



REKRUTTERINGSRAPPORT

**EN KRITISK ANALYSE AF REKRUTTERINGS-
TENDENSER I DANSKE VIRKSOMHEDER I 2016**

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indholdsfortegnelse	1
Baggrund	2
Respondenter.....	3
Karakteristika for en succesfuld medarbejder	4
<i>Forbehold for personvurderinger af den succesfulde medarbejder.....</i>	5
Screening.....	6
<i>Problemer med CV som screeningsmetode</i>	7
<i>Referencetagning.....</i>	8
<i>Problemer med personlighedstests som screeningsmetode.....</i>	9
Rekrutteringsudfordringer	10
<i>Tiltrækning og employer branding</i>	11
<i>Onboarding</i>	13
<i>Jobanalyse.....</i>	13
<i>Jobsamtalen.....</i>	14
Konklusion	16
Noter	17
Litteratur.....	17

© Copyright: LUNDMANN

Titel: Rekrutteringsrapport – en kritisk analyse af rekrutteringstendenser i danske virksomheder i 2016

Forfatter: Lars Lundmann

Udgivelsestidspunkt: Marts 2016

Rapporten og pointer herfra må ikke gengives uden reference til rapporten.



BAGGRUND

Nærværende minirapport er blevet til i et samarbejde mellem Praice og LUNDMANN. Formålet med rapporten er at afdække tendenser og problemer i forbindelse med rekruttering. Undersøgelsen blev udført i januar 2016 og stillede 3 kernespørgsmål, som omhandlede: 1) karakteristika ved den succesfulde medarbejder, 2) screeningsmetoder, 3) centrale rekrutteringsudfordringer. Det er resultaterne af disse spørgsmål, som bliver behandlet i nærværende rapport. Rapportens formål er at forsøge at forklare og problematisere nogle af de tendenser, som er kommet til syne. Tilgangen er derfor problematiserende, men der gives også nogle generelle tips og ideer til, hvordan man kan arbejde videre med nogle af de udfordringer, som respondenterne har påtalt. Hvis du ønsker flere konkrete råd til, hvordan du/I i din/jeres virksomhed kan arbejde specifikt med de særlige udfordringer, som I oplever, er du velkommen til at kontakte LUNDMANN, som netop arbejder med dette. Ligeledes er du velkommen til at tage kontakt, hvis du har spørgsmål eller kommentarer til selve indholdet i rapporten.

God læselyst!

RESPONDENTER

Spørgeskemaet blev udsendt til ca. 350 professionelle, som beskæftiger sig med rekruttering i større eller mindre omfang på deres arbejde. Spørgeskemaet blev besvaret af 185 af disse personer. Heraf blev 8 respondenter sorteret fra, idet de ikke opfyldte kravene til undersøgelsen. Dette efterlader en samlet respondentgruppe på 177 personer. 74 % af disse respondenter besvarede samtlige spørgsmål.

Figur 1: Fordeling af respondenter

Adm. direktører	10 %
Ledere med personaleansvar	36 %
Interne HR-konsulenter	20,1 %
Eksterne rekrutteringskonsulenter	4,7 %
HR-ledere (HR-chefer, HR-partnere og HR-direktører)	25,7 %
Andre	3,5 %

Rekruttering forstås bredt i nærværende undersøgelse og kan være alt fra det at udfærdige stillingsopslag, bidrage til annonceringen, screene kandidater, deltage i jobsamtale, forestå testning af kandidater, involvering i employer branding, onboarding eller lignende.

Der er relativt stor variation i, hvor ofte de enkelte respondenter er involveret i rekrutteringen. Dette afhænger dels af størrelsen på virksomheden og dels af, hvorvidt rekruttering er en del af kerneopgaven for den enkelte.

Respondenterne blev spurgt om, hvilke stillingstyper de typisk var involveret i at rekruttere til. Svarene blev efterfølgende inddelt i 5 forskellige kategorier, som vises i figur 2.

Figur 2: Stillingstyper, hvor respondenterne typisk er involveret i rekrutteringer¹

Direktør/topledere	3,7 %
Assistentstillinger	31,7 %
Specialister	23,2 %
Konsulenter	17,7 %
Mellemedere	18,3 %
Andet	5,5 %

KARAKTERISTIKA FOR EN SUCCESFULD MEDARBEJDER

Respondenterne blev bedt om at nævne de ord, som de mener, er vigtigst i forhold til at være en succesfuld medarbejder i deres virksomhed. Respondenterne blev bedt om hver især at angive 3 ord. Dertil kommer de ord, som respondenterne har nævnt, når han/hun har beskrevet, hvordan en succesfuld medarbejder er i deres virksomhed. Ved at sammenlægge samtlige antal ord fremkom der i alt 539 ord. Disse 539 ord fordelte sig på 91 forskellige karakteristika. Nogle af disse ord var synonymer for hinanden, og disse ord blev derfor integreret. Dette førte til i alt 74 forskellige ord blandt samtlige respondenter.

Figur 3: De mest populære ord, der blev anvendt af respondenterne til at beskrive en succesfuld medarbejder. Tallene angiver procentdelen af respondenter, der har brugt det pågældende ord.

