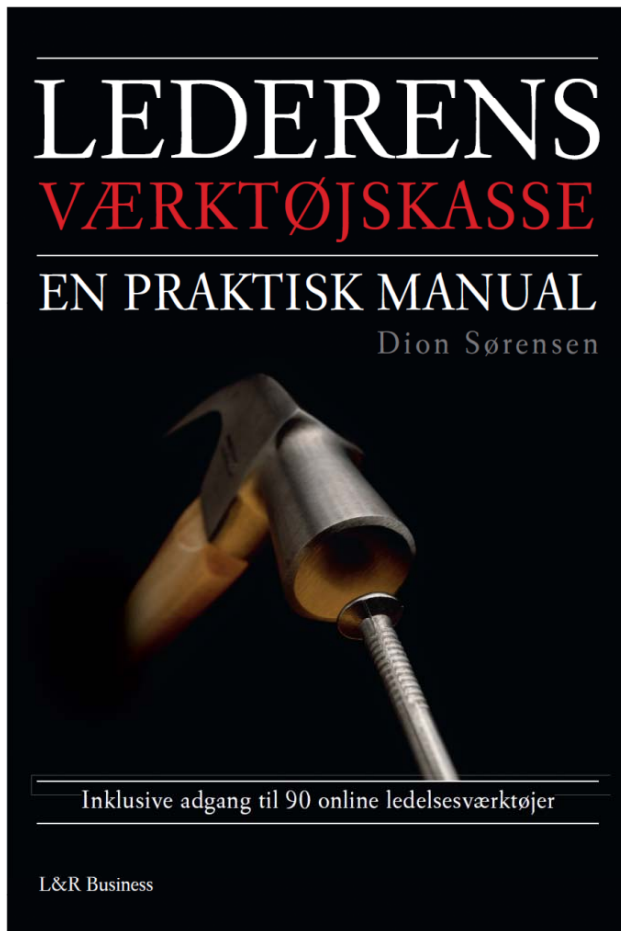


1. Udvælge andre



Brugen af disse værktøjer er betalt via køb af bogen *Lederens værktøjskasse – en praktisk manual* fra L&R Business. Hvis flere end én bruger skal bruge værktøjerne, skal du rette henvendelse til L&R Business for en aftale om dette.

Lederens værktøjskasse – en praktisk manual
Af Dion Sørensen

Værktøjerne i *Lederens værktøjskasse* er tilgængelige på www.toolbox.lrbusiness.dk så længe bogen lagerføres

© L&R Business, 2010
L&R Business – et forlag under Lindhardt og Ringhof Forlag A/S, et selskab i Egmont

L&R Business
Pilestræde 52
Postboks 114
1004 København K
Tlf.: 33 43 30 00
Fax: 33 43 30 10
www.lrbusiness.dk

Omslag: IMPERIET/Lonnie Hamborg
Forsidefoto: Ene/dreamstime.com
Sats: BookPartnerMedia
Tryk: Livonia Print Sia

1. udgave, 1. oplag, 2010

ISBN: 978 87 1143 983 8

Printed in Latvia 2010

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

1. Udvælge andre • Indholdsoversigt

Ekstern rekruttering

- [1.1 Udvælgelseskilder](#)
- [1.2 Ekstern rekruttering – trin for trin](#)
- [1.3 Afdækning af behov](#)
- [1.4 Udarbejdelse af jobopslag](#)
- [1.5 Udvælgelse af kandidater til interview](#)
- [1.6 Jobinterview](#)
- [1.7 Testning og referencetjek](#)
- [1.8 Den endelige kandidatudvælgelse](#)
- [1.9 Integration i virksomheden](#)

Intern udvælgelse

- [1.10 Forudsætninger for intern udvælgelse](#)
- [1.11 Præstationsevaluering](#)
- [1.12 Potentialevurdering](#)
- [1.13 Efterfølgerplanlægning](#)
- [1.14 Forberedelse til nyt job](#)
- [1.15 Rolleafklaring](#)
- [1.16 Afskedigelse](#)

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering	↘			
Intern udvælgelse	↘			

Formål og udbytte

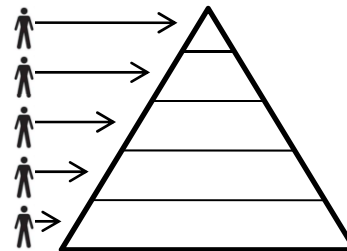
Værktøjet er velegnet, hvis du ønsker en basal viden om de to udvælgelseskilder, hvorfra du kan finde nye kandidater til dit team. Værktøjet leverer et simpelt overblik over ekstern rekruttering og intern udvælgelse samt konkrete anvisninger til, hvornår den ene kilde bør anvendes frem for den anden.

Når du har gennemgået værktøjet har du viden om ovenstående, ligesom du har haft mulighed for at notere de ting, du skal/vil være særlig opmærksom på i forbindelse med ekstern rekruttering og intern udvælgelse.

- Anvendelse**
1. Dette er et forståelsværktøj som blot skal læses fra start til slut.
 2. Start med at sætte dig ind i, hvornår ekstern rekruttering og intern udvælgelse hver især egner sig.
 3. Sæt dig derefter ind i principperne for strategisk rekruttering – ideen om at rekruttere eksternt ind i bunden af organisationen og derudover udvælge og udvikle talenter internt.
 4. Anvend figuren i bunden til at vurdere, om du skal kigge eksternt eller internt, når du skal finde en ny kandidat til dit team.
 5. Anvend det nederste notefelt efter behov til at nedskrive dine tanker, ideer, planer med værktøjet etc.

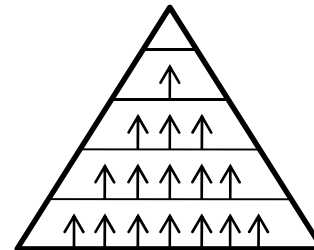
Ekstern rekruttering, når:

- Der skal ansættes nye medarbejdere
- Der skal bruges en ny leder, og der ikke findes en egnet kandidat i organisationen



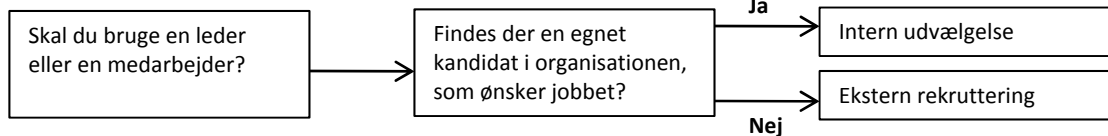
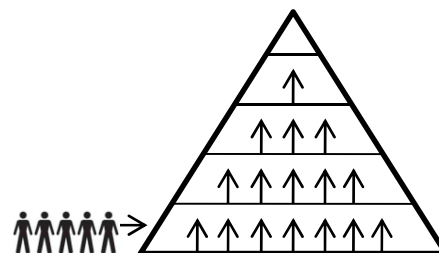
Intern udvælgelse, når:

- Der skal bruges en medarbejder og der er en egnet kandidat i organisationen, som ønsker nye/større udfordringer
- Der skal bruges en ny leder, og der er en egnet kandidat i organisationen



Strategisk rekruttering indebærer, at:

- Dygtige medarbejdere med stort potentiale rekrutteres (eksternt) ind i bunden af organisationen
- Eksterne rekrutteringer af ledere minimeres mest muligt til fordel for interne forfremmelser af egnede kandidater



Noter

1.2 Ekstern rekruttering – trin for trin

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering	↘			
Intern udvælgelse				

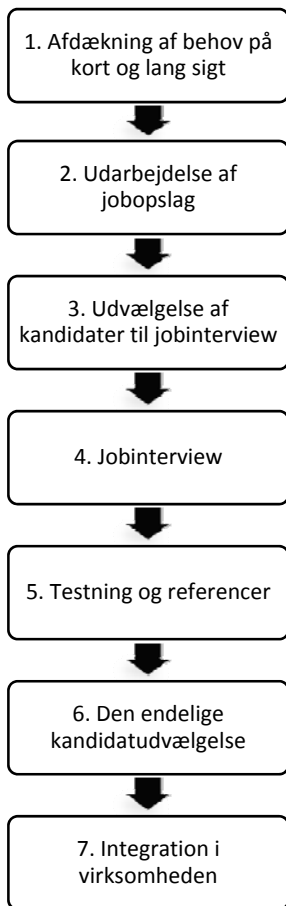
Formål og udbytte

Værktøjet giver dig et overblik over de væsentligste trin i den eksterne rekrutteringsproces. Når du har gennemgået værktøjet, har du indsigt i den gængse proces, du har sammenlignet den med rekrutteringspraksis i din organisation, og du har noteret de ting, du skal/vil være særlig opmærksom på i den forestående rekruttering.

Anvendelse

1. Studer de syv trin i rekrutteringsprocessen.
2. Nedskriv dine erfaringer med hvert trin og vurder herud fra om dine erfaringer pt. er tilstrækkelige til at gennemføre processen professionelt (hvis ikke kan du finde hjælp i de næste syv værktøjer, der uddyber hvert trin i processen).
3. Når du har nedskrevet dine noter til hvert trin, så tænk over, hvordan den opstillede rekrutteringsproces matcher den gældende rekrutteringspraksis i din organisation, og hvorvidt der er brug for justeringer.
4. Du kan bruge det nederste notefelt til at nedskrive andre tanker, ideer, planer med værktøjet etc.

Trin i rekrutteringsprocessen



Dine erfaringer med trinene

Hvordan forløber rekrutteringsprocessen i din organisation?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering		↘		
Intern udvælgelse				

Formål og udbytte

Værktøjet giver dig mulighed for overveje, hvilke egenskaber og kompetencer den nye medarbejder eller leder skal besidde for at dække kort- og langsigtede behov. Når du har gennemgået værktøjet har du gennemført en konkret behovsafdækning med angivelse af hvilke personlige egenskaber, specialistkompetencer, ledelseskompeterencer eller -potentiale, du skal søge efter i den forestående rekrutteringsproces.

Anvendelse

1. Start med at vurdere og notere, hvilke egenskaber og kompetencer, der kræves i det konkrete job, som kandidaten skal besætte.
2. Vurder og noter efterfølgende hvilke egenskaber og kompetencer, der mangler i den afdeling eller det team, som personen skal indgå i.
3. Vurder og noter dernæst hvilke egenskaber og kompetencer, der er brug for i organisationen på lang sigt for at indfri de opstillede mål.
4. Brug notefeltet forneden til (baseret på ovenstående vurderinger) at nedskrive, hvilke personlige og sociale egenskaber, specialistkompetencer, ledelseskompeterence eller -potentiale, som kandidaten skal besidde.
5. Noter evt. andre kvalifikationer, som kandidaten skal besidde i feltet "andet", der ligeledes kan anvendes til andre tanker, ideer, planer med værktøjet etc.

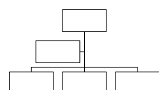
Kort- og langsigtede behov



Hvilke egenskaber og kompetencer kræves i jobbet?



Hvilke egenskaber og kompetencer mangler i teamet/afdelingen?



Hvilke kompetencer (specialist/ ledelse) har organisationen brug for på lang sigt for at indfri sine mål?

Hvad skal kandidaten besidde for at indfri ovenstående behov?

