

En guide til gode rekrutteringsprocesser

Af Elisabeth Thordal og Poul Mouritsen

”Never hire or promote in your own image. It is foolish to replicate your strengths and idiotic to replicate your weakness. It is essential to employ, trust, and reward those whose perspective, ability, and judgment are radically different from yours. It is also rare, for it requires uncommon humility, tolerance, and wisdom.”

Dee W. Hoch, Fast Company

“You are only as good as the people you hire”

Ray Kroc (founder of the McDonald's Corporation in 1955)

Introduktion

Rekruttering og udvælgelse af de rette medarbejdere er en af kerneaktiviteterne i en virksomhed med stor betydning for organisationens virke. I det nuværende pressede arbejdsmarked med høj mobilitet blandt medarbejdere er det vigtigere end nogensinde at sikre sig individer, der er velkvalificerede, stærkt motiverede, samarbejdsstærke, og som vil blive i stillingen i en rimelig periode. For at sikre dette er det væsentligt at tiltrække sig en passende pulje af relevante kandidater og herefter maksimere chancerne for, at den bedste kandidat udvælges. Sidstnævnte kræver en, der kan forudsige kandidaternes fremtidige præstation. Med de rette værktøjer og metoder kan den optimale rekrutteringsproces finde sted. Det er desuden generelt vigtigt med employer branding – organisationen skal løbende gøre sig attraktiv – ikke kun i forbindelse med specifikke jobs.

I denne vejledning fremhæves god praksis indenfor rekruttering. Trinene i de enkelte dele af rekrutteringsprocessen gennemgås, og de mest virkningsfulde værktøjer fremhæves.

Generelt om processen

En rekrutteringsproces omhandler følgende tre centrale elementer, som skal håndteres i alle rekrutteringer:

- Forberedelse: Fastlæggelse af stillings- og personprofil og planlægning af processen
- Rekruttering og selektion: Rekruttering med opslag, udvælgelse og ansættelse
- On boarding: Introduktion og start

Rekrutteringsprocessen

Forberedelse

Den overordnede plan

En god rekrutteringsproces starter med en plan, hvor alle centrale aktiviteter fastlægges. Dette gøres

typisk ved at regne tilbage fra det ønskede starttidspunkt for den nye medarbejder. Planen indeholder normalt følgende dele:

- Planlægning
- Opslag og evt. search af kandidater, hvis det er relevant
- Ansøgningsfrist (ca. 3 uger efter opslag)
- Gennemgang af ansøgere med rekrutteringsteamet eller udvalgte personer
- 1. samtalerunde
- Referencer, testning, case til 2. samtale m.m. (ca. 1 uge)
- 2. samtalerunde
- Kontraktafklaring og underskrift
- Start i jobbet
- Introduktionsaktiviteter

Rekrutteringsteamet

Rekrutteringsteamet skal forstås som en gruppe bestående af ansættende leder og relevante andre personer. Det kan være kommende kolleger, medarbejdere, sideordnede eller leders leder. I offentlig regi er det kendt som Ansættelsesudvalget eller Bedømmelsesudvalget. Det anses altid som hensigtsmæssigt at være mere end en person til at vurdere kandidater i en ansættelsesproces. Et lille og effektivt rekrutteringsteam er hensigtsmæssigt, ligesom en aktiv inddragelse af medlemmerne giver en god proces og en god platform for en ny medarbejder. I offentlige virksomheder er rekrutteringsteamet ofte større end private virksomheder.

Stillings- og personprofil

En god stillings- og personprofil og afdækningen af denne er afgørende for en god rekrutteringsproces. Det er i dette arbejde, at virksomheden bliver klar på behovene og formulerer krav og forventninger til ansøgerne. Stillings- og personprofil bliver til

annoncen – enten direkte eller i en afkortet form. Det anbefales, at stillings- og personprofilen indeholder følgende afsnit:

- Beskrivelse af virksomheden og det miljø, den nye medarbejder skal indgå i
- De centrale opgaver, der knytter sig til stillingen
- Det faglige kompetencekrav i form af uddannelse og erfaring, som kan være adskilt i ubetingede krav, væsentlige krav og ønskelige krav (i hvert fald internt)
- De personlige kompetencekrav med præcision og begrundelse
- Evt. oplysninger om centrale datoer for samtaler m.m.

Det er en god ide at søge input til stillings- og personprofilen hos kolleger og andre relevante interessenter. Ved lederstillinger hentes også inspiration i virksomhedens ledelsesgrundlag, hvis det findes.

Rekruttering og selektion

Opslag

Denne del håndteres via relevante kanaler og helst med anvendelse af et rekrutterings-system for at hindre fejl og sikre, at modtagelse bekræftes. Igennem dette tildeles rekrutteringsteamet også adgang til ansøgerne, så de kan vurdere ansøgningerne.

Udvælgelse til samtaler

På baggrund af rekrutteringsteamets vurderinger indkaldes kandidater til 1. samtale. Det er et godt princip at se så mange af de umiddelbart egnede som muligt. Det giver et godt vurderingsgrundlag at se forskellene hos de enkelte kandidater. I denne proces kan der anvendes telefon- eller videoscreeninger til en indledende sortering af den egnede gruppe.

