

# Hvað er faglegt hæfnismat í ráðningum?

## Ráðningar

Ásta Bjarnadóttir  
doktor í vinnusálfræði  
og höfundur bókarinnar  
Starfsmannavali



Starfsmannavali og ráðningarferli mýnda eitt stærsta rannsóknasviðið innan vinnu- og skipulagssálfræðinnar. Í slíkum rannsóknum er megindegið aðferðafræði beitt til að kanna forspárgildi mismunandi valaáferða fyrir frammistöðu einstaklinga í starfi. Þannig hefur á síðustu áratugum orðið til viðamikl þekking sem tiltölulega auðvelt er að hagnýta.

Opinber umræða um ráðningarferli á Íslandi hefur aðallega snúist um þær kröfur sem stjórnsýslulög og upplýsingalög gera til ráðninga í opinbera geiranum. Þær faglegu aðferðir sem þróaðar hafa verið af vinnusálfræðingum eru hins vegar óháðar lagaramma ráðningarferlisins, enda er markmið þeirra einfaldlega að velja þann einstakling sem skila muni bestum árangri í starfi. Í þessari grein verður fjallað um einkenni þess sem kalla má „faglegt hæfnismat“ í starfsmannavali, og vísar hugtakið „faglegt“ þá til hagnýtingar á ofangreindum niðurstöðum rannsókna.

### Skilgreining á hæfniskröfum

Fyrsta skref í faglegu hæfnismati er að gera skriflega greiningu á starfinu og í framhaldi af því greiningu á hæfniskröfum, þ.e. þeim eiginleikum sem sá sem gegnir starfinu

þarf að hafa. Þetta má byggja á fyrirliggjandi gögnum og viðtölum við einstaklinga sem þekkjá vel til starfsins og markmiða ráðningarinnar.

Hæfniskröfur snúast að efni til ofstaf um þessu (þ.e. að vita eitthvað), færni (þ.e. að geta gert eitthvað), getu (hugræna eða líkamlega) og viðbótarþætti svo sem persónuleika, viðhorf, áhuga og fleira. Skilgreina þarf hvað eru ófrávikjanlegar hæfniskröfur, þ.e. kröfur sem leiða til þess að einstaklingar eru útilokaðir frá því að vera ráðnir, og hvað eru kröfur sem eru þess eðlis að aðrir styrkleikar geti bætt upp veikleika. Ekkert mælir á móti því að setja inn í hæfniskröfu huglæga þætti, svo fremi að þeir séu málfræðilegir og menn geti með einhverjum hætti metið þá, en óeðskilegt er að breyta hæfniskröfum eftir að starfið er auglýst. Markmiðið er af efnislegt samræmi milli hæfniskrafa, starfsaugsýsingar, matsferlis og skýrslugerðar verði mögð náð.

### Framkvæmd matsins

Þegar hæfniskröfur hafa verið skilgreindar þarf að velja þær aðferðir sem nota skal til að meta einstaklinga á hverjum þætti. Dæmi um matsaðferðir eru ráðningarviðtöl, skrifleg próf, sýnishorn vinnu og umsagnir (meðmæli). Matsaðferðir eru sem slíkar hlutlausar að innihaldi, en eiga að fá inntak sitt frá þeim hæfniskröfum sem skrifaðar voru áður. Ráðningarviðtöl, sýnishorn vinnu og umsagnaviðtöl þarf því að þróa fyrir hvert og eitt starf,

en sálfræðileg próf eru almennt fyrirliggjandi og kúnstir er þá að velja próf sem henta.

Rannsóknir hafa sýnt að ráðningarviðtöl veita betri forspá um frammistöðu ef þau eru formföst, þ.e. ef allir umsækjendur eru spurðir sömu spurninga í sömu röð. Allir viðstaddir ættu að taka minnisþunkta í viðtölu og klára sitt mat sjálfstætt áður en hópurinn ræðir saman um umsækjendurna. Bestur árangur næst ef þeir sem taka viðtölu eru mest gæði hvers svars á töluglegum kvarða, til dæmis frá 0-10, þegar búið er að svara.

Þá benda rannsóknir til að betri árangur náist í ráðningarviðtölum ef spurningarnar í viðtölu eru hegðunartengdar, en þá er beðið um dæmi um fyrri hegðun, eða spurt um áætlaða hegðun í ímynduðum aðstöðum í starfinu. Dæmi um þetta eru spurningar sem byrja á: „Geturðu sagt mér frá dæmi um þegar þú ...“ eða „Hvað myndir þú gera ef ...“ Þessar spurningar þarf að skrifa með náinni hljóðsjón af hæfniskröfum sem settar voru fram í upphafi.

Lítill hefð er fyrir notkun sálfræðilegra prófa og sýnishorna af vinnu í starfsmannavali á Íslandi. Erlendar rannsóknir benda þó til að þessar aðferðir geti veitt mjög góða forspá um frammistöðu í starfi. Hugræn getuþróf veita almennt betri forspá um frammistöðu í starfi heldur en persónuleikapróf, en þau síðarnefndu geta þó einnig verið gagnleg. Eðli starfsins stýrir því hvernig best er að útfæra sýnishorn af vinnu, en gagnstætt því

sem margir halda er vel hægt að nota sýnishorn af vinnu þó starfið sé flókið. Til dæmis má bjóða umsækjendur að skoða mikilvæga samninga eða önnur skjöl tengd starfinu og skrifa stutta greinargerð um álit sitt á þeim.

