



Rekruttering i en vækstvirksomhed

De 10 største fejl og hvordan du undgår at lave dem.

Udarbejdet af Statum



Rekruttering i en vækstvirksomhed

De 10 største fejl og hvordan du undgår at lave dem

I Statum samarbejder vi typisk med vækstvirksomheder, der endnu ikke har en HR-afdeling eller en person, som er dedikeret til rekruttering. Dette betyder typisk, at de forskellige afdelingschefer, foruden deres primære opgaver, nærmest konstant har en sideløbende rekrutteringsproces grundet deres vækst.

Vi har gennem alle samarbejder set, oplevet og rådgivet diverse vækstvirksomheder i deres rekrutteringsproces, og det er de samme typiske fejl, som er gennemgående

I denne e-bog tager jeg fat i disse fejl og giver vores forslag til, hvordan I kommer uden om problemet i jeres virksomhed.

Rigtig god fornøjelse

Med venlig hilsen

Alexander Kragh

Ansætter for at ansætte

Den typiske vækstdræber er, at man løber tør for kapital. Lønninger er en af de største kapitalslugere, og det bør derfor overvejes nøje, om der virkelig er et behov for at ansætte, eller om det bare ville være fedt at udvide teamet.

Det er misforstået, at virksomhedens succes kan måles i antallet af medarbejdere. Succes bør måles på, hvor få mennesker I kan være og stadig vækste kraftigt.

Sådan løser du det

Hvis I står i en situation, hvor I skal erstatte en kollega, så afvent minimum en måned med at finde erstatningen. Det viser sig ofte, at den resterende del af teamet kan løfte opgaven uden et ekstra teammedlem.

I den måned bør du fokusere på at udvikle og pleje dine eksisterende medarbejdere. Det er bedre at have få medarbejdere der præsterer, end mange medarbejdere som ikke gør.

Hvis du efter en til to måneder vurderer, at resten af organisationen og teamet er klar til endnu en kollega, så skal I selvfølgelig sætte processen i gang.

"I noticed that the dynamic range between what an average person could accomplish and what the best person could accomplish was 50 or 100 to 1. Given that, you're well advised to go after the cream of the cream. A small team of A+ players can run circles around a giant team of B and C players."

- Steve Jobs

Jobannonce vs. Virkeligheden

Alle jobs lyder interessante når du læser jobannoncen.

Det er både en fed titel, stort ansvar og spændende arbejdsopgaver, men i hvor høj grad stemmer det overens med det medarbejderen faktisk kommer til at sidde med?

Forventningsafstemning er altafgørende i en rekrutteringsproces, således medarbejderen er helt indforstået med de opgaver der skal løses på daglig, ugentlig og månedlig basis.

Det sker desværre ofte, at personer opsiger deres stilling, fordi arbejdet viste sig at indeholde elementer de ikke havde regnet med.

Sådan løser du det

Start med stillingsopslaget.

Lad hver med at pakke de mindre sjove arbejdsopgaver ind i flot gavepapir. Beskriv stillingen som den reelt er og beskriv alle arbejdsopgaver - både de sjove og mindre fede. Ved at gøre dette vil du skære de kandidater fra, der reelt ikke er interesseret i stillingen. Dermed står du kun tilbage med ansøgninger fra personer der faktisk synes, at stillingen og arbejdsopgaverne er interessante.

Næste skridt er jobsamtalen.

Her skal du fremhæve arbejdsopgaverne for kandidaten og aktivt spørger ind til hvordan kandidaten ville arbejde med disse opgaver og hvilke udfordringer de tror de ville have med at løse dem.

Først når du føler dig sikker på, at kandidaten forstår alle aspekter i stillingen, bør du overveje om personen skal ansættes.

Hvis du ikke er sikker, risikerer du at ansætte en kandidat, der troede han/hun gik ind til noget andet.

"People are not your most important asset. The right people are."
- Jim Collins

Rekrutteringen hæmmer driften

Rekruttering er en fuldstilling i sig selv, så når du, som leder, skal påtage dig det ansvar, kan det nemt gå ud over driften.

Når fokus ryger fra driften kan det koste dyrt, og det er de færreste interesserede i.

