

Håndb Håndbog i re rekruttering ering Håndbo rekrutt

HÅNDBOG I REKRUTTERING





Håndbog i rekruttering

Projektleder Cecilie Vyff, OAO

Projektleder Cille Løwe Lindgren, KL

2011

Udgiver

KL og KTO

Redaktion og grafisk design

Operate A/S

Fotos

Scanpix og Istockphotos

Tryk

Rosendahls Schultz Grafisk

Publikationen kan downloades på:

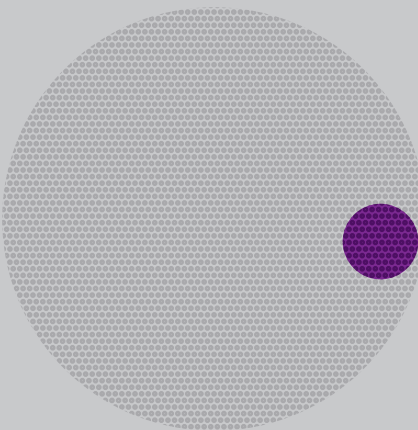
www.personaleweb.dk/rekrutteringshaandbog

Fase 4: I bliver kollegaer

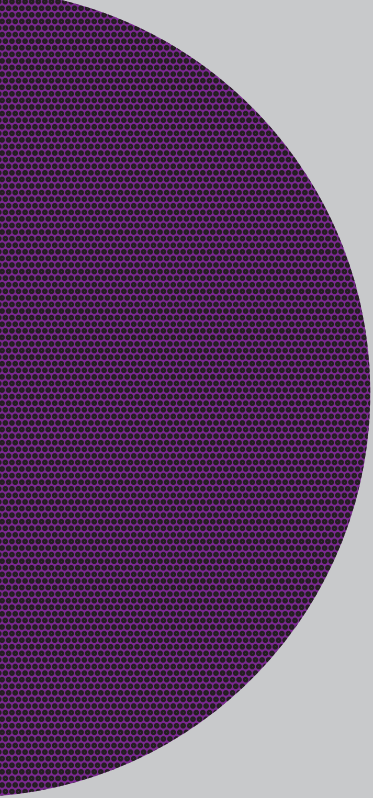
Fase 3: I mødes

Fase 2: I annoncerer

Fase 1: I fokuserer



Håndbog i rekruttering



Forord

Vellykket rekruttering betyder øget kvalitet og effektivitet, bedre trivsel og færre røde tal på bundlinjen. De rette personer i de rette job sikrer, at arbejdspladsen skaber gode resultater.

Men hvordan får man de rette personer til de rette job? Denne håndbog giver et bud på, hvordan I kan skabe vellykkede rekrutteringsforløb på arbejdspladsen.

Håndbogen er skrevet til ledere, som sammen med et ansættelsesudvalg skal rekruttere en ny medarbejder. Håndbogen er bygget op omkring rekrutteringens fire faser:

- **I fokuserer**
- **I annoncerer**
- **I mødes**
- **I bliver kollegaer**

Som læsere får I idéer til, hvordan I kan forbedre jeres rekruttering, bl.a. ved at tage afsæt i strategiske mål og ved at sikre refleksion, før der træffes beslutninger. Håndbogen giver forslag til udfordrende spørgsmål til egen praksis, men også gode råd og konkrete eksempler på, hvordan andre har grebet rekruttering an.

Håndbogen er resultatet af et samarbejde mellem KL og KTO – et samarbejde med fokus på at indsamle og formidle vellykkede rekrutteringsforløb.



Fokus på rekruttering er altid vigtigt

Attraktive medarbejdere skaber attraktive arbejdspladser

Rekruttering af de rette personer til de rette job er ikke kun afgørende for arbejdspladsen her og nu, men også på længere sigt. Kompetente og engagerede medarbejdere tiltrækker flere af sin slags og bidrager til, at der skabes prestige omkring arbejdspladsen. Herved bliver fastholdelse i sig selv en rekrutteringsstrategi. Kort sagt: Attraktive medarbejdere skaber attraktive arbejdspladser.

I perioder fylder spørgsmålet om afskedigelser mere end spørgsmålet om rekruttering. Så i en tid med arbejdsløshed og afskedigelser, hvor ansøgningerne vælter ind, hvorfor skal man så overhovedet have særligt fokus på at rekruttere? FORDI mange ansøgninger ikke er lig med den rette ansøger.

Rekruttering koster, fejlrekruttering koster mere

Rekruttering handler også om ressourcer. Det er dyrt at rekruttere. Det indebærer blandt andet tid til planlægningen og ekstra administration, for ikke at tale om opstartsperioden indtil den nye kollega har helt fod på opgaverne.

Rekruttering er dyrt – både når det lykkes, men særligt når det ikke lykkes. Undersøgelser viser, at rekruttering og udvælgelse er virksomhedens vigtigste kort for at opnå positive tal på bundlinjen. Et gennemtænkt rekrutteringsforløb skal ses som et godt kort at have på hånden, fordi det skaber bedre kvalitet, effektivitet og trivsel på arbejdspladsen.

En stor udfordring for kommunerne

Den kommunale sektor står både i og over for en massiv rekrutteringsudfordring. Godt 24 % af de kommunale medarbejdere forlader deres job årligt. Billedet er særlig udpræget blandt de yngre årgange. Ud over denne tendens til jobskifte ligger der en stor opgave i at rekruttere de nye årgange. For at kunne levere samme service i 2015 som i dag, skal den kommunale sektor øge rekrutteringen med 10 %.

Derudover forventes det, at omkring 30 % over den næste årrække vil forlade arbejdsmarkedet til fordel for pension. Sammenholdt med de kommende små årgange betyder det, at hver gang otte medarbejdere går på pension, er der kun fem nye til at tage over. Vellykket rekruttering handler derfor ikke kun om at sikre den rette medarbejder her og nu, men også om at sikre kvalificeret arbejdskraft på sigt.

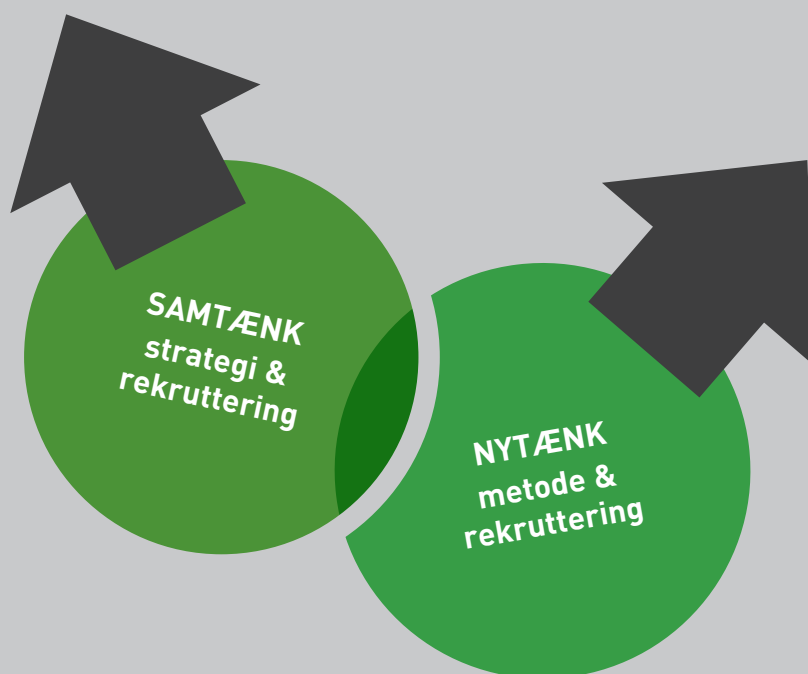
Styrepinde til vellykket rekruttering

Det er kendetegnende for arbejdspladser, som har vellykkede rekrutteringsforløb, at de benytter sig af to styrepinde i deres rekrutteringsarbejde:

- **Samtænk:** De samtænker arbejdspladsens strategiske mål med deres måde at rekruttere på. Pointen er, at mål og rekruttering skal understøtte hinanden.
- **Nytænk:** De nytænker deres måde at rekruttere på. De overvejer altid, hvorfor de gør, som de gør, og om de kunne gøre det på en bedre måde. De stiller kritiske spørgsmål til deres måde at rekruttere på.

