

*Hvordan ansette
topp medarbeidere*

REKRUTTERINGS- HÅNDBOK

INNHold

REKRUTTERE NYE MEDARBEIDERE?	3
1 NYE GENERASJONER I JOBB	4
2 REKRUTTERINGSPROSESSEN - TRINN FOR TRINN	7
DEFINERE REKRUTTERINGSBEHOVET	7
HVORDAN FINNE KANDIDATER	9
HVORDAN BLI EN ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER	14
SØKNADSHÅNDTERING - DIALOG MED SØKERNE	15
GODE INTERVJU	18
HVORDAN VELGE DEN IDEELLE KANDIDATEN	21
HVORDAN FÅ KANDIDATEN TIL Å AKSEPTERE JOBBTILBUDET	24
VELLYKKET OPPSTART	29
3 ØYEBLIKKSBLIDER FRA REKRUTTERINGMARKEDET	30
4 TALENT GALLERY	33
5 NPAWORLDWIDE	34
6 VÅRE VERKTØY	35
7 AVSLUTTENDE KOMMENTARER	36
ETTERORD	37

REKRUTTERE NYE MEDARBEIDERE?

Å rekruttere nye medarbeidere er en av de viktigste oppgavene en leder har. Mange velger å bruke eksterne leverandører til dette, mens enda flere velger å gjøre dette selv. Det er først og fremst disse denne boken er skrevet for.

Vi skriver 2017 og generasjonen "Baby Boomers" – født i perioden 1946 til 1964, er i ferd med å trekke seg tilbake. De eldste er i dag 71 år – de yngste 53 år. Denne generasjonen representerer mye kunnskap og erfaring som skal erstattes. I enkelte bransjer er dette svært vanskelig. Internasjonalt snakkes det om "War for Talents". Vi merker dette også i Norden. Dette vil også du som leder bli berørt av. Det blir derfor enda viktigere å gjennomføre profesjonelle rekrutteringsprosesser.

Talent Gallery har bistått norske bedrifter med rekruttering siden 1997. Vi har også lært opp en rekke rådgivere i bransjen – i Norge og internasjonalt, samt gjennomført internopplæring for bedrifter. Selv har jeg gjennomført opplæring både i Norge, England og USA siden jeg startet opp i 1995.

I boken "Rekrutteringshåndbok" kan du som leder forhåpentligvis få noen gode impulser til gjennomføring av fremtidige rekrutteringsprosesser. Skulle det dukke opp spørsmål – ta gjerne kontakt med meg via e-post eller mobil.

Dersom du skulle vurdere bistand fra eksterne konsulenter – la beslutningen være basert på følgende kriterier:

- Manglende kapasitet til å gjennomføre en god prosess
- Mangel på kandidater

Og så gir denne boken deg kanskje et bedre grunnlag for å vurdere en samarbeidspartner på rekrutteringssiden?

Lykke til med en av dine viktigste lederoppgaver!



Talent Gallery – Scandinavian Search Group

Trond Larsen *Daglig Leder*

E-post: tl@talent-gallery.no

Mobil: +47 9130 2220

1 NYE GENERASJONER I JOBB

5 generasjoner i arbeidsmarkedet

Generasjon	Født	Karakteristika	Betegnelse
Traditionals	1925-1945	• Hardtarbeidende og dedikerte • Respekterer regler/autoriteter • Konservative/Tradisjonelle	• Gammeldagse/Tekno sinker • Rigide/Autokratiske • Motstandere av forandring/Risiko
BabyBoomers	1946-1964	• Ungdommelig selvbylde • Optimister • Team spillere • Konkurransemennesker	• Selvsentrerte • Urealistiske • Politisk interesserte • Arbeidsnarkomane
Generation X	1965-1981	• Balanse arbeid/fritid • Selvsikre • Pragmatiske	• Slappfisk • Egoistisk • Utålmodig • Kynisk
Generation Y	1982-1994	• Raske/Multitasking • Vil ha det gøy • Teknologi freaker	• Kort oppmerksomhet horisont • Bortskjemt og liten respekt • Teknologiavhengig
Generation Z	1995-2004	• Sterke meninger • Store sosiale nettverk • Ønsker umiddelbare resultat	• Utålmodig • Liten interesse for studier og karriere • Dårlige lyttere

Kompetansemangel

Etter hvert som generasjonen Baby Boomers trekker seg tilbake fra aktivt yrkesliv vil vi oppleve et stort gap mellom ledige stillinger og potensielle, kvalifiserte kandidater.

Det har lenge vært klart at det vil være flere åpne stillinger enn kandidater de nærmeste årene innenfor enkelte roller i samfunnet. Både i privat og offentlig sektor.

Anslagene varierer, men ekspertene er enige vil det være mellom 3 and 10 millioner flere arbeidsplasser enn folk innen 2025. Det er skremmende statistikk, og vi opplever allerede i dag at vi står overfor mangel innenfor enkelte fagområder. Hvis du har arbeidet med rekruttering innen helsesektoren eller ingeniører, vet du hva vi snakker om.

Konsekvensen av mangelen på kandidater blir blant annet:

1. Tiden du bruker på å besette kritiske stillinger kan øke 1 måned til 6 måneder, ett år eller mer.
2. Selskapene senker sine krav til kandidater for å få fylt stillingene.
3. Lønnsnivået stiger. Hva som i dag er høy inntekt vil for enkelte fagområder være middels nivå i årene fremover. Kompetansemangel er vidtfavnende. Hvis det ikke påvirker deg og dine kunder ennå, vil det uansett komme til å gjøre det fremover.



For eksempel er det anslått at 56% av ufaglærte må ha den kompetansen som trengs for å bruke en eller annen form for automatisert teknologi. De fleste lagerarbeidere på et spe-disjonsanlegg bruker i dag trådløse håndholdte datamaskiner for å behandle transaksjoner. Statistikk viser at for å holde tritt med de jobbene som genereres av dagens økonomiske vekst, vil USA trenger 18 millioner nye universitetsutdannet. Det er 12 millioner flere enn det som for tiden uteksamineres.



Kandidatene

Kandidatene har sine egne måter å finne ut av stillingsmarkedet på. I dagens nettbaserte verden er det viktig for bedrifter/institusjoner og ha et bevisst forhold til den web-baserte verden vi alle lever innenfor.

Det er verdt å merke seg følgende:

- 84% av kandidatene vil se på firmaets hjemmesider før et intervju
- 54% av kandidatene vil sjekke selskapet gjennom sosiale nettverk og profesjonelle nettverk
- 53% av kandidatene vil sjekke nyheter om selskapet/institusjonen online

De beste kandidatene vil alltid gjøre en grundig research rundt en fremtidig arbeidsgiver tidlig i en prosess. Det er også verdt å merke seg følgende:

- 54% av kandidatene bruker sosiale og profesjonelle nettverk til å lete etter nye jobber
- 83% av rekrutteringsrådgiverne søker kandidater basert på online profiler.

2 REKRUTTERINGSPROSESSEN - TRINN FOR TRINN

2.1 DEFINERE REKRUTTERINGSBEHOVET

- Det er ikke noe som er viktigere for en leders personlige suksess enn å ansette topp medarbeidere.
- Ledelse er enkelt når du vet nøyaktig hva som behøves å gjøre i en jobb og du ansetter de rette menneskene til å gjøre nettopp dette!
- Fokuser på kandidatens evne til å gjøre jobben – ikke få jobben.

Selve grunnlaget i en rekrutteringsprosess er arbeidsanalysen. Hvilken jobb skal gjøres? Hva er den ideelle kandidatprofilen?

Eksempel på arbeidsanalyse

Stillingen

Tittel	
Rapporterer til	Nærmeste overordnede
Ideel startdato	Spesifiser ønsket oppstartsdato
Arbeidssted	Mulighet for å pendle eller hjemmekontor?
Arbeidstid	Spesielle arbeidstider? Skift, prosjekt?
Arbeidsoppgaver	De viktigste arbeidsoppgavene?
Rapportering og organisering	Skriftlig rapportering? Datasystem?
Team og kolleger	Lederansvar? Hvor mange?
Opplæring	Hvilken opplæring vil bli gitt?
Reisedager	Hvor mange reisedager i jobben?
Språk	Hvilke språk anvendes i jobben?

Kandidaten

Utdanning	<i>Må ha vs. Kjekt å ha</i>
Erfaring	<i>Må ha vs. Kjekt å ha</i>
Språk	<i>Må kunne vs. Kjekt å kunne</i>
Sertifikat/Godkjenninger	<i>Førerkort bil</i>
Datakunnskaper	
Personlige egenskaper	<i>Drømmekandidaten</i>

Lønn etc.

Lønns pakken	<i>Fast lønn</i>
	<i>Bonus</i>
	<i>Tilleggsgoder</i>
	<i>Smertegrense/fleksibilitet</i>

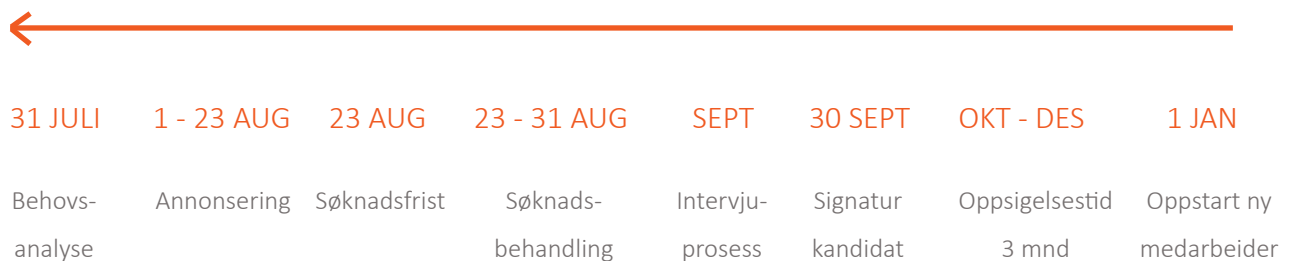
Tidsplanlegging - Rekrutteringsprosjekt

En rekrutteringsprosess er som et hvilket som helst annet prosjekt. Det bør planlegges.

Start med slutten. Når ønsker du ideelt at kandidaten skal starte opp?

Mange tror de har mye mer tid til disposisjon enn hva som er virkelig

Nedenfor ser dere et eksempel på hvordan Talent Gallery planlegger en rekrutteringsprosess:



Bruk av eksterne konsulenter

Avhengig av ditt budsjett kan det være en idé å benytte seg av ekstern bistand i rekrutteringsprosessen. I en rekrutteringsprosess er det flere årsaker til at man kan behøve hjelp. Primært er årsakene:

- Manglende Kapasitet
- Vanskelig å finne kandidater
- Mangel på kompetanse

Det kan også være et alternativ å søke hjelp innenfor deler av prosessen:

- Søknadshåndtering
- Seleksjon
- Profiltesting
- Referansesjekk
- Direkte kandidatkontakt
- Search/Headhunting

Prisen for slike tjenester kan variere fra en til 4 månedslønner for å sette bort hele prosessen.



2.2 HVORDAN FINNE KANDIDATER

Kandidater kan finnes på en rekke måter. Her er noen av dem:

- Interne kandidater?
- Egen database fra tidligere rekrutteringsprosesser?
- Tips fra egne ansatte
- Tips fra tidligere ansatte
- Sosiale media
- Annonsering
- Rekruttering universitet og høyskoler
- NAV
- Bemanningsselskap
- Rekrutteringsselskap

Interne kandidater

Før du starter eksternt søk for å fylle en stilling bør du alltid se internt. Det gir signaler om karrieremuligheter i din organisasjon. Dessuten:

- Kandidaten kjenner allerede organisasjonen
- Organisasjonen kjenner allerede kandidaten
- Du sparer tid
- Du sparer penger

Egen database

Kanskje har ditt selskap ansatt en tilsvarende medarbeider tidligere og har en base av kandidater som det kan være verdt å ta kontakt med.

Det er alltid lurt å sette opp en oversikt over kandidater. En slik oversikt kan gjøres i et regneark og bør inneholde følgende informasjon:

- Navn
- Bosted
- Nåværende jobb
- Nåværende arbeidsgiver
- Kontaktinfo; e-post og mobiltelefon

Tips fra ansatte

Dine ansatte og tidligere medarbeidere sitter på et stort nettverk. Enkelte selskap belønner sine ansatte for tips om kandidater som fører til ansettelse.

Du kan også vurdere å sende mail til tidligere medarbeidere for å få tips.

Annonsering

I Norge er annonsering fortsatt en viktig del av rekrutteringsprosessen. Aviser samt deres web-plattform. Dessuten nasjonale jobbportaler og bransjeportaler.

Rekruttering fra universitet og høyskoler

Mange universiteter og høyskoler arrangerer spesielle karrieredager hvor bedrifter kan speed-date studenter med tanke på fremtidig arbeidsforhold.

NAV

NAV har en viktig samfunnsrolle i å få arbeidsledige ut i ny jobb. Flere har kommet ufrivillig i en slik situasjon. NAV har oversikt både lokalt og på landsbasis.

Som arbeidsgiver kan du også registrere deg som bruker av NAVs CV database, noe som er gratis.



Bemanningsselskap

Ved kortere engasjement kan bemanningsselskap være en god løsning. Disse selskapene arbeider også med tradisjonell rekruttering, men ofte på lavere nivå.

Rekrutteringsselskap

Rekrutteringsselskap er en god løsning dersom du har vanskeligheter med å finne kandidater – eller har problem med å få tiden til å strekke til. Rekrutteringsselskap kan bistå i hele eller deler av prosessen.

Interimledelse

Noen ganger kan det være aktuelt å leie inn en leder/prosjektleder i forbindelse med større rekrutteringsprosesser eller omorganiseringer.

Executive search

I forbindelse med rekruttering av toppledere benyttes ofte selskap som har spesialisert seg innenfor lederrekruttering. Flere høyt profilerte multinasjonale selskap dominerer dette markedet, men verdt å sjekke med lokale aktører også. Headhuntere som kjenner det lokale/nasjonale markedet og kulturen/bransjen godt.



Sosiale medier

Sosiale media har blitt en stadig viktigere faktor i et firmas rekrutteringsstrategi. Dette er en sektor i kontinuerlig utvikling, men i 2017 er dette de viktigste kanalene:

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- WeChat
- Instagram
- Pinterest
- Google+
- You Tube



Det kreves en bevisst strategi for å være i disse kanalene. Og innholdet bør være

- Relevant
- Interessant
- Appellere
- Aktuelt

Husk på følgende:

- Dersom innholdet er kjedelig vil folk ikke lese det
- Hva er hovedmålgruppen? Kritisk å definere denne.
- Visuelle media som bilder og video fungerer bra på sosiale media og kan engasjere.

Når du skal velge hvilke sosiale media din bedrift skal engasjere seg i – sjekk ut følgende:

- Hva er målet med å bruke sosiale media i rekruttering?
- Hva er målet for bedriften din?
- Er disse sammenfallene?

Dersom du ønsker det – ta gjerne kontakt med Talent Gallery for å diskutere nærmere din sosiale media strategi.

2.3 HVORDAN BLI EN ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER

Å få en kandidat interessert i ditt selskap er litt det samme som å selge dine produkter/tjenester til en potensiell kunde. Dyktige kandidater har som regel flere valgmuligheter.

- Bli bevisst hvorfor folk skal begynne å jobbe hos deg
- Bruk tid på å lage gode annonser
- Ha dine websider oppdaterte
- Vær til stede i sosiale medier som LinkedIn, Facebook, og tilsvarende

Branding

All salg- og markedsføring har til hensikt å få kunder til å kjøpe dine produkter. Når du vedlikeholder ditt brand må du også tenke på hvordan din bedrift skal være attraktiv for dyktige kandidater og samtidig få de som arbeider i din bedrift i dag til å føle seg stolte.

Still deg selv spørsmål om hvorfor folk jobber hos deg i dag og lag en liste over svarene. Den kan inneholde:

- Logo
- Webside
- Produkter/Tjenester
- Beliggenhet
- Markedet
- Betingelsene
- Opplæring
- Karrieremuligheter

Annonsering

Ofte er stillingsannonser svært kjedelige. Lag teksten klar – og inspirerende. Mange digitale media tillater i dag bruk av video i stillingsannonser. Da bør det være interessante videoer. En mal for lay out på en stillingsannonse kan være følgende.

1. Litt om selskapet + Logo
2. Stillingstittel
3. En kort salgspitch
4. Arbeidsoppgaver
5. Hvem du søker (formell bakgrunn)

6. Personlige egenskaper
7. Hva selskapet tilbyr
8. Kontaktinfo

Alt dette bør du ha klart allerede fra Arbeidsanalysen.

Websider

På ditt firmas websider bør det være en egen seksjon om «Hvorfor arbeide hos oss», gjerne med uttalelser og presentasjon av medarbeidere. Selskapet bør også vurdere egne sider på LinkedIn og Facebook.

Det sies at over halvparten av nye stillinger fylles av kandidater i 20-årene - Generasjon Y (født 1982 – 1994). Dette er en generasjon som lever sitt liv på internett, derfor er sannsynligheten stor for at de hører om ditt firma på nettet – ikke i avisen.

Unge jobbsøkere bør behandles slik de ønsker:

- Rask respons
- Ledere som følger opp
- Hyggelig arbeidsmiljø
- Varierte oppgaver

2.4 SØKNADSHÅNDTERING - DIALOG MED SØKERNE

Telefonhenvendelser

Vær forberedt på telefonhenvendelser umiddelbart etter at annonsen kommer ut. Dessverre kommer de som oftest fra enten rekrutteringskonsulenter eller medieselgere – få kandidater. Dersom du ønsker å tiltrekke deg kandidater - gjør det enkelt å søke. Og ta deretter kontakt med dem straks de har søkt – du finner da ut om bakgrunnen matcher den jobbanalysen du tidligere har gjennomført.

Den letteste måten å unngå et rush av rekrutteringskonsulenter og medierådgivere på er å sette bort denne delen av rekrutteringsprosessen. Sørg i hvert fall for at annonsen rykkes inn på et tidspunkt når du selv er tilgjengelig. Ha gjerne en back-up som kontakt i annonsen også.



I en telefonsamtale i forbindelse med en annonse – ikke fortell for mye. Snu heller samtalen og still spørsmål om personens bakgrunn.

Når en kandidat ringer vil de ofte stille spørsmål som:

- Kan du fortelle mer om jobben?
- Er det mange søkere?

Ikke bruk for mye tid på en slik samtale. En positiv måte å respondere på kan være:

- Jeg vil heller få lov til å fortelle deg mer om denne muligheten senere, men si meg;
- Hva slags bakgrunn har DU?

Ut fra svaret kan du raskt finne ut om dette er en interessant kandidat for denne eller andre stillinger. Hvis ikke, fortell på en høflig måte at "akkurat nå er det en annen profil vi ser etter" eller noe tilsvarende. Men husk: Høflighet og takke for interessen!

Søknader

Behandle alle søkere som om de er potensielle kunder. Vær høflig og bekreft straks at søknaden er mottatt. Noen jobb boards har system for autosvar, hvilket er tilstrekkelig. Husk at folk som sender en søknad har lagt ned en innsats for å komme i kontakt med ditt firma/institusjon og fortjener å håndteres med respekt for denne innsatsen. Orienter gjerne også om prosessen videre.

Sortering av søkere kan skje etter følgende prinsipp:

- + Bakgrunn som arbeidsanalyse
- ? Kan være en outsider
- Matcher ikke arbeidsanalyse



Hva bør du se etter i CV'er?

- Raske jobbskifte, f.eks. mindre enn 18 måneder i en jobb eller 3 jobber eller flere på 5 år
- Ingen kontaktdata eller adresse
- Ingen fødselsdato
- Lavere utdannelse enn normen
- Bare oppført årstall, f.eks. 1989 – 1992 – Har de jobbet i 2 år og 2 måneder eller 3 år og 10 måneder – eller noe midt i mellom?
- Nåværende inntekt – bryt ned i alle element
- Grunnen til at folk har sluttet
- Konsulent. Hvordan jobbet de. Hva slags omsetning. Konsulentvirksomhet kan bety arbeidsledighet
- Arbeidsledig – hvorfor?

Det kan også være nyttig å engasjere noen som kan gjennomføre en bakgrunnssjekk.

2.5 GODE INTERVJU

Intervjuforberedelser

Forut for intervjuet

- Finn ut hvor mange kandidater dere ønsker å treffe (3 til 5 i første gangs intervju)
- Bestem hvem som skal delta fra bedriften
- Sørg for å booke møterom
- For sensitive intervju: Book møterom eksternt
- Ha med tilgjengelig materiell og en firmapresentasjon
- Ha med produktprøver
- Sett opp god tid til hvert intervju – 45 til 60 minutter minimum

Under intervjuet

- Ha drikke tilgjengelig. Kaffe, te, vann
- Sørg for at kandidaten føler seg velkommen
- Start med å presentere deltakerne
- Spør kandidaten hva vedkommende vet om firmaet

Fortell om firmaet

Dersom du ønsker å tiltrekke deg de beste kandidatene er det viktig å innse at jobbintervjuet også er et salgsmøte. Vi opplever til stadighet at våre kunder er dårlig forberedt i forhold til egenpresentasjon. I et 45 minutters intervju bør 10-15 minutter innledningsvis gå til å presentere bedriften og ledelsen på en profesjonell måte.

Vær klar over at de beste kandidatene er like forberedt til et intervju som den potensielle arbeidsgiveren. De kan Google, sjekke regnskapsdata og produktene/tjenestene vs. konkurrenter på en enkel måte i dag. Vær derfor forberedt på at de beste kandidatene kan stille utfordrende spørsmål:

Fortell om stillingen

Du har tidligere laget arbeidsanalysen, gå gjerne igjennom det som ble kartlagt i analysen. La kandidaten fortelle om seg selv den resterende tiden.

Antall kandidater

Avhengig av interessen for jobben/tilgjengelige kandidater kan et første-intervju omfatte alt fra 2 til 5-6 aktuelle kandidater.

Antall deltakere fra egen bedrift

Et intervju bør ikke være en maktdemonstrasjon og i hvert fall ikke flere enn 3 personer fra bedriftens side. Mange bedrifter har et far-fars prinsipp hvor lederens sjef deltar i sluttintervjuet. Plasser helst ikke kandidatene alene på den ene siden av bordet og 2-3 personer fra ditt firma på den andre siden – det kan skape unødvendig usikkerhet

Tidsplanlegging første intervju

For å gjennomføre et 1. intervju bør det settes av 45 minutter til 1 time pr. kandidat. Sørg også for å sette av pauser for å opprettholde fokus. Ha også en fleksibilitet i forhold til å intervjue på flere dager. Det er ikke sikkert det passer for alle kandidatene å komme på det tidspunktet som passer deg. De kan være opptatt med viktige oppgaver i nåværende jobb – noe man bør respektere og absolutt ikke mistenke som manglende motivasjon.

Eksempel på en tidsplan:

Klokkeslett	Kandidat
08:30 - 09:15	Kandidat 1
09:30 - 10:15	Kandidat 2
10:30 - 11:15	Kandidat 3
Pause	-
12:30 - 13:15	Kandidat 4
13:30 - 14:15	Kandidat 5
14:30 - 15:15	Kandidat 6

Husk på å gi kandidatene beskjed minst en uke på forhånd. De fleste er i arbeid allerede og må få tid til å planlegge.



Sted

Dersom det er kritiske stillinger og kandidatene vil føle seg utilpass med å stille opp på intervju i bedriftens lokaler bør det vurderes å legge intervjuene på et nøytralt sted, f.eks. et møterom på et konferansehotell eller hos rekrutteringsselskapet. Ikke alle kandidater liker å få publisert sin interesse i denne fasen, spesielt ikke hvis vedkommende kommer fra en konkurrent. Og dine egne ansatte vil være svært nysgjerrige på å finne ut hvem som er søkerne. Sørg også for at det ikke er enkelt for kandidatene å støte på hverandre – det kan jo hende at de kjenner hverandre...

Agenda

Innledningsvis i intervjuet bør intervjueren gjøre følgende:

1. Introduser deg selv og din bakgrunn
2. La kandidaten få slappe av, noe å drikke?
3. Fortell hvor lenge intervjuet vil vare
4. Forklar hvordan intervjuet legges opp
5. Si at du vil ta notater underveis for å sikre en rettferdig bedømming senere
6. Spør om de har forstått
7. Spør om de er klar til å starte
8. Start med å spørre hva de vet om selskapet ditt
9. Bruk 10-15 minutter til å fortelle om selskapet inkl. produkter/tjenester/organisasjon/miljø
10. La kandidaten få ta ordet og fortelle om seg selv

Avslutningsvis i intervjuet:

1. Forklar prosessen videre.
2. Spør kandidaten – på en skala fra 1-10 – hvor interessant er jobben?
 - Alle svar under 5 gir grunn til bekymring omkring motivasjon.
 - Alle svar under 10 gir rom for følgende spørsmål: Du svarte 7 – hva skal til for at dette skal bli 9 eller 10?

2.6 HVORDAN VELGE DEN IDEELLE KANDIDATEN



Et tankekors

Å få tilbud om en jobb inkluderer elementer som

- Personlighet
- Førsteintrykk
- Håndtrykk
- Sosial trygghet
- Opptreden
- Utadvendthet
- Verbale kommunikasjonsevner

Å gjøre en god jobb inkluderer faktorer som:

- Driv
- Team egenskaper
- Evnen til å nå mål
- Tekniske ferdigheter
- Lederegenskaper
- Evnen til å planlegge
- Intelligens

Det kan være lett å fokusere på «få jobben» egenskapene istedenfor «gjøre jobben» egenskapene.

Evalueringsskjema

Alle som deltar i intervjuene bør umiddelbart etter intervjurunden sette seg ned og gjøre en evaluering av kandidaten de nettopp har møtt. Dette kan for eksempel gjøres gjennom et enkelt evalueringsskjema. Nedenfor finner du et eksempel på skjema for en evaluering av kandidater.

Faktor	1-10
Generell evaluering	
1 Teknisk kompetanse	
2 Motivasjon til jobben	
3 Team egenskaper	
4 Problemløsning	
5 Oppnådd lignende resultat	
6 Planlegging og gjennomføring	
7 Miljømessig og kulturell tilpasning	
8 Vekst potensial hos kandidaten	
9 Karakter og verdier	
10 Potensiale og oppsummering	

Tilbakemelding kandidater

Du har nå klar en liste med personer til neste møte. Sannsynligvis 2 til 3 kandidater. De resterende bør nå få en vennlig tilbakemelding med takk for interessant møte og at deres bakgrunn var ikke var 100% riktig i forhold til denne jobben. Be samtidig om å få lov til å ta kontakt på et senere tidspunkt dersom andre muligheter skulle åpne seg. Da brennes ingen broer. Send ingen avslag på fredager, ingen grunn til å ødelegge helgen for noen, er det vel? La kandidatene komme ut av prosessen med en positiv opplevelse.

Profiltesting

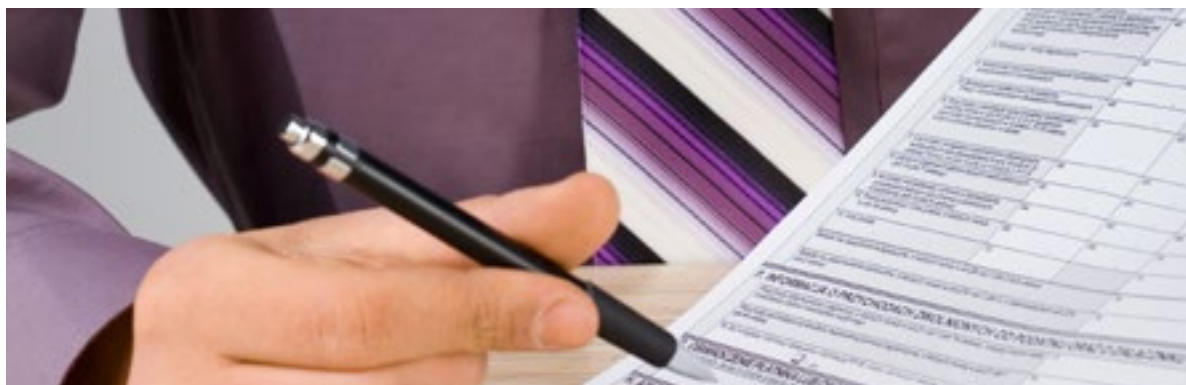
Du bør nå planlegge neste fase, hvor du skal forsøke å finne den best egnede av de to-tre kandidatene som gjenstår. På dette tidspunktet kan det være viktig å gjennomføre en profilttest. Det finnes mange profilttester på markedet. Disse testene kan kjøpes fra eksterne leverandører og det anbefales sterkt at de kobles mot en arbeidsanalyse som også de fleste testleverandørene gjennomfører. De fleste leverandørene tilbyr online testing av kandidater og det tar mellom 15 og 50 minutter for kandidaten å gjennomføre disse testene.

Når man gjennomfører profiltesting av kandidatene er det for å kartlegge deres personlige egenskaper i jobbsammenheng. Profiltестene bør kobles opp mot en jobbanalyse som gjennomføres på forhånd av oppdragsgiver.

Profiltестer bør ikke stå alene i en prosess og må følges opp med et intervju hvor kandidaten kan få presisere hvorfor han/hun har svart på spørsmålene slik det fremgår av testresultatene. Her er det viktig å avdekke avvik mellom jobbanalysens forventninger og kandidatens svarprofil.

Testintervjuer skal ikke gjennomføres av personer som ikke er sertifisert til dette. Større bedrifter har HR sjefer som er sertifiserte på en eller flere profiltестer.

Kostnadene for innleie av konsulenter til profiltестer varierer og bør sjekkes på forhånd.



Referansesjekk

1. Få bekreftet informasjonen som kandidaten har gitt
2. Identifisere kandidatens resultat i tidligere jobber, styrker og svakheter fra både kolleger og tidligere sjefer

Sterke kandidater har gode referanser som vil være åpne og ærlige om dem. Mangel på gode referanser er et rødt flagg.

Gode referansespørsmål

Referansesjekk er en av de viktigste fasene i en rekrutteringsprosess. Du bør sjekke minimum 3 referanser – noen ganger kan det være behov for enda flere.

Forslag til spørsmål som kan stilles i referansesjekk:

- Kan du si meg kandidatens sterke/svake sider.
- Hvordan påvirket de svake sidene arbeidsinnsatsen?

- Kan du nevne tilfeller der kandidaten tok initiativ?
- Hvordan vil du beskrive kandidaten som leder?
- Hvordan vil du rangere kandidatens tekniske kompetanse på en skala 1 – 10?
- Kan du beskrive hvordan Kandidaten forholdt seg til tidsfrister?
- Hvordan taklet kandidaten press og kritikk?
- Hvor sterk beslutningstaker er denne personen?
- Ville du ansatt kandidaten på nytt?
- Ville du arbeidet sammen med kandidaten igjen?
- Hvordan vil du sammenligne denne kandidaten med andre på samme nivå?
- Hvordan vil du sammenligne denne kandidaten med andre på samme nivå?
- Hvordan vil du alt-i-alt rangere denne kandidaten på en skala 1 til 10?

2.7 HVORDAN FÅ KANDIDATEN TIL Å AKSEPTERE JOBBTILBUDET

Innsalg av muligheter

I et kandidatdrevet marked vil det være viktig å ha et “innsalg av muligheter” underveis i prosessen. Prøv å få kandidatene til å evaluere mulighetene i ditt selskap sammenlignet med andre alternativ som måtte være aktuelle.

De viktigste elementene

1. Jobben passer.

Det er viktig at storparten av arbeidsoppgavene matcher kandidatens ønsker om nye utfordringer. Hvis det er en mismatch her vil få andre argumenter være gode nok.

2. Karriereløft

Den nye jobben må tilby et skritt videre på karriereveien.. For en leder, kan dette være en større gruppe medarbeidere eller et mer kritisk prosjekt. For en stabsperson, kan dette være i arbeid med ny teknologi eller lære nye ferdigheter. For en utøvende, kan det være en sjanse til å jobbe i et nytt marked eller håndtere en ny utfordring.

3. Mulighet for fremtidig læring og vekst.

De langsiktige eller strategiske mulighetene i jobben må være konkrete og at innsats blir lagt merke til og belønnes.

4. Mulighet til å være synlig/bli lagt merke til.

Dersom arbeidsoppgavene føles viktige eller kandidatene vil føle at de er en del av noe større.

5. Lederen som mentor.

Dette kan være den viktigste faktoren av alle. Arbeide for en Mentor og dyktig leder vil stå øverst på ønskelisten til en dyktig kandidat. Lederen bør delta i rekrutteringsprosessen.

6. Kvaliteten på teamet.

Kvaliteten på personens fremtidige kolleger, og sannsynlige nye venner, er en kritisk del av på-jobben suksess og tilfredshet.

7. Selskapets utsikter og strategi.

Om din bedrift ikke står på en "best sted å jobbe"-liste, må det vises tydelig at kandidaten vil knytte seg til en organisasjon med en lysende fremtid.

8. Selskapet kultur.

Selv om ikke alle kan være Google, gjør en sammenligning. Påpek uvanlige fremstøt for å nå selskapets mål og understrek firmaets særegenhet.

9. Arbeid/Liv balanse.

Du kan ikke bare snakke om det, må du bevise at selskapet støtter dette. Spesielt de nye organisasjonene i arbeidslivet er veldig opptatt av dette. Arbeid er Arbeid og Liv er Liv.

10. Lønn og andre goder.

Så lenge de totale lønnsbetingelsene er konkurransedyktige, trenger du ikke betale for mye. I mange tilfeller får betingelsene et større fokus dersom firmaet ditt ikke har klart å overbevise kandidatene om at det er unikt på en eller annen måte.



Hvorfor mister vi kandidater?

Det er mange årsaker til at man mister kandidater i en rekrutteringsprosess. Noen av dem er virkelig verdt å merke seg:

- Arrogante ledere

Mange ledere forstår ikke graden av respekt topp kandidater forventer å bli vist i forbindelse med intervju.

- Motivasjon

Relasjonen mellom motivasjon og driv og kandidatens egnethet i selskapets kultur

- Konsistens i informasjonen under intervjuet

Å definere karakteristika av en ideell kandidat forut for intervjuet er kritisk

- Forberedelser

Mange intervjuere har dessverre måttet erfare på den harde måten hvor mye ekstra et par minutters forberedelser før intervjuet kan være verdt.

- Utvikle et partnerskap

Topp kandidater starter å vurdere intervjuerens evne til å bygge et partnerskap med dem fra det øyeblikket intervjuet starter.

- Evne til å selge

Salget starter i det øyeblikket en topp kandidat ankommer selskapets kontor. Alle ansatte er en del av denne salgsprosessen

- Tilbakemeldinger

Raske tilbakemeldinger underveis er viktig. Det viser at du prioriterer prosessen – og personen.

Sjekk ut forventninger underveis

Det bør ikke sendes ut noe skriftlig tilbud før man har blitt enige på forhånd om den fullstendige lønnspakken. Ofte bruker kandidatene et tilbud for å presse frem et kontratilbud fra nåværende arbeidsgiver, og kandidater lykkes stadig mer med denne strategien.

Det er derfor viktig at man blir enige med kandidaten på forhånd for tilbudet sendes ut. Det forplikter vedkommende i større grad da kandidaten på denne måten gir en muntlig aksept. Start allerede innledningsvis å finne ut lønnsforventningene til kandidatene.

En sjekklister kan være nyttig:

Tilbud	Sum	Test - Bli enig	Kommentarer/ innvendinger
Lønn			
Bonus			
Bil			
Andre goder			
Tittel			
Frynsegoder			
Opsjoner			
Flyttegodtgjørelse			
Neste lønnsøkning			
Annet			

Fem viktige faktorer for jobbskifte

Undersøkelser viser at de største talentene vurderer følgende 5 faktorer om de skal skifte jobb:

- Fremtidsmuligheter

Kortsiktige utfordringer og langsiktige karrieremuligheter

- Lederens kvaliteter.

De beste talentene ser etter ledere som kan være mentorer og hjelpe dem med en raskere kompetansevekst.

- Teamets kvalitet.

De beste ønsker å arbeide sammen med likesinnede.

- Selskapets kvalitet.

Selskapet behøver ikke være markedsleder, men må ha potensiale og en forbedringsplan.

- Lønnspakken

Så lenge kompensasjonen er i den øverste tredjedel og jobben byr på en reell mulighet vil ikke lønn være hovedtema.

Lag en plan for involvering

I en tid hvor kampen om dyktige kandidater er større enn noen gang tidligere opplever vi stadig oftere at kandidater som har skrevet under en avtale uteblir når oppstartstidspunktet er der. En avtale er ikke lenger like bindende for alle, og som arbeidsgiver er det lite man kan stille opp med. Å tvinge en person til å gå ut oppsigelsestiden (1 – 3 måneder) er ingen god løsning.

I oppsigelsestiden er kandidaten – din nye medarbeider – et lett bytte. Både fra tidligere arbeidsgiver og konkurrenter/rekrutteringsselskap. Moralsk – helt forkastelig, selvfølgelig, men dette skjer. Den beste løsningen er å knytte relasjoner til din nye medarbeider umiddelbart.:

- Inviter på viktige ansatte møter, for eksempel lansering av nye produkter/tjenester
- Inviter på sosiale samlinger
- Inviter på messer og konferanser
- Ha telefonisk kontakt i oppsigelsestiden

På den måten sikrer du deg en god relasjon med din nye medarbeider umiddelbart.



2.9 VELLYKKET OPPSTART

Plan for de første ukene

Ikke alle selskap har en plan for introduksjon av nye medarbeidere. Hvis ditt firma ikke har dette – lag en straks!

Sørg for at vedkommende medarbeider får informasjon og møter mennesker i andre avdelinger. Det skaper gjensidig forståelse/respekt for kollegenes arbeidsoppgaver. F.eks. vil det i en marketingavdeling være helt naturlig at en ny produksjef får muligheter til samreise med salgskonsulenter som opplever produktene i ”den virkelige verden”, eller en uke i produksjonsavdelingen for å forstå hvordan produktet produseres, eller arbeide en dag på lageret, kundesupport eller lignende.

Oppfølging etter ansettelse

Etter 1 måned i den nye jobben kan det være greit med en avstemning i forhold til forventninger og resultat. Ved bruk av ekstern bistand er det gjerne rekrutteringsrådgiver som gjennomfører denne samtalen. Hvis egenrekruttering kan HR være et godt alternativ.

- Hva er bra?
- Hva bør forbedres?
- Hvorfor avvik?
- Behov for mer opplæring
- Samsvar med virkelighet og forventninger?

3 ØYEBLIKKBILDER FRA REKRUTTERING-MARKEDET

Hvert år samler Talent Gallery headhuntere fra hele verden til et nettverksmøte i Syd-Europa. I forbindelse med nettverksmøtet i Italia ble medlemmene bedt om å beskrive det globale rekrutteringsmarkedet i et ti års perspektiv – fra 2012 til 2022.

2012

De sosiale media begynte for alvor å bli betydningsfulle i rekrutteringsprosessene. Markedet hadde et stort behov for kandidater og arbeidsledigheten var lav. I Norge dominerte olje- og gass rekrutteringsmarkedet med et tilnærmet uendelig rekrutteringsbehov. Utenlandske rekrutteringsselskap tok sin del av denne kaken. I utlandet var RPO (Recruitment Process Outsourcing) et svært aktuelt alternativ for selskap med mange stillinger som skulle fylles.

- 
- Automatisering
 - BabyBoomers pensjoneres
 - Kandidatdrevet
 - Forandring
 - Digitalisering
 - Economy status quo
 - Arbeidsgiver driver markedet
 - Globalisering
 - Interne rekrutteringskonsulenter ansettes
 - Job-Boards har stor betydning
 - Begrenset konkurranse
 - Sosiale media, som LinkedIn ,får økt betydning
 - NCNP (no cure no pay) øker
 - Networking og referrals
 - Personlighetstester
 - Prosjekter
 - Relasjonsbygging
 - Jobb hjemmefra
 - RPO (Recruitment Process Outsourcing)
 - Prispress

2017

Etter en nedgang i antall ledige stillinger de siste tre årene er optimismen tilbake i markedet. Samtidig er det stadig flere Baby Boomers som trekker seg tilbake. Med en erfaring det på kort sikt er vanskelig å fylle. Flere bransjer har store vanskeligheter med å få tak i nok medarbeidere. For eksempel bygg og anlegg, IT og helsesektoren. Sosiale media er rekrutteringskanal # 1 sammen med annonsering på Job Boards.

- 
- Arbeidsstyrken blir eldre
 - Holdning før ferdigheter
 - Kandidatdrevet arbeidsmarked
 - Konkurranse om arbeidskraft
 - Employer branding er viktig
 - Viktig med raske prosesser, men Ting Tar Tid
 - Fokus på rekrutteringsprosesser
 - Full sysselsetting – kamp om talenter
 - Globale bemanningsselskap kjøper opp lokale
 - Interne rekrutteringskonsulenter mislykkes
 - Internasjonale aktører
 - Mange bransjer hvor det er vanskelig å få dyktige kandidater
 - Nye ferdigheter hos kandidater viktig
 - Online tester
 - Kandidater er mer kritiske og krever mer
 - Automatiserte rekrutteringsprosesser
 - Relasjonsbygging mindre viktig
 - Mangel på talenter
 - Sosiale Media stadig viktigere

2022

Selv om mange Baby Boomers har valgt å stå i jobben lengre er det ikke mange igjen i arbeidslivet nå. Nye typer jobber, som ikke finnes i 2017, er i ferd med å få dominere rekrutteringsmarkedet. Stadig flere rekrutteringsprosesser blir automatisert. Komplekse rekrutteringsprosesser overlates til eksterne konsulenter og samarbeidet mellom rekrutteringsselskap og kunde blir mer konsultativt.

- 25 % av funksjonene i 2022 eksisterer ikke i dag
- Baby Boomers er borte
- Komplekse rekrutteringsjobber overlates til eksterne konsulenter
- Videointervju
- Konsultativt samarbeid mellom rekrutterings selskap og kunde
- Datadrevet beslutningsprosess
- Mobil arbeidskraft
- Employer branding
- Flere HR verktøy tilgjengelig
- Færre kvalifiserte kandidater
- Fokuserte prosesser
- Global rekruttering
- Globale rekrutteringsselskap blir stadig større – M&A
- Mennesker og maskiner samarbeider
- Hyper-spesialister
- Kandidatdrevet marked
- Mobile media # 1
- Flere frilansmedarbeidere
- Flere internkandidater velges
- Nye roller for HR
- Flere eldre kandidater
- Post-Sosiale nettverk
- Prediktive seleksjonsmetoder
- Rekrutteringskonsulenter jobber headhunting
- Rekrutteringskonsulenter vil være "designere" av team for "high performance"



4 TALENT GALLERY

Talent Gallery er et frittstående nettverk av executive search selskap med kontor i Norge, Belgia, Nederland og Tyskland. Selskapet har eksistert i Norge siden 1997 og har på denne tiden gjennomført mer enn 1500 ansettelser på leder-, mellomleder- og spesialistnivå i Skandinavia. Alle våre rådgivere er autoriserte til å utføre våre omfattende prosesser.



Selskapet holder til i moderne lokaler i den tradisjonsrike Porsgrund Porselænsfabrik.

Tjenester

- Headhunting
- Seleksjon
- Annonsert Rekruttering
- Profiltesting
- Organisasjonskartlegging
- Forretningsutvikling
- Prosjektledelse - rekrutteringsprosesser og organisasjonsendringer

5 NPAWORLDWIDE



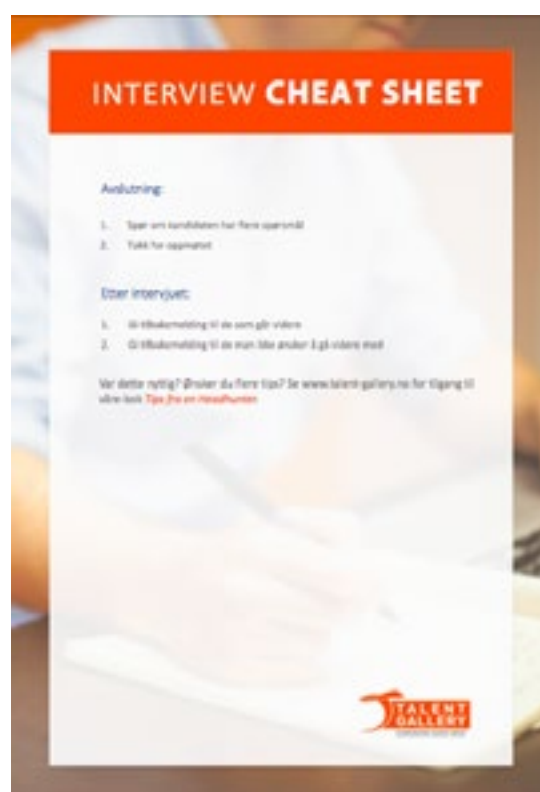
Lokal kunnskap, global rekkevidde NPAworldwide er et nettverk av rekrutteringsfirmaer spredt over seks kontinenter. Medlemmer samarbeider for å fylle dine talent-behov lokalt, regionalt og internasjonalt. NPAworldwide er eid av sine medlemmer, hvilket betyr at hvert firma har investert i nettverkets suksess og bærekraftighet.

Hva betyr dette for deg?

- Suksessfulle rekrutteringer i alle industrier og yrker på global basis
- Tilgang til private nettverk av kandidater på global basis

6 VÅRE VERKTØY

En strømlinjeformet prosess avhenger av godt samarbeid mellom rekrutteringsrådgiver, kunde og kandidat. For å sikre en god opplevelse for alle parter har vi utviklet intervju 'cheat sheets' som vi gir til våre kunder og kandidater i forkant av første intervju-runde. Du kan få tilgang til disse verktøyene ved å gå til <http://talent-gallery.no/client-cheat-sheet/>.



7 AVSLUTTENDE KOMMENTARER



Å rekruttere en ny medarbeider er en de viktigste arbeidsoppgavene til en leder. Det er vårt håp at denne rekrutteringshåndboken kan være til hjelp i dette arbeidet. Noen avsluttende råd:

- Ikke glem at det ikke er gratis å gjøre jobben selv.
- Ansett medarbeidere som tåler kriser og usikkerhet
- Bruk penger til rekruttering med kløkt
- Gjør firmaet ditt attraktivt for søkere
- Gjør jobbintervjuet til et salgsmøte for begge parter
- Bruk tid og eventuelt ekstern bistand i seleksjonsprosessen
- Bruk tid på referansesjekk
- Bruk tid på å få kandidaten til å akseptere tilbudet
- Bruk tid på introduksjonen av en ny medarbeider

ETTERORD

Vi håper du har glede av disse tipsene. Talent Gallery og våre rådgivere står gjerne til disposisjon dersom du har spørsmål. Du finner kontaktdata på våre websider

www.talent-gallery.no

Talent Gallery tilbyr for øvrig internopplæring i rekruttering samt fleksible samarbeidsmodeller som f.eks. seleksjon og aktivt søk. Våre rådgivere har arbeidet med rekruttering/headhunting siden 1995.

Vi ønsker deg lykke til og ber om at denne publikasjonen ikke kopieres videre uten vårt samtykke.



Talent Gallery – Scandinavian Search Group

Trond Larsen *Daglig Leder*



NOTATER



NOTATER



NOTATER