



Rekrutteringsroulette – spiller du med?

Af Martin Goodwill

Glem *alt* om kasinoer. De fleste ledere spiller hver gang de rekrutterer en ny medarbejder. Det eneste problem er, at det ikke er deres egne penge de spiller for, og at meget få virksomheder ved, hvad det i virkeligheden koster dem. Har dit firma råd til at spille rekrutteringsroulette? Mine damer og herrer – gør Deres indsatser!

Hver eneste dag ansætter virksomheder sælgere, der ikke kan sælge, kundeservicefolk, der frustrerer kunderne og ledere, som ikke kan lede. Dette er fuldstændig uholdbart.

Mange "hærdede" ledere tror, at psykometriske vurderingsværktøjer har begrænset værdi i rekrutteringsprocessen. Den psykometriske verden har, ligesom den logistiske, udviklet sig og i et stærkt konkurrencepræget arbejdsmarked har behovet for at rekruttere de rigtige personer første gang, aldrig været mere kritisk for virksomheden. Måske er det derfor på tide at se på, hvad det "rigtige" psykometriske værktøj kan bibringe din rekrutteringsproces.

En kvalitetsleverandør af psykometriske værktøjer tilbyder forskellige vurderingsværktøjer skræddersyet til forskellige forretningsområder. For at gøre denne artikel relevant for logistikbranchen, har jeg fokuseret på ledelse, Kundeservice, salgspersonale og chauffører.

Hvorfor vurderingsværktøjer?

Fordi...

- 2 ud af 3 nyansatte skuffer indenfor det første år
- 95% af ansøgerne "tilpasser" sig for at få et job
- De fleste beslutninger om ansættelse træffes inden for de første 5 min. af en ansættelsessamtale
- Alle disse omkostninger afholdes af firmaet
- Du kan reducere sandsynligheden for, at det sker i din virksomhed
- Den "gode medarbejder" har en merproduktion på mellem 17% og 40% i forhold til den "gennemsnitlige medarbejder" (*Schmidt and Hunter 1983*)

Brugen af vurderingsværktøjer betyder ikke længere manuel færdiggørelse med papir og blyant, og heller ikke evaluering og konvertering af kandidatens svar til rapporter fremstillet af en dyrt uddannet specialist i firmaet. Den lange ventetid på rapporter er med andre ord væk!

Moderne psykometriske vurderinger kan gennemføres online, kan evalueres online og rapporter kan genereres online på få sekunder umiddelbart efter kandidaten har fuldført processen. En vurdering fuldført umiddelbart før et interview, kan være i interviewerens hænder minutter efter med relevante emner markeret og med forslag til spørgsmål, der giver interviewerens mulighed for at grave dybere i kandidatens besvarelser.

Er du en gambler?

Hvis du fik mulighed for at investere kr. 122.000 af dit firmas penge, og blev bedt om at melde tilbage, hvor godt du havde gjort det, hvad ville du så gøre? Ville du placere alle pengene på et væddemål, hvor du havde ¼ chance for at vinde? Sikkert ikke.

Kendsgerningen er imidlertid, at du spiller med kr. 122.000 hver gang du rekrutterer en ny medarbejder. Uden brug af psykometriske værktøjer til at understøtte din beslutning er sandsynligheden for at få den rigtige person nemlig kun ¼.

Research udført af Profiles International, det største firma indenfor vurderingsværktøjer i USA, indikerer at traditionelle rekrutteringsmetoder (interview og referencer) kun giver 26% chance for succes. Problemet er, at omkostninger forbundet med fejlrekrutteringer aldrig fremgår af regnskabet. Ikke desto mindre er de meget virkelige!

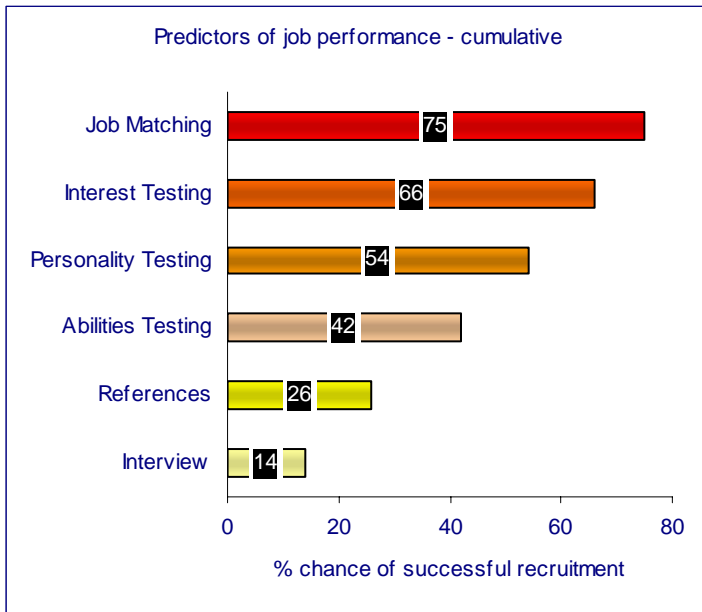
Tag eksempelvis en kundeorienteret medarbejder, der tjener kr. 250.000 om året og med diverse omkostninger reelt koster kr. 312.500 om året. Efter 3 ikke-succesfulde måneder har denne medarbejder kostet ca. kr. 78.250. Det er imidlertid kun en del af historien. Til denne omkostning kan du – *meget konservativt* - lægge:

Rekrutteringsannoncer	6.250
Administration/interview/træning	12.500
<u>Tabt produktivitet i ledigt job</u>	<u>25.000</u>
Totalomkostning ved fejlansættelse	122.000

Er fejlansættelser ikke bare "sort uheld"?

Nogle gange er det, men jo større indsats du gør desto bedre vil resultatet blive – fuldstændigt som det gælder for så mange andre ting i livet.

Brugen af kognitive vurderingsværktøjer kombineret med jobmatchprofiler kan forbedre chancen for succes fra 26% til 75% eller til 3 ud af 4 tilfælde. En enorm forbedring.



Så hvad er det kognitive vurderingsværktøjer måler? Kognitive vurderingsværktøjer måler en kandidats profil mod enten en specifik profil eller en bredere population. Selvom forskellige værktøjer kan fravige på detaljeniveau, indeholder de bedste disse 4 elementer:

Test af evner bekræfter om kandidaten *kan* udføre jobbet. Sandsynligheden for at ansætte den rigtige person stiger til 42%.

Personlighedstest indikerer hvordan en person vil udføre jobbet. Sandsynligheden for at ansætte den rigtige person stiger fra 42% til 54%.

Test af interesser indikerer om kandidaten motiveres af jobbet og om der kan laves en karriereplan, der matcher kandidatens interesser. Sandsynligheden for at ansætte den rigtige person stiger fra 54% til 66%.

Job matching giver arbejdsgiveren mulighed for at matche kandidatens profil mod den vedtagne profil for jobbet. En Jobmatchprofil kan udvikles på én af tre forskellige måder:

- ved at vurdere nuværende ansatte, der præsterer fremragende i jobbet
- ved at lade lederen gennemføre vurderingen og svare som det ønskes af én i den pågældende rolle
- ved at fuldføre "Job Match Spørgeskema" (en gratis ydelse fra *Realising Potential*)

Resultatet er den enkelte kandidats match til jobbet angivet i procent samt, på de områder hvor profilen afviger markant, interviewspørgsmål som sikrer, at

kandidaten kan uddybe sine svar og dermed af- eller bekræfte din opfattelse.

Alt i alt kan ovenstående resultere i, at din virksomhed med 75% sandsynlighed rekrutterer den rigtige person – vel at mærke til en pris, der er markant lavere end ved at ansætte en forkert. Vil du stadig spille?

Rekruttering – kundeservice/callcenter

Hvem er ansvarlig for "kundeservice" i din virksomhed? Svaret er **ALLE!**

Kundetilfredshed betyder, at dine kunder kommer tilbage og køber af dig igen og igen. Når alle i din virksomhed er i stand til at yde effektiv kundeservice får kunderne en positiv opfattelse af din virksomhed hver gang de har kontakt med dine ansatte.

Nøglespørgsmål

- Ansætter du medarbejdere, der ikke repræsenterer din virksomhed på den måde du ønsker den repræsenteret?
- Hvordan måler du "Kundeserviceholdningen" hos en kandidat og sikrer, at dem du ansætter, er som de bedste i dit team og ikke som de værste?

Vurderingsværktøjer designet til Kundeservice vil afsløre en kandidats syn på kundeservice og sammenligne det med din virksomheds kundeservicekultur. En jobmatchprofil til dette værktøj kan enten udvikles af lederen eller af fremragende medarbejdere i teamet. Resultatet er en rapport med hver enkelt kandidats match med profilen angivet i procent. Dermed sikrer du dig, at nye medarbejdere deler dit syn på kundeservice og hvordan kunderne fastholdes.

Rekruttering – salg/telesalg

Har du nogensinde ansat en sælger, der kendte alle de rigtige ord og havde været på alle de rigtige kurser – men som ikke kunne sælge? Udfordringen ligger i hvordan du kan vurdere deres evner *uden* at ansætte dem – ikke mindst i logistikbranchen.

