

# ORIENTERING om ledelse

## FÅ STRUKTUR PÅ DIT ANSÆTTELSESINTERVIEW

*Hvis du vil have noget at vide om den ansøger du har inviteret til jobsamtale, skal du nok lige genoverveje om de spørgsmål du stiller er relevante. Noget tyder nemlig på at mange ledere er alt for ustrukturerede i deres jobsamtaler og kommer til at diskriminere ansøgere.*



Så snart smalltalken er overstået, kaffen skænket og mobiltelefonerne er slukket, starter de fleste ansættelsesinterview tit med at man beder ansøgeren fortælle om sig selv og hvilke oplevelser kandidaten har med i bagagen.

Det er ikke nu kandidaten skal fortælle om dengang han gik ned med stress - og nu for længst har fået styr på det, eller at hun som ung pige tog på togt med skole-skibet Georg Stage. Fortællingerne kan i sig selv være interessante, men de fleste interviewere bliver her lidt fjerne i blikket mens de venter på historiens pointe.

Historien skal nemlig have en pointe, og den ansøger der bedst beskriver sin historie og oplevelser, på den måde som intervieweren - ubevidst - helst vil høre den, er sikret en plads i næste samtalerunde.



### I DETTE NUMMER

- Få Struktur på dit ansættelses-interview... 1
- Individuel lederudvikling styrker lederne... 4
- Implementér seniorpolitik... 6
- Opsigelse koster... 9

2017-3

### Kære læser

Befolkningsudviklingen i Danmark vil medføre at virksomhederne de næste 20-30 år vil opleve mangel på medarbejdere. Derfor er det på høje tid at opstille scenarier for hvordan virksomhederne kan tiltrække og fastholde gode medarbejdere.

I dette nr. af *Orientering om ledelse* giver vi vores bud på 4 scenarier du kan arbejde med i udformning af en personalepolitik.

*Få struktur på ansættelsesinterviewet* og få fokus på kandidaternes kompetencer i forhold til de funktioner de skal bestride.

*Individuel lederudvikling styrker lederne* og er et redskab virksomheden kan bruge til at fastholde de bedste ledere.

*Har du implementeret seniorpolitik* i din virksomhed? I løbet af de kommende år bliver der blive vendt op og ned på det danske arbejdsmarked. Der bliver færre unge, og virksomhederne skal vænne sig til at rekruttere fra det grå guld eller "generation plus" som generationen også kaldes.

*Opsigelser koster.* Undersøgelser har vist at det kan være fra 20% af lønnen og helt op til flere års lønudskrivninger afhængigt af stillingen, derfor skal du have en strategi for at undgå unødvendige opsigelser.

God læselyst ■



### Ubevidst diskrimination

Danske virksomheder vil gerne være mangfoldige. Både når det handler om køn, alder og etnicitet. Alligevel ender man oftest med at ansætte nye medarbejdere, der ligner dem, man allerede har. Det sker fordi dem, der står for rekrutteringen, ofte er for uprofessionelle og dermed ubevidst diskriminerer de ansøgere, der sidder over for dem.

### Lederne taler for meget

De stiller for åbne spørgsmål og får alt for lidt at vide om den ansøger, der sidder over for dem til jobsamtalen, for de garvede ansøgere ved udmærket hvordan de åbne spørgsmål skal besvares.

Ved jobsamtalerne taler interviewereren typisk alt for meget og får alt for lidt at vide om ansøgeren og ansøgerens kvalifikationer.

Mange tror at ansøgeren ikke har forberedt sig hjemmefra, og de bruger derfor jobsamtalen til at fortælle om det, man allerede kan læse om virksomheden på dens hjemmeside.



Når vi deltager i jobsamtaler hos vores kunder, ser vi ofte at ansøgerne har de samme organisationsskemaer liggende ved siden af notesblokken, som interviewereren minutløst gennemgår, og som ofte ikke siger noget om jobbet og opgaverne, og som ansøgeren sjældent kan huske ret meget af bagefter.

De lange enetaler og fortællinger tager tid fra den faglige undersøgelse der burde være det egentlige formål med jobsamtalen. Til gengæld fylder de forudfattede meninger, og sommetider fordomme, rigeligt i samtalerne.

Ansøgerne bliver set i et forudfattet lys: "Han ser træt ud i ansigtet. Han er en showstopper. Det går ikke". Den form for diskrimination rammer alle. Uanset køn, alder, etnicitet og uddannelse.

