



WHITE PAPER

Evidensbaserad rekrytering – vad är det?

Detta white paper är skrivet av Roger Rönnerhag från ProTalent, expert inom rekrytering.

ProTalent startades 2009 och tillhandahåller tjänster inom rekrytering och utveckling av ledare, grupper och organisationer. Företagets spetskompetens ligger inom personbedömning och de är certifierade i ett stort antal arbetspsykologiska tester och har erfarenhet av testanvändning sedan 2001.

Speciellt för ProTalent är att de har låtit vetenskap och evidens snarare än branschtradition utforma deras arbetssätt. ProTalents ambition är att erbjuda kunden en effektiv, transparent och tillförlitlig process, och så ska det vara trevligt att jobba med dem! Välkommen att höra av dig!

roger@protalent.se
www.protalent.se

FÖRBÄTTRA DITT SÄTT ATT REKRYTERA

Rekrytering och urval är ett område som angår alla organisationer. Alla vet att det är viktigt, och gör skillnad. Många har upplevt hur fantastiskt det kan bli med en person som funkar, och kanske lika många har erfarenheter av motsatsen. Gemensamt är i alla fall att alla vill göra en bra rekrytering när det är dags. Men det blir inte alltid så. Enligt tidningen Chef är de stora bolagen sämst på att rekrytera rätt. Endast 45 procent av deras rekryteringar har varit mycket lyckade. En "hit-rate" som inte är speciellt imponerande men heller inte särskilt förvånande eftersom mycket lite verkar ha hänt i det praktiska rekryteringsförfarandet ute på företagen. En undersökning från 1990 (Prien, 1990) visade på samma resultat; att nästan varannan rekrytering klassades som mindre lyckad. Traditionens vana är stark, men det finns kunskap om hur du väsentligen kan öka träffsäkerheten när du göra dina urval.

Nyttan med att träffa rätt

Kostnaden för en felrekrytering är hög. Enligt en studie genomförd av Öhrlings Pricewaterhouse Coopers på 1600 små till mellanstora företag har varje företag i genomsnitt gjort 2,4 felrekryteringar under de senaste tre åren. Varje enskild felrekrytering kostar i genomsnitt företaget 700 000 kronor, enligt studien. Men den stora kostnaden ligger inte i själva omrekryteringen, utan att dras med undermåliga prestationer över tid.

"En bra medarbetare presterar två gånger så mycket värde för företaget som en dålig."

En bra medarbetare presterar två gånger så mycket värde för företaget som en dålig, hävdade Leonard Hull 1928. Denna tvågångsregel har fått vetenskapligt stöd i senare studier (Schmidt & Hunter, 1983, Boudreau, 1988, Mabon & Westling, 1996). Det är bara att plocka fram räkneapparaten och börja kalkylera!

Evidensbaserad rekrytering

Evidensbaserad rekrytering handlar om att tillämpa de metoder och processer som vi vet ger bättre resultat. Det i särklass vanligaste är att fatta beslut utifrån granskning av CV/personligt brev, ostrukturerad intervju och referenstagning. Forskning (Schmidt & Hunter, 1998) visar dock att det finns betydligt mer tillförlitliga informationskällor att konsultera för att öka den prognosförmågan i dina bedömningar.

Så vilken typ av information är det då jag behöver ha för att lyckas bättre med mina anställningsbeslut?

Mjukvaran avgörande

"Vi anställer utifrån kunskaper, och avskedar utifrån personlighet" konstaterar professor Robert Hogan och grundare av testutvecklingsbolaget Hogan Assessments. Kunskapsbrister är lättare att korrigera än de delar som härrör till personlighet och attityder. Så förutsatt att

dina sökande har grundläggande kompetenskrav uppfyllda, t ex viss examen, körkort, licenser eller behörigheter, är det mjukvaran som ska finnas i fokus i beslutsunderlaget. Det vi här kallar mjukvara kan vi dela upp i två delar: Intelligens och Personlighet.

Intelligens

Kognitiv kapacitet, begåvning, intelligens, problemlösningsförmåga... Kärt barn har många namn. Enligt (S. Sjöberg, 2014) definieras intelligens i forskningen som den breda förmågan att hantera information, tänka abstrakt, tänka i flera led, utvärdera konsekvenser och lösa problem.

Intelligens är grunden i allt tänkande. När vi människor ska hantera information och baserat på den informationen fatta beslut, är intelligensen en central faktor i hur vi kommer att agera. Även när vi lär oss nya saker och möter nya människor spelar denna faktor in. Med detta som argument menar Sjöberg (2014) att det vore konstigt om prestationer inom arbetet, där tidigare nämnda situationerna är involverade, inte skulle ha en direkt koppling till intelligens.

4

"Cognitive ability is one of the most outstanding predictor constructs available... for employee selection..."

"Cognitive ability is one of the most outstanding predictor constructs available... for employee selection..." (Neal Schmitt, The oxford handbook of personnel assessment and selection, 2012). Forskningen är entydig på detta område; ska du ha någon uppfattning om någons förmåga att prestera bör du väga in dennes nivå avseende intelligens.

