

eStudie.no – Norges ledende e-læringsportal - presenterer:

Rekruttering

Skrevet av: Kjetil Sander - © Januar 2018



1 Innholdsfortegnelse

1 Innholdsfortegnelse	2
2 Rekruttering	5
2.1 Hva er rekruttering?	5
2.2 Rekruttering formål	6
2.3 Hva er en kandidat?	6
2.4 Hva er riktig kandidat?	6
2.5 Rekruttering ansvarlig	7
2.6 Faktorer som påvirker rekruttering	7
2.7 Hvorfor er rekruttering viktig?	8
2.8 Rekruttering krever kompetanse om rekrutteringsprosessen	8
2.9 Rekrutteringmålet er å skape konkurransefortrinn	9
2.10 Kardinalregel for all rekruttering	10
2.11 Intern og ekstern rekruttering	10
2.11.1 Åpen og lukket rekruttering	10
2.11.2 Intern rekruttering	11
2.11.3 Ekstern rekruttering	12
2.12 Ressursplanlegging	12
2.12.1 Hvorfor trenger vi ressursplanlegging?	13
2.12.2 Talentrekruttering	13
2.12.3 Hvilke talenter trenger virksomheten?	14
2.12.4 Hvor skal vi finne talentene?	15
2.12.5 Talentutvikling	16
2.13 Rekrutteringsstrategi	17
2.13.1 R- og K - strategi	17
2.13.2 Fordeler og ulemper ved R- og K-strategi	18
2.13.3 Hvordan velge rekrutteringsstrategi?	19
2.13.4 Internt omdømme	20
2.13.5 Rekrutteringskanaler	20
2.14 Internt omdømme ("employer branding")	21
2.14.1 Hva er målet med employer branding?	21
2.14.2 Hvordan skapes ønsket internt omdømme?	22
2.14.3 Alle har et internt omdømme (employer brand)	23
2.14.4 Intern markedsføring for å bygge organisasjonens identitet	24
2.14.5 Tiltrekke de beste kandidatene (jobbsøkerne)	25
3 Rekrutteringsprosessen	27
3.1 Stegene i rekrutteringsprosessen	27
3.1.1 Behovsavklaring	27
3.1.2 Stillingsanalyse	28
3.1.3 Kravprofil	29
3.1.4 Velg rekrutteringskanal og budsjett	29
3.1.5 Utlys stillingen	30
3.1.6 Kandidatkontakt	30
3.1.7 Søknadsbehandling	31
3.1.8 Førstegangsintervju	31
3.1.9 Kandidatevaluering	31

3.1.10	Sjekk referansene.....	31
3.1.11	Annengangsintervju	31
3.1.12	Utvelgelse.....	32
3.1.13	Tilsetting	32
3.2	Behovsavklaring (behovsanalyse)	33
3.2.1	Hvorfor gjennomføre en behovsavklaring?.....	34
3.3	Stillingsanalyse (jobbanalyse)	34
3.3.1	Hva er en stillingsanalyse?	34
3.3.2	Intervju med den som slutter	35
3.3.3	Sentrale spørsmål i stillingsanalysen	36
3.3.4	Hva skal stillingsanalysen ende i?	37
3.3.5	Kompetanseprofil	37
3.3.6	Personlighetsprofil	38
3.4	Kravprofil	39
3.5	Intervjumal	40
3.5.1	Tre typer spørsmål for jobbintervjuet	42
3.5.2	Standardspørsmål.....	42
3.5.3	Utforskende spørsmål	43
3.5.4	Dårlige spørsmål.....	44
3.6	Stillingsannonsen	45
3.6.1	Vurdering av annonseutkastet	45
3.7	Rekrutteringskanaler	46
3.7.1	Hvilke rekrutteringskanaler er de mest benyttede?.....	46
3.7.2	Internt, igjennom eget personell (intern rekruttering)	46
3.7.3	Personlige sosiale nettverk	47
3.7.4	Forretningsnettverk.....	47
3.7.5	Nettannonsører.....	47
3.7.6	Egne hjemmesider	48
3.7.7	Tidsskrifter.....	48
3.7.8	Sosiale medier	48
3.7.9	Utdanningsinstitusjoner.....	48
3.7.10	Rekrutterings og bemanningskonsulenter (headhuntere)	48
3.7.11	Vikarbyrå	49
3.8	Arbeidstrening	49
3.8.1	Ingen lønnskostnader eller arbeidsgiveransvar.....	49
3.8.2	Et tilbud til personen med liten eller mangelfull arbeidserfaring	50
3.8.3	Varighet.....	50
3.8.4	En vann-vann situasjon	50
3.9	Bruk av sosiale medier i rekrutteringen	50
3.9.1	De sosiale mediens betydning i rekrutteringen.....	51
3.9.2	Internettekruttering	52
3.9.3	Må brukes i kombinasjon med egne nettsider	52
3.10	Bruk av egne hjemmesider i rekrutteringen	53
3.10.1	Virksomhetens viktigste sekundær medium.....	53
3.10.2	Spar penger og gjør annonsene mer interessante.....	53
3.10.3	Inkluder et søknadsskjema.....	54
3.11	Headhunting – systematisk søking etter kandidater	54
3.12	Screening av kandidater (jobbsøkere)	55
3.12.1	Hva er screening?	55
3.12.2	Screeningmetoder.....	57

3.12.3	Screening kriterier	58
3.12.4	Sosiale medier i rekruttering og screening	58
3.12.5	Screeningprosessen kan skape selvoppfyllende profetier	59
3.13	Førstegangsintervjuet	60
3.13.1	Generelle råd til førstegangsintervjuet.....	60
3.13.2	Fjern de uaktuelle	60
3.13.3	Åpningen av førstegangsintervjuet	60
3.13.4	Test interessen	61
3.13.5	La søkeren selge seg selv!	61
3.13.6	Hva har du ikke lov til å spørre om?	62
3.13.7	Evaluerings skjema.....	62
3.13.8	Avslutning av intervjuet	62
3.14	Referanseintervjuet.....	63
3.15	Annengangsintervju	63
3.15.1	Hva er formålet med annengangsintervjuet?.....	64
3.15.2	Hvor mange bør du innkalle?.....	64
3.15.3	Hvordan gjennomføre annengangsintervjuet?	64
3.15.4	Personlighetstester og praktiske prøver	64
3.15.5	Fagpersonell deltar	65
3.15.6	Ikke stol på synsing og subjektive meninger.....	65
3.16	Vurdererens rolle i rekrutteringsprosessen	65
3.17	Feilansettelser	67
3.17.1	Årsaker til feilansettelser	67
3.17.2	Tradisjonelle intervjuer er lite egnet screeningsverktøy.....	68
3.17.3	Skolekarakterer er dårlig egnet til å predikere jobbsuksess	68
3.17.4	Synke- eller svømmemodellen	69
3.17.5	Hva fungerer når det gjelder å predikere jobbsuksess?	69
4	Talentutvikling	70
4.1	Hva ønsker bedriften å oppnå?	71
4.2	Hva er et talent og hvem er talenter?	72
4.3	Hvordan starte talentutviklingen?	73
4.4	Det beste du kan gjøre er å beholde dine talenter.....	74
4.5	Toppstudentenes beslutningskriterier	74
4.6	Toppstudentene legger større vekt på lønn enn andre	75
4.7	Spennende og sikker jobb viktigere enn høy lønn	75
4.8	Bedriftens renommé kan kompensere for manglende lønn	76
4.9	Personlig utvikling er den viktigste enkeltfaktoren	77
4.10	Muligheten til å jobbe med innovative kvalitetsprodukter og -tjenester	78
4.11	Karriere muligheter og mulighet til å bygge et godt nettverk.....	79
4.12	Dyktig og inspirerende ledelse og nøkkelpersoner	79
4.13	Medbestemmelse og muligheten til å påvirke utvikling	80
4.14	Balanse mellom jobb og fritid teller stadig mer	81
4.15	Hyppige medarbeidersamtaler.....	81
4.16	Tydelige mål	82
5	Kilder:.....	83

2 Rekruttering

Suksessen til en virksomhet er avhengig av hvilken innsats hver enkelt ansatt i organisasjonen. Derfor representerer enhver nyansettelse et kritisk øyeblikk for organisasjonens videre eksistens og vekst.

2.1 Hva er rekruttering?

Med **rekruttering** menes:

Prosessen med å finne og ansette en ny medarbeider til en ledig stilling i organisasjonen.

Hvordan denne prosessen bør gjennomføres gjennomgår vi i neste artikkel om [rekrutteringsprosessen](#).

Begrepet "*rekruttering*" har sitt opphav i det franske *recrute*, som opprinnelig var et militært begrep for å skaffe militære forsterkninger, men som etter hvert fikk den mer allmenne betydningen innrulling som vi bruker idag.

Utenfor Norges grenser er det vanlig å skille mellom rekruttering og selektering, hvor rekruttering viser til prosessen med å tiltrekke seg de rette kandidatene, mens selektering referer til prosessen med å velge den rette kandidaten fra denne basen med jobbsøkere. I Norge skiller vi ikke mellom disse begrepene, men ser på dem under ett.

I Norge omfatter begrepet rekruttering alt fra kartlegging av behov for medarbeidere, planlegging av aktiviteter, identifisering av målgruppe og kanaler til utvelgelsesmetoder, intervjueteknikk, referansesjekk, lovverk rundt ansettelse etc.

2.2 Rekruttering formål

Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i en organisasjon, eller retttere sagt:

"Legge forholdene til rette for å tiltrekke velkvalifisert og motivert arbeidskraft til virksomheten."

Målet er imidlertid ikke bare å finne kvalifiserte kandidater som er motiverte for å gjennomføre jobben. Gjennom rekrutteringen prøver vi å gå et steg videre, hvor målet er:

"å finne korrekt kandidat til korrekt posisjon (stilling)"

2.3 Hva er en kandidat?

Kandidater kaller vi dem som søker på en ledig stilling i en virksomhet. Kandidatene kan grupperes i to hovedgrupper:

1. **Kvalifiserte kandidater** - jobbsøkere som oppfyller de formelle kravene stillingen krever.
2. **Ukvalifiserte kandidater** - jobbsøkere som ikke oppfyller de formelle kravene stillingen krever.

I de påfølgende artiklene vil jeg ta for meg hvordan du bør gå frem for å skille de kvalifiserte kandidatene fra de ukvalifiserte.

2.4 Hva er riktig kandidat?

Den **riktige kandidaten** vil ifølge Stredwick (2005) være:

"En som oppfyller kravene som stillingsbeskrivelsen innebærer, har tilfredsstillende referanser og framtidsutsikter som indikerer suksess i stillingen".

2.5 Rekruttering ansvarlig

I større selskaper finnes det ofte en personalansvarlig eller personalsjef som har det overordnede ansvaret for virksomhetens ressursplanlegging og selve rekrutteringen av de medarbeiderne virksomheten trenger. Dette gjøres normalt i samarbeid med den mellomlederen medarbeideren skal jobbe sammen med og rapportere til.

I mindre virksomheter gjøres dette av daglig leder i samarbeid med den mellomlederen medarbeideren skal rapportere til eller bare av mellomlederen.

2.6 Faktorer som påvirker rekruttering



Faktorer som påvirker rekruttering (Kapse 2012)

Interne faktorer er faktorer som kan bli kontrollert av firmaet, mens de eksterne kan ikke kontrolleres (Kapse 2012).

2.7 Hvorfor er rekruttering viktig?

De ansatte er virksomhetens ansikt utad. De avgjør derfor kundenes opplevelse av virksomheten. De ansatte er idag blitt virksomhetens viktigste ressurs, da deres kunnskap og måten de bruker denne kunnskapen til å løse sine daglige utfordringer idag er det eneste konkurrentene ikke kan kopiere. I Norge har de ansatte også en ekstrem ansettelsevern. Noe som gjør det svært vanskelig å si opp noen når de først er blitt ansatt. Av den grunn er rekruttering en av virksomhetens mest kritiske prosesser. Du kan ikke lenger benytte deg av ”*prøve og feile*” metoden når du skal rekruttere nye personer til organisasjonen. Enhver nyansettelse er et kritisk øyeblikk i enhver virksomhets liv.

Uansett hvor godt arbeidsmiljø vi klarer å utvikle vil ansatte slutte rett av ulike årsaker. Samtidig som enhver vekst utover dagens menneskelige kapasitetsgrense vil måtte medføre nyansettelser for å dekke de nye behovet for økt kapasitet. Enhver virksomhet bør derfor ha en rekrutteringsplan.

Tidligere hvor medarbeiderne jobbet i store fabrikker langs ett samlebånd var det ikke så vanskelig å rekruttere nye medarbeidere. Dette fordi jobben var godt definert og den endret seg lite. Virksomheten viste hvilke evner og kunnskaper som krevdes av den enkelte og de viste godt hvilken opplæring den enkelte trengte for å kunne mestre jobben langs samlebåndet. Idag er alt dette blitt endret.

2.8 Rekruttering krever kompetanse om rekrutteringsprosessen

For å lykkes med rekruttering, må man ha kunnskap om mer enn metoder og teknikker. Det er nødvendig å ha kjennskap til ulike forhold i samfunnet og virksomheten som direkte er med på å påvirke rekrutteringen (Martinsen, Øyvind Lund 2010; Grimsø 2004).

Forskning viser at ledere i dagens virksomheter ofte ikke har tilstrekkelig kunnskap om rekrutteringsprosessen. Noe som gjør at mange virksomheten mister fordelene ”riktig bemanning” kan gi dem.

Hvordan rekrutteringen skal foregå bør være et strategisk valg, basert på virksomhetens overordnede strategi og målsetning (Grimsø 2005). I konkurransen om den beste arbeidskraften er det viktig å være proaktiv i sin rekruttering (Nordhaug, Odd 2002, s 100).

2.9 Rekrutteringmålet er å skape konkurransefortrinn

Siden hovedformålet med rekrutteringsprosessen er å forbedre virksomhetens resultatoppnåelse (Ployhart, 2006) gjennom å rekruttere talentfulle og kompetente medarbeidere som har et talent eller kompetanse som er verdifull, sjelden, ikke-kopierbare og vanskelig substituerbar.

De ansatte er verdifulle, når de gjennom sin kompetanse eller erfaring kan bidra til at virksomheten utnytter sine muligheter på en best mulig måte, samt at de nøytraliserer eventuelle trusler. Om de innehar en spesiell kompetanse, vil de også være sjeldne eller unike. De er heller “ikke-kopierbare” når de har et talent eller en erfaring som gjør at andre ikke kan imitere dem på en enkel måte. Sist men ikke minst når de ikke kan erstattes av andre tilgjengelige ressurser som for eksempel elektroniske og selvbetjente serviceautomater er de ikke substituerbare.

En slik strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet vil øke sannsynligheten for en nyansatt kan bidra til å forbedre virksomhetens resultatoppnåelse. I en endringsprosess vil det være sannsynlig at den bemanningen man har, ikke er riktig til den veien man skal følge videre. Dette må ledelsen ta med i sine planer for fremtiden.

2.10 Kardinalregel for all rekruttering

Ikke la det være et spørsmål om hvem som kan klare jobben, men hvem som BEST vil klare den.

Husk at det er dyrt å lære opp nye personer og det skaper ustabile arbeidsforhold hvis folk slutter til stadighet. Enhver nyansettelse må derfor betraktes som en langsiktig investering. Foruten at en nyansatt må kunne smelte inn i miljøet, må vedkommende også kunne tilføre organisasjonen noe nytt. Du må derfor ikke redde for å ansette mennesker som ikke er karbonkopier av de som allerede er ansatt, så sant de oppfyller de generelle kravene som stilles til vedkommende.

2.11 Intern og ekstern rekruttering

Rekruttering av kandidater kan gjennomføres på mange ulike måter. Foruten å skille mellom åpen og lukket registrering, må vi skille mellom:

- **Intern rekruttering** - vi finner den rette kandidaten til den ledige stillingen ved å forfremme en som allerede jobber i organisasjonen.
- **Ekstern rekruttering** - vi går ut i jobbmarkedet for å finne den rette kandidaten til den ledige stillingen

2.11.1 Åpen og lukket rekruttering

Nært forbundet med intern- og ekstern rekruttering er:

- **Åpen rekruttering**
Tradisjonelle utlysninger av stillingen i ulike medier hvor alle som føler seg kvalifisert kan søke på stillingen. Dette kalles gjerne for ekstern rekruttering
- **Lukket rekruttering**
Lukket rekruttering er rekrutteringsprosesser hvor det kun er noen bestemte kandidater som er aktuelle for den ledige stillingen. F.eks. gjennom intern rekruttering. Dette er metoden hodejegere og fotballagenter benytter for å finne de rette kandidatene.

2.11.2 Intern rekruttering

Intern rekruttering er en lukket form for rekruttering, der det eksterne arbeidsmarkedet blir ekskludert fra søkeprosessen. Det vil si at stillinger blir bemannet med folk som er i organisasjonen fra før av.

Det lønner seg alltid med å starte med å se om det er mulig å rekruttere den ønskede medarbeideren internt, da dette ikke koster noe, samtidig som vi kjenner til søkeren allerede.

Finner vi noen internt som vi kan forfremme føler vedkommende som blir forfremmet seg verdsatt. Noe som øker vedkommendes motivasjon og lojalitet mot virksomheten. Samtidig som det sender et kraftig signal til de andre i organisasjonen.

Intern rekruttering vil si at vi leter internt i organisasjonen etter den rette kandidaten og når vi gir de interne kandidatene mer fordelaktige vilkår enn de eksterne kandidatene. Dette er gjerne en strategi som implementeres som følge av at man ønsker å gi egne medarbeidere en fordel ved at de kan bevege seg oppover i hierarkiet.

Ved å bruke intern rekruttering er organisasjonen sikret stabilitet i form av en stabil gruppe medarbeidere. Det gir også de ansatte en større mulighet til å skape seg en karriere innenfor organisasjonen, noe som gir den enkelte større trygghet (Grimsø, 2000).

Foruten å sikre stabilitet er det mest positive ved intern rekruttering at dette fungerer som en motivasjonsfaktor for alle karrierebeviste personer i organisasjonen. På den annen side vil internrekruttering ofte innebære at enda en stilling må besettes og det vil kreve flere ressurser i forhold til opplæring. Intern rekruttering forekommer sjelden, og passer bare unntaksvis for noen virksomheter.

2.11.3 Ekstern rekruttering

Finner du ingen egnede kandidater internt, må du søke eksternt etter kandidater. Eventuelt kan man velge å utlyse stilling både internt og eksternt samtidig.

