

Skab sammenhæng mellem rekruttering og udvikling

PeopleTools – kort fortalt

PeopleTools er en konsulentvirksomhed, som bistår med at udvikle organisationer, der virker. Fokus er på kompetente ledere og medarbejdere, velfungerende teams, relationer og kommunikation, som fremmer arbejdsglæde, innovation og vækst. Vores seks analysetyper danner grundlag for videnbaseret udvikling i alle former for organisationer med skandinavisk virksomhedskultur.



Af chefkonsulent Helle Egdal,
cand. merc. (HRM), PeopleTools

Den aktuelle udfordring

I løbet af de sidste års finanskriser har mange virksomheder trimmet organisationen og skabt fornyet fokus på kernekompetencerne. For foden af et nyt økonomisk opsving vil topcheferne kræve, at de opnåede effektivitetsgevinster og den forbedrede omkostningsbevidsthed fastholdes.

Så hvilken læring bør HR tage med sig fra sidste læringsperiode? Mit bud er, at man i iveren for at vækste glemte grundigheden i udvælgelsesprocesserne. Nogle steder bar det præg af venstrehåndsarbejde, ansøgere fik ikke svar, nye kollegaer blev valgt ud fra lederens "mavefornemmelse" af

kandidaten mv. Det sidste har desværre også været medvirkende årsag til, at en del efterfølgende er blevet afskediget igen – med menneskelige og økonomiske tab til følge.

Så tiden er nu inde til at sætte fornyet fokus på de ordentlige og grundige rekrutteringsprocesser. I figuren Rekrutteringsproces fremgår det, at de personlige kompetencer spiller en stor rolle for at sikre match mellem rette person og rette job. Det falder ofte svært at konkretisere den nye kollegas eller leders personlige kompetencer. I tilfælde af hastværk risikerer man at anvende begreber, som man desværre fejlagtigt tror, alle opfatter ens eller

som kan være direkte modsatrettede, f.eks. "hun skal være grundig og have gennemslagskraft". "Jeg har et godt instinkt for mennesker" høres fortsat hyppigt, selv blandt erfarne ledere, der rekrutterer. Tænk på, hvad det betyder i praksis! Når en chef eller faglig specialist alene i løn koster 600.000 – 1.000.000 kr. om året – vil det da ikke være bedre ledelse at træffe beslutningen på et mindre tilfældigt grundlag?

Som hjælp til afklaring af de personlige kompetencer kan konsulenter, som er certificerede hos PeopleTools anvende et sæt prædefinerede kompetencer.



Gitte Riis, HR-konsulent, giver et eksempel fra Herning Kommune:

” Vi anvender PeopleTools begrebsapparat om personlige kompetencer som integreret del af rekrutteringsprocesserne – på lige fod med de faglige kompetencer. De er blevet en del af vores rekrutteringspolitik, og da kompetencerne er tilpasset kommunens værdisæt, bliver det et strategisk værktøj for os. Kompetencerne prioriteres i samspil med ansættelsesudvalget ved brug af ”Kompetencekort” og anvendes til at kvalificere stillingsopslaget. Kompetencerne danner grundlag for at formulere spørgsmål og opstille hypoteser om jobrelaterede forhold, som vi drøfter med kandidaterne under interviews og den dialogbaserede tilbagemelding på PersonProfilen. Kompetencerne er også omdrejningspunkt for afrapportering til leder og ansættelsesudvalg. Dermed er der en rød tråd i processen – hvilket sender et professionelt signal til både ansøgerne og vores interne samarbejdspartnere.”

