

**MS ritgerð
í mannauðsstjórnun**

Starfsmannaval og áhrif umsækjenda á þá sem annast ráðningar

Margrét Sigfúsdóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

**Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Maí 2010**

Útdráttur

Markmið þessarar rannsóknar var að kanna hvað það er sem ræður vali á starfsmönnum og hvort að tilfinning þeirra sem annast ráðningar og áhrif umsækjenda á þá kunni að hafa áhrif á val þeirra. Í upphafi er gerð grein fyrir í hverju ráðningarferlið felst og hver upphafspunkturinn er þegar ákveðið hefur verið að ráða nýjan starfsmann. Mikilvægi þess að skýr starfslýsing sé til staðar þegar farið er af stað að afla umsækjenda er rakið og hvernig öflun umsækjenda er háttáð. Leitast er við að kynna þær aðferðir sem notaðar eru við ráðningar til sögunnar og lögð áhersla á ráðningarviðtöl og uppbyggingu þeirra. Umsækjendur hafa mismunandi bakgrunn og eiginleika og gefst þeim tækifæri á að kynna sig í ráðningarviðtalinu. Hvernig þeim tekst til í þeim hluta ráðningarferlisins ræður oft úrslitum en það kann líka að fara eftir þeim sem tekur viðtalið hvað hann lætur hafa áhrif á sig. Tilfinningin eða upplifun þeirra sem annast ráðningar kann einnig að hafa eitthvað að segja.

Notast var við eigindlega aðferð í rannsókninni og viðtöl tekin við átta viðmælendur sem allir sáu um ráðningar á sínum vinnustað. Þeir voru spurðir út í þeirra reynslu af ráðningum með það í huga að komast að því hvað það væri sem réði lokaákvörðun þeirra í starfsmannavali. Helstu niðurstöður voru þær að allir viðmælendurnir notuðust við ráðningarviðtöl og öfluðu meðmæla en misjafnt var hversu mikið mark þeir tóku á þeim. Það sem kom skýrt í ljós er að þeir sem annast ráðningar horfa mikið í þann eldmóð og áhuga sem skín í gegn hjá umsækjendum og getur slíkt haft úrslitaáhrif á ákvörðun. Ef fyrstu áhrif umsækjenda eru jákvæð gefur það góðan tón í viðtalið og gerir það að verkum að sá sem tekur viðtalið er jákvæðari í garð umsækjenda. Hins vegar virðist vera að þeir sem koma illa fyrir í fyrstu sé gefið tækifæri og ekki útilokaðir strax. Allir viðmælendur tóku tillit til þess af umsækjendur voru kvíðnir í ráðningarviðtali og létu það ekki hafa áhrif á ákvörðun. Heiðarleiki og einlægni er einnig eitthvað sem hefur jákvæð áhrif á þá sem taka ráðningarviðtöl.

Formáli

Rannsóknarverkefni þetta er 30 eininga (ects) meistararitgerð og hluti af 90 eininga (ects) meistaranámi mínu í mannauðsstjórnun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi minn var Gylfi Dalmann Aðalsteinsson dósent og kann ég honum bestu þakkir fyrir góða leiðsögn. Einnig vil ég þakka Ágústu Malmquist fyrir yfirlestur og vinum og kunningjum fyrir ábendingar og aðstoð við öflun viðmælenda. Að síðustu þakka ég eiginmanni mínum og börnum fyrir ómetanlega þolinmæði og stuðning á meðan ritgerðin var í smíðum.

Efnisyfirlit

Útdráttur.....	3
Formáli.....	4
1 Inngangur	8
2 Fræðileg umfjöllun.....	10
2.1 Ráðningarferlið	11
2.2 Starfsgreining og starfslýsing.....	12
2.3 Öflun umsækjenda.....	12
<i>2.3.1 Ytri ráðningar.....</i>	<i>13</i>
<i>2.3.2 Innri ráðningar</i>	<i>13</i>
2.4 Umsóknir	14
<i>2.4.1 Miklvægi umsókna</i>	<i>14</i>
<i>2.4.2 Sannleikur eða blekkingar.....</i>	<i>15</i>
<i>2.4.3 Valið úr umsóknum.....</i>	<i>16</i>
2.5 Ráðningaraðferðir.....	16
<i>2.5.1 Lýðfræðileg gögn (biodata).....</i>	<i>17</i>
<i>2.5.2 Hæfnispróf (ability tests).....</i>	<i>18</i>
<i>2.5.3 Persónuleikapróf (personality tests)</i>	<i>18</i>
<i>2.5.4 Matsmiðstöðvar (assessment centres).....</i>	<i>18</i>
<i>2.5.5 Vinnusýnishorn (Work sample tests).....</i>	<i>19</i>
<i>2.5.6 Áreiðanleiki og réttmæti aðferða.....</i>	<i>19</i>
2.6 Viðtöl	19
<i>2.6.1 Óstöðluð viðtöl.....</i>	<i>20</i>
<i>2.6.2 Stöðluð viðtöl.....</i>	<i>21</i>
<i>2.6.3 Áreiðanleiki og réttmæti viðtal.....</i>	<i>21</i>
<i>2.6.4 Siðferði í viðtölum</i>	<i>22</i>
2.7 Meðmæli.....	23
2.8 Áhrif	24
<i>2.8.1 Áhrifastjórnun (Impression management)</i>	<i>24</i>
<i>2.8.2 Mismunandi aðferðir áhrifastjórnunar.....</i>	<i>25</i>
<i>2.8.3 Áhrifastjórnun kostur eða ókostur</i>	<i>27</i>

2.9 Tilfinningin	27
2.9.1 Ráðningar og tilfinning	29
2.9.2 Líðan í ráðningarviðtali	30
2.9.3 Hverju er hægt að komast að?	31
2.10 Matsvillur (Biases)	32
2.11 Sálfræðilegi samningurinn	32
3 Aðferðafræði rannsóknarinnar	34
3.1 Eigindlegar aðferðir	34
3.2 Takmarkanir rannsókna	35
3.3 Mælitækið	35
3.4 Val á viðmælendum	35
3.5 Gagnaöflun, skráning og úrvinnsla	36
3.6 Upplifun rannsakanda	37
4 Greining	38
4.1 Ráðningaraðferðir og öflun umsækjenda	38
4.2 Áhrif umsókna	42
4.3 Viðtöl og form þeirra	45
4.4 Meðmæli	49
4.5 Áhrif	53
4.6 Ákvörðun tekin	60
4.7 Væntingar	63
5 Umræða og lokaorð	66
Viðauki 1 - Spurningarammi	70
Heimildaskrá	72

Töflu- og myndayfirlit

Mynd 2.1	Ráðningarferlið	11
Tafla 2.1	Forspárgildi aðferða	19
Tafla 4.1	Aðferðir áhrifastjórnunar	26

1 Inngangur

Val á starfsmönnum er einn viðamesti þáttur mannauðsstjórnunar og innan hvernar skipulagsheildar er fólk sem hefur verið valið til þess starfs sem það innir af hendi. Ráðningarferlið er flókið ferli og hver einstaklingur sem hefur umsjón með ráðningum þarf að einblína á að velja þann hæfasta í hvert starf hverju sinni. Mismunandi er eftir störfum hvað það er sem gerir starfsmann hæfan. Almennt séð er það fyrst og fremst ákveðin kunnátta og hæfni sem þarf til en engu að síður hljóta persónulegir eiginleikar að skipta máli. Hver og einn einstaklingur hefur mismunandi kosti fram að færa og er það hlutverk umsækjandans að sannfæra þann sem sér um ráðningar um eigið ágæti. Markmið hans er að komast sem lengst í ráðningarferlinu og hreppa það starf sem hann sækir um. Í fyrsta lagi þarf umsækjandi að hafa þá menntun og reynslu sem er krafist og má ætla að án hennar sé von hans lítil. Aftur á móti er það ekki nóg og oftar en ekki eru margir sem berjast um hverja stöðu og hafa þá grunnfærni sem þarf. Það er því í höndum þess sem annast ráðningar að vanda val sitt og reyna að koma auga á fleiri þætti sem gætu gert einn umsækjanda vænlegri en annan. Aðferðir við val á störfum eru margvíslegar en viðtöl og meðmæli eru mest notuð (Ásta Bjarnadóttir, 1996, Cook, 2009). Oftar en ekki er það svo að sá tími sem þeir sem sjá um ráðningar hafa er knappur og þegar kemur að ráðningarviðtali þarf að treysta á það sem þar kemur fram. Sá sem sér um ráðningar hittir umsækjanda oft ekki fyrr en í fyrsta ráðningarviðtali og eru það þau fyrstu kynni sem oft ráða úrslitum.

Með þetta í huga er spurt í þessari rannsókn: **Hvað er það sem ræður vali þeirra sem sjá um ráðningar á starfsmönnum? Hafa fyrstu áhrif umsækjenda og tilfinning þeirra sem sjá um ráðningar eitthvað að segja um val þeirra?**

Í rannsókninni var eigindlegri aðferð beitt þar sem rætt var við átta viðmælendur sem sjá um ráðningar á sínum vinnustað. Leitast var við að rýna í þá reynslu sem þeir hafa af ráðningum og fá fram hvað þeir töldu ráða ákvörðunum sínum. Í fyrstu er gert grein fyrir meginhlutverki mannauðsstjórnunarinnar og mikilvægi þess að vanda val á starfsmönnum. Því næst er ráðningarferlið rakið, hvernig umsækjenda er aflagð og hvaða mismunandi aðferðum er beitt. Þar sem ráðningarviðtölin hafa heilmikið að segja um lokaákvörðun er lögð áhersla á þann hluta ráðningarferlisins. Form viðtala og uppbygging er talin skipta meginmáli ef það á að gefa rétta mynd af umsækjendum og spá sem best fyrir um gengi umsækjenda í starfi. Því er lögð áhersla á þennan hluta

og leitast við að útskýra hvað það er sem getur haft áhrif. Gladwell (2007) bendir á að það fyrsta sem kemur upp í huga okkar í ákveðnum aðstæðum og við fyrstu kynni geti stjórnað þeim ákvörðunum sem við tökum. Þetta eru ansi huglæg mál og ljósi er varpað á kosti og galla þess að láta tilfinningu ráða för. Í nútímasamfélagi eru umsækjendur oft vel meðvitaðir um hvað þarf til að heilla aðra og reyna jafnvel að beita brögðum í leit sinni að atvinnu. Hvort það tekst er aftur á móti vafamál og þeir sem annast ráðningar sjá oft í gegnum slíkar tilraunir. Meðmæli eru einnig mikið notuð við ráðningar og álitamál hvort þau eigi að vera marktæk eða ekki. Margt þarf sem sagt að taka með í reikninginn við val á starfsmönnum. Hvað er það sem ræður vali á starfsmönnum og láta þeir sem sjá um ráðningar tilfinningu sína og fyrstu áhrif umsækjanda ráða för?

2 Fræðileg umfjöllun

Til þess að skilja það viðamikla ferli sem á sér stað við ráðningar er mikilvægt að skoða hvert hlutverk mannauðsstjórnunar er þar sem ráðningarferlið er einmitt stór hluti innan hennar.

Starfsmannastjórnun (*Personnel management*) hefur þróast og breyst umtalsvert undanfarna áratugi og hafa hugmyndir þróast frá ári til árs. Síðustu áratuginu hefur athyglin beinst að hinum mannlega þætti stjórnunar og hvernig beri að líta á heildina með mannauðinn að leiðarljósi. Í byrjun níunda áratugar 20. aldarinnar leit nýtt hugtak dagsins ljós sem ekki hafði verið notað áður í tengslum við starfsmannamál, mannauðsstjórnun (*Human resource management*). Orðið eitt og sér ætti að vísa til þess að litið er á starfsmenn sem eina af auðlindum skipulagsheilda og það beri að líta á þá þannig (Guest, 1987). Einstaklingarnir hafa allir eitthvað fram að færa og það að líta á það sem stóran þátt í stjórnunarlegu tilliti hefur verið talið bera árangur svo að um munar. Mannauðsstjórnun snýr einmitt að mannauðinum þannig að það komi skipulagsheildinni til góða. Þar sem mannauðsstjórnun er raunverulega iðkuð er áherslan í starfsmannamálum á ráðningarferlið, þjálfun og félagsmótun starfsmanna, mat og frammistöðu og ekki síst umbun og hvatningu (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003).

Það eru margir þættir sem þarf að einblína á eins og val starfsmanna og hvernig hægt er að hlúa sem best að þeim þannig að þeim líði sem best í sínu starfi og skili skipulagsheildinni um leið sem mestum hagnaði. Án rétttra starfsmanna gerist ekkert sem getur leitt eitthvað gott af sér. Upphaf góðrar mannauðsstjórnunar hefst því á að vanda valið á starfsmönnum og fylgja því eftir með stefnu skipulagsheildarinnar í huga og reyna að ná fram því besta hjá hverjum og einum.

Nútíma samfélag býður upp á meiri samkeppni meðal fyrirtækja og sú staðreynd að einkafyrirtæki eru orðin mun fleiri en áður var hefur án efa aukið áhuga á að hafa forskot í þróun starfsmannamála jafnt og í öðrum þáttum sem þótt geta aukið samkeppnishæfni. Þrátt fyrir margþætt hlutverk mannauðsstjórnunarinnar þarf að byrja á byrjuninni og það er að vanda val á þeim starfsmönnum sem hafa það sameiginlega markmið skipulagsheildarinnar að ná samkeppnisforskoti.

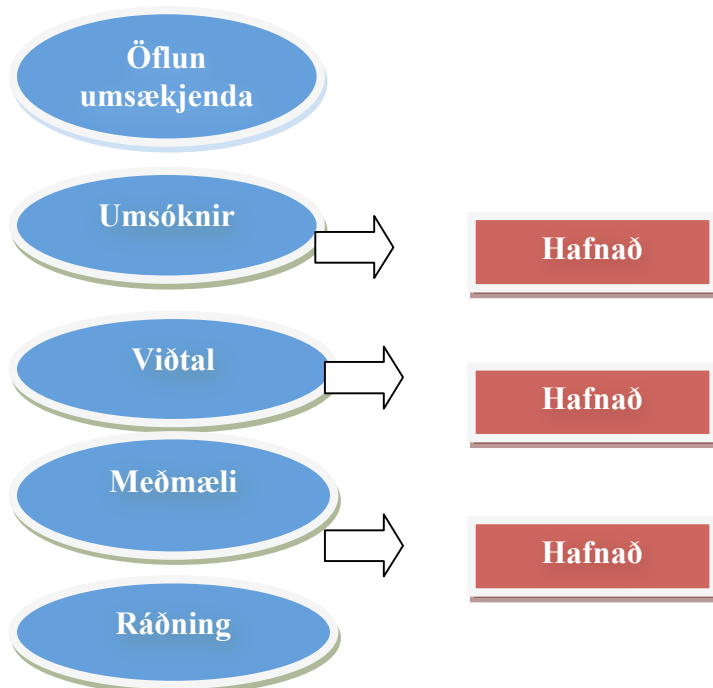
Að skilgreina þau störf sem þarf að ráða í er eitt af þeim hlutverkum sem mannauðsstjórnunin felur í sér ásamt því að ákveða hvernig skuli fara að því að velja rétta fólkið í störfun (Davis, 2006). Vandasamt verk er fyrir höndum og margt sem

þarf að taka með inn í það ferli sem fylgir því að velja fólk með rétta kunnáttu og eiginleika sem henta hverju sinni. Í upphafi skal endinn skoða og má segja að ráðningarferlið sé einmitt sá þáttur þar sem vanda þarf til verka svo allt fari að óskum.

2.1 Ráðningarferlið

Til þess að rétta fólknið veljist í hin margvíslegu störf innan hvernar skipulagsheildar þarf að fara í gegnum ansi viðamikni ferli. Það er alveg sama hvaða starfi starfsmaðurinn á að gegna, hann þarf að vera sá hæfasti sem völi er á hverju sinni. Ráðningarferlið getur verið vandasamt og í hverju skrefi þarf að taka ákvarðanir og velja úr þá sem komast lengra í ferlinu. Í fyrstu er nauðsynlegt að skilgreina starfið sem ráða á í og ákveða með hvaða hætti á að afla umsækjenda, því næst eru umsóknir flokkaðar. Misjafnt er hvort meðmæla er aflað áður en þeir eru valdir sem koma til viðtals eða hvort það er gert eftir á til þess að styðja við ákvörðun á vali. Oftast er það svo að ákvörðun er tekin eftir viðtöl við hugsanlega starfsmenn. Það eru þó til mun fleiri aðferðir við ráðningar en hér hafa verið listaðar þótt þetta ferli sé það algengasta (Cook, 2009). Mynd 3.1 sýnir það sem fer í gang eftir að búið er að ákveða hvaða starf þarf að fylla í.

Mynd 2.1 - Ráðningarferlið



Heimild: (Cook, 2009)

2.2 Starfsgreining og starfslýsing

Þegar fyrir liggur að ráða þurfi nýjan starfsmann þarf að vera ljóst hvaða verkefni hann á að fást við í starfi sínu. Markmiðið hlýtur að vera að fá þann hæfasta í starfið og til þess að það sé mögulegt er nauðsynlegt að skýrt sé í hverju starfið felst og til hvers er ætlast af þeim sem verður ráðinn (Cook, 2009). Byrjunarreiturinn verður þess vegna að vera sá að skilgreina það starf sem ráða á í. Ef þessu er ekki fylgt eftir er ekki víst að niðurstaðan verði eins og óskað er eða eins og Cook (2009, bls.54) orðar það „*Ef þú veist ekki hverju þú leitar eftir, endar þú einhversstaðar annarsstaðar en þú ætlaðir þér*”.

Í fyrstu er unnin starfsgreining sem byggir á því að safna upplýsingum um störf og hvað í þeim felst. Þegar starfsgreining liggur fyrir er unnin starfslýsing sem tekur mið af starfsgreiningu. Starfslýsing inniheldur starfsheiti og starfsskyldur eða helstu verkefni sem starfið krefst. Mikilvægt er að þessu sé fylgt eftir og jafnframt sé skýrt hvaða hæfni og menntun þarf til að inna starfið af hendi, sé það gert auðveldar það þeim sem annast ráðningar að velja úr umsækjendum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006).

Mistök geta einnig orðið fyrirtækinu dýrkeypt ef ekki er skýrt hverju er verið að leita að og enn meiri ástæða til að hafa starfslýsinguna skýra áður en ráðist er í öflun umsækjenda (Vessenes, 2001).

Mismunandi er hversu ítarlegar skilgreiningar á störfum eru. Sumar innihalda lýsingu á sérstakri þekkingu eða færni á meðan aðrar eru meira almenns eðlis. Engu að síður er vert að hafa í huga að með því að gera starfslýsingu er verið að útiloka ákveðinn hóp umsækjenda og starfslýsingin getur jafnvel verið of nákvæm sem fælir umsækjendur frá sem annars gætu hentað (Cook, 2009). Það er þó ekki einungis þekkingin og færnin sem þarf að gefa gaum heldur einnig hvernig sá sem ráða á passar inn í starfshópinn (Beardwell og Claydon, 2007). Þegar starfslýsing hefur verið gerð er hægt að stíga næsta skrefið í ráðningarferlinu og hefja öflun umsækjenda.

2.3 Öflun umsækjenda

Aðferðir við öflun umsækjenda eru ýmist formlegar eða óformlegar leiðir. Þegar talað er um óformlegar leiðir er átt við ábendingar frá einhverjum í starfsmannahópnum eða jafnvel utan hans (Ásta Bjarnadóttir, 1996, Cook, 2009). Formlegar leiðir í öflun umsækjenda fela í sér aðferðir þar sem starfið er auglýst með einhverjum hætti og allir

hafa kost á að sækja um. Jafnframt er umsækjenda aflað bæði utan og innan vinnustaða.

2.3.1 Ytri ráðningar

Mörg fyrirtæki eru með markaða stefnu um hvernig þau afla umsækjenda en algengast er að fyrirtæki notist við formlegar leiðir og auglýsi laus störf í dagblöðum, tímaritum eða noti þjónustu ráðningaskrifstofa (Torrington, Hall og Taylor, 2006). Niðurstöður Cranet rannsóknarinnar árið 2009 leiddu í ljós að 62% fyrirtækja á Íslandi nota auglýsingar og 59% ráðningaskrifstofur (Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2010). Einnig getur verið árangursríkt að auglýsa í menntastofnunum eða á faglegum vettvangi þar sem umsækjendur sem sóst er eftir eru líklegri en aðrir að koma auga á auglýsingarnar. Ekki má heldur gleyma að með aukinni notkun vefsins eru fyrirtæki í auknum mæli farin að auglýsa laus störf á heimasíðu sinni. Sá veruleiki er einnig fyrir hendi í sumum tilfellum að störf eru aldrei auglýst en samt sem áður berast vinnustöðum umsóknir óumbeðið og notast er við þær. Gallinn við þetta er að hugsanlegt er að einhver hæfari hefði getað verið meðal umsækjenda en ekki haft tækifæri á að sækja um. Þetta á einnig við þegar notast er við ábendingar og störf eru ekki auglýst (Ásta Bjarnadóttir, 1996).