I praksis betyder det at samtænke og nytænke, at hver gang I skal træffe en beslutning, så skal I overveje, om beslutningen afspejler arbejdspladsens strategiske målsætninger (evt. udvalgte), og om beslutningen er den optimale.

Det samtænkende kommer til udtryk gennem de typer af spørgsmål, som I stiller jer selv, når rekrutteringen igangsættes. I en daginstitution kunne det være spørgsmål om, hvordan den nye medarbejderprofil bør se ud for at understøtte et strategisk mål om mere fokus på en særlig pædagogisk praksis. På en skole kan det være spørgsmål om at understøtte et strategisk mål om mere fokus på projektarbejde.





Det nytænkende kommer til udtryk alene ved, at I stiller udfordrende, nysgerrige spørgsmål til egen praksis. Det kunne være spørgsmål, som relaterer sig til erfaringerne fra tidligere rekrutteringer: Hvad ønsker vi at holde fast på, og hvad vurderer vi at kunne gøre bedre i forhold til sidste gang, vi skulle ansætte? Er der nogen ændrede omstændigheder siden sidst, som har betydning for, hvilken profil vi denne gang har behov for? Hvordan er vi blevet klogere siden sidst?

Når I anvender SAMTÆNK og NYTÆNK som styrepinde, får I for det første fokus på, hvordan jeres rekruttering kan være med til strategisk at understøtte og udvikle jeres arbejdsplads. For det andet benytter I lejligheden til at udvikle jeres arbejdsplads, fordi I tager stilling til, om I gør det, I bør gøre, og om I gør det på den bedste måde.

Regel nummer ét: Gør aldrig noget per automatik. Vellykket rekruttering er konkret og baseret på den virkelighed, som gør sig gældende netop nu – hos netop jer.

Model for et rekrutteringsforløb

Denne håndbog præsenterer en model for et rekrutteringsforløb i fire faser. I kan bruge hele modellen eller dele af den. Ingen model passer alle arbejdspladser på alle punkter. I skal rekruttere på jeres måde, så forløbet passer til jeres ønsker, behov og ressourcer.

Modellen består af et rekrutteringsforløb i fire faser:

1. I fokuserer

Om de strategiske forudsætninger for rekrutteringen

2. I annoncerer

Om kontekst, budskaber og formidling

3. I mødes

Om mødet med ansøgerne

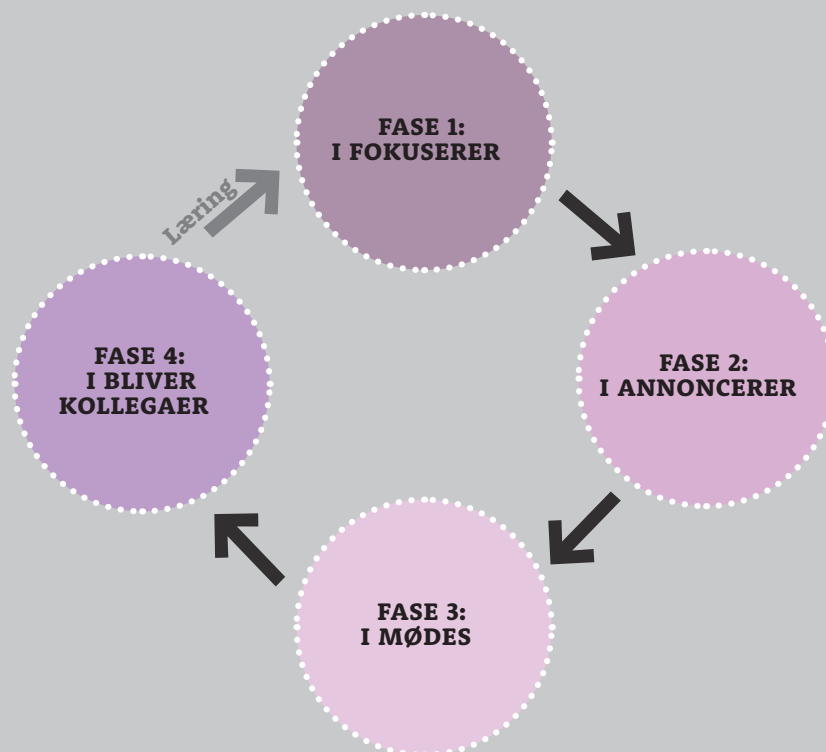
4. I bliver kollegaer

Om bedst og hurtigst integration af den nye medarbejder

De fire faser strækker sig fra de første indledende øvelser, der skal gøre jer skarpe på, hvem der vil være den bedste til jobbet, og frem til at den nye medarbejder er fuldt integreret på arbejdspladsen. Hver fase omfatter:

- En række udfordrende spørgsmål til egen praksis
- Tre gode råd
- Eksempler på, hvordan man har grebet rekruttering an på forskellige arbejdspladser.

Kapitlerne om de enkelte faser går hver især i dybden med, hvordan I på jeres arbejdsplads kan samtænke og nytænke jeres rekrutteringsforløb.



Fase 1: I fokuserer

- om de strategiske forudsætninger for rekrutteringen

Allerede når en medarbejder siger op, eller man erkender behovet for at rekruttere en person, **er rekrutteringsprocessen reelt igang**. Ofte sidder lederen alene i denne allerførste del af processen og må gøre sig strategiske overvejelser om udgangspunktet for og målet med rekrutteringen. Herefter kan lederen dele sine overvejelser med ansættelsesudvalget, og sammen kan I fokusere opmærksomheden på, **hvilken profil I ønsker at ansætte**. Først herefter beslutter I i fællesskab, hvordan I vil tilrettelægge hele forløbet.

.....



Kom godt i gang!

Lederens forberedende overvejelser

Tid er en væsentlig faktor – også når man taler rekruttering. At prioritere tilstrækkelig tid fra begyndelsen er afgørende for at sikre den rette i jobbet. Det handler i sidste ende om grundighed. Et godt resultat er, som i så mange andre sammenhænge, en konsekvens af at have haft de nødvendige refleksioner og truffet de rigtige beslutninger.

En del af grundigheden handler om at gøre sig overvejelser om, hvorfor I står i en rekrutterings-situation. Hvis behovet for rekruttering skyldes, at en medarbejder har sagt op, er det første skridt at undersøge hvorfor. Skyldes det pensionsalderen, at drømmejobbet et andet sted pludselig blev muligt, eller ligger der andet bag? Hvad kan I som arbejdsplads gøre for, at jeres næste medarbejder får den bedst mulige start? Som sagt skaber attraktive medarbejdere attraktive arbejdspladser, men attraktive arbejdspladser skaber også attraktive medarbejdere.

⇒ Lederen skal sørge for at få feedback på sine overvejelser, inden I går videre i forløbet.



Efter disse indledende overvejelser om rekrutteringssituationen skal lederen samtænke – altså strategisk overveje omstændighederne ved og målet for den aktuelle rekruttering:

- I hvilken grad oplever vi, at kommunen anerkender, at det kræver tid at rekruttere? Og hvordan skal vi forholde os til det?
- Hvilke særlige udfordringer står vi over for nu og i fremtiden?
- Hvad er vigtigst for os lige nu – og på længere sigt?
- Hvad skal der til for at opnå vores strategiske mål, og hvordan ønsker vi, at den nye medarbejder skal kunne bidrage til dette?
- Er vi åbne over for at gøre tingene anderledes i fremtiden – hvor modige er vi?
- Med afsæt i vores værdier, hvad er da vigtigt at have fokus på hos en ny medarbejder?
- Hvordan stemmer det aktuelle fokus overens med vores generelle værdigrundlag og strategiplaner?
- Hvad er det, vi som arbejdsplads er kendt for – og er det det, vi ønsker at være kendt for?
- Hvordan kan vi tænke samarbejde på tværs af arbejdspladser ind i vores valg af ny medarbejderprofil?

