



Rekruttering af medarbejdere

Analyse af rekrutteringsmetoder og – værktøjer og afdækning af uddannelsesbehov

Delrapport

April 2008



Videncenteret L²
Trongårdsvej 44
DK-2800 Kgs Lyngby
Tlf 88 526 711
l-ianden@l-ianden.dk
www.l-ianden.dk



Dato: 6. marts 2008
Projektleder/ansvar: Dorte Schmidt
Kvalitetsansvarlig: Marianne Rasmussen
Version: 1.0

Videncenteret L²
Trongårdsvej 44
DK-2800 Kgs Lyngby
Tlf: 88 526 711
l-ianden@l-ianden.dk
www.l-ianden.dk

CVR: 63504416
EAN: 5798000553514

Videncenteret L² ejes af:
Erhvervsakademiet – Handelsskolen København Nord
Copenhagen Business School
Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole
Learning Lab Denmark/Danmarks Pædagogiske Universitet
CVU Storkøbenhavn
Ledernes Hovedorganisation

Forord

Vi mangler kvalificerede medarbejdere i både private- og offentlige virksomheder. Det er i de seneste år blevet et reelt problem og en vigtig konkurrenceparameter at kunne tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.

I dag er det ofte ikke nok at sætte en jobannonce i lokalavisen, bruge sit netværk eller ringe til den næste på listen over uopfordrede ansøgninger. Det giver langt fra de resultater som det "plejer". De ledere, der finder nye måder at tiltrække de rigtige medarbejdere, formår at "tænke ud af boksen" og finde nye måder at rekruttere og fastholde medarbejderne på.

Hvordan kan lederne og de medarbejdere, der til dagligt arbejder med rekruttering så blive bedre til at tænke nyt og bredere i forhold til at rekruttere de medarbejdere, der er så hårdt brug for og hvordan kan vi få de kompetencer ind i nye og nuværende uddannelser, som AMU-målgruppens ledere og medarbejdere deltager i?

Det var nogen af de tanker, der lå bag idéen til dette udviklingsprojekt. Organisationerne bag referencegruppen om ledelse søgte penge i Undervisningsministeriet til projektet og Videntcenter L² har gennemført projektets første del, som vi her kan læse resultaterne af.

Anden del af udviklingsprojektet skal omsætte den viden, vi nu har fået, til konkret undervisning på nuværende og nye uddannelses tilbud inden for arbejdsmarkedsuddannelserne.

Glæd Jer til at læse rapporten, der på baggrund af desk-research og interview med en lang række virksomheder kommer frem til nogle spændende resultater om, hvordan vi rekrutterer i dag og hvordan vi kan blive bedre.

Thomas Christensen
Ledernes Hovedorganisation

Referencegruppen om ledelse består af:

- Ledernes Hovedorganisation – www.lederne.dk
- Handel, Transport og Serviceerhvervene – www.hts.dk
- Dansk Erhverv - www.danskeerhverv.dk
- Dansk Industri – www.di.dk
- Foreningen af mejeri-ledere og funktionærer www.Maelketidende.dk
- Handel og Kontorfunktionærernes Forbund – www.hk.dk
- Jordbrugsteknologer i Danmark – www.jid.dk
- Kommunernes Landsforening – www.kl.dk

Referencegruppen om ledelse er en del af Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse.

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	3
ANALYSENS FOKUSOMRÅDER	4
INTRODUKTION TIL ANALYSEN	5
REKRUTTERINGSPROCESSEN	7
REKRUTTERINGSUDFORDRINGER	16
REKRUTTERING AF NYE MEDARBEJDERGRUPPER.....	20
KONKLUSION	29
LITTERATURLISTE:.....	33
BILAG 1. METODE OG AFGRÆNSNING	35
BILAG 2: RESUME AF FOKUSGRUPPEINTERVIEW.....	36
BILAG 3: RESUME WORKSHOP	41
BILAG 4: SPØRGERAMMER.....	43

Indledning

En af de væsentligste aktuelle ledelsesmæssige udfordringer pt. er rekruttering (og fastholdelse). I en undersøgelse foretaget af Center for ledelse¹ peges der på, at den største interne rekrutteringsudfordring er at udvikle ledernes rekrutteringskompetencer gennem uddannelse². Voksenuddannelse skal styrkes og målrettes de udfordringer, som danske ledere og medarbejdere, der arbejder med rekruttering, møder i dag og fremover, hvor det bl.a. vil være nødvendigt for mange virksomheder at bringe alternative metoder i anvendelse og tiltrække andre og nye grupper af medarbejdere end de er vant til i dag.

Det er det billede, der tegner sig, når man følger mediernes erhvervsdækning, hvor flasketalsproblematikken er blevet fremstillet som den væsentligste væksthæmmer for dansk erhvervsliv. Manglen på arbejdskraft begrænser den økonomiske vækst i Danmark svarende til 32 mia. kr. eller 1,1 pct. af den samlede danske produktion³.

Ledigheden er historisk lav – senest opgjort til 2,7 % af arbejdsstyrken, svarende til 74.900 fuldtidsledige.⁴ Det anslås, at der er en akut mangel på 66.000 personer (mod 70.500 samme periode året før).⁵ Set i forhold til branchernes størrelse er bygge- og anlæg samt hotel og restauration de brancher, hvor virksomhederne har flest forgæves forsøg på rekruttering i forhold til branchernes størrelse⁶. Rekrutteringsproblemerne er stort set ens over hele landet med en tendens til, at rekrutteringsproblemerne er lidt større i hovedstaden og på Sjælland end i landets øvrige regioner⁷. Dog med variationer indenfor den enkelte region. På landsplan svarer antallet af stillinger, der er søgt besat uden held, til 2,4 % af de beskæftigede i landet.⁸

Langt den største personaleudskiftning i danske virksomheder sker blandt ikke-faglærte og faglærte, og det er også indenfor denne gruppe, der er flest forgæves forsøg på rekruttering.⁹ Faglærte jobs udgør således over halvdelen af alle de stillinger, virksomhederne forgæves har forsøgt at besætte, og ufaglærte og faglærte jobs udgør tilsammen 80 % af de forgæves rekrutteringer, svarende til godt 40.000 jobs.

Størst mangel på faglærte medarbejdere

2007	Antal forgæves rekrutteringer	Pct.
Faglærte	26.697	53
Ufaglærte	13.446	27
Videregående udd.	10.115	20
I alt	50.259	100

Kilde: DA's rapport 2007: Mangel på arbejdskraft

Anm. Der indgår alene stillingsbetegnelser med mere end 50 forgæves rekrutteringer

¹ Center for ledelse: Undersøgelse om rekruttering og fastholdelse, dec 2007

² Ibid.

³ Dansk Industri

⁴ Danmarks statistik

⁵ Arbejdsmarkedsstyrelsens undersøgelse om rekruttering på det danske arbejdsmarked 2. halvår 2007

⁶ Arbejdsmarkedsstyrelsens undersøgelse om rekruttering på det danske arbejdsmarked 2. halvår 2007

⁷ Arbejdsmarkedsstyrelsens undersøgelse om rekruttering på det danske arbejdsmarked 2. halvår 2007

⁸ Arbejdsmarkedsstyrelsens undersøgelse om rekruttering på det danske arbejdsmarked 2. halvår 2007

⁹ DA, HTS, Dansk byggeri mv.

I undersøgelsen: "Overordnet vurdering af dansk økonomi"¹⁰, foretaget af Ledernes Hovedorganisation, svarer 39 % af alle virksomheder, at de generelt har vanskeligt ved at rekruttere medarbejdere. Blandt de virksomheder, der har vanskeligt ved at skaffe den nødvendige arbejdskraft, svarer 85 %, at konsekvensen er, at de ansatte i virksomheden er nødt til at arbejde flere timer om ugen, og ca. 1/3 af virksomheder har i øjeblikket opgivet at søge efter arbejdskraft. Blandt de virksomheder, der har svært ved at rekruttere medarbejdere, er 64 % af virksomhederne villige til at ansætte folk med lavere kvalifikationer, end de i udgangspunktet ønsker sig, og så til gengæld bruge flere kræfter på oplæring. 36 % af virksomhederne har hentet udenlandsk arbejdskraft, og 45 % overvejer at hente arbejdskraft udenfor Danmark, mens 32 % vil gøre en ekstra stor indsats for at tiltrække arbejdskraft med en anden etnisk baggrund, og 25 % vil gøre en ekstra indsats for at tiltrække ældre medarbejdere.

Der er tegn på, at rekruttering i stigende grad kommer i fokus som en ledelsesudfordring i danske virksomheder. I en netop afsluttet undersøgelse, gennemført af Center for Ledelse, er konklusionen, at 40 % af de adspurgte virksomheder opfatter rekruttering som den væsentligste ledelsesmæssige udfordring, mens fastholdelse af medarbejdere ses som en væsentlig udfordring for 25 %. Det er lidt paradoksalt, at andelen af virksomheder, der betragter rekruttering som den væsentligste ledelsesudfordring, er højere end virksomheder, der betragter fastholdelse som væsentlig udfordring. Lederne svarer samtidig, at fremtidens rekrutteringsform primært bliver baseret på netværk, og i den forbindelse bliver det ganske centralt at fastholde sine eksisterende medarbejdere, da de er de vigtigste ambassadører i forhold til netværksrekruttering.

Analysens fokusområder

Det samlede projekt er delt i 2 delrapporter. Denne første delrapport fokuserer på at afdække tendenser omkring anvendelse af værktøjer og metoder i forbindelse med rekrutteringsprocessen, mens anden delundersøgelse skal afdække, hvilke uddannelsesbehov AMU-målgruppens ledere og medarbejdere, der til dagligt arbejder med rekruttering, har i relation til rekruttering.

Den samlede analyse fokuserer på at kortlægge kompetencebehovene inden for rekruttering med henblik på at sikre, at de nyeste tendenser og kompetencebehov inden for rekruttering indarbejdes i nye og/eller eksisterende AMU-uddannelsesmål.

I denne analyse fokuseres der på:

- Rekrutteringsprocessen
- Rekrutteringsudfordringer
- Rekruttering af nye grupper af medarbejdere

Dette er de tre hovedområder i analysen, hvor rekrutteringsprocessen udkrystalliseres i en række værktøjer og metoder, som en rekrutteringsproces typisk indeholder. Rekrutteringsudfordringer belyser nogle af de interne og eksterne udfordringer, virksomhederne står overfor nu, og forventer at møde i fremtiden. Vi vælger at behandle rekruttering af nye grupper medarbejdere særskilt, fordi der synes at være særlige metoder på spil i forhold til

¹⁰ Ledernes Hovedorganisation: "Overordnet undersøgelse af dansk økonomi", maj 2007

fx rekruttering af udlændinge eller ledige, der tidligere har været marginaliseret fra arbejdsmarkedet.

Vi vil undersøge, om situationen på arbejdsmarkedet har fået virksomhederne til at bringe andre rekrutteringsmetoder og -værktøjer i anvendelse. Vi vil derfor også fremhæve gode eksempler fra virksomheder, der har haft succes med at tænke nyt og anderledes i rekrutteringssammenhænge. Analysen vil munde ud i en opsummering af de væsentligste konklusioner samt hvilke kompetencer dette stiller til AMU-ledere i relation til rekruttering.

Analysen er baseret på desk research, workshops, fokusgrupper, deltagelse i konferencer om rekruttering samt interview med ledere og medarbejdere i små og mellemstore virksomheder inden for det private arbejdsmarked.¹¹

Projektets hypoteser

I projektopdraget er der opstillet følgende hypoteser:

1. Udviklingen på arbejdsmarkedet har i de seneste år medført en stigende efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft. Virksomhederne er derfor pt. meget interesserede i at optimere deres rekrutteringsmetoder og efterspørger redskaber til at udvikle lederne og de medarbejdere, der arbejder med rekruttering i hverdagen.
2. På grund af situationen på arbejdsmarkedet med mangel på arbejdskraft, er metoderne til rekruttering under hastig forandring og udvikling, ligesom rekruttering udtrykker sig som forskellige metoder inden for de enkelte brancher og jobfunktioner.

Hypoteserne er styrende for analysen, og vi søger at belyse forskellige vinkler af de temaer, som er indlagt i hypoteserne. Det, vi ønsker at be- eller afkræfte er, om rekrutteringsmetoder er under forandring og i så fald hvordan. Det samlede projekt skal ende op i afklaring af nogle uddannelsesbehov, som på sigt skal styrke AMU-målgruppens rekrutteringskompetencer.

Introduktion til analysen

Analysen tager udgangspunkt i nogle af de brancher, hvor AMU-ledere typisk er meget involveret i - eller selv varetager - rekrutteringsprocessen; rekruttering af faglærte og ufaglærte i virksomheder indenfor detailbranchen, byggebranchen og industri/produktionsvirksomheder.

Analysens målgruppe er ledere og medarbejdere indenfor AMU-målgruppen. Omdrejningspunktet er, at lokalisere et eventuelt behov for udvikling af rekrutteringskompetencer hos AMU-målgruppen. Vi tilnærmer os dette ved at fremhæve nogle gode eksempler fra virksomheder, som har tænkt anderledes eller nyt i rekrutteringssammenhænge. Vi har derfor valgt at sætte følgende overordnede temaer i fokus: rekrutteringsprocessen (*hvordan søges medarbejdere*), rekrutteringsudfordringer (*hvad er de største udfordringer i forholdt til proces og kanal*) og rekruttering af nye medarbejdergrupper (hvilke andre metoder kommer eventuelt i anvendelse).

¹¹ Metode og afgrænsning: Bilag 1

Vi benytter analysen igennem en idealtipe for rekruttering til at guide vores blik og strukturere teksten.

Som første afdeling af analysen fokuserer vi på rekrutteringsprocessen, og belyser, hvordan virksomhederne går til rekrutteringsprocessen og hvilke elementer, der fremstår som særligt vigtige for virksomhederne.

Rekrutteringsprocessen

En rekrutteringsproces kan antage mange former afhængigt af organisation, hvilken medarbejder/leder, der skal rekrutteres og så videre. Men der er dog nogle overordnede former, som lever i mange organisationer; nogle steder lever de side om side, og andre steder har de valgt at bruge en standardform.

Hvem varetager rekrutteringsprocessen?

Rekrutteringsprocessen i forbindelse med rekruttering af faglærte og ufaglærte i de små og mellemstore virksomheder varetages typisk af lederen/indehaveren alene.

I undersøgelsen angiver lederne, at rekrutteringsfunktionen varetages på baggrund af deres erfaring gennem den tid, de har været ledere eller ejere af virksomheden. De har derfor ikke tilegnet sig rekrutteringsværktøjer eller -metoder gennem uddannelse eller lignende. Deres forudsætninger for rekruttering er altså meget baseret på learning by doing.

I de større detailhandelsbutikker og byggefirmaer med en central HR-afdeling er det den enkelte leder og HR-afdelingen, der i fællesskab varetager rekrutteringen, hvor HR-afdelingen typisk tager sig af det praktiske, mens lederen forestår samtalerne og udvælgelsen.

Et fællestræk for virksomheder i alle størrelser synes altså at være, at lederen er med i rekrutteringsprocessen, når man kommer frem til samtale og udvælgelse - uanset virksomhedens størrelse og uanset om der er en HR-afdeling.

Idealtypen for rekruttering

Rekrutteringsprocessen kan i meget traditionel forstand siges at være;

- Behov for medarbejder
- Udarbejdelse af job- og personprofil (og på den baggrund udarbejdelse af stillingsbeskrivelse)
- Valg af annonceringskanaler (og udfærdigelse af jobopslag)
- Behandling af ansøgninger og udvælgelse af kandidater til samtale
- Samtale/interview
- Test (personlighedstest osv.)
- Referencetagning
- Ansættelse
- Introduktion til jobbet

Det kan siges at være en form for grundmodel for rekruttering. Den kan praktiseres på et utal af måder. Nogle virksomheder gennemløber alle faser, andre nogle af dem osv. Der er endvidere stor forskel på tempoet, hvormed rekrutteringsprocessen gennemløbes og hvilke områder, der vægtes.

Der vil også være stor forskel på, hvem der varetager rekrutteringsprocessens faser. Forholdet mellem en eventuel HR-afdeling eller et bureau, og den leder, der skal ansætte den nye medarbejder kan være forskelligt, og faserne kan varetages af forskellige mennesker.

