

## Velkomst

v. Victor Schmidt, Formand for VPP

---

## Værdien af personvurderinger

### - Vækst og bundlinje med professionel personvurdering

v. Mogens Krosgaard, DI og Peter Hartmann

Dagens første oplæg gjorde opmærksom på hovedpointerne i VPP's pjece "Vækst og bundlinje med professionel personvurdering". Pjecen (og dermed også oplægget) havde til formål:

1. at sandsynliggøre, at professionel personvurdering bidrager til at skabe vækst og bundlinje
2. at beskrive, hvad professionel personvurdering indebærer, og hvordan det bør praktiseres, når ønsket er at opnå en økonomisk gevinst

I det følgende uddyber jeg disse to punkter.

1.

Det er en af pjecens hovedkonklusioner at:

*Ved anvendelse af professionel personvurdering i forbindelse med 50 rekrutteringer/omplaceringer om året til en gennemsnitlig månedsløn på 40.000 kr. vil en virksomhed opnå en minimumsgevinst på ca. 4 mio. kr. (set i forhold til tilfældig rekruttering/omplacering) eller ca. 2 mio. kr. (set i forhold til et alm. interview med varieret struktur).*

Beregningens forudsætninger er uddybet på side 26-28 i den vedlagte pjece.

Virksomhedens gevinst skal forstås som en effekt af det forhøjede præstationsniveau blandt medarbejderne, som anvendelsen af professionel personvurdering medfører:

Vælger en virksomhed at anvende et alm. interview med varieret struktur frem for en tilfældig udvælgelse, taler Peter Hartmann om en forøgelse af den prædiktive validitet til 0.3, svarende til at præstationsniveauet i virksomheden forventeligt vil øges til et niveau, der vil kunne sammenlignes med, at man havde fjernet ca. 20-25% af de dårligst performende af de tilfældigt udvalgte. Endvidere vil anvendelsen af et assessment batteri (ex. kombinationen af en IK-test, personlighedstest samt et struktureret interview) frem for en tilfældig udvælgelse gøre, at den prædiktive validitet øges til 0.6. Dette vil medføre, at man groft sagt vil opnå et præstationsniveau svarende til, at man udskifter de dårligst performende 50% med en "klon" af de bedste 50% af de tilfældigt udvalgte.

2.

Endnu en af pjecens hovedkonklusioner er, at *når personvurdering gøres professionelt skaber det vækst og bundlinje*. Senere i dette afsnit følger VPP's grundopskrift på den professionelle personvurdering, men forud for dette er det væsentligt at se nærmere på tre særdeles vigtige forhold, der alle udvider forståelsen af, hvad matchet mellem person og virksomhed udgøres af.

En professionel personvurdering har ikke blot til formål at matche person og opgave. 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 "fejllacering" på trods af et godt match til selve opgaven. Endvidere er det også væsentligt at se fremad, da der i organisationer sker mange forandringer, som kan betyde, at

forholdene omkring en given stilling forandres. Derfor er det vigtigt at have blik for potentialet hos en person til at håndtere *fremtidige udfordringer*.

I det kommende følger en kort indføring i de tre forhold *samarbejdsrelationer, struktur & kultur* og *fremtidige udfordringer*. For yderligere viden, se side 12-17 i pjecen.

#### *Samarbejdsrelationer:*

I stort set alle jobs, vil udførelsen af jobbet opgaver ske i relation med kunder og/eller i samarbejde med kolleger. Derfor er det væsentligt at overveje det relationelle match. Kort sagt kan man sige, at jo større afhængighed af andre der er i jobbet, desto vigtigere er det, at gøre brug af redskaber der kan kvalificere det relationelle match.

En opmærksomhed på det relationelle match kan eksempelvis komme til udtryk i overvejelser omkring, hvordan en person vil indgå i dennes eventuelt kommende arbejdsgruppe. Personlighedsforskelle påvirker gruppens præstation. Mogens Krogsgaard fortæller, at man ud fra erfaringer med teamudvikling i organisationer, kan 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. 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.

#### *Struktur og kultur:*

Et match vedrørende struktur og kultur indebærer overvejelser omkring, hvorvidt personen vil være gearet til at indgå i den givne organisationstype med dertilhørende magtstruktur. Der er forskel på, hvem man "bør" rekruttere til en virksomhed, alt afhængig om denne er topstyret eller har en mere flad struktur. Enhver organisation har særegne beslutnings- og styringsprocesser og disse har stor indflydelse på, hvordan den enkelte vil fungere i organisationen. Man bør i rekrutteringsfasen også holde sig for øje, om der er diskrepans imellem virksomhedens praktiserede værdier og de værdier, der viser sig at være betydningsfulde for personen i interviewet. En stor diskrepans imellem personens og organisationens værdier kan medføre en korterevarende ansættelse og yderligere udgifter til rekrutteringsprocesser.

