



Cases i rekruttering

Til dig, der vil ansætte de rette medarbejdere.

Indholdsfortegnelse

- 4** Hvad er en case?
- 5** Hvornår bruges cases i rekrutteringsprocessen?
- 6** Værdien af en case kan (næsten) gøres op i penge...
- 8** Hvad siger forskningen om cases?
- 9** Det praktiske: 3 typer cases
- 10** Metode: Sådan udarbejder du en god case
- 11** 4 eksempler på cases
- 15** Perspektiv: Rekrutteringsforskerens overvejelser om cases

Forord

Du skal træffe mange svære beslutninger, når du skal finde din næste medarbejder. Beslutninger, der er affødt af en lang kavalkade af dilemmafyldte spørgsmål, der kan være svære at finde svar på undervejs i rekrutteringsprocessen:

Passer kandidat A eller B mon bedst ind i vores virksomhedskultur? Er det mon bedre at gå med kandidat A, der tilsyneladende er dygtig til X & Y, eller skal jeg vælge kandidat B, der er dygtig til Z? Hvordan har kandidat A egentlig tænkt sig, helt konkret, at løse den absolut største udfordring i denne stilling? Kommer kandidatens kompetencer mon til at fungere i vores virksomhed?

Der er mange delprocesser i en rekrutteringsproces, der skal kvalificere ansøgerens kandidatur til en stilling og skabe afklaring hos dig, der ansætter. Foranalyse, annonceringsfase, screening, interviews, referencer, tests osv. Men der er alligevel én delproces, der – i vores bog – altid formår at give svar på spandevs af uafklarede spørgsmål på relativt kort tid: **Cases**.

Gode gennemtænkte cases, der supplerer rekrutteringsprocessen med klokkeklare indikationer på kandidatens faglige niveau, samarbejdsevne, evne til at løse konkrete udfordringer og opgaver og evne til at fungere i dén pågældende stilling og virksomhed.

Vi har ofte været vidner til, hvordan dialogen omkring en case er gledet godt derudaf mellem den ansættende leder og kandidaten, fordi fokus har været rettet mod en faglig problemstilling. Og lige så mange gange, har været vidner til, hvordan dén dialog har vendt op og ned på favoritforholdet mellem de tilbageværende kandidater, fordi det pludselig handler om, hvem der er god til opgaven – og ikke hvem, der er god til at "gå til jobsamtale".

Det er derfor, vi har lavet dette whitepaper – til dig, der er nysgerrig på, hvordan caserekruttering kan forbedre din rekrutteringsproces.

God fornøjelse!

Rekrutteringskonsulenterne fra ballisager

Hvad er en case?

Cases er konkrete, realistiske opgaver eller udfordringer, der tager udgangspunkt i virksomhedens hverdag og relaterer sig til det job, som kandidaten søger.

En case kan derfor være et rigtig godt rekrutteringsværktøj til at få et indblik i, hvordan en kandidat vil løse en konkret og realistisk opgave – og hvorvidt kandidaten passer ind i stillingen og din afdeling.

Du kan bruge en case i en rekrutteringsproces til at afdække kandidatens evne til at:

- ✓ Løse (og præsentere) konkrete, realistiske opgaver
- ✓ Anvende sine faglige kvalifikationer i praksis her og nu
- ✓ Analysere, prioritere og træffe beslutninger i konkrete situationer
- ✓ Præsentere en løsning omsætteligt og forståeligt.

En case har en "forudsigende gyldighed" (= prædiktiv validitet) på 0,54, hvilket betyder, at der er en relativt høj sammenhæng mellem det, casemetoden forudsiger, og kandidatens efterfølgende adfærd. Det er dermed den højeste gyldighed af alle de rekrutteringsredskaber, vi bruger i dag - ifølge den nyeste tilgængelige metaforskning.