Einnig getur það verið svo að fyrirtæki og stofnanir leiti eftir líklegum starfskröftum í ný störf innan starfsmannahópsins sem fyrir er og er þá talað um innri ráðningar.

2.3.2 Innri ráðningar

Innri ráðningar eru talsvert notaðar og eiga oftast við þegar um einhverskonar stöðuhækkun er að ræða. Þær geta verið vinnustaðnum hollar og leitt til þess að starfsfólk sjái tækifæri á að vaxa í starfi (Ásta Bjarnadóttir, 1996, Chan, 1996). Þó hefur þessi aðferð líka sínar neikvæðu hliðar og samkeppni sem skapast milli starfsfólks getur orðið til þess að starfsandinn verður ekki góður (Chan, 1996). Til þess að auka líkur á að fá þann hæfasta í starfið er hins vegar gott að hafa það fyrir reglu að afla einnig umsækjenda utan vinnustaðarins þrátt fyrir að hæfir einstaklingar komi til greina innan hans. Þannig aukast líkurnar á að sá hæfasti verði ráðinn (Ásta Bjarnadóttir 1996, Chan, 1996). Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Chan (1996) eru

atvinnurekendur þó líklegri til þess að veita starfsmönnum innan fyrirtækis lausa stöðu þegar þeir eru meðal umsækjenda heldur en þeim sem eru utanaðkomandi. Þetta gildir aðeins þegar umsækjendur standa nokkuð jafnir hvað varðar hæfni. Annars voru niðurstöður Cranet rannsóknarinnar árið 2009 þær að um helmingur skipulagsheilda leita umsækjenda innanhúss þegar um stjórnunarstörf var að ræða (Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2010).

2.4 Umsóknir

Hver umsækjandi þarf í flestum tilvikum að fylla út umsókn þegar hann hefur áhuga á ákveðnu starfi. Misjafnt er þó hvort fyrir liggi ákveðið umsóknareyðublað sem þarf að fylla út eða hvort umsækjendum er ætlað að semja eigin umsókn. Stundum er nauðsynlegt fyrir umsækjendur að láta ferilskrá fylgja umsóknum og það kemur fyrir að beðið er um þær sérstaklega ef líkur eru á því að umsækjendur verði margir (Ásta Bjarnadóttir, 1996).

Megintilgangur staðlaðra umsókna er að safna upplýsingum um umsækjendur og eru slík form yfirleitt notuð þegar um störf sem krefjast ákveðinnar þekkingar eða reynslu. Hins vegar eru mörg fyrirtæki sem biðja um slíkar upplýsingar fyrir alla umsækjendur alveg sama um hvaða starf ræðir (Riggio, 2009). Ferilskráin gefur umsækjendum færi á að koma fleiri upplýsingum áleiðis en um starfsreynslu og menntun. Á ferilskrá er til dæmis hægt að taka fram í stuttu máli hvers vegna umsækjandi telur sig hæfan í starfið, hvaða félagsstörfum hann hefur sinnt ef einhver eru og hvaða námskeið hann hefur sótt (Ásta Bjarnadóttir, 1996).

2.4.1 Miklvægi umsókna

Þegar umsókn berst til atvinnurekenda er hún það fyrsta sem þeir hafa í höndum um umsækjendur. Ekki er ólíklegt að einhverjir umsækjendur eigi enga von um að komast lengra í ráðningarferlinu vegna skorts á þeirri þekkingu, reynslu eða menntun sem starfið krefst. Þess vegna eru þeir sem hafa meiri menntun jafnvel líklegri til að komast lengra í ráðningarferlinu (Beardwell og Claydon, 2007). Flokkunin á umsóknunum er ýmist gerð með skilgreiningu á starfinu til hliðsjónar eða sá sem skoðar umsóknirnar fyrstur lætur eigin tilfinningu ráða (Beardwell og Claydon, 2007). Ennfremur eru sumir atvinnurekendur sem láta útlit umsókna hafa áhrif og getur falleg

rithönd eða orðalag jafnvel skipt máli (Vessenes, 2001, Cook, 2009). Það er því mjög miklægt fyrir umsækjendur að vanda vel til verka við gerð ferilskráar og útfyllingu umsókna þar sem þetta eru upplýsingar sem atvinnurekendur sjá fyrst. Hafa skal í huga að fyrstu áhrif geta haft heilmikið að segja um framhaldið í ráðningarferlinu (Riggio, 2009). Það er öllum eðlislægt að láta fyrstu tilfinninguna fyrir hlutunum hafa áhrif á ákvarðanir og sérstaklega þegar nauðsynlegt er að taka þær án mikillar umhugsunar (Gladwell, 2007). Umsóknir eru einmitt tæki umsækjandans til þess að komast lengra í ráðningarferlinu (Cook, 2009) og hlýtur vönduð umsókn þess vegna að vera líklegri til þess að ná athygli atvinnurekenda.

2.4.2 Sannleikur eða blekkingar

Það er ýmislegt sem atvinnurekendur þurfa að huga að þegar umsóknir eru skoðaðar. Hér á landi er það svo að umsækjendur hafa í lang flestum tilvikum hvað mest að segja um hvaða upplýsingar berast til atvinnurekenda þegar þeir sækja um starf. Þeir fylla út umsóknir sjálfir, semja eigin ferilskrá og leggja sjálfir til þá meðmælendur sem atvinnurekendur geta haft samband við (Leifur Geir Hafsteinsson og Klara Íris Vigfúsdóttir, 2005). Þetta auðveldar umsækjendum að sjálfsögðu að hagræða sannleikanum á einhvern hátt þegar þeir sækja um starf í þeim tilgangi að þykja eftirsóknarverðari starfskraftar. Það þurfa ekki nauðsynlega að vera hreinar lygar sem settar eru fram heldur fremur ýkjur á svo sem starfsreynslu eða menntun (Wood, Schmitke og Decker, 2007). Rannsóknir hafa sýnt að eitthvað er um að umsækjendur ýki í raun á umsóknum sínum (Donovan, Dwight og Hurtz, 2003, Leifur Geir Hafsteinsson og Klara Íris Vigfúsdóttir, 2005). Rannsókn Leifs Geirs Hafsteinssonar og Klöru Írisar Vigfúsdóttur (2005) var gerð hér á landi og leiddi í ljós að um 25-40% þátttakenda viðurkenndi að hafa einhvern tímann notað einhverskonar blekkingar þegar þeir hafa sótt um starf. Helstu blekkingar sem eru notaðar eru ýkjur um laun í fyrri starfi eða skáldaðar upplýsingar til þess að auka líkur á að komast lengra í ráðningarferlinu (Donovan o.fl., 2003). Þótt ýkjur eða blekkingar geti stundum verið tiltölulega saklausar eru tilfelli þar sem umsækjendur hagræða bakgrunnsupplýsingum eins og hvort þeir séu á sakaskrá eða ekki (Wood o.fl., 2007). Breytt starfsumhverfi hér á landi hefur leitt til þess að fleiri umsækjendur eru um hvert starf og samkeppnin því talsverð, því er ekki útilokað að íslenskur veruleiki sé sá að umsækjendur sjá hag sinn í að hagræða upplýsingum (Leifur Geir Hafsteinsson og Klara Íris Vigfúsdóttir,

2005). Þess vegna hlýtur að vera mikilvægt fyrir atvinnurekendur að láta vita fyrirfram að ýkjur eða blekkingar geti haft neikvæðar afleiðingar fyrir umsækjendur (Ásta Bjarnadóttir, 1996). Það geti komið í veg fyrir að viðkomandi fái starfið eða viðkomandi missi starfið ef upp kemst um blekkingarnar síðar (Wood o.fl., 2007). Sú staðreynd að umsóknir kunni ekki að vera hreinn sannleikur gefur ástæðu til að láta ekki blekkjast við fyrstu sýn.

2.4.3 Valið úr umsóknum

Þegar umsóknir berast atvinnurekendum er ekki líklegt að allir umsækjendur komi til greina og þarf því að flokka þá úr sem komast lengra í ráðningarferlinu. Flokkun umsókna er mun auðveldari ef góð skilgreining á starfinu sem þarf að fylla í og starfslýsing séu til staðar. Umsóknareyðublöðin eru skoðuð ásamt aðsendum ferilskrám og athugað hvort umsækjendur uppfylli þau skilyrði sem sett voru. Umsóknir eru bornar saman við þær kröfur sem fyrir liggja og þeir sem standast þessar kröfur ættu að komast lengra í ráðningarferlinu (Beardwell og Claydon, 2007, Cook, 2009).

2.5 Ráðningaraðferðir

Við val á starfsmönnum er notast við margskonar aðferðir til þess að reyna að komast að sem bestu niðurstöðu og velja þann sem hæfastur er í það starf sem ráða á í. Eftir að búið er að velja úr umsóknum er ferlinu hvergi nærri lokið.

Þrátt fyrir að algengustu aðferðir stofnanna og fyrirtækja sé að taka viðtöl og afla meðmæla eftir að umsóknir berast eru annarskonar aðferðir sem hægt er að velja úr (Cook, 2009). Eins og sjá má á töflu 2.1 hafa aðferðirnar mismunandi forspárgildi, á meðan stöðluð viðtöl og matsmiðstöðvar spá best fyrir um gengi umsækjenda í starfi hafa stjörnukort og rithandarsýnishorn ekkert forspárgildi.

Aðferð	Forspárgildi aðferða
Matsmiðstöðvar – stöðuhækkun	0.67
Staðlað viðtal	0.62
Vinnusýnishorn	0.56
Hæfnispróf	0.54
Matsmiðstöðvar – frammistaða	0.48
Persónuleikapróf	0.44
Biodata/lýðfræðilegar upplýsingar	0.34
Hefðbundin viðtöl	0.31
Meðmæli	0.13
Rithandarsýnishorn	0.00
Stjörnukort	0.00

Tafla 2.1. Forspárgildi valaðferða. Heimild: (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006)

Aðferðirnar eru ólíkar en tilgangur notkunar þeirra er sá sami í öllum tilvikum að finna þann hæfasta sem völ er á. Þrátt fyrir mismunandi forspárgildi þeirra hafa aðferðirnar kosti og galla, þær eru ýmist notaðar einar og eða samhliða öðrum.

2.5.1 Lýðfræðileg gögn (biodata)

Biodata er aðferð sem felur í sér að nota upplýsingar um fortíð umsækjanda á hlutlægan hátt með því að bera þær saman við upplýsingar um aðra umsækjendur eða núverandi starfsmenn. Aðferðin getur komið sér vel ef velja á úr hópi margra umsókna (Cook, 2009). Algengast er að vinnuveitendur noti staðlað form þar sem umsækjendur eru beðnir að svara spurningum skriflega sem snerta fyrri störf þeirra og einkalíf. Til þess að þetta beri árangur þurfa upplýsingar um núverandi starfsmenn að vera til staðar og oft er það svo að svör umsækjenda eru borin saman við þá sem standa sig vel í starfi. Þannig telja þeir sem nota þessa aðferð geta spáð fyrir um gengi umsækjanda í umræddu starfi. Gagnrýnt hefur verið að þessi aðferð kunni að vera óréttlát fyrir þá sem svara ekki á sambærilegan hátt og þeir sem flokkast sem góðir starfsmenn, sérstaklega þegar spurningalistinn inniheldur spurningar sem snúa að kynþætti, trúarskoðunum eða jafnvel hvert fólk kýs að fara í ferðalag (Taylor, 2002).

2.5.2 Hæfnispróf (ability tests)

Hæfnispróf er önnur aðferð til þess að reyna að spá fyrir um gengi umsækjanda í starfinu sem á að ráða í. Algengast er þó að þessi aðferð sé aðeins notuð til þess að styðja við aðrar aðferðir frekar en að vera meginaðferð í vali á starfsmönnum. Mismunandi er hvers eðlis prófin eru og snúast þau oft um getu umsækjanda eða leikni í einhverju ákveðnu sem snertir starfið sem sótt er um (Taylor, 2002).

2.5.3 Persónuleikapróf (personality tests)

Margar tegundir persónuleikaprófa hafa verið notuð og er tilgangur þeirra í raun margvíslegur. Tilgangur þessara prófa er meðal annars að komast að því hvaða persónueiginleikum umsækjandi býr yfir. Þar má nefna hvort hann er opinn, hvort hann er í tilfinningalegu jafnvægi, opinn fyrir nýjungum og fleiri þáttum. Rök þeirra sem nota þessi próf eru meðal annars að hægt er að sjá hvort að umsækjandi passi inn í þá menningu sem er til staðar á vinnustaðnum og að útkoman gefi hugmyndir um hvað sé hægt að ræða frekar þegar kemur að ráðningarviðtali (Taylor, 2002).

2.5.4 Matsmiðstöðvar (assessment centres)

Matsmiðstöðvar sjá um að velja þá sem helst koma til með að standa sig vel í því starfi sem er verið að ráða í. Umsækjendur eru látnir þreyta mismunandi próf sem koma inn á sálfræðilega og persónulega þætti. Þeir leysa ýmis verkefni sem snerta starfið og vinna bæði í hópum og einir. Einblínt er á þær aðstæður sem umsækjendur koma til með að vinna í og reynt að líkja eftir þeim í stað þess að horfa til þess sem þeir hafa gert í fyrri störfum (Taylor, 2002). Matsmiðstöðvar eru taldar spá nokkuð vel um hvernig viðkomandi umsækjendur koma til með að standa sig í starfi en eru að sama skapi kostnaðarsamar og tímafrekar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006, Cook, 2009). Matsmiðstöðvar eru þar af leiðandi meira notaðar þegar verið er að ráða í störf sérfræðinga sem krefjast mikillar sérfræðiþekkingar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006).

2.5.5 Vinnusýnishorn (Work sample tests)

Vinnusýnishorn eru einfaldlega aðferð sem á að sýna hvernig umsækjandi kemur til með að skila vinnunni sinni. Þau geta snúist um að umsækjandi er beðinn um að leysa eitthvert verkefni sem inniheldur viðfangsefni sem snerta starfið sem hann sækir um. Einnig getur verið um einhverskonar þjálfun að ræða eða þar sem umsækjandi lærir eitthvað nýtt með fyrirmælum sem hann á að fara eftir (Cook, 2009).

2.5.6 Áreiðanleiki og réttmæti aðferða

Við val á aðferðum þarf að huga að áreiðanleika og réttmæti þeirra aðferða sem verða fyrir valinu. Með áreiðanleika aðferða er átt við að hversu miklu leiti aðferðin spáir endurtekið fyrir um frammistöðu í starfi. Þegar talað er um réttmæti er átt við að hversu miklu leiti spá um fyrri frammistöðu í starfi er hægt að styðja með sönnunargögnum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006).

Þrátt fyrir að mismunandi aðferðir séu notaðar við val á starfsmönnum hefur verið bent á að réttmæti þeirra er mjög misjafnt. Viðtöl og meðmæli eru einna helst notuð þótt meðmæli hafi alls ekki hátt forspárgildi. Með forspárgildi er átt við hversu vel aðferðin spáir um gengi umsækjenda í starfi. Viðtöl hafa ekki heldur hátt forspárgildi nema þau séu stöðluð sem þýðir að þeir fái allir sömu spurningarnar og sami aðilinn taki öll viðtölin (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006, Cook, 2009).

2.6 Viðtöl

Helsta markmiðið með viðtali er að komast að sem mestu um umsækjandann og fá tækifæri á að meta hversu vel hann kemur til með að henta í það starf sem ráða á í. Það hlýtur því að vera vandasamt verk og svo sannarlega ekki alveg sama hvernig farið er að. Viðtöl eru samt sem áður ekki einungis tækifæri til þess að afla upplýsinga um umsækjendur heldur er það á báða bóga. Það er sem sagt ekki síður mikilvægt fyrir þann sem sækir um starfið að hann fái sem mestar upplýsingar í viðtalinu um fyrirtækið sem hann hugsanlega kemur til með að vinna hjá, starfið sjálft og fólkið innan fyrirtæksins (Barnett, 2008).

Viðtöl eru mest notaða aðferðin við ráðningar og óhætt er að segja að nánast allir sem sækja um starf þurfi að fara í að minnsta kosti eitt viðtal í ráðningarferlinu það er að segja ef þeir koma til greina í starfið sem á að ráða í (Kacmar, Delery og Ferris,

1992). Viðtöl geta verið með ýmsu sniði alveg frá því að vera nánast alveg óskipulögð af hálfu þess sem tekur viðtalið í að vera mjög stöðluð þar sem spurningarnar sem lagðar eru fyrir umsækjanda eru fyrirfram ákveðnar (Beardwell og Claydon, 2007). Algengt er að sá sem tekur viðtalið sé með fyrirfram mótaðar hugmyndir um hvernig starfsmanni hann leitar eftir. Oft er það svo að hann leitar að einhverjum sem líkist honum sjálfum eða einhverjum ákveðnum starfsmanni. Þetta er ekki góðs viti og eru slíkar hugmyndir oft of þröngar og leiða til þess að álitlegur starfsmaður fer jafnvel framhjá honum. Hins vegar er það svo að ákvörðun um hvort umsækjandi komi til greina er oftast tekin eftir fyrstu fjórar mínúturnar í viðtali (Ásta Bjarnadóttir, 1996). Viðtöl eru aftur á móti mjög mismunandi, þau geta verið mjög stutt eða frá aðeins 3 mínútum og alveg upp í 2 klukkustundir (Cook, 2009). Þrátt fyrir að viðtöl séu eins mikið notuð og raun ber vitni hefur verið gagnrýnt að viðtöl séu ofmetin og spái ekki alltaf fyrir um hvernig umsækjandi komi til með að standa sig í starfi. Hér er samt sem áður aðallega átt við þau viðtöl sem eru óskipulögð og hefur þróunin verið sú að skipulögð viðtöl eru notuð mun meira en áður (Beardwell og Claydon, 2007).

2.6.1 Óstöðluð viðtöl

Þegar viðtöl eru óstöðluð er átt við að ekki er farið eftir neinni ákveðinni reglu heldur er látið ráðast í hvaða átt viðtalið stefnir. Í óstöðluðum viðtölum eru umsækjendur spurðir spurninga sem þeim sem tekur viðtölin dettur í hug og telur nauðsynlegar hverju sinni. Í mörgum tilfellum vill viðtalið leiðast út í spjall sem í raun kemur starfinu ekki við. Algengar spurningar eru til dæmis hvernig umsækjanda semur við aðra og hver framtíðarplön viðkomandi eru, jafnvel í einkalífinu (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006). Áður var það svo að algengt var að viðtöl væru meira almenns eðlis og sá sem tók viðtalið hafði ekki neina sérstaka starfslýsingu til hliðsjónar og vissi jafnvel ekki að hverju hann var að leita í fari umsækjanda. Hann hafði ekki hjá sér fyrirfram mótaðar spurningar og skrifaði ekki hjá sér það sem skipti máli heldur leitaði eftir einhverjum sem passaði inn í það starf sem sótt var um án þess þó að geta gert almennilega grein fyrir hvað það var. Þrátt fyrir að þetta hafi verið algengara áður fyrr eru eflaust einhverjir sem notast enn við þessa aðferð (Cook, 2009).

2.6.2 Stöðluð viðtöl

Stöðluð viðtöl eru með þeim hætti að spurningarnar eru fyrirfram ákveðnar og oft er einnig notast við ákveðinn kvarða sem er merkt inn á eftir því hvernig viðmælendur svara þessum fyrirfram ákveðnu spurningum (Cook, 2009, Hughes o.fl., 2009). Flest stöðluð viðtöl eru þannig byggð upp að byrjað er á að skilgreina starfið nákvæmlega og spurningarnar fyrirfram mótaðar sem nota á í viðtalinu á þann hátt að þær tengist beint starfinu sem sótt er um. Viðtölin gefa þeim sem tekur viðtalið í raun ekki færi á að láta viðtalið þróast í aðra átt en ætlunin er og áhætta ekki tekin á að umræðuefnið verði handahófskennt (Cook, 2009). Vel heppnuð og stöðluð viðtöl innihalda spurningar sem tengjast því starfi sem sótt er um og eru umsækjendur oft beðnir um að taka dæmi um það hvernig þeir kæmu til með að bregðast við aðstæðum sem þeir kynnu að lenda í eða jafnvel að taka dæmi um aðstæður sem þeir hafi lent í og hvernig þeir brugðust við (Hughes o.fl., 2006). Sá sem tekur viðtalið þarf að hafa skoðanir á og vita eftir hverju hann leitar og að hverju hann hyggst komast í viðtalinu. Hvort sem um kunnáttu eða persónueinkenni er að ræða. Einnig er mikilvægur þáttur að umsækjandi fái tækifæri til þess að spyrja um starfið og skipulagsheildina sjálfa og fái að vita hvaða væntingar yrðu gerðar til hans fengi hann starfið (Baker og Spier, 1990). Skipulagt viðtal ætti að innihalda spurningar sem tengjast starfinu beint með starfsskilgreininguna til hliðsjónar og spurningarnar ættu að vera hálfopnar til þess að það nægi ekki einungis að svara játandi eða neitandi. Allir viðmælendur ættu að vera spurðir að því sama til þess að hægt sé að bera þá saman á sanngjarnan hátt. Með því að hafa viðtölin sem líkust eykst áreiðanleiki og réttmæti viðtala sem er mikilvægur hluti til þess að auka líkur enn frekar á að sá hæfasti fáiast í það starf sem ráða á í (Westoby, 1998).