Behov for medarbejder

Al rekruttering starter med et oplevet behov af at mangle en eller flere medarbejdere. Der er dog forskel på om dette behov betragtes som et kortsigtet eller langsigtet behov. Virksomheder, der betragter udfordringen langsigtet vil typisk også have en rekrutteringsstrategi, der rækker ud over det akutte behov for medarbejdere. Disse virksomheder vil have et løbende fokus på rekruttering og indsatser, der rækker ud over et akut behov for medarbejdere. Virksomheder, der betragter det som en kortsigtet udfordring vil typisk sætte rekrutteringsindsats og -proces i gang i det øjeblik, de mangler en medarbejder.

De interviewede virksomheder svarer, at behovet for en ny medarbejder typisk udløses af øget omsætning, nye ordrer eller genbesætning af en stilling. For de mindre virksomheder synes rekruttering at være en kortsigtet udfordring, et spørgsmål om at møde behovet for en ny medarbejder, når behovet er der.

Udarbejdelse af job- og personprofil

Virksomhederne, der er interviewet, svarer, at de ingen fast procedure har i forbindelse med rekrutteringsprocessen, og at de ikke udarbejder job- og personbeskrivelser udover det, der formuleres i en evt. jobannonce. Især indenfor håndværkerbranchen er der også en meget tæt sammenhæng mellem uddannelse og job; for at lave elektriske installationer skal man være elektriker. Og en murer er en murer.

Hvis virksomhederne skal ud og rekruttere bredere blandt nye profiler, bliver det dog centralt at overveje, hvilke kompetencer, der er nødvendige for at bestride jobbet; er det fx nødvendigt, at en ansøger kan skrive en ansøgning, sprogkrav i øvrigt, krav til sociale og personlige kompetencer mv.

Mange virksomheder vil nok sige, at de til en vis grad er tilbøjelige til at lave kopi-ansættelser, men kan man ikke det, vil man blive nødt til at overveje, hvilke kompetencer, jobbet kræver, og skabe sig en forestilling om forskellen på 'need to have' og 'nice to have'.

Valg af rekrutteringskanaler

Valg af rekrutteringskanaler består ofte i, at virksomhederne gør det, de plejer. Mange af de mindre virksomheder bruger netværk som eneste rekrutteringskanal og oplever de, at det ikke virker, indrykker de måske en jobannonce. De vælger i udgangspunktet, den kanal de ved, plejer at virke. De bruger typisk ikke mange rekrutteringskanaler parallelt, men tager en ad gangen, og sætter derfor først nye metoder i værk, hvis det viser sig, at deres oprindelige strategi ikke virker.

Åbne og lukkede annonceringskanaler

Rekrutteringskanaler kan inddeles i henholdsvis åbne og lukkede kanaler.

Åbne rekrutteringskanaler	Lukkede rekrutteringskanaler
Annoncering i - dagblade - fagblade - internettet - AF - A-kasser - EURES - Vikarbureauer etc	Leders netværk Medarbejdernes netværk Mund-til-øre

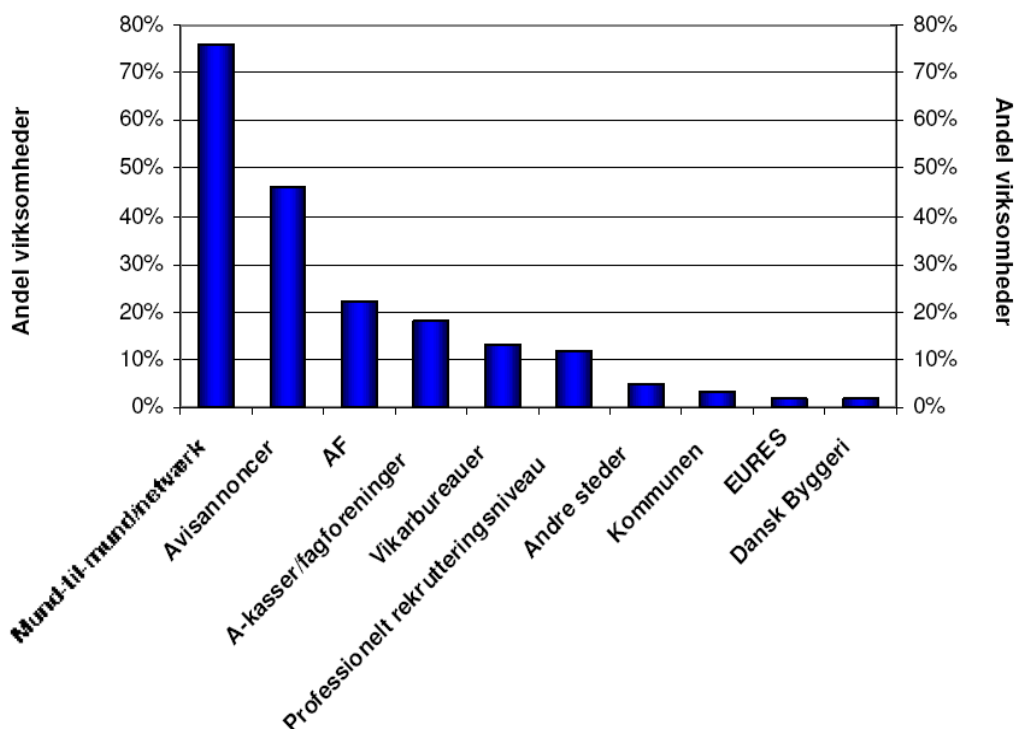
Ved brug af åbne kanaler bliver informationen om ledige stillinger principielt tilgængelige for alle, der søger job. Forudsætningen for at de åbne kanaler virker er, at der er relevante

folk, der er opsøgende i disse kanaler. Lukkede rekrutteringskanaler omfatter lederens og de ansattes personlige netværk, mund-til-øre, nogen der kender nogen. Informationen om ledige stillinger bliver dermed kun tilgængelig for en mindre og lukket kreds, og rekrutteringsgrundlaget bliver derfor (i princippet) mindre end ved brugen af åbne kanaler. Til gengæld giver de lukkede kanaler mulighed for at man når mennesker, der ellers ikke havde været opsøgende. Som arbejdsgiver får man altså mulighed for selv at opsøge sine kandidater. I de åbne kanaler er det i princippet den anden vej rundt.

Netværk er den foretrukne rekrutteringskanal

Den foretrukne kanal til rekruttering i virksomhederne i undersøgelsen er anvendelse af netværk, hvor medarbejdere findes via eget eller medarbejders netværk. Det er i øvrigt en generel tendens i Danmark, og man siger at 80 % af alle stillinger besættes udenom opslag. Denne tendens er særligt udtalt i små og mellemstore virksomheder, men er også i vid udstrækning anvendt i de store virksomheder. Det viser både resultaterne fra interviewene, ligesom andre undersøgelser peger på den samme tendens. En netundersøgelse foretaget af Erhvervsbladet viser, at mens de store virksomheder primært søger nye medarbejdere via annoncer på nettet og i landets aviser, er det fortsat mund-til-mund metoden og eget netværk, der benyttes til at finde nye medarbejdere i produktionen, butikker eller byggepladser i de mindre virksomheder.¹² Rekruttering i byggebranchen afspejler denne tendens godt.

Rekrutteringskanaler i byggebranchen



Kilde: Dansk Byggeris undersøgelse om rekruttering af arbejdskraft, 2006

Tallene summerer ikke op til 100%, da flere virksomheder har benyttet mere end én kilde til rekruttering af arbejdskraft. Andre steder dækker over: "Job-databaser på internettet", deltagelse på jobmesser, outdoor-kampagner med plakater på banegårde m.v., egen hjemmeside, arbejdstageren har selv søgt job, egen hjemmeside med avishenvisningsannonce" og sprogskole for udlændinge.

¹² Netundersøgelse: "Hvor søger virksomhederne primært efter nye medarbejdere", Erhvervsbladet, sept., 2006

Undersøgelsen¹³ viser, at ca. halvdelen af de mindre virksomheder kun anvender én kanal til rekruttering, altså via mund-til-mund/netværk. Virker dette ikke, udvides der med en eller flere kanaler, typisk annoncer i fag- og dagblade og på internettet. Af erhvervsbladet.dk's undersøgelse fremgår det derudover, at det kun er henholdsvis seks og to procent af alle virksomheder, der benytter jobcentrene samt A-kasserne til at rekruttere. Indenfor byggebranchen er det ca. hver 5. virksomhed, der benytter jobcentrene og A-kasserne til rekruttering.

Det er interessant at se, at målgruppen for ovenstående undersøgelse - primært håndværkere - benytter jobdatabaser online meget lidt. På en stor del af det øvrige arbejdsmarked ligger størstedelen af jobannoncerne online, men det har tilsyneladende ikke vundet indpas på arbejdsmarkedet for håndværkere. Det viser også, at de ikke typisk supplerer netværksrekruttering med offentligt opslag.

Center for Ledelses undersøgelse viser, at tendensen med netværksrekruttering efterhånden griber ind i alle virksomheders rekrutteringsproces. 73% af virksomhederne svarer, at de forventer, at eget eller kollegaers/medarbejders netværk bliver den mest effektive rekrutteringskanal i fremtiden.¹⁴, så tendensen ser ud til at omfatte også de større virksomheder.

Netværksrekruttering kan indtænkes mere eller mindre systematisk i virksomhedens rekrutteringsform fra at man bevidst opsøger og vedligeholder et netværk, man forventer at kunne rekruttere fra, til at man spørger om nogen kender nogen, når man mangler en medarbejder.

Stillingsannoncer

De mindre virksomheder oplever, at mange stillingsannoncer har ringe eller slet ingen effekt overfor den ønskede målgruppe.

"Vi anvender ingen andre kanaler end mund-til-mund metoden eller uopfordrede ansøgninger". Leder/indehaver, mindre byggefirma

"Hvis en af vores medarbejdere anbefaler en ny kollega, er det som regel nok". Leder/indehaver, mindre vvs-firma

Virksomhederne har absolut bedst erfaring med rekruttering gennem netværk, og har måske også kun erfaring med rekruttering gennem denne kanal. De er typisk vant til at deres nuværende medarbejdere kan anbefale en ny medarbejder, og at han ofte vil være kvalificeret.

"Vi har primært anvendt vores netværk, men har også forsøgt os med stillingsannoncer i aviser, men det gav ikke en eneste henvendelse. Det samme gælder for den rubrik, vi har på vores hjemmeside". Leder/medindehaver, mindre vvs-firma

¹³ Dansk Byggeris undersøgelse om rekruttering, 2006

¹⁴ Center for Ledelse, undersøgelse om rekruttering og fastholdelse, dec, 2007

”Vi har også brugt at annoncere i aviser. Vi fik nogle henvendelser, men ikke så mange kvalificerede”. Butikschef, detail

De interviewede virksomheder oplever altså ikke, at annoncering har den helt store effekt. Når de er vant til at rekruttere udelukkende gennem netværk, vil der også være meget stor forskel på, hvilke overvejelser man skal gøre sig både om jobbet og kandidaten. Der melder sig en række spørgsmål, når man skal skrive en jobannonce. Rekrutterer man gennem netværk, kan kandidaterne et stykke af vejen siges at være 'screenet' på forhånd, fordi man selv eller ens medarbejdere på en måde allerede har udvalgt dem. Den mulighed har man ikke med jobannoncer. Man kan gøre dem mere eller mindre præcise og snævre i forhold til sine ønsker, men man vil aldrig for alvor kunne styre, hvem der søger. De store virksomheder har oplevet at få 100 ansøgere, som de ikke vil ansætte. Det vil aldrig ske, hvis man rekrutterer gennem netværk. Så derfor er selve oplevelsen af rekrutteringsprocessen formentlig også meget anderledes, når man går via jobannoncer end via netværk. Rekrutteringsprocessen bliver anderledes, fordi man skal igennem processen med at læse ansøgninger, udvælge, indkalde til samtale osv. Gennem netværk kan man stort set gå direkte til samtalen.

Behandling af ansøgninger

Virksomhederne giver udtryk for at de ikke behøver mange ansøgere at vælge i mellem. Hvis en ud af to ansøgere er den rigtige, bekymrer de sig ikke så meget om, hvorfor der ikke var flere ansøgere.

” Når bare vi får 5 ansøgere, er der som regel 2 vi kan bruge. Det er godt nok”. Leder, mindre entreprisefirma

De har altså heller ikke et behov for at se mange ansøgere, og resonerer at de jo kun skal bruge en, og hvis der er en rigtig blandt ansøgerne, er de andre i princippet overflødige.

Brug af bureauer

De mindre virksomheder anvender kun i begrænset omfang eksterne samarbejdspartnere til rekruttering af nye medarbejdere, men enkelte begynder på det - især hvis deres sædvanlige kanaler ikke giver resultat.

” Vi kan blive tvunget til at benytte et rekrutteringsfirma, hvis vi ikke selv kan tiltrække ansøgere”. Leder, mindre byggefirma

”Vi har valgt at bruge et rekrutteringsfirma til ansættelse af en butiksansat. Jeg er ikke god til selv at forestå ansættelsen af personale og udarbejde job- og personprofiler. Det er svært at finde folk, der matcher dig og som du kan holde ud at være sammen med hele dagen. Dem jeg ansætter, skal passe ind og være glade for at være her”. Leder/indehaver, mindre herretøjsbutik

De mindre virksomheder anvender altså kun i begrænset grad eksterne samarbejdspartnere - fx rekrutteringsbureauer - til at rekruttere. Det kan hænge sammen med at virksomhederne i undersøgelsen beskæftiger mange faglærte og ufaglærte medarbejdere, og her

er ikke tradition for at udarbejde job- og personprofil, og de vil gerne have en medarbejder omgående, når behovet er der. De er altså ikke vant til at bruge en pæn rum tid inden der er udsigt til at de kan få en medarbejder, og går man igennem bureau vil det alt andet lige tage længere tid og koste flere penge. Når en lille virksomhed mangler hænder, er det på mange måder akut. Der er stor forskel på, hvor mange opgaver hhv. 4 eller 5 medarbejdere kan løse, men der er mindre forskel på at have 10.000 eller 10.001 medarbejdere.

Samtale/interview

Samtaleinterviewet kan være struktureret, delvist struktureret eller ustruktureret. Ved det strukturerede interview er spørgsmålene struktureret i forhold til jobbet's vigtigste kompetencer, og giver virksomhedens mulighed for via fx et vægtet vurderingsskema at foretage en vurdering af ansøgerne imod hinanden i forhold til på forhånd fastlagte spørgsmål. Ved det ustrukturerede interview er der ikke lagt en egentlig plan for, hvad der skal afdækkes, og hvordan det skal afdækkes, og ud fra en vurderingssynsvinkel kan det dermed blive for tilfældigt, hvad der bliver talt om, ligesom den efterfølgende sammenligning af ansøgerne kan blive vanskelig (Kahlke og Schmidt, 2007).

Da de mindre virksomheder typisk ikke indleder deres rekrutteringsproces med mange overvejelser over krav til den kommende medarbejders personlige, sociale og faglige kompetencer, kommer jobsamtalen ofte til at foregå i en ustruktureret form, og udfaldet af jobsamtalen i høj grad til at basere sig på lederens mavefornemmelse. Om han kan lide mennesket på den anden side af bordet, og har på fornemmelsen at vedkommende kan passe ind til de øvrige medarbejdere.

”Jeg har 27 års erfaring med at ansætte medarbejdere som indehaver af firmaet, så jeg bruger min gode fornemmelse for om vedkommende passer sammen med de øvrige medarbejdere”. Indehaver, mindre byggefirma

Det synes i øvrigt ikke udelukkende at være i de virksomheder, der har en kort og relativt uformel rekrutteringsproces, at mavefornemmelse betyder meget. Ledere og HR-afdelinger i store virksomheder siger også, at det er afgørende, at det føles rigtigt i forhold til en ny medarbejder - at der er kemi. Novo Nordisk fremhævede det blandt andet på dette projekts midtvejsseminar, at mellemlederne i organisationen siger, at det skal føles rigtigt, når de interviewer en potentiel medarbejder.

Test

Test anvendes stort set ikke af virksomhederne i forhold til projektets målgruppe. De store virksomheder, som anvender test ved rekruttering af fx akademikere, bruger ikke nødvendigvis test til rekruttering af faglært og ufaglært arbejdskraft.

Referencer

Nogle af de adspurgte virksomheder i projektet tager referencer, men det synes ikke at være en systematisk praksis. Men da den primære rekrutteringskanal er netværk kan man også sige, at man faktisk har taget en reference up-front. Det er faktisk en form for reference, der bringer medarbejderen til samtale.