#### *Fremtidige udfordringer:*

Det er endvidere vigtigt at vurdere, hvilket potentiale personen har i forhold til mulige fremtidige udfordringer i organisationen. Målet må altid være at sikre en varig tilknytning imellem person og organisation. Tages de fremtidige udfordringer ikke med i betragtningen, er der en stor risiko for, at man ansætter en person, som meget hurtigt kan blive overflødig.

Nedenfor følger VPP's grundopskrift på professionel personvurdering indeholdende de tre netop beskrevne forhold. Opskriften er VPP's bud på, hvorledes rekrutterings- og omplaceringsprocesser skal håndteres for at opnå den tidligere beskrevne økonomiske gevinst.

### 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?

- Udarbejd 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

I tilføjelse til grundopskriftens punkt 2 skal det siges, at har man begrænsede midler til testning, viser undersøgelser, at intelligens-tests giver den største træfsikkerhed i forhold til at sikre et match imellem person og job. Det er dog fortsat anbefalelsesværdigt at kombinere forskellige tests. For mere information om dette, se pjecens side 20.

### Case – Forsvaret

v. Svend Erik Olsen, SPKONS, Forsvarets Rekruttering

En af Svend Erik Olsens opgaver som leder af psykologgruppen er at personvurdere og udvælge soldater til udsendelse i Afghanistan. På grund af omfattende nedskæringer i forsvaret er hans fokus nu skærpet: hvordan sikre størst mulig træfsikkerhed med mindst mulig indsats?

I udgangspunktet er Svend Erik Olsen fortaler for anvendelse af systematiske og omfattende undersøgelser pga. deres stærke forudsigelseskraft. Da disse imidlertid også er tidskrævende og omkostningstunge, var han tvunget til at tænke alternativt, da han i 2011 blev bedt om at teste 600 ansøgere på to uger. Fremgangsmåden blev følgende:

- **Fravælgelse** af nogle ansøgere på baggrund af mismatch imellem ansøger og en, af forsvaret udviklet, *personprofil* indeholdende krav til en egnet ansøger

- **Udredning** af tilbageværende kandidater: ansøgere blev bedt om at udfylde et spørgeskema bestående af:

- 1) eksponeringsliste (hvilke begivenheder har ansøgeren været eksponeret for)
- 2) belastning-berigelse skalaer (i hvilken grad er ansøgeren hhv. belastet/beriget på baggrund af eksponeringen)
- 3) hårdførhedsskema (vurdering: hvor meget har ansøgeren kunne "holde" til?)

4) symptomliste (i hvilken grad er ansøgeren præget af eksponeringerne aktuelt)

- **Telefoninterview** (om spørgeskemabesvarelsen) med udvalgte/særlige ansøgere. De udvalgte ansøgere var de, der havde været eksponeret for seksuelt misbrug, voldtægt og omsorgssvigt som barn.

#### - **Afgørelse**

Denne måde at rekruttere på har været standarden lige siden. Det viste sig, at anvendelsen af metoden bevirkede at frafaldet blandt udsendinge faldt fra 22% ned til 14%. Det, at efterkassationen således blev betydeligt lavere, kan synes at have stor betydning for begge parter: soldaten (der ikke var personligt rustet til udsendingen) undgik de negative følger der formentlig kunne have været herved, og forsvaret opnåede store besparelser på flere poster.

På baggrund heraf, er det Svend Erik Olsens pointe, at megen nyttig og vigtig information kan indhentes gennem mindre undersøgelser. Idealet er, som førnævnt, det samme, men en praktisk-pragmatisk synsvinkel kan supplere dette ideal i krisetid. Enhver opgørelse/efterundersøgelse er bedre end ingenting og kan føre nærmere målet!

---

### **The possibility of utility: exploring the financial impact of assessment validity in selection**

v. Tom Hopton

Tom Hopton lagde i sit oplæg ud med at vise en opgørelse over hvilke HR funktioner, der viser sig som værende de mest væsentlige i forhold til vækst og profit i virksomheder. Opgørelsen er lavet på tværs af industrier og medtager data fra 4288 virksomheder i 102 lande. De tre højest scorende funktioner er:

- Recruiting/selection (rekruttering)
- Onboarding/retention (fastholdelse)
- Managing talent

Og overraskende nok viser den endvidere, at "organizational reconstructional" (omplacering) er en af de tre lavest scorende funktioner. Fremadrettet ville Tom Hoptons oplæg omhandle den højest scorende funktion "rekruttering"; hvilke beviser har vi for at professionel personvurdering fører til bundlinje, og hvordan overbeviser vi andre på dette standpunkt?

