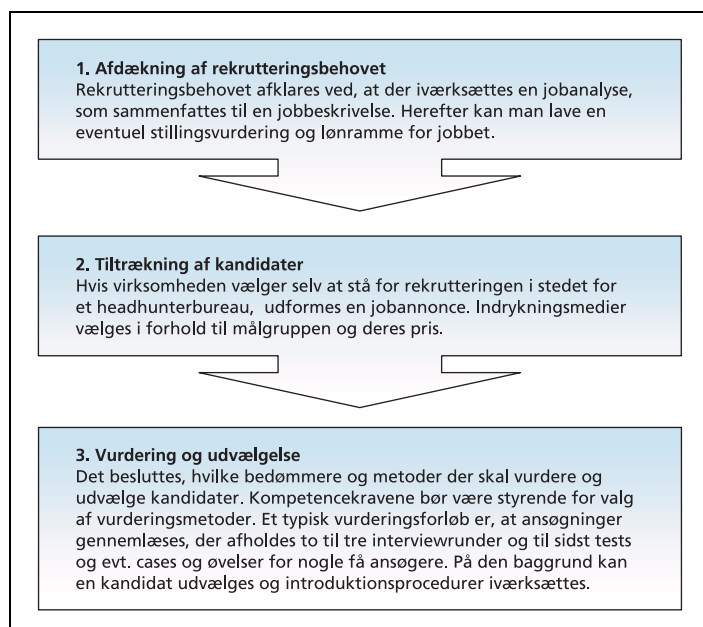
en leder eller specialist kan koste et beløb svarende til års-lønnen for den givne stilling.

Som virksomhed kan man aldrig helt undgå hurtige opsigelser, men det er en situation, der kan og bør minimeres. Hvor dette afsnit har argumenteret for, hvorfor virksomheden bør bruge kræfter på rekruttering, så giver det næste afsnit inspiration til, hvordan man kan bruge disse kræfter rigtigt.

2. Vigtigste faser i en rekrutteringsproces

Dette afsnit opridser de vigtigste faser i en rekrutteringsproces: Hvad der skal ske, hvornår og hvilke overvejelser man bør gøre sig. Afsnittet skal give inspiration til, hvordan man kan designe en rekrutteringsproces, og afspejler forfatterens egen erfaring med rekrutteringens faser. Den enkelte virksomhed bør tage stilling til sin egen rekrutteringsproces tilpasset dens situation og behov.

Nedenfor fremgår en meget enkel model, der giver overblik over typiske faser i rekrutteringen.



Figur 1.

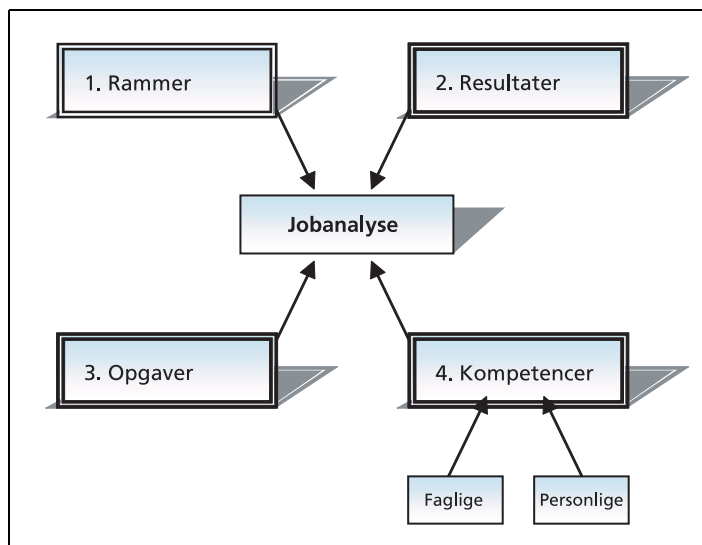
Afdækning af rekrutteringsbehovet

Den første fase i rekrutteringsprocessen er måske den vigtigste, da den danner fundament for de øvrige faser. Gennem en afklaring af rekrutteringsbehovet kan man arbejde mere målrettet med tiltrækning, vurdering og udvælgelse af kandidater. Når lederen har erfaret et rekrutteringsbehov – enten pga. vækst i et arbejdsområde eller en medarbejders fratræden – iværksættes en jobanalyse. Jobanalysen drives typisk enten af lederen for stillingen eller af virksomhedens HR-funktion. Selvom en leder ikke driver processen, er vedkommendes bidrag og input stadig meget vigtigt for at komme rundt om jobbet.

