

Træfsikker personaleudvælgelse

Hvad visionære ledere bør tage i betragtning ved rekruttering af personale

Af Friedbert Gay, CEO persolog GmbH
Dansk oversættelse: Martin Anker Wiedemann, Persolog i Danmark
maw@persolog-danmark.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Arbejdsmarkedet under forvandling
2. Fra ansøgersværme til personaleflaskehals
3. Fremgangsmåde ved ansættelsesforløb
4. Problematikken ved denne fremgangsmåde
5. Innovative ansættelsesprocesser efterspørges
6. Sammenfatning
7. Mere viden om...
8. Om forfatteren

Arbejdsmarkedet under forvandling

Vi har gennem flere år stået overfor vidtrækkende forandringer i virksomhederne, som har relation til større personlige og kulturelle forskelligheder blandt medarbejderne.

Der er to stærke drivere i denne udvikling. For det første er der globaliseringen – også af arbejdsmarkedet. For det andet er der temaet demografisk forvandling, som allerede i dag har indhentet virksomhederne, men som i de kommende år vil ramme dem væsentligt mere i form af mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Som en forstærkning af denne tendens opdager vi samtidig, at det bliver et problem, når nye medarbejdere ansættes på deres faglige kompetencer og senere må afskediges igen på grund af manglende sociale kompetencer. Den blotte annoncesnak var i går. I dag er det nødvendigt med andre midler og veje for at finde egnet personale til sin virksomhed.

I denne artikel præsenterer jeg dig for en innovativ tilgang til personaleudvælgelse og en metode til implementering i virksomhedens hverdag.

Fra ansøgersværme til personaleflaskehals

Søgning efter virkelig godt personale viser sig i alle vestlige samfund i tiltagende grad sværere – især ved besættelse af ledende stillinger. Konkurrencen mellem virksomhederne om de bedste medarbejdere øges, og virksomhedsledelsen kræver mere professionalisme af personaleudviklingen og rekrutteringsprocesserne. Også kravene til medarbejderne stiger betragteligt.

Eksempelvis må salgsafdelingerne være i stand til at opfange stemning og behov fra deres kunder, tage deres problemer alvorligt og ved behov sørge for trøst eller afslapning med kort frist. Netop i virksomheder, som udbyder dyre produkter, skal faglig viden parres med personlighed. Blandingsforholdet i mixturen skal passe. Virksomhedsledere, som af hensynet til omkostningerne hidtil har opereret med talrige mindre kvalificeret og hyppigt udskiftet personale, må tænke om, fordi de ikke i længden har råd til denne „billige arbejdskraft“. Den høje personaleudskiftning koster.

Mange virksomheder beskæftiger sig allerede med dette hverdagsproblem. Resultaterne svinger derimod gevaldigt. Således går f.eks. en rådgivningsvirksomhed i München relativt konservativt til omkostningskalkulen og regner med, at en nødvendig afskedigelse og efterfølgende genbesættelse af en stilling koster en årsgage. Samtidig regner Bradford D. Smart, fra Virksomhedsrådgivningsfirmaet G.H. Smart & Company, Inc. med faktor 15 i forhold til en årsløn til materielle og immaterielle omkostninger ved medarbejderudskiftning.

Een ting er i mellemtiden helt sikkert; nemlig at 20.000 Euro ikke er et tilstrækkeligt greb i lommerne for at dække omkostningerne ved en om muligt også nødvendig medarbejderudskiftning. Hvis man i tillæg til de høje omkostninger bliver sig bevidst, hvor stort tab af kompetence og viden der finder sted, bliver det åbenlyst vigtigt for virksomhederne at se på dette tema, så man vedbliver med at være konkurrencedygtig på mellem- og lang sigt og for at kunne skabe den nødvendige indtjening til virksomheden.

Man kan i dag sige, at næsten alle nationale og internationale virksomheder gør sig enorme anstrengelser for at binde medarbejderne langvarigt til sig. Alligevel står næsten alle virksomheder overfor udfordringen, at gode eller særdeles gode medarbejdere forlader virksomheden og dermed udløser enorme tab for virksomhederne.

Fremgangsmåde ved ansættelsesforløb

I regelen tager fremgangsmåden ved ansættelsesforløb udgangspunkt i personaleafdelingen med fastlæggelse af et behov i virksomheden selv. Derudaf kommer for det meste en i første omgang meget vag stillingsbeskrivelse, som så enten offentliggøres internt eller eksternt.

Ansøgningerne bliver dernæst samlet, muligvis udfyldes et personaleskema, og så bearbejdes ansøgningerne omhyggeligt. I den forbindelse bliver livsforløb, karakterresultater fra skolen, udtalelser fra arbejdspladser, referencer, videreuddannelsesaktiviteter, hyppighed af jobskift, eventuelle huller i cv'et (arbejdsløshed), linearitet i det hidtidige karriereforløb, faglige og ledelsesmæssige erfaringer, muligt socialt engagement, gode praktikforløb, længden af studier, sprogkundskaber og meget andet omhyggeligt bedømt. I regelen sorteres allerede her de fleste ansøgere fra (op til 80%). Dette er det første filter.

I næste step inviteres de tilbageværende personer til et telefoninterview eller en jobsamtale. Med dette andet filter sorteres yderligere ansøgere fra.

I tredje step er der yderligere interviews, øvelser, prøvearbejder, assessments eller virksomhedsspecifikke fremgangsmåder. Ofte er der i tredje step ved lederrekruttering indlagt et, to eller endda tre yderligere

trin (inklusive involveringen af forretningsledelsen). Det drejer sig altid om finere filtrering, efter hvilken beslutningsgrundlaget er tilstede.

Fjerde step er beslutningen. Enten afgør personaleafdelingen selv, eller også fremlægger forretningsledelsen et beslutningsoplæg.

Femte step er introduktionen af det nye personale. Også her viser studier, at på fatal vis bliver der knapt nok givet penge ud til dette.

Problematikken ved denne fremgangsmåde

Forandringer i jobmarkedet tvinger virksomhederne til at genoverveje deres hidtidige ansættelsesprocesser. Hvor virksomheder førhen kunne vælge og vrage mellem ansøgere – især i krisetider, må de i dag investere megen tid og penge i opbygningen af en mærkebevidsthed ved hjælp af employer branding. Men at vælge ud blandt flest mulige ansøgere slår ikke til alene. Det er vigtigt at finde frem til de kandidater, der er i stand til at opnå toppræstationer for virksomheden.

Problematikken begynder egentlig med begyndelsen af den samlede rekrutteringsproces. Mange nye medarbejdere kan ikke den forventede præstation, fordi forventningerne til det, som skal opnås i fremtiden, er fuldkommen uklart. Og hvis hverken strategi, fremgangsmåder eller prioriteter er klare, kan den nye medarbejder slet ikke „vinde.“

Undersøgelser har vist, at forventningsafstemningen og den efterfølgende præsterede ydelse af en ny medarbejder står i tæt forbindelse med hinanden. Forinden må det derfor klart defineres, hvad, hvornår, med hvem og hvordan en ny person i virksomheden skal kunne nå målene. Ved rekruttering af en ny administrerende direktør til en landsdækkende organisation i Tyskland gjorde jeg selv den erfaring, at der ville foreligge stillingsbeskrivelser og anden foreskrevet dokumentation. Dette svar fik jeg i det mindste på min forespørgsel til bestyrelsen. Et gennemsyn af dokumenterne viste da også, at der forelå en del papirer men kun ganske lidt indhold. Da jeg i tilknytning hertil bad bestyrelsen deltage i et møde af 6-8 timers varighed for at få præciseret definitionerne og fastlæggelse af kravene til en ny administrerende direktør, udløste dette en enorm modstand, som kun kunne overvindes med en kraftanstrengelse. Efter gennemførelse af dette afklaringsmøde var bestyrelsen glædeligvis meget enig om, at mødet havde været en god tidsinvestering i forventningsafstemningen forud for rekrutteringen af den nye direktør.

Den anden problemstilling ved den hidtidige fremgangsmåde er brugen af ansøgernes biografiske data til det første filter. Mange erhvervs- og organisationspsykologer har forsket i netop dette område. Jeg skal her nævne Heinz Schuler fra Hohenheim Universitetet i Stuttgart. Han henviser til den problematik, der opstår, når man anvender ansøgningsdataene som første filter. Han opregner følgende specifikke områder:

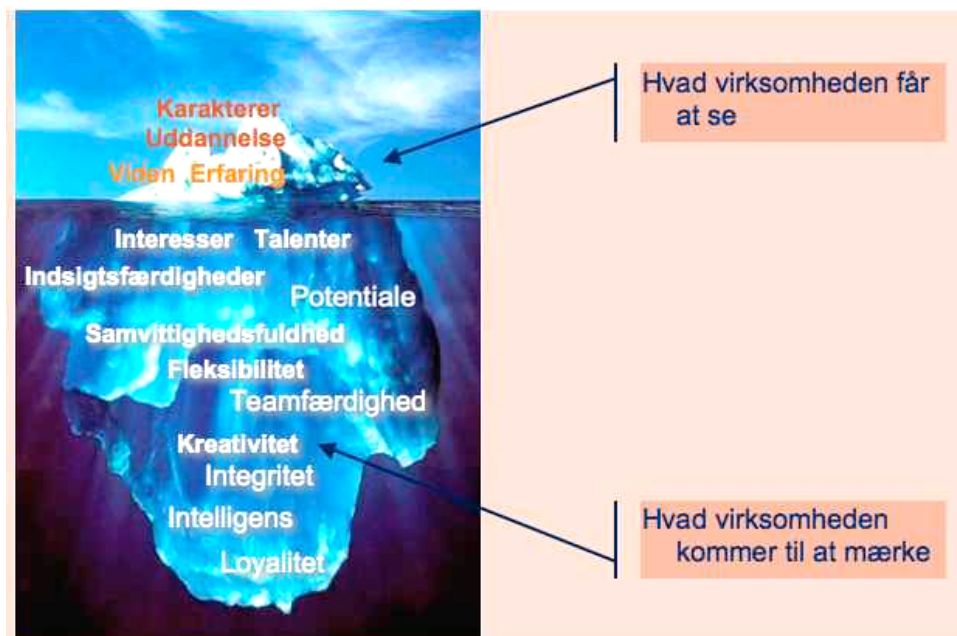
1. Manglende vurderingsgrundlag ved eksamensbeviser og karakterer
2. Standardisering af cv'er
3. Standardisering af jobansøgninger
4. Softwareunderstøttelse ved udarbejdelse af

kandidatsammenligninger

5. Udbud indenfor træning i jobsøgning
6. Arbejdsgivers velviljefølelse i udtalelser og anbefalinger
7. Forfalskninger og udeladelser i ansøgningsdokumentationen
8. Miljøafhængighed
9. Ligestillingslove og aftaler
10. Ingen integration med ISO Norm 33430
11. Gennemsnitlig forudsigelse af ca. $r = .20$ (dette svarer til en forklaret varians på 4%)

Hvis den, senere hen konstaterede, præstation derfor kun har en tilknytningsvariens på 4% til ansøgningens datagrundlag, så må ansøgningen og ansøgedokumentationen ikke være det første filter!

I øvrigt viser diagrammet, at med denne tilgang får vi utilstrækkelig information.



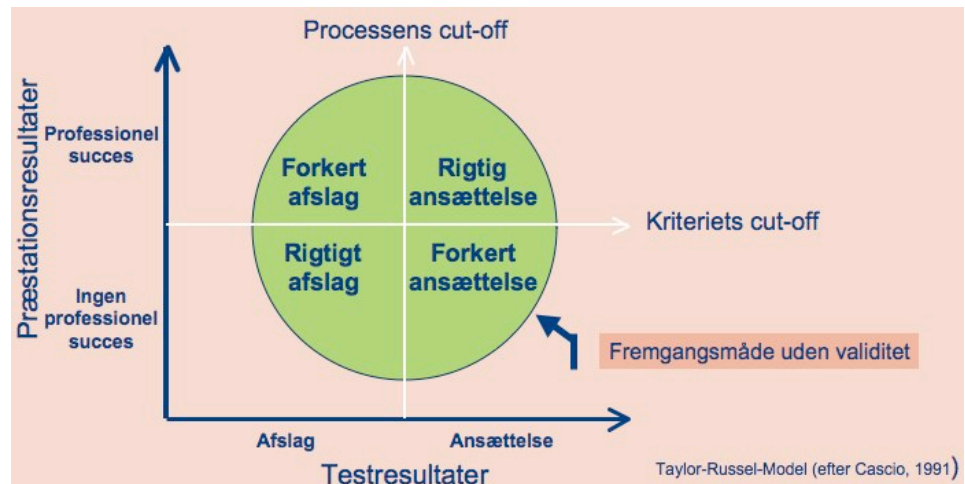
Figur 1 Hvad virksomheden får at se/forneemme (persolog GmbH, 2009)

Ved hjælp af ansøgningerne kan vi ofte danne os et billede på baggrund af karakterer, uddannelse, viden og foreliggende erfaringer, hvorimod de skjulte aspekter som talent, indstillinger, potentiale, fleksibilitet, kreativitet eller loyalitet kun yderst sjældent ser dagens lys.