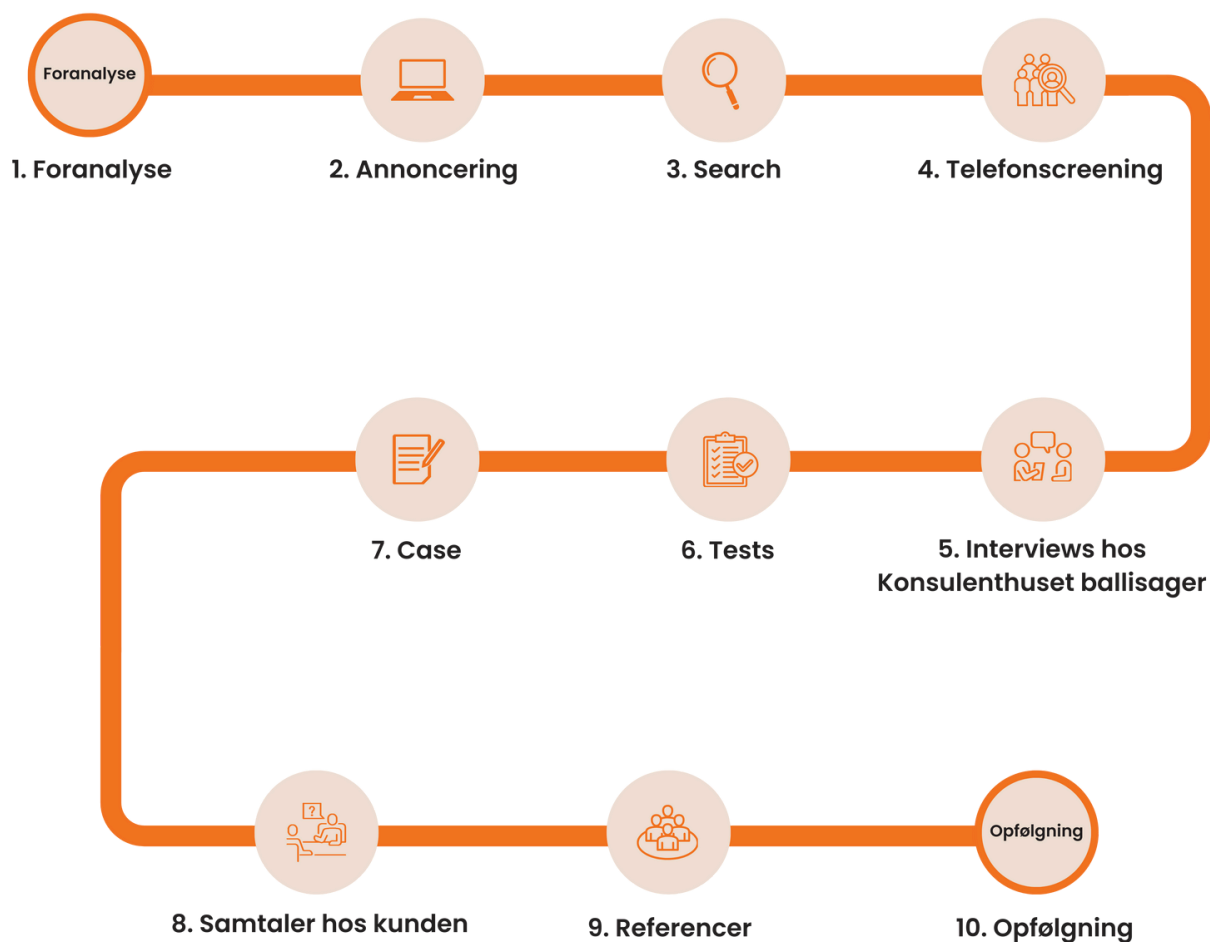
Kilde: Schmidt & Hunter, 1998



Hvornår bruges cases i rekrutteringsprocessen?

Vi benytter os som regel af cases efter første eller anden samtalerunde, når vi rekrutterer for vores kunder.

Vi anbefaler altid, at selve løsningen af en case (mundtligt eller skriftligt) bliver en integreret del af et interview – ellers går I glip af en værdifuld dialog om kandidatens mange overvejelser i forbindelse med opgaveløsningen.



Værdien af en case kan (næsten) gøres op i penge...

...eller det kan en fejlrekruttering i hvert fald.

Og netop fejlrekrutteringer kan cases være med til forebygge i markant grad. Mange fejlrekrutteringer – eller situationer, hvor medarbejderen opsiges – skyldes ifølge 1.239 arbejdsgivere, at medarbejderens faglige kompetencer eller samarbejdsevner ikke har slået til. Det viste vores Rekrutteringsanalyse i 2023:

Når I opsiger en medarbejder, hvor det ikke er på grund af nedskæringer, hvad er så typisk årsagen?

	Total (2013)	Total (2023)	Små private	Store private	Offentlige
Medarbejderens faglighed lever ikke op til forventninger	16%	14%	15%	12%	16%
Medarbejderens personlighed lever ikke op til forventninger	12%	17%	19%	18%	12%
En kombination af ovenstående	72%	69%	66%	70%	72%

Kilde: Rekrutteringsanalysen 2023, Konsulenthuset ballisager

Forebyg manglen på faglighed

I en casesituation er der fuldt fokus på opgaveløsningen. Der er fokus på, hvordan kandidaten bringer sine personlige og faglige kompetencer i spil, mens opgaveløsningen fremlægges, formidles og forklares.