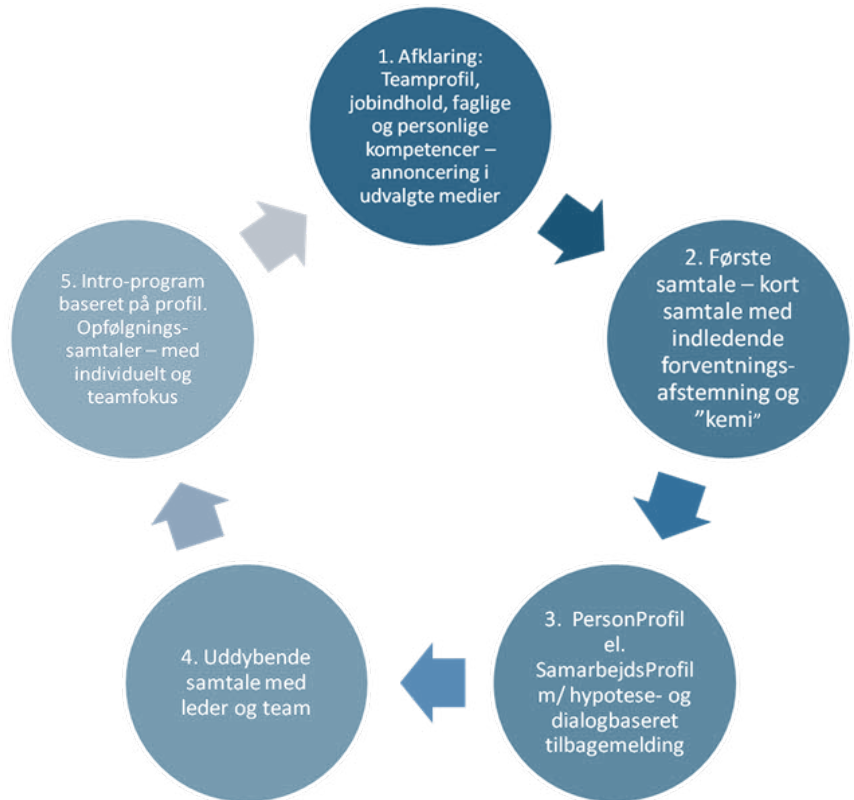
HR-professionelle skal derfor være dygtige og ordentlige i tilrettelæggelse og gennemførelse af rekrutteringer. Gode rekrutteringsprocesser bliver endvidere selvforstærkende og skærper employer brandet over for potentielle ansøgere.

HR-professionelle skal derfor være dygtige og ordentlige i tilrettelæggelse og gennemførelse af rekrutteringer. Gode rekrutteringsprocesser bliver endvidere selvforstærkende og skærper employer brandet over for potentielle ansøgere.

Sammenhæng mellem rekruttering og udvikling

Det er dog muligt at høste langt flere gevinster og effekter ved at skabe sammenhæng på tværs af HR's aktiviteter – rekruttering, leder- og medarbejderudvikling, forandringsprojekter mv. Grundigheden før, under og efter en rekruttering betaler sig – og kan med fordel kobles med et udviklingsperspektiv. Som led i ansættelsen af en afdelingsleder i Herning Kommune tages afsæt i udvikling af en leder-

Rekrutteringsproces



gruppes teamforståelse. Gitte Riis uddyber et konkret eksempel:

”Vi skulle ansætte en afdelingsleder på en folkeskole. I HR kendte vi skolelederen og viceskolelederen fra tidligere forløb, og efter aftale anvendte vi deres PersonProfiler som vidgrundlag forud for udformning af stillingsopslaget. Vi arbejder ud fra antagelsen om, at et lederteam, som komplementerer hinanden fagligt såvel som personligt, træffer de mest kvalificerede beslutninger, hvilket igen fører til mere nuanceret problemløsning. Med en analyse af lederteamets kompetencer erkendte skoleledelsen, at deres styrker er visioner og udvikling, og at de følgelig måtte supplere teamet med en person med en mere struktureret arbejdsform, og som kunne sikre effektive afslutninger.”

Rekrutteringen hviler således på skoleledelsens øgede teamforståelse.

Ved at anvende profilanalyser får ledelsen øget de fælles erkendelser om styrker, virkemidler og begrænsninger. Den afklarende dialog om forskellige styrker og motivationsfaktorer fører til øget tolerance for forskelligheder internt i ledergruppen og anvendes fremadrettet, bl.a. som grundlag for den efterfølgende integrations- og udviklingsproces i lederteamet.

It-virksomheden KMD A/S

har opstillet en kompetencemodel, hvor der arbejdes ud fra en strategi, værdi og lederrolle-forståelse, som kobles med kompetencerne i PeopleTools profiler. Modellen ligger til grund for lederrekruttering såvel som – udvikling. KMD anvender også PersonProfilen til rekruttering og efterfølgende i den interne lederudvikling. På den interne lederuddannelse sker det ved at koble respondenter på PersonProfilen og dermed opnå en 360° ledervurdering.

