



MODERNISERINGSSTYRELSEN

Rekrutteringsguiden

December 2018

2018



Juni 2018

I tabeller kan afrunding medføre,
at tallene ikke summer til totalen.

Denne publikation er udarbejdet af:

Moderniseringsstyrelsen

Landgreven 4

Postboks 2193

1017 København K

Telefon 33 92 80 00

Mail: modst@modst.dk

Konsulenthuset ballisager

Søren Frichs Vej 40A, 1.sal

8230 Aabyhøj

Telefon: 70 29 40 50

Mail: info@ballisager.com

Design:

Moderniseringsstyrelsen

Statens Kompetenceløsninger

Publikationen kan hentes på

Moderniseringsstyrelsens hjemmeside

www.modst.dk

Forord

Moderniseringsstyrelsen

Staten beskæftiger mange dygtige medarbejdere, som hver dag udfører et vigtigt stykke arbejde. De er alle med til at gøre en forskel for Danmark og dets borgere. Og det er derfor vigtigt både at kunne fastholde eksisterende medarbejdere og rekruttere nye dygtige medarbejdere.

Nye udfordringer melder sig imidlertid i horisonten. De statslige arbejdspladser har svært ved at tiltrække og fastholde nye medarbejdere. Et stort antal af de rekrutterede medarbejdere forlader deres stilling i staten inden for de første 24 måneder. Samtidig oplever statslige institutioner et fald i antal ansøgere. Og på en liste over de mest attraktive danske arbejdspladser blandt studerende og professionelle, har flertallet af statslige arbejdspladser en lavere placering end tidligere.

I Moderniseringsstyrelsen vil vi gerne bidrage til, at statslige arbejdspladser kan udvikle deres medarbejdere til et evigt foranderligt dansk arbejdsmarked. Vi tror på, at en statslig institution kan tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft ved at vise, hvad institutionen står for og ved at fortælle, hvorfor den er en attraktiv arbejdsplads, der tilbyder indflydelse, ansvar og karrieremuligheder.

I denne guide vil vi derfor uddybe, hvordan Employer Branding, Employee Advocacy, sociale medier, videoer og skarpe tidssvarende rekrutteringsprocesser kan bidrage til at øge tiltrækningsmulighederne.

Guiden er udarbejdet i samarbejde med Konsulenthuset ballisager, der blandt andet udgiver årlige Kandidat- og Rekrutteringsanalyser.

Rekrutteringsguidens opbygning og indhold

KAPITEL 1 Employer Branding

Kapitlet handler om Employer Branding, og hvordan statslige organisationer kan arbejde målrettet med en fortælling om sig selv som arbejdsplads – særligt ved at bruge sociale medier og ved at bruge sine medarbejdere som ambassadører.

KAPITEL 2 Planlægning af rekrutteringsprocessen

Kapitlet handler om at planlægge en god rekrutteringsproces. Derudover giver kapitlet inspiration til, hvad man som organisation bør overveje ift. annonceringen af stillingsopslaget, og hvordan stillingsopslaget kan udarbejdes.

KAPITEL 3 Screening af kandidaten og interviewprocessen

Kapitlet handler om, hvordan man konkret kan screene og interviewe de kandidater, der vælger at søge en stilling. Kapitlet fokuserer på, hvordan man vha. konkrete værktøjer kan kvalitetssikre processen og dermed mindske risikoen for, at man laver en fejlrekruttering.

KAPITEL 4 Efter rekrutteringsprocessen

Kapitlet giver inspiration og råd til, hvordan man håndterer de kandidater, der ikke har fået jobbet (Afslag), og hvordan man håndterer den nye medarbejder, der har fået jobbet (Onboarding). Den enkelte organisations håndtering af begge grupper er vigtig for organisationens Employer Brand og dermed evnen til at tiltrække og fastholde medarbejdere i fremtiden.

Guiden beskriver, hvordan statslige institutioner kan sikre kvalificeret arbejdskraft igennem:

- Employer Branding - målrettet tiltrækning af nye medarbejdere
- Planlægning af rekrutteringsproces og annoncering
- Screening af kandidater og interviewprocessen
- Afslag til kandidater, onboarding og fastholdelse af medarbejdere.

Rekrutteringsguiden fungerer som et videndelingsoplæg med håndgribelige værktøjer og idekataloger. Det er både muligt at bruge guiden i sin helhed eller blot tage enkelte dele og afsnit i brug, der matcher de behov, som en organisation har.

Informationer og viden præsenteret i rekrutteringsguiden bygger på data indsamlet gennem interviews med HR- og rekrutteringsmedarbejdere i forskellige statslige institutioner. Herudover præsenteres idéer og viden fra eksterne analyser inden for rekrutteringsområdet.



KAPITEL 5 Statens eRekruttering

Kapitlet giver overblik over funktionaliteter i Statens eRekruttering med fokus på, hvordan systemet understøtter rekrutteringsprocessen beskrevet i de forrige kapitler. Kapitlet fortæller også, hvordan man som bruger finder de seneste vejledninger.

Indholdsfortegnelse

1. Employer Branding	8
1.1 Overordnede branding-strategier i statslige institutioner i dag.....	9
1.2 Employer Branding: Planen og strategien, der vinder	9
1.3 Den digitale tilgang til Employer Branding.....	10
Karriereside.....	10
De sociale medier	11
1.4 Employee Advocacy	12
2. Planlægning af rekrutteringsprocessen	18
2.1 Rekrutteringsprocessen	19
2.2 Hvem kan med fordel inddrages i rekrutteringsprocessen?.....	19
2.3 Afklaring af stillingsprofilen.....	20
Kandidatens viden.....	20
Kandidatens færdigheder	20
Kandidatens motivation	20
Kandidatens personlighed	20
2.4 Planlægning af rekrutteringsprocessen	21
Planlægning af screening af CV og ansøgning.....	21
Planlægning af telefonscreening	21
Planlægning af interviews	22
Planlægning af tests og cases.....	22
Planlægning af referencer	23
Planlægning af kontraktforhandling	23
2.5 Strategi for annoncering og tiltrækning	23
Hvor skal stillingsopslaget publiceres online for at ramme målgruppen bedst muligt?.....	24
Hvor lang tid skal opslaget være online?.....	24
Hvordan kan der skabes kontakt til ikke-aktivt jobsøgende kandidater?.....	24
Tendenser inden for annoncering.....	25
2.6 Gode råd til udarbejdelse af stillingsopslag	26
Hvordan laver man det gode, specifikke, åbne stillingsopslag?.....	26
Derfor bør der skrives et åbent stillingsopslag.....	27
2.7 Regler om opslag af stillinger.....	28
Alle stillinger skal som udgangspunkt slås op.....	28
Undtagelser til opslag.....	28
Hvad skal et stillingsopslag indeholde?	28
Mere information	28
3. Screening af kandidaten og interviewprocessen	30
3.1 Krav, screening og vurdering	30
Metode 1: Screening af faglige kompetencer	31
Metode 2: Telefonscreening inden interviews.....	31
3.2 Interviews.....	33
Den klassiske tilgang til interviews	33
Interviews kombineret med case: Fokus på fagligheden	34
3.3 Referencer: Andres vurdering af kandidaten.....	35
4. Efter rekrutteringsprocessen: Afslag, Onboarding og fastholdelse	37
4.1 Fem råd til det gode afslag.....	37
Det gode afslag overbringes i rette tid.....	37

Det gode afslag viser forståelse	37
Det gode afslag er konkret og konstruktivt	38
Det gode afslag har en personlig twist	38
Det gode afslag skaber ambassadører og holder døren åben	38
4.2 Onboarding af nye medarbejdere.....	39
Hvad er onboarding - og hvorfor er det vigtigt?	39
Tre faser i onboardingprocessen	39
5. Systemunderstøttelse af rekrutteringsprocessen	44
Sammenhængen mellem Statens eRekruttering, Jobnet og Job i Staten.....	44
5.1 Statens eRekruttering	44
Projekter.....	44
Projektoplysninger.....	45
Ansøgningssprog	45
Valg af projektledere, projektadministratorer og projektdeltagere.....	45
Noter og projektdokumenter:	45
Projektindstillinger	45
Notifikationer	46
Kommunikation	46
Ansøgningsskema.....	46
Spørgeskema.....	46
Oprettelse af stillingsopslag	46
5.2 Principper for screening af kandidater.....	47
5.3 Administration af rekrutteringsprocessen	48
5.4 Valg af kandidat og afslag.....	48
5.5 Afslutning	49

Kapitel 1

Employer Branding



1. Employer Branding

Employer Branding beskriver, hvordan en organisation gennem markedsføringslignende tiltag forsøger at påvirke sit brand som arbejdsgiver. Vigtigst af alt er at tænke helhedsorienteret i arbejdet med Employer Branding. Den historie, en organisation fortæller gennem sin Employer Branding, skal stemme overens med den oplevelse, en medarbejder får som ansat på arbejdspladsen. Det betyder, at Employer Branding skal tænkes ind i hele medarbejderens livscyklus som ansat i organisationen.

Der er flere gode grunde til at bruge tid og ressourcer på Employer Branding i staten. For det første viser flere undersøgelser, herunder Universums top 100-liste over de mest attraktive arbejdspladser for studerende og professionelle, at mange kandidater generelt opfatter statslige institutioner som mindre attraktive arbejdsgivere end tidligere. Og det er på trods af, at statslige arbejdspladser i stor udstrækning kan levere det, som undersøgelser viser, at kandidaterne efterspørger hos en kommende arbejdsgiver (se Figur 3).



Figur 1 - Oversigt over employer branding i medarbejderens livscyklus

Dertil kommer at statslige institutioner generelt oplever en tilbagegang i antallet af ansøgere til opslåede stillinger, og at et stort antal medarbejdere forlader deres stilling i staten inden for to år. Disse udfordringer, og en øget kamp om kvalificeret arbejdskraft i fremtiden, gør, at statslige institutioner bliver nødt til at sikre deres attraktivitet som arbejdsgiver for at kunne tiltrække de rette medarbejdere.

En bevidst Employer Branding-strategi for hver enkelt statslig institution forekommer uundværlig, når der tages bestik af den aktuelle situation og fremtidsscenarierne.

Rekrutteringsguiden vil fokusere på de dele af Employer Branding, der vedrører rekruttering og tiltrækning af arbejdskraft.



Vidste du, at...

77 % af kandidaterne fortæller, at jobsamtalen spiller en stor rolle, når de skal beslutte sig for, om de vil arbejde for jeres organisation eller ej.

Kilde: Garuda: Sådan afholder I en god jobsamtale

1.1 Overordnede brandingstrategier i statslige institutioner i dag

Figur 2 giver et kort overblik over, hvilke brandingtiltag de interviewede statslige institutioner gør i dag i forhold til nyuddannede, studerende og erfarne¹ potentielle medarbejdere:



Figur 2 - Statens nuværende tiltag over for studerende/nyuddannede og erfarne. Kilde: Data fra interview med HR/Rekrutteringsansvarlige i staten, udarbejdet i perioden oktober-november 2017.

Der er en tendens til, at de statslige institutioner gør mere opmærksom på organisationens eksistens over for nyuddannede og studerende fx gennem praktikpladser, samarbejde med diverse studier, deltagelse på karrieremesser og andet. Derimod har de ikke det store fokus på at brande sig selv over for mere erfarne medarbejdere, der allerede har været på arbejdsmarkedet i nogle år.

Dette er også tydeligt, når der ses på, hvilken placering de statslige institutioner har på Universums top 100-liste (2017) over mest attraktive arbejdsgivere.

Forskellen i placeringer er tydelig mellem de to målgrupper, hvor 16 statslige institutioner ligger i top 100 blandt nyuddannede og studerende, mens kun 7 statslige institutioner placerer sig i top 100 over den erfarne gruppes præferencer. Årsagen kan være, at der i statslige organisationer bruges flere ressourcer på Employer Branding rettet mod de studerende og nyuddannede end mod de mere erfarne

kandidater. Det kan desuden forklare, hvorfor der er så høj en personaleomsætning inden for to år, da unge nyuddannede, ifølge Konsulenthuset ballisager, ofte bruger deres første job til læring og springbræt. Dermed er ansættelsesforholdet i første job ofte relativt kort.

Statslige organisationers placering på Universums generelle top 100-liste over de mest attraktive arbejdspladser i Danmark 2017	
Professionelle	Placering
Udenrigsministeriet	41
SKAT	43
Finansministeriet	52
Forsvaret	54
Statsministeriet	64
Erhvervs- og vækstministeriet	81
Social- og indenrigsministeriet	94
Nyuddannede og studerende	Placering
Udenrigsministeriet	18
Finansministeriet	20
Forsvaret	38
SKAT	40
Statsministeriet	52
Skatteministeriet	63
Erhvervs- og vækstministeriet	68
Uddannelses- og forskningsministeriet	70
Rigsrevisionen	71
Miljø- og fødevareministeriet	74
Ministeriet for børn, undervisning og ligestilling	75
Udlændinge-, integrations- og boligministeriet	79
Social- og indenrigsministeriet	80
Beskæftigelsesministeriet	82
Energi-, forsynings- og klimaministeriet	87
Kultur- og kirkeministeriet	91

1.2 Employer Branding: Planen og strategien, der vinder

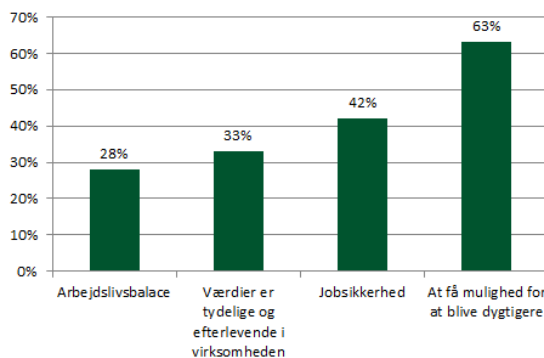
Når man som organisation udarbejder en Employer Branding-strategi, er det vigtigt, at den tager afsæt i organisationens historie, værdier og kulturen på arbejdspladsen. Derfor vil det indledningsvist give mening at undersøge organisationens egne medarbejders opfattelse af arbejdspladsen. Når der er styr på den interne opfattelse af organisationens brand, skal der laves en plan for, hvordan organisationen vil brande arbejdspladsen eksternt.

¹ Data fra interview med HR/Rekrutteringsansvarlige i staten, udarbejdet i perioden oktober-november 2017, i forbindelse med denne guide.

For at få succes med Employer Branding kræver det, at organisationens strategi forholder sig til:

- Hvad er målet med Employer Branding for organisationen?
 - Er målet at tiltrække opmærksomhed fra de nyudannede kandidater direkte fra universitetet?
 - Er målet at rekruttere mere erfarne kandidater?
 - Er det primære formål at brande organisationen bredt blandt kandidater i alle alders- og faggrupper?
- Hvilke medier, herunder sociale medier, skal bakke op om målsætningen?
- Hvem i organisationen skal involveres i Employer Branding – og hvornår?
- Hvad er strategiens hovedbudskaber og kerneindhold, når organisationen brander sig?
 - Skal der primært lægges vægt på udviklingsmulighederne i organisationen, meningen med arbejdet eller værdierne?
 - Skal organisationens faglighed og/eller medarbejdere fremhæves?

Konsulenthuset ballisager har i perioden september 2014 til september 2017 spurgt 7.500 jobsøgere, hvad de finder mest attraktivt hos en kommende arbejdsgiver. Viden, der er værd at holde sig for øje, når jeres organisation skal fastlægge en Employer Branding-strategi.



Figur 3 – Undersøgelse af 7.500 jobsøgers primære motivationsfaktorer i deres søgen efter ny arbejdsgiver. Kilde: Konsulenthuset ballisager 2014-2017.

1.3 Den digitale tilgang til Employer Branding

Som beskrevet i afsnit 1.2 *Overordnede brandingstrategier i statslige institutioner i dag*, er der allerede sat en del Employer Branding-initiativer i gang hos de statslige institutioner. Det er dog typisk de traditionelle metoder, der er i brug, hvorimod den digitale tilgang i større eller mindre grad mangler at blive taget i brug. Der er ikke tale om at den digitale tilgang til Employer Branding nødvendigvis

skal erstatte den traditionelle tilgang, men i stedet er der tale om, at den digitale tilgang og den traditionelle tilgang kan forstærke hinanden.

I de følgende afsnit vil Rekrutteringsguiden introducere nogle digitale værktøjer, der kan indgå i det videre arbejde med Employer Branding. Som inspiration indeholder guiden nogle faktiske eksempler på Employer Branding på de sociale medier.

Karriereside

En karriereside er en rigtig god mulighed for at fortælle om organisationen som arbejdsplads og sætte scenen for, hvordan man har mulighed for at komme i betragtning til en stilling i organisationen. Samtidig kan ansøgere finde yderligere information om organisationen, der kan give dem et større indblik.

Karrieresiderne kan til tider blive lidt for "pæne" i stilen. Så pæne, at man som læser ikke får en følelse af, at man har fået et reelt kig ind bag arbejdspladsens facade. Det kan faktisk få den ikke-tilsigtede effekt, at læseren opfatter arbejdspladsen som alt andet end autentisk.

En karriereside bør som minimum indeholde følgende elementer:

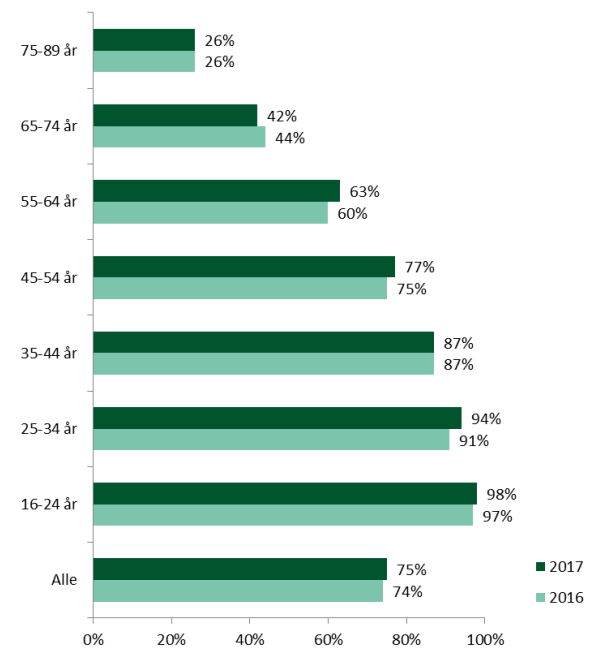
- Portræt af nuværende medarbejdere og eventuelt ledere
- Beskrivelse af arbejdspladsen (fysiske rammer, medarbejdere m.m.)
- Mulighederne for kompetenceudvikling
- Anekdoter om organisation, der giver karrieresiden et personligt islæt
- Ledige stillinger.

Hjemmesiden giver dermed et rigtig godt informationsgrundlag og værdifuld viden til de ansøgere, der allerede har den statslige institution i deres bevidsthed. Den skaber dog ikke nogen brandingmæssig værdi over for mulige ansøgere, der endnu ikke har den statslige arbejdsplads i bevidstheden. De besøger højst sandsynligt ikke karrieresiden, da de ikke er bevidste om, at der er relevante stillinger og anden interessant information om arbejdspladsen. Eller endnu værre, at de ikke er bevidste om arbejdspladsens eksistens.

En karriereside får først rigtig værdi, når den har besøgende. Et værktøj til at skabe trafik på karrieresiden, er ved at gøre de sociale medier til en aktiv del af organisationens Employer Branding-strategi.

De sociale medier

Ifølge Danmarks Statistik er andelen af danske internetbrugere, der bruger eller har brugt de sociale medier, målt til 75 % i 2017.



