



Gunnar Haugen

# Ráðningar geta reynst dýrkeyptar

Íslendingar hafa verið þeirrar gæfu aðnjótandi undanfarna tvo áratugi að atvinnuleysi hefur sjaldan farið yfir 5% og oftast verið mun minna. Þessar aðstæður á vinnumarkaði gerðu það að verkum að fyrirtæki og stofnanir höfðu lítinn hag af því að leggja mikla vinnu í að skilgreina og velja það sem kalla má „réttu starfsmanninn“ – hann var bara ekki til. Að sama skapi mátti ganga út frá því sem vísu að einstaklingar sóttu sjaldan um störf sem hentuðu þeim ekki eða þeim langaði ekki að starfa við. Líkurnar á því að „rétti“ umsækjandinn myndist voru því verulegar. Í dag er staðan aðeins önnur.

Atvinnuleitendum má um þessar mundir skipta í tvennt. Annarsvegar eru þeir sem þurfa vinnu vegna þess að núverandi starf er í uppnámi, eða þeir hafa nú þegar misst vinnunna og hins vegar þeir sem vilja skipta um starf vegna starfsþróunar eða launa. Fyrir „kreppu“ tilheyrði helmingur umsækjenda seinni hópnum en núna eru 2/3 umsækjenda að leita sér að starfi vegna þess að þeir þurfa

vinnu – frekar en að þá langi í starfið. Þessi staða gerir það að verkum að hlutfall „rétttra“ í umsækjendahópi hefur lækkað – sem aftur gerir það að verkum að líkur á ráðningamistökum aukast.

Í gegnum tíðina hefur ýmsum aðferðum við ráðningar verið beitt. Lengi vel var t.d. svokölluð tækifærisleið algeng. Henni var helst beitt þegar inn kom umsækjandi og spurði hvort ekki

væru lausar stöður í fyrirtækinu þar sem hann vantaði starf. Stjórnandi svaraði þá þannig til að hann væri einmitt að leita að fólki og bauð umsækjenda að hefja störf. Margir umsækjendur horfa með söknuði til þessa tíma og finnst skritið að þurfa að fara aðrar leiðir. Önnur leið

sem var mikið notuð mætti kalla „að líta upp“ aðferðina en sú aðferð lýsir sér þannig að þegar stjórnandi áttar sig á að hann vantar starfsmann þá lítur hann upp og segir „Þekkir einhver svona einstakling?“ Það var svo tilviljun háð hvort sá sem bent var á væri sá sem best hentaði, en nokkuð öruggt að það var „góður gæi“, - enda vinur, ættingi eða kunningi einhvers

*Til einföldunar má draga ráðningamistök saman í fjóra flokka*

starfsmanns. Af þessum aðferðum er sú síðari skömminni skárrí og getur það vissulega haft sína kosti að ráða einstaklinga til starfa sem núverandi starfsfólk þekkir og mælir með. Aðferðin er þó alls ekki laus við hnökra.

Öðrum aðferðum er víðast hvar beitt í dag. Ekki vegna þess að stjórnendur hafi endilega verið ósáttir við þessar aðferðir, sem eru í senn bæði fljótlegar og ódýrar, heldur vegna þess að stundum sátu þeir uppi með einstaklinga sem áttu lítið eða ekkert erindi í starfið en var dýrt og flókið að losa sig við. Fyrir utan að hafa tekið pláss frá starfsmanni sem hefði getað sinnt starfinu vel.

Kostnaður við ráðningar er ágætlega þekktur og ekki flókið fyrir stjórnendur að taka saman. Venjulega er litið til þess hversu miklum tíma er varið í að fylla stöðugildi sem og þess hversu miklu er eytt í auglýsingar, sé starfið kynnt með þeim hætti. Þeir sem lengra eru komnir telja líka til kostnað við ýmskonar próf og gera ráð fyrir að viðtöl og samskipti við umsækjendur taki sinn skerf af tíma starfsfólks og stjórnenda.

Kostnaður við rangar ráðningar sem kemur til viðbótar við kostnað af ráðningu er á hinn bóginn miklu hærri. Mun færri gera sér grein fyrir þeim útgjöldum sem fylgja rangri ráðningu en kostnaðinum við að ráða. Það er ætlun höfundar að reka hér í næstu línunum þann kostnað sem hlýst af rangri ráðningu og leggja fram tillögur um með hvaða hætti er hægt að forðast algengustu ráðningarmistök.