Jobanalyse

Ved at lave en jobanalyse opnår man klarhed over det job, man ønsker besat, og den profil, der vil være den rette til at udfylde det. Med andre ord øger en grundig jobanalyse træfsikkerheden for at finde den rette medarbejder. Den gennemførte jobanalyse sammenfattes i en jobbeskrivelse, der danner udgangspunkt for selve jobopslaget.

Jobanalyse er en proces, hvor fire områder afdækkes. Det er jobbets rammer, resultater, opgaver og kompetencer. Områderne i jobanalysen bør afdækkes i nævnte rækkefølge: Først rammerne omkring jobbet, dernæst de resultater der skal nås, opgaverne der skal løses for at nå resultaterne og endelig de kompetencer, det kræver at løse opgaverne.



Figur 2.

Rammer	Rammer dækker over jobbets psykologiske, sociale og fysiske rammer. Analysen af rammerne for et job vil typisk tage udgangspunkt i den afdeling, som jobbet er placeret i, herunder dens funktion, kultur, samarbejdsform, samt hvordan afdelingen indgår i virksomheden. Endvidere skal man medtænke, hvem stillingen refererer til, samarbejdsflader og evt. udviklingsmuligheder.
Resultater	Resultater omhandler succeskriterierne eller formålet med jobbet. Uden et klart resultatkrav enten på individuelt eller teamniveau er det svært at argumentere for, at der i det hele taget er et job, der skal besættes.
Opgaver	Opgaverne er selve jobbets indhold og skal løses for at skabe resultaterne i jobbet. Det skal afklares og præciseres, hvad der ligger i de forskellige opgaver, og hvilken betydning de har for resultatet. For at bevare overblikket bør man kun medtage de vigtigste opgaver og gerne indikere, hvilke opgaver der er vigtigst og tager mest tid, fx med en procentangivelse.
Kompetencer	Kompetencer er forudsætningen for, at jobudøveren kan løse de opgaver, der skaber resultaterne inden for de givne rammer. Kompetencer kan defineres og opdeles på mange måder. I rekrutteringssammenhæng kan en nyttig skelnen være mellem faglige og personlige kompetencer. De faglige kompetencer kan fx omfatte krav til uddannelse, erfaring, viden, færdigheder inden for fagområder, it, sprog, værktøjer og metoder. De personlige kompetencer omhandler personlighed og motivation, der munder ud i en adfærd, som er nødvendig for at håndtere jobbet med succes.
Yderligere overvejelser	<p>Jobanalysen, som den er fremstillet her, er baseret på et gap-perspektiv mellem et job og de kompetencer, der er nødvendige for at kunne håndtere jobbet. Imidlertid skal man undgå, at dette perspektiv ikke bliver for kortsigtet og statisk. Der er også behov for mere langsigtede tanker om, hvilke personprofiler og kompetencer, der vil være behov for i virksomheden på sigt i forhold til den overordnede strategi, ligesom det også er vigtigt at medtage et teamperspektiv.</p> <p>På den ene side skal kandidaten gerne kunne begå sig i den afdeling, vedkommende ansættes i, hvilket taler for, at kandidaten måske ikke skal adskille sig for meget fra sine kommende kolleger. På den anden side kan der også være en fordel i, at afdelingen består af en række medarbejdere, hvis kompetencer komplementerer hinanden, og at den nye kan-</p>

didat derfor har en profil, der kan tilføre afdelingen noget nyt.