Verden over er der dog en helt anden problemstilling. Trods stigende arbejdsløshed er der samtidig en akut mangel på fagkompetencer. Den demografiske udvikling sørger for, at denne trend forstærkes. Hvis virksomhederne fortsætter med at bibeholde de biografiske data som første filter, anvender de dermed en metode med ringere eller slet ingen validitet. Dette ses af nedenstående diagram.

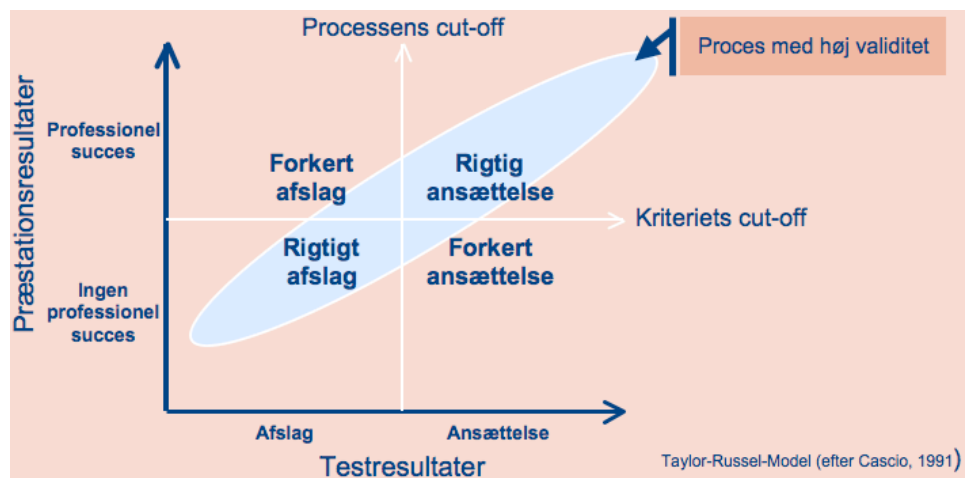
Det dybereliggende problem er, at størsteparten af stillingerne især i små og mellemstore virksomheder besættes på denne måde. Der gennemføres mange falske ansættelser, og hvad der vejer endnu tungere, der gives mange falske afslag.

Der ansættes medarbejdere, der på grund af deres sociale kompetence ikke passer til stillingen, til ledelsesadfærden og til hhv. virksomheds- og afdelingskulturen. Følgerne er: Ringe motivation, høj medarbejderomsætning og manglende innovation og fleksibilitet i hele virksomheden. Det har virksomhederne ikke råd til mere. De har brug for rekrutteringsprocesser med høj validitet.



Figur 2 Rekrutteringsproces uden validitet (persolog GmbH, 2009)

Vores egne undersøgelser suppleret af Gallupinstituttet har gjort indtryk ved at vise, at virksomhedskulturen og nærmeste foresatte har stor indflydelse på medarbejdertilfredsheden og dermed på, hvor længe et ansættelsesforhold i en virksomhed varer. Det betyder så, at virksomhedskulturen og den nærmeste foresatte skal indgå, for at sikre en høj validitet i rekrutteringsprocessen.



Figur 3 Rekrutteringsproces med høj validitet (persolog GmbH, 2009)

Med den hidtidige fremgangsmåde er høje validitetsværdier næppe opnåelige. Selv assessmentcentre, som gennem mange år er blevet sat ind ved executive-rekrutteringer trods høje omkostninger, opnår med træfkvote på 28-40% langt fra høje værdier.