De strategiske overvejelser er afgørende for, hvem der skal deltage i hele forløbet. Stil følgende spørgsmål:

- Hvem skal vi inddrage for at sikre, at vi får tænkt aktuelle mål og udfordringer ind?
- Hvem skal være med til at sikre, at vi nytænker og ikke blot gør som sidst?
- Hvem kan være med til at sikre, at vi holder fast i gode erfaringer fra tidligere rekrutteringer?

Husk at undersøge om det lokale medindflydelsesudvalg har udarbejdet retningslinjer, der handler om ansættelse. Ofte er der retningslinjer om, at der skal nedsættes et ansættelsesudvalg. Desuden kan andre relevante aktører inddrages, det kunne være en medarbejder, som har været på arbejdspladsen længe eller en, som lige er blevet ansat, konsulenter fra jeres HR-afdeling eller fra forvaltningen, brugere eller kollegaer fra andre institutioner. Overvej samtidig, om de skal være med under hele eller kun dele af forløbet. Sørg for, at alle har helt klare roller, så der ikke skabes tvivl om, hvem der forventes at tage initiativ, og hvem der bærer ansvar for forskellige aktiviteter.

Ansættelsesudvalget arbejder

Udgangspunktet for ansættelsesudvalgets arbejde er lederens strategiske overvejelser om og bud på omstændigheder og mål i forhold til den aktuelle rekruttering. Lederen bør tage spørgsmål og overvejelser med videre til debat i ansættelsesudvalget:

- Hvilke særlige udfordringer står vi over for nu og i fremtiden?
- Hvad har vi særligt fokus på i denne rekruttering?
- Hvad er vigtigst for os lige nu – og på længere sigt?
- Hvad skal der til for at opnå vores mål, og hvordan ønsker vi, den nye medarbejder skal kunne bidrage til dette?
- Er vi åbne over for at nytænke og gøre tingene anderledes i fremtiden – hvor modige er vi?
- Med afsæt i vores værdier, hvad er da vigtigt at have fokus på hos en ny medarbejder?
- Hvordan stemmer det aktuelle fokus overens med vores generelle værdigrundlag og strategiplaner?
- Hvad er det, vi som arbejdsplads er kendt for – og er det det, vi ønsker at være kendt for?
- Hvordan kan vi tænke samarbejde på tværs af arbejdspladser ind i vores valg af ny medarbejderprofil?

Jo mere struktureret og målrettet I får afklaret grundlaget for jeres rekruttering, des større er sandsynligheden for, at I får det, I søger. Der skabes samtidig en fælles forståelse og et ejerskab til de udvalgte strategiske mål, som skal være ledetråde for rekrutteringsforløbet.

 **Sørg for fælles opbakning hele vejen rundt om bordet, inden I fortsætter processen.**

Jobanalyse

I fase 1 anbefales det at lave en analyse af det job, I rekrutterer til. Derved skaber I et godt afsæt for den efterfølgende annoncering af jobbet. En jobanalyse gennemføres ud fra de strategiske overvejelser, som ansættelsesudvalget i fællesskab har besluttet at lægge til grund for rekrutteringen. Formålet med en jobanalyse er, at I på struktureret vis skaber enighed om og prioriterer alle relevante aspekter ved arbejdsopgaverne.

En jobanalyse skaber overblik over jobbet og indeholder en beskrivelse af rammer, krav og kerneopgaver:

- Hvilke relevante kollegaer og samarbejdspartnere har den nye medarbejder?
- Hvordan er ledelsesstrukturen, og hvem refererer den nye medarbejder til?
- Hvilke vilkår besættes jobbet på?
- Hvilke områder og opgaver har den nye medarbejder ansvar for?
- Hvilke krav og succeskriterier skal den nye medarbejder leve op til?
- Hvilke beføjelser har den nye medarbejder?
- Hvad er kerneopgaverne i jobbet?
- Hvordan prioriteres opgaverne i hverdagen?
- Hvordan afspejler opgaverne arbejdspladsens traditioner og fremadrettede udvikling?

Samtidig skaber I med jobanalysen:

- Et kvalificeret afsæt for en medarbejderprofil
- Retning for det videre rekrutteringsforløb
- Et dokument, som kan fungere som en jobbeskrivelse til medarbejderens første tid på arbejdspladsen.

3 GODE RÅD

1. Skab enighed om, hvilke strategiske mål der skal være styrende for rekrutteringsforløbet.
 2. Udarbejd en jobanalyse efterfulgt af en medarbejderprofil.
 3. Lav en procesplan for hele rekrutteringsforløbet.
-

Medarbejderprofilen

Jobanalysen danner grundlag for en medarbejderprofil. Medarbejderprofilen fastlægger, hvilke faglige og personlige kompetencer jobbet kræver, hvilke relationer vedkommende skal indgå i og hvordan, samt hvilke professionelle roller medarbejderen skal udfylde – nu og i fremtiden:

- Hvilken faglig indsigt skal den nye medarbejder besidde?
- Hvilke personlige og sociale egenskaber vægtes?
- Hvad vurderer I som vigtigst i den samlede profil?
- Hvad er udviklingspotentialer og karrieremulighederne for den nye medarbejder i jobbet?
- Hvordan skal den nye medarbejder bidrage til, at arbejdspladsen når sine strategiske målsætninger?
- Hvad skal den nye medarbejder i fremtiden kunne for at varetage dette job?

Procesplan

Som afslutning på fase 1 laver I en udførlig procesplan. Det er der grunde til. For det første for at sikre en velovervejet og velgennemtænkt proces. For det andet for at skabe afsæt for en brugbar opfølgning. Planen skal altså hjælpe til at fokusere, forpligte og følge op. Den bør som minimum inkludere:

Opgave	Deadline	Ansvarlig	Mål	Ressourceforbrug

Sådan gør andre arbejdspladser!

HALSNÆS KOMMUNE

– når værdier giver værdi i hverdagen

I Halsnæs Ældrepleje er værdier ikke bare buzzwords. Det er faktiske ledetråde i det daglige arbejde. Tre videoer med nuværende medarbejdere illustrerer, hvordan arbejdspladsens tre værdier kommer i spil i hverdagen. Disse videoer er tilgængelige på kommunens hjemmeside. Videoerne kan give potentielle ansøgere en ide om, hvorvidt et job i ældreplejen er noget for dem. Det giver et indblik i, hvordan arbejdet på en bestemt arbejdsplads ser ud.

Hvordan understøtter I evt. buzzwords med billeder fra hverdagen?



»» Jeg vidste, det var tid til at lave sporskifte i vores pædagogiske profil. Behovet for at ansætte en ny medarbejder blev et led i denne udviklingsproces. I stedet for bare at gøre, som vi plejer, kiggede vi opmærksomt på os selv og blev derved skarpere på, hvad det var for kompetencer, vi havde behov for til at understøtte denne nye profil for vores institutionsarbejde <<

(Kommunal daginstitutionsleder)

»» Vi må hele tiden være opmærksomme på, at vi får retænkt, hvilke profiler det er, vi har behov for. Det er opgaven, der skal være styrende for rekrutteringsbehovet – ikke normering eller "plejer" <<

(Kommunal HR-chef)

HJØRRING KOMMUNE

– fra praktik til rekruttering

I Hjørring Kommune tilbyder man praktikordninger til universitetsstuderende med det formål at vise de studerende, hvilke muligheder der er som akademiker i en kommune. Det er en god mulighed for medarbejder såvel som arbejdsplads. Der ses ofte en ansættelse i forlængelse af en praktikperiode.