Metoder til jobanalyse

For at indsamle den nødvendige information til jobanalysen, kan følgende metoder bl.a. anvendes:

- Den eksisterende jobbeskrivelse
- Interview af leder for stillingen og evt. kolleger og samarbejdspartnere
- Interview med, eller dagbog fra, nuværende eller tidligere jobindehaver
- Information fra MUS- og fratrædelsessamtaler samt tilfredshedsundersøgelser.

Fra jobanalyse til jobbeskrivelse

Hvor jobanalyse kan beskrives som selve informationsindsamlingsprocessen, er jobbeskrivelsen sammenfatningen af jobanalysen. Ligesom det er vigtigt at overveje, hvem der skal give input til jobanalysen, er det også vigtigt at afklare, om der er nogen, der skal godkende jobbeskrivelsen, og i givet fald hvem.

En tommelfingerregel kan være, at de, der har givet input til processen, bør gennemgå jobbeskrivelsen, hvorefter eventuelle justeringer kan foretages. Hvis lederen selv har gennemført jobanalysen fra ende til anden, er det i særdeleshed vigtigt at få en person med kendskab til stillingen til at kvalitetssikre jobbeskrivelsen. Når den endelige jobbeskrivelse foreligger, kan man evt. foretage en stillingsvurdering med henblik på at fastsætte en lønramme for jobbet.

Tiltrækning af kandidater

Det første, man skal gøre sig klart, er, om man som virksomhed selv vil annoncere eller i stedet bruge et rekrutteringsbureau eller headhunter. Jo sværere, man vurderer, en stilling er at få besat grundet få relevante kandidater, des mere taler det for at bruge et rekrutterings- eller headhunterbureau, som har en række fordele, da de kan lave search via deres netværk, databaser og lignende. Ligeledes taler det for rekrutteringsassistance udefra, hvis virksomheden ikke har den fornødne kapacitet eller ressourcer til at rekruttere til en given stilling.

Vurderer virksomheden, at man selv kan skaffe nok relevante kandidater til et job, skal der formuleres en jobannonce. Har man gjort sit forarbejde ordentligt og lavet en grundig jobanalyse, så har man faktisk den information, der

skal til for at formulere en god jobannonce. Det er afgørende, at jobannoncen bruger et sprog, som målgruppen kan forstå og identificere sig med. Ligeså vigtigt er det, at den er klar og præcis samt indeholder nogle tydelige kravspecifikationer.

Det er for let at lave en vagt defineret jobannonce og derefter klappe sig selv på skulderen over, at man er en noget så interessant virksomhed, fordi man har modtaget 267 ansøgninger til en annonceret stilling. Ikke så få gange oplever man i denne situation, at en meget stor procentdel af ansøgningerne er af tvivlsom relevans. Det meget store antal ansøgninger er så pludselig ikke en ønskværdig situation, men en stor tidsrøver for den i forvejen travle leder eller HR-funktion.

Når det kommer til indrykning af jobannoncen, kan der hentes inspiration fra marketing og mediaplanlægning. Det handler om at få eksponeret målgruppen, med andre ord skal annoncen være synlig i de medier, som målgruppen bruger. Her skal bemærkes, at jobbaser på Internettet i dag er så udbredte, så besøgte og langt billigere end trykte annoncer, at de i praksis er svære at komme uden om. Men jobbaser er ikke bare jobbaser. Nogle er langt mere besøgte end andre, og de kan være målrettet bestemte faggrupper.

Trykte jobannoncer i dagblade og lignende er sammenlignet med jobbaser voldsomt dyre. Der kan dog være situationer, hvor det er relevant at annoncere i dagblade. Hvis de kandidater, man søger, måske ikke ved, at de er aktivt jobsøgende, før de ser jobannoncen, kan dagblade være et godt middel til at eksponere dem. Visse leder- og specialiststillinger kan også være relevante at annoncere i trykte media, og så kan annonceringen også bruges som led i virksomhedens øvrige branding, da en jobannonce skaber opmærksomhed omkring virksomheden og dens ydelser.