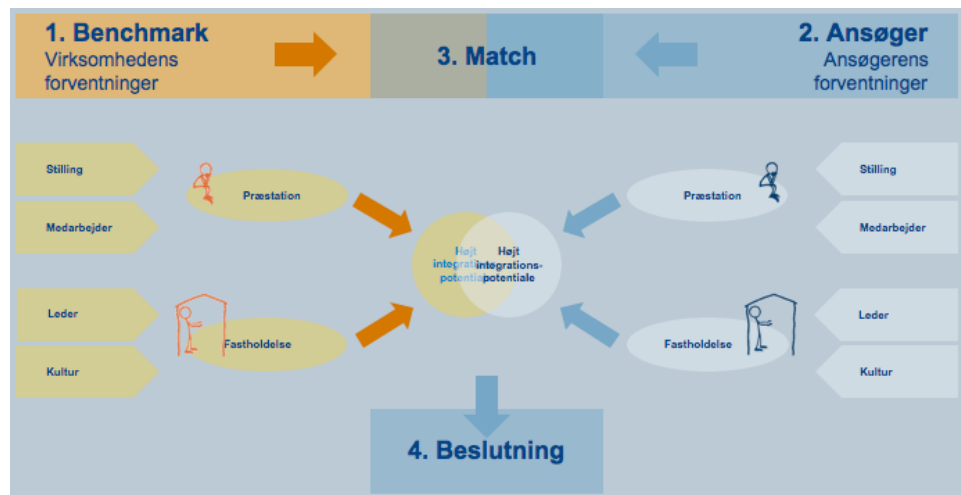
Innovative ansættelsesprocesser efterspørges

Når jeg på dette sted endnu engang vender tilbage til den tidligere nævnte rekruttering af en administrerende direktør, så er det for at vise, at efter mødet var bestyrelsen fuldstændig enig om, hvilke forventninger de havde til en ny direktør. Forventninger med hensyn til stillingen, som skulle besættes, med hensyn til ansøgeren, nærmeste foresatte (i dette tilfælde bestyrelsesformanden) og virksomhedskulturen. Dermed var der opstillet et benchmark for denne stilling.

For alle ansøgerne blev der efter et kort grundlæggende tjek straks givet adgang til et online spørgeskemasystem. Alle gav derefter udtryk for, hvordan de forestillede sig deres fremtidige job, hvordan de så sig selv, med hvilke former for ledelseskraft de gerne ville arbejde sammen med andre, og hvilken virksomhedskultur de foretrak. Onlinebearbejdningen af spørgeskemaet var også i dette tilfælde en slags negativudvælgelse, idet det fastsloges, hvem der i fremtiden ikke længere var interessant for organisationen. Ansøgernes resultater sammenlignedes dernæst med det vedtagne benchmark, idet man listede de bedste match i en vægtet oversigt.

På dette trin var de bedste fem ansøgere fortsat med i kapløbet. Nu blev de samlede ansøgninger og bilag for de tilbageværende ansøgere meget omhyggeligt bearbejdet og bedømt (tidsbesparende, da man ikke længere skulle bearbejde alle ansøgninger.)

De tre derefter tilbageværende ansøgere gennemgik derefter en udførlig interviewrække med brug af en interviewguide på baggrund af online-besvarelsenerne med inddragelse af forskellige bestyrelsesmedlemmer, intensiv adfærdsanalyse, såvel som en lille assessment test, i hvilken valide udtalelser om ansøgerens præstationsgrad og dennes potentiale for et længerevarende ansættelsesforhold i organisationen indgår.



Figur 4 Skematisk redegørelse for rekrutteringsprocessen (persolog GmbH, 2009)

Med disse erkendelser kunne der i bestyrelsen meget snart træffes en enstemmig afgørelse om ansættelse af den bedste ansøger. I øvrigt blev resultaterne af online-rapporterne og interviewene integreret i læringsprocessen. Af de biografiske interviews fulgte siden vurderingen af udviklingsområderne. Den samlede proces muliggjorde en formulering af vejledning i relation til ledelse og anvendelse heraf i indkøringsfasen.

Det netop demonstrerede persolog® Medarbejder-Integrations-System er et fleksibelt online-system bestående af spørgeskemaer og rapporter, der bygger logisk på hinanden. Fordelen ved dette system er: Den ansøger, som hurtigst kan opnå top performance i det specifikke job, som kan integrere sig langvarigt i virksomheden og dermed kan bringe virksomheden fremad, går ikke som i hidtidige rekrutteringsprocesser „tabt.“

Det er altså påkrævet at have ansættelsesprocesser, som muliggør, at virksomhederne finder de rigtige og for dem passende medarbejdere og som samtidig integrerer dem i virksomheden over længere tid. En enorm udfordring. Kravene hertil er:

- Der skal være en klar mål-profil af de specifikke behov i stillingen fra starten rekrutteringsprocessen.
- Deltagernes forventninger skal fra starten af gøres transparente. Det drejer sig om virksomhedens og ansøgernes forventninger.
- Spørgsmålet om hensigtsmæssighed på baggrund af personlige kompetencer skal placeres i fokus i udvælgelsen og ikke kun flyde halvhjertet med som en del af ansættelsesinterviewet.
- Fejlbesættelse af stillinger, medarbejderomsætning og følgeomkostninger skal reduceres, idet man bliver i stand til at finde medarbejdere, som kan finde sig tilrette i virksomhedskulturen og med den praktiserede ledelsesadfærd. Derfor må begge dele integreres i rekrutteringsprocessen. For disse medarbejdere tjener sig meget hurtigere og mere langfristet hjem i virksomhederne.
- Matchets nøjagtighed mellem kandidat og stilling skal øges. Og dette vel at mærke ikke kun på baggrund af faglige kvalifikationer, men også på grundlag af de personlige kompetencer.
- I tillæg finder vi et nyt udvælgelseskriterium udtrykt som den integrationsfærdighed, som ansøgeren medbringer. Den som på grund af sin personlighed hurtigt integrerer sig, kan hurtigt arbejde sammen med andre og yde topprestationer.
- Med ansættelsen er processen endnu ikke til ende. Tværtimod: Den er kun begyndt. Kun den der er i stand til at integrere personalet hurtigt og videreudvikle det, sikrer en langtidsholdbar personaleudvælgelse.

Sammenfatning

Ved hjælp af et system som Medarbejder-Integrations-systemet fra persolog® opnår virksomhederne en proces til intern og ekstern stillingsbesættelse, som netop yder disse bidrag.

Virksomhederne har ikke brug for medarbejdere, der har de bedste ansøgninger, cv'er og anbefalinger. De har derimod brug for medarbejdere, som passer til stillingen, til den foresatte og til virksomheden. Mål må være at finde medarbejdere, som kan omsætte virksomhedens strategiske mål, som integrerer sig hurtigt og hurtigt yder deres præstation. For at disse bliver fundet, må virksomhederne vende deres tilgang til rekrutteringen på hovedet. Det er ikke eksamensbeviser, referencer og erfaringen, som står for tur i starten af rekrutteringsprocessen, men

Sammenfatning

Ved hjælp af et system som Medarbejder-Integrationsystemet fra persolog® opnår virksomhederne en proces til intern og ekstern stillingsbesættelse, som netop yder disse bidrag.

Virksomhederne har ikke brug for medarbejdere, der har de bedste ansøgninger, cv'er og anbefalinger. De har derimod brug for medarbejdere, som passer til stillingen, til den foresatte og til virksomheden. Mål må være at finde medarbejdere, som kan omsætte virksomhedens strategiske mål, som integrerer sig hurtigt og hurtigt yder deres præstation. For at disse bliver fundet, må virksomhederne vende deres tilgang til rekrutteringen på hovedet. Det er ikke eksamensbeviser, referencer og erfaringen, som står for tur i starten af rekrutteringsprocessen, men derimod nøjagtigheden hvormed kandidaten passer til stillingen.

Mere viden

<http://www.topgrading.com/> 21.08.009, 11:55

http://www.3mfuture.com/articles_reiners/predicting_job_success_wit_h_assessment_cente.pdf 21.08.2009, 11:57

http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/WPa_2_07_Schuler.pdf 21.08.2009, 11:55

EIS – Employee Integrative System (i artiklen omtalt som Medarbejderintegrations-systemet) er tilgængeligt i Danmark fra februar 2010 i første omgang på engelsk. Følg omtalen på <http://persolog-danmark.dk>

Artiklens forfatter



Friedbert Gay, CEO persolog GmbH

Friedbert Gay er en kendt og efterspurgt keynote speaker i Tyskland og på Top 100 i Speakers Excellence. Han har en universitetsgrad i erhvervspædagogik og undervisningsvidenskab og fungerer som konsulent og Master Trainer i alle Persologs personprofilssystemer. Friedbert Gay har personligt certificeret flere end 2.500 undervisere og konsulenter i DISK Person Faktor Modellen. Friedbert Gay er desuden forfatter til en række bøger om DISK og om personlig udvikling.

Friedbert Gay kan kontaktes på telefon +49 (0) 7232 3699 80. Sprog: **Engelsk og tysk.**

Dansk oversættelse: Martin Anker Wiedemann, Persolog i Danmark.
www.persolog-danmark.dk, Telefon +45 7810 3825.