



ØKT EFFEKTIVITET, BEDRE RESULTATER OG BEDRE KANDIDATOPPLEVELSE I REKRUTTERINGSPROSESSEN

En praktisk veiledning



Innledning

Å finne gode talenter har alltid vært vanskelig. Ifølge USAs byrå for sysselsettingsstatistikk sa 4 millioner personer i USA opp jobben sin i juli 2021.ⁱ Den verdensomspennende pandemien, som har ført til det noen kaller Den store oppsigelsen og som HR-guruen Josh Bersin kaller Den store migrasjonen, har forsterket denne talentmangelen. Den enorme bølgen av folk som sier opp jobben, fører til en utfordrende situasjon med stor gjennomtrekk i mange forskjellige organisasjoner, helt opp til toppledernivået. En nylig FN-rapport retter søkelyset mot problemet. De avanserte økonomiene står overfor en mangel på arbeidskraft samtidig som de er midt oppe i en perfekt storm av aldrende befolkning, migrasjonsmønstre og lave lønninger. Vil du klare å finne talentene som trengs for å møte dagens og morgendagens utfordringer? Har du en effektiv og velfungerende prosess som sikrer at du fortsatt klarer å fylle nøkkelroller og holde på de største talentene? For mange organisasjoner er svaret på disse to spørsmålene et rungende nei, og de har ingen planer for å fylle tomrommet.

Samlet for alle næringer ser 52 % av personaleksperterne på det å forbedre rekrutteringsprosessen som sin fremste prioritet i 2021. Ikke langt bak følger det å holde på talenter og forbedre tidsbruken rekruttering (Human Resource Director 2021). 75 % av budsjettet som brukes på å tiltrekke seg talenter, går imidlertid til basistjenester i form av eksterne kanaler som nettsted for stillingsannonser (Infinity Social Media 2021). Dette betyr at bare 25 % av budsjettet går til merkevarebygging for å tiltrekke kvalifiserte kandidater og utvelgningssystemer for å finne de rette personene.ⁱⁱ

Organisasjonene ser at dette er et problem: 57 % av ledere pekte ut det å tiltrekke seg og holde på talenter som den fremste utfordringen innen ledelse i fremtiden (Forskningsrapport fra Talogy 2021: Ledende i fremtidens arbeidsverden). Samtidig stiller søkere og kandidater stadig høyere krav og forventer en mer effektiv, kandidatvennlig prosess. Ikke bare kan en ineffektiv prosess føre til at du mister kandidater, den kan også gå ut over virksomheten din. 83 % av søkere sier at en negativ rekrutteringsopplevelse gir dem et negativt inntrykk av organisasjonen. Hvis du konkurrerer om markedsandeler, kan det å vekke motvilje hos en jobbsøker føre til at du mister en potensiell kunde.

Disse problemene viser seg når man skal tiltrekke seg og rekruttere talenter i et bredt rollespekter, og på alle rollenivåer.



83 % av søkere sier at en negativ rekrutteringsopplevelse gir dem et negativt inntrykk av organisasjonen.

ⁱ United Nations: World Economic Situation And Prospects: November 2021 Briefing, No. 155

ⁱⁱ Ibid.

ⁱⁱⁱ PSI Research report 2021: Leading in the future world of work

Rekruttering er en toveis prosess

De fleste organisasjoner er klar over at rekruttering er en toveis prosess, men behandler det ikke slik. Du evaluerer kandidater for å finne de som kan gjøre jobben og hjelpe deg å nå målene dine. Kandidater evaluerer deg i håp om å finne en situasjon som er givende, utfordrende og gir dem best mulig sjanse til en vellykket karriere på lang sikt.

Du må bygge opp en prosess for å tiltrekke deg talenter som evaluerer kandidatene på en måte som fungerer, samtidig som den stiller organisasjonen din i et så godt lys som mulig. Det betyr en positiv opplevelse av nettsider og sporingssystem for søkere, positive interaksjoner med rekrutteringspersonale og -ledere, og tett oppfølging uten forsinkelser. Mange organisasjoner har innrømt at de ofte mister høyt kvalifiserte toppleder kandidater fordi hele prosessen deres er tungrodd, treg og besværlig. Med så mange potensielle løsninger som det finnes på disse problemene, er dette helt uakseptabelt.^{iv}

Practical advice:

- Sørg for å formidle til kandidatene alt de trenger å vite til enhver tid, inkludert helt grunnleggende ting som tider, arbeidstempo, goder osv.
- Ta deg tid til å forfatte en klar melding som virkelig selger organisasjonen og rollen, og sørg for at meldingen formidles på en klar og konsekvent måte. Hva er det ved denne rollen som er unikt, utfordrende og/eller givende?
- Fortell dem om bedriftskulturen og vær transparent når det gjelder hva som er bra, hva som er vanskelig og hvordan hverdagen fortoner seg. Jo tidligere i prosessen du gjør dette, desto bedre.
- Vurder å lage realistiske videoer som viser en typisk dag på arbeidsplassen, der nåværende ansatte forteller ting slik som de er.
- Undersøk data om kandidatreaksjoner regelmessig, og juster prosessen og meldingene dine i henhold til disse dataene.



Nye forventninger til det å tiltrekke seg talenter og rekrutteringsledere.

Å tiltrekke seg talenter handler ikke lenger bare om å finne tilstrekkelig mange individer, imøtekomme jobbrekvisisjoner og redusere mengden med tid som må fylles. Dette er viktige måltall, siden du ikke kan fortsette å utvikle og fornye bedriften din hvis du ikke har personale til å gjøre det med. Å tiltrekke seg søkere er første trinn.

Nåtidens store utfordringer, som Den store migrasjonen, betyr at vi må bli stadig bedre i hvert trinn til å finne personer som passer inn, som vil støtte opp under kulturen du ønsker å etablere, og som vil bevege organisasjonen fremover. Du trenger ansatte som ikke bare er pålitelige, men også målrettede. Du trenger ansatte som er gode lagspillere. Talentteamet må forstå at jobben deres ikke bare er å finne kandidater, men å finne og hjelpe til med å velge de rette kandidatene.

Vi må bli stadig bedre i hvert trinn til å finne personer som passer inn, som vil støtte opp under kulturen du ønsker å etablere, og som vil bevege organisasjonen fremover.

På samme måte kan ikke rekrutteringsledere lenger forvente et system der personalavdelingens jobb er å finne kandidater og der rekrutteringsledere bestemmer hvilke kandidater de liker. Talentteamet og rekrutteringslederen må fungere som et team med en klar visjon for ønskede kompetanser og en konsekvent og velfungerende prosess for å evaluere kandidatene på en effektiv måte. Begge parter har ansvar for ikke bare å finne kandidater med et minimum av kvalifikasjoner, men også for å bygge opp, utvikle og holde på team som vil sørger for at kandidat- og ansattopplevelsen fungerer.

Gå dypere enn de grunnleggende måltallene for personale. Hele teamet, inkludert rekrutteringsledere, bør evaluere utvelgningssystemets funksjon, egnethet, rekrutteringslederens tilfredshet, data om kandidatenes reaksjoner, personalets prestasjonsnivå og produktivitet, og de ansattes engasjement.

Når profesjonelle fotballklubber evaluerer talentspeiderne og talentutviklingen sin, ser de ikke bare på hvor mye tid de har brukt og hvor mange spillere som har kommet og gått. De vil vite om personene de signerer, vil bidra til å gi klubben suksess ute på banen. Slik bør det også være i tradisjonelle bedrifter. Topplederne må formidle disse nye forventningene og stille folk til ansvar.



Få kundene med på laget

Når du bygger opp et utvelgningssystem for et organisasjonsnivå – det være seg nederste nivå eller toppledelsen – må menneskene som er avhengig av systemet, ha tro på det. Det er absolutt nødvendig å få innspill og tilbakemeldinger fra dem i alle stadier av utvelgingsprosessen. Et eksempel: Ledere i pleiesektoren bør være de første som definerer nye forventninger til pleie som gjenspeiler organisasjonens visjon. Disse forventningen bør imidlertid deretter formes og skreddersys ved hjelp av den praktiske kunnskapen til pleielede i frontlinjen.

Prosessene må altså bygges opp for å gjøre jobben enklere for den aktuelle rekrutteringslederen. Dette gjelder også på toppledernivå. FØR man begynner å lete etter kandidater, må involverte parter definere den nødvendige kompetansen og erfaringen og bli enig om en effektiv utvelgningssystem som oppfyller behovene deres. Å lytte til kunden stopper ikke der. Minst en gang i året må du innhente tilbakemeldinger fra rekrutteringsledere om hvorvidt prosessene og verktøyene fungerer for dem.