Mange forventer at ansøgerne lever op til bestemte idealbilleder, og den "gode kemi", som ledere elsker at tale om efter interviewet, hænger i høj grad på ansøgerens evne til at opføre sig "passende" og placere sig i den rigtige box.

Chancen for at få jobbet er størst, hvis ansøgeren holder sig inden for den sfære, ansøgeren regner med at interviewereren foretrækker. Man skal ikke stikke for meget udenfor, så er man bortdømt.

Så den lidt indadvendte mandlige ansøger til lederjobbet, lever ikke op til forventningerne om at skulle være robust og kunne stille sig forrest.

De ansøgere der placerer sig i "normalbilledet", opfattes som mest pålidelige, fordi det er dem, den der træffer den endelige beslutning om ansættelse, kan identificere sig med.

.....  
*"Lederne taler meget  
- alt for meget..."*  
.....

.....  
*"Man skal ikke stikke  
for meget udenfor, så  
er man bortdømt..."*  
.....

Der kan være noget logeagtigt over en jobsamtale - især hvis ansøgeren er fra samme branche som den virksomhed han søger job i.

#### Kan du trives her?

I en typisk jobsamtale taler den mandlige ansøger mere end den kvindelige. Mænd tager ordet, eller tilbydes det oftere, og forventes at kunne fremføre deres sag.

Kvinder må gerne være selvstændige, men ikke så frembrusende, at de bagefter karakteriseres som "rejekællinger". Desuden forventes kvinder at svare på spørgsmål om, hvem der nu skal tage sig af familien, manden, maden, børnene og alt det andet derhjemme?



Etniske minoriteter må, uanset det ingen faglig relevans har, ofte redegøre for både deres kultur og kønsroller.

Vi deltog for noget tid siden i en samtale hvor den etniske ansøger blev spurgt om han trives i Danmark, og om han havde planer om på den lange bane at vende hjem.

"Ja, jeg trives fint. Jeg har aldrig boet andre steder. Jeg er født i Danmark, så jeg er hjemme," var svaret.

#### Overvej de lukkede spørgsmål

Hv-spørgsmålene - de åbne spørgsmål er vældig gode. Men i mange tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at bytte de åbne spørgsmål ud med mere lukkede. Især når faglige kvalifikationer og kompetencer skal afdækkes. F.eks. "Du siger du har erfaring med x-situation, har du også erfaring med y-situation?"

Rigtig mange jobsamtaler vil nyde godt af en opstramning på spørgerammen eller en generel professionalisering af samtalen.

På den måde sikres at de fagligt kvalificerede ansøgere bliver "set" og man undgår at det bliver den ansættendes personlige holdninger og følelser der får lov at dominere.

Når samtalen er slut, skal man som leder/interviewer kunne sætte flueben ved de faglige kvalifikationer og erfaringer der er væsentlige for at kandidaten kan udfylde den funktion der skal besættes.

Hvis det er muligt, så tag en HR-medarbejder med til samtalen, eller en anden person som er vant til at gennemføre jobsamtaler, eller brug én af de mange dygtige rekrutteringskonsulenter der er vant til at gennemføre samtaler.

En udbytterig jobsamtale kræver at man som interviewer er godt forberedt. Man skal have læst ansøgerens CV. Man skal være opmærksom på "huller" i et CV der kalder på en forklaring. Man skal lytte aktivt og stille klare spørgsmål.

Man skal grave i de spørgsmål som ansøgeren kørte lidt for let henover. Og man skal være ligeværdig. Det er ikke kun ansøgeren der er til eksamen - intervieweren er det også!

.....  
*"Der kan være noget logeagtigt over en jobsamtale..."*  
 .....

.....  
*"Sæt flueben ved de faglige kvalifikationer..."*  
 .....

# INDIVIDUEL LEDERUDVIKLING STYRKER LEDERNE

*Flere virksomheder tilrettelægger sammen med deres ledere en individuel lederudviklingsplan som gør deres ledere bedre til at udføre deres arbejde og giver dem større arbejdsglæde.*



.....  
”Ikke alle ledere har de samme udviklingsbehov...”  
.....

Entreprenørvirksomheden Adserballe & Knudsen er en blandt mange virksomheder der arbejder med individuel lederudvikling.

