

---

# Að velja rétt, rétta fólkið

Einstaklingar standa daglega frammi fyrir fjölda stórra og smárra ákvarðanna. Þær geta verið af margvíslegum toga, t.d.: „Í hvaða fötum á ég að vera?“, „Hvað á að ég að borða í hádeginu?“, eða „Hvaða starfsmann á ég að ráða?“. Það sjá allir í hendi sér að þessar ákvarðanir eru ólíkar þegar kemur að þeim áhrifum sem þær hafa á umhverfið. Annars vegar snerta þær einungis einstaklinginn sem tekur ákvörðunina en hins vegar hafa þær áhrif á líf væntanlegra vinnufélaga, fyrirtækis og þess sem er ráðinn.

Í einfaldari tegundinni af ákvörðun er auðvelt að ákveða hvað er gert. Flestir byrja á að spyrja sjálfa sig eða bera erindið undir maka sinn t.d. „Er ég feitur í þessum buxum?“, eða skoða hvað aðrir í kringum sig ætla að gera með mat s.s. „Hvað ætlið þið að gera í hádeginu?“. Þetta eru góðar og gegnar aðferðir við að kanna hug annarra og fá skoðun þeirra á því hvernig ákvarðanir einstaklingsins enduróma í samfélagi stærri heildar. Hættan er hins vegar sú að við notum þessar sömu stoðir þegar kemur að stærri ákvörðunum. Þannig er t.d. ekki óalgengt að ákvörðun um ráðningu byggji á einföldum hlut eins og handabandi, hvort umsækjandinn sé skemmtilegur og segir góðar sögur, er í réttu fótunum og svo framvegis. Ráðningasamtöl geta auðveldlega farið að snúast um spjall um sameiginlega kunningja, veðrið og íþróttir.

Allir sem hafa einhverntíma komið að ráðningum þekkja þetta. Það er nefnilega svo mannlegt að vilja spjalla við fólk og láta öðrum líða vel og fá þá til að líka vel við okkur.

Sem sagt fullkomlega eðlileg hegðun, en ekki til þess fallin að hjálpa okkur til að taka góðar ákvarðanir. Þeir sem eru klókir og átta sig á að betur sjá augu en auga, fá aðra mér sér í ráðningaferil og leitast þannig við að laga ákvarðanirnar. Vandinn er að sú aðferð virkar eingöngu ef að „hinn“ aðilinn veit eitthvað meira um val en sá sem fyrir er – það er ekki alltaf þannig, ef ekki þá eykst hættan á að hæfasti einstaklingurinn hljóti ekki starfið.

Capacent gerði könnun meðal íslenskra stjórnenda sumarið 2011. Í ljós kom að 51% þeirra stjórnenda sem höfðu ráðið starfsmann til starfa taldi sig hafa gert ráðningamistök á síðustu 2 árum. Því miður var ekki, að þessu sinni, kannað hvers eðlis mistökin voru – það bíður betri tíma. En ríflega helmingur er nokkuð hátt hlutfall. Ef við gefum okkur að þessar niðurstöður eigi við um alla íslenska stjórnendur, er nokkuð ljóst að ráðningamistök skipta þúsundum á hverju ári.

---

**50% stjórnenda  
gerðu ráðningamistök  
(ein eða fleiri) síðastliðin 2 ár**

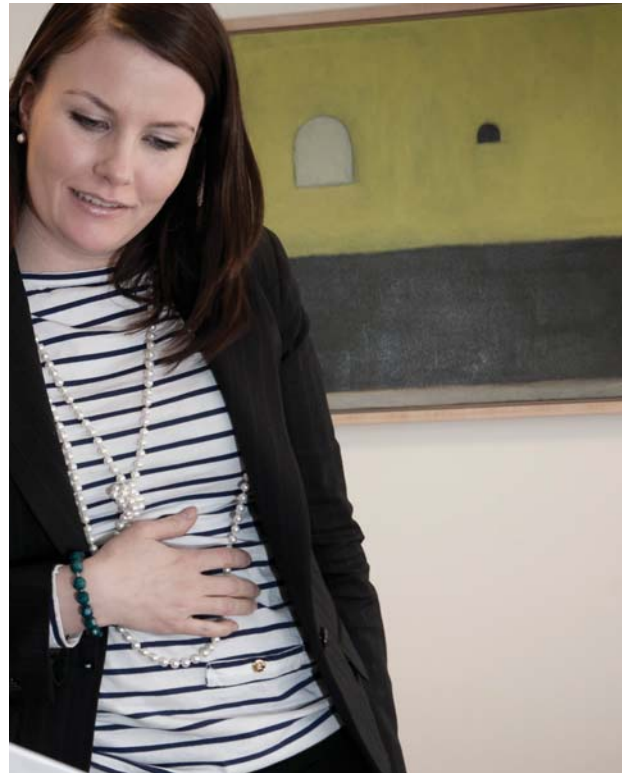
---



Vinnusálfræðingar og aðrir sem rannsakað hafa þessi mál síðustu 80-90 árin eða svo hafa komist að því að með þekktum vísindalegum aðferðum er hægt að hámarka líkurnar á því að hæfasti einstaklingurinn hverju sinni hljóti starfið. Sumir kunna að hugsa að það skipti ekki öllu máli, „...því að fólk er nú bara fólk og flestir það líkir að það skipti ekki höfuðmáli hver er ráðinn – svo framarlega sem hann er skemmtilegur, fellur vel í hópinn og heldur með rétta liðinu.“ En þetta er ekki alveg svona í reyndinni.

Fyrir um 50 árum sýndi Price nokkur fram á að í hópi fólks má gefa sér að kvaðratrótin af hópnum gefi þann fjölda einstaklinga sem skilar helmingi virðisins af vinnu hans. Eða með öðrum orðum, af 50 manna hópi skila 7 einstaklingar jafn miklu og hinir 43. Aðrir hafa sýnt fram á að þegar framleiðni stjórnenda og sérfræðinga er könnuð þá er munurinn meiri. Þannig er frammistaða stjórnanda sem situr í 84. prósenturöð (einu staðalfráviki fyrir ofan meðaltal) 96% meira en einstaklings sem er í 16. prósenturöð (einu staðalfráviki fyrir neðan meðaltal). Þessi munur er verulegur og þau fyrirtæki sem tileinka sér bestu aðferðirnar við að finna frammúrskarandi starfsfólk búa sér til forskot á þau fyrirtæki sem gera það ekki.

Svo er ekki síður mikilvægt að lágmarka líkurnar á því að ráða inn ranga einstaklinga. Rangar ráðningar eru gríðar-



lega dýrar og í raun efni í aðra grein. Þó má gefa sér að röng ráðning kosti aldrei minna en laun viðkomandi þann tíma sem hann starfar hjá fyrirtækinu.

#### En hvað er þá til ráða?

Í fyrsta lagi þarf að nálgast ráðningar með skipulegum hætti. Það er, gera áætlun um það hvenær og hverskonar fólk mun þurfa að ráða næsta árið eða svo. Hérlandis er algengara að farið sé í ráðningar eftir hendinni og stokkið af stað um það bil korteri fyrir áætlaðan byrjunartíma nýs starfsmanns. Vegna hraðans sem þessi aðferð kallar á er stundum kastað til hendinni í veigamiklum þáttum eins og gerð starfslýsingar eða starfsgreiningar, ekki er tími fyrir hagkvæmustu leitaráðferðirnar og fyrirtæki missa af góðum starfsmönnum vegna þess að þeir eru ekki lausir á þeim tíma sem starfskrafts þeirra er óskað (en hefðu geta verið það með meiri fyrirvara), og minni tími gefst til að koma fólki skipulega inn í starfið. Þegar búið er að ljúka við gerð mönnunaráætlunar er gerð starfslýsing og greining fyrir þau störf sem áætlað er að þurfi að fylla. Þeirri greiningu er best að fylgi lýsing á því hvaða hæfni- og getuþætti starfsmaður í stöðuna þurfi að uppfylla sem og að lagt sé mat á hvaða mann viðkomandi þarf að geyma. Þessir tveir þættir, geta og persónuleiki hafa nefnilega sýnt sig að vera tvær bestu forspárbreyturnar fyrir árangri í starfi.

Til er fjöldinn allur af góðum og sannreyndum aðferðum til að leggja mat á þessa þætti og allir þeir sem hafa metnað fyrir sínu valferli hafa kynnt sér þær og beita þeim markvisst við ráðningar. Til viðbótar er til mikið úrval aðferða til að leggja mat á hæfni einstaklinga á þrengri sviðum s.s. hæfni til að skilja tölulegar upplýsingar, hæfnina til að skilja og fylgja reglum, skrifa texta og svo framvegis.

## 12% stjórnenda töldu að mistökin hefðu mikil áhrif á reksturinn

En afhverju nota fyrirtæki ekki þessar aðferðir? Í könnuninni sem vísað var til hér fyrr í greininni er vísir að svari við þeirri spurningu. Þeir stjórnendur sem sögðust hafa gert ráðningamistök voru spurðir að því hversu mikil áhrif mistökin hefðu haft á afkomu fyrirtækisins. Aðeins 12% svarenda töldu að mistökin hefðu haft mjög eða frekar mikil áhrif, 66% að mistökin hefðu haft lítil áhrif og 22% að mistökin hefðu haft engin áhrif.

Nú er svo komið að fyrirtæki hafa ekki lengur efni á að ráða rangt, og þau sem ætla sér forskot á keppinauta sína þurfa að ráða rétt í hverja stöðu. Til að ná þessum markmiðum er nauðsynlegt að taka upp þær aðferðir sem vísindin hafa sýnt að spá best fyrir um frammistöðu í starfi. Annað er að spara aurinn og henda krónunni.



**Gunnar Haugen**  
Framkvæmdastjóri Capacent ráðninga  
gunnar.haugen@capacent.is

Gunnar Haugen er framkvæmdastjóri Capacent ráðninga. Hann er með BA í sálfræði frá Háskóla Íslands og með meistaraþráðu í atferlisgreiningu frá Southern Illinois University – Carbondale. Gunnar hefur starfað við rágjöf 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, gæðaþjónustu og smíði hvata- og bónuskerfa.

Við skrif þessarar greinar var stuðst við „Choosing the right tools to find the right people“ eftir Jacob. B. Hirsh. Greinin birtist í The Psychologist árið 2009. Áhugasömum er einnig vísað á grein Schmidt og Hunter frá 1998 „The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings“, sem birtist í Psychological Bulletin.

Könnun Capacent var gerð 7. til 30. júní 2011. Úrtakið var 1035 fyrirtæki með fjóra starfsmenn eða fleiri, handahófsvalin úr fyrirtækjaskrá og Viðorfahópi Capacent Gallup meðal forsvarsmanna fyrirtækja. Svarhlutfall var 44,6%