Sådan løser du det

Der findes tre løsninger:

- 1) Du tager kun din 'rekrutteringshat' på efter primetime. Det vil sige, at du læser ansøgninger, afholder jobsamtaler m.v. når dit team er gået hjem. Dette er selvfølgelig tidskrævende og kan stadig stjæle fokus fra andre driftsopgaver, men det er den bedste måde, hvis du selv ønsker at håndtere rekrutteringen.
- 2) Du kan ansætte en deltidsrecruiter, som håndterer al din rekruttering og evt. oplæring. Du skal dog være opmærksom på, at det også tager tid at finde en, sætte personen ind i din virksomhed og få kørt personen ordentlig i stilling. Men på den lange bane er det en god investering.

3) Du kan bruge et eksternt bureau. Husk, at det også kan tage tid at finde et bureau, så hør dine kollegaer i branchen, hvem de kan anbefale og sikr dig, at det bureau, du ender med at vælge, ikke stjæler al din tid. Et bureau er ikke meget værd, hvis du skal bruge en masse tid på at kommunikere med dem.

Uanset hvilken løsning der er den rigtige for dig, så håndhæv de andre punkter i denne e-bog, således at din proces altid kører optimalt.

"The best executive is the one who has sense enough to pick good men to do what he wants done, and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it."

- Theodore Roosevelt

Manglende viden om eget behov

At ansætte er ikke ligesom at date: Du er nødt til at have en bestemt type, og se bort fra alle, der ikke er den type.

Hvorfor?

Fordi, du nemt kan blive forført af en kandidat med mundtøjet i orden, og glemme at det faktisk er en anden person, dit team mangler.

Sådan løser du problemet

Vurder dit nuværende team og hele virksomheden.

- Hvilke værdier har I?
- Hvilke personligheder er I sammensat af?
- Hvilken kultur definerer din afdeling, og hvordan er virksomhedens DNA?

Hvis du finder det svært, findes der et hav af tests, som kan hjælpe med dette.

Når dette er gjort, har du et pejlemærke at arbejde ud fra. Du ved, hvilket mindset din næste medarbejder skal have for at passe ind i jeres DNA og ikke mindst dit team.

Det er vigtigt, at du holder dette pejlemærke op mod alle kandidater, og konsekvent afviser de personer, der ikke passer ind i jeres DNA - uanset hvor søde de er.

Hvis du ansætter en, som passer ind i dit team og jeres DNA, vil du have en medarbejder i de næste mange år. Hvis du ansætter en person, som er dygtig, men som falder uden for jeres DNA, mistrives medarbejderen efter få måneder, hvilket kan mærkes i hele teamet.

"You can have the best strategy and the best building in the world, but if you don't have the hearts and minds of the people who work with you, none of it comes to life."

– Renee West

Kandidaten tabes i processen

Forestil dig denne proces fra en kandidats synspunkt:

Du ser en virkelig spændende stilling, og sætter dig straks og skriver en motiveret ansøgning. Det tager et par timer.

Du får den sendt, og kan nærmest ikke vente på at høre fra virksomhed X.

Der går et par dage ... en uge ... der går måske to uger, eller mere, uden, du hører noget...

Du begynder at blive irriteret på virksomhed X, og synes det er uprofessionelt, at de ikke vender tilbage. Du tænker, at du ikke har fået stillingen, så du begynder at søge andre stillinger.

Efter et par uger hører du, ud af det blå, fra virksomhed X, og de vil gerne se dig til en samtale. Fedt!

Du kan dog først komme om fire dage...

Du kommer til første samtale, og den går rigtig godt.

På vej hjem bliver du ringet op af virksomhed Y - de vil også se dig til samtale. Du er egentlig ikke lige så hooked på den stilling, men du vil gerne høre mere.

Der går et par dage, uden du hører fra den første virksomhed X, og i mellemtiden er du til samtale hos virksomhed Y.

Efter en lille uge får du endelig opkaldet fra den fede virksomhed X. De vil gerne se dig til anden samtale om 3 dage...

Der er indtil videre gået en lille måned fra du søgte stillingen, og det synes du er for lang tid.

Du synes efterhånden, at virksomhed X er meget irriterende, ustruktureret og uprofessionel, fordi de er langsomme og ikke informere dig om processen.