Hvad gør I for at gøre de studerende opmærksomme på mulighederne i en kommunal ansættelse?

KRIMINALFORSORGEN

– folk af rette støbning

Kriminalforsorgen tog deres udfordring med at rekruttere fængselsbetjente op ved at analysere og kommunikere klart om, hvilken medarbejderprofil de søgte.

Det resulterede i kampagnen: "Folk af rette støbning".

Kriminalforsorgen ønskede at komme i kontakt med folk af rette støbning og at få fat i de få, der kunne blive blandt de bedste. De annoncerede på internettet og i andre medier, hvor interesserede kunne tage en online test på deres hjemmeside. Testen gav de interesserede en fornemmelse af, om de var egnede til jobbet, dvs. af rette støbning. På hjemmesiden blev de efterfølgende guidet videre i ansøgningsforløbet.

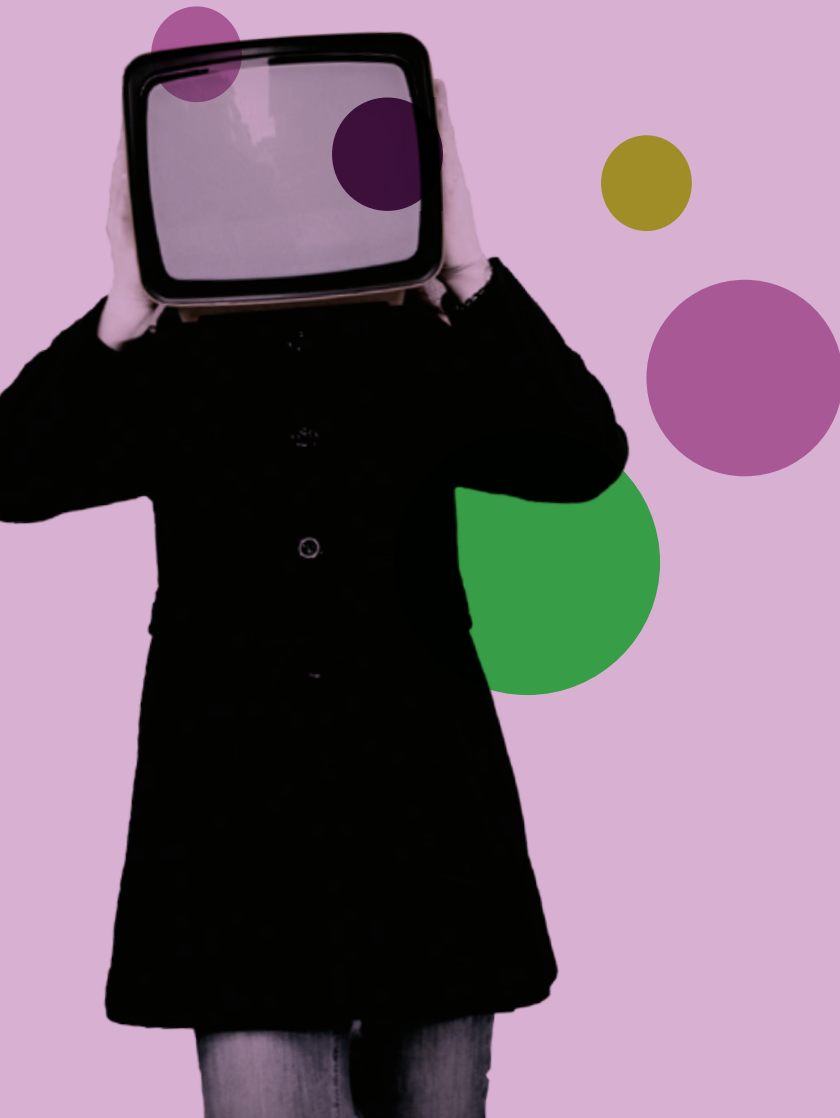
Hvordan får I kontakt med folk af rette støbning?

Fase 2: I annoncerer

– om kontekst, budskaber og formidling

Tænk på en reklame. Hvad karakteriserer den reklame, I først kommer til at tænke på? For at en reklame bliver en succes, skal indhold og formidling understøtte hinanden. Men mindst lige så vigtigt er det, at reklamen **vækker noget positivt hos dem, man ønsker, der skal respondere** på den. Det samme gælder for annoncering af et job.

.....



Kom godt videre!

Succesfuld annoncering

En kvalificeret formidling er afgørende for at få de rette ansøgere til at søge jobbet.

- Hvem gør hvad og hvornår – herunder ansvar for at tage initiativ og få afsluttet en opgave
- Forventet mål med opgaven
- Ressourceforbrug.

Arbejdet med annonceringen skal være forankret i jeres overvejelser og beslutninger fra første fase. Nu handler det om at nå ud til dem, I ønsker, der skal søge stillingen.

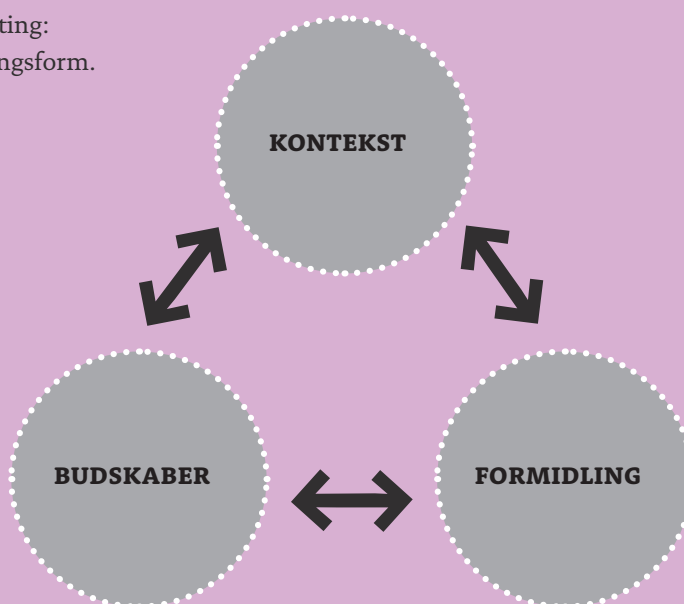
Vejen til at opnå succes med jeres formidling er altid at se på stillingen udefra med de potentielle medarbejderes øjne. Det betyder, at hver gang I stiller jer selv et spørgsmål, så skal I svare med tanke for, hvad I formoder, der er vigtigt for de potentielle ansøgere.

Jeres formidlingsstrategi bør afklare tre ting: Aktuel kontekst, budskaber og formidlingsform.

Kontekst

Ligesom i de andre faser er det vigtigt at samtænke. I skal begynde med de strategiske overvejelser. Det betyder, at inden I beslutter jer for budskaber og formidlingsform, så skal I overveje:

- Hvad kan vi tilbyde nye medarbejdere, som er attraktivt blandt målgruppen netop nu?
- Hvordan skiller vi os ud fra andre? Hvem er vi oppe imod?
- Hvad gør os til noget særligt?
- Hvilket billede, tror vi, potentielle medarbejdere har af en arbejdsplads som vores? Og skal vi gøre noget særligt for at ændre eller modbevise dette billede?
- Hvilke særlige samfundsmæssige forhold gør sig gældende netop nu i vores branche – arbejdsløshed, særlige politisk prioriterede områder, nedskæringer, mange nyuddannede etc.?



Budskaber

Hvad er det for budskaber om jobbet og om jer selv som arbejdsplads, I ønsker at fortælle?

Idéer til spørgsmål, der kan afklare, hvilke budskaber I vil prioritere:

- Hvad er det konkrete indhold i jobbet?
- Hvilke opgaver har den kommende medarbejder ansvar for?
- Hvorfor er vores arbejdsplads en god arbejdsplads?
- Hvilke karrieremuligheder kan vi tilbyde?
- Hvor er vi som arbejdsplads på vej hen?
- Hvad lægger vi vægt på i medarbejderprofilen?

