

BILAG 8: POTENTIALEUDREDNING

Der er udarbejdet vurderingsparametre for udvælgelse og udnævnelse af chefer og chefkandidater, som led i justeringen af chefbemandingssystemet.

Vurderingsparametrene skal give et nuanceret billede af kandidaten, herunder dennes generelle kompetencer, erfaringer og kapaciteter – kognitive og sociale. Disse medvirker til en vurdering af, hvorvidt en kandidat er egnet til udnævnelse eller besættelse af en given stilling. Parametrene er ikke ultimative krav, men vil indgå som en del af en samlet vurdering.

For at give yderligere nuancering, objektivitet og transparens i processen for udnævnelse og bemanding af stillinger på chefniveauet anvendes tests.

Tests kan derudover bidrage til at udvikle kandidaterne til gavn for ministerområdet og den fremadrettede besættelse af chefstillingerne.

Adskillige undersøgelser har set på sammenhængen mellem personlighed og intelligens, og hvad samspillet mellem disse betyder for performance. Der er generelt en sammenhæng mellem IQ, performance og personlighedstræk, hvorfor der i pilotprojektet i vurdering af kandidaternes egnethed til udnævnelse vil anvendes intelligensstest og personlighedstest, som en del af potentialeudredningen.

I relation til bemanding af de enkelte stillinger, kan der anvendes en personlighedstest som et værktøj til at matche en kandidat i en given stilling. Der vil være mulighed for at trække på resultaterne fra evt. tidligere gennemførte test fx i forbindelse med udnævnelsesprocessen eller en tidligere bemandingsproces. Der vil være mulighed for at anvende case interviews i de tilfælde, hvor det ses relevant.

Test i forbindelse med udnævnelse samt bemanding specificeres i det følgende.

POTENTIALEUDREDNING VED UDNÆVNELSESPROCESSEN

Intelligens- og personlighedstest er velegnet i forbindelse med vurdering af egnethed til udnævnelse. De to tests indgår derfor i sammenhæng med bedømmelserne på de enkelte kandidater.

Tests er et værktøj der kan give de rekrutterende chefer et objektivt syn på kandidater, som de kender gennem flere års samarbejde i koncernen.

Potentialeudredningen styrker ikke alene vurderingen af egnethed til stillinger på næste niveau i bred forstand, men bidrager også til en legitim proces.

FORLØB VED UDNÆVNELSESPROCESSEN

Kandidaterne ansøger om vurdering af egnethed til næste niveau. I denne ansøgning argumenterer kandidaten for, hvorfor denne mener, at kunne gå videre på det næste niveau og hvilke kompetencer og erfaringer denne besidder. Endvidere fremsender kandidaten CV og FOKUS bedømmelser fra nuværende niveau.

Såfremt pågældende opfylder de opstillede kriterier for at kunne ansøge om udnævnelse, vil vedkommende modtage internetbaserede links til intelligens-test og personlighedstest.

Anvendelsen af internetbaserede links giver fleksibilitet i processen, idet der dog er der en mindre risiko for at kandidaten får hjælp til udfyldelsen eller får andre til at udfylde den. Dette bør dog kunne afdækkes i forbindelse med tilbagemelding til kandidaten.

Ressourceforbruget for anvendelsen af intelligens-test er minimal. Helt konkret skal FPS fremsende de internetbaserede links til kandidaterne, indarbejde resultatet i vurderingsskemaerne til udnævnelsesrådet samt tilsikre, at der i den endelige tilbagemelding også gives tilbagemelding på testen. Umiddelbart vurderes processen at udgøre 30 min. pr. kandidat.



Ressourceforbruget for anvendelsen af personlighedstest er mere ressourcekrævende, idet der udover at fremsende internetbaserede links, skal gennemføres en tilbagemelding til kandidaten og forud herfor skal forberedes en tilbagemelding.

Den samlede proces for anvendelsen af intelligens-test og personlighedstest forventes at udgøre ca. tre timer pr. kandidat.

Der gives en tilbagemelding på personlighedstesten til kandidaten forud for vurderingsskemaet til udnævnelsesrådet. Tilbagemeldingen til kandidaten vil være en dybtgående feedback, hvor kandidaten gives mulighed for at argumentere for overensstemmelser/uoverensstemmelser.

Efter tilbagemeldingen til kandidaten udfærdiger FPS et vurderingsskema, en potentialeudredning, hvor kandidatens styrkeområder og udviklingsområder beskrives med udgangspunkt i og reference til den gennemgåede test og med inddragelse af de øvrige informationer og tests, herunder intelligens-testen.

TEST VED BEMANDINGSPROCESSEN

Ved udvælgelse af kandidater til en given stilling kan der anvendes personlighedstest med henblik på at understøtte et godt match mellem den enkelte kandidat og de enkelte stillinger. For de kandidater, der har været gennem en vurdering i udnævnelsesrådet, findes en personlighedstest allerede, mens der for oberster og kommandører på niveauet vil blive gennemført en i forbindelse med bemandingsprocessen.

Foruden personlighedstesten, kan den/de rekrutterende chefer vælge at gennemføre case interviews. Dette er eksempelvis en mulighed i de stillinger, hvor der kræves en helt særlig viden eller faglighed om et givent emne. Ved case interview opnås direkte indblik i, hvordan en kandidat bl.a. løser en konkret problemstilling, kandidatens faglighed og viden på området, kandidatens præsentationsteknik fx dennes fremtræden på medier m.m. Anvendelsen af case interview vil bero på det enkelte tilfælde og behov og aftales med rekrutterende chef.

FORLØB VED BEMANDINGSPROCESSEN

Såfremt testresultater fra udnævnelsesprocessen eller tidligere bemandingsprocesser ikke kan anvendes, vil kandidaten ved indkaldelse til en ansættelsessamtale modtage et internetbaseret link, som denne bedes udfylde forud for samtalen. Herefter vil kandidaten modtage en tilbagemelding på testresultatet fra den respektive HR-konsulent.

På baggrund af tilbagemeldingen udarbejder FPS en vurdering til ansættelsesudvalget, hvori kandidatens styrker og svagheder i forhold til stillingen fremgår med henblik på at kunne kvalificere ansættelsessamtalen yderligere.

Anvendelse af test i bemandingsprocessen forventes at være mindre ressourcelastende, idet det alene er de kandidater, der udvælges til en ansættelsessamtale, som vil blive testet.

Anvendelse af case interview kan variere, idet det afhænger af konteksten og den rekrutterende chef. Såfremt case interview indgår i direkte forbindelse med ansættelsessamtalen, vil det betyde et større tidsforbrug i forbindelse med forberedelserne til og gennemførelsen af samtalerne for henholdsvis rekrutterende chef og FPS.

Det følgende beskriver de tre tests *intelligenstest*, *personlighedstest* og *case interview* som anvendes i pilotprojektet.

INTELLIGENSTEST

Anvendelse af intelligenstest kan, udover at indikere noget om en persons intelligens, antyde noget om vedkommendes evne til at tænke logisk og til at ræsonnere.

Ved måling af intelligens sammenholdes kandidatens testresultater med aldersspecifikke normer. Intelligensscoren kan ligge "under norm", "i norm" og

“over norm”. Resultatet behøver ikke at ligge i den høje ende af “over norm”, idet undersøgelser tyder på, at højere resultater ikke nødvendigvis kræves for at blive en god leder.

PERSONLIGHEDSTEST

En personlighedstest bidrager til yderligere at underbygge vurderingen af personlighed, sociale færdigheder og lederkompetencer, mens intelligenstagsten underbygger evnen til at håndtere kompleksitet under pres.

NEO-PI-R er en gennemprøvet personlighedstest, der måler dimensioner ved den normale personlighed. NEO-PI-R giver en detaljeret og nuanceret beskrivelse af overordnede dimensioner ved personligheden og bygger på grundtanken om, at personligheden er et kontinuum af karakteristika (træk). Testen viser derfor en bred vifte af facetter, hvilket i tolkningen giver mulighed for at identificere nuancer såvel som udviklingsmuligheder hos den enkelte person.

NEO-PI-R opererer med følgende fem overordnede personlighedstræk:

- Emotionelle reaktioner (N)
- Ekstroversion (E)
- Samvittighedsfuldhed (C)
- Åbenhed (O)
- Venlighed (A)

Studier har vist, at performance og generel intelligens harmonerer med flere af personlighedsfaktorerne, dog fremhæves C-faktoren i de fleste undersøgelser som den stærkeste forudsigelsesfaktor. Personlighedstræk har især vist sig som en lovende indikator for at forudsige jobperformance. De mest markante kendetegn er omhyggelighed, ordentlighed, forsigtighed samt planlægning.

Endvidere kan NEO-PI-R anvendes som et værktøj til at matche en given kandidat med en given stilling idet personer med specifikke træk ansættes i bestemte beskæftigelsesmiljøer. Man kan altså ud fra en kandidats personlighed forudsige, hvilken stilling og hvilket miljø vedkommende bedst vil trives i og hvor vedkommende vil have størst succes.

Undersøgelser viser fx, at personer med et højt E (ekstroversion) foretrækker organiserede, teamorienterede og aggressive arbejdskulturer, mens personer der scorer højt på O (åbenhed) helst vil arbejde i innovative og detaljeorienterede erhverv. Endvidere ses, at personer med højt A (venlighed) foretrækker arbejdspladser med støttende og teamorienterede kulturer, mens personer med højt C (samvittighedsfuldhed) ofte vil have fokus på performance og mål.

Det gælder derfor, at man ved at anvende NEO-PI-R vil have højere succes med at matche den rigtige kandidat i en given stilling, idet man kan udvælge kandidaterne på baggrund af deres personlighed og præferencer.

CASE INTERVIEW

Ved case interview forelægges kandidaten en relevant case i forhold til det specifikke job og opgaveportefølje. Casen og dermed designet heraf varierer, men fælles er, at case interview giver ansættelsesudvalget et større indblik i, hvordan kandidaten kan løse en konkret problemstilling og hvor godt kandidaten kan præsentere en løsning for andre. Case interviewet kan give indblik i kandidatens:

- Faglighed i praksis.
- Analytiske evner.
- Kommunikations- og problemløsningsevner.
- Præstationsteknik.