Ansættelse

I de mindre virksomheder synes der ikke at være lang vej fra det konstaterede behov til ansættelsen sker (og den nye medarbejder tiltræder jobbet). Anderledes forholder det sig i de store virksomheder med en struktureret rekrutteringsproces, hvor der typisk går væ-

sentlig længere tid fra behovet for ny medarbejder er konstateret til medarbejderen ansættes, fx kan der let gå et par måneder fra jobbet er annonceret til medarbejderen har været til samtale(r) og evt. test, til virksomheden har besluttet sig for ansættelse og til den nye medarbejder faktisk er ansat.

Tendensen synes dog at være, at også de store virksomheder forsøger at indgå ansættelse hurtigere end der tidligere har været tradition for. Dette for at sikre, at de kandidater, der er rift om ikke indgår aftale om ansættelse andre steder undervejs i rekrutteringsforløbet. De større virksomheder afholder f.eks. lyn-rekrutterings-arrangementer samt anfører i jobannoncerne, at der løbende vil blive afholdt samtaler, således at virksomheden ikke afventer en ansøgningsfrist, før relevante kandidater indkaldes til samtaler.

Introduktion til jobbet

De interviewede virksomheder sætter introduktion til jobbet lig med prøveperioden på 6 uger eller 3 måneder. I de mindre virksomheder er der typisk ikke et formelt introduktionsprogram til jobbet. Den nye medarbejder indtræder i jobbet – og lærer virksomheden og opgaverne at kende hen af vejen.

De store virksomheder, der løbende ansætter medarbejdere, har typisk indenfor den første ansættelsestid et introduktionsprogram, hvor den nye medarbejder introduceres for virksomhedens organisation og produkter.

For nogle grupper af medarbejdere, der har behov for særlig introduktion til arbejdsmarkedet af enten sproglige eller kulturelle årsager, eller hvis de har været væk fra arbejdsmarkedet i længere tid, synes der at være en tendens til, at der i stigende grad anvendes mentorordninger i de større virksomheder.

Gode eksempler på alternativ rekruttering

Gør-det-selv-senior-kunder

Silvan rekrutterede 50 nye medarbejdere blandt sine ”gør-det-selv-senior-kunder” i februar 2007¹

Silvan gennemførte i 2007 en rekrutteringskampagne, der var tilrettelagt som en markedsføringsindsats og målrettet deres gør-det-selv-kunder over 50 år. De ønskede at få dette segment i tale for at afspejle deres kundesammensætning, ligesom denne aldersgrupper typisk har samlet en masse erfaring, som kommer dem til gode i rådgivningen af kunderne. Det lykkedes Silvan at ansætte 50 nye medarbejdere fra denne målgruppe - medarbejdere med vidt forskellige kompetencer og baggrunde, men som alle havde det til fælles, at de var gør-det-selv-mennesker.

Virksomheden forsøgte i første omgang at gennemføre en rekrutteringskampagne med jobopslag på internettet og i avisen, men det gav meget lidt respons. De valgte derfor at flytte kampagnen ud i forretningen som et markedsføringstiltag, og det havde de langt større succes med. De manglede at markedsføre Silvan som arbejdsplads. Deres kunder opfatter dem typisk som forretning og handelssted og ikke et arbejdssted. Da virksomheden tænkte rekruttering ud fra en markedsføringsmetode, gav deres indsats altså langt større resultat, end da de tænkte den ud fra en rekrutteringsmetode.

1500 ansøgere til 600 stillinger uden en eneste jobannonce

Citymail fik 1500 ansøgninger til de første 600 ledige stillinger som bude uden en eneste traditionel jobannonce.¹

Citymail gik målrettet efter unge ansøgere, der dels ikke er kommet i gang med en uddannelse, dels unge med en anden etnisk herkomst, og der blev brugt utraditionelle midler til at rekruttere de mange bude. Af rekrutteringskanaler blev der anvendt banerannoncer på nettet, et rekrutteringssite www.blivcityman.nu med stand up'er og tryllekunstner Rune Klan som humorist øjenåbner for de unge, reklame på You Tube, og en jobmesse i Grøndal Centret i Københavns Nordvestkvarter, hvor en stor del af målgruppen bor. Rekrutteringsindsatsen skete i samarbejde med Foreningen Nydanmark og Demokratiske muslimer. Ansøgningskemaet er elektronisk på rekrutteringssitet, og nemt at gå til: man kan jo nemt være et godt og hurtigt bud uden at være verdensmester i at skrive ansøgninger.

Citymail er klar over, at mange unge kun tager jobbet som bud i en kortere periode. Det viser Citymail forståelse for, og imødekommer ved at tilbyde de unge bude karrierevejledning og hjælp til at komme videre.

Virksomheden brugte også her en marketingindgang til rekruttering; gennem identificering af målgruppen og brug af de medier, den bruger, nåede de en god respons. Viral markedsføring, netbaserede reklamer, en frontfigur (komiker), som appellerer til målgruppen og tilstedevær i målgruppens lokalområde er nogle af de metoder, der har været i brug.

Jobdating¹⁵ - mød den eneste ene

Flere steder i landet holdes der jobdating, hvor et netværk af forskellige virksomheder fx indenfor industrien tager udfordringen op med at skaffe arbejdskraft, og inviterer ledige på jobdating.

Virksomhedsnetværkene er blandt andet gået sammen om skaffe arbejdskraft på en anden måde end hver enkelt virksomhed ville kunne. Netværket bringer virksomhederne sammen på ét sted, og inviterer ledige på en "date", hvor de jobsøgende får mulighed for at møde virksomhederne, der mangler medarbejdere ansigt til ansigt, og sammen finde ud af om kandidat og virksomhed passer sammen: Uden skriftlige ansøgninger og lange ansættelsesrunder. Metoden bruges af f.eks. produktionsvirksomheder, der ønsker at tiltrække faglært/ og ufaglært arbejdskraft¹⁶

Opsummering rekrutteringsprocessen

Virksomhederne i undersøgelsen bruger dele af rekrutteringsprocessen på hver sin måde. Processen fra at de identificerer et behov for en ny medarbejder til de ønsker ham ansat er meget kort. De fleste virksomheder har en jobprofil, men laver ikke en decideret personprofil af deres kommende medarbejder. De benytter ikke i særlig udstrakt grad bureauer som hjælp i rekrutteringsfasen, og oplever typisk at stillingsannoncer har ringe effekt i betydningen, at der ikke kommer særligt mange kvalificerede ansøgere. De anvender få og overvejende lukkede rekrutteringskanaler som mund-til-mund og netværksrekruttering. Fordelen er, at det er nemt, hurtigt og billigt, og ulempen er at netværk har en begrænset udstrækning, og virksomhederne får ikke mulighed for at komme i kontakt med

¹⁵ <http://www.virksomhedsnetvaerket.dk/> og Erhvervsbladet 30. august 2006

¹⁶ www.virksomhedsnetvaerket.dk

potentielle medarbejdere udenfor deres netværk. Virksomhederne i undersøgelsen går generelt ikke op i, hvor mange ansøgere de får. Får de to og kan bruge den ene, er de godt tilfredse.

Den udstrakte brug af netværksrekruttering gør også, at mange kan siges at have taget referencerne som det første. Det er referencen, der bringer medarbejderen til samtale. Nogle ringer også efterfølgende en tidligere arbejdsgiver op, men det kan ikke siges at være systematisk praksis.

Test er ikke udbredt som del af rekrutteringsprocessen. I mange brancher og virksomheder benyttes de ikke, og i virksomheder, hvor de benytter test, benytter de dem ofte ikke til rekruttering af faglærte og ufaglærte medarbejdere.

Virksomhederne sætter ofte ansættelse lig prøveperioden, og der er ikke nødvendigvis en systematisk introduktion til jobbet. Medarbejderne lærer både arbejdet og virksomhedskulturen at kende hen ad vejen.

Opsummering - eksempler på alternativ rekruttering

De gode eksempler som Silvan og Citymail er fra store virksomheder, men viser her eksempler på virksomheder, der netop ikke har grebet rekruttering og valg af rekrutteringskanaler traditionelt ad. De har faktisk kørt rekrutteringskampagner stort set uden brug af typiske rekrutteringsmetoder.

Virksomhederne har haft succes med at identificere en målgruppe og kommunikere med den i et sprog og en form, som rammer den målgruppen rigtigt. De gode historier er virksomheder som mere eller mindre har tænkt deres rekrutteringskampagne i en marketingform. De får derfor mulighed for at få de målgrupper, som ikke oplever sig selv som målgruppe for rekrutteringssystemer som jobannoncer, i tale.

Når de anlægger en marketingstrategi kommer de nogle helt andre processer igennem forud for rekrutteringen; hvad er vores målgruppe, hvilke medier kan vi møde dem i, hvor befinder de sig rent geografisk osv. Det tvinger virksomhederne ind i nogle andre refleksioner, end hvis de går til rekrutteringsudfordringen som de plejer. De stiller sig spørgsmålet om rekrutteringen på en ny måde og med andre spørgsmål, hvilket giver anledning til andre svar, og dermed brug af andre metoder.

Rekrutteringsudfordringer

Rekrutteringsudfordringer rummer en oversigt over de udfordringer, som virksomhederne står overfor eller venter at stå overfor i fremtiden. Rekrutteringsudfordringer kan deles i interne og eksterne forhold. De interne forhold vedrører virksomhedens egne linier (arbejds miljø, ledelse, personaleforhold, rekrutteringskompetencer), og det er således forhold, de kan påvirke. De eksterne forhold er omverdensfaktorer, som enkelte virksomheder kun i ringe grad kan påvirke, men som de kan forsøge at arbejde udenom eller finde alternative løsninger til.

Interne

Omkring de største interne rekrutteringsudfordringer fokuserer de interviewede virksomheder primært på, at de er klar over, at det er vigtigt, at virksomheden fremstår som en attraktiv arbejdsplads. Der er mange forhold, som kan gøre, at virksomheder fremstår som attraktive arbejdspladser, men overordnet kan man sige, at de, der afgør om virksomheden er en attraktiv arbejdsplads, er medarbejderne.

”Det er vigtigt så vidt muligt at give medarbejderne de goder og arbejdsforhold, de forventer”, leder, detailbutik

”Det handler om at have så mange ambassadører som muligt – medarbejderne sælger virksomheden, og mund-mund metoden er den mest effektive”, leder, mindre byggefirma

Virksomhederne er bevidste om at deres nuværende medarbejdere er centrale for deres fremtidige rekrutteringsmuligheder. De er altså bevidste om, at virksomhedens arbejdskultur og forhold er vigtige for at kunne rekruttere, og de betragter ikke kun rekruttering isoleret som tiltrækning af nye medarbejdere.

”Jeg har ikke tidligere gjort noget særligt for at gøre det attraktivt at arbejde her, men det vil jeg bruge mere energi på fremadrettet. Vi er allerede startet lidt, hvor vi er meget opmærksomme på, hvor og hvordan vi brander os som butik. Vi deltag fx som sponsor i den lokale håndboldklub, – på den måde kan vi tilbyde vores ansatte at komme med til arrangementer ”, leder/indehaver, detailbutik

Der synes at være en stigende opmærksomhed på betydningen af forhold i og omkring virksomheden. Ovenstående er et godt eksempel på en butik, som er bevidste om deres position og rolle i lokalsamfundet, og at det er vigtigt dels at være synlig men også at tilbyde medarbejderne nogle gode, som de kan samles omkring.

Rekrutteringskompetencer

I interviewene pegede virksomhederne ikke på, at de har behov for at få udviklet deres kompetencer i forbindelse med rekrutteringsarbejdet som fx at få trænet interviewteknik m.v.. Interne forhold drejer sig - i virksomhedernes bevidsthed - altså ikke om at udvikle deres evne til at rekruttere i egentlig forstand, men at have en virksomhedskultur og et

arbejds miljø, som gør virksomheden kendt og respekteret i lokalsamfundet. Det tiltrækker ansøgere på både den korte og lange bane.

Det er en central pointe, at de interviewede ledere ikke ser rekrutteringskompetencer som central, fordi lederen, der rekrutterer, på mange måder fremstår som virksomhedens ansigt udadtil i rekrutterings-situationen. Det kan altså synes vigtigt, at lederen fremstår kompetent i denne fase. Det kan i hvert fald synes vigtigt, at han er i stand til at genkende en kompetent kandidat og gøre virksomheden attraktiv for den pågældende. Dårlig interview-teknik kan fx resultere i, at lederen ikke får de rigtige informationer af kandidaten eller at kandidaten får en dårlig opfattelse af lederen og dermed virksomheden. At de ikke peger på et behov, er ikke ensbetydende med, at der ikke er et behov.

At lederne ikke efterspørger rekrutteringskompetencer kan også være udtryk for at rekruttering dybest set er en mellemstation - en vej til en ny medarbejder. Lederne efterspørger jo snarere medarbejdere, når behovet er der. Som jobsøgende efterspørger man typisk også et job og ikke jobsøgningskompetencer. Først når ens nuværende jobsøgningskompetencer ikke virker, efterspørger man nye kompetencer. Men dybest set vil man have et job, og jobsøgning er bare en mellemstation på den vej. Det samme gælder den anden vej rundt.

Center for Ledelses spørgeskemaundersøgelse derimod viser, at 58 % af de adspurgte virksomheder ser det "at udvikle lederens rekrutteringskompetencer" som den største interne rekrutteringsudfordring de kommende år.

Gode eksempler på virksomheder, der har sat fokus på interne forhold

Medarbejdernetværk for mindre virksomheder

En af lederne i interviewet pegede på medarbejdernetværk som en mulighed for dels at kunne tilbyde en medarbejder fuldtid, dels at gøre jobbet mere attraktivt: *"Det kan være en ulempe for medarbejderne, at de ikke har så mange kolleger at sparre med. Jeg overvejer derfor at lave medarbejdernetværk for små butikker, så man kan låne medarbejdere hos hinanden og måske tilbyde medarbejderne mere alsidige opgaver, så de fx en dag er her og sælger herretøj og en anden dag hos en, der sælger sko"., leder/indehaver, detailbutik*

Lederen tanke er inspirerende, fordi den potentielt er en løsning på flere forskellige situationer; dels at medarbejderne kan tilbydes et mere afvekslende arbejde og et mere afvekslende og omfattende socialt miljø omkring arbejdet. Desuden vil medarbejderne få en bredere detailerfaring, hvilket formentlig kan komme dem til gode i deres fremtidige karriere. Og sidst men ikke mindst kan man tilbyde medarbejdere fuldtidsarbejde, hvor man måske ellers kun ville skulle bruge en på deltid.

Mål: At blive Danmarks bedste arbejdsplads

Transportvirksomheden DSV har som mål at blive (en af) Danmarks bedste arbejdsplads i år 2010¹. Det er en bevidst indsats i kampen om både at blive bedre til at rekruttere og fastholde medarbejdere indenfor de største grupper af ansatte: speditører, chauffører og terminalfolk., Derfor har virksomheden netop iværksat strategien "bliv lidt bedre hver dag", hvor der sættes fokus på de emner virksomhedens 2500 medarbejdere, via en spørgeskemaundersøgelse, temadage og en medarbejderblog har peget på som vigtige. Det har betydet, at virksomheden har sat fokus på anerkendelse og ros (send et smil), stress m.v, og et af de fokusområder virksomheden allerede har valgt, er at uddanne bedre ledere. I jobannoncer for DSV nævnes det, at virksomheden har som mål at blive en af Danmarks bedste arbejdsplads i 2010.¹

Virksomhedens satsning er altså flerfoldig; dels vil de gøre en indsats for at udvikle deres arbejdsmiljø og -klima, hvilket bevirker at der bliver sat fokus på en lang række temaer, der ligger medarbejderne på sinde. Det er en indsats for både at udvikle arbejdsmiljøet og fastholde medarbejderne. Og dels er sigtet fremadrettet, da de forventer at deres indsats vil gøre det lettere at rekruttere i fremtiden.

Danske Microsoft, der er placeret blandt Europas 10 bedste arbejdspladser, og som de sidste 2 år er kåret som Danmarks bedste arbejdsplads på Great Place Institutes danske liste har følt, at deltagelsen har gavnnet dem – også i form af flere uopfordrede ansøgninger.