Formidling

Formidlingsformen handler om den måde, I formidler budskaberne på, og om hvor I formidler om jobbet. I skal sætte jer i de potentielle ansøgers sted. I skal beslutte formidlingsform med afsæt i fire faktorer:

- 1) Jeres budskaber
- 2) Den aktuelle samfundssituation
- 3) Steder hvor de potentielle ansøgere færdes
- 4) Potentielle ansøgers brug af medier.



Det handler altså om, hvor der skal formidles, hvad der skal formidles og hvornår. Det er vigtigt:

- At skrive klart og tydeligt, hvad I efterspørger
- At skrive, hvad der er særligt ved denne stilling – fx borgerkontakt, teamarbejde, selvkørende arbejdsform, skriftligt arbejde
- At annoncere de steder, hvor de potentielle medarbejdere er – fx i fagbladene, sociale medier, hjemmesider, lokalaviser
- At tænke på, hvordan jeres stillingsopslag kan skille sig ud – fx fængende overskrifter, der er sigende og mere indholdsrige end blot ”om arbejdspladsen”.

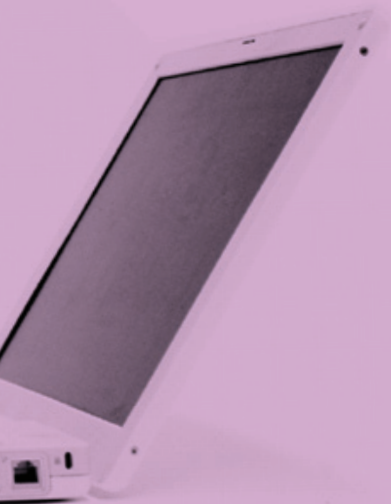
Ved at følge disse råd, får I få, men gode ansøgere som ved, hvad de går ind til, og gerne vil det.

Derudover er det vigtigt at nytænke. Et stillingsopslag kan kombineres med mange andre måder at sprede budskabet på:

- Overvej, om I i fællesskab med lignende arbejdspladser i kommunen skal lave en fælles indsats og fx annoncere på busser i lokalområdet eller i biografannoncer. Det er en dyr annonceform, men man når til gengæld ud til en målgruppe, som man ikke når med annoncer i fagblade og aviser.
- Kunne kommunens biler, som fx hjemmeplejen kører rundt i, være annonceplads for stillinger i hjemmeplejen?
- Overvej, hvordan I kan bruge jeres nuværende medarbejdere til at sprede budskabet i deres omgangskreds. Glade medarbejdere er ofte de bedste til at sælge en ledig stilling.
- Overvej fordele og ulemper ved forskellige måder at bruge medierne på – kombinationen af en lille kort notits indrykket i farver og med billeder og et længere og uddybende stillingsopslag på nettet.
- Overvej om Facebook og andre sociale medier kan sælge jeres stilling godt.

3 GODE RÅD

1. Sæt jer i potentielle ansøgers sted.
2. Overvej, hvad er det for nogle aktuelle samfundsmæssige omstændigheder, som I formidler ind i, og tilret jeres stillingsopslag efter det.
3. Vær skarpe på, hvad I har brug for fra ansøgere til at vurdere, om de skal kaldes til samtale.





Sådan gør andre arbejdspladser!

NYBORG KOMMUNE

– med modtagers ord

Nyborg Kommune så et uudnyttet potentiale i at inkludere flere mænd i omsorgssektoren. Men det var svært at lokke dem til. Ved at målrette annoncer så de talte et mere maskulint sprog, steg andelen af mænd i dagplejen og ældreplejen med 400 %. Kvalifikationerne var ikke længere beskrevet som "personlig hjælper", men som "bodyguard". Billedet af en ældre dame, der bliver liftet, fik overskriften "kranfører". Et godt eksempel på, hvordan målrettet sprog kan få stor betydning.

**Hvordan bliver I mere præcise ved
at træde i de potentielle ansøgers sko?**



FREDENSBORG KOMMUNE**– sms dig til et job**

Mangel på medarbejdere på ældreområdet fik Fredensborg Kommune til at tænke over, hvordan de kunne gøre potentielle medarbejdere opmærksomme på, at kommunen havde ledige stillinger. Det handlede om at gøre det let. Ved at sende en sms med teksten "ældre" til en sms-tjeneste, fik interesserede på sms oplysninger om ledige stillinger, lidt om deres indhold og informationer om, hvor man kunne søge videre. Kommunen fik hurtigt besat alle ledige stillinger på ældreområdet.

Hvordan letter I vejen for, at potentielle ansøgere rent faktisk får søgt?**ISS****– medarbejdere som ambassadører**

ISS deltog på en jobmesse afholdt af en kommune. I stedet for at lade en HR-medarbejder fra ISS reklamere for jobs, hun ikke selv varetog, valgte ISS at lade en af deres nuværende medarbejdere stå på messen. Det gav de besøgende mulighed for at spejle sig i en af de ansatte og for at få en fornemmelse af, om de også ville kunne løfte jobbet og have det godt med det. Strategien blev at bruge egne medarbejdere til at fange de potentielle ansøgere og til at vise, hvad det var, de stod for som virksomhed.

Hvordan bruger I jeres kompetente medarbejdere til at få flere kompetente medarbejdere?

Fase 3: I mødes

– om mødet med ansøgerne

Husker du sidste gang, du selv var til jobsamtale? Hvor du var, og hvem der deltog? Husker du også nogle konkrete spørgsmål eller svar? De fleste af os har klare minder fra vores sidste jobsamtale. Det er nemlig sådan, at vi husker det, der gør indtryk på os. Mødet mellem arbejdsplads og ansøger spiller en afgørende rolle for det gode match.

.....

Kom godt videre!

Udvælge ansøgere til møde

I skal nu beslutte, hvilke ansøgere I tror mest på og gerne vil mødes med. Så nu er det tid til at beslutte, hvordan mødet kan give jer den viden, I har brug for for at kunne tilbyde jobbet til den bedste kandidat.

Udvælgelsen af ansøgere skal foregå med afsæt i klart definerede kriterier. Når I vurderer, hvilke kriterier der skal lægges vægt på i udvælgelsen, så husk at samtænke. Kast hver gang et blik tilbage på jeres strategiske mål og spørg jer selv, hvordan det udvalgte kriterium afspejler dette. Job- og medarbejderprofilen tjener her som guides. De sikrer, at alle i ansættelsesudvalget er enige om, hvad det er, der vurderes på. Ansættelsesudvalgets indledende arbejde giver nu afkast. Tag jer tid til at læse ansøgningerne igennem. Bliv enige om en måde at sortere ansøgningerne på – fx med tal: 1 for super, 2 for måske og 3 for helt ude. Det gør det nemmere for jer at sammenligne, hvordan I har vurderet ansøgerne. Suppler eventuelt med telefoninterview, inden I indkalder til samtale.

Hvad vil I have ud af mødet?

Når I planlægger det første møde med en ansøger, skal I være helt sikre på, hvad I vil have ud af mødet. Hvad vil I vide mere om? Allerede når I formidler det ledige job, bør I have overvejet, om det er en motiveret ansøgning, individuelle (kreative) opgaver, samspilsopgaver, ansættelsesamtaler, test, CV, udtalelser eller eksamenskarakterer, I lægger vægt på. Det er vigtigt, at I træffer en beslutning om, hvordan ansøgeren bedst muligt kan få lov til at vise, hvad I er interesseret i at vide noget om. Er I nysgerrige på ansøgerens evne til at samarbejde, kan I overveje, om ansøgerne skal løse samarbejdsøvelser eller respondere på en case om samarbejde. Ønsker I at vide noget om ansøgernes evne til at undervise eller præsentere et materiale for andre mennesker, kunne I vælge at lade formen på mødet afspejle dette. Allervigtigst er det, at alle i ansættelsesudvalget er enige om, hvad det er hos ansøger, I vil vide mere om.