Personlige og sociale egenskaber

Specialistkompetencer

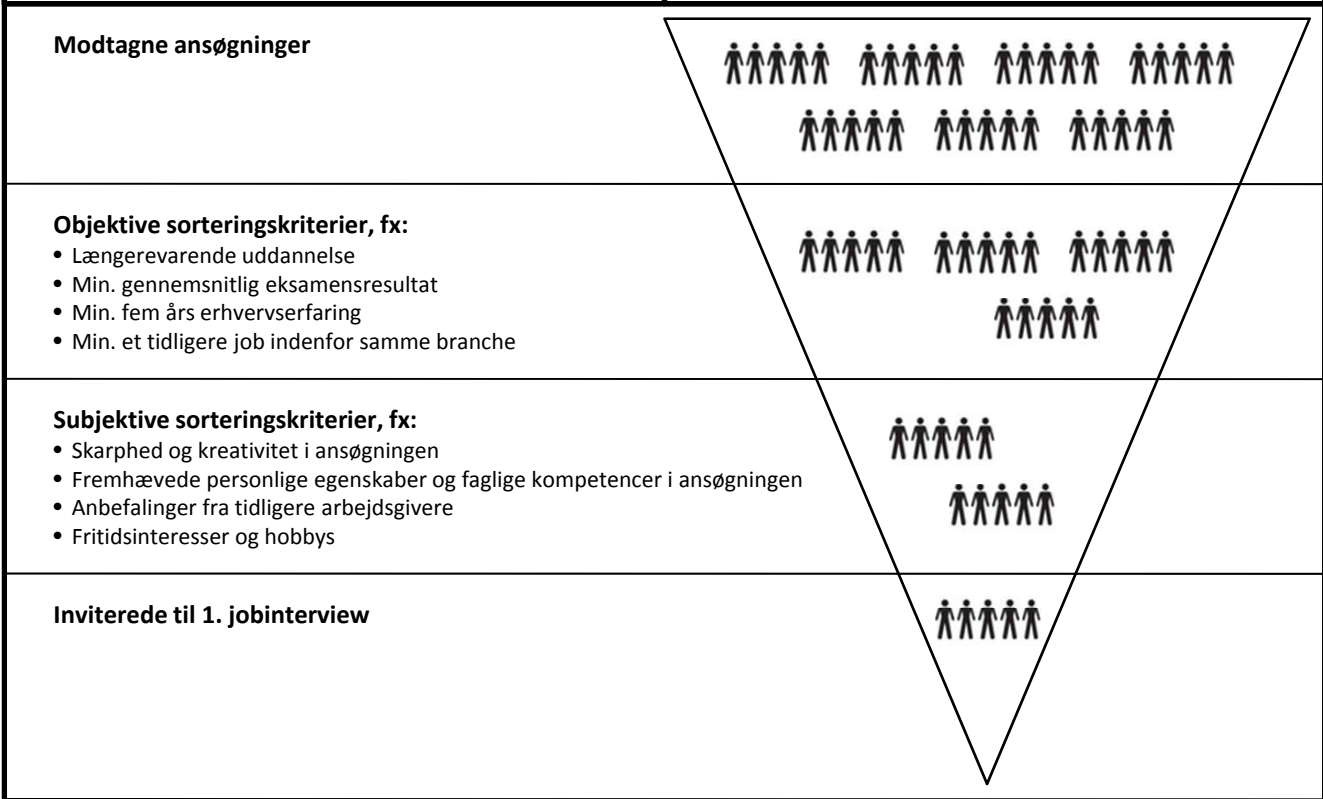
Ledelseskompeterencer eller -potentiale

Andet

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering		↘		
Intern udvælgelse				

<p>Formål og udbytte</p> <p>Værktøjet giver dig mulighed for standardisere udvælgelsen af kandidater til første jobinterview. Det leverer konkrete forslag til såvel objektive som subjektive sorteringskriterier. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om ovenstående, ligesom du har nedskrevet de konkrete kriterier, du vil anvende i udvælgelsesprocessen.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> Læs de fire trin som værktøjet illustrerer, herunder forslagene til objektive og subjektive sorteringskriterier. Hvis der er et mindre antal ansøgninger til jobbet, kan det vise sig nødvendigt at slække på de objektive sorteringskriterier eller helt at springe dette trin over i processen. Nedskriv nederst i værktøjet de objektive og subjektive sorteringskriterier, du vil anvende. Det anbefales, at du tager højde for de kort- og langsigtede behov, som kan identificeres i værktøjet "AFDÆKNING AF BEHOV". Inviter de kandidater til første jobinterview, som "passerer" de objektive kriterier, og som klarer sig bedst på de subjektive (efter din bedste vurdering).
---	--



<p>Dine objektive sorteringskriterier</p> <p>1) _____</p> <p>2) _____</p> <p>3) _____</p> <p>4) _____</p> <p>5) _____</p>	<p>Dine subjektive sorteringskriterier</p> <p>1) _____</p> <p>2) _____</p> <p>3) _____</p> <p>4) _____</p> <p>5) _____</p>
--	---

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering		↘		
Intern udvælgelse				

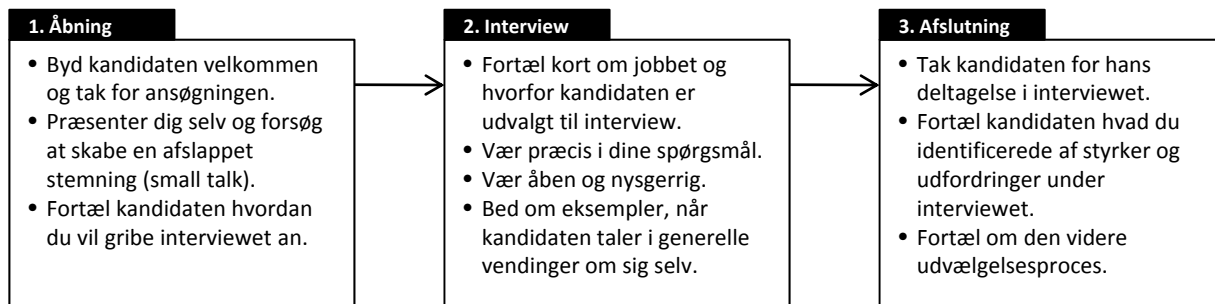
Formål og udbytte

Værktøjet leverer inspiration til jobinterviewet. Det præciserer de vigtigste ting, som du skal huske i forbindelse med åbningen af interviewet, under interviewet, og når det skal afsluttes. Derudover indeholder værktøjet nogle eksempler på interviewspørgsmål som du kan lade sig inspirere af i processen. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om ovenstående og forberedt dit forestående jobinterview med relevante stikord baseret på informationen i værktøjet.

Anvendelse

1. Læs punkterne i de tre centrale trin i jobinterviewet – åbning, interview og afslutning. Tilføj selv yderligere punkter efter behov.
2. Brug notefeltet "forberedelse af interviewet" til at notere de ting du skal huske i forbindelse med dit forestående interview.
3. Læs eksemplerne på interviewspørgsmål og marker dem, du forventer at ville bruge i interviewet. Tilføj selv yderligere spørgsmål efter behov.
4. Hvis du vælger at medtage selve værktøjet til jobinterviewet kan du anvende "noter under interviewet" til at nedskrive stikord undervejs i interviewet.

Interviewprocessen og opmærksomhedspunkter



Eksempler på interviewspørgsmål

- 1) Fortæl om tre styrker ved dig selv – giv eksempler på situationer, hvor de kom til udtryk.
- 2) Fortæl om tre svagheder ved dig selv – giv eksempler på situationer, hvor de kom til udtryk.
- 3) Hvorfor har du søgt jobbet?
- 4) Hvordan vil din tidligere chef beskrive dig?
- 5) Hvordan vil dine tidligere kolleger beskrive dig?
- 6) Fortæl mig om en udfordring, du har stået over for, og hvordan du håndterede den.
- 7) Hvilke kompetencer vil hjælpe dig til at få succes i dette job?
- 8) Hvad tror du bliver den største udfordring i jobbet?
- 9) Hvad skal der til for at du får succes i dette job?
- 10) Hvor er du i din karriere om 2, 5 og 10 år?