Faglig kompetent	45%	Forretningsorienteret	9%
Engageret	34%	Empatisk	6%
Samarbejdsorienteret	20%	Energisk	6%
Selvstændig	19%	Kommunikativ	6%
Social	16%	Innovativ	6%
Ansvarsfuld	14%	Loyal	6%
Fleksibel	13%	Reflekterende	6%
Omstillingsparat	11%	Vedholdende	6%
Robust	11%	Ambitiøs	5%
Effektiv	9%	Analytisk	5%
Kulturbærer	9%	Glad	5%
Positiv	9%	Åben	5%
Målorienteret	9%	Andre ord ²	30%

"Engagement og lyst til at udføre sit arbejde er drivmidlet til at opnå et godt resultat. Hvis vi arbejder af pligt bliver vi opgavepassere og ikke opgaveudviklere. Hver gang vi træffer en beslutning påvirker den resten af virksomheden. Derfor skal medarbejderen forstå at denne er en del af en helhed, hvor alle er gensidigt afhængige af hinanden."

Leder med personaleansvar i industri-virksomhed

Nogle af ordene giver sig selv. For eksempel er det vigtigt, at man er fagligt kompetent til de kerneopgaver, man som medarbejder skal varetage. Ligeledes kan engagement ses som en forudsætning for mange af de øvrige karakteristika. Hvis man ikke er engageret i sit arbejde, er man formentlig

mindre effektiv, mindre tilbøjelig til at ville lære nyt, og mindre tilbøjelig til at ville tage ansvar. I den forstand kan man sige, at engagement er en del af, eller en forudsætning for, nogle af de øvrige karakteristika. At være engageret kan dermed betegnes som vigtigt, fordi det beskriver en særlig tilgang til arbejdet. Der er således forskel på konkretiseringen i valget af karakteristika. Nogle af de respondenter, som ikke har valgt engagement som særligt karakteristikum er derfor ikke nødvendigvis uenige i, at det er vigtigt, men har i stedet blot fokuseret på karakteristika, som kan udledes af engagement. Pointen er, at "engagement" ikke nødvendigvis er noget, som man umiddelbart oplever, men er i stedet en sammenfatning af andre karakteristika – f.eks. vedholdenhed, interesse, fokuseret, ansvarlighed, effektivitet mfl.

Da stort set alle ord kan betragtes som positive ord, vil der formentlig være enighed om, at mange af karakteristikaene er vigtige at besidde. Det afgørende bliver i stedet *relevansen* for en given stilling.

FORBEHOLD FOR PERSONVURDERINGER AF DEN SUCCESFULDE MEDARBEJDER

En succesfuld medarbejder kan defineres ved, hvad andre synes om vedkommende (f.eks. ledere, kolleger og kunder/brugere). Det er imidlertid værdifuldt at være opmærksom på, at vurderingen af et særligt karakteristikums relevans – f.eks. ekstroversion – afgøres af flere forskellige faktorer. Som eksempler kan nævnes:

- **Stillingstypen.** Hvad der er vigtigt for at være en succesfuld medarbejder kan variere fra en stilling til en anden. En god medarbejder forsøger derfor at tilpasse sig dette, velvidende at hvis stillingen krævede noget andet, så ville medarbejderen ofte også være i stand til at opføre sig anderledes.
- **Situationen og relationerne, som medarbejderen indgår i.** Nogle situationer opfordrer til større grad af ekstroversion end andre. En sådan 'opfordring' vil øge sandsynligheden for, at medarbejderen rent faktisk vil påtage sig et særligt karakteristikum i relation til situationen. En medarbejder kan med andre ord karakteriseres forskelligt fra en situation til en anden.
- **De situationer, som vurderingen foretages i.** Ovenstående betyder også, at de situationer, som kandidaten vurderes i, kan være nogle særlige situationer, der opfordrer til henholdsvis meget eller lidt af et givent karakteristikum. Hvis man for eksempel kun har oplevet undertegnede til de foredrag, som jeg afholder, vil man formentlig være tilbøjelig til at mene, at jeg er meget ekstrovert. Omvendt vil jeg blive oplevet som mindre ekstrovert, når jeg eksempelvis sidder og skriver en rapport.
- **Særlige bias i forbindelse med vurderingen.** I forlængelse af ovenstående, så er det, som bliver vurderet som karakteristisk, afhængigt af de særlige interesser, forforståelser og bias, som den, der vurderer kandidaten, har. Undersøgelser viser for eksempel, at jo mindre man kender en given person, desto mere tilbøjelig er man til at forstå vedkommende på samme måde, som man forstår sig selv.

- **Mode.** Der findes også et modefænomen omkring det at være ens succesfuld medarbejder. Faktorer som retskaffenhed, ordentlighed og stabilitet har været mere efterspurgt, for år tilbage, i forhold til hvad der anses som vigtigt i dag. For eksempel har et ord som 'robust' vundet frem de senere år.

"Robusthed er vigtigt fordi vi møder mange forandringer og vanskelige opgaver, som kræver at man ikke vælter omkuld af uforudsigelighed eller højt arbejdspress."

Rekrutteringskonsulent i industrivirksomhed

I en konkret personvurdering kan man som professionel personundersøger i en vis udstrækning tage højde for disse potentielle forbehold. Dette vil blive eksemplificeret i afsnittet "Rekrutteringsudfordringer".

SCREENING

"Den største udfordring er udvælgelse gennem skriftlige ansøgninger. De afspejler sjældent det rigtige billede af personen."