### Röngum ráðningum má skipta í nokkra flokka.

Þegar orðin „algeng ráðningarmistök“ eru slegin inn á ensku í leitarvélar á netinu skila þær þúsundum niðurstaðna og fjölda lista á borð við 4, 8, 9, eða 10 algengustu ráðningarmistök. Listarnir eru misáhugaverðir og taka á mörgum ólíkum þáttum ráðningarmistaka. Til einföldunar má draga ráðningarmistök saman í fjóra flokka. Í raunveruleikanum eru þessi þættir fyrir hendi í mismiklu magni og í ýmsum samsetningum. Rétt val á sér svo stað þegar þessi fjórir flokkar koma saman í einum og sama einstaklingnum. Þá er talað um að hæfnin til að sinna starfinu vel sé til staðar.

#### I. Geta

Í fyrsta lagi eru það þeir einstaklingar sem hafa ekki getu til að sinna starfinu. Starfsmaðurinn hefur ekki það sem þarf og mun sennilega ekki koma til með að ráða við starfið. Það geta t.a.m. afar fáir hlaupið 100 metrana á minna en 12 sekúndum, alveg sama hversu mikið einstaklingurinn mun leggja sig fram þá mun getan ekki birtast. Til viðbótar við þá þætti sem búa í

einstaklinginum geta komið fram þættir úr umhverfi sem hafa áhrif á getu. Til dæmis kemur fyrir að fólk sækir um starf sem er í öðrum bæjar- eða landshluta og þegar er gáð að þá er ekki gerlegt fyrir umsækjandann að sinna bæði sínu lífi og þeirri vinnu sem sótt er um. Til að koma í veg fyrir ráðningarmistök af þessum toga þarf að upplýsa umsækjanda snemma í valferlinu um hvar starfið er og hvenær er ætlast til að hann sé í vinnunni, og jafnvel spyrja sérstaklega um hvort umsækjandi sjái einhverjar hindranir og hvernig hann hafi hugsað sér að vinna á bug á þeim ef einhverjar eru.

#### II. Þekking

Í öðru lagi eru ráðningar þar sem fólk kemur þökkalega fyrir og segist hafa til að bera alla þá þekkingu og getu sem þarf til að sinna viðkomandi starfi vel. Þegar á hólminn er komið og starfsmaður hefur hafið störf kemur í ljós að eitt og annað vantar upp á þá þekkingu sem viðkomandi taldi sig búa yfir. Það fer svo eftir aðstæðum hvort þessi þekkingarskortur uppgötvast nokkurn tíma. Hafi einstaklingur alla aðra burði til að hæfa starfinu aðra en þekkingu er oft hægt að bæta úr þekkingarskort. T.d. með námskeiðum eða öðrum kennsluáðferðum. Mistök eru á hinn bóginn gerð þegar gert er ráð fyrir að þekking sé til staðar, sem er nokkuð sem er frekar einfalt að kanna, þegar hún er það ekki. Önnur algeng mistök sem tengjast þekkingu er þegar einhvern veginn er gert ráð fyrir að starfsmaður læri sjálfkrafa af umhverfinu – án þess að það sé endilega um að ræða þætti sem auðvelt er að læra. Til að losna við þessa tegund ráðningarmistaka þarf í fyrsta lagi að skilgreina fyrirfram hvaða þekking er nauðsynleg fyrir starfið, í öðru lagi að velja leið til að meta hvort þekkingin er til staðar og í þriðja lagi ákveða með hvaða hætti er best að bæta við þekkingu starfsmanns þegar hana skortir. Í fjórða lagi – og það á sérstaklega við þegar þekking er ekki fyrir hendi en engu að síður áhugi á umsækjandanum, að leggja mat á það með t.d. hugrænu getuprófi eða með að kanna sögu umsækjenda í þessum efnum, hversu auðvelt verði fyrir einstaklinginn að tileinka sér nýja þekkingu.

***Kostnaður við ráðningar er ágætlega þekktur og ekki flókið fyrir stjórnendur að taka saman***

### III. Persónuleiki

Í þriðja lagi eru um að ræða einstaklinga sem hafa yfir að búa rétttri þekkingu og getu en falla bara engan veginn inn í þá menningu eða hefðir sem eru ríkjandi á vinnustaðnum. Stundum er talað um að einstaklingurinn sé „bara ekki týpan í starfið“, eða öllu heldur að persónuleiki einstaklingsins og kröfur starfsins og umhverfis eiga ekki samleið. Þessum einstaklingum líður oft ekki vel og stundum finnur samstarfsfólk líka til vanlíðunnar í kringum þessa einstaklinga.