Kandidatens faglige startkompetencer bliver altså demonstreret, og det giver dig som arbejdsgiver en klarere fornemmelse af, om kandidaten har evnerne til at løfte opgaverne i jeres virksomhed.



400.000 kr.

Så meget koster en fejlrekruttering af en medarbejder med en månedsløn på 30.000 kr., hvis vedkommende har været fejlansat i 4 måneder (inkl. træning, personalegoder og indkøb af udstyr).

Kilde: Jobindex

Værdi for virksomheden:

- Faglighed i fokus.
- Viser kandidatens evne til at afdække, forstå og gå fra problemer til løsninger. Kandidatens evner i praksis afdækkes.
- Virksomheden får input til konkrete udfordringer.
- Markedsfører virksomhedens faglige udfordringer og giver et bedre indtryk af virksomheden (employer branding).

Værdi for kandidaten:

- En fair, og seriøs oplevelse. Virksomheden har forberedt sig og vælger den dygtigste til opgaven.
- Kandidaten får mulighed for at vise, hvad vedkommende kan.

Værdi for kandidat og virksomhed:

- **Gensidig forventningsafstemning:** Kandidaten får et klarere billede af, hvad der venter i stillingen – virksomheden får et klarere billede af, hvordan jobbet vil se ud med kandidat X i stillingen. Inden begge parter ved, om de faktisk vil indlede et samarbejde, er de allerede i gang med at prøve at samarbejde.
- **Gensidig læring:** En fordel, når I indleder ansættelsen, men så sandelig også, hvis vi ikke gør det. Begge parter har lært en masse.

"I vores samarbejde med Ballisager har vi oplevet stor behovsforståelse, tydelighed omkring rammerne og kontinuerlig afstemning af forventninger. Vi er kontinuerligt blevet opdateret, vejledt og løbende blevet inddraget i ansættelsesprocessen. Ballisager har både leveret et fantastisk search-arbejde og samtidig fremlagt kandidater, vi ikke selv ville have fundet. De har stået side om side med os hele vejen igennem forløbet og afsluttet vores samarbejde professionelt."

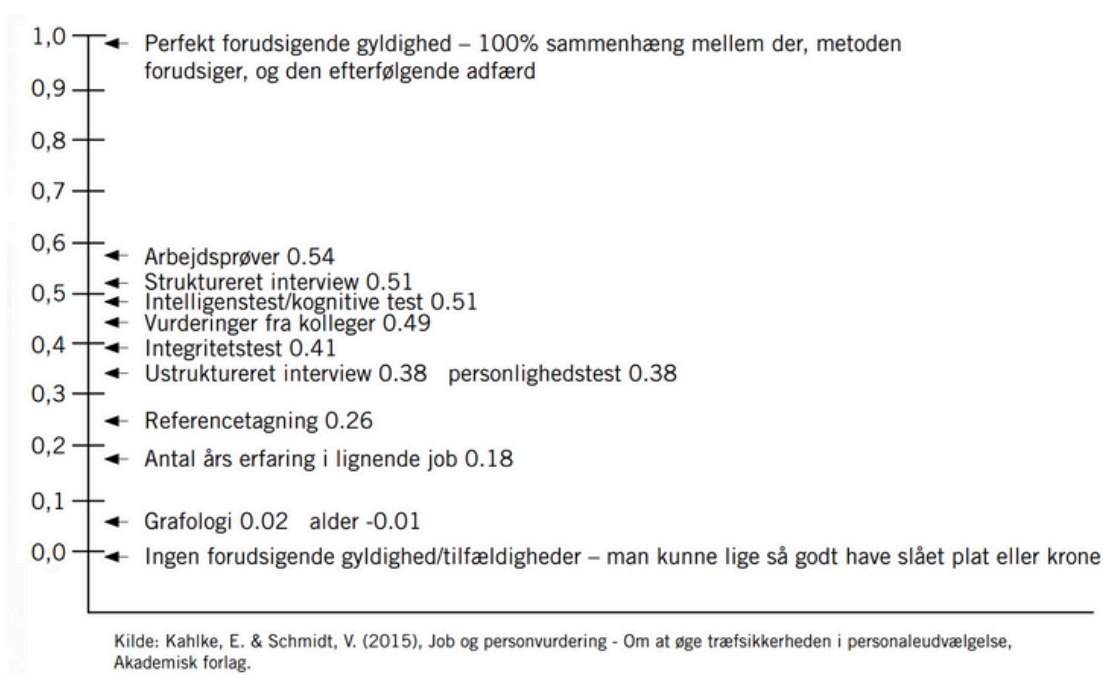
Dennis Dybdal, konstitueret rektor og medlem af ansættelsesudvalg

Hvad siger forskningen om cases?

