

Præcis rekruttering af talenter med de rigtige personlige egenskaber

Af Lykke Pedersen, cand.psych. og Mogens Blume Schmidt,
cand.merc. partnere i Kjerulf & Partnere A/S



Lykke Pedersen



Mogens Blume Schmidt

Fleksibilitet er møntens forside

Internationalisering, teknologisk udvikling og kundernes krav om skræddersyede produkter udfordrer mange virksomheder til en langt større grad af fleksibilitet. Strategisk og driftsmæssigt beredskab med evnen til hurtigt at omlægge produktion og markedsføring er afgørende for virksomheders konkurrencekraft og overlevelse.

Organisatorisk understøttes fleksibiliteten af nye, mere enkle og gennemsigtige strukturer og skelnen mellem kernemedarbejdere og mere løst tilknyttet arbejdskraft, der hyres ind efter behov.

Kernemedarbejderne er ofte de højtuddannede og de vellønnede, der arbejder i nøglefunktioner og i hjertet af virksomhedens særlige kompetencer, hvorimod de ad hoc ansatte rekrutteres efter behov til løsning af tidsbegrænsede (projekt)opgaver.

Fastholdelse og udvikling af kernemedarbejdere med definerede nøglekompetencer er afgørende for kontinuitet og beherskelse af de funktioner, virksomheden værner om, og som aldrig kan outsources. Denne type arbejdskraft suppleres af den fleksibilitet,

korttids- og projektansatte medarbejdere bidrager med. Udfordringen, der kan siges at være møntens bagside, er således dobbelt og stiller store krav til virksomheders håndtering af de meget forskellige medarbejdergrupper. Dette har i høj grad også indflydelse på rekrutteringsstrategi og -praksis.

Fastholdelse af disse nøglepersoner kræver investering i medarbejdernes udvikling på såvel det faglige som personlige plan. For virksomheden er det vigtigt, for viden er magt, men ny og ajourført viden er i bogstaveligste forstand grænseoverskridende. Viden forældes hurtigt i en åben og international økonomi med stor gennemsigtighed og global konkurrence.

Spildt talent er lige til at græde over

For virksomheden og medarbejderne er det et fælles projekt at opdatere og udvikle den enkeltes kompetencer. Det er nødvendigt for virksomheden at beherske den nyeste viden, men ydermere er udvikling og care taking af kernemedarbejderne en nødvendig – men ikke altid tilstrækkelig – forudsætning for at fastholde disse medarbejdere.

Blandt især de yngre – @-generationen – er der en stigende bevidsthed om, at de til stadighed skal udvikle sig fagligt og personligt. Sker dette ikke, er de hurtige til at zappe videre til det næste job eller til et fagligt miljø, hvor de kan erhverve ny viden og tage helt nye personlige udfordringer op.

Den "løse arbejdskraft" kan udskiftes og reguleres i antal. Rekrutteringsmæssigt er udfordringen her effektivt og hurtigt at spotte de specialister og projektmedarbejdere, der har de færdigheder og den erfaring, der er behov for – her og nu. Free lance medarbejdere har muligheden for ny læring og måske øget indtjening ved hurtige skift, men projektansættelser fører også ofte til succesrige fastansættelser, idet begge parter har muligheden for at se hinanden an som optakt til en langtidskontrakt.

Personlige kvalifikationer i fokus

Når virksomheder rekrutterer medarbejdere forudsættes kandidaternes basisuddannelse og -viden at være i orden. Hvad denne grundlæggende viden og uddannelse består i varierer og øges over tiden. I dag er beherskelsen af ét sprog (engelsk) ud over modersmålet for eksempel en helt naturlig forudsætning i mange job. Se figur 1, side 40. Faglig viden erhverves ikke én gang for alle, men kræver stadig opdatering. Mange fagområder udskilles i meget specifikke specialer, inden for hvilke udviklingen og fornyelsen stiller krav til ajourføring via networking og decideret kompetenceudvikling i form af kurser og målrettet efteruddannelse.

Tidligere blev der ved ansættelser især fokuseret på snævre faglige kriterier med specifikke krav til uddannelse, brancheerfaring og bestemte færdigheder. I dag ser man meget mere på de personlige kompetencer, der skal sikre gode opgaveløsninger og frem for alt – resultater.

Virksomhederne efterspørger i stadig højere grad medarbejdere, der kan og vil tage ansvar. Medarbejdere, der kan levere resultater i et miljø, der baserer sig på frihed inden for aftalte rammer. Personer, der selv kan finde metoderne, ofte i tæt samarbejde med kolleger i teams eller projektgrupper.

Kulturmatch

Skal kernemedarbejderne være en del af virksomhedens grundstamme, kræver det afstemning af værdier og holdninger. Populært sagt er der tale om et kultursammenstød, når virksomhed og medarbejder mødes. Parterne skal matche hinanden ikke blot fagligt, men også i forhold til kultur og værdiopfattelse.

Blandt andet derfor bliver det for virksomhederne stadig vigtigere at signalere, hvilke værdier og holdninger de står for. Kravet til virksomhederne er at definere deres beretti-

Fortsættes på side 40 ►

Fortsættelse fra side 38

gelse i samfundsperspektiv og kommunikere dette klart ud.

Det stadig mere udbredte begreb *image-rekruttering* dækker netop tiltrækning af interesserede medarbejdere i kraft af det billede, offentligheden har af virksomheden.

Talentfuld rekruttering

Rekruttering er og bliver således en stadig vigtigere aktivitet i virksomhederne. Det er ikke blot et spørgsmål om at erstatte fra-trådte medarbejdere, når situationen opstår. Den succesrige virksomhed markedsfører sig som en god arbejdsplads med klare mål og værdier og skaber dermed grundlag for at tiltrække de rigtige medarbejdere. Nøglen til at fastholde medarbejderne er faglig og personlig udvikling i begge parter interesse, men virksomhederne må lære at håndtere større jobrotation, som fremover bliver et af grundvilkårene på arbejdsmarkedet.

Den allerstørste udfordring ligger måske i at udvikle rekrutteringsmetoder, der ikke blot tiltrækker kandidater i kraft af kommunikation med stor opmærksomhedsværdi, men som også sikrer en seriøs vurdering og udvælgelse, hvor vurdering af personlige kompetencer indgår som et væsentligt element. Og hvor samarbejdet med den enkelte kandidat om det nye job i virksomheden danner grundlag for indgåelse af en psykologisk kontrakt, hvor værdier og holdninger er afstemt.

De talentfulde kan stille krav

Fleksibilitet og talentfulde jobskift er godt, men de udviklingsparate medarbejdere skal til gengæld i egen interesse ikke bare "slå til når chancen byder sig". De skal vælge noget *til* og ikke bare vælge job eller kolleger *fra* i frustration eller på grund af et fristende tilbud.

Vil man gøre forandring, skal det være, når markedsværdien er størst, og frem for alt skal der være nye perspektiver og reel udvikling i et jobskift. Dygtige medarbejdere skaber overskud for deres virksomheder. Men kun de rigtig talentfulde kan tillade sig at stille krav som Paprika Steen og Mads Mikkelsen kan det, når rollerne skal besættes i en ny dansk dogmefilm. ■

