



FORBEDRING AF ANSÆTTELSESPROCESSEN OG KANDIDATOPLEVELSEN

En praktisk vejledning



Introduktion

Det var i forvejen svært at finde gode talenter. Ifølge U.S. Bureau of Labor Statistics sagde 4 millioner amerikanere deres job op i juli 2021. Den globale pandemi, der giver næring til hvad Josh Bersin kalder "Den Store Folkevandring", har forstærket denne mangel på talenter. Det overvældende antal opsigelser giver mange organisationer udfordringer med høj udskiftningshastighed, der strækker sig helt op til chefgangen. En nylig FN-rapport fremhæver problemet – at avancerede økonomier konfronteres med mangel på arbejdskraft midt i et allerede eksisterende problem med stigende levealder.ⁱ Vil du kunne finde de talenter, som kan klare de eksisterende og fremtidige udfordringer? Har du en effektiv proces til at sikre, at du fortsat kan besætte vigtige stillinger og fastholde toptalenter? For mange organisationer er svaret på disse to spørgsmål et rungende "nej", og der er ingen planer for, hvordan problemet kan løses.

På tværs af alle brancher anerkender 52 % af HR-medarbejdere, at deres højeste rekrutteringsprioritet i 2021 var en forbedring af ansættelseskvaliteten. Dette er tæt efterfulgt af at øge talentfastholdelsen og minimere tidsforbruget ved rekrutteringsprocesser (Human Resource Director 2021). Trods dette bruges 75 % af rekrutteringsbudgettet på eksterne kanaler som jobportaler og karrieresider (Infinity Social Media 2021). Dette efterlader blot 25 % af budgettet til Employer Branding, herunder at tiltrække kvalificerede kandidater og anvende udvælgelsessystemer til at identificere de rigtige kandidater.ⁱⁱ

De fleste organisationer er opmærksomme på problemet: 57 % af ledere valgte netop dét at tiltrække og fastholde talenter som den største ledelsesudfordring i fremtiden (Talogy forskningsrapport 2021: Ledelse i fremtidens arbejdsverden).ⁱⁱⁱ Samtidig er ansøgere og kandidater mere krævende og forventer en mere effektiv og kandidatvenlig proces. Ikke alene gør en ineffektiv proces, at virksomheden mister kandidater, den kan også skade din virksomhed – 83 % af ansøgere siger, at en negativ ansættelsesoplevelse skader deres indtryk af organisationen. Det kan med andre ord betyde, at du mister en potentiel kunde, hvis en kandidat får en negativ oplevelse med jeres ansættelsesproces.

Disse problemer opstår, når det drejer sig om at tiltrække og ansætte talenter på tværs af et bredt spektrum af roller og på alle rolleniveauer.

83 % af ansøgere siger, at en negativ ansættelsesoplevelse skader deres indtryk af 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

Ansættelse er en gensidig proces

De fleste organisationer anerkender at ansættelse er en gensidig proces, men de handler ikke derefter. I evaluerer kandidater for at finde dem, der kan udføre arbejdet og hjælpe jer med at nå jeres mål. Kandidater evaluerer jer i håbet om at finde en position, der er berigende og udfordrende, og som samtidig giver dem den bedste chance for langsigtet karrieremæssig succes.

I skal opbygge en rekrutteringsproces, der effektivt evaluerer kandidater OG viser jeres organisation i det bedst mulige lys. Dette indebærer en positiv oplevelse af virksomhedens hjemmeside og ansøgningsplatform, kommunikation med rekrutteringspersonale og ansættende ledere samt rettidig opfølgning. Mange organisationer har måttet se i øjnene, at de ofte mister højt kvalificerede senior lederkandidater, fordi hele deres proces er besværlig og langsom. Dette er uacceptabelt med så mange potentielle løsninger til at løse disse problemer.^{iv}

Gode råd:

- Sørg for altid at give kandidaterne dén viden de har brug for, herunder grundlæggende oplysninger om stillingen (arbejdstimer, arbejdstempo, personalegoder osv.).
- Tag dig tid til at udtænke et klart budskab, der sælger organisationen og rollen, og sørg for, at budskabet leveres klart og tydeligt. På hvilken måde er denne rolle unik, udfordrende og/eller berigende?
- Fortæl kandidaten om jeres kultur, og vær åben omkring hvad der er godt, hvad der er svært, og hvordan det er i hverdagen. Jo tidligere i processen du gør dette, jo bedre.
- Overvej at lave realistiske videoer om jobbet, som viser "en dag på jobbet" og får nuværende personale til at fortælle tingene, som de er.
- Hold regelmæssigt øje med feedbacken fra kandidater og justér dine processer i overensstemmelse hermed.

Nye forventninger til rekrutteringsmedarbejdere og ansættende ledere

Tiltrækning af ansøgere er første trin.

Vi er nødt til at blive gradvist bedre på hvert trin til at finde mennesker, der passer til virksomheden, og som både vil understøtte den kultur, I ønsker, og skubbe organisationen fremad

På samme måde kan ansættende leder ikke længere forvente en proces, hvor HR's opgave er at finde kandidater og lederen så bestemmer, hvem han eller hun kan lide. Talentteamet og ansættende leder skal fungere som et team med en klar vision om de ønskede kompetencer og en konsekvent og effektiv proces til at evaluere kandidater. Begge parter er ansvarlige for mere end blot at finde kvalificerede kandidater; de skal i fællesskab opbygge, udvikle og fastholde teams, der vil fremme kandidatens og medarbejdernes oplevelse.