Leder med personaleansvar i offentlig institution

Screening foretages, når der er flere ansøgere end dem, som bliver kaldt til jobsamtale. Ved screening forstås her, hvordan virksomhederne vælger/fravælger de kandidater, som skal inviteres til jobsamtale. Jo flere medarbejdere, der ansøger en given stilling, desto mere central bliver screeningen. Som det fremgår af figur 3 benytter respondenterne sig i nærværende undersøgelse af forskellige metoder. Endvidere viser undersøgelsen, at 17 % af respondenterne netop ser screening som en særlig rekrutteringsudfordring.

Figur 4: Screeningsmetoder, som anvendes i virksomhederne blandt undersøgelsens respondenter

CV	87 %	Først-til-mølle-princippet	1 %
Motiveret ansøgning	77 %	Selvudviklet spørgeskema	1 %
Referencer	32 %	Cases	1 %
Personlighedstest	26 %	Lodtrækning	1 %
Rundringning til kandidaterne	17 %	Mavefornemmelse	1 %
Færdighedstest	15 %	Karakterer	1 %
Video	3 %	Alder	1 %
LinkedIn	2 %		

PROBLEMER MED CV SOM SCREENINGSMETODE

"Jeg kigger som udgangspunkt på cv'et ifht om personen er fagligt kvalificeret. Herefter kigger jeg på den motiverede ansøgning og vurderer om vedkommende sælger sig selv i forhold til den konkrete stilling. Hvis cv'et ikke rummer den erfaring jeg søger, så læser jeg ikke den motiverede ansøgning."

Leder med personaleansvar i rekrutteringsfirma

Ikke overraskende er der et stort fokus på henholdsvis motiveret ansøgning og CV. Hele 87 % af respondenterne angiver CV som deres primære metode til screening. Ligesom med den motiverede ansøgning er CV'et selvrapporteret. Som ansøger vil man oftest forsøge at vinkle sit CV – og motiveret ansøgning – således, at det ser mest positivt ud i den potentielle arbejdsgivers øjne. Et CV kan dermed ikke ses som en objektiv, faktuel beskrivelse, fordi det bl.a. er betinget af faktorer som:

1. **Kandidatens selvindsigt.** Der er lavet adskillige undersøgelser, som påpeger, at folk i almindelighed ikke har stor indsigt i, f.eks. hvilke interesser de har, hvad der motiverer dem, og hvor dygtige de rent faktisk er.
2. **Et CV er retrospektivt.** Når man udfærdiger sit CV, så kigger man tilbage. Det betyder, at man skal være i stand til at huske præcist det, man lavede i en tidligere stilling. Hvad en kandidat husker fra sin tidligere karriere er bl.a. betinget af kandidatens særlige interesser, hukommelse og vedkommendes evne til at analysere sit tidligere job. Hukommelse, interesser og evne til at analysere varierer fra person til person og kan således ikke ses som en objektiv beskrivelse.
3. **Kandidatens incitament.** Jo mere interesseret kandidaten er i at blive inviteret til jobsamtale, desto større tilbøjelighed vil der være til at udelade information, overdrive information eller endda at lyve.

4. **Bias hos den, der vurderer CV'et.** Den, der vurderer et CV i en virksomhed, har ofte selv nogle bias i forbindelse med vurderingen. Dette kan bl.a. være nogle særlige opfattelser af de virksomheder, som kandidaten tidligere har været i. Disse opfattelser påvirker udfaldet af vurderingen, selvom de ikke nødvendigvis er sammenfaldende med dels kandidatens opfattelse af vedkommendes tidligere job og dels den opfattelse, som andre har af virksomheden.
5. **Manglende sammenhæng mellem tidligere erfaring og kommende job.** Forskningen på området peger på, at der ikke er en særligt stor sammenhæng mellem tidligere erfaring og fremtidig job performance. Dette skyldes, at kandidaten i sit nye job som oftest får nye kolleger, ny leder, nye kunder/brugere og nye opgaver, ligesom vedkommende også kommer ind i en ny virksomhedskultur. Hvordan disse forhold påvirker kandidaten er afgørende for vedkommendes job performance, men evnen til at håndtere disse forhold kan selvsagt ikke udledes af et CV.

REFERENCETAGNING

Efter CV og motiveret ansøgning er referencetagning angivet som den tredje mest anvendte screeningsmetode i nærværende undersøgelse. Dette er lidt mere overraskende, idet referencer som oftest først anvendes til sidst i et rekrutteringsforløb, og ofte først efter at man allerede har besluttet sig for, hvilken kandidat man ønsker at gå videre med.

Det positive ved referencer er, at en succesfuld medarbejder netop er defineret af, om andre (ledere, kolleger, kunder/brugere) vurderer vedkommende som succesfuld. Vedkommendes selvopfattelse er kun relevant, for så vidt der er en sammenhæng mellem vedkommendes eget og andres perspektiver af kandidaten. Forskningen på dette område peger imidlertid på, at denne sammenhæng ikke er særligt stor.

Referencetagning kan imidlertid gøres mere eller mindre godt, og udfordringen ved referencetagning er derfor, *hvordan* man gør det.

