

## RÁÐNINGAR: Í UPPHAFI SKYLDI ENDINN SKOÐA

**Ægir Már Þórisson**

“Hverju eruð þið helst að leita að í fari þessa stjórnanda” spurði ég stjórnarformanninn fullur væntinga um að fá gott fóður til að vinna með í framhaldinu. Hann hallaði sér fram og sagði: “Ég vil bara fá mann sem lætur aðra vinna, ekkert flóknara en það”. Til að gera langa sögu stutta gekk ég út af fundinum með þessa vitneskju í farteskinu. Þrátt fyrir fjölmargar tilraunir til að fá dýpri og skilmerkilegri upplýsingar um hæfni, og æskilega eiginleika væntanlegs stjórnanda þurftum við að fara að finna mann sem “lætur aðra vinna”. Ég var litlu nær um hvað nákvæmlega fólst í því. Átti viðkomandi að hvetja fólk til góðra verka með því að hafa skýra sýn á framtíðina, eða var verið að leita að eiginleikum sem felast fremur í því að skipuleggja og aðstoða starfsfólk við að forgangsraða verkefnum? Eða hafði viðkomandi hreinlega ekki leitt hugan að því hvaða eiginleikar skipta mestu máli fyrir starfið?

Sem betur fer eru dæmi af þessu tagi ekki algeng. Skilningur stjórnenda og forsvarsmanna fyrirtækja á mikilvægi ráðninga hefur aukist til muna síðustu ár. Í auknum mæli átta stjórnendur sig á því að samkeppnisforskot fyrirtækja á 21. öld mun fyrst og fremst byggjast á því að nýta hæfileika hvers og eins starfsmanns. Val á starfsfólki og það umhverfi sem fólk er skapað til að nýta styrkleika sína og getu gegnir mun veigameira hlutverki í árangri fyrirtækja en áður fyrr.

Staðreyndin er sú að rannsóknir sýna að allt að 10% allra þeirra sem starfa í fyrirtækjum/stofnunum átti í raun aldrei að ráða í viðkomandi starf. Upp undir 45% mannaflans er ráðinn til starfa vegna hentugleika (easy way out hires). Með því er átt við að þeir uppfylla lágmarksskilyrðin en hafa ekki þetta “auka” sem þarf til að þróast innan fyrirtækis og auka virði þess til langtíma. Einungis 25% nýráðinna starfsmanna eru virkilega verðugir kandídatar (high potentials). Það felst því gríðarlegt tækifæri til aukins árangurs að leiða hugann að því hvernig við stöndum að því að velja fólk til starfa.

Allir sem komið hafa að ráðningum vita að það skiptir miklu máli að horfa til þekkingar og reynslu umsækjanda þegar velja á nýjan stjórnanda. Það sem meira er, þá höfum við oft nokkuð góðar upplýsingar um þetta tvennt og erum oft nokkuð lunkinn við að grafa upp þær upplýsingar sem skipta mestu máli í þessu sambandi. Vandinn við stjórnendaráðningar er hins vegar sá að þeir þættir sem aðgreina frábæran stjórnanda frá miðlungs stjórnanda getur reynst erfitt að festa fingur á. Stjórnendahæfni verður aldrei metin eingöngu útfrá menntun eða með vísan í hve lengi viðkomandi hefur sinnt stjórnunarstarfi á sínum starfsferli.

Hlutverk stjórnenda hefur breyst mikið á liðnum árum. Dagar þess tíma sem stjórnandi gat skipað fólk fyrir og nýtt boðvald sitt til að koma málum áleiðis eru taldir. Í dag er gerð krafa á þeirra hendur um að hvetja, styðja og leiðbeina sínu fólk. Þeir þurfa að hafa skarpa framtíðarsýn og verða að láta verkin tala. Það er ekki hlaupið að því að leggja mat á slíka eiginleikan, en með kerfisbundinni beitingu viðtala, ýmis konar prófum, umsögnum og fleiru má fá greinargóðar upplýsingar um þessa þætti.

Ólíkt því sem margur kann að ætla þá felst galdurinn í öflugum matsferli ekki endilega í fínum og flottum matstækjum svo sem prófum, æfingum eða verkefnum. Þótt það séu allt atriði sem prýtt geta gott ráðningarferli stoða slíkar aðferðir lítið ef við höfum ekki skilgreint vel það sem við erum að leita að. Flestir vilja líklega að starfsfólk sitt sé “sveigjanlegt” eða “gott í mannlegum samskiptum”. En hvað þýða þessi hugtök í þeim aðstæðum sem starfað er í? Sveigjanleiki merkir hugsanlega eitthvað annað í tilfelli bókara en í tilfelli viðskiptastjóra og hæfni í mannlegum samskiptum hefur allt aðra merkingu þegar við tölum um solumann eða um tæknimann. Til að auka líkur þess að réttur aðili sé ráðinn til starfa er lyklatríði að hugtök sem þessi séu skilgreind vel og síðan könnuð ítarlega í valferlinu.