Et godt møde kræver forberedelse

- Hvilken type møde vil give os det bedste afsæt for at lære ansøger bedre at kende: traditionel ansættelsessamtale, opgaveløsning under samtalen, opgaveløsning alene umiddelbart efter samtalen, opgaveløsning derhjemme efter samtalen eller noget helt andet.
- Hvem skal deltage?
- Hvad er vores hovedbudskaber, og hvad skal vi vide om ansøger?
- Skal der anvendes tests, og i så fald hvilke og hvorfor?
- Hvilken rolle skal vi have hver især i forhold til ansøger? (hvem sætter rammen, hvem tager noter, hvem spørger til hvilke emner etc.)

Der er mange måder at arrangere første møde på. Ofte vil samtalen være omdrejningspunkt. Forskning peger på, at succes med ansættelsen er styret af, at interviewet er struktureret af job- eller medarbejderprofilen. Det betyder, at alle er enige om, hvad man kigger efter, og hvordan man gør det. Når en job- eller medarbejderprofil styrer samtalen, så mindsker I samtidig risikoen for, at forforståelser ubevidst får lov at tegne konklusioner, eller de dominerende bare får ret.

Selve mødet

Under mødet er det såvel ansøger som arbejdsplads, der ser hinanden an. I skal altså ligesom ansøger sælge jer selv som arbejdsplads. Et godt match kommer dog ikke ud af at oversælge, men ved at være åben, nysgerrig og realistisk.

Nytænk dog gerne den måde, I præsenterer jer selv og arbejdspladsen på. Fortæller I det, der er virkelig interessant, og som man ikke kan læse sig til fx på jeres hjemmeside? Det, som er vigtigt at vide som ny medarbejder? I er med til at skabe arbejdspladsen, når I fortæller om den.

Når I beslutter, hvem af jer der skal deltage i samtalen, er det vigtigt at overveje, hvem der vil være god til ikke blot at sælge jeres arbejdsplads, men også skabe en god og tryk stemning til samtalen. For mange minder en jobsamtale om en eksamen. Det er jeres opgave at få ansøgerne til at føle sig godt tilpas. Lykkes dette, kan I få dem til at yde deres allerbedste – allerede ved jobsamtalen. Deltagerne i ansættelsesudvalget bør derfor ud over faglige ressourcer have øje for, hvordan man tænker personen i samspil med de eksisterende medarbejdere.



Gode råd til den gode samtale

- Stil spørgsmål, der afdækker ansøgerens kompetencer. Stil casespørgsmål – hvad vil du gøre i en situation, hvor...? Den type spørgsmål kan give jer viden om adfærd. Idealet er nemt at skitsere, men det siger intet om, hvad ansøger er kompetent til.
- Lav et notepapir, hvor I hver især noterer de kriterier, I vurderer på, og skriv svar og indtryk ned under hvert kriterium.

⇒⇒ **Sørg for at evaluere sammen efter hver samtale, så I bliver bedre til næste samtale.**

Tilbyde job

Inden I endeligt beslutter jer for, hvem I ønsker at tilbyde jobbet, må I vurdere, hvorvidt en eller flere referencer kan bidrage til jeres beslutningsgrundlag. Tager I referencer fra tidligere arbejdsgivere, er det en god ide at være meget specifik: Hvad var han/hun særligt god til? Hvad havde han/hun svært ved? Spørg også ind til konkrete arbejdsopgaver, som jobbet indeholder. På den måde sikrer I jer mere præcise svar.

Sammenhold referencer med noter fra jeres møde med ansøger. Uanset hvordan I vælger at møde ansøgerne, må I ikke forlade jer på jeres hukommelse. Sørg for at have gode noter, der kobler sig til de kriterier, I tidligere har opsat.

3 GODE RÅD

- 1. Sørg for at have helt klart definerede roller blandt deltagerne i ansættelsesudvalget.**
- 2. Lad job- og medarbejderprofilen gennemsyre spørgsmål og information.**
- 3. Vær kritisk over for, hvem I vælger til jobbet. Gør I, som I plejer, eller har der været plads til at nytænke?**

.....



Til at vurdere ansøgerne bør I overveje

- Kan ansøger lære det, som han eller hun lige nu ikke kan?
- Kan vi ændre jobbet, så det, ansøgerne ikke kan, heller ikke er nødvendigt at kunne?
- Skal ansøgeren indgå i en gruppe, hvor der er mange andre, der kan det, som ansøgeren ikke kan?
- Kan ansøgeren så meget, at der er risiko for, at vedkommende hurtigt bliver demotiveret, medmindre vi gør jobbet mere udfordrende?
- Har ansøgeren adfærd eller personlighedstræk, der kan tænkes at spænde ben for noget af det gode, som personen kan?
- Vil ansøgeren passe ind i den gruppe af kollegaer, vedkommende skal samarbejde med?
- Vil "kemien" mellem den nye medarbejder og personalegruppen passe?
- Har ansøgeren kompetencer, som vi i dette job eller andre job kunne have glæde af?
- Vær desuden kritisk over for jeres valg. Hvilke typer "plejer" vi at pege på? Er vi præget af forståelser?

(EdithKahlke, "Den gode ansættelsessamtale" 2008)

I møder flere ansøgere, men kun én får jobbet. Det er vigtigt, at I tænker over, hvilket indtryk I efterlader hos alle de ansøgere, I mødes med – både dem, der får jobbet, og dem, der ikke gør:

- Hvordan sikrer vi os, at de vil anbefale andre at søge en anden gang?
- Hvordan sikrer vi os, at de evt. selv vil søge igen ved anden lejlighed?

Alle ansøgere, som I har valgt at mødes med, bør have en personlig feedback på samtalen og begrundelse for afslag. Dette kan være det afgørende træk for, at ansøgerne vælger at søge en anden gang eller anbefaler arbejdspladsen til andre.

⇒⇒ **Sørg for at lade et afslag blive fulgt op af en forklaring.**



» Jeg vidste med det samme, at den her skole var et sted, jeg havde lyst til at arbejde. Jeg oplevede en oprigtig interesse, og i forlængelse af samtalen brugte de tid på at vise mig rundt på skolen og fortælle om de projekter, de havde gang i. Det var de små ting, der gjorde forskellen «

(Kommunalt ansat skolelærer)



KUNSKAPSSKOLAN I HELSINGBORG

– en åben proces

På Kunskapsskolan i Helsingborg Sverige rekrutteres lærere i en meget åben proces. Rekrutteringsprocessen indledes med en åben informationsaften. Herefter følger samtidige gruppedialoger mellem de interesserede. Her diskuteres emner som undervisning og værdier. Her udpeges enkelte til efterfølgende individuelle samtaler og en potentiel lærer ansættes i en prøvestilling. Den nyansatte lærer bliver i denne periode tilknyttet en mentor.

Hvordan sikrer I de bedste rammer til at lade ansøgernes kompetencer udfolde sig i vurderingssituationen?

Sådan gør andre arbejdspladser!

CENTER FOR SOCIALPSYKIATRI

– når hverdagen sætter rammen for samtalen

På Center for Socialpsykiatri har man valgt at lade beboerne få indflydelse på, hvem der bliver ansat. Ansøgerne bliver bedt om at møde op en halv time før samtalen med henblik på, at de og beboerne på centret kan indlede jobsamtalen med en fælles snak. Beboerne bliver efterfølgende spurgt til, hvad de mener om de enkelte ansøgere.

Hvordan sikrer I en kvalificeret vurdering af matchet mellem ansøger og arbejdspladsens krav?