For at vurdere folk ens, bliver den metode, som man bruger, nødt til at være ensartet. Når man screener mange potentielle kandidater, skal den samtidig være let at håndtere. Struktur og systematik (at kandidaterne bliver vurderet ud fra samme parametre og på samme måde) er afgørende for en god screeningsmetode. Med hensyn til referencetagning, vil en struktureret referencetagning betyde, at man som udgangspunkt stiller referencerne de samme spørgsmål på samme måde. Dette er imidlertid sjældent tilfældet ved den måde som referencetagning - særligt som screeningsmetode - foregår på i dag. Dette skyldes bl.a., at man, som interviewer, er tilbøjelig til at lade sig påvirke forskelligt, afhængigt af hvem kandidaten er, hvem referencen er, hvad man i øvrigt ved om kandidaten mm. Konkluderende kan man sige, at referencetagning tidligt i processen er rigtig godt, men for at få fuldt udbytte af den, kræves der en særlig tilgang i undersøgelsen af referencer.

PROBLEMER MED PERSONLIGHEDSTESTS SOM SCREENINGSMETODE

En relativt stor procentdel af danske virksomheder benytter sig af personlighedstests i rekrutteringssammenhænge. En tidligere rekrutteringsundersøgelse indikerer, at mellem 40 og 70 % benytter sig heraf – afhængigt af virksomhedstype (offentlig/privat, stor/lille). 26 % af respondenterne i nærværende undersøgelse skriver, at de benytter sig af personlighedstests som screeningsmetode. Desværre er personlighedstests ikke nogen særligt god metode til at vurdere kandidaternes personlighed. Udover kandidatens særlige incitament til at fremstå som en god kandidat samt vedkommendes (manglende) selvindsigt (begge er nævnt ovenfor), er der yderligere problemer ved brugen af personlighedstests. Tre af disse problemstillinger nævnes her:

- **Forskellige relationer.** I en personlighedstest er det vedkommende selv, som svarer på spørgsmålene med de problemer, som dette indeholder, jf. tidligere. Som nævnt er det væsentlige for en persons job performance ikke, hvad vedkommende selv synes, men hvad andre synes. For at få et nuanceret svar om kandidaten, vil det derfor være oplagt at spørge andre med forskellige relationer til kandidaten. Når man er sammen med sine forældre, fremstår man ofte på en anden måde, end når man er sammen med sine venner, hvilket igen er forskelligt fra, hvordan man er på sit arbejde, hvilket igen er forskelligt fra, hvordan man fremstår, når man er sammen med sine børn osv. Problemet med tests er, at disse nuancer – altså andres mere eller mindre forskellige opfattelser - ikke indgår i testresultatet, på trods af at disse opfattelser giver væsentlige nuancer til personvurderingen.
- **Manglende specificitet i spørgsmålene.** Spørgsmålene i en personlighedstest er ofte formuleret som generelle spørgsmål – altså hvordan man er i det hele taget. Problemet er, at folk sjældent er noget ”i det hele taget”. Et spørgsmål/item i en personlighedstest kunne f.eks. være ”jeg ser mig selv som en person, der snakker meget”. Til et sådant spørgsmål skal man typisk krydse af, i hvilken grad man er enig i udsagnet. I hvilken grad man snakker meget, afhænger imidlertid af den kontekst, man befinder sig i. Hvis man tit holder taler, så snakker man jo tit meget, og hvis man arbejder med f.eks. programmering, så snakker man formentlig mindre. Ydermere, så vurderer man ofte sit svar i forhold til de personer, man omgås. Enigheden i udsagnene siger derfor ikke nødvendigvis noget om, hvad man kan og vil i det kommende job (som netop er det, som burde være relevant i en rekrutteringssammenhæng). Dette bringer os videre til det næste problem.
- **Folk opfatter spørgsmålene forskelligt.** For at kunne udlede noget fra en personlighedstest er det en forudsætning, at folk forstår spørgsmålene på samme måde. For ellers ved man selvsagt ikke, hvad man skal udlede af testresultatet. Ny forskning på området påpeger, at folk er tilbøjelige til at forstå spørgsmålene på forskellige måder – selvom de sætter krydset det samme sted i testen. Et eksempel kunne være udsagnet ”Jeg ser mig selv som en, der let bliver nervøs”. Hvis man eksempelvis sætter krydset ved ”enig”, kan dette dække over en række forskellige beveggrunde. Dette kunne eksempelvis være følgende:

- *“Da jeg skulle holde en tale i går, blev jeg ret nervøs. Så, jeg bliver sikkert nervøs relativt let”*. Krydset ved ”enig” kan altså være afledt af en generalisering på baggrund af en enkeltstående situation – selvom der ikke nødvendigvis er hold i en sådan generalisering.
- *“Andre siger, at jeg let bliver nervøs”*. Her sætter man krydset på baggrund af den opfattelse, som man har af andres opfattelse, frem for sin egen opfattelse. Dette på trods af, at der spørges til ens egen selvopfattelse.
- *“Selvom jeg ser mig selv som en, der let bliver nervøs, udstråler min adfærd ikke dette”*. Problemet med denne forståelse er, at det i en jobsammenhæng netop er adfærden, der er central, ikke ens selvopfattelse.
- *“Jeg er faktisk lidt nervøs for, hvor vores samfund er på vej hen”*. Denne forståelse handler ikke nødvendigvis om en personlig nervøsitet, men snarere om en særlig forståelse af samfundets udvikling.
- *“Min kone har truet med at gå fra mig, så jeg er faktisk lidt nervøs for, om vores parforhold stopper”*. Her er argumentet for at svare ”enig”, at man pt. står i en særlig situation. De fleste, som står i en tilsvarende situation, vil formentlig sætte krydset ved enig – hvis det er denne følelse, de har på det tidspunkt, de tager testen. Dette er problematisk, idet testens formål er at differentiere mellem mennesker.