Líkt og þegar fólk með

ranga þekkingu er

ráðið tekur oft langan

tíma og jafnvel ár að

vinda ofan af svona

ráðningamistökum. Það

má líka bæta því við að

erfiðustu uppsagnirnar

eru þegar persónuleiki

einstaklinga, starfs

og umhverfis eru ekki

í takt. Það er bæði

viðkvæmt og flókið

að segja fólki upp fyrir

að vera það sjálf. Til að koma í veg fyrir ráðningamistök af

þessum toga er, þarf að gera sér grein fyrir því hvers konar

einstaklingi er verið að leita að og leggja síðan mat á að hve

miklu leyti umsækjandi fellur að þeim skilyrðum. Nauðsynlegt

er að kanna í viðtölum og umsögnum hvern mann umsækjandi

hefur að geyma, en ekki síður að nota til þess viðeigandi

persónuleikapróf eða verkefni. Flestir geta nefnilega, og gera

oft, gefið af sér aðra mynd en er raunveruleg. Eða eins og

einhver sagði, „Það geta allir verið hressir í klukkutíma viðtali“.

Eins leggur fólk oft rangt mat á sína eigin persónu. Þannig

getur hinn mesti einfari lýst sér sem partiljóni og miklum

liðsmanni. Umsækjandi hefur þessa sýn á sjálfan sig en þegar

spurt er um hegðun hans kemur í ljós að dæmi um slíka

hegðun eru fá, gömul og tekur tíma að rifja upp. Allt þættir

sem benda til að partiljónið sé nú kannski ekki mikið partiljón.

Ólíkt hinum tegundum ráðningamistaka er nær ómögulegt

fyrir stjórnenda að hafa mikil áhrif á persónuleika fólks. Það er

hægt að bæta úr þekkingarskort, það eru til leiðir til að auka

áhuga fólks og jafnvel hægt að hafa áhrif á getu, eða tækifæri

fólks til að sinna starfi, en það er mjög erfitt að breyta því hver

einstaklingurinn er.

### IV. Áhugi

Í fjórða lagi gerist það að ráðinn er einstaklingur sem hefur þegar öllu er á botninn hvolft engan áhuga á starfinu. Í dag er staðan sú að umsækjendur telja sig undantekningarlítið hafa áhuga á tilteknu starfi. Þeir vita sem er, að segist þeir ekki hafa áhuga á starfinu eiga þeir sennilega enga möguleika á því. Til að draga úr líkunum á því að ráðinn sé einstaklingur sem hefur lítinn áhuga á starfinu er gott að spyrja spurninga á borð við „Afhverju sækir þú um þetta starf?“ Þeir sem telja

upp alla þá kosti sem starfið hefur í för

með sér fyrir líf umsækjenda utan vinnu

eru sennilega ekki að sækja um vegna

áhuga á starfinu sem slíku, heldur vegna

þess að starfið hentar þeirra lífstíl. Það er

líka á ábyrgð þess sem ræður að leggja

mat á hversu vel hann telur þekkingu,

getu og persónuleika umsækjanda falla

að starfi og starfsumhverfi. T.a.m. er

viðbúið að einstaklingur sem kemur úr

starfi sem bauð upp á mikil samskipti við

annað fólk og lýsir því hversu vel honum

líkar samskipti og nálægð við aðra muni

í niðurstöðum persónuleikaprófs vera

lýst sem félagslyndum og að hann nærast af samveru. Þessi

einstaklingur mun sennilega ekki endast lengi í starfi sem

býður ekki upp á þessa þætti og hætt við að hann missi fljótt

áhugann á því.

### En hvað kosta ráðningamistök fyrirtæki?

Til eru rannsóknir sem sýna að stjórnendur telja allt að

hellingur starfa hjá fyrirtækjum séu ekki skipuð þeim

einstaklingum sem best hæfa starfinu. Aðrar rannsóknir hafa

sýnt að í sumum tilvikum eru 6% starfsfólks að skila 80%

árangurs á vinnustað. Sem þýðir að flestir mæta bara til að

þiggja laun. Þannig má segja að röng ráðning kosti fyrirtæki

aldrei minna en þau laun sem starfsmaður þiggur á meðan

hann er að störfum hjá fyrirtækinu. Kostnaður sem hleypur

oftast á milljónum og í þeim tilvikum þar sem ekkert er að gert

eru öll laun starfsmannsins kostnaður við ranga ráðningu. Til

viðbótar er fyrirtækið ekki að fá til baka það framlag sem það

telur sig geta fengið vegna stöðugildisins og síðast en ekki síst

geta lakir starfsmenn haft verulega letjandi áhrif á vinnufélaga

sína. Í meðfylgjandi töflu sést hvernig mismunandi hæfni hefur

áhrif á kostnað og ábata fyrirtækisins.

