



FÖRBÄTTRA REKRYTERINGSPROCESSENS EFFEKTIVITET, RESULTAT OCH KANDIDATUPPLEVELSE

En praktisk guide



Introduktion

Redan tidigare var det svårt att hitta rätt kompetens. Enligt US Bureau of Labor Statistics sade 4 miljoner amerikaner upp sig från sina jobb i juli 2021.ⁱ Den globala pandemin har skapat ytterligare konkurrens om talang genom vad som kallas "den stora uppsägningen", eller av HR-experten Josh Bersin "den stora migrationen". Vågen av uppsägningar har lett till att många olika organisationer utmanats av ökad personalomsättning, ända upp i företagsledningen. En nyligen utgiven FN-rapport belyser problemet; utvecklade ekonomier konfronteras av brist på arbetskraft samtidigt som de kämpar med en åldrande befolkning, migration och låga löner. Kommer ni att kunna hitta rätt kompetens för att möta dagens och framtidens utmaningar? Har ni en effektiv och ändamålsenlig process som ser till att ni kan fortsätta fylla viktiga roller och behålla de bästa talangerna? För många organisationer är svaret på dessa två frågor tyvärr ett rungande "nej" och det finns ännu ingen plan för att adressera bristerna.ⁱⁱ

Över alla branscher uppger 52 % av HR-medarbetare att förbättring av rekryteringskvaliteten har haft högsta prioritet under 2021. Tätt följt av förmågan att behålla talanger i organisationen och en snabbare rekryteringsprocess. (Human Resource Director 2021). 75 % av rekryteringsbudgeten spenderas dock på olika externa kanaler som hemsidor för jobbannonser (Infinity Social Media 2021). Därmed återstår bara 25 % av budgeten för profilering avsedd att locka kvalificerade kandidater och urvalssystem för att profilera sig, locka kvalificerade kandidater och utveckla ett urvalssystem för att identifiera de rätta personerna.

Organisationer är medvetna om problemet: 57 % av alla ledare anser att den främsta ledarskapsutmaningen för framtiden är att attrahera och bibehålla talanger (Talogy forskningsrapport 2021: Ledarskap i framtidens arbetsliv).ⁱⁱⁱ Samtidigt är dagens sökande och kandidater mer krävande och förväntar sig en mer effektiv och kandidatvänlig process. En ineffektiv process gör inte bara att du förlorar kandidater, utan kan även skada ditt företag – 83 % av sökande smenar att en negativ rekryteringsupplevelse skadar deras bild av organisationen. Om ni konkurrerar om marknadsandelar kan en missnöjd arbetssökande alltså innebära att ni går miste om en framtida potentiell kund.

Dessa problem vad gäller att attrahera och anställa talanger gäller för många olika roller och på alla befattningsnivåer.



83 % av sökande menar att en negativ rekryteringsupplevelse skadar deras bild av organisationen

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

Rekrytering är en ömsesidig process

De flesta organisationer medger att rekrytering är en ömsesidig process, men agerar inte därefter. Ni utvärderar kandidater för att hitta de personer som kan göra jobbet och hjälpa er att uppnå era mål. Kandidaterna utvärderar samtidigt er organisation i förhoppning om att hitta en situation som är givande, utmanande och som ger dem möjlighet till långsiktig karriärutveckling.

Ni behöver skapa en rekryteringsprocess som effektivt utvärderar kandidater SAMTIDIGT som ni visar upp organisationen i bästa tänkbara ljus. Detta innebär en för kandidaten positiv upplevelse av rekryteringsprocessen, digitala verktyg, kontakt med rekryterare och rekryteringsansvariga chefer samt snabb uppföljning och återkoppling. Många organisationer har medgett att de ofta går miste om högt kvalificerade kandidater för högre befattningar eftersom hela deras process är omständlig, långsam och besvärlig. Med så många potentiella lösningar på dessa problem, är det helt enkelt oacceptabelt.^{iv}

Användbara råd:

- Ge kandidaterna all information de behöver under olika steg av processen – inklusive det mest grundläggande (arbetstider, arbetstempo, förmåner osv.).
- Ta er tid att utforma ett budskap som skapar intresse för organisationen och rollen. Se till att budskapet är tydligt och framförs på ett konsekvent sätt. På vilket sätt är den här rollen unik, utmanande och/eller givande?
- Berätta för den sökande om företagets kultur och var tydlig med vad som är bra, vad som är svårt och hur en arbetsdag ser ut. Ju tidigare i processen det här görs desto bättre.
- Överväg att spela in en video som på ett realistiskt sätt förmedlar en typisk arbetsdag där medarbetare kan att berätta "hur det verkligen är".
- Granska regelbundet data angående kandidatupplevelsen och justera processen och budskap därefter.



