

ORIENTERING om ledelse

I DETTE NUMMER

- Hårdt arbejde at tiltrække de bedste kandidater 1
- KOM i kontakt med de bedste kandidater 3
- Afslaget er vigtigt for de kandidater der ikke får jobbet 6

2020-1



HÅRDT ARBEJDE AT TILTRÆKKE DE BEDSTE KANDIDATER

Det kan være et behårdt arbejde at tiltrække de bedste talenter og det er vanskeligt at finde ud af hvilke oplevelser kandidater har med rekrutteringsprocessen. Hvad skal der til for at komme i front?

Konkurrencen om de bedste kandidater har i mange år været behård. Virksomhederne ønsker medarbejdere med særlige uddannelser eller kompetencer. Det kan være vanskeligt at finde de rigtige kandidater, så det kan være nødvendigt at gå lidt på kompromis med "kvaliteten".

Der er masser af dygtige kandidater, men de allerbedste holder ikke øje med jobmarkedet. De trives rigtig godt i deres nuværende omgivelser. De er passive - de behøver ikke at have øjnene åbne, for de bliver kontaktet af rekrutteringsbureauer og headhuntere.

Proaktiv rekruttering: Ræk ud efter kandidaterne

Du er nødt til at gøre noget andet for at tiltrække de bedste. Du skal selv række ud efter de kandidater der kan tilføre værdi til din virksomhed. Hvis du ikke selv vil kontakte dem, fordi det tager tid, eller du synes det er etisk forkert, så få et

Kære læser

Mange virksomheder er pludselig kommet i den helt uvante situation at de ikke står og skal bruge medarbejdere, tværtimod er der flere virksomheder som har været nødsaget til at sende medarbejdere hjem eller at afskedige dem.

Når Coronakrisen forhåbentlig snart er ovre, vil der sikkert blive behov for at ansætte de afskedigede medarbejdere igen samt at rekruttere nye.

I dette nr. af Orientering om ledelse, giver vi de ansættelsesansvarlige råd om hvad de kan gøre for at tiltrække talenterne, for det er et behårdt arbejde.

Hvad skal du gøre for at fange kandidaternes opmærksomhed? Hvordan skiller du dig ud i det ocean af meddelelser som de særlige talenter modtager i deres indbakker hver dag?

Som en vigtig del af din rekrutteringsstrategi er det nødvendigt at du gør dig klar hvordan du skal give de ansøgere afslag som du beslutter ikke at ville ansætte. Afslaget kan være guld værd både på den korte og lange bane og det kan have betydning for din bundlinje.

God læselyst ■

Carsten Høi
Rekrutteringsdirektør
& Partner



rekrutteringsfirma der arbejder professionelt med headhunting til det.

I udlandet er virksomhederne langt mere indstillet på at betale et rekrutteringsfirma for headhunting da de har succes med denne form for rekruttering fremfor annoncering der stort set er nytteløst. I England og USA har man set at positiv response fra kandidater er steget fra 21% til 42% når en headhunter er inde over.

Vær ikke for længe om at slå til

Pas på med at være for længe om at ansætte. Mange er tilbøjelige til at lune på ansøgerne inden de slår til og så er muligheden ofte forspildt med at få den rigtige kandidat.

Mange af de opgaver der er tilknyttet en rekrutteringsproces, så som at læse ansøgninger, besvare opkald fra ansøgere, skrive afslag etc. tager tid, som du hellere ville bruge på samtaler med interessante kandidater. Du skal nå meget mere på kortere tid samtidig med at din kerneforretning også skal passes.

De kandidater du har haft til samtale, venter ikke på dig. De vil have et hurtigt svar ellers bliver de hvor de er eller tager imod et andet spændende tilbud. Så tøv ikke for længe med at slå til og lad være med at blive fanget i troen på at en bedre kandidat sikkert dukke op i morgen.

Accelerér rekrutteringsprocessen

Få tempoet op i rekrutteringsprocessen. Der er ingen undskyldning for ikke at gøre det. Har du en spændende kandidat, så udsæt eller aflys alt andet. Synes du kandidaten har et interessant CV og passer til stillingen, så få en indledende samtale med kandidaten snarest muligt og når den er gennemført, så vent ikke til næste uge med at beslutte dig.

Hvis du afslutter en samtale med en kandidat med en bemærkning om at ”nu summer vi og du lige over om vi er de rigtige for hinanden, og så ringer vi til dig om en uge”, så har du sendt et signal om at du nok ikke er helt interesseret i vedkommende. Hvis interessen er der så tag action på det NU og sig at ”du ringer tilbage senest i morgen.”