Ekstern rekruttering er en åpen form for rekruttering, der stillingene er tilgjengelig for alle, det vil si for både egne ansatte og eksterne søkere. En forutsetning for ekstern rekruttering er at stillingen er gjort kjent utenfor virksomheten. Stillingen kan også bli gjort bekjent i et mer begrenset omfang for og primært treffe kompetansekravene som den utlyste stilling krever (Grimsø, 2000).

Fordelen med ekstern rekruttering er at bedriften kan få inn en søker som tilfredsstiller stillings- eller kompetansebehovet med rett utdanning og praksis, og dermed sparer seg for store utviklingskostnader. Dette er en vesentlig ting når tid er en faktor.

Det negative med dette er at i motsetning til intern rekruttering, vet ikke bedriften hvordan den nyansatte kommer til å fungere i virksomheten, og dette kan bli en økonomisk belastning. Som oftest er det vanlig å bruke begge former for rekruttering i en virksomhet, avhengig av behovet for kompetanse og muligheten til å dekke dette behovet internt.

2.12 Ressursplanlegging

Ressursplanlegging vil si:

å utvikle rutiner og systemer som sikrer at organisasjonens personalbehov blir ivaretatt på kort og lang sikt.

Dvs. planer og systemer som sikrer at organisasjonen aldri mangler kvalifisert og trent personell. Et viktig poeng med ressursplanleggingen ligger i å utnytte de rasjonaliseringsgevinstene som ligger i å ansette flere samtidig, m.h.t. samkjøring av opplæring og jobbtrening.

Dernest tar det tid å finne de rette kandidatene. Vet man i god tid før behovet oppstår hvem man vil trenge og hvilke krav vi skal stille til dem, er det mye enklere å rekruttere de rette kandidatene. Det viser all erfaring på området.

2.12.1 Hvorfor trenger vi ressursplanlegging?

Medarbeiderne er idag den viktigste ressursen til enhver virksomhet. Noe som gjør det viktig å planlegge hvordan vi skal håndtere, vedlikeholde og øke denne nøkkelressursen.

Ansatte vil slutte av ulike grunner, enten vi liker det eller ikke, og siden de aller fleste virksomheter ønsker å vokse, trenger alle virksomheter nye medarbeidere som kan ta over posisjoner som blir ledige i organisasjonen eller opprettet for å ta unna økt etterspørsel.

For å unngå at dette skjer uten at vi har klare nye medarbeidere som kan gå inn i de ledige stillingene må personalet som ressurs planlegges og forvaltes på en skikkelig måte. Ressursplanlegging er derfor noe enhver virksomhet bør drive med.

Et viktig poeng med ressursplanleggingen ligger i å utnytte de rasjonaliseringsgevinstene som ligger i å ansette flere samtidig, m.h.t. samkjøring av opplæring og jobbtrening.

Dernest tar det tid å finne de rette kandidatene. Vet man i god tid før behovet oppstår hvem man vil trenge og hvilke krav vi skal stille til dem, er det mye enklere å rekruttere de rette kandidatene. Det viser all erfaring på området.

2.12.2 Talentrekruttering

En god analogi i denne sammenheng er toppklubbene i Champions Leage i fotball. PSG ble i 2017 kritisert for å ha brukt over £ 200 millioner på å kjøpe to spillere. Hvordan skal andre klubber kunne holde tritt med toppklubber som f.eks. PSG, Manchester City, Manchester United og Barcelona som bruker mer penger på å kjøpe en spiller enn andre Champions Leage klubber har i omsetning i løpet av et helt år var argumentene vi hørte.

Svaret er å satse på tøff talentrekruttering og talentutvikling. En velbrukt strategi som har vært brukt i årtier i fotball med stor suksess. Istedenfor å satse på dyre etablerte spillere satser de heller på talenter som de selv kan utvikle gjennom å la dem gå gradene i klubben, før de etablerer seg på førstelaget som en klassespiller. Ikke bare gir dette klubben også muligheten til å forme talentet gjennom treningen klubben gir spilleren, men både spilleren og klubben blir også bedre kjent med hverandre og kan bygge relasjoner gjennom denne perioden, før spilleren blir en godt betalt klassespiller de kan bygge laget rundt.

Ved at spilleren gjennom denne perioden samtidig får muligheten til å utvikle gode varige relasjoner til alle som jobber i klubben og dens supportere føler spilleren ser mer knyttet til klubben enn en dyr klassespiller som nylig ble kjøpt inn. Noe som gjør det vanskeligere for andre klubber å "stjele" denne spilleren fra klubben. Samtidig som spilleren bare kostet en brøkdel av det en klassespiller som Neymar, Ronaldo eller Messi ville ha kostet.

De samme prinsippene gjelder for hele arbeidsmarkedet og spesielt for kompetansebedrifter, hvor medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs.

2.12.3 Hvilke talenter trenger virksomheten?

Første bud for å starte en slik talent-strategi er å finne ut hva slags talenter virksomheten trenger. For å kunne svare på dette spørsmålet må vi vite hvilket kompetansebehov virksomheten vil få i de nærmeste årene. Noe som igjen krever god ressursplanlegging, hvor vi klarer å finne ut hvor stor vekst virksomheten vil få, hvor veksten vil komme, hvilken kompetanse denne veksten vil kreve og hvilke personer i organisasjonen som kommer til å slutte i perioden av ulike årsaker.

Først når vi vet svarene på disse spørsmålene er det mulig å begynne kartleggingen av hva slags kompetanse virksomheten kommer til å trenge og hvor vi kan finne denne kompetansen.

2.12.4 Hvor skal vi finne talentene?

Neste spørsmål er: - *Hvor skal vi finne talentene vi trenger?*

Også her må vi ty til fotballklubbens strategi og taktikker. I likhet med de store fotballklubbene må virksomheten bygge opp et eget nettverk av "speidere" som har som oppgave å reise rundt for å finne talentene virksomheten trenger. Speidere som følger dem opp en periode for å se hvordan de utvikler seg og for forsikre virksomheten at dette virkelig er de talentene de trenger for fremtiden.

Hvor vi finner talentene vi ønsker oss er avhengig av hva vi holder på med og hva slags talenter vi er på utkikk etter, men siden dette er unge personer med et stort potensial er det nærliggende å tro at undervisningsinstitusjoner vil være den viktigste rekrutteringskanalen for talenter. F.eks. høyskoler og universiteter hvis målet er å finne kunnskapsrike personer eller yrkesskolene hvis målet er å finne håndverkere.

Foruten at ressursplanleggingen må kartlegge hvilke talenter virksomheten trenger og hvor vi kan finne disse talentene, må ressursplanleggingen også utvikle konkrete rekrutteringsstrategier og planer for hvordan virksomheten skal gå frem ovenfor disse rekrutteringskanalene for å trekke til seg de beste talentene. Dette kan gjøres på mange måter. F.eks. gjennom å sette opp en stand på skolen i forbindelse med ulike markeringer skolen har eller inviter hele klasser til virksomheten.

Å rekruttere de beste "*talentene*" er imidlertid ikke lett, da konkurransen om deres gunst øker fra år til år, som et resultat av at "kompetanse" er blitt en av de største knapphetsfaktorene i arbeidsmarkedet.

Talentrekruttering går ikke bare ut på å rekruttere de medarbeiderne med den rette faglige kompetanse. I mange bransjer og funksjoner er vedkommendes sosiale kompetanse vel så viktig.

Uansett hvor viktig den sosiale kompetansen blir ansett for å kunne gjøre jobben, er sosial kompetanse en viktig premiss for læring, utvikling og deltagelse på grunn av sosialiseringprosessen. I mange sektorer er slik kompetanse helt avgjørende

for en god jobbutførelse og trivsel på jobben. Imidlertid blir denne type kompetanse ofte «*tatt for gitt*», og opplæring og oppfølging tilbys ofte i liten grad.

2.12.5 Talentutvikling

Når talentene er rekruttert er neste utfordring å utvikle dem til å bli de ressurspersonene virksomheten ønsker at de skal bli. Normalt skjer denne talentutviklingen ved at talentet først starter på "gulvet" for å lære det mest grunnleggende og forstå arbeidernes utfordringer her. Når de har lært dette blir de så forfremmet til en mer utfordrende stilling i samme eller en annen avdeling med mer ansvar. På denne måten går de gradene før de har lært seg og fått erfaring med alt som er nødvendig for å kunne gå inn i den endelige stillingen som de ble rekruttert for å fylle.

Som vi skjønner tar dette tid og krever en grundig planlegging av hva som er påkrevd for å kunne fylle en gitt stilling på en tilfredsstillende måte. Derneft må det utvikles et utviklingsprogram til denne personen som lærer talentet denne kompetansen på raskest mulig måte.

Skal en slik strategi virke må den utvikles sammen med talentet som må være enig i utviklingsprogrammet som settes opp for vedkommende. Kun da er det mulig å få vedkommende til å forstå viktigheten av å gjøre en god innsats for å lære seg dette, uten å gi opp underveis og velge en annen arbeidsgiver.

For å holde vedkommende motivert underveis og være sikker på at talentet lærer seg det som er påkrevd, kreves dette utstrakt bruk av [coaching](#) og hyppige evalueringer av innsatsen og resultatene til talentet sammen med talentet og talentet nærmeste overordnede.

2.13 Rekrutteringsstrategi

Rekrutteringsstrategien utgjør en sentral del av ressursplanleggingen, da den er:

"En langsiktig plan som forteller hvilket personalbehov virksomheten vil få i årene fremover og hvordan virksomheten skal gå frem for å bekle virksomhetens ledige stillinger med de beste kandidatene (jobbsøkerne)."

2.13.1 R- og K - strategi

Virksomhetens rekrutteringsmetode og – prosess kan grovt deles opp i to mulige rekrutteringsstrategier:

- **R-strategi**
- **K-strategi**

Bakgrunnen for disse to strategiene er hentet i fra naturvitenskapen, og er basert på at dyrs reproduksjonsvaner kan brytes ned til to basis strategier. To kategorier som også kan overføres til virksomhetens rekrutteringssituasjon og brukes til å illustrere to grunnleggende forskjellige rekrutteringsstrategier virksomheten kan velge mellom.

2.13.1.1 R-strategi

R-strategi er en terminologi som blir benyttet for dyr som stadig formerer seg slik at deres potensial for å overleve blir større. Rotter er R-strateger i form av at de har store ungekull, kort graviditetsperiode og trenger kort rekovalens etter fødselen.

Oversatt til rekrutteringsstrategi innebærer dette at selskaper med R-strategi rekrutterer mange nye arbeidstakere av gangen, opplæringsperioden er kort og intensiv, og det kan være flere rekrutteringsprosesser i løpet av året.

2.13.1.2 K-strategi

K-strategi innebærer at et dyr har færre ungekull, med større mulighet til å bruke mye tid og energi til å oppdra og beskytte barnet. Mennesker er et kjent eksempel på K-strateger. En typisk, tradisjonell familie består gjerne av 2 voksne og 2 barn. Svangerskapet er langt, og det er mest vanlig å føde et barn av gangen. Samtidig lever mennesker relativt lenge.

En virksomhet med en K-strategi rekrutterer få arbeidstakere, og disse rekrutteringsprosessene forekommer sjeldnere enn ved R-strategi. Opplæringsperioden er derimot lang, og man får hele tiden oppfølging og støtte for sitt arbeid.

2.13.2 Fordeler og ulemper ved R- og K-strategi

Det er selvfølgelig ulike fordeler og ulemper knyttet til disse to strategiene. Fordelen med R-strategien er at til tross for at 8 av 10 arbeidstakere slutter, er der 2 stykker igjen som kan lære opp nye arbeidstakere. Ulempen med R-strategi er at mange nye arbeidstakere blir ansatt samtidig, noe som fører til at disse må stå på egne bein straks etter endt opplæringsperiode.

I forhold til K-strategi har disse arbeidstakerne i mye mindre grad støtte i fra mer erfarne arbeidstakere.

K-strategi har sin fordel i at der er færre nye arbeidstakere. Dette tillater mer læring da arbeidstakeren hele tiden blir fulgt opp av andre medarbeidere med mer kunnskap og lengre erfaring. Samtidig kan færre nye arbeidstakere bety at bedriften setter inn store ressurser på noen utvalgte kandidater, og kan ikke umiddelbart erstatte disse dersom de skulle forlate bedriften.

2.13.3 Hvordan velge rekrutteringsstrategi?

R- og K-strategier er bare to hovedstrategier for å angi hvordan rekruttering spørsmålet generelt skal angripes og løses. Den gir ikke strategien noe innhold.

2.13.3.1 Utgangspunktet

For å gi rekrutteringsstrategien et innhold må vi ta utgangspunkt i virksomhetens **forretningsplan** som trekker opp virksomhetens langsiktige mål og strategier for hvordan disse målene skal nås, og gjennomføre en **situasjonsanalyse** for å avdekke hvordan situasjonen rundt oss ser ut, hvilket rekrutteringsbehov virksomheten kommer til å få i årene fremover og hvordan det er mulig å dekke dette rekrutteringsbehovet.

2.13.3.2 Behovsanalyse

Sentralt i denne situasjonsanalysen står **behovsanalysen** som skal finne ut hvilket rekrutteringsbehov virksomheten kommer til å få i årene fremover. For å avgjøre hvor mange personer virksomheten vil ha behov for i årene fremover trenger vi gode prognoser som forteller hvor stor veksten kommer til å bli og hvor veksten kommer til å komme. Dette er essensielt for å kunne beregne hvor mange nye medarbeidere vi kommer til å trenge.

Dette estimatet må vi så korrigere med forventet effektivitetsøkning for å få et korrekt estimat av hvor mange nye medarbeidere vi kommer til å trenge. Effektivitetsøkning vil normalt komme fra økt automatisering, digitalisering, outsourcing, omorganisering og bedre prestasjonsmiljø.

Til slutt må vi legge til naturlig avgang, da folk alltid vil slutte av ulike grunner, og forventet sykefravær for å få et realistisk estimat av personalbehovet.

2.13.4 Internt omdømme

Når personalbehovet er kartlagt er neste utfordring å kartlegge hvilket **internt omdømme** virksomheten har. Dvs. i hvilken grad potensielle jobbsøkere ser på virksomheten som en attraktiv arbeidsplass som de ønsker å jobbe for. Jo flere som ønsker å jobbe for virksomheten, jo enklere er det også å rekruttere personellet virksomheten trenger.

Har virksomheten et dårlig internt omdømme må dette endres gjennom målrettet omdømme bygging. Har virksomheten allerede et godt internt omdømme gjelder det bare å legge planer for hvordan dette omdømme skal opprettholdes.

2.13.5 Rekrutteringskanaler

Nå som du vet hvilket personalbehov og internt omdømme virksomheten har er neste utfordring å velge en rekrutteringsstrategi som vil være istand til å nå personalmålet som er det samme som personalbehovet. Dette krever imidlertid at vi bestemmer oss for hvilke virkemidler og **rekrutteringskanaler** vi skal benytte oss av for å nå målet.

Hvilke øvrige forhold rekrutteringsstrategien bør gi svar på vil vi ta for oss i de påfølgende sidene.

2.14 Internt omdømme ("employer branding")

Uttrykket **"employer brand"** ble først introdusert av Ambler og Barrow (1996, 187). På norsk kan begrepet oversettes til **"internt omdømme"**. Begrepet ble av Ambler og Barrow (1996) definert som:

"Pakken av funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler ansatte assosieres med virksomheten de jobber for".

Begrepet kan også forenkles slik:

"employer branding er summen av et selskaps innsats til å kommunisere til eksisterende og potensielle ansatte at selskapet er et ønsket sted å arbeide"

Å rekruttere medarbeidere har stor risiko tilknyttet seg. Det er derfor viktig å ha planlagt godt rekrutteringen for å tiltrekke de beste medarbeiderne. "Employer branding" blir idag sett på som et kritisk langsiktig våpen i rekrutteringsindustrien. Det å være kjent blant arbeidssøkere gjør gapet mellom tilbud av talent og etterspørselen etter talent mindre for bedriften.

Nøkkelederen i utviklingen av "employer brand" er behovet for å tiltrekke seg talent i et konkurranseutsatt globalt marked.

2.14.1 Hva er målet med employer branding?

Organisasjoner vil i fremtiden oppleve sterkere konkurranse i forbindelse med å ansette de "beste arbeiderne". Det er mulig at konkurransen om ansatte blir like sterk som konkurransen om kunder. Følgelig vil de organisasjonene som tiltrekker de beste arbeiderne oppleve at de har en unik posisjon i markedet.

Employment Branding er i denne sammenheng en langsiktig rekrutteringsstrategi som skal skille virksomheten ut fra konkurrentene på arbeidsmarkedet for å sikre at virksomheten tiltrekker seg de beste medarbeiderne.

Employer branding er også et markedsføringverktøy for HR som skal:

1. **bygge opp organisasjonens image som en god arbeidsplass**
2. **tiltrekke seg de beste arbeidssøkerne**
3. **være et emosjonelt bånd mellom organisasjonen og arbeidstakerne.**

2.14.2 Hvordan skapes ønsket internt omdømme?

Dette gjør vi ved å følge Winn`s definisjon av begrepet. Winn (2013, 20) sier at **employer branding** er å:

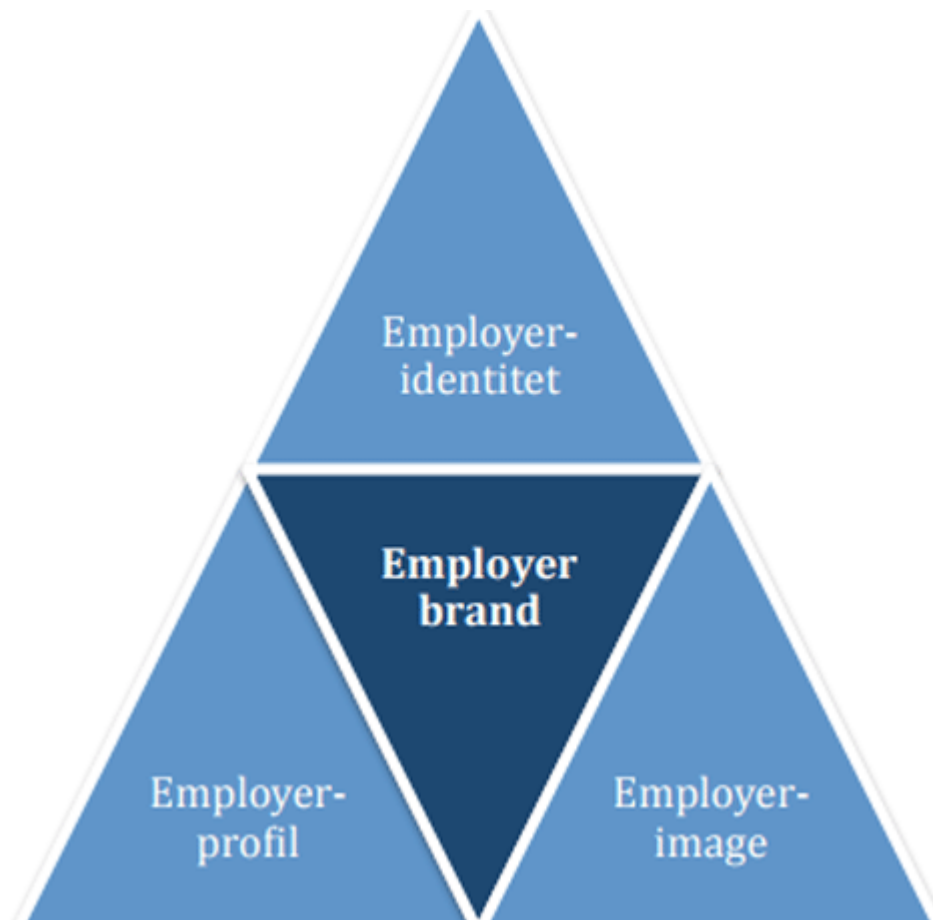
“klart kommunisere virksomhetens verdier, arbeidsmiljøet, belønningssystemet, og markedsføre virksomhetens ønskede omdømme til sine medarbeidere”.