*Mun færri gera sér grein  
fyrir þeim útgjöldum sem  
fylgja rangri ráðningu en  
kostnaðinum við að ráða*

Tafla 1 - Kostnaður við ráðningar eftir því hversu hæfur umsækjandi er í starfið

KOSTNAÐARÞÆTTIR/ÁBATI	HÆFIR EKKI	RÆÐUR VIÐ STARFIÐ	BESTA VAL
Starfsgreining		1-4 klst	
Öflun umsókna		Auglýsing	
Viðtöl		30-90 mín per umsækjenda	
Próf og verkefni		Valkvætt	
Laun á reynslutíma	Full laun – engin ábati	Full laun – ekki fullur ábati	Full laun – fullur ábati
Þjálfun/fræðsla	Virkar ekki, stöðugt i gangi	Tileinkar sér efnið en beitir því ekki stöðugt	Tileinkar sér strax efnið, beitir þekkingunni og betrubætir jafnvel vinnulag
Afköst	Engin	Hlutfall af hámarksárangri	Hámarksárangur og hjálpar öðrum að ná árangri

Líkt og sést í töflunni hér að ofan er vinna við ráðningu og ráðningaákvörðun aðeins brot af því sem kostnaður við ranga ráðningu getur verið. Besta leiðin til að koma í veg fyrir ranga ráðningu er að vanda undirbúning ráðningar og byrja á byrjuninni. Gera ítarlega starfsgreiningu, góð viðtöl og nota próf og verkefni eftir því sem er hægt. Hérlandis eru að mínu viti oftast gerð mistök á undibúningsþættinum. Ekki vegna þess að fyrirtæki geri lélegar starfsgreiningar heldur vegna þess að þeim er hreinlega sleppt. Orkan fer í að hnoða saman á sem systum tíma lýsingu á starfi, réttindum og þeim skyldum sem umsækjandi þarf að hafa fyrir starfið og sáralitlum eða engum tíma er varið í að velta því fyrir sér hverskonar einstaklingi er verið að falast eftir. Þegar síðan umsækjendur fara að hrúgast inn eru tekin viðtöl sem verða ómarkviss þar sem kröfur úr starfsgreiningu liggja ekki fyrir og lítið hefur verið hugað að því með hvaða hætti skuli lagt mat á þekkingu, getu, áhuga og persónuleika umsækjandans.

Í fjölda erlendra rannsóknna á íslenskum vinnumarkaði hefur verið dregið fram að framleiðni per starfsmann hérlandis sé með því lægsta sem þekkist meðal samkeppnis- og samanburðarlanda okkar. Framleiðni starfsfólks er flókið hugtak, en kannski er hluti af skýringunni að við höfum ekki nægjanlega oft valið besta fólkið í hvert starf.

Undanfarin ár hefur fjöldi fólks með menntun í mannaútskráðum útskrifast úr háskólum landsins og fjöldi stjórnenda lært um aðferðir við val á starfsfólki. Það er því sennilegt að þessi mál fari að þokast í rétta átt og að stjórnendur og aðrir sem koma að ráðningum geri sér grein fyrir því hvaða mistök er hægt að gera og beiti þekktum og frekar einföldum aðferðum til að koma í veg fyrir að þau eigi sér stað.

*Gunnar Haugen er framkvæmdastjóri Capacent ráðninga. Hann er með BA í sálfræði frá Háskóla Íslands og með meistaragráðu í atferlisgreiningu frá Southern Illinois University – Carbondale. Gunnar hefur starfað við ráðgjöf frá árinu 2000 og sem framkvæmdastjóri ráðningasviðs Capacent frá árinu 2004. Gunnar hefur veitt ráðgjöf við gerð fjölda ráðningaferla og ráðningaákvæðana, auk þess að sinna ýmsum ráðgjafastörfum og kennslu. Áherslur Gunnars hafa verið á val og frammistöðumat, gæðabjónustu og smíði hvata- og bónuskerfa.*