Adserballe & Knudsen ønsker at individuel lederudvikling skal være en del af en fastholdelsesstrategi, og man ved at virksomhedens ledere ikke alle har de samme udviklingsbehov. Derfor er man gået i gang med at lave individuelle udviklingsplaner.

## Udviklingsplanen er et arbejdsredskab

Med den rette indsats kan de fleste ledere blive gode ledere. Derfor er det vigtigt at der for hver enkelt bliver indgået en aftale - udviklingsplanen - for hvor lederen skal udvikle sig, hvordan det skal ske og hvornår det skal ske. Og dette skal fremgå af udviklingsplanen.

Selvom man som leder kan udvikle sig uden at have en udviklingsplan, så er denne alligevel et godt arbejdsredskab fordi den bruges til at dokumentere lederudviklingen og at der er enighed mellem lederen og dennes chef om hvad god og nødvendig ledelse er i virksomhedens kontekst. Den individuelle lederudviklingsplan dokumenterer også overfor lederes direkte chef og for virksomheden hvilke udviklingsbehov den enkelte leder har.

## Mangel på udviklingsplaner

Lederudvikling står højt på dagsordenen i mange danske virksomheder. Alligevel er det kun omkring 1/3 af lederne der har en udviklingsplan. Det betyder at 2/3 af danske ledere ikke har aftaler der dokumenterer hvor, hvornår og hvordan de skal udvikle sig.

Årsagen hertil er mange, men formentlig er det de daglige driftsopgaver som gør at intensionerne ikke bliver ført ud i livet. Ledere der har en plan har bedre arbejdsbetingelser, højere arbejdsglæde og er mere loyale overfor deres arbejdsgiver.



### Hvorfor individuel lederudvikling?

I flere virksomheder har man erkendt at lederne ikke nødvendigvis har det samme lederudviklingsbehov og det er årsagen til at man er begyndt at arbejde med de individuelle udviklingsplaner.

Det har betydet at nogle virksomheder allerede i forbindelse med ansættelse af deres ledere har den individuelle lederudvikling som en del af dagsordenen for ansættelse.

I forbindelse med ansættelsessamtaler arbejder man med den individuelle lederudviklingsplan for at kunne fastlægge hvilke udviklingsbehov den kommende leder har. Ikke kun på det ledelsesmæssige område, men også på det faglige. Og i forlængelse af ansættelsessamtalerne arbejder man på hvordan et individuelt lederudviklingsprogram kan blive implementeret.

Ennovas Global Employee and Leadership Index for 2017\* viser at ledere med en udviklingsplan lærer og udvikler sig mere. Med de skriftlige aftaler bliver det tydeligt hvor og hvordan lederne skal flytte sig og hvilke opgaver de skal prioritere for at nå udviklingsmålene.

Med en udviklingsplan bliver det tydeligt for lederen hvad vedkommendes chef forventer af ham eller hende og hvad de skal lykkes med. Ledere med en udviklingsplan bliver derfor mere effektive end ledere uden.

Ledere med en udviklingsplan oplever også at virksomhedens øverste ledelse klart formidler strategi og mål fordi lederudviklingsplanerne er forbundet med virksomhedernes strategi og mål og at de øverste ledelse går foran som et godt eksempel.

De oplever hvordan deres chef bakker dem op og det bliver mere klart for dem hvordan deres arbejde bidrager til helheden i virksomheden. Med en udviklingsplan er det ofte sådan at barren bliver sat højere og det er med til at motivere lederne.

Ennovas undersøgelse viser også at ledere med en udviklingsplan udnytter deres kompetencer bedre i jobbet. De opfordrer til at deltage i udvikling af nye ideer og kvalitetsforbedringer.

Selvom mange ledere med en udviklingsplan får flere jobmuligheder og kan skifte til andre stillinger, så viser undersøgelsen at det ikke er disse ledere der har planer om at søge væk fra virksomheden.

En udviklingsplan behøver ikke føre til en anden stilling, men ledere der har en plan er mere motiverede for at gøre karriere internt i virksomheden end ledere uden en udviklingsplan.

\*Udviklingsplaner styrker lederne - Ennova A/S 2017

.....  
*"Ledere med en udviklingsplan er mere loyale..."*  
 .....

.....  
*"En udviklingsplan behøver ikke føre til en anden stilling et andet sted..."*  
 .....

# HAR DU IMPLEMENTERET EN SENIORPOLITIK?

*I løbet af de kommende år vil der blive vendt op og ned på det danske arbejdsmarked. Der bliver færre unge, og virksomhederne skal vænne sig til at rekruttere fra det grå guld eller "generation plus" som generationen også kaldes.*



Hvem er generation plus? Hvad er vigtigt for dem? Hvad giver dem arbejdsglæde? Hvordan motivere vi dem til at blive længere tid på arbejdsmarkedet?

Vi kan ikke alle vinde kampen om de unge talenter. Der er ikke unge talenter nok til at tilfredsstille behovet for nye medarbejdere i virksomhederne, så uanset skiftende konjunkturer vil langt hovedparten af virksomhederne skulle rekruttere medarbejdere fra "det grå guld" eller generation plus.

Andelen af plus 55-årige vil stige kraftigt de næste mange år og denne generation vil fortsætte på arbejdsmarkedet, og generationen har nogle krav og forventninger til hvordan deres fortsatte virke på arbejdsmarkedet skal forløbe.

Hvilke ledelsesmæssige udfordringer giver denne generation? Hvilke initiativer kan virksomhederne tage i forhold til det grå guld?

## Tre faktorer

Antallet af plus 55-årige stiger, vi lever længere og fødselsraten er lav i Danmark. Disse faktorer får betydning for vores konkurrenceevne og også vores velfærd idet den danske velfærdsmodel afhænger af adgangen til kvalificeret arbejdskraft.

Ifølge Danmarks statistik (De ældre og arbejdsmarkedet, 2002) viser aldersfordelingen, at Danmark i 2040 vil have 75.000 færre unge under 20 år end i 2010.

Gruppen af 20-65-årige vil være reduceret med ca. 340.000 personer og den del af befolkningen der er over 65 år vil vokse med over 600.000 personer.

Den erhvervsaktive gruppe mellem 25-65 år vil i 2045 være nede på 2,57 mio. mennesker.

.....

"De bedste kandidater orienterer sig ikke i jobannoncerne og de har heller ikke deres CV liggende i jobdata-baserne"

.....



### **Ikke alt er sortsyn**

Imidlertid er der også potentiale i det grå guld. De fleste i denne generation vil kunne arbejde langt ud over den traditionelle tilbagetrækningsalder som i dag er 65-67 år. Men hvis de skal blive på arbejdsmarkedet skal virksomhederne være indstillet på at tilpasse sig, så denne generations kompetencer fortsat udvikles og deres erfaringer udnyttes.

### **De stiller sig ikke tilfredse**

De vil ikke kategoriseres, sættes i bås, og de stiller sig ikke tilfreds med "standardydelse" - hverken i form af seniorpolitik eller offentlige ydelser.

De har stadig ca. 12-15 år til de bliver pensioneret, og de føler sig langt fra udbrændte. De vil gerne blive på arbejdsmarkedet.

### **De kræver fleksibilitet og efteruddannelse**

De spændende job for Generation Plus skal være fleksible med mulighed for nedsat tid, mere ferie (uden løn) og en individuelt tilrettelæggelse af arbejdstid og arbejdstempo.

De vil have adgang til efteruddannelse, og ekstern coaching vil være en del af deres ansættelsesaftale.

Generation plus ønsker for så vidt ikke særbehandling. I stedet ønsker de at arbejdspladserne i højere grad bliver indrettet ud fra medarbejdernes individuelle behov og ønsker.

### **Er generationen attraktiv for virksomhederne?**

Generationen er inden for nogle områder faktisk mere kompetente end de yngre medarbejdere. De har deltaget i, og været påvirket af den teknologiske udvikling de seneste 50 år, så de fleste har ikke kunne undgå at tilegne sig en masse viden og erfaring og de er på grund af deres erfaringer fleksible og omstillingsparate.

Mindre sygefravær og fravær ved børns sygdom er også fordele, og faktorer som ansvarlighed, solidaritet og pligtfølelse kendetegner generationen.

### **Ledelsesmæssige udfordringer**

Der er ingen nyhed at virksomhederne over en bred kam efterspørger medarbejdere af samme type, som de har i forvejen. Det er med til at skabe en vis ensidighed i de danske virksomheder, og det gør det vanskeligt at fastholde ældre medarbejdere.

Virksomhederne skal blive dygtigere til at sætte sig ind i medarbejdernes forskellige livsfaser og tilrettelægge en personalepolitik, der kan skabe balance mellem livsfaser og arbejdsliv.

.....

*"Det tager tid at finde ud af hvor i markedet de bedste kandidater er i dag..."*

.....

Som leder er det vigtigt at være opmærksom på at ældre medarbejdere ofte ikke er så tilbøjelige til selv at søge feedback som yngre. Det er ledelsens opgave at modvirke dette.

#### Hvordan rekrutterer vi seniorerne?

Når Generation Plus vælger at gå på pension, gør de det typisk på baggrund af deres nuværende arbejdssituation: Jobindhold, tempo, arbejdstid, forholdet til kolleger, forholdet til (især) ledelsen.

Jo bedre arbejdssituationen er, desto mere attraktivt er det at blive på jobbet, og jo nemmere er det at udskyde tilbagetrækningen. Derfor er det naturligt at se på, hvad virksomhederne kan gøre.

Man gør det samme, som når man vil fastholde alle andre medarbejdere i virksomheden. Man tager udgangspunkt i den enkelte medarbejder. Har de et spændende job? Er de motiverede? Er der gode udviklingsmuligheder? Bliver de anerkendt for deres indsats og er der balance mellem arbejde og fritid?

Det er afgørende, at den enkelte medarbejder bliver værdsat, og at jobtilbudet bliver tilpasset ønsker og ressourcer

#### Hvad kan man tilbyde seniorerne?

MUS-samtalen skal tilrettelægges som en seniorsamtale, dvs. en samtale der tager udgangspunkt i medarbejderens situation i og uden for arbejdslivet, ændring i arbejdstid og arbejdsopgaver, ændring af ansvar eller arbejdsfunktion, seniordage/ekstra feriedage, ekstern rådgivning (f.eks. fra pensionselskab, deltagelse i særlige seniorarrangementer (sådanne holder mange pensionselskaber også), fuld pensionsindbetaling ved arbejde på nedsat tid, særlige sundhedsordninger og seniorbonusordninger.



#### Kultur

Det vil være nødvendigt at skabe en kultur i virksomheden der værdsætter den erfaring og de kompetencer Generation Plus har.

Generationen af seniorer er en betydelig del af løsningen på de økonomiske og ressourcemæssige udfordringer mange virksomheder kommer til at stå over for når opsvinget bider sig rigtig fast. Virksomhederne kommer til at mangle arbejdskraft og talent, så fastholdelse af Generation Plus er nødvendigt.

Men der er behov for helt nye tankesæt. Generation Plus ligner nemlig ikke tidligere generationer. De er individuelle, kritiske og antiautoritære, og de besidder både kompetencer og værdier, der ligger meget tættere på deres yngre kollegers end deres forgængeres.

Vi står over for en stor udfordring i de kommende år, og ved at tilegne os viden om Generation Plus og tage initiativer der tilgodeser den enkelte medarbejders behov, kan vi imødekomme fremtidens mangel på arbejdskraft og talent.

.....  
*”Jobindhold, tempo,  
arbejdstid”*  
.....

.....  
*”Du må som udgangspunkt ikke behandle følsomme personoplysninger.”*  
.....



# OPSIGELSER KOSTER...

*Det er vanskeligt at sætte kroner og øre på hvad det koster virksomheden når en medarbejder siger op. Nogle undersøgelser har vist at det kan være fra 20% af lønnen og helt op til flere års lønudskrivninger afhængigt af stillingen.*



I tider hvor der er stort pres på at tiltrække kvalificerede medarbejdere til f.eks. specialist- og lederstillinger, kan konsekvenserne af en opsigelse være at de øvrige medarbejdere må løbe stærkere og at lederne skal bidrage væsentligt til de daglige driftsopgaver, ligesom det kan være vanskeligt at finde en ny medarbejder der umiddelbart kan træde ind i stillingen. Derfor er det en ledelsesopgave at undgå opsigelser.

## En ubehagelig overraskelse

En opsigelse kan være en ubehagelig overraskelse, derfor skal lederne reagere i tide så de undgår at miste gode medarbejdere.

Når en nøglemedarbejder siger op, er det betydelige erfaringer der forsvinder fra virksomheden, og det er både tidskrævende og dyrt at finde en ny medarbejder og få ham eller hende til at fungere optimalt. Inden der er fundet en ny medarbejder skal de øvrige løbe stærkere. En proaktiv indsats for at undgå uønskede opsigelser er derfor en vigtig ledelsesopgave.

Undersøgelser\* har vist at syv procent af danske medarbejdere har travlt med at finde et nyt job så hurtigt som overhovedet muligt og at 11% vil være tilfredse med at finde et nyt job i løbet af det kommende år. Det vil sige at næsten 20% af medarbejderne går med ønsker om at finde et andet job.

## Spot signalerne

Som leder er det vigtigt at kunne spotte signalerne og sætte ind så de værdifulde medarbejder bliver fastholdt.

Yngre ansatte og ansatte med under et års anciennitet er hurtige til at skifte job især hvis arbejdsglæden er lav.

De yngre ansatte er ofte i deres første job og hvis de ikke mener de er havnet på den rette hylde er de hurtigt ude af døren igen. Det er nemlig nemt for yngre medarbejdere at få et nyt job

Nyansatte kan også være hurtige til at forlade jobbet. Derfor er det vigtigt at få ansat de rigtige og ikke mindst at få den nye medarbejder hjulpet godt i gang i virksomheden og med arbejdsopgaverne.

.....  
 ”Hvad kan de sociale medier bruges til?”  
 .....

I det øjeblik rekrutteringen er gennemført med succes skal I fastholde den nye medarbejder.

Her kan et godt onboardingprogram hjælpe til at fastholde den nyansatte i virksomheden. Det kan vi i Høi & Thomassen hjælpe jer med.

Vi planlægger og følger op på en målrettet introduktionsplan, så medarbejderens tilknytning til den nye virksomhed, de nye arbejdsopgaver, arbejdsforhold og kolleger forankres, og medarbejderens træning i nye systemer og fremgangsmåder bliver gennemført.

En god og markedssvarende personalepolitik, konkurrencedygtige løn- og ansættelsesforhold og en udviklingsplan er vigtige elementer til fastholdelse af dygtige medarbejdere.

#### **Anerkendelse er alfa og omega**

Undersøgelser viser at medarbejdere der præsterer på jobbet og bliver anerkendt for det, er mindre tilbøjelige til at søge andet arbejde.

Når en medarbejder får mere i løn og udvidede ansvarsområder skal det ske som konsekvens af at vedkommende har gjort sig fortjent til det.

Hvis en lønstigning ikke gives som anerkendelse af en god arbejdsindsats eller for et udvidet ansvarsområde, er det ikke det rigtige redskab at bruge til at fastholde en medarbejder. Så bliver det ofte en kort og dyr fornøjelse.

#### **Fokuser på fastholdelse**

Undersøgelsen af årsagerne til uønskede opsigelser i Global Employee and Leadership Index for 2017 siger ikke noget om hvor mange af den 1/5 af medarbejderne som ønsker at finde et nyt job, der rent faktisk forlader virksomheden, men årligt er der ca. 850.000 jobskifte på arbejdsmarkedet i Danmark.

En virksomhed skal ikke holde på sine medarbejdere for enhver pris. Medarbejdere der ikke trives og ikke vil være en del af virksomheden er ødelæggende for de øvrige medarbejders motivation og det går ud over effektiviteten, kvaliteten og økonomien.

Medarbejdere der ikke trives skal hjælpes videre og så skal der sættes ind på at fastholde de dygtige medarbejdere ved at fokusere på arbejdsglæde, spændende arbejdsopgaver og anerkendelse. Hav særlig opmærksomhed på de yngre medarbejdere og på nyansatte.

\* Ennovas Global Employee and Leadership Index for 2017.

høi & thomassen as er en rekrutteringsvirksomhed der drives af virksomhedens to ejere i samarbejde med konsulenter med forskellige ekspertiser som vi trækker på når der er behov for at supplere vores kompetencer.

Vi har i 20 år arbejdet med rekruttering, search & selection, headhunting og kandidatoptimering i forbindelse med ansættelse af specialister, ledere, funktionschefer og direktions- 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.

## 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

”No-Cure-No-Pay”

”Klassisk Rekruttering”

Bl.a. inkl. annoncering, referencetagning, kandidatinterview, Person Profil Analyse, 6 mdr. garanti.

”Executive Rekruttering”

Bl.a. inkl. annoncering, omfattende testværktøjer, kandidatinterview, referencetagning, 6 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](mailto:info@ht-rekruttering.dk) [www.ht-rekruttering.dk](http://www.ht-rekruttering.dk)