Virksomhetens interne omdømme består i følge Engelund & Buchhave (2009) av tre deler:

1. **Intern identitet** - hvordan virksomheten ser på seg selv som arbeidsplass.
2. **Omdømme profil** - hvordan virksomheten fremstiller seg som arbeidsplass.
3. **Ekstern image** - hvordan andre oppfatter virksomheten som arbeidsplass.

I følge dem skapes skapes virksomhetens interne omdømme (Employer brand) av en rekke (Engelund & Buchhave, 2009, 27):

”interne og eksterne interessenter i dynamikken mellom virksomhetens identitet, profil og image som arbeidsplass”.



Figur: Englund & Buchhave, 2009, s. 27

Å lykkes med employer branding krever en langsiktig tankegang og planlegging, på samme måte som når man skal markedsføre et produkt. Det kreves kunnskap og kompetanse for å lykkes. Employer branding er krevende, blant annet fordi man ofte skal nå mennesker i ulike aldre, bransjer og med ulike verdier (Englund & Buchhave, 2009).

2.14.3 Alle har et internt omdømme (employer brand)

Noen tror at internt omdømme bygging bare noe store internasjonale firmaer har nytte av. Det er feil. Vi viser her til Opedal (2010) som sier:

”Alle virksomheter har et employer brand (internt omdømme) enten de har jobbet strategisk med å utvikle dette eller ikke. Virksomheten blir basert på hvordan virksomheten oppfattes som arbeidsgiver av eksisterende arbeidstakere, potensielle arbeidstakere og de som har sluttet”.

Siden dette er noe alle virksomheter har, uansett om de bare har 2 ansatte eller 200.000 ansatte, gjelder det å være bevist denne fenomenet og legge strategier som sikrer at virksomheten får et internt omdømme som er i tråd med virksomhetens verdigrunnlag og langsiktige mål istedenfor å overse denne viktige faktoren som avgjør arbeidsmiljøet, medarbeidernes motivasjon og om de best kvalifiserte søker på de ledige stillingen virksomheten har eller ikke.

2.14.4 Intern markedsføring for å bygge organisasjonens identitet

Employer branding er et virkemiddel for å forme dette renommeet blant de ansatte gjennom intern markedsføring, som igjen kan spre dette internt og eksternt gjennom å være gode merkeambassadører.

Organisasjonens identitet defineres som (Hulberg 2006, 63:

“Summen av de ansattes oppfattelse av hva organisasjonens identitet er”.

For en virksomhet vil employer branding kunne bidra til å forme de ansattes oppfatning av hva organisasjonens identitet er, som igjen påvirker den interne merkestyrken. Et sterkt merke vil kunne bidra til reduserte kostnader ved ansettelser, skape sterkere relasjoner til de ansatte, beholde de ansatte lenger og til og med kunne tilby lavere lønn sammenlignet med firmaer mer svakere arbeidsgivermerke.

Employer branding inkluderer opplæring i merkerelatert informasjon, utvelgelse og praksis rundt rekruttering, ros, priser, intern kommunikasjon, organisasjonsdekor og artefakter og uformelle sosialiseringprosesser.

Employer branding og arbeid med virksomhetens omdømme krever at virksomheten kommuniserer sine verdier og forventninger til de ansatte (Robertson og Khatibi 2013, 19):

”establishing the employer brand is highly dependent on the organization’s ability to communicate its values and expectations to employees”.

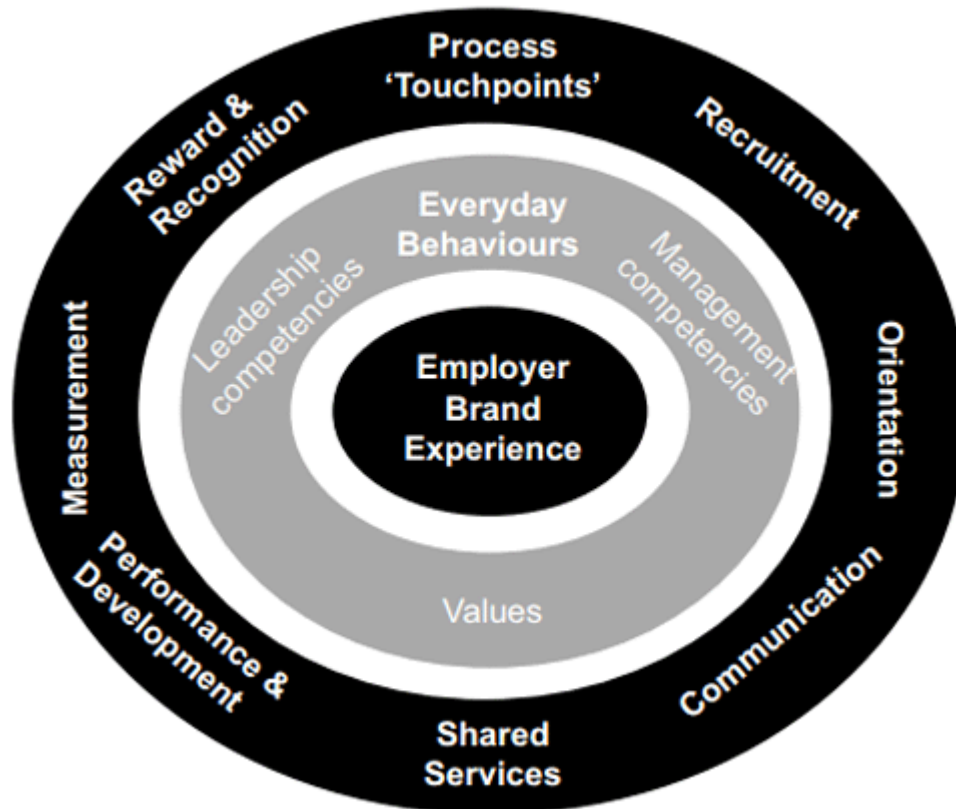
2.14.5 Tiltrekke de beste kandidatene (jobbsøkerne)

Employment Branding er også en langsiktig rekrutteringsstrategi som skal skille virksomheten ut fra konkurrentene på arbeidsmarkedet for å sikre at virksomheten tiltrekker seg de beste medarbeiderne.

Dette er langsiktig arbeidsgivermarkedsføring som skiller seg fra den tradisjonelle ad hoc-tankegangen hvor vi sender ut en stillingsannonse i det man har en ledig stilling (Engelund & Buchhave, 2009)

Mosley (2007, 127) skriver at store advokatfirmaer betaler mer i lønn for å sikre seg de beste advokatene, som igjen bidro til at firmaet kunne konkurrere om de beste klientene, og dermed ta seg godt betalt fra disse. Ulempen ved dette er ifølge Mosley (2007) at det er en enkel modell som konkurrentene kan uten vanskeligheter kan kopiere. Derfor burde organisasjonene fokusere på noe annet for å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne, nemlig å bygge et arbeidsgivermerke.

Gjennom employer branding kan arbeidsgiveren forme en organisasjonskultur som de ansatte ønsker å være en del av, og som de kan være stolte av. Verdier, visjon og organisasjonskultur er vanskeligere å kopiere, og det kan dermed gi et konkurransefortrinn hvis organisasjonen lykkes i å skape et sterkt arbeidsgivermerke (Mosley 2007). Mosley (2007) foreslår at **”employer brand management”** bidrar til å forme organisasjonskulturen gjennom å sørge for at ansatte leverer på merkets etos, verdier, i alle berøringspunkter mellom merket og kunden.



Modell for opplevelsen av arbeidsgivermerket. Kilde: (Mosley 2007:131)

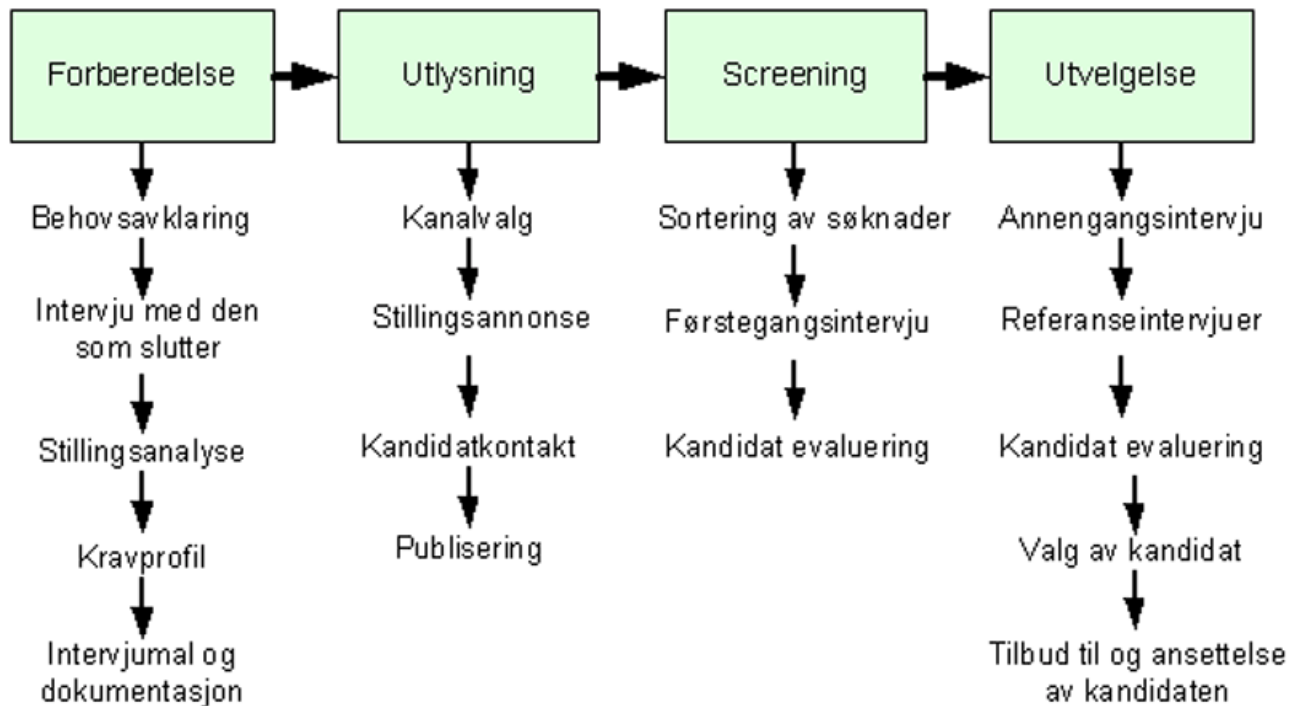
Mosley (2007) presenterer en konseptuell modell for hvordan de ansatte opplever merket.

Den ytterste ringen beskriver hvordan organisasjonskulturen og verdiene gjøres kjent, kommuniseres og videreutvikles, måles og belønnes fra rekruttering og videre i den ansattes "livssyklus" i bedriften.

Verdiene er en del av den midterste sirkelen, som også tar for seg lederskap og styring, samt hverdagslig atferd knyttet til organisasjonskulturen. Alle elementene er med på å forme erfaringen med arbeidsgivermerket fra den ansattes side, og Mosley (2007, 132) hevder at det er viktig å være både konsistent og distinktiv i alle ledd.

3 Rekrutteringsprosessen

En anbefalt planlegging- og arbeidsmodell for rekrutterings prosessen er denne generelle modellen som passer de fleste situasjoner.



3.1 Stegene i rekrutteringsprosessen

3.1.1 Behovsavklaring

Rekrutteringsprosessen starter med at virksomheten blir klar over å ha et behov for en nyansatt. Dette kan skje ved at en person sier opp sin stilling, slik at virksomheten må gå ut i jobbmarkedet for å finne en erstatter for denne personen eller det kan være et resultat av interne forhold. F.eks. en omlegging av virksomheten, en utvidelse av kapasiteten eller ved at virksomheten går inn på nye forretningsområder.

Start med å stille deg selv følgende spørsmål:

"Har vi virkelig behov for denne stillingen eller kan vi fordele arbeidsoppgavene på andre stillinger?"

Dette spørsmålet er det viktig å stille seg før vi starter rekrutteringsprosessen, da det koster svært mye penger å ansette en person og når denne personen er først ansatt er det ikke enkelt å si vedkommende opp hvis virksomheten senere finner ut at de ikke trenger vedkommende lenger eller at ansettelsen var en feilansettelse.

Kommer du frem til at virksomheten virkelig har behov for en ansatt til kan du gå videre å starte rekrutteringsprosessen med å gjennomføre en stillingsanalyse.

3.1.2 Stillingsanalyse

En **stillingsanalyse** er en:

"Analyse av stillingen for å komme frem til hvilke oppgaver og ansvar stillingen skal ha, hvem som skal være nærmeste overordnede, hvilke mål stillingen må nå og hvilke krav stillingen ellers må oppfylle"

Stillingsanalysen går ut på å avgjøre:

- 1. Hvilke oppgaver og ansvar som inngår i stillingen?**
- 2. Hvilke mål stillingen må nå for at ansettelsen skal være å anse som en suksess?**
- 3. Hvilke krav virksomheten skal stille til søkere på denne stillingen?**

Selv om den nye medarbeideren kanskje bare skal erstatte en som slutter, er det ikke sikkert at oppgavene skal være nøyaktig de samme. Kanskje bør det legges til noen flere oppgaver eller kanskje bør noen fjernes. For å avgjøre dette bør du alltid ta en seriøst intervju med den som slutter i sin stilling for å avgjøre:

- Hvorfor valgte du å si opp stillingen?**
- Hvilke oppgaver er overflødig i denne stillingen eller av andre årsaker bør utgå?**
- Hvilke oppgaver bør legges til stillingen for at den skal bli mer meningsfull og gjøre det enklere å utføre jobben på en god, rask og rasjonell måte?**

Vedkommende som slutter er den som kjenner stillingen og dens innhold og utfordringer best og er derfor den personen som best er istand til å uttale seg om stillingens innhold og virkemåte. Utnytt denne muligheten med å få den som slutter til å redegjøre for hva virksomheten bør endre og vektlegge når de rekrutterer en ny person til denne stillingen.

3.1.3 Kravprofil

Resultatene fra behovsavklaringen og stillingsanalysen bør samles i en kravprofil som viser hvilke krav søkeren må oppfylle og hvilke egenskaper som ellers er ønskelig for å kunne gli rett inn i det eksisterende arbeidsmiljøet og tilføre det manglende kompetanse og/eller evner.

Kravprofilen brukes så til å vurdere de ulike søkerne opp mot kravprofilen for å avgjøre hvor godt de passer til stillingen. Av den grunn er det viktig at kravprofilen er så detaljert og spesifikk som mulig, hvor alle nøkkelord er definert for å unngå misforståelser.

3.1.4 Velg rekrutteringskanal og budsjett

Valg av rekrutteringskanaler og budsjett avgjøres normalt av hvor vanskelig det er å finne de ønskede kravprofilene og hvor viktig stillingen er for virksomheten.

Det er også en klar sammenheng mellom valg av rekrutteringskanaler og budsjettet, da hvor mye penger vi har til rådighet avgjør hvilke rekrutteringskanaler det er mulig å vurdere.

Det lønner seg alltid med å starte med å se om det er mulig å rekruttere den ønskede medarbeideren internt, da dette ikke koster noe penger, samtidig som vi kjenner til søkeren allerede. Finner du noen internt som du kan forfremme føler vedkommende som blir forfremmet seg verdsatt. Noe som øker vedkommendes motivasjon og lojalitet mot virksomheten. Samtidig som det sender et kraftig signal til de andre i organisasjonen.

Finner du ingen egnede kandidater internt, må du søke eksternt etter kandidater. Her har du mange ulike rekrutteringskanaler å velge mellom. Vi vanligste er antagelig:

- **Headhunting:** Få et rekrutteringsbyrå til å finne og overtale ønskede kandidater til å slutte sin eksisterende jobb for å begynne i denne stillingen.
- **Venner og bekjente:** Er kanskje den mest benyttede kilden
- **Internett annonsering:** F.eks. stillingsannonse på Finn.no
- **Avisannonsering:** F.eks. utlysning av stillingen i lokalavisen hvis nærmiljøet ditt fortsatt har en trykt lokalavis.
- **Sosiale medier:** F.eks. utlyse stillingen på LinkedIn.com.
- **NAV:** Selv om NAV ikke har det beste rykte på seg til å finne egnede kandidater koster dette ingenting og du når et stort antall potensielle jobbsøkere gjennom deres nettverk.
- **Skoler:** Ta kontakt med relevante skoler for å se om du kan finne studenter som snart er ferdige på skolen som kan passe inn i stillingen.

3.1.5 Utlys stillingen

Når du sitter med en kravprofil, et budsjett og har valgt rekrutteringskanalene du ønsker å benytte er det bare å begynne å utarbeide stillingsannonsen, intervjumalen og dokumentasjonen for stillingen, før du så utlyser stillingen i de valgte kanalene.