Vurderingsværktøjer skræddersyet til salgsrollen kan nu fås. Rapporten, som sendes til lederen få minutter efter fuldførelse af vurderingen, måler de 5 nøglekvaliteter, som kendetegner succesfulde sælgere. Hver enkelt kandidat måles mod de 5 nøglekvaliteter, som er:

- Konkurrenceånd
- Selvstændighed
- Udholdenhed
- Energi
- Salgsdrive

Vurderingen forudsiger desuden jobpræstationen indenfor 7 kritiske salgspåre:

- Prospektering
- Afslutte et salg
- Telefon-modvilje
- Selvstarter egenskaber
- Teamwork

- Opbygge & vedligeholde relationer
- Foretrukken kompensation

Salgsbaserede vurderingsværktøjer forøger markant chancerne for at ansætte de bedste sælgere og medfører en forøget indtjening til din virksomhed.

Rekruttering - chauffører

De fleste ledere er opmærksomme på udkastet til ny lovgivning om "virksomhedsmanddrab", der blev offentliggjort i marts 2005 (ikke i DK, red.), og ikke mindst konsekvensen heraf, nemlig stigende forsikringspræmier, særligt hvis virksomheden har været ramt af flere uheld.

Den foreslåede lovgivning indebærer, at en virksomhed kan kendes skyldig i "virksomhedsmanddrab" hvis ledelsens måde at lede eller udføre virksomhedens aktiviteter på, medfører en persons død eller et markant brud på den omsorg, som virksomheden skulle have udvist overfor den døde.

Man medregnes til "ledelsen" hvis personen spiller en vigtig rolle i beslutningsprocessen omkring hvordan alle eller væsentlige dele af virksomhedens aktiviteter skal ledes eller organiseres; eller rent faktisk leder eller organiserer disse.

Derfor skal vi nu ikke kun være opmærksomme på hvad vi gør og hvordan vi gør det, men også på de mennesker vi ansætter til at gøre det – og hvordan vi sikrer, at de er i stand til at udføre det job, vi ansætter dem i.

I logistikbranchen er én af højrisikoområderne det kørende personale (chauffører), da arbejdet (aktiviteten) sker udenfor arbejdspladsen og ofte også udenfor ledelsens kontrol. Derfor vil streng kontrol i forbindelse med chaufføransættelser blive standard i alle virksomheder i fremtiden.

Hvordan vurderer du de chauffører, du ansætter i dag?

- Du tjekker sikkert, at de har kørekort (uden "klip")
- Under interviewet stiller du spørgsmål, hvor de rigtige svar gør dig rolig (man lyver jo ikke til en jobsamtale, vel?!)
- Du afslutter med en "køreprøve", hvor kandidaten i fred og ro – for du kan jo ikke tillade sig at udspørge mens der køres – kan vise sine eksemplariske evner.

De simple kendsgerninger er imidlertid, at

- Et kørekort uden klip sagtens kan betyde, at personen bare ikke er blevet "taget" endnu.
- Folk lyver eller overdriver til jobsamtaler (op til 95%)
- De fleste kan køre pænt i 20 minutter, mens de bliver overvåget. Men hvordan kører de – med dit firmalogo på bilen - når du ikke ser på dem?

Reducér risikoen

Gennemførelsen af en psykologisk profil, der resulterer i en rapport med indikationer om personens "risikoniveau" som chauffør, er ikke lige så simpelt af lave som ovenstående, men giver dig betydelig bedre vished om, at den ny chauffør vil repræsentere din virksomhed godt.

Hvis du kan få en rapport, der fortæller om en chauffør er en "høj, medium eller lav risiko", giver det dig dokumentation for at, at du og virksomheden har været ekstra omhyggelige i rekrutteringsprocessen – og måske netop derfor undgås måske en dyr og kompleks retssag, hvor anklagen lyder på "virksomhedsmanddrab"

Selvom det ikke skulle komme så vidt som til en anklage om "virksomhedsmanddrab", vil den forhøjede forsikringspræmie altid være dyrere end vurderingsværktøjet!

Konklusion

Psykometriske vurderingsværktøjer bør ikke være eneste beslutningsgrundlag når du skal vurdere, om en kandidat er den rigtige til jobbet.



Men som understøttelse af de traditionelle metoder (CV, interview, "mavefornemmelse") kan de udgøre en signifikant forskel på effektiviteten af din rekrutteringsproces – en proces som koster virksomhederne mange, mange penge hvert år. Du bør derfor overveje at anvende de rigtige psykometriske værktøjer til de opgaver, du skal løse.

Om artiklens forfatter

Martin Goodwill er administrerende direktør i *Realising Potential Ltd.* Efter 28 år i logistikbranchen, hvor han har haft både operationelle og kommercielle poster i virksomheder som UPS, Amersham International, Parceline og Exel, startede Martin sin virksomhed i starten af 2006. Han har stor interesse for logistikindustrien og søger løbende efter måder at tilføje værdi til branchen.

Vores bemærkninger

Artiklen er oversat og kan rekvireres på originalsproget. Beløb og beregninger anvendt i denne artikel er *meget* konservative og simple. Som tommelfingerregel siger vi, at en fejlansættelse koster 2 -2,5 gange årslønnen for den pågældende stilling.