Forberedelse af interviewet

Noter under interviewet

Andre noter

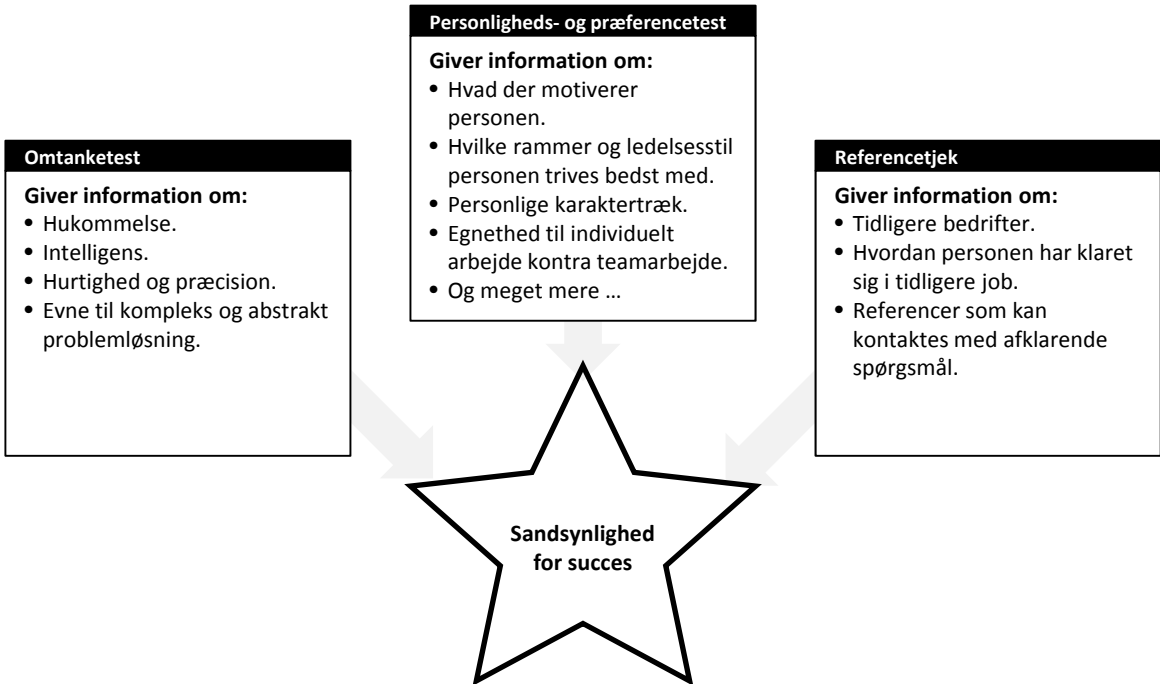
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering	↘	↘		
Intern udvælgelse				

Formål og udbytte

Værktøjer sammenfatter fordelene ved anvendelse af omtanketest, personligheds- og præferencetest samt referencetjek. Det leverer de væsentligste opmærksomhedspunkter vedr. brug af test i forbindelse med rekruttering. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om ovenstående, ligesom du har noteret de ting, du skal/vil være særlig opmærksom på i forbindelse med testning og referencetjek.

Anvendelse

- Læs hvilken information du kan få ved at anvende omtanketest, personligheds- og præferencetest samt referencetjek.
- Sæt dig ind i de vigtige opmærksomhedspunkter vedr. brug af tests og overvej hvornår og hvordan du vil bruge dem.
- Læs de opstillede eksempler på spørgsmål til dine referencetjek. Brug notefeltet til at nedskrive yderligere spørgsmål, du vil anvende. Brug ligeledes dette notefelt til at nedskrive andre tanker, ideer, planer med værktøjet etc.



Opmærksomhedspunkter vedr. tests:

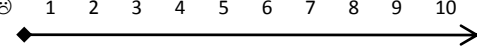
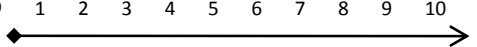
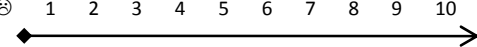
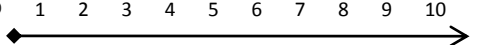
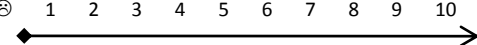
- Jo højere resultat på omtanketesten jo bedre.
- For hvert element i personligheds- og præferencetesten vurderes om det er godt, skidt eller underordnet ift. den profil, der ønskes.

Eksempler på spørgsmål til referencetjek:

- Hvornår har du arbejdet sammen med personen?
- Hvad var dit forhold til personen – var du kollega, leder eller andet?
- Hvad var personens største styrker i jobbet (giv eksempler)?
- Hvad var personens største udfordringer i jobbet (giv eksempler)?
- Hvorfor stoppede personen i virksomheden?
- Hvad skal jeg være opmærksom i min ledelse af personen?
- Hvilke rammer er særlig (de)motiverende for personen?

Hvornår og hvordan vil du bruge tests og referencetjek?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering																		
Ekstern rekruttering		↘																				
Intern udvælgelse																						
Formål og udbytte Værktøjer giver dig mulighed for at foretage en endelig sammenligning af de bedst egnede kandidater på områder, som er vigtige for jobbet og som de enkelte kandidater er blevet vurderet og udvalgt på gennem rekrutteringsprocessen. Når du har gennemgået værktøjet, har du rangeret de enkelte kandidater på de centrale områder, ligesom du har prioriteret dem efter, hvor egnede de er til jobbet.	Anvendelse <ol style="list-style-type: none"> Skabelonen anvendes på hver enkelt kandidat, der rangeres på en skala fra 1-10 på hver af de opstillede områder (ansøgningen, personlige og sociale egenskaber, faglige kompetencer, jobinterviewet, test og referencetjek). Begrund rangeringen for hver enkelt kandidat så konkret og præcist, som du kan. I tabellen forneden lægges rangeringerne for de tre bedste kandidater sammen, og du har nu et overblik over de mest egnede til jobbet. Brug det nederste notefelt til at forberede kommunikationen til kandidaterne – både dem, der fravælges og personen, som får jobbet. 																					
Kandidatens navn: _____ Andet relevant: _____ _____ _____	Ansøgningen ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺  Begrund rangeringen: _____ _____ _____																					
Personlige egenskaber ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺  Begrund rangeringen: _____ _____ _____	Faglige kompetencer ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺  Begrund rangeringen: _____ _____ _____																					
Jobinterviewet ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺  Begrund rangeringen: _____ _____ _____	Test og referencer ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺  Begrund rangeringen: _____ _____ _____																					
Prioritering <table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Score</th> <th>Navn</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	Score	Navn	1)			2)			3)			4)			5)			Kommunikation til kandidaterne _____ _____ _____ _____ _____ _____			
#	Score	Navn																				
1)																						
2)																						
3)																						
4)																						
5)																						
Andre noter _____ _____ _____ _____																						

1.9 Integration i virksomheden

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering		↘		
Intern udvælgelse				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en huskeliste over nogle af de vigtige ting, som du skal huske for at sikre, at din nye medarbejder får en god start på jobbet og i organisationen. Når du har gennemgået værktøjet har du et overblik over ovenstående, ligesom du har planlagt de første 14 dage for din nye mand på holdet.

- Anvendelse**
- Gennemlæs listen med mulige aktiviteter for den nye medarbejder i starten af hans ansættelsesforhold.
 - Noter evt. andre tiltag, som du vurderer vigtigt at arrangere for medarbejderen.
 - Brug kalenderen forneden til at planlægge aktiviteter for den nye medarbejder gennem de første 14 dage.
 - Send planen til medarbejderen i god tid, inden han starter.
 - Anvend evt. værktøjet "FORBEREDELSE TIL NYT JOB" til at præcisere jobindholdet med medarbejderen ud fra.

- Huskeliste**
- Tag selv imod medarbejderen på hans første arbejdsdag.
 - Arranger en morgenmad eller lign. for medarbejderen, hvor han kan møde sine nærmeste kolleger.
 - Vis medarbejderen hvor han skal arbejde, og hvilke arbejdsredskaber han har til rådighed.
 - Sæt ham sammen med en "buddy" – dvs. en erfaren kollega, som kan lære ham om arbejdsopgaverne, organisationen etc. fra et medarbejderperspektiv.
 - Introducer ham for HR-afdelingen og udlever personalehåndbog og lign.
 - Sæt møder op med relevante personer i organisationen, som medarbejderen kan have glæde af at møde.
 - Brug god tid i starten på at forhandle den psykologiske kontrakt med medarbejderen (dvs. dine og hans forventninger til samarbejdet) samt hvilke opgaver han skal løse og hvilke mål han skal indfri.
 - Følg i starten ofte op på, hvordan medarbejderen trives i jobbet, med sine opgaver, kolleger etc.

Andet du skal huske

Planlæg medarbejderens første 14 dage

1. uge

Kl.	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag

2. uge

Kl.	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag

Andre noter

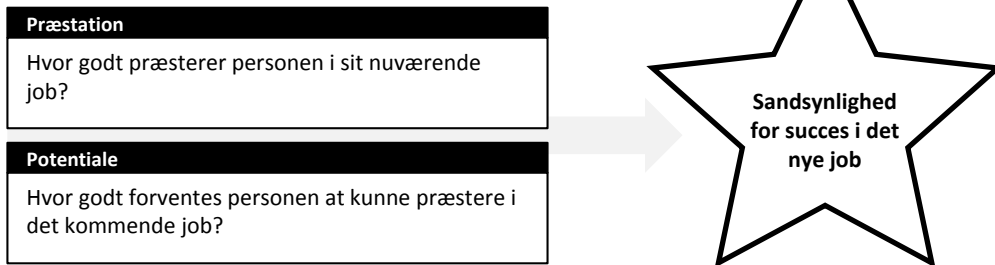
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering				
Intern udvælgelse	↘			

Formål og udbytte

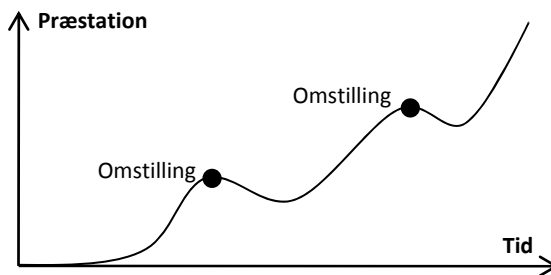
Værktøjet giver dig et overblik over vigtige forudsætninger og opmærksomhedspunkter i forbindelse med intern udvælgelse af kandidater til mere udfordrende poster i virksomheden. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om ovenstående, ligesom du har noteret de ting, du skal/vil være særlig opmærksom på i forbindelse med interne udvælgelser.

- Anvendelse**
1. Studer de tre forudsætninger:
 - a. At personens præstation i nuværende job og (vurderet) potentiale for det nye job hænger tæt sammen med sandsynligheden for, at personen faktisk opnår succes i det nye job.
 - b. At et nyt job eller nye opgaver indebærer øgede krav som betyder, at personens præstationer vil falde i omstillingsperioden, indtil han har tilegnet sig de nye kompetencer.
 - c. At du som nærmeste leder kan gøre meget for at hjælpe personen i tilegnelsen af de nye kompetencer ved at forberede ham grundigt inden forfremmelsen, evaluere under omstillingen og intervenere på de udfordringer, som viser sig i processen.
 2. Brug det nederste notefelt til at nedskrive relevante stikord til værktøjet, ting du skal huske, ideer, planer med værktøjet etc.

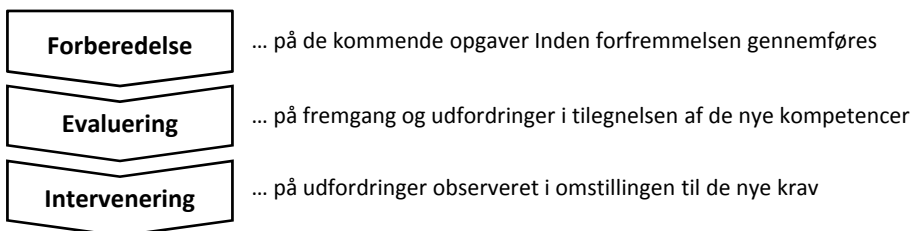
Forudsætning #1: Udvælgelsen baseres på præstation og potentiale



Forudsætning #2: Nyt job = øgede krav = midlertidigt præstationsfald



Forudsætning #3: Succesen afhænger af ledelsesstøtten



Noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering				
Intern udvælgelse		↘		

Formål og udbytte

Værktøjet giver dig mulighed for at gennemføre en systematisk præstations-evaluering af en ansat (medarbejder eller leder). Når du har gennemgået værktøjet har du kendskab til anvendelsen af KPI'er og mål i forhold til evaluering af medarbejderens præstationer, du har angivet hvilket konkrete resultat(er) personen har opnået i perioden, og baseret herpå har du foretaget en samlet evaluering af vedkommendes præstationer i perioden.

- Anvendelse**
1. Gennemlæs de opstillede eksempler på KPI'er og overvej, om nogle af disse kan anvendes på din medarbejder.
 2. Indiker i den øverste tabel hvilke KPI'er og mål, personen skal realisere for at udfylde jobbet, og ligeledes hvilke mål han faktisk har nået i perioden (resultat). Det er vigtigt at KPI'erne samlet set indkapsler hele jobbet også ledelsesdelen, hvis der er tale om et ledelsesjob.
 3. Gennemfør en samlet præstationsevaluering (på 1-9-skalaen) der både tager højde for realiseringen af de objektive KPI'er og dine generelle observationer af personens præstationer.
 3. Begrund evalueringen og beskriv, hvad der skal forberedes i næste periode.
 4. Giv personen feedback på din evaluering af hans præstation. Anvend evt. værktøjet "FEEDBACK" til denne del.

