

# Vækst og bundlinje med professionel personvurdering

## Executive Summary

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

Februar 2012

Vækst og bundlinje med  
professionel personvurdering  
Executive Summary  
– 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

## 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.

Denne pjece er et executive summary af en hovedpjece med samme titel, som kan downloades på VPP's hjemmeside: [www.personvurdering.dk](http://www.personvurdering.dk).

## Hovedkonklusioner

Hovedkonklusionen af denne pjece er:

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

#### **Professionel personvurdering skaber vækst og bundlinje**

Ud fra regneeksemplet, som er i hovedpjeceen, 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 ressourcer

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

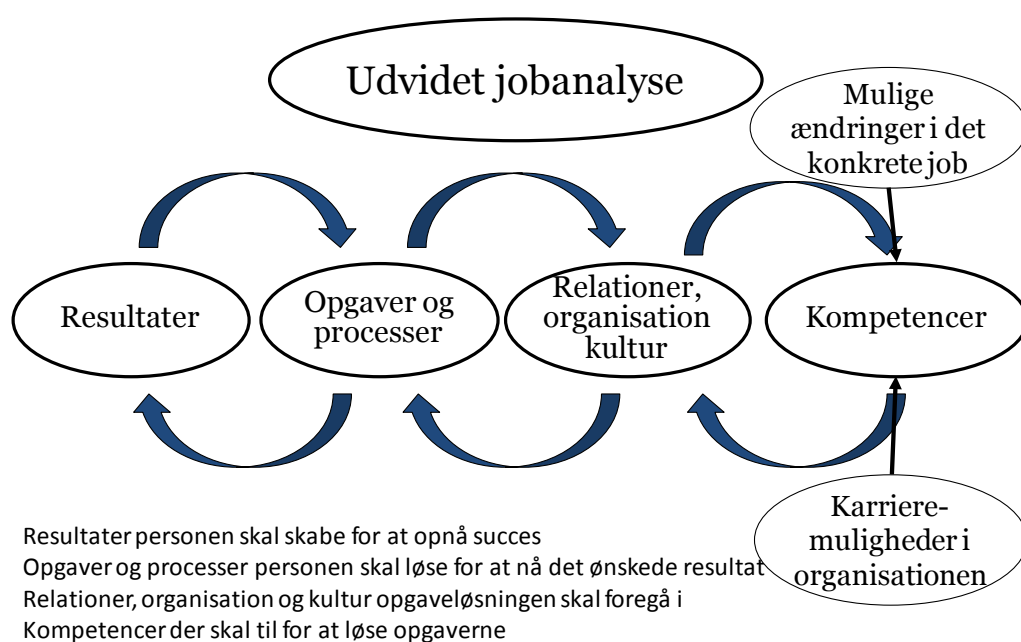
Denne gevinst kan man få i hus ved at følge grundopskriften på professionel personvurdering:

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 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

## 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

Pjecens anbefalinger er følgende:

### 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 intelligenstests 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 intelligenstesten 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 intelligenstest, 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.

## 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.

## 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.



## 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.