3.1.6 Kandidatkontakt

Oppgi en kandidatkontakt i stillingsannonsen som kandidater kan kontakte hvis de har spørsmål om stillingen. Kandidatkontakten er med andre ord en kontaktperson hos dem som utlyser stillingen for kandidater som har spørsmål. Denne personen må være tilgjengelig daglig frem til søknadfristen utgjør. '

3.1.7 Søknadsbehandling

Når søknadsfristen går ut går vi igjennom de innkomne søknadene for å grovsortere dem i potensielle søkere og uaktuelle søkere. Dem som umiddelbart blir ansett som uaktuelle bør du raskest mulig gi en skriftlig tilbakemelding på dette. De har tross alt brukt tid på å sette seg inn i din virksomhet og stillingen som er utlyst, så du bør i det minste takke dem for deres interesse selv om du finner dem uaktuelle.

De kandidatene du føler oppfyller de formelle kravene virksomheten setter innkaller du så til et førstegangsintervju.

3.1.8 Førstegangsintervju

De kandidatene som oppfyller de formelle kravene innkaller du til et førstegangsintervju, hvor målet er å få et førsteinntrykk av kandidaten og avdekke deres faglige og sosiale kvalifikasjoner. I dette førstegangsintervjuet benytter vi en intervjumal for å være sikker på at vi får stilt de samme spørsmålene til alle kandidatene.

3.1.9 Kandidatevaluering

Vurder så alle kandidatene fra førstegangsintervjuet opp mot kravprofilen. Plott gjerne resultatene inn i et diagram slik at du får et visuelt bilde av hvor godt de ulike kandidatene passer til kravprofilen til stillingen.

3.1.10 Sjekk referansene

Sjekk samtidig referansene kandidaten har oppgitt. Ring alle referansene. Du kan lære utrolig mye om en person gjennom å gjennomføre et godt gjennomtenkt referanseintervju.

3.1.11 Annengangsintervju

Velg så ut de 3-5 beste kandidatene og kall dem inn til et annengangsintervju, hvor du går mer i dybden enn det du gjorde i første runde og hvor du samtidig tar med andre i virksomheten det er viktig at kandidatene har et godt forhold til.

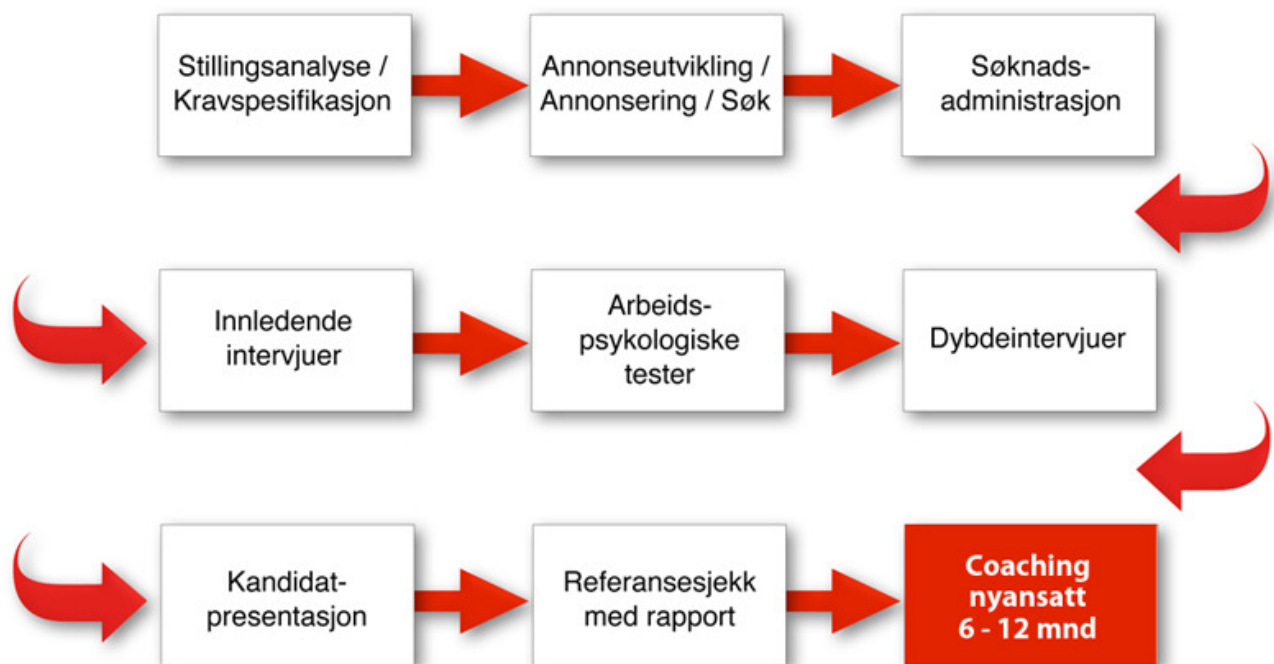
3.1.12 Utvelgelse

Velg så ut den best kvalifiserte kandidaten ut i fra en helhetsvurdering av hvor godt kandidaten passer inn i kravprofilen og hvor godt denne personligheten vil passe inn i virksomhetens eksisterende arbeidsmiljø.

3.1.13 Tilsetting

Til slutt må du komme med et stillingstilbud som du presenterer til den valgte kandidaten, før du må skrive en arbeidsavtale med vedkommende. De andre søkerne må få beskjed om at stillingen nå er besatt.

Denne rekrutterings prosessen kan selvfølgelig utvides til å omfatte psykologiske og praktiske tester, avhengig av hva slags stilling vi snakker om å utlyse.



Modell: Rekrutteringsprosessen - Lederjakt

3.2 Behovsavklaring (behovsanalyse)

Rekrutteringsprosessen starter med at virksomheten blir klar over å ha et **behov** for en nyansatt. Dette kan skje ved at en person sier opp sin stilling, slik at virksomheten må gå ut i jobbmarkedet for å finne en erstatter for denne personen eller det kan være et resultat av interne forhold. F.eks. en omlegging av virksomheten, en utvidelse av kapasiteten eller ved at virksomheten går inn på nye forretningsområder.

Uansett hva årsaken måtte være er det viktig at vi starter med en behovsavklaring.

Det gjør vi med å stille oss selv følgende spørsmål:

"Har vi virkelig behov for denne stillingen eller kan vi fordele arbeidsoppgavene på andre stillinger?"

For å besvare dette spørsmålet bør vi stille oss selv følgende oppfølgingsspørsmål for å svare på det overordnede spørsmålet:

- **er nyansettelse det rette virkemidlet for å løse oppgaven?**
- **er behovet for ny kompetanse/kapasitet kortvarig og relatert til et forbigående problem?**
- **kan oppgavene overtas av andre ved omorganisering, overtid eller kompetanseutvikling?**
- **er outsourcing av oppgavene et aktuelt alternativ?**
- **har virksomheten økonomisk grunnlag til å foreta en nyansettelse?**
- **hvor i virksomheten skal stillingen eventuelt plasseres fysisk?**
- **hvilket kompetanse-/kapasitetsbehov har virksomheten i dag og i fremtiden?**

Kun når vi har fått svar på disse spørsmålene og svarene viser at vi fortsatt har behov for en ny stilling eller en nyansettelse bør vi gå videre i rekrutteringsprosessen - ikke før.

3.2.1 Hvorfor gjennomføre en behovsavklaring?

Dette spørsmålet er det viktig å stille seg før vi starter rekrutteringsprosessen, da det koster svært mye penger å ansette en person og når denne personen er først ansatt er det ikke enkelt å si vedkommende opp hvis virksomheten senere finner ut at de ikke trenger vedkommende lenger eller at ansettelsen var en feilansettelse.

3.3 Stillingsanalyse (jobbanalyse)

Selv om det er fristende å starte rekrutteringsarbeidet umiddelbart i det øyeblikket noen slutter, er dette en "dødsstraff"!

I 2010 ble det beregnet at feilansettelser kostet det norske næringslivet 2,4 milliarder kroner i året. Dette understreker hvor viktig vellykkede rekrutteringsprosesser er.

Rekrutteringsprosessen bør derfor alltid starte med en skikkelig **behovsavklaring** og først når vi har en behovsanalyse som viser at behovet for en nyansettelse er reelt bør vi gå videre og gjennomføre en grundig stillingsanalyse (jobbanalyse) som munner i en kravprofil for stillingen.

3.3.1 Hva er en stillingsanalyse?

En **stillingsanalyse**, også kalt en **jobbanalyse**, er en:

"Analyse av stillingen for å komme frem til hvilke oppgaver og ansvar stillingen skal ha, hvem som skal være nærmeste overordnede, hvilke mål stillingen må nå og hvilke krav stillingen ellers må oppfylle"

Stillingsanalysen går ut på å avgjøre:

1. **Hvilke oppgaver og ansvar som inngår i stillingen?**
2. **Hvilke mål stillingen må nå for at ansettelsen skal være å anse som en suksess?**
3. **Hvor i organisasjonsstrukturen skal stillingen plasseres og hvilke betingelser må inngå?**
4. **Hva trenger man av kompetanse og erfaring for å løse oppgavene?**
5. **Hvilke personlige egenskaper bør vedkommende som skal fylle stillingen ha?**
6. **Hvilke krav stiller virksomheten til søkere på denne stillingen?**

Selv om den nye medarbeideren kanskje bare skal erstatte en som slutter, er det ikke sikkert at oppgavene skal være nøyaktig de samme. Kanskje bør det legges til noen flere oppgaver eller kanskje bør noen fjernes.

3.3.2 Intervju med den som slutter

For å avgjøre dette bør du alltid ta en seriøst intervju med den som slutter i sin stilling for å avgjøre:

- **Hvorfor valgte du å si opp stillingen?**
- **Hvilke oppgaver er overflødig i denne stillingen eller av andre årsaker bør omplasseres?**
- **Hvilke oppgaver bør legges til stillingen for at den skal bli mer meningsfull og gjøre det enklere å utføre jobben på en god, rask og rasjonell måte?**
- **Hva bør forandres med tanke på fremtidige ansatte i denne stillingen?**

Vedkommende som slutter er den som kjenner stillingen og dens innhold og utfordringer best og er derfor den personen som best er istand til å uttale seg om stillingens innhold og virkemåte. De som slutter har ingenting å tape på å fortelle sannheten. De vil derfor svare mer ærlig på sensitive spørsmål enn de som allerede

jobber i organisasjonen. Utnytt denne muligheten med å få den som slutter til å redegjøre for hva virksomheten bør endre og vektlegge når de rekrutterer en ny person til denne stillingen.

Evaluer deretter dette møte med deg selv, hvor du stiller deg følgende spørsmål:

- **Hvilke mennesketyper jobber allerede i denne avdelingen ?**
- **Hvilke mennesketyper savnes, hvem kan tilføre avdelingen noe nytt, skape bedre harmoni i personalsammensetningen og øke effektiviteten.**
- **Hvilke mennesketyper bør den som skal ansettes ha for å passe inn blant de som allerede jobber i organisasjonen ?**
- **Hva innebærer det aktuelle arbeidet og hvordan er det samordnet med andre arbeidsoppgaver ?**

3.3.3 Sentrale spørsmål i stillingsanalysen

Sentrale spørsmål i stillingsanalysen er:

- Hvilke arbeidsoppgaver er tillagt stillingen? Disse kan med fordel angis i prosent med hensyn til tidsbruken.
- Hva er arbeidsmålene/resultatmål for stillingen? (Kvantitativt og kvalitativt)
- Hvilke konkrete ansvarsområder er tillagt stillingen?
- Hvilken beslutningsmyndighet er tillagt stillingen og på hvilke områder?
- Hvilke rammebetingelser begrenser stillingens handlefrihet?
- Hvem er overordnede og eventuelt underordnede i forhold til denne stillingen?
- Hvem er stedfortreder for stillingen ved fravær, og hvem er tilsvarende denne stillingen eventuelt stedfortreder for ?
- Hvilket nettverk (kontaktflate) skal stillingen forholde seg til internt og eksternt?
- Hvordan skal stillingen innordnes (delta, lede etc.) med hensyn til eksisterende team?

- Hvilken framtidig utvikling (karriere, ansvarsutvikling, nye oppgaver etc.) er tiltenkt stillingen?

Miljøanalyse:

Hva særpreger avdelingens eller organisasjonens arbeidsmiljø og eventuelt fysiske omgivelser?

- **Indre miljø:** Omgangstone, arbeidsantrekk, arbeidsvaner, delaktighet, sosialt ansvar, etc.
- **Ytre miljø:** Særtrekk ved lokalmiljøet, transportforhold etc

3.3.4 Hva skal stillingsanalysen ende i?

Stillingsanalyse dreier seg om å kartlegge både de oppgavene kandidaten skal utføre, og de kvalifikasjonene som kreves for å lykkes. En god stillingsanalyse bør ha som mål å prøve å avdekke en ønsket:

- **Kompetanseprofil** - et bilde av hvilken kompetanse, evner, ferdigheter og erfaringer vedkommende bør ha
- **Personlighetsprofil** - et bilde av hvilken personlighet vedkommende bør ha for å klare jobben på en optimal måte og passe inn i arbeidsmiljøet for øvrig

3.3.5 Kompetanseprofil

Hvilken kompetanse i form av kunnskaper, evner, ferdigheter og erfaringer kraver stillingen. For å rette oppmerksomheten mot hva virksomheten har bruk for og hvilke arbeidsoppgaver stillingen skal dekke bør man utvikle en ønsket kompetanseprofil for stillingen før rekrutteringen starter. En **kompetanseprofil** er:

"En prioritert liste over kompetanse i form av kunnskaper, evner, ferdigheter og erfaringer vedkommende må eller bør ha"

Lai (2004) definerer **kompetanse** som:

De samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Kuvaas, Bård og Anders Dysvik 2012, 86).

Jo grundigere forarbeid, desto bedre vil en kunne rette oppmerksomheten mot en bestemt type kandidater (Martinsen 2010; Grimsø 2004; Kuvaas og Dysvik 2012) og jo større er også sjansene for suksess.

Kompetanseprofilen skal angi:

- **Krav til utdannelse:** Angir hvilken teoretisk bakgrunn eller hvilke formelle, læringsmessige minstekrav som skal stilles for at stillingens oppgaver skal kunne bli ivaretatt i samsvar med presiserte og definerte forventninger. Med tanke på framtidige oppgaver en ser kan bli tillagt stillingen, kan det også være hensiktsmessig å angi ønsket ekstra kompetanse.
- **Krav til erfaring/praksis:** Angir hvilken erfaring arbeidsgiver anser som relevant og nødvendig for, i tillegg til utdanning, å fylle ansvar og arbeidsoppgavene tilstrekkelig. Praksis og erfaring må i denne sammenhengen som regel måtte ses i sammenheng med utdannelse. Kan for eksempel en del manglende utdannelse oppveies av spesiell erfaring og motsatt? Som for utdannelse over kan det være hensiktsmessig å antyde ønsket tilleggserfaring for å kunne dekke tiltenkte, framtidige oppgaver.

3.3.6 Personlighetsprofil

Mange opplever at det å finne kandidater som tilfredsstillt deres krav til personlige egenskaper er den vanskeligste, men også den viktigste delen av rekrutteringsoppgaven. For å kunne vurdere om kandidaten virkelig har de egenskapene man er ute etter, er det viktig at man selv har klart for seg hva man legger i egenskapene. Av den grunn trenger vi å utvikle en ønsket personlighetsprofil som en støtte til kompetanseprofilen.

En **personlighetsprofil** er:

"En angivelse av hvilken personlighet vi ønsker at den nyansatte skal ha for å passe inn i stillingen og det psykososiale arbeidsmiljøet".

Legg her merke til at vi snakker om ønsket **personlighet**, noe som betyr at vi ønsker å skaffe oss et bilde av hvilke **verdier**, **holdninger**, **EQ**, **emosjonelle sider** og andre personlige egenskaper vedkommende skal ha og ikke bare en beskrivelse av ønskede **demografiske faktorer** som kjønn, alder, bosted, sivilstatus og utdanning.

Første avgrensning når personlighetsprofilen skal utvikles er å sørge for at egenskapene som velges er strengt relevante i forhold til arbeidsoppgavene og for å passe inn og kunne komplementere organisasjonskulturen. Dette innebærer at vi må bryte ned og forklare konkret hva som ligger i den enkelte personlige egenskap nettopp for oss og for denne stillingen. Det er ofte en tendens til å stille for høye krav til personlige egenskaper som en kandidat bør ha i forhold til stillingens arbeidsoppgaver. Av og til får kravene en slik utforming at de vanskelig lar seg forene i en og samme person. En bør derfor begrense det til 3-4 personlige egenskaper.

Det kan også her være hensiktsmessig å gruppere og prioritere kravene etter:

- **«nødvendige krav»**
- **«ønskelige krav»**.

3.4 Kravprofil

Resultatene fra behovsavklaringen og stillingsanalysen bør samles i en kravprofil som viser hvilke krav søkeren må oppfylle og hvilke egenskaper som ellers er ønskelig for å kunne gli rett inn i det eksisterende arbeidsmiljøet og tilføre det manglende kompetanse og/eller evner.

Kravprofil bør så detaljert som mulig angi ønsket:

- **Kompetanseprofil** - krav til utdannelse og erfaring
- **Personlighetsprofil** - ønsket personlighet og personlige egenskaper

Kravprofilen brukes så til å vurdere de ulike søkerne opp mot kravprofilen for å avgjøre hvor godt de passer til stillingen. Av den grunn er det viktig at kravprofilen er så detaljert og spesifikk som mulig, hvor alle nøkkelord er definert for å unngå misforståelser.

Kravprofilen danner også utgangspunktet for utformingen av stillingsannonsen, da den angir hvilke krav kandidaten må oppfylle for å bli betraktet som en aktuell søker.

3.5 Intervjumal

Kravprofilen brukes også til å utvikle intervjumalen. En mal med forhåndsdefinerte spørsmål for hvordan førstegangsintervjuet skal legges opp for å avdekke alle forholdene virksomheten ønsker å avdekke hos alle kandidatene. Intervjumalen er også nødvendig for å sørge for at alle som blir innkalt blir stilt de samme spørsmålene, slik at det er mulig å sammenligne de ulike kandidatenes svar.

Siden intervjumalen vil bli brukt i alle jobbintervjuene inneholder intervjumalen ikke informasjon om hvor og når intervjuene skal avholdes eller hvem som skal delta på intervjurundene.

Siden jobbintervjuene avgjør hvem som til syvende og sist blir ansatt er det viktig å forberede seg godt. Det er viktig å ha klart for seg hvilke opplysninger vi er ute etter og hvilke spørsmål man ønsker å stille kandidatene.