Kontroversiellt? Ja! Funkar det? Ja! Och regeln är: Ju högre komplexitet i en tjänst, desto mer avgörande är faktorn som rör kognitiv förmåga.

Hur mäta?

Intelligens som det definieras ovan mäts bäst via ett välkonstruerat och validerat begåvnings-test. Det finns flera på marknaden. Långt ifrån alla håller tillräcklig kvalitet. Att det finns en testmanual och att testet är granskat av oberoende part med gott resultat är några av de krav du kan ställa på ett test.

Personlighet

Driven, ansvarsfull, flexibel, strukturerad, stresstålig, utvecklingsinriktad... Vi känner igen adjektiven från kravprofiler och annonser. Även om vi har en process där vi vaskar fram önskvärda egenskaper hos sökande, är det utan värde om vi inte har ett strukturerat och noggrunda säkert sätt att mäta dessa egenskaper på.

Ett sätt är att göra det via en strukturerad intervju, där man sätter önskvärda egenskaper i fokus genom att tillämpa beteendeorienterad intervju, vilken bygger på frågor kring tidigare beteenden inom ramen för de specifika egenskaperna. Intervju på detta sätt kräver dock lite

träning. Det finns utbildningar i intervjuteknik där du kan få grunder och strukturer för att förbättra din förmåga att jobba rätt med intervjun.

Ett annat sätt är att tillämpa personlighetstester, som mäter just personliga egenskaper. Är det ett test som är uppbyggt kring Femfaktorsmodellen (den mest etablerade personlighetsteorin) kan en duktig konsult koppla önskvärda egenskaper från kravprofilen till den skala i testet som mäter just denna dimension. Är det ett normativt test (ett test där man jämför individens resultat med en normgrupps) kan du få en god uppfattning, inte bara om någon är strukturerad, utan om vem av de sökande som sannolikt är mest strukturerad.

Anställningsbarhetens kärna

När vi tar fram en kravprofil och fyller den med egenskaper som vi tror är bra för en viss tjänst, är det inte mer än kvalificerade gissningar. Därför kan det vara bra att känna till det som forskning visar alltid verkar vara bra egenskaper hos anställda. Dessa kallas femfaktorsmodellens Alfa-faktorer och innefattar: Mental stabilitet, social förmåga samt samvetsgrannhet/målmedvetenhet.

Tillsammans bildar de ett slags index som vi kallar Integritet. Integritet går att mäta via vissa tester och ger en hög prognosförmåga om hur någon kommer att fungera i en tjänst. Höga integritetspoäng ger högre sannolikhet att en individ är uthållig, plikttrogen, respekterar regler, klarar stress och kan dra jämnt med andra. Låga värden indikerar på motsatsen. Tillsammans med begåvning ger detta bland de högsta prognosvärden som går att få med dagens tillbud stående metoder.

Sammanfattande tips och råd

- Våga vara kritisk mot din nuvarande process (trots att den är gammal, eller kanske just på grund av detta).
- Jobba fram en kravprofil med både hårda (t.ex. utbildning) och mjuka (egenskaper) kriterier.
- Sortera ansökningarna på de hårda kriterierna, dvs. de som är behöriga att söka och uppfyller dina skallkrav. Börja INTE tolka in personliga egenskaper utifrån vad som skrivs i brev eller cv – detta ska mätas senare.
- Screening – Ta reda på avgörande information tidigt i processen. Använd gärna begåvningsstest och integritetstest för att få fram en mindre grupp som du väljer ut för intervju.
- Genomför en kompetensbaserad intervju gärna med beteendeariktade frågor d.v.s. låt dina frågor kretsa kring det som kommer vara kritiskt för att lyckas i tjänsten och ta reda på hur personen löst liknande situationer tidigare.
- Våga poängsätta information från de olika källorna, tester, intervjuer, referenser och låt flest poäng vinna, snarare än att subjektivt försöka göra en helhetsbedömning av vem som skall ha jobbet.
- Komplettera med referenser för att stämma av riktigheten i vad den sökande sagt samt hur den sökande har fungerat i liknande situationer som är viktiga för den sökta tjänsten.

Med ovan nämnda råd har du stor chans att avsevärt förbättra din "hit-rate".

Om DokuMera

Hos alla företag – stora som små – finns möjligheten att arbeta effektivare genom att använda sig av färdiga mallar. Avancerade dokument är tidsödande att upprätta samtidigt som de kräver expertkunskap för framtagandet. Och som vi alla vet: Experter kostar pengar – mycket pengar.

DokuMera är ett B2B-företag som hjälper människor i svenska företag till en lönsammare och bekvämare tillvaro genom att tillhandahålla digitala dokument via internet. Tillsammans med sakkunniga experter har vi under åren tagit fram tusentals mallar för bland annat juridiska och ekonomiska dokument som säljs både via e-handel och genom personlig försäljning.

Under åren har DokuMera utvecklat Sveriges största databas av digitala, exempelbaserade dokumentmallar, riktade mot företag och organisationer. Produkterna laddas enkelt ned från Internet av våra kunder – företag och organisationer – och kan köpas styckvis eller genom att teckna ett årsabonnemang.

www.dokumera.se
info@dokumera.se