Cases er – stadig den dag i dag – et af de tre rekrutteringsværktøjer med den største evne til at forudsige en kommende medarbejders evne til at performe godt i et job. Det viser et omfattende, og flittigt citeret, metaforskningsstudie fra Schmidt & Hunter (1998).

Forskningsstudiet viser mere konkret, at såkaldte Work Sample Tests ("arbejdsprøvetests", der minder meget om cases) sammen med et struktureret jobinterview og GMA tests (Generel Mental Ability tests = kognitive tests) er blandt de tre elementer i en rekrutteringsproces med den højeste prædiktive validitet for en medarbejders jobperformance, dvs. den bedste "evne til at forudsige en medarbejders jobperformance".

Udvælgelsesmetoders gyldighed



Det praktiske: 3 typer cases

Den mundtlige case

Den mundtlige case består af nogle situationsbestemte spørgsmål eller scenarier, som interviewereren har forberedt - og som ansøgeren ikke kender på forhånd. Denne type case fungerer godt ved stillinger, hvor dynamiske opgaver stiller store krav til en hurtig opgaveløsning.

Formålet er at vurdere kandidatens:

- ✓ Umiddelbare faglige kvalifikationer
- ✓ Personlige kvalifikationer (f.eks. analyse og samarbejdsevner) under opgaveløsningen
- ✓ Skriftlige og mundtlige formidlingsevner

Den forberedte case

Den forberedte case giver kandidaten mulighed for at forberede sig hjemmefra. Casen består typisk af 1-2 siders casebeskrivelse, hvortil der er knyttet 2-3 spørgsmål. Nogle virksomheder foretrækker at modtage løsningsforslaget på skrift, mens andre ønsker en mundtlig fremlæggelse af opgaveløsningen - typisk vil denne fremlæggelse blive omdrejningspunktet for dialogen i 2. interview.

Formålet er at vurdere kandidatens:

- ✓ Opgaveløsning ved forberedt materiale
- ✓ Personlige kvalifikationer (f.eks. analyse og samarbejdsevner) under opgaveløsningen
- ✓ Skriftlige og mundtlige formidlingsevner

Den skriftlige case med moderat forberedelsestid

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

Formålet er at vurdere kandidatens:

- ✓ Opgaveløsning (indenfor et afgrænset tidsrum) og faglighed
- ✓ Evne til at strukturere sin forberedelse og præsentation
- ✓ Skriftlige og mundtlige formidlingsevner

Metode

Sådan udarbejder du en god case

Spørgsmål 1: Hvad vil I afdække i casen?

De 3-5 vigtigste personlige/faglige kompetencer i stillingen?
Succeskriterierne efter 6 måneders ansættelse?
Udvalgte udfordringer/arbejdsopgaver?

Spørgsmål 2: Hvad skal casen handle om?

Et dilemma (f.eks. et ledelsesdilemma)?
En konkret, uløst udfordring i virksomheden?
En konkret arbejdsopgave/udfordring i virksomheden?

Spørgsmål 3: Hvilken type case skal bruges?

Den mundtlige case?
Den forberedte case?
Den skriftlige case (med moderat forberedelse)?

Spørgsmål 4: Hvilken baggrundsviden skal casen indeholde?

Viden om virksomheden (historie, strategi, kultur, værdier og økonomi)?
Viden om kulturen i afdelingen og dens medarbejdere?
Anden viden, der ikke fremgår af eksterne kommunikationskanaler?

Handlingsplan: Præsentation af case for kandidaten

Beskriv formålet med casen og forventningsafstem med kandidaten (mundtligt og skriftligt).
Beskriv agendaen for 2. interview, hvor løsningen af casen typisk skal præsenteres.
Beskriv din case på maks. 1½ side.

Case 1

Direktør i event- & underholdningsbranchen

Kære kandidat

Som nævnt ved vores seneste samtale er denne case en væsentlig del af det præsentationsmøde, du skal med til ved ansættelsesudvalget i *Virksomhed*. Du finder herunder tre opgaver som handler om *Virksomhed* og nogle af de områder, den kommende direktør skal arbejde med.

Du kan vælge at besvare alle opgaver, eller du kan vælge at prioritere og fokusere på to områder, evt. med en begrundelse for dine prioriteringer. Din fremlægning må vare op til 30 min. - og udvalget vil herefter stille uddybende spørgsmål. Du vælger selv, hvilken form, din fremlægning har.