Problemet er med andre ord, at man ikke kender – ej heller spørger til – folks bevæggrunde for at sætte krydserne, hvor de gør. Dette er et problem, fordi det netop er folks bevæggrunde, som afgør, hvad man kan udlede af testresultatet, og som siger noget om personligheden.

Udover ovenstående problemer i forbindelse med brugen af personlighedstests, kræver et brugbart svar ligeledes, at man er god til at analysere sig selv. Denne evne varierer også fra en person til en anden – selvom forudsætningen for testens logik er, at folk er lige gode til dette.

Der er dermed en række problemer indlejret i det at benytte sig af personlighedstests – både ved screening og som en metode til personundersøgelse i det hele taget.

REKRUTTERINGSUDFORDRINGER

Et af spørgsmålene i nærværende undersøgelse omhandlede den primære udfordring, som respondenterne oplever i forbindelse med rekruttering. Dette spørgsmål var et åbent, kvalitativt spørgsmål, og respondenterne kunne derfor skrive, hvad der faldt dem ind. Disse svar er efterfølgende blevet kodet og inddelt i forskellige kategorier, hvilket fremstilles i den følgende figur.

Figur 5: Rekrutteringsudfordringer blandt respondenterne. Figuren opgør den procentdel af respondenterne, der oplever de givne faktorer som udfordringer.

Tiltrækning	32 %	Geografisk placering	6 %
Search	21 %	Tid	6 %
Personvurdering	18 %	Økonomi	6 %
Screening	17 %	Jobanalyser	5 %
Onboarding	10 %	Fastholdelse	5 %
Employer Branding	9 %	Ingen udfordringer	3 %
Jobsamtalen	7 %	Andet ²	12 %

TILTRÆKNING OG EMPLOYER BRANDING

Der forekommer et vist overlap mellem de forskellige udfordringer. Således vil det ofte være sådan at de, som oplever udfordringer med tiltrækning af de rette kandidater, også oplever udfordringer i forbindelse med search. Nogle nævner specifikt, at deres geografiske placering er en udfordring. Den geografiske placering kan ligeledes være med til at forklare nogle af de øvrige respondents baggrund for at udpege netop tiltrækning som en udfordring. Geografisk placering kan med andre ord ses som en underkategori til udfordringer i forbindelse med tiltrækning.

Andre forklaringer på den relativt høje andel af respondenter, der nævner tiltrækning som en særlig udfordring, kan være konjunkturerne. Arbejdsledigheden har de seneste år været faldende. Hvis respondenterne var blevet bedt om at vurdere deres rekrutteringsudfordringer under finanskrisen, er det derfor sandsynligt, at tiltrækning ville have fyldt mindre.

"Den største udfordring er at få ansat sygeplejersker. Der er meget få seriøse ansøgere. Plejehjemsområdet regnes som ikke udfordrende for fagligheden, på trods af at det er her man skal kunne handle mest selvstændigt, have allround viden, har brug for både at være pædagogisk og motiverende i forhold til både borgere og kolleger."

Leder med personaleansvar på plejehjem

Som en anden underkategori til tiltrækning kan nævnes employer branding (dvs. hvordan virksomheden bliver opfattet som arbejdsplads). At etablere og optimere et attraktivt employer brand beskriver en del af respondenterne som en specifik udfordring. En del af tiltrækningsproblemet kan nemlig håndteres ved at arbejde professionelt med virksomhedens employer brand. Hvor let eller hvor svært det er at skabe et attraktivt employer brand er bl.a. påvirket af beliggenhed, sektor og arbejdsopgaver. Hertil kommer en række forhold, som virksomheder, evt. med bistand, selv kan påvirke, f.eks.:

- **Ledelsen.** Det er selvsagt mere attraktivt at arbejde under en god ledelse end under en dårlig ledelse.
- **Løn og andre kontraktlige forhold.** Løn kan betragtes som en hygiejnefaktor (dvs. som en forudsætning for, og ikke som årsag til, at motivere medarbejderne). En høj løn vil andet lige være mere attraktiv end en lav løn. Hertil kommer andre kontraktlige forhold, som påvirker forskellige grupper forskelligt, og som derfor skal tilpasses dem, som man gerne vil tiltrække. Elementer heri kan være faste eller fleksible arbejdstider, antal rejsedage, graden af jobsikkerhed, krav til resultater mm.
- **Motivation.** Forskellige individer motiveres af noget forskelligt på deres arbejde. Graden af mening, frihed, anerkendelse, udfordringer, status, fællesskabsorientering mm. påvirker forskellige individer i forskellig grad. Psykologiske undersøgelser af medarbejderne kan derfor ses som en metode til at øge motivationen blandt medarbejderne.
- **Arbejdsmiljøet.** At virksomheden har et godt arbejdsmiljø påvirker både motivationen for at søge stillingen og fastholdelsen, efter kandidaten er tiltrådt.