Figur 4 - Andel internetbrugere, der har brugt de sociale medier - Kilde: Danmarks Statistik - It-anvendelse i befolkningen 2016-2017. Data bearbejdet af Slots- og kulturstyrelsen.

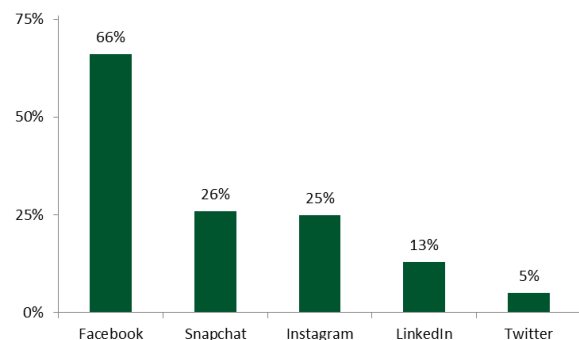
Formatet på de sociale medier levner flere muligheder for, at organisationen kan dele ud af sin faglighed og derigennem brande arbejdspladsen. Faglighed og videndeling skal medvirke til, at medarbejderne får lyst til at engagere sig og følge organisationens indhold på de sociale medier. Eksempler på relevant indhold kunne være:

- et oplæg fra en debat- eller temaaften
- ekspertise/råd om bestemte, aktuelle politiske emner – uden at foregribe den politiske beslutning
- infografikker om bestemte emner, der vedrører fagligheden i organisationen.
- re-tweets af medarbejdernes tweets om arrangementer, de har deltaget i
- how-to-videoer, der giver gode, konkrete råd om et emne, der ligger inden for organisationens fagområde
- jobopslag i organisationen
- en god velkomst for medarbejderen på den nye arbejdsplads, fx med blomster, fælles morgenmad eller et andet særligt "indvielsesritual"

- gode, sociale arrangementer
- interessante og faglige arrangementer
- organisationens fejring af medarbejderes fødselsdage eller jubilæer
- arbejdspladsens flotte/spændende/anderledes fysiske rammer, som medarbejderne får lyst til at dele med andre.

Derudover skal man som organisation gøre medarbejderne opmærksomme på, at man er på de sociale medier, så medarbejderne følger organisationen og får mulighed for at følge, like, dele eller re-tweete det faglige indhold og jobopslag. Dermed kan man som organisation hurtigt og effektivt nå ud til stor mængde af potentielle kandidater.

De forskellige sociale netværk har hver deres fokusområde. LinkedIn adskiller sig ved at være et socialt netværk med fokus på faglighed. Ifølge tal fra Konsulenthuset ballisager, er LinkedIn det største faglige sociale medie i Danmark med 2.2 mio. brugere. Facebook er klart det største sociale netværk i Danmark med 3,7 mio. danske brugere (Kilde: Facebooks annonceringsmodul, december 2017)



Figur 5 - Andel internetbrugere 16-89 (pct.), der bruger følgende sociale medier mindst én gang om ugen - Kilde: Danmarks Statistik - It-anvendelse i befolkningen 2017 - særkørsel. Data bearbejdet af Slots- og kulturstyrelsen.



Som en del af ens Employer Branding-strategi, bør man udarbejde en social mediestrategi. Herunder hvilke sociale medier man vil benytte sig af i organisationen, og hvordan man håndterer/opfordrer medarbejderne til at brande organisationen.

Video på de sociale medier

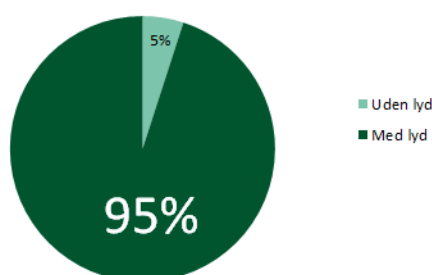
Video er noget af det mest engagerende indhold på sociale medier og noget af det indhold, der benyttes mest.

Video er generelt et godt redskab til at fange modtagerens opmærksomhed og vise de mange menneskelige facetter af organisationen, fx medarbejderne, de fysiske omgivelser og arbejdsopgaverne.

Videoerne skal ikke nødvendigvis være store forkromede produktioner. I langt de fleste tilfælde er det bedre at vise et godt arbejdssted gennem korte videoer, der viser, hvordan hverdagen ser ud. Denne påstand understøttes af en årlig undersøgelse *The State of Social Video* fra videoproducenten Animoto. Undersøgelsen viser, at 66 % af de adspurgte foretrækker en video på under 60 sekunder, når den afspilles på en mobil platform, mens det gør sig gældende for 45 %, når videoen afspilles på en skærm.

Undertekster er desuden en vigtig del af videoindholdet, da undersøgelsen fra Animoto viser, at 39 % af de adspurgte i højere grad er tilbøjelig til at se videoen til ende, såfremt den er undertekstet. Samtidig viser en dansk undersøgelse, at 95 % af tiden der bruges på at se videoer fra DR på Facebook foregår uden lyd (Kilde: *Medieudviklingen 2016*, udgivet af Danmarks Radio). Derfor bør der være undertekster, hvis det sagte indhold er vigtigt. Det er desuden et krav at skrive undertekster ind i videoerne for at leve op til tilgængelighedskriterierne.

Fordeling af tidsforbrug med og uden lyd på Facebook-videoer fra DR



Figur 6 – 95 % af tiden der bruges på at se videoer fra DR på Facebook foregår uden lyd Kilde: *Danmarks Radio - Medieudviklingen 2016*.

Uanset hvilken platform man gør brug af, så har man mulighed for at benytte organisationens videoer i forbindelse med jobannoncer, når man bruger Statens eRekruttering (se afsnit 5.2 *Udarbejdelse af stillingsopslag og valg af skabelon*).

1.4 Employee Advocacy

Employee Advocacy, eller medarbejderambassadørskab, handler om aktivt at bringe medarbejderne i spil som ambassadører for organisationens brand. Employee Advocacy ligger således i naturlig forlængelse af Employer Branding-arbejdet. Som organisation bør man aktivt inddrage medarbejderne for at opnå følgende:

- **Tillid og troværdighed**
Budskabet i kommunikationen får et mere personligt præg, når det kommer fra en ansat. En Employee Advocacy-undersøgelse fra brandingeksperterne Envision viser, at 54 % stoler mest på budskaber fra "almindelige" ansatte i organisationen frem for virksomhedens ledelse, reklamer eller pressearbejde. (Kilde: Envision, *Fra ansatte til ambassadører*, 2017)
- **Flere ansøgere**
Samme undersøgelse fra brandingeksperterne Envision viser, at 78 % bliver påvirket af positive historier fra ansatte og får en øget lyst til at søge job i organisationen.
- **Rækkevidde**
Organisationen udnytter medarbejdernes enorme netværk, særligt på de sociale medier.

Employee Advocacy kræver imidlertid, at organisationen gør noget aktivt for at få medarbejderne til at promovere organisationen. Eksempler på dette kunne være:

- at involvere medarbejdernes eget netværk, når der skal rekrutteres nye medarbejdere
- at opfordre medarbejderne til at dele eller like organisationens opslag på sociale medier
- at opfordre medarbejderne til at dele ud af deres viden i et blogindlæg, et oplæg, en podcast, en video eller i et andet indholdsformat
- at lave portrætter af virksomhedens medarbejdere ved at skrive artikler til hjemmesiden, lave videoer eller lignende.

Uanset hvilken metode der vælges, er det vigtigt, at medarbejderne og dermed organisationens brand bevarer troværdigheden og autenticiteten.

Derudover skal man være opmærksom på, at medarbejdernes profiler på sociale medier er deres egne private profiler. Derfor bestemmer medarbejderne selv over brugen af dem, men de skal dog forsat følge reglerne omkring ytringsfrihed. Ikke desto mindre bør organisationen have en Employee Advocacy-strategi med nogle retningslinjer for, hvordan man vil opfordre medarbejderne til at agere ambassadører for virksomheden. Her er nogle overvejelser, som organisationen bør gøre sig:

EKSEMPLER

LINKEDIN

SKAT
2md

Mød os på Syddansk Universitet i Odense i morgen 8. november til Career Fair. Her kan du høre om mulighederne for en fremtidig karriere i den nye skatteforvaltning. ... se mere



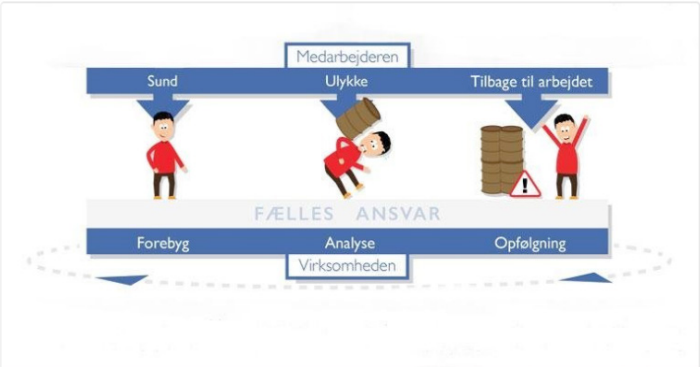
70 synes godt om · 1 kommentar

SKAT

SKAT bruger i dette eksempel LinkedIn aktivt til at fortælle om karrieremuligheder i deres organisation.

Arbejdstilsynet
1md

Savner du værktøjer til jeres indsats mod arbejdsulykker? I den nye kvikguide fra Videncenter for Arbejdsmiljø kan du få hjælp til at arbejde systematisk med at forebygge arbejdsulykker.



Kvikguide til at forebygge arbejdsulykker
arbejdsmiljoviden.dk

42 synes godt om

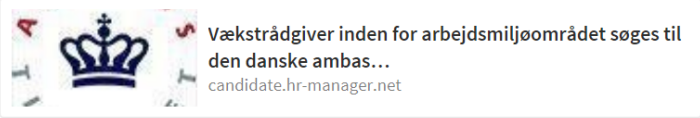
Arbejdstilsynet

Arbejdstilsynet giver et eksempel på en anden type LinkedIn-opslag, hvor fokus ligger på de gode råd og faglig værdi. Arbejdstilsynet har nemlig lavet en "kvik-guide" til, hvordan virksomheder hurtigt og nemt kan forebygge arbejdsulykker.

Arbejdstilsynet illustrerer dermed sit fagområde, men bruger også aktivt LinkedIn som job-distributør.

Arbejdstilsynet
1md

Vil du være med til at styrke Danmarks relationer til Bangladesh og videreudvikle de tætte relationer mellem det bangladeshiske og danske arbejdstilsyn. Så er du måske vores kommende vækstrådgiver til Den danske Ambassade i Dhaka.



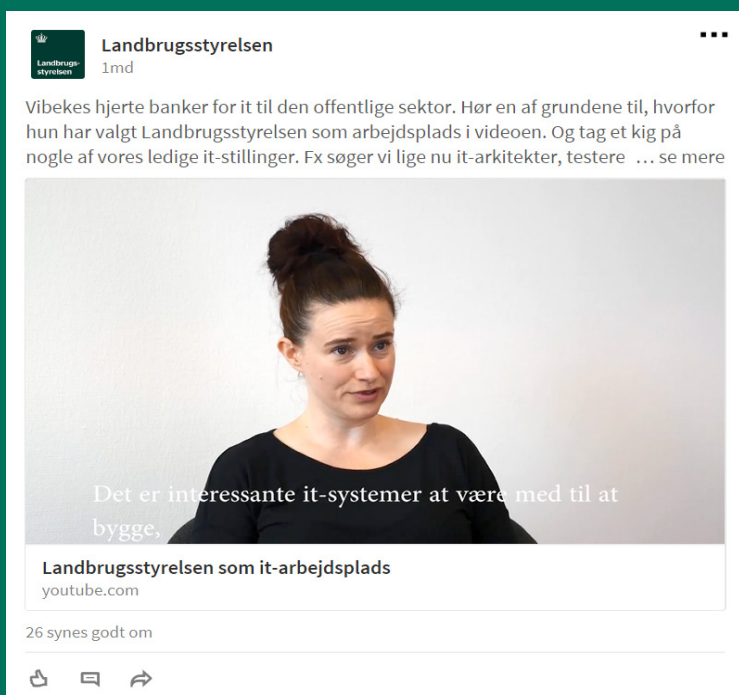
Vækstrådgiver inden for arbejdsmiljøområdet søges til den danske ambas...
candidate.hr-manager.net

24 synes godt om

LINKEDIN

EKSEMPLER

LINKEDIN



Landbrugsstyrelsen
1md

Vibeke hjerte banker for it til den offentlige sektor. Hør en af grundene til, hvorfor hun har valgt Landbrugsstyrelsen som arbejdsplads i videoen. Og tag et kig på nogle af vores ledige it-stillinger. Fx søger vi lige nu it-arkitekter, testere ... se mere

Det er interessante it-systemer at være med til at bygge.

Landbrugsstyrelsen som it-arbejdsplads
youtube.com

26 synes godt om

Landbrugsstyrelsen

Landbrugsstyrelsen, deler i dette eksempel en kort 30 sekunders video om Landbrugsstyrelsen som IT-arbejdsplads, der ledsages af en introtekst.

Opslaget giver et anderledes indblik i organisationen set ud fra en bestemt faggruppes synsvinkel i form af it-medarbejdere – en faggruppe der er stor rift om på det danske arbejdsmarked. Gennem opslaget fortæller styrelsen, hvad det egentlig vil sige at arbejde som it-medarbejder hos dem, og hvad der motiverer medarbejderne til at gå på arbejde hver dag. Samtidig fortæller medarbejderen i videoen, Vibeke, at der er gode udviklingsmuligheder. Det er en kort video. Men til gengæld er den også præcis og har en afgrænset målgruppe.

FACEBOOK



Lægemedelstyrelsen
3. maj 2017 ·

DUKSEDRENGENE FRA BRYGGEN

Vidste du, at medicinalindustrien har stor indvirkning på miljøet? Test, produktion og udvikling af medicin efterlader alt sammen et betydeligt aftryk på vores klima. Derfor har vores tre energihelte Mathis Weidanz, Johnny Palle Rasmussen og Jan Czako gjort en stor indsats for at reducere vores arbejdsplads miljøbelastning. De har allerede skåret 1 mio. kWh af det årlige el-forbrug i både Lægemedelstyrelsen og Sundhedsstyrelsen samlet. Vores vand og varmekonsum reduceres også i takt med at nye tiltag indarbejdes. Det er da bæredygtigt.

Du kan læse mere om vores tiltag i denne artikel fra et fagblad om bæredygtige løsninger og byggeri. I artiklen bliver de tre gutter kaldt for energi-duksedrenge, som er en titel, de nok selv er lidt udenom 😊

<http://www.hvacfokus.dk/energi-duksedrengene-i-laegemiddel.../>

Synes godt om · Kommenter · Del

Lægemedelstyrelsen

Her er det medarbejderne, der er fremhævet, og samtidig bliver det en fortælling om CSR. Der er fokus på Lægemedelstyrelsens engagement for at passe på vores fælles planet. Men det er pakket ind i et personligt udtryk ved at bruge medarbejderne som centrum for historien frem for fagligheden.

EKSEMPLER

Naturstyrelsen 24. oktober 2017 ·

EFTERÅRSGÅDE 🍂
Hvorfor er skoven pakket ind i net?
Svaret følger i morgen.



👍 Synes godt om 💬 Kommenter ➦ Del

Naturstyrelsen 25. oktober 2017 ·

HØST AF BØGENS FRUGTER
En del af Roden og Rinkenæs Skov ved Gråsten har i oktober været dækket af net til opsamling af bøgens frugter. Se her, hvad der sker med frøene.



2 tusind visninger

👍 Synes godt om 💬 Kommenter ➦ Del

FACEBOOK

Naturstyrelsen

På Naturstyrelsens Facebook, har man delt følgende to opslag henover to dage.

Første dag stiller man et åbent spørgsmål med en faglig kant. Dagen derpå er der lagt en video op med svaret, der samtidig forklarer noget af det, Naturstyrelsen arbejder med. Det er jordnært. Og fagligheden bliver pakket ind i en uformel fortælling, der kan engagere de mulige kandidater der også er naturinteresserede.

- Skal der udvælges en gruppe af medarbejdere, der indgår i et særligt ambassadørteam?
- Skal der investeres i uddannelse af medarbejderne, for at bruge sociale medier professionelt?
- Hvor ofte skal der skrives til medarbejderne og gøres opmærksom på, at der er lavet et opslag på LinkedIn, Facebook eller Instagram? Ved hvert opslag, hvert andet opslag eller én gang om ugen?
- Hvornår på dagen/ugen skal medarbejderne opfordres til at dele organisationens opslag?
- Hvordan opmuntres medarbejderne i at like, kommentere og/eller dele organisationens indhold?
- Hvordan skal medarbejderne motiveres til at blive ved med at deltage i Employee Advocacy-arbejdet, både på kort og lang sigt?

Kapitel 2

Planlægning af rekrutteringsprocessen



2. Planlægning af rekrutteringsprocessen

Denne del af guiden (Kapitel 2) handler om at planlægge en god rekrutteringsproces anno 2018 og kan dermed fungere som inspirationskilde, når man skal planlægge organisationens næste rekrutteringsproces. Derudover giver guiden inspiration til, hvad organisationen bør overveje ift. annoncering af stillingsopslaget, og hvordan man konkret kan udarbejde et stillingsopslag.

Dette kapitel giver svar på følgende overordnede planlægnings spørgsmål:

- Hvilke personer og aktiviteter kan man med fordel tænke ind i rekrutteringsprocessen?
- Hvordan kan stillingsprofilen afdækkes?
- Hvad skal man overveje, når der skal planlægges interviews samt brug af screeningsværktøjer i ansættelsesprocessen, herunder brug af telefonscreening, tests, cases og referencer?
- Hvordan lægges strategien for annonceringen, så den rammer så bredt, og samtidig præcist, som muligt?
- Hvad skal der tages højde for, når der udarbejdes et stillingsopslag?

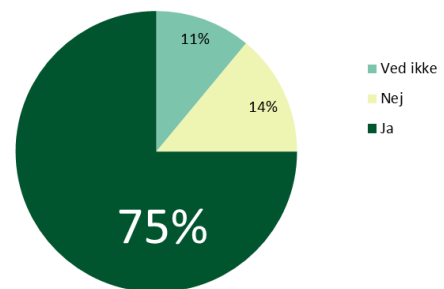
Der er flere årsager til at sørge for at kandidatens oplevelse af rekrutteringsprocessen er god og professionel. For det første vil det være den valgte kandidats første jobmæssige oplevelse af organisationen, dernæst vil rekrutteringsprocessen præge kandidatens fremadrettede syn på organisationen, uanset om vedkommende får tilbudt stillingen eller ej. Det er ikke kun kandidaten, der kan påvirkes, men også dennes netværk og dermed mulige fremtidige kandidater.

Tal fra Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017 viser ifølge 75 % af respondenterne, at en dårlig oplevelse i en rekrutteringsproces kan få kandidater til at afstå fra at søge job hos den samme organisation igen. En struktureret rekrutteringsproces, hvor alle interne procedurer og kommunikationen med kandidater er nøje orkestreret, vil kunne forebygge den dårlige oplevelse.

71 % af respondenterne i undersøgelsen vil dele en dårlig rekrutteringsoplevelse med andre, og det betyder, at mulige fremtidige kandidater vil blive frarådet at søge stillinger i organisationen. Det vil sige, at der pludselig kommer flere indirekte tilskuere til den dårlige oplevelse, der måske

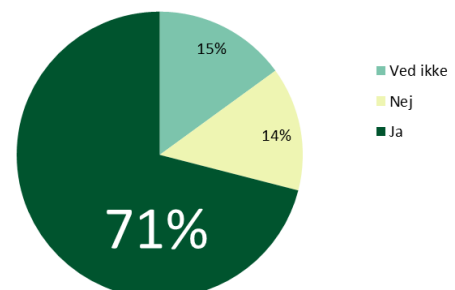
bevidst fravælger at søge job hos den pågældende organisation.

