

Vækst og bundlinje med professionel personvurdering

**– Hvordan bidrager
professionel personvurdering
til vækst og bundlinje
og hvordan gør man?**

Februar 2012

Vækst og bundlinje med
professionel personvurdering
– Hvordan bidrager professionel personvurdering
til vækst og bundlinje og hvordan gør man?

Udarbejdet af en VPP- arbejdsgruppe bestående af:

Mogens Krogsgaard, DI – Redaktør

Kirsten Jespersen, Post Danmark

Nikolaj Lunøe, Capability

Peter Hartmann, Hogrefe Psykologisk Forlag

Helene Hoppe, People Test Systems

Erik Beckmann, DI

Februar 2012

Indhold

Introduktion og strategisk perspektiv *side 5*

Hovedkonklusioner og -pointer *side 6*

Professionel personvurdering skaber vækst og bundlinje *side 6*

Grundopskriften på professionel personvurdering giver gevinsten *side 7*

Øvrige hovedpointer *side 8*

Grundlæggende viden for at vurdere personer *side 9*

Intelligens *side 9*

Personlighed *side 10*

Erfaring *side 11*

Hvad skal personen matche? *side 11*

Arbejdsopgaver *side 12*

Samarbejdsrelationer *side 12*

Struktur og kultur *side 16*

Fremtidige udfordringer *side 17*

Hvordan vurderer vi det ønskede match? *side 17*

Jobanalyse *side 17*

Test *side 18*

Struktureret interview *side 21*

Systematisk vurdering *side 22*

Grundopskriften på professionel personvurdering *side 23*

Kvalitetssikring *side 24*

Professionel personvurdering gavner bundlinjen *side 25*

Hvad sker der med bundlinjen, når vi gør det rigtige? *side 25*

Hvad sker der med bundlinjen, når vi ikke gør det rigtige? *side 25*

Gennemgang af regneeksempel *side 25*

Litteratur *side 29*

Introduktion og strategisk perspektiv

Vi vurderer bevidst eller ubevidst hele tiden de mennesker, som vi møder. Der er dog i virksomheder situationer, hvor personvurdering er mere afgørende. Det er, når vi ansætter nye medarbejdere, når vi omplacerer medarbejdere, når vi udvikler vore medarbejdere til nye positioner eller til en karrierevej.

De fleste private og offentlige virksomheder har en strategi, der viser retningen for virksomhedens udvikling i fremtiden. Den vigtigste ressource til at realisere strategien er de kompetencer, der er nødvendige for at skabe de resultater, som strategien lægger op til. Kompetencerne er bl. a. forankret i de personer og relationer, der indgår i løsningen af de konkrete opgaver, der i sidste ende skaber resultaterne. Det er derfor afgørende at virksomhederne kan tiltrække, placere, omplacere og udvikle medarbejdere, som er i besiddelse af netop disse kompetencer. I dette perspektiv er professionel personvurdering en nødvendig forudsætning for at strategierne realiseres. Formålet med personvurderingen er at skabe det rette match mellem person og opgaver, hold og organisation.

Denne pjece har to formål dels at sandsynliggøre, at professionel personvurdering bidrager til at skabe vækst og bundlinje og samtidig at beskrive, hvad professionel personvurdering indebærer, og hvordan man praktiserer det for at opnå gevinsten.

Der er i forbindelse med denne pjece udarbejdet et executive summary, der kan downloades på VPP's hjemmeside www.personvurdering.dk.

Hovedkonklusioner og -pointer

Hovedkonklusionen af denne pjece er:

Når personvurdering gøres professionelt skaber det vækst og bundlinje

Professionel personvurdering skaber vækst og bundlinje

Ud fra regneeksemplet, som gennemgås senere i pjecen, vil man ved ansættelse eller omplacering af en medarbejder til en månedsløn på 40.000 kr. - ud fra et konservativt skøn - som minimum opnå en gevinst pr. måned på mindst 7.500 kr. eller pr. år på 90.000 kr. ved at anvende pjecens grundopskrift på professionel personvurdering. De første 1-2 måneders gevinst bliver brugt til at gennemføre professionel personvurdering, men gevinsten er tydelig.

Omsat til en mellemstor virksomhed der rekrutterer og omplacerer i alt 50 medarbejdere pr. år til en gennemsnitsløn på 40.000 pr. måned, vil det på årsbasis give en minimumsgevinst på godt 4.000.000 kr.

Når vi foretager en professionel personvurdering ved vi, at:

- Vi reducerer antallet af fejlrekrutteringer, fejlplaceringer og fejludnævnelser
- Medarbejderne præsterer hurtigt resultater, større produktivitet og kvalitet
- Vi får hurtigt afkast af de rekrutterings-, udvælgelses-, oplærings- og uddannelsesomkostninger vi har på medarbejderne
- At en gruppe eller et team skaber bedre resultater pga. oplevelsen af at have fået tilført resourcer

Dvs., at der for private og offentlige virksomheder som helhed er stor værdi og store gevinster ved at praktisere professionel personvurdering.

Grundopskriften på professionel personvurdering giver gevinsten

Denne gevinst kan man få i hus ved at følge grundopskriften på professionel personvurdering:

1. Udarbejd en **udvidet jobanalyse**:
 - Hvilke **resultater** skal personen skabe i jobbet?
 - Hvilke **opgaver** skal personen løse for at skabe disse resultater?
 - Hvilke **relationer, organisation og kultur** skal opgaveløsningen foregå i?
 - Hvilke **kompetencer** er nødvendige for at løse disse opgaver?
 - Hvilke **fremtidige udfordringer** kan vi se, der kan komme, og hvilke kompetencer sætter det fokus på i forhold til personen?
 - Hvilke **karrieremuligheder** er der i organisationen i forlængelse af det aktuelle job?
 - Udarbejde en **prioriteret kompetenceprofil**
2. Hvis arbejdsopgaverne har en vis sværhedsgrad, så vælg som udgangspunkt:
 - en **omtanke/færdighedstest**
 - en **erhvervsrettet personlighedstest**, der kan beskrive kompetencerne og som har en høj reliabilitet og validitet
 - med stigende kompleksitet kan suppleres med andre typer test/øvelser
 - ved talentudvælgelse og lederrekruttering kan man overveje at anvende et udvidet **assessmentcenter** for at komme endnu dybere i kompetencekortlægningen
3. Gennemfør et **kvalificeret struktureret interview**, hvor du med udgangspunkt i testresultaterne får personen til at beskrive sig selv i forhold til de ønskede **kompetencer**, herunder sine evner, færdigheder og erfaringer med at anvende dem.
4. **Vurder personen systematisk**
 - i forhold til de ønskede kompetencer vedrørende **opgaver, relationer, organisation, kultur og mulige fremtidige udfordringer i jobbet**
 - i forhold til omfanget af personens **vækst-potentiale**: hvor “tungt” et job vil han/hun kunne bestrive ved slutningen af sin karriere — og hvor hurtigt vil han/hun “vokse med opgaverne”? Kan virksomheden tilbyde en karriere, der matcher dette potentiale? Hvordan passer personen i virksomhedens typiske karriereveje?
 - **Scor personen** på de prioriterede kompetencer og skab et sammenligningsgrundlag i forhold til andre eller til et fastlagt minimumsniveau

Øvrige hovedpointer:

Brug test med økonomisk omtanke

Det er ikke tilstrækkeligt at bruge en test med afsæt i 'gode gamle vaner': *Jeg kender den så godt og forstår den fuldt ud*. Brug tests med høj validitet og reliabilitet, så de ikke alene bidrager til, 'at man får talt om emner, man ellers ikke var kommet omkring', men så de rent faktisk supplerer den eksisterende information om kandidaten med valid og reel information om kandidatens behov, motiver og kompetencer af relevans for det konkrete job.

Forhold dig kritisk til, hvilke elementer, der er relevante

Personvurdering kan indeholde forskellige elementer som fx forskellige typer af tests, interviews, jobsimulationsøvelser osv. Det er helt afgørende for værdien af personvurderingen, at de forskellige elementer reelt bidrager til at kvalificere vurderingen. Dvs. at de faktisk skaber et solidt grundlag for at træffe beslutningen om ansættelse eller udnævnelse.

IK-test forudsiger en persons succes i et job bedre end en personlighedstest

Adskillige undersøgelser peger på, at intelligens-tests giver større træfsikkerhed end personlighedstests ved stillingsbesættelser, når det kommer til at sikre et match mellem person og job. Der er derfor alle mulige gode grunde til at lade intelligens-testen indgå som en del af personvurderingen i en rekrutterings- og udvælgelsesproces. Det er ikke ensbetydende med, at vi kan lægge et princip ned over anvendelsen af intelligens-test, der lyder: "Jo højere jo bedre". Vi skal derimod sikre os, at stillingskrav, relationer, kultur og fremtidige udfordringer tages i betragtning, og at krav om intelligensniveau reguleres ud fra dette.

Vurdering af en persons erfaringer kræver et kvalificeret struktureret interview

Erfaring udgør sammen med personlighed og intelligens en helt central treenighed, når det kommer til at foretage det rette match mellem en person og et job eller en karrierevej. Da vi ikke kan teste os til en fuldstændig beskrivelse af en persons erfaringer, er det nødvendigt at supplere eventuelle test med at interviewe kandidaten struktureret og indgående i forhold til konkrete eksempler på opgaver, han/hun har løst, produkter, han/hun har udviklet eller lign. Det er ofte en mere direkte vej til at kortlægge en persons erfaringer.

Professionel personvurdering er også vigtig ved omplacering eller udnævnelse af eksisterende medarbejdere.

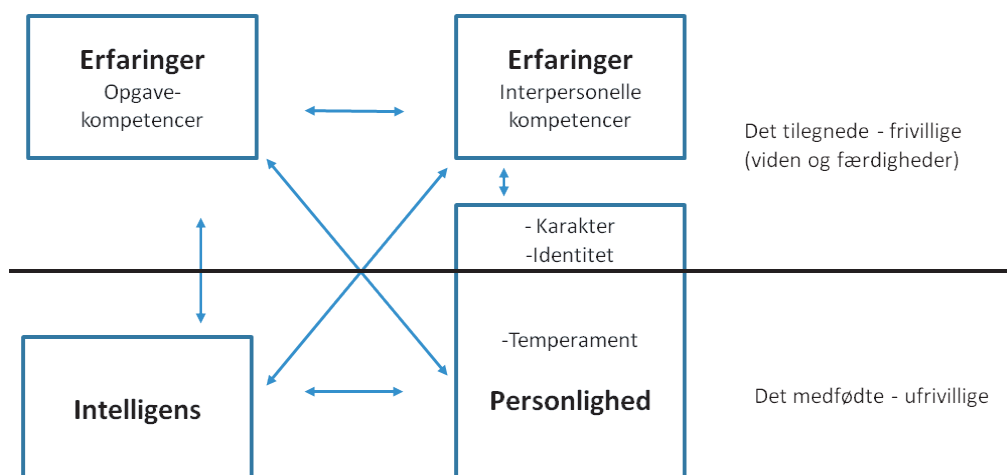
Hvis man her ræsonnerer, at "ham kender vi, og vi ved, hvad han kan stå for" er der stor risiko for at begå afgørende fejl. En grundig jobanalyse vil ofte afdække, at medarbejderen skal vurderes på en række andre kompetencer end i det nuværende job og i forhold til relationer, der kan være afgørende forskellige fra de hidtidige.

Sørg for at kvalitetssikre hele personvurderingsproceduren

Man skal kvalitetssikre hele processen (jobanalyse, valg af testværktøjer, struktureret interview, udvælgelsesproces), herunder dig selv. Selv om man har den helt rigtige jobanalyse og den bedste test vil et dårligt ustruktureret interview betyde, at man ikke får det fulde udbytte af de gode værktøjer.

Grundlæggende viden for at vurdere personer

For at få et godt beslutningsgrundlag for i hvor høj grad en person matcher et job eller en karrierevej, skal vi have kortlagt både det, som hovedsagelig er medfødt og det, som vi har tilegnet os igennem livet, og hvordan dette spiller sammen. Det er illustreret i følgende figur, som uddybes i det følgende:



Intelligens

Der findes mange definitioner af begrebet intelligens, men en persons IK kan siges at afsløre personens potentiale for at håndtere kompleksitet.

Intelligens-forskelle viser sig i praksis som forskelle i menneskers evne til:

1. at tilegne sig viden
2. at bruge denne viden (når de skal træffe beslutninger, håndtere usikkerhed eller løse problemer)
3. selv at skabe ny viden

Alt sammen fungerer af relevans for de fleste job. I en rekrutteringsproces, hvor det handler om bl.a. at sikre et optimalt match mellem person og opgaver, er intelligens en central faktor, da den kan sige noget om, hvorvidt personen vil føle sig optimalt udfordret – ikke for meget og ikke for lidt – med de givne opgaver. IK niveauet skal endvidere ses i relation til de kolleger og samarbejdspartnere, som den pågældende skal arbejde sammen med.

Personlighed

“Personlighed” som begreb, har flere betydninger og kan ses fra mange forskellige teoretiske perspektiver. For at sætte en ramme om begrebet, har vi i denne pjece valgt at tage udgangspunkt i, at temperament, karakter og identitet er komponenter, der indgår i og udgør en persons personlighed.

“**Temperament**” sættes i daglig tale ofte lig hidsighed, men kan i bredere forstand ses som en persons tendens at reagere med en bestemt grundlæggende følelse med en bestemt hyppighed og en bestemt intensitet. Nogle mennesker er mere ængstelige end andre. Det betyder, at de både bliver oftere bange og mere bange end flertallet. (Andre har det omvendt.) Og ængstelighed er dermed et godt eksempel på en temperaments-egenskab.

En persons temperament bliver påvirket af hans/hendes erfaringer, men er alligevel kendetegnet ved to ting: a) at de er medfødte. (Alle mennesker er født med evnen til at blive bange. Det er ikke noget, vi først skal lære.) b) at de er ufrivillige. (Vi beslutter os ikke bevidst for at blive bange, glade eller kede af det. Vi bliver det bare og forsøger så derefter at finde ud af, hvad vi skal stille op med den følelse.)

Gennem vores opdragelse kobles vores medfødte tilbøjeligheder til bestemte situationer. Et barn lærer f.eks. ikke at tegne på sofaen, fordi dette udløser forældrenes vrede — som så igen udløser barnets frygt. Resultatet er, at barnet ender med at mene, at det er MEGET forkert at tegne på sofaer, og at kun uartige børn gør den slags. Summen af disse indlærte adfærdsmønstre udgør personens ”**karakter**”.

Den sidste del af personligheden er i dette perspektiv ”**identiteten**”. Identitet kan ses som: a) Holdninger og værdier, som personen frivilligt og bevidst har valgt samt b) overbevisninger, der skyldes professionelle erfaringer.

Derfor er identitet i reglen noget, som personen er bevidst omkring (mens man i princippet f.eks. godt kan være uden viden om sit eget temperament), og noget som er blevet til i en social sammenhæng

Således består personlighed i dette perspektiv af: a) et medfødt, ikke nødvendigvis bevidstgjort element: ”temperament”, b) et indlært, ikke nødvendigvis bevidstgjort element: ”karakter” og c) og et bevidst og relativt frivilligt element: ”identitet”, som dog i en eller anden grad har afsæt i erfaringer fra sociale interaktioner samt personens temperament og karakter.

Erfaring

Ordet ”erfaring” refererer til at vi ud over det medfødte i form af intelligens og elementer i personligheden også igennem livet tilegner os nogle **kompetencer i forhold til at kunne løse opgaver og i forhold til at omgås andre**. Det medfødte er imidlertid bestemmende for hvor kompliceret viden, man kan tilegne sig, anvende og skabe selv. Så der er en sammenhæng mellem disse, som det også er skitseret i figuren.

For at få et fuldt billede af en persons kompetencer er det vigtigt at få afdækket denne erfaring. Den bygges op og stiger igennem livet og supplerer den IK, som vi er udstyret med og, som forskningen viser, er svagt faldende med alderen¹.

Hvad skal personen matche?

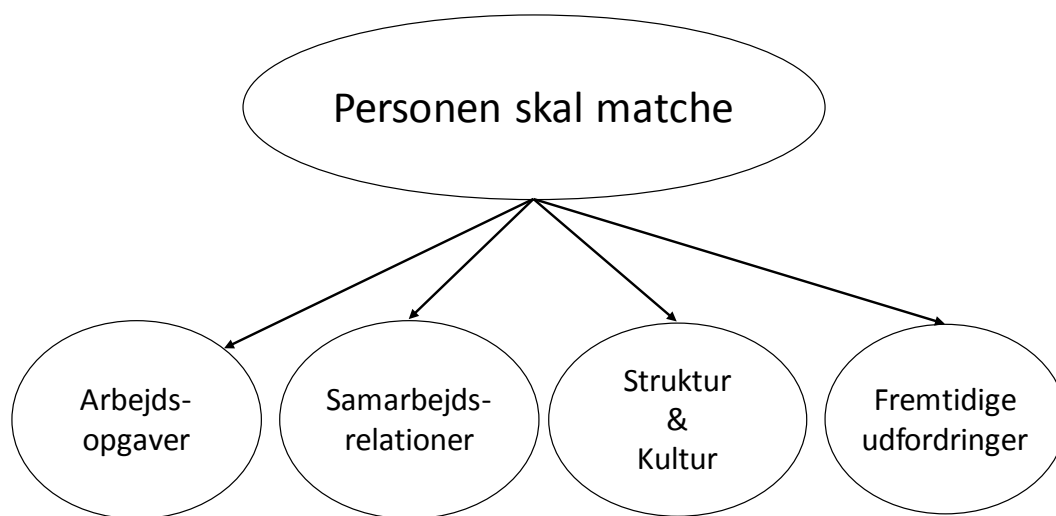
Der skal foretages en vurdering af personen i forhold til de konkrete opgaver eller den karrierevej, som personen skal varetage. Alle job har to perspektiver. Man skal på den ene side selvstændigt kunne løse konkrete opgaver. På den anden side indgår de individuelle opgaver ofte i en større sammenhæng. Det indebærer, at de i et eller andet omfang skal løses ved at indgå i relationer, indgå i en større organisation og være en del af en eller flere (sub)kulturer.

Et ”perfekt” match mellem person og opgave er således ikke tilstrækkeligt for at sikre sig rette person til et givet job. Hvis der i personvurderingen ikke er taget højde for vigtige samarbejdsrelationer, væsentlige organisatoriske strukturer og de værdier, der præger organisationen og kulturen, kan det ende i en ”fejlplacering” på trods af et godt match til selve opgaven.

Endvidere er man også nødsaget til at kigge fremad, da der i organisationer sker mange forandringer, som kan betyde, at det job en person lige er placeret i hurtigt kan ændre sig væsentligt. Derfor skal man også have blik for potentialet hos en person til at håndtere fremtidige udfordringer, som jo kan være vanskelige at forudsige.

Når vi skal vurdere personer i organisationer, skal vi således sikre os, at personen matcher følgende forhold:

1) Deary, Ian J., Looking Down on Human Intelligence: From Psychometrics to the Brain. Oxford 2000: OUP. [ISBN 0-19-852417-X]. s 224.



Arbejdsopgaver

Det er afgørende at personen matcher de personlige kompetencer, som er centrale i forhold til at kunne løse de opgaver og skabe de resultater, som jobbet eller karrierevejen kræver. Det er her vigtigt ikke at vælge personer, der er over- hhv. underkvalificeret på de afgørende kompetencer. En overkvalificeret person vil sandsynligvis kede sig, hvis han/hun ikke får lov at leve sine talenter helt ud og vil med stor sandsynlighed, hvis der ikke sker en udvikling i opgaverne, forlade jobbet. En underkvalificeret skal på den anden side bruge meget energi på at få kompetencerne ordentligt i spil, og måske lykkes det aldrig.

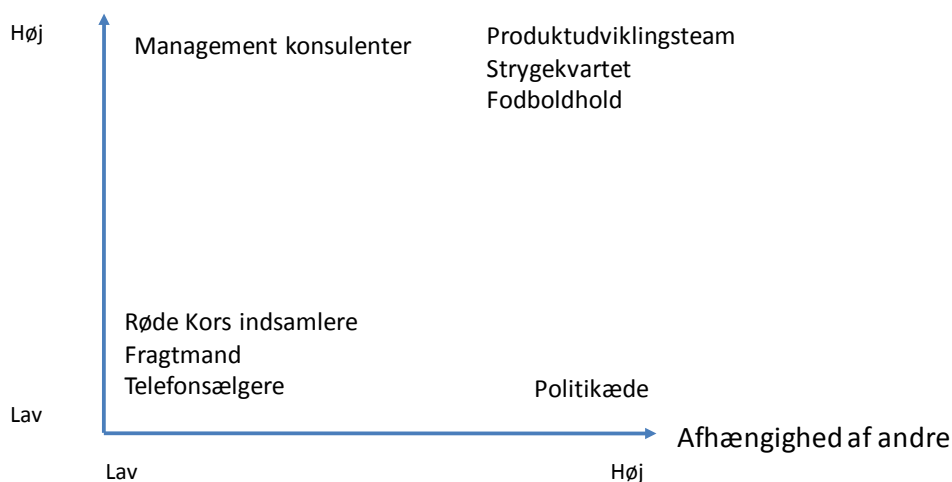
Samarbejdsrelationer

En væsentlig del af personvurderingen er at undersøge hvilke relationer, der er afgørende for succes i jobbet eller karrierevejen. Det er vigtigt at undersøge, hvor stor afhængighed, der er af andre for at udføre et job eller en funktion, hvilke forskelle mht. intelligens og personlighed, der er hensigtsmæssige hhv. uhensigtsmæssige i forhold til disse relationer.

Afhængighed af andre

Når vi kigger på de relationer en person skal indgå i, kan et første udgangspunkt være at se på, i hvilket omfang den opgave, personen skal løse, kan løses uafhængigt af andre set i forhold til den mission og de fælles mål, personen er en del af. Samtidig er det interessant at se afhængigheden i forhold til jobtypen, her kategoriseret ved, om der er flere, der laver det samme, eller man laver noget forskelligt. Her er eksempler på job, der passer ind i disse kategorier:

Forskellighed i opgaver



Kilde: Nikolaj Lunøe

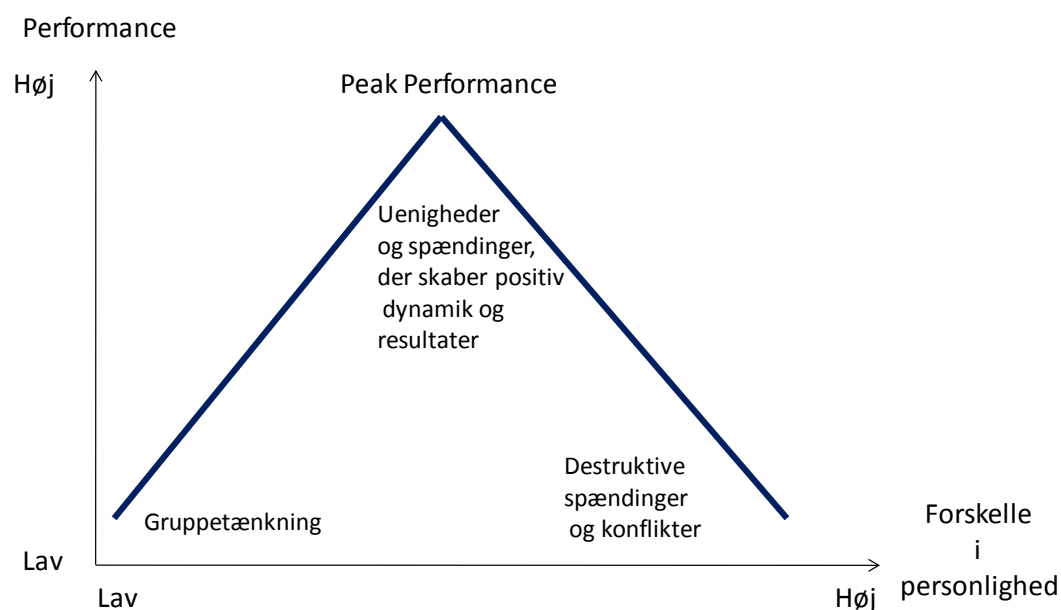
Alle job kræver, at man indgår i relationer for at udføre arbejdsopgaverne. Der er dog job, hvor relationerne er mere afgørende end andre. Det gælder især de jobs, som kun kan udføres i samarbejde med andre, dvs. der er en stor indbyrdes afhængighed. I de job, hvor der ikke er den store afhængighed af andre, kan der så være nogle eksterne kunderelationer, som skal tages med i personvurderingen. F. eks. skal en fragtmand/chauffør, der har sin egen rute, ud over at distribuere gods og varer også i et vist omfang have kontakt med virksomheder og kunder undervejs på ruten, men i selve opgaveudførelsen (distribuere gods og varer) er de uafhængige af andre fragtmænd.

Konklusionen er, at det ud over at vurdere en person i forhold til de opgaver, der skal løses, også er afgørende at vurdere personen i forhold til de relationer, der er en forudsætning for at udføre opgaverne.

Personlighedsforskelle i forhold til andre

Et andet aspekt er at se på, hvordan personlighedsforskelle i en gruppe påvirker de resultater gruppen præsterer. Ud fra bl.a. erfaringerne med gruppe- og teamudvikling i organisationer kan man have en hypotese om, at personer, der skal løse en opgave sammen både kan være for ens og for forskellige i forhold til at kunne løse opgaverne så effektivt som muligt (performance). Er personerne for ens er der stor fare for, at de ikke udfordrer hinanden tilstrækkeligt til at vælge de bedste og mest effektive løsninger. Er forskellene for store, vil det skabe for store spændinger og destruktive konflikter, der lægger hindringer i vejen for effektive løsninger. Kunsten er at skabe det match, hvor forskellene har et niveau, hvor de skaber uenigheder og spændinger, der hele tiden skærper gruppens fokus på at finde nye måder og metoder med henblik på at skabe bedre resultater. Dette aspekt er søgt illustreret i følgende figur:

Personlighedsforskelle og performance i grupper, hvor de er afhængige af hinanden



Hvilke forskelligheder, der er afgørende for, hvor en gruppe ligger på denne kurve, varierer, når vi ser på forskellige relationer, organisationer og kulturer. Konflikter, der i én kontekst skaber dynamik, udvikling og god performance, kan i andre kontekster være nedbrydende, destruktive og skabe lav performance. Et eksempel kan være, at et vist spænd i f. eks. nytænkende, detaljebevidsthed og forandringsparathed kan være afgørende for, at et produktudviklingsteam både får ideer til nye produkter, løbende kan ændre på tingene og har styr på detaljerne, når produktet skal udvikles og senere bringes i produktion. I en meget driftspræget organisation, kan et for stort spænd betyde, at nogle hele tiden kommer med nye ideer til, hvordan man kan udføre opgaven anderledes, mens andre knokler for at få driften til at køre ud fra de erfaringer man har om, hvad der virker. Her vil der hurtigt kunne opstå konflikter, der påvirker gruppens performance negativt.

I en tid med fokus på innovation i forhold til produkter, processer og metoder er den ”rigtige” forskellighed helt afgørende. Samtidig er hele diskussionen om, at mangfoldigheden mht. etnicitet, alder, køn og faglighed har afgørende betydning for fornyelse i vore organisationer, vigtig at inddrage.

Intelligensforskelle i forhold til andre

Når det handler om IK – dvs. evnen til at håndtere kompleksitet – og generel dygtighed frem for personlighed, synes det at se anderledes ud, når det kommer til forskellighed i en gruppe, der er indbyrdes afhængige af hinanden for at nå et fælles mål, og hvor opgaven skal løses af personer med sammenlignelige kompetencer.

Hvis der blandt medlemmerne af en arbejdsgruppe (med en høj grad af indbyrdes afhæn-

gighed) er ret store forskelle i intelligens og erfaring, så sker der typisk det, at de dygtigste i meget høj grad “løfter” de mindre dygtige – samtidig med, at de dygtigste selv bliver “trukket noget ned” i forhold til det, de ellers ville have kunnet præstere.

I nogle tilfælde er det en del af formålet med en gruppe, at de dygtigste netop skal løfte de mindre dygtige. I andre tilfælde er gruppens overordnede formål netop, at meget forskellige mennesker enten skal blive enige – eller i det mindste udveksle erfaringer og synspunkter – for på denne måde at skabe mere “sammenhængskraft.” (Et samarbejdsudvalg kunne være det oplagte eksempel.)

Men hvis gruppens formål er at opdage og løse en række problemer på en meget kreativ og effektiv måde (hvilket f.eks. kan være formålet med en projektgruppe), så tyder en del på, at det på den ene side er en stor fordel, hvis medlemmerne kan bidrage med helt forskellige former for konkret viden, erfaring og kunnen – men at det samtidig også er en fordel, hvis de befinder sig i nogenlunde samme vægtsklasse med hensyn til almen intelligens (forstået som den grad af generel kompleksitet, de føler sig trykke ved at håndtere).

Hvis formålet med gruppen derimod er at tage hånd om en opgave, der ikke (eller næsten ikke) kræver, at problemer opdages, undersøges og løses – som det f.eks. er tilfældet med politikæden eller med raslebøsse-indsamlingen – så vil en stor spredning i medlemmernes intelligens på kort sigt sjældent påvirke det samlede, fælles resultat så meget. Man bør dog være opmærksom på, at den store spredning i det lange løb kan virke demotiverende på medlemmerne – og der kan også være grund til at minde om, at der helt generelt er tale om sub-optimal udnyttelse af ressourcerne, hvis en eller flere medarbejdere gennem længere tid er beskæftiget med opgaver, der ikke udfordrer og engagerer dem i tilstrækkelig grad.

Er de opgaver, som gruppens medlemmer tilsammen skal løse, derimod af meget forskellige sværhedsgrad, vil en vis spredning i IK formentlig kunne bidrage til, at forskellige opgaver og roller bliver udført af personer, der matcher kompleksiteten i opgaveløsningen. En naturlig hypotese vil være, at jo større forskel der er i sværhedsgraden af opgaverne i en gruppe, jo større vil behovet være for IK-forskelle, der indebærer at teamets medlemmer er motiverede til at håndtere de forskellige delopgaver. Som f.eks. at køre en skole, hvor der er brug for både rengøringspersonale, pædagoger, lærere, ledere, pedeller osv.

Når et match skal vurderes er det således ikke tilstrækkeligt alene at forholde sig til personens IK i forhold til de øvrige medlemmer i gruppen, men også til gruppens opgavetype.

IK er således lige som personlighed en parameter, der skal tages højde for ved en gruppes sammensætning eller en rekruttering. Blot skal man have øje for, at sammenhængen er klart forskellig.

Sammenfattende kan man sige, at vurdering af fordele og ulemper ved intelligensforskelle afhænger af, om en gruppes opgaver har store eller små forskelle i sværhedsgrad og i hvilket omfang, man er afhængige af hinanden for at løse delopgaverne.

Struktur og kultur

En person skal også matche den struktur og kultur, der er i organisationen. Her er det vigtigt at have fokus på magtaspekterne. Der kan være tale om formel og uformel magt:

- Magt som *formel* via en hierarkisk struktur, hvor magten øges jo højere rangerende du er. Den formelle magt afgøres således af din jobtitel og –funktion. F. eks. har en leder formel magt i forhold til sine medarbejdere.
- *Uformel* som personlig og uafhængig af placering i strukturen. Faglig dygtighed, netværk, erfaring i organisationen osv. kan afhængig af værdierne i organisationen være afgørende for graden af uformel magt hos den enkelte. Den personlige (uformelle) magt kan samtidig være forbundet med de opgaver, som man løser. I det omfang man har prestigefyldte opgaver, er det en selvstændig magtfaktor, som kan påvirke den individuelle gennemslagskraft og indflydelse og de relationer, man indgår i.

Omfanget af magtbaserede relationer og indflydelse gennem opgaver bør indgå i personvurderingen.

Der er stor forskel på, hvordan en person fungerer i forskellige organisationstyper – også afhængig af den jobfunktion personen skal have, dvs. hvor i organisationen personen skal være. Strukturelt har vi de klassiske organisationsformer (linje-, funktionelle eller linje-stabsprincipet) og de nyere organisationsstrukturer (ad hoc-, matrix- eller netværksorganisation). Andre elementer i organisationsstrukturerne er hierarkisk kontra flad eller topstyret kontra empowerment. Disse forskellige organisationsstrukturer indebærer forskellige beslutnings- og styringsprocesser, som har stor indflydelse på, hvordan den enkelte vil fungere i organisationen.

Organisationsstrukturen præger og præges af virksomhedens kultur forstået som de værdier, der rent faktisk udfolder sig i organisationen. I en hierarkisk organisation med flere ledelseslag og klart definerede ansvar på forskellige niveauer kan de praktiserede værdier afspejle kontrol og formalitet, mens værdierne i den flade organisation måske er risikovillighed og initiativ – og hvor det handler om at være innovativ og udfordrende snarere end at kunne følge særlige forretningsgange. Har personen personlige værdier, som ikke harmonerer med de udfoldede værdier, kan det få væsentlig indflydelse på personens funktion i organisationen. Dette aspekt er ikke mindst vigtigt i en tid, hvor værdibaseret ledelse er i fokus i modsætning til regelstyring og kontrol. En person, der arbejder bedst med meget lidt struktur, stor indflydelse på opgaver og metoder og høj grad af variation og spontanitet, kan have vanskeligt ved at fungere optimalt i en meget topstyret og hierarkisk organisation, hvis der ikke i organisationen er subkulturer, der fungerer efter mere matchende principper.

For at fungere i et job, er der således forhold i organisationens opbygning og funktionsmåde og i virksomhedens kultur, der er afgørende at tage højde for i en personvurdering og i vurderingen af matchet mellem personen og relationer og opgaver. Det er elementer, der har stor betydning for, hvordan en person fungerer i organisationen. Ofte indgår disse elementer ikke i en opgavebeskrivelse, så de skal afdækkes for at kunne skabe et endnu bedre match.

Fremtidige udfordringer

Når man vurderer en person i en bestemt situation, f. eks. til et bestemt job eller i forhold til et talentprogram, er det helt afgørende ikke kun at kigge på de helt aktuelle opgaver og relationer. Der sker konstant forandringer, som indebærer, at den pågældende person skal kunne indgå i nye opgaver, ansvar og relationer. Derfor er det vigtigt at vurdere, hvilket potentiale der er i personen i forhold til mulige fremtidige udfordringer. Det vil sikre, at ansættelser og omplaceringer ikke sker ud fra en kortsigtet her-og-nu analyse, men ud fra et ønske om at sikre en varig tilknytning af personen til organisationen. Hvis dette ikke sker, er der en stor risiko for, at man ansætter en person, som meget hurtigt kan blive overflødig.

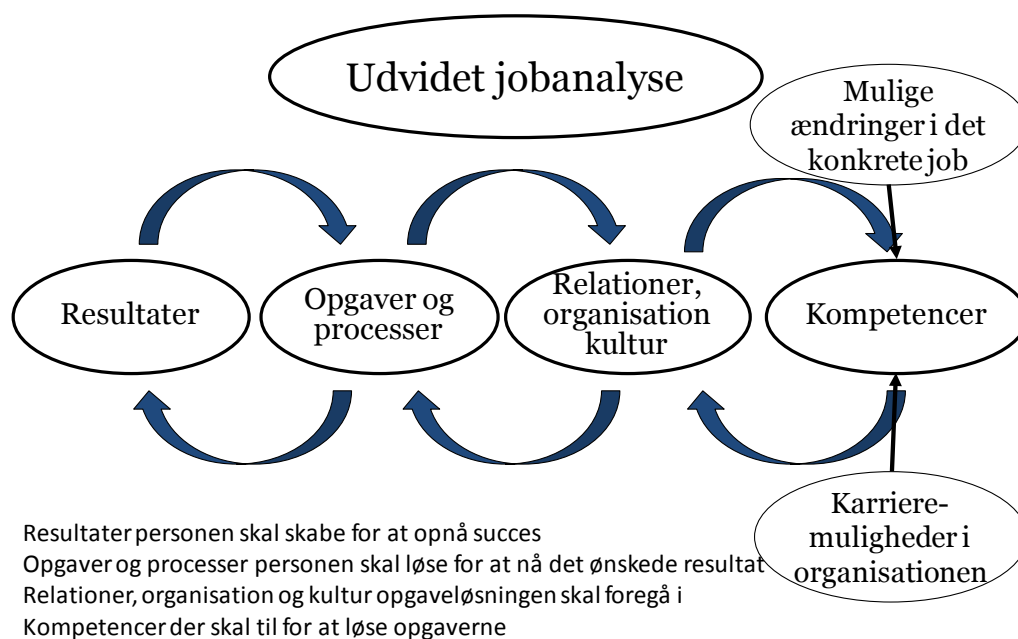
Hvordan vurderer vi det ønskede match?

For at kvalificere sin vurdering af personer i forhold til at matche opgave og hold skal man anvende personvurderingsmetoder, der har en stor træfsikkerhed. De skal kunne forudsige i hvor høj grad en person vil matche et job, en karrierevej, et hold og en organisation.

Jobanalyse

Et afgørende element i en personvurdering er, at man på forhånd har udarbejdet en jobanalyse. Det indebærer en beskrivelse af de **resultater** personen skal skabe, hvilke **opgaver**, der skal løses, **hvilke relationer, organisation og kultur**, de skal løses i og de **kompetencer**, der skal til for at løse opgaverne. Analysen skal suppleres med et skøn over **fremtidige udfordringer**, som kan blive aktuelle og få indflydelse på personens job og placering på lidt længere sigt i organisationen. **Med dette som udgangspunkt ved man hvilke kompetencer, man skal undersøge i forhold til om en person matcher opgaverne, holdet og organisationen/kulturen.**

En **udvidet jobanalyse** vil endvidere indebære, at man beskriver kompetencer, der kan blive nødvendige i forbindelse med fremtidige ændringer i det konkrete job og kompetencer, der er afgørende i forhold til forskellige karrierespor i organisationen.



Personvurdering drejer sig om at kortlægge en persons kompetencer og holde dem op mod den ønskede kompetenceprofil. Nogle kompetencer kan læses ud af et CV, nogle kan testes og andre kan kun kortlægges gennem et struktureret interview.

Test

Der findes forskellige testtyper, der også måler forskellige kompetencer. I forbindelse med erhvervsrettet personvurdering er det følgende test, der typisk anvendes:

- Færdighedstest - Regne-, læse-, sprog- og videnstest
- Evnetest - Intelligens- eller omtanketest
- Personlighedstest - Persontræk, -motiver, -holdninger
- 360 graders test - Personen vurderes af andre og sig selv
- Jobsimulerende test - Kopi af jobsituationen

Personlighedstest måler i reglen de før nævnte temperaments- og karakteregenskaber. Når vi snakker om at måle erfaring med test er det ofte jobsimulerende test, hvor man giver personen en konkret opgave, der afspejler nogle af de kompetencer, der skal bruges i det pågældende job. Resten skal klares gennem et struktureret interview.

Ved erhvervsrettet personvurdering anvendes en eller flere af testtyperne og de kombineres som hovedregel med et struktureret interview, som forberedes ud fra testresultaterne og de informationer, man har fået via personens ansøgning og CV. På grundlag af testresultater og interview kan man beskrive en profil, der holdes op mod den ønskede kompetenceprofil.

De fleste jobsimulerende test er mest rettet mod medarbejdere og ledere op til mellemniveau i organisationer.

I forbindelse med lederrekrutteringer og interne lederudviklings- og talentudviklingsforløb anvendes også *assessmentcenter*, hvor man kombinerer flere af de nævnte testtyper, med et udvidet repertoire af jobsimulerende test, samarbejdsøvelser mv. og flere strukturerede interviews undervejs.

