

Rekruttering og Outplacement

På mange måder minder rekruttering og outplacement om hinanden – skønt placeret i hver sin ende af et jobforløb.

Såvel rekruttering som outplacement drejer sig om at få den rigtige kandidat placeret i det rigtige job. Begge processer er en blanding af faglig, teknisk ekspertise og kommunikative, personlige kompetencer: Både hos jobkandidaten og hos den konsulent som finder, udvælger og rekrutterer eller hos den konsulent, som fungerer som sparringspartner for en fyret medarbejder eller leder, der skal genplaceres.

Af redaktør
Peter Knopp Christensen

Rette medarbejder til det rigtige job

I øjeblikket er der mange hylder at vælge på for virksomheder, der søger nye, kvalificerede medarbejdere. Nogle organisationer rekrutterer selv, men mange vælger en professionel leverandør til opgaven, som ikke bestiller andet. Lige meget hvilken model, man vælger, er der en række forhold ved rekruttering, man skal være opmærksom på.

Tjekliste hvis I skal købe rekruttering

- Undersøg hvilke rekrutteringsfirmaer, der bedst vil matche jeres organisation. Hvem har I i forvejen erfaringer med? Hvilke firmaer har jeres netværk brugt? Med hvilket resultat?
- Tjek det valgte firmas etik, certificeringer, konsulentprofil i almindelighed og jeres kontakt i særdeleshed.
- Hvordan får I beskrevet en jobanalyse (altså det job I ønsker udført)?
- Hvem udformer jobannoncen eller stillingsbeskrivelsen?
- Hvem udvælger ansøgere til samtale? Og ud fra hvilke kriterier?
- Hvem udformer og godkender spørgeguide til ansættelsesinterview?
- Hvornår kobles virksomheden på ansættelsesprocessen (f.eks. ved de to afgørende ansættelsesinterview)?
- Hvilke garantier tilbyder rekrutteringsfirmaet for at sikre ansættelse af den rigtige kandidat?

Det første, man skal gøre, er at analysere jobbet. Hvilket job ønsker man udført? Man kan begynde med at beskrive de kerneopgaver eller -funktioner, som jobbet består af. Disse opgaver skal typisk bruges i en stillingsannonce, men kan under alle omstændigheder gøre den ansættende leder eller et ansættelsesudvalg klart, hvad det egentlig er, jobbet går ud på: Hvilke administrative, udviklingsmæssige, resultatmæssige, samarbejds mæssige, ledelses mæssige opgaver består jobbet af? Og hvordan er de indbyrdes prioriteret? I beskrivelsen af jobbet er det også vigtigt, at man gør sig klart, hvem medarbejderen direkte og indirekte skal referere til. Og hvilken prokura, der er knyttet til jobbet. Hvem er de nærmeste samarbejdspartnere internt og eksternt? Hvilke vilkår er der knyttet til stillingen: Aflønning, arbejdstid, fysisk placering osv.?

Når jobanalysen er på plads, skal man finde ud af hvilken faglig og personlig profil, man forventer, der vil kunne udføre jobbet. I praksis laver man en prioriteret liste over de faglige og personlige kvalifikationer, der er forudsætning for at bestride jobbet. Som en del af en kompetence- eller kvalifikationsprofil skal man også definere kravene til ansøgernes konkrete færdigheder og viden. Jo mere præcist man kan beskrive kravene, desto nemmere er det i et ansættelsesinterview at efterspørge kvalifikationer hos kandidater til jobbet.

Som hjælp til ensartede ansættelsesinterview af kandidaterne (og huske sig selv på, at man »kommer hele vejen rundt«), kan det være en god ide at skrive – og undervejs i interviewet at holde sig til – en interviewguide, altså en oplistning af de spørgsmål, man ønsker at stille kandidaten. Hvis man køber sig hjælp til rekruttering, er det vigtigt, at rekrutteringsfirmaet har researchet den ansættende virksomheds kultur og succeskriterier. Og at såvel kriterier for sortering og udvælgelse af kandidater som den konkrete interviewguide er præsenteret for og accepteret af virksomheden.

De fleste rekrutteringsvirksomheder bruger personlighedstest i arbejdet med at finde den rigtige kandidat til jobbet. Og test kan – rigtigt brugt – være en genvej til at få sat ord og afstemt forventninger på en lang række punkter, som er vigtige for såvel en fremtidig ansat som for virksomheden. Købere af rekrutteringsydelser bør sikre sig, at konsulentfirmaet er certificeret og kvalificeret til at gennemføre test, at testværktøjernes reliabilitet og validitet er doku-

menteret samt at konsulenternes etiske standard er høj. Eksempelvis skal alle testede kandidater have en personlig tilbagemelding på og dokumentation af testresultatet. Når den rigtige medarbejder er fundet, skal man sikre sig, at de øvrige kandidater får et ordentligt og velbegrunderet afslag.