Ved at påvirke ovenstående forhold i en positiv retning øges sandsynligheden for, at medarbejderne tjener som gode ambassadører for virksomheden. Hvis man samtidig formår at kommunikere disse aspekter ud igennem virksomhedens employer brand, vil man alt andet lige øge sandsynligheden for at tiltrække kandidater.

"Den største udfordring for os er Employer branding. Vi får en del ansøgninger til jobbene, men kvaliteten har gennem de seneste år været dalende. Vi har nok ikke været aktive nok i vores tiltrækningsevne."

Leder med personaleansvar i socialektoren

For at skabe et godt employer brand må man først undersøge, hvilke behov potentielle ansøgere har, når de ansøger et job. Dernæst må virksomheden forsøge at imødekomme flest muligt af disse behov i de stillinger, som de ønsker besat. Employer branding består bl.a. af at *kommunikere* dette til de relevante målgrupper. Som tidligere nævnt, kan det dog være en udfordring, at de forskellige elementer vægter forskelligt for den enkelte medarbejder, og på trods af at der kan være god løn, masser af mening, et godt arbejdsmiljø mv., så kan det stadig være udfordrende at tiltrække folk til et job med eksempelvis en afsidesliggende geografisk placering. Ikke desto mindre vil et godt employer brand alt andet lige øge sandsynligheden for at få flere relevante og motiverede ansøgere uanset geografisk placering.

ONBOARDING

En del af et godt employer brand bunder i, hvordan medarbejderne bliver onboardet i virksomheden. Onboarding er den introduktionsproces, der indledes i forbindelse med, at en ny medarbejder begynder i jobbet. Fejler onboarding, er der en øget tendens til, at medarbejderen 1) kommer langsommere op i optimal effektivitet, 2) performer dårligere, 3) bliver stresset, 4) ultimativt forlader virksomheden. Dette kommer også til at påvirke employer brandet negativt, idet medarbejderen i så fald ikke tjener som ambassadør for virksomheden.

" Onboarding er klart det sværeste. Hos os er der en skepsis for alle nye medarbejdere, og det er svært at skabe resultater uden at have et stærkt internt netværk. Det kan tage 2-5 år at skabe, og i mellemtiden har det været vanskeligt at performe godt.

Leder med personaleansvar i Medico-branchen

Virksomheders arbejde med onboarding varierer ekstremt meget og er alt fra en buket blomster på første arbejdsdag til en systematisk indkøring, løbende feedback, motivation, inddragelse i sociale relationer på arbejdspladsen, tilpas mange udfordringer mm. For de fleste virksomheder er onboarding en relativt sparsom proces på trods af de store gevinster, der kan høstes ved at indføre en gennemarbejdet proces. Blandt visse større virksomheder er onboarding standardiseret. Dette gør naturligvis processen lettere at håndtere, men risikerer imidlertid at ske på bekostning af specifik inddragelse af den enkelte medarbejder. Pointen er, at det varierer fra medarbejder til medarbejder, hvad der skal til for at blive en god, effektiv – og glad – performer. Udover at påvirke virksomhedens employer brand, så vil en god onboardingproces også øge hastigheden, hvormed den nye medarbejder kommer til at performe optimalt, ligesom den vil påvirke fastholdelsesgraden positivt.

JOBANALYSE

En velgennemtænkt onboarding tager udgangspunkt i en grundig jobanalyse, som konkretiserer krav, forventninger og fremtidsscenarioer for den pågældende stilling. Formålet med en jobanalyse er at undersøge, hvad der kræves af den nye medarbejder, og de relationer, som vedkommende skal indgå i, nu og i fremtiden. Jobanalyser spænder fra en kopi af tidligere stillingsopslag over en snak med den nye medarbejders leder om jobkrav, og til en grundlæggende analyse af bl.a. virksomhedskultur, analyse af såvel kritiske opgaver og kerneopgaver, interviews af forskellige interessenter (kolleger til, og ledere for, den kommende medarbejder samt en undersøgelse af de brugere/kunder, som den nye medarbejder skal betjene). Termen 'jobanalyse' er derfor lidt misvisende, idet der ikke kun bør være fokus på selve opgaven, men også de relationer, som vedkommende skal indgå i set fra et organisatorisk, psykologisk og socialt perspektiv. Både jobanalyse og onboarding er ressourcekrævende opgaver, men tjener sig ind i form af at reducere den tid, som det tager for den nye medarbejder at blive effektiv, samt ved at øge graden af fastholdelsen. En større fastholdelsesgrad

minimerer ligeledes behovet for at tiltrække nye kandidater. Ydermere er jobanalysen en forudsæt-

"Den største udfordring er en solid jobanalyse der rækker ud over det umiddelbare behov men også omfatter hvad en ny position skal dække i en længere fremtid (3-4 år). Udfordringen er at få jobanalysen at spille sammen med den omkringliggende organisation. Jeg synes det kan være svært at vurdere hvilken medarbejder der egentlig søges efter idet vi hele tiden gennemgår store forandringer."

Rekrutteringskonsulent i international virksomhed

ning for at kunne skabe udvikling på arbejdspladsen. Dette skyldes, at uden en klar indsigt i situationen – dvs. i opgaver, kultur, uformelle hierarkier, fremtidsudfordringer mv. – så er det svært at vide, hvad man skal udvikle, hvor man skal starte og hvordan man skal håndtere udviklingen. Endelig kan jobanalysen bruges til mange andre tiltag, som ikke direkte vedrører rekrutteringen (f.eks. udvikling af performance management system, omorganisering og restrukturering, effektivisering mv.).

