



► Det er nemlig med til sikre, at kandidaten både kan løfte opgaven og vil komme til at trives. Og det giver kandidaten en mulighed for at vælge sig selv fra, hvis det ikke er den organisation, han eller hun gerne vil være i.

»Derfor betyder det faktisk ret meget, at man kommunikerer ærligt med hensyn til, hvad det er, man forsøger at få tiltrukket kandidaten til. Tit er man som leder så optaget af at sælge organisationen, at man glemmer at nævne alle de ting, som ikke er så spændende, eller hvor man er lidt udfordret.«

Ud over et ærligt stillingsopslag kan virksomheden konfrontere ansøgerne med jobbet på forskellige måder. De kan eksempelvis møde kollegerne eller prøve nogle arbejdsopgaver. Det giver igen kandidaten mulighed for at sige nej tak, hvis det ikke passer til hans eller hendes profil og ønsker.

Jobsamtalen

»Typisk ser man et ustruktureret jobinterview, hvor begge parter i virkeligheden er ret dårligt forberedt, men typisk er ledelsen næsten dårligere forberedt end kandidaten, for man fortæller sådan set bare, hvad jobbet går ud på, og hvor

man gerne vil have den her kandidat. Virksomhederne er meget tilbøjelige til at lade sig forføre af, hvad kandidaterne siger, og hvad der står i deres cv. Og man kan jo ikke bebrejde ansøgeren, for ansøgeren vil jo gerne have jobbet. Så kunsten er at fokusere på, om det er rigtigt, hvad der står i cv'et, og om kandidaten kan sige noget fornuftigt om de konkrete arbejdssituationer, hvor personen har løst forskellige typer opgaver, som er relevante for jobbet.«

I den første samtale er det vigtigt at finde ud af, om kandidaten kan løse opgaven.

»Man er meget tilbøjelig til at tænke »Nå jo, men han er jo journalist ... så kan han nok løse opgaven«. Men det er jo ikke altid tilfældet. Så kan man i anden samtale finde ud af, hvordan kandidaten ville passe ind i organisationen, og så giver det rigtig god mening at fortælle mere om jobbet.«

Hvis ikke rekruttering og udvælgelse lykkes, vil kandidaten ikke trives og ofte heller ikke kunne løfte opgaven.

Lav en spørgeguide

Frans Bévort råder virksomhederne til at lave et struktureret interview. Skriv op, hvilke person-

Alle undersøgelser viser, at man kan vinde utrolig meget ved at arbejde lidt mere struktureret.

Frans Bévort,
hr-forsker og adjunkt på Institut for Organisation ved CBS

lige egenskaber virksomheden lægger vægt på, hvilke kompetencer man foretrækker, hvad der er vigtigt i jobbet, hvilke erfaringer man gerne vil have undersøgt, om kandidaten kan redegøre for sine arbejds erfaringer og håndtere de forskellige typer problemstillinger, som virksomheden gerne vil have belyst. Når man har det, kan man lave en spørgeguide til interviewet.

»Alle undersøgelser viser, at man kan vinde utrolig meget ved at arbejde lidt mere struktureret. I stedet for at lade sig forføre af sin egen propaganda om, hvor spændende ens organisation er, skal man rette fokus på kandidaten og spørge ind - simpelthen.«

IQ-test virker

IQ-test er ikke lige velansete i alle hr-kredse. Men visse test virker, mener Frans Bévort:

»Nogle af de praktisk orienterede IQ-test - som verbale og numeriske omtankeprøver med høj grad af realisme, hvor man skal læse indenad eller behandle tal - er rasende gode til at forudsæ, om folk fungerer godt. Hvis du scorer lavt på dem eller under middel, så ved man, at du typisk performer dårligere og har sværere ved at løse komplekse job end folk, der scorer over middel. Det er meget veldokumenteret.«

»For en større virksomhed giver det til enhver tid mening at have et struktureret jobinterview, hvor man får testet den arbejdsmæssige baggrund. Og en anden samtale, hvor man har en erhvervspsykologisk testing, hvor man både tester IQ og personlighedsprofil, så man kan spørge ordentlig ind. Så man får et billede af, om den person også ville kunne fungere i virksomheden.«

Mens en del virksomheder har underprioriteret rekruttering, bruger de helt store virksomheder mange kræfter på test, interviewtid og på assessmentcentre, som er et helt batteri af forskellige udvælgelsesmetoder, hvor man også tester folk med indbakkeøvelser og giver dem noget arbejdstestning.

»Det fungerer rigtig godt. Det er bare meget tidskrævende. Der er slet ingen tvivl om, at mange virksomheder er klar over, at det betyder noget. Men når mange virksomheder alligevel ikke gør det, så er det, fordi det kræver en relativt stor investering.«

»Uanset om man gør et stort eller et lille stykke arbejde, så er det meget omkostningsfyldt at ansætte en medarbejder. Så det er hul i hovedet at ansætte folk, som ikke har lyst til at være i organisationen på længere sigt eller besnakke dem til at være en del af organisationen,« siger Frans Bévort. ■

Frans Bévort er hr-forsker og adjunkt på Institut for Organisation ved CBS. Han mener, at virksomheder i høj grad undervurderer vigtigheden af en struktureret og professionel rekrutteringsproces. Foto: PR