De som skal være tilstede ved intervjuene bør på forhånd forberede ha gjort følgende:

- Gjennomgått kravprofilen, stillingsbeskrivelsen og stillingsannonsen
- Gjennomgått kandidatens søknader og CV og merket seg spesielle forhold ved kandidaten. F.eks. tomme perioder i CVèn.
- Laget en plan for gjennomføring av intervju
- Fordelt ansvaret og rollene under intervjuet
- Forbered praktiske forhold eks. bestilling av møterom, drikke, avklare hvor deltakerne skal sitte, og sørg for at dere ikke blir avbrutt m.m.

De som deltar på jobbintervjuet bør være så godt forberedt at de kan gi kandidatene nøyaktig informasjon om:

- Stillingens arbeidsoppgaver
- Grad av selvstendighet i arbeidet
- Utviklings- og karrieremuligheter
- Arbeidsplaner
- Arbeidstidsordninger, fleksitid, overtid, m.m.
- Lønn, frynsegoder og lønnsutvikling
- Det fysiske arbeidsmiljøet herunder tilrettelegging ved evt. behov.
- Det psykososiale arbeidsmiljøet og kultur

Alle spørsmålene på et jobbintervju bør være utformet for å finne ut om kandidaten kan utføre jobben, hvordan de reagerer under stress og hvor godt de vil passe inn sammen med de andre.

3.5.1 Tre typer spørsmål for jobbintervjuet

På nettsidene til **Monster.no** fant jeg en artikkel med en del gode og dårlige spørsmål til jobbintervjuet. Spørsmål jeg har gjengitt under.

De sier at spørsmålene vi bør stille på jobbintervjuet kan grupperes inn i tre typer:

1. **standardspørsmål**
2. **utforskende spørsmål**
3. **dårlige spørsmål.**

3.5.2 Standardspørsmål

Disse er vanlige på alle jobbintervjuer. Selv om de fleste har forberedt noen svar på disse spørsmålene på forhånd betyr dette likevel ikke at de ikke bør stilles. Dette fordi de gir en effektiv måte å evaluere kandidatene opp mot hverandre på. For eksempel:

- **Hva tiltrekker deg ved denne stillingen?** – Dette vil fortelle deg hvor mye de har satt seg inn i rollen og bedriften. Du ønsker noen som har en klar oppfatning av hva stillingen omfatter, og hvorfor de ville være flinke i den.
- **Hva er dine største motivasjonsfaktorer?** – Ser de etter å utvikle dine ferdigheter innenfor din bedrift, eller føler de engasjement knyttet til industriområdet du driver innenfor?
- **Hva er dine største styrker og svakheter?** – Det er alltid bra å finne ut hva kandidaten er særlig flink i slik at du kan be dem om å forklare nærmere på hvert område og forklare hvordan det vil hjelpe dem til å lykkes i denne rollen. Når du hører om deres svakheter kan du spørre om hva de har gjort for å prøve å overvinne de.

3.5.3 Utforskende spørsmål

Såvel som tekniske spørsmål om rollen ønsker du også å finne ut en del mer om hvilken type arbeider de er, og erfaringen de har opparbeidet seg. Disse kan inkludere:

- **Hva slags ledelsesstil jobber du best under?** – Passer denne overens med den type ledelse de kan forvente å oppleve hvis de fikk jobben?
- **Hva slags mennesker liker du å jobbe sammen med?** – Dette vil igjen hjelpe deg til å finne ut om de passer inn i din eksisterende teamstruktur.
- **Hva har vært de største utfordringene i din karriere?** – Det å finne ut hvordan de har snudd en situasjon kan fortelle deg mye om en person. Det lar deg også vurdere hva de betrakter som en "utfordring".
- **Hva har vært dine største karrieremessige suksesser?** – Det er alltid bra å finne kandidater som er stolte over sitt arbeid, og dette gir de en mulighet til å skinne.
- **Hvis du kan trekke tilbake en karrieremessig beslutning, hva ville det være?** – Lærer kandidaten fra sine feil? Dette spørsmålet kan fortelle deg mye om den ferden de har tatt i løpet av sin karriere. Liker de genuint sitt karrierevalg, eller ønsker de at de hadde gjort noe annet?

Du bør også prøve å gå nærmere inn på ting som deres kjennskap til relevante dataprogrammer, språkkunnskaper, og om deres grep om dine produkter, industri og konkurrenter.

3.5.4 Dårlige spørsmål

Et dårlig spørsmål på et intervju fører ikke bare intervjuet ut av kurs, men det kan også plassere deg i et negativt lys hos intervjuobjektet. Her er noen få å unngå:

- **Fortell meg om deg selv** – For det første er ikke dette akkurat et spørsmål. For det andre gir du ikke et utgangspunkt slik at du risikerer at svaret ikke forteller deg det du hadde håp om å finne ut. Prøv et alternavn slik som: "Kan du forklare hvorfor du har valgt denne karriereveien?"
- **Hvor ønsker du å være om fem år?** – Det sannferdige svaret vil være på en strand på Hawaii etter å ha vunnet i Lotto. Svaret du vil få vil sannsynligvis være: "Å ha gjort karriere innenfor din bedrift", eller et annet tilsvarende svar som kan tilfredsstillere intervjuer. Spør i stedet: "Hvilke av dine ferdigheter som kan hjelpe deg et trinn opp i din karriere, håper du å kunne utvikle i løpet av de neste årene?"
- **Hva er det du kan gjøre for oss som andre ikke kan?** – Er ikke det du som intervjuer som skal finne ut det? Det er usannsynlig at kandidater vet styrkene og svakhetene til sine konkurrenter, og dette vil i bunn og grunn bli til et svar relatert til deres arbeidsmoral. "Hva er din mest verdifulle ferdighet" vil gi deg et mye mer nyttig svar.
- **Hvilket dyr ville du ha vært?** – Dette brukte å overraske kandidater, men mange vil nå være forberedt på dette amatørforsøket på psykologisk analyse. Hvis du ser etter en løve (eller noen som viser lederevner) bør du heller stille et mer direkte spørsmål om deres lederevner.
- **Hva er din sivilstatus?** – Alle spørsmål som er av privatkarakter (inkludert alder, kjønn, rase, religion, seksuell orientering eller funksjonshemninger) er ikke bare uetiske, men ofte ulovlige.
- **Hvilken lønn ser du etter?** – Dette er noe som kan diskuteres før eller etter et jobbintervju, men ikke under intervjuet. Dette fordi det ikke er riktig å sette den som blir intervjuet under press om å forplikte seg til et tall på stedet.

3.6 Stillingsannonsen

Annonsen skal selge stillingen til førsteklases søkere - og de har som oftest en god jobb allerede. Derfor må annonsen være selgende i sin form.

Pass på at du ikke beskriver kravene du stiller til søkeren, men arbeidsoppgavene. En slik beskrivelse er sjablonmessig og dermed uinteressant for de søkerne man ønsker å nå. Jeg har f.eks. ennå ikke truffet noen som har unnlatt å se på en stilling fordi det kreves samarbeidsevne av søkeren.

Det er bedre å beskrive de ulike arbeidsoppgavene som inngår i stillingen - gjerne så detaljert som mulig. Helst bør man også fremheve de mål som så vel hele organisasjonen som den aktuelle stillingen arbeider mot eller for.

3.6.1 Vurdering av annonseutkastet

Når du har forfattet annonsen, vurder den med følgende kontrollspørsmål:

- ***Er headingen attraktiv for de kandidatene du ønsker å nå ?***
- ***Vekker annonsen interesse når du slår opp på annonsesiden ?***
- ***Hvor lang er overskriften. Lange overskrifter selger bedre enn korte.***
- ***Kan overskriften misforstås ?***
- ***Er annonsen sann, konkret og gir den et riktig bilde av deg og stillingen?***
- ***Er det harmoni mellom annonsens utførelse og den stillingen du ønsker besatt ?***
- ***Har du fått med all relevant informasjon som søkeren trenger for å bli interessert i jobben ?***

3.7 Rekrutteringskanaler

En **rekrutteringskanal** er:

"Alle enkeltmedier og nettverk som kan benyttes for å rekruttere nye medarbeidere".

En grovsortering er å skille mellom:

1. **Intern rekruttering** - rekruttering internt i organisasjonen
2. **Ekstern rekruttering** - rekruttering utenfor organisasjonen, også kalt offentlig rekruttering.

3.7.1 Hvilke rekrutteringskanaler er de mest benyttede?

Dette spørsmålet stilte NAV i 2005 og i 2012 en landsdekkende survey. Resultatene de kom frem til var at den klart største rekrutteringskanalen i Norge var offentlig rekruttering som hadde økt fra 40% i 2005 til 58% i 2012.

- **Offentlig rekruttering (ekstern rekruttering) - 37%**
- **Intern rekruttering - 42%**
- **Begge deler - 21%**

3.7.2 Internt, igjennom eget personell (intern rekruttering)

Egne medarbeidere er en av de viktigste rekrutteringskanalene da den aktuelle stillingen kan innebære et steg videre i karrieren for en medarbeider i bedriften. Se her intern rekruttering for mer informasjon om metoden og metodens fordeler og ulemper.

3.7.3 Personlige sosiale nettverk

Leung & al. (2006) skiller mellom rekruttering fra:

1. **personlige sosiale nettverk**
2. **forretningsnettverk.**

Personlige sosiale nettverk består av familie, slekt, venner og andre bekjente gjennom forskjellige sosiale interaksjoner (Dubini & Aldrich, 1991, i Leung & al., 2006), med lik sosial bakgrunn (Aldrich, 1999).

Denne rekrutteringskanalen er spesielt mye brukt blant selskaper i etableringsfasen, da slike firmaer normalt ikke har ressurser til å satse på tradisjonelle rekrutteringskanaler.

3.7.4 Forretningsnettverk

Forretningsnettverk er alle du og dine medarbeidere kjenner gjennom jobben sin og som ikke har noe med det personlige sosiale nettverket å gjøre. Dette er personer vi kun har et profesjonelt forhold til. Dette er en meget effektiv rekrutteringskanal for å rekruttere personer til høyere stillinger, da referansene vi får fra disse betyr mer enn andre referanser.

3.7.5 Nettannonsører

Diverse medier og rekrutteringskilder som benyttes i dag preges av å være IKT-baserte løsninger, og det som ofte kjennetegner de er at de er interaktive, altså at det er toveiskommunikasjon med jobbsøkerne (Fredriksen 2013). Søkere kan laste opp sin CV og så blir denne automatisk samkjørt med de stillingene som kan være av interesse.

3.7.6 Egne hjemmesider

Egne hjemmesider brukes ofte i kombinasjon med andre kanaler (Fredriksen 2013). Her utlyses ledige stillinger og det er vanlig at bedriften fremheves som en attraktiv arbeidsplass med gode karrieremuligheter. Selskaper som er over en viss størrelse har ofte et interaktivt system som gjør at arbeidssøkerens CV blir registret og automatisk samkjørt med de ledige stillingene.

3.7.7 Tidsskrifter

Å utlyse stillinger via aviser er fortsatt vanlig og kan ofte ha gi god men kortvarig synlighet (Fredriksen 2013). Dessverre er det også ofte en kostbar affære. Det blir vanligvis kjørt i kombinasjon med nettbaserte løsninger som nettaviser og nettbaserte annonsesider.

3.7.8 Sosiale medier

Sosiale medier blir stadig mer benyttet, også innenfor rekruttering (Fredriksen 2013). De aller fleste arbeidstakere i Norge er i dag aktive på en eller annen måte i et eller flere sosiale medier, og det som går igjen er Facebook og LinkedIn. Om man ikke er aktiv på sosiale medier kan et rekrutteringsbehov være en god inngang for å involvere seg i det, og ikke bare er det effektivt men det kan dessuten være lite kostbart å benytte seg av disse mediene.

3.7.9 Utdanningsinstitusjoner

For arbeidsgivere kan elever og studenter som kommer fra utdanningsinstitusjoner være et alternativ til rekrutteringskilde (Fredriksen 2013). Det kan være ulike fremgangsmåter også i forhold til hvilke studieretning man går.

3.7.10 Rekrutterings og bemanningskonsulenter (headhuntere)

Det er slik at rekrutterings- og bemanningskonsulenter tradisjonelt har vært benyttet til å rekruttere ledere og personer i nøkkelstillinger (Fredriksen 2013). Men dette har endret seg til at arbeidsgivere i dag kjøper disse tjenestene til nesten alle type stillinger.

3.7.11 Vikarbyrå

Hvis man har et akutt bemanningsbehov ved for eksempel sykdom eller i en overgangsfase, er ofte vikarbyrå den beste løsningen (Fredriksen 2013). For arbeidstakere kan det være en god løsning for å teste ut jobben, men for arbeidsgiveren er det en god mulighet for å se om personen fungerer i bedriften før man går til en mer permanent avtale.

I de påfølgende artiklene skal vi se litt nærmere på noen av disse rekrutteringskanalene.

3.8 Arbeidstrening

Arbeidstrening kan være en aktuell rekrutteringskanal for stillinger i lavere posisjoner.

Arbeidstrening vil si at virksomheten tar inn en arbeidsledig på trygd som virksomheten gir opplæring i å utføre vanlige arbeidsoppgaver i en begrenset periode.

3.8.1 Ingen lønnskostnader eller arbeidsgiveransvar

I denne perioden betaler NAV all lønn og sosiale kostnader til personen på arbeidstrening. NAV kan også gi inkluderingstilskudd til ordinære virksomheter som har dokumenterte merutgifter til tilrettelegging av en arbeidsplassen for arbeidstrening.

Målet er at arbeidsledige skal få prøvd ut mulighetene sine på arbeidsmarkedet. Den som er i arbeidstrening er i denne perioden ikke ordinært ansatt i virksomheten.

3.8.2 Et tilbud til personen med liten eller mangelfull arbeidserfaring

Arbeidstrening er et tilbud til arbeidsledige med:

- **liten eller mangelfull arbeidserfaring**
- **arbeidsledige med nedsatt arbeidsevnen**
- **arbeidsledige som har behov for arbeidsrettet bistand for å komme i arbeid.**

3.8.3 Varighet

NAV betaler for arbeidstreningen i inntil 1 år, forutsatt at arbeidstreningen blir tilrettelagt for den arbeidslediges behov og forutsetninger. For personer med nedsatt arbeidsevne betaler NAV for inntil 1 1/2 års arbeidstrening.

3.8.4 En vinn-vinn situasjon

Stadig flere bedrifter ser verdien av å tilby arbeidstrening som et ledd i rekrutteringen av nye medarbeidere. En utprøving og/eller opplæringsperiode i form av å tilby arbeidstrening er uten tvil en vinn-vinn situasjon.

For en arbeidsgiver gir dette en kostnadsfri utprøving og/eller opplæring til en potensielt ny medarbeider, mens den nye potensielle medarbeideren får mulighet til å vise seg frem, samtidig som det gis nødvendig og god opplæring og utprøving.

3.9 Bruk av sosiale medier i rekrutteringen

Sosiale medier er et tidsbesparende verktøy for bedrifter, og et egnet sted for å finne og rekruttere nye talenter til virksomheten.

Skal virksomheten lykkes med å trekke til seg nye talenter kreves det at virksomheten har utviklet og følger en klar strategi som skal gjøre selskapet synlig på nettet i de kanalene hvor de fremtidige arbeidssøkere. Derest går talentrekruttering ut på å gjøre selskapet attraktivt for potensielle, fremtidige jobbsøkere over tid gjennom å være synlig i de sosiale mediene med et budskap som tiltrekker seg de ønskede talentene.

Dette er viktig, da vi vet fra erfaring at de selskapene som ikke implementerer sosiale medier i sine rekrutteringsrutiner fort havner på etterskudd i forhold til konkurrentene i rekruttering prosessen (Herbold og Douma 2013).

3.9.1 De sosiale mediens betydning i rekrutteringen

En undersøkelse utført av Nordic Media Team (Studenttorget 2012) viser til at arbeidsgivere foretrekker å bruke nettverk og sosiale medier fremfor tradisjonelle cv-portaler. Hele 96,4% svarte at de ville benytte LinkedIn i rekrutteringsprosessen. Arbeidsgiverne som deltok i undersøkelsen mente de får bedre kvalitet på kandidatene gjennom søk på LinkedIn, kontra søkebasen finn.no eller papiraviser. Hele 95,1% av de undersøkte svarte at de alltid eller som regel gjør et søk på kandidaten på nett når de vurderer han/henne. De hevder at det er lettere å finne frem til personer som passer til stillingsbeskrivelsen og arbeidsmiljøet generelt, da de har mulighet til å se flere sider av kandidaten ved å ta med hvordan de framstår i sosiale medier i vurderingen.

54,3 % av arbeidsgiverne som deltok i undersøkelsen oppga at de har valgt en kandidat på bakgrunn av funn de gjorde i sosiale medier, og hele 56,4 % har droppet en kandidat på grunn av noe de fant ut om vedkommende på nett (Studenttorget 2012).

Sosiale medier kan være svært gode rekruttering kanaler. Julie Lundgren (2012) skrev i E24 at Amesto-undersøkelsen (2012) viser til at én av tre bedrifter søker etter ansatte på Facebook. 600 næringslivsledere har blitt spurt om bedriften benyttet seg av sosiale medier til å tiltrekke seg nye ansatte, hvorpå 32% svarte at de brukte Facebook, mens kun 7% benyttet seg av LinkedIn. Til sammen brukte 57% sosiale medier til rekruttering, noe som var en stor økning fra 2011, hvor kun 10% svarte det samme.

Siden den tid har LinkedIn sin popularitet økt betraktelig i forhold til Facebook som ikke lenger er den mest brukte sosiale mediekanalen for rekruttering. En trend som bare forventes å forsterkes i årene fremover.

3.9.2 Internettekruttering

Internettekruttering har forandret rekruttering prosessen radikalt, og veksten av denne type rekruttering er akselererende. Såkalt **e-rekruttering** er i ferd med å bli en dominerende rekrutteringsmetode. Fortuneoversikten i 1998 viste til at 17 % av verdens 500 største virksomheter rekrutterer via internett. I 2001 rekrutterte 90% av de største amerikanske selskapene via internett (Grimsø 2004, 89). Idag er denne andelen 100%.