Du tager til anden samtale med en blandet følelse, for du vil stadig have stillingen, men dit syn på virksomhed X har ændret sig.

Anden samtale går også super godt, men processen har gjort dig i tvivl, om du vil have jobbet.

Du får af vide, at du vil få en tilbagemelding i næste uge, når de har talt med alle kandidater.

I mellemtiden har du dog også været til anden samtale hos den anden virksomhed Y, som arbejder en del hurtigere. Dit syn på dem har faktisk udviklet sig positivt, eftersom de har håndteret deres proces så godt.

De ringer som fredagen og tilbyder dig en stilling. Du bliver glad og ender med at takke ja, selvom du til at starte med hellere ville have haft den første stilling - men processen og usikkerheden fra virksomhed X har fået dig til at skifte mening.

Ugen efter bliver du ringet op af virksomhed X. De har endelig gennemgået alle kandidater og vil meget gerne tilbyde dig et job. Du må desværre takke nej, og selvom du er ærgerlig over det, tænker du stadig: "Det er I selv uden om."

Hvis du synes, at det var en lang historie, så tænk over, hvor lang rekrutteringsprocessen føles for kandidaten.

Undersøgelser viser, at de bedste kandidater kun er ledige i 10 dage, fra de begynder søgning, til de lander et nyt job. Så hvis din rekrutteringsproces er længere, bør du genoverveje den.

Sådan løser du det

Der er selvfølgelig ikke en one size fits it all, men der er nogle ting, som alle kan være opmærksomme på.

For det første, bør du sikre dig, at du har tid til et rekrutteringsforløb, inden du starter et. Hvis ikke, så brug et rekrutteringsbureau, som kan stå for processen og kun formidler de bedste kandidater til dig.

Hvis du bruger jobansøgninger, så kontakt kandidaten inden for en uge, efter du har modtaget deres ansøgning. Dediker f.eks. din fredag eftermiddag til at gennemgå alle ansøgninger fra den forgangne uge.

Meld tilbage til både dem, du vil se, og dem du ikke vil se - så er det ude af verdenen.

Hvis du ringer til kandidaten fredag, så tilbyd personen at komme til samtale om mandagen. Personen kan måske først tirsdag, men du har stadig givet et indtryk af, at processen er hurtig.

Efter samtalen har du allerede en ide om, hvorvidt du vil se kandidaten igen - såfremt du arbejder med flere samtalerunder.

Du behøver ikke, at se flere kandidater for at vurdere om du kunne lide den første, så giv kandidaten et kald dagen efter samtalen og inviter personen tilbage eller giv en afvisning.

Her skal du igen invitere kandidaten ind med 1-2 dages varsel.

Efter anden samtale er det naturligt, at der kan opstå noget ventetid, eftersom du har flere kandidater, du gerne vil se.

Men indtil videre er der maks. gået to uger fra kandidaten søgte stillingen, og personen har derfor oplevet en god og effektiv proces og ikke mindst oplevet din interesse i ham/hende.

Det vigtige er nu at holde kandidaten opdateret. Fortæl, hvornår du forventer at vende tilbage med et svar, og sørg for at vende tilbage til kandidaten, hvis der sker en forsinkelse i din proces.

Hold kandidaten tæt til dig, så personen får en følelse af, at du stadig er interesseret.

Det kræver øvelse at effektivisere processen, men det kan resultere i, at du får mulighed for at ansætte den bedste kandidat - og det betaler sig.

"I lost out on a pretty kick ass candidate last week because I'm a dope and sent a calendar invite for the wrong time."

- Shaun Hervey

No money no honey

“Kandidaten skal have minimum 10 års relevant erfaring og minimum 2 års brancheerfaring. For dette kan vi tilbyde 25.000 kr. i løn”.

Dette hører vi på ugentlig basis, og vores svar er det samme hver gang: “Du får ikke den erfaring til den løn, så hvad vil du helst gå på kompromis med - lønnen eller erfaringen?”. Her er det typisk svar faktisk, at man helst vil gå på kompromis med erfaring - da lønnen ikke er til forhandling.