I VPP's retningslinjer² nævnes en række forhold, man skal være opmærksom på, når man vælger test. I forbindelse med personlighedstest, som er de hyppigst anvendte, er det:

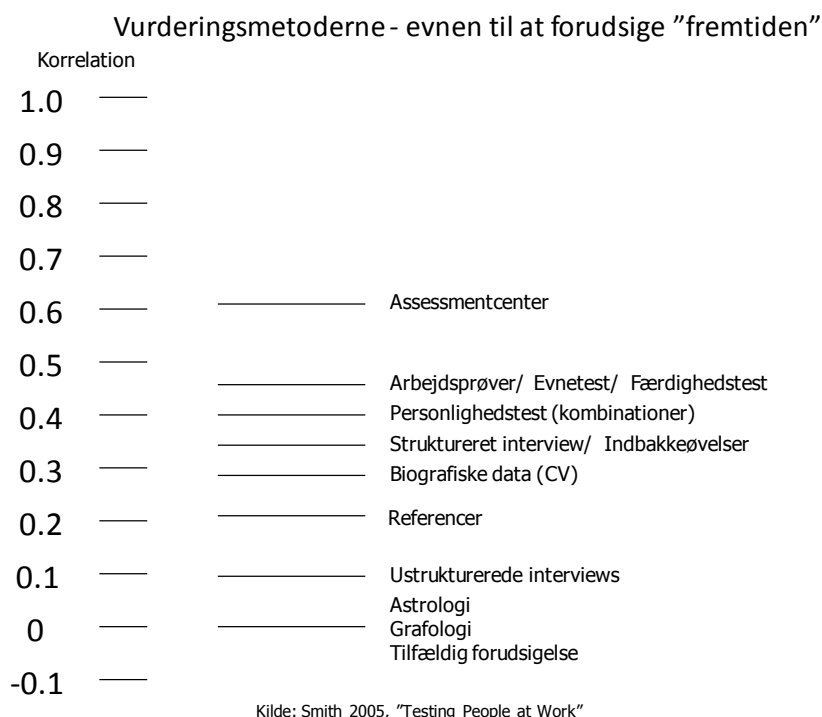
- normer fra det relevante land
- korrelationsmatrice (dokumenterer sammenhænge mellem de dimensioner der måles på)
- reliabilitet (testens pålidelighed)
- validitet (testens gyldighed eller evne til at prognosticere fremtiden)

Når vi snakker match mellem person, opgave og hold er disse parametre afgørende. De mest udbredte personlighedstest dokumenterer en reliabilitet på **mindst 0,7** og en **validitet, der ligger i intervallet 0,3 – 0,7**.

Adskillige undersøgelser peger på, at intelligens tests giver større træfsikkerhed end personlighedstests ved stillingsbesættelser, når det kommer til at sikre et match mellem person og job. Der er derfor alle mulige gode grunde til at lade intelligens testen indgå som en del af personvurderingen i en rekrutterings- og udvælgelsesproces. Det er ikke ensbetydende med, at vi kan lægge et princip ned over anvendelsen af intelligens test, der lyder: "Jo højere jo bedre". Vi skal derimod sikre os, at stillingskrav, relationer, kultur og fremtidige udfordringer tages i betragtning, og at krav om intelligensniveau reguleres ud fra dette.

Her er en opgørelse af de forskellige vurderingsmetoders evne til at forudsige fremtiden:

2) VPP (2004). Professionel personvurdering i offentlige og private virksomheder, marts 2004 – kan ses på VPP's hjemmeside (litteraturlisten nr. 18)



Denne opgørelse er fra 2005. Vi ved ikke hvilke persontest, der er indgået i denne undersøgelse, og der kan være sket forskydninger i forbindelse med, at der senere er kommet nye test på markedet, der kan have større evne til at forudsige en persons præstationer.

Assessmentcenter ligger højest, fordi det er en kombination af de forskellige test og et eller flere strukturerede interviews.

Når man skal vælge test er en række nøglespørgsmål vigtige:

Nøglespørgsmål ved valg af test

1. Hvad måler testen?
2. Måler testen præcist?
3. Passer testen til virksomhedens formål?
4. Er begreberne i testen nøje beskrevet og afprøvet i forhold til det relevante land?
5. Er der normgrupper for det relevante land?
6. Bliver den vedligeholdt teknisk og videnskabeligt?
7. Er der løbende opfølgning på brugernes erfaringer?
8. Omkostninger (tid, pris etc.)
9. Er den let at administrere?

Det er også afgørende, at man løbende evaluerer sine test ud fra disse spørgsmål, så man ikke falder i den fælde, at man bliver ved med at bruge de test, man kender og "har det så godt"

med”, selv om en kritisk analyse måske vil vise, at de faktisk ikke måler det, man nu har brug for, og at andre og nyere test kan måle flere ting og måske har en større træfsikkerhed.

Struktureret interview

Det strukturerede interview skal anvendes til at få kortlagt personens kompetencer i forhold til den kompetenceprofil, man ønsker. Det gælder både de kompetencer, som er beskrevet gennem de anvendte test og de kompetencer, som de anvendte test ikke kan beskrive. Her får man i højere grad belyst personens erfaringer i forhold til de ønskede og uønskede kompetencer.

Formålet er at øge mængden af korrekt information uden at øge mængden af ukorrekt information.

For at få belyst personens kompetencer og erfaringer med at anvende dem, skal man have reetableret de sammenhænge, hvor de er anvendt i og den tilstand pågældende var i, da han/hun anvendte dem.

I interviewet beder man personen beskrive en konkret situation, hvor han/hun anvendte en given kompetence med succes. Man spørger i detaljer om den konkrete **situation**, den konkrete **opgave**, personens konkrete **adfærd**, de **resultater**, der kom ud af det og de **tanker** han/hun gjorde sig og de **følelser**, det gav anledning til.

På denne måde hjælper man personen til bedre at huske, og man opnår dermed mere korrekt information. Det bliver samtidig lettere at spotte, om personen taler sandt eller siger noget forkert. Man kommer dermed noget dybere end de mere generelle udsagn.

I forbindelse med rekruttering og karrierevurdering, hvor flere personer skal vurderes i forhold til den ønskede profil, er det afgørende, at man overordnet stiller de samme adfærdsbaserede spørgsmål til alle ansøgere, og at man vurderer kandidaterne med systematiske og vægtede vurderingskriterier for at sikre et reelt sammenligningsgrundlag.

Eksempel på struktureret interview:

I testen beskriver du, at du er hurtig/langsom til at tage beslutninger

1. Hvornår har du sidst truffet en vigtig beslutning?
2. Fortæl om den
3. Hvad var dit ansvar i forhold til beslutningen?
4. Hvad gjorde du for at finde et beslutningsgrundlag?
5. Hvem var ellers involveret i beslutningen og hvad gjorde de?
6. Hvordan oplevede de andre dig i beslutningsforløbet?
7. Hvad tænkte du i forløbet frem til beslutningen?
8. Hvad tænkte du, da du tog beslutningen?
9. Hvordan havde du det op til beslutningen?
10. Hvordan havde du det, da du tog beslutningen?
11. Hvad var resultatet af beslutningen?

Systematisk vurdering

En systematisk vurdering af kandidaten indebærer, at de involverede (typisk en chef og en HR-konsulent) under gennemførelse af et struktureret interview i forhold til de prioriterede nøglekompetencer hver især scorer personen f. eks. på en skala fra 1-5 på hver kompetence, efterhånden som interviewet skrider frem.

Umiddelbart efter interviewet skal de involverede med udgangspunkt i test, interview og scoring gennemføre en systematisk drøftelse og en endelig vurdering af:

1. Personmatch i forhold til de prioriterede kompetencer, der er centrale i forhold til opgaver, relationer, organisation og kultur
2. Personens potentiale i forhold til forskellige karrieremuligheder i organisationen

Resultatet af en sådan systematisk vurdering er, at man opnår et godt sammenligningsgrundlag, hvis man skal vælge mellem flere kandidater eller i forhold til en minimumsniveau, der er fastlagt på forhånd.