Spørgsmål: Kan en dårlig oplevelse i en rekrutteringsproces afholde dig fra at søge job i samme virksomhed igen?



Figur 7 – Kan en dårlig oplevelse i en rekrutteringsproces afholde dig fra at søge job i samme virksomhed igen? – Kilde: Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017

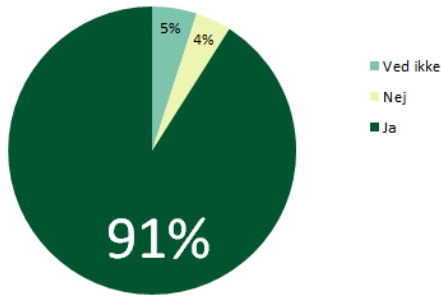
Spørgsmål: Kan en dårlig oplevelse i en rekrutteringsproces få dig til at fraråde andre at søge job i samme virksomhed?



Figur 8 – Kan en dårlig oplevelse i en rekrutteringsproces få dig til at fraråde andre at søge job i samme virksomhed? – Kilde: Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017

En positiv oplevelse i en rekrutteringsproces kan derimod få 91 % af respondenterne til at anbefale personer i vedkommendes netværk til at søge stillinger i organisationen - også selvom vedkommende ikke fik den stilling han/hun selv i første omgang havde søgt.

Spørgsmål: Kan en god oplevelse i en rekrutteringsproces - på trods af at du fik afslag - få dig til at anbefale andre at søge job i samme organisation?



Figur 9 – Kan en god oplevelse i en rekrutteringsproces – på trods af at du fik afslag – få dig til at anbefale andre at søge job i samme organisation? Kilde: Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017

2.1 Rekrutteringsprocessen

En velforberedt rekrutteringsproces anno 2018 består som udgangspunkt af otte faser, som er defineret i Figur 11.

I denne guide berøres området om behov ikke, men det er medtaget i figuren for at synliggøre, at en rekrutteringsproces altid starter med oprettelsen af en ny stilling eller en

genbesættelse af en eksisterende stilling. Inden man går i gang med planlægning af selve processen, er det nødvendigt at vide, hvem der skal deltage i rekrutteringsprocessen.

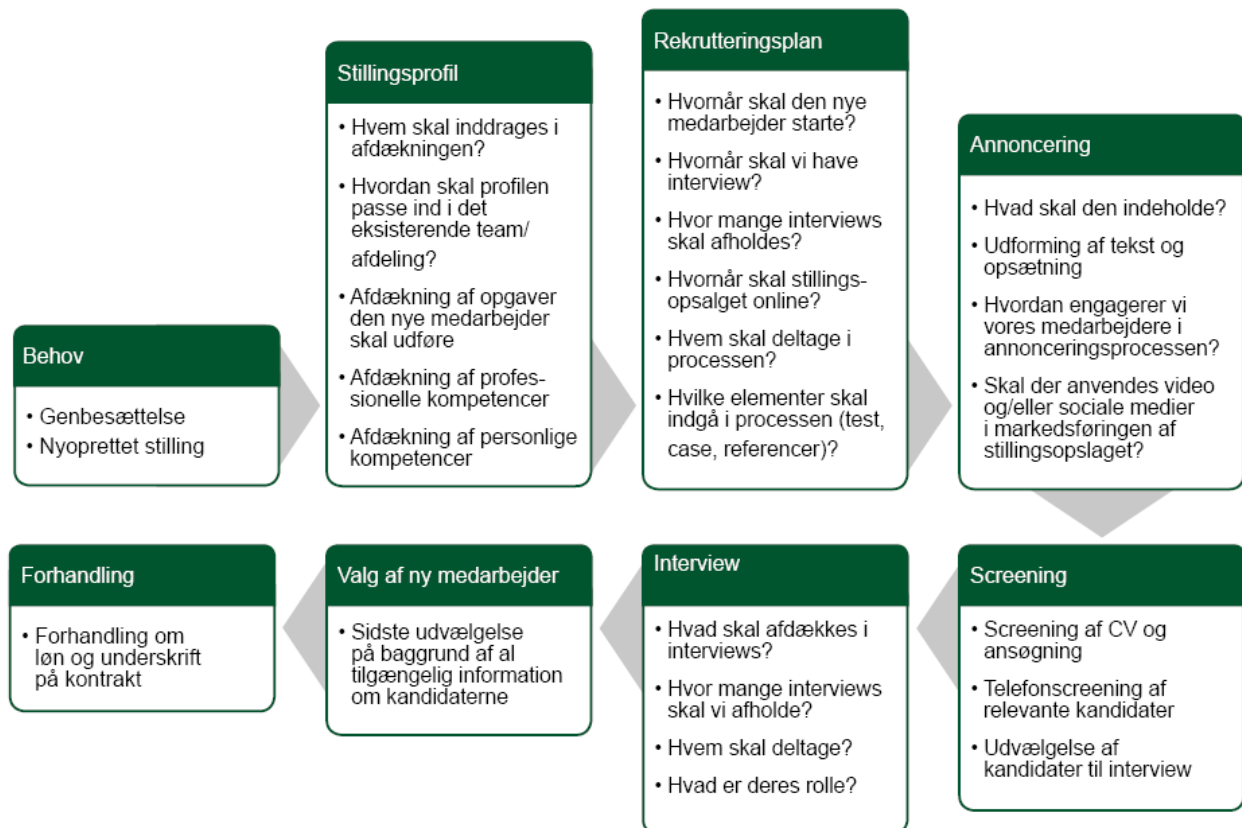
2.2 Hvem kan med fordel inddrages i rekrutteringsprocessen?

Lederen kender det organisatoriske behov godt, mens medarbejderen kan have indblik i de konkrete opgaver, der skal løses, og hvordan de skal løses. HR kan være den part, der professionelt håndterer og måske udpeger de anvendte screeningsværktøjer. Derfor anbefales det som minimum at lade følgende personer indgå i rekrutteringsprocessen:

- Den ansættende leder
- HR Repræsentant
- Kollega til kommende kandidat

Rekrutteringsprocessen i en statslig institution vil oftest starte med, at den ansættende leder kontakter HR om et rekrutteringsbehov. Når den ansættende leder kontakter HR, kan det anbefales, at aktiviteterne i processen fordeles og koordineres, så rekrutteringsprocessen kan forløbe struktureret.

Rollefordelingen vil altid afhænge af de individuelle kompetencer på den enkelte arbejdsplads. Derfor findes der ikke en fast skabelon for, hvornår hver enkelt part skal inddra-



Figur 10 - Rekrutteringsprocessen

ges i processen.

Til gengæld er der en række nøgleopgaver, der skal løses og fordeles mellem parterne:

- Afdække samt beskrive stillingsprofilen og de kompetencer, som den nye medarbejder skal have
- Beskrive stillingen og afdelingen for ansøgerne i forbindelse med stillingsopslaget og jobsamtalerne
- Slå stillingsopslaget op i Statens eRekruttering, samt diverse jobdatabaser
- Stå for al kontakt/kommunikation med kandidaten
- Markedsføre stillingsopslaget på eksempelvis sociale medier. Hertil kan organisationens kommunikationsafdeling inddrages
- Screene kandidaters CV'er/ ansøgninger og herunder vurdere, hvorvidt ansøgernes kompetencer og faglighed matcher stillingen, evt. gennem telefonscreening
- Indkalde kandidater til samtaler
- Forberede tests og cases og formulere de nødvendige spørgsmål, der skal stilles til samtalen
- Stå for kontraktforhandlingen med kandidaten.

2.3 Afklaring af stillingsprofilen

De fire forskellige elementer: viden, færdigheder, motivation og personlighed, er vigtige at få afdækket ved en ny stillingsprofil, og de personer, der indgår i at udføre rekrutteringen, bør tænke dem ind, før stillingsopslaget bliver forfattet.

Når der afdækkes krav og ønsker, kan man overveje at inddele dem i "need to have" og "nice to have". Hvis der er for mange "need to have"-kriterier, kan det i værste fald afskrække ellers dygtige kandidater fra at søge stillingen.

Kandidatens viden

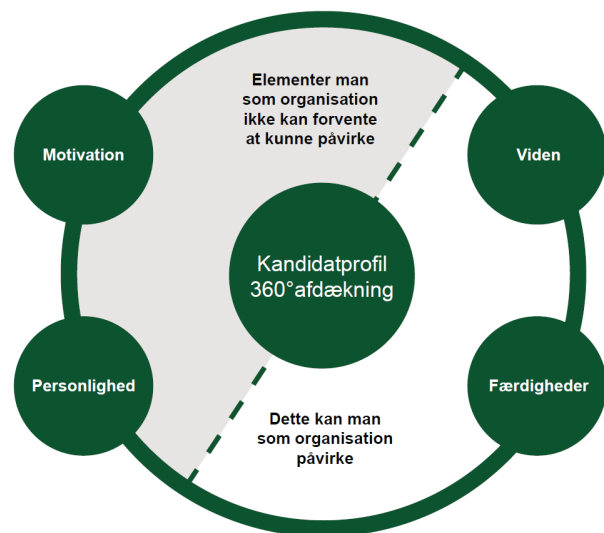
Viden beskriver kandidatens begrebsverden, dvs. hvad kandidaten ved på baggrund af uddannelse, studier og praktisk erfaring. Stil jer selv følgende spørgsmål:

- I hvor høj grad skal kandidaten have viden fra et arbejde i en bestemt type organisation?
- I hvor høj grad skal kandidaten have en bestemt viden/erfaring for at være i stand til at navigere i organisationen og/eller udføre en bestemt opgave?
- I hvor høj grad skal kandidaten have en uddannelse, som er nødvendig for at kunne udfylde en specifik rolle?

Kandidatens færdigheder

Færdigheder beskriver, hvad kandidaten kan udføre af opgaver, dvs. hvad kandidaten konkret skal have arbejdet med tidligere for at kunne udføre opgaverne. Eksempler på relevante færdighedsovervejelser:

- I hvor høj grad skal kandidaten have været leder for en lignende afdeling tidligere?
- I hvor høj grad skal kandidaten kunne kode i et bestemt programmeringssprog?
- I hvor høj grad skal kandidaten have erfaring med at arbejde i et bestemt IT-system?
- Er der nogen bestemte sproglige kompetencer, der forventes af kandidaten?



Kandidatens motivation

Kandidatens motivation handler om, hvorfor kandidaten går på arbejde hver dag. Her skal man spore sig ind på, hvad der i organisationen/afdelingen/teamet antageligt vil kunne motivere en kommende kollega.

Hvad kan organisationen tilbyde som motivationsbrændstof: Er det meningsfulde opgaver, indflydelse, lysten til at arbejde med et interesseområde eller noget helt andet, der kan være en motivationsfaktor for kandidaten i den givne stilling?

Motivationen hos hver enkelt kandidat er selvsagt en meget individuel størrelse, men måske er der nogle fællesnævner for, hvad der motiverer de eksisterende medarbejdere. Det kan fx afdækkes ved at spørge kollegerne til den kommende medarbejder. Det er vigtigt, at den nye medarbejder motiveres af det "brændstof", som organisationen kan tilbyde, ellers fastholdes han/hun nok ikke på den lange bane.

Kandidatens personlighed

Kandidatens personlighed handler om dennes livssyn, tilgang til andre mennesker (herunder kolleger) og tilgang

til opgaver. Er der behov for en medarbejder, der fx er meget opsøgende i forhold til resten af organisationen, og som ikke afskrækkes af at kontakte personer, kandidaten aldrig har talt med før? Så er det en god idé at afdække, om denne udadvendte adfærd falder kandidaten naturligt eller ej. Et andet eksempel kan være, at nogle personer befinder sig bedst ved at løse deres opgaver selv, mens andre befinder sig bedst ved at løse dem i fællesskab med andre. Hvad er vigtigt i forhold til denne stilling?

Ifølge Konsulenthuset ballisagers rekrutteringsanalyse fra 2014 bundet den primære årsag til fejlrekrutteringer i utilstrækkelig kompetenceafdækning.

Spørgsmål: Hvis I har prøvet at fejlrekruttere, hvad var så årsagen? (Respondenterne havde mulighed for at angive op til 3 svar)

Afdækkede ikke tilstrækkeligt personlige egenskaber	34 %
Afdækkede ikke tilstrækkeligt fagligt niveau	25 %
Tog ikke højde for match til virksomhedskultur	23 %
Det gik bare for stærkt i processen	23 %
Skulle have brugt reference	22 %
Afdækkede ikke tilstrækkeligt motivation for jobbet	21 %
Vi har ikke fejlrekrutteret	14 %
Skulle have stillet en konkret opgave i processen	13 %
Skulle have brugt personlighedstest	9 %
Ved ikke	9 %

Igen bør det afdækkes på forhånd, hvilken foretrukken adfærd en ny medarbejder bør have – og det kan fx gøres ved at benytte personlighedstests, som der kan læses mere om i dette kapitel. Når "kandidatprofil-behov" afklares er det vigtigt, at man er bevidst om, at det er muligt at udvikle en medarbejders kompetencer og viden, mens det straks er sværere at ændre på kandidatens personlighed, og hvad der motiverer kandidaten.

Manglende kompetencer og viden er med andre ord to aspekter, som organisationen kan træne og oplære en ny medarbejder i, og det skal man være opmærksom på i udarbejdelsen af krav og ønsker til medarbejderens kom-

Spørgsmål: Hvilken betydning har følgende for dig i en rekrutteringsproces?

- *At jeg kender alle deadlines i processen (ansøgningsfrist, indkaldelse til samtale, samtaleafholdelse, ansættelse)*

Meget stor betydning 37,4 %
Stor betydning 39,7 %

Kilde: Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017

petencer i stillingsopslaget. Mere herom i afsnittet om *Gode råd til udarbejdelse af stillingsopslag*.

Andre vigtige afklarings spørgsmål, der med fordel kan afklares inden det videre arbejde med stillingsopslaget, er:

- Hvorfor har den tidligere medarbejder opsagt sin stilling?
 - Er det noget man som organisation kan ændre på?
 - Skal der ansættes en anden type medarbejder for at lykkes i stillingen?
- Hvilke krav vil der være til kompetencer hos medarbejdere i fremtiden, som kan tilgodeses nu?
 - Nye systemer? Andre opgaver i fremtiden?
- Hvornår er den nye medarbejder en succes?
 - Når statusmødet afholdes efter 6 måneder eller efter et år, hvad forventes der så, at medarbejderen har opnået?
- Hvilke udviklingsmuligheder er der for den nye medarbejder på sigt?
 - Hvad skal den nye medarbejder have opnået for at komme videre i karriereplanen?

2.4 Planlægning af rekrutteringsprocessen

Når det er afklaret, hvilken stillingsprofil der søges, er næste skridt at *planlægge* selve rekrutteringsprocessen. Der er ingen opskrift på, hvordan en rekrutteringsproces *skal* se ud. Rekrutteringsguiden byder dog i de følgende afsnit på en række gode, konkrete råd og overvejelser.

Planlægning af screening af CV og ansøgning

Det er vigtigt, at man på forhånd tager stilling til, hvordan man vil håndtere screeningen af de kandidater, der søger stillingen. Følgende kan overvejes i screeningsarbejdet:

- Hvem er ansvarlig for screeningsarbejdet? Passer det bedst ind i rekrutteringsprocessen, at denne opgave ligger hos ansættende leder eller HR - eller skal det være en opgave, som begge er involveret i?
- Hvor lang tid forventes screeningen at tage?
- Hvordan screenes der konkret? Er der en indledende, automatiseret screening, hvor der kun vurderes ud fra bestemte færdigheder eller viden?

Planlægning af telefonscreening

Telefonscreening kan være et effektivt redskab til at lave en indledende vurdering af kandidaterne, inden de indkaldes til interview. Ofte vil dette sikre et mere kvalificeret felt til interviewene, hvilket i sidste ende kan betyde, at der spares tid i rekrutteringsprocessen. I en telefonscreening

kan man eksempelvis afdække kandidatens motivation for at søge, kandidatens tidligere arbejdsopgaver eller afgørende formalia (opsigelsesvarsel, lønforventning osv.). Når telefonscreeningen planlægges, bør følgende overvejes:

- Hvor meget tid skal der afsættes pr. telefonscreening? 15, 20 eller måske 30 minutter?
- Hvor mange skal ca. telefonscreenes?
- Hvad skal afdækkes vha. telefonscreening?
- Hvem skal udføre telefonscreeningen i praksis?
- Hvor mange kandidater skal telefonscreenes?

Planlægning af interviews

Det kan være en fordel at aftale tidspunkt for interviews allerede når forløbet startes. Det kan være svært senere i processen at finde plads i 2-4 personers kalendere med kort varsel. Lykkes det ikke at planlægge samtaler i god tid, kan det forlænge processen.

Desuden har det stor betydning for kandidaterne at vide, hvornår de forskellige deadlines er i ansættelsesprocessen. I *Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017* er kandidater blevet spurgt til netop denne faktor.

Det sparer ikke kun tid for koordinering af aftaler internt. Den klare struktur har også værdi for kandidaterne, der sætter pris på nogle faste deadlines i rekrutteringsprocessen.

Planlægning af tests og cases

I planlægningen af rekrutteringsprocessen skal der afsættes tid til eventuelle tests og brug af cases, som er stærke rekrutteringsværktøjer til at afdække en kandidats personlige og faglige kompetencer.

Den manglende afdækning af en kandidats faglige og personlige kompetencer kan komme til at koste dyrt. Overvej derfor hvilke screeningsværktøjer, der skal benyttes. I det følgende gennemgås der i kort form *personlighedstests, kognitive tests og cases*, som med fordel kan bruges til at belyse forskellige dele af kandidatens kompetencer.

Personlighedstest

En *personlighedstest* kan hjælpe med at give et indblik i kandidatens personlige kompetencer. Det er Rekrutteringsguidens anbefaling, at personlighedstesten ikke står alene, men som ét blandt flere indtryk i vurdering af kandidaten, herunder den oplevelse, man har haft af kandidaten til interviewene, i den generelle dialog og i evt. øvrige tests.

De fleste personlighedstests er "blot" et struktureret udtryk for en persons selvopfattelse. Testen kan eksempelvis ikke kontrollere, om vedkommendes selvopfattelse harmonerer med andres opfattelse af én. En personlighedstest kan dog skabe en god referenceramme, som man kan tale person-

lige kompetencer ud fra, og kan være et godt afsæt til en dialog, hvor kandidaten sætter ord på testresultaterne.

På nuværende tidspunkt findes der ikke et fællesstatsligt system til at drive personlighedstests, og det er derfor et værktøj, som hver enkel statslig organisation må stå for at udvælge og håndtere. Det giver samtidig hver organisation mulighed for at vælge den personlighedstest, der egner sig bedst til den enkelte organisations behov. Der findes mange forskellige tests, som alle byder på forskellige muligheder.

Hvis det overvejes at bruge personlighedstests, bør følgende afdækkes på forhånd:

- Hvilken personlighedstest skal benyttes?
- Hvornår skal kandidaten gennemføre personlighedstesten? Generelt vil personlighedstests blive brugt imellem 1. og 2. interview, så testresultaterne kan drøftes ved 2. interview.
- Hvem skal stå for test-tilbage meldingen, som kandidaten har krav på? Og hvornår skal tilbage meldingen gives?
- Hvilke personlige kompetencer ønskes afdækket hos kandidaten?

