Screenings-rapport

En kritisk analyse af screeningstendenser i danske virksomheder

praice

Indhold

Baggrund 2
Respondenter 3
Screening 4
Problemer med CV som screeningsmetode 4
Referencetagning 5
Problemer med personlighedstests som screeningsmetode 6
Karakteristika for en succesfuld medarbejder 7
Konklusion 8
Litteratur 9
Kontakt 10

Baggrund

Nærværende screeningsrapport er blevet til i et samarbejde mellem Praice og LUNDMANN. Rapporten er udfærdiget på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse, som er foretaget i januar 2016. Rapporten behandler de emner, som vedrører screening.

Hvis du har spørgsmål til undersøgelsen, er du velkommen til at kontakte LUNDMANN.

God læselyst!

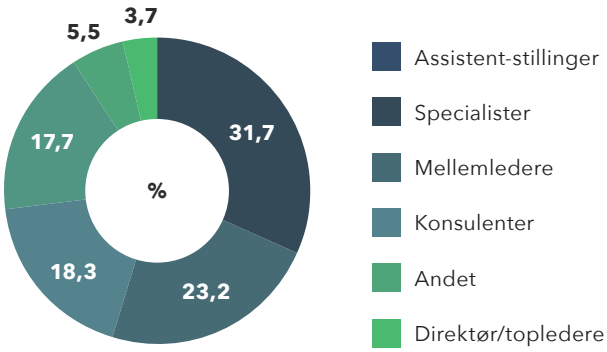
© Copyright: LUNDMANN
Titel: Screeningsrapport – en kritisk analyse af screeningstendenser i danske virksomheder i 2016
Forfatter: Lars Lundmann
Udgivelsestidspunkt: Marts 2016
Nærværende rapport er en del af den udvidede rapport "Rekrutteringsrapport – en kritisk analyse af rekrutteringstendenser i danske virksomheder, 2016". Rapporten kan fås ved kontakt til LUNDMANN. Rapporten og pointer herfra må ikke gengives uden reference til rapporten.

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

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 rekrutteringer[1]

1. De enkelte stillingsgrupper dækker over følgende: *Assistentstillinger* dækker både over eksempelvis sekretærer, bogholdere, salgsassistenter og social- og sundhedsassistenter. *Specialiststillinger* dækker over både psykologer, jurister, ingeniører, revisorer, IT-specialister, økonomikonsulenter. *Konsulentstillinger* dækker både over eksempelvis headhuntere, fuldmægtige og HR-konsulenter. *Mellemlederstillinger* dækker over sekretariatschefer, områdeledere, fagledere, byggeledere, teamledere.

Screening

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[2].

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

Figur 3: Screeningsmetoder som anvendes i virksomhederne hos undersøgelsens respondenter

Problemer med cv som screeningsmetode

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. Den rekrutteringsudfordring som de fleste respondenter nævner er *tiltrækning* (32%).

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 bevæggrunde. 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.

Karakteristika for en succesfuld medarbejder

Ovenstående metoder til screening indeholder således forskellige problemer. Når man screener kandidater, er det væsentligt at finde ud af, hvad det egentlig vil sige at være en succesfuld medarbejder i den pågældende virksomhed. Respondenterne blev derfor bedt om at nævne de ord, som de mener, er vigtigst i forhold til at være en succesfuld medarbejder. Respondenterne blev bedt om hver især at angive 3 ord. Dertil kommer de ord, som respondenten har brugt, når han/hun har nævnt, 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 ordene var synonymer for hinanden, og disse ord blev derfor integreret. Dette førte til i alt 74 forskellige ord blandt samtlige respondenter.

45%	Faglig kompetent	9%	Effektiv	6%	Loyal
34%	Engageret	9%	Kulturbærer	6%	Reflekterende
20%	Samarbejdsorienteret	9%	Positiv	6%	Vedholdende
19%	Selvstændig	9%	Målorienteret	5%	Ambitiøs
16%	Social	9%	Forretningsorienteret	5%	Analytisk
14%	Ansvarsfuld	6%	Empatisk	5%	Glad
13%	Fleksibel	6%	Energisk	5%	Åben
11%	Omstillingsparat	6%	Kommunikativ	30%	Andre ord[3]
11%	Robust	6%	Innovativ		

Figur 4: 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.