2.6.3 Áreiðanleiki og réttmæti viðtal

Þar sem viðtöl eru ein mest notaða aðferðin í vali á starfsmönnum hafa vaknað spurningar um hversu áreiðanleg þau eru. Ef notuð eru óstöðluð viðtöl er meiri hætta á að þau verði ekki eins áreiðanleg og ella. Það er ýmislegt sem styður þetta, svo virðist sem að þeim sem taka viðtölin hætti til að búa sér til einhverja ákveðna mynd af þeim sem þeir kjósa í starfið og máti síðan viðmælandann inn í þá mynd í viðtalinu. Einnig er líklegra að þeir myndi sér skoðun mjög snemma í viðtalinu hvort viðmælandinn eigi möguleika eða verði hafnað. Hætta er á að frekar sé tekið eftir upplýsingum sem

koma starfinu í raun ekki við heldur en því sem spáir einhverju fyrir um hvernig viðkomandi komi til með að standa sig í starfi. Þegar um óstöðluð viðtöl er að ræða er meiri hætta á fordómum og að sá sem tekur viðtalið fari að taka eftir hlutum sem eiga ekki að hafa áhrif á valið (Fletcher, 1992).

Þegar viðtölin eru stöðluð eykst réttmæti þeirra til muna. Meiri líkur eru á að sá sem tekur viðtölin sé færari um að spá fyrir um gengi umsækjandans í starfinu sem ráða á í þar sem einungis er einblínt á þætti sem koma starfinu við (Baker og Spier, 1990).

Mismunandi skoðanir er á því hvort að það auki áreiðanleika og réttmæti viðtala þegar fleiri en einn taka viðtöl. Rannsóknir hafa bæði sýnt að slíkt sé af hinu góða á meðan aðrar sýna að það skipti í raun ekki máli (Cook, 2009). Það að fleiri en einn taki viðtöl getur hins vegar dregið úr því að fordómar af einhverju tagi hafi áhrif á ákvörðun (Fletcher, 1992). Cranet rannsóknin 2009 sýndi fram á að þegar verið er að ráða í stjórnendastörf á Íslandi eru hópviðtöl notuð í um 64% tilfella (Ásta Bjarnadóttir og Arney Einaradóttir, 2010). Annar mikilvægur þáttur til þess að auka réttmæti viðtals er að sami einstaklingurinn eða einstaklingarnir taki þau viðtöl sem snerta ráðningu í sama starfið. Að sama skapi er það kostur þegar sá sem tekur viðtöl skráir hjá sér á meðan á viðtali stendur (Cook, 2009).

2.6.4 Siðferði í viðtölum

Viðtöl kunna að fara inn á viðkvæm svið þar sem umsækjendur eru beðnir um að svara spurningum sem tengjast ekki starfinu sem þeir sækja um. Þessu hefur ekki verið veitt mikil athygli og mætti spyrja hvort slíkar spurningar eigi rétt á sér eða séu siðferðilega réttar. Viðeigandi framkvæmd á viðtali skiptir miklu máli og eykur réttmæti þeirra. Fletcher (1992) einblínir á nokkur atriði sem gætu haft áhrif á réttmæti og siðferði viðtala. Hugsanlegt er að einhverjir hafi slæma reynslu af viðtölum vegna þess að þeim finnst þeir hafa verið meðhöndlaðir á ósanngjarnan hátt að einhverju leiti. Hvað þetta varðar er meðal annars verið að tala um spurningar sem krefjast þess að umsækjandi gefi upplýsingar um mál sem varða hans einkalíf. Þrátt fyrir að spurningar sem tengjast einkalífi umsækjanda gætu auðveldað þeim sem tekur viðtalið að fá heildarmynd af umsækjanda þá geta þær leitt til einhverskonar fordóma í garð umsækjanda. Sem dæmi má nefna stjórn mála- eða trúarskoðanir hans. Ef þeir sem

taka viðtöl telja það mikilvægt að spyrja spurninga sem snerta einkalíf eða bakgrunn er jafnframt mikilvægt að þeir tjái umsækjanda ástæðu þeirra (Fletcher, 1992).

2.7 Meðmæli

Meðmæli eru aðferð sem vinnuveitendur nota til þess að afla upplýsinga um umsækjendur með því að leita til þriðja aðila. Sá aðili getur verið fyrrverandi vinnuveitandi, kennari eða samstarfsmaður (Beardwell og Claydon, 2007). Öflun meðmæla er ýmist notuð til þess að þrengja hópinn í ráðningarferlinu eða sem nokkurs konar staðfesting áður en lokaákvörðun er tekin í ráðningum (Cook, 2009). Meðmæli geta bæði verið skrifleg og munnleg eða svokölluð símameðmæli. Sú tegund meðmæla er algeng og hefur talsvert framyfir skrifleg meðmæli. Með þeim hætti er hægt að hlusta á tón meðmælandans og greina hik í svörum hans. Fólk er einnig líklegra til þess að svara heiðarlega og láta meira uppi en í skriflegum meðmælum (Armstrong, 2006, Cook, 2009). Meðmæli í gegnum síma eru bæði notuð með skriflegum meðmælum og ein og sér og geta bæði verið stöðluð og óstöðluð. Með stöðluðum viðtölum er átt við þegar spurningar eru fyrirfram ákveðnar og spurt er um lengd starfstíma, vinnuheiti, hlutverk, laun, fjarveru síðasta árið í starfi og hvort meðmælandi væri tilbúinn að ráða viðkomandi aftur og ættu meðmæli að hafa þann tilgang (Armstrong, 2006). Notkun ákveðinna matskvarða við öflun meðmæla flokkast einnig undir stöðluð meðmæli. Þegar meðmæla er aflað með óstöðluðum hætti er aðeins spurt opinna spurninga eins og hvað meðmælanda finnst um umsækjandann eða hann beðinn að segja eitthvað frá honum (Cook, 2009).

Meðmæli ættu að hafa það markmið að afla upplýsinga um eða staðfesta feril umsækjanda eins og hversu lengi hann hefur starfað á viðkomandi vinnustað eða vinnustöðum og laun. Þau eru í sjálfu sér nauðsynleg til þess að sannreyna það sem umsækjandi hefur sjálfur gefið upp. Hins vegar eru upplýsingar um persónuleika eða hvort hann henti í starfið ekki mjög áreiðanlegar. Ef fyrri störf eru ekki sambærileg því starfi sem sótt er um gerir það lítið gagn að spyrja hvernig umsækjandi komi til með að standa sig í starfi. Fyrrverandi vinnuveitendur geta ekki spáð um gengi umsækjenda í ólíku starfi og ólíku umhverfi. Mikilvægt atriði í þessu sambandi er að umsækjandi sé meðvitaður um þegar leitað er meðmæla með honum og það getur reynst vel að leita meðmæla á fleiri en einum stað til þess að geta borið saman (Fletcher, 1992, Armstrong, 2006). Samkvæmt niðurstöðum Cranet rannsóknarinnar

2009 notast 68% fyrirtækja við meðmæli við ráðningar á stjórnendum þrátt fyrir að forspárgildi þeirra sé lágt.

Einnig er það svo að lítið hefur breyst hvað varðar notkun meðmæla undanfarin sjö ár og gildir engu um hvers konar störf er að ræða (Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2010). En val á starfsmönnum hlýtur að standa og falla með einstaklingnum sjálfum og er það fyrst og fremst umsækjandinn sem þarf að sýna fram á eigið ágæti. Slíkt tækifæri fær hann í ráðningarviðtalinu og hlýur það að vera framkoma hans og það sem hann nær að koma til skila þar sem skiptir hvað mestu máli.

2.8 Áhrif

Það er margt sem kann að hafa áhrif á fólk í ráðningarferlinu og má þar nefna hegðun af einhverju tagi eða jafnvel þætti sem erfitt er að útskýra. Hér verður gert grein fyrir þeim atriðum sem geta haft áhrif án þess að það komi menntun, reynslu eða þekkingu umsækjenda við.

2.8.1 Áhrifastjórnun (Impression management)

Áhrifastjórnun (*Impression management*) er meðvituð leið fólks til að hafa jákvæð áhrif á aðra hvort sem það er í daglegu lífi fólks eða innan skipulagsheilda. Hvenær sem fólk með einhverjum hætti reynir að hafa áhrif á hvað annarri manneskju kann að finnast um það er það að beita áhrifastjórnun, hvort sem það er meðvitað eða ómeðvitað (Gilmore og Ferris, 1989, Fletcher, 1992). Fólk reynir að stjórna áliti annarra á þeim á margan hátt. Í ráðningarviðtölum er algengt að bæði sá sem tekur viðtalið og umsækjandinn sýni sína bestu hlið. Umsækjandinn til þess að auka líkur á að fá starfið og sá sem tekur viðtalið til þess að auka áhuga umsækjandans á starfinu (Fletcher, 1992). Það er samt oftast þannig að það er umsækjandinn sem þarf að leggja mikla áherslu á að koma vel út í viðtali þar sem það er markmið hans að hafa slík áhrif á þann sem tekur viðtalið að hann vilji fá hann í vinnu (Rosenfield, 1997). Nordstrom, Hall og Bartels (1998) segja hins vegar að það kunni að fara framhjá þeim sem er að taka viðtalið þar sem þeir séu oft mjög uppteknir sjálfir af því að koma vel fyrir.

Fletcher (1992) líkir þessum aðferðum umsækjenda við auglýsingaherferð þar sem þeir reyna eftir fremsta megni að draga fram það besta í sjálfum sér þannig að aðrir einblíni á það í stað þeirra galla sem þeir kunna að búa yfir. Það má segja að þetta sé

ansi góð samlíking þar sem það hlýtur að vera takmark hvers og eins að draga fram það besta í eigin fari og sannfæra aðra um ágæti þess sem hann hefur upp á að bjóða. Aftur á móti bendir Rosenfield (1997) á að þegar umsækjandi reynir of mikið geti það haft slæm áhrif á þann sem tekur viðtalið þannig að hann telji sig sjá í gegnum viðmælandann og skynji tilraun hans á neikvæðan hátt.

2.8.2 Mismunandi aðferðir áhrifastjórnunar

Vangaveltur og umræður hafa átt sér stað um hvort að áhrifastjórnun sé af hinu góða eða ekki. Svo virðist vera að undanfarið hafi menn hallast á að ekki sé alslæmt að þessi aðferð sé notuð af hálfu umsækjanda. Rosenfield (1997) telur heldur að líta ætti á áhrifastjórnun jákvæðum augum og það að líta á þessa aðferð sem ósanngjarna leið sé bæði merki um gamaldags hugsanir og þröngsýni. Aftur á móti þurfa þeir sem taka viðtöl að vera meðvitaðir um þann möguleika að umsækjendur beiti áhrifastjórnun og ef þeir eru meðvitaðir ætti það að geta hjálpað þeim við að sjá hvað umsækjendur hafa upp á að bjóða.

Áhrifastjórnun byggist aðallega á því að reyna að upphefja sjálfan sig á einhvern hátt og birtist hún í mismunandi myndum eins og sjá má á töflu 2.2. á næstu síðu.

<u>Drjúglæti</u>	
Upphefja sjálfan sig	<i>Með því að segja með hvaða augum aðrir líta á þá til dæmis „fólk lítur á mig sem leiðtoga“</i>
Eigna sér heiður	<i>Eigna sér heiður á einhverju sem annar hefur gert</i>
Ýkjur	<i>Segja hluti vera mun betur heppnaða en þeir voru í raun og veru</i>
Yfirstíga hindranir	<i>Segja frá einhverju sem fór betur vegna þess að þeir gerðu rétt</i>
<u>Varnar aðferðir</u>	
Afsakanir 1	<i>Segjast ekki hafa átt neinn þátt í einhverju sem gekk illa</i>
Afsakanir 2	<i>Segja mistök annarra eiga sök á einhverju sem þeir í raun báru ábyrgð á</i>
Réttlætting	<i>Reyna að draga úr mistökum sínum vegna til dæmis tækniörðugleika</i>
<u>Koma sér í mjúkinn</u>	
Smjaður	<i>Láta í ljós hrifningu á einhverju sem viðmælandi hefur gert</i>
Samræming skoðana	<i>Koma með yfirlýsingar sem viðmælandi er án efa sammála eins og mikilvægi þess að hreyfa sig reglulega</i>
<u>Líkamstjáning</u>	<i>Eins og bros, augnsamband, kinka kolli og svo framvegis</i>

Tafla 2.2. Aðferðir í áhrifastjórnun (*Impression management*) í viðtölum.

Heimild: (Cook, 2009).

Þrátt fyrir að það kunnist að sýnast neikvætt þegar umsækjendur nota aðferðir sem þessar í viðtölum þá geta þær snúist um það að draga fram það jákvæða í fari sínu án þess að nota blekkingar. Um leið og sannleikanum er hagrætt eða ýkjur notaðar verður áhrifastjórnunin ósanngjörn (Rosenfield, 1997). Tafla 2.2 er ekki tæmandi og er hegðun eins og að mæta á réttum tíma, vera í viðeigandi klæðnaði og sýna vinsamlegt viðmót hluti af áhrifastjórnun þó að flestum kunnist að þykja það sjálfsagður hlutur (Ralston og Kirkwood, 1999).

2.8.3 Áhrifastjórnun kostur eða ókostur

Á meðan sá sem tekur viðtal er meðvitaður um leið umsækjenda í áhrifastjórnun og hann þekkir það sem ber að varast eins og að líta framhjá hlutum eins og hrósi í eigin garð þá mætti líta á áhrifastjórnun sem eiginleika en ekki blekkingu. Til þess að þetta sé hægt er mikilvægt að viðtöl séu stöðluð og fyrirfram ákveðin en ekki óstöðluð og látin ráðast (Rosenfield, 1997). Rannsókn (Gilmore og Ferris, 1989) sýndi að þeir sem nota aðferðir áhrifastjórnunar eru líklegri til þess að verða ráðnir og að sama skapi eru meiri líkur á að þeir muni standa sig betur í starfi. Þessir umsækjendur eru einnig líklegri til þess að búa yfir meiri metnaði og eiga jafnvel auðveldara með að bregðast betur við í ófyrirsjáanlegum aðstæðum (Rosenfield, 1997). Dökku hliðar áhrifastjórnunar eru aftur á móti þær að í hópi umsækjenda kann að leynast hópur sem reynir vísvitandi að nota áhrifastjórnun án þess að nokkur innistæða sé fyrir hendi og haga sér á þann hátt sem þeim er ekki eiginlegt. Þessi hópur á það til að ýkja hluti eins og eigin hæfni eða lætur sem hann hafi áhuga á einhverju sem hann hefur ekki. Slík hegðun getur haft skaðleg áhrif og gefið ranga mynd af umsækjendum sem kann að hafa slæmar afleiðingar síðar meir (Ralstom og Kirkwood, 1999). Jafnframt er það algengt að umsækjandi reyni eftir fremsta megni að svara þeim spurningum sem lagðar eru fyrir hann í viðtali á þann hátt að það falli í góðan jarðveg hjá þeim sem tekur viðtalið án þess að hann meini það (Silvester, Anderson-Gough, Anderson og Mohamed, 2002). Ef sá sem tekur viðtal er meðvitaður um þessa þætti og þekkir leiðir til þess að greina á milli sannleikans og þess sem er ósatt ætti áhrifastjórnun að vera kostur og getur jafnvel hjálpað til við að sjá hvaða eiginleikum umsækjendur búa yfir.

2.9 Tilfinningin

Í ráðningum verður varla hjá því komist að umsækjendur hafi einhver áhrif á þann sem sér um ráðningar án þess að hægt sé að benda sérstaklega á hvað það er. Fólk er að sjálfsögðu mismunandi og hrífst þar af leiðandi af mismunandi hlutum í fari fólks. Fyrsta hugsun sem kemur upp í huga okkar þegar við sjáum eitthvað eða einhvern eða þegar við þurfum að bregðast við ákveðnum aðstæðum getur haft áhrif á ákvarðanir. Við höfum ekki stjórn á hver þessi hugsun er og byggist hún á þeirri reynslu sem við höfum orðið fyrir í lífinu. Við vitum til dæmis hvernig við eigum að bregðast við þegar við sjáum bíl koma akandi að okkur vegna þess að reynslan og þekkingin sem við höfum sankað að okkur hefur kennt okkur þau viðbrögð sem eru rétt. Eins má

segja að þegar við hittum manneskju í fyrsta skipti myndum við okkur fyrst skoðun á henni byggða á þeirri reynslu sem við höfum af fólki í gegnum árin. Gladwell (2007) segir spurninguna vera þá hvenær við eigum að treysta þessari eðlishvöt okkar og hvenær ekki og reynir hann að svara henni í bók sinni „Blink”. Hann tekur mörg dæmi bæði úr hversdagslegum atburðum og rannsóknum sem hafa verið gerðar á þessum hlutum. Gladwell (2007) bendir á að sú hugsun sem kemur upp á fyrstu tveimur sekúndum þegar við hittum fólk eða lendum í einhverjum aðstæðum sé hæfileiki sem við getum þróað og þroskað með okkur og jafnframt stjórnað og lært hvenær við eigum að hlusta á þessa fyrstu tilfinningu. Ennfremur heldur hann því fram að ef við hlustuðum oftar á það sem kemur fyrst upp í huga okkar í stað þess að ígrunda allt svo vel gætu sumar ákvarðanir okkar jafnvel orðið betri. Gott dæmi er þegar fornleifafræðingur keypti stytta sem leit út fyrir að vera forngripur og það fyrsta sem fornleifafræðingurinn hugsaði þegar hann sá hana var „ferskur” sem var í algera andstöðu við það sem stytta átti að vera. Engu að síður festi hann kaup á henni og þörf var á margra mánaða rannsóknarvinnu af hálfu ýmissa sérfræðinga til að komast að því hvort stytta væri í raun það sem hún var sögð vera. Fyrsta tilfinning fornleifafræðingsins reyndist vera rétt, stytta var ekki forngripur. Í þessu tilfalli hlustaði fornleifafræðingurinn ekki á eigið innsæi og má segja að það sé í samræmi við það sem okkur er kennt að við þurfum að afla okkur upplýsinga til að vita eitthvað með vissu. Við tökum því sem gefnu að eftir því sem við höfum meiri upplýsingar um eitthvað því betur séum við í stakk búin til þess að taka réttar ákvarðanir. En oft er það svo að við gerum okkur ekki grein fyrir af hverju við vitum eitthvað ákveðið. Það er bara tilfinning sem við getum ekki rökstutt (Gladwell, 2007).

Önnur hlið á þessum málum er þegar við vitum hvað það er sem við viljum og er gott dæmi um það að flestir telja sig vita hvaða eiginleikum tilvonandi maki ætti að búa yfir. Gladwell (2007) bendir hins vegar á að það geti verið eitthvað allt annað sem heillar okkur þegar á hólminn er komið. Hann tekur dæmi um konu sem vissi nákvæmlega hvaða kosti maki hennar þyrfti að hafa og gat gert lista yfir þessa kosti. Þegar hún tók þátt í hraðstefnumóti heillaðist hún svo upp úr skónum af manni sem hafði allt aðra kosti en hún hafði talið upp áður en tókst engu að síður að vinna hjarta hennar á örfáum mínútum. Líkja mætti þessu við ráðningar, þar sem faglega er staðið að verki og búið er að útlista og skrá niður þá eiginleika sem umsækjandi ætti að búa yfir en svo kann það að vera svo að eitthvað allt annað í fari hans heilli og leiði til ráðningar. Það er ekki endilega eitthvað sem hægt er að benda á og erfitt að útskýra

hvað það er sem fólk heillast af. Tveir prófessorar við Columbia háskólann í Bandaríkjunum hafa reynt að fá fólk til að benda á hvað það er sem ræður snöggum ákvörðunum sem það tekur og komið hefur í ljós að þegar fólk er spurt að því hvers vegna það tók ákvörðun byggða á tilfinningu er fátt um svör og málin flækjast (Gladwell, 2007).

Þótt það kunni að hljóma eins og lofsöngur einn að möguleiki sé á að taka ákvarðanir byggðar á fyrstu tilfinningunni og þær geti hugsanlega verið þær bestu sem hægt er að taka þá hefur þetta sínar dökku hliðar. Fordómar af ýmsum toga geta haft mikil áhrif á ákvarðanir okkar sem er ekki af hinu góða (Gladwell, 2007). Gladwell (2007) bendir til dæmis á að fólki hætti til að láta útlit fólks ráða ákvörðunum og hafa áhrif á hvað þeim finnst um ákveðna einstaklinga. Þetta er eitthvað sem ætti alls ekki að hafa áhrif en hefur það samt. Algengt er að þeir sem hafa útlitið með sér ef svo má segja heilli aðra fyrr en aðrir. Vel þekkt dæmi er að háir og dökkhærðir karlmenn heilli fólk fremur en aðrir og nái lengra í starfi (Gladwell, 2007). Rannsókn þeirra Shannon og Stark (2003) sýndi til dæmis fram á að þegar mynd fylgdi umsóknum komust skegglausir karlmenn frekar að í ráðningarviðtal en þeir sem höfðu skegg og einnig þeir sem þóttu meira aðlaðandi í útliti. Jafnframt sýndi rannsókn þeirra Judge og Cable (2004) að hávaxið fólk hefði meiri möguleika á að ná langt í starfi en þeir sem eru lágvaxnir. Sá möguleiki er alltaf fyrir hendi að við höfum einhverjar staðlaðar hugmyndir um hverju við erum að leita eftir. Gladwell (2007) tekur gott dæmi fyrir í bók sinni þar sem kvenkyns básúnuleikari hafði árangurslaust sótt um starf sem slíkur víðs vegar um Evrópu. Það var ekki fyrr en hún sótti um starf þar sem prufan fór fram án þess að hún sæist og einungis var hlustað á leik hennar að hún heillaði hljómsveitarstjórnann upp úr skónum. Málið var nefnilega að samkvæmt hefðinni voru básúnuleikararnir karlkyns og þar af leiðandi fór það framhjá þeim hljómsveitarstjórum sem hún hafði spilað fyrir hversu vel hún spilaði. Einblínt var á kyn hennar fram að þessu.

2.9.1 Ráðningar og tilfinning

Í ráðningum er einfaldlega ekki tími til þess að vega og meta einstakling það vel að hægt sé að fullvissa sig um að umsækjandi sé svona eða hinseginn, því þarf að draga ályktanir á fremur stuttum tíma. Ryan og Tippins (2004) segja að eftir að hafa unnið mikið með skipulagsheildum og sér í lagi þeim sem sjá um ráðningar hafi þær komist

að því að margir telji tilfinningu fyrir hlutunum og innsæi frekar ráða þeim ákvörðunum sem eru teknar. Þetta hafi oft yfirhöndina og sé jafnvel meira virði en upplýsingar um umsækjendur hvort sem er um ferilskrár eða próf sem hafa verið tekin. Westoby (1998) er þessu sammála og segir oft heyrast að yfirmenn tali um að finna rétta fólkið snúist aðeins um að hafa eitthvað á tilfinningunni og að þeir viti innan fárra sekúnda eftir að hafa hitt umsækjendur hvort þeir eru réttir í starfið eða ekki. Hann segir jafnframt að slíkt geti haft í för með sér kostnaðarsamar afleiðingar ef einungis er farið eftir þessari tilfinningu (Westoby, 1998). Fleiri hafa bent á neikvæðu hliðar þess að láta fyrstu áhrifin ráða ákvörðunum. Rusela Pinpin ráðgjafi hjá ráðningarfyrirtæki í Bandaríkjunum segir miklar líkur á að þegar fyrsta augnablikið er látið ráða ákvörðun verði sú ákvörðun ekki sú rétta. Hún bendir á að til þess að koma í veg fyrir þetta sé heppilegast að hafa fleiri en einn sem taka ráðningarviðtöl (Pinpin, e.d.). Rannsókn þeirra Dougherty, Turban og Callender (1994) sýndi fram á að þegar fyrstu áhrif umsækjanda á þann sem tekur viðtöl eru góð eru meiri líkur á að viðtalið beinist í aðra átt en ætlað var. Þrátt fyrir að ætlunin sé sú að hafa viðtalið staðlað með fyrirfram ákveðnum spurningum kunni það að gleymast og sá sem tekur viðtalið fer ósjálfrátt að reyna að heilla umsækjanda með því að dásama vinnustaðinn. Hann spyr þar af leiðandi ekki alls þess sem var fyrirfram ákveðið og fær þess vegna ekki þær upplýsingar um umsækjandann sem hann ætlaði.

Önnur hlið á þessu máli er hvaða áhrif sá sem tekur viðtal hefur á umsækjanda og er það ekki síður mikilvægt. Ef þessi tilfinning er jákvæð eru meiri líkur á að umsækjandi opni sig í viðtali og veiti frekari upplýsingar um sig en ella sem gætu komið til góðs (Messner, 2000).

Að taka viðtal er kúnt og margt sem þarf að taka inn í reikninginn og vera vakandi fyrir, umsækjendur kunna líka að vera misjafnlega upplagðir svo eitthvað sé nefnt.

2.9.2 Líðan í ráðningarviðtali

Líðan umsækjanda í ráðningarviðtali kann að hafa áhrif á gengi hans en því hefur ekki verið veitt mikil athygli. Hins vegar er það svo að það er alls ekki óalgenget að umsækjendur séu kvíðnir þegar kemur að atvinnuviðtali. Það er reyndar alveg eðlileg tilfinning þar sem ráðningarviðtalið eru aðstæður þar sem umsækjandinn er undir stöðugri smásjá þeirra sem taka viðtalið og eru oftast alveg ókunnugir aðilar. Það kann líka að vekja kvíða hjá umsækjanda að það er ekki hann sem er við stjórnvölinn heldur

er það sá eða þeir sem taka viðtalið. Kvíði og stress getur valdið því að umsækjandi sem er mjög hæfur í starfi, en kemur ekki vel út úr viðtali komist ekki lengra í ráðningarferlinu vegna þess. Þetta dregur úr réttmæti viðtalsins og skekkir þá mynd sem umsækjandi gefur af sér í viðtalinu. Reyndar hefur bæði verið sýnt fram á það að neikvætt samband sé á milli kvíða umsækjanda í viðtali og hvernig honum vegnar og einnig að ekkert samband sé þar á milli. Þegar kvíði hefur áhrif er oftast um einhverskonar samskiptavanda að ræða, umsækjandi á erfitt með að tjá sig vegna kvíða og álags (McCarthy og Goffin, 2004). Rannsókn þeirra McCarthy og Goffin (2004) leiddi í ljós að það færi reyndar alfarið eftir þeim sem taka ráðningarviðtöl hvort þeir láta kvíða hjá umsækjendum hafa áhrif á sig eða hvort þeir kjósa að líta framhjá honum og veita þessu skilning. Dæmi eru um að það séu skapaðar aðstæður í viðtali af hálfu þeirra sem taka viðtöl sem auka álag á umsækjanda. Það er gert til þess að athuga hvernig hann bregst við undir álagi og þegar um störf er að ræða sem krefjast yfirvegunar við ákveðnar aðstæður (Cook, 2009). Enn og aftur er það þessi skammi tími sem er til umráða til þess að komast að því hvaða mann umsækjandi hefur að geyma og hvort hann er sá hæfasti sem völ er á í það starf sem á að ráða í.

2.9.3 Hverju er hægt að komast að?

Megintilgangur ráðningarviðtals er sá að komast að sem mestu um umsækjendur og reyna þannig að sjá hvort að umsækjandi henti í það starf sem um ræðir. Ekki er víst að þeim sem sér um ráðningar takist að koma auga á þau einkenni sem hann telur þurfa til þess að geta leyst starfið sem sótt er um vel af hendi. Þrátt fyrir þetta er tilgangur ráðningarviðtals einmitt sá að reyna að kynnast persónunni sem sækir um starf. Rannsókn þeirra Barrey, Patton og Haugland (2000) leiddi í ljós að þeir sem taka viðtal geti aðeins komið auga á ákveðna eiginleika eftir stutt viðtal. Auðveldast er fyrir þá að sjá hvort umsækjandi er framfærinn, hvort hann er sveigjanlegur eða opinn fyrir nýjungum. Hins vegar sýndi rannsóknin fram á það að erfitt er að koma auga á eiginleika eins og tilfinningalegan stöðugleika eða hvort umsækjandinn er áreiðanlegur. Tilgangur rannsóknarinnar var að reyna að bæta viðtalstækni á þann hátt að sá sem tekur viðtöl geti beitt þeirri aðferð sem heppilegust væri til þess að komast sem best að hvaða eiginleikum umsækjendur búa yfir. Niðurstöðurnar voru hins vegar taldar sýna fram á að viðtöl ættu að gegna öðrum tilgangi en þeim að spá fyrir um gengi umsækjanda í starfi, þau ættu mun frekar að hafa þann tilgang að meta hvernig

umsækjandi kæmi til með að passa inn í þann hóp sem þegar starfar innan skipulagsheildarinnar (Barrey o.fl., 2000). Það er ýmislegt sem getur skekkt þá mynd umsækjanda í ráðningarviðtali og er það ekki síst sá sem tekur viðtalið sem þarf að vera vakandi fyrir eigin hugsunum og álit.

2.10 Matsvillur (Biases)

Í ráðningum þarf að gefa því gaum að áhrif umsækjanda á þann sem sér um ráðningar geta verið af ýmsum toga og haft áhrif á ákvörðun þrátt fyrir að þau komi starfinu sem sótt er um ekkert við. Ætlast er til að lagt sé hlutlægt mat á umsækjendur en oft er það eitthvað allt annað sem hefur áhrif. Þessir þættir eru oft nefndar skekkjur eða matsvillur. Algengustu matsvillurnar eru svokölluð geislabaugsáhrif (*halo effect*), horn áhrif (*horn effect*), staðalímyndir og „líkist mér áhrifin” (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006). Geislabaugsáhrifin fela í sér að sá sem sér um ráðningar lætur eitthvað hafa jákvæð áhrif á sig í fari umsækjanda þrátt fyrir að það komi starfinu ekkert við (Beardwell og Claydon, 2007, Cook, 2009). Horn áhrifin (*horn effect*) geta snúist um það að yfirbragð eða útlit umsækjanda hefur neikvæð áhrif þannig að það kemur í veg fyrir að hann komist lengra í ráðningarferlinu (Beardwell og Claydon, 2007). Önnur tegund matsvillna er þegar búið er að búa sér til einhverja ákveðna hugmynd um hóp fólks og er það kallað staðalímynd (Cook, 2009). Dæmi um slíkt væri til dæmis að konur eru verri bílstjórar en karlar. Að lokum eru það „líkist mér áhrifin” þegar þeim sem er að ráða í starf hættir til að velja einhvern sem líkist honum (Beardwell og Claydon, 2007). Einnig má nefna fordóma sem snerta kyn, kynþátt, aldur, fötlun, útlit og fleira sem matsvillur í vali á starfsmönnum.

2.11 Sálfræðilegi samningurinn

Í ráðningarferlinu er ekki svigrúm til þess að kynnast þeim umsækjendum eins vel og óskað er og það sama gildir um umsækjendur. Þeim gefst ekki svigrúm til þess að vita nægilega mikið um vinnustaðinn til þess að fullvissa sig um að allar þeirra væntingar verði uppfylltar. Þar af leiðandi er ákveðið traust sem þarf að reiða sig á og gera ráð fyrir að staðið verði við ákveðna þætti sem tengjast starfinu.

Sálfræðilegi samningurinn er huglægur samningur sem vinnuveitendur og starfsmenn gera sín á milli. Hann inniheldur í rauninni þær væntingar sem starfsmenn gera til vinnuveitenda ef þeir vinna vinnuna sína og að sama skapi þær væntingar sem

vinnuveitendur gera til starfsmanna sinna (Armstrong, 2006). Sálfræðilegi samningurinn er eins og áður sagði huglægur og þar er átt við að hann er ekki skriflegur heldur inniheldur alls kyns atriði sem kunna að þykja sjálfsögð. Starfsmaðurinn er tilbúinn að leggja á sig vinnu fyrir sanngjörn laun og að fá að þróast og þroskast í starfi. Vinnuveitendur eru tilbúnir að fylgja þessu eftir ef starfsmaðurinn sýnir vinnustaðnum hollustu og leysir þau verkefni af hendi sem honum ber (Torrington o.fl., 2006). Sálfræðilegi samningurinn verður til mjög snemma í ráðningarferlinu, væntingar umsækjanda skapast strax í upphafi þegar hann kemur auga á auglýsingu, umsækjandi gerir sér ákveðnar hugmyndir um starfið og vinnustaðinn. Sömuleiðis má segja að þegar sá sem annast ráðningar sér umsókn byrji hann að mynda sér skoðun og væntingar til þeirra sem sækja um. Þegar að ráðningarviðtali kemur verða til enn frekari væntingar þar sem umsækjandi er spurður spurninga og hann fær kynningu á vinnustaðnum. Sálfræðilegi samningurinn felur meðal annars í sér að gagnkvæmt traust myndast á milli umsækjanda og þess sem sér um ráðningar (Þóra Hrólfsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2007). Segja má að þetta traust verði til áður en til ráðningar kemur og það myndist þegjandi samkomulag á milli umsækjanda og vinnuveitenda í ráðningarferlinu byggt á þeim upplýsingum sem eru fyrir hendi. Ef eitthvað annað kemur í ljós en haldið var, hvort sem það er vinnuveitandinn sem stendur ekki við sitt eða umsækjandinn stenst ekki þær væntingar sem gerðar voru til hans, eru líkur á að starfsmaðurinn þurfi að hætta. Annaðhvort er starfsmaðurinn látinn hætta eða hann segir starfi sínu lausu. Slíkt getur verið kostnaðarsamt fyrir vinnustaðinn og valdið starfsmanninum miklum erfíðleikum. Þess vegna er enn og aftur meiri ástæða til þess að valið sé vandað og byggt á trausti til þeirra sem eru ráðnir.

3 Aðferðafræði rannsóknarinnar

Hér verður greint frá þeirri aðferðafræði sem var notuð við rannsóknina. Fyrst verður sagt frá þeirri aðferð sem var beitt, þeim takmörkunum sem rannsóknin og aðferðafræðin kann að fela í sér, viðtalstækninni og síðan fjallað um val á viðmælendum. Að lokum kemur fram hvernig gögnin voru greind og túlkuð og upplifun rannsakanda.

3.1 Eigindlegar aðferðir

Við rannsóknina var notuð eigindleg aðferð (*qualitative research*) en hún byggir á því að leita eftir túlkun manna á eigin reynslu og upplifun af ákveðnum viðfangsefnum. Markmiðið með aðferðinni er að reyna að skilja raunveruleikann í gegnum viðmælendur miðað við þá reynslu sem þeir hafa af því viðfangsefni sem er til skoðunar. Hópurinn sem er rannsakaður samanstendur af fáum einstaklingum og þeir sem beita eigindlegri aðferð nota hana til þess að rannsaka hegðun, sjónarhorn, reynslu og jafnvel tilfinningar einstaklinganna innan hópsins (Holloway, 1997). Í upphafi rannsóknar hefur rannsakandi ákveðið hvað hann ætlar að skoða hjá þeim hópi sem hann rannsakar en þó getur það breyst í ferli rannsóknarinnar. Hann ýmist fylgist með hópi fólks, tekur viðtöl, hlustar á samtöl hópsins sem hann skoðar eða túlkar jafnvel texta, skjöl eða myndir (Flick, 2008). Viðtöl við einstaklinga er samt sem áður ein mest notaða aðferðin í eigindlegum aðferðum og er þá notast við opnar eða hálfopnar spurningar. Í opnum viðtölum varpar rannsakandi jafnvel fram einni opnunarspurningu og reynir þannig að ná því fram sem viðmælandinn telur mikilvægast. Opin viðtöl krefjast þess að rannsakandi hitti viðmælendur oftast en einu sinni eða tvisvar (Bryman og Bell, 2007). Í hálfopnum viðtölum eru ákveðin þemu sem innihalda hvert og eitt spurningar sem tengjast því. Röð spurninganna er þó ekki endilega fylgt eða þær allar notaðar heldur er svörum viðmælenda fylgt eftir þannig að viðhorf þeirra og sýn komi sem best fram (Kvale, 2007). Eigindlegar aðferðir eru ekki eins skilgreindar og meginlegar aðferðir sem innihalda tölulegar upplýsingar heldur eru þær sveigjanlegri, þátttakendur yfirleitt fáir og það er rannsakandinn sem túlkar svör þeirra. Eigindlegar rannsóknir eru einmitt helst gagnrýndar sökum þessa, til dæmis ef að tveir mismunandi einstaklingar gerðu eigindlega rannsókn á sama viðfangsefninu er hugsanlegt að niðurstaðan yrði ekki sú sama. Eins tekur túlkunin

aðeins mið af svörum og ummælum þátttakenda og því ekki hægt að alhæfa yfir á þýðið sem verið er að rannsaka. Alhæfing eða að komast að nákvæmum niðurstöðum er þess vegna ekki markmið eigindlegra rannsókna (Bryman og Bell, 2007).

3.2 Takmarkanir rannsókna

Þar sem viðmælendur voru aðeins átta hefur það að sjálfsögðu talsvert að segja um niðurstöðurnar og alls ekki hægt að alhæfa sökum þess. Viðmælendur störfuðu einnig á mismunandi vettvangi sem kann að hafa minnkað líkur á einhliða niðurstöðu. Það er hugsanlegt að hentugra hefði verið að velja viðmælendur sem starfa á svipuðum vettvangi og sjá um ráðningar á störfum sem krefjast þess sama. Það var mjög mismunandi hvernig störf viðmælendur voru að ráða í og hefur það haft áhrif á svör þeirra.

3.3 Mælitækið

Í þessari rannsókn var eigindleg aðferð notuð til þess að afla upplýsinga um reynslu viðmælenda á ráðningum. Þar sem eitt af markmiðum rannsóknarinnar var að komast að hvaða áhrif umsækjendur hafa á þann sem sér um ráðningar og hve oft sé erfitt að skilgreina nákvæmlega hvað það er, þótti rannsakanda mikilvægt að hlusta á hvað þeir hefðu að segja. Tekin voru sjö hálfopin viðtöl við átta viðmælendur þar sem tveir viðmælendur voru í einu viðtalinu. Rannsakandi útbjó spurningaramma eftir að hafa valið þemu til þess að spyrja eftir auk tveggja opnunarspurninga. Opnunarspurningarnar snerust um hversu lengi viðmælandi hefði gegnt þeirri stöðu sem hann var í og hversu mikla reynslu hann hefði af ráðningum. Þemun voru, öflun umsækjenda, flokkun umsókna, ráðningarviðtalið sem bæði innihélt spurningar um form viðtala og upplifun viðmælenda og svo þemað, ákörðun tekin.

3.4 Val á viðmælendum

Sá hópur sem ákveðið var að skoða eru þeir sem sjá um ráðningar hjá stofnunum eða fyrirtækjum og hafa reynslu af ráðningarviðtölum. Ákveðið var að hafa hópinn sem breiðastan til þess að reyna að fá sem fjölbreyttustu svörin. Úrtakið var valið með snjóboltaaðferð en sú aðferð felur í sér að komast í samband við þá sem þekkja til viðfangsefnisins og hópsins sem á að rannsaka og fá ábendingar um hugsanlega viðmælendur (Bryman og Bell, 2007).

3.5 Gagnaöflun, skráning og úrvinnsla

Rannsakandi hóf leit að viðmælendum í ársbyrjun 2010 og leitaði til þeirra sem hann þekkti persónulega og reyndi þannig að nýta sér þau tengsl sem hann hafði. Í fyrstu leit þetta ekkert alltof vel út og rannsakandi var ekki mjög bjartsýnn í fyrstu en fékk engu að síður tvö viðtöl við aðila sem sjá um ráðningar, annars vegar skólastjóra á höfuðborgarsvæðinu og hins vegar matreiðslumeistara á stóru veitingahúsi í Reykjavík. Þessi tvö viðtöl voru tekin í janúar og var haft samband í gegnum síma eftir að þeir aðilar sem þekktu til viðkomandi voru búnir að láta þá vita að rannsakandi myndi hafa samband. Ákveðið var hvenær hentaði best að hittast og voru viðtölin tekin með viku millibili. Þegar leið á janúar fór rannsakandi að örvænta og þurfti talsvert að ýta á tengiliði sína og spyrja hvort þeir væru ekki búnir að láta vita en ekkert gerðist fyrr en um miðjan febrúar en þá fóru hjólin að snúast. Eftir fyrstu ábendinguna hafði rannsakandi sambandi í gegnum tölvupóst og fékk svar um hæl og ákveðið var að viðtalið færi fram strax næsta dag. Stuttu seinna streymdu inn símtöl frá vinum og kunningjum þar sem þeir létu rannsakanda vita að nú væri óhætt að hafa samband við þá sem þeir bentu á og allir hefðu tekið vel í þetta. Reyndar voru allt í einu fleiri en þurfti sem voru tilbúnir að taka þátt. Rannsakandi fór í málið og þessu lauk með því að fimm viðtöl voru tekin á þremur vikum. Í fjórum tilvikum hafði rannsakandi sambandi í gegnum tölvupóst en í einu tilfelli var hringt og tími ákveðinn. Öll viðtölin voru hljóðrituð með leyfi viðmælenda og afrituð.

Viðmælendur störfuðu á ólíkum vinnustöðum en komu allir að ráðningum. Eins og áður sagði var einn viðmælendanna skólastjórnandi og annar matreiðslumeistari. Hinir viðmælendurnir voru, framkvæmdastjóri hjá alþjóðlegri stofnun sem áður hafði gegnt starfi starfsmannastjóra til margra ára, framkvæmdastjóri fræðslustofnunar, tveir sem störfuðu hjá sama fyrirtækinu sem er stórt framleiðslufyrirtæki en annar þeirra sá um ráðningar sérfræðinga á meðan hinn sá um ráðningar sumarstarfsfólks. Næst síðasti viðmælendinn var eigandi nýs fyrirtækis í tæknigeiranum en hafði áður starfað við ráðningar hjá símafyrirtæki og að síðustu var það aðili sem sá um ráðningar þar sem ráðið er margt fólk í einu og eru störfin þar ansi eftirsóknarverð svo ekki sé meira sagt. Sjö viðmælendanna störfuðu á vinnustað með starfsmenn á bilinu 100-600 manns. Einn þeirra starfaði í fremur litlu fyrirtæki þar sem starfsmenn voru aðeins um 10 en hafði reynslu annars staðar frá þar sem starfsmenn voru um 300.

3.6 Upplifun rannsakanda

Rannsakandi reyndi eftir fremsta megni að setjast niður strax eftir viðtölin og lýsa upplifun sinni en afritun fór fram þegar tími gafst til. Henni var þó að fullu lokið um miðjan mars. Þar sem markmið rannsóknarinnar var annars vegar að skoða hvort fyrstu áhrif umsækjenda hefðu áhrif á val þeirra sem sjá um ráðningar var rannsakandi nokkuð upptekinn af því þegar hann kom á vettvang og var ansi margt sem flaug í gegnum hugann þegar hann hitti viðmælendur sína í fyrsta sinn. Allir viðmælendurnir tóku vel á móti rannsakanda og voru greinilega jákvæðir gagnvart því að taka þátt í rannsókn sem þessari sem skipti gríðarlega miklu máli þannig að þægilegt andrúmsloft skapaðist. Engu að síður höfðu þeir misjöfn áhrif á rannsakanda og stóðu tveir þeirra upp úr. Eftir að hafa tekið viðtölin voru áhrifin slík að rannsakandi gat alveg hugsað sér að starfa hjá viðkomandi viðmælendum. Það var eitthvað í fari þeirra sem hafði þessi áhrif, hvernig þeir báru sig, voru glaðlegir og jákvæðir og töluðu þannig um vinnustaðinn sinn og reynslu að rannsakandi fylltist aðdáun. Það var einhver einlægni sem skilaði sér á þennan hátt. Þar sem erfitt er að setja puttana nákvæmlega á hvað það er í fari fólks sem hefur svo góð áhrif, var þetta góð reynsla fyrir rannsakanda. Honum fannst hann sjálfur hafa upplifað fyrstu áhrifin og skildi þar af leiðandi betur hvað fólst í svörum viðmælenda.

4 Greining

Í þessum hluta ritgerðarinnar er reynt að draga fram þær upplýsingar sem fengust hjá viðmælendum með það að markmiði að svara rannsóknarspurningunum sem settar voru fram í upphafi. Kaflanum er skipt í sjö meginhluta sem innihalda upplýsingar um hvernig ráðningarferli viðmælenda er háttað og hvað hjálpar þeim við að taka ákvörðun við val á starfsmönnum. Í fyrstu er fjallað um öflun umsækjenda og hvaða aðferðir viðmælendur nota, því næst hvernig þeir velja úr þeim umsóknum sem til þeirra berast og hvaða áhrif útlit og innihald umsókna hafa. Í þriðja hlutanum er sagt frá því formi viðtala sem viðmælendur notast við og þar á eftir talað um meðmæli og hvað viðmælendum finnst um þau. Í fimmta hlutanum er leitast við að útskýra hvaða áhrif umsækjendur hafa á viðmælendur í ráðningarviðtali og hvort þessi fyrstu áhrif hafi eitthvað að segja. Því næst er fjallað um þær væntingar sem viðmælendur hafa til þeirra sem þeir ráða og hvort að þær væntingar hafi brugðist. Að lokum er sjónum beint að því hvernig viðmælendur gera upp hug sinn í ráðningum í þeim tilvikum þar sem fleiri en einn umsækjandi telst vænlegur í starf.

4.1 Ráðningaraðferðir og öflun umsækjenda

Við val á starfsmönnum er hægt að velja úr margvíslegum aðferðum. Þrátt fyrir það er einna algengast að notast sé við viðtöl og meðmæli eftir að umsóknir berast (Cook, 2009, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einaradóttir, 2010). Meginmarkmiðið er að fá þann hæfasta í starfið og misjafnt hvort menn treysta á eigið innsæi eftir að hafa skoðað þau gögn sem umsækjandi leggur fram og hitta hann að minnsta kosti einu sinni og eða notast við hin ýmsu mælitæki til að spá fyrir um gengi viðkomandi í starfi. Helstu aðferðirnar fyrir utan viðtöl og meðmæli eru öflun lýðfræðilegra gagna eða „biodata“, matsmiðstöðvar, vinnusýnishorn, hæfnispróf og sálfræðileg próf af ýmsum toga (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006). Jafnframt þarf að huga að því á hvaða vettvangi skuli afla umsækjenda. Í þeim efnum er oftast notast við formlegar leiðir svokallaðar sem fela í sér auglýsingar í dagblöðum, tímaritum eða notkun ráðningarskrifstofa (Torrington o.fl., 2006). Með tilkomu veraldarvefsins er orðið æ algengara að fyrirtæki velja að auglýsa laus störf á heimasíðu sinni eða jafnvel leita til menntastofnana eftir álitlegum starfskröftum (Ásta Bjarnadóttir, 1996). Ef valið er að fara eftir óformlegum leiðum við öflun umsækjenda er ýmist notast við tengslanet þar

sem einhver sem þekkir til er beðinn að benda á einstakling sem gæti hentað vel í starfið (Ásta Bjarnadóttir, 1996) eða jafnvel leitað innan starfshópsins og þá er yfirleitt um einhverskonar stöðuhækkun að ræða (Ásta Bjarnadóttir, 1996, Chan, 1996).

Við gerð auglýsinga eftir starfsmönnum er gríðarlega mikilvægt að skýr skilgreining á því starfi sem auglýst er liggi fyrir (Vessenes, 2001, Cook, 2009). Mistök í vali á starfsmönnum geta kostað fyrirtæki og stofnanir háar upphæðir og því nauðsynlegt að þessi þáttur sé vel skipulagður og fyrirfram ákveðinn (Vessenes, 2001). Viðmælendur notuðu allir ýmist auglýsingar við öflun starfsmanna, ráðningarskrifstofur eða tengslanet þar sem spurst var fyrir um fólk sem líklegt væri til þess að valda því starfi sem ráða átti í. Aðeins einn viðmælendanna talaði um mikilvægi þess að góð skilgreining lægi fyrir áður en öflun hæfist en þetta má sjá á ummælum hans:

..... þannig að það sem ég hef gert í þessum ráðningum undanfarið, ég hef skilgreint þessar starfslýsingar fyrir störfin og byggt á þeirri starfslýsingu bý ég til auglýsingu. Hér er til dæmis mjög einföld starfslýsing sem ég gerði, þær eru margar mun flóknari en ég lýsi hér helstu verkefnum og ábyrgðarsviðum.

Ástæða þess að ekki töluðu fleiri um skilgreiningu kann að vera sú að þau störf sem flestir þeirra ráða í krefjast ýmist sérstakrar sérfræðipækkingar eða að um almennari störf er að ræða, þannig að þeim hafi ekki fundist ástæða til þess að nefna það í viðtölunum.

Þrátt fyrir að allir viðmælendurnir notuðust við auglýsingar að einhverju leiti voru nokkrir sem notuðu einnig ráðningarskrifstofur og í þeim tilfellum var um mjög sérhæfð störf að ræða. Einn viðmælendanna sá aðeins um ráðningar í stjórnunarstöður og notaði alltaf ráðningarskrifstofur áður en umsækjendur komu í viðtal til hans. Ástæðuna sagði hann einfaldlega vera þá að sérfræðingar skráðu sig yfirleitt á ráðningarskrifstofur eins og ummæli hans bera með sér:

..... ég nota ráðningarskrifstofur.... því yfirleitt sækja þessir sérfræðingar ekki um á heimasíðunni, þeir skrá sig á ráðningarskrifstofur, ég auglýsi í gegnum ráðningarskrifstofur og þá taka þeir fyrstu viðtölin.

Annar viðmælandi sagðist nota ráðningarskrifstofur þegar um flóknari störf væri að ræða eins og sjá má á ummælum hans:

..... já það er náttúrulega aðeins misjafnt eftir því hvers eðlis starfið er hvort ég auglýsi í blöðum eða fari í gegnum ráðningarskrifstofur eftir því hversu flókin störfín eru.

Í einu tilfellanna stóð viðmælandi frammi fyrir því að þurfa að ráða starfsmenn á starfsstöðvar erlendis og notaði þess vegna ráðningarskrifstofur.

Tveir viðmælendanna notuðu jafnframt þá auglýsingaaðferð að leita beint til þess hóps sem þeir vissu að myndu sækja um eins og greina má á ummælum þeirra:

..... auglýsi og skrái á netinu á svona sérstökum vefum sem kokkar eru inni á. Þetta eru meira svona klúbbar innan matreiðsluðnaðarins. Þar sem menn auglýsa tæki og vörur. Þeir innihalda upplýsingar og það nýjasta í bransanum. Bara vefur matreiðslumanna.

..... starfið sem ég er að auglýsa núna þá leita ég til dæmis bara beint til markhópsins. Þeirra félag er með mjög ábyrgan póstlista ég auglýsi bara þannig. Það skilar mér miklu meiru heldur en að fara að auglýsa opið.

Aðeins einn þeirra vinnustaða sem viðmælendur störfuðu hjá var með einhverskonar ráðningarkerfi þar sem möguleiki var fyrir umsækjendur að skrá sig. Í því tilfelli notaði viðmælandi bæði það kerfi til að leita starfsmanna en auglýsti jafnframt líka.

Ein af leiðum við öflun umsækjenda er að leita til einhvers hóps sem þekkir einhvern sem kann að vera hæfur í starfi. Þetta er ein af þeim óformlegu leiðum sem notaðar eru við öflun umsækjenda (Ásta Bjarnadóttir, 1996, Cook, 2009). Einn viðmælendanna sagðist nota þá aðferð en um mjög sérhæfð störf var að ræða í þessu tilfelli. Þetta má greina í ummælum hans:

..... tengslanetið, maður reyndi að nota það svolítið mikið....þú veist svona toppfólk vegna þess að þá getum við ekki fengið hvern sem er sem er lengi að læra hlutinn. Við erum að ráða fólk sem þarf að leysa ákveðin verkefni á ákveðnum tíma. Við erum með átta stráka sem vinna hjá okkur og nokkra fasta en þeir hafa allir verið ráðnir til okkar í gegnum tengslanet.

Þrátt fyrir að margvíslegar aðferðir séu notaðar við ráðningar notuðu allir viðmælendur viðtöl og öfluðu meðmæla. Ekki var mikið um að þeir notuðu annarskonar aðferðir við val á starfsmönnum en einn viðmælendanna notaði þó talsvert vinnusýnishorn til þess að velja úr umsækjendum eins og ummæli hans bera með sér:

..... þú veist alltaf þegar þú færð verkefni eða eitthvað frá einhverjum þá er það þetta sem þú horfir á. Þú ert kannski með einhverja tvo og þú lætur þá hafa verkefni og annar kemur með þetta á blaði sem er bara eitthvað krass á meðan hinn gerir skýrslu og allt saman. Það er engin spurning, þér finnst betra að fá þetta í eða á almennu formi.

Það er einmitt þessi aðferð sem er notuð til þess að sjá hvernig einstaklingur kemur til með að sinna vinnunni sinni (Cook, 2009) og það virðist vera tilgangur viðmælandans með því að fá í hendur vinnusýnishorn áður en tekin er ákvörðun.

Annar viðmælandi notaði inntökupróf til þess að velja þá sem kæmust í viðtal en í hans tilfelli voru mjög margir umsækjendur í hvert starf. Ef umsækjendur komust í gegnum viðtal voru þeir aftur á móti ekki öruggir um starf heldur þurftu þeir að sitja sex vikna námskeið og taka annað próf eftir það. Það má því segja að í þessu tilfelli séu notuð hæfnispróf en þau fela í sér að athuga leikni eða getu í einhverju ákveðnu til þess að spá fyrir um gengi í starfi (Taylor, 2002).

Allur gangur virðist vera á því hvernig viðmælendur kjósa að afla umsækjenda og en allir nota þeir ráðningarviðtal þrátt fyrir að einhverjir noti aðrar aðferðir samhliða þeim . Í þeim tilfellum sem um mjög sérhæfð störf var að ræða notuðust viðmælendur frekar við ráðningarskrifstofur, tengslanet og aðeins í einu tilfellanna vinnusýnishorn.

4.2 Áhrif umsókna

Umsóknir eru það fyrsta sem sá sem annast ráðningar hefur í höndum um þá sem til greina koma í starfið. Gladwell (2007) segir það fólki eðlislægt að láta fyrstu tilfinninguna ráða og er umsóknin sá hluti í ráðningarferlinu sem vekur fyrstu viðbrögð þess sem skoðar hana, á þeim sem sækir um. Umsækjanda gefst þar tækifæri til að koma á framfæri því sem hann hefur upp á að bjóða og hlýtur því að vera mikilvægt að vanda vel til. Misjafnt er hvernig umsóknir eru flokkaðar og eftir hverju er farið þegar ákvörðun liggur fyrir hverjir komist lengra í ráðningarferlinu. Algengt er þó að einblínt sé á þætti eins og þekkingu og reynslu viðkomandi umsækjanda (Beardwell og Claydon 2007). Ennfremur er umsókn og ferilskrá nokkurs konar sýnishorn af vinnubrögðum umsækjanda og er stundum litið til þess hvort vandað er til hennar eða ekki (Vessenes, 2001). Ferilskrár innihalda oft upplýsingar um lífsstíl umsækjanda eins og hvað hann hefur fyrir stafni utan vinnu og hvar áhugamál hans liggja. Þar hafa umsækjendur einnig möguleika á að koma því áleiðis hvers vegna þeir telji sig hæfa í starfið (Ásta Bjarnadóttir, 1996).

Viðmælendur höfðu allir einhverja reynslu af því að þurfa að velja úr umsóknum og voru flestir sammála um það að það væri mikil vinna að taka ákvörðun um hverjir kæmust lengra í ráðningarferlinu. Þeir sögðu jafnframt að í atvinnuástandi eins og núna fengju þeir mun meira af umsóknum en á uppsveiflutímum eins og eftirfarandi ummæli sýna:

..... stundum er maður bara rétt með í þessi störf, sérstaklega á uppsveiflutímum.

..... maður er einmitt fljótur að gleyma í raun og veru hvernig það var þegar maður var grátbiðjandi fólk um að vinna hjá sér og svo aftur þegar maður var í algerum vandræðum, sko maður var vinsælli en Vigdís Finnbogadóttir....

Sumir töluðu um að það væri í raun ákveðin kvöð að vinna úr umsóknum og að þeir kviðu jafnvel fyrir því verkefni eins og sjá má á þessum ummælum:

..... það verður auglýst á föstudaginn eftir sumarstarfsfólki en það var ekki gert í fyrra og ég kvíði voða fyrir.

..... en eins og núna þá er ég að fara í ráðningar eins og almenna ráðningu í móttöku og þá verður þetta erfiðara.....meiri vinna á bak við þetta.

..... já og svo náttúrulega í dag eru allir komnir með sína ferilskrá og það er svona takmarkað hvað við náum að vinna okkur út úr því.

Þrátt fyrir að allir væru sammála um að það væri mikið álag þegar umsóknir berast í miklu magni þá voru þeir samt sem áður á því að það væri mun betra að vera í þeim sporum en þegar fáar umsóknir eru um hvert starf eða eins og einn viðmælendanna orðaði það:

..... já það er í rauninni alveg ofboðslega mikill munur á að vera með fimm umsóknir um eina stöðu eða eina umsókn um tvær.

Megintilgangur með umsóknum er að safna upplýsingum um umsækjendur og þá helst hvar þeir hafa starfað áður og við hvað ásamt þeirri menntun sem þeir hafa aflað sér (Riggio, 2009). Þegar viðmælendur voru spurðir eftir hverju þeir færu þegar þeir veldu þá sem kæmust áfram í ráðningarferlinu nefndu allir að þeir einblíndu fyrst og fremst á reynslu umsækjenda og menntun. Eins og þessi ummæli gefa í skyn:

..... hvar maðurinn hefur verið áður er það fyrsta sem ég tek eftir

..... það var yfirleitt reynslan sem ég rýndi í....

..... ég er að taka mið af ýmsu bara eftir því hvert starfið er, í fyrsta lagi er það reynslan miðað við það sem ég er að leita eftir, hver er menntunin miðað við það sem ég er að leita eftir.

..... svo er það náttúrulega ferliskrá viðkomandi og svo náttúrulega einhverjir sem eru með starfsreynslu hjá öðrum, maður horfir náttúrulega í það.

..... ég náttúrulega fór bara yfir cv-in, þú veist þetta er svona tæknigeiri, þá reyndi maður bara að sjá hvað fólk var búíð að vera að gera og hvaða reynslu það hafði.

Þegar viðmælendur voru spurðir um útlit umsóknanna kom í ljós að einhverjir létu það hafa áhrif á ákvörðun sína eins og sjá má á ummælum nokkurra:

..... þetta fer náttúrulega mikið eftir því hvernig þau fylla út umsóknina.....

..... já þetta byrjar eiginlega í umsókninni..... ef að það er illa fyllt út, það fer til dæmis alveg ótrúlega í pirrnar á mér, þá hef ég „tendensa” til að hlaupa yfir hana.

..... já ég veit það ekki, ég held að það sé ekkert eitt sem er flottara en hitt en það þarf náttúrulega að vera svolítið vel gert, það þarf að vera mynd og það þarf að vera svolítið þú veist vinnubrögðin. Bara svona hvernig þú setur hlutina upp, ég held að það sé svona svolítið sem þú lest út úr cv-inu líka.

Þetta samræmist hugmyndum Vessenés (2001) um að útlit umsókna geti haft áhrif og það skipti miklu máli fyrir umsækjendur að vanda vel til verka við gerð umsókna og ferilskráar þar sem þetta sé það fyrsta sem þeir sem sjá um ráðningar hafa í höndum og berja augum. Það er því ekki einungis reynslan og menntunin sem rýnt er í heldur skiptir útlit umsóknanna máli og það getur ráðið úrslitum um það hvort umsækjandi kemst áfram í ráðningarferlinu eða honum verði hafnað.

Þrátt fyrir að nokkuð algengt sé að umsækjendur nefni í ferilskrá sinni hvaða áhugamál þeir stunda eða hvað þeir aðhafast utan vinnu (Ásta Bjarnadóttir, 1996) var aðeins einn viðmælendanna sem tók fram að það skipti máli:

.... mér finnst alltaf gaman að heyra hvað fólk gerir í tómstundum og hvað það er svona, þú veist það segir manni svolítið mikið um persónuna sko.

Samkvæmt rannsóknum er talsvert um það að umsækjendur ýki eða segi ósatt á umsóknum sínum (Leifur Geir Hafsteinsson og Klara Íris Vigfúsdóttir, 2005, Wood o.fl. 2007). Enginn viðmælendanna tók fram að hafa lent í slíku og virtust þeir taka því sem gefnu að það sem kæmi fram á umsóknum væri tekið trúanlegt.