Nya förväntningar på rekryterare och rekryterande chefer

Talent acquisition handlar inte längre bara om att hitta tillräckligt kvalificerade kandidater att tillsätta olika roller på kortast möjliga tid. Det är viktiga parametrar att beakta, då det inte går att fortsätta växa och förnya verksamheten om man inte har personal för det. Att attrahera sökande är steg ett.

Dagens utmaningar som exempelvis "den stora migrationen", innebär att vi gradvis behöver bli bättre på varje steg i processen av att hitta personer som passar och stödjer den kultur ni tänker er och för organisationen framåt. Du behöver personal som inte bara är pålitliga, utan också målinriktade. Ni behöver medarbetare som är enastående lagspelare. Rekryteringsteamet måste förstå att deras jobb inte bara är att hitta kandidater, utan att hitta och hjälpa till att välja de rätta kandidater.

Vi måste gradvis bli bättre på varje steg när det gäller att hitta personer som passar, och stödjer den kultur man tänker sig och för organisationen framåt

Likaså kan rekryterande chefer inte längre förvänta sig ett system där HRs jobb är att hitta kandidater och rekryterande chef bestämmer vilka hen gillar. Rekryteringsteamet och rekryterande chef måste fungera som ett team som har en tydlig bild av önskvärda kompetenser och en enhetlig och effektiv process för att utvärdera kandidater. Båda parter är ansvariga för att inte enbart hitta kandidater som uppfyller de grundläggande kvalifikationerna, utan också för att skapa, utveckla och bibehålla team som stimulerar kandidat- och medarbetarupplevelsen.

Se bortom de grundläggande HR-måtten. Hela teamet, inklusive rekryterande chefer, bör utvärdera urvalssystemets effektivitet, lämplighet, ansvarig chefs nöjdhet, kandidatupplevelse, personalens prestationsnivå, produktivitet, och engagemang.

När professionella fotbollsklubbar utvärderar sin process för att identifiera och värva talanger ser de inte bara till hur mycket tid de använt för att värva spelare och hur länge de stannat. De vill veta om personerna de värvar kommer att leverera och bidra till lagets framgång. Samma sak bör gälla ett traditionellt företag. Högre chefer måste förmedla dessa nya förväntningar och följa upp hur det efterlevs i organisationen



Få med kunden

Oavsett om det rör sig om rekrytering av nyutexaminerade eller högre chefer måste man när man utformar ett urvalssystem säkerställa att personerna som är beroende av systemet tror på det. Det är viktigt att få deras input och feedback under alla skeden av urvalsprocessens utformning. Ett exempel: ledare inom vården bör först fastställa de krav och förväntningar som rollen kräver och samtidigt hålla organisationens värderingar i åtanke. Dessa krav och förväntningar bör sedan granskas, formas och skraddarsys efter praktiska erfarenheter som exempelvis första linjens chefer kan bidra med.

Urvalsprocessen borde alltså utformas på ett sätt att rekryterande chef enkelt kan välja den mest passande kandidaten. Detta gäller även i företagsledningen. INNAN sökandet efter kandidater påbörjas bör de berörda parterna identifiera nödvändiga kompetenser och erfarenheter och komma överens om en effektiv urvalsprocess som uppfyller deras behov. Arbetet med att fånga och förstå kundens behov slutar inte här. Samla in feedback från rekryterande chefer åtminstone en gång om året om hur dina processer och verktyg fungerar för dem.