Alþjóðleg stórfyrirtæki hafa mörg hver lagt talsverða vinnu í að skilgreina þá hæfni sem nauðsynleg er til að ná árangri. Það hefur færst mjög í aukanna að íslensk fyrirtæki skilgreini og móti hæfnislíkön þar sem tilgeint er

með markvissum hætti þeir þættir sem horfa á til í ráðningum. Þess utan nýtast slík hæfnislíkön sem grunnur í starfsþróun og frammistöðumati. Þannig geta þau virkað sem eins konar rauður þráður í gegnum mannauðsmál fyrirtækja.

Á undanförunum árum hafa rannsakendur lagt gríðarlega vinnu í að þróa alþjóðlegt hæfnislíkan sem sem best spáir fyrir um frammistöðu fólks í starfi. Með því að skoða kerfisbundið þá þætti sem best spá fyrir um frammistöðu hafa þeir komist að því að notast megi við átta almenna hæfnisþætti til að lýsa flestum störfum. Þessa átta þætti hafa menn kallað “hina átta stóru” (the great eight) (sjá mynd 1). Þeir eru:

- Forysta og ákvarðanataka
- Stuðningur og samvinna
- Samskipti og kynningar
- Greining og túlkun
- Sköpun og hugmyndavinna
- Skipulagning og framkvæmd
- Aðlögun og bjargráð
- Framtakssemi og frammistaða

Eins og sjá má eru þessir þættir fremur almennir, enda eiga þeir að ná utan um öll störf. Undir hverjum og einum þessara þátta eru nokkrir sértækir þættir og enn aðrir undir þeim. Með því greina störf út frá þessum sértæku þáttum má skilgreina störf stjórnenda sem og sérfræðinga nokkuð ítarlega. Með því að notast við líkan af þessu tagi má til muna auka skilvirkni matferils á umsækjendum. Reynslan sýnir að flestum stjórnunar- og sérfræðistörf má lýsa með 6 til 8 undirþáttum.

Þegar rammi af þessu tagi hefur verið gerður utan um starf sem ráða þarf í er tímabært að velja fyrir sér hvaða matsaðferðir eru heppilegar til að meta viðkomandi þætti. Persónuleikapróf, hegðunartengd viðtöl og umsagnir eru meðal algengustu matsaðferða hér á landi þegar umsækjendur um stjórnunarstörf eru metnir. Einnig færast í vöxt að beitt sé svokölluðum raunhæfum tilbúnum æfingum (assessment by simulation). Þar er reynt að líkja eftir aðstæðum sem upp geta komið í starfi og viðbrögð umsækjanda við þeim eru kerfisbundið könnuð. Með því að notast við fyrirfram skilgreint líkan um hæfni er unnt að láta allar þessar matsaðferðir vega hverja aðra upp. Ef til dæmis munnleg tjáning og framsaga er lykilhæfni í tilteknu starfi veita upplýsingar úr persónuleikaprófi í besta falli takmarkaðar vísbendingar um hvort viðkomandi búi yfir slíkum styrkleika eða ekki. Raunhæf æfing þar sem umsækjandi þarf að kynna mál sitt fyrir framan tiltekin hóp getur aftur á móti gefið gríðarlega mikilvægar upplýsingar um slíkan hæfnisþátt. Ef hins vegar þarf að meta félagslyndi eða samviskusemi geta niðurstöður úr persónuleikaprófi gefið innsýn í styrkleika á því sviði.

Rannsóknnum á sviði ráðninga ber saman um að langbesta forspá um frammistöðu í starfi fæst með svokölluðum hæfnismiðstöðvum (assessment centers). Sú aðferð er í raun og veru samansafn af þeim matsaðferðum sem upp eru taldar hér að ofan, auk þess sem þar er einnig lagt mat á hugræna getu umsækjenda.

Flestum ber saman um að flest íslensk fyrirtæki standa mun faglegar að ráðningum í stjórnunar- og sérfræðistörf en fyrir nokkrum árum. Þrátt fyrir það stöndum við enn þeim þjóðum sem við berum okkur gjarnan saman við talsvert aftar. Notkun prófa og annarra aðferða en viðtala við mat á umsækjendum er t.a.m. mun fátíðari hér en annars staðar. Ef við trúum því að samkeppnisforskot fyrirtækja á 21. öld mun fyrst og fremst snúast um að nýta sem best hæfileika starfsfólks munu íslensk fyrirtæki þurfa að gera enn betur og horfa til annarra aðferða en einungis viðtala. Fyrsta skref í viðleitni fyrirtækja til að standa faglegar að ráðningum ætti hins vegar að felast í aukinni áherslu á skilgreiningu þeirrar hæfni sem nauðsynleg er í tilteknu starfi.