Når du har utformet en ny prosess, må du ikke forvente at alle automatisk slutter seg helhjertet til den. Det kan være de forventer at den skal fungere med en gang, men når noe går skeis, tenker de gjerne at den ikke er godt nok utarbeidet. Planlegg en kommunikasjons- og opplærings-strategi i god tid i forveien.

Maksimere prosessen og effektiviteten

Det sier seg selv at med de utfordringene vi har beskrevet, er det helt nødvendig å maksimere prosessen og effektiviteten. Praktisk veiledning basert på erfaringen vår med å utforme utvelgningssystemer for store og små selskaper:

- Kartlegg og evaluer hele prosessen, spesielt med tanke på kandidatens erfaring. I et tilfelle ble vi bedt om å korte ned en atferdsvurdering som ble brukt tidlig i prosessen, på grunn av klager på at søknadsopplevelsen tok for lang tid. Vi sjekket og fant ut at selve utfyllingen av søknaden – ikke vurderingen – tok 45 minutter og samlet inn masse informasjon som var av liten eller ingen verdi.
- Bruk teknologi, men gjør det på en gjennomtenkt måte. Definer hvilken funksjonalitet du ønsker først, basert på kartet over den ideelle prosessen. Programmer teknologien rundt denne funksjonaliteten, ikke omvendt.
- Forstå hva som måles og hvor i prosessen det gjøres: Hvilke ferdigheter/kompetanser evalueres i gjennomgangen av CV-en, søknaden, telefonscreeningen, atferdsvurderingen og intervjuet?
- Ikke glem å kartlegge prosessen for utvelgning av toppledere. Dette er noe som ofte blir oversett. Volumet er selvsagt lavere, men det er veldig mye som står på spill her. Å selge fremragende ledertalenter er svært viktig. Klarlegg rollen, forventningene og budskapet ditt. Gi de involverte opplæring i intervjuet. Toppledere er kjent for å være dårlige intervjuere. Sørg for at oppfølgingsprosessen din er rask og kandidatvennlig.
- Intervjuet må ha den ønskede funksjonen og gjennomføres på en effektiv måte. Gjør det så objektivt og atferdsbasert som mulig. Nyere forskning bekrefter at et ustrukturert intervju er fullstendig unyttig, kanskje til og med kontraproduktivt. Hvis du bruker panelintervjuer, må du ha klart for deg hvorfor du gjør dette. De har både positive og negative sider, så forsikre deg om at de fungerer for deg.

- Flere organisasjoner gjør som andre selskaper og tar i bruk atferdsvurderinger som del av rekrutteringsprosessen. Finn de riktige verktøyene som er spesifikke for næringen og rollen, og som er laget spesifikt med tanke på rekruttering. Vær bevisst og konsekvent om når og hvordan du bruker disse verktøyene. Dette vil sannsynligvis variere etter jobbfamilie. For stillinger med høyt volum trengs det ofte et integrert verktøy for rask utsiling av kandidater. For lederroller kan mer tidkrevende vurderinger være mer egnet på et senere stadium i prosessen. Ta beslutninger om hvordan resultatene vil bli brukt. På den måten bidrar du til å gjøre prosessen mer objektiv og konsekvent

Konklusjon

Alle ser etter teknologiske løsninger på alle mulige problemer. Det gjelder også arbeidet med å finne og velge ut talenter. Teknologi har definitivt sin rolle, men ikke undervurder betydningen av å utarbeide en effektiv, velfungerende og kandidatvennlig prosess. Dette krever at psykologer, teknologiekspert og personalekspert samarbeider side om side for å utvikle friksjonsløse og engasjerende kandidatopplevelser. I en tid der behovet for topptalenter er større enn noensinne, har du ikke råd til å miste gode kandidater eller stadig ta dårlige rekrutteringsavgjørelser.

Du har ikke råd til å miste gode kandidater eller stadig ta dårlige rekrutteringsavgjørelser

Å ansette feil viseadministrerende direktør kan koste et titalls millioner og sette bedriften flere år tilbake. Feil pleieleder kan svekke en avdelings evne til å nå både økonomiske mål og mål for pasientpleie. Å sette inn en gruppeleder som ikke passer inn, begrenser teamets evne til å samarbeide godt. Å ansette feil person i en hvilken som helst rolle på et hvilket som helst nivå i organisasjonen, har negativ innvirkning på personens team og virksomheten som helhet hver eneste dag.

Når du tenker på talentinvesteringene dine, må du sørge for å bruke tilstrekkelig med tid og ressurser på å utarbeide en prosess som fungerer både for deg og for kandidatene.