Fase 4: I bliver kollegaer

– om bedst og hurtigst integration af den nye medarbejder



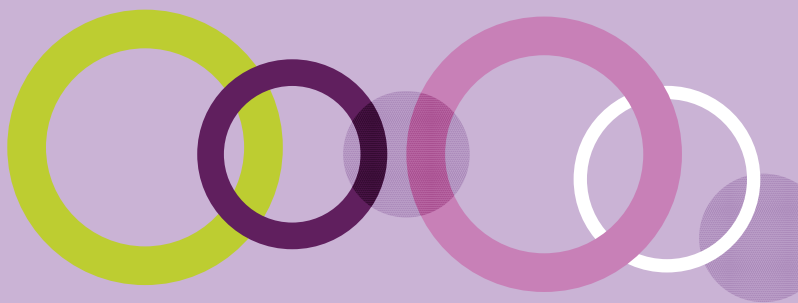
De fleste af os kan huske vores første dag på en arbejdsplads. Især hvis det var en dårlig oplevelse. En god oplevelse med en velkomst, der signalerer, at den nye medarbejder er ventet og velkommen er meget vigtig for den fulde integration på arbejdspladsen.

.....

»» Min leder havde lavet en plan for den første måned, så jeg fik en fornemmelse af mine konkrete arbejdsopgaver. Min tillidsrepræsentant gennemgik personalemappen med mig og fortalte mig en masse praktisk om løn, ferie og personalepolitik. Det var en rigtig god måde at starte på ««

(Administrativ medarbejder i forvaltning)





Kom godt i mål!

Brug jeres erfaring!

Hver arbejdsplads er unik. Både i kultur og i arbejdsopgaver. Brug derfor kollegaers erfaringer med rekruttering. Det kan være, at der skal afsættes ressourcer til, at den nye medarbejder følger eller sparer med en erfaren kollega.

Praktiske ting

Der er en række praktiske ting, som tilsammen giver en god start for den nye medarbejder – og dermed for arbejdspladsen:

Før medarbejderen møder:

- Lav et introduktionsforløb. Det kan fx være et skema over de første dage eller uger, hvor der står, hvad der skal ske hvornår, og hvem der skal medvirke.
- Lav en introduktionsmappe. I mappen kan alle de relevante dokumenter, som medarbejderen skal læse, samles – personalepolitik, retningslinjer etc.

Første dag:

- Fortæl om arbejdspladsens fortid, nutid og fremtid. Brug tid på at fortælle lidt om historie, mål og visioner. Det er vigtigt, at den nye medarbejder ved, hvordan arbejdspladsens placering er i kommunen, og hvilken historie den er en del af. Det hænger jo ofte sammen med, hvilke mål og visioner I arbejder efter.
- Sørg for, at der ligger konkrete opgaver klar. Det er en god ide, at den nye medarbejder har mulighed for at komme konkret i gang. Den nyansatte modtager meget information og viden i de første dage. En praktisk arbejdsopgave kan derfor skabe balance.
- Udpeg en kollega til mentor. Kollegaen har til opgave at følge og støtte den nye kollega de første dage. Der er en række praktiske og arbejdsmæssige spørgsmål, som løbende dukker op.



Det er vigtigt, at I holder jer for øje, hvad der er relevant viden for den nye medarbejder. Tænk vedkommendes daglige arbejdsopgaver ind i introduktionsprogrammet. På den måde kan I lave et introduktionsforløb, som både skaber en varm velkomst, men også gør den nye medarbejder i stand til hurtigt at kunne komme i gang.

Friske øjne – en strategisk gevinst

En ny medarbejder er en unik mulighed for at bidrage til, at arbejdspladsens strategiske mål samtænkes med arbejdsgange og arbejdsopgaver. Benyt de friske øjne, jeres arbejdsplads har fået. Bed den nye medarbejder om at observere, undre sig, spørge, komme med forslag etc. Måske kan jeres arbejdsplads tilrettelægge arbejdet på en mere logisk måde. Et par friske øjne kan få jeres øjne op!

Den nye medarbejder har kompetencer og erfaringer med sig i bagagen – brug dem. Måske har jeres nye medarbejder været på andre arbejdspladser, hvor man gjorde ting på en anden måde, eller måske kommer den nye medarbejder med den nyeste viden direkte fra en uddannelsesinstitution. Eller med nye faglige kvalifikationer fra kurser og efteruddannelse. Disse kompetencer og den viden skal I benytte jer af.

Opfølgning

Vellykkede rekrutteringer er et resultat af velovervejede og velgennemførte forløb. En konstruktiv procesplan udviklet i fase 1 gav jer mulighed for at fokusere indsatsen og forpligte hinanden. Nu giver den jer et forspring i forhold til at følge op. Opfølgning er et konkret og nødvendigt redskab til at optimere kommende rekrutteringer.

KOLDING KOMMUNE**– netværk for nyansatte**

I Kolding Kommune afholdes møder på forvaltningsplan forud for jobstart, hvor alle nyansatte lærere og pædagoger bliver introduceret til kommunen i almindelighed og deres fremtidige arbejdsplads/område i særdeleshed. På mødet er forvaltningsdirektør, skolechefer, PPR-medarbejdere og konsulenter tilstede, så de nyansatte får nogle ressourcepersoner, de kan trække på. Desuden kommer lærere, der har været ansat i et år, og fortæller om deres første år som lærer i Kolding Kommune. Der bliver på opstartsmødet lagt vægt på netværksdannelse på tværs af skoler, og at de nyansatte kan få en mentor.

Hvordan ser jeres mentorordning ud?

Sådan gør andre arbejdspladser!

HOLBÆK KOMMUNE**– en struktureret proces**

I Holbæk Kommunes afdeling for Strategi & Analyse har man lavet en struktureret proces for nye medarbejdere. De sender velkomstbrev til medarbejderen før jobstart, hvor de første tre måneders introforløb er beskrevet. Medarbejderen får også tilbud om at deltage på et afdelingsmøde eller fagligt arrangement før jobstart. Det er frivilligt, men alle har uden undtagelse taget imod tilbuddet og været glade for det. Man får udpeget en "ven", som kan hjælpe med stort og småt. I afdelingen og i introforløbet lægges der vægt på, at medarbejderen tidligt bliver introduceret til relevante samarbejdspartnere i organisationen – gennem netværk, møder osv.

Hvilke samarbejdspartnere skal jeres nye medarbejder møde?

TØNDER KOMMUNE**– en bosætningskoordinator som supplement**

I Tønder Kommune får nyansatte tilbud om at deltage i en introduktionsdag centralt i kommunen. Denne afholdes 4-6 gange årligt. Borgmesteren eller kommunaldirektøren fortæller om kommunen, forvaltningen og dennes værdigrundlag. Derudover deltager kommunens bosætningskoordinator, der kan hjælpe med alt fra boligsøgning til netværksdannelse, sociale arrangementer samt job til den ansattes samlever/ægtefælle.

Hvordan kan I bistå en nytilflyttet og nyansat medarbejder?





3 GODE RÅD

1. Tal med jeres medarbejdere om, hvilke oplevelser de havde som nye på jeres arbejdsplads.
2. Udpeg en mentor.
3. Indbyd til dialog og spørgsmål med den nye medarbejder – det kan styrke arbejdspladsen at få friske øjne på jeres måde at gøre arbejdet på.

.....

FREDENSBORG KOMMUNE**– evalueringsmøder de første tre måneder**

I Fredensborg Kommune har man udarbejdet en rekrutteringsguide fra A-Z. Her anbefales lederen at planlægge mindst tre evalueringssamtaler med den nyansatte medarbejder inden for de første tre måneder.

Det første møde finder sted tidligt i processen, fx 14 dage efter ansættelsen, da man herved hurtigt kan afklare om den nye medarbejder trives, eller om der er nogle problemer eller uklare forventninger, der skal afklares.

Derudover følges op med yderligere to møder, så begge parter har mulighed for løbende at evaluere, hvordan det hele går.

