

Ansættelser - en af lederens vigtigste beslutninger

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., www.tegkamp.dk*

At gifte sig eller få børn er nogle af de mest afgørende beslutninger, vi kan træffe i privatlivet - tilsvarende vigtig i erhvervslivet er beslutningen om at ansætte en ny medarbejder. Beslutninger, som vedrører mennesker, er altid vigtige. Derudover har beslutningen meget stor indflydelse på virksomhedens bundlinie.

En fejlansættelse koster

En fejlansættelse kan let i direkte og indirekte omkostninger koste, hvad der svarer til mellem ½ - 1 års lønudgift. Det forkerte valg af en ny medarbejder kræver en masse ledelsesenergi for at forsøge at rette op på fejlen. Det påvirker virksomhedens resultater negativt og det påvirker måske også virksomhedskulturen negativt. En fejlansættelse vil på et eller andet tidspunkt medføre enten at medarbejderen forlader virksomheden eller at vi bliver nødt til at afskedige medarbejderen igen.

Inden man slår stillingen op

Allerførst bør man gøre sig klart, hvilket behov, en ny medarbejder skal dække. Er det et behov som lige så godt kunne løses ved hjælp af de eksisterende medarbejdere ved f.eks. at ændre på fordelingen af arbejdsopgaver eller ændre nogle arbejdsopgange? Man bør ligeledes gøre sig nogen overvejelser om, den nye medarbejders faglige profil og ikke mindst personlige profil. Overvejelserne skrives ned i en stillingsbeskrivelse. En stillingsbeskrivelse har mange formål. For det første hjælper det til at blive mere klar på, hvilke opgaver og ansvar, den nye medarbejder skal have. Dernæst kan stillingsbeskrivelsen bruges som afsæt til udformningen af stillingsopslaget. Stillingsbeskrivelsen kan bruges til at holde ansøgerne op imod. Og endelig kan stillingsbeskrivelsen også udleveres til interesserede kandidater, så de har større viden om, hvad det er, de går ind til.

At få fat i de rigtige kandidater

I dag får man let 200 ansøgere på et jobopslag. Det er selvfølgelig rigtig dejligt, at mange er interesserede i søge til ens virksomhed, men forestil jer, at I skal bruge bare 5 minutter på hver ansøgning! Det betyder, at det vil tage ca. 16 timer at læse ansøgningerne igennem. Hvis man nu er flere, der er med til ansættelsen så er det altså 16 timer for hvert medlem af ansættelsesudvalget.

Man kan i mange tilfælde reducere mængden af ansøgere ved at være meget præcis i sit jobopslag. Det er her at et godt forarbejde med bl.a. udformningen af jobbeskrivelsen og stillingsannoncen efterfølgende vil kunne give tidsmæssige besparelser i ansættelsesprocessen. Hvis man får mellem 10 og 20 velkvalificerede ansøgere, der alle opfylder jobkravene, så har man jo rigeligt at vælge imellem.

Man bør også overveje, hvordan man vil slå stillingen op. Ved at slå stillingen op i dagbladene får man dels skabt fokus hos relevante kandidater og samtidig kan man profilere sin virksomhed overfor andre end lige jobsøgerne. Folk der ikke er aktivt jobsøgende scanner ofte jobannoncerne igennem i avisen, mens de f.eks. ikke går ind på de forskellige jobdatabaser på internettet.

De fleste stillinger bliver efterhånden også annonceret på internettet. Fordelen ved at anvende internettet er, at det dels er et meget billigt medie og dels ligger annoncen i en længere periode. Kandidater som ikke fik set søndagsavisen kan således se stillinger, som blev slået op for et par uger siden. Ulempen ved jobdatabaserne på internettet er, at man ikke får den generelle profilering af virksomheden og at man kun får fat i de kandidater, som er aktivt

jobsøgende. Har man en hjemmeside, bør man selvfølgelig også lægge sine stillingsopslag på hjemmesiden.