1. Samtaler

Første samtale har til formål at vurdere kandidatens faglige kompetencer og den umiddelbare kemi. Af hensyn til ressourceforbruget kan det være relevant at gennemføre korte 1. samtaler (40-45 min.) med deltagelse af en mindre del af rekrutteringsteamet. 1. samtaler gennemføres som et struktureret interview, hvor alle kandidater i stor udstrækning stilles de samme spørgsmål (se sidste afsnit). Disse spørgsmål bør hver især relatere til de faglige krav til erfaring og uddannelse, der er formuleret til stillingen. Det er en god ide at have forberedt eks. 5-10 gode overordnede spørgsmål, som alle kandidater stilles.

Personlighedsprofil og referencer

Til nogle stillinger – typisk ledere og andre nøglepersoner anvendes personlighedsprofil og evt. også færdighedstest på kandidater, der skal til 2. samtale. Det er typisk HR eller en ekstern partner, der håndterer denne opgave.

Omkring personlighedsprofiler skal kandidaterne altid have en personlig tilbagemelding, hvor profilen

valideres. Denne tilbagemelding kan være en særskilt aktivitet imellem 1. og 2. samtale (ofte i offentlige stillinger), mens det også kan være en del af 2. samtale at gennemføre denne tilbagemelding.

Referencer er en vigtig del af rekrutteringen. Dette er ikke for at afklare, om referencen synes godt om kandidaten, men for at tjekke om det indtryk, der er skabt i samtalerne og via ansøgningen, stemmer overens med referencernes udsagn. Herunder er det vigtigt at stille referencerne spørgsmål til de områder, hvor man er i tvivl omkring kandidaten. Dette gøres også struktureret, så alle stilles de samme spørgsmål + de specifikke områder, der er særligt interessante ved den enkelte kandidat.

Der bør som udgangspunkt tages 2-3 referencer mellem de to samtaler på alle kandidater, der skal til 2. samtale. Når man gør det mellem samtalerne, er det vigtigt at gøre opmærksom på, at referencerne ikke skal være nuværende jobs. Det kan også være hensigtsmæssigt at tage en reference fra nuværende job efter 2. samtale på den kandidat, der tilbydes stillingen.

2. samtaler

Til 2. samtale inviteres kandidater, der umiddelbart er vurderet egnede til stillingen. Denne samtale har lidt anden karakter og fokuserer på at vurdere det fremtidige match til jobbet ud fra værdier og personlige kompetencer, ligesom der udforskes mere i dybden omkring faglige erfaringer. Metoder/spørgsmål kan være:

- Fortæl os din livshistorie og begrund dine valg rent uddannelses- og arbejdsmæssigt (afdækker noget om værdier, systematik, åbenhed og motivation i arbejdet).
- Hvornår er det en god dag på arbejdet? (motivation)
- Hvordan er miljøet og kulturen på en arbejdsplads, hvor du trives godt? (arbejdsfacon)
- Kan du ikke give nogle eksempler på tidligere kolleger/ledere, som du beundrede rent arbejdsmæssigt og hvorfor? (indikerer efterudbygning ofte nogle af egne svage sider)
- Hvilke værdier er vigtige for dig? Efterfulgt af to-tre spørgsmål til hver af de værdier, som nævnes: Hvad betyder værdien for dig? Hvordan lever man op til det på arbejdet? Hvorfor er den vigtig? Kan du give eksempler, hvor der leves op/ikke leves op til værdien?

Til 2. samtale anbefaler vi desuden, at der fremlægges en case. Det er en opgave, som kandidaten har forberedt hjemmefra. Eller hvis det er relevant, så forberedes den i et lokale inden samtalen (mere afprøvning af pres).

Casen er typisk et indlæg på max. 10 minutter omkring et fagligt spørgsmål, der relaterer sig direkte til opgaven i stillingen.

Casen har to primære formål:

1. At vurdere den faglige forståelse i forhold til den konkrete case.
2. At vurdere personlige kompetencer i forhold til systematik, detalje-orientering, helhedsorientering, sam-arbejdsorientering og inddragelse af kolleger og andre interessenter.

Efter en grundig drøftelse i rekrutterings-teamet vælger den ansættende leder den kandidat, der skal tilbydes stillingen, og den formelle procedure omkring løn, kontrakt og vilkår gennemføres.

Afslag

Alle kandidater, der ikke har været til samtale, skal have et skriftligt afslag via rekrutteringssystemet. Alle kandidater, der har været til samtale, skal have et mundtligt afslag af den ansættende leder.

Onboarding

Introduktion og start

Et godt introduktionsprogram strækker sig over mindst en måned og gerne mere. Det starter inden første arbejdsdag, ved at der sendes læsestof til den nyansatte. Det er bedre at strække introduktionsaktiviteter over noget tid frem for at presse det hele ind i den første uge. En ny medarbejder er forvirret og optaget af at forstå alt det nye. Så mange input i den første uge er ofte spildt.

