

Växla in på nya tankebanor vid rekrytering: en intervju med MINDSHIFT

MINDSHIFT i korthet

MINDSHIFT bildades i slutet av nittiotalet och är ett konsultföretag som riktar sig mot HR-funktionen på företag. Affärsidén är att stödja sina kunder i att bygga och upprätthålla humankapital samt att forma HR till en partner i företagets affärsprocesser.

"Företag har länge varit i korridoren, men numera är avståndet större och de formella frågorna blir viktigare. Många linjechefer lider av att närheten inte är vad den varit, samtidigt som man önskar att i högre utsträckning bädda in HR i affärsprocesserna. Linjecheferna måste ta sitt ansvar och då måste HR utbildas och visa vägen."

Rekrytering är ofta en uppsättning procedurer som sätts i rullning när mer eller mindre akuta kompetensbehov uppenbaras för företaget. Ibland har man inget val utan tvingas "krossa glaset" för att göra en uttryckning. Det är farligt att invagga sig i föreställningen att det alltid är så man måste göra. Det är möjligt att möta såväl akuta som långsiktiga behov med ett samlat synsätt, men det kräver vidsynthet, planering och kreativitet.

Jessica Engdahl och Fabio Ianni från konsultföretaget MINDSHIFT arbetar med dessa frågor och delar med sig av sin syn på rekrytering som en del av ett bredare, strategiskt arbete med HR.

Relationen mellan HR och linjen blir mer dynamisk

MINDSHIFT jobbar internationellt med större multinationella företag och har haft möjlighet att följa den senare tidens transformation av HR på nära håll. Enligt Fabio Ianni har HR gått från en administrativ mot en konsulterande roll där linjen tar ett större ansvar för rekryteringen.

Det är viktigt att analysera förhållandet mellan HR, linjen och eventuellt externt stöd för att bestämma vem som har ansvaret när långsiktigt kompetenta medarbetare behöver rekryteras, när behovet av nya medarbetare är akut och över företagets övergripande varumärke som arbetsgivare. Om huvudfaktorn är snabbhet, "Vi behöver folk nu!", skiljer sig fördelningen av ansvar från om man söker högpresterande medarbetare för den strategiska utvecklingen. Då handlar det om att låta rekryteringen ta tid för att säkerställa kvaliteten och arbeta för ett långsiktigt varumärke. Enligt Fabio Ianni bör HR:s roll vara att vårda kvalitetsaspekten inom rekryteringen eftersom den spänner över en längre tidsperiod än dagsbehovet:

"Linjecheferna har ofta det omedelbara behovet; tjänsten borde kanske ha varit tillsatt för tre veckor sedan. Det är en fråga om omedelbara kompetensbehov där kunden kanske står och stampar i fästun. HR fyller en mycket viktig roll i att se till att man ändå rekryter för positionen plus ett: vilket är nästa steg och har personen potentialen att ta det? Det måste finnas någon som tar hand om företagets övergripande behov över tiden."

Det är linjecheferna som sitter i förarsätet och så bör det vara eftersom de är övergripande ansvariga för sina medarbetare. De ska integrera personen i teamet och ta ansvar för utvecklingen. Samtidigt är en bred dialog inom rekrytering en förutsättning för att kunna rekrytera för nuet med framtiden i åtanke.

Ett fenomen att se upp för i sammanhanget är "dead man's shoes", vilket innebär att bedömningen utgår ifrån den person som hade en viss funktion tidigare, "Vem ska fylla Pettersons skor?", inte företagets behov i dag och i morgon.

HR har här en viktig roll att stötta organisationen och cheferna i att planera resurser utifrån organisationens behov och att vara bättre förberedda inför en rekrytering. Resursplaneringen är en strategisk planering av det behov av kompetenser som finns för att uppnå de strategiska mål som organisationen satt upp. En del av resursplaneringen är att identifiera den rekryteringsstrategi/plan som organisationen

bör arbeta efter inklusive identifierade målgrupper, antal kommande rekryteringar, krav/kompetensprofiler, tidplan vad som kan/bör förberedas eller göras för att säkerställa och underlätta de planerade rekryteringarna.

Färdigheter löser dagens problem, attityden löser morgondagens

En rekrytering som sker enligt konstens alla regler med strikta kriterier och en objektiv bedömning kan ändå missa målet om man inte definierar vilken typ av prestation man söker. I dag arbetar medarbetarna som medlemmar i team, projekt eller nätverk och ofta i en internationell miljö. Enligt Jessica Engdahl ställer det krav som går bortom det omedelbara behovet och "mjuka" värden måste komma med i bedömningen:

"Det är definitivt en trend inom rekrytering och prestationsutveckling att man inte bara tittar på 'vad' utan även på 'hur' inom prestationsutveckling och rekrytering. Vad kan personen och hur visar sig det? Det är svårt att sätta fingret på men väger nuförtiden tyngre. Det är typiskt för värderingsdrivna företag: får vi bara tag på rätt person kan vi utveckla dennes färdigheter senare, så länge de har rätt attityd. Förut var färdigheterna utgångspunkten, sedan fick man se om de hade rätt attityd till arbetet."

Mjuka värden får hårda konsekvenser

Enligt Jessica Engdahls och Fabio Iannis erfarenheter befordras personer till chefer på operativa meriter och har ganska sällan utbildning eller erfarenhet av rekrytering. Chefspersoner har givetvis möjlighet att få support från HR och externa konsulter, men det måste finnas en grundläggande fingertoppskänsla för rekryteringsprocessen när det gäller intervjueteknik, att läsa cv och utvärdering.

Samtidigt poängterar Fabio Ianni att man inte får glömma bort hur en nyanställd presterar i början av sin anställning och att man verkligen följer upp värdet inom ramen för en långsiktig resursplanering:

"Det låter cyniskt men det är viktigt att ställa sig frågan vad man får tillbaka på investeringen i en ny medarbetare. Det är ovanligt att företag ställer sig den frågan. När kan man förvänta sig att få tillbaka rekryteringsinvesteringen? Om man får tillbaka det på arton månader och personen stannar kvar längre, då är det en god investering. Om man förlorar personen efter tre år är det inte en förlust ur ett ekonomiskt perspektiv eftersom man kom bortom break-even."

"Om vi tittar på de kostnader som felaktig rekrytering leder till har chefer befogenheter som vida överstiger deras normala kostnadsansvar, som till exempel att godkänna fakturor. Om någon hoppar över ett steg i processen, som är ett vanligt fel på grund av tidspress eller dålig resursplanering, får man betala dyrt för misstagen."

Rekrytering handlar om att kreativt förvalta relationer

Fabio Ianni jämför situationen som möter en sökande med kunden som står inför tvåhundra varumärken på en stormarknad. Företaget ställer sig frågan: "Hur ska just vårt varumärke bli det valda? Det är enligt honom viktigt att på ett förfinat och målinriktat sätt segmentera marknaden. Att tidigt upprätta en dialog med målgruppen ger en klar konkurrensfördel i rekryteringsprocessen. Man får inte heller glömma att anställningskontraktet är det första steget, inte det sista. Ett exempel på relationsorienterad rekrytering är att använda medarbetares exit som en möjlighet till nya rekryteringar:

"Människor som lämnat företaget har fått ny erfarenhet och nya färdigheter och kan vara mycket intressanta att återanställa. Det gäller att ha mycket noggranna exit-intervjuer med alla som lämnar företaget för att kunna kategorisera högpresterare som du verkligen skulle vilja få tillbaka någon vacker dag."

Källa: Intervju med Jessica Engdahl och Fabio Ianni. MINDSHIFT 2007-10-24. www.mind-shift.com