En ofte overset mediegruppe, der kan være særdeles relevant at annoncere i, er fagblade. Fagblade har den styrke, at de "rammer målgruppen" meget præcist, men heller ikke så mange flere end selve målgruppen. Søger man en indkøbschef, kan man fx overveje Dansk Indkøbs- og Logistikforums nyhedsbrev, søger man en byplanlægger kan Stads- og havneingeniøren være relevant, og søger man en sælger til detailhandlen, er Dansk Handelsblad måske aktuelt. Fagbladene er en både billig og meget træfsikker mediegruppe.

Vurdering og udvælgelse

Efter en jobannonces indrykning er næste fase at gennemlæse de indkomne ansøgninger, og herefter udvælge kandidater til det videre vurderingsforløb. Inden da bør man have overvejet, hvordan man vil vurdere og udvælge kandidaterne. Her kan man høste frugten af arbejdet med at have lavet en jobanalyse, idet man på dette tidspunkt allerede skulle have et klart billede af det job, der skal besættes, og hvilke kompetencer den ideelle kandidat er karakteriseret af. Således kan man tage stilling til, hvilke vurderingsmetoder der skal afdække kompetencerne.

Vurderingsmetoderne har til formål at afdække, forudsige og sandsynliggøre en kandidats adfærd i jobbet. Det er vigtigt med et flersidigt vurderingsgrundlag, således at der anvendes flere vurderingsmetoder, som hver især anvendes til de typer af kompetencer, de er velegnede til at vurdere. Et flersidigt vurderingsgrundlag øger sandsynligheden for at komme bedre rundt om kandidaterne og dermed opnå en højere træfsikkerhed i rekrutteringen.

Overvejelser ved valg af vurderingsmetoder

Når man skal sammensætte et vurderingsforløb af forskellige metoder, bør man overveje:

- I hvilken udstrækning en vurderingsmetode afdækker de ønskede kompetencer og matcher et jobs kompleksitet
- Vurderingsmetodernes forudsigende gyldighed, hvilket vil sige, hvor godt vurderingsmetoden kan forudsige en efterfølgende adfærd i jobbet
- Antal og rækkefølge af vurderingsmetoder
- Hvem der skal administrere og gennemføre vurderingsmetoderne
- Om tidsforbrug ved vurderingsmetoderne står mål med den tid, der er til rådighed i rekrutteringen
- Om de anvendte vurderingsmetoder holder sig inden for budgettet for rekrutteringen
- Vurderingsmetodernes legalitet og etiske forsvarlighed.

Nedenfor er en introduktion til de mest anvendte vurderingsmetoder. Der er ingen vurderingsmetoder der er universelt gode, da brugen af vurderingsmetoder som sagt bør afhænge af det enkelte job samt de kompetencer, der skal afdækkes. Sammensætningen af de rette vurderingsmetoder skal sikre, at fx en kandidats gode udseende, eller at

man lige har spist en behagelig frokost, ikke bliver afgørende for, hvem der tilbydes jobbet.

Interviews

Interview er den helt klassiske vurderingsmetode, som stort set altid anvendes i en eller anden udstrækning og form. Interviews kan være mere eller mindre strukturerede. Et struktureret interview med fokus på de kompetencer, som jobbet kræver, giver et større udbytte end et ustruktureret interview, som let kan blive spredt fægtning med mindre relevans i forhold til jobbet.

Personligheds- og motivationstests

Denne type tests afdækker kandidaters personlighed og foretrukne måde at arbejde på ud fra deres egen selvbeskrivelse, som er fremkommet ved at svare på en række spørgsmål. Anvendes til at afdække personlige kompetencer og motivation. Personlighedstests bør aldrig stå alene, men anvendes som et dialogværktøj, der fx kan give en mere målrettet dialog i et interview.

Intelligens- og færdighedstests

Her findes mange forskellige typer, der alle har til formål at afdække kandidatens færdigheder i form af intellektuelle evner og potentiale. Således kan færdighedstests også fortælle om evner til at analysere og tage kritisk stilling til et materiale samt at træffe beslutninger under tidspress.