JOBSAMTALEN

En del af respondenterne anser også jobsamtalen for en rekrutteringsudfordring. Dette kan skyldes mange elementer – bl.a. nogle af de elementer, som er nævnt i afsnittene "Forbehold for personvurderinger af den succesfulde medarbejder", "Problemer med CV som screeningsmetode" samt "Problemer med personlighedstests som screeningsmetode".

Jobsamtalen er en selvrapporteringsmetode med de problemer, som dette indebærer (jf. tidligere). En god jobsamtale er betinget af en grundig jobanalyse, hvor krav og forventninger afdækkes. Jobanalysen bør med andre ord danne grundlaget for de spørgsmål og cases, som benyttes i forbindelse med jobsamtalen.

"Den største udfordring er nok jobsamtalen. Vi spørger ind til hvordan kandidaten har performet og ageret kulturelt i en anden virksomhed end vores egen. Svarene afspejler derfor hvordan kandidaten trives i den kultur vedkommende kommer fra og ikke nødvendigvis i den kultur vi har hos os."

HR-direktør i privat/offentlig virksomhed

Udover tidligere nævnte problemer er der yderligere udfordringer ved jobsamtalen. Et af de grundlæggende problemer er, at man ikke umiddelbart kan overføre det, som sker ved selve jobsamtalen, til det kommende job. Den måde, som kandidaten fremstår på ved jobsamtalen, er ikke nødvendigvis identisk med den måde, som vedkommende vil agere på i det kommende job. Og under alle omstændigheder kan vi ikke vide det. Blot fordi kandidaten f.eks. har fremstået proaktiv til jobsamtalen,

vil han/hun ikke nødvendigvis være proaktiv i det nye job. Udover at der er nogle særlige incitamenter på spil, så er jobsamtalen også en meget særlig situation – dvs. kandidaten sidder og fortæller om sig selv med det formål at få et nyt job. Jobsamtalen foregår oftest rundt om et bord, og der er et særligt udvalg af interessenter til stede (f.eks. ekstern rekruttør, HR-medarbejdere, tillidsrepræsentant, ledere, kolleger). Denne situation kan sjældent siges at minde om det job, som kandidaten skal bestride.

Det er med andre ord ikke underligt, at en del af respondenterne oplever problemer med jobsamtalen. Der findes naturligvis løsninger på disse problemer. For at minimere bias, kan man med fordel gøre jobsamtalen mere struktureret og systematisk, hvilket betyder, at kandidaterne ideelt set vil blive vurderet ud fra de samme parametre. Man kan som virksomhed også benytte sig af 'high fidelity'-cases (konkrete arbejdsopgaver, der er typiske og/eller kritiske for det pågældende job). En god high fidelity-case konstrueres på baggrund af en grundig jobanalyse.

"Det kræver meget tid og stor indsigt at lave en case, som rent faktisk kan sige noget om det, vi gerne vil vide. Måske er det også fordi det er et relativt nyt værktøj, som jeg ikke har stor erfaring med. Udover at designe casen er det også en udfordring at vurdere de enkelte kandidaters løsninger til casen i forhold til jobbet."

HR-leder i industrivirksomhed

En mere grundlæggende forandring af jobsamtalen handler om at gøre den til et sted, hvor man *skaber* den ideelle kandidat, frem for at *finde* den rigtige. Når formålet er at finde en kandidat, er man tit ikke opmærksom på de problemer, der er forbundet med jobsamtalen. Et eksempel på en tilgang, der tager udgangspunkt i jobsamtalen som første del af en skabelsesproces, kunne være at anskue jobsamtalen som en psykologisk kontraktforhandling. Det vil sige at gøre jobsamtalen til et sted, hvor det handler om at afstemme forventninger og motivere kandidaten, frem for at fokusere på, hvad vedkommende *har* gjort tidligere eller hvem vedkommende "i virkeligheden er". Sidstnævnte kan man ikke finde et svar på, da spørgsmålet ikke giver nogen mening, hverken teoretisk eller i praksis.

Udover de nævnte eksempler findes der også mange andre metoder, som kan forbedre jobsamtalen. En ændring af jobsamtalen er dog unik og skal tilpasses den specifikke virksomhed, for at give mening.

Som vist ovenfor er mange af rekrutteringsudfordringerne indbyrdes afhængige af hinanden – her eksemplificeret med tiltrækning, employer brand, onboarding, jobanalyse og jobsamtale. At se alle aspekter som ét samlet hele vil skabe forudsætning for nogle grundlæggende forbedringer.

KONKLUSION

Nærværende rapport har illustreret, hvilke tendenser der er blandt professionelle, som arbejder med rekruttering. Rapportens formål har været at problematisere nogle af disse tendenser samt pege på mulige retninger for, hvordan man kan håndtere et udvalg af de særlige rekrutteringsudfordringer, man som virksomhed står over for. Der findes naturligvis ikke nogen 'one size fits all'-model for rekruttering, og hvad man som virksomhed konkret skal gøre, beror på den særlige situation, som virksomheden står i.

