

Vem passar bäst? Och hur hittar du rätt person?

Många felrekryteringar beror snarare på ogenomtänkt förberedelsearbete, än olämplig intervju teknik. Genom att arbeta systematiskt minskar risken för felrekrytering

Arbetsordning

- Definiera kravprofilen ordentligt.
- Gör en strukturerad intervju.
- Jämför kandidater utifrån tjänsten.
- Undvik godtyckliga antaganden.

Ärlighet varar längst

Formulera en ärlig bild av arbetsplatsen och vad som förväntas av kandidaten. Ingen medarbetare tjänar på att hamna på fel plats med fel arbetsuppgifter. Det är en dyrköpt lärdom att långsamt inse misstaget, säga upp sig eller säga upp någon, ta adjö. Den negativa erfarenheten kostar

både pengar och energi. Det gäller såväl verksamhet som personen som felrekryterats.

Kompetens och företagskultur behöver fungera tillsammans

Företaget måste identifiera vad som behövs för att utföra arbetet. Det är en fördel att arbeta med urvalsprocessen utan att stirra sig blind på cv. Bedöm i stället kandidaternas förmåga att utföra jobbet utifrån deras kompetens och erfarenheter. Låt inte fördomar, myter eller stereotypa uppfattningar påverka ditt beslut. Dokumentera gärna dina beslutsunderlag för att ge feedback till sökande.

#1 – Bias

Bias innebär att vara partisk, det vill säga en persons sätt att värdera och reagera på omvärlden utifrån sina personliga erfarenheter. Bias är en tankehandling – en aktiv värdering av situationer, personer eller grupper som utgår från vår egen världssyn. Det är en grund för exempelvis förutfattade meningar, ideologier och preferenser. Genom kulturell bias rättfärdigar individer sina åsikter, handlingar och sitt ansvar. Oftast är vi inte medvetna om bias och att det färgar våra uppfattningar om omvärlden.

Biasen kan antingen vara explicit (öppen) eller implicit

(dold). Båda varianterna kan i viss mån förändras genom utbildning, ändrade livsförhållanden och nya erfarenheter.

Att bryta normer på ett bra sätt

Alla har normer och fördomar som präglar deras möten med omvärlden. Detsamma gäller arbetsplatser. Genom att identifiera företagets normer kan du förändra både ditt eget och organisationens sätt att kategorisera människor. Det hjälper dig att vara en inkluderande ledare, och öppen för olika sidor hos människor du möter.

#2 – Urvalsprocess

Objektiv process och anonymisering

Forskning visar att ett objektiva tillvägagångssätt och en strukturerad process leder till bättre anställningsbeslut. Börja med en urvalsprocess som ser likadan ut för samtliga kandidater. Använd samma kriterier, test och intervjufrågor för alla. Använd ett enkelt utvärderingssystem vid varje steg i processen. Genom att varje kandidat får exakt samma förutsättningar blir det lättare att se hur de skiljer sig från varandra.

Anonym rekrytering gav fler kvinnliga musiker

På 1970-talet och 1980-talet började symfoniorkestrar att använda anonyma auditions där kandidaterna spelade dolda bakom skärmar för en jury. Forskning visade att chanserna att en kvinna gick vidare i rekryteringen ökade med 50 procent. Genom att anonymisera ansökningsprocessen blir det lättare att undvika bias.

#3 – Anställningsintervju

Inför anställningsintervju

Planera intervjuprocessen utifrån det arbete som faktiskt ska utföras. Formulera gemensamma intervjufrågor för samtliga kandidater. Fokusera på de färdigheter och förmågor som behövs för jobbet. Identifiera och undvik osakliga frågor.

Genomföra intervjun

Alla sökande ska få samma möjligheter att förklara varför de är den bästa personen för jobbet. Bemöt personen på ett öppet och inkluderande sätt. Försök att förbise beteende, kroppsspråk eller klädsel

Se upp för osakliga frågor

Det finns inga frågor som är olagliga att ställa. Däremot finns det svar på frågor som du inte får använda dig av i re-

kryteringsprocessen. Till exempel: Är du gravid? Eventuellt svar på den frågan får inte ha någon betydelse för anställningsprocessen, för om det har det i form av ett missgynnande är det diskriminering. Med andra ord finns det frågor du inte bör ställa i en intervju. Försök att arbeta med öppna frågor så att du bjuder in kandidaten till samtal.