4.3 Viðtöl og form þeirra

Markmið umsækjenda er að komast í viðtal til þess að geta kynnt sig í eigin persónu fyrir þeim sem sjá um ráðningar og taka ákvörðun um hverja skuli ráða. Misjafnt er hvernig viðtöl eru uppbyggð, hvort þau eru fyrirfram ákveðin og stöðluð eða hvort það er einfaldlega látið ráðast í hvaða átt þau stefna en þá er talað um óstöðluð viðtöl (Beardwell og Claydon, 2007). Samkvæmt Ástu Bjarnadóttur (1996) geta viðtöl verið mismunandi löng og geta varað allt frá 3 mínútum upp í tvær klukkustundir. Algengast er að viðtöl séu undirbúin á þann hátt að spurningar sem eru notaðar eru fyrirfram mótaðar og hver og einn viðmælendi er spurður að því sama. Spurningarnar tengjast þá starfinu beint og geta með því móti ekki þróast í einhverja óæskilega átt. Jafnframt nota margir þá tækni að spyrja umsækjendur um reynslu þeirra og þeir beðnir um að taka dæmi um eitthvað úr fyrri störfum sem hefur gengið vel eða hvernig þeir hafi brugðist við í aðstæðum sem þeir hafa lent í (Hughes o.fl., 2006). Westoby (1998) bendir á að með þessu móti sé verið að auka áreiðanleika og réttmæti viðtala og það sé mikilvægur þáttur til þess að auka líkur á að sá hæfasti finnist í það starf sem ráða á í.

Allir viðmælendur höfðu reynslu af því að taka ráðningarviðtöl og notuðu þá aðferð við val á starfsmönnum. Uppbygging viðtalanna var hins vegar frekar mismunandi og getur skýringin verið sú að um mjög mismunandi starfsemi var að ræða. Þeir sem sáu um ráðningar á sumarstarfsfólki eða voru að ráða marga í einu og með margar umsóknir í höndunum voru með áberandi styttri viðtalstíma en þeir sem voru að ráða í sérhæfðari störf. Einn viðmælendanna sá nánast einungis um ráðningar á sumarstarfsfólki og sjá má á svörum hans að um stutt viðtöl var að ræða:

..... já, ég er með korter til tuttugu mínútur á hvern sumarstarfsmann.

Annar viðmælendanna var yfirleitt með í höndum nokkur hundruð umsóknir og eins og sjá má á ummælum hans eru viðtöl hans mjög stutt:

..... síðan er það inntökuprófið og þá í rauninni erum við bara að taka einhvern ákveðinn hóp sem kemur vel út úr því og við höfum verið að taka þetta fjögur hundruð manns í viðtöl, já við erum að tala um svona sjö mínútur.

Hins vegar þegar þeir viðmælendur sem sáu um ráðningar í sérhæfðari störf töluðu um lengd viðtala var allt annað upp á teningnum eins og þessi ummæli tveggja viðmælenda sýna:

..... já, ég tek svona fjörutíu mínútur til klukkutíma á hvern.

..... það er svona misjafnt, það getur verið svona tuttugu mínútur alveg upp í klukkutíma og kannski aðeins spjall á eftir og svona.

Þegar viðmælendur voru spurðir að því hvort þeir væru einir að taka viðtöl eða hvort það væru aðrir sem kæmu að þeim var einnig mjög misjafnt hver svör þeirra voru og virtist engu skipta hvort um sérfræðistörf var að ræða eða ekki. Aðeins einn viðmælendanna sagðist alltaf vera einn þegar hann tæki viðtöl. Í nokkrum tilvikum var það svo að tekin voru fleiri en eitt viðtal við umsækjendur og þeir voru einir í fyrsta viðtali en fleiri í seinni viðtölum þar sem sá háttur var hafður á. Eins og eftirfarandi ummæli gefa til kynna:

..... það eru gjarnan fleiri í viðtali númer tvö ef það er.

..... ráðningarskrifstofan sér um formleg viðtöl og svo tek ég og næsti yfirmaður eitt til tvö viðtöl.

..... það er nú svolítið misjafnt, stundum var ég einn, þá kannski tókum við eiirn viðtal fyrst en svo nokkrir saman, stundum þrír.

..... ég hef iðulega tekið öll fyrstu viðtölin ein og svo fer það aðeins eftir eðli starfsins hvort ég bæti við aðilum.

Í sumum tilvikum þar sem þeir voru ásamt öðrum að taka viðtöl var ástæðan í rauninni sú að dreifa ábyrgðinni á fleiri eða til þess að fá álit þess sem kæmi til með að starfa með viðkomandi starfsmanni. Þetta sjónarmið má sjá á eftirfarandi ummælum nokkurra viðmælenda:

..... það er frekar til þess að, eins og ég segi, að maður vill sem sagt fá ábyrgð yfirmanns á viðkomandi.

..... eins og til dæmis þegar ég var að ráða sviðsstjóra síðast þá bætti ég við formanni sviðsstjórnar í seinna viðtalið.

..... annars bara, það er náttúrulega líka að yfirmaðurinn verður sjálfur að vera ábyrgur fyrir ráðningunni að það sé ekki bara einhver sendur til hans.

Uppbygging viðtala hefur mikil áhrif á áreiðanleika og réttmæti þeirra. Þegar viðtöl eru stöðluð eykst réttmæti og mikilvægt er að spurningar innihaldi atriði sem varða starfið beint en ekki sé verið að spyrjast fyrir um eitthvað sem ekki er viðeigandi eða kemur starfinu ekki beinlínis við (Fletcher, 1992). Það kom fram í ummælum viðmælenda að misjafnt var hvaða aðferð þeir beittu og má segja að þeir hafi skipst í tvær fylkingar eins og ummæli þeirra sem ekki nota ákveðna spurningatækni bera með sér:

..... ég læt það í rauninni bara ráðast í hvaða átt viðtalið fer þegar ég hitti viðkomandi. Þetta er bara meira svona spjall.

..... við spurðum nokkrar ákveðnar spurningar og svo reyndum við að láta fólkið tjá sig sem mest sjálf.

..... við leyfðum þeim að tjá sig sem mest sjálf og þá heyrir maður fljótt ef manni tekst að láta þau tjá sig umstarfið, þá heyrir maður hvort að viðhorfin eru þau sem maður vill að fólkið standi fyrir.

Síðan voru hinir sem nota stundum ákveðið form í viðtölum sínum eins og eftirfarandi ummæli sýna:

..... *jú, maður reynir náttúrulega að spyrja fólk svona nokkurn veginn sömu spurninganna.*

..... *já, ég hef stundum notað þetta AHA spurningatækni¹, sem er að lýsa atvikum og hvernig gerðir þú þetta og af hverju.*

..... *það sem ég nota í svona viðtalstækni eða þegar ég er að taka svona ráðningarviðtöl er að ég nota svona AHA spurningatækni.*

..... *spurningarnar, já það er bara eins. Auðvitað fer það stundum út fyrir, fólk er með mismunandi starfsreynslu og eðlilega fer það örlítið út af braut.*

Það eykur einnig réttmæti viðtala ef að sá sem tekur viðtölin skráir niður hjá sér á meðan á viðtali stendur (Cook, 2009). Flestir viðmælendanna notuðu þá aðferð í viðtölum eða sex af átta. Helsta ástæðan var sú að gleyma ekki því sem fór fram í viðtalinu eins og þessi ummæli gefa til kynna:

..... *ég er bara með þessi atriði sem ég er búin að einsetja mér samkvæmt starfslýsingunni að ég er að leita eftir. Það sem ég geri síðan eftir að viðkomandi er farinn út frá mér þá gef ég mér svona fimm mínútur til að skrifa hjá mér hvaða lýsingarorð komu upp í hugann.*

..... *ég er yfirleitt með einhverja svona fundarbók og skrifa hjá mér til að gleyma ekki.*

..... *já, það er náttúrulega meginreglan að taka eða skrifa eitthvað strax niður.*

Barnett (2008) segir það ekki síður mikilvægt að umsækjandi fái sem mestar upplýsingar um vinnustaðinn, starfið sjálft og fólkið sem hann hugsanlega kemur til með að vinna með. Þrátt fyrir þetta var aðeins einn viðmælendanna sem tók það sérstaklega fram að þetta væri stór þáttur í viðtali eins og sjá má á ummælum hans:

¹ Samkvæmt viðmælendum er AHA spurningatækni aðferð sem felur í sér að spyrja um aðstæður, hvernig var brugðist við og hverjar afleiðingarnar voru.

..... þegar kemur að viðtali, þá er fyrsta viðtal líka ákveðin móttaka. Ég byrja yfirleitt alltaf aðeins á því að kynna starfsstaðinn aðeins fyrir fólki, er bara með ákveðið kynningarefni sem ég nota og síðan útlista ég starfið.

Aðferðir viðmælenda í ráðningarviðtölum voru mjög misjafnar. Það virtis þó vera tenging á milli þess þegar að fyrirfram ákveðnar spurningar voru notaðar og fleiri en einn tækju viðtölin þó ekki í öllum tilfellunum.

4.4 Meðmæli

Markmiðið með meðmælum er að afla upplýsinga um umsækjendur frá þriðja aðila (Beardwell og Claydon, 2007). Ástæðan getur bæði verið til þess að fækka þeim sem koma til greina í starfið og til þess að styðja ákvörðun ef hún hefur þegar verið tekin (Cook, 2009). Meðmælendur gefa annaðhvort skrifleg eða munnleg meðmæli og þau geta bæði verið stöðluð eða óstöðluð (Armstrong, 2006, Cook, 2009).

Viðmælendur sögðust allir afla meðmæla en höfðu þó allir skoðanir á því hvaða þýðingu þau hefðu fyrir þá eða áhrif á ákvörðun í vali á starfsmönnum. Skoðanir þeirra voru engu að síður mjög mismunandi og breiddin talsverð í svörum.

Helmingur viðmælendanna var sammála um að það skipti miklu máli að þekkja eða að minnsta kosti þekkja til þeirra sem gáfu meðmæli eins og sjá má á eftirfarandi ummælum:

..... Ef ég á að taka meðmæli eitthvað alvarlega þá verð ég að vita hver viðmælandinn er.

..... mér finnst ég verða að þekkja viðkomandi eða að minnsta kosti orðspor viðkomandi.

..... Í okkar litla íslenska samfélagi, þegar maður er í einhverjum ákveðnum bransa þá þekkir maður yfirleitt einhvern sem hægt er að spyrja.

.....Ég tek ekki mark á meðmælum nema ég beinlínis þekki til persónunnar sem ég er að leita meðmæla til og ég geti treyst því...

Einn viðmælendanna notaði talsvert tengslanetið til þess að afla nýrra starfsmanna en störfín sem hann var að ráða í voru nokkuð sérhæfð og það má segja að það sé sambærilegt við að afla meðmæla en aðeins styttri leið en aðrir viðmælendur fara en ummæli hans bera það með sér eins og sjá má:

..... sko aðferðirnar sem mér þóttu þægilegastar var ef maður frétti hjá einhverjum af einhverjum manni sem að væri góður eða svona, tengslanetið, maður reyndi að nota það svolítið mikið.

Einn viðmælendanna hafði mjög sterkar skoðanir á hversu mikinn rétt meðmæli ættu á sér, hann leit frekar á það að afla þeirra sem einhverskonar skyldu heldur en hjálp við val á starfsmönnum eins og sjá má á þessum ummælum hans:

..... ég tek ekki mikið mark á þeim, ég reyndar afla þeirra alltaf.

..... sko meðmæli gefa kannski bara upplýsingar um mætingu.... eða mætingaleysi og annað í þeim dúr, en að byggja á meðmælum við ráðningu og að gera upp á milli manna, nei það er alveg vonlaust.

Armstrong (2006) leggur mikla áherslu á að meðmæli séu stöðluð þar sem meðmælendur eru spurðir sömu spurninganna og spurt er um hluti sem tengjast vinnunni beint. Jafnframt bendir Cook (2009) á að mun æskilegra sé að meðmæli séu munnleg fremur en skrifleg þar sem meiri líkur á að meðmælandi gefi betri mynd af umsækjanda vegna heiðarlegra svara og betra sé að greina einhverskonar hik í svörum. Þrátt fyrir þetta tóku aðeins tveir viðmælendanna fram að þeir kysu munnleg meðmæli fram yfir skrifleg, þessir sömu viðmælendur voru líka þeir einu sem notuðu ákveðna tækni þegar þeir öfluðu meðmæla og orðuðu það svo:

..... ég tek ekki mikið mark á skriflegum meðmælum en það sem verra er ég er farin að taka sífellt minna mark á munnlegum líka. Ég reyni að nota þessa sömu spurningatækni á meðmælendur og ég nota í ráðningarviðtölum.

..... ég horfi aldrei á skrifleg meðmæli, þau eru aldrei neikvæð.

Þessi sami viðmælandi tók einnig fram að honum fyndist mikilvægt að fá að vita hvort að viðmælandi gæti hugsað sér að ráða þann sem hann var að gefa meðmæli með aftur, sem samræmist hugmyndum Armstrong (2006) um hvernig afla skuli meðmæla eins og sjá má á ummælum viðmælandans:

..... þannig að já, meðmæli, ég hlusta á þau og ef ég hringi sjálf í meðmælendur þá yfirleitt spyr ég svona í lokin hvort hann væri tilbúinn að ráða hann aftur. Stundum er búið að gefa hallelúja ræðu og svo myndi hann ekki ráða hann aftur, það segir manni nú ýmislegt sko..... þá langar mig ekkert í hann heldur.

Það sem vakti athygli var að þeir viðmælendur sem ekki voru hlyntir meðmælum tóku fram að þeim fyndist skipta máli að fá að mynda sér sjálfir skoðun á umsækjendum. Þeim fannst einnig í rauninni ekki réttlátt gagnvart umsækjendum að afla meðmæla. Svör meðmælanda ættu kannski engan veginn við í því starfi sem var verið að sækja um eins og eftirfarandi ummæli þeirra bera með sér:

..... þá ertu líka búinn að gera lítið úr sjálfum þér, þá ertu að byggja ráðningu á viðhorfum annarra. Það er ekki endilega víst að þar standi eitthvað sem að þú vilt standa fyrir í þínu starfi. Þannig að einn fær góð meðmæli en annar ekki eða góð sem sagt frá sínum yfirmönnum sem að eru kannski með ólíkar skoðanir, þetta er svona einhvern veginn ósköp hentingslegur grunnur til að byggja á.

..... bæði út af því að oft á tíðum ertu búinn að fá einhverja ákveðna mynd af viðkomandi sem reynist ekki rétt.

..... ég reyni að horfa frekar á hérna, hvernig manni finnst þetta sjálfum.

..... ég hef ekkert rosalega mikla trú á meðmælum, ekki þessum svona hefðbundnu vegna þess að það er oft sem að einhver funkerar ekki innan einherrar ákveðinnar einingar en á kannski alveg fyllilega heima hjá okkur eða öfugt.

Þessi sami viðmælandi sem átti síðustu ummælin hafði einnig orð á því í framhaldi af þessu hvernig hann gæfi meðmæli sjálfur og það væri talsverð kúnst eins og sjá má á ummælum hans:

..... þannig að ef ég er að gefa meðmæli með einstaklingi sem að kannski ekki alveg funkeraði hér en hefur fullt af eiginleikum sem að gætu nýst annars staðar, þá vill maður ekki eyðileggja fyrir honum. Þannig að þetta er vandmeðfarið. Ég vil ekki fara með rangt mál, þannig að þá bara einblínir maður á styrkleikana.

Þetta sjónarhorn var athyglisvert að hlusta á, sérstaklega þar sem það gefur ákveðna mynd af því hvernig meðmæli kunna að vera uppbyggð.

Einn viðmælandinn sem hlustaði vanalega á meðmæli eða var hlynntur þeim þótti þó ástæða til þess að taka fram að hann tæki þeim með fyrirvara eins og ummæli hans bera með sér:

..... fólk getur náttúrulega verið í einhverjum aðstæðum þar sem það er öðruvísi heldur en þegar það er komið eitthvað annað. Ef maður fékk kannski ekki 100% meðmæli með einhverjum, reyndi maður að lesa svolítið út, reyndi að átta sig á afhverju hann hafi kannski ekki „fittað“ í einhverju sem hann var í.

Fletcher (1992) og Armstrong (2006) taka fram í skrifum sínum að mikilvægur þáttur sé að umsækjendur hafi vitneskju um að verið sé að spyrjast fyrir um þá. Tveir viðmælendanna tóku þetta sérstaklega fram eins og sjá má á ummælum þeirra:

..... það sem mér finnst kannski vera ennþá meira atriði er trúnaður gagnvart umsækjendum að fara ekki að leita umsagna með hinum fyrr en maður er búinn að tala við hann og fá hans samþykki.

..... mikilvægt er að vera búinn að ræða við hann og fá samþykki hans fyrir því að það sé gert.

Að mörgu er að hyggja í sambandi við meðmæli og fer það algerlega eftir þeim sem sér um ráðningar hvort hann velur að fara eftir þeim eða ekki. Viðmælendur höfðu þó flestir ekki slæma reynslu af meðmælum en aðeins tveir þeirra höfðu lent í aðstæðum þar sem þeir hlustuðu á meðmæli sem ekki gaf góða raun. Þessir sömu viðmælendur voru þeirrar skoðunar að taka ætti meðmæli með fyrirvara.

4.5 Áhrif

Áhrif fólks á aðra er eitthvað sem erfitt er að útskýra og oft eru það huglægir þættir eða jafnvel smekkur manna sem ræður för. Eitthvað í fari einstaklings getur heillað einn á meðan það lætur annan ósnortinn. Í ráðningarviðtölum hittast einstaklingar oft í fyrsta skipti og geta þau áhrif sem umsækjandi hefur á þann eða þá sem taka viðtalið haft mikið að segja um framhaldið. Að mæta stundvíslega og snyrtilegur til fara eru án efa þau ráð sem umsækjanda eru gefin áður en hann mætir til viðtals en engu að síður er það framkoma og eitthvað í fari hans sem persónu sem hefur áhrif. Fletcher (1992) bendir á að bæði umsækjandi og sá sem tekur viðtal eru uppteknir af því að koma vel fyrir hvort sem það er meðvitað eða ekki. Markmið umsækjanda er að fá vinnuna sem hann sækir um og vill hann þar af leiðandi hafa jákvæð áhrif á þann sem tekur ákvörðun um það. Umsækjendum hættir þó til að reyna of mikið og kann það ekki góðri lukku að stýra og getur slíkt snúist upp í andhverfu sína (Rosenfield, 1997). Það er aftur á móti þessi gullni meðalvegur sem reynist best. Þrátt fyrir að umsækjendur kunni að leggja sig fram við að hafa jákvæð áhrif getur verið eitthvað í fari þeirra sem skín í gegn án þess að þeir reyni að draga fram þessi áhrif. Gladwell (2007) segir það oft vera fyrstu tvær sekúndurnar sem ráða úrslitum í ákvörðunum og það sé eitthvað sem erfitt er að rökstyðja.

Viðmælendur höfðu allir eitthvað að segja um fyrstu áhrif umsækjenda í ráðningarviðtali en misjafnt var hvort þeir vildu meina að það hefði einhver áhrif á val þeirra á starfsmönnum. Fjórir viðmælendanna lögðu mikið upp úr þessum fyrstu áhrifum og töldu það hafa áhrif á framhaldið eins og ummæli þeirra bera með sér:

..... já þú sérð allt, alveg fyrstu tíu sekúndurnar. Þú sérð framkomu, klæðaburð, snyrtimennsku, fas, þú sérð niutíu prósent af manneskjunni.

Oftast er það þannig að maður verður staðráðinn í því þegar líður á viðtalið.

..... það eru svona þessi fyrstu viðbrögð, því fyrsta upplifunin er bara einu sinni, fyrsti fundurinn er bara einu sinni. Já fyrsta tilfinningin er bara einu sinni, hún fylgir lengi. Já, þú ert lengi að vinda ofan af henni eða að hrekja hana.

..... sko maður fær eiginlega bara svona „gött feeling” fyrir þeim sem maður talar við mjög fljótt..... og það hefur aldrei reynst mér vel að ganga gegn þeirri tilfinningu.

..... og svo verður bara að segjast eins og er að þú færð eitt tækifæri til að svona „make first impression” og það skiptir rosalega miklu máli í svona ráðningum. Það er svona hvernig þú kemur fyrir, þú veist svona þetta viðhorf sem að grípur mann fyrst.

Tveir viðmælendanna sögðust ekki vera jafn uppteknir af fyrsta augnablikinu í ráðningarviðtalinu og vildu frekar gefa umsækjendum tækifæri sérstaklega ef tilfinningin var ekki góð í fyrstu. Engu að síður sögðu þeir fyrstu áhrifin hafa eitthvað að segja eins og sjá má á ummælum þeirra:

..... auðvitað gerist það að einhver heilsar ekki eða gefur eitthvað svona „grumpy” af sér, þá auðvitað gefur hann þínu tóninn í viðtalið, en hann vann nú bara á, allavega þá gef ég því sénsinn, ég hef aldrei lokað á neinn af því að fyrstu mínúturnar voru eitthvað slæmar.