- Eksempler på præstations-indikatorer (KPI'er)**
- Finansielle KPI'er: Fx indtægter, omkostninger og budgetoverholdelse .
 - Kunde-KPI'er: Fx tilfredshed og fastholdelse af kunder.
 - Ledelses-KPI'er: Fx kommunikation, motivation blandt medarbejdere, delegering, coaching og feedback.
 - Sociale KPI'er: Fx teamsamarbejde og relationsdannelse i organisationen.
 - Fagtekniske KPI'er: Fx programmering, design, produktudvikling eller andet.

KPI'er	Mål	Resultat
Fx telefonsalg	a. Min. 50 opkald pr dag b. Min. 10 kundemøder booket c. Min. 5 salg af produkt x	a. 30 opkald i snit pr dag b. 13 kundemøder i snit c. Salg af 7 produkt x i snit
1.	a. b. c.	a. b. c.
2.	a. b. c.	a. b. c.
3.	a. b. c.	a. b. c.

Samlet præstationsvurdering

Utilstrækkelig præstation	Fyldestgørende præstation	Excellent præstation
Begrundelse for evalueringen		Hvad skal forbedres i næste periode?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering				
Intern udvælgelse		↘		

Formål og udbytte

Værktøjet leverer et enkelt overblik over de tre forskellige potentialeformer, en person kan have, og hvilke ting du særligt skal være opmærksom på i identificeringen og arbejdet med potentiale. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om ovenstående, ligesom du har gennemført en vurdering af den ansattes potentiale baseret på dine observationer, og du har afprøvninger af vedkommendes kompetencer.

Anvendelse

1. Gennemlæs punkterne under "potentialeformer" og "opmærksomhedspunkter" og relater informationen til personen, hvis potentiale du skal vurdere.
2. Vurder dernæst personens potentiale på en skala fra 1-9 baseret på din viden om de forskellige potentialeformer, de vigtige opmærksomhedspunkter samt dine observationer og afprøvninger af vedkommendes kompetencer i perioden.
3. Begrund din vurdering af personens potentiale så godt du kan, og indiker, hvad du ønsker at se mere af fra personen i næste periode.

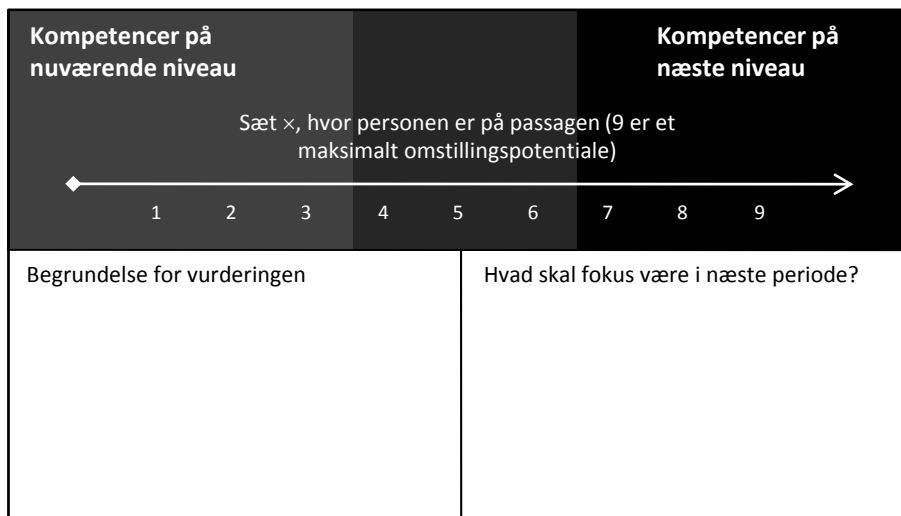
Potentialeformer:

- Forbedring: Personen har potentiale til at udføre sine opgaver endnu bedre.
- Udvidelse: Personen har potentiale til at varetage mere komplekse opgaver.
- Omstilling: Personen har potentiale til at udføre opgaver på næste ledelsesniveau.

Opmærksomhedspunkter:

- Personen skal præstere godt på sine aktuelle opgaver, før udvidelsepotentiale kommer på tale.
- Personen skal præstere godt på komplekse opgaver på sit nuværende niveau før omstillingspotentiale kommer på tale.
- En ordentlig vurdering af omstillingspotentiale kræver, at personen er afprøvet på opgaver, der ligger på næste ledelsesniveau (dvs. sin chefs opgaver).

Potentiale vurdering



Tre eksempler:

- Hvis du vurderer, at medarbejderen har stort potentiale for at forbedre håndteringen af sine nuværende opgaver, giver du ham scoren 3.
- Hvis medarbejderen allerede præsterer godt på sine nuværende opgaver, og hvis han engang mellem, når muligheden byder sig, ligeledes formår at løse opgaver af større kompleksitet (dog stadig på hans niveau i organisationen), giver du ham scoren 5.
- Hvis medarbejderen præsterer godt på komplekse opgaver på sit nuværende niveau og tilmed viser interesse og måske også potentiale for opgaver på næste (ledelses)niveau, giver du ham scoren 7 og forsøger i kommende periode at få et klarere indblik i hans reelle potentiale for at blive forfremmet i organisationen.