Exempel på specifika och relevanta frågor är:

- Berätta om en tid då du gjorde X eller stötte på Y. Vad hände? Hur hanterade du det?
- Vad skulle du göra om scenario Z inträffade?
- Vad innebär framgång för dig?
- Vilka unika erfarenheter och perspektiv kan du bidra med?

#4 – Kompletterande information efter intervju

Kompletterande information om kandidaten kan du få genom:

- Referenser
- Medicinska undersökningar
- Psykologiska test och lämplighetsprov
- Utdrag ur belastningsregister

Den kompletterande informationen utformas självklart utifrån behov och tjänstens innehåll. Att begära utdrag ur register är inte alltid okontroversiellt och bör endast användas när det är nödvändigt utifrån de specifika arbetsuppgifterna.

När du kontaktar referenser bör du ha ett relevant frågeformulär för att få optimala svar. Frågorna och svaren ska

handla om kandidatens kunskaper och erfarenheter.

Dubbelkolla även att kandidaten har nödvändiga behörigheter som till exempel legitimation eller andra verifikationer.

Validering

En strukturerad validering gör att kandidater som saknar "rätt bakgrund" eller cv kan visa att de har de kvalifikationer som krävs för tjänsten.

Validering är en process för strukturerad bedömning, värdering och dokumentation. Resultatet av valideringen bevisar yrkespersoners kunskaper och kompetens. Allt lärande genom livet blir synligt oavsett hur, var och när det förvärvats. Det blir möjligt att jämföra kvalifikationer från studier och arbetsliv, både nationellt och internationellt.

#5 – Tydlig kommunikation i hela processen

Kommunicera tydligt och frekvent med alla kandidater under hela processen. Målet är att även de kandidater som inte är aktuella för ett jobb just nu, tycker om ditt företag så mycket att de talar gott om dig i framtiden. Ge tydliga och begripliga besked till de kandidater som inte lyckades den här gången.

Ge konstruktiv återkoppling kring urvalskriterierna i förhållande till deras kompetens.

Spara dina anteckningar om samtliga kandidater, de kan komma till användning i framtiden. Skriv ned skälen till dina beslut.

Källor

Böcker

Binet, Les och Field, Peter: The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies (2013) Institute of Practitioners in Advertising, London, Storbritannien.

Collins, Jim och Porras, Jerry I: Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (2004) HarperBusiness, New York, USA.

Collins, Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't (2001) HarperBusiness, New York, USA.

Fexeus, Henrik: När du gör som jag vill : en bok om påverkan (2015) Bokförlaget Forum, Stockholm, Sverige.

Gladwell, Malcolm: Blink - the power of thinking without thinking (2006) Penguin Books Ltd., New York, USA.

Hsieh, Tony: Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose (2010) Business Plus, New York, USA.

McCracken, Grant: Chief Culture Officer: How to Create a Living, Breathing Corporation (2011) Basic Books, New York, USA.

Moore, Geoffrey A.: Crossing the Chasm, 3rd Edition: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers (2014) HarperBusiness, New York, USA.

Pink, Daniel H: Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us (2011) Riverhead Books, New York, USA.

Randlert, Svante: Drömarbetsgivaren: 10 budord för att få medarbetare att vissla på väg till jobbet (2017) Ekerlids, Stockholm, Sverige.

Rise, Al och Trout, Jack: Positioning: The Battle for Your Mind (2001) McGraw-Hill Education, Ohio, USA

Rosenzweig, Phil: The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers (2014) Free Press, New York, USA.

Sharp, Byron: How Brands Grow: What Marketers Don't Know (2010) Oxford University Press, Oxford, Storbritannien.

Sinek, Simon: Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't (2017) Portfolio Penguin, New York, USA.

Sinek, Simon: Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (2009) Portfolio Penguin, New York, USA.

Steen Jensen, Ingebrigt: Ona Fyr - För dig som vill lyckas tillsammans med andra (2012) Bookhouse Editions, Stockholm, Sverige.

Rapporter

Randstad: Employer Brand Research 2018, Landsrapport Sverige (2018) Randstad, Stockholm, Sverige

Best practice recruitment selection methodology and tools (2007) State Services Authority, Melbourne, Australia

A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment (2014) Australian Human Rights Commission, Sydney, Australia

Kairos Future: Framtidens attraktiva organisationer (2018)

Sobonarapport 2018: Attraktionskraft - nyckeln till framgångsrik kompetensförsörjning (2018) Paues Åberg, Stockholm Sverige

Ungdomsbarometern, Pacta & KFS Framtidsstudien (2018)

Research om kompetensförsörjning med Sobonas medlemsföretag (2018) Efternamn & Co, Stockholm Sweden

Webb

attention.se/npf/jobportal/
blog.rpoassociation.org/blog/9-best-practices-in-recruiting-top-talent
content.wisestep.com/best-practices-in-recruitment-and-selection-process/
en.wikipedia.org/wiki/Bias
en.wikipedia.org/wiki/Cognitive_bias
faceshcm.com/blog/13-why-is-onboarding-so-important
hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html
recruitloop.com/blog/6-ways-to-piss-off-your-candidate-at-the-offer-stage/
resources.careerbuilder.com/small-business/more-companies-need-structured-onboarding
sv.wikipedia.org/wiki/Adoptionsprocessen
sv.wikipedia.org/wiki/Employer_branding
sv.wikipedia.org/wiki/Förlustaversion
sv.wikipedia.org/wiki/Känsla_av_sammanhang
webbutik.skl.se/sv/artiklar/tillgangligt-for-alla.html
www.bdc.ca/en/articles-tools/employees/recruit/pages/mistakes-avoid-when-recruiting-employees.aspx
www.boom-sales.com/b2b-bloggen/kulturkrock-hos-global-revisionsjatte/
www.contractrecruiter.com/employee-onboarding-matters/

www.ere.net/the-top-12-reasons-why-slow-hiring-severely-damages-recruiting-and-business-results/
www.forbes.com/sites/freeenterprise/2015/08/03/management-advice-from-the-ceo-who-saved-continental-airlines/
www.forbes.com/sites/theyec/2015/05/29/how-to-get-employee-onboarding-right/
www.jamstall.nu/fakta/normkritik/
www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/arbetsratt/diskriminering-i-arbetslivet/
www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/mangfald-och-inkludering/tillganglighet-och-funktionsnedsattning/
www.linkedin.com/pulse/how-understand-roi-investing-people-maia-josebachvili
www.market.se/karriar/karriar-rekryterings-tips/fem-handelsjattar-det-ar-viktigast-nar-vi-rekryterar-personal
www.market.se/karriar/karriarsskola/undersokning-har-ar-parametrarna-som-gor-digital-en-riktig-dromchef
www.mfd.se
www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/is-blind-hiring-the-best-hiring.html
www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html
www.sfgate.com/business/article/Blind-Auditions-Putting-Discrimination-on-2855410.php

www.svensktnaringsliv.se/fragor/kompetensforsorjning/foretagen-hittar-inte-ratt-arbetskraft_698812.html
www.svensktnaringsliv.se/fragor/matchning-arbetsmarknad/branschvalidering-for-effektivare-kompetensforsorjning_718866.html
www.svensktnaringsliv.se/regioner/skane/3-av-7-rekryteringar-i-skane-misslyckas_698881.html
www.svt.se/nyheter/inrikes/larmet-kompetensbristen-vaxer-riskerar-ge-allvarliga-konsekvenser
www.thebalancecareers.com/a-checklist-for-success-in-hiring-employees-1916814
www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias
www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-forandring/
www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-nolltolerans-mot-gnall/
www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-tydliga-ansvarsforhallanden/
www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-vardegrunden/
www.workingforchange.se/forskning/rapporter/

Youtube

www.youtube.com/watch?v=hEROQp6QJNU