Simulationsøvelser

Simulationsøvelser er en fælles betegnelse for tests, der søger at afgrænse elementer af et job, som simuleres i en test. Her kan fx være tale om rollespil, indbakke-, præsentations- eller gruppeøvelser. Disse tests afdækker, hvordan en kandidat konkret handler i en jobrelevant situation, frem for fx interview eller personlighedstest, hvor en kandidat beskriver, hvordan vedkommende handler. Simulationsøvelser er således meget velegnede, når man ønsker at observere en kandidats adfærd, men de er tidskrævende og stiller store krav til bedømmerne.

Assessmentcenter

Et assessmentcenter er en buket af flere forskellige vurderingsmetoder sammensat i forhold til de kompetencer, der skal vurderes. Typisk indeholder et assessmentcenter interviews, tests og ofte cases, præsentations- og gruppeøvelser, hvilket giver et flersidigt vurderingsgrundlag.

Referencer

At tage referencer dækker over, at man kontakter personer, der kan fortælle om og give eksempler på en kandidats adfærd i et job. Referencer anvendes typisk sidst i vurderingsprocessen og kan bruges som en kontrol af informationer fra de øvrige vurderingsmetoder.

Når man sammensætter et vurderingsforløb ud fra ovenstående vurderingsmetoder, er kunsten, at de metoder, man vælger, på den ene side skal komplementere hinanden og på den anden side bekræfte hinanden. En tommelfingerregel kan være, at hvis man bruger tre vurderingsmetoder, så bør de to være gensidigt bekræftende og afdække nogenlunde de samme kompetencer, mens den sidste bidrager med supplerende information ved at afdække andre kompetencer.

Gensidigt bekræftende metoder: Mindre struktureret Interview, personlighedstest, referencer.

Gensidigt supplerende metoder: Struktureret interview, færdigheds-, personlighedstest, referencer.

3. Fem råd om bedre og mere effektiv rekruttering

Efter gennemgangen af de vigtigste faser i en rekrutteringsproces giver næste afsnit fem konkrete råd om, hvordan man kan forbedre, effektivisere og øge træfsikkerheden og udbyttet i rekrutteringen.

Grundig jobanalyse hvor relevante personer inddrages

Artiklen har tidligere kredset om jobanalysen, som er hele grundlaget for rekrutteringen ... og som desværre alt for ofte er dér, hvor man hopper over, hvor gærdet er lavest. At ansætte en ny medarbejder handler om at opfylde et behov, men hvis ikke man har afdækket, hvad behovet er, ved man heller ikke, hvem der kan dække det. At afdække, hvad behovet er, kræver som tidligere vist, at man systematisk afdækker relevante elementer af jobbet.

Jobanalysen er således en forudsætning for, at man kan udfærdige en præcis jobannonce, og at man ved, hvad der skal ledes efter, når kandidaten skal udvælges. De kompetencer, man når frem til, at kandidaterne skal holdes op i forhold til og vurderes efter, bør være ledsaget af kompetencebeskrivelser, dvs. at der bliver sat en adfærd på de enkelte kompetencer. Dette giver et bedre grundlag for at identificere kompetencerne hos de enkelte kandidater samt et fælles sprog for de personer fra virksomheden, der deltager i vurderingsprocessen.

Når jobanalysen laves, er det vigtigt, at man får identificeret og inddraget relevante personer, der kan give input til jobbet. Ved at inddrage andre – og ikke blot laver en jobanalyse selv – får man både en bredere information og en bedre mulighed for at sikre opbakning til den personprofil, man søger efter. Dette skal ikke undervurderes, da medarbejdere eller samarbejdsparter, der ikke er taget med på råd, kan murre i krogene over, at der er ansat én bestemt kandidatprofil, mens de mente, at der var brug for en anden. Resultatet af jobanalysen, jobbeskrivelsen, kan udleveres til den udvalgte kandidat. Derved vil vedkommende få bedre indblik i, hvad der forventes i jobbet, og kan derigennem hurtigere få mål og retning i sit arbejde.