Administrerende direktør Jørgen Bardenfleth siger, at de har haft gavn af at deltage i undersøgelsen: ”I en tid, hvor det bliver sværere og sværere at tiltrække de unge talenter, fordi ungdomsårgangene bliver mindre, er det attraktivt at kunne fortælle, at vi er blevet kåret som Danmarks bedste arbejdsplads. Det bliver bemærket.”¹⁷

Eksterne

Af eksterne rekrutteringsudfordringer peger de interviewede virksomheder på, at den høje beskæftigelse vil gøre det sværere at tiltrække medarbejdere. Mængden af kvalificerede ansøgere er ikke så stor mere, og det tager længere tid at ansætte en medarbejder. Derudover særligt for byggebranchen angives der, at der er færre unge, der tiltrækkes af erhvervet.

Ovenstående faktorer kan den enkelte virksomhed kun i meget ringe grad påvirke. Noget af det virksomhederne dog kan gøre er at udvide deres blik for, hvilke kandidater de kan kigge efter og få øje på. Nye medarbejdergrupper, som nydanskere med svag tilknytning til arbejdsmarkedet eller ledige, der af andre grunde er blevet lettere marginaliseret fra arbejdsmarkedet, kan udgøre et potentiale. Desuden er udlændinge fx fra andre europæiske lande med højere ledighed en mulighed, som virksomhederne kan forfølge. Virksomhederne peger også på, at nye grupper af medarbejdere (især nydanskere og udlændinge) vil udgøre en fremtidig udfordring i både rekrutterings- og ledelsessammenhænge. Virksomhederne vil stå overfor en ny social udfordring, idet de begynder at indlemme nye grupper af medarbejdere. Der kan være både sproglige og kulturelle barrierer, som i sidste ende kommer til at vedrøre virksomhedens interne forhold og påvirke arbejdskultur, kollegial omgang og ledelsens udfordringer.

Opsummering rekrutteringsudfordringer

De interviewede virksomheder ser altså ikke deres egne leders rekrutteringskompetencer som vigtige i forhold til fremtidig rekruttering. En større analyse gennemført af Center for Ledelse tegner dog det modsatte billede. Forskellen kan her hænge sammen med en stor forskel på respondenterne. Det er ikke desto mindre centralt at virksomhederne i denne undersøgelse ikke ser rekrutteringskompetencer som et udviklingsområde. Det er ikke ensbetydende med, at der ikke er et behov, men det står ikke centralt i deres bevidsthed.

De interviewede virksomheder er generelt meget bevidste om, at virksomhedens arbejdsklima, personaleforhold og andre interne forhold spiller en rolle for deres rekrutteringsmuligheder - og at det formentlig vil spille en endnu større rolle i fremtiden. Begynder de at

¹⁷ Erhvervsbladet, 1. maj 2007, ”Danske arbejdspladser blandt verdens bedste”

indlemme nye medarbejdergrupper i virksomheden, vil de formentlig møde andre udfordringer i relation til sprog og kultur, hvilket i sidste ende også vil forandre deres interne arbejds- og ledelseskultur. De eksterne udfordringer bliver til interne udfordringer for virksomheden.

De gode eksempler fremhæver, hvordan virksomheder kan gøre en indsats for deres nuværende og kommende medarbejdere på meget forskellige skalaer; fra at have en målsætning om at blive blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser til at lave netværk for mindre virksomheder, der kan skabe en større faglig udfordring og social glæde for medarbejderne.

Rekruttering af nye medarbejdergrupper

Rekruttering af nye medarbejdergrupper belyser, om og hvordan virksomheder går til rekruttering, hvis de skal rekruttere fx udlændinge, nydanskere eller langtidsledige. Dette er grupper, som ikke har været i centrale i forhold til det danske arbejdsmarked. Det er nyt at udlændinge kommer i kikkerten, og nydanskere og langtidsledige har været mere marginaliserede fra arbejdsmarkedet end resten af befolkningen.

Vi har valgt at belyse dette område særskilt, fordi Danmark både nu og i fremtiden har udsigt til at skulle hente en del af arbejdskraften udenfor landets grænser og blandt grupper, der hidtil har været mere eller mindre marginaliseret fra arbejdsmarkedet. Der er eksempler på virksomheder, der rekrutterer fra Polen, Sverige og Tyskland, og virksomheder der i stigende grad rekrutterer blandt nydanskere og langtidsledige danskere.

Rekruttering af udenlandsk arbejdskraft

Danske virksomheder løser i stigende grad behovet for arbejdskraft ved at ansætte udenlandsk arbejdskraft, der kan deles op i udlændinge, der arbejder i Danmark, men bor i deres hjemland (såkaldte grænsependlere) og udlændige, der både bor og arbejder i Danmark.

Særligt inden for nogle brancher og i de større virksomheder er man vant til at håndtere udenlandsk arbejdskraft, men behovet synes at være stigende, og flere små- og mellemstore virksomheder er også begyndt at kigge mod udlandet.

Der er lavet flere undersøgelser omkring virksomhedernes rekruttering af udenlandsk arbejdskraft og forventninger om at tiltrække udenlandsk arbejdskraft fremover. Blandt de virksomheder, der har svært ved at tiltrække medarbejdere, overvejer knap 40-45 % at forsøge at tiltrække udenlandsk arbejdskraft.¹⁸ Denne tendens varierer fra branche til branche, og med virksomhedens størrelse. Jo større virksomheder, jo større andel har rekrutteret udenlandsk arbejdskraft eller har planer om at rekruttere udenlandsk arbejdskraft.¹⁹

Virksomheder, der har ansat udenlandsk arbejdskraft indenfor det sidste år (fordelt på branche)		
Branche	Ansat udenlandsk arbejdskraft	Ikke ansat udenlandsk arbejdskraft
Bygge og anlæg	20 %	80 %
Detailhandlen	6 %	94 %
Restaurations og hotel	35 %	65 %
Transport m.v	10 %	90 %
Alle brancher	17,5 %	82,5 %

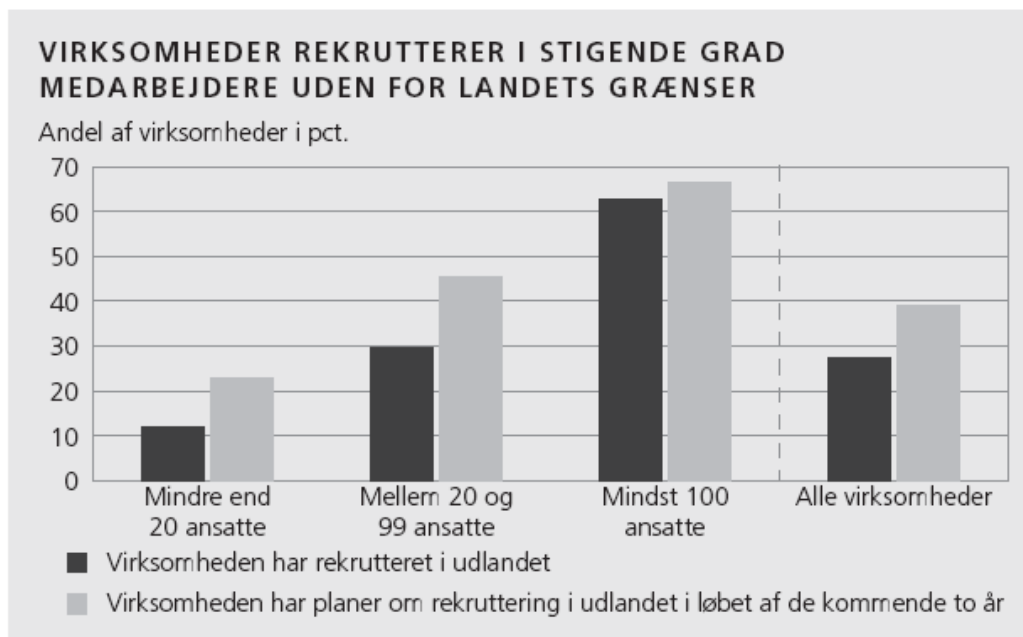
Kilde: Øje på Uddannelse december 2007 – Rapport udarbejdet af Rambøll Management for LO

Antallet af arbejds- og opholdstilladelser er steget væsentligt siden 2003. Fra 2003 er antallet af udstedte arbejds- og opholdstilladelse fordoblet hvert år fra 1.589 i 2003 til 10.730 i 2006. I andet kvartal 2007 er der sket et fald i antallet af udstedte arbejds- og opholdstil-

¹⁸ ErhvervsBarometeret, Kan udenlandsk arbejdskraft løfte byrden i små og mellemstore virksomheder, november 2007, KPMG og Ledernes Hovedorganisation : Overordnet vurdering af den danske økonomi, maj 2007

¹⁹ DI Survey gennemført af Epinion, juli 2006

ladelser, hvor der i blev givet 1.680 arbejds- og opholdstilladelser mod 3.395 tilladelser i 1. kvartal 2007. Særligt er antallet af polakker som får arbejds- og opholdstilladelser faldende.²⁰



Kilde: DI survey blandt 606 medlemsvirksomheder. Undersøgelsen er gennemført for DI af Epinion i juli 2006

Meget tyder på, at især de små og mellemstore virksomheder er tilbageholdende med at rekruttere og ansætte arbejdskraft fra udlandet. Det bunder i forestillingen om, at det dels er kompliceret for en mindre virksomhed at rekruttere arbejdskraft fra udlandet, dels efterfølgende at integrere den udenlandske arbejdskraft i virksomheden.²¹ Barriererne er sproglige problemer, og forventninger om administration med papirarbejde og juridiske aspekter.²²

Hjælp til at finde udenlandsk arbejdskraft

Virksomhederne har flere muligheder for at søge hjælp og assistance, når de skal finde udenlandsk arbejdskraft. Beskæftigelsesministeriet har lavet en hjemmeside www.workimport.dk, der indeholder vejledninger for danske virksomheder, der skal ansætte udenlandsk arbejdskraft, ligesom brancheforeningerne har vejledninger og ansættelseskontrakter på diverse sprog m.v.

Stillinger kan opslås via jobnet på den europæiske jobmobilitetsportal eller via EURES, der er en forkortelse for EUROpean Employment Services. EURES er et samarbejde mellem arbejdsformidlinger, fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer og lokale/ regionale myndigheder i EØS-landene samt Schweiz, og i Danmark er der 21 EURES-vejledere, som har til opgave at hjælpe danske arbejdsgivere med at rekruttere udenlandsk arbejdskraft til Danmark. EURES afholder jobmesser rundt om i Europa, hvor de danske virksomheder har mulighed for at deltage eller lade sig repræsentere via en EURES vejleder.

²⁰ Øje på Uddannelse december 2007 – Rapport udarbejdet af Rambøll Management for LO

²¹ DI, indsigt nr. 13, september 2006

²² Håndværksrådets undersøgelse om SMV'erne og udenlandsk arbejdskraft, januar 2007

Derudover tilbyder mange private vikarbureauer deres assistance med at rekruttere udenlandsk arbejdskraft.

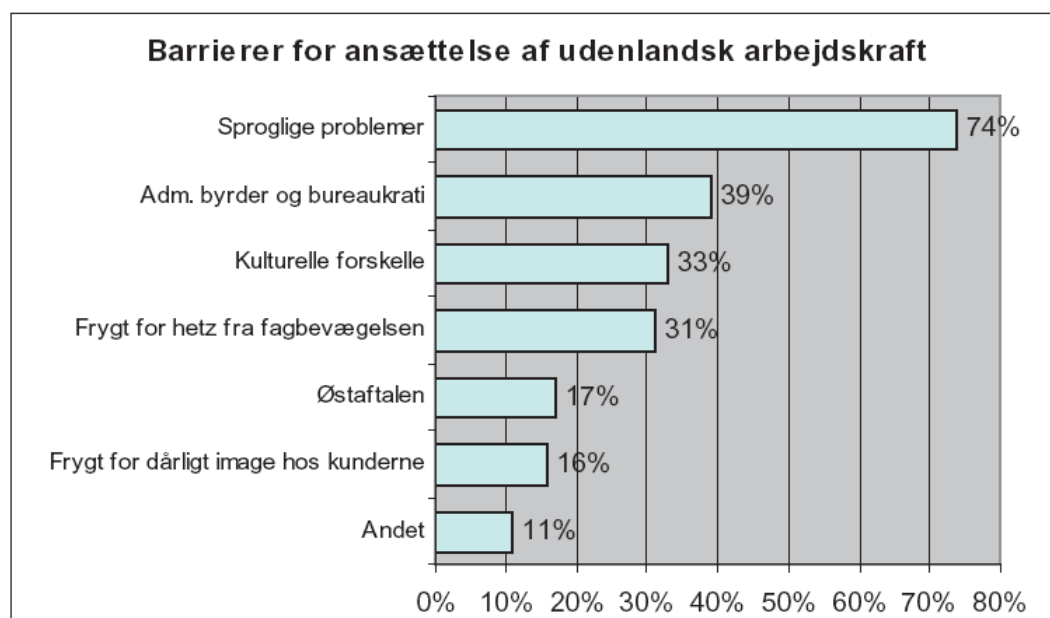
Barrierer for ansættelse af udenlandsk arbejdskraft

Sproget er virksomhedernes største bekymring ved ansættelse af arbejdskraft. 3 ud af 4 virksomheder opfatter sproget som en barriere.²³

Særligt butikkerne påpeger denne barriere som central, hvilket hænger sammen med den direkte kundekontakt, som de fleste ansatte i butikker har, men også mindre håndværksvirksomheder, der primært betjener private kunder nævner denne barriere. Industrien er den branche, hvor sproglige problemer har mindst betydning.

4 ud af 10 små og mellemstore virksomheder peger på, at administrative byrder som fx indberetninger, ansøgninger og godkendelser kan afholde dem fra at søge ansatte i udlandet.

Dertil peger virksomhederne på skepsis hos deres ledere og medarbejdere som et forhold, der bør sættes fokus på.



Kilde: Håndværksrådets undersøgelse om SMV'erne og udenlandsk arbejdskraft, januar 2007

Af andre fokusområder for virksomhederne er branding af rammerne omkring virksomhederne og lokalområdet, herunder belysning af problemer omkring bolig/trafikforhold og fx grænsearbejde.

Særlige forhold for byggebranchen

Virksomheder indenfor byggeriet scorer titlen som Danmarksmester i udenlandsk arbejdskraft, og op mod halvdelen af de danske byggevirksomheder har taget den udenlandske arbejdskraft til sig²⁴.

Tyskland er helt klart det land, hvorfra der er størst fokus på at finde ansatte, og op imod

²³ Håndværksrådets undersøgelse om SMV'erne og udenlandsk arbejdskraft, januar 2007

²⁴ Dansk Byggeri

70 % af de virksomheder, der har rekrutteret udenlandsk arbejdskraft, har rekrutteret fra Tyskland. Der er flere årsager til dette billede. Helt grundlæggende er Tyskland det eneste land, hvor Danmarks grænse er landfast. Det betyder, at det af helt praktiske og økonomiske årsager er lettere at krydse grænsen for at søge arbejde. Derudover er de kulturelle forskelle mellem danskere og tyskere små – særligt i den sydlige del af Jylland. Sproget, uddannelsesniveaue og ikke mindst de tyske lønninger gør, at det er lettere og mere acceptabelt at benytte tyskere end fx ansatte fra Østeuropa.

Polen kommer ind på en andenplads. Her er det 30-40 % af de virksomheder, der har rekrutteret udenlandsk arbejdskraft, der (også) har rekrutteret fra Polen. Årsagerne er, at der har været meget høj ledighed i Polen samt Polske medarbejders lønkrav er lavere end fra danske og tyske ansatte. Derudover er den polske arbejdsstyrke relativt veluddannet og er i stand til at træde ind i mange af de faglærte stillinger, der i øjeblikket står tomme herhjemme. Sproget, Østtalen og frygten for hetz fra fagbevægelsen har dog været med til at vanskeliggøre realiseringen af ansættelserne.

Svenske ansatte er naturligt også inde i mange virksomheders overvejelser. Her gælder de samme fordele som for tyskerne. De sproglige barrierer er små – i hvert tilfælde på Sjælland – og kulturen og aflønningen er ikke meget anderledes end den danske. Dog er der den geografiske barriere, at Øresund først skal passeres via bro eller færge. Det tager tid og koster penge. Svensk arbejdskraft kan på pendlervilkår kun komme til Helsingør og København. Derfor er det primært i hovedstadsområdet, at svensk arbejdskraft er inde i virksomheders planlægning. Sverige er faktisk det foretrukne land for hovedstadens virksomheder at finde udenlandsk arbejdskraft i. Uden for Hovedstads-regionen er det meget få virksomheder, der overvejer svensk arbejdskraft. Af andre lande kan nævnes Litauen, Slovakiet og Ungarn.

