土豪也要讲效率
迪拜机场免税店的人才海选之道

—怡安人才测评案例精选

案例背景

作为直接面对顾客的岗位，门店销售一直都是线下零售企业最为基础、同时也是招聘需求最高的岗位之一。如何在海量简历中快速选出真正具有销售潜力的候选人，一直是众多零售企业的痛点之一。即使是远在中东的土豪级零售企业，有时候也不得不为了如何选店员而伤透脑筋。

迪拜机场是世界上最繁忙的机场之一，每年吞吐量超过7000万人次。在过去8年里，迪拜免税商场不断发展，机场及零售商店的空间增加了5倍。随着规模的进一步扩大，切实有效的招聘流程必不可少。

企业痛点
招聘效率低下、标准不一、管理混乱

考虑到商场的招聘团队只有5个人，有那么多痛点并不奇怪。迪拜免税商场人力资源副总裁Nic Bruwer说："我们之前新开了一个销售大厅，5个月内营业面积扩大了一倍，我们的员工从3000名增加到5000多名。随着机场的扩建，我们还会有差不多的规模扩张和员工增长。我们5个人却面临着飞速增长带来的艰巨的招聘及培训的任务。"

迪拜免税商场以其为多语种、多国籍的客人提供高质量的服务而闻名，因而招什么样的人至关重要。商场里的员工来自世界许多地方，通常而言都受过良好的教育、有着不错的英语、汉语或阿拉伯语口语能力。如何海量从来自不同国家的候选人中快速、准确地筛选出合适的人选以跟上商场扩张的需求，是一个艰巨的挑战。其中，一致性和客观性至关重要。

迪拜免税商场的外部招聘只面向入门级职位，其中73%为销售助理和仓库助理

商场每年会收到约5万份简历，其中许多应聘者属于海投，并没有明确的意向，但却会浪费招聘团队大量的时间。尽管商场在不同的国家有不同的招聘机构帮忙招人，但由于使用的标准不同，所以最终的效果也大相径庭。因此，商场希望能够有一种更有效率的方式在短时间内掌握更多求职者信息并确保招聘标准的一致性。最终，商场选择了怡安进行合作。

解决方案
整合式一体化候选人测评跟踪系统

怡安为迪拜免税商场引入了统一的候选人申请系统，并将其与申请人测评结果相结合，从而进行筛选。之后，通过申请人跟踪系统（ATS），HR团队可以立即和候选人进行直接沟通，并实时生成分析报告——这在以前是不可能的。

Bruwer表示："除了统一标准外，我们也很看重测评是否包含迪拜免税商场的情景元素。于是我们采用了基于自己真实销售场景的情景判断测试（SJQ），配合怡安的文字及数字推理测试、语言能力测试及性格问卷同时使用。"

在引入测评系统的同时，怡安为迪拜免税商场抽样进行了224名现有员工的测评，并将测试分数和他们的绩效评估相联系，成功印证了测评标准的有效性。

同时，企业还设计了一份面试指南：它结合所有的线上测评结果，并根据企业的胜任力模型，突出申请人的优点和可能的缺点。除此之外，它还能提供胜任力方面的面试问题，并列出了申请人所需达到的胜任力指标。这能帮助招聘官丰富临场问题库，降低候选人猜题的命中率。

项目成果
招聘效率提升，人才管理更为有序

自从全新的测评系统实施以来，迪拜免税商场已经收到了超过6万份申请。然而，他们也注意到35%的求职者在测试完成前就自己放弃了申请。服务导向和对服务业的热情对于这行来说至关重要，有销售经验并不意味着就能成功。最终，大约有50%的求职者通过了初步测试进入面试环节。这为招聘团队节省了大量的时间。

Bruwer表示："在采用网上测评之前，我们要花大约8.5个工作日才能选出50个合适的候选人进行首轮面试。而现在，我们只要半天就能找到50个合适的候选人。更重要的是，我们现在可以统一公平地审查所有申请者，不会错过任何人才。"

除此之外，比起手动整理的纸质简历和表格，系统化的人才库使得招聘团队向高层汇报时更加清晰、准确、及时——曾经，由于管理的混乱，他们一度认为自己有8.8万申请人，而事实上只有5.5万人。

"自从采用怡安在线测评以来，我们节约了大量的时间和资源并找到了合适的人选。接下来，我们会研究如何让我们的海外招聘代理机构也利用面试指南承担更多的职责。"

怡安大中华区市场部
info.china@aon.com