

## HINN EINI SANNI

### Hinrik Sigurður Jóhannesson

Rekstrarumhverfi íslenskra fyrirtækja hefur verið nokkuð sérstakt á undanförunum árum. Það sem einkenndi ástandið var að atvinnuleysi var mjög lítið. Mjög lítið atvinnuleysi veldur því að atvinnumarkaðurinn verður seljendamarkaður þar sem starfsfólk getur gengið inn og út án nokkurra teljandi vandræða. Fyrirtæki í leit að starfsmanni hafa ekki haft úr miklu að velja og því oft þurft að taka því sem að þeim var rétt. Stundum gekk það vel og stundum ekki eins vel.

Þessi þörf fyrir að fylla í stöður hefur verið drifkrafturinn við ráðningar frekar en að leggja áherslu á að velja inn rétta fólk. Aðallega vegna þess að það hefur ekki verið úr miklu að velja.

Þessi staða er nú gjörbreytt og við erum komin inn í tímabil þar sem íslenski atvinnumarkaðurinn er orðinn að kaupendamarkaði. Á kaupendamarkaði hefur kaupandinn meira val, hann getur skoðað sig um, leitað að og fundið, einstakling sem raunverulega uppfyllir kröfur starfsins. Einstaklingi sem fellur að þeirri menningu og venjum sem eru innan fyrirtækisins, einstaklingi sem er líklegur til að þróast áfram innan þess.

Virði þess að velja hinn eina rétta liggur í augum uppi þrátt fyrir að stundum sé erfitt að festa á það krónur og aura. Þessi munur kemur fram í framlegð hvers starfsmanns. Rannsóknir<sup>1</sup> hafa sýnt að þeir starfsmenn sem eru í lægstu 15% séu virði launanna sinna, hæstu 15% séu virði 2,5x launanna sinna og þau 70% sem eru í miðjunni séu virði um það bil 2x launanna sinna. Það liggur þannig ljóst fyrir að verulegir hagsmunir eru tengdir því að vanda valið.

### Við val á starfsfólki er gott að horfa til þriggja þátta.

**Geta:** Til að sinna hverju starfi þarf starfsmaður að hafa til að bera ákveðna grunnetu. Hvort sem hún felst í að kunna að reikna út úr flóknum formúlum eða geta staflað kössum skynsamlega á bretti. Höfundur þessarar greinar getur þannig bæði reiknað út úr flóknum formúlum og staflað kössum á bretti. Það er um leið ljóst að stærðfræðingur og reyndur löndunarmaður geta leyst þessi verkefni hraðar og sennilega betur.

**Hæfni:** Það er spurning hvort að umsækjandi uppfylli þær kröfur sem eru gerðar til hans í ákveðnu starfi. Starfi sem er leyst af hendi innan óáþreifanlegs en þó vel mótaðs ramma sem samanstendur af umhverfi, fólk og ferlum. Löndunarmaðurinn getur verið frábær í að stafla kössum, gert það hratt og örugglega. Ef hann aftur á móti á erfitt með að fylgja reglum og fyrirmælum þá er hann ekki góður löndunarmaður. Hann er hættulegur sjálfum sér og félögum sínum.

**Gildi:** Svo við höldum okkur við löndunarmanninn þá gæti hann verið að vinna hjá fyrirtæki sem leggur minni áherslu á hraða og meiri áherslu á gæði. Ef löndunarmaðurinn okkar er þannig þenkjandi að fjöldi bretta á klukkutíma eru mikilvægari en að vel sé raðað og það slæðist engir ufsakassar með þorskinum þá er ekki víst að hann sé hjá réttu fyrirtæki.

Það er ljóst að fyrirtæki vilja einstaklinga sem geta gert það sem er krafist af þeim, sýni þá hegðun sem skilar árangri (hæfni) og lifa eftir gildum sem samræmast menningu fyrirtækisins. Ef það tekst að finna þessa einstaklinga þá er hagrinn ekki eingöngu atvinnuveitandans heldur mun fólkinu líða vel í starfi.

<sup>1</sup> Burke, Eugene, *The return on investment from personality testing*, Business Issues, númer 7

Öll fyrirtæki vilja starfsfólk sem sýnir frumkvæði, er gott í mannlegum samskiptum og hefur þjónustulund. Spurningin er hvernig eigi að skilgreina hvað er átt við með þessu, hvernig á að meta þessa þætti og hvernig á að þróa þá. Fyrsta skrefið er að átta sig á því að það er hægt að meta þessa þætti og nú er möguleiki til þess þar sem mikið að frábæru fólki sækist eftir hverri auglýstri stöðu.

Atvinnuveitendur eru nú komnir í þá stöðu að geta valið úr stórum hópi fólks sem hefur til að bera getuna og hæfnina til að skila af sér mjög vel unnu verki. Það er þó líklegt að það muni taka stjórnendur tíma að átta sig á þessari breytingu og byrja að nýta sér þá möguleika sem nú opnast. Til að byrja þetta ferli er mikilvægt að forráðamenn fyrirtækja spyrji ákveðinna lykilsurninga áður en lagt er að stað í nýráðningar, uppsagnir eða endurskipulagningu.

1. Hef ég skýra sýn á hvert starf?
  - a. Hlutverk þess
  - b. Afurðir (KPI's)
  - c. Ábyrgð
2. Þekki ég þær hæfniröfur sem starfið gerir til þeirra einstaklinga sem sinna störfunum?
3. Hef ég safnað að mér fólki sem fellur að gildum þeirrar menningar sem ég vil byggja upp?
4. Hverjir eru styrkleikar og veikleikar liðsheildarinnar, starfsmannahópsins?
  - a. Gerir liðið sér grein fyrir þessu?
  - b. Get ég valið inn einstaklinga sem bæta hina upp?
5. Hef ég réttan einstakling á réttum stað eða myndu ákveðnar hrókeringar á hlutverkum og ábyrgð skila bættum árangri?

Með öðrum orðum; Hef ég hinn eina sanna í hverju starfi?