Reaktiv rekruttering: Vi slår stillingen op på nettet

Du slår lige stillingen op på f.eks. LinkedIn og håber at nogen sender en ansøgning og CV. Det sker bare ikke fordi de bedste bider ikke på. De som trives vældig godt i deres nuværende job, har ikke overvejet om græsset kan være endnu grønnere på den anden side af vejen og søger derfor ikke jobbet, for de orienterer sig ikke om ledige stillinger overhovedet.

De kandidater der ser efter ledige stillinger på nettet, er ofte nyuddannede, nogen der evt. lige er blevet sagt op eller ved et tilfælde ser stillingsopslaget.

Hvis du har valgt denne rekrutteringsstrategi, skal du være indstillet på at den kan tage lang tid. Når du modtager en ansøgning, vil du utvivlsomt tænke: Den ser meget god ud, men hvis nu vi venter, kan det være der kommer en ansøger der er endnu mere interessant. Ofte sker det ikke. Når du endelig kontakter den kandidat du har ladet vente, må du konstatere at vedkommende måske er blevet ansat af din konkurrent.

Dårlig markedsføring

Hvordan vil du reagere hvis du er til en samtale og din evt. kommende arbejdsgiver sidder og tjekker mails?

Mange kandidater har oplevet at den ansættelsesansvarlige enten tjekker mails på sin mobil eller bærbare, bliver kaldt ud til noget andet under mødet eller keder sig bravt.

Det er der ingen der finder sig. De ydre forhold skal bare være i orden og afklarede når kandidaten træder ind ad døren. Der må heller aldrig opstå en situation hvor to mulige kandidater møder hinanden på gangen eller på virksomhedens område. Sker det er én ting sikkert: Du får ikke den rette kandidat og din virksomhed står tilbage med et dårligt omdømme der er med til at gøre det vanskeligere for dig i fremtiden at tiltrække de bedste kandidater.

.....

”Mange er tilbøjelige til at lune på kandidaten inden de slår til og så er muligheden forpasset...”

.....

.....

”Hvordan vil du reagere hvis du er tilsamtale og din kommende chef sidder og tjekker mails?”

.....

KOM I KONTAKT MED DE BEDSTE KANDIDATER

De attraktive kandidater kan vælge og vrage mellem de mange stillinger der er slået op og arbejdsgiverne kan ikke læne sig tilbage og vente på at appelsinen skal lande i turbanen. De skal selv være proaktive.



.....

”De attraktive kandidater kan vælge og vrage - og de gør det...”

.....

Når du skal finde en kandidat der passer til jobbet, kan det være svært at få opmærksomhed. Forestil dig hver dag at åbne din indbakke der er oversvømmet med henvendelser fra rekrutteringsvirksomheder, så finder du hurtigt slettetasten. Sådan er det også for de efterspurgte talenter. De får henvendelser hver dag om de kunne være interesseret i et bestemt job og finder derfor lynhurtigt deletetasten. Hvis de overhovedet reagerer.

Hvad gør du så for at fange deres opmærksomhed? Hvordan skiller du dig ud i det ocean af meddelelser som de særlige talenter modtager i deres indbakker hver dag? Hvordan kan du øge chancen for at slippe gennem til ham eller hende du har i kikkerten?

Vær specifik og målrettet i din segmentering

Du bliver nemt fristet af at kaste nettet bredt ud, men ofte vil kun et lille antal kandidater opfylde kriterierne til den position du skal have besat.

Hvis du sender beskeder/meddelelser til alle og enhver i stedet for at målrette din indsats, spilder du sandsynligvis meget tid på at tale med mulige kandidater, du alligevel ikke vil ansætte.

Når du indsnævrer din søgning, fokuserer du din indsats. Tænk på geografisk placering, færdigheder, erfaring og uddannelsesmæssig baggrund. Hvilke krav er ultimative og hvilke krav kan du leve med fraværet af?

Teknologi kan hjælpe. For eksempel er LinkedIn en database der indeholder millio-

.....

”Når du indsnævrer din søgning, fokuserer du din indsats...”

.....

ner af CV'ere og mennesker med potentielt talent som er på udkig efter nye relationer, job eller opgaver. Det er derfor de har deres profil på LinkedIn.