Grundopskriften på professionel personvurdering

Ud fra denne viden kan vi konkludere, at grundopskriften på professionel personvurdering er følgende:

1. Udarbejd en **udvidet jobanalyse**:
 - Hvilke **resultater** skal personen skabe i jobbet?
 - Hvilke **opgaver** skal personen løse for at skabe disse resultater?
 - Hvilke **relationer, organisation og kultur** skal opgaveløsningen foregå i?
 - Hvilke **kompetencer** er nødvendige for at løse disse opgaver?
 - Hvilke **fremtidige udfordringer** kan vi se, der kan komme, og hvilke kompetencer sætter det fokus på i forhold til personen?
 - Udarbejde en **prioriteret kompetenceprofil**
2. Hvis arbejdsopgaverne har en vis sværhedsgrad, så vælg som udgangspunkt:
 - en **omtanke/færdighedstest**
 - en **erhvervsrettet personlighedstest**, der kan beskrive kompetencerne og som har en høj reliabilitet og validitet
 - med stigende kompleksitet kan suppleres med andre typer test/øvelser
 - ved talentudvælgelse og lederrekruttering kan man overveje at anvende et **udvidet assessmentcenter** for at komme endnu dybere i kompetencekortlægningen
3. Gennemfør et **kvalificeret struktureret interview**, hvor du med udgangspunkt i test-resultaterne får personen til at beskrive sig selv i forhold til de ønskede kompetencer, herunder sine evner, færdigheder og erfaringer med at anvende dem.
4. **Vurder personen systematisk**
 - i forhold til de ønskede kompetencer vedrørende **opgaver, relationer, organisation, kultur og mulige fremtidige udfordringer** i jobbet
 - i forhold til omfanget af personens **vækst-potentiale**: hvor "tungt" et job vil han/hun kunne bestride ved slutningen af sin karriere – og hvor hurtigt vil han/hun "vokse med opgaverne"? Kan virksomheden tilbyde en karriere, der matcher dette potentiale? Hvordan passer personen i virksomhedens typiske karriereveje?
 - **Scor personen** på de prioriterede kompetencer og skab et sammenligningsgrundlag i forhold til andre eller til et fastlagt minimumsniveau

Denne "opskrift" er afgørende uanset om vi taler om rekruttering, omplacering, udnævnelse til leder eller talentudvælgelse.

Kvalitetssikring

Det er vigtigt, at man kvalitetssikrer hele proceduren, herunder de værktøjer man anvender, men ikke mindst sig selv.

Der findes en masse værktøjer, herunder test, hvoraf nogle er gode, og andre er knap så gode. Det kræver oftest professionel hjælp at finde rundt i junglen af forskellige værktøjer, og VPP har derfor som nævnt tidligere udarbejdet retningslinjer for, hvad man bør kigge på i forhold til f.eks. test. Som med så mange andre ting i livet er det oftest det dyreste at tage den lette løsning, og man bør derfor afsætte ressourcer til at sikre sig, at man finder netop de værktøjer, der passer bedst til organisationen. Den ”gode test” afhænger altid af det konkrete formål, så hvad der er godt for én organisation, passer måske ikke til en anden.

Men selv det bedste værktøj kan anvendes forkert. Således kan den bedste personlighedstest f.eks. anvendes som udgangspunkt for en struktureret samtale og matching med organisationen ud fra en detaljeret job analyse, men den kan også anvendes til en løs sludder om, hvem du er. Det er derfor essentielt, at man gør sig klart, hvordan man anvender sine redskaber, og såfremt man ikke er alene, at man er enig om, hvorledes forskellige informationer vægtes. En systematisk anvendelse af f.eks. IK test kræver jo at alle vægter resultatet (nogenlunde) ens. Det bliver meningsløst, hvis én konsulent ser det som afgørende, én anden som vejledende, og en tredje som værende det rene vås.

Så en vigtig konklusion er også, at opskriften på professionel personvurdering kun er rigtig, hvis kvaliteten er høj både hvad angår værktøjer, metoder og håndteringen af dem. Nok så gode værktøjer bidrager kun, hvis de anvendes rigtigt.

Professionel personvurdering gavner bundlinjen

I dette afsnit beskriver vi konsekvenserne af at vurdere personer professionelt og af at fejlvurdere personer. Det underbygges af et konkret scenarie, der underbygger, at professionel personvurdering rent faktisk bidrager til bundlinjen.

Hvad sker der med bundlinjen, når vi gør det "rigtige"?

Når vi foretager en professionel personvurdering ved vi følgende:

- Vi reducerer antallet af fejlrekrutteringer, fejlplaceringer og fejludnævnelser
- Medarbejderne præsterer hurtigt resultater
- Vi får hurtigt afkast af de rekrutterings-, udvælgelses-, oplærings- og uddannelsesomkostninger vi har på medarbejderne
- At en gruppe eller et team skaber bedre resultater pga. oplevelsen af at have fået tilført ressourcer

Hvad sker der med bundlinjen, når vi ikke gør det "rigtige"?

Når vi ikke er professionelle i vores personvurdering ved vi følgende:

- Vi øger antallet af fejlrekrutteringer, fejlplaceringer og fejludnævnelser af ledere
- Vi skal betale rekrutterings-, udvælgelses-, oplærings- og uddannelsesomkostninger 2 gange (eller flere)
- Medarbejderne præsterer ikke de resultater, som de får løn for
- Vi får ikke tilstrækkeligt udbytte og afkast af de omkostninger vi har haft på rekruttering, udvælgelse, oplæring og uddannelse
- Der er stor risiko for, at andre gode medarbejdere forsvinder fordi, de ikke ønsker at samarbejde med den fejlrekrutterede eller fejlplacerede

Gennemgang af regneeksempel

I dette afsnit gennemgås et scenarie hvor en chef anvender forskellige personvurderingsmetoder i forbindelse med en rekruttering. Resultatet resumeres i følgende tabel, hvoraf det fremgår, at der er potentielle gevinster at hente ved en professional personvurdering – og nærværende scenarie tager ikke engang højde for de sparede omkostninger i forbindelse med at skulle erstatte medarbejdere, som ikke lever op til forventningerne, hvorved der kommer ekstra udgifter til rekruttering og oplæring mv.

	Astrologi	Klassisk jobinterview (varierende struktur)	IK-test + Personlighedstest + Struktureret interview
Prædiktiv validitet	0,0 = lodtrækning	0,3	0,6
Præstationsniveau	Gnsn. af alle 100 %	Gnsn. af de bedste 75-80 % tilfældig udvalgte	Gnsn. af de bedste 50 % af de tilfældig udvalgte
Månedlig gevinst per ny medarbejder		Mindst 4.000.	Mindst 7.500 kr.

Scenariet og de anvendte forudsætninger, som ligger til grund for dette regnestykke gennemgås mere detaljeret i det følgende.

Chefen skal dog bruge de første 1-2 måneders gevinst til at gennemføre professionel personvurdering, men første års gevinst er på 80.000 kr. og de følgende år 90.000 kr.

Omsat til en mellemstor virksomhed der rekrutterer og omplacerer i alt 50 medarbejdere pr. år til en gennemsnitsløn på 40.000 pr. måned, vil det på årsbasis give en minimumsgevinst på godt 4.000.000 kr.

Samtidig reduceres rekrutteringsomkostningerne, da antallet af fejl- og dermed genrekrutteringer falder.

Der er endvidere stor sandsynlighed for, at de medarbejdere, der placeres i de rigtige jobs også skaber større vækst, produktivitet og kvalitet i deres arbejde.

Forudsætninger

Beregningen af den økonomiske værdi af den professionelle personvurdering er en kompleks affære, hvor der skal tages højde for en masse forskellige faktorer der har indflydelse på beregningen. Der findes derfor ingen simpel formel udover at det ultimativt er en beregning af om gevinsten ved personvurderingen over stiger de udgifter der har været forbundet med proceduren. Men kort fortalt vil den professionelle personvurdering, med anvendelse af de rigtige metoder og anvendt på den korrekte måde generelt gavne bundlinjen.

Dette betyder således at alle udgifter forbundet med rekrutteringsprocessen (f.eks. køb af test, træning i test, tidsforbrug), den efterfølgende oplæring i jobbet, og des lige skal prissættes. Dette kan i sig selv være en relativt kompleks affære eftersom det ikke altid er lige let at vurdere alle disse elementer f.eks. hvad løbende oplæring af en medarbejder koster i tabt arbejdsfortjeneste for kolleger. Disse udgifter skal så sættes i forhold til den gevinst, som man får ved at anvende den ene procedure frem for den anden.