Kognitiv test/intelligenstest

En *kognitiv test* eller *intelligenstest* kan være et godt redskab til at afdække en kandidats evne til at indlære nyt stof, og disse tests udgør dermed et godt supplement til personlighedstests.

Kognitive tests kan være meget nyttige, hvis kandidaten skal ansættes i en stilling, hvor evnen til at kunne forholde sig til nye områder og indlære ny viden, er vigtig. Det kan fx være stillinger, hvor arbejdsopgaver er meget omskiftelige. Det kan være projektlederstillinger i forbindelse med udvikling og implementering af større IT-systemer eller stillinger inden for områder, hvor der er mange skiftende politiske dagsordener eller løbende ændringer i lovgrundlaget.

Der findes mange forskellige typer af tests, der kan undersøge kandidaternes kognitive evner. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der er stor forskel på kompleksiteten og dybden af de forskellige tests på markedet. Hver statslig institution må vurdere, hvilke tests der er bedst egnede til at afdække kvalificeret arbejdskraft.

Hvis det overvejes at bruge personlighedstests, bør følgende afdækkes på forhånd:

- Hvilken kognitiv test skal benyttes?
- Hvornår skal kandidaten gennemføre den kognitive test? Under/ efter første eller andet interview?

- Hvem skal stå for test-tilbage meldingen, som kandidaten har krav på? Og hvornår skal tilbage meldingen gives?
- Hvordan skal testresultaterne bruges i vurderingen af kandidaten?

Cases

Cases er konkrete, realistiske opgaver/udfordringer, der tager udgangspunkt i virksomhedens hverdag og relaterer sig til det job, som kandidaten søger. En case kan derfor være et rigtig godt rekrutteringsværktøj til at få et indblik i, hvordan en kandidat vil løse en konkret og realistisk opgave. Herunder til at afdække:

- Kandidatens evne til at løse (og præsentere) konkrete, realistiske opgaver
- Kandidatens evne til at anvende sine faglige kvalifikationer i praksis her og nu
- Kandidatens evne til at analysere, prioritere og træffe beslutninger i konkrete situationer
- Kandidatens evne til at præsentere en løsning omsætteligt og forståeligt.

For at sikre succes i arbejdet med cases som rekrutteringsredskab, er det dog vigtigt, at der stilles tilstrækkelig information til rådighed for kandidaten. Det er nødvendigt med baggrundsinformation, der sætter scenen for det område, som opgaven omhandler.

Hvis det overvejes at bruge cases, bør følgende afdækkes på forhånd:

- Hvem skal hjælpe med at udarbejde en case?
- Hvornår skal kandidaten gennemføre casen? Under/efter 1. eller 2. interview? Vær opmærksom på, at nogle cases vil kræve, at kandidaten forbereder sig forinden.
- Hvordan bruges kandidatens løsning af casen til at vurdere ham/hende?

Planlægning af referencer

Referencer er et godt rekrutteringsværktøj til at få andres syn på nogle af de opmærksomheds- eller bekymringspunkter, som der er noteret ved hver enkelt kandidat.

Når man ønsker at bruge referencer, bør følgende overvejes på forhånd:

- Hvilke referencer skal der bruges? (En tidligere chef, kollega, medarbejder og/eller kunde/leverandør)
- Hvor mange referencer pr. kandidat skal der bruges?

- Hvor lang tid skal der bruges på at tage hver enkelt reference?
- Hvem fra organisationen skal tage referencen?
- Hvornår i rekrutteringsprocessen vil referencerne blive taget? Efter 1. eller 2. interview?
- Hvad skal undersøges ved hver enkelt reference?

Det er Rekrutteringsguidens anbefaling, at der forud for referenceprocessen afstemmes præcist, hvad man ønsker afdækket ved hver enkelt kandidats referencer. Desuden kan det være en fordel at kandidaten adviserer sine referencer inden der tages kontakt fra organisationens side. Det kan endvidere bevirke, at referencerne er nemmere at komme i kontakt med.

Planlægning af kontraktforhandling

Når den ønskede kandidat er fundet og blevet tilbudt stillingen, er det vigtigt at have afsat tilstrækkeligt med tid til kontraktforhandlingen, så den kan være afsluttet inden slutningen af den pågældende måned.

Dermed sikres det, at den kommende medarbejder – såfremt personen er i anden stilling – har mulighed for at sige op inden udgangen af måneden, så han/hun kan tiltræde den nye stilling d. 1. i måneden efter eller snarest derefter afhængigt af opsigelsesvarsel.

2.5 Strategi for annoncering og tiltrækning

Når jeres organisation annoncerer et stillingsopslag, er der overordnet set tre målgrupper af kandidater, hvis opmærksomhed man skal tiltrække:

- De aktivt jobsøgende, som er ledige
- De aktivt jobsøgende, som er i job
- De ikke-aktivt jobsøgende, som er i job.

Det er særligt sidstnævnte gruppe, *de ikke-aktivt jobsøgende*, der kan være svære at nå, da de pr. definition netop ikke kigger efter et nyt job. Og derfor har guiden også valgt at dedikere et delafsnit til denne målgruppe. I dette afsnit kommer der desuden et bud på følgende spørgsmål:

- Hvor skal stillingsopslaget lægges online for at nå målgruppen?
- Hvor lang tid skal stillingsopslaget være online?
- Hvordan kan de ikke-aktivt jobsøgende kandidater rammes af stillingsopslaget?
- Hvilke tendenser kommer man til at se på fremtidens annonceringsmarked?

Hvor skal stillingsopslaget publiceres online for at ramme målgruppen bedst muligt?

Når stillingsopslaget er lagt online i Statens eRekruttering og/eller diverse jobdatabaser, skal det markedsføres, og her bør der tages et nærmere kig på de sociale medier. De sociale medier kan fungere som supplerende rekrutteringskanaler til jobdatabaserne med hensyn til at "få flere øjne" på stillingsopslaget, særligt fra de ikke-aktivt jobsøgende (se afsnit 1.4 *Den digitale tilgang til Employer Branding*).

Hvor lang tid skal opslaget være online?

Stillingsopslaget skal pr. lovkrav være slået op i mindst 14



Styrelsen for Patientsikkerhed
Ed

Ensom database-wiz søger ligesindet

Jacob Østberg er ansvarlig for flere it-projekter vedrørende Dansk Patientsikkerhedsdatabase. Men database-arbejdet kan blive ensomt, og selvom Jacob er omgivet af gode kollegaer, er der ingen der rigtig forstår ham, når han snakker om tekniske løsninger til arbejdet med utilsigtede hændelser i sundhedsvæsenet.

Jacob er uddannet i sundhedsinformatik og søger én med samme profil, der kan hjælpe ham med at forbedre patientsikkerheden.

Han håber derfor på at møde en ligesindet, der kan støtte og udfordre ham, når der skal udvikles løsninger, der tilgodeser både patienter, sundhedspersoner og teknikere.

Du kan læse mere om hvad en hverdag med Jacob indebærer her:
<https://lnkd.in/etjVQNN>

Styrelsen for Patientsikkerhed søger it-konsulent med flair for SQL og...
candidate.hr-manager.net

37 synes godt om · 1 kommentar

Figur 11 - Her er et eksempel fra Styrelsen for Patientsikkerhed, hvor LinkedIn-opslaget om stillingsopslaget lægger vægt på det særlige samarbejde med Jacob, den kommende kollega. Samarbejdet med Jacob er det "korte salgsargument" for stillingen.

dage. Ifølge medarbejderinterviewene med HR- og rekrutteringsmedarbejdere i Staten (se beskrivelse i *Forord* til Rekrutteringsguiden) kræver de mest specialiserede stillinger en længere ansøgningsfrist på 3-4 uger, mens de mindre specialiserede stillinger kan tiltrække et passende og relevant ansøgerfelt på 14 dage. Det må derfor være en individuel vurdering fra stilling til stilling, men med en tommelfingerregel om, at jo mere specialiseret stilling, jo længere ansøgningsfrist.

Hvordan kan der skabes kontakt til ikke-aktivt jobsøgende kandidater?

Der er overordnet set tre måder, hvorpå kontakten til ikke-aktivt jobsøgende kandidater kan styrkes, når stillingsannoncen er opslået:

1. Aktivér medarbejdernes netværk (Employee Advocacy)
2. Brug LinkedIn til at søge efter relevante kandidater
3. Employer Branding: Den langsigtede metode.

Den første metode handler om at bruge organisationens medarbejdere som ambassadører i deres eget netværk. Det handler med andre ord om *Employee Advocacy*, som blev berørt tidligere i denne rekrutteringsguide (se afsnit 1.5).

Når en stilling er slået op, kan man bede de nuværende medarbejdere og kolleger til den kommende medarbejder om aktivt at være opmærksomme på, om de har nogle personer i deres netværk, som kunne være relevante til den pågældende stilling. Hvis ja, kan medarbejderen opfordre sin kontakt til at søge den pågældende stilling.

I *Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017* svarede 17 %, at de fik deres seneste job gennem en tidligere kollega, mens 9 % fik deres job gennem en ven.

Derudover kan LinkedIn bruges til at søge efter profiler med bestemte kompetencer, certificeringer, uddannelser, erfaring eller lignende. Det kan overvejes at bruge nogle timer på at søge efter bestemte profiler på LinkedIn og orientere dem om jobmuligheden. I skrivende stund har LinkedIn over 2,2 mio. danske profiler, som både er aktive og ikke-aktive jobsøgende, så der er mange muligheder. 9 % af respondenterne i *Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017* fik desuden deres seneste job gennem LinkedIn.

Endelig er *Employer Branding* en langsigtet metode til at brande organisationen over for de ikke-aktivt jobsøgende kandidater. Midlet er faglighed, viden og et indblik i, hvordan organisationen er som arbejdsplads. Målet kan bl.a. være at få flere ikke-aktivt jobsøgende ansøgere til organisationens opslåede stillinger.

Vidste du, at...

... 40 % af kandidaterne vælger at søge en stilling 4-7 dage efter de har set stillingsopslaget?

36 % af kandidaterne vælger endda at søge en stilling 1-3 dage efter de har set stillingsopslaget.

Kilde: Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017

Tendenser inden for annoncering

Sociale medier som markedsføringskanal

Stillingsopslaget er fortsat den mest benyttede rekrutteringskanal blandt arbejdsgivere i Danmark (72 %) og har været det de seneste mange år (se figur 12).

Sociale medier såsom LinkedIn og Facebook er gennem de seneste år oftere og oftere blevet brugt til at annoncere og rekruttere, og det har ændret på stillingsopslagets form. Når stillingsopslaget markedsføres på sociale medier, skal det gentænkes i et kortere format, hvor det handler om at skabe nysgerrighed om stillingsopslaget.

I den forbindelse bør mulighederne, som de sociale medier tilbyder i forhold til at markedsføre et stillingsopslag mod betaling, overvejes som et muligt alternativ til at bruge annoncekroner på den traditionelle markedsføring af jobopslag via jobdatabaser.

Både Facebook (Kilde: Facebook Business), Instagram (Kilde: Instagram Business), Twitter (Kilde: Twitter Business) og LinkedIn (Kilde: LinkedIn Business) tilbyder hver især nogle annonceringsplatforme. Platformene giver mulighed for at målrette et stillingsopslag/en annonce ud fra en lang række kendetegn hos brugerne af de enkelte sociale medier.

Nogle af brugernes kendetegn kan være:

- Alder
- Arbejdsfunktion eller branche
- Studieretning/uddannelse
- Års erfaring (kun LinkedIn)
- Geografi

- Interesser.

Videoannoncer og videoansøgninger

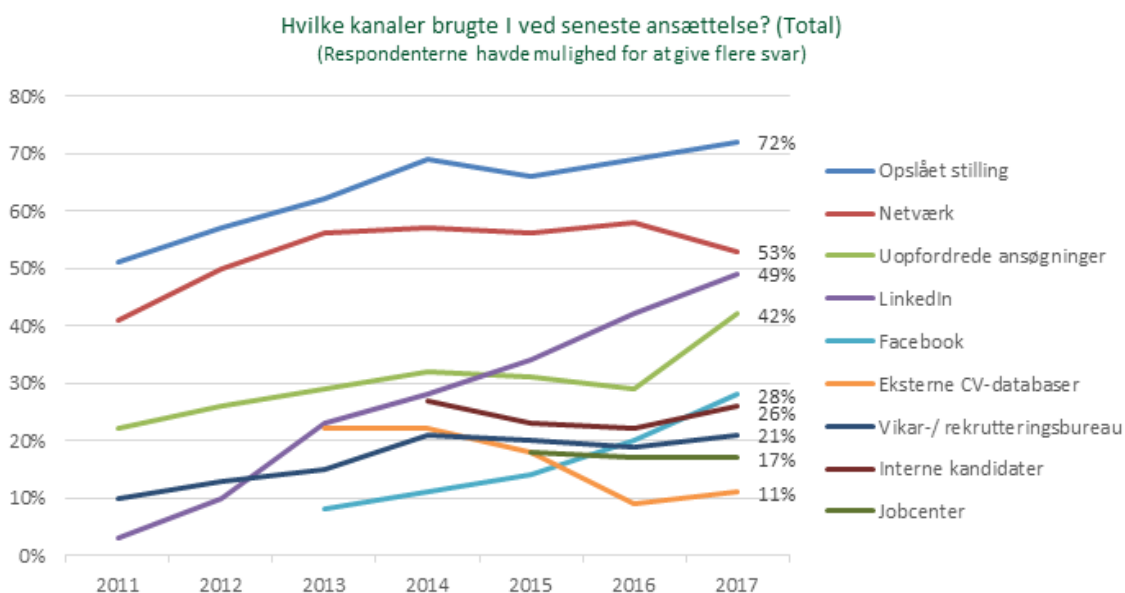
Video er en anden tendens, der i mindre udbredt grad bruges til at annoncere en stilling (videoannoncer) og/eller til at vurdere en kandidat (videoansøgninger).

Videoannoncer og videoansøgninger er to relativt nye, uprøvede formater på annoncerings- og rekrutteringsmarkedet. Ifølge Konsulenthuset ballisagers rekrutteringsanalyse fra 2017 er det faktisk kun 4 % af de private og offentlige arbejdsgivere, der har brugt video til at annoncere et job, og kun 2 % af arbejdsgiverne, der har bedt ansøgere om at medsende en videoansøgning. Til gengæld tilkendegiver 21 % af arbejdsgiverne, i samme undersøgelse, at de forventer at bruge video mere i deres rekrutteringsprocesser fremover – og derfor vil begge formater nok blive mere udbredte fremover.

Hvis videoansøgninger skal benyttes, skal man dog være opmærksom på, at det kan afholde nogle ansøgere fra at søge stillingen. I *Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017* tilkendegiver 35 % af kandidaterne således, at de ville fravælge at ansøge, hvis de blev bedt om at uploade en video som ansøgningsmateriale. Derfor bør det altid overvejes, om videoansøgningsmetoden også passer til den type kandidatprofil, som der søges efter.

"One Click Apply"

"One Click Apply" er en metode, hvor arbejdsgiveren i sit stillingsopslag lægger op til, at kandidaten indledningsvist kun behøver at ansøge stillingen via ét dokument (typisk CV'et).



Figur 12 – Brugte kanaler i rekrutteringssammenhæng Kilde: Konsulenthuset ballisagers rekrutteringsanalyse 2017

46 % af respondenterne fra Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017 vurderer "One Click Apply" til at være attraktiv eller meget attraktiv.

Spørgsmål: Hvor attraktivt er det for dig som jobsøger at benytte "One Click Apply"?

Meget attraktivt	21 %
Attraktivt	25 %
Hverken eller	35 %
Mindre attraktivt	14 %
Slet ikke attraktivt	5 %

Der er dog i særdeleshed to ulemper ved denne metode:

- Mulighederne for at give et nuanceret billede af både personprofil, kompetencer, motivation og erfaring indskrænkes. Særligt nyuddannede vil være sårbare ved "One Click Apply".
- Der vil opstå et tidspres, hvis den ansættende organisation efterfølgende ønsker mere materiale, som kan have betydning for kvaliteten af det materiale, kandidaten kan nå at aflevere.

Hvis man overvejer at indføre "One Click Apply", skal man derfor være opmærksom på, at et CV ikke kan give et særligt nuanceret billede af kandidatens motivation og personlighed. De to parametre kan være afgørende for en medarbejders trivsel og fastholdelse i stillingen.

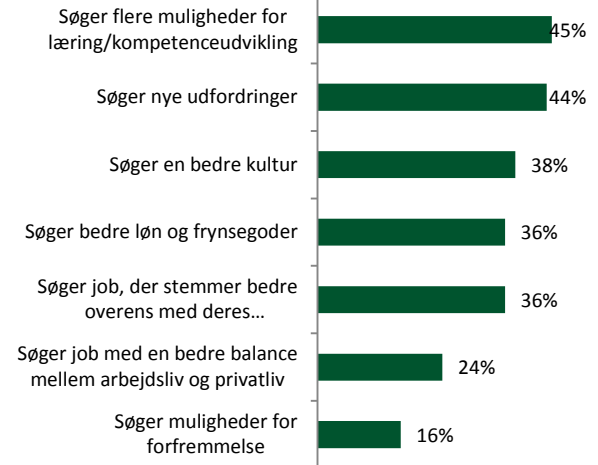
2.6 Gode råd til udarbejdelse af stillingsopslag

Helt overordnet imødekommer et godt stillingsopslag ansøgenes behov for viden, brander den statslige institution og tiltrækker alle relevante kandidater.

Hvordan laver man det gode, specifikke, åbne stillingsopslag?

For at kunne tiltrække de rette ansøgere med stillingsopslaget kan det være en god idé at kigge på jobsøgers generelle motivationsfaktorer. For hvad motiverer dem egentlig til at bruge tid på at læse stillingsannoncen igennem og skrive en ansøgning?

Spørgsmål: Hvorfor søger du nyt job?



Figur 13 - Hvorfor søger du nyt job? Kilde: Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017

De tre væsentligste motivationsfaktorer i overvejelser om et jobskifte er:

- flere muligheder for kompetenceudvikling
- nye udfordringer
- en bedre kultur

Derfor kan man med fordel igennem stillingsopslaget italesætte, hvordan man som arbejdsgiver vil give kandidaterne kompetenceudvikling, interessante udfordringer og en attraktiv arbejdskultur:

- Hvordan dygtiggør medarbejderne sig? Er de på kurser eller interne uddannelser? Er der en mentorordning? Er der særlige videndelmøder - eller er der måske taget højde for det i den måde, som afdelinger/teams sammensættes på?
- Hvilke udfordringer byder afdelingen og den pågældende stilling på? Hvilken større betydning har denne udfordring – og for hvem? Skal organisationen fx implementere en IT-plattform med betydning for X antal borgere? Så beskriv, hvilken konkret forskel denne nye platform gør for borgerne.
- Hvordan er arbejdspladsens kultur? Er der nogen særlige ritualer - morgenmad hver fredag, fødselsdage, fredagsbar e.l.? Hvordan kommer organisationens værdier til udtryk i det daglige arbejde? Hvilke værdier og hvilken motivation drives hver enkelt medarbejder i organisationen af? Hvordan ser de fysiske rammer ud? Understøt evt. pointerne om arbejdspladsen med en video eller billeder af kollegerne.

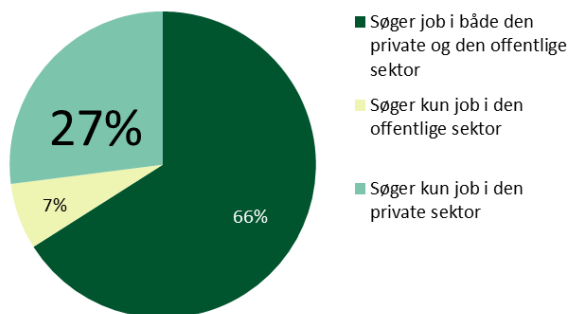
De fleste kandidater søger både job i den offentlige og private sektor, men ifølge *Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017* søger en større gruppe udelukkende i

den private sektor. Af samme undersøgelse fremgår det også af kandidaternes kvalitative svar, at motivationsfaktorerne for at søge i hhv. den offentlige og den private sektor er vidt forskellige.