På f.eks. LinkedIn kan du filtrere din søgning f.eks. i forhold til arbejds erfaring, uddannelse, geografisk placering og søge efter specifikke ord og sætninger i personernes beskrivelser af sig selv. Det giver dig strategiske overvejelser over, hvem du vil (eller kan) ansætte.

Filtrering af kandidater er vigtigt, men det sprog, du bruger til at nå ud til de potentielle kandidater, kan gøre hele forskellen.

Faldgruberne ved at bruge opsøgende e-mails

Når du har indsnævret din søgning, melder en ny "usynlig konkurrent" sig på banen. Hvad kan du gøre for at vinde den potentielle kandidats tillid, få vedkommende til at engagere sig og i sidste ende acceptere dit tilbud om at sende sit CV?



.....
"Hvilken slags meddelelse vil du sende..?"
.....

Hvilken slags meddelelse vil du sende? Noget generisk, en skabelon med en vis personalisering eller en håndlavet, hyperpersonaliseret e-mail?

Når du tilføjer en vis personalisering til en e-mailskabelon, vil det fungere bedre. Skriv modtagerens navn, evt. en henvisning til hvad du er faldet over i modtagerens beskrivelse af sig selv. En sådan e-mail opfattes som helt anderledes end den der er sendt ud til alle og enhver.

Du har måske ikke tid til at udarbejde individuelle mails når du skriver til flere kandidatemer om det samme job. Hvis du griber til en form for mellemting fordi du er presset på tid, så vil din mail stadig lyde lidt flad. Hvis du virkelig vil øge chancerne for at modtage et svar, er der en bedre mulighed: Hyper-personalisering.

Sådan skriver du en hyper-personlig besked:

Hej Søren,

Jeg har set din profil på LinkedIn. Den ser spændende ud. Især din baggrund og dine erfaringer med renoveringsprojekter, giver mig lyst til at tale med dig om en stilling vi p.t. har i spil for en af vores kunder: Vi skal finde en dygtig projektleder der kan styre byggerenoveringsprojekter op til ca. 65 mio. kr.

Hvis det her er interessant for dig, så ring til mig på telefon 29 27 71 88. Hvis det ikke er interessant, så ring alligevel. Måske har vi noget andet der vil interessere dig?

Mvh
Carsten Høj, Høj & Thomassen

Hyper-personaliserede meddelelser tager tid og kræver lidt forarbejde, men de fører til de høje svarprocenter fra kandidaterne.

Tanken er at du bruger tid på at sætte dig ind i kandidaten ud fra det du kan se på profilen på LinkedIn og derefter skrive en original besked, der indeholder detaljer om kandidatens liv, samtidig med at du prøver at skabe en personlig forbindelse med dem, som om du skriver en note til en ny ven. Så hvordan gør du det?

Her kan du f.eks. bruge Google eller sociale medier til at finde ud af noget om kandidatens job, hobbies eller anden information, de har delt offentligt.

Derefter klarlægger du, hvad du har til fælles med kandidaten, så du har nogle holdepunkter når du forhåbentligt skal tale med vedkommende efter at denne har reflekteret på din mail.

Det er vigtigt at du kun bruger den information der er offentligt tilgængelig og som kandidaten selv har delt på de sociale medier og at du måske gør opmærksom på det når du taler med vedkommende.

For eksempel kan du nævne at du har set at kandidaten er interesseret i finere fransk madlavning og er medlem af "Danske madentusiaster" og at du også selv går op i finere fransk madlavning. Eller du kan nævne at du kender stedet hvor kandidaten er vokset på. Det er også et aktivt at spille på i en samtale.

I rekrutteringsfirmaet Høi & Thomassen A/S ved vi det virker at få en dialog i gang med kandidater ved at henvise til en fælles referenceramme.

Det kan være vanskeligt at etablere kontakt til kandidater der har efterspurgt kompetencer. Når der er tryk på jobmarkederne, har du nogle særlige udfordringer: Du kan ikke være afhængig af at der findes en stor pulje kandidatemer der aktivt søger nyt job. Det er vores erfaring at de personer der ikke søger nye job, gør en stor forskel.

Brug dine ressourcer med omhu på dem for så skiller du dig ud fra alle de andre ansættelsesansvarlige der blot kaster nettet bredt ud. Du skal kontakte de mest interessante kandidater eller brug et rekrutteringsfirma til det også selvom det koster lidt. Det er en god investering.

.....

" Derefter klarlægger du, hvad du har til fælles med kandidaten..."

.....