Gå dybere end de basale HR-målepunkter. Hele teamet, inklusive ansættende ledere, bør evaluere udvælgelsessystemets effektivitet, lederens tilfredshed, kandidaternes feedback, personalets præstationsvurderinger og produktivitet samt medarbejderengagement.



Få alle ombord i processen

Når du opbygger et udvælgelsessystem for alle niveauer i organisationen, lige fra begyndere til seniorledere, skal de mennesker, der bruger systemet, have tiltro til det. Det er afgørende at få deres input og feedback i løbet af alle faserne af designet af udvælgelsesprocessen. For eksempel: Sygeplejerskeledelsen bør være de første til at forsøge at definere nye forventninger til sygeplejen og indfange organisationens vision. Disse forventninger bør dog tilpasses og skræddersys af den praktiske indsigt, som sygeplejerskeledere har fra frontlinjen.

Processerne skal derfor udarbejdes, så de gør den ansættende leders job lettere. Dette gælder også på chefgangen. FØR søgningen efter kandidater begynder, bør interessenterne definere de nødvendige kompetencer og erfaringer og enes om en effektiv udvælgelsesproces, der opfylder deres behov. At inddrage kunden slutter ikke her. Få mindst én gang årligt feedback fra ansættende ledere om, hvorvidt dine processer og værktøjer fungerer for dem.

Når du har udviklet en ny proces, kan du ikke gå ud fra, at alle er enige. De forventer måske, at det bare virker, men hvis der opstår en fejl, vil de ofte antage, at processen ikke var godt nok designet. Planlæg en strategi for kommunikation og træning i god tid.

Optimering af proces og effektivitet

Det siger sig selv, at med de udfordringer, vi har præsenteret her, er det afgørende at optimere proces og effektivitet. Praktisk vejledning baseret på vores erfaring med at designe udvælgessystemer til store og små virksomheder:

- Kortlæg og evaluér hele processen, især med fokus på kandidatens oplevelse. Vi fik en anmodning om at forkorte en assessment, der blev brugt tidligt i forløbet på grund af klager over, hvor lang tid ansøgningsprocessen varede. Ved gennemgang fandt vi ud af, at selve ansøgningen – ikke den pågældende assessment – tog 45 minutter og indsamlede en hel del oplysninger med lav eller slet ingen værdi.
- Brug teknologien, men med omtanke. Definér først din ønskede funktionalitet baseret på en kortlægning af den ideelle proces. Programmer teknologi omkring denne funktionalitet, ikke omvendt.
- Forstå, hvad der måles hvor i processen: Hvilke færdigheder/kompetencer evalueres i hhv. CV-gennemgangen, ansøgningen, den telefoniske screeningsproces, assessmentforløbet og interviewet?
- Glem ikke at kortlægge processen for udvælgelse af seniorledere. Dette forsømmes ofte. Selvom antallet af ansøgere er mindre, er der meget på spil her. Det er afgørende at tiltrække topledertalenter. Afklar rollen, forventningerne og dit budskab. Uddan de mennesker, som er involveret i interviewet. Ledere er kendte for at være dårlige interviewere. Sørg for, at din opfølgingsproces er hurtig og kandidatvenlig.
- Gør interviewet effektivt og udbytterigt. Gør det så objektivt og adfærdsbaseret som muligt. Nyere undersøgelser bekræfter, at et ustruktureret interview er nytteløst og muligvis kontraproduktivt. Hvis du afholder interviews med hele ansættelsesudvalget, så tænk over hvorfor. Der er fordele og ulemper, så vær sikker på, at det virker for dig.
- Flere organisationer følger andre virksomheders eksempel og anvender assessments som en del af ansættelsesprocessen. Find de rigtige rekrutteringsværktøjer, der er specifikke for branchen og rollen. Vær bevidst og konsekvent omkring, hvornår og hvordan du vil bruge disse værktøjer. Det vil sandsynligvis variere afhængigt af jobtype. Stillinger med et stort antal kandidater kræver ofte, at der er korte screeningsværktøjer integreret i ansøgningen. Til lederroller kan længere assessments være bedre egnede senere i processen. Træf beslutninger om, hvordan resultaterne vil blive brugt, så du øger processens objektivitet og konsistens.

Konklusion

Alle leder efter teknologiske løsninger på deres problemer. Det samme gælder, når det drejer sig om at finde og vælge talent. Teknologi spiller bestemt en rolle, men se ikke bort fra værdien af at udvikle en effektiv og kandidatvenlig proces. Dette kræver, at psykologer, teknologiekspert og HR arbejder sammen side om side for at udvikle givende og engagerende kandidatoplevelser. I en tid, hvor du mere end nogensinde har brug for toptalenter, har du ikke råd til at miste gode kandidater eller træffe dårlige ansættelsesbeslutninger.

Du har ikke råd til at miste gode kandidater eller træffe dårlige ansættelsesbeslutninger

Hvis du ansætter en forkert COO, er det en meget dyr fejl, som kan sætte dig flere år tilbage. Den forkerte ledende sygeplejerske kan hæmme en afdelings evne til at opfylde sine mål for økonomi og patientpleje. Hvis der ansættes en teamleder, der ikke passer ind, begrænser det dit teams evne til at samarbejde. At ansætte den forkerte person påvirker teamet og virksomheden som helhed negativt hver eneste dag, uanset hvilken rolle og hvilket niveau i organisationen det drejer sig om.

Når du overvejer dine talentinvesteringer, skal du sørge for at bruge tilstrækkelig tid og ressourcer på at udvikle en proces, der fungerer for dig og dine kandidater.