Når der udarbejdes et stillingsopslag, bør det derfor overvejes, hvilke argumenter der skal indarbejdes i stillingsopslaget for at tiltrække relevante kandidater:

- Skal der lægges vægt på fleksibilitet og/eller færre arbejdstimer?
- Skal der lægges vægt på "muligheden for at gøre en forskel" – eller måske sætte nogle ord på organisationens overordnede formål og eksistensberettigelse?
- Skal der lægges vægt på, hvilke faglige udfordringer organisationen/afdelingen/teamet byder på?
- Skal der lægges vægt på det sociale samvær på arbejdspladsen?

Spørgsmål: I hvilken sektor søger du job?



Figur 14 – Hvor søger kandidaterne job, offentlig eller privat? Kilde: Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse 2017

Derfor bør der skrives et åbent stillingsopslag

I en tid hvor statslige arbejdspladser får færre ansøgere, er det vigtigt ikke at sortere relevante kandidater fra. Relevant betyder i denne sammenhæng både kandidater, der opfylder alle kompetencekrav til stillingen, samt kandidater, der kun opfylder nogle af kravene.

Hvis organisationen stiller for mange og ufravigelige krav til ansøgeren i form af særlige kompetencer, X antal års erhvervs erfaring eller uddannelse, risikerer man, at mange kompetente kandidater undlader at søge stillingen.

For at sikre en vis åbenhed i stillingsopslaget, er der flere ting, der kan gøres:

- Oprids arbejdsopgaverne *før* ønskerne til kompetencer

Arbejdsopgaver er mere konkrete end kompetencer og kan være lettere for en kandidat at forholde sig til. En kandidat kan bedre vurdere, om han/hun rent faktisk kan løse de forventede opgaver med de kompetencer han/hun har.

- Prioritér ønskerne til kompetencer

Forventes det, at ansøgeren kan nikke ja til alle kompetencer på listen, eller er det "disse kompetencer eller lignende", der er brug for? Pas på, at ønskerne ikke tolkes som krav.

- Specificér uddannelseskrav

Specificér hvorvidt det forventes, at kandidaten har en særlig uddannelsesbaggrund, eller om det kan være legitimt at søge, selvom den uddannelsesmæssige baggrund skulle være en anden end den forventede.

Kandidater hæfter sig mindre ved arbejdspladsens placering og virksomhedsbeskrivelsen, og derfor kan denne information med fordel formidles sidst i stillingsopslaget.

Hvordan vælger man den rette skabelon?

Det vigtigste er, at modtageren tænkes ind i strukturen af skabelonen. Annoncen skal være overskuelig, nem at læse og nem at "skanne" for kandidaten. Og så skal den selvfølgelig være informativ.

Her følger et par huskereglere til den overskuelige stillingsannonce:

- Den skal være overskuelig
- Gør overskriften relevant, interessant og præcis
- Fremhæv de vigtigste pointer i under- og mellemrubrikker
- Prioritér luft i stillingsopslaget
- Brug punktopstillinger, men gør det med måde.
- Begræns tekstmængden, hold det hellere kort og præcist.

I Statens eRekruttering findes der flere skabeloner med forskellige elementer, der kan hjælpe med at understøtte arbejdet med at gøre annoncen visuel præsentabel og overskuelig for kandidaterne (se afsnit 5.2 *Udarbejdelse af stillingsopslag og valg af skabelon*).

2.7 Regler om opslag af stillinger

Alle stillinger skal som udgangspunkt slås op

For at sikre ansættelse af de bedst kvalificerede ansøgere til stillinger, er det som udgangspunkt et krav at alle stillinger og lønnede hverv i statens skal opslås offentligt.

Opslaget skal offentliggøres på en måde, så alle, der kan komme i betragtning, har mulighed for at blive bekendt med opslaget.

Undtagelser til opslag

I visse tilfælde er det muligt at fravige hovedreglen om opslag af alle stillinger.

Dette gælder bl.a. ved:

- Ansættelse i forbindelse med indtræden i en aftalt tilbagegangsstilling efter endt åremålsansættelse
- Ansættelse på særlige vilkår efter det sociale kapitel i staten, fx i fleksjob eller løntilskud
- Ansættelse i forbindelse med ferieafløsning, vikariat eller anden kortvarig beskæftigelse, der ikke overstiger 1 år.

Hvad skal et stillingsopslag indeholde?

Et stillingsopslag skal som minimum indeholde:

- Stillingsbetegnelse
- Ansættelsesområde
- Det gældende tjenestested
- Stillingens lønmæssige placering
- En eventuel pligt til at bebo en tjenestebolig
- Navn på den myndighed, som ansøgning skal sendes til
- Navn på den myndighed, som ansøgning skal stiles til, hvis det er en anden myndighed end den, ansøgningen skal sendes til
- Ansøgningsfrist (minimum 14 dage fra opslagets offentliggørelse).

Det bemærkes, at udelukkende ansøgninger, som er modtaget inden ansøgningsfristens udløb, kan tages i betragtning.

Hvis det skønnes, at ingen af de ansøgere, der rettidigt har søgt en opslået stilling, er tilstrækkeligt egnet til stillingen, eller at man ved fornyet opslag kan fremskaffe ansøgninger fra mere kvalificerede ansøgere, skal stillingen genopslås.

Mere information

Reglerne om stillingsopslag findes i Moderniseringsstyrelsens Personaleadministrativ Vejledning kapitel 15 om ansættelse. Den kan findes på modst.dk.

Kapitel 3

Screening af kandidaten og interviewprocessen



3. Screening af kandidaten og interviewprocessen

Kapitel 3 af denne rekrutteringsguide handler om, hvordan organisationen konkret kan screene og interviewe de kandidater, der vælger at søge en stilling. Hvor kapitel 2 handlede om at planlægge og strukturere rekrutteringsprocessen, vil kapitel 3 fokusere på, hvordan processen kan kvalitetssikres og dermed minimere risikoen for fejlrekruttering. Kapitel 3 giver svar på følgende spørgsmål:

- Hvordan screenes og vurderes kandidaternes CV'er og ansøgninger, herunder automatisk screening og telefon-screening?
- Hvordan gennemføres interviews på en måde, så kandidatens faglige og personlige kompetencer afdækkes? Og hvordan bruges cases til at afdække fagligheden?
- Hvordan anvendes referencer til at få kandidatens tidligere chefers, kollegers eller medarbejders reelle syn på en kandidats faglighed, personlighed og samarbejdsevne?
- Og hvilke overvejelser skal man som organisation gøre sig i forbindelse med kontraktforhandlingen?

Inden kandidaterne indkaldes til første interview, er det nødvendigt at lave en vurdering af kandidatens kompetencer ud fra dennes CV og ansøgning, kendt som *førstehånds-screening*. I dette afsnit introduceres et konkret checklisteværktøj og to metoder, *screening* og *telefon-screening*, til at førstehåndsscreene og vurdere kandidaterne.

3.1 Krav, screening og vurdering

I en førstehåndsscreening er formålet at sammenholde samtlige kandidaters kompetencer med de krav og forventninger, som blev formuleret, da stillingsprofilen blev afdækket og stillingsopslaget udarbejdet.

Det er Rekrutteringsguidens anbefaling, at der laves en liste, hvor der skelnes mellem de ufravigelige krav (*Need to have*) og de krav, der blot er en bonus (*Nice to have*). Listen kan bruges som en slags checkliste til hver enkelt kandidat, når der screenes for informationerne i kandidaternes CV, ansøgning og eventuelle bilag. Hvis der er nogle informationer, der ikke fremgår af kandidatens materiale, kan det eventuelt undersøges ved hjælp af en automatisk screening og/eller en telefonscreening (Se *hvordan checklisten understøttes i Statens eRekruttering i afsnit 5.2 Principper for screening af kandidater*).

Eksempel på checkliste				Delvist/ Afklares
Navn på kandidat: >Indsæt navn<		Ja	Nej	
Har kandidaten følgende kompetencer?				
"Need to have"				
Uddannelse				
En eller anden form for videregående uddannelse, indeholdende teoretisk viden med rekruttering				
Erfaring				
Min. 3 års erfaring med lignende job				
Har arbejdet med jobannoncering				
Personlige egenskaber				
Struktureret				
Selvkørende				
God situationsfornemmelse/god til mennesker				
Har et stort koordinatorgen				
Generelle kompetencer				
Dygtig skriftlig formidler på dansk				
"Nice to have"				
Erfaring				
Gerne erfaring med >Indsæt fagområde<				
Generelle kompetencer				
Bruger af Office pakken				
Engelsk på højt niveau				

Når checklisten udarbejdes til at screene kandidater, kan følgende overvejes:

- Uddannelsesbaggrund
 - Er der krav til en bestemt uddannelse / certificering?
 - Kan en kandidat have tilegnet sig tilstrækkelig viden gennem erfaring i stedet for uddannelse?
- Erhvervs erfaring
 - Hvilke opgaver skal kandidaten have beskæftiget sig med igennem sin karriere?
 - Kan kandidaten have tilegnet sig denne erfaring gennem andre beslægtede opgaver?
 - Hvilket fagområde skal kandidaten have erfaring fra?
 - Kan kandidaten have tilegnet sig denne erfaring gennem andre beslægtede fagområder?
- Faglige kompetencer
 - Er der krav til, at kandidaten skal være vant til at arbejde med en bestemt proces eller metode?
 - Er der krav til bestemte IT-kompetencer?
 - Er der krav til sproglige kompetencer
- Personlige kompetencer
 - Hvilke personlige kompetencer skal kandidaten have?
 - Hvilken kultur skal kandidaten passe ind i?



Metode 1: Screening af faglige kompetencer

Ved nogle stillinger kan det være en fordel at lave en automatisk screening af kompetencer i samme øjeblik, kandidaterne ansøger. Har organisationen fx stillinger med ufravigelige krav til uddannelse, erfaring inden for et bestemt fagområde eller andet, kan dette med fordel testes tidligt i processen.

Der er to muligheder for at gennemføre en automatisk screening af kandidaterne inden første interview:

- Ja/nej-spørgsmål til kandidaten om "need to have"-krav (uddannelse, kurser mm.)
- Uddybende spørgsmål til kandidaten om "nice to have"-krav.

Den automatiske screening er dog ikke fuldautomatisk. Spørgsmål udarbejdes på forhånd, og bruges til at sortere/rangere kandidaterne. Dette understøttes i Statens e-Rekruttering (se afsnit 5.3 *Principper for screening af kandidater*), som både består af:

- en mulighed for allerede i ansøgningsprocessen at lade kandidaten vide, at han/hun ikke opfylder obligatoriske krav og derfor ikke kan fuldende ansøgningen. OBS! Anbefales kun i tilfælde, hvor organisationen generelt oplever at få mange ansøgninger, eller hvor det obligatoriske krav er ufravigeligt.
- en mulighed for at spørgeskemaet bliver brugt som et filter i screeningsprocessen, hvor man kan til- og fravælge krav. Anbefales især til stillinger, hvor det er svært at tiltrække kandidater, og hvor organisationen selv kan udvikle medarbejderen til at opfylde de eventuelle sidste krav.

Automatisk screening af krav

Der kan sorteres i ansøgerfeltet ved at stille kandidaten nogle simple ja/nej-spørgsmål, når han/hun ansøger.

Her er et tænkt eksempel:

Organisationen skal besætte en stilling, hvor der er nogle ufravigelige krav til uddannelse fx er det et lovkrav, at personen har en bestemt uddannelse eller har gennemført et bestemt kursus for at måtte udføre en bestemt opgave i stillingen.

Ved sådan en stilling kunne det give mening, at sortere kandidaterne i rekrutteringssystemet på baggrund af et simpelt ja/nej-spørgsmål om deres uddannelse og/eller kurser. Samtidig kan kandidaterne anmodes om at uploade dokumentation i form af eksamensbevis eller autorisation. På denne måde kan man screene det vigtigste først og sørge for kun at bruge tid på at gennemgå de relevante ansøgere.

Metode 2: Telefonscreening inden interviews

Telefonscreening er et andet effektivt screeningsredskab, der med fordel kan indgå i organisationens rekrutterings-

proces til de kandidater man overvejer at indkalde til et første interview.

Hvis man benytter telefonscreening, anbefaler rekrutteringsguiden, at der skabes et overblik over kandidaterne ved at inddеле dem i tre puljer:

- Skal se - profiler, man SKAL høre mere om
- Måske - profiler, der har spændende kompetencer, men ikke helt matcher de faglige ønsker.
- Ikke relevante kandidater - profiler, som ikke matcher stillingsprofilen.

Alle kandidater i puljen "skal se" og de bedste i gruppen "måske" kan med fordel telefonscreenes.

Ofte vil det være givende og relevant at kigge på "wild-cards" med en helt anderledes indgang til stillingen. Ofte gemmer der sig mere "mellem linjerne", end kandidaten måske giver udtryk for i sin ansøgning og i sit CV – og det kan der fx spørges ind til ved telefonscreeningen.

Hvorfor telefonscreening?

Helt simple fodfejl, såsom ikke at få afdækket et opsigelsesvarsel eller forventninger til løn, kan have utilsigtede konsekvenser for en rekrutteringsproces. Ofte er det formalia, der kan være altafgørende for, om en ansøger er relevant for stillingen eller ej, og det bør selvsagt være afklaret, inden kandidaten indkaldes til første interview. Derudover er der en række andre fordele ved telefonscreeningen:

- Vigtige spørgsmål afdækkes tidligt
Ved en telefonscreening skal man ikke forholde sig til den sociale del af interaktionen med kandidaten. I stedet kan der fokuseres på at få afklaret nogle vigtige spørgsmål såsom kandidatens forventninger og motivation for at søge stillingen eller spørgsmål, der afdækker kandidatens kompetencer nærmere.

Checkliste: Spørgsmål til telefonscreening

- Hvorfor har du søgt denne stilling? (Motivation)
 - Hvorfor er du interesseret i et jobskifte?
- Hvor lang tid har du arbejdet inden for det konkrete område?
 - Hvilke arbejdsopgaver har du konkret løst inden for området?
 - Hvad var succeskriteriet? Og resultaterne?
- Er du vant til at arbejde med ?(nævn vigtigste arbejdsopgave/værktøj)
 - Hvor meget tid er du vant til at bruge på arbejdsopgaver inden for dette område?
 - Hvilke resultater har du opnået?
- Hvor lang opsigelsesvarsel har du, og hvornår ville du kunne starte i en ny stilling?
- Hvad er din lønforventning til denne stilling?

- Kvaliteten af det første interview øges
Under det første interview vil det opleves, at der er flere ting, der allerede er afdækket. Det er selvfølgelig en fordel, fordi interviewet kan komme mere i dybden med andre væsentlige emner.

Den gode telefonscreening: Spørgsmål og emner

Når man telefonscreener, anbefales det at gøre kandidaten opmærksom på, at opkaldet har ét klart formål: At få afdækket nogle konkrete spørgsmål. Opkaldet er med andre ord ikke en invitation til første jobsamtale. Man kan fx indlede samtalen over telefonen med følgende:

"Vi er ved at danne os et overblik over ansøgerfeltet, og jeg har nogle supplerende spørgsmål til din ansøgning."

Når man telefonscreener en kandidat, skal der lyttes og spørges ind til de krav, der er til profilen og til de succeskriterier, der er for stillingen. Man kan eksempelvis spørge ind til og afdække følgende:

- Kandidatens motivation
Hvorfor har kandidaten søgt denne stilling?
- Kandidatens billede af jobbet
Selvom man internt i organisation opfatter stillingen som velbeskrevet, så sidder kandidaterne ofte med forskellige billeder af, hvordan hverdagen i jobbet ser ud. Afviger billedet fra det reelle indhold i stillingen, så er der grund til bekymring.
- Kandidatens faglighed
Matcher kandidatens faglighed de krav, der er til stillingen?
Vil kandidatens faglighed kunne leve op til succeskriterierne og målsætningerne for stillingen?
- Kandidatens personlighed
Efterspørges der bestemte personlige kompetencer?
Hvis det er en stilling som lægesekretær, kunne et krav fx være, at han/hun er nærværende, tillidsvækkende og skarp i sin kommunikation.
- Kandidatens erfaring
Find ud af tyngden af kandidatens erfaring helt konkret inden for stillingens vigtigste fagområde.
Spørg også detaljeret ind til omfang og type af arbejdsopgaver i tidligere stillinger. Jo mere konkret information man får, desto bedre.
- Kandidatens CV
Er der andre ting i kandidatens CV, der ønskes uddybet, fx nogle bestemte IT- eller sprogkundskaber?
- Forventningsafstemning i forhold til organisationens udfordringer
Hvordan vil kandidaten håndtere og løse de udfordringer, som organisationen/teamet/afdelingen står med her og nu?

- **Afgørende formalia**
Hvad er kandidatens opsigelsesvarsel hos nuværende arbejdsgiver?
Hvilke forventninger har kandidaten til lønnen i stillingen?

Husk desuden, at telefonscreeningen skal være målrettet. Det vil sige, at der udelukkende skal afdækkes emner, der ikke fremgår af CV og ansøgning. Ovenstående checkliste er derfor blot en "bruttoliste".

Hvis der er nogle formelle krav, hvor organisationen ikke kan matche kandidatens forventning til stillingen (løn, præferencer i forhold til prioritering af arbejdsopgaver osv.), kan det være en god idé at gøre opmærksom på dette over telefonen. Nogle gange giver det ganske enkelt sig selv, at det ikke er et godt match. Helt praktisk kan det være klogt at tage noter under opkaldet, fordi de giver en god baggrundsviden og referenceramme, som kan bruges til at spørge ud fra ved et eventuelt interview.

Vidste du, at...

Løn er afgørende for at få en ny medarbejder ansat, men kun 1 ud af 6 arbejdsgivere screener en kandidats lønforventninger, inden de indkalder denne til første samtale

Kilde: Konsulenthuset ballisagers rekrutteringsanalyse 2017

3.2 Interviews

I dette afsnit giver Rekrutteringsguiden inspiration og gode råd til, hvordan et interview kan afvikles. Først belyses den traditionelle tilgang til interviews, som blandt andet indebærer forberedelsen af en spørgeguide. Da den traditionelle tilgang har en række faldgruber, giver Rekrutteringsguiden et bud på, hvordan denne tilgang kan kombineres med cases, så kandidatens faglighed undersøges på anden vis.

Den klassiske tilgang til interviews

Helt overordnet og traditionelt set handler *interviews* om at få uddybet den information, som allerede er indhentet om de respektive kandidater.

Formålet er enkelt. At afdække kandidatens evne til at udføre det pågældende job og finde ud af, om kandidaten er det rette match for jeres organisation.

For at kunne afdække dette, skal de, der afholder interview, tage udgangspunkt i de konkrete krav og forventninger, som blev formuleret, da stillingsprofilen blev afdækket og stillingsopslaget udarbejdet.

Inden interviewene gennemføres, anbefaler Rekrutteringsguiden, at det internt afstemmes, hvad der skal undersøges nærmere ved hver enkelt kandidat.

I denne forberedelse kan der med fordel spørges om følgende:

- Hvilke faglige krav er der til kandidaten?
- Hvilke krav er der til kandidatens personlige kompetencer? Hvordan afdækkes det, om der er et match mellem kandidatens person og den organisation kandidaten skal indgå i?
- Hvilke succeskriterier er der for den pågældende stilling?
- Hvilke konkrete ting skal afdækkes ved de forskellige kandidater inden for ovenstående områder?