Virksomhederne indenfor byggebranchen har i høj grad selv taget ansvaret for at skaffe den fornødne arbejdskraft i udlandet gennem hjælp fra fx vikarbureauer, Dansk byggeri eller anden organisation eller via mund-til-mund/netværk²⁵. 91% af virksomhederne i byggebranchen kender ikke til EURES²⁶. Det er bemærkelsesværdigt, at den branche, der oftest benytter udenlandsk arbejdskraft ikke har kendskab til de muligheder, der ligger i det offentlige system.

Mangel på arbejdskraft? Svar: 4 tyskere og 8 polakker.

EHV, Elinstallatørvirksomhed i Hadsten¹ valgte selv at ansætte de udenlandske medarbejdere, da han stod og manglede arbejdskraft. Der blev ansat fire tyskere og otte polakker. Firmaet fik hjælp med papirarbejdet hos Dansk Industri, som også formidlede kontakten til den danske arbejdsformidling, der har kontakt til arbejdsformidlingen i udlandet. Firmaet stod selv for ansættelsen/udvælgelsen og udstedelse af skattekort hos Told og Skat. Inden ansættelsen af de udenlandske medarbejdere, blev de testet for at sikre, at de var fagligt kvalificerede.

Kandidaterne fik en arbejdstegning, som de blev bedt om at følge uden nogen mundtlig vejledning. Bagefter blev arbejdet gennemgået og evalueret. Generelt mener virksomheden, at de udenlandske arbejdere er dygtige. De udenlandske medarbejdere bliver primært brugt på byggepladser ved større opgaver. Hvis der for eksempel skal laves 700 ens installationer, laves de tre første i fællesskab. Når de har set, hvordan det skal gøres, fortsætter de på egen hånd, fortæller el-installatør Freddy Utzen. Udlændingene arbejder i sjak med hver sin sjakbejds. Sjakbejdsen bliver instrueret på tysk eller engelsk, hvorefter han uddelegerer arbejdet til de enkelte i sjakket.

Den største barriere for virksomheden var sproget, men det løser de ved ikke at sende de udenlandske medarbejdere ud på opgaver ved privatkunderne. Men de udenlandske medarbejdere frigør danske medarbejdere, som på den måde får tid til de små serviceopgaver, siger el-installatør Freddy Utzen.

Virksomheden har udnyttet den udenlandske arbejdskraft, hvor det er muligt, og har dermed til dels omstruktureret opgaverne, så de passer til deres medarbejdergruppe. De tager på den måde udgangspunkt i de kompetencer, medarbejderne har og fordeler opgaverne derefter. Sprog er en vigtig kompetence i forhold til nogle opgaver men ikke alle.

Særlige forhold i detailhandlen

Indenfor detailhandlen er det primært virksomheder i Hovedstadsområdet, der ansætter udenlandsk arbejdskraft fra grænseområdet/Sverige. Ifølge Øresundsinstituttet fandt knap 1.400 svenskere i 2005 nyt job i Danmark. I 2006 var tallet knap 3.500, og i 2007 har 6667 svenskere indtil videre fundet nyt job på denne side af Øresundsbroen. I Sverige – særligt i Skåneområdet - er ledigheden højere end i Danmark, og svenske medarbejdere udfylder i stigende grad arbejdspladser indenfor detailhandlen i Danmark. I butikscenteret Fields skønnes der at være 300 svenskere ansat. Arbejdstiden i Danmark er lidt lavere end i Sverige, og lønnen er højere.

Øresundsregionen kan af danske virksomheder opleves som en slags fælles arbejdsmarked mellem Sverige og Danmark. Danske virksomheder har nemt ved at komme i kontakt med potentielle medarbejdere i Sverige, ligesom svenske medarbejdere selv søger job hos danske virksomheder ved dels at søge direkte og ved at lægge deres cv ind i danske jobbanker. Sprogbarriererne er små, og administration og regler er færre end ved ansættelse af udenlandsk arbejdskraft fra øvrige lande.

Danske virksomheder kan nå svenske medarbejdere via forskellige kanaler som fx den svenske Arbetsförmedling (AF), jobannoncer og rekrutteringsbureauer.

AF-Øresund på Øresunddirekt

AF-Øresund, som findes på Øresunddirekt i Malmø, stiller omkostningsfrit lokaler og rekrutteringshjælp til rådighed, hvis danske virksomheder vil gennemføre jobinterviews med svenske jobsøgende.

Arbejdsformidlingens platsbank

Svenske virksomheder har pligt til at melde deres ledige stillinger til den svenske arbejdsformidling og derfor bruges den også aktivt af arbejdssøgende. Som dansk arbejdsgiver kan man også få en annonce på den svenske "Platsbanken", arbejdsformidlingens jobportal.

Rekrutteringsbureauer og jobportaler

Ligesom i Danmark bruger man i stadig højere grad private rekrutteringsbureauer og jobportal på internettet.

Annoncering i svenske dagblade

I Sverige rekrutterer man også via annoncering i de store landsdækkende aviser og lokale dagblade, ligesom virksomhederne også kan annoncere i fagforeningsblade.

Gode eksempler fra detail og industrien

Coop Danmark er gået i retning Sverige

Coop Danmark har flere gange taget turen over Øresundsbroen for at rekruttere svensk arbejdskraft. Det er specielt lærlinge, butik- og salgsassistenter, slagtere, bagere og produktionsfolk, som Coop Danmark er på udkig efter. Disse typer arbejdskraft er der nemlig stor mangel på specielt i København og i Nordsjælland. Men på den anden side af Øresundsbroen har der været ledighed inden for disse fag, og derfor er det let at finde svenske medarbejdere til Coop Danmarks butikker.

Coop Danmark opslår ledige stillinger i Sverige via Platsbanken.se, der er den svenske pendant til AF's Jobnet.dk i Danmark.

Svenskere sælger tøj i Fields

I tøjbutikken Zara i Field's er næsten hele personalet svensk¹

Ud af butikkens 25 ansatte er kun 3 danske – resten er svenskere.

Butikken vil gerne have flere danskere, men det er næsten kun svenskere, der søger. Butikken søgte over sundet for et par år siden, og oplever i dag at få mange uopfordrede ansøgninger fra svenskere. Når mange har opdaget hvor let det er, er kontakten sket.

Træ-industrivirksomhed ansætter øst fra¹

Virksomheden, der har 115 ansatte, havde sidste år vanskeligheder med at skaffe dansk arbejdskraft og rekrutterede derfor 4 polakker og 2 letter, og både rekrutteringen og integreringen i virksomheden har været en succes.

Opskriften var forberedelse ved en kombination af hurtig sprogundervisning, inddragelse af de ansatte og tålmodighed.

Virksomheden tog et møde med de ansatte og forberedte dem på at være tålmodige med de nye medarbejdere, ligesom barriere hos de ansatte blev vendt. Virksomheden havde også sørget for at oversætte nogle af maskinmanualerne til polsk, ligesom der var lagt plads ind til at de udenlandske medarbejdere kom på sprogkursus, og til at starte med fik tid til at blive lært langsomt op.

Virksomheden har tidligere ansat medarbejdere med anden etnisk baggrund, der var bosiddende i Danmark, men de 6 nye medarbejdere var virksomhedens første forsøg med at ansætte udenlandsk arbejdskraft. Virksomheden skaffede selv kontakt til de nye medarbejdere via en virksomhed i deres netværk, der også havde polske og lettiske medarbejdere, og kontaktede selv efterfølgende Udlændigestyrelsen, told- og skat m.v. Virksomheden kendte ikke til Beskæftigelseministeriets hjemmeside med vejledninger om ansættelse af udenlands arbejdskraft eller til EURES.

Virksomhederne i eksemplerne viser, at der er mange måder at håndtere rekruttering af udenlandsk arbejdskraft. Ofte opsøger de selv mulighederne og er ikke bekendt med de muligheder, der findes i det offentlige.

Rekruttering af nydanskere

Virksomhederne i interviewene svarer, at de gerne vil ansætte nydanskere, men at de ingen henvendelser får/ at de ikke responderer på virksomhedernes stillingsannoncer. Undersøgelser viser, at der kan være barriere i form af fordomme og manglende viden hos virksomhederne og manglende kendskab til det danske arbejdsmarked hos nydanskerne.

Virksomheder uden en personale- eller HR-afdeling står ofte på bar bund, når det gælder om at udvide staben til en mere mangfoldig medarbejderskare med forskellige kulturelle baggrunde, og kommer derfor ikke i gang.

Det kan være mange grunde til at virksomhederne har svært ved at komme i dialog med nydanskere.

Der er et eksempel på en virksomhed, der havde forsøgt at tiltrække herboende tyrkere til byggefaget. De fik ingen ansøgere. Grunden viste sig at være, at det at bygge huse og skulle arbejde på stillads er ret farligt i Tyrkiet, og arbejderne mister ofte livet, fordi de falder ned eller lignende. Da virksomheden fik formidlet budskabet om at sikkerheden er meget højere på danske byggepladser hjalp det betragteligt på antallet af ansøgere.

Deltager, fokusgruppeinterview

Ovenstående er et eksempel på at virksomheder kan møde barrierer, som de ikke er klar over er barrierer. Det er et eksempel på kulturelle forskelle, som kommer til at stå i vejen for, at ens budskab faktisk trænger igennem.

Der er eksempler på virksomheder, som arbejder målrettet med rekruttering ud fra den filosofi, at sammensætningen af deres medarbejdere skal afspejle samfundet. En virksomhed som IKEA arbejder ud fra denne filosofi, der ikke nødvendigvis er en rekrutteringsstrategi men en grundlæggende værdi i virksomheden. Ikke desto mindre gør det det lettere for IKEA at rekruttere, dels fordi de har et større rekrutteringsgrundlag. Blandt IKEAS medarbejdsstab findes både unge, ældre, muslimer, mennesker, der har været væk fra arbejdsmarkedet i lang tid, hvide mænd i deres bedste alder, psykisk udviklingshæmmede, nydanskere etc. Virksomheden ansætter på medarbejdernes potentiale – og ikke nødvendigvis på deres faglige baggrund. Mangfoldighed som værdi kan være en tiltrækningskraft i sig selv, fordi mange gerne vil arbejde for en virksomhed, der sætter social ansvarlighed i højsædet.

At rekruttere mangfoldigt vil indebære, at virksomhederne forholder sig til deres rekrutteringsprocedurer: indsatsen skal målrettes i forhold til rekrutteringskanaler, interview og udvælgelse af medarbejdere. Hvis virksomhederne er vant til at falde for dem, der ligner sig selv eller de medarbejdere, de plejer at ansætte, kræver det en aktiv indsats for lederen at forholde sig anderledes til det, så fx sproglige og kulturelle forskelligheder ikke påvirker lederes vurdering. Det kan være en udfordring for virksomhederne at komme ud over egne rutiner og vaner i forbindelse med rekruttering. Efterfølgende skal lederen både

kunne rumme og fremme forskellene – og sikre en følelse af fællesskab på jobbet på tværs af medarbejdernes forskelligheder.

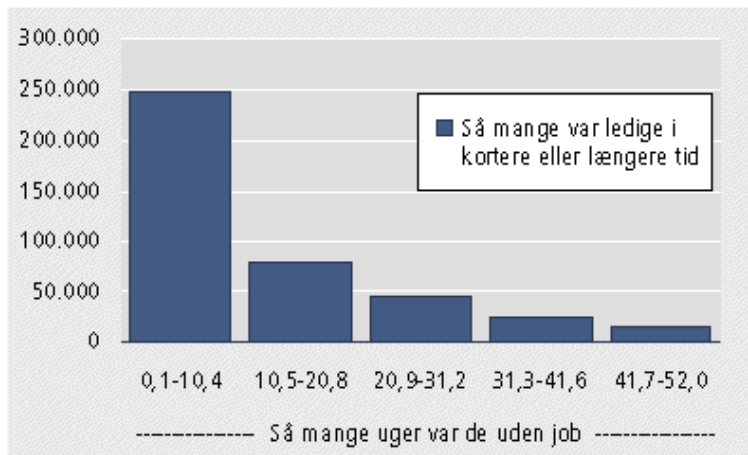
Rekruttering af langtidsledige

Ledige kan deles op i langtidsledige, der står til rådighed nogenlunde konstant samt øvrige ledige, der er ledige i kortere eller længere perioder. Pt. er ledigheden på 2,7 % svarende til godt 75.000 fuldtidsledige.

I 2007 var 3,4 % af arbejdsstyrken ledige svarende til 94.000 fuldtidsledige. Det tal dækker over, at 413.200 personer oplevede at være ledige på et tidspunkt i løbet af året. I gennemsnit var de ledige i 12 uger hver. Over halvdelen var kun ledige i kort tid dvs. fra 1 dag til 10 uger, Andre 80.000 var uden job i 10-21 uger, 45.700 var ledige i 21-31 uger, mens 24.200 var arbejdsløse i 31-42 uger.

16.000 personer var langtidsledige sidste år, hvilket vil sige, at de var uden job i 42 uger eller mere. I 2006 var tallet 26.300 langtidsledige.²⁷

Arbejdsløsheden 2007 fordelt på personer og uger.



Kilde: Danmarks Statistik

Jobcentrenes vigtigste opgave er at hjælpe ledige i job, og hjælpe virksomheden med at finde nye medarbejdere. Avisartikler og antydningvisse undersøgelser har gennem de senere år peget i retning af, at virksomhederne i stadig mindre grad rekrutterer via Jobcentrene og a-kasserne. Den lave arbejdsløshed og den høje beskæftigelse betyder, at virksomhederne også får sluset langtidsledige ind på arbejdsmarkedet.

Mentorordninger kan være vejen ind

Flere virksomheder indfører mentorordninger for nye grupper af medarbejdere på arbejdspladsen, der har brug for fagligt, og personlig støtte, når de starter i virksomhedspraktik, løntilskudsjob eller ordinært job på virksomheden.

Det kan være langtidsledige, der jo har været væk fra arbejdsmarkedet i længere tid eller for nydanskere og udenlandske medarbejdere, der ikke kender til arbejdspladsens kultur eller landets kultur og/eller har brug for at blive oplært indenfor et arbejdsområde. Formå-

²⁷ Danmark statistik

let er at hindre, at uskrevne regler, omgangstone og kultur på arbejdspladsen ikke udvikler sig til barrierer, så der sikres en god indslusning af den nye medarbejder, så denne bliver i stand til at varetage jobbet på normale vilkår.

En mentorordning er en form for "følordnung" eller kontaktordning, der handler om personlig og faglig vejledning for den nyansatte. Det kan være i form af introduktion til virksomhedens kultur samt arbejdspladsens spilleregler eller på det mere personlige plan for at give den nye medarbejder en mere tryk start til den nye arbejdsplads, og evt. at hjælpe med at overholde aftaler, møde til tiden, overskue arbejdsopgaverne og på den måde styrke den enkeltes selvværd og selvtillid som ny eller kommende fast medarbejder - tilpasset den enkeltes situation og udviklingsmuligheder.

En mentor skal være klædt på til opgaven, og være i besiddelse af en vis portion indlevelsessevne og personligt overskud, have tid og tålmodighed samt være god til at lytte og tale med den nye medarbejder, ligesom mentoren både skal kunne rose og stille rimelige krav. Det er derfor vigtigt, at både virksomhedens ansatte og lederen bakker op om mentorens opgave.

Opsummering - nye medarbejdergrupper

Der er ikke udsigt til, at der reelt vil være hænder nok på det danske arbejdsmarked i den nærmeste fremtid. Derfor må virksomhederne både vende blikket mod udlandet for at hente den arbejdskraft, de skal bruge, og også mod arbejdskraftreserven i Danmark. Når først virksomhederne har fået taget hul på og fundet ud af at rekruttere udenlandsk arbejdskraft, oplever langt den største del af virksomhederne stor tilfredshed med den udenlandske arbejdskraft, Udenlandsk arbejdskraft stiller andre krav til virksomhederne: de nye medarbejdere skal integreres, ikke bare mens de er på arbejde, men også i deres fritid. Det kan for eksempel være med sportsarrangementer, hvor både udenlandske og danske medarbejdere deltager. Integreringen betragtes således som en del af rekrutteringsprocessen, der altså ikke slutter når aftalen med en udenlandsk medarbejder har underskrevet ansættelseskontrakten.