Styre rekrutteringen gennem projektledelse

Rekruttering er et af virksomhedens vigtigste ansigter udadtil. Om en rekrutteringsproces er velfungerende eller ej fortæller meget om en virksomhed og betyder meget for, om dygtige kandidater har lyst til at arbejde i virksomheden. Set i det lys kan rekruttering ikke overlades til tilfældighederne. Rekrutteringsprocessen skal køre efter en snor.

En rekruttering kan betragtes som et projekt, da det kører i en afgrænset periode, rummer flere deadlines og involverer flere deltagere. En projektplan for rekrutteringen kan være med til at få processen til at fungere og gøre den effektiv. Det giver en professionel oplevelse for kandidaterne og forbedrer samarbejdet mellem de involverede parter i virksomheden.

Projektplanen bør laves i starten af en ny rekruttering samtidig med, at man afdækker ansættelsesbehovet og sammen sætter vurderingsforløbet. Projektplanen bør omfatte de enkelte aktiviteter i rekrutteringen, hvornår de løber af stabelen, hvem der har ansvar for dem, og hvem der deltager. Ligeledes kan den med fordel indeholde annonceringsplan, skemaer til planlægning af interviewrunder og jobbeskrivelse med kompetencemodel. Projektplanen bør godkendes af alle, der deltager i rekrutteringen. Derved kan den danne grundlag for forventningsafstemning mellem de involverede og sikre, at alle har den relevante information om rekrutteringen samlet ét sted.

Optimere brug af indledende vurderingsmetoder

Den indledende fase af et vurderingsforløb, hvor ansøgninger gennemlæses, og der afholdes første interview, er typisk en meget tidskrævende proces. Gennemlæsning af ansøgninger og afholdelse af en første interviewrunde står en leder ofte alene for. Dette på trods af, at det er de færreste ledere, der har en relevant baggrund eller egentlig interesse for dette. I fasen fra gennemlæsning af ansøgninger til efter første interview er et ansøgerfelt måske reduceret fra 100 til 3 ansøgere. Derfor er det vigtigt, at det er de rigtige 97 ansøgere, der er valgt fra.

Når det drejer sig om gennemlæsning af ansøgninger, kan det anbefales at gennemlæse ansøgningerne ud fra nogle klare screeningskrav, hvilket typisk kan være relevant erfaring, uddannelse, sprog- og it kendskab i forhold til jobbet. For at bevare det kølige overblik og ikke lade sig distrahere af fx et vedlagt foto eller kvaliteten af papiret, ansøgningen er skrevet på, kan det være en idé at bruge et vurderings-skema og score ansøgningerne ud fra screeningskravene.

Når der indkaldes til første interviewrunde, er fem til seks kandidater typisk passende. At indkalde flere kandidater til samtale på ét job er ofte tidsspilde, hvis man har foretaget en god screening.

Da første interview har mange formål, bl.a. at informere kandidaten om virksomheden og jobbet, er det vigtigt at bruge tiden godt. Man bør derfor med udgangspunkt i kompetencekravene have overvejet, hvad man vil spørge om. For at få mest mulig information ud af kandidaterne på den korte tid vil en introduktion til interviewteknik ofte være en investering, der er vældig godt givet ud.

Understøt vurderingsforløbet med effektive værktøjer og forventningsafstemning

Selve vurderingsforløbet kan med fordel understøttes af nogle relevante rekrutteringsværktøjer. Især vil det være en fordel for den leder, der sjældent rekrutterer, men også ledere med større erfaring inden for dette felt kan have gavn af visse værktøjer. Det kan fx være en tjekliste forud for interview, som beskriver, hvad der bør være styr på inden kandidaten kommer; en kompetencebaseret interview-

guide; en vurderingsmatrix til scoring af de enkelte kandidater eller en guide til referencetagning. Det kan fremme en systematisk og ensartet vurdering af kandidaterne.

