

‘Pre-assessment’ Capgemini verhoogt effectiviteit selectie én werving

Capgemini is met ruim 120.000 medewerkers, waarvan 6000 in Nederland, één van de grootste organisaties op het gebied van Consulting, Technology en Outsourcing. Van de Management Consultants en ICT Consultants wordt verwacht dat ze aantoonbaar toegevoegde waarde leveren voor grote nationale en internationale klanten, in diverse sectoren.

Analytisch vermogen

Kees Heerschap, Recruitment Manager bij Capgemini: “In de dynamische wereld van ICT en Consultancy is het belangrijk dat onze medewerkers zich snel kunnen ontwikkelen en met de markt mee kunnen blijven groeien. Bij Capgemini is een assessment daarom een belangrijk onderdeel van het selectieproces. Met behulp van een aantal tests wordt de snelheid en trefzekerheid gemeten waarmee een kandidaat complexe informatie analyseert en verwerkt. Dit analytisch vermogen is zo belangrijk omdat het werkveld van de Capgemini consultants razendsnel verandert. De ‘halfwaardetijd’ van kennis wordt als het ware steeds korter. Nieuwe technologie zorgt ervoor dat mensen steeds sneller moeten bijleren en zich moeten aanpassen. Wij spreken in die context wel over Workforce Transformation.

Kwaliteit

Voor Capgemini is het – zowel in tijden van hoogconjunctuur als van laagconjunctuur – van groot belang dat het voortdurend kan beschikken over kwalitatief hoogwaardige consultants. Ofschoon de omvang van de behoefte kan verschillen, is de gezochte kwaliteit onverminderd hoog. Het assessment is in praktijk een goed instrument gebleken om de juiste medewerkers te vinden maar het aantal afvallers en uitvallers was echter relatief hoog.

Heerschap: “Op het moment dat je als

organisatie snel nieuwe mensen nodig hebt, doet het zeer om meer dan de helft van de sollicitanten op basis van het assessment te moeten afwijzen. Je loopt dan het risico dat recruitment, omwille van de noodzaak snel mensen binnen te halen, de kwaliteitsnormen laat zakken. Bij Capgemini wilden we echter absoluut geen concessies doen aan de kwaliteit. Een van onze HR-partners, assessmentspecialist Kenhardt, is toen met het idee gekomen om kandidaten online een ‘pre-assessment’ aan te bieden.



Kees Heerschap, Recruitment Manager Cap Gemini

Hierdoor zouden kandidaten een betere en eerlijker kans krijgen bij het werkelijke assessment, met als resultaat een hoger slagingspercentage.”

Pre-assessments

Uit forumdiscussies op het internet kwam een beeld naar voren dat de assessments van Capgemini ‘erg lastig waren’ en dat ‘de kans dat je het haalt niet zo heel groot is’. Heerschap: “We hadden de indruk dat een aantal goede kandidaten zich hierdoor wellicht al in een vroeg stadium liet afschrikken mee te doen. Vaak gingen zulke discussies ook nog eens vergezeld van slechte of onduidelijke afbeeldingen. We besloten toen de transparantie die ook het werken bij Capgemini kenmerkt, door te trekken naar onze werving. Potentiële kandidaten kunnen nu online en anoniem een reeks testen afleggen om te zien of hun analytische vermogen aan de gestelde eisen voldoet. Deze testen zijn compacte versies van de tests die onderdeel zijn van de vaste sollicitatieprocedure. Ze zijn compact maar even betekenisvol, valide en betrouwbaar als de uiteindelijke tests. Capgemini gebruikt voor zowel de assessments als pre-assessments de oplossing van HRorganizer, een HR-expertsysteem gespecialiseerd in assessments, selectie, beoordelingscycli en performance management.



Kees Heerschap: “De doelstelling is ruimschoots overtroffen.”

Het implementeren, opzetten en inregelen van het systeem werd gedaan door assessmentspecialist Kenhardt, een partner van HRorganizer.

Geen Testlek

Marco van Aarle, vanuit Kenhardt al sinds 2006 betrokken bij de werving en selectie van Capgemini: “HRorganizer biedt een systeem waarbij steeds andere vragen (items) voor de pre-assessments gegenereerd worden. Bij deze tests is er geen sprake meer van het zogeheten ‘geheugeneffect’ of ‘testlek’. Zo’n testtraining is prima en levert gemiddeld op de uiteindelijke assessment een scorewinst op van 5%. De sollicitant leert hierdoor de vaardigheid om zo’n test inhoudelijk goed te maken, zodat zijn prestaties een betere weergave zijn van zijn daadwerkelijke analytische vaardigheden. De ene kandidaat heeft vaak meer ervaring met assessments dan de ander, en zou daardoor in het voordeel zijn, door het pre-assessment verdwijnt dat verschil. We hoeven nu minder potentieel geschikte kandidaten af te wijzen op basis van het assessment en kunnen kandidaten eerlijker vergelijken.”

Additionele voordelen

Kees Heerschap: “Daarbij komen nog een paar andere belangrijke voordelen. Ten eerste is het zo dat iedereen zichzelf anoniem kan testen, zo vaak hij wil. Iemand kan op deze manier zelf vooraf al redelijk nauwkeurig vaststellen of hij potentieel geschikt is. Degenen die de test consequent onvoldoende goed maken zullen niet solliciteren op de betreffende functies. Dat scheelt in de belasting van de recruitmentafdeling en versnelt het selectieproces.

Tegelijkertijd zijn er ook mensen die helemaal niet specifiek en actief op zoek waren naar een baan bij Capgemini, maar nu

vrijblijvend zo'n test maken om er vervolgens achter te komen dat ze qua analytisch vermogen goed bij Capgemini passen. Je trekt dus mensen die je anders niet zou aantrekken. Minder uitval, eerdere voorselectie van geschikte kandidaten en meer kandidaten die je anders niet had bereikt. Tenslotte blijkt ook de aangeboden transparantie in procedure en proces een positief beeld op te leveren van Capgemini als moderne en transparante werkgever. Een positief imago dat ook weer extra sollicitanten trekt.”

Geslaagd

De selectieprocedure die Capgemini hanteert, kost de sollicitanten en de organisatie de nodige tijd en inspanning, maar door de inzet van pre-assessments blijkt dat het slagingspercentage van het echte assessment met 30% gestegen is. Daarmee is de kwaliteit van het totale wervingproces verbeterd. Capgemini denkt ook al na over de volgende stappen: Heerschap: “Nu gebeuren de pre-assessments volledig anoniem. Door er meer een wedstrijd- en game-element in te brengen, en mensen tegen elkaar te laten spelen op bepaalde uitdagingen, willen we ook aan namen en contactgegevens komen. De derde stap zal een integratie zijn met social media, waarbij we nog meer openheid en transparantie zullen betrachten. Via social media kan iedereen in een heel vroegtijdig stadium een eerlijk en gedetailleerd beeld krijgen van onze functies en werkomgeving. Hiermee verwachten we zowel kwalitatief als kwantitatief weer een belangrijke stap te zetten.” Bij deze stappen worden naast Kenhardt en HRorganizer ook specialisten op het gebied van serious gaming en community building betrokken. Heerschap: “Vroeger had je een proces waarbij een advertentie werd gezet, en iemand via een brief op een functie

solliciteerde. Dat resulteerde doorgaans in genoeg kandidaten. Heel adhoc, en incident-gedreven. Nu is iedereen veel actiever en feitelijk continue, impliciet dan wel expliciet, bezig met zijn positie op de arbeidsmarkt. Daar horen andere soorten van interactie met de bedrijven bij. Meer openheid en continue contacten. De sollicitant heeft daarbij ook meer keuze en controle, daar moet je als bedrijf op inspelen.”

Goede resultaten

Capgemini is heel tevreden over de eerste resultaten. Kees Heerschap: “De doelstelling is ruimschoots overtroffen. We mikten in eerste instantie op 500 testen in het eerste jaar, maar in een half jaar was dit aantal al met een factor 10 overschreden. We zijn nu bijna een jaar bezig en er zijn in totaal 13.000 tests gestart. Ruim 3500 mensen hebben de hele serie van vier tests afgemaakt, hetgeen toch een tijdinvestering van een uur is. Bij Technology Services, de grootste tak, is het afwijzingspercentage met een derde gedaald.”

Marco van Aarle: “Voor zover wij weten is het systeem van HRorganizer en de manier waarop Capgemini hier nu mee werkt, uniek. Gezien de resultaten verwachten we wel dat veel andere organisaties ook pre-assessments willen implementeren, maar met het aanschaffen van een systeem ben je er nog niet. Capgemini heeft er lang aan gewerkt om alle interne processen zodanig in te richten dat het werving- en selectieproces ook optimaal van het (pre-) assessment gebruik kan maken. Dat kost tijd en inzet en is geen kwestie van even een systeem installeren.”