Problemet er dog to fold. For det første kan det være svært at prissætte en medarbejders værdi for organisationen. Job performance og/eller løn er ofte gode indikatorer, men ikke altid lige dækkende. For det andet kan den konkrete gevinst først reelt opgøres, når vedkommende fra-træder jobbet igen. For at kunne spå om fremtiden og vurdere den potentielle gevinst er det derfor nødvendigt at anvende statistiske betragtninger.

Det er for omfattende at gå i detaljer med disse grundet de mange forudsætninger og forbehold der gør sig gældende for de konkret anvendte metoder og procedurer, men som et forsimplet og tænkt eksempel kan man forestille sig følgende scenarie.

Scenariet

Lad os forestille os at den nye chef for en organisation vil ændre rekrutteringsproceduren, og vil forsøge at vurdere den potentielle værdi af disse. Da ingen metoder er perfekte, ønsker chefen at se på den gennemsnitlige gevinst, så der tages højde for held eller uheld i udvælgelsen.

Den tidligere procedure (procedure 1) bestod i at anvende astrologi til at forudsige medarbejderens præstation i jobbet. Men chefen ønsker at ændre dette og har selv gode erfaringer med at anvende et klassisk job interview med varierende grad af struktur (procedure 2). Dog har hans ven anbefalet at anvende et assessment batteri bestående af en intelligens- og personlighedstest, samt et struktureret interview (procedure 3). Typisk har man tidligere inviteret fire kandidater, hvoraf én blev ansat, hvilket den nuværende chef også synes er rimelig, således at der er nogle at vælge imellem, uden dog at bruge for meget tid på interviews og des lige.

Regnestykket

Med diverse forbehold vil Chefen kunne finde frem til at den prædiktive validitet i forhold til fremtidig job performance for hver af disse tre procedurer ligger på ca. 0,0; 0,3 og 0,6 (bemærk at en validitet på 0,0 svarer til at trække lod).

Med anvendelse af de rette formler (som vi ikke skal komme nærmere ind på her) vil chefen kunne finde frem til at **første procedure** (astrologi) ikke vil give en gevinst i forhold til blot at trække lod blandt de fire kandidater, eftersom validiteten af metoden er lig nul. **Den anden procedure** (chefens foretrukne interview) vil derimod vise, at det gennemsnitlige præstationsniveau for kandidater ansat via denne procedure vil hæve sig med hvad der svarer til ca. +0,4 standardafvigelse af hvad den hidtidige procedure (eller tilfældig udvælgelse) ville kunne præstere. Sagt med andre ord, svarer dette til at gennemsnittet for personer udvalgt med procedure 2 vil ligge på et niveau der svarer til hvor skelnet ligger mellem den bedste 1/3 og den dårligste 2/3 af de tilfældigt udvalgte (altså ca. 67. percentil). Forsimplet sagt vil dette svare til at gennemsnittet vil øges til et niveau der svarer til, at man havde fjernet de ca. 20-25 % dårligst performende af de tilfældigt udvalgte og så set på gennemsnittet for de resterende 75-80 %. **Den tredje procedure** (assessment batteriet) viser at den gennemsnitlige præstation hæves yderligere med hvad der svarer til ca. +0,75 standardafvigelse af hvad den hidtidige procedure (eller tilfældig udvalgt) ville kunne præstere. Hvilket svarer til en percentil på ca. 75 % af de tilfældigt udvalgte. Groft sagt til at man ville opnå et præstationsniveau der svarede til at man udskiftede de dårligste 50 % med en "klon" af de bedste 50 % af de tilfældigt udvalgte.

Det står nu klart at chefen havde ret mht. hans gode erfaring med interview, men at hans vens assessment batteri synes endnu bedre. Men for at sætte kroner og ører på kræver det at job performance får en værdi. Chefen kan her vælge to metoder.

Den første metode anvender den gennemsnitlige løn og variation som denne type medarbejdere får. Chefen finder frem til at med en gennemsnitlig månedsløn for denne type medarbejdere på ca. 40.000 kr. og en spredning på 10.000 kroner. Han kan således beregne at den gennemsnitlige medarbejder udvalgt via procedure 2 vil være ca. 44.000 kr. værd, mens det for assessment procedure 3 svarer til ca. 47.500 kroner (beregnet ”grundlønnen” på 40.000 plus spredningen ganget med tilvæksten i standard afvigelse som følge af proceduren: ca. $+0,4$ & $+0,75$, altså ca. 4.000 og 7.500).

Den anden metode som chefen kan anvende, anerkender at den enkelte medarbejder generelt er mere værd for organisationen end sin løn, og derved tjener sin løn plus yderligere penge hjem. Chefen beregner sig frem til at hver medarbejder i snit tjener tre gange gennemsnitslønnen ind, og vurderer derved at værdien af de to forskellige effektive metoder beregner sig til at, der med procedure 2 gennemsnitligt vil blive tjent yderligere 11.500 kroner per medarbejder, mens procedure 3 ca. tjener 22.500 kroner mere ind per medarbejder (beregnet som tre gange tilvæksten i kroner, altså de ca. 4.000 og 7.500). Med diverse afrunding giver det således 11.500 og 22.500).

Chefen kan derved se frem til, at hvis han anvender sin foretrukne interview metode vil omsætningen stige med ca. 11.500 per ny medarbejder i denne afdeling, og selv med forbehold for eventuelle lønstigninger som følge af øget performance vil der fortsat være ekstra gevinst for organisationen. Vælger chefen derimod assessment batteriet er den gennemsnitlige gevinst ca. dobbelt så stor.

På VPP’s konference i 2009 om ”Værdien af professionel personvurdering” havde Peter W. Hartmann et indlæg: ”Assessment: Fra validitet til return of investment”. Præsentationen kan ses på VPP’s hjemmeside og giver yderligere uddybning af de beregninger, der ligger til grund for regneeksemplet.

Konklusionen på beregningerne

Resultaterne af regnestykket er opsummeret i tabellen side 25 og på basis af denne og materialet i denne pjece er hovedkonklusionen:

**Når personvurdering gøres professionelt
skaber det vækst og bundlinje**

Litteratur

1. Deary, Ian J., *Looking Down on Human Intelligence: From Psychometrics to the Brain*. Oxford 2000: OUP. [ISBN 0-19-852417-X]. s 224
2. Gottfredson, L. S. (1997). Why g Matters: The Complexity of Everyday Life. *Intelligence*, 24, 79-132.
3. Gottfredson, L. S. (2002a). Where and Why g Matters? Not a mystery. *Human Performance*, 15, 25-46.
4. Gottfredson, L. S. (2002b). : Highly General and Highly Practical. In: R. J. Sternberg & E.L. Grigorenko: *The general factor of intelligence: How general is it?*. Mahwah, NJ: Erlbaum
5. Hartmann, P. (2004). Et århundrede efter Spearman's g. *Nordisk Psykologi*, 56 (1), 3-18
6. Hartmann, P. (2006). The Five-Factor Model: Psychometric, biological, and practical perspectives. *Nordic Psychology*, 58 (2), 150-170
7. Hunter, J. E. (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational behaviour*, 29, 340-362.
8. Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
9. Jensen, A. R. (1980). *Bias in Mental Testing*. New York: Free Press
Jensen, A.R. (1998). *The g factor: The Science of Mental Ability*. Westport, CT: Praeger
10. Krogager, Per og Schmidt, Kyösti : *Organisatoriske nøgletal*
11. Lunøe, Nikolaj: *HR, Intelligens, erfaring, økonomi, 2011 – kan findes på VPP's hjemmeside*
12. Ree, M. J., Earles, J. A., & Teachout, M. S. (1994). Predicting Job Performance: Not Much More Than g. *Journal of Applied Psychology*, 79, 524.
13. Smith (2005). *Testing People at Work?*
14. Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
15. Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 86,1, 162-173
16. Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. & Outerbridge, A.N. (1986). Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71,3 432-439
17. VPP (2004). *Professionel personvurdering i offentlige og private virksomheder, marts 2004 – kan ses på VPP's hjemmeside*