Det er væsentligt at anvende teamet til introduktion og måske også have strukturer for, at teamet følger op på den nye medarbejders start og falden til i virksomheden – både fagligt og socialt. Ligeledes bør lederen have 2-3 korte samtaler med den nye medarbejder de første tre måneder, så der tages hånd om evt. problemer og gives den rette feedback begge veje.

10 gode råd til et interview

Et hovedredskab i rekrutteringsprocessen er interviewet, som i høj grad er det mest benyttede værktøj, når en ny person skal ansættes. Udførelsen af et godt og givende interview kræver kendskab til de interviewteknikker, der fordrer størst chance for, at den rette kandidat udvælges. Hertil kan følgende 10 råd være en god hjælp.

1. Brug strukturerede interviews

Strukturerede interviews har vist sig at have større forudsigende sikkerhed end ustrukturerede interviews (Rees & Smith, 2014). Det vil sige, at strukturerede interviews forudsiger fremtidig

arbejdspræstation bedre end ustrukturerede interviews, som faktisk blot giver et resultat ligeså tilfældigt, som havde man kastet med en terning. Ved at stille flere kandidater de samme spørgsmål på samme måde muliggøres en klar sammenligning mellem deres svar.

2. Skab en behagelig og tryk stemning

De fleste ansøgere er nervøse, når de skal til en job-samtale. En ligeværdig og behagelig samtale giver på bedst mulig vis kandidaten mulighed for at vise sig fra sine stærke sider. På denne måde bliver beslutningsgrundlaget styrket, og kandidaten vil gå fra interviewet med en god oplevelse.

3. Skab struktur og sæt spørgerammen

En interviewers rolle er at strukturere interviewet, så alle relevante emner berøres indenfor tidsrammen, og så kandidaten føler sig godt tilpas. Med indledende spørgsmål gives kandidaten mulighed for at fortælle lidt om sig selv, inden selve interviewet begynder. Dette skaber ro og hjælper til at åbne op for samtalen. Ligeledes sættes der også tid af til, at kandidaten afslutningsvist får mulighed for at stille eventuelle spørgsmål.

4. Vær nysgerrig og åben

Prøv at undgå at være for forudindtaget af CV, test og lignende undervejs i interviewet. Saml alle indtryk, når interviewet er afsluttet, således du holder dig åben for alle nye indtryk, der kommer frem i interviewet.

5. Spørg ind til eksempler

Ved at spørge ind til eksempler indsamler man information om adfærd, som i højere grad end en persons holdninger er forudsigende for, hvordan en person vil agere i en given situation. Ved at bede om eksempler får man desuden et tydeligere billede af en kandidats kompetencer i de relevante situationer. Spørgsmål til eksempler kan bygges op efter STAR-modellen: Situation – Task – Action – Result (og reflection).

6. Fokuser på jobanalysens krav

Benyt jobanalysen og jobkrav som gennemgående rettesnor i dine spørgsmål. Ved at fokusere på disse opnår man en god målestok for sammenligning af kandidater og dermed det bedste beslutningsgrundlag.

7. Afdæk motivationen og værdier

Personer, der føler stolthed og ejerskab over deres arbejde, præsterer ofte bedre end deres mindre stolte kollegaer. Det er derfor givende at afdække arbejdssituationer, hvor personen har følt sig stærkt motiveret og stolt af sit arbejde. Når man føler sig stolt, er det lettere at føle ejerskab overfor sit

arbejde. Personens værdier skal matche kulturen i virksomheden – ellers går det galt.

8. Hire for attitude – Train for skills

Stil spørgsmål, der afdækker kandidatens indstilling, værdier og arbejdsmoral frem for personens faglige kvalifikationer. Kvalifikationer kan tillæres, mens en kandidats indstilling er relativt stabil og kan give virksomheden en forretningsmæssig fordel som en stærk ressource.

9. Vær obs på bias i dømmekraft

Som menneske er det svært at være helt objektiv i interaktionen med andre mennesker. Interviewere har eksempelvis en tendens til at favorisere kandidater, der minder om dem selv, at beslutte sig omkring en kandidat meget tidligt i interviewet, eller at lade oplevelsen af tidligere interviews påvirke den måde, intervieweren interviewer efterfølgende kandidater på.

10. Vurder ansøgerne efter interviewet

Tag noter undervejs og vær fokuseret i samtalen, mens den står på. Det kan være en svær øvelse, men vurder først kandidaten efter interviewet. På denne

måde kan man undgå en del af den bias, der finder sted i et interview, og man kan på mest retfærdig vis sammenligne alle kandidater til slut. Det er vigtigt at bruge strukturerede evalueringsskemaer, hvor kandidaten scores på de centrale krav. Det giver et mere objektivt beslutningsgrundlag. Kemi, skal dog altid være en del af dette skema også.

Litteratur

Stein, S. (2007). *Make your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, Mississauga (Canada): John Wiley, kapitel 5.

Reese, G., and Smith, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*, London: Sage, kapitel 5.