Ethvert vurderingsforløb bør rumme mere end selve vurderingen af kandidaterne. Et afgørende og indimellem overset punkt, er forventningsafstemningen mellem kandidat og virksomhed. Fakta og forventninger må på bordet, så ingen af parterne træffer beslutninger på et forkert grundlag. Det er vigtigt for både virksomhedens og en kommende medarbejders tilfredshed, at der er indgået en balanceret "psykologisk" kontrakt, hvor der er nogenlunde ligevægt mellem det, man giver og får, samt en overensstemmelse mellem beskrivelse og realiteter.

I det lys bør en virksomhed ikke oversælge jobbet for at få "løkket" en kandidat til. I stedet bør man lægge vægt på både positive og negative aspekter, som ethvert job indeholder. Hvis man også har oplyst kandidaten om de negative sider, er der større sandsynlighed for at vedkommende bliver positivt overrasket med en højere jobtilfredshed til følge, når han eller hun er i jobbet.

Introduktion – prikken over i'et i et rekrutteringsforløb

Selvom rekruttering i starten af artiklen blev defineret som processen, fra der opstår et ansættelsesbehov, og til den nye medarbejder er ansat, så betyder det ikke, at man skal hvile på laurbærrerne, når blækket på ansættelseskontrakten er tørt. Der er al mulig grund til at beholde arbejdshandskerne på og forberede en plan for introduktionen af den nye medarbejder.

Introduktion af en ny medarbejder kan opleves som tidskrævende, og det kan overraske, hvor kort tid der går, fra en ansættelsesaftale er indgået, til den nye medarbejder starter. Men det kan være et meget dyrt sted at spare ikke at få introduceret den nye medarbejder til arbejdsområder, samarbejdspartnere og virksomhedens strategi, værdier og lignende. Uden en grundig introduktion vil der sandsynligvis gå længere tid, før den nye medarbejders kompetencer kommer i spil, og vedkommende leverer en høj arbejdspræstation.

Efter den nye medarbejder er tiltrådt, er det desuden oplagt at bygge videre på det arbejde, der er lagt i forbindelse med

rekrutteringen. I udviklingsammenhæng kan man udnytte, at der er blevet lavet en grundig jobanalyse og analyse af medarbejderen. Efter denne proces skulle man gerne sidde tilbage med et godt indblik i jobbet samt medarbejderens styrker og udviklingsområder.

I en medarbejderudviklingssamtale er det fx oplagt at diskutere, om jobbet har rykket sig, eller om medarbejderen har rykket sig i forhold til rekrutteringstidspunktet. Efter nogen tid i jobbet har man også et bedre indblik i kandidatens faktiske adfærd. Efter ansættelsen af en ny medarbejder er det vigtigt i starten at følge op på, hvordan det går, for at man kan finjustere forventningsafstemningen, identificere eventuelle udviklingsområder og en plan for det, således at man kan få lagt grunden til et langt og succesfuldt ansættelsesforhold.

4. Rekrutteringstjekliste og Q & A

Som afrunding på artiklen kan man med fordel gennemgå følgende tjekliste med spørgsmål, der kan bidrage til at sikre, at man løbende får gjort sig relevante overvejelser i løbet af en rekruttering.

- Har du afdækket ansættelsesbehovet gennem jobanalyse og opstillet kompetencemodel?
- Har du lavet en plan med aktiviteter, rollefordeling og tidsplan for rekrutteringen?
- Har du lavet en jobannonce med realistisk jobinformation, der appellerer til målgruppen?
- Har du vurderet, hvilke indrykningsmedia der bedst eksponerer målgruppen?
- Har du de fornødne kompetencer til vurderingen af ansøgerne?
- Har du sammensat et vurderingsforløb til vurdering af kandidaternes kompetencer?
- Har du overvejet, hvordan du vil afstemme den psykologiske kontrakt med kandidaterne?
- Har du lavet en introduktionsplan for den udvalgte kandidat?
- Har du planlagt et opfølgingsmøde senest efter et par måneders ansættelse?