Større synlighed og opmærksomhed omkring de tilbud, der faktisk er for at få hjælp til at rekruttere fra udlandet - fx Polen eller Sverige - vil gavne virksomhederne. De store virksomheder finder ud af, hvordan de skal komme i kontakt med medarbejdere fra udlandet, men det kan være lidt vanskeligere for de små virksomheder, der derfor særligt kan have gavn af at benytte sig af den hjælp, der faktisk findes og de erfaringer, der allerede er gjort. Det kan være svært for virksomhederne at komme i gang, fordi de ikke rigtig ved, hvordan de skal gribe sagen an, men har de først fået kontakt til en ny gruppe medarbejdere, går det typisk lettere i fremtiden. Så har man etableret en kontakt til både den nye medarbejders netværk og til information om, hvor man skal henvende sig, samt fundet ud af, hvordan juridiske aspekter skal håndteres. Hvis man tager en tur rundt i det indre København vil man opdage, at efterhånden rigtig mange jobs i detailhandel og restaurationsbranchen er besat af svenskere. Det samme gælder Københavns Lufthavn. Ansættelse af nye grupper af medarbejdere vil stille nye krav til virksomhederne, fx langsommere indslusning og mentorordninger.

Konklusion

Rapporten har præsenteret resultatet af en undersøgelse, som ikke kan siges at pege helt entydigt i en retning. De fleste virksomheder oplever dog i større eller mindre omfang problemer med at rekruttere, og de løser det på hver sin måde.

Rekrutteringsprocessen i	Store virksomheder	Mindre virksomheder
Behov for ny medarbejder	Langsigtet strategi og employerbranding	Kortsigtet opstået behov
Job- og personprofil	Beskrevet	Underforstået
Annonceringskanaler	Flere åbne kanaler	Få åbne og ofte kun gennem netværk
Behandling af ansøgninger	Systematisk af professionel HR-afdeling (A-B-C bunker)	- Ved netværk ingen ansøgninger - Lederen behandler selv ansøgningerne
Samtale/interview	Struktureret med deltagelse af HR og nærmeste leder	Lederen tager samtalen (ikke trænet i det)
Test	Afhængig af målgruppe. Anvendes oftere ved ansættelse af akademikere	Anvendes ikke
Referencetagning	Ofte	Sjældent
Ansættelse	Længere proces	Kort proces fra behov til ansættelse
Introduktion til jobbet	Introduktionsprogrammer Mentorordninger	Ad hoc – sidemandsoplæring – efter behov

Overordnet kan man dog sige, at virksomhederne alle bruger dele af et idealtypisk rekrutteringsforløb. Nogle gennemløber faserne meget hurtigt, andre springer nogle over, og nogle gennemløber faserne i en anden rækkefølge end man efter en idealtipe-model vil forestiller sig. Virksomhederne i undersøgelsen går typisk til rekruttering med et kortsigtet fokus; de sætter i værk, når de mangler en medarbejder. Jobprofilen knytter sig ofte til stillingsbeskrivelsen og betragtes som relativt ligefrem - at både virksomhederne og kandidaterne ved, hvad der ligger i at være salgsassistent, murer eller lagerarbejder. Netværksrekruttering er den helt dominerende rekrutteringsform, og mange virksomheder bruger ikke andre kanaler end den. Samme virksomheder oplever typisk også, at de ikke har den store succes når de fx begynder at indrykke stillingsannoncer. Netværksrekruttering kan siges at flytte lidt rundt på nogle af faserne i et rekrutteringsforløb, fordi medarbejderen kommer ind med en reference i ryggen, og at det er den, der løfter ham ind. I et idealtypisk rekrutteringsforløb følger referencen efter samtalen, hvor virksomheden skal bekræfte sit indtryk af ansøgeren.

I rekruttering af faglærte og ufaglærte medarbejdere anvendes test ikke i særlig høj grad, og det er heller ikke vores indtryk at de store virksomheder²⁸, som ellers anvender test i rekruttering af akademikere, anvender test til denne målgruppe.

Alle der skal rekruttere tager kandidaten/-erne til en samtale. Det er også den absolut vigtigste del af rekrutteringsprocessen, fordi det er her virksomhed og kandidat kan få et indtryk af hinanden. Samtalen er - uanset virksomhedens størrelse - med deltagelse af nær-

²⁸ De fleste store virksomheder har en beskrivelse af rekrutteringsprocessen på deres hjemmeside, så selvom de ikke indgår i interview-runden i dette projekt, er det let at danne sig et overblik over deres generelle indgang til rekruttering.

meste leder, og det er lederen, der træffer beslutningen i sidste ende. HR-afdelinger og rekrutteringsbureauer spiller i nogle tilfælde en rolle i andre dele af rekrutteringsprocessen, men beslutning om ansættelse træffes af den leder, der skal ansætte.

De ledere, der er interviewet i undersøgelsen, efterspørger ikke rekrutteringskompetencer. Dog viser en undersøgelse fra Center for Ledelse at de fleste ledere anser rekrutteringskompetencer som en af de vigtigste ledelsesudfordringer i fremtiden. Der kan være mange grunde til denne forskel men det er formentlig forskel i respondenterne, der gør udslaget.

At de ikke efterspørger rekrutteringskompetencer er der ikke ensbetydende med, at der ikke er et behov. Dem, vi har interviewet, ser rekruttering som en mellemstation til nye medarbejdere, så de efterspørger bare nye medarbejdere. Hvilket jo også er målet med rekruttering. Det er især de mindre virksomheder, som har lang tradition for netværksrekruttering, og som hidtil ikke har betragtet rekruttering som et selvstændigt problem, der ikke oplever behovet for rekrutteringskompetencer.

De gode eksempler: Markedsføring som rekruttering

De gode eksempler vi har fremhævet i nærværende rapport er karakteriseret ved, at virksomhederne har tænkt ud af boksen, når de har mødt rekrutteringsproblemer. De har ganske enkelt valgt at gå til problemet med en anden metode end de ellers ville gå til rekruttering; de har valgt at bruge markedsføringsmetoder til at nå de målgrupper, de vil rekruttere. De giver et andet perspektiv på rekrutteringsprocessen, idet de får identificeret nogle målgrupper og identificeret, hvordan de skal møde dem. Ikke hvordan kandidaterne skal møde virksomhederne. En rekrutteringspraksis er ellers meget baseret på, at kandidaterne kan og vil komme virksomhederne i møde. Der er lavet en række undersøgelser, der viser, at over halvdelen af alle jobsøgende oplever at sende en ansøgning til en virksomhed for aldrig at høre fra den. Det viser at mange virksomheder ikke er opmærksomme på, at deres ansøgere er kunder, der kan anbefale andre at søge i virksomheden. Og så selvom de ikke får job. Tænker virksomhederne at de skal komme ansøgerne i møde som kunder ville den tendens formentlig vende.

Hvad skal lederne vide?

I forbindelse med ansættelse af fx andre medarbejdergrupper, er der en række ydelser, virksomhederne kan have gavn af at kende:

I forbindelse med rekruttering af udlændinge:

Ved rekruttering af medarbejdere fra andre lande har virksomhederne brug for at kende til regler og jura om fx arbejds- og opholdstilladelser, ansættelsesvilkår, skat/cpr.nr, social sikring, sprogkurser etc.

Disse oplysninger kan virksomhederne nemt få adgang til via forskellige hjemmesider/internetsider, der har gode råd og diverse tjeklister i forbindelse med ansættelse af udenlandsk arbejdskraft.

Af internetsider/portaler m.v. kan nævnes:

www.workimport.dk (beskæftigelsesministeriets side)

www.eures.dk

Arbejdsformidlingens platsbank (den svenske arbejdsformidling)

Brancheorganisationer²⁹
Dansk byggeris hjemmeside m.v.

I forbindelse med rekruttering af nydanskere:

Ved ansættelse af nydanskere kan arbejdsgiverne med fordel søge oplysninger hos www.nyidanmark.dk, hvor virksomheder kan få oplysninger om fx tilskud til mentorordninger i forbindelse med ansættelse af nydanskere i små og mellemstore virksomheder, diverse information til de medarbejdere, der er nye tilflyttere (findes på 16 forskellige sprog) etc.

I forbindelse med rekruttering af langtidsledige:

Virksomhederne kan få viden om muligheder for flexjob, løntilskudsordninger, tilskud til mentorordninger m.v. på www.socialtengagement.dk, der er en portal primært for små og mellemstore virksomheder. Portalen omfatter bl.a. 'rekruttering af udsatte grupper'.

Hvad skal lederne kunne?

'Tænk ud af boksen': fordi spørgsmålet er rekruttering, er det ikke ensbetydende med, at svaret er traditionelle rekrutteringsmetoder. Når netværk og jobopslag ikke virker kan det være, at man skal tænke udfordringen som en marketing-udfordring. Og kommunikere til sine potentielle medarbejdere som kunder. Relationen mellem mangel på medarbejdere og metoder til at få dem er ikke nødvendigvis ligefrem. Det kan kalde på kompetencer indenfor kommunikation, markedsføring og innovation.

Interview-teknik: alle ledere skal før eller senere interviewe en kandidat, og en fornuftig interview-teknik er afgørende for at de får de rigtige informationer. Lederne har derfor fordel af at kende til de forskellige interviewmetoder: struktureret, semistruktureret og åbent og deres fordele og ulemper.

Indsigt i egne kompetencer: lederne skal have indsigt i, hvornår deres egne kompetencer rækker i rekrutteringsøjemed, og hvornår de med fordel kan bruge fx et bureau.

Mangfoldighedsledelse: virksomheder, der ansætter medarbejdere med anden etnisk, social eller faglig baggrund end de ellers er vant til, får brug for mangfoldighedsledelseskompetencer både for at rekruttere og fastholde de nye medarbejdere.

Mentorordninger: Lederen skal kunne sikre, at der skabes en velfungerende mentorordning, hvor der tages højde for den nødvendige opbakning i organisationen. Mentoren fx lederen selv - skal klædes på til opgaven.

Branding af virksomheden: der er et stigende fokus på, at virksomheden skal være kendt og velrenommeret i det omgivende samfund. For mange mindre virksomheder - fx håndværk og detail - er det nok at være kendt i lokalsamfundet. Små indsatser kan gøre en stor forskel; at virksomheden sponsorerer det lokale fodboldhold, at deres personale har det godt, og er glade for at arbejde der. Og ikke mindst at virksomheden kommunikerer sine fortrin til omverden.

²⁹ Fx referencegruppens hjemmesider – se forordet

Netværksrekruttering: det kræver særlige kompetencer og en særlig sensitivitet i omgangen med andre mennesker at rekruttere gennem netværk. Mange virksomheder praktiserer det i forvejen, men nu hvor netværksrekruttering er blevet en både udbredt og anerkendt vil det også blive en selvstændig kompetence. Det er ikke nok at have et stort netværk; man skal også vide hvad man kan i relation til netværk, så man ikke brænder sine broer.

Nyt blik for kompetencer: hvis mange virksomheder i stigende grad kommer til at rekruttere fra udlandet vil det kræve, at de går til kandidaternes kompetencer på en ny måde. Man kan ikke nødvendigvis intuitivt forstå de kompetencer, medarbejderne kommer med, og der vil også være sprog og kultur, som flytter ved ens opfattelse af, hvad kompetent adfærd vil sige. Ikke mindst på det personlige plan.

Overordnet har det, der er fremhævet ovenfor, ikke så meget at gøre med rekruttering i traditionel forstand. Og det er måske lige præcis pointen; at de virksomheder, der har succes med at rekruttere fra områder med en ledighed lig nu, er gået nye veje. Og har måske set muligheden for at rekruttere andre profiler end de ellers har rekrutteret.

8 gode råd om rekruttering

- Tænk ud af boksen og prøv noget nyt så du får de bedste medarbejdere til lige præcis din arbejdsplads.
- Vær altid på udkig efter nye dygtige medarbejdere – ikke kun, når behovet er opstået
- Tænk bredt – og søg mangfoldigt. Den nye medarbejder behøver ikke at være en kopi af den tidligere medarbejder
- Opfind ikke den dybe tallerken hver gang. Brug den viden der allerede findes på nettet.
- Nice-to-have or need-to-have . Hvilke kompetencer kræver jobbet reelt, og hvilke kan læres i jobbet
- Pas på at udvælgelsen ikke kun baseres på mavefornemmelsen
- Tænk rekruttering som en markedsføringsudfordring. Der er mange måder at nå nye medarbejdere på!
- Lav en ordentlig introduktion til jobbet og arbejdspladsen

Litteraturliste:

Artikler:

- Massiv mangel på medarbejdere, Politiken, 4. december 2007
- Kreativ jagt på ansatte, Børsen d. 13. november 2007
- Flere jobmesser kan skaffe tyske hænder, Børsen 13. november 2007
- Recordstor import af arbejdskraft, Børsen 13. november 2007
- Hvor kommer arbejdskraften fra, Nyt job, tillæg til Jyllands-Posten, Politiken og 24 timer, uge 40 2007
- Sædvanlig rekruttering koster kvikke hoveder, Jobindex HR-center, december 2007
- Skilt skaffer chauffører, DTL Magasinet nr. 10 2006
- Virksomhedernes rekruttering er for sløv, Business DK, 27. juni 2007
- Mangfoldighed kræver et langt sejt træk, Erhvervsbladet 29. november 2007
- Man kan jo starte med at sig hej, Erhvervsbladet, 29. november 2007
- Hildebrandt: Rekruttering, Magasinet Lederne nr. 9, september 2007
- Rekruttering og fastholdelse – to sider af samme sag, Edith Kahlke, DIEU nyhedsmail
- Dansk nej til tyske sygeplejersker, Børsen 20. september 2007
- DSV vil være Danmarks bedste, Jyllandsposten 3. oktober 2007
- Jobansøgere behandles dårligt, HKPrivat, Netredaktionen 21-12-2006
- At rekruttere i demografisk modvind, www.kommunikationsforum.dk, 25. okt. 2006
- Ansættelsesmetoden: arrangeret ægteskab eller forelskelse?, www.kommunikationsforum.dk, 6. juni 2001
- Der skal mere nerve i HR, Stepstone News
- Manglen på arbejdskraft tager af, Net-redaktionen, 17. september 2007
- Faglærte job har lav prestige blandt unge, Ugebrevet A4, 29. september 2006
- Arbejdstid er velfærd, Erhvervsbladet 3. oktober 2007
- Pres på transportbranchen stilner af, Jyllandsposten 2. januar 2008
- Mange ledige hænder i flaskehalsområder, Jyllandsposten 18. oktober 2007
- Paradokset, Jyllandsposten, 2. december 2007
- Alle mænd i arbejde, Jyllandsposten, 25. november 2007
- Jobdating, Erhvervsbladet 30. august 2006
- Danske arbejdspladser blandt verdens bedste, Erhvervsbladet 1. maj 2007
- God forberedelse gav bedre effektivitet, Erhvervsbladet 20. dec. 2007

Undersøgelser:

- Rekruttering på det danske arbejdsmarked, foråret 2007, Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Rekruttering på det danske arbejdsmarked, 2. halvår 2007, Arbejdsmarkedsstyrelsen
- ErhvervsBarometret – kan udenlandsk arbejdskraft løfte byrden? – Små- og mellemstore virksomheder, KPMG og Erhvervsbladet
- Rekruttering af arbejdskraft – en undersøgelse blandt Dansk Byggeris medlemmer, Dansk Byggeri 2007
- Adecco undersøgelse om rekruttering, offentliggjort 23. marts 2006
- Rekruttering, 6-byerne ruster sig til fremtidens udfordring
- Rift om kompetencerne, En survey blandt 53 af de største virksomheder i Danmark, Møller og Mandrup, december 2006
- Overordnet vurdering af den danske økonomi, undersøgelse af Ledernes Hovedorganisation, 2007
- Personaleomsætningsstatistik for 2006, DA, 30. august 2007
- DI survey blandt 606 virksomheder, juli 2006
- Rekrutterings- og fastholdelsesindikator 2008, Center for Ledelse

- Netundersøgelse: Hvor søger virksomheden primært efter nye medarbejdere, Erhvervsbladet, sept. 2006
- SMV'erne og udenlandsk arbejdskraft, Håndværksrådets undersøgelse, januar 2007
- Øje for uddannelse, januar 2008, undersøgelse foretaget af Rambøll Management for LO

Internetsider:

- www.virksomhedsnetvaerket.dk
 - www.silvan.dk
 - www.citymail.dk
 - www.bm.dk
 - www.jobindex.dk
 - www.erhvervsbladet.dk
 - www.di.dk
 - www.ao.dk
 - www.ehv.dk
 - www.danmarksstatistik.dk
 - WWW. Lederne Hovedorganisation – www.lederne.dk
 - Handel, Transport og Serviceerhvervene – www.hts.dk
 - Dansk Erhverv www.Danskeerhvervs.dk
 - Dansk Industri – www.di.dk
 - Foreningen af mejeri-ledere og funktionærer www.Maelketidende.dk
 - Handel og Kontorfunktionærernes Forbund – www.hk.dk
 - Jordbrugsteknologer i Danmark – www.jid.dk
 - Kommunernes Landsforening – www.kl.dk
- .. og mange flere

TV-udsendelser:

- Pengemagasinet 16. januar

Litteratur:

- Human Resources, Henrik Stordal og Arne Steen Sørensen, Academica
- Bedre ansættelser, Edith Kahlke og Victor Schmidt, Børsens Forlag, 2007

Bilag 1. Metode og afgrænsning

Metode

Projektet er et empirisk projekt, der er baseret på desk research, interviews, workshops, fokusgrupper og deltagelse i konferencer om rekruttering.