Hvis det handler om en lederstilling på højt niveau, er man måske slet ikke interesseret i at gøre opmærksom på, at man har en ledig stilling. Det kan godt være, at man vil have den nye leder ansat, inden man melder noget som helst ud. I dette tilfælde kan man jo ikke bruge traditionel annoncering. Her kan man vælge at bruge sin bestyrelse, som måske gennem sit netværk kan fremskaffe nogle kvalificerede kandidater. Det kan også være, at den bedste løsning er, at henvende sig til et af de mange firmaer, som arbejder med headhunting.

Annonceteksten

Det er meget almindeligt, at man hiver en gammel annonce op af skuffen og mere eller mindre genbruger annonceteksten fra sidste gang, man slog en stilling op. Det er som regel en meget dårlig idé. For det første er det sjældent at to stillinger er helt ens, for det andet går man glip af en unik chance for at komme med et unikt budskab og profilere sig. For det tredje bliver genbrug også opdaget af læserne og det efterlader et indtryk af en virksomhed, som kører deres ansættelser med venstre hånd. Nogen er meget kreative i jobannoncen, så kreative at selve budskabet drukner og man slet ikke får fat i de ansøgere, man egentlig henvender sig til. Derfor lav altid en unik annonce til et unikt stillingsopslag. Få et par andre øjne til at kigge annoncen igennem.

Forberedelse til ansættelsessamtalerne

Find ud af, hvem der skal være med til ansættelsessamtalerne. Som regel er det en god idé at involvere nærmeste leder, en medarbejder og en HR-medarbejder, hvis man har en sådan en. Forbered, hvem der skal sige hvad under interviewet. Find ud af, hvordan I vil præsentere virksomheden og jobbet. Lav en liste over de oplysninger, som I vil være sikre på, at I som minimum får fra kandidaterne.

Ansættelsessamtalerne

Mange vælger at nøjes med at afholde et interview og så tage en beslutning, når alle kandidaterne har været igennem interviewet. Det er min erfaring, at der kommer væsentlig mere kvalitet i ansættelsen, når man deler interviewet op i to dele. Til det første interview indkalder man typisk 6-8 ansøgere. Interviewet varer en lille time og handler primært om at afdække om kandidaten har den fornødne erfaring og de faglige kompetencer, der skal til for at løfte stillingen. Herudover handler det om at mærke, om den umiddelbare kemi er til stede og om kandidaten vil passe ind i virksomheden. På dette møde får kandidaten også en kort præsentation af virksomheden.

På baggrund af det første interview udtager man 2-3 kandidater til 2. Samtalen. Til dette interview skal man typisk sætte ca. 2 timer af. Her skal man forsøge at få afdækket kandidaternes personprofil, hvad motiverer dem, hvordan er deres arbejdsstil, hvordan samarbejder de, hvor er deres stærke sider og hvor er deres begrænsninger. Hvis man er en garvet interviewer, kan man godt afdække disse ting under samtalen. Men ellers kan det være en vældig god idé at støtte sig til en persontest.

Persontests skal gennemføres af kvalificerede personer, der er certificerede i den anvendte test. Hvis man har mange årlige ansættelser, kan det godt svare sig, at have medarbejdere i virksomheden - typisk HR-medarbejdere, som kan gennemføre persontesten. Hvis man har mindre end 5 ansættelser om året, bør man nok få foretaget persontesten ude i byen, da man med så få ansættelser ikke får den fornødne rutine og kompetence til at gennemføre persontest tilstrækkeligt professionelt.

Referencer

Selvom man er helt sikker på, at man til sidst har fundet den rigtige person, så er det altid en god idé at tage referencer. Man kan undgå mange grimme overraskelser senere hen. Jeg har været ude for at have fundet den helt rigtige kandidat til en økonomichefstilling og så på referencefå at vide, at han faktisk var blevet fyret i forrige job, fordi der havde været uregelmæssigheder i regnskabet. Han blev ikke ansat.

Tag altid 2-3 referencer, hvoraf mindst en af dem skal have været kandidatens chef i nyere tid. Tag kun referencer på den person, som I regner med at ville ansætte.

Ansættelseskontrakten

Ansættelsesaftalen bliver sluttet af med at få lavet en ordentlig og korrekt ansættelseskontrakt, der opfylder de krav, loven stiller.