



# Rekrutteringsrulett – spiller du også?

Av Martin Goodwill

**Glem *alt* om kasinoer. De fleste ledere spiller hver eneste gang de rekrutterer en ny medarbeider. Og problemet er, at de ikke spiller med egne penger, og at svært få virksomheter vet, hva dette i virkeligheten koster dem. Har ditt firma råd til å spille rekrutteringsrulett? Mine damer og herrer: "It's time to place your bets"!**

Hver eneste dag ansetter virksomheter selgere som ikke kan selge, kundeservicemedarbeidere som frustrerer kundene og ledere som ikke kan lede. Dette er fullstendig uholdbart.

Mange "herdede" ledere tror, at psykometriske vurderingsverktøy har begrenset verdi i rekrutteringsprosessen. Den psykometriske verden har, lik den logistiske, utviklet seg og i et sterkt konkurransepreget arbeidsmarked har behovet for å rekruttere de riktige personer første gang, aldri vært mer kritisk for virksomheten. Kanskje er det derfor på tide å se på, hva det "riktige" psykometriske verktøyet kan bidra med i din rekrutteringsprosess.

En kvalitetsleverandør av psykometriske verktøy tilbyr forskjellige vurderingsverktøy skreddersydd til forskjellige forretningsområder. For å gjøre denne artikkelen relevant for logistikkbransjen, har jeg fokusert på ledelse, Kundeservice, salgspersonale og sjåfører.

## Hvorfor vurderingsverktøy?

Fordi...

- 2 av 3 nyansatte skuffer i løpet av det første året
- 95 % av søkerne "tilpasser" seg for å få en jobb
- De fleste beslutninger om ansettelse treffes innen for de første 5 min. av en ansettelsessamtale
- Alle disse omkostninger dekkes av firmaet
- Du kan redusere sannsynligheten for, at det skjer i din virksomhet
- Den "gode medarbeider" har en merproduksjon på mellom 17% og 40% i forhold til den "gjennomsnittlige medarbeider" (*Schmidt and Hunter 1983*)

Bruk av vurderingsverktøy betyr ikke lenger manuell ferdigstilling med papir og blyant, og heller ikke evaluering og konvertering av kandidatens svar til rapporter fremstilt av en høyt utdannet og dyr spesialist i firmaet. Den lange ventetid på rapporter er med andre ord vekk!

Moderne psykometriske vurderinger kan gjennomføres online, kan evalueres online og rapporter kan genereres online på få sekunder umiddelbart etter kandidaten har fullført prosessen. En vurdering fullført umiddelbart før et intervju, kan være i intervjuerens hender minutter etter med relevante emner markert og med forslag til spørsmål, som gir intervjueren mulighet for å grave dypere i kandidatens besvarelser.

## Er du en gambler?

Hvis du fikk mulighet for å investere kr 122.000 av ditt firmas penger, og ble bedt om å gi tilbakemelding om hvor godt du hadde gjort det, hva ville du da gjøre? Ville du plassere alle pengene på et veddemål, hvor du hadde ¼ sjanse for å vinne? Sikkert ikke.

Kjensgjerningen er imidlertid, at du spiller med kr 122.000 hver gang du rekrutterer en ny medarbeider. Uten bruk av psykometriske verktøy til å understøtte din beslutning er sannsynligheten for å få den riktige person nemlig bare ¼.

Forskning utført av Profiles International Inc., det største firma innenfor vurderingsverktøy i USA, indikerer at tradisjonelle rekrutteringsmetoder (intervju og referanser) kun gir 26% sjanse for suksess. Problemet er, at kostnadene forbundet med feilrekrutteringer aldri fremgår av regnskapet. Ikke desto mindre er de meget reelle!

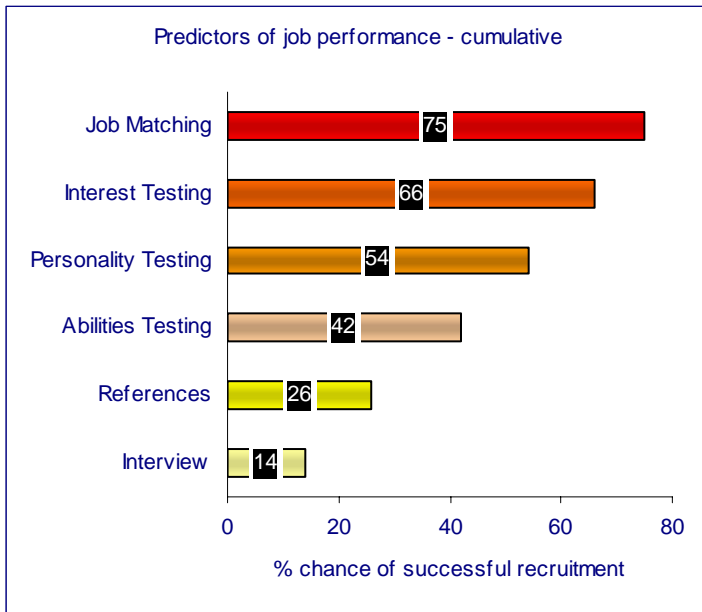
Ta eksempelvis en kundeorientert medarbeider, som tjener kr 250.000 i året og med diverse omkostninger reelt koster kr 312.500 i året. Etter 3 ikke-suksessfulle måneder har denne medarbeideren kostet ca. kr 78.250. Det er imidlertid kun en del av historien. Til denne kostnaden kan du – *meget konservativt* – legge til:

Rekrutterings annonser	6.250
Administrasjon/intervju/opplæring	12.500
<u>Tapt produktivitet i ledig jobb</u>	<u>25.000</u>
Totalomkostning ved feilansettelse	122.000

## Er feilansettelser ikke bare "uflaks"?

Noen ganger er det det! Men som med så mange andre ting i livet, jo større innsats du gjør desto bedre blir resultatet.

Bruk av kognitive vurderingsverktøy kombinert med jobbmatchprofiler kan bedre sjansen for suksess fra 26% til 75%, eller til 3 av 4 tilfeller. En enorm forbedring.



Så hva er det kognitive vurderingsverktøy måler? Kognitive vurderingsverktøy måler en kandidats profil mot enten en spesifikk profil eller en bredere populasjon. Selv om forskjellige verktøy kan fravike på detaljnivå, inneholder de beste disse 4 elementene:

**Test av evner** bekrefter om kandidaten *kan* utføre jobben. Sannsynligheten for å ansette den riktige person stiger til 42 %.

**Personlighetstest** indikerer hvordan en person vil utføre jobben. Sannsynligheten for å ansette den riktige personen stiger fra 42 % til 54 %.

**Test av interesser** indikerer om kandidaten er motivert for jobben og om du kan lage en karriereplan, som matcher kandidatens interesser. Sannsynligheten for å ansette den riktige personen stiger fra 54% til 66%.

**Jobbmatching** gir arbeidsgiveren mulighet for å matche kandidatens profil mot den vedtatte profilen for jobben. En Jobbmatchprofil kan utvikles på én av tre forskjellige måter:

- ved å vurdere nåværende ansatte, som presterer fremragende i jobben
- ved å la lederen gjennomgå vurderingen først, men å besvare slik han/hun helst ønsker at en person i denne rollen skulle besvart
- ved å fullføre "Jobb Match Spørreskjema"

Resultatet er den enkelte kandidats match til jobben angis i prosent samt, på de områder hvor profilen avviker markant, intervju spørsmål som sikrer, at kandidaten kan

utdype sine svar og dermed av- eller bekrefte din oppfattelse.

Alt i alt kan ovenstående resultere i, at din virksomhet med 75% sannsynlighet, rekrutterer den riktige personen – vel å merke til en pris, som er markant lavere enn ved en feilansettelse. Er det verdt å gamble?

## Rekruttering – kundeservice/callsenter

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

Kundetilfredshet betyr, at dine kunder kommer tilbake og kjøper av deg igjen og igjen. Når alle i din virksomhet er i stand til å yte effektiv kundeservice får kundene en positiv oppfattelse av din virksomhet hver gang de har kontakt med dine ansatte.

## Nøkkelspørsmål

- Ansetter du medarbeidere som ikke representerer din virksomhet på den måten du ønsker den representert?
- Hvordan måler du "Kundeserviceholdningen" hos en kandidat og sikrer, at de du ansetter, er som de beste i ditt team og ikke som de verste?

Vurderingsverktøy designet til Kundeservice vil avsløre en kandidats syn på kundeservice og sammenligne det med din virksomhets kundeservicekultur. En jobbmatch-profil til dette verktøyet kan enten utvikles av lederen eller av fremragende medarbeidere i teamet. Resultatet er en rapport med hver enkelt kandidats match med profilen angitt i prosent. Dermed sikrer du deg, at nye medarbeidere deler dit syn på kundeservice og på hvordan du skal beholde dine kunder.

## Rekruttering – salg/telesalg

Har du noensinne ansatt en selger, som kunne alle de riktige ordene og hadde vært på alle de riktige kursene – men som ikke kunne selge? Utfordringen ligger i hvordan du kan vurdere deres evner *uten* å ansette dem – ikke minst i logistikkbransjen.

Vurderingsverktøy skreddersydd til salgsrollen kan nu fås. Rapporten, som sendes til lederen få minutter etter fullførelse av vurderingen, måler de 5 nøkkelkvaliteter, som kjennetegner selgere med suksess. Hver enkelt kandidat måles mot disse 5 nøkkelkvaliteter, som er:

- Konkurransereg
- Selvstendighet
- Standhaftighet
- Energi
- Salgsdriv

Vurderingen forutser dessuten jobbprestasjonen innenfor 7 kritiske salgspåre:

- Prospektering
- Avslutte et salg
- Telefonvegring
- Selvstarteregenskaper
- Teamarbeid

- Bygge & vedlikeholde relasjoner
- Foretrukket kompensasjon

Salgsbaserte vurderingsverktøy kan markant øke dine sjanser for å ansette de beste selgere og dermed medføre en større inntjening til din virksomhet.