..... ég hef líka fengið svona „first impression” sem hefur ekki verið gott sko, en síðan einhvern veginn fer það að breytast og getur orðið mjög gott. Þannig að þetta er einhvernvegin svona, maður verður að gefa öllum annan séns sko.

Einn viðmælendinn sagðist meðvitað reyna að láta fyrstu áhrifin ekki hafa áhrif á sig eins og sjá má á ummælum hans:

..... þannig að ég reyni að vera meðvituð um það að það sem heillar mig strax er kannski ekki endilega það sem ég þarf á að halda.

Misjafnt var hvaða merkingu viðmælendur lögðu í fyrstu áhrif umsækjenda á þá. Á meðan sumir töldu útlitslega þætti vera hluta af þessum áhrifum voru aðrir sem nefndu þá ekki einu sinni eða tóku sérstaklega fram að það skipti ekki máli eins og sjá má á ummælum eins þeirra:

..... en óneitanlega er það þannig að byrja strax að hugsa þú veist hvernig yfirbragð manneskjan hefur en ég horfi algerlega framhjá svona útlitslegum þáttum. Ég er orðin meðvituð um það að hvort manneskjan mætir í hvítum eða svörtum sokkum skiptir ekki máli.

Athyglisvert var að annar viðmælandinn nefndi einmitt þessa sömu þætti en sagðist aftur á móti láta það hafa áhrif ef hann gat valið úr mörgum umsækjendum eins og ummæli hans sýna:

..... þegar maður hefur yfir þúsund að velja úr þá fara tyggjó og hvítir sokkar í taugarnar á manni en þegar mann vantar fólk þá lítur maður framhjá tattú og öllu saman.

Tveir viðmælendanna sögðu útlit hafa áhrif og nefndu þá sérstaklega snyrtimennsku og klæðaburð. Þau störf sem þeir voru að ráða í voru hvort tveggja þjónustustörf og kann það að hafa áhrif á svör þeirra. Báðir lögðu áherslu á þessa þætti en þeir höfðu þetta að segja um útlitslega þætti:

..... útlit og framkoma skipta miklu máli og klæðaburður. Já það bara kemur einhver og þú bara sérð að það er ekki í lagi, ósnyrtilegt þú skilur. Þú ert fyrir framan fólk í þessu starfi.

..... það er svolítið þannig, hvernig fólk mætir þú veist, hefurðu þig til, kemurðu snyrtilægur. Það eru þessir hlutir því það segir manni heilmikið um hvernig þú mætir í vinnuna. Ef þú mætir bara druslulegur þá sýnir það

bara hvaða virðingu þú berð fyrir því sem þú ert að sækjast eftir. Maður getur lesið heilmargt úr því hvernig fólk kemur í viðtal.

Það kom þó mun skýrar í ljós hjá viðmælendum að þeir töldu frekar upp þætti sem erfitt er að mæla með prófum eða öðru slíku. Þættir eins og heiðarleiki eða einhverskonar einlægni eða útgeislun var eitthvað sem sumir viðmælendur nefndu sérstaklega án þess að geta lýst því nánar eins og eftirfarandi ummæli sýna:

..... ég held að það sé hérna svona heiðarleiki eða ákveðið sjálfstraust sem heillar mig. Já ég myndi segja svona heiðarleiki, ég held að það sé langstærsta atriðið.

..... ég finn það strax þegar ég fer að tala við manneskju..... er hún svona opin á heiðarlegan hátt.

..... sumir hafa bara þann eiginleika að það einhvern veginn geislar allt í kringum þá, það er bara svoleiðis. Þú veist þetta er bara eitthvað sem er fólki edlislægt. Maður sér sko bara einlægni, ef fólk bara í einlægni er að segja manni hvernig það horfir á hlutina og hvað því finnst skemmtilegt og svona. Það er bara svona eins og maður segir, ekta.

Áhrifastjórnun er leið til þess að reyna að hafa jákvæð áhrif á aðra hvort sem það er meðvitað eða ekki (Fletcher, 1992). Margvíslegar aðferðir eru við að beita áhrifastjórnun allt frá því að mæta stundvíslega til þess að segjast jafnvel kunna meira en innistæða er fyrir (Cook, 2009). Viðmælendur virtust vera meðvitaðir um það þegar umsækjendur beittu þessari aðferð. Sumir sögðu það til dæmis virka mjög illa á sig ef þeim fannst umsækjendur reyna of mikið eins og sjá má á eftirfarandi ummælum:

..... það má ekki vera „ég kann allt, ég get allt” og svo þegar maður fer að kíkja undir húddið þá er allt götött sko.

..... já það er stundum fólk sem manni finnst vera svona, veit allt, get allt. Það er yfirleitt merki um að það sé ekki allt í topplagi.

..... svo er annað sem að ég finn að virkar mjög illa á mig og ég hef upplifað í gegnum ráðningarferlið sem að ég hef farið í gegnum hér. Það eru menn sem eru svona svolítið rognir með sig. Já og ef þeir eru að selja sig dýrara en mér finnst vera innistæða fyrir við fyrstu kynni þá finn ég að það virkar mjög neikvætt á mig.

Þessi sami viðmælandi talaði um hroka og hversu illa það virkaði eins og ummæli hans sýna vel:

..... þetta kemur svona fram eins og ákveðinn yfirgangur eða hroki. Það kemur mjög fljótt í ljós þegar þú ferð að ræða við viðkomandi hvort að menn þykjast hafa vit, eitthvað umfram það sem er að ræða eða þykjast þekkja umhverfið. Það skín yfirleitt mjög hratt í gegn.

Annar viðmælendanna nefndi líka hroka í þessu sambandi og virkaði það einnig mjög illa á hann eins og ummæli hans sýna:

..... já ég kann þetta og get þetta, það er í rauninni hroki, við eigum bara ekki samleið.

Þessi ummæli viðmælenda styðja það að þegar umsækjendur reyni of mikið geti það virkað mjög neikvætt á þann sem sér um ráðningar (Rosenfield, 1997).

Það er margt sem getur haft áhrif á hegðun umsækjenda í ráðningarviðtali og er algengt að þeir séu haldnir kvíða þegar þeir mæta til viðtals (McCarthy og Goffin, 2004). Forvitnilegt var að grennslast fyrir um þessi mál hjá viðmælendum og kanna hvort það gæti skemmt fyrir umsækjendum. En samkvæmt rannsókn þeirra McCarthy og Goffin (2004) fer það algerlega eftir þeim sem tekur viðtalið hvort hann lætur slíkt hafa áhrif á sig. Flestir viðmælendanna virtust vera meðvitaðir um þetta og létu það ekki hafa áhrif á sig eins og ummæli þeirra sýna:

..... það er mjög algengt að fólk er stressað, það er bara eðlilegt.

..... *sumir hafa kannski bara aldrei farið í viðtal og finnst þetta vera aftaka. Ef ég finn að viðkomandi er stressaður þá fer ég bara að tala um veðrið og svona.*

..... *fólk getur verið misjafnlega upplagt og svoleiðis. Þannig að maður þarf að vera með kveikt á öllum perunum og reyna að átta sig á hlutunum.*

..... *sá sem er óöruggur getur unnið á. Þú veist maður bara reynir að hjálpa viðkomandi að tjá sig og þá getur svoleiðis einstaklingur unnið á þegar líður á viðtalið.*

..... *ef að fólk er stressað, ég held að það skemmi ekki fyrir fólki.*

Aðrir þættir sem komu mjög skýrt í ljós hjá viðmælendum voru áhugi og viðhorf sem skein í gegn í viðtölum og þótti það hafa mjög jákvæð áhrif eins og ummæli nokkurra bera með sér:

..... *hvort að viðkomandi hafi áhuga á því sem hann er að sækja um, að hann langi í starfið. Hann er að reyna að fullvissa mig um að hann verði góður starfskraftur.*

..... *það er náttúrulega voða gaman að fá fólk í viðtal sem langar virkilega að fá vinnuna.*

..... *sko maðurinn þarf að hafa áhuga, það er þessi eldmóður sem þú þarft að skynja líka.*

Einn viðmælendanna lagði mikla áherslu á sýn og viðhorf og tók sérstaklega fram að það væri ekki eitthvað sem hægt væri að mæla eins og sjá má á orðum hans:

..... *að manni finnist að viðkomandi hafi sýn, já hafi vakið jákvæð viðbrögð og manni finnist hann hafa eitthvað til brunns að bera. Já sem sagt að reyna að lesa í þetta, það er engin mælistika, það er enginn kvarði.*

Það var misjafnt eftir viðmælendum hvað það var sem virkaði illa á þá í fari umsækjenda. Einn lagði sérstaka áherslu á hvernig umsækjendur töluðu um fyrri vinnuveitendur sem var áhugavert sjónarhorn en hann tók svo til orða:

..... ég lagði alltaf mikla áherslu á að fólk talaði ekki illa um fyrrverandi vinnuveitendur. Ef það var einhver sem talaði mjög illa um fyrri vinnuveitendur, það var eitthvað sem ég þoldi illa. Það hlaut þá að vera eitthvað sem var að hjá þeim sjálfum.

Annar viðmælandinn sem er skólastjóri í Reykjavík lagði mikla áherslu á virðingu gagnvart öðrum eins og sjá má á hans orðum:

..... maður heyrir stundum í gegn að það ríkir ekki umburðarlyndi, maður heyrir stundum í gegn að það ríkir til dæmis ekki virðing fyrir þeim sem eru minnimáttar eða fötluðum eða einhverju slíku. Fólki tekst ekkert að fela það.

Enn annar viðmælandinn talaði um fólk sem ekki virtist vera tilbúið að hlusta eða eins og hann orðaði það:

..... það eru þessir sko, kannski fyrst og fremst ef maður fær fólk inn og það er bara alls ekki tilbúið að hlusta. Þú bara nærð ekki sambandi, það er svona sú týpan sem þú vilt ekki.

Á heildina litið voru viðmælendur samt flestir sammála því að þeir gæfu fólki tækifæri ef fyrsta augnablikið var ekki alveg eins og best var á kosið engu að síður mundu flestir frekar eftir umsækjendum sem höfðu strax jákvæð áhrif frekar en þeim sem virkuðu strax illa á þá. Aðeins tveir viðmælendanna sögðust muna sérstaklega eftir umsækjendum þar sem þeir ákváðu á fyrstu mínútum viðtalsins að þeir ættu ekki möguleika á að komast lengra í ráðningarferlinu.

4.6 Ákvörðun tekin

Það eru margvíslegar aðferðir notaðar við val á starfsmönnum og hafa margar þeirra verið listaðar hér. Eftir að hafa farið í gegnum ráðningarferlið þarf að lokum að taka ákvörðun um hver það er sem hreppir starfið. Ráðningarferlið er í sjálfu sér höfnunarferli og margir umsækjendur hellast úr lestinni eins og gefur að skilja á leiðinni að ákvörðun. Eftir að umsóknir berast eru aðeins fáir sem komast í ráðningarviðtal og því er það fyrsta sem þeir, sem sjá um ráðningar, horfa í sú reynsla og menntun sem umsækjendur hafa þegar valið er úr umsóknum (Ásta Bjarnadóttir, 1996). Það er ekki síður mikilvægt fyrir umsækjendur að vanda til verka við gerð umsóknar og ferilskráar þar sem margir sem sjá um ráðningar horfa einnig á þann þátt (Vessenes, 2001, Cook, 2009). Þegar til ráðningarviðtals kemur hefur umsækjandi tækifæri á að kynna sig persónulega og þá er mikið í húfi, hvernig honum tekst að heilla þann eða þá sem taka viðtalið. Hér getur margt spilað inn í og ráðið úrslitum. Meðmæli kunna einnig að spila stórt hlutverk í þessum efnum eða próf af einhverju tagi (Cook, 2009).

Eftir að hafa gengið í gegnum ráðningarferlið og hafnað þeim sem ekki koma til greina stóðu viðmælendur stundum frammi fyrir því að eftir stóðu tveir eða fleiri umsækjendur sem þeir töldu vel hæfa í störfín. Þá þarf að nota einhverja aðferð til þess að velja á milli þessara einstaklinga og var forvitnilegt að sjá að um mjög mismunandi viðmið var notast í þessum efnum.

Aðeins tveir viðmælendanna töluðu um meðmæli eða tengsl í þessu samhengi og létu það ráða úrslitum þegar þeir voru í einhverjum vafa eins og ummæli þeirra sýna:

..... það getur verið að það séu einhver tengsl á milli hans og annarra innan fyrirtækisins eða sem sagt menn fá betri meðmæli eða kannski bara meira ýtt undir það að þessi sé æskilegri en hinn.

..... þegar maður er með hóp sem er mjög einsleitur en mjög frambærilegur, þá verður maður að reiða sig á meðmæli og þess háttar.

Tveir viðmælendanna töldu skipta máli að jafna kynjahlutfall innan skipulagsheildarinnar sem þeir starfa í og létu það stundum ráða ákvörðun. Annar þeirra horfði á þann þátt en þó ekki afgerandi eins og ummæli hans bera með sér:

*..... sko það er oft erfitt að vera hlutlaus.....það vantar oft karlmenn....
það er möguleiki en árið sem okkur bárust flestar umsóknir, þá sóttu líka karlmenn um en við réðum samt þrjár konur.*

Hinn viðmælandinn var ekki hlynntur því að vinnustaðir væru of einsleitir hvað kyn varðar og sagði mikilvægt að jafna kynjahlutfall innan vinnustaðarins eins og ummæli hans sýna:

..... það er miklu leiðinlegra og erfiðara að vera með einingar sem eru svona einhliða varðandi kynjaskiptingu. Sko maður hefur prófað að vera á vinnustað sem er ráðandi kvennavinnustaður eða vinnustað sem er ráðandi karlavinnustaður og þegar maður hefur náð svona blöndun þá er það miklu skemmtilegra heldur en.....maður horfir í það líka.

Þessi sami viðmælandi notaðist við annars konar aðferðir til þess að gera endanlega upp hug sinn alveg eftir því hvað hentaði hverju sinni eins og sjá má á hans ummælum:

..... það fer eftir því hvað þú hefur í huga, viltu fá einhvern sem passar inn í hópinn eða viltu fá einhvern sem kemur með algerlega nýjan vinkil.

..... ef ég er að láta reyna á hluti eins og samstarfshæfni eða þess háttar, þá fer ég út í það að leggja fyrir próf.

..... já það sama gildir einnig um aldur ef maður vill hafa vissa aldursdreifingu.

Þessi viðmælandi virtist vera sá eini sem lét hvert tilfelli fyrir sig ráða för og tók ákvörðun eftir því í hvaða starf hann var að ráða.

Tveir aðrir viðmælendanna sögðust nota próf til þess að gera endanlega upp hug sinn þegar þess þyrfti. Í þeirra tilfalli var það svo að þeir voru að ráða til sín sérfræðinga sem krafðist sérþekkingar á ákveðnum sviðum og var um vinnusýnishorn að ræða.

Tveir viðmælendanna þóttu skipta miklu máli að hafa þá með í ráðum sem kæmu til með að vinna með viðkomandi starfsmanni eða verða þeirra næstu yfirmenn. Þessir viðmælendur störfuðu báðir hjá sama fyrirtækinu en sáu um ráðningar í mismunandi deildir. Þeir létu þá oftast en ekki taka endanlega ákvörðun eins og sjá má á ummælum þeirra:

..... ég lúffa oft ef að yfirmaðurinn filar viðkomandi í tætlur, þá hugsa ég „ok, hann er faglegur“. Ég myndi ekki fila hann persónulega en yfirmaðurinn gerir það.

..... ég lúffa alltaf, ef það er sko manneskja sem ekki verður nálægt mér, vegna þess að það er hann (yfirmaðurinn) eða hann þarf að vera ábyrgur fyrir þessari ráðningu.

Tveir viðmælendanna töluðu líka um áhuga sem skini í gegn og tóku það fram fyrir reynslu í faginu sem um ræddi. Í þeirra tilfalli réði það úrslitum eins og ummæli þeirra gefa skýrt til kynna:

..... þeir voru samt sem áður mjög mismunandi, annar þeirra var með mjög langa starfsreynslu og hinn stutta. Báðir voru hins vegar mjög frambærilegir og með tilskilin réttindi. En ég réð þann sem var með minni starfsreynsluna, mér fannst einhvern veginn eins og hann kæmi heldur með nýjungar vegna áhuga.

..... það var hérna eldmóðurinn sem ég lét ráða, ég var með tvo mjög góða einu sinni. Þeir voru á sitthvorum staðnum ef svo má segja, annar var ofboðslega traustur og með reynslu og eitthvað svoleiðis en hinn aftur á móti yngri en alveg trylltur af krafti. Ég ákvað að taka þennan unga af því að ég vildi fá þennan eldmód.

Athygli vakti að einn viðmælendanna talaði um að hafa tekið eftir því innan þess fyrirtækis sem hann vann hjá að þeir sem sjá um ráðningar í mismunandi deildum hætti til að ráða alltaf sömu týpuna. Hann minntist reyndar ekki á að hann gerði það sjálfur en tók greinilega eftir því annarsstaðar eins og ummæli hans sýna:

..... já, það er svo einkennilegt að maður sér það á starfsmönnum hverjir réðu þá. Þetta er alveg ofboðslega skrítið það er eins og maður viti, eins og þegar einn hætti og annar tók við þá sá maður allt í einu allt aðrar týpur.

Eftir svörum viðmælendanna að dæma fara þeir ekki eftir neinni forskrift þegar þeir taka endanlega ákvörðun um val á starfsmönnum. Eftir að hafa farið í gegnum allt ráðningarferlið og þegar einhverjir frambærilegir standa eftir af umsækjendum er mjög misjafnt hvað ræður úrslitum.

4.7 Væntingar

Þegar ráðningarferlinu er lokið og ákvörðun hefur verið tekin um hvaða umsækjandi fær starfið hafa vinnuveitendur ákveðnar væntingar til þeirra sem þeir velja. Segja má að þegjandi samkomulag hafi myndast á milli vinnuveitanda og nýja starfsmannsins um hvernig hann kemur til með að inna starf sitt af hendi og sömuleiðis hvað vinnuveitandinn er tilbúinn að láta í staðinn (Armstrong, 2006). Forvitnilegt þótti að athuga hvort að viðmælendur hefðu orðið fyrir þeirri reynslu að ráða einstaklinga sem ekki stóðust þeirra væntingar eða hvort þeir minntust þess að hafa gert mistök í ráðningum.

Allir viðmælendurnir höfðu talsverða reynslu af ráðningum og höfðu ráðið fjölda fólks til vinnu. Því kann það ekki að koma á óvart að þeir hafi einhvern tímann orðið á í ráðningum og talið að þeir væru að ráða fólk sem stæðist þeirra væntingar. Einn viðmælendanna sagðist reyndar hafa gert mistök í ráðningum eða allavega þannig að umsækjandi átti kannski ekki alveg heima í því starfi sem hann var ráðinn í. Hans sjónarmið var hins vegar það að allir hefðu eitthvað gott til brunns að bera og reyndi hann að gera það besta úr hlutunum ef honum urðu á mistök eins og ummæli hans sýna glögg:

..... sko ég hef ráðið fólk og síðan fundið út að það er kannski ekki akkúrat í því starfi eða umhverfi sem það ætti að vera í. Maður hefur þá bara reynt að flytja fólk til. Hægt er að hjálpa þessu fólki eða þessum einstaklingi að fara eitthvað annað eða einhverja aðra leið.

Hans reynsla var jafnframt sú að umsækjendur gæfu ekki falskar vonir ef svo má segja í ráðningarferlinu en hann orðaði það svo:

..... reynsla mín er sú að meirihluti fólks kemur fram með sjálfan sig eins og það er. Þeir sem sækja um störf gera sér alveg grein fyrir því að það borgar sig ekkert að vera að gefa upp einhverja ranga mynd af sér og lenda í vandræðum.

Aftur á móti hafði þessi sami viðmælandi lent í því að ráða til sín fólk sem hann taldi að ætlaði að staldra við í einhvern tíma en brást í þeim málum eða eins og hann sagði:

..... sko ég hef séð á eftir mjög góðu fólki og séð eftir að hafa..... það hefði verið betra að fá einhvern annan og mennta hann í öllu þessu, en þetta hefur bara verið það gott fólk að ég hef ekki séð eftir þessum tíma.