NOTER

1. De enkelte stillingsgrupper dækker over følgende: **Assistent-stillinger** dækker både over eksempelvis sekretærer, bogholdere, salgsassistenter og social og sundhedsassistenter. **Specialist-stillinger** dækker over både psykologer, jurister, ingeniører, revisorer, IT-specialister, økonomi-konsulenter. **Konsulent-stillinger** dækker både over eksempelvis headhuntere, fuldmægtige og HR-konsulenter. **Mellemlider-stillinger** dækker over sekretariatschefer, områdeledere, fagledere, byggeledere, teamledere.
2. Kategorien 'Andet' dækker over så forskellige elementer som: referencer, løn, at det er deltidsstillinger, manglende evner hos jobinterviewerne, case-håndtering, at det er lederne selv som forestår rekrutteringen mm.

LITTERATUR

- Baron, J. 1995. Myside bias in thinking about abortion. *Thinking & Reasoning*, 1(3): 221–235.
- Breugh, J. A. 2009a. Employee selection at the beginning of the 21st century. *Human Resource Management Review*, 19(3): 167–168.
- Breugh, J. A. 2009b. The use of biodata for employee selection: past research and future directions. *Human Resource Management Review*, 19(3): 219–231.
- Bræmer, M. 2015, November. Stress-ekspert: man skal nærmest være elitesoldat for at være ansat i det offentlige i dag. *Ugebrevet A4*.
- Campion, M. A., Palmer, D. K. A., & Campion, J. E. 1997. A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(1995): 655–702.
- Dai, G., De Meuse, K. P., & Gaeddert, D. 2011. Onboarding externally hired executives: avoiding derailment – accelerating contribution. *Journal of Management and Organization*, 17(2): 165–178.
- Edwards, M. R. 2010. An integrative review of employer branding and ob theory an integrative review of employer branding and ob theory. *Personnel Review*, 39(1): 5–23.
- Fletcher, C. 1990. The relationships between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessments in selection interviews: an empirical study. *Human Relations*, 43(8): 739–749.
- Gergen, K. J. 1997. *Realities and relationships - soundings in social construction*. Harvard University Press.
- Hofstee, W. K. B. 1994. Who should own the definition of personality? *European Journal of Personality*, 8: 149–162.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. 2001. Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 897–913.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, fast and slow*. London. Penguin Books.
- Kammrath, L. K., & Scholer, A. a. 2011. The pollyanna myth: how highly agreeable people judge positive and negative relational acts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(9): 1172–1184.
- Konsulenthuset Ballisager. 2014. *Rekrutteringsanalysen 2013/14*. Aarhus.
- Korte, R., Brunhaver, S., & Sheppard, S. 2015. (mis)interpretations of organizational socialization: the expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2): 185–208.

- Kunda, Z., Sinclair, L., & Griffin, D. 1997. Equal ratings but separate meanings: stereotypes and the construal of traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4): 720–734.
- Lundmann, L. 2014. Personligheden som en konstruktion: at skabe sig selv i relationen og fortællingen. In H. Høgh-Olesen & T. Dalsgaard (Eds.), *Mærkelige Menneske: Moderne Personlighedspsykologi* (pp. 279–335). Plurafutura Publishing.
- Lundmann, L. 2015. *Basic assumptions when assessing people - studies of job interviews and personality testing*. Copenhagen: University of Copenhagen.
- Lundmann, L., & Villadsen, J. W. 2016. Qualitative variations in personality inventories: subjective understandings of items in a personality inventory. *Qualitative Research in Psychology*, Accepted.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., Schmitt, N., & Dipboye, R. L. 2007. Are we getting fooled again? coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 60: 1029–1049.
- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. a. 2011. A review of personality and performance: identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review*, 21(4): 297–310.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. 2002. Beyond employment interview validity: a comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55: 1–81.
- Pronin, E. 2007. Perception and misperception of bias in human judgment. *Trends in cognitive sciences*, 11(1): 37–43.
- Pronin, E. 2008. How we see ourselves and how we see others. *Science*, 320(5880): 1177–1180.
- Pronin, E., & Kugler, M. B. 2007. Valuing thoughts, ignoring behavior: the introspection illusion as a source of the bias blind spot. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(4): 565–578.
- Rush, A. J., Carmody, T. J., Ibrahim, H. M., Trivedi, M. H., Biggs, M. M., Shores-Wilson, K., Crismon, M. L., Toprac, M. G., & Kashner, T. M. 2006. Comparison of self-report and clinician ratings on two inventories of depressive symptomatology. *Psychiatric services Washington DC*, 57(6): 829–837.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. 1988. Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2): 228–234.
- Vazire, S., & Carlson, E. N. 2010. Self-knowledge of personality: do people know themselves? *Social and Personality Psychology Compass*, 4/8: 605–620.
- Westen, D. 1999. The scientific status of unconscious processes: Is Freud really dead? *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 47(4): 1061–1106.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26: 56–73.



LUNDMANN forestår rekrutteringen for offentlige og private virksomheder. Herunder analyser og procesoptimering indenfor jobanalyser, case-building, employer branding, talentudvikling, personvurderinger og onboarding.

Kontakt:

LUNDMANN

Godthåbsvej 8b, 2. sal

2000 Frederiksberg

Mail: info@lundmann.dk

Tlf.: +45 3029 6195

Web: www.Lundmann.dk