Følgende Q & A kan hjælpe til at diagnosticere, i hvilke kritiske områder af en rekrutteringsproces man som virksomhed kan forbedre sig, og hvad man kan gøre. Begge tjeklister

vil formentlig have størst relevans for ledere, der ikke har en kompetent HR- eller rekrutteringsfunktion til at rådgive om og drive rekruttering.

- *Oplever du, at det er vanskeligt at identificere, hvilke kompetencer et job kræver?*

Er det tilfældet, vil du formentlig kunne drage nytte af at arbejde mere målrettet med jobanalyse, som munder ud i opstilling af en kompetencemodel for jobbet. Dette er hele forudsætningen for, at man kan vurdere, hvilke kandidater der matcher et job. Kurser inden for rekruttering og brug af testværktøjer uddanner som regel deltagerne i denne del, ligesom der er skrevet en mangfoldig litteratur inden for området.

- *Oplever du, at du ikke kan tiltrække et tilstrækkeligt antal kvalificerede kandidater?*

I givet fald kan det være, at dine jobannoncer ikke appellerer til målgruppen, eller at de bringes i media, som målgruppen kun i mindre grad bruger. Der kan måske være behov for at arbejde med employer branding og positionering af virksomheden som arbejdsplads. Det er dog vigtigt at sikre en sammenhæng mellem virksomhedens identitet, profil og image samt identitet, da det let giver bagslag, hvis ikke virksomheden kan leve op til sit brand som arbejdsplads.

- *Oplever du, at du har svært ved at afdække kandidaternes kompetencer og vurdere, om de matcher job og organisation?*

Hvis svaret er ja, kan et grundlæggende kursus i rekruttering være en idé. Her kan man blive introduceret til relevante vurderingsmetoder. Et kursus i kompetencebaseret interviewteknik kan endvidere også give værdi. Endvidere kan man på kurser blive certificeret i diverse testværktøjer, som kan bidrage til at øge kvaliteten i udvælgelsen.

- *Oplever du generelt, at rekrutteringer tager for lang tid?*

Rekruttering er en grundig proces, der tager tid, hvis man vil forøge træfsikkerhed og derved sandsynligheden for at ansætte den rette. At gribe rekruttering struktureret an og lave rekrutteringsprojektplaner med bl.a. aktiviteter, rollefordeling og tidsfrister kan effektivisere processen og holde de involverede parter op på at leveret det aftalte til tiden.

- *Oplever du et stort antal opsigelser fra nyansatte medarbejdere?*

Et bekræftende svar på spørgsmålet kan tyde på, at den psykologiske kontrakt ikke afstemmes tilstrækkeligt

mellem virksomhed og kandidat. Her kan man fx overveje et koncept for, hvordan den psykologiske kontrakt kan implementeres i jobsamtaler samt et større fokus på, at virksomheden leverer den "work experience", som den lover. Fratrædelsessamtaler kan give information om, hvilke områder virksomheden kan forbedre sig på, hvilket kan være alt fra rekrutterings- og introduktionsprocessen til den kultur og ledelse, der præger virksomheden.

Litteratur

Beardwell, Ian & Len Holden (1997): *"Human Resource Management"*, Financial Times, Pitman Publishing

Grout, Jeff & Sarah Perrin (2002): *"Recruiting Excellence"*, McGraw-Hill International Limited

Holt Larsen, Henrik (1990): *"Lederudvikling på jobbet"*, Forlaget Valmuen, København

Holt Larsen (red.), Henrik (2001): *"Noget for noget? – Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede"*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København

Kahlke, Edith & Victor Schmidt (2000): *"Job og personvurdering"*, Børsens Forlag A/S, København

Lee, David (2004): *"How to Build a Magnetic Employer Brand Part I-IV"*, www.ERExchange.com

MacMahon, Gerard (2002): *"Recruitment and Selection – How to Get it Right"*, Oak Tree Press, Dublin