>>

>> **HR-konsulent Sabina Folden illustrerer anvendelsen i KMD:**

"PersonProfilen kan "følge" lederen fra rekrutteringssituationen og videre i den interne udvikling. Vi sætter f.eks. ved en reprofilering fokus på, hvordan profilen har udviklet sig, og hvordan lederen har fået sat

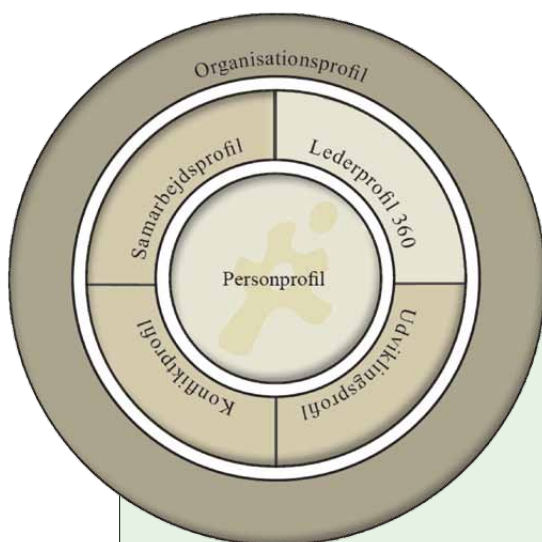


Sabina Folden,
HR-konsulent

sine kompetencer i spil. I vores interne lederuddannelse kobler vi arbejdet med faglige og personlige udviklingsprojekter med PersonProfilen. I den sammenhæng bidrager bl.a. medarbejderne som respondenter i en 360° ledervurdering. Ledervurderingen giver lederen en særlig mulighed for at sætte fokus på styrkerne og forstå og udnytte disse som springbræt for udvikling, der "hvor det halter". Som konsulent hjælper det mig til at holde fokus på det konkrete og dokumenterede, således at man hurtigere kan komme til dybere niveauer i lederudviklingsarbejdet."

Skab en organisation, der virker

De nævnte eksempler illustrerer, at veltilrettelagte processer koblet med anvendelse af profilanalyser giver stor effekt. Desværre ses det mange steder, at rekruttering og udviklingsforløb gennemføres som adskilte aktiviteter, og derfor anvendes mange typer af analyser. Ved at anvende et begrebsmæssigt sammenhængende system af profilanalyser på tværs af processer opbygges et fælles sprog om arbejds- og ledelsesmæssige forhold. Dermed vil de involverede personer – ledere og medarbejdere – opleve sammenhæng, genkendelighed og konsistens på tværs af organisationens HR-aktiviteter. ■



People Tools

PeopleTools har udviklet seks profilværktøjer, som er baseret på et fælles og sammenhængende begrebsapparat.

- **Personprofil** – giver et nuanceret billede af en person, f.eks. ved rekrutteringer, medarbejder- og lederudvikling, udpegning af nøglepersoner, MUSamtaler, karriererådgivning m.m.
- **Samarbejdsprofil** – sætter fokus på personen(-erne) i forhold til projektgruppen eller afdelingen og styrker og udvikler samarbejdet personerne imellem.
- **Udvikling/Innovationsprofil** – afdækker virksomhedens, gruppens eller personens kapacitet inden for innovation og fleksibilitet.
- **Konflikt håndteringsprofil** – afdækker aktuelle eller potentielle konflikter i en gruppe – og lærer gruppen at arbejde konstruktivt med konflikter.
- **Lederprofil** – anvendes ved systematisk evaluering og udvikling af ledere (i 360° perspektiv).
- **Organisationsprofil** – afdækker organisationens eller udvalgte afdelingers styrker og udviklingsområder.

PeopleTools seks profilværktøjer udvikles løbende i samarbejde med uafhængige psykologer, psykomatikere, sprogfolk og IT-udviklere som led i vedligeholdelse af validitet og realitet. Profilværktøjerne er baseret på dansk/skandinavisk virksomhedskultur og erhvervsnorm.

Vi stiller store krav til vores certificerede om ordentlighed og høj etik. Vi yder personlig sparring og sikrer brugerdreven udvikling gennem dialog på netværksmøder. Vi driver et online-netværk, hvor der spares om procesdesign, analyseanvendelse og blogges om HR.

PeopleTools har til huse på Løndal Herregård og ejes af Vibeke Riemer og Lars Kolind. Herregården danner bl.a. ramme for certificeringsuddannelserne, læs mere herom på www.peopletools.dk.

Kontakt

PeopleTools, Løndal Allé 1, 8740 Brædstrup.
T: 7027 7270.
E: info@peopletools.dk.
www.peopletools.dk