AFSLAGET ER VIGTIGT FOR DE KANDIDATER DER IKKE FÅR JOBBET

Selv talentfulde kandidater til en stilling skal ind i mellem have afslag på drømmejobbet. Der kan være behov for at bevare kontakten til disse kandidater med henblik på en kommende stilling. Derfor er det vigtigt at de ikke bliver skuffet over afslaget.



Hvis en kandidat har været kvalificeret til en stilling og ikke får den, betyder det ikke at vedkommende er udelukket i forhold til eventuelt kommende stillinger i virksomheden. Derfor er det vigtigt at forbindelsen med de kandidater der var med i opløbet, ikke tørrer ud.

Det er vigtigt at fastholde forbindelsen til de kandidater der har fået afslag. Og det kræver noget arbejde, men afkastet på den investering kan fremskynde ansættelsesprocessen næste gang du skal ansætte og på den måde tilføre værdi til din bundlinje.

Afslaget

Det er vigtigt at du overvejer hvordan du ”styrker” forholdet til kandidaten hvis du evt. ønsker at tilbyde vedkommende et job på et senere tidspunkt. Her er en personlig feedback afgørende. Det er især vigtigt for kandidater der har investeret personlig tid og energi i at beskrive sig selv i ansøgning og CV i forhold til det aktuelle job. Hvis kandidaten tilmed er blevet headhuntet, er det vigtigt for headhunteren at have viden om hvad der begrundet afslaget og det kan være bedre at lade headhunteren give det.

En kandidat til en lederstilling i et storcenter droppede f.eks. alt da han blev kontaktet om denne mulighed. Han brugte tid på at sætte sig ind i jobbet og virksomheden og skrev sin ansøgning og CV op til det konkrete job han trænede sin præsentation, fik lavet en Person Profil Analyse, kontaktede referencer for at få rådgivning om sine stærke og svage sider og fik rådgivning fra anden side.

.....
”Det er vigtigt at fastholde afviste kandidater til din virksomhed...”
.....

Efter en langstrakt rekrutteringsproces med persontest, IQ-test, følelsesmæssig intelligens-test, kulturtest og 3 samtaler, modtog han en automatisk udsendt e-mail (der sikkert var sendt til andre kandidater der heller ikke fik jobbet) at han ikke fik jobbet fordi han ikke havde den "pasform" (ja, det skrev de), de søgte.

Dette iskolde afslag fra en tilsyneladende automatisk genereret mail fik kandidaten til at konkludere at i dette foretagende ville han i hvert fald aldrig nogen sinde arbejde og han fortalte i sit netværk om sin oplevelse. Han opfattede rekrutteringsprocessen som respektløs og fik den opfattelse at det var et dårligt sted at arbejde.

Hvad skal du sige til de kandidater der ikke bliver ansat?

Ingen virksomhed - heller ikke en rekrutteringskonsulent eller headhunter, kan sige sig fri for fra tid til anden at frygte feedback-processen. Mange kan ikke lide eller ved simpelthen ikke hvordan de skal levere "nyheden" til den eller de kandidater der ikke skal have jobbet. I stedet sender de en automatisk genereret e-mail.

Der er ikke andet at gøre end at bide til bolle - uanset hvor ubehageligt det end er. Du kan dog glæde dig over at ubehaget, viser at du har din menneskelighed og empati i behold når du skal aflevere budskabet: "Det bliver altså ikke dig. Vi har valgt at tilbyde en anden jobbet". Ved at overbringe nyheden personligt og ikke pr. mail, får du lejlighed til at fortælle den detroniserede kandidat at døren slet ikke er smækket i for fremtiden. I kan sagtens have en "pasform" der passer i teamet.

Hurtig opfølgning

Du skal ikke putte med den dårlige nyhed eller forsøge med overspringshandling. Få det klarer umiddelbart efter beslutningen er truffet. Du tænker måske ikke over, at ved ikke at dyrke forholdet til kandidaten gennem din feedbacken, skader du forholdet til kandidaten - og vedkommendes opfattelse af din virksomhed og



det indtryk der bliver bragt videre til dennes netværk. Du taber med andre ord en potentiel fremtidig kandidat på gulvet.

De fleste kandidater der har haft en dårlig oplevelse i forbindelse med rekruttering, har delt detaljer fra oplevelsen online eller med nogen i deres personlige eller professionelle netværk.