I 1965 blev "the Cronbach-Gleser equation" præsenteret. Det er en kompleks ligning, der kan beregne nytteværdien af anvendelsen af professionel personvurdering. På baggrund af dens åbenlyse kompleksitet, går man i stedet oftere ud fra en tommelfingerregel der lyder, at afkastet fra anvendelsen af professionel personvurdering svarer til 40% af kandidatens løn. Ligningen fravælges oftest som argument for brugen af professionel personvurdering, idet den fremstår for kompleks for udenforstående. Det er Tom Hoptons erfaring, at det er vanskeligt at bevisføre ved hjælp af en sådan ligning. Informationen bliver for forvirrende for modtageren og der responderes ofte negativt på den. Der eksisterer en generel mistænkelighed overfor sådanne "dollar estimations" og regnestykkerne betragtes som værende forsimplede.

Det er således hans overordnede betragtning, at man med økonomiske regnestykker ikke kommer langt i forhold til at overbevise om nytteværdien af professionel personvurdering. De blødere værdier er vigtigere og mere slagkraftige argumenter end de økonomiske. Professor og management ekspert Henry Mintzberg gør via sin forskning opmærksom på det samme: mange der er ansat indenfor management, viser sig ikke at være "talknækkere" men derimod mere følsomt indrettede også i deres professionelle virke. De træffer i højere grad deres valg

på baggrund af følelser og intuition. Mintzberg påpeger, at jo højere stilling indenfor management en given person besidder, jo stærkere vil tendensen være. Mavefølelsen viser sig fortsat at have større slagkraft end hardcore psykometri.

På baggrund af oplægget er det Tom Hoptons anbefaling ikke at oversælge fordelene ved brugen af professionel personvurdering – anlæg i stedet en blødere approach.

---

## **Økonomiske forhold før, under og efter rekrutteringsprocessen**

v. Kyösti Schmidt, Schmidt Management Aps

Ifølge Kyösti Schmidt er der mange væsentlige økonomiske forhold at holde sig for øje i forbindelse med en rekrutteringsproces. Disse forhold kan med fordel skitseres for kunder og virke som økonomiske argumenter i forhold til brugen af professionel personvurdering. I det følgende vil der blive redegjort for fiktive økonomiske forhold *før, under og efter* rekrutteringsprocessen:

### *Før rekrutteringsprocessen:*

Det er desværre almindeligt at en medarbejder, der har sagt op ikke performer tilnærmelsesvist optimalt i den resterende ansættelsestid. Medarbejderen har formentlig allerede forladt jobbet i tanken, og det vil have en indvirkning på arbejdsindsatsen. Denne tendens medfører naturligvis et økonomisk tab for virksomheden.

### *Under rekrutteringsprocessen:*

Oplæggets fiktive eksempel (se slide 8) viser, hvorledes det vil tage virksomheden en måned at ansætte en ny medarbejder. I denne måned må virksomheden forvente et manglende salg på x antal kroner.

### *Efter rekrutteringsprocessen:*

Virksomheden må påregne oplæring af den nyansatte. Der vil gå x antal dage, før medarbejderen kan performe 50, 90 og 115%. I denne tid må virksomheden forvente et tab i vækst og i begyndelsen af ansættelsen også forvente, at medarbejderen endnu ikke tjener sin egen løn ind. Opgørelser viser, at det tager godt et år for en medarbejder at komme op på 90% performance. I det økonomiske regnestykke skal tillige indregnes løn til den medarbejder, der oplærer den nyansatte og selvsammes manglende salg.

Det er Kyösti Schmidts erfaring, at de fleste CEO's der bliver præsenteret for regnestykket i eksemplet (se slide 8), har en antagelse omkring, at det koster mere end de skitserede 261.375 kroner i oplæring og tabt salg at ansætte en ny medarbejder. Dog har det ingen konsekvens at have regnet forkert – så længe man befinder sig på den rette side af usikkerheden. Et sådant "forkert" regnestykke gør det tværtimod lettere at forhandle med en forretningsorienteret leder.

Men hvorledes argumenterer disse beregninger så for brugen af professionel personvurdering? Beregningerne skal ses som et scenarie, der sjældnere udspiller sig, når der gøres brug af professionel personvurdering. Ved brug af professionel personvurdering frem for tilfældig udvælgelse, vil virksomheden med langt højere sandsynlighed kunne ansætte medarbejdere der hurtigere performer, sikrer salget og ikke mindst forbliver længere i deres ansættelse.

Ifølge Kyösti Schmidt er argumentet for at bruge tid og ressourcer på professionel personvurdering således enkelt: det er nødvendigt for at træffe gode beslutninger. For ham at se, er rekruttering det utvivlsomt stærkeste middel til organisationsudvikling.