Det er vigtigt, at du ikke undervurderer værdien af flere års erfaring. Der findes virksomheder derude, som forstår værdien, og vil betale for det. Så hvis du vil have medarbejdere med en solid baggrund, og ikke mindst fastholde dem, er du nødt til at betale dem derefter.

Sådan løser du det

Find ud af hvad dine konkurrenter betaler og gå en smule over dem. Husk dog på, at de nyere generationer typisk ikke er fastlåst på en specifik branche, så undersøg også de generelle lønniveauer for en type medarbejder med x antal års erfaring. Du kan både forhøre dig i dit netværk, ellers findes diverse statistikker på nettet. Derudover vil du få en indikator så snart, du begynder at lønforhandle med potentielle medarbejdere.

“I don't pay good wages because I have a lot of money; I have a lot of money because I pay good wages.”

- Robert Bosch

Lønnen bliver afgørende

I forlængelse af det sidst punkt, vil vi nu kigge nærmere på lønforhandling.

Har I takket nej til en kandidat, fordi personen ville have 5.000 kr. mere i løn, end I var villige til at give?

De fleste dygtige medarbejdere kommer fra en god løn, og få er villige til at gå ned i løn.

De fleste ledere vil dog ikke lade medarbejderne diktere egen løn, hvilket i sig selv er fornuftigt. Andre er bange for, hvad det vil gøre ved team-morale, hvis en ny medarbejder pludselig får mere end de nuværende.

Begge ting er relevante at tage fat i.

Sådan løser du det

Du skal aldrig give en kandidat, det de beder om. Det skaber et forkert magtforhold fra starten.

Men du skal være åben for at forhandle med kandidaten. Dette handler igen om, at kandidaten skal føle, at du er interesseret, og faktisk gerne vil have ham/hende.

Den klassiske løsning er, at mødes på midten, da begge parter vil være tilfredse med dette, velvidende det kunne have været værre.

En anden løsning er at aftale genforhandling kort efter opstart. En medarbejder har kun ret til lønforhandling én gang om året, men du kan med fordel tilbyde en lønforhandling efter 3 måneder.

Hvis personen virkelig ønsker at arbejde hos dig og ikke kun gør det for pengene, så vil de være villige til en lavere løn i et par måneder.

Efter de tre måneder har kandidaten forhåbentlig vist sit værd og højst sandsynligt arbejdet ekstra hårdt, og den højere løn virker ikke så farlig længere.

Men hvordan retfærdiggøre du det så overfor resten af dine medarbejdere?

For det første bør du afvente, og se om dine medarbejdere overhovedet går op i det. Det er normalt i alle virksomheder, og på tværs af brancher, at folk får forskellig løn, så mange vil ikke skænke det en tanke.

Såfremt der bliver stillet spørgsmålstegn ved det, kan du give samme tilbud til resten dit team - om tre måneder tager vi genforhandling med udgangspunkt i jeres resultater.

Hvis du er bange for inflationen i denne fremgangsmåde, så hold det op imod den motivation du får skabt, samt de ansattes incitament for at blive i din virksomhed.



I vores arbejde oplever vi, at de medarbejdere, som er sværest at flytte, er dem der gennem mange genforhandlinger er kommet op på en fantastisk løn. En løn de ikke kan få andre steder, eftersom andre virksomheder ikke kender deres værdi. Derfor er de næsten umulige at flytte, fordi det vil betyde, at de skal gå betydeligt ned i løn.

"If you think hiring professionals is expensive, try hiring amateurs"

– Anonymous

Kandidaten stresses fra start

Nu har du ansat din nye medarbejder, og måske har personen fået en højere løn, end du normalt giver. Derfor vil du også have bevis på, at personen er det værd.

En typisk fejl i mange virksomhed er, at en ny medarbejder bliver kastet på dybt vand fra start - uden nogen oplæring.

Dette er en af de største grunde til et stort medarbejder turn-over.

Hvis din nye medarbejder ikke mestrer produktet og jeres arbejdsgange, bliver personen stresset og føler sig ikke tilpas på jobbet. Dette gør, at 4% stopper efter første dag og 20% inden for de første 3 måneder.

Sådan løser du det

Selvom du gerne vil have din nye medarbejder til at gøre det personen er ansat til. Så skal du tænke på det langsigtede perspektiv og investere i din nye medarbejder.