Det er viktig å være klar over at internettekruttering er vesentlig annerledes enn den tradisjonelle metoden, ikke minst når det gjelder å tiltrekke seg de beste kandidatene. Internett gjør det lett for arbeidstakere som i utgangspunktet ikke er på utkikk etter ny jobb, å søke en attraktiv stilling de uventet kommer over på nett. Derfor innebærer internettekruttering at bedriftene må markedsføre seg like effektivt overfor ønskende kandidater som de gjør ovenfor potensielle kunder (Grimsø 2004, 91).

Det finnes flere fordeler forbundet med å bruke sosiale medier i rekruttering. Blant annet er det kostnadsbesparende, man øker muligheten for å nå flere søkere, og det gjør det mulig med målrettet rekruttering til bestemte grupper av potensielle kandidater (Davison, Maraist og Bing 2011, 153-159; Grimsø 2004, 94).

Sosiale medier gjør det mulig å identifisere potensielle søkere med spesifikke egenskaper og kvalifikasjoner, samt nå frem til ikke-tradisjonelle søkere raskt og enkelt. En researcher kan få tilgang til detaljert informasjon som gir mulighet for å trekke konklusjoner om søkerens karakter og personlighet som kanskje ikke oppnås gjennom tradisjonelle midler (Brown og Vaughn 2011, 219-225).

3.9.3 Må brukes i kombinasjon med egne nettsider

Størst effekt får man hvis man bruker sosiale medier i kombinasjon med egne nettsider i rekrutteringen. De sosiale mediene brukes til å vekke oppmerksomhet for virksomheten og en stilling hos potensielle kandidater. Når interessen deres er vekket, vil de gå til virksomhetens nettsider for å skaffe seg et bedre bilde av virksomheten. Hva gjør dem, hvor hvem osv.?

På hvilken måte man bør bruke egne nettsider i rekrutteringsprosessen har jeg behandlet i **en egen artikkel om emnet** som jeg anbefaler at du leser sammen med denne artikkelen for å få en forståelse av samspillet mellom disse to digitale media-kanalene.

3.10 Bruk av egne hjemmesider i rekrutteringen

Virksomhetens egne nettsider er antagelig den viktigste rekrutteringskanalen for de aller fleste virksomheter.

Ikke fordi virksomhetens egne nettsider vil være dem som når flest mulig potensielle jobbsøkere (kandidater), men fordi egne hjemmesider gjør det mulig for virksomheten å lage selgende annonsetekster i de øvrige medie-kanalene, uten å komme inn på kjedelige detaljer, med link til virksomhetens egne nettsider hvor de finner detaljinformasjonen om stillingen og eventuelt et søknadsskjema for å søke online her og nå.

3.10.1 Virksomhetens viktigste sekundær medium

Av ovenstående grunn er virksomhetens egne nettsider virksomhetens viktigste sekundær medium i rekrutteringsprosessen. Med **sekundær medium** menes:

"Et medium som ikke brukes for å skape nå flest mulig potensielle kandidater eller for å skape oppmerksomhet eller interesse rundt stillingen, men som brukes for å dekke potensielle kandidaters informasjonsbehov for å vurdere og søke på stillingen"

3.10.2 Spar penger og gjør annonsene mer interessante

Ved å kunne legge ved en link til stillingen i alle bannere og stillingsannonser virksomheten kjøper er det ikke bare mulig å spare penger ved at du ikke trenger så mye plass for å utlyse stillingen og plassen du får til rådighet kan du istedenfor bruke til å skape oppmerksomhet og vekke interessen for din stillingsannonse. Ved

å klikke på linken kommer de til virksomhetens egne nettsider hvor de finner alle detaljene de trenger å vite for å vurdere og søke på stillingen.

Dette er uten tvil den mest gunstige fremgangsmåten å benytte for å utlyse stillinger i åpne medier.

3.10.3 Inkluder et søknadsskjema

Foruten å angi all nøkkelinformasjon om arbeidsoppgavene og ønsket kompetanse- og personhetlighetsprofil, bør nettsiden inneholde et søknadsskjema de kan fylle ut for å søke på stillingen her og nå, inkl. laste opp alle nødvendige vedlegg for den formelle søknaden.

3.11 Headhunting – systematisk søking etter kandidater

De siste tiårene har det blitt mer vanlig å benytte rekrutteringsbyråer når en skal ansette nye medarbeidere. Selskapene påtar seg hele rekrutteringsprosessen, fra stillingsutlysning til valg av kandidat (Grimsø 2004). I enkelte bedrifter har de en egen HR-avdeling som tar seg av dette.

Likevel hender det at selskaper søker ekstern hjelp når en skal besette stillinger. De som tilbyr denne hjelpen er, eller utgir seg for å være, eksperter.

”Headhunting – executive research – er en helt spesiell form for rekruttering. Begrepet kan defineres som en systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne frem til og vinne interesse hos – spesielt egnede personer til en stilling som skal besettes” (Grimsø 2004, 102).

Ofte ønsker man å få kontakt med personer som ikke befinner seg på det åpne stillingsmarkedet. En søker å finne personer som er fornøyde i den stillingen de allerede befinner seg i, da trivsel kan indikere at de har lykket. Det ”jaktet” etter spesielle mennesker som med sin ”hjernekraft” kan tilføre det virksomheten behøver (Grimsø 2004, 102). For å komme i dialog med disse personene leier man ofte inn et byrå, eller en privat headhunter (på norsk kalt hodejeger).

Forskjellen på bruk av headhunting og tidligere søk etter kandidater via stillingsannonser, ligger i systematikken som anvendes (103). Hodejegeren bør ha opplysninger om virksomhetens forretningside, ledelsesform, bedriftskultur, strategi, fremtidige planer og prosjekter, samt produksjonsområder, omsetning etc. Dette varierer henholdsvis i pris og størrelse på oppdraget. Det viktigste er at hodejegeren kartlegger de oppgaver personen skal ivareta; stillingens plassering, nærmeste over-, side- og underordnede, samt hoved- og deloppgaver (Grimsø 2004, 104).

Å bruke slike tjenester er imidlertid svært kostbart og resultatet ikke garantert på noen som helst måte. Mange bedriftsledere vegrer seg derfor mot å benytte slike tjenester.

3.12 Screening av kandidater (jobbsøkere)

Det å ansette nye personer til en stilling kan sammenlignes med det å kjøpe en vare i markedet. Kjøperen kan ikke vite om varen er dårlig (sitron) eller bra (kirsebær), akkurat slik som arbeidsgiver ikke kan vite om jobbsøker kommer til å gjøre en god eller dårlig jobb (Akerlof, 1970).

Her får vi fort et dilemma, da det er dyrt og tidkrevende å skaffe seg informasjon om alt vi ønsker å vite om kandidatene. Dersom vi spør kandidatene direkte er det ikke sikkert at de svarer sant på det de blir spurt om. Vi vet all at de dårligste søkerne ofte er dem som overdriver kvalifikasjonene sine og som legger mye ned i å gi et godt førsteinntrykk. Vi må derfor finne alternative måter å evaluere kandidatene på.

3.12.1 Hva er screening?

Screening er en metode bedriften kan bruke for å skaffe seg informasjon om jobbsøkeren. Begrepet screening kan defineres slik:

”Prosessen med å skille ut aktuelle kandidater fra uaktuelle kandidater fra en base med jobbsøkere”

Screening innebærer at man velger ut søkere i fra anbefalinger, CV, søknader, referanser, attester, personlighettester og lignende. Her har vi muligheten til å basere oss på forhåndsinformasjon eller vi kan hente den inn via flere utvelgelsesrunder.

En tilnærming er å ta utgangspunkt i meritter og ansette de med beste karakterer, arbeidserfaring, sertifikater, etc. Meritter er ikke perfekte med hensyn på informasjon og interesse. Problemet med dette er at meritter i seg selv er lite korrelert med jobben. Å ha gode karakterer betyr ikke nødvendigvis at personen vet å bruke denne skolelærdommen i praksis og har den nødvendig sosiale intelligensen som kreves for å kunne passe inn og utføre jobben på en tilfredsstillende måte. Samtidig er der mange meritter som det er vanskelige å måle. En person som er en god leder og motivator har vanskelig for å dokumentere dette. En slik egenskap kan uttrykkes i attester i fra tidligere arbeidsgivere, men den er basert på subjektiv vurdering. Med utgangspunkt i dette, forstår vi at det er nødvendig med videre screening.

3.12.2 Screeningmetoder

De finnes mange metoder vi kan benytte for å screene kandidatene våre. Tabellen under viser de mest brukte screeningmetodene idag.

Screeningmetode Beskrivelse

Vurderingssenter	Vurdering av jobbsøkers atferd i et utvalg av jobbrelevante, simulerte oppgaver. Tester brukes også
Jobbutsnitt	Konkrete arbeidsoppgaver blir brukt som test, for eksempel prestasjon på tekstbehandlingsoppgaver
Overordnet vurdering	Vurderingen er gitt av søkerens tidligere overordnelse.
Biografiske data	Testspørsmål rettet mot å kartlegge søkerens tidligere erfaringer
Referansesjekk	Informasjon om søkerens atferd i tidligere jobber. Kan gis av overordnede, kollegaer, kunder etc.
Ustrukturert intervju	Intervju basert på stikkordsordliste. Intervjuspørsmål kan også bli formulert underveis i intervjuet utover stikkordslisten avhengig av hva intervjueren synes er viktig i intervjusituasjonen
Strukturert intervju	Intervju basert på beskrivelser av konkrete situasjoner som er relevante for den stillingen man kan ansette folk i. Kriterier utvikles for hva som er gunstig og mindre gunstig atferd i disse situasjonene. Kandidatene vurderes i henhold til disse kriteriene.
Situasjonell intervju	Intervju basert på beskrivelser av konkrete situasjoner som er relevante for den stillingen man skal ansette folk i. Kriterier utvikles for hva som er gunstig og mindre gunstig atferd i disse situasjonene. Kandidatene vurderes i henhold til disse kriteriene
Håndskriftsanalyser	Analyse av søkerens måte å skrive på. Ulike måter å skrive på hevdes å ha sammenheng med folks personlighet, evner og liknende.
Evetester	Tester som inneholder ulike typer problemløsningsoppgaver avhengig av hvilke evner som skal testes. Samlet prestasjon på de ulike oppgavene er forbundet med folks evnemessige nivå.
Personlighetstester	Spørsmål og utsagn som speiler ulike personlighetstrekk. Søkerne tar stilling til i hvilken grad spørsmålene passer på dem selv
Interessemålinger	Spørsmål om ulike typer aktiviteter og interesser. Folks vurderinger på spørsmålene speiler deres interesser. Relevant for karriereplanlegging og valg av utdanningstype

3.12.3 Screening kriterier

Etter at søknadsfristen for ledig stilling er gått ut vil virksomheten forhåpentligvis ha fått en mengde søkere som ønsker stillingen. Får virksomheten f.eks. 100 søkere sier det seg selv at virksomheten ikke har mulighet til å foreta 100 intervjuer og vurdere alle kandidatene opp mot hverandre etterpå.

Vi må derfor foreta en første grovsortering av kandidatene for å skille de åpenbart uaktuelle fra de aktuelle ved å vurdere forhåndsbestemte kvaliteter og egenskaper som:

- **Søkerens alder** (noen er for gamle – noen er for unge)
- **Utdannelse** (dersom virksomheten har søkt etter en økonom, vurderes de fleste andre yrkesretninger som utenfor hva de søker etter)
- **Erfaring** (virksomheten er interessert i å ansette erfarne som kan gi mest mulig igjen til virksomheten, og følgelig tillegges erfaring stor vekt)
- **Søknadens form**, oppbygning og innhold spiller også inn på hvordan virksomheten ser på søkeren. Dersom kandidaten har markedsført seg på en interessant måte, blir virksomheten mer interessert.
- **Førsteintrykk** - til slutt noterer gjerne virksomheten seg i forhold til det personlige inntrykket de har fått av søkeren gjennom hans/hennes søknad. Sivilstatus? Hobbyer? Aktiviteter og interesser utenfor arbeidslivet? etc.

3.12.4 Sosiale medier i rekruttering og screening

Sosiale mediene har idag blitt en naturlig informasjonskilde og en mye brukt screeningmetode for arbeidsgivere. Chang & Madera`s (2012) forskningsresultater viste at 54 % av de som rekrutterer bruker sosiale medier i utvelgesprosessen.

Sosiale medier er gratis, samt lett tilgjengelig, og det er dermed en lettvinnt måte for arbeidsgiver å skaffe seg mer informasjon om jobbsøker. Det bør derfor ikke overraske noen av de fleste arbeidsgivere idag "Googler" arbeidssøkeren før de intervjuer dem.

Forskningen til Chang & Madera's (2012) viser at de som rekrutterer bruker sosiale medier i sin screening i større grad ved ansettelser som gjelder "bedriftens ansikt utad" eller ved ansettelser på "ledelsesnivå", enn ved "vanlige" ansettelser.

Funnene indikerer i tillegg at virksomhetens størrelse også påvirker bruken av sosiale medier i screeningen. Jo større bedriften er, jo større er også sjansene for at de bruker sosiale medier i sin screening prosess (Chang & Madera, 2012).

3.12.5 Screeningprosessen kan skape selvoppfyllende profetier

Screeningprosessen er grunnleggende ved valg av ansatt fordi den utelukker mange søkere fra videre vurdering, og den etablerer virksomhetens første oppfatninger av jobbsøker. Selv om screening av jobbsøkere fører til en mer selektiv gruppe av søkere som får komme på intervju, kan denne prosessen også føre til **selvoppfyllende profetier** som fører til feil i evalueringsprosessen (Cable & Gilovich, 1998).

"Den selvoppfyllende profeti er i begynnelsen en falsk definisjon av situasjonen, som fremkaller en ny atferd, som dermed gjør at den opprinnelig falske oppfatningen blir sann" (Merton, 1948, s. 195).

På grunn av den selvoppfyllende profeti vil intervjuers førsteinntrykk av kandidaten påvirke inntrykket de sitter igjen med etter intervjuet. Jo mer positivt en intervjuer evaluerer kvalifikasjonene til en jobbsøker før jobbintervjuet, jo mer gunstig vil intervjuer evaluere jobbsøker etter intervjuet, og jo mer gunstig vil den endelige avgjørelsen være (Dipboye, 1982). Resultatene fra Cable & Gilovich (1998) sin forskning viste at jobbsøkere som ble screenet før jobbintervjuet ble vurdert mer positivt av de som rekrutterer enn jobbsøkere som ikke ble screenet på forhånd.

3.13 Førstegangsintervjuet

3.13.1 Generelle råd til førstegangsintervjuet

- Legg vekt på å kartlegge om du og søkerens har sammenfattende syn på hvordan en kunde skal behandles og arbeidsoppgaver utføres.
- Prøv å form intervjuet som en dialog.
- Still ikke krasse spørsmål og vis respekt for søkeren som person. Et godt inntrykk av selskapet til også de som ikke fikk stillingen er av uunnværlig PR verdi.

3.13.2 Fjern de uaktuelle

Fjern umiddelbart de søkerne som åpenbart ikke er kvalifisert til stillingen. Skriv et vennlig brev til dem umiddelbart og fortell at de ikke er aktuelle for stillingen hvis de søkeren har levert en skriftlig søknad. Husk å oppgi årsaken.

3.13.3 Åpningen av førstegangsintervjuet

De som er igjen etter den første sorteringen, innkalles til førstegangsintervju. Samtalen bør ikke ta mer enn 30 - 45 minutter og skal fungere som en grovsiling av søkerne. Lag en vennlig atmosfære, slik at du kan få et inntrykk av hvordan de oppfører seg i normale, avslappede situasjoner. La de gjerne få noen minutter for seg selv, mens du f.eks. henter deg en kopp kaffe e.l. Det gjør at søkeren får akklimatisert seg litt i fred og ro før alvorret begynner. By gjerne søkeren på en kopp kaffe og noe å sette tennene i.

Begynn deretter intervjuet. Start denne fasen med å gi informasjon om:

- ***Firmaets bakgrunn, grundere, eiere, virkemåte, målgrupper, strategi og mål.***
- ***Antall ansatte og måten selskapet er organisert på.***
- ***Selskapets sin visjon, image og unikhetsfaktorer.***
- ***Hva arbeidet i den aktuelle stillingen går ut på, samt hans eller hennes ansvars- og myndighetsområde.***
- ***Hva du forventer av en medarbeider***

- **Arbeidsbetingelser og lønnsutsikter**
- **Fremtidsutsikter og arbeidsmiljø**
- **Rekrutteringsprosessen**

Sørg for at du ikke overselger stillingen til søkeren. Det taper vi på i det lange løp. Skap en uformell og avslappet atmosfære. Sørg for at intervjuet ikke tar form som et avhør og prøv å unngå JA/NEI spørsmål.

3.13.4 Test interessen

Etter introduksjonen, si til søkeren at han eller hun gjerne må trekke seg dersom han ikke lenger er så interessert i stillingen eller ikke føler seg kvalifisert.

3.13.5 La søkeren selge seg selv!

Be søkeren om å fortelle litt om hvorfor han/hun søker denne stillingen. La søkeren få snakke fritt og åpent om sine tanker. Uten at du på noen som helst måte avbryter søkeren. La ikke dette utarte seg til noen form for grilling av søkeren, men en vennlig samtale hvor man skal bli kjent med hverandre. La gjerne søkeren få lov til å stille sine spørsmål, før han/hun begynner å selge seg selv.

Still spørsmål til søkeren:

- **Hva kan du tilføre oss?**
- **Hvorfor ønsker du stillingen ?**
- **Hvordan vil du beskrive din personlighet**
- **Hva vil du si er dine svake og sterke sider ?**
- **Hvorfor ønsker du å slutte i nåværende stilling ?**
- **Hva bruker du fritiden din til ?**
- **Hva pleier du å lese av faglitteratur o.l. ?**
- **Hvilke feiltrinn har du selv gjort som har være viktig lærdom for deg ?**
- **Hva ønsker du å gjøre ?**
- **Osv. osv.**

3.13.6 Hva har du ikke lov til å spørre om?

Lov om personvern gjør at man ikke har lov til å spørre søkerne om hvordan de stiller seg til politiske, religiøse eller kulturelle spørsmål, eller om de er medlemmer av lønnstakerorganisasjoner. Det er heller ikke lov å spørre som søkerens seksuelle legning eller homofile samlivsform. Det eneste unntaket er dersom slike opplysninger er begrunnet i stillingens karakter og dermed er direkte relevante for arbeidet.

3.13.7 Evalueringsskjema

Siden du må prate med en rekke personer i denne fasen av rekrutteringen, er det lett at glemmer viktig informasjon, eller at du begynner å blande de ulike søkerne sammen. Du trenger derfor formularer som holder orden på den informasjonen du trenger for å treffe din endelige beslutning. Lag derfor et vurderingsskjema som du kan bruke i etterkant av intervjuet.