Tveir viðmælandanna nefndu dæmi um starfsmenn sem þeir hefðu kosið að ráða ekki ef þeir hefðu vitað hvernig eftirmálinn yrði. Í báðum tilfellunum gáfu þeir starfsmönnum tækifæri á að bæta sig en það breytti ekki neinu eins og ummæli þeirra sýna:

..... mér fannst eins og hann ætlaði að standa fyrir eitthvað og væri tilbúinn að leggja á sig. Ég talaði við hann að vori og hann fékk annað tækifæri en viðkomandi mætti seint og illa undirbúinn og.....

..... einstaklingurinn var hér í talsverðan tíma þar sem starf hans var töluvert flókið og ég var að vonast að hann myndi svona með tímanum með stuðningi ná tökum á því, því hann hafði ýmislegt til brunns að bera en að endanum varð ég að láta hann fara.

Aðrir viðmælendur viðurkenndu einnig allir að hafa ráðið einstaklinga sem ekki stóðu sig en þeir litu í rauninni á það sem hluta af þessu öllu saman og vildu ekki gera mikið mál úr því. Þeir voru þó allir sammála því að það borgaði sig ekki fyrir umsækjendur að villa á sér heimildir eða ofselja sig í ráðningarferlinu því það leiddi ekki gott af sér eins og ummæli tveggja viðmælenda sýna:

..... þú veist, það er eitt að ofselja sig og ef þú sem persóna ofselur þig í starf þá verður þú bara að átta þig á því að það þýðir bara kvöld og helgar þar til þú nærð tökum á starfinu. Ef þú ætlar að halda því og ef þú getur ekki sinnt því, að þá muntu á endanum verða látinn fara því þú ræður ekki við það.

..... aðalatriðið er að maður er með fólk sem ofselur sig og kemur fram eins og það eigi mjög auðvelt með samskipti og alla samvinnu og þess háttar og reynist svo ekki vera það þegar til kastanna kemur. Það eru þau tilvik sem eru ekki til góðs.

Hinir viðmælendanna tóku ekki sérstaklega fram hvað það væri sem hafi brugðist heldur vildu þeir meina að þetta væri bara hluti af þessu öllu saman að verða á í ráðningum.

5 Umræða og lokaorð

Í þessum kafla verður leitast við að svara þeim rannsóknarspurningum sem settar voru fram í upphafi. Spurt var hvað það er sem ræður vali þeirra sem sjá um ráðningar á starfsmönnum og hvort fyrstu áhrif umsækjanda og tilfinning þeirra sem sjá um ráðningar hafi eitthvað að segja um val þeirra.

Samkvæmt Guest (1987) er orðið mannauðsstjórnun eitt og sér vísun til þess að litið sé á starfsmenn innan skipulagsheilda sem eina af auðlindum þess. Þar af leiðandi þarf að vanda val á þeim sem koma til með að starfa innan skipulagsheilda. Þeir sem sjá um starfsmannamál annast meðal annars ráðningar og hlýtur upphafspunkturinn að vera að afla hæfra einstaklinga. Ráðningarferlið felur í sér mikla vinnu og áður en í það er ráðist þarf að skilgreina það starf sem ráða á í. Því næst hefst öflun umsækjenda og ákveða þarf með hvaða hætti skuli ráðast í það ferli. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að allir viðmælendur notuðu auglýsingar að einhverju eða öllu leiti við öflun umsækjenda. Það kann ekki að koma á óvart ef miðað er við niðurstöður Cranet rannsóknarinnar 2009 en samkvæmt þeim nota 63% fyrirtækja auglýsingar við öflun umsækjenda (Ásta Bjarnadóttir og Arney Einaradóttir, 2010). Þó var eitthvað um að notast var við ráðningarskrifstofur sérstaklega þegar um mjög sérhæfð störf var að ræða sem kröfðust mikillar menntunar og sérþekkingar. Tveir viðmælendanna sögðust einnig nota tengslanetið og fá þannig ábendingar um væntanlega starfsmenn sem töldust vel hæfir. Um leið og umsóknir berast þarf að ákveða hverjir komast lengra í ráðningarferlinu og hljóta þar af leiðandi að vera ákveðin atriði sem þeir sem sjá um ráðningar reyna að koma auga á til að hafna ekki þeim sem gætu átt erindi í starfið. Fyrst og fremst kom í ljós hjá viðmælendum að þeir einblíndu á menntun og reynslu í þessum efnun. Þó sögðust nokkrir þeirra horfa í það hvernig umsóknin var unnin. Þeir sem vönduðu til við gerð umsóknar sinnar og ferilskráar voru líklegri til þess að komast lengra og í ráðningarviðtal þar sem það þótti sýna hvernig vinnubrögð viðkomandi umsækjandi kæmi til með að sýna í framtíðinni. Þetta styður þær hugmyndir sem hafa komið fram varðandi útlit umsóknar og orðalag (Vessenes, 2001, Cook, 2009). En það voru ekki allir sem tóku fram að þetta skipti máli.

Langalgengustu aðferðir við val á starfsmönnum eru viðtöl (Cook, 2009) og samkvæmt íslenskri rannsókn (Sif Sigfúsdóttir, 2005) er það mest notaða aðferð við val starfsmanna hér á landi. Allir viðmælendur notast við þá aðferð í vali sínu á

starfsmönnum. Aðeins tveir viðmælendanna nota próf undir einhverjum kringumstæðum. Í þeim tilfellum var um vinnusýnishorn að ræða og hæfnispróf eða inntökupróf. Af þessu má túlka að ákvörðun er tekin eftir ráðningarviðtalið en í einhverjum tilfellum voru fleiri en eitt viðtal tekið.

Meðmæli eru mikið notuð hér á landi eins og Cranet rannsóknin 2009 leiddi í ljós en þar segir að um 70% fyrirtækja noti meðmæli þegar um er að ræða ráðningu stjórnenda (Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2010). Það kom mjög skýrt í ljós hjá viðmælendum að þeir öfluðu allir meðmæla en mjög skiptar skoðanir voru hvort þeir hlustuðu á þau eða ekki. Skrifleg meðmæli virðast vera á undanhaldi og vildu sumir viðmælendanna meina að slík meðmæli innihéldu aðeins lofræðu um umsækjendur. Þeir sem hlustuðu á meðmæli vildu tala beint við meðmælendur og ráða sjálfir hvaða upplýsinga þeir leituðu hjá þeim. Einn viðmælandinn sagði að þau gætu haft úrslitaáhrif á ákvörðun hans á meðan annar sagði þau aðeins innihalda upplýsingar um mætingu og þess háttar. Sjónarhorn þriggja viðmælenda var að þeir vildu sjálfir mynda sér skoðun á umsækjendum og töldu það ekki réttlátt að þriðji aðilinn gæti haft eitthvað að segja um framhaldið. Að umsækjandi kynni að virka á annan hátt í nýju umhverfi og nýju starfi. Helmingur viðmælendanna eða fjórir sögðu það nauðsynlegt að þekkja þann sem veitti meðmælin eða allavega að þekkja til hans og í þeim hópi voru þeir sem í raun tóku eitthvað mark á meðmælum. Það má því draga þá ályktun af svörum viðmælenda að meðmæli séu eitthvað sem ekki er hægt að sleppa en engu að síður velja þeir sjálfir hvort þeir hlusta á þau eða ekki. Tveir viðmælendanna voru mun tortryggari í garð meðmæla en hinir en ástæða þess er líklegast sú að þeir höfðu orðið fyrir neikvæðri reynslu þar sem meðmæli gáfu eitthvað allt annað í skyn en síðar kom í ljós.

Þegar komið var að ráðningarviðtali var mjög misjafnt hvernig þau voru uppbyggð hjá viðmælendum, segja má að um helmingur þeirra notist við mjög staðlað form viðtala á meðan hinir ýmist láta viðtalið ráðast eða eru með fyrirfram mótaðar spurningar sem þeir svo ekki endilega nota. Engu að síður virtist það ekki skipta máli hvort formið var notað í sambandi við hvort þeir létu tilfinningu sína fyrir umsækjendum hafa áhrif.

Gladwell (2007) segir okkur ekki geta stjórnað þeim hugsunum sem fyrst koma upp í hugann við fyrstu kynni af einhverjum eða einhverju. Þegar þeir sem sjá um ráðningar hitta umsækjendur í fyrsta skipti hafa þeir einingis séð umsóknir þeirra og ferilskrár. Þegar hér er komið hafa þeir helst úr lestinni sem ekki koma til greina og

einungis þeir eftir sem teljast hafa þá menntun og reynslu sem þarf til. Helmingur viðmælenda viðurkenndi fúslega að fyrstu áhrif umsækjenda hefði talsvert að segja. Þeir gátu hins vegar ekki allir bent sérstaklega á hvað það væri í fari umsækjenda heldur töluðu þeir um einhverskonar tilfinningu eða „gött feeling” eins og einn þeirra orðaði það. Aðeins tveir viðmælendanna nefndu eitthvað í tengslum við útlit umsækjenda og áttu þá við snyrtimennsku og hvort umsækjendur væru viðeigandi til fara. Tveir töluðu frekar um yfirbragð eða útgeislun. Hinir fjórir viðmælendurnir sögðu fyrstu áhrifin ekki hafa mikið að segja um framhaldið og þeir voru hlynntir því að umsækjendum væri gefið tækifæri þótt þeir kæmu ekki vel út í fyrstu. Þrátt fyrir þetta tóku þeir fram að það hefði samt sem áður áhrif á það í hvaða átt viðtalið þróaðist ef fyrstu áhrifin voru jákvæð. Af því mætti draga þá ályktun að jákvætt andrúmsloft myndaðist þá frekar og hlýtur það að hafa áhrif. Almennt töluðu viðmælendur um viðhorf umsækjenda og að það skini fljótt í gegn þegar þeir töluðu við umsækjendur og einnig hvort áhugi eða eldmóður væri til staðar. Þetta kom skýrt í ljós og hafði mikið að segja um ákvörðun viðmælenda. Tveir tóku sérstaklega fram að slíkt hefði yfirhöndina og hefði meira að segja en reynsla.

Flestir viðmælendanna sögðust vera fljótir að sjá í gegnum það ef umsækjendur reyndu of mikið eða sögðust búa yfir einhverjum eiginleikum sem þeir gerði í raun ekki. Slíkt hefði afar neikvæð áhrif á þá og sumir túlkuðu það sem hroka eða yfirgang. Þetta styður við hugmyndir Rosenfield (1997) og Ralston og Kirkwood (1999) að þegar umsækjendur reyna of mikið geti það snúist í andhverfu sína. Aftur á móti voru allir viðmælendur sammála því að kvíði umsækjenda hefði ekkert að segja um val þeirra og voru þeir frekar tilbúnir að reyna að gera andrúmsloftið þægilegra með einhverjum leiðum til þess að hjálpa viðkomandi að líða betur. Með allt þetta til hliðsjónar mætti draga þá ályktun að fyrsta tilfinning hafi eitthvað að segja um val á starfsmönnum en ráði kannski ekki úrslitum. Hún gefur frekar tóninn í viðtalið og hefur talsvert að segja um hvernig það þróast.

Rannsóknin leiddi í ljós að flestir nota sömu viðmið á fyrstu stigum ráðningarferlisins, val þeirra á þeim sem komast í viðtal er fyrst og fremst byggt á menntun og reynslu þar sem það á við. Þegar lengra er komið eru ýmsir aðrir þættir sem spila inn í og notuðu viðmælendur mismunandi viðmið til þess að taka lokaákvörðun. Próf af einhverju tagi virðast ekki vera algeng þó þau séu notuð í einstaka tilvikum. Hvert tilvik er einstakt og getur til dæmis verið tengt aldri, kyni og hvort að viðkomandi umsækjandi passi inn í þann starfshóp sem fyrir er. Það sem kom

skýrt í ljós var að ef mikill áhugi og eldmóður var til staðar hjá umsækjendum var það oftast en ekki tekið fram yfir mikla reynslu. Þrátt fyrir að sumir viðmælendanna vildu ekki allir kannast við að láta fyrstu áhrif umsækjenda hafa áhrif á ákvörðun þá tóku þeir allir fram að eitthvað í fari umsækjenda hefði áhrif. Sumir sögðu að umsækjendur virkuðu jákvætt á þá ef þeir mættu snyrtilegir til fara í viðtal en aðrir töluðu um viðmót. Aðeins einn viðmælendanna sagðist meðvitað reyna að láta fyrstu áhrif ekki hafa áhrif á sig en sagði jafnframt að ef umsækjandi sýndi hroka eða hann ætti erfitt með að tjá sig hefði það neikvæð áhrif. Ef horft er framhjá því að viðmælendur störfuðu innan ólíkra skipulagsheilda og sáu um ráðningar á starfsmönnum þar sem krafist er mjög mismunandi þátta er hægt að fullyrða að það fari talsvert eftir þeim sjálfum og þeirra smekk ef svo má segja hvað í fari umsækjenda hefur áhrif. Fyrstu áhrif og hvað í þeim felst er afar huglægt og persónubundið hvað fólk leggur í merkingu þess.

Rannsóknin getur gefið vísbendingar um hvað það er sem hefur áhrif á þá sem sjá um ráðningar og dregur fram atriði sem kannski er ekki hugað nægilega mikið að. Allir vita að það þykir við hæfi að mæta snyrtilegur til fara, stundvíslega og glaðlegur í fasi til viðtals. Hins vegar er það svo að smekkur manna er misjafn og eitthvað sem heillar einn þarf ekki að heilla annan. Fyrstu áhrifin hafa eitthvað að segja og er óhætt að fullyrða það miðað við niðurstöður rannsóknarinnar. Það er samt sem áður afar huglægt mat og reyndist erfitt að fá fram hvað nákvæmlega það er. Tilefni er því til frekari rannsókna á því. Einnig væri áhugavert að skoða hvort munur er á hvað það er sem hefur áhrif ef störfín eru ólík.

Viðauki 1 - Spurningarammi

Opnunarspurningar:

1. Hvað hefur þú verið lengi í þeirri stöðu sem þú gegnir?
2. Hefur þú haft umsjón með ráðningum á þínum vinnustað lengi?

Öflun umsækjenda

1. Hvaða aðferð notar þú/þið við öflun umsækjenda?
2. Eru margir sem sækja um auglýstar stöður hjá ykkur?
3. Veistu yfirleitt fyrirfram eftir hverju þú ert að leita?
4. Er starfið þá vel skilgreint áður en öflun umsækjenda hefst?

Flokkun umsókna

1. Hverju tekur þú fyrst eftir á umsóknum?
2. Hvernig velur þú úr umsóknum?
3. Hverjir komast í viðtal?

Viðtalið sjálft

1. Tekur þú viðtöl einn eða ásamt öðrum?
2. Hvernig undirbýrð þú þig fyrir viðtal?
3. Eru viðtölin yfirleitt með sama sniði eða lætur þú það ráðast þegar þú hittir umsækjanda?
4. Eru viðmælendur látnir svara sömu spurningunum?
5. Eru svör umsækjenda skráð einhversstaðar niður?
6. Hvað er það fyrsta sem þú tekur eftir þegar þú hittir viðmælanda ?
7. Hafa fyrstu áhrif umsækjenda mikil áhrif á framhaldið?
8. Hverju leitar þú helst eftir í fari umsækjenda?
9. Er eitthvað í fari fólks sem segir þér að þú viljir viðkomandi alls ekki í vinnu?
10. Hverju finnst þér þú helst kynnast í fari umsækjenda eftir viðtal?

Ákvörðun tekin

1. Er það oft svo að erfitt er að gera upp á milli umsækjenda?
2. Hvað er það sem ræður því helst að þú velur ákveðinn einstakling?
3. Er stundum þörf á að fá þá sem koma til greina aftur í viðtal?

Heimildaskrá

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10.útgáfa). London: Kogan Page.
- Ásta Bjarnadóttir. (1996). *Starfmannaval*. Reykjavík: Framtíðarsýn.
- Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir. (2010). Íslensk mannauðsstjórnun 2003-2009. *Tímarit Háskólans í Reykjavík*, 1(2).
- Baker, H. G. og Spier, M. S. (1990). The employment interview: The guaranteed improvement in reliability. *Public Personnel Management*, 19(1), 85-90.
- Barnett, T. (2008). Improving your interview process: Five key steps. *Human Resource Management International Digest*, 16(1), 38-39.
- Barrey, M. R., Patton, G. K., Haugland, S. (2000). Accuracy of interviewer judgement of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53(4), 925-951.
- Beardwell, J. og Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach* (5. útg.). England: Prentice Hall.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business research methods* (2.útgáfa). Oxford: University Press.
- Chan, W. (1996). External versus internal promotion. *Journal of Labor Economics*, 14(4), 555-570.
- Cook, M. (2009). *Personnel Selection: Adding Value through People* . (5.útgáfa). England: John Wiley & sons, Ltd.
- Davis, P. (2006). Beyond human resource management in co-operatives. *Cross Cultural Management*, 13(1), 69-95.
- Donovan, J. J., Dwight, S. A. og Hurtz, G. M. (2003). An assessment of the prevalence, severity and verifiability of entry-level applicant faking by using the randomized response technique. *Human Performance*, 16(1), 81-106.
- Dougherty, T. W., Turban, D. B. og Callender, J. C. (1994). Confirming first impression in the employment interview: A field study of interviewer behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 659-665.
- Fletcher. C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics*, 11(4), 361-367.
- Flick, Uwe. (2008). *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publication.

- Gilmore, D. C. og Ferris, G. R. (1989) The effects of applicant impression management tactics. *Journal of Management*, 15(4) 557-564.
- Gladwell, Malcolm. (2007). *Blink. The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Back Bay Books.
- Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2006). Geta aðferðir mannauðsstjórnunar aukið gæði ráðninga hjá hinu opinbera? *Stjórnsmál og stjórnýsla veftímarit* 1(2),3-10.
- Holloway, I. (1997). *Basic Concepts for Qualitative Research*. Oxford: Blackwell Science.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., og Curphy, G. J. (2006). *Leadership. Enhancing the lesson of experience*. (5.útgáfa). Singapur: McGraw Hill.
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2003). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki? Ingjaldr Hannibalsson (ritstjóri). Rannsóknir í félagsvísindum (bls.183-196) Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Judge, T. A. og Cable. D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 428-441.
- Kacmar, K.M., Delery, J.E. og Ferris, G.R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16), 1250-1272).
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: Sage Publication.
- Leifur Geir Hafsteinsson og Klara Íris Vigfúsdóttir. (2005). Rannsóknir í félagsvísindum VI: Viðskipta- og Hagfræðideild. Blekkja íslenskir starfsumsækjendur? Reykjavík, Félagsvísindadeild Háskóla Íslands.
- McCarthy, J. og Goffin, R. (2004). Measuring job interview anxiety: Beyond weak knees and sweaty palms. *Personnel Psychology*, 57(3), 607-637.
- Messner. M. (2000). Conducting an effective interview. *Strategic finance*, 81(10), 10-11.
- Nordstrom, C. R., Hall, R. J. og Bartels, L. K. (1998). First impression versus good impression. *The Journal of Psychology*, 132(5), 577-491.
- Pinpin, R. (e.d). Looking beyond first impression. *SGV-Development Dimensions International*. Sótt 13.apríl 2010 af http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_ph_lookingbeyondfirstimpressions_ar.pdf.

- Riggio, Ronald. E. (2009). *Industrial Organizational Psychology* (5. útgáfa). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ralston F. M. og Kirkwood. W. G. (1999). The trouble with applicants impression management. *Journal of Business and Technical Communication*, 13(2), 190-207.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of Business Ethics*, 16(8), 801-808.
- Ryan, A. M. og Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305-318.
- Shannon, M. L. og Stark, C. P. (2003). The influence of physical appearance on personnel selection. *Social Behavior and Personality*, 31(6), 613-623.
- Sif Sigfúsdóttir (2005). Öflun umsækjenda og val starfsmanna: Hvernig haga íslenskir starfsmannastjórar ráðningarferlinu? Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands. Viðskipta- og hagfræðideild.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M. , Anderson, N. R. og Mohamed, A. R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 59-76.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (2.útgáfa). London: CIPD.
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2006). *Human resource management* (6.útgáfa). Edinborg: Pearson Education Limited.
- Vessenes, P.M. (2001). Are they right for the job? *Journal of Financial Planning*, 14(4), 52-55.
- Westoby, John. (1998, júlí/ágúst). So why do you want this job. *The British Journal of Administrative Management*, bls.16-17.
- Wood, J.L. Schmidtke, J.M. og Decker, D.L. (2007). Lying on job applications: The effects of job relevance commission, and human resource management experience. *The Journal of Business and Psychology*, 22(1), 1-9.
- Þóra Hrólfsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2007). Sálfræðilegi samningurinn og væntingar umsækjenda í ráðningarferlinu. Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri). Rannsóknir í félagsvísindum VIII (bls.509-520) Reykjavík: Háskólaútgáfan.