Sørg for en grundig oplæring. Lad personen komme rundt i de forskellige afdelinger, så han/hun forstår, hvordan virksomheden arbejder.

Når medarbejderen føler sig klædt på, er det vigtigt, at du ikke slipper personen helt. Oplæringen og sparring bør fortsætter de over de første par måneder - gerne gennem hele ansættelsen.

"Recently, I was asked if I was going to fire an employee who made a mistake that cost the company \$600,000. No, I replied, I just spent \$600,000 training him. Why would I want somebody to hire his experience?"

– Thomas John Watson Sr.

Fejlansættelse - med vilje.

Det kan lyde mærkeligt, men hvis I ikke allerede har stået i situationen, vil I med garanti opleve det, når I vækster voldsomt.

Det typiske scenario er, at der skal onboardes x-antal medarbejdere for, at I kan nå jeres vækstmål. Problemet er bare, at I ikke kan finde nok kvalificerede kandidater.

Så i stedet for takke nej til de ukvalificerede, bliver de ansat som et wildcard i forhåbning om, at de vil præstere og I vil nå jeres vækstmål.

Sådan løser du det

Hvis du har fulgt de tidligere råd, har du allerede fastsat, hvilken person I skal bruge. Brug denne guideline som støtte i de pressede situationer, hvor de føler, at du er nødt til at ansætte.

Hvis du oplever pres oppe fra, så forklar, hvordan det kan skade væksten, kulturen og kunderelationerne at ansætte de forkerte.

Det estimeres, at det koster op imod 1.000.000 kr. at ansætte en forkert medarbejder.

Det er langt dyre end at vækste mindre.

"A company should limit its growth based on its ability to attract enough of the right people."

- Jim Collins

Manglede diversitet

Har du nogensinde ønsket, at du kunne kopiere din bedste medarbejder? Det er desværre ikke så god en idé, som det umiddelbart lyder.

Et team har brug for forskellige kompetencer og personlighedstræk for at have en sund dynamik. Så vær opmærksom på det, når I fastsætter den kandidat type, I vil have.

I bør dog stadig have for øje, at kandidaten skal have den samme mentalitet som resten af teamet. Så hvis hele dit team er resultatorienteret, er dette et vigtigt parameter.

Sådan løser du det

Der findes forskellige former for personlighedstræk hos resultatorienterede personer.

Et meget udbredt personlighedstræk i vækstende virksomheder er '*konkurrerende*'. Dette er et træk vi typisk ser hos en resultatorienteret medarbejder. Men hvis alle dine medarbejdere er konkurrerende, begynder det at slide på den gode stemning i afdelingen, fordi alle i teamet vil være den bedste, og kun tænker på sig selv.

Vi har derfor stor succes med at rekruttere en person til teamet, som er mere *målrettet* eller *ansvarlig* end *konkurrerende*. Det er et stadig resultatorienteret personlighedstræk, men personer med disse personlighedstræk behøver ikke et konkurrenceelement for at nå deres mål. Dette balancerer kulturen i dit team.

Der findes en masse tests derude, som kan hjælpe jer med dette, så blot husk at diversitet er godt, men kun hvis alle har et fælles mål og den samme mentalitet.

"Some people can do one thing magnificently, like Michelangelo, and others make things like semiconductors or build 747 airplanes -- that type of work requires legions of people. In order to do things well, that can't be done by one person, you must find extraordinary people."

- Steve Jobs

Jeg håber, at jeg har inspireret dig

Jeg er meget glade for, at du har taget dig tid til at læse denne e-bog.

I Statum er det vores mission at digitalisere rekruttering branchen og hver dag hjælper vi Danmarks mest spændende vækstvirksomheder med deres rekruttering.

Vores målsætning er at fjerne så meget administration som muligt fra din rekrutteringsproces, så du kan fokusere på det, der giver størst værdi - nemlig jobsamtalen.

Hiv endelig fat i os næste gang du har et rekrutteringsbehov eller bare, hvis du ønsker sparring omkring dit nuværende forløb.

Besøg vores hjemmeside statum.dk for mere information.

Med venlig hilsen
Alexander Kragh