Margra áratuga rannsóknir í vinnusálfræði benda til þess að umsagnir (meðmæli) veiti frekar lélega forspá um frammistöðu í starfi. Ólík sjónarhorn ólíkra umsagnaraðila valda því að erfitt er að bera saman niðurstöður umsagna, og auk þess dregur það úr aðgreiningarmætti umsagna að umsagnaraðilar eru yfirleitt valdir af umsækjendum sjálfum. Hægt er að bæta árangur af notkun umsagna með því að afla þeirra með fyrirfram skrifuðum spurningalustum, sem byggjast á þeirri greiningu á hæfniskröfum sem gerð var í upphafi.

Ef hæfnismatið samanstendur af ráðningarviðtali, sýnishorni vinnu, sálfræðilegu prófi og umsögnum, sem öll eru náteyg við hinar upprunalegu hæfniskröfur, þá má segja að fjórar mismunandi aðferðir hafi verið notaðar til að mæla hæfni umsækjendanna á þeim hæfnisþáttum sem skilgreindir voru. Fjölþætt mæling bætir áreiðanleika hæfnismatsins verulega.

### Ákvarðanatataki í lok mats

Ef sá sem ber ábyrgð á ráðningunni er ekki sá sami og tók öll viðtölin og safnaði öllum umsögnum eru nauðsynlegt að koma niðurstöðum matsins á tölulegt form. Að öðrum kosti er ekki hægt að bera saman

umsækjendurna á neinn rekjanlegan eða sannreynanlegan hátt. Munuleg svör í ráðningarviðtölum og frá umsagnaraðilum þarf að skrifa upp og geyma til mögulegrar skoðunar í framtíð. Þetta er sérstaklega mikilvægt í stjórnsýslunum, en er góð regla fyrir alla aðra einnig, því erfitt er að muna öll efnisatriði viðtöla eða umsagna.

Ef mati hefur verið komið á tölulegt form er einfalt að setja mismunandi vægi á hina ýmsu þætti, en slíkt ætti helst að ákveða fyrirfram. Til dæmis gæti hæfni í mannlegum samskiptum, sem könnuð er í ráðningarviðtali og umsögnum, haft tvöfalt vægi á við aðrar hæfniskröfur.

Til að mat geti talist faglegt er nauðsynlegt að skýrslur eða álitsgerðir um hæfni umsækjenda séu náteygur við þær hæfniskröfur sem fram komu í upphafi, og að skýrt sé tekið fram hvernig hver og einn þáttur var metinn (viðtöl, umsagnir, próf, sýnishorn vinnu). Í niðurstöðum er þá lagt mat á stöðu manna á hverri hæfniskröfu, í stað þess að segja að viðkomandi hafi fengið „góð meðmæli“ eða „staðið sig vel í viðtölu“.

Það er bæði einstaklingum, fyrirtækjum, stofnum og samfélaginu fyrir bestu að réttur maður sé á réttum staði, og enginn einn þáttur hefur eins afgerandi áhrif á árangur skipulagsheildar eins og hvernig til tekið með ráðningu lykilstarfsmanna. Því vona ég að sem flestir nýti sér þá aðferðafræði sem hér er lýst, og þá sérstaklega þeir sem bjóða öðrum þjónustu á þessu sviði.

# Engin breyting

## Evrópumál

Adolf Guðmundsson  
formaður LÍÚ



LÍÚ hefur um árábil lýst þeirri afstöðu samtakanna að Ísland eigi ekki erindi inn í Evrópusambandið. Ríkisstjórn Íslands sótti hins vegar um aðild að ESB þvert á vilja meirihluta þjóðarinnar. Eg lýsti því í viðtölu að ég teldi óraunhæft að reikna með því að umsóknin yrði dregin til baka og átti þá við að ég sé engin merki þess að ríkisstjórnin geri það, sem þó væri auðvitað hið eina rétta í málinu. Í ljósi þess bæri okkur skylda til þess – eins og ávallt þegar hagsmunir Íslands eru í húfi – að ná eins góðum samningum fyrir Íslands hönd og kostur væri.

Ég tel að það komi strax í ljós í aðildarviðræðunum, að það eru engin líkindi til þess að við náum viðunandi samningi fyrir Íslands hönd eins og ég lýsti í viðtölu.

Ég fer þess hér með góðfúslega á leit við fjölmiðla og ýmsa þá sem eru hlýntir aðild að ESB, að þeir láti af því að vitna í ummæli mín með þeim hætti að slíta þau úr samhengi við annað sem ég hefði sagt frá fyrrgreindum vettvangi.

Ummæli mín í viðtalsþætti á Rás 2 þann 4. ágúst sl., sem slitin voru úr samhengi við annað sem ég hefði sagt, urðu Fréttablaðinu tilefni fréttar þann 10. ágúst síðastliðinn þó að öllum fjölmiðlum hafi þann 6. ágúst sl. verið send yfirlýsing þar sem tekin voru af öll tvímæli um afstöðu LÍÚ til aðildar Íslands að ESB. Yfirlýsing mín var svohljóðandi:

„Að gefnu tilefni vill undirritaður áréttast að engin breyting hefur orðið á afstöðu LÍÚ til aðildar að Evrópusambandinu. Ummæli mín undir lok viðtöla í síðdegisþætti á Rás 2 sl. miðvikudag voru í fréttnu RÚV síðar þann sama dag af einhverri ástæðu slitin úr samhengi við annað sem ég hefði sagt fyrr í þættinum.“

# Góð frjálshyggja, vont fólk?

## Frjálshyggja

Jón Þór Pétursson  
þjóðfræðingur



ræktað ofbeldi. Hugmyndafræðin er í eðli sínu á móti öllu regluverki sem getur haft einhver áhrif á eða hindrað frjