

## Kompetencetest – Hvor dygtige er medarbejderne, og til hvad?

af Malene Haubjerg Scharling



Malene Haubjerg Scharling  
msc@foak.dk

*Med Forsikringsakademiets kompetencetest har forsikringselskaberne nu mulighed for at få et overblik over, hvor dygtige medarbejderne er – og til hvad. Testen giver yderligere et indblik i, om det er de rette medarbejdere, der løser de forskellige arbejdsopgaver? Og mulighed for at målrette udviklingen af den enkelte medarbejder.*

### Hvorfor gennemføre kompetencetests?

Forsikringsakademiets kompetencetests er rene faglige tests. Det vi tester er forsikringsfaglige kompetencer – ikke personlige kompetencer eller sociale kompetencer isoleret betragtet. Ikke fordi, de personlige og sociale kompetencer ikke er væsentlige for forsikringsfolk i deres daglige arbejde. I vores model er disse kompetencer ikke til at udskille. Kompetencen ses i det, personen faktisk foretager sig. Testmetoden kan så have mere eller mindre fokus på det personlige og sociale aspekt.

Kompetencetests har mange anvendelsesmuligheder. Et af de primære områder – som

vi ser det – er i forhold til medarbejderudviklingen. Her kan en kompetencetest levere et overblik over medarbejderens faglige styrker og svagheder. På den måde kan man på den ene side sætte målrettet ind over for de faglige mangler, som testen viser for en medarbejder. På den anden side har man bedre mulighed for at udnytte eventuelle styrker de rigtige steder. Testene kan endvidere anvendes som udvælgelsesredskab i en rekrutteringsproces. Eller man kan kompetenceteste en hel afdeling for efterfølgende at analysere, om arbejdsorganiseringen er hensigtsmæssig.

*Malene Haubjerg Scharling er uddannet Magistra Scientiae (M.Sc.) i Human Ressource Management. Siden 2003 har hun været ansat som projektleder ved Forsikringsakademiet.*

Illustration 1: Eksempler på anvendelsesmuligheder for kompetencetest

<b>Medarbejdervurdering og -udvikling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Overblik over medarbejdernes faglige styrker og svagheder</li> <li>➔ Fagligt input til udviklingssamtaler</li> <li>➔ Objektivt input til uddannelsesplanlægning</li> </ul>
<b>Rekruttering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Redskab til udvælgelse af bedst kvalificerede medarbejder</li> </ul>
<b>Arbejdsorganisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Optimere mulighederne for at ....             <ul style="list-style-type: none"> <li>- placere rette M/K på rette område</li> <li>- sammensætte rette teams - f.eks. ved organisationsændringer</li> <li>- gennemføre sidemandsoplæring</li> </ul> </li> </ul>

### Testmetoder matchende til selskabets behov

Forsikringsakademiet tilbyder og gennemfører forskellige typer af kompetencetest med en bred spændvidde: Fra rene videnstest af medarbejderne til test af realkompetencer.

De kompetencetests, der alene tester medarbejdernes passive viden, er baseret på *multiple choice metoden*. Ved at medarbejderen udfra nogle foregivne svarmuligheder skal udpege enten det rigtige svar eller den rigtige svarkombination, kan det således testes, om personen er i besiddelse af den påkrævede forsikringsfaglige viden. Multiple choice testen har dog den begrænsning, at den ikke afslører om medarbejderen formår at bringe sin viden i anvendelse, når det handler om såvel håndtering som løsning af forskellige problemstillinger. Den siger altså en del om den testedes passive faglige viden, men ikke om hvorvidt han eller hun forvalter og anvender denne viden korrekt.

Anvendelsen af viden kan kun testes ved brug af to andre testmetoder, som er baseret på henholdsvis *problemløsnings-* og *casemetoden*. Begge metoder stiller ikke blot krav om, at medarbejderen selvstændigt behandler og løser forskellige forsikringsfaglige problemstillinger. Personen skal også argumentere for den forsikringsfaglige løsning i den sammen-

hæng, som kompetencen skal bringes i anvendelse – f.eks. kundebetjening.

Metoderne adskiller sig i store træk fra hinanden ved, at den testede person i en test, der er baseret på problemløsningsmetoden, bliver stillet over for nogle isolerede og på forhånd udpegede problemstillinger, som denne skal løse ved at bringe sin viden i anvendelse. En test, der er baseret på casemetoden, tester – i tillæg til ovennævnte forhold – tillige om medarbejderen ud fra en større helhed er i stand til selvstændigt at identificere de forskellige forsikringsfaglige problemstillinger.

Casemetoden er dermed en metode, som ligger meget tæt op ad den dagligdag, medarbejderne opererer og agerer i. Det er altså den test, der mest præcist udpeger medarbejdernes realkompetencer. Et testresultat, der er baseret på casemetoden giver selskaberne en meget sikker viden om, hvilke kompetencer den enkelte medarbejder har – eller i modsat tilfælde mangler – til at udføre konkrete arbejdsopgaver.

Det kan dog være en relativ ressource tung proces at gennemføre tests, der er baseret på casemetoden. Dels kræver det forberedelse af medarbejderne på selve testmetoden. Og dels forudsætter selve scoringen af testresultatet, at en faglig ressourceperson bedømmer testbesvarelsenerne.

Illustration 2: Oversigt over forskellige egenskaber ved de tre testtyper.

Testtype →	Casebaseret test	Problemløsnings test	Multiple choice test
<b>Karakteristika ↓</b>			
Hvad kan man udtale sig om på baggrund af testresultatet?	a) Om en person er i stand til selv at identificere faglige problemstillinger, b) om personen er i besiddelse af den påkrævede forsikringsfaglige viden, og c) om personen er i stand til at bringe denne viden i anvendelse i forbindelse med problemløsningen.	a) Om en person er i besiddelse af den påkrævede forsikringsfaglige viden, og samtidig b) om personen kan anvende denne viden i forbindelse med løsningen af relevante problemstillinger.	a) Om en person er i besiddelse af den påkrævede forsikringsfaglige viden.
Testen anbefales til at teste kvalifikationer på niveau *)	Niveau 4-5	Niveau 3-4	Niveau 3 (evt. 4)
Efterfølgende bedømmelse af testen	Manuel scoring af testen	Manuel scoring af testen	Automatisk scoring af testen
Tilgængeligheden af testresultatet – i en relativ betragtning	Middelhurtig tilgængelighed	Middelhurtig tilgængelighed	Hurtig tilgængelighed

\*) Niveauerne henviser til Forsikringsakademiets definerede uddannelsesniveauer, hvor niveau 4 eksempelvis er det niveau, der stilles krav om i forhold til at kunne sagsbehandle. Se nærmere beskrivelse af niveauerne 3 til 5 senere i artiklen. Indledende kompetenceafklaring.

En multiple choice test kræver derimod ingen videre forberedelse og testresultatet kan scores automatisk. Multiple choice testene er derfor også billigere og hurtigere at gennemføre. Det er dog samtidig klart, at testen ikke giver det samme kvalitative udsagn, som test efter problemløsnings- eller casemetoden giver. Man skal derfor være opmærksom på, hvad man kan bruge de forskellige testmetoder til.

Afgørende for hvilken testtype et selskab bør vælge er blandt andet:

- Hvad ønsker man at kunne udtale sig om og med hvilken sikkerhed på baggrund af testen?
- Hvilket niveaukrav stilles til de kompetencer, der skal testes?
- Hvor hurtigt skal testresultatet være tilgængeligt efter gennemførelse af testen?

Det er vigtigt, at selskaberne forud for en kompetencetest gør sig klart præcist, hvad man ønsker kortlagt. Hvilke faglige kompetencer og kvalifikationer ønsker man hos pågældende medarbejdere – eksempelvis policebehandlere.

Afklaringen foretages med udgangspunkt i de kompetencekataloger, Forsikringsakademiet har udarbejdet for henholdsvis skadeforsikring og personforsikring. Her er det defineret hvilke faglige kvalifikationer det kræver, for at en medarbejder kan håndtere arbejdsopgaverne inden for et givent kompetenceområde. Tilsvarende er det for hver kvalifikation defineret hvilken viden medarbejderen skal besidde.

For selskabet er det en gevaldig fordel, at man ikke skal „starte fra bunden af” i denne afklaringsproces. Man har i stedet et velfunderet kompetencekortlægning og et veldefineret begrebsapparat at tage udgangspunkt i.

Den specifikke viden, som en medarbejder skal besidde for at kunne håndtere de enkelte

kvalifikationer afgøres af dels hvilket segment og hvilke brancher medarbejderen opererer inden for. Dels af hvilket niveau, der stilles krav om, at medarbejderen arbejder på. Niveaue siger noget om den kompleksitet, der forventes i forhold til håndteringen af en kvalifikation:

- Stiller selskabet eksempelvis krav om, at medarbejderne skal mestre en kvalifikation på *niveau 3* indebærer dette, at medarbejderne ved at følge *fastlagte procedurer* kan gennemføre *standardløsninger*, der vedrører *typiske kundesituationer*.
- Er der derimod tale om et *niveau 4* indebærer dette, at medarbejderne *selvstændigt* kan behandle og gennemføre *individuelle og komplette løsninger*, der vedrører *typiske kundesituationer*.
- Stilles der krav om et *niveau 5* indebærer dette, at medarbejderne *selvstændigt* kan behandle og gennemføre *individuelle og komplette løsninger*, der vedrører *specielle kundesituationer*.

Illustration 3: Uddrag af Forsikringsakademiets kompetencekatalog inden for skadeforsikring

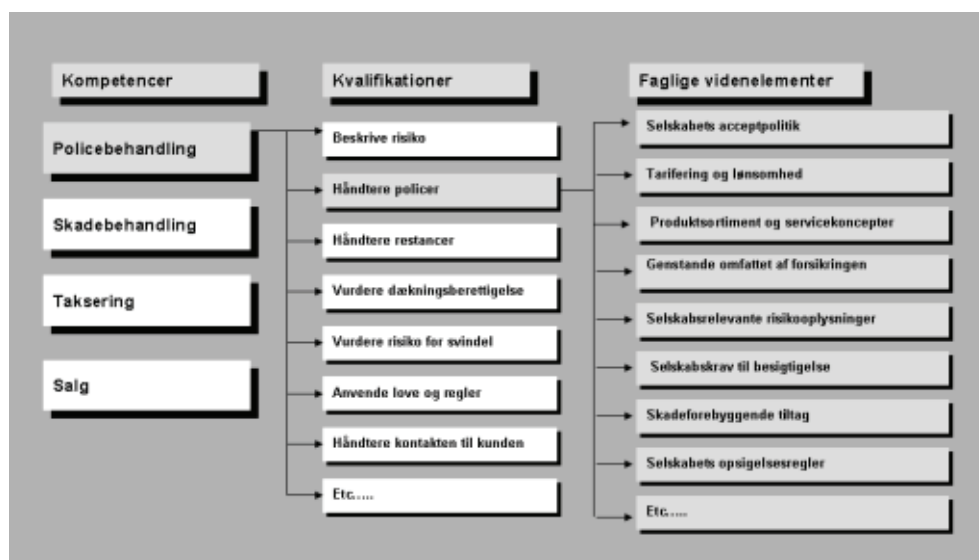
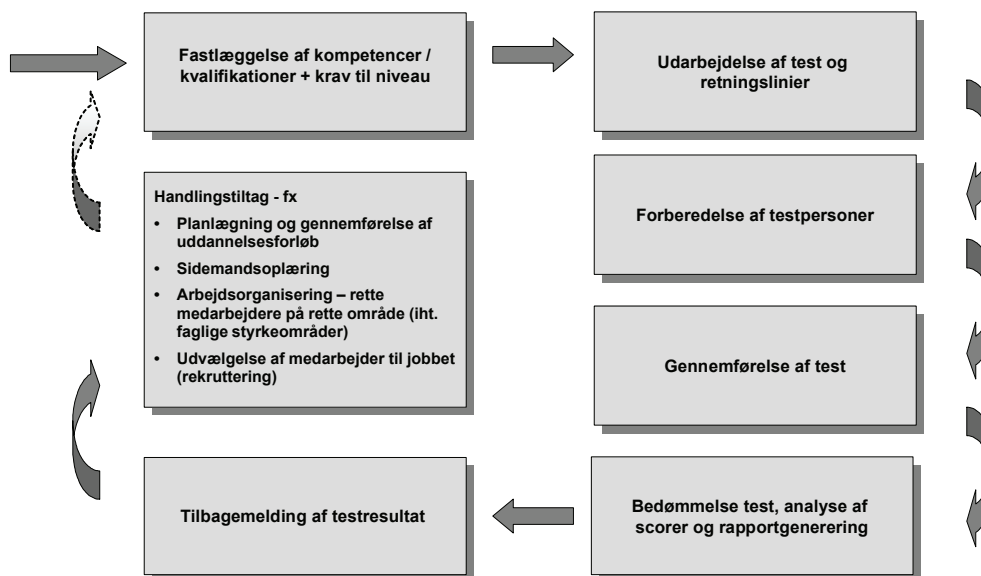


Illustration 4: Processen for gennemførelse af kompetencetest



Det er særdeles vigtigt, at selskabet er realistisk i forhold til hvilke niveauekrav, der stilles til de enkelte kvalifikationer, da kompetencetesten i modsat fald vil komme til at skyde enten under eller over målet.

### Kommunikation er en væsentlig del af processen

Vælger man at kompetencetest sine medarbejdere, skal man som selskab/afdelingsledelse samtidig være opmærksom på, at der ligger en væsentlig kommunikationsopgave hos ledelsen både før og efter gennemførelsen af testen.

Før testen er det således uhyre vigtigt, at medarbejderne bliver informeret om, hvorfor selskabet/afdelingsledelsen ønsker at teste medarbejderne. Denne information skal netop forhindre, at der ikke opstår utryghed hos den enkelte medarbejder.

Ofte mødes faglige tests med en vis portion

(naturlig) skepsis. Der rejses hyppigt spørgsmål som: Hvorfor skal vi testes? Skal færene skilles fra bukkene? Har testresultatet indflydelse på min fremtid i selskabet og/eller min aflønning? Det er derfor vigtigt, at man i ledelsen giver plads til at disse spørgsmål bliver rejst, og at man ikke opererer med skjulte dagsordener for testen.

Udover en orientering om testens formål er det vigtigt, at medarbejderne får et klart billede af, hvad der forventes af dem i den forestående test. Det forudsætter information om, hvad de konkret skal testes i. Altså hvilke kvalifikationer og forsikringsområder testen skal afdække og hvilke videnelementer vil der konkret blive testet. Endvidere er det vigtigt, at medarbejderne præsenteres for den testform, som testen vil være bygget op omkring samt, at de orienteres omkring de rammer, der er sat for testen – det vil sige forhold som tidsrum for testbesvarelse, tilladte hjælpemidler/opslagsværker etc.

Illustration 5: Grafisk illustration af testscore (eksempel fra en kompetencerapport)

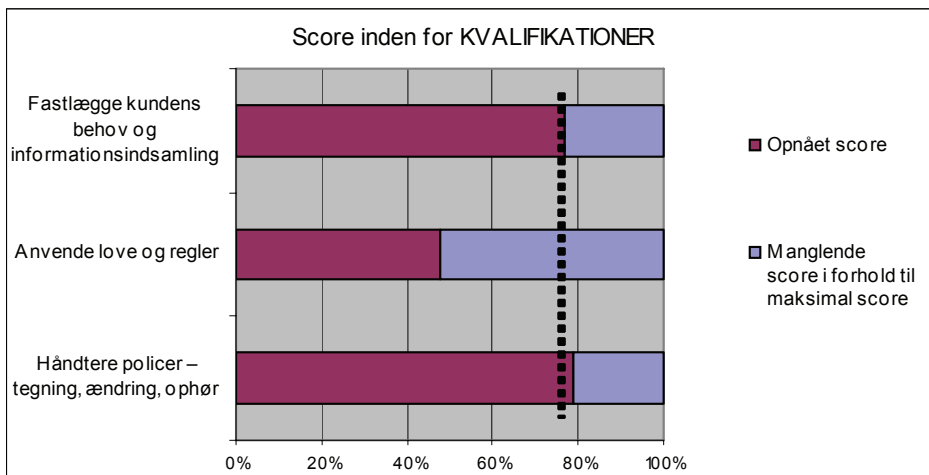
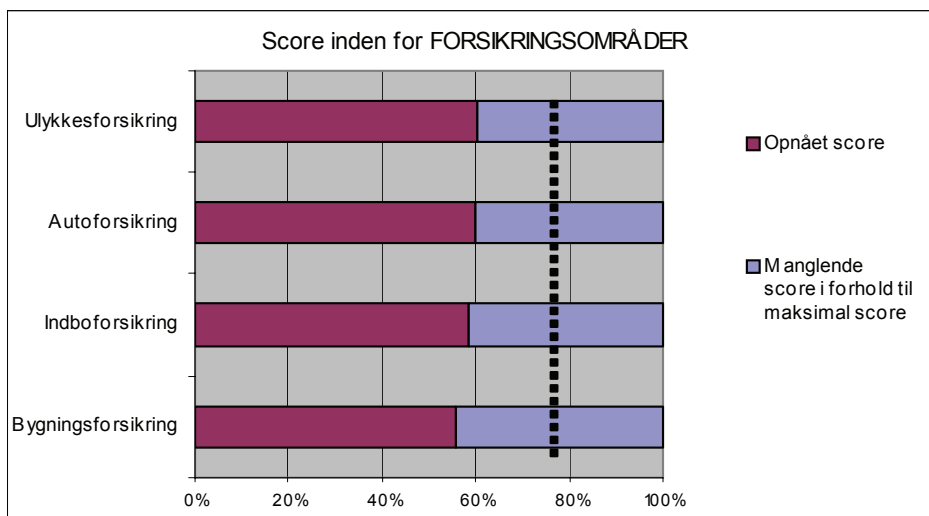


Illustration 6: Grafisk illustration af testscore (eksempel fra en kompetencerapport)



Efter testen – når medarbejderne har fået en kompetencerapport, som viser deres testresultat – er det vigtigt, at lederen taler resultatet igennem med den enkelte medarbejder, og at der sammen udarbejdes handleplaner for den enkelte i forhold til de udviklingsområder, som testen måtte have påvist.

### Måleresultater der kan bruges

Det er netop kendetegnende for kompetencetests, at det er selskabet, der definerer kravene. Selskabet definerer derfor selv hvor høje score, altså hvor godt et resultat, der skal til, for at man kan placere den testede i et af følgende tre områder: Ressourceområdet,

Illustration 7: Overblik over medarbejderens opnåede scorere (eksempel fra en kompetencerapport)

Testede kvalifikationer	Scoren ligger inden for ...
Håndtere policer - tegning, ændring og ophør	75-100%: Ressourceområde
Fastlægge kundens behov og informationsindsamling	75-100%: Ressourceområde
Anvende love og regler	0-49%: Udviklingsområde
Testede forsikringsområder	Scoren ligger inden for ...
Bygningsforsikring	50-74%: Middelområde
Indboforsikring	50-74%: Middelområde
Autoforsikring	50-74%: Middelområde
Ulykkesforsikring	50-74%: Middelområde
Testede faglige videnelementer	Scoren ligger inden for ...
Selskabets acceptpolitik	75-100%: Ressourceområde
Skadeforebyggende tiltag	75-100%: Ressourceområde
AFTL §§ 1-9 (Indgåelse af aftale)	75-100%: Ressourceområde
AFTL §§ 10-16 (Fuldmagtsregler)	75-100%: Ressourceområde
BAL §§ 1-7 (Afgiftspligtige område og afgifternes størrelse)	75-100%: Ressourceområde
FAL §§ 4-10 (Urigtige risikoplysninger)	75-100%: Ressourceområde
Tarifiering og lønsomhed	50-74%: Middelområde
Genstande omfattet af forsikringen	50-74%: Middelområde
FAL §§ 41-44 (Dobbeltforsikring)	50-74%: Middelområde
LFV §§ 207-208 /FIL §§ 59-60 (Bygningsbrandforsikring)	50-74%: Middelområde
AB92 §§ 8 og 12	0-49%: Udviklingsområde
FAL § 45 (Fareforøgelse)	0-49%: Udviklingsområde
FAL § 51 (Sikkerhedsforholdsregler)	0-49%: Udviklingsområde
FL §§ 105-106 (Forsikringspligt)	0-49%: Udviklingsområde
Forsikringsbekendtgørelsen	0-49%: Udviklingsområde
God skik-regler	0-49%: Udviklingsområde

middelområdet eller udviklingsområdet. Det er altså de krav, som det enkelte selskab stiller til deres medarbejdere, som medarbejderne reelt testes op imod. Var der derimod tale om en certificering fra Forsikringsakademiet, ville det være Forsikringsakademiets krav som skulle opfyldes.

Testen resulterer i individuelle kompetencerapporter for de enkelte medarbejdere – og tillige i en grupperapport, hvis der er tale om test af en samlet medarbejdergruppe. Rapporterne giver et klart overblik over, hvordan

medarbejderne scorer i forhold til det udvalgte kompetenceområde. Testresultatet er således specificeret, så det klart fremgår, hvordan medarbejderen scorer i forhold til både de udvalgte kvalifikationer og forsikringsområder samt i forhold til de enkelte testede videnelementer.

Opdelingen gør testresultatet meget håndgribeligt og overskueligt. Som leder kan man altså hurtigt spotte, hvor den enkelte medarbejder har sine styrkeområder, og hvor vedkommende har et konkret udviklingsbehov.

Det gør det muligt at målrette uddannelsen af medarbejderne på en helt anden måde end tidligere. På den måde sparer man også uddannelsesressourcer, fordi man ikke kommer til at skyde med spredehagl.

Udviklingen af den enkelte medarbejder behøver ikke nødvendigvis at bestå i deltagelse på forskellige relevante uddannelsesforløb. For nogle af udviklingsområdernes vedkommende er der måske blot tale om et mindre ”gab”, som eksempelvis kan fyldes ved hjælp af traditionel sidemandsoplæring – eventuelt hos en kollega, der har dette som ressourceområde.

De resultater, der kommer ud af en kompetencetest giver lederen et overblik, som kan bruges til at udnytte afdelingens ressourcer optimalt. Ved at lederen får et overblik over de enkelte medarbejders styrkeområder, er det muligt at se, om det er de rette medarbejdere, der sidder med de rette arbejdsområder. Konsekvensen af en gennemført test i en hel afdeling kan derfor være, at der laves en ny arbejdsorganisering, sådan at arbejdsopgaverne og arbejdsområderne fordeles mere hensigtsmæssigt i henhold til den enkeltes ressourceområder.

### **Løbende opbygning af en testdatabase**

---

Det er en ressourcekrævende proces at udvikle kompetencetests, som matcher samtlige forsikringsfaglige kompetencer og kvalifikationer, og som samtidig matcher de forskellige kontekster, som kompetencerne og kvalifikationerne optræder i. Det indebærer jo i sigens natur, at vi har en test, som præcist afdækker en given kvalifikation i forhold til et givent segment, nogle givne brancher og på et givent niveau.

Vi har derfor på Forsikringsakademiet valgt at udvikle det konkrete indhold i testene i takt med, at de efterspørges af kunderne. Det betyder, at vi lige nu er et sted i processen, hvor de enkelte kompetencetest bliver udarbejdet på baggrund af kundernes specifikke ønsker mht. kompetencer og kvalifikationer, som ønskes testet. På denne måde vil vi på sigt få opbygget en database med en bred palet af test, som netop matcher kompetencerne og kvalifikationerne i de forskellige sammenhænge, der gør sig gældende. Vi har således strukturen og testmetoderne på plads, og så må vi fylde på efterhånden, som kunderne kommer med ønsker til de kompetencer, som de gerne vil have testet.