Opgave 1: Ledelse Du skal forestille dig, at du er startet i din nye rolle som direktør for *Virksomhed*. Organisationen er præget af, at deres "gamle" direktør er stoppet, og der er en blandet stemning i medarbejdergruppen. Nogle venter i spænding på den nye direktør og på de muligheder og positive forandringer, det indebærer, mens andre overvejer situationen omkring deres ansættelse. Generelt er der en god stemning blandt medarbejderne, kulturen bærer præg af humor, åbenhed og seriøsitet, men der er også mange følelser blandt medarbejderne.

- Hvilke overvejelser gør du dig i forhold til de første dage, og hvad gør du?
- Hvilke konkrete handlinger vil du foretage? Begrund gerne dine valg af handlinger.
- Hvordan vil du udvikle dine nuværende medarbejdere, og hvad vil du gøre for at sikre tilknytning?

Opgave 2: Forretningsudvikling

Virksomhed har i mange år været en succes. Det har været "stedet", som har været det naturlige valg i Region X i forhold til afvikling af kongresser, musikarrangementer, messer, revy og andet kulturelt. Der er sidenhen kommet andre konkurrerende aktører til byen, bl.a. YYYY. Som den nye direktør, skal du præsentere en plan for den videre udvikling af *Virksomhed* de kommende år. Vi vil gerne have dig til at præsentere en plan for, hvilke muligheder du ser:

- Nye ydelser/produkter?
- Hvordan får vi publikum til at blive længere tid i huset både før og efter events?
- Hvordan ser du mulighederne for at samarbejde med de øvrige kulturelle aktører?

Opgave 3: Kongresser og konferencer

Kongresser og konferencer udgør en væsentlig del af *Virksomheds* indtjening. Dette marked har potentiale til mere. Vi vil gerne bede dig komme med dine bud på, hvordan vi kan og bør udvikle kongreskonceptet med udgangspunkt i nedenstående:

- Hvordan vil du inddrage øvrige aktører for at skabe en større helhedsoplevelse for publikum?
- Ser du mulighederne for et internationalt samarbejde? Og hvis ja, med hvem?
- Hvilke(t) potentiale(r) ser du for kongresser og konferencer?

Case 2

Salgs- og Marketingchef

Kære kandidat

Som nævnt ved vores seneste samtale vil en case være en væsentlig del af det præsentationsmøde, hvor du skal møde person A, B & C i *Virksomhed*.

I rollen som International Salgs- og marketingchef er dit fokus videreudvikling og opbygning af vores salgsorganisationen. Marketingtiltag, der understøtter strategien, skal genereres og iværksættes. Salgsorganisationen består af 16 medarbejdere i Danmark, Norge, Sverige og Belgien.

Du finder herunder 3 opgaver, som alle omhandler hverdagen og den rejse, som *Virksomhed* er på vej ud på. **Du kan vælge at besvare alle problemstillinger, eller du kan vælge at prioritere to områder – gerne med en begrundelse for dine prioriteringer. Din fremlægning må vare op til 30 min., og vi vil herefter stille uddybende spørgsmål.** Hvis du har behov for at gøre dig nogle antagelser for at løse opgaven, er du velkommen til dette. Vi forventer ikke, at du har produktkendskab. Du vælger selv, hvilken form din fremlægning har. Vi stiller gerne projektor og lignende til rådighed.

Opgave 1: Medarbejder i et andet land

En af dine eksterne sælgere i Finland giver udtryk for at savne information og nærhed og vil gerne have et tættere samarbejde med hovedkontorets medarbejdere. Hans tilgang til salget er mest få b2b-kunder, og du har tidligere vurderet, at det ikke giver værdi for ham at deltage i fælles salgsmøder med for eksempel de sælgere, der arbejder ud mod rådgivere. Holder du fast i det synspunkt eller ej?

Beskriv i begge tilfælde, hvordan du vil sikre, at firmaet har en tilfreds og velinformeret medarbejder i Finland. Han taler nogenlunde engelsk.

Opgave 2: Nyt produkt

Virksomheden står overfor at skulle introducere et nyt produkt om 10 måneder, hvis alt går godt. Det kræver et stort arbejde med bearbejdning af hele værdikæden for at komme i betragtning til projekterne og få produktet solgt ind til levering om 10 måneder. Du mærker imidlertid stor interesse for produktet allerede nu – ud fra de uformelle samtaler, du har haft med kunder.

Samtidig er *Virksomhed* ved at overtage en af firmaets distributører, og det kræver stort fokus i hele organisationen. I din afdeling har du underkapacitet på grund af en akut barsel før tid og en opsigelse med omgående fratrædelse. Desuden har der de seneste måneder ikke været foretaget en effektiv tilbudsopfølgning på grund af travlhed og manglende ressourcer, og det gør, at dele af dit salg næste år kan være truet.

Hvordan vil du prioritere og arbejde med disse opgaver?