Andre noter

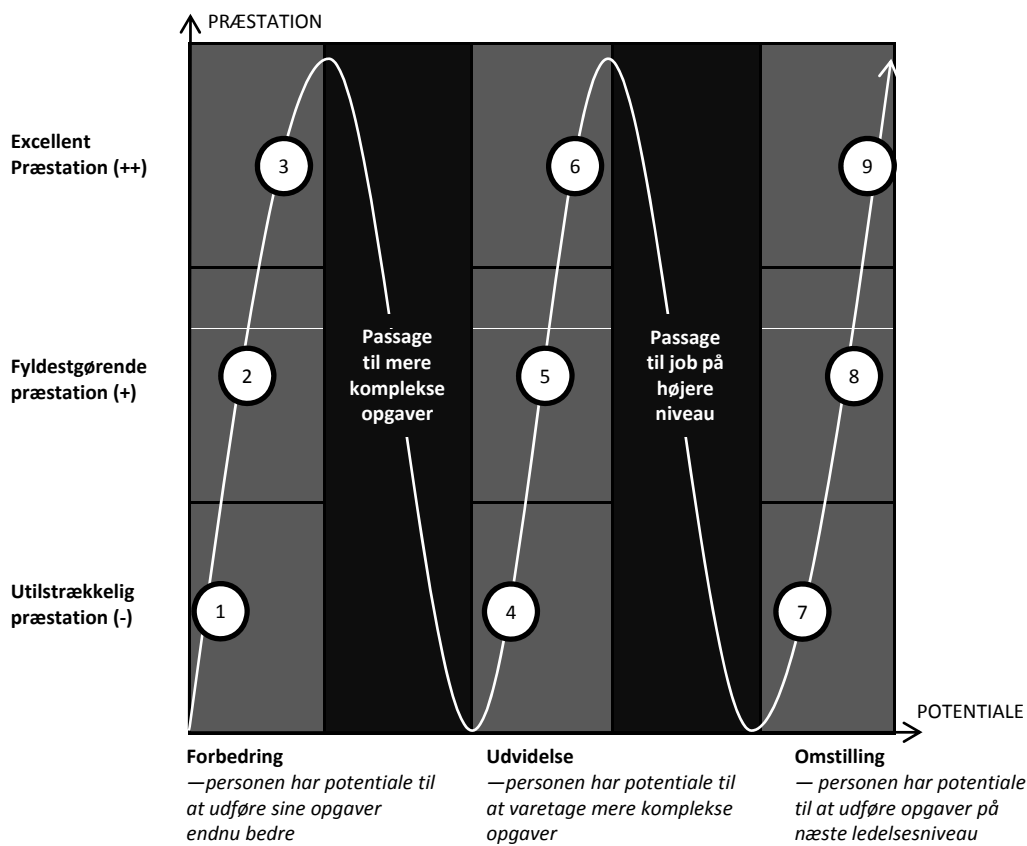
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering				
Intern udvælgelse		↘		

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en struktur til efterfølgerplanlægning baseret på en systematisk præstationsevaluering og vurdering af personens potentiale. Når du har gennemgået værktøjet, har du forholdt dig grundigt til personens potentiale til at enten at håndtere sine nuværende opgaver endnu bedre, til at give sig i kast med endnu mere udfordrende opgaver i sit nuværende job, eller hans potentiale for at håndtere opgaver på næste ledelsesniveau (fx i dit job). Med gennemgang af dette værktøj har du ligeledes angivet hvilke videre kvalificerende tiltag, personen har brug for, for på sigt at kunne komme i betragtning som din efterfølger.

- Anvendelse**
1. Placer de(n) person(er) i matricen, som du umiddelbart vurderer har potentiale som din efterfølger.
 2. Det er vigtigt at kategoriseringen tager udgangspunkt i personens aktuelle præstation og potentiale. Anvend evt. værktøjerne "PRÆSTATIONSEVALUERING" og "POTENTIALEVURDERING" til at få et retvisende billede heraf.
 3. Begrund kategoriseringen af den enkelte person i matricen ud fra dine observationer og afprøvninger af vedkommendes kompetencer i perioden.
 4. Planlæg afslutningsvis hvilke udviklingstiltag, der kan kvalificere personen yderligere som efterfølger til dit job eller et tilsvarende job på dit niveau i organisationen.

Kategorisering af efterfølgerens præstation og potentiale:



Begrund rangeringen:

Videre tiltag:

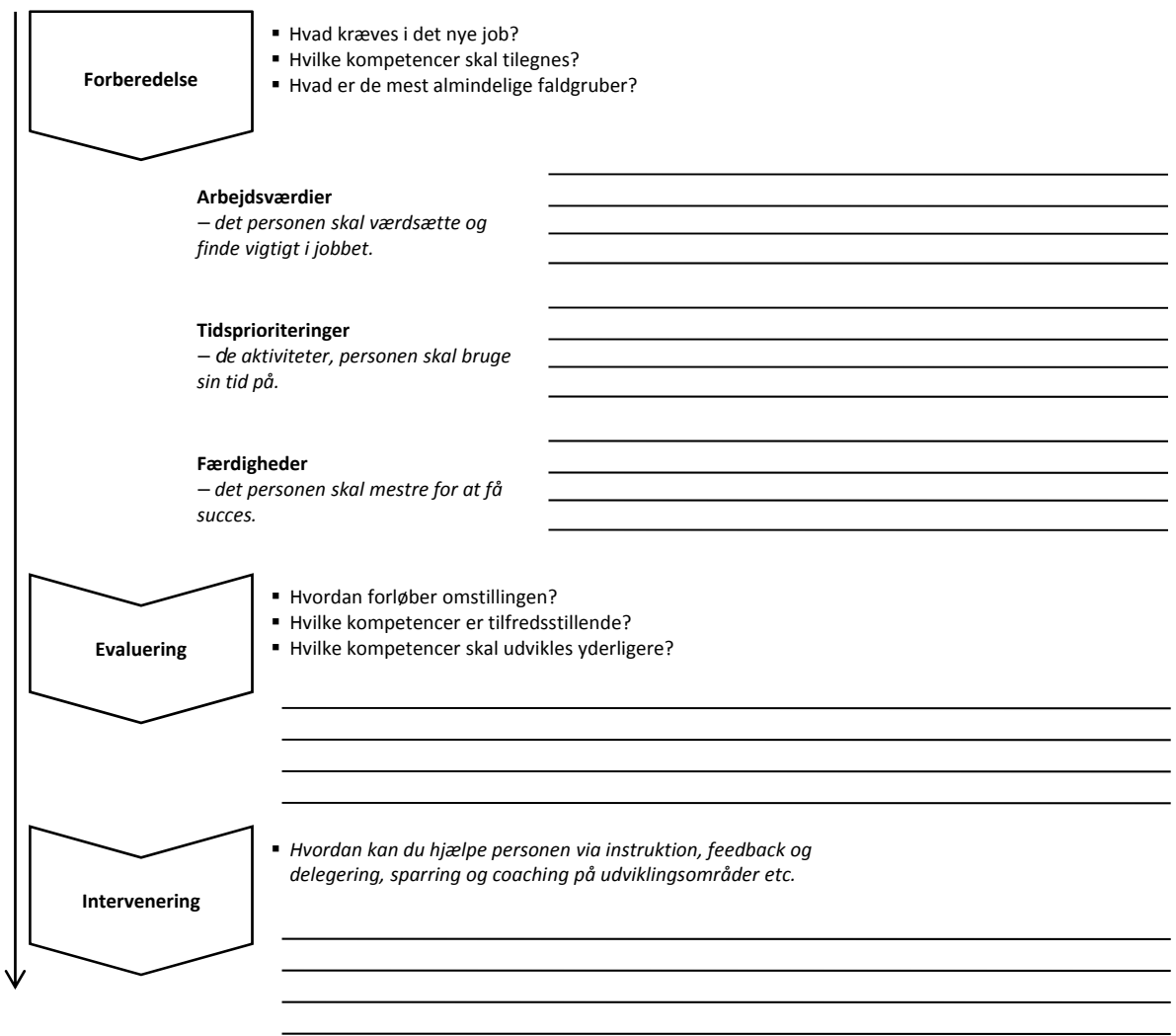
Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering				
Intern udvælgelse		↘		

Formål og udbytte

Med dette værktøj har du mulighed for at forberede medarbejderen på hvilke nye kompetencer, han skal tilegne sig for at kunne håndtere det forestående job, for at evaluere personen i omstillingsprocessen, og for at intervenere på de områder hvor han har brug for hjælp. Når du har gennemgået værktøjet, har du gjort dig tanker om ovenstående og nedskrevet relevante noter på hver af de tre områder: forberedelse, evaluering og intervention.