När en ny process utformats kan ni inte anta att alla automatiskt är med på tåget. De kanske förväntar sig att allt ska fungera smidigt från början, och när ett problem uppstår antar de ofta att processen i sig var dåligt utformad. Förbered i god tid en strategi för utbildning i och kommunikation om processen.

Maximera processen och effektiviteten

Det säger sig självt med de utmaningar vi har beskrivit, det är nödvändigt att maximera processen och effektiviteten. Nedan följer en praktisk guide som grundar sig i vår erfarenhet av att utforma urvalssystem för stora och små företag:

- Kartlägg och utvärdera hela processen, med särskilt fokus på kandidatupplevelsen. Vi fick en gång en förfrågan om att förkorta en bedömning som användes tidigt i en process på grund av klagomål över hur lång tid ansökningsprocessen tog. Vid en närmare granskning fann vi att själva ansökan – inte bedömningen – tog 45 minuter att fylla i och samlade in en hel del information med lågt eller obefintligt värde.
- Utnyttja befintlig teknologi, men var eftertänksam. Definiera först önskad funktion och utgå från hur en optimal process för er hade sett ut. Programmera därefter teknologin runt funktionen ifråga, inte tvärtom.
- Förstå vad som mäts var i processen: vilka färdigheter/kompetenser utvärderas i CV-granskningen, ansökan, telefonintervjun, beteendebaserade bedömningen och intervjun?
- Glöm inte att kartlägga en alternativ process för val av högre chefer. Detta förbises ofta. Trots att volymen är lägre är det desto mer som står på spel. Att attrahera toppkandidater för ledarskap på hög nivå är avgörande. Klargör rollen, förväntningarna och ert budskap. Utbilda de som är inblandade i intervjun. Företagsledare är notoriskt dåliga intervjuare. Se till att er uppföljningsprocess är snabb och givande för båda parter.
- Intervjun – gör den effektiv och ändamålsenlig. Gör den så objektiv som möjligt och utgå från tidigare beteende. Ny forskning bekräftar att ostrukturerade intervjuer är värdelösa och möjligen kontraproduktiva. Om ni använder panelintervjuer ska ni förvissa er om att ni förstår varför. Det finns för- och nackdelar, så kontrollera att det är effektivt för er.

- Alltför många organisationer följer andra företags exempel och inkorporerar beteendebaserade bedömningar i rekryteringsprocessen. Hitta rätt verktyg som är specifika för branschen och rollen, och utformade för personalrekrytering. Var medveten om och alltid noga med hur och när ni ska använda dessa verktyg. Det kommer troligen att variera beroende på typ av roll. Tjänster som lockar många sökande kräver ofta en smidig screeningprocess som är integrerad med ansökan. För chefs- och ledarroller kan längre bedömningar i ett senare skede i processen passa bättre. Bestäm i förväg hur resultaten ska användas för att öka processens objektivitet och enhetlighet.

Slutsats

Alla söker i dag efter tekniska lösningar på jordens alla problem. Detsamma vad gäller att hitta och välja talanger. Teknik fyller förvisso en funktion, men utesluter inte värdet av att utforma en effektiv, ändamålsenlig och kandidatvänlig process. Detta kräver att psykologer, eknologiexperter och HR-personal samarbetar sida vid sida för att utveckla smidiga, engagerande och kandidatpassade processer. I en tid då du behöver talanger mer än någonsin har du inte råd att gå miste om bra kandidater eller gå på gång fatta dåliga rekryteringsbeslut.

Du har inte råd att gå miste om bra kandidater eller gå på gång fatta dåliga rekryteringsbeslut.

Att anställa fel VD kan kosta miljontals kronor och hindra utveckling i rätt riktning under flera år framöver. Fel ledare inom vården kan försämra en avdelnings förmåga att uppnå ekonomiska och patientsäkerhetsmål. Att anställa en gruppleadare som inte passar in begränsar arbetslagets förmåga att samarbeta. Att anställa fel person påverkar, oavsett roll eller befattningsnivå, deras arbetslag och hela affärsverksamheten negativt varje dag.

När du tänker på din organisations talanginvesteringar, var noga med att lägga tillräckligt med tid och resurser på att utarbeta en process som fungerar för såväl dig som för dina kandidater.