3.13.8 Avslutning av intervjuet

Avslutt førstegangsintervjuet med en uformell prat om søkerens tidligere arbeidsoppgaver, forretningsforbindelser, mulige felles kjente, ektefellens syn på søknaden o.l. Målet er å bli bedre kjent med søkeren, og for å skape et tillitsforhold for evt. annengangsintervju (hvis nødvendig). Ikke skap falske forhåpninger. Forklar søkeren hva som vil skje fremover.

Gjør det opp en mening om søkeren så snart som mulig. Ettersom du ikke bør notere for mye under selve intervjuet, er det viktig at du raskest mulig etter intervjuet noterer det førsteinntrykket. Sentralt i denne evalueringen står vurderingsskjemaet og kravprofilen du tegner av jobbsøkeren rett etter intervjuet.

3.14 Referanseintervjuet

Et **referanseintervju** er en fin komplettering av det bilde du har dannet deg av søkeren gjennom ansettelseintervjuet. Dette er ikke nødvendigvis et riktig bilde, men det har gitt deg noen hypoteser om hvordan søkeren vil fungere i en jobbsituasjon. Hensikten med referanseintervjuet er å få disse hypotesene avkrefte eller bekreftet.

Start intervjuet med å fortelle referansepersonen hvilken vekt du legger på uttalelsene og at du, både av hensyn til søkeren og deg, er avhengig av hans/hennes oppriktige meninger. Opplys også at opplysningene som kommer frem vil bli behandlet konfidensielt.

Still spørsmål til referansepersonen:

- **Hvorfor sluttet han i sin stilling hos deg ?**
- **Ville du ha ansatt ham igjen i dag ?**
- **Hvorfor ? Hvorfor ikke ?**
- **Hva var hans arbeidsoppgaver?**
- **Hvordan gjorde han sitt arbeid slik du ser det ?**
- **Hvordan taklet han/hun stress ?**
- **Hvor ofte var han borte fra arbeide ?**
- **Hva er søkerens svake og sterke sider, slik du ser det ?**

3.15 Annengangsintervju

Når du har silet ut de mest aktuelle søkerne etter førstegangsintervjuet, går du grundigere igjennom de som står igjen.

Er det ingen som klart peker seg ut innkaller du til et annengangsintervju, hvor hensikten med intervjuet er å få en bedre bedømming av søkerens personlige forutsetninger for å klare jobben, samt avdekke personlighetstrekk som ikke er ønskelig å ha i organisasjonen/stillingen.

3.15.1 Hva er formålet med annengangsintervjuet?

Annengangsintervjuet skiller seg ut fra førstegangsintervjuet ved at vi går dypere inn i jobben og jobbsøkerens personlighet og kvalifikasjoner. Mens førstegangsintervjuet er å regne som en screening prosess, er annengangsintervjuet sitt mål å finne den rette personen til jobben blant de kvalifiserte fra førstegangsintervjuet.

3.15.2 Hvor mange bør du innkalle?

Det finnes ingen fasitsvar her, da dette er avhengig av hvor mange kvalifiserte søkere du fant i første runde. Normalt kalles det inn rundt 3-5 personer til et annengangsintervju.

3.15.3 Hvordan gjennomføre annengangsintervjuet?

Mange opplever at kandidater fremstår som en «ny» person i annengangsintervjuet. Skuldrene er senket og personen er mer «*seg selv*». Tonen er ofte mindre formell og mer avslappet.

Fokus i annengangsintervjuet bør være mer praktisk rettet. Start gjerne med at begge parter får besvart eventuelle spørsmål som har dukket opp mellom intervjuene.

3.15.4 Personlighettester og praktiske prøver

Mange velger her å gå avansert til verks med å la alle de resterende kandidaten ta en personlighetstest, IQ tester og praktiske jobbprøver for å teste kandidatene skikkelig. Siden slike tester er både tidkrevende og kostbare benyttes slike testmetoder kun i annengangsintervjuer.

3.15.5 Fagpersonell deltar

En kompetent fagmann som skal jobbe tett med personen, bør delta på intervjuet. Legg frem aktuelle problemstillinger, og få kandidatens forslag til løsninger.

Gå grundig inn på hva kandidaten forventer av oppfølging og utviklingsmuligheter. «Hva må vi bidra med for at du skal blomstre, trives, bidra og lykkes i stillingen?» «Hvordan definerer du en god leder?» «Hvor er du selvgående, og innen hvilke områder trenger du opplæring?» – er eksempler på spørsmål du bør stille.

3.15.6 Ikke stol på synsing og subjektive meninger

Sitter du igjen med ubesvarte spørsmål eller en ikke helt god «magefølelse» etter intervjuet, da er synsing og subjektive meninger lite verdt. Søk mer faktainformasjon. Sjekk flere referanser, eller kjør enda et intervju.

I rekrutteringsprosessen bør det gjøres unntak fra regelen om at «tvilen skal komme tiltalte til gode». Er du i tvil, så ikke ansett. De fleste som har gjort feilansettelser sitter i etterkant igjen med følelsen av at *«Jeg visste det var noe der, dette burde vi ha sett, men vi hadde dårlig tid og orket ikke å starte prosessen igjen forfra»*. Hvor mye den «enkle løsningen» kostet, er det ikke hyggelig å prate om.

3.16 Vurdererens rolle i rekrutteringsprosessen

Når man vurderer en kandidat baseres vurderingen på en persons egnethet fremfor en annen i forhold til stillingen og organisasjonens overordnede målsetting og strategier. Det er viktig å være bevisst på hva som skjer i en vurderingsprosess og hvilket grunnlag vurderingen er bygd på.

En rekrutterer må evne å vurdere kandidatens forutsetninger for å fylle en stilling. Det innebærer mer enn å vurdere eksamensresultater, ytre trekk og umiddelbar atferd. Vurdering av intellektuelle evner, kompetanse, faglig dyktighet, fleksibilitet i tenking, og evne til å omgås andre er noen av mange elementer som inngår i vurderingen (Grimsø 2004, 159).

Vurdering av kandidaten foregår i et samspill mellom et vurderingssystem, personen som vurderer og personen som blir vurdert. Det hevdes at den som vurderer kan være en større kilde til ustabile resultater enn metoden som benyttes. Ofte kan det være dårlig overensstemmelse i vurderingene mellom dem som vurderer, oppgavene som vurderes og metodene som benyttes (Grimsø 2004, 168).

Den vurderte oppfører seg forskjellig avhengig av den som vurderer. Sosiale interaksjoner mellom mennesker med ulik kognitiv stil kommuniserer dårligere, enn personer med samme tenkestil, da de er mer på bølgelengde (169).

En rekke undersøkelser er gjort for å avdekke sammenhengen mellom vurdererens særtrekk og resultatene av vurderingen. Forhold som er undersøkt er alder, utdanning, kjønn, etnisitet, intellektuelle særtrekk, personlighet, arbeidserfaring, egen arbeidsytelse og lederstil hos den som evaluerer. Det finnes indikasjoner på at kvinner er mer hensynfulle i sine vurderinger, men på en annen side viser resultater av undersøkelsene at det generelt ikke eksisterer store forskjeller i forhold til om det er en kvinne eller mann som evaluerer. Derimot tenderer man å vurdere en kandidat fra samme etnisitet noe høyere. En forklaring på dette kan være bedre kommunikasjonsflyt mellom kandidaten og den som rekrutterer. Undersøkelsene viser at mennesker med lav selvtillit har en tendens til å være strengere i sine evalueringer enn de med høy selvtillit. Feilkilden hos den som vurderer er tendensen til konsekvent å vurdere strengt eller mildt (Grimsø 2004, 169).

Videre viser det seg at ord vi bruker for å uttrykke oss kan ha forskjellig meningsinnhold for den som vurderer. Selv om en taler samme språk, kan begrepet "energisk" ha en positiv og negativ verdi. Noen oppfatter begrepet positivt, og forbinder det med innsatsvilje, pågangsmot og initiativrik, men for andre kan det oppfattes som et negativt ladet ord hvor de forestiller seg at personen er over-aktiv, masete og ufølsom (Grimsø 2004, 169). Det er derfor nyttig å definere de ordene som brukes som felles kriterier nøye når flere deltar i vurderingen. Slik unngår man semantiske forskjeller i tolkning av begrepene. Dette kan ses i sammenheng med fokus på hvilke begreper man tar i bruk på sine

SoMe-profiler. Begrepne man bruker kan ha ulik effekt på den som vurderer profilen.

Ved rekruttering og utvalg er det av størst betydning at den eller de som foretar vurderingene, har forståelse for hva de vurderer personen opp mot når det gjelder stillingsoppgavens innhold og deres krav til personlige egenskaper. Samtidig må de forstå vurderingssystemets og sine egne begrensninger i situasjonen (Grimsø 2004, 170).

3.17 Feilansettelser

Når det gjelder rekruttering gjelder følgende tommelfingerregel

- **1/3 av alle ansettelser er meget vellykkede**
- **1/3 er bra ansettelser**
- **1/3 er dårlige/feilansettelser**

I salg er det dessverre mye verre. Her er normalt 2/3 av ansettelsene feilansettelser.

3.17.1 Årsaker til feilansettelser

Årsakene er det høye antallet feilansettelser er flere:

- bedrifter har lav selvvinnsikt i hva som kreves for å lykkes i salg i eget selskap
- rekrutteringsprosessen er svak
- opplæringsprogrammet for nye selgere er lite virkningsfullt
- nye selgere må starte fra bunn og bygge kundeportefølje uten videre hjelp
- budsjett og lønnsmodell for nye selgere er enten for nådesløs eller for sjenerøs
- salgsledelsen svikter i ledelse, oppbygging og oppfølging av nye selgere

Mange selskaper bommer i analysen når det gjelder hva som virkelig kreves for å lykkes i en gitt salgsjobb. Noe som resulterer i at det blir utviklet en mangelfull eller feilaktig kravprofil. Da sier det seg selv at sjansen for å rekruttere rett selger blir liten.

Dessverre har de fleste selskaper en mangefull rekrutteringsprosess for selgere. Selgere er ofte dyktige i intervjusituasjoner (de er tross alt selgere og de skal jo være flinke til å snakke for seg), med det resultat at de blir ansatt som et resultat av salgsjobben de gjør i intervjuet – for så å skuffe etterpå.

3.17.2 Tradisjonelle intervjuer er lite egnet screeningsverktøy

Tradisjonelle intervjuer er rett og slett et elendig verktøy for å sortere kandidater. Mange ledere overvurderer sin egen evne til å predikere – gjennom intervjuer – hvem som vil lykkes som selger i deres selskap.

Dataene er entydige når det gjelder folke evne til å predikere jobbsuksess i salg gjennom ordinære intervjuer. De er rett og slett skremmende svake. Selskapet Google, som er særdeles opptatt av data og fakta, har gjort grundige undersøkelser av egen rekrutteringspraksis. Nylig kunne selskapet fortelle at de ikke finner noe nytte av vanlig intervjuer når det gjelder å predikere suksess for nye ansatte i selskapet. Selv om alle virksomheter er unike, så samfaller Googles erfaring med annen forskning på området.

3.17.3 Skolekarakterer er dårlig egnet til å predikere jobbsuksess

Googles data viser også at skolekarakterer er verdiløse som predikanter for jobbsuksess, men mindre det er snakk om nyutdannede mennesker, og selv da er korrelasjonen mellom høye karakterer og jobbsuksess så vidt merkbar. (Helt outrerte spørsmål som «*Hvor mange golfballer er det plass til i et fly?*» og «*Hvor mange bensinstasjoner er det på Manhattan?*» er også verdiløse i rekrutteringsøymed.)

3.17.4 Synke- eller svømmemodellen

Nye ansatte i salg trenger et strukturert, relevant og målrettet opplærings- og utviklingsprogram – som typisk bør vare hele det første året. Bemerkesverdige mange selskaper kjøre **synke- eller svømmemodellen** for nye ansatte. Her sløses det vanvittig mye med penger og menneskelige ressurser. Da tar ikke mange uker eller måneder før en ny selger er desillusjonert og umotivert.

Mangelfull opplæring og svak lederoppfølging er vanlige synder. En utbredt variant er «*mannsprøven*» som går ut på at nye selgere får enten ingen kunder, eller et knippe misfornøyde småkunder – som etablerte selgere er glade for å bli kvitt. Så skal nye selgere bygge sin egen portefølje «*the hard way*». Med dårlige territorier og vanskelige kunder er det ikke rart at mange nye selgere aldri blir den suksessen man har håpet på.

Ytterligere en variant av synke- og svømmemodellen, er å ha urealistisk tøffe oppstartsbudsjetter med dertilhørende resultatorientert avlønning. En pussig, litt sjelden men likevel ganske forekommende avart av dette, er tilfeller der det settes for lave krav til selger i tidlig fase – kombinert med generøs lønn i for lang tid. Den nye selgeren får rett og slett for lite krav på seg og blir i beste fall bortskjemt, og i verste fall ubrukelig.

3.17.5 Hva fungerer når det gjelder å predikere jobbsuksess?

Strukturerte, atferdsbaserte intervjuer viser seg å være et godt virkemiddel i rekruttering. Slike intervjuer går ut på å spørre hvordan en kandidat handlet i en gitt situasjon. Dette gir verdifull og relevant informasjon. Dette må settes i system der alle kandidater blir stilt de samme spørsmål og svarene må logges og analyseres på samme måte.

Atferdsbaserte spørsmål kan rettes inn mot helt jobbspesifikke situasjoner. Det fine med slike spørsmål er at man også får supplerende informasjon utover selve spørsmålet. Ber man for eksempel kandidaten fortelle om en vanskelig situasjon med en kunde og hva selger gjorde, så får man informasjon om selgers

atferd i situasjonen, men også metainformasjon om hva selger anser som en vanskelig situasjon.

Så for ledere som vil øke treffsikkerheten i sin selgerrekruttering, bør man vurdere å gjøre en grundigere jobb med profilen på den man søker, og erstatte tradisjonelle intervjuer med strukturerte, atferdsbaserte intervjuer.

4 Talentutvikling

I en tid hvor kunnskapen de ansatte besitter og måten virksomheten benytter denne kollektive kompetansen til å utvikle konkurransefortrinn, er det eneste konkurrentene ikke kan kopiere, er de ansatte blitt enhver virksomhets viktigste konkurransevirkemiddel. Det er ikke lenger kapital, produksjonsprosesser eller annen bruk av produksjonsfaktorer som avgjør virksomhetens konkurransekraft, men virksomhetens intellektuelle kapital.

Alle organisasjoner trenger dessuten "*nytt blod*" fra tid til annen av ulike grunner. Å utvikle en innovativ lærende organisasjon starter ved rekrutteringen av medarbeiderne. Å utvikle en **vinnerkultur** krever at lykkes med å finne de rette talentene og videreutvikle dem til "*super-stjerner*", akkurat på samme måte som i idrettsverden.

Siden de ansattes kompetanse og bruken av den avgjør virksomhetens fremtid, er det avgjørende at virksomheten klarer å trekke til seg dyktige medarbeidere. Lykkes virksomheten på dette området, går virksomheten en trygg fremtid i møte.

All erfaring så langt viser at organisasjoner som tiltrekker, motiverer og beholder sine ansatte, effektivt utkonkurrerer de virksomheter som ikke gjør dette. En stadig viktigere lederoppgave er derfor å rekruttere den rette kompetansen og de personlighetene som kan passe inn i den eksisterende organisasjonen og bidra til å utvikle den videre. Dette krever at man vet hvor man vil før man starter rekrutteringen og vet hvilke egenskaper man skal se etter. I idrettsverden kalles dette talentspeidere.

I forbindelse med rekruttering bør man stille seg selv følgende grunnleggende spørsmål:

- **Hva ønsker vi å oppnå?**
- **Hva legger vi i talentbegrepet?**
- **Hvem er et talent hos oss?**
- **Hvordan kan vi koble organisasjonen og individets behov for utvikling?**

4.1 Hva ønsker bedriften å oppnå?

- Er det å **identifisere nøkkelkompetanse?**
- Er det å **finne de aller dyktigste medarbeiderne** basert på prestasjon og potensial?
- Er det å gjøre bedriften din til en **attraktiv arbeidsplass** – employment branding?
- Er det for å **sikre fremtidig intern rekruttering og tilrettelegge intern mobilitet?**
- Er det å sørge for at alle **medarbeidere får utnyttet sitt talent til det beste for seg selv og virksomheten?**
- Er det målbevisst **kompetanseutvikling**, eller en måte å utvikle uformelle **faglige og sosiale nettverk?**

Alle svar er riktige og gode svar!

4.2 Hva er et talent og hvem er talenter?

« Talent består av de individer som kan gjøre en forskjell for organisasjonens yteevne, enten gjennom et umiddelbart bidrag eller i det lengre løp ved å demonstrere høy grad av ressurser». (ofte benyttet definisjon)

Talent er **en kombinasjon av kompetanse, personlighet og vilje**. Å tro at formell kompetanse er hva som kvalifiserer som talent er en misforståelse. Å være et talent handler om vilje og lyst til å bruke sine talenter, og en personlighet som evner å skape resultat og verdi av kompetansen.

Kompetanse er ikke som det en gang var. For det første har det blitt vanlig med høyere utdanning, men enda viktigere er det at vi mennesker ikke bare kan vurderes på basis av skolene vi har gått på og hva vi her har lært. Identifisering av talenter handler om å se hele mennesket og potensialet som ligger hos den enkelte. Derfor må det være dynamiske prosesser som dialog og samtale, ikke det formalistiske som ligger til grunn, mener Elina B. Bjørck i HR-huset.

Enhver virksomhet må også være klar på hvilken type talenter man ønsker å fremelske, er det ledertalenter, faglige talenter, salgstalenter eller annet? Gode talentprogram bidrar også til å utvikle nye former for ledelse ved at talentene utfordrer det bestående i organisasjonen. En virksomhet som virkelig tør å la seg utfordre av sine talenter vil tjene på det og få fornyet kraft.

Når vi snakker om talenter handler det ofte om unge velutdannede stjerner som funkler, men talenter finnes innom alle aldersgrupper, roller og bransjer. HR-huset som jobber med talentutvikling forklarer dette slikt:

”*Jakten på talentene*” preger avisoverskriftene. Generasjon Y, er mer opptatt av sin egen markedsverdi og jobb portefølje enn lojalitet til virksomheten, hevdes det. Noe må gjøres for at de ønsker å bli i bedriften – vi vet at interessante oppgaver, utfordringer, frihet og gode vilkår er viktige forhold for denne generasjons medarbeidere. De forventer mer og spør seg: hvorfor skal jeg jobbe for deg?