Opgave 3: Nyt marked

Virksomheden overvejer at bevæge sig ind på et nyt segment indenfor ventilation. Værdikæden er den samme som for firmaets øvrige produkter, som i øvrigt rummer meget stort potentiale. (Slut)segmentet for disse nye produkter er et andet, og ingen af firmaets nuværende produkter kan anvendes. Vi vil gerne bede dig om at fremlægge dine overordnede overvejelser.

Hvilke overvejelser vil du anbefale, man gør sig?

Case 3

IT-projektleder

Kære kandidat

Som nævnt ved vores sidste samtale, vil en case være en væsentlig del af det præsentationsmøde, du skal til med person A i *Virksomhed*.

Du finder herunder en opgave, som omhandler *Virksomheds* tanker og indsatsområde i forbindelse med implementering af HR-systemet Talentsoft. Du kan vælge at besvare alle, eller du kan vælge, at prioritere og fokusere på to områder af casen – med en begrundelse for dine prioriteringer. Din fremlægning må vare op til 30 min., og der vil herefter blive stillet uddybende spørgsmål.

Har du brug for at gøre dig nogle antagelser ift. din besvarelse af opgaven, er du velkommen til dette. Du vælger selv, hvilken form din fremlægning har, men vi forventer, at det er en kombination af en mundtlig fremlæggelse og noget visuelt.

Opgave: Implementering af HR-system

Virksomhed ønsker at tilføre yderligere ressourcer til HR-afdelingen i forbindelse med implementering af HR-systemet Talentsoft. Systemet skal implementeres i Nordeuropa, dvs. Danmark, Norge, Sverige, Finland, England og Nordtyskland i løbet af det kommende år.

Med støtte fra et konsulentfirma skal du, som projektleder på opgaven, føre projektet sikkert gennem alle faser og til aftalt tid. De første spæde skridt er gjort, og lige nu implementeres første modul af systemet (Performance Management-modulet) som pilot i England, Norge og Danmark. Systemet testes, mens det implementeres.

Som ny i *Virksomhed* vil du naturligvis få en grundig introduktion til HR-systemet. Du skal nu tage stilling til følgende dele af implementeringsprocessen:

- Hvordan vil du gribe forandringsprocessen an?
- Hvad er dit fokus?
- Hvordan vil du navigere overfor X i processen?
- Hvilken modstand tænker du, at du vil møde? / Hvordan vil du imødegå evt. modstand?
- Hvordan vil du lede processen, så målet nås til den aftalte tid og med mindst mulig modstand?

Case 4

Teknisk supporter

Opgave 1: Organisation og problemløsning

Virksomhed har leveret et anlæg til efterskole A, som er indrettet i lokaler, der oprindeligt var tiltænkt andre formål end undervisning. Efter montering af anlægget viser det sig, at lokalet og indretningen heraf er ganske anderledes end det materiale, vi modtog, da vi skulle anbefale placering og indstilling af XX anlægget.

Anlægget er monteret og kan pga. byggetekniske forhold ikke flyttes. Flere elever og læreren klager over, at anlægget giver trækgener. Installatøren har forsøgt andre indstillinger; men uden særlige bedringer. Pedellen på skolen har nu slukket for anlægget og er ikke særlig interesseret i at installere de planlagte, nye anlæg efter sommerferien. Hvad gør du?

Opgave 2: Kundesupport

Kunde A (installatør) fra Bornholm har aldrig tidligere monteret og installeret et XX anlæg. Han ringer og er stærkt utilfreds med, at han ikke kan få anlægget til at virke efter hensigten og mener, at der må være noget i vejen med anlægget. Manualerne må være bortkommet undervejs, fortæller han.

Hvordan kan sagen gribes an, så anlægget kommer til at fungere efter hensigten og kunden bliver tilfreds?

Opgave 3: Mange opgaver

Virksomhed har modtaget licitationsmateriale til et stort dansk projekt fra rådgiver X. Der er meget materiale at læse igennem og beregninger m.m. vurderes at tage mindst 20 timer. Materialet skal leveres senest om tre dage for at to ventilationsentreprenører kan bruge det i deres tilbud i licitationen.

Den ansvarlige sælger er booket op af kundebesøg de næste dage, og der er ikke andre i internt salg, som har erfaring med beregningerne. Samtidig er der de daglige opgaver med kundeforespørgsler af forskellig sværhedsgrad og kompleksitet. Det ser ud til at blive meget svært at nå det hele de næste tre dage.

Hvad gør du?

Perspektiv

Rekrutteringsforskerens overvejelser om cases

Vores tidligere in-house-rekrutteringsforsker Kathrine Solgaard Sørensen deler ud af sin forskningsviden om cases. Det gør hun med afsæt i sin egen oplevelse, da hun skulle til ansættelsessamtale hos Konsulenthuset ballisager.