### Rekruttering - sjåfør

De fleste ledere er oppmerksomme på utkastet til ny lovgivning om "virksomhets-drap", som ble offentliggjort i mars 2005 (ikke i Norge, red. anm.), og ikke minst konsekvensen av dette, nemlig stigende forsikringspremier, særlig hvis virksomheten har vært rammet av flere uhell.

Den foreslåtte loven innebærer, at en virksomhet kan kjennes skyldig i "virksomhets-drap" hvis ledelsens måte å lede på eller utføre virksomhetens aktiviteter på, fører til en persons død eller et markant brudd på den omsorg, som virksomheten skulle ha utvist overfor den døde.

Man medregnes til "ledelsen" hvis personen spiller en viktig rolle i beslutningsprosessen omkring hvordan alle eller vesentlige deler av virksomhetens aktiviteter skal ledes eller organiseres; eller rent faktisk leder eller organiserer disse.

Derfor skal vi nå ikke bare være oppmerksomme på hva vi gjør og hvordan vi gjør det, men også på de mennesker vi ansetter til å gjøre det – og hvordan vi sikrer, at de er i stand til å utføre den jobben, vi ansetter dem i.

I logistikkbransjen er en av høyrisikoområdene det kjørende personale (sjåfør), da arbeidet (aktiviteten) skjer utenfor arbeidsplassen og ofte også utenfor ledelsens kontroll. Derfor vil streng kontroll i forbindelse med sjåføransettelser bli standard i alle virksomheter i fremtiden.

Hvordan vurderer du de sjåfør, du ansetter i dag?

- Du sjekker sikkert, at de har førerkort (uten "punkt")
- Under intervjuet stiller du spørsmål, hvor de riktige svar gjør deg rolig (man lyver jo ikke til en jobbsamtale, vel?)
- Du avslutter med en "kjøreprøve", hvor kandidaten i fred og ro – for du kan jo ikke tillate seg at utspørre mens det kjøres – kan vise sine eksemplariske evner.

De enkle kjensgjerninger er imidlertid, at

- Et førerkort uten punkt saktens kan bety, at personen bare ikke er blitt "tatt" ennå.
- Folk lyver eller overdriver til jobbsamtaler (opp til 95%)
- De fleste kan kjøre pent i 20 minutter, mens de blir overvåket. Men hvordan kjører de – med din firmalogo på bilen - når du ikke ser på dem?

### Reduser risikoen

Gjennomførelsen av en psykologisk profil, som resulterer i en rapport med indikasjoner om personens "risikonivå" som sjåfør, er ikke like så enkelt å fabrikere som

ovenstående, men gir deg betydelig bedre visshet om, at den nye sjåføren vil representere din virksomhet godt.

Hvis du kan få en rapport, som forteller om en sjåfør er en "høy, medium eller lav risiko", gir det deg dokumentasjon for at du og virksomheten har vært ekstra omhyggelige i rekrutteringsprosessen – og kanskje nettopp derfor unngår du kanskje en dyr og kompleks retts sak, hvor anklagen lyder på "virksomhets-drap".

Selv om det ikke skulle komme så mye som til en anklage om "virksomhets-drap", vil den økte forsikringspremie alltid være dyrere enn vurderingsverktøyet!

### Konklusjon

Psykometriske vurderingsverktøy bør ikke være eneste beslutningsgrunnlaget når du skal vurdere, om en kandidat er den riktige til jobben.



Men som understøttelse av de tradisjonelle metoder (CV, intervju, magesfølelse) kan de utgjøre en signifikant forskjell på effektiviteten av din rekrutteringsprosess – en prosess som koster virksomhetene mange, mange penger hvert år. Du bør derfor overveie å anvende de riktige psykometriske verktøy til de oppgaver du skal løse.

### Om artikkelens forfatter

Martin Goodwill er administrerende direktør i *Realising Potential Ltd*. Etter 28 år i logistikkbransjen, hvor han har hatt både operasjonelle og kommersielle stillinger i virksomheter som UPS, Amersham International, Parceline og Exel, startet Martin *Realising Potential Ltd* i starten av 2006. Han har stor interesse for logistikkindustrien og søker løpende etter måter å tilføre verdi til bransjen.

### Våre bemerkninger

Artikkelen er oversatt og kan rekvireres på originalspråket. Beløp og beregninger anvendt i denne artikkelen er *meget* konservative og simple. Som tommelfingerregel sier vi, at en feilansettelse koster 2 - 2,5 ganger årslønnen for den aktuelle stillingen.