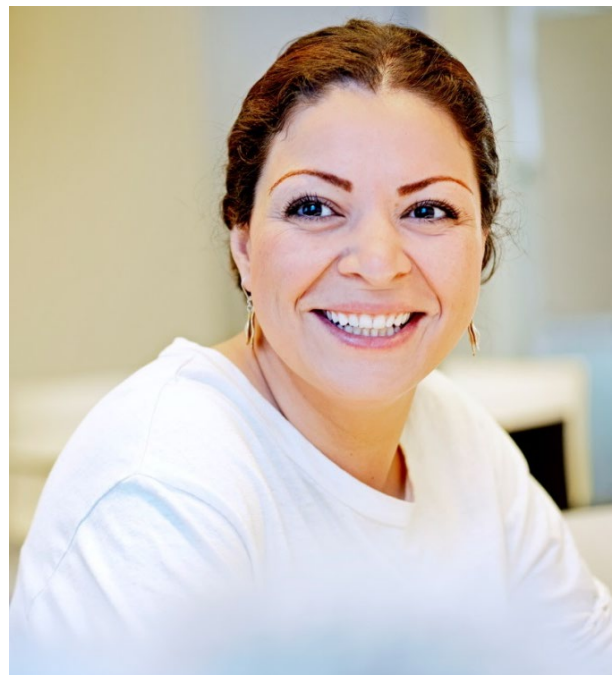
Det kan være nyttigt at udarbejde en spørgeguide, der tager højde for ovenstående arbejdsspørgsmål, og som afdækker de områder, der er vigtige for stillingen. En spørgeguide kan være et godt styringsværktøj til interviewet og kan sikre, at der kommer svar på de vigtigst prioriterede spørgsmål.

Spørgeguide: Et styringsværktøj til interviewet

Spørgeguiden vil typisk starte med nogle overordnede spørgsmål for at få kandidaten i gang med dialogen, og derefter bliver den mere konkret i forhold til at afdække kandidatens faglige og personlige kompetencer. De overordnede intro-spørgsmål kan være "Vil du fortælle, hvorfor du har søgt denne stilling" eller "Kan du fortælle os lidt om din hidtidige karriere". Herefter kunne opfølgningsspørgsmål være:

- Hvordan forestiller du dig, at den stilling, vi skal tale om i dag, er?
- Hvordan forestiller du dig, at en almindelig hverdag vil være i denne stilling?

Spørgsmålene giver et indblik i, hvor godt kandidaten har sat sig ind i rollen, og hvilke områder/opgaver kandidaten vægter som de vigtigste, og samtidig er det en god måde



at få forventningsafstemt stillingens indhold. Det giver et godt referencepunkt for resten af dialogen.

Næste skridt kan med fordel være at fokusere på kandidatens kompetencer ved at fokusere på CV'et. Her kan det afdækkes, hvilke opgaver kandidaten har løst i sine tidligere (relevante) stillinger – og hvilke kompetencer, han/hun har erhvervet sig derigennem. Der kan spørges til specifikke stillinger og/eller spørges mere generelt til kandidatens erhvervs erfaring.

Spørge-teknisk tip!

Brug åbne "hv"-spørgsmål (Hvad, hvordan, hvorfor osv.) frem for lukkede spørgsmål, der kan besvares med et enkelt ord. Sørg også for at stille uddybende spørgsmål til kandidatens svar. Jo mere konkret, man kan få kandidaten til at svare, desto skarpere bliver man på, om kandidaten matcher stillingen.

Hvis du ikke har forstået svaret, så lad være med at lade som om du godt forstår nogenlunde, hvad der tales om.

Udstil din nysgerrighed.

Derudover kan kandidatens samarbejdsrelationer, motivationsmønstre og andre personlige kompetencer afdækkes, såfremt de er relevante for stillingen. Her har Rekrutteringsguiden konkrete eksempler på spørgsmål, der kan stilles til samtalen:

- Spørgsmål til kandidatens tidligere stillinger
 - Hvad blev du ansat til at udføre i denne stilling?
 - Hvad var dine vigtigste opgaver i stillingen?
 - Kan du fortælle, hvordan du løste disse opgaver?
 - Hvilke(n) opgave(r) havde du den største succes med?
 - Hvilke opgaver var sværest at løse?
- Spørgsmål til at afdække kandidatens kompetencer
 - Du skriver i din ansøgning, at du er detaljeorienteret. Hvordan er du det?
 - Beskriv gerne nogle konkrete situationer.
 - Hvilke personlige kompetencer, vil du kunne bidrage med i vores organisation? Hvordan?
- Spørgsmål til, hvordan kandidaten samarbejder
 - Hvordan er/var samarbejdet med dine kolleger?
 - Hvilken kollega har du haft det bedste samarbejde med?
 - Kan du fortælle, hvad der gjorde det samarbejde godt?
 - Hvis du har haft en uenighed (eller en konflikt), vil du fortælle lidt om den, og hvordan du håndterede den?

- Spørgsmål til kandidatens motivation
 - Hvilke(n) arbejdsmæssig(e) præstation(er)/succes(er) er du mest tilfreds med?
 - Hvad er arbejdsglæde for dig?

Interviews kombineret med case: Fokus på fagligheden

Rekrutteringsguiden anbefaler, at det overvejes at kombinere den klassiske tilgang til interviews med en case, som kan introduceres før eller under andet interview. En case er et godt redskab til at afdække kandidatens faglighed (og personlighed) på en måde, hvor interviewernes subjektive holdninger til kandidaten ikke får helt så afgørende betydning.

Hvad er en case?

Cases er konkrete, realistiske opgaver/udfordringer, der tager udgangspunkt i organisationens hverdag og relaterer sig til den stilling, som kandidaten søger. Ved at præsentere kandidaten for en så virkelighedsnær situation som muligt, øges indblikket i hvordan den enkelte kandidat vil løse en konkret arbejdsopgave. Samtidig bliver det mere gennemskueligt, om han/hun passer ind i den konkrete stilling og blandt de øvrige kolleger.

En case kan desuden hjælpe med at afdække kandidatens evne til at:

- løse (og præsentere) konkrete, realistiske opgaver
- anvende faglige kvalifikationer i praksis, her og nu
- analysere, prioritere og træffe beslutninger i konkrete situationer
- præsentere løsninger, omsætteligt og forståeligt.

Hvilke typer af cases kan bruges?

En case-opgave kan helt overordnet set stilles på tre forskellige måder.

- Den mundtlige case - består af nogle situationsbestemte spørgsmål eller scenarier, som interviewereren har forberedt på forhånd. Ansøgeren kender ikke denne case på forhånd, og dermed testes kandidatens evne til at bringe sit umiddelbare, faglige niveau i spil.

Målet med denne type case er både at vurdere kandidatens præsentationsevne i en spontant opstået kontekst og at kortlægge kandidatens faglige ballast. Målet er ikke nødvendigvis at finde ud af, om kandidaten når frem til de helt rigtige resultater, men i stedet er det den faglige ballast og den impulsive respons, der er i fokus.

Den mundtlige case kan være god i forbindelse med stillinger, hvor dynamiske omgivelser stiller store krav til en hurtig opgaveløsning. Ofte anvendes mundtlige

cases i situationer, hvor den rekrutteringsansvarliges forberedelsestid er knap.

- Den skriftlige case - er en mindre opgave, der stilles under interviewet. Kandidaten får typisk 10-15 minutter til at forberede sin opgaveløsning (er alene i rummet). Herefter fremlægger kandidaten sin besvarelse med mulighed for at forklare, hvordan han/hun har grebet opgaven an.

Den skriftlige case udfordrer dermed kandidatens evne til, inden for et afgrænset tidsrum, at analysere, løse og præsentere en konkret problemstilling. Fordelen ved at bruge denne type case er:

- at der skabes indsigt i kandidatens faglighed og evne til at strukturere sin forberedelse og præsentation
- at kandidaten får et nogenlunde realistisk billede af den hverdag, der vil ramme ham/hende.

Som kommende arbejdsgiver får man konkrete oplysninger om kandidaten, uden at skulle investere alt for mange ressourcer i denne del af rekrutteringsprocessen.

- Den forberedte case - giver kandidaten mulighed for at forberede sig hjemmefra. Casen består typisk af en 1-2 siders casebeskrivelse, hvortil der er knyttet 2-3 spørgsmål.

Casen sendes som regel til kandidaten via mail med anmodning om at forberede et løsningsforslag. Nogle organisationer foretrækker at modtage løsningsforslaget på skrift, mens andre organisationer ønsker en mundtlig fremlæggelse af opgaveløsningen til job-samtalen. Det afhænger igen af, hvad virksomheden primært ønsker at teste:

- Er det kandidatens evne til at løse en skriftlig problemstilling, der skal være i fokus?
- Er det snarere kandidatens mundtlige præsentationsevner, der skal kortlægges?
- Eller handler det mest om at afdække, hvordan kandidaten bringer sine personlige kvalifikationer (analyse, samarbejdsevne) i spil under opgaveløsningen?

En af fordelene ved den forberedte case er, at man får en fornemmelse af, hvor meget kandidaten har gjort sig umage – og dermed endnu et indtryk af, hvor motiveret kandidaten er.

3.3 Referencer: Andres vurdering af kandidaten

Referencer er et vigtigt redskab i rekrutteringsprocessen til at få afdækket nogle konkrete opmærksomhedspunkter vedrørende en kandidat. Gennem referencen – en tidligere leder, kollega eller samarbejdspartner – kan det afdækkes, hvordan kandidaten fx udførte bestemte opgaver, indgik i et team, eller hvordan kandidaten greb en specifik udfordring an. Rekrutteringsguiden anbefaler ledere som primære referencer, da de oftest har det mest præcise billede af, hvad vedkommende havde af ansvarsområde i det tidligere job.

Da det er ulovligt at kontakte en reference uden kandidatens samtykke, er vigtigt, at det på forhånd er blevet afstemt med kandidaten, at der ringes til referencerne.

Rekrutteringsguiden har samlet nogle forslag til konkrete spørgsmål, der kan tages udgangspunkt i, når der indhentes referencer om en kandidat. Det er Rekrutteringsguidens anbefaling, at spørgsmålene tilpasses, så der undersøges lige præcis de områder af kandidatens profil, som der er usikkerhed omkring:

- Hvad kan du fortælle mig om kandidaten?
- Hvilke arbejdsopgaver/ansvarsområder havde kandidaten?
- Hvordan var kvaliteten af kandidatens arbejde? (Fokus på overblik, detaljesans, engagement, vedholdenhed)
- Hvordan var kandidatens arbejdsindsats? (Fokus på selvstændighed, initiativ, ansvarsfølelse, planlægning)
- Hvilke resultater/succeser fik kandidaten skabt?
- Hvilke faglige/ personlige styrker vil du vurdere, at kandidaten besidder?
- Hvordan var kandidaten evne til at overholde deadlines, arbejde under pres og til at modtage/ give konstruktiv kritik?
- Hvorfor fratrådte kandidaten sin stilling?

Vidste du, at...

... 89 % af de offentlige organisationer trækker en reference på en potentielt kommende medarbejder.

Kilde: Konsulenthuset ballisager Rekrutteringsanalyse 2016

Kapitel 4

Efter rekrutterings processen



4. Efter rekrutteringsprocessen: Afslag, Onboarding og fastholdelse

Kapitel 4 giver inspiration og råd om, hvordan organisationen håndterer de kandidater, der ikke har fået jobbet, og håndtering af den nye medarbejder, der har fået jobbet.

Organisationens håndtering af begge "kandidatgrupper" er vigtig for organisationens Employer Brand og dermed organisationens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere i fremtiden.

Kapitlet giver således svar på følgende spørgsmål:

- Hvordan skrives et godt afslag, der vækker troværdighed, skaber værdi for kandidaten og styrker organisationens Employer Brand?
- Hvad skal man være opmærksom på, når den nye medarbejder bydes velkommen ombord (onboarding) i organisationen?
- Hvordan kan en veltilrettelagt onboarding-proces bidrage til fastholdelse af den nye medarbejder?

4.1 Fem råd til det gode afslag

Det gode afslag er konkret, konstruktivt, empatisk og personligt, og skal overbringes i tide. Det gode afslag bygger på de samme elementer som de ansøgninger/CV'er, der forventes af kandidaterne. Ved at afsætte nogle få ekstra minutter til at udarbejde afslaget, uden at gøre det for kompliceret, kan en afvist kandidat vendes til en potentiel ambassadør for organisationen.

I dette afsnit kommer der fem gode råd til, hvordan man som organisation kan levere et afslag, der både vækker troværdighed, skaber værdi for ansøgeren og vedligeholder en god relation mellem jeres organisation og kandidaten – og dermed styrker organisationens Employer Brand (se kapitel 1). De fem gode råd kombineres med konkrete eksempler.

Det gode afslag overbringes i rette tid

Når ansøgningen er sendt af sted og fristen er forbi, oplever mange kandidater, at der går en lang periode uden information fra organisationen. Først når organisationen har fundet en egnet kandidat og der er skrevet kontrakt, får det resterende ansøgerfelt et afslag.

I Rekrutteringsguidens kandidatundersøgelse svarede 89 % af respondenterne, at de gerne vil have svar hurtigst muligt med forbehold for, at organisationen må kontakte dem, hvis noget ændrer sig. Derfor bør det overvejes, at

give besked til de kandidater, der ikke er gået videre allerede under de indledende screeninger (se kapitel 3.1 *Krav, screening og vurdering*).

Det gode afslag viser forståelse

Et afslag bør altid overbringes med empati for modtageren og respekt for, at ansøgeren har brugt tid og energi på at skrive ansøgningen.

En god start i afslaget

Eksempel 1

Kære [Ansøgers navn]

Mange tak for din interesse i [Organisation] og din ansøgning til stillingen som [Stillingsbetegnelse].

Vi har modtaget ansøgninger fra >indsæt antal modtagne ansøgninger< kandidater, der alle er meget kvalificerede og relevante for stillingen. (...)"

Eksempel 2

Kære [Ansøgers navn]

Mange tak for din interesse i [Organisation]. Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke for den tid og omhu, du har brugt på at skrive en engageret ansøgning.

Din ansøgning var en blandt rigtig mange (...)"

Der skal ikke skrives et personligt afslag til alle ansøgere. Et standardafslag, tilsat nogle få personlige ord i de første linjer af afslaget, kan gøre en stor forskel. Der kan fx startes med at takke for ansøgningen og give en overordnet, konstruktiv feedback.

Det gode afslag er konkret og konstruktivt

Et godt afslag er velbegrunderet, *konstruktivt* og *konkret*. Man kan være konkret ved at fremhæve eksempler på, hvad der har været lagt vægt på hos den kandidat, der blev valgt, eller de kandidater, der blev indkaldt til første interview. I begrundelsen kan der fx lægges vægt på følgende:

- Motivation
Uddyb, hvordan kandidaten viste motivation for stillingen
- Relevant erhvervs erfaring
Uddyb, hvilken erhvervs erfaring, han/hun havde
- Strategi
Fx "Ringede på stillingen og viste nysgerrighed"
- Argumentation og forberedelse
Beskriv fx om kandidaten havde sat sig ind i, hvad jeres organisation står for; jeres værdier, vision osv.
- Uddannelsesbaggrund
Uddyb kandidatens uddannelsesbaggrund.

Hvis kandidaten modtager nogle konkrete eksempler på begrundelse af afslaget, får han/hun bedre mulighed for at ræsonnere sig frem til, om han/hun matcher og har leveret på disse parametre, eller kan gøre noget bedre i næste ansøgning.

Ved at fremme kandidatens jobsøgningsproces og hjælpe ham/hende videre med konstruktiv feedback, øges sandsynligheden for, at kandidaten får en bedre oplevelse i rekrutteringsprocessen, og det kan få kandidaten til at anbefale andre at søge (se afsnit 1.2 *Employer Branding: Planen og strategien, der vinder*)

Endelig kan man med fordel overveje at gøre afslaget konstruktivt ved at italesætte, at afslaget først og fremmest er et udtryk for organisationens valg. Et valg, som hviler på fakta, fornuft og følelser, og fremfor alt organisationens repræsentanter i rekrutteringsprocessens observationer.

Denne begrundelse vil først og fremmest give mening at benytte ved et mundtligt afslag. Det handler om at forklare kandidaten, at man har valgt den kandidat, der over for ansættelsesudvalget virkede som det bedste match. Organisationens repræsentanter sidder med andre ord ikke med en universel sandhed om hvilken kandidat, der nødvendigvis er bedst. Dermed øges sandsynligheden for, at kandidaten får en positiv oplevelse på trods af skuffelsen.

Det gode afslag har en personlig twist

Det er Rekrutteringsguidens anbefaling, at der gives et skriftligt afslag til de kandidater, som ikke har været inviteret til interview. De kandidater, som har været inviteret til interview, bør derimod altid få en mundtlig tilbagemelding.

Ved et skriftligt afslag, kan det med fordel undgås at bruge et formelt sprog eller standardformuleringer, samt sørge for at bruge mere personlige tiltaleformer, såsom "du", "din" med mere. Man skal ikke skrive et personligt og individuelt afslag til hver ansøger, men overvej, hvordan man kan få modtageren til at mærke, at afslaget er skrevet af en person og ikke blot er et standardsvar fra en no-reply-mail. Det er i øvrigt Rekrutteringsguidens anbefaling, at den ansættende leder er afsender, da det sender et signal om, at den kommende leder personligt har engageret sig i rekrutteringsprocessen.

Ved et mundtligt afslag bør man give kandidaten nogle få konkrete argumenter for, hvorfor man valgte at gå videre med de andre kandidater. Fortæl gerne, hvor der eventuelt var nogle usikkerhedsmomenter omkring kandidaten, samt hvad kandidaten gjorde godt. Det giver vedkommende brugbar feedback. Det kan være en god idé at give kandidaten mulighed for at få afklaret eventuelle spørgsmål med det samme. Rekrutteringsguiden anbefaler, at det er den ansættende leder, der giver det mundtlige afslag, da det igen sender et positivt signal til kandidaterne. Hvis det er HR-konsulenten, der giver afslaget, bør det overvejes, om kandidaten skal have mulighed for at tage kontakt til den ansættende leder fx inden for en afgrænset tidsperiode.

Det gode afslag skaber ambassadører og holder døren åben

Hver eneste kandidat, der modtager et afslag, er potentielt en ambassadør, der kan gå ud og tale godt eller dårligt om organisationen. Et ordentligt og professionelt afslag kan derfor være et værdifuldt markedsføringsværktøj til at styrke organisationens Employer Brand (se afsnit 1.2 *Employer Branding: Planen og strategien, der vinder*).

Det handler om at give kandidaterne en god oplevelse gennem hele rekrutteringsprocessen, herunder ved at give dem et rettidigt, empatisk, konstruktivt og konkret afslag. Når det skriftlige afslag udarbejdes, kan følgende overvejes:

- Vis kandidaten, at organisationen fortsat er interesseret i kandidatens profil (hvis det er tilfældet). Skal kandidaten opfordres til at holde øje med fremtidige stillinger i organisationen?
- Hold kontakten til kandidaten via andre kommunikationsplatforme. Skal kandidaten opfordres til at tilmelde sig jeres nyhedsbrev, følge jer på sociale medier, oprette en jobagent eller besøge jeres hjemmeside? Fortæl, hvorfor kandidaten bør holde kontakten til jer.

4.2 Onboarding af nye medarbejdere

Den rette kandidat til jobbet er fundet, og kontrakten er i hus. Næste skridt er at sikre en god velkomst og introduktion af organisationens nye medarbejder.

Hvad er onboarding - og hvorfor er det vigtigt?

Onboarding bør ses som en direkte forlængelse af rekrutteringsprocessen, og begynder faktisk allerede, når den nye medarbejder stifter bekendtskab med organisationen og dets Employer Brand. I denne del af guiden fokuseres på onboarding fra det tidspunkt, hvor den nye medarbejder har underskrevet sin ansættelseskontrakt.

Formålet med onboarding er at fastholde nye medarbejdere, øge deres produktivitet og engagement samt at facilitere deres udvikling, både socialt og fagligt. Onboardingprocessen handler om at få den nye medarbejder til at føle sig godt tilpas i den nye sociale, faglige og kulturelle kontekst.

Et veltilrettelagt onboardingprogram kan dermed hjælpe organisationen med at fastholde medarbejdere, så man undgår at bruge ekstra penge og tid på nye rekrutteringsprocesser, oplæringsforløb osv.

Tre faser i onboardingprocessen

En onboardingproces kan med fordel inddeles i tre faser:

- Fase 1
Fra kontraktunderskrivelse til første arbejdsdag
- Fase 2
Ansættelsesstart – de første 6 måneder
- Fase 3
Fastholdelse på den lange bane - efter 6 måneder.

Skellet mellem fase 2 og 3 behøver ikke nødvendigvis at være helt præcist efter 6 måneder. Undersøgelser fra onboardingeksperterne Christian Harpelund og Morten Højbjerg viser, at hver femte nyansatte medarbejder forlader deres job allerede inden for de første 45 dage (Kilde: Onboarding – flyvende fra start, Harpelund & Højbjerg, 2016).

De første måneder betragtes som nogle af de vigtigste og mest kritiske måneder for den nye medarbejders færden i organisationen.

I planlægningen af onboardingprocessen kan man med fordel udarbejde et konkret program, hvor medarbejderens onboarding bliver sat i system.

Et onboardingprogram sikrer, at alle medarbejdere får samme overordnede indkøring, og at organisationen ikke skal bruge unødige ressourcer på at sammensætte et helt nyt program, hver gang en ny medarbejder bliver ansat.

Hvem skal have ansvaret for onboardingprocessen?

Inden onboardingprocessen påbegyndes, kan det med fordel afstemmes, hvem der skal have det primære ansvar for programmet, fx HR, den ansættende leder eller måske en tredje person, der har erfaring med at træne og oplære nye medarbejdere.

Rekrutteringsguiden anbefaler, at det er den ansættende leder, der bærer hovedansvaret. Det vil øge trygheden hos den nye medarbejder og øge sandsynligheden for, at der tages hensyn til forventningerne fra rekrutteringsprocessen såsom arbejdsopgaver, målsætninger, succeskriterier, når medarbejderen onboardes.

Fase 1 - Fra kontraktunderskrivelse til første arbejdsdag

Hvordan tages der godt imod en ny medarbejder? Hvad skal jeres kommende kollega vide, inden hun/han starter? Hvad er det attraktive og spændende ved jeres organisation, som den nye medarbejder skal læse, se eller høre mere om allerede inden starten på det nye job? Det er nogle af de overvejelser, man med fordel kan gøre sig og dermed understøtte onboardingprogrammet.

Onboardingportal

Som en del af et veltilrettelagt onboardingprogram, anbefales det at lave en onboardingportal på organisationens intranet, hvor al den nødvendige viden er samlet. Således hjælper man den nye medarbejder til at komme hurtigt i gang med at løse arbejdsopgaverne.

Som helt ny medarbejder er det naturligt at have mange spørgsmål om sin nye arbejdsplads. En del af den viden kan tilbydes den nyansatte allerede inden første arbejdsdag. Det kan skabe en vis tryghed hos den nye medarbejder.

Onboardingportalen kan fx indeholde:

- Beskrivelse af forretningsområder og særligt relevant læsestof
- Videoklip, hvor øverste leder (eller andre relevante personer) byder velkommen
- Personalehåndbog, medarbejderfordele mm.
- FAQ
- Oversigt over medarbejdere inkl. billeder
- Organisationsdiagram og forklaring om fordelingen af ansvarsområder
- Praktisk information.

Kommunikér til den nyansatte – og hold kontakt

Onboardingportalen er et godt informationsværktøj for den nye medarbejder, som derved kan få et indblik i organisationen inden første arbejdsdag, og samtidigt bruge portalen til at støtte sig op ad i de første uger af ansættelsen.

Onboardingportalen bør, ifølge Rekrutteringsguiden, ikke stå alene. Portalen vil typisk være en envejskommunikationsplatform og bør suppleres med en ekstra tovejskanal fx dialog med de nye medarbejdere, kolleger og/eller HR via e-mail.

Afhængig af tidshorizonten mellem underskrevet kontrakt og første arbejdsdag kan det overvejes, om der skal sendes flere informative og inspirerende e-mails til den nye medarbejder. Indholdet kunne være:

- introduktion til onboardingportalen sammen med link og login. Kan sendes lige efter at kontrakten er underskrevet.
- inspirerende indhold som fx nye opgaver, det mest læste indhold på hjemmesiden, præsentation af de nærmeste medarbejdere eller andet, der kan inspirere og motivere den nye medarbejder.
- de sidste vigtige detaljer som dato, tid, sted, introforløb eller påmindelse om at medbringe vigtige papirer. Kan sendes i en e-mail få dage før den første arbejdsdag.
- Husk at fortælle, at man glæder sig til at byde kandidaten velkommen.

Orientér organisationens medarbejdere

Overvej hvordan ansættelsen kommunikerer med resten af organisationen eller afdelingens medarbejdere. De får en ny kollega og har sandsynligvis et behov for at få lidt yderligere information om deres kommende kollega. Lad alle forstå, at det er en fælles opgave at få den nye medarbejder godt ombord.

Derfor kan man med fordel sende navn, startdato samt kort præsentation ud til den nye medarbejders nærmeste kolleger, så tidligt det er muligt, eller hensigtsmæssigt. Så de føler sig orienteret.

Planlæg et introprogram

Inden medarbejderen starter, anbefaler Rekrutteringsguiden, at der udarbejdes en plan, der introducerer medarbejderen til arbejdspladsen, kolleger, de fysiske omgivelser og hans/hendes arbejdsopgaver.

Introprogrammet kan eksempelvis strække sig over 1-3 uger, og formålet er at klæde den nye medarbejder på med viden og praktisk erfaring, så denne hurtigst muligt selv kan arbejde videre med opgaverne i organisationen. Introprogrammet kan indeholde:

- tid til oplæring/indføring i nye systemer
- sidemandsoplæring i forhold til en konkret opgave
- "Følg opgaven": overvær et møde, et eksempel på en opgave eller lignende
- videndelmøder med relevante kolleger omkring noget bestemt fagligt indhold
- "Q&A-sessions" (spørgsmål og svar) med den ansættende leder eller en kollega.

Det anbefales, at der sendes en beskrivelse af det samlede eller det foreløbige introprogram til den nye medarbejder inden første arbejdsdag.

Skal den nye medarbejder have en mentor?

Overvej at udpege én eller gerne flere af de eksisterende kolleger som mentor(er) for den nye medarbejder. Personen eller personerne, der udpeges som mentor, skal have lyst og erfaringen til at lære fra sig. Succeskriterierne for en mentor kunne eksempelvis være:

- Er vedkommende god til at lære fra sig?
- Er vedkommende god til at hjælpe den nyansatte ind i det sociale fællesskab?
- Har vedkommende det rette videnniveau omkring jeres organisation til at oplære den nyansatte?
- Er vedkommende en god bannerfører for organisationens værdier og kultur?

Fase 2 - Ansættelsesstart – de første dage

Denne fase starter, når den nye medarbejder har sin første dag på kontoret. De første dage handler om at få integreret den nye medarbejder i det faglige og sociale fællesskab på arbejdspladsen, herunder de praktiske ting, nye arbejdsopgaver samt organisationens kultur, historie, omgangstone, samarbejdsformer osv.

De første dage vil, set ud fra medarbejderens synsvinkel, være præget af en lang række følelser: Usikkerhed, glæden ved at starte et nyt sted, motivation, gåpåmod. Alle de følelser skal organisationen imødekomme. Rekrutteringsguiden giver her fire bud på, hvordan det kan gøres.

Byd velkommen og sørg for social interaktion

De første arbejdsdage bør først og fremmest handle om at styrke medarbejderens tilknytning til sine nye kolleger på arbejdspladsen. Stærke sociale relationer på arbejdsplad-

sen øger chancen for at medarbejderen trives og fastholdes på arbejdspladsen.

Overvej derfor hvordan første arbejdsdag kan bruges til at give den nye medarbejder en god, social start på sin nye arbejdsplads. Overvej følgende aktiviteter:

- **Modtagelsen**
Sørg for at ansættende leder, eller en udpeget substitut, står klar til at tage imod den nye medarbejder på første arbejdsdag.
- **Rundvisning**
Giv en rundvisning på kontoret (kaffemaskine, toiletter, depotrum osv.) og forklar gerne, hvem der samarbejder om bestemte opgaver i øjeblikket, og generelt hvordan rollefordelingen på kontoret er.
- **Afdelings- eller teammøde**
Arrangér at afdelingen/teamet mødes første dag for at byde velkommen, fx til morgenmad, frokost eller kaffepause.
- **Velkomstgave**
Skal den nye kollega have en buket blomster, et kort eller noget helt tredje? Det lille ekstra kan gøre en lille, men vigtig forskel.
- **Kulturforklaring**
Hvordan er kulturen i jeres organisation/afdeling/team? Fortæl om de uskrevne spilleregler, sociale arrangementer og de små kendetegn ved jeres arbejdsplads.
- **Klar plan**
Husk at lægge en printet plan med det tilrettelagte introforløb på medarbejderens plads.
- **Det praktiske**
Tjek, at adgangsnøgler/koder, pc, telefon er klar til brug.

Sæt tid af til at svare på spørgsmål

En ny start på et nyt arbejde kan ofte afføde flere spørgsmål end svar. Spørgsmål, der kræver svar fra forskellige dele af organisationen fx den nærmeste leder, en faglig

kollega, administrationen, HR m.fl.

Spørgsmålene må helst ikke hobe sig op over længere tid, og derfor kan man overveje at gøre følgende.:

- Afsæt 10 minutter hver dag – i de første 2-3 uger – hos den nærmeste leder.
- Afsæt 10 minutter et par gange om ugen - i den første måneds tid – hos den faglige kollega.
- Afsæt 10-15 minutter hos en administrativ medarbejder – gerne på medarbejderens første arbejdsdag og evt. én uge senere, hvis der er behov.

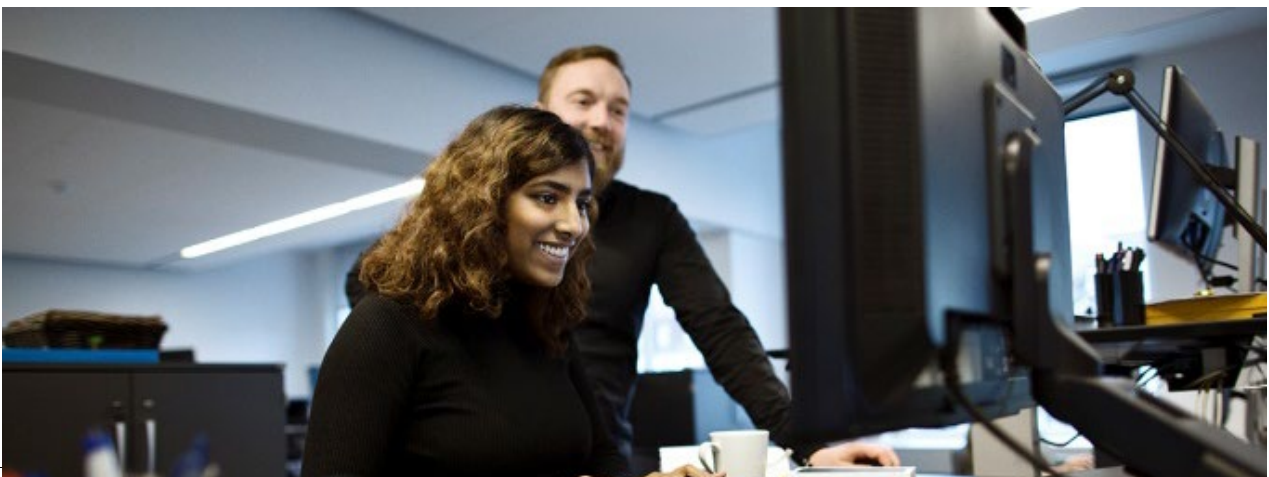
Ovenstående forslag behøver ikke nødvendigvis at blive lagt ind i kalenderen, men det er vigtigt, at det overvejes, hvordan man vil besvare medarbejderens mange spørgsmål.

Giv den nye medarbejder en hurtig succesoplevelse

Onboardingeksperterne Christian Harpelund og Morten Højbjergs undersøgelser viser, at nye medarbejdere - i løbet af de første uger - ofte er optaget af, om de kan klare deres nye job. Samtidig er de fleste medarbejdere topmotiverede og ivrige efter at bevise deres værd – og det bør organisationen imødekomme (Kilde: Onboarding – flyvende fra start, Harpelund & Højberg, 2016).

Det er også rekrutteringsguidens anbefaling, at organisationen proaktivt sørger for, at den nye medarbejder får nogle succesoplevelser så hurtigt som muligt. Det kan eksempelvis gøres ved at forberede nogle små, konkrete arbejdsopgaver på forhånd, eller ved at tilknytte medarbejderen et eller flere konkrete projekter allerede fra dag ét.

At stille realistiske krav til den nye medarbejder er som udgangspunkt et udtryk for, at organisationen har tillid til den nye medarbejders evner. Kravene og forventningerne skal afstemmes løbende, og det bør anerkendes, at man ikke kender den nye medarbejders kompetencer helt til bunds endnu, og at kompetencerne derfor skal afprøves og evalueres løbende (Kilde: Onboarding – flyvende fra start, Harpelund & Højberg, 2016).



Introduktions- og fagdag(e)

Rekrutteringsguiden anbefaler, at man overvejer, om organisationen vil afholde nogle særlige introduktions- og fagdage.

En introduktionsdag vil typisk være for alle nye medarbejdere og kan afholdes hver tredje måned eller tidligere, hvis organisationen har ansat mange nye medarbejdere. En introduktionsdag vil være mere overordnet og handle om organisationen - historien, kulturen, værdierne, principperne osv. Samtidig vil dagen understøtte medarbejderens sociale integration på arbejdspladsen. Introdag for nye på tværs af afdelinger kan give de nye et sammenhold, der rækker ud over egen afdeling.

En fagdag vil derimod kun være for den nye medarbejder og dennes faglige kolleger i afdelingen. En fagdag kunne med fordel afholdes hver anden måned. Formålet med dagen er at understøtte den nye medarbejders faglige udvikling ved at fokusere på de faglige udfordringer i teamet/afdelingen. Indholdet for dagen kunne være en gennemgang af konkrete cases/udfordringer, eksempler på Best Practice eller en videndelingssession om bestemte emner. En fagdag vil således både komme den nye medarbejder og det eksisterende team til gode.

Fase 3: Fastholdelse på den lange bane

Denne fase af onboardingprocessen starter efter 6 måneder og handler om den daglige ledelse og motivation af den nye medarbejder. Fase 3 bør derfor være en naturlig og integreret del af den samlede medarbejderpleje, som HR og ledelsen i organisationen i forvejen arbejder med til dagligt:

- Hvordan sikres det, at medarbejderen trives, fagligt og socialt?
- Hvordan sikres det, at medarbejderen motiveres løbende?
- Hvordan sikres det, at medarbejderen udfordres løbende?
- Hvordan sikres det, at medarbejderen har de bedste forudsætninger for at nå sine mål?

Ofte starter dette arbejde med, at HR og ledelse interesserer sig for, hvordan hver enkelt medarbejder motiveres af sit job og sin arbejdsplads.

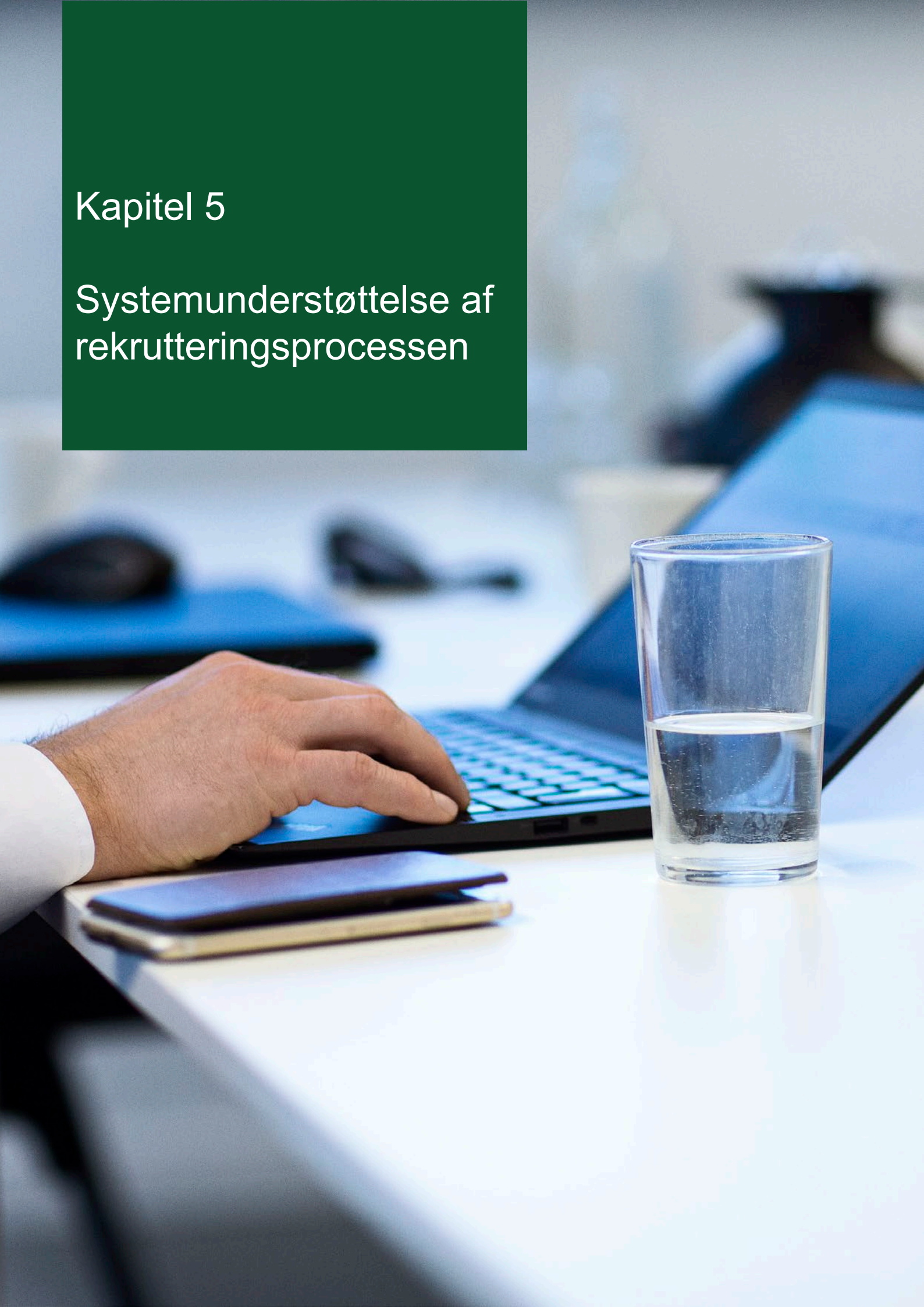
LinkedIn undersøgte i 2014 i deres Global Talent Trends Report blandt 18.000 fuldtidsansatte i 26 lande, hvorfor folk – der aktivt søger job – vælger at skifte job.

Følgende svar lå i Top5 hos de danske fuldtidsansatte

Søger et mere udfordrende job	32 %
Søger et job, der stemmer mere overens med mine kompetencer	27 %
Søger muligheder for forfremmelse	27 %
Søger flere muligheder for læring/kompetenceudvikling	26 %
Utilfredshed med chef/ledelse	22 %

Kapitel 5

Systemunderstøttelse af rekrutteringsprocessen



5. Systemunderstøttelse af rekrutteringsprocessen

Rekrutteringsprocessen systemunderstøttes af Statens eRekruttering (forkortet SeR), Jobnet og Job i Staten (forkortet JiS). I dette kapitel præsenteres primært Statens eRekruttering, da systemet i forbindelse med understøttelsen af de foregående afsnit er den primære aktør. Jobnet og Job i Staten præsenteres som en del af helheden, men udover en overordnet branding af staten som arbejdsgiver og publicering af stillingsannoncer, understøtter disse systemer ikke den enkelte organisation, men i stedet staten eller det offentlige som helhed.

Statens eRekruttering baserer sig på et fleksibelt standard-system "HR Manager Talent Recruiter", som drives af Moderniseringsstyrelsen.

Jobnet drives af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, og samler jobopslag fra diverse HR systemer, herunder Statens eRekruttering. Jobnet er en offentlig jobportal med mere, hvor det offentlige rent lovgivningsmæssigt er forpligtet til at opslå ledige stillinger. Herudover samarbejder Jobnet med andre jobportaler såsom Jobindex.

Job i Staten er statens fælles online jobportal, som drives af Moderniseringsstyrelsen. Sitet samler alle opslåede jobannoncer på tværs af staten, således at kandidater, der ønsker en stilling i staten, kun har ét sted de behøver at lede. Job i staten er et resultat af et ønske om at udstille statens stillingsannoncer ét sted og samtidig opnå væsentlige besparelser på omkostninger til aviser og fagblade i forbindelse med annoncering af stillingsopslag. Job i Staten er en løsning, der specifikt brander staten som arbejdsplads, herunder statslige ordninger som jobbytteordning.

Sammenhængen mellem Statens eRekruttering, Jobnet og Job i Staten

Rent systemmæssigt foregår rekrutteringsprocessen i overordnede termer således:

1. Arbejdsgiver opretter jobopslag i Statens eRekruttering og opslag markeres som statslige (departement, statsinstitutioner) eller statslignende (selvejende institutioner).
2. Jobnet.dk samler jobopslag fra diverse HR systemer, herunder Statens eRekruttering.
3. Jobnet.dk pusher alle opslag markeret som statslige/ statslignende til Job i Staten.
4. Job i Staten samler alle statslige/statslignende opslag og udstiller dem på portalen. I opslaget

skal fremgå link til anvendte jobportal (fx Statens eRekruttering) eller arbejdsgivers hjemmeside, hvor ansøgningsprocessen gennemføres.

5. Jobansøgeren linkes tilbage til jobportal/hjemmeside, hvor ansøgningen gennemføres (upload af ansøgning, CV mm. og evt. udfyldelse af ansøgningskema).
6. Indkomne ansøgninger behandles af arbejdsgiver gennem Statens eRekruttering.

5.1 Statens eRekruttering

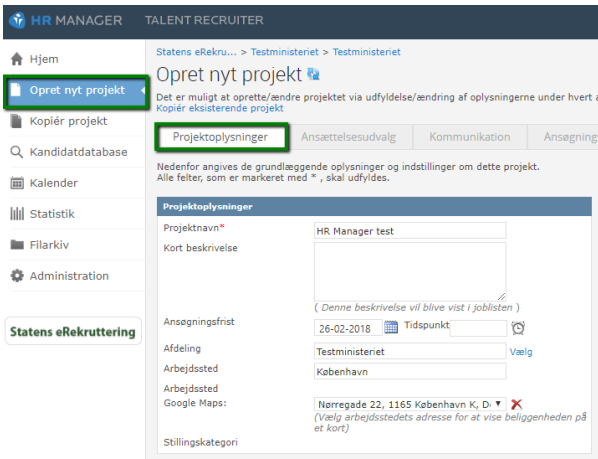
Formålet med Statens eRekruttering er at lette det administrative arbejde og bidrage til høj kvalitet i rekrutteringsprocessen, lige fra indrykning af en stillingsannonce til kontrakten er underskrevet.

Statens eRekruttering skal blandt andet bidrage til:

- Højnelse af kvaliteten i rekrutteringsprocessen
- Administrative lettelse og frigørelse af ressourcer til værdiskabende funktioner
- Understøttelse og sikring af relevante regler, fx i forhold til ansættelse, forvaltning og at datasikkerhed overholdes.

Projekter

Rekrutteringsprocessen kaldes i Statens eRekruttering for et projekt. Projektet omfatter processen fra det punkt, hvor der nedsættes et ansættelsesudvalg til valgt kandidat er udpeget og resten af ansøgerfeltet har modtaget et afslag.



Projektoplysninger

Projektoplysninger giver mulighed for at tilknytte vigtig information til projektet, som kan genanvendes i stillingsannoncen, herunder ansøgningsfrist og stillingens beliggenhed. Det kan variere, hvilke informationer den enkelte organisation har valgt som værende obligatoriske. Projektnavnet vil altid være obligatorisk.

Ansøgningsprog

Hvis der er aktiveret for flere sprog i løsningen, er der mulighed for at bestemme de tilgængelige sprog på ansøgningskemaet.

Valg af projektledere, projektadministratorer og projektdeltagere

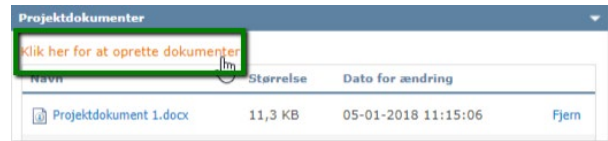
Ved oprettelse af et nyt projekt vil opretteren af projektet selv fremgå som 'Projektleder'. Hvis der ønskes en anden person som projektleder, skal den nye person tilføjes og den eksisterende skal slettes.

Der er også mulighed for at tilknytte en projekt administrator, samt flere projektdeltagere.

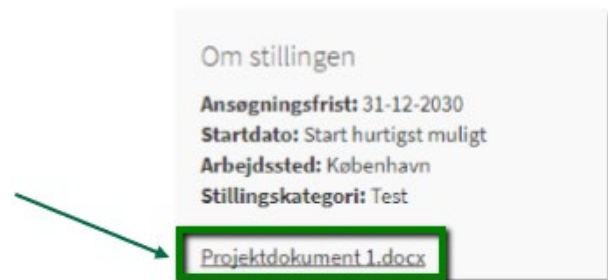
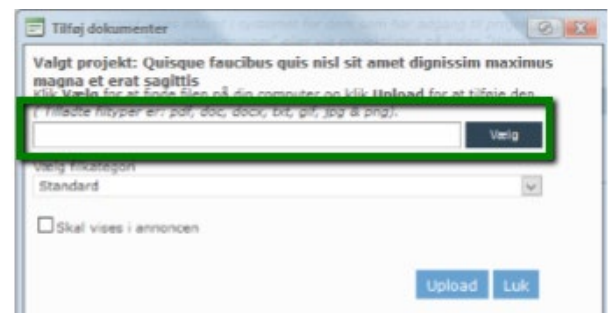


Noter og projektdokumenter:

Der er mulighed for at oprette noter og tilknytte projektdokumenter under 'Projektoplysninger', som kan vises på stillingsopslaget eller i kommunikationen til kandidaten.



Vær opmærksom på, at det er filnavnet som vises i annoncen. Navngiv derfor filer med et passende navn.



Projektindstillinger

Der er mulighed for at definere projekttype og diverse indstillinger for projektet, såsom automatisk afpublicering af annoncen, ændringer efter ansøgningsfrist mm.

Notifikationer

Der er mulighed for at opsætte to notifikationer på projektet:

- Notifikation om, at ansøgningsfrist nærmer sig.
- Notifikation om, at nye ansøgninger er registreret.

Kommunikation

Der er mulighed for at tilpasse de enkelte e-mailskabeloner, som kan anvendes på projektet. Herunder indkaldelser, beskæftigelsesmail, afslag m.m.

Ansøgningskema

Statens eRekruttering giver mulighed for at vælge imellem ni forskellige ansøgningskemaer. Skemaerne er tilpasset til hvilke data man ønsker, at kandidaten fremsender, afhængig af det enkelte projekt.

Spørgeskema

Spørgeskemaet giver mulighed for at screene kandidaterne på det enkelte projekt. Funktionaliteten giver mulighed for at:

- oprette et spørgeskema kun til det enkelte projekt
- vælge eller oprette forhåndsdefinerede spørgeskemaer
- vælge mellem tidligere benyttede spørgeskemaer.

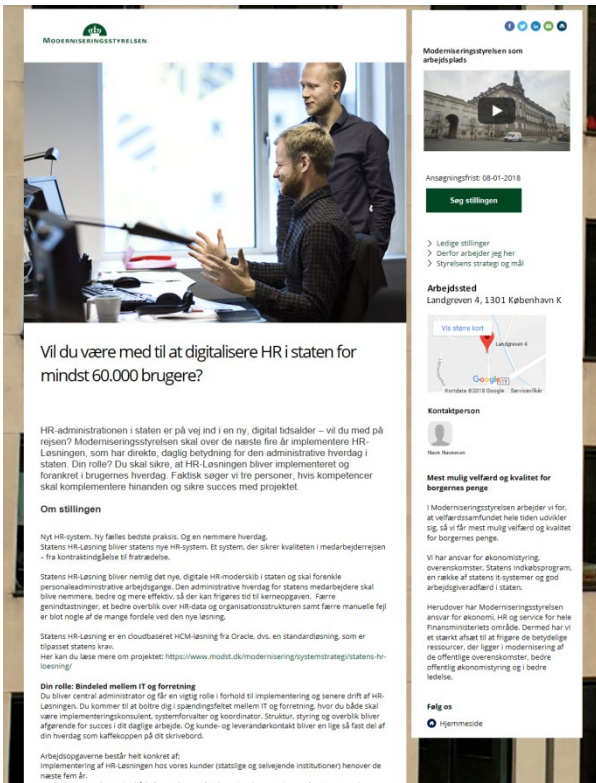
Ved tilknytning af et spørgeskema, har man mulighed for at få vist spørgsmål/svar på listen over kandidater, der har søgt stillingen ved at vælge det under fanebladet 'spørgeskema'. Dette vil være en fordel, når man skal screene kandidaterne.

Oprettelse af stillingsopslag

Der findes annoncereskabeloner, som alle i Statens eRekruttering kan anvende. I systemet er der vejledninger til, hvordan den enkelte organisation kan tilpasse disse til eget brand.

Afhængigt af den enkelte skabelon, vil der være mulighed for følgende:

- Tilføje en eller flere videoer om arbejdspladsen
- Skifte bannerbillede, så det matcher den annoncerede stilling
- Dele links til sociale medier som Facebook, LinkedIn og Twitter
- Tilføje adresse, der via Google Maps viser, hvor stillingen er placeret
- Tilføje oplysninger om kontaktperson til spørgsmål vedrørende stillingen.



5.2 Principper for screening af kandidater

Screenings spørgsmål, eller kompetenceafklarende spørgsmål, er spørgsmål, som kandidaterne kan/skal svare på, således at der kan skabes større klarhed over, hvorvidt kandidaten besidder de for stillingen nødvendige eller ønskede kompetencer (se afsnit 3.1 Krav, screening og vurdering).

I Statens eRekruttering findes der forskellige screeningstyper, som kan anvendes afhængig af det enkelte behov. Der er mulighed for at vælge om det er spørgsmål, som skal besvares under ansøgningsprocessen, eftersendes eller besvares med videooptagelse fra kandidaterne.

Det er muligt at oprette særlige præscreeninger eller opsætte afsendelse af autoafslag, hvis kandidaten ikke opfylder de essentielle krav, som er defineret i screeningen.

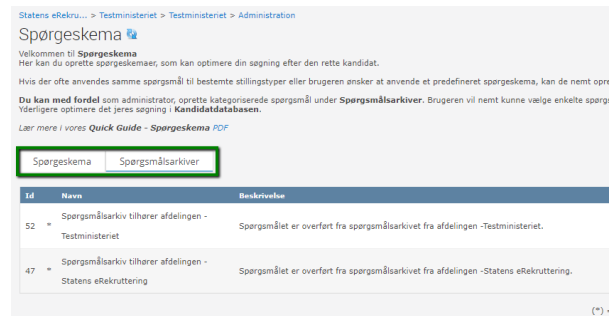
Screeningen kan oprettes på det enkelte stillingsopslag eller som et prædefineret spørgeskema, som kan bruges igen og igen i organisationen.

Der findes to screeningsmuligheder:

- Spørgeskemaer
- Spørgsmålsarkiver

Hvis der ofte anvendes samme spørgsmål til bestemte stillingstyper eller et prædefineret ønske, kan man oprette et generelt spørgeskema, som kan benyttes som skabelon for fremtidige projekter.

Der er også mulighed for at oprette kategoriserede spørgsmål i sektionen 'spørgsmålsarkiver' under modulet 'spørgeskema'.



Der findes forskellige spørgsmålstyper, som kan anvendes for at imødekomme det enkelte behov, herunder:

- Ja/Nej spørgsmål
- Fritekst
- Prioritet, Valg
- Multiple choice
- Video, CV spørgsmål
- Systemspørgsmål



STOP spørgsmål

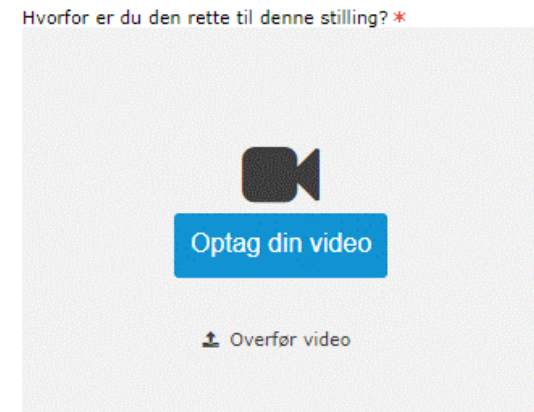
I nogle tilfælde, kan der kræves en særlig kompetence eller særligt krav til stillingen. Her kan det være ideelt at anvende STOP spørgsmål. Dette betyder, at systemet automatisk sender afslag til de kandidater, som ikke har opfyldt et eller flere krav, påkrævet i screeningen.

Afslaget vil blive sendt automatisk, men det er muligt at definere, hvornår kandidaten skal modtage afslaget.

Der findes også en funktion for præscreening, hvor man frasorterer kandidater allerede i ansøgningsprocessen. Kandidater vil her opleve, at de skal svare på nogle indledende STOP spørgsmål, hvor systemet ikke lader kandidaten udfylde den resterende del af ansøgningskemaet, såfremt kandidaten ikke opfylder de prædefinerede krav.

Video CV spørgsmål

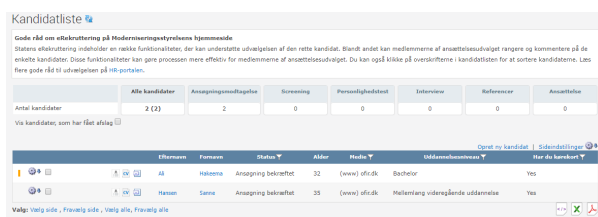
Der er mulighed for at spørgeskemaer kan indeholde video spørgsmål, hvor kandidaten skal lave en videooptagelse og derefter uploade den. På samme måde som ved anvendelse af video CV på ansøgningsskemaet.



5.3 Administration af rekrutteringsprocessen

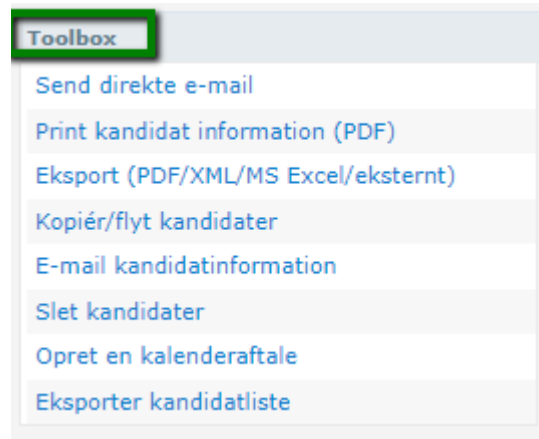
For at kunne administrere rekrutteringsprocessen, skal man starte med at tilgå det specifikke stillingsopslag (projekt), som man skal arbejde med og den tilhørende kandidatliste.

På kandidatlisten vil man kunne se alle de kandidater, som har søgt den specifikke stilling, og her har man også mulighed for at behandle de enkelte ansøgninger. Der er flere muligheder for tilpasse visning og sortering af kandidatlisten.



Endvidere er der en toolbox, som giver hurtig adgang til de mest gængse funktioner.

Systemet giver også mulighed for at benytte e-mailskabeloner i kommunikationen til kandidaterne.



Alle de skabeloner, som man har valgt at gøre tilgængelige på projektet, vil være synlige på kandidatlisten, og der er herfra mulighed for blandt andet at indkalde til interview og sende afslag med mere.

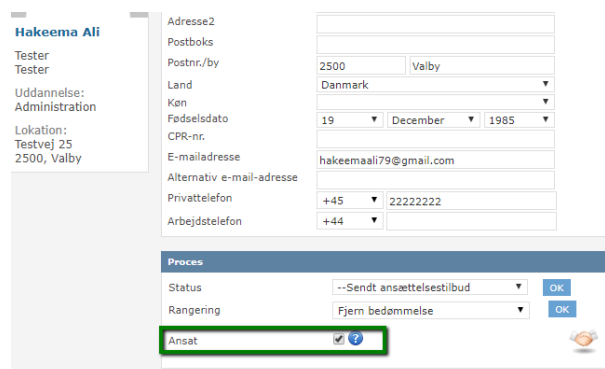
Nogle gange kan det være nødvendigt at lave en samlet PDF over kandidatens data, som kan genereres via toolboxen.

Systemet tilbyder endvidere adskillige rangeringsmuligheder af kandidaterne, som kan være et nyttigt hjælpeværktøj i arbejdet med at udvælge den rigtige kandidat.

5.4 Valg af kandidat og afslag

Når den rette kandidat er fundet, skal projektet afsluttes i Statens eRekruttering.

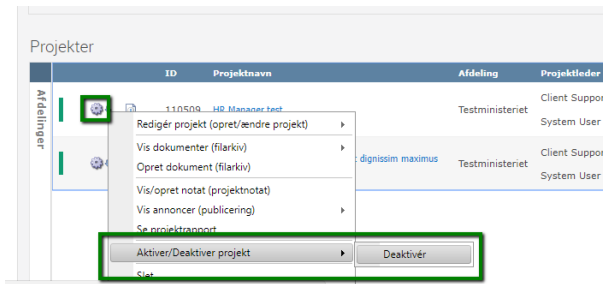
Her er det vigtigt, at den valgte kandidat markeres som 'ansat'.



Afslag kan derefter sendes til de resterende kandidater via e-mail skabeloner.

5.5 Afslutning

Når alle ansøgninger er færdigbehandlet, skal man deaktivere projektet fra projektoversigten.



Projektet vil derefter ikke fremgå på organisationens aktive projektlister, men kan altid søges frem igen.