Nogle rekrutteringsfirmaer er så sikre på deres eget arbejde, at de garanterer, at den valgte kandidat også er i jobbet eksempelvis et år efter ansættelsen. Dette fortjener naturligvis ros og er med til at øge kundernes opfattelse af disse rekrutteringsfirmaers seriøsitet.

En hjælpende hånd fra job til job

En vigtig del af en succesfuld genplacering (outplacement) er, at medarbejderen får udarbejdet et godt Curriculum Vitae (CV), får skrevet en retvisende og sælgende ansøgning og kommer til et relevant jobinterview. Den gode outplacement-konsulent sørger for samtidig at motivere og stille krav til den afskedigede om at følge op på aftaler og selv tage (med)ansvar for vejen til et nyt arbejde. En fyring kan nemt give en nederlagsfølelse og tære på den afskediges selvtillid. Her er det konsulentens opgave at få den afskedigede til at gøre op med offerrollen og tage kontrol over sit liv.

Da den afskedigede og outplacement-konsulent (ideelt set) kommer tæt på hinanden, er kemien mellem de to parter helt afgørende. Derfor er det en god ide at give den afskedigede mulighed for at afprøve kemien med outplacement-konsulenten – og evt. vælge en anden konsulentprofil. Konsulentens sparring kan være mere værdifuld og troværdig end familie og venner, som af forskellige årsager pakker budskaber ind eller lader sig styre af andre tanker end de relevante for jobsøgningen. Netop derfor er kemien mellem parterne så vigtig.

Nogle (store) organisationer har egne HR-konsulenter, som teoretisk set kan varetage genplacerings-opgaven, men ofte giver en afskedigelse en følelse af at være fravalgt. Og det er måske ikke det bedste valg at sætte en organisation, som den afskedigede forbinder med en vis skepsis og mistillid, til at være fødselshjælper for det næste job.

Ved større afskedigelsesrunder kan organisationens egne (begrænsede) ressourcer være et yderligere argument for at vælge et eksternt konsulentfirma til at arbejde med genplacering-

gerne. Her er det vigtigt, at den afskedigende organisation vælger konsulenter, som evner at sætte sig ind i virksomhedens kultur, etik og selvforståelse. Set fra virksomhedens side, er der image forbundet med at tage (med)ansvar for at hjælpe medarbejderne videre i arbejdslivet. Også for de tilbageværende, ikke-afskedigede medarbejdere giver det tryghed, at virksomheden viser vilje og økonomi til rådighed, så en fyret medarbejder hurtigst muligt kan komme videre.

Når ledelsen afskediger en medarbejder, skaber den en potentiel martyr i virksomheden. Der er ingen grund til at bidrage til denne opfattelse ved at gennemføre en ukorrekt eller ligefrem juridisk ulovlig afskedigelse. Penge kan ikke afbøde den måde afskedigelsen sker på. Bundenlinjen – også for de tilbageværende i organisationen – er hvordan den afskedigede rent faktisk bliver behandlet og kommer ud af virksomheden. I bedste fald er outplacement en ydelse, som bringer den afskedigede videre til et nyt, relevant job. Og outplacement kan blive en konstruktiv lynafleder for den vrede og oplevelse af svigt, som den afskedigede måske har i forhold til den tidligere virksomhed.

Den afskediges energi bliver i bedste fald kanaliseret ind i en konstruktiv, fremadrettet retning. Og det er vel hvad der skal til, hvis en ny virksomhed skal have lyst til at ansætte vedkommende? ■

Tjekliste hvis I skal købe outplacement

- Antal møder: Tilbyd et indledende møde, hvor kemien mellem den afskedigede og konsulenten afprøves. Hvor mange møder inkluderer forløbet? Med hvilket indhold? Og hvilken fremdrift?
- Mødefrekvens: Hvor tit mødes den afskedigede og konsulent? På vis initiativ? Hvornår (på døgnet) står konsulent til rådighed?
- Egne/flere konsulenter: Skal organisationen selv varetage outplacementforløb? Hvad taler hhv. for og imod intern placering af opgaven?
- Konsulentkompetencer: Hvilke krav (kvalifikationer, fleksibilitet, etik osv.) skal man stille til outplacement-konsulenten, uanset om det er en intern eller eksternt leverandør?
- Personlighedstest som del af forløbet: Hvilken test skal man bruge? Med hvilket formål? Hvordan skal tilbagemeldingen foregå og bruges?
- Successikring: Hvordan måler man graden af succes i en genplacering? Hvornår?