Et meningsfuldt afslag

Når du skal give et meningsfuldt feedback på et afslag, er det en god ide at fortælle om de kriterier der blev brugt ved valg af den kandidat der fik jobbet. Har du givet dig tid til at gennemtænke processen og kriterierne for at opnå succes i

"De fleste kandidater der har haft en dårlig oplevelse i forbindelse med rekruttering, har delt detaljer fra oplevelsen online..."

jobbet, har du identificeret og prioriteret de vigtigste kardinalpunkter med hensyn til kvalifikationer, kompetencer og succes i jobbet (de samlede udvælgelseskriterier), som også kan omfatte immaterielle egenskaber som f.eks. din vurdering af kandidatens kulturtilpasning eller materielle egenskaber som færdigheder (niveauet af sprogkundskaber, erfaring med analyseformer etc.), er det vigtigt ved tilbage-meldingen at referere til disse kriterier.

Hvis f.eks. det vigtigste kriterie for jobbet var direkte erfaring med at skabe sociale medieplaner og en kandidat havde erfaring med de øvrige kriterier, men ikke det vigtigste, så vil det være en forståelig forklaring for kandidaten. Det er håndgribeligt og det er nemt for kandidaten at relatere det kriterie til sin egen kompetence. Det er mere håndgribeligt end koldt at meddele: "En anden kandidats kvalifikationer matchede bedre vores behov".

Det gamle ordsprog om at "behandle andre som man gerne selv vil behandles", er gangbart når man vil skræddersy feedbacken til kandidaten.

En rigtig god og personlig måde at give feedbacken på er at bruge kandidatens navn og henvise til bestemte samtalepunkter der blev afdækket i jobinterviewet.

I rekrutteringsfirmaet Høi & Thomassen har vi gjort det til en vane at alle, vi har haft til samtale, får en personlig, kort, påskønnelse af den investering i tid og kræfter kandidaten har gjort med f.eks. sin ansøgning og CV eller samtale. Samtidig giver vi en kort og klar begrundelse for at de ikke blev valgt.

Virker det?

Ja, det gør det bestemt. Langt de fleste af de kandidater vi har haft til samtale og som vi har givet afslag, har vi, efterfølgende haft et langvarigt "samarbejde med". De har kvalifikationer der kan anvendes i andre sammenhænge i andre virksomheder vi skal hjælpe med at besætte en stilling og vores "nære" kendskab gør at de står først for når vi skal i gang med udvælgelsen. Nogle er senere blevet ansat i stillinger hvor de selv har været rekrutteringsansvarlige og brugt os til rekrutterin-

.....
*"Behandl andre som
du gerne selv vil
behandles..."*
.....

Hvad koster det at rekruttere?

Hvis du vil gøre det selv, er prisen dine samlede omkostninger i den tid det tager at finde en ny medarbejder. Det vil sige den omsætning du skal skabe for at dække bl.a. din løn og pension samt udgifter til udvikling af virksomheden, markedsføring, stillingsopslag m.m.

Er det den pris du vil betale hvis vi kan tilbyde den samme ydelse til samme kvalitet eller billigere?

Vores ydelser

”NEM”-rekruttering

”CV-Match”

”Rekruttering med garanti”

Bl.a. inkl. annoncering, referencetagning, kandidatinterview, Person Profil Analyse, 12 mdr. garanti.

Ydelserne er alt inklusiv og til fast pris. Vi fakturerer ikke direkte omkostninger, så du kender dine samlede omkostninger til rekruttering når opgaven begynder og ikke først når den er slut.

Rekvirer produktblade på vores rekrutteringsydelser.



Søren Thomassen



Carsten Høi

høi & thomassen as

Stakkesund 1, 3. tv., 2100 København Ø

Jens Hansensvej 7, 4100 Ringsted

Gludvej 13, 7130 Juelsminde

Telefon: 29 27 71 88

Email: info@ht-rekruttering.dk www.ht-rekruttering.dk

høi & thomassen as er en rekrutteringsvirksomhed der drives af de to ejere. Vi samarbejder med andre konsulenter hvis ekspertiser vi trækker på når der er behov for at supplere vores kompetencer.

Vi har i næsten 25 år arbejdet med rekruttering, search & selection, headhunting og kandidatoptimering i forbindelse med ansættelse af specialister, ledere, funktionschefer og direktion- og bestyrelsesmedlemmer.

Vores ydelser er alt inklusivt, og vi tilbyder dem til fast pris som er aftalt inden vi går igang med opgaven. På den måde ved vores kunder hvad ydelserne indeholder, og de kender deres samlede omkostninger til rekruttering når opgaven begynder og ikke først når den er slut.