Udfordringen i forbindelse med screening bliver således at integrere de særlige karakteristika, som er væsentlige for den succesfulde medarbejder. Det er nærmest umuligt at udlede sådanne karakteristika på baggrund af de mest populære screeningmetoder (CV, motiveret ansøgning og personlighedstestning), idet man her kun får kandidatens perspektiv, ligesom

3. 30 % af respondenterne har nævnt et eller flere af følgende ord: handlekraftig, initiativrig, nysgerrig, pligtopfyldende, serviceminded, flittig, kreativ, løsningsorienteret, overblik, respektfuld, udviklingsorienteret, humoristisk, imødekommende, integritet, kundeorienteret, lærenem, nærværende, proaktiv, stabil, anerkendende, ekstrovert, omhyggelig, struktureret, ydmyg, dynamisk, gennemslagskraft, grænsesættende, kvalitetsbevidst, objektiv, pålidelig, rationel, samvittighedsfuld, tillidsfuld, tovholder, grundig, international, involverende, kritisk, moden, risikovillig, netværker, omsorgsfuld, overbevisende, salgsorienteret, selvdisciplineret, stolt, sympatisk, tillidsvækkende, videndeler.

der er en række forskellige bias forbundet hermed. Ligeledes er det væsentligt at være opmærksom på, at karakteristika ikke er stabile enheder hos personer. Ikke desto mindre vil man som virksomhed være bedre stillet, hvis man formår at integrere sådanne karakteristika i screeningen på en systematisk og struktureret måde, hvor man beder om andres opfattelse af disse frem for kandidatens egen opfattelse.

Konklusion

Screening foregår ved alle rekrutteringer og er særligt relevant, i det omfang der er mange kandidater at vælge imellem. De gængse metoder til screening har imidlertid en række problemer indlejret i sig. En systematisk og struktureret screeningsproces vil have mange fordele, og i det omfang man lader vurderingen bero på andres opfattelse frem for kandidatens egen, vil man ofte være bedre stillet i udvælgelsen.

Litteratur

1. Baron, J. 1995. Myside bias in thinking about abortion. Thinking & Reasoning, 1(3): 221–235.
2. Breaugh, J. a. 2009a. Employee selection at the beginning of the 21st century. *Human Resource Management Review*, 19(3): 167–168.
3. Breaugh, J. A. 2009b. The use of biodata for employee selection: past research and future directions. *Human Resource Management Review*, 19(3): 219–231.
4. 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.
5. Gergen, K. J. 1997. *Realities and relationships - soundings in social construction*. Harvard University Press.
6. Hofstee, Willem K. B. 1994. Who should own the definition of personality.pdf. *European Journal of Personality*, 8: 149–162.
7. 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.
8. Konsulenthuset Ballisager. 2014. *Rekrutteringsanalysen 2013/14*. Aarhus.
9. 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. Retrieved from http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0022-3514.72.4.720
10. 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.
11. Lundmann, L. 2015. *Basic assumptions when assessing people - studies of job interviews and personality testing*. Copenhagen: University of Copenhagen.
12. Lundmann, L., & Villadsen, J. W. 2016. Qualitative variations in personality inventories: subjective understandings of items in a personality inventory. *Qualitative Research in Psychology*, Accepted.
13. 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.
14. Pronin, E. 2007. Perception and misperception of bias in human judgment. *Trends in cognitive sciences*, 11(1): 37–43.
15. Pronin, E. 2008. How we see ourselves and how we see others. *Science* (New York, N.Y.), 320(5880): 1177–1180.
16. 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.
17. 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. Retrieved from http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt=Citation&list_uids=16754760
18. Turban, D. B., & Jones, A. P. 1988. Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2): 228–234. Retrieved from http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3384773
19. Vazire, S., & Carlson, E. N. 2010. Self-knowledge of Personality: do people know themselves? *Social and Personality Psychology Compass*, 4/8: 605–620.
20. Westen, D. 1999. The scientific status of unconscious processes: is Freud really dead? *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 47(4): 1061–1106.

Kontakt

Praice
Njalsgade 19D, 1. sal
2300 København S

www.praice.com
info@praice.com
+45 5370 1045

LUNDMANN
Godthåbsvej 8b, 2. sal
2000 Frederiksberg

www.lundmann.com
info@lundmann.dk
+45 3029 6195