

# De 5 værste fejltagelser du aldrig må begå, når du skal rekruttere



- og vores tips til,  
hvad du i stedet kan gøre...

## **Værdien af god rekruttering**

Som virksomhed er man intet uden sine menneskelige ressourcer. Det betyder, at det kan være både en skadelig, tidskrævende og bekostelig affære, hvis du ansætter den forkerte. Fejlrekrutteringer er bestemt ikke et ukendt fænomen og PwC antager, at omtrent en ud af tre medarbejdere forlader virksomheden frivilligt eller ufrivilligt inden for det første ansættelsesår.\*

Den præcise pris for en fejlrekruttering varierer afhængig af, hvilken stilling og virksomhed der er tale om, men PwC anslår, at prisen kan svinge fra 50-150% af årslønnen for jobbet\*. Baseret på vores erfaringer og indsigt fra kunder og samarbejdspartnere ved vi desuden, at prisen for at ansætte den forkerte kandidat, ikke kun udmønter sig i kroner og ører. En fejlrekruttering kan både have en negativ effekt på den enkelte, teamet eller i værste fald hele organisationens performance, hvilket i sidste ende kan blive en endnu større økonomisk katastrofe.

Det forestiller vi os, at du gerne vil slippe for. Så hvordan undgår du at ansætte den forkerte? Vi foreslår, at du starter med at tage et kig på, hvordan du bruger din tid.

## **Hvad bruger du egentlig din tid på som leder?**

Som leder kan du dele din tid op i to områder: Din Produktive Ledertid og Din Øvrige Ledertid.

Under Din Produktive Ledertid hører opgaver som: planlægning, udvikling, styring og motivation. Det er her, at du har den direkte kontakt med dine medarbejdere og skaber resultater sammen med og gennem dem. Her er du nærværende og opmærksom på dine medarbejders talenter.

Rekruttering, afvikling, socialtid og eget speciale (dit fagfaglige område), kategoriserer vi som Din Øvrige Ledertid - det er her du drifter.

Hvad vi desværre ofte ser er, at ledere har fået den kedelige uvane, at de lægger alt deres fokus i sidstnævnte område, Din Øvrige Ledertid, hvorfor de mislykkes med at være en nærværende leder.

Når vi konfronterer ledere med dette faktum, hører vi igen og igen samme frase: "Jeg har jo sagt til mine medarbejdere, at min dør altid er åben", og hver gang har vi det samme svar: kom ud ad døren - det er uden for døren, at tingene sker.

\*Saratoga and Global Best Practices. (2008)

Best practices for retaining new employees: new approaches to effective onboarding. PricewaterhouseCoopers.

## **Opsummeret - Drifter du fra dag til dag?**

Gennem mere end 20 år har vi erfaret, at rigtig mange ledere bruger deres tid forkert, og ikke får udnyttet deres medarbejders talenter og kompetencer optimalt. Det gør de ikke, for de har ikke lært medarbejdernes motivation, talenter og kompetencer at kende. Det er jo forståeligt nok, når man som leder sidder bag ”sin altid åbne dør” og drifter med det man er bedst til... sit eget speciale.

Af eksempler kan f.eks. nævnes salgsdirektøren, der varetager egen kundeportefølje, CFO'en, der har fingrene helt nede i bogholderiet eller en Managing Partner på et revisionskontor, der sidder med egne klienter.

Konsekvensen for denne type leder bliver, at de aldrig får den nødvendige viden om, hvordan de sætter dét hold, som kan generere det bedste udbytte. Derfor kommer det også ofte bag på dem, når der skal rekrutteres en ny medarbejder. Det gør det, fordi de bruger deres tid på at drifte fra dag til dag, og derfor ikke har haft en langsigtet plan for, hvilke rekrutteringsmæssige krav den overordnede strategi stiller. Rekrutteringen kommer derfor i sidste øjeblik; man rekrutterer altså på bagkant.



## **Derfor fejler din rekruttering**

I MINDWEISS har vi en dyb indsigt i forskellige sektorer og brancher, og har en stor forståelse for rekrutteringsprocessen. Vi ved, at hver organisation og virksomhed har sine egne unikke udfordringer og særkender. På trods af dette, har vi identificeret nogle fællestræk ved de rekrutteringsprocesser, som vi har set fejle. Det vi oftest ser som de største faldgruber er:

# De 5 værste fejltagelser du aldrig må begå:

## Definition af stillingens omfang

- Lederen har ikke klart defineret stillingens omfang i forhold til ansvarsområder, arbejdsopgaver, målsætninger og nødvendigt erfaringsniveau. Flere mangler desuden at tage stilling til de fagfaglige, faglige og sociale kompetencer, som er essentielle, for at få succes i rollen. Herunder er relevante nøglepersoner og beslutningstagere, som er afgørende for at forstå præcis hvilken type kandidat der er behov for, ikke blevet involveret i processen.

## Oversolgt?

- Stillingen oversælges. Nogle har sågar ikke ressourcerne til at tage ansvar for den person, der træder ind i jobbet, hvilket med overvejende sandsynlighed betyder, at kandidaten søger nye veje.

## Samtalens faser

- Vedkommende, der afholder samtalen, har ikke sin struktur for samtalen på plads, ej heller sin spørgeteknik. Hos MINDWEISS deler vi samtalen ind i fire faser:
  - Kontaktfasen (Lederen og kandidaten hilser på hinanden)
  - Informationsfasen (Der indhentes informationer om kandidaten. Her er det helt essentielt, at have sin spørgeteknik på plads)
  - Argumentationsfasen (Der fortælles om virksomheden)
  - Afslutningsfasen (Der rundes af og processens næste skridt kortlægges)

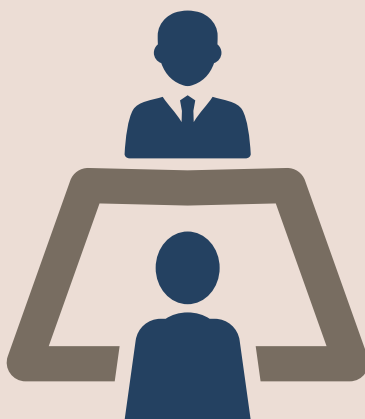
Hvad vi ofte oplever er, at lederen der afholder samtalen, kommer helt skævt fra start og går direkte til argumentationsfasen. Starter du med at fortælle vidt og bredt om virksomheden og stillingen, giver du kandidaten muligheden for at afkode dig, og vedkommende kan dermed oversælge sig selv og fremstå som det perfekte match til stillingen, selvom det modsatte er tilfældet. En helt essentiel lektie her er, at kandidaten skal sættes i centrum fra start. Nogle ledere springer sågar nogle faser helt over, hvilket også er med til at forringe kvaliteten af samtalen.

## Betydningen af organisationskulturen

- Lederen underkender betydningen af organisationskulturen. Vi ser ofte, at en ny leder eller medarbejders trivsel og succes afhænger af virksomhedens interne kultur, som typisk er usynlig og udefineret for dem, der selv opererer i den. Matcher kandidaten ikke virksomhedens DNA, vil det have negative konsekvenser for vedkommendes fremtidige succes i stillingen.

## Annoncering eller headhunting?

- Det er ikke klart defineret, hvilken type rekrutteringsproces, der skal igangsættes. Herunder, hvordan man behandler og håndterer kandidaterne. Det er vigtigt at huske, at der er forskel på om en kandidat selv har søgt stillingen, eller om vedkommende er blevet headhuntet. Den headhuntede kandidat vil formentlig ikke have samme motivation for stillingen, som ansøgeren har, og derfor kan disse ikke håndteres ens. I forlængelse af dette kan vi ikke understrege nok gange, hvor vigtigt det er at give alle kandidater et ordentligt afslag. Igen skal I differentiere mellem hvordan I giver afslag til headhuntede kandidater kontra ansøgere. Gør I ikke det, kan det skade jeres image.

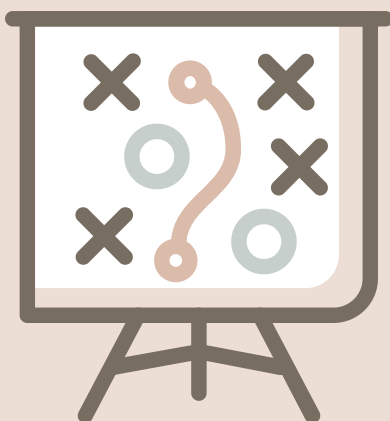


## Jeg kan godt genkende ovenstående, men hvad gør jeg så nu?

Det kan være svært at bryde med gamle vaner og mønstre, men hvis du starter i det små, er vi sikre på, at du kan komme i mål. Vi foreslår, at du starter med at overveje følgende:

Tag et skridt tilbage, genbesøg jeres strategi, og stil dig selv følgende spørgsmål:

- Hvad er vores overordnede strategi?
- Har vi tænkt rekrutteringsprocesserne og de ressourcer det kræver ind i strategien?
- Hvis ja, følger vi vores strategi i relation til rekruttering?
- Hvor mange ledere og medarbejdere skal vi være, for at det er realistisk at nå målene i vores strategi?
- Hvilke fagfaglige, faglige og sociale kompetencer kræver det, at de ledere og medarbejdere besidder?



Kig på din tid, og stil dig selv følgende spørgsmål:

- Hvor meget tid bruger jeg på Den Produktive Ledertid kontra Min Øvrige Ledertid?
- Bruger jeg for meget tid på mit eget fagfaglige speciale? Kan jeg uddelegere opgaver?
- Er der tid til at koncentrere sig om de resterende opgaver?
- Er rekruttering et punkt i strategiplanen og på agendaen til ledermøderne?

Undersøg hvad I reelt set gør i virksomheden, for at finde ud af, hvordan I bliver opfattet i markedet, og stil følgende spørgsmål:

- Hvornår har vi sidst lavet en kundetilfredshedsundersøgelse og/eller en medarbejdetilfredshedsundersøgelse, der afdækker hvor attraktiv vores virksomhed er som arbejdsplads?
- Ved jeg egentligt, hvad der gør, at det er attraktivt eller ikke attraktivt at arbejde i vores virksomhed?
- Har jeg den samme opfattelse af kulturen, som medarbejderne har?
  - Hvis ja, hvordan ved jeg, at min opfattelse matcher medarbejdernes?
  - Hvis nej, så spørg
- Arbejder vi strategisk og proaktivt for at tydeliggøre virksomhedens kultur og DNA udadtil?
- Agerer vores nuværende ledere og medarbejdere ambassadører for virksomheden?
  - Hvis nej, så overvej om medarbejdere skal afvikles eller udvikles
- Er der risiko for, at vi skræmmer bestemte typer af kandidater væk pga. vores image?
- Hvad er de tre vigtigste årsager til, at kandidater vælger at arbejde for vores virksomhed fremfor hos vores konkurrenter?



Forandring kan først ske, når du bliver opmærksom på dine mønstre og er klar til at bryde med dem. Hvis ovenstående har gjort dig nysgerrig på at se nærmere på dig selv, dine medarbejdere, din virksomhed og disses arbejdsmønstre, har du allerede taget stort skridt i den rigtige retning!

XXXXX

Er du nysgerrig på at høre mere? Så lad os tage en uforpligtende snak om, hvordan vi kan hjælpe dig.

Tøv ikke med at tage kontakt til os!

Tlf: +45 70 26 27 17  
info@mindweiss.com  
[www.mindweiss.dk](http://www.mindweiss.dk)