- Anvendelse**
1. Start med at overveje, hvad medarbejderens kommende job indebærer – herunder hvilke kompetencer det kræver og hvad de gængse faldgruber er i omstillingsprocessen.
 2. Angiv så præcist som muligt hvilke arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder, medarbejderne skal tilegne sig for at lykkes i det nye job.
 3. Evaluer efter forfremmelsen løbende, hvordan medarbejderen klarer sig i omstillingen og i tilegnelsen af de nye kompetencer
 4. Indiker afslutningsvis hvordan du agter at hjælpe medarbejderen i det nye job via systematisk intervention på de områder, hvor han har brug for hjælp.



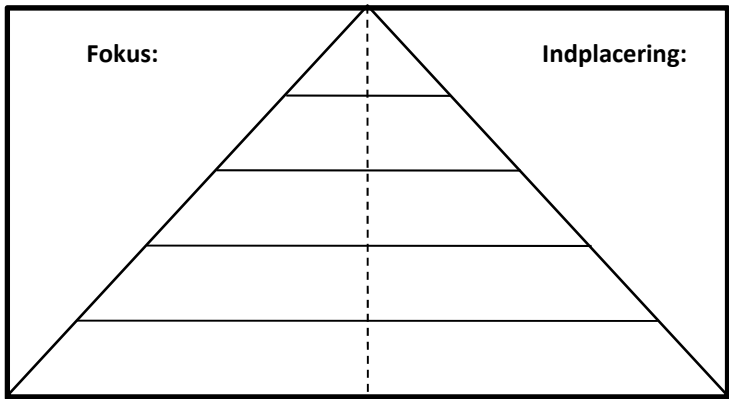
Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering				
Intern udvælgelse		↘		

Formål og udbytte

Værktøjet gør det muligt at gennemføre en systematisk dialog med medarbejderen om kravene i det kommende job, og herunder hvordan hans nye rolle adskiller sig fra den nuværende. Når du har gennemgået værktøjet, har du haft en dialog med personen om hans rolle og fokus i sit nuværende job, hvordan det adskiller sig fra niveauet over og under i organisationen, og ligeledes hvad personen skal gøre mere/mindre af eller anderledes for at få succes fremadrettet.

- Anvendelse**
1. Noter de forskellige (ledelses)niveauer i din organisation i hierarkiet foroven.
 2. Diskuter med personen hvilket niveau, han pt. befinder sig på og hvilket niveau, han er på vej til samt hvilke grundlæggende forskelle, der er på de to niveauer, herunder:
 - a. Hvad bliver helt nyt i det kommende job?
 - b. Hvad skal han til at gøre mere af?
 - c. Hvad skal han gøre mindre af eller helt stoppe med?
 3. Diskuter dernæst, hvad der kendetegner det niveau, som hans kommende chef befinder sig på i strukturen, og ligeledes hvad der er vigtigt for hans (nye) medarbejdere. Dette er med til at give en forståelse for grænsefladerne mellem det fokus, personen kommer fra og det fokus, han er på vej hen imod.
 4. Brug notefeltet foruden i værktøjet til at nedskrive andre relevante overvejelser eller konklusioner fra rolleafklaringen



- Personen selv ○
- Personens chef ×
- Personens ansatte □

Hvad er personens nuværende fokus?

Hvad er den største forskel på personens nuværende og kommende job?

Hvad skal personen gøre mere af i det kommende job?

Hvad skal personen gøre mindre af eller helt stoppe med?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Ekstern rekruttering				
Intern udvælgelse		↘		

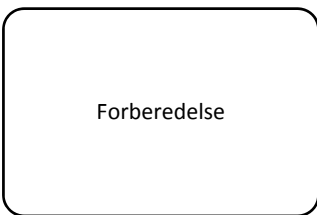
Formål og udbytte

Værktøjet illustrer de vigtige trin i en afskedigelsessamtale, og hvad du skal være særlig opmærksom på i gennemførelsen af denne vanskelige proces. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om ovenstående, ligesom du har forberedt dig på opgaven og nedskrevet relevante noter til hvert trin i processen.

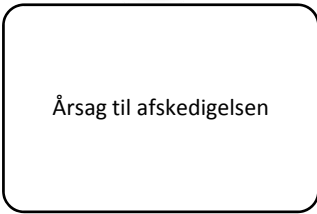
Anvendelse

1. Læs punkterne under hvert af de fire trin i processen.
2. Brug notefeltet til højre til at forberede din forestående afskedigelsessamtale ved at notere de ting, du skal/vil være opmærksom på i processen.
3. Brug det nederste notefelt til at nedskrive andre overvejelser, ideer, planer med værktøjet etc.

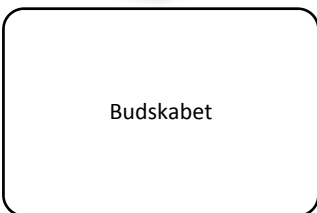
Trin i processen



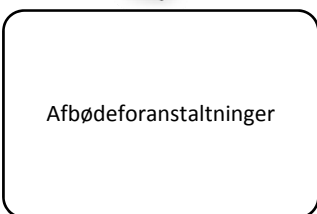
- Øv samtalen detaljeret igennem – hvad du vil sige, hvornår, hvordan etc.
- Øv samtalen som rollespil med kolleger.
- Nedskriv noter.



- Forklar, hvorfor personen er indkaldt til denne samtale, fx pga. haltende præstationer, tidligere advarsler, konflikter med kolleger, upassende opførsel eller andet.
- Vær præcis og henvis til konkrete eksempler.



- Fortæl personen, at han er afskediget.
- Gør det kort og præcist, undgå improviserede formuleringer, du ikke har forberedt.
- Lyt til medarbejderen og vær støttende, når du har leveret dit budskab.



- Forklar medarbejderen hvilken fratrædelsespakke, han får, og hvordan han hjælpes videre – løn, bonus, outplacement og lign.

Andre noter