Vi søger dels at belyse, hvordan mange virksomheder typisk griber rekruttering an og hvordan nogle virksomheder griber rekruttering an på en anderledes måde med anderledes metoder.

Der gennemføres 10 Interviews, der afvikles som semistrukturerede forløb, hvor vi søger at stille åbne spørgsmål til, hvordan de interviewede oplever rekrutteringssituationen nu, og hvordan de gør, når de søger medarbejdere.

Fokusgrupper og workshops samler nogle mennesker med særlige kompetencer indenfor rekruttering, som i en åben form bliver bedt om at give deres bud på, hvordan man skal tænke rekruttering i fremtiden. Vi har sat fokus på at etablere nogle rammer, som sætter deltagerne i diskussion med hinanden, og som giver dem mulighed for at udvikle hinandens tanker.

Vi har valgt at basere projektet på kvantitative data (i form af desk research) og supplere med kvalitative data i form af interviews, fokusgruppe og workshop. Hensigten er at få uddybet eller eventuelt afkræftet nogle af de konklusioner, som desk research viser.

Der gennemføres 10 interviews, en fokusgruppe samt en workshop. Desuden deltager vi i en række konferencer og seminarer om rekruttering. Desuden gennemlæses de tilgængelige undersøgelser, der allerede er lavet på rekrutteringsområdet.

Afgrænsning

Projektet sætter fokus på ledere og medarbejdere i AMU-målgruppen. Det indebærer nogle fravalg. Dels har vi fokuseret på virksomheder, hvor det er medarbejdere og ledere fra AMU-målgruppen, der skal rekruttere nye medarbejdere. Derfor har vi valgt at fokusere på små og mellemstore virksomheder³⁰, da de store virksomheder typisk vil have en HR-afdeling, der varetager store del af rekrutteringsprocessen. Den del, der består i at beslutte, hvilke værktøjer og metoder, der skal bringes i anvendelse, og faktisk anvendelse af værktøjerne ligger typisk i HR-afdelingen. Lederne er stadig involveret i rekruttering på den måde at de er afgørende i forhold til at træffe en beslutning på et grundlag, som delvist er tilvejebragt gennem rekrutteringsmetoder og -værktøjer. Og HR-afdelingen består typisk ikke af medarbejdere fra AMU-målgruppen men af medarbejdere med en længere videregående uddannelse. Man kan selvfølgelig finde mindre virksomheder med intern HR-afdeling og større virksomheder uden HR-afdeling, men vi har valgt at lægge snittet sådan, at vi fokuserer på de små og mellemstore virksomheder, da de alt andet lige vil have en større andel af medarbejdere og ledere fra AMU-målgruppen til at varetage rekrutteringsopgaver.

Fastholdelsesdimensionen er så vidt som muligt holdt ude af analysen, da fokus skulle være relativt snævert på rekruttering. Det er dog meget vanskeligt at adskille de to ting, da de vældig ofte viser sig at være to sider af samme sag. Det peger en lang række virksomheder også på.

³⁰ Små og mellemstore virksomheder (SMV) er defineret som virksomheder, der har op til 250 ansatte.

Bilag 2: Resume af fokusgruppeinterview

Metode

Fokusgruppen blev gennemført med løs spørgestructur. Hensigten med fokusgruppen var ikke at efterprøve hypoteser, vi allerede havde, men at indkalde til at tænke højt, dele af sine erfaringer og komme med kreative indspark. Derfor havde vi på forhånd bedt deltagerne indlede med en kort præsentation af, hvad de største rekrutteringsudfordringer p.t. er. Set derfra hvor de står. De indledende indlæg blev herefter brugt som temaer i den efterfølgende debat. Målet var at få dem til at debattere indbyrdes snarere end enkeltvis at tale til moderatoren. Og det lykkedes mod slutningen af fokusgruppen, hvilket i sig selv er en succes med mennesker, der ikke på forhånd kender hinanden. Deltagerne viste sig generelt meget interesserede og villige til at bidrage. Mødet sluttede med et glas vin og en sandwich, som stort set alle blev til.

Deltagere:

Susanne Ploug Sørensen, selvstændig konsulent
Bjarne Jakobsen, Dansk Erhverv
Thomas Boesdahl, Holstebro Handelsskole
Anna-Marie Ilsøe, RFS
Marianne Kildevang, NCC
Andreas Kærgård, IBC
Signe Tønnesen, Lederne

Opsamling af udviklingsmødet/fokusgruppen – inddelt i temaer

Stor forskel på prioritering af rekruttering i danske virksomheder

Det er indtrykket, at der er to måder at prioritere rekruttering på i danske virksomheder; meget højt eller meget lavt. De store virksomheder prioriterer ofte rekruttering højt, har en organisation, der varetager det, og er velbevandret i rekrutteringsmetoder, anvendelse af test mv. Disse virksomheder er også relativt gode til at tænke langsigtet i rekrutteringsøjemed, og har ligeledes fokus på employer branding. De er bevidste om, at en central rekrutteringsparameter er deres offentlige omdømme som arbejdsplads, og de bedste ambassadører er her deres eksisterende medarbejdere. Det er med andre ord vigtigt at fokusere målrettet på fastholdelse af eksisterende medarbejdere som en del af rekrutteringsindsatsen.

De store virksomheder er endvidere opmærksomme på det opsøgende arbejde på uddannelsesmæssige o.lign., ligesom de ofte samarbejder med specialestuderende. De er ligeledes meget opmærksomme på den interne branding af virksomheden som arbejdsplads, fordi de eksisterende medarbejdere er de bedste ambassadører.

Desuden har de fokus på at introforløbet er en del af rekrutteringsforløbet, og har strømlinet det.

De store virksomheders rekrutteringskompetence i HR afdelingen er endelig drivkraften i alle virksomhedens rekrutteringsprocesser.

Mindre virksomheder har typisk fokus på kortsigtede behov og økonomi facts på bundlinien og er ikke så gode til at tænke langsigtet i rekrutteringsøjemed. De kommer ofte først og beder om hjælp til rekruttering i 11. time – når de står med et akut behov for nye medarbejdere. De mindre virksomheder forekommer at have en handlingstvang og utålmodighed i sådanne sammenhænge – netop fordi de kommer i gang med rekruttering relativt sent.

De mindre virksomheder mangler værktøjer til systematisk rekruttering. Større test-systemer er typisk en stor og ofte overflødig investering, eller rettere de mindre virksomheder fravælger det typisk brug af større test af økonomiske årsager. Men de har

til gengæld ikke andet, der træder i stedet (fx systematisk interview-teknik, referencetagning eller lignende).

Mindre virksomheder er ofte også dårligere til at tænke strategisk i rekrutteringssammenhænge og forstå betydningen af at være kendt i lokalsamfundet/det offentlige rum. De tænker ikke nødvendigvis, at små lokale indsatser (besøg på skoler, sponse-ring af lokale sportsaktiviteter el.lign) kan være en del af rekrutteringsindsatsen.

Der er stor forskel på, hvordan folk forholder sig til referencetagning. De større virksomheder vil ofte tage referencer, og nogle mener at de er rigtig gode til at kaste lys, hvis man i forvejen har en mistanke om noget. Der var i fokusgruppen et eksempel, hvor den ansættende virksomhed havde en mistanke om alkoholmisbrug hos kandidaten og det blev bekræftet, da der blev taget referencer. Men man skal tænke sig godt om, når man behandler de informationer, man får ved referencer. Der kan fx være mange grunde til at en virksomhed ikke ville ansætte en tidligere medarbejder igen. Det er ikke ensbetydende med, at det er en dårlig medarbejder.

De mindre virksomheder er knapt så gode til at tage referencer. De kan dels være nervøse for at den tidligere arbejdsgiver stiller med et bedre løntilbud (især i tider med mangel på arbejdskraft), og at kandidaten så alligevel ikke tiltræder. Der kan også være en berøringsangst for, hvad man kan tillade sig at spørge om.

Tvang til brug af headhuntere

I de brancher med stor mangel på kvalificeret akademisk arbejdskraft – bl.a. markedet for ingeniører – forventer medarbejderne efterhånden at blive headhunted. Virksomhederne er derfor nødt til at entrere med headhuntere for at tiltrække de dygtige medarbejdere. Medarbejderne skal gøres opmærksom på deres markedsværdi.

I nogle brancher kender folk hinanden, og virksomhederne er efter de samme medarbejdere, hvilket i princippet kan gøre headhuntere overflødige, fordi de ikke skal bruges til at lokalisere nye, potentielle kandidater. Men det er altså nødvendigt med headhuntere alene pga. akademiske medarbejdernes forventning om at blive prikket på skulderen.

Omorganisering af arbejdet i stedet for rekruttering af nye medarbejdere

NCC ser endvidere på om de kan omorganisere arbejdet, så de kan spare på antallet af de medarbejdere, der er mangel på, og ligge nogle af opgaverne ud til andre medarbejdere. Det er ofte meget dyrt for dem at tiltrække de rigtige specialister, så de er gået kritisk til kompetenceprofilerne for at se på, hvilke dele af en opgave/proces, de kan uddelegere til andre medarbejdere end specialisten. De har forsøgt at rekruttere fra fx Sverige, men der går heller ikke mange ledige ingeniører rundt.

Forskellige holdninger til arbejde – generationskløfter

Der er store holdningsforskelle mellem generationer. De ældre generationer har problemer med at forstå unges indgang og holdning til arbejdet. De forstår ikke nødvendigvis hvad der motiverer dem, og især at unge medarbejdere ofte har stor brug for anerkendelse. Behovet for anerkendelse synes at være et meget centralt træk hos unge medarbejdere. De har behov for at få bekræftet, at de er dygtige til det, de gør.

De unge medarbejdere prioriterer typisk familie og fritid højere end de ældre generationer har gjort, og det kan give nogle sammenstød på arbejdspladsen. Det er endvidere vanskeligere at rekruttere til stillinger, hvor der er rejsedage eller udstationering forbundet med arbejdet. Nogle virksomheder laver kompromisløsninger, hvor de udstationerer i kort tid og tilbyder særlige ordninger for den øvrige familie. Dette er klart et punkt, hvor holdningen har forandret sig. For blot nogle år siden var muligheden for udstationering og internationalt arbejde et plus ved en virksomhed/et job. Det er det ikke længere, fordi medarbejderne typisk prioriterer deres livstid anderledes.

Nogle steder har de lavet kurser i 'moderne medarbejderkultur', hvor de forsøger at formidle, hvilke værdier og behov, der karakteriserer de unge medarbejdere – og del-

tagerne i fokusgruppemødet fremhævede flere gang betydningen af virksomhedens holdninger og værdier i forbindelse med rekrutteringen.

Jobforståelse som udgangspunkt for rekruttering

Nogle gange går en rekruttering galt. Det er de fleste enige om, kan ske. Og det kan der være mange grunde til. Af og til tager virksomheden sig ikke tid til at lave en ordentlig og fremsynet jobanalyse, der kan kaste lys over, om den nødvendigvis skal bruge den samme type medarbejder, som ham eller hende, der tidligere sad i stillingen. Der er med andre ord ikke klarhed over, hvilken type job, de rekrutterer til.

Det er almindeligt kendt, at jobbet typisk udvikler sig med den medarbejder, der bestrider det. Efter noget tid i jobbet laver medarbejderen typisk en meget lille del af det, han egentlig blev ansat til. Det skaber et særligt forhold mellem job og kandidat, hvorfor flere og flere virksomheder i stor grad rekrutterer efter specielle personlighedstyper eller personlige kompetencer med det argument, at det faglige kan læres (til en vis grad selvsagt).

Ikke sjældent lover både virksomhed og kandidat også for meget under samtalen, hvilket efterfølgende fører til skuffelser. Det kan give en del støj på linien i forventningsafstemningen, fordi både virksomhed og jobkandidat er interesserede i at fremstå så attraktive som muligt. Det får af og til begge parter til at overdrive deres kvaliteter, præstationer og muligheder.

God ledelse fundamental parameter for rekruttering og fastholdelse

Der er bred enighed om, at god ledelse er den altoverskyggende parameter i forhold til både rekruttering og fastholdelse.

God ledelse er i denne sammenhæng karakteriseret ved:

- Gode ledere (især i forhold til manuelt arbejde) er meget på gulvet. De går rundt blandt medarbejderne og sidder ikke forskanset bag skærmen. De ved med andre ord, hvad der foregår, og hvordan den enkelte medarbejder fungerer.
- Ledere, der kan føre ordentlige dialoger og har opmærksomhed på den enkelte medarbejder (differentieret ledelse) når langt.
- Ledere, der tænker udviklingsorienteret og ser potentialet i den enkelte medarbejder. De lader medarbejderens kvaliteter og ideer være et centralt bidrag til organisationen. De er dermed også åbne for, at medarbejderne har en vægtig stemme, at medarbejderen er vigtig i forhold til forretningsudviklingen, fordi han er tæt på produktionen/kunden. Lederen lader med andre ord ideer og initiativer vokse frem 'nedefra'.
- Ledere, der indbygger en stor udviklingsmulighed i jobbet for medarbejderen. Lederen forstår at medarbejdere i alle jobs har behov for udvikling og vil trives bedre, hvis de udvikler sig på jobbet.
- Ledere, der lykkes med at rekruttere og fastholde medarbejdere er karakteriseret ved troværdighed.
- Ledere, der formår at kommunikere værdier, så medarbejderne føler sig som en del af en helhed. Det kræver målrettet kommunikation, opmærksomhed på og inddragelse af medarbejderne.
- Ledere, der tør tænke anderledes og tør slippe kontrollen

Mellemledere har svært ved at slippe ansvaret og uddelegere opgaver. Det er uhenigtsmæssigt i fastholdelsesøjemed, fordi medarbejdere vil have udfordringer og virksomheder generelt klarer sig bedst, hvis lederne har øje for medarbejdernes evne til at drive forretningen frem.

Rekrutteringsparametre

Forandringsparathed er centralt for mange virksomheder. Det er dog vigtigt at virksomhederne holder sig for øje, at alle virksomheder skal bruge forskellige typer medarbejdere. Ingen virksomhed kan overleve, hvis den udelukkende ansætter igangsættere; der skal også være afsluttere i staben. Trods det er virksomhederne tilbøjelige til at sætte forandringsparathed på toppen af listen, når de skal rekruttere.

Det bliver bemærket i fokusgruppen at virksomhederne generelt ikke er så gode til at ansætte 'skæve' medarbejdere, men stadig rekrutterer meget konformt. Med skæve medarbejdere menes dem, der tænker helt anderledes, har en meget anderledes baggrund el.lign. Der falder arbejdsgiverne stadig ofte til spille de sikre kort.

Målrettet kommunikation

Man skal målrette sin kommunikation i rekrutteringssammenhænge. Der var fx et forsøg på at tiltrække flere nydanskere til byggesektoren, men der kom stort set ingen ansøgere. Det viste sig, at i fx Tyrkiet indebærer byggeri at man før eller siden falder ned fra taget. Her er det ikke et spørgsmål om, om man falder ned fra taget, men hvornår man falder ned. Det er med andre ord ikke et attraktivt arbejde, fordi man typisk vil komme til skade. Denne dimension skulle man have haft kendskab til i sin kommunikation med præcis denne gruppe. Det havde givet mulighed for at målrette kommunikationen, så man tog højde for det forhold at byggearbejde i udgangspunktet blev set som en farlig beskæftigelse af målgruppen

Det kræver altså en diversificeret kommunikation, hvis man også vil indlemme marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet. Man kan risikere at rekruttere målrettet efter grupper, der ikke føler at kommunikationen retter sig mod dem.