Evalueringsmøderne sætter fokus på, om medarbejderen trives, føler sig fagligt kvalificeret i den nye stilling, og hvordan arbejdspladsen opleves af nye øjne.

Hvilke aktiviteter er der hos jer for den nye medarbejder de første tre måneder?**ODENSE KOMMUNE****– kend din kommune, og kom med nye ideer!**

I Odense Kommunes Børn- og Ungeforvaltning har man ændret konceptet for introarrangementer. Alle nye medarbejdere i hele forvaltningen inviteres til en præsentation af den samlede forvaltning. Baggrunden for dette initiativ er, at kommunen tror på, at de nye medarbejdere med deres friske øjne kan stille de spørgsmål, som gør det muligt at forbedre forvaltningens arbejde.

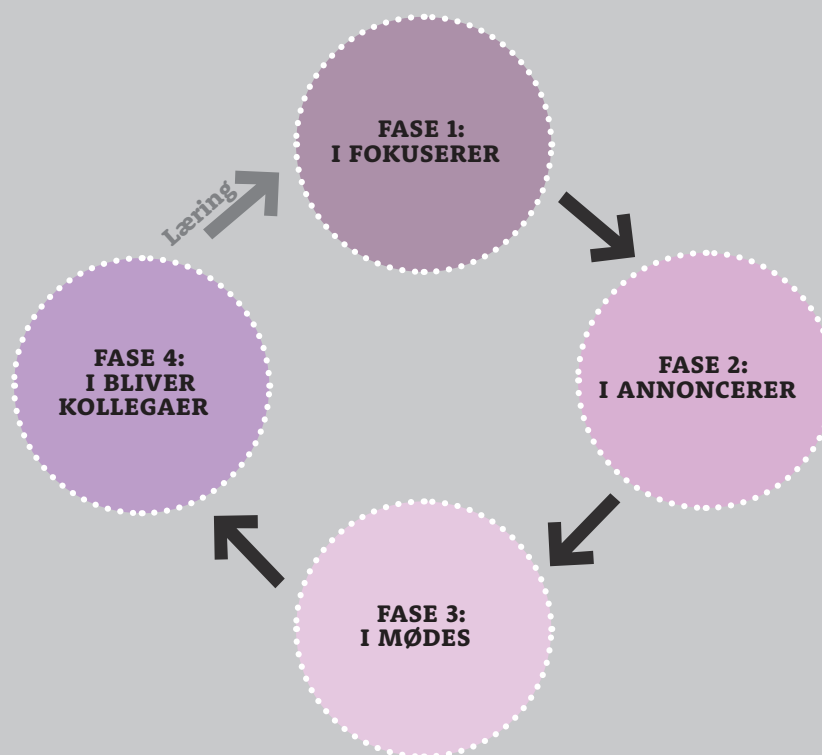
Hvordan kan I bruge nyansattes friske øjne på arbejdspladsen?

»» Fordelen ved mit introduktionsforløb var, at det ikke bare var "goddag og velkommen til – lad os komme i gang med arbejdet", men derimod et forløb, hvor jeg kom rundt i de forskellige funktioner. Det var rart, at kollegaerne og lederen tog sig den fornødne tid til at forklare mig om jobfunktionen. Jeg blev personligt præsenteret for mine kollegaer, og jeg kunne koncentrere mig om en opgave ad gangen ««

(Ny medarbejder på genbrugsstation)

Det vellykkede rekrutteringsforløb

Når I som arbejdsplads investerer tid og energi i jeres rekrutteringsforløb, stiger chancerne markant for, at I får den medarbejder, som passer bedst til jobbet. Det handler om, at de to styrepinde, Samtæk og Nytæk, får lov at gennemsyre forløbet. Det vil sige, at der skal skabes en tydelig kobling til arbejdspladsens strategiske mål og tilsættes en god portion nysgerrighed på egne metoder. Sammenhæng og fælles retning i forløbets fire faser er afgørende for et vellykket rekrutteringsforløb.





12 gode råd til vellykket rekruttering:

Fase 1: I fokuserer

1. Skab enighed om, hvilke strategiske mål der skal være styrende for rekrutteringsforløbet.
2. Udarbejd en jobanalyse efterfulgt af en medarbejderprofil.
3. Lav en procesplan for hele rekrutteringsforløbet.

Fase 2: I annoncerer

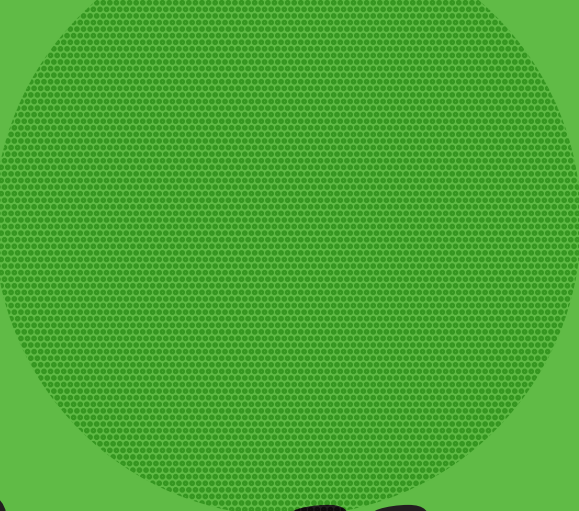
4. Sæt jer i potentielle ansøgers sted.
5. Overvej, hvad er det for nogle aktuelle samfundsmæssige omstændigheder, som I formidler ind i, og tilret jeres stillingsopslag efter det.
6. Vær skarpe på, hvad I har brug for fra ansøgere til at vurdere, om de skal kaldes til samtale.

Fase 3: I mødes

7. Sørg for at have helt klart definerede roller blandt deltagerne i ansættelsesudvalget.
8. Lad job- og medarbejderprofilen gennemsyre spørgsmål og information.
9. Vær kritisk over for, hvem I vælger til jobbet. Gør I, som I plejer, eller har der været plads til at nytænke?

Fase 4: I bliver kollegaer

10. Tal med jeres medarbejdere om, hvilke oplevelser de havde som nye på jeres arbejdsplads.
11. Udpeg en mentor.
12. Indbyd til dialog og spørgsmål med den nye medarbejder – det kan styrke arbejdspladsen at få friske øjne på jeres måde at gøre arbejdet på.



Håndbog i rekruttering

Håndbog i rekruttering er skrevet til kommunale ledere og ansættelsesudvalg, som ønsker at forny deres måde at rekruttere på. Mange arbejdspladser er allerede rigtig gode til at rekruttere, men alle kan blive bedre.

Med håndbogen ønsker KL og KTO at guide ledere og ansættelsesudvalg til rekrutteringsforløbet – fra behovet for en ny medarbejder opstår og frem til, at den nye medarbejder er blevet godt integreret på arbejdspladsen.

Der er fokus på et rekrutteringsforløb i fire faser, og for hver fase får læseren:

- Spørgsmål, der udfordrer egen praksis
- Gode råd
- Eksempler på, hvordan man har grebet rekruttering an på forskellige arbejdspladser

Det er kendetegnende for arbejdspladser, som har vellykkede rekrutteringsforløb, at de lader sig guide af to styrepinde: **SAMTÆNK** og **NYTÆNK**

Formålet med at bruge SAMTÆNK og NYTÆNK som styrepinde, når I rekrutterer, er for det første, at I får fokus på, hvordan jeres rekruttering kan være med til strategisk at understøtte og udvikle jeres arbejdsplads. For det andet benytter I lejligheden til at udvikle jeres arbejdsplads, fordi I tager stilling til, om I gør det, I bør gøre, og om I gør det på den bedste måde.

Håndbogen indgår i en indsats for vellykket rekruttering til de kommunale arbejdspladser. Den rette person i det rette job sikrer kvalitet, effektivitet og trivsel på arbejdspladsen.

Download håndbogen på:
www.personaleweb.dk/rekrutteringshaandbog