... Men hva med de mange seniorer som tørster etter nye utfordringer, administrasjons medarbeidere som får jobben gjort på rekord tid, service talenter som lykkes med å gjøre de vanskeligste kunder fornøyde ...osv.

Med dette utgangspunktet mener HR-huset at arbeidet og målet med talentutvikling bør sees på fra to perspektiv:

1. Et fokus på å utnytte produktivt det potensialet som ligger i hvert menneske ved å systematisk identifisere den enkeltes styrker og talent, utvikle og følge opp. Rett person på rett plass.

2. Velge ut og trene spesielle personer. Identifisere de personene som bedriften ser som særlig viktig for fremtiden og tilby dem et program som bygger kompetanse og legger til rette for at de identifiserte talenter får vist seg frem så mye som mulig, få vist hva de kan, hvordan de tenker, hvordan de leverer.

Talentutvikling handler ikke om å velge mellom å satse på utvikling av alle eller en begrenset gruppe ”high – potentials”, men begge deler.

4.3 Hvordan starte talentutviklingen?

Basert på forskning og erfaring fra talentutvikling over tid, har John Bourdreau ,professor ved universitetet i Southern California noen gode råd for hvordan ta fatt på talentutviklingsprosesser:

- Bli enig om hvordan talent skal defineres – skap et felles språk
- Tenk strategisk i forhold til organisasjonens fremtidige behov
- Støtte fra toppen og linjens forpliktelse
- Talentutvikling i tråd med øvrige HR prosesser – få felles effekt
- Talentledelse og -utvikling er en dynamisk prosess som konstant må fornyes og måles i forhold til om den understøtter strategiske mål.

4.4 Det beste du kan gjøre er å beholde dine talenter

Sørge for at dine talenter har massevis av utfordringer, er godt belønnet og har kontinuerlig utvikling Slik at de verken har tid eller er tiltrukket av å svare på headhunterens henvendelser.

4.5 Toppstudentenes beslutningskriterier

Undersøkelsen KarriereBarometeret viser at toppstudentene i utstrakt grad vektlegger de samme verdiene i arbeidslivet som andre studenter. I undersøkelsen kommer det frem at de viktigste faktorene for studenter er:

- At organisasjonen er kjent for å levere produkter eller tjenester av høy kvalitet.
- At en som arbeidstaker kan ha en god balanse mellom jobb og fritid.
- At jobben gir en mulighet til å bygge et godt nettverk.
- At en får spennende arbeidsoppgaver.
- At organisasjonen ikke fremstår som byråkratisk.
- At organisasjonen er kjent for å investere mye i utviklingen av de ansatte.
- At organisasjonen er kjent for å ansatte gode folk.

Det som skiller toppstudentene fra restene av studentene, er at de stiller høyere krav til lønn, jobbsikkerhet og arbeidsgiverens geografiske beliggenhet.

KarriereBarometeret viser også at toppstudentene er mer opptatt av at de får muligheten til å bruke de ferdighetene de har lært på skolen, og at arbeidsgiver tilbyr en utviklingsplan. Generelt fremstår de som mer karrierebevisste, og er derfor også mer opptatt av muligheten til å bytte jobber internt i bedriften, og av at de kan bygge seg et godt nettverk.

4.6 Toppstudentene legger større vekt på lønn enn andre

Lønn er viktig for alle, spesielt for de beste studentene. De er unge, de har et stort studielån, de trenger både en skikkelig bolig og bil, samtidig som de har jobbet hardt og ofret mye for å bli best i klassen. Når de er ferdig med utdannelsen er de derfor opptatt av å få en jobb med god lønn, og siden de vet at de er “best” forlanger de også mer enn andre. De ønsker å føle seg spesielle etter å ha jobbet hardt for å bevise sin kompetanse på vitnemålet, og ønsker å se dette i form av høyere lønn.

Lønn er imidlertid ikke alt, spesielt ikke for avgangstudentene. Kan du ikke følge med på “penge racet” til de store IT selskapene, trenger du ikke å gi opp kampen om å få toppstudentene til din virksomhet. Det eneste du trenger å gjøre er å lese resten av denne artikkelen.

4.7 Spennende og sikker jobb viktigere enn høy lønn

Å ha en interessant og sikker jobb er den viktigste enkeltfaktoren for om folk trives på jobben eller ikke. I YS Arbeidslivsbarometer oppga 95 prosent at de finner det viktig eller svært viktig å ha en interessant og sikker jobb.

YS-leder Kvalheim sier at gode ledere gir tilbakemeldinger som gjør at de ansatte kjenner seg verdsatt, og at dette veier tyngre enn lønn.

Hele 28, 2 prosent mener nemlig at lønn verken er viktig eller uviktig, mens 3, 6 prosent mener det er lite viktig.

- Kjenner du som arbeidstaker at du bidrar optimalt på jobb, blir du mer tilfreds, og dette betyr langt mer enn kroner og øre i lønningsposen, avslutter han.

4.8 Bedriftens renommé kan kompensere for manglende lønn

Stadig flere undersøkelser trekker frem bedriftens renommé som et avgjørende beslutningskriterie for valg av arbeidsgivere blant toppstudentene. Foruten at det anses som godt for deres karriere, spesielt i denne fasen av deres yrkeskarriere hvor de ikke har så mye yrkeserfaring, er bedriftens renommé viktig. Å være ansett i en bedrift med et godt renommé gir dem status, både blant familie og venner – noe som er viktig i denne fasen av livet.

Er virksomheten flink til å bygge sin merkevare, kan dette også smitte over på deres selvtillit og selvbilde, noe som viktig for at de skal vokse i jobben. Et godt renommé bør derfor prioriteres av alle bedriftsledere på alle nivå, og krever at virksomheten har en definert PR-strategi som følges opp av aktive PR-aktiviteter internt og eksternt i organisasjonen.

I rekruttering situasjonen gjelder det å fortelle om bedriftens renommé, og få kandidaten til å kjøpe dette budskapet. Er bedriften markedsleder, nisjeleder, nr 2 eller 3, miljøbevist, et vitenskapmiljø, et fagmiljø, spesialist innenfor noe eller hva? Alle virksomheter har noe unikt ved seg, eller i hvert fall bør ha det. For den som rekrutterer gjelder det å få jobbsøkere til å kjøpe dette budskapet.

Mange bedrifter arbeider bevist med lobbying og intern markedsføring mot studentmiljøer ved norske Universitet og høyskoler for å bygge opp bedriftens renommé gjennom ulike studentaktiviteter. Gjøres dette arbeidet korrekt bygger dette ikke bare opp bedriftens renommé blant studentene, men gjør også at bedriften kommer i kontakt med dem på et tidlig stadium i studiet. Bedriften kan da sile ut hvem som er de mest lovende studentene og allerede rekruttere dem før dem blir avgangsstudenter. F.eks. rekruttere dem i det 3 av 4 studieår.

4.9 Personlig utvikling er den viktigste enkeltfaktoren

Undersøkelsen KarriereBarometeret viser at studenter setter personlig utvikling og bedriftens renommé som svært viktige beslutningskriterier. Faktisk er mulighetene for personlig utvikling det viktigste enkeltkriteriet, og omfatter alt som går ut på å stimulere den ansattes selvutvikling.

Flere studier bekrefter nettopp dette. Ingeniørstudenten Paul Tveiten (25) sier det slik:

- Lønn er ikke avgjørende, men muligheten for personlig utvikling og spennende arbeidsoppgaver.

Han er også opptatt av at hans fremtidige arbeidsgiver kan gi han enkelte friheter.

- Kreativ frihet slik at jeg kan gjøre litt forskjellig ting er viktig, og ikke bare jobbe med det samme, sier Tveiten.

Ønsker man å tiltrekke seg de beste studentene gjelder det å markedsføre nettopp dette. Lag en utviklingsplan (karriereplan) for hver enkelt ansatt som presenteres på jobbintervjuet og som følges opp i det daglige livet i organisasjonen. Fokuser også på hvilke muligheter som finnes for videreutdanning, da dette signaliserer hvilken faglig utvikling de kan forvente seg.

Når dette er sagt, må man huske på at personlig utvikling omfatter mange dimensjoner og er lagt mer enn ren faglig utvikling. Ikke glem å inkludere en plan for såvel de ansattes faglige-, jobbinnhold-, økonomisk-, sosiale-, fysiske- og mentale utvikling.

Når det gjelder den faglige utviklingen har Google f.eks. hatt kjempesuksess ved å tilby alle sine utviklere muligheten til å bruke inntil 20% av tiden borte fra kontoret på egne prosjekter. 3M har et tilsvarende system med 15% faglig fritid til å gjøre som de vil. Resultatet for Google har blitt Gmail, mens 3M fikk PostIt lappen sin fra disse prosjektene som skal stimulere til personlig utvikling.

Hubspot har hatt stor suksess med jobb-berikelse prosesser med å praktiserer et system hvor de lar de sine ansatte delta på et annet lag for en stund for å lære om den delen av virksomheten, sier Hubspot cofounder, CTO, Dharmesh Shah. På denne måten kan ingeniørene lære mer om markedsføring, og salgsorganisasjonen om utvikling- og produksjonsprosessen.

GitHub kroner hver måned en konge eller dronning blant utviklere. Personen får ansvaret for å kjøre HelpDesk funksjonen for sine kunder, sier CEO Tom Preston-Werner.

Mens teknisk support blir sett på som en entry-level jobb hos andre IT-selskaper, går GitHub den andre veien. Ved å sette en topp utvikler på teknisk support hver måned, finner ingeniørene problemområder og uventede bruksområder kundene bruker deres plattform. Dette fører til raske reparasjoner og alle slags nye kreative funksjoner.

4.10 Muligheten til å jobbe med innovative kvalitetsprodukter og -tjenester

At organisasjonen er kjent for å levere produkter eller tjenester av høy kvalitet oppgir toppstudenter som et viktig beslutningskriterie. Dette har f.eks. vært Intel, Apple og Facebook sine viktige argumenter når de har prøvd å rekruttere de beste studentene, og så langt har de lyktes meget godt med denne strategien. Det samme har Google.

Når det gjelder Google sier Petter Nylander, CEO i Universum:

- Studenter lar seg lokke av deres avslappende og kreative arbeidsmiljø, internasjonal atmosfære og innovative produkter.

De beste studentene ønsker personlig- og faglig utvikling. Muligheten til å jobbe med innovative kvalitets produkter og tjenester tar de som en utfordring. De ender derfor svært ofte opp som ansatte i bedrifter med et godt renommé og innovative kvalitetsprodukter/tjenester.

4.11 Karriere muligheter og mulighet til å bygge et godt nettverk

Toppstudentene er i starten av sin karriere. De kommer gjerne inn i organisasjonen på et “entry level”, men ønsker raskest mulig å komme til toppen. Dette er et fellestrekk for de aller fleste toppstudenter. De velger derfor ofte arbeidsgiver ut i fra hvilke karriere muligheter de ser i bedriften.

I jobbintervju situasjoner gjelder det derfor å fokusere på nettopp dette. Hvilke karriere muligheter som finnes, hvor lang tid det tar og hvilken vei de må følge for å rykke opp i systemet bør tydelig fremgå av utviklingsplanen de blir presentert for på jobbintervjuet.

Det personlige nettverket en ansatt besitter er hans viktigst “asset” når han skal skape seg en karriere og bedre fremtidig jobb. Toppstudentene er derfor opptatt av nettopp dette. Forklar jobbsøkeren hvilke muligheter de har til å bygge seg et godt fremtidig nettverk gjennom nettopp denne jobben. Vis dem på hvilke måter de vil komme i kontakt med nøkkelt kunder, mellomledd, leverandører, leverandører, samarbeidspartnere, myndigheter, media, utviklings- og forskningsprosjekter, messer og andre aktiviteter som gjør at dem møter spennende mennesker som kan gi dem et godt fremtidig nettverk.

4.12 Dyktig og inspirerende ledelse og nøkkelmedarbeidere

I YS Arbeidslivsbarometer kom det frem at hele 93 prosent av alle ansatte i norske bedrifter tillegger gode ledere en viktig eller svært viktig rolle for hvorfor de blir værende i bedriften. Kun 67, 6 prosent gir lønnsnivået samme viktighetsgrad.

- Gode ledere er en forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Uten gode ledere presterer du heller ikke maksimalt i jobbsammenheng. Dermed får du heller ikke brukt kapasiteten og kunnskapen du har, sier YS-leder Tore Eugen Kvalheim til Aftenposten.

Bedriftens toppledelse påvirker bedriftens renommè, strategi, arbeidsmiljø og rammebetingelsene for hva som skjer i virksomheten, og er derfor noe som alle jobbsøkere vurderer. Har bedriften en kjent profilert leder med et godt omdømme, vil dette i seg selv kunne være med på å trekke mange toppstudenter til bedriften. De kommer rett og slett bare fordi de ønsker å jobbe samme med og lære av vedkommende.

Det samme gjelder for nøkkelarbeidere. Har bedriften en eller flere anerkjente eksperter, spesialister eller andre ressurspersoner gjelder det å trekke frem disse når bedriften skal markedsføres ovenfor jobbsøkere. Fortell dem at de får muligheten til å jobbe og lære av disse personene, og er de dyktige nok kan de selv kanskje bli en ressursperson for disse lederne eller ressurspersonene som de ser opp til.

4.13 Medbestemmelse og muligheten til å påvirke utvikling

De “beste av de beste” anser seg selv som kunnskapsrike ressurspersoner. De ønsker derfor å jobbe i en ikke byråkratisk organisasjon, med medbestemmelse og en ledelse som hører på alles ideer og forslag. Dette gir stadig flere toppstudenter uttrykk for i flere undersøkelser.

På jobbintervjuet gjelder det derfor å forklare jobbsøkerne på hvilken måte de kan forvente seg å bli hørt og få medbestemmelse i jobbets videre utvikling. Få dem til å føle seg som en ressursperson allerede på intervjuet og fortell dem at alles ideer er like verdifulle, hvis dette er tilfelle, og forklar dem på hvordan måte ledelsen hører på sine ansatte når viktige beslutninger skal fattes for virksomheten generelt og dem spesielt.

4.14 Balanse mellom jobb og fritid teller stadig mer

I undersøkelsen kom det frem at en av de avgjørende faktorene for studentene var at arbeidsgiver kunne ha en god balanse mellom jobb og fritid. Det ble avgjørende for Merethe Hågensen da hun valgte å jobbe for Moss maritime.

- Jeg liker fritid, men også å kunne jobbe med store og spennende oppgaver. Det er viktig å kunne trives på jobben, sier Hågensen.

Forklar ovenfor jobbsøkeren hvor mye arbeid som forventes, ferieordninger, avspassing regler, hjemmekontor muligheter, firmafester, firmaturer, kundereiser, messer o.l. bedriften tilbyr. Fritid kan i stadig større grad kompensere for manglende lønn, men kanskje ikke like mye ovenfor toppstudentene som andre.

4.15 Hyppige medarbeidersamtaler

Krohn Falck, CEO i Great Place to Work, mener noe av hemmeligheten med Microsofts framgang ligger i de hyppige medarbeidersamtalene. Med 1-1-samtaler en gang i måneden er det lettere å fange opp og gripe fatt i ting som ikke fungerer optimalt på et tidlig stadium. Samtidig kan medarbeiderne også få oftere anerkjennelse og diskutere målene sine. Her har Microsoft ikke bare vært flinke til å lytte til medarbeiderne, men de har også vært flinke til å ta signalene og gjøre noe med dem.

De månedlige samtalene er mindre formelle mellom leder og medarbeider, med medarbeideren i fokus, sier Microsoft om programmet sitt.

– Det er viktig å få tid med lederen sin og bli sett. De snakker sammen i gangene og så videre, men det er ikke det samme som å snakke under fire øyne og få vite hva som er viktig der og da. For disse møtene finnes en veiledning, men ikke en streng agenda.

4.16 Tydelige mål

Rønningen, CEO i Microsoft Norge, mener tydelige mål for hver medarbeider er essensielt for trivselen og for førsteplassen Microsoft fikk i kåringen “Norges beste arbeidsplass” i 2013. Vet at alle vet hva som forventes av dem er de bedre istand til å gjøre en god jobb enn hvis målene er mer diffuse.

Den enkelte medarbeideren bør også få et opplæringsopplegg utfra stillingen og sitt utviklingsbehov, og ved hyppige medarbeidersamtaler er man sikre på at fokuset ikke blir borte.

5 Kilder:

- Kapse, A. S., Patil, V. S., Patil, N. V. (2012). "E-Recruitment " International Journal of engineering and Advanced Technology
- Grimsø, R. E. (2004). "Rekruttering og utvalg av arbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver. Oslo: Gyldendal akademisk " Oslo, Gyldendal akademisk
- Grimsø, R. E. (2000). Personal - Administrasjon: Teori og praksis (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Engelund, H., & Buchhave, B. (2009). Employer branding som disiplin. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Mosley, Richard (2007) - Hentet fra: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357464386.5417artical 61.pdf>
- Opedal, A. (2010). Hvorfor er Employer Branding viktig? Hentet fra HR Norge: http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2010/Hvorfor+er+Employer+Branding+viktig%3F.b7C_wlDU4D.ips
- <https://recruiter.monster.no/hr/hr-best-practices/rekruttere-ansette-rad/sortere-kandidater/hvilke-sporsmal-bor-jeg-stille-kandidaten.aspx>
- Fredriksen, J. S., Ø. (2013). "Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring."
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P.H, & Foo, M.D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple "fit" considerations. Journal of Business Venturing 21, 664-686.
- Aldrich, H.E. (1999). Organizations Evolving. London: Sage
- http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/220317/1BE-501-12014_vår_masteroppgave_Monica_Myrbakk_Helgeland_og_Karoline_Steinsland_S%C3%A6tre.pdf
- <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/223358/Bachelor%20%285%29.pdf?>
- StudentTorget - <http://www.studenttorget.no/index.php?show=6715&expand=4631,6715&artikkeli d=10985>
- StudentTorget - <http://www.studenttorget.no/index.php?show=6715&expand=4631,6715&artikkeli d=10987>
- StudentTorget - <http://www.studenttorget.no/index.php?show=6715&expand=4631,6715&artikkeli d=10979>
- StudentTorget - <http://www.studenttorget.no/index.php?show=4513&expand=4631,4513&artikkel id=8974>