Kathrine fortæller:

En lille uge inden jeg skulle til jobsamtale i Konsulenthuset ballisager omkring stillingen som rekrutteringsforsker, modtog jeg en mail:

Vi vil gerne, at du forbereder følgende til samtalen: "Brug 15 minutter af jobsamtalen på at beskrive det, som DU helst vil undersøge og afdække indenfor rekruttering og forklar, hvilket overordnet design du vil bruge til at afdække forholdet med."

Så kort kan det åbenbart gøres – en case! Jeg var meget motiveret for forskningsprojektet, hvorfor denne simple case gav anledning til, at jeg:

- begyndte at læse op på relevant forskning på rekrutteringsområdet
- udviklede mit første bud på, hvad jeg ville undersøge, hvorfor det var interessant, og hvordan det kunne undersøges
- fremstillede mine idéer og mit forskningsdesign i en PowerPoint-præsentation, jeg kunne bruge til jobsamtalen

Med andre ord var jeg i gang med at løse mine første opgaver som erhvervsPhD-studerende hos Konsulenthuset ballisager, allerede inden jeg blev ansat, idet casen betød at jeg skulle:

- Skabe et overblik over forskningslitteraturen
- Afgrænse min forskningsgenstand og skabe et kohærent forskningsdesign
- Formidle mit arbejde som erhvervsPhD-studerende

Med udgangspunkt i mit eget eksempel vil jeg prøve at give jer to forskningsperspektiver på caseopgavers udfordringer og potentialer i forbindelse med rekruttering.

Perspektiv #1

Job Crafting – At samskabe jobbet

Den opgave, jeg fik stillet inden jobsamtalen, er et eksempel på, hvordan man med en case kan få kandidaten til at komme med et udspil til udformningen og indholdet af sit eget job, baseret på vedkommendes erfaringer, viden, kompetencer og færdigheder.

Den forskningsinteresse og det design, jeg foreslog til jobsamtalen, blev grundskitsen til det forskningsprojekt, jeg senere hen lavede.

Casen gav mig mulighed for at være en såkaldt "job crafter" – eller jobskaber:

"Job Crafting captures the active changes employees make to their own job designs in ways that can bring about numerous positive outcomes, including engagement, job satisfaction, resilience, and thriving."

Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008

Fordele ved Job Crafting

Man har gennem forskningen fundet mange fordele ved Job Crafting, blandt andet at når medarbejdere proaktivt former eller ændrer deres job, så forbedrer de også person-jobmatchet og oplever deres arbejde som mere meningsfuldt (Tims, Derks, & Bakker, 2016).

Forskning i Job Crafting tager typisk udgangspunkt i de proaktive forandringer, som medarbejdere løbende skaber i deres eget job, efter de er blevet ansat i organisationen. Selvom Job Crafting ofte er en fordel for den enkelte medarbejder, kan det også være en udfordring for arbejdspladsen – for hvad hvis nu medarbejderens præferencer ikke er produktive ift. virksomhedens mål?

En case skaber mulighed for, at Job Crafting kan finde sted fra start, allerede inden ansættelsen, som en åben og gennemsigtig proces, hvor arbejdsgiver og arbejdstager samskaber indholdet – eller bare noget af indholdet – i jobbet. Hvis jobbet, design, kerneindhold og rammer ikke kun fastsættes af arbejdsgiveren, har kandidaten faktisk en reel mulighed for at spille med åbne kort om sine præferencer og behov ift. de konkrete opgaver.

Med en case finder man som arbejdsgiver ud af, om kandidatens tilgang til den givne problemstilling er meningsfuld for organisationen, og om man reelt kan tilbyde kandidaten det, som vedkommende ønsker og er motiveret for.

Kandidater foretrækker jobrelaterede rekrutteringsredskaber

For kandidaten er samskabelsen en væsentlig anerkendelse af vedkommende som en potentiel medarbejder, der har noget fagligt og vigtigt at byde ind med.

Man ved fra forskning på området, at kandidater foretrækker rekrutteringsredskaber, hvor sammenhængen mellem redskabets og jobbets indhold er tydelig. Man ved også, at de kandidater, der oplever rekrutteringsprocedurerne som fair og jobrelaterede, har mere positive opfattelser af den pågældende virksomhed og giver udtryk for en større tilbøjelighed til at tage imod et eventuelt jobtilbud (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004).

Dette studie finder også, at jobsamtaler og work samples, eller det Konsulenthuset ballisager omtaler som cases, er de to udvælgelsesmetoder, som kandidaterne foretrækker mest.

Tydelige opgavebeskrivelser er stadig et krav

Når det kommer til cases som et redskab til samskabelse af jobbet er den store udfordring de krav, det stiller til virksomheden på flere planer:

Først kræver det, at man som arbejdsgiver har gjort sig helt klart, hvad kerneopgaverne i den nye stilling er. Dernæst, at man formår at stykke en case sammen, som præsenterer kandidaten for de problemer, der ligger i kerneopgaverne. Sidst men ikke mindst er det afgørende, at man udformer casen på en måde, hvor rummet for kandidatens Job Crafting ikke er større, end at man rent faktisk, som arbejdsplads, kan leve op til det i en efterfølgende ansættelse.



Perspektiv #2

Vi skal begge sige ja

Når vi er ivrige efter at finde den bedste kandidat, bliver det vigtigt for os at lave en grundig afdækning af personen, både med hensyn til kompetencer, erfaringer, viden, motivation og personlighed. Og det er selvfølgelig vigtigt. Men med det fokus glider det desværre let i baggrunden, at kandidaten med al sandsynlighed er mindst ligeså optaget af at finde den bedste arbejdsplads. Faktisk skal kandidaten jo som udgangspunkt vælge blot ét job til, mens organisationen trods alt har flere medarbejdere ansat.

Kandidaten er altså også i gang med et vigtigt afdækningsarbejde:

- Er det her et sted, hvor jeg har lyst til at lægge min energi?
- Får jeg mulighed for at lave det, jeg brænder for?
- Vil jeg passe ind i jobbet og kulturen?
- Hvordan mon de behandler deres medarbejdere her?
- Vil de værdsætte mine kompetencer?
- Hvordan kommer min dagligdag til at se ud, og hvilke type af opgaver vil jeg komme til at sidde med?

Giv et realistisk billede af jobbet – det giver større jobtilfredshed og tilknytning

Der er lavet utrolig meget forskning i det såkaldte Realistic Job Preview (se fx Breaugh & Starke, 2000), som omhandler vigtigheden af, at den ansættende virksomhed formidler et realistisk billede af jobbet, på godt og ondt.

Idéen er, at kandidaten med et realistisk indblik i jobbet og arbejdspladsen får mulighed for selv at vurdere, om han eller hun passer ind. Forskning peger på, at jo bedre kandidatens forventninger stemmer overens med realiteterne, jo større vil jobtilfredsheden og fastholdelsesmulighederne være (Wanous, 1992).

En velkonstrueret case, som den jeg fik inden min jobsamtale, hjælper ikke kun den ansættende virksomhed til at skabe et realistisk billede af, hvordan kandidaten vil klare sine fremtidige opgaver. Den hjælper i lige så høj grad kandidaten til at få et realistisk billede af opgaverne og en virkelighedsnær smagsprøve på, hvad der venter.

Jobbets indhold bliver konkret

Med casen blev jeg befriet fra at skulle prøve at forestille mig, hvordan jeg mon ville gribe PhD-projektet an, og om jeg mon ville trives med det arbejde. I stedet for fik jeg for en kort stund mulighed for rent faktisk at prøve det og mærke efter, om jeg kunne lide det. Sammenlignet med mange af de øvrige udvælgelsesmetoder, alt fra ansøgningskrivning til diverse tests, tjener cases altså i langt højere grad dette dobbelte formål. Men vær opmærksom på, at:

- Det kræver, at man faktisk formår at konstruere en realistisk case, der stemmer overens med kandidatens kommende kerneopgaver – ellers kan casen risikere at skabe urealistiske forventninger til jobbet.
- Et Realistic Job Preview handler om meget mere end arbejdsopgaver, så en case er ikke nok og bør ikke stå alene. Der skal stadig tales om løn, regler, strukturer, organisationskultur, arbejdstider osv., hvis man skal hjælpe kandidaten til at få et realistisk indblik i jobbet.

Kildehenvisninger:

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? Retrieved from <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639–683.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley Pub. Co.

Om Konsulenthuset ballisager

Konsulenthuset ballisager er et vidensstærkt og nytænkende konsulenthus. Med udgangspunkt i vores analyser, teoretisk viden og praktisk erfaring hjælper vi jer med at sætte det rette team. Som HR-partner hjælper vi jer med at nå jeres strategiske mål, realisere organisationens potentiale og få det bedst mulige ud af medarbejdernes kompetencer. Det gør vi ved at understøtte hele medarbejderrejsen – lige fra I finder på, at der skal ansættes og til, at det er tid til at sende medarbejderen videre. Vi arbejder i fællesskab og med et mål om konstant at blive dygtigere. Det gør os til Danmarks foretrukne HR-partner.



Få faglig viden via vores LinkedIn