I undervisningssektoren skal man også lære at undervise differentieret, fordi sammensætningen af studerende bliver mere kompleks; folk med studentereksamen uddanner sig til håndværkere osv.

Hvad kan danske virksomheder blive bedre til?

Ledere i virksomheder, der ikke bruger test i rekruttering, kunne vinde meget ved at lære basal spørgeteknik og lære om dybdeinterview samt at læse en ansøgning. Ofte ved de ikke hvordan man foretager et struktureret interview, og så bliver det hurtigt tilfældigt, hvad og hvordan der bliver spurgt.

Mindre virksomheder skal også brande sig og gøre sig kendte i lokalsamfundet. Det kan foregå på alle typer skala – sponsering af det lokale håndboldhold el.lign. Det behøver ikke være stort anlagte employer branding programmer, men det er vigtigt at de tager den offentlighed alvorligt, fordi det er vigtigt for den fremtidige rekruttering, at virksomheden er kendt i lokalsamfundet. Virksomheden skal figurere i de kommende kandidaters bevidsthed, hvis de skal tiltrække dem i fremtiden.

Rekrutteringsprocessen strækker sig fra employer branding over rekruttering til prøvetid. Den slutter ikke før og starter ikke senere. Derfor betyder ledelse af bestående medarbejdere meget for fastholdelsen og rekrutteringen.

Det kan svare sig at overveje en psykologisk kontrakt inden man tager en samtale med medarbejderen; fx overveje med sig selv, hvilke kompromiser man er villig til for at få en medarbejder. Hvis virksomhederne skal rekruttere i 11. time, når den akutte mangel på medarbejdere først har meldt sig, kan lederen nogle gange glemme, hvilke kompromiser han selv er villig til at indgå. En succesfuld rekruttering kræver at både virksomhed og kandidat gør sig disse overvejelser³¹.

³¹ En personlig note MR: i 9 ud af 10 tilfælde, hvor en medarbejder forlader et job indenfor 1 år efter ansættelse, siger han selv op. Man siger derfor, at de jobsøgende også kan være for dårlige til at spørge ind til virksomheden og gøre sig klart, om det er stedet for dem.

En rekrutteringsproces bør starte med en jobanalyse, der gennem beskrivelse af en jobprofil og en personprofil danner grundlag for jobdesign og dermed rekrutteringen.

Uddannelse

Uddannelse nytter. Ledere mener at de faktisk flytter sig mentalt ved at tage lederuddannelser (AU og DP). Der er undersøgelser, der peger i forskellige retninger på dette område; nogle viser at lederne mener at uddannelse gør en forskel; andre viser, at lederne synes deres udbytte af lederuddannelse er for dårlig.

Ledelse skal helt entydigt være et fag. Man er typisk noget andet inden man bliver leder (ingeniør, økonom, håndværker etc), men ledelse skal fungere som et selvstændigt fag på lige fod med andre discipliner. Den store vægt på god ledelse tilsiger, at der ikke blot er tale om en tillægskompetence hos lederen; ledelse er en meget central selvstændig kompetence, som det kan betale sig at mestre uanset hvilke medarbejdere, man er leder for, og hvilket niveau man er leder på.

Bilag 3: Resume workshop

Notat fra workshop på rekrutteringsseminar den 8. januar 2008 hos Ledernes Hovedorganisation.

3 grupper behandlede delrapportens konklusioner ud fra følgende spørgsmål:

1) Hvordan kan uddannelse bidrage til at sikre forståelse for, at branding af virksomheden som attraktiv arbejdsplads er centralt samt skabe større bevidsthed om, hvad rekrutteringspresset kommer til at betyde i fremtiden?

2) Er der yderligere tendenser, der vil have betydning for rekruttering?

Følgende områder kom frem:

- *Mulighed for rekruttering gennem det offentlige system* – jobbank og uddannelsesinstitutioner. Mange virksomheder benytter ikke det offentlige rekrutteringssystem i særlig høj grad og en af grundene kan være manglende kendskab til mulighederne. Uddannelsesinstitutionerne bør indgå i arbejdet med at informere om disse ting.
- *Dårlige rekrutteringsforløb* – rygtet om sådanne løber meget hurtigt blandt potentielle ansøgere. Det gør det modsatte heldigvis også. En opmærksomhed omkring alle de detaljer, der kan gå hen at blive centrale for ansøgenes oplevelse af forløbet, er derfor central. Ligeledes giver en større opmærksomhed på rekrutteringsforløbet i sin helhed måske bedre basis for at vælge den rigtige medarbejder første gang.
- *Medarbejderinddragelse*. Medarbejderne skal inddrages i eller bevidstgøres om rekrutteringsarbejdet, fordi at de er virksomhedens absolut bedste ambassadører udadtil. De er der og prøver virksomheden på deres egen krop, så deres fortællinger til potentielle ansøgere betyder meget.
- *Branding/image* – betydningen af have et godt navn. De store virksomheder er meget bevidste om denne dimension, men de små virksomheder er ofte lidt mindre bevidste om, hvad de kan gøre. Og med god grund. Mange erfaringer med employer branding findes på nuværende tidspunkt i de store virksomheder, og her har de små virksomheder hverken ressourcer eller organisation til at kopiere de store virksomheders fremgangsmåde. Der må derfor findes metoder, der giver de mindre virksomheder samme mulighed.
- *Ledelsen som kultur- og værdibærende i virksomheden*.
- *Fastholdelse af medarbejdere* er en af de mest effektive måder at rekruttere nye medarbejdere på. Virksomheder med tilfredse medarbejdere har lettere ved at tiltrække arbejdskraft.
- *Jobmesser og konferencer* – indgangsvinkler, lokalkendskab. Øget brug af de muligheder og jobmesser som efterhånden findes mange steder i landet.
- *Kreativitet / iderigdom / gå nye veje*. Rekrutteringsprocesser ligner hinanden relativt meget på tværs af forskellige virksomheder, og derfor vil der være meget at vinde ved at turde og kunne tænke nyt i den sammenhæng.
- *Det er ikke virksomheden men lederen man forlader*, derfor skal lederudviklingen styrkes i forhold til fastholdelse af medarbejderne.
- *Ledere har brug for viden om, hvad der får medarbejdere til at blive eller gå*.
- *Styrk interviewsituationen ved rekruttering*. Mange ledere har ikke lært at stille spørgsmål og har ikke et beredskab af interviewteknikker.
- *Motivation til arbejde*. Det kan være nyttigt med noget kendskab til, hvad der motiverer folk til at arbejde og til at synes det er sjovt at arbejde. Fx vil mange blive motiverede af at være en del af en succes.
- *Intro af nye medarbejdere*. Jo mere man gør ud af introduktionsfasen, jo større er chancen for, at medarbejderen føler sig velkommen og hurtigt kommer op i gear i sit nye job. Introduktionsfasen bliver i en række virksomheder sat lig med prøveperioden, men der behøver ikke være nogen nødvendig sammenhæng. At være på prøve og at blive introduceret er med andre ord ikke det samme.
- *Værdsætte medarbejdere* – have fokus på medarbejdertrivsel og udvikling

- *Hygge om medarbejderne.* Små initiativer kan gøre en stor forskel for om virksomheden repræsenterer et socialt kollektiv som medarbejderne gerne vil tilhøre.
- *Markedsføring af job / jobmuligheder* i virksomheden
- *Ansøgningsproces:* Det er ikke alle typer medarbejdere, som har det godt med skriftlighed, hvilket kan være en barriere i forhold til den rekrutteringspraksis, der typisk starter med en skriftlig ansøgning. Det kan derfor være hensigtsmæssigt at gå direkte til den personlige kontakt.
- *Nydanskere* søger ofte ikke jobs, dels fordi der kræves skriftlig ansøgning, men også fordi de ikke tror de kan få jobbet, og måske ikke helt kan gennemskue jobindholdet. Desuden kender de ofte ikke den danske kultur godt nok til at vide, hvilke jobs, der har værdi og status set med danske øjne. Det er erfaringen at ansættelse af nydanskere kan være en positiv spiral; har man først ansat en kommer flere til.
- *Der er stadig brug af kopi-ansættelser,* at man ansætter en, der ligner ham, der sad i stillingen før. Det kan udvide antallet af potentielle ansøgere, hvis man kan tænke mere bredt i forhold til profil og kompetencer.

Undervisningen skal inddrage best practice.

God rekrutteringspraksis sætter blandt andet følgende temaer i centrum:

- Betydningen af klare værdier og troværdighed
- Virksomheds- og arbejdskulturens betydning
- Formulér og sprogliggør det gode i virksomheden. Alle virksomheder rummer en mængde gode ting, men nogle gange undervurderes betydningen af at tale om det.
- Lederens betydning for både fastholdelse og rekruttering og bevidsthed om denne rolle

Noget kan man uddanne sig til og andet kan man ikke

Uddannelse på AMU niveau:

- Projekter om rekruttering, MUS, ansættelsessamtaler – i det hele taget uddanne lederens dialogkompetencer
- Samarbejde med iværksætter-kurser, så kommende ledere og virksomhedsejere allerede fra starten får en bevidsthed om rekruttering
- Deltagelse i jobmesser
- Den gode historie om virksomheden skal fortælles både internt og eksternt.
- Kendskab til rekrutteringskanaler
- Kendskab til egne personlige kompetencer

Bilag 4: Spørgerammer

Spørgeramme – Rekruttering af medarbejdere. Værktøjer og metoder -

Semistruktureret interview opdelt efter faserne i et rekrutteringsforløb

Målgruppe: Leder/rekrutteringsansvarlige i byggebranchen, detailbranchen og produktionsvirksomheder, der har ansat eller forsøgt at ansætte medarbejdere indenfor det sidste år.

Briefing:

Kort om undersøgelsen

Forventet tid: Tager ca. 15 min.

Optages på bånd

Bruges anonymt

Interviewtemaer:

Virksomhed – branche _____

Antal medarbejdere i virksomheden ____

1. Hvem er ansvarlig for rekrutteringsfunktionen i jeres virksomhed (leder/medarbejdere – er der flere, der har funktionen)?
 - Leder ____
 - HR-medarbejder ____
 - Andre ____
2. I hvor mange år har du beskæftiget dig med rekruttering?
Antal år ____
3. Har I indenfor det sidste år ansat eller forsøgt at ansætte nye medarbejdere? Ca. antal?

4. Hvad udløste, at I havde behov for at ansætte ny(e) medarbejder(e) – hvordan/hvornår opstår det?
- _____
5. Når I har afdækket behovet for en ny medarbejder, hvad gør I så?

 - Laver i en jobprofil ja ____ nej ____
 - Laver i en personprofil ja ____ nej ____?
 - Overvejer I at omorganisere arbejdsopgaverne ?, så det er en anden type medarbejder end først antaget I ansætter ____

6. Hvilke rekrutteringskanaler bruger I nu/og hvilke forventer I er de mest effektive i fremtiden?

- | | |
|--|----------------|
| - Virksomhedens egen database _____ | fremtiden_____ |
| - Annoncer i aviser, fagblade _____ | fremtiden_____ |
| - Internet/hjemmeside _____ | fremtiden_____ |
| - Eget eller medarb. netværk _____ | fremtiden_____ |
| - Jobmesser m.v. _____ | fremtiden_____ |
| - Job-net og AF _____ | fremtiden_____ |
| - EURES (udenlandsk arbejdskraft)_____ | fremtiden_____ |
| - Eksterne rekrutteringsvirksomheder _____ | fremtiden_____ |
| - TV/radioreklamer _____ | fremtiden_____ |
| - Vikarbureauer _____ | fremtiden_____ |
| - Uddannelsesinstitutioner _____ | fremtiden_____ |
| - Andet _____ | fremtiden_____ |

7. Er der metoder I har haft særlig god erfaring med (giver mange ansøgere)?

8. Er det blevet sværere at tiltrække ansøgere end tidligere (tager det længere tid/er det dyrere at få en ny medarbejder ansat)?

Hvis nej: præcisér, hvad er det I gør? _____

Hvis ja: Hvad gør I så ? _____

- overarbejde _____
- takker nej til opgaver _____
- omorganiserer arbejdet _____
- outsourcer, samarbejder med andre virksomheder _____
- ansætter en medarbejder med en anden kompetenceprofil? _____
- Andet _____

9. Hvordan håndterer I, de ansøgninger I får?

- Får alle ansøgere svar på at ansøgningen er modtaget? Ja ____ nej ____
- Hvad gør I med de ansøgere, der ikke får jobbet (får de besked)? Ja ____ Nej ____

10. Hvordan beslutter, I hvem I vil ansætte (hvis der er flere relevante)? (interview/metode/test – foretaget af hvem, hvem beslutter, tages der referencer, andet?)

11. Har I prøvet at ansætte andre typer af medarbejdere end tidligere?

- udenlandsk arbejdskraft – hvorfra _____
- nydanskere _____
- handikappede _____
- ældre medarbejdere _____
- anvist fra AF/kontanthjælpsmodtagere _____

12. Hvis nej til de nævnte grupper. Hvad er jeres holdning til at ansætte de nævnte grupper i jeres virksomhed?

-
13. Introduktion af ny medarbejder i virksomheden – hvordan foregår det?
- Har I et introduktionsprogram ja ____ nej ____ Introduktionsperiode _____
14. Hvor lang tid forventer du, at kommende medarbejdere bliver i jobbet og i virksomheden?

15. Hvad bliver den største interne rekrutteringsudfordring (noget som I kan påvirke) de kommende år?
- at organisere og strukturere rekrutteringsarbejdet ____
- at udvikle rekrutteringskompetencerne hos dem, der arbejder med rekruttering ____
- Andet _____
16. Hvad bliver den største eksterne rekrutteringsudfordring (noget som I påvirkes af) de kommende år?
- Andre virksomheders attraktivitet ____
- Generation "Y" (en ny generation med andre værdier og krav) ____
- Andet _____
17. Tænker I over, hvordan I gør det attraktivt at søge job hos jer? Har I foretaget jer noget generelt med det formål at tiltrække nye medarbejdere?
Ja – hvad _____
Nej _____
- Har I en fast (og nedskrevet) procedure som I benytter, når I skal rekruttere medarbejdere?
Ja ____ Nej ____
- Forventer I stigende udfordringer med at rekruttere medarbejdere de næste år?
Ja ____ Nej ____

Farvel – og tak.

Spørgeramme – Rekruttering af medarbejdere. Værktøjer og metoder – Udenlandske medarbejdere

Semistruktureret interview opdelt efter faserne i et rekrutteringsforløb

Målgruppe: Leder/rekrutteringsansvarlige i byggebranchen, detailbranchen og produktionsvirksomheder, der har ansat eller forsøgt at ansætte medarbejdere indenfor det sidste år.

Briefing:

Kort om undersøgelsen

Forventet tid: Tager ca. 15 min.

Optages på bånd

Bruges anonymt

Interviewtemaer:

Virksomhed – branche _____

Antal medarbejdere i virksomheden _____

18. Hvem er ansvarlig for rekrutteringsfunktionen i jeres virksomhed (leder/medarbejdere – er der flere, der har funktionen)?

- Leder _____

- HR-medarbejder _____

- Andre _____

19. I hvor mange år har du beskæftiget dig med rekruttering?

Antal år _____

20. Har I indenfor det sidste år ansat eller forsøgt at ansætte nye medarbejdere? Ca. antal?

21. Hvad udløste, at I havde behov for at ansætte ny(e) medarbejder(e) – hvordan/hvornår opstår det?

- _____

22. var det mangel på danske ansøgere, der fik jer til at ansætte udenlandsk arbejdskraft?

23. Hvilke rekrutteringskanaler brugte i for at få kontakt til arbejdskraft?

24. Var det vanskeligt at finde ud af, hvor man skal henvende sig, hvis man vil rekruttere fra udlandet?

25. Hvilke typer medarbejdere har I rekrutteret (faglærte, ufaglærte)?

26. Hvordan forløb et typisk rekrutteringsforløb?

27. Hvordan har integration af udlændinge på arbejdspladsen forløbet?

28. Er i generelt tilfredse med den nye arbejdskraft?

29. Udviser de interesse for at blive i Danmark?

30. Forventninger i stigende udfordringer med at rekruttere medarbejdere de næste år?

31. Vil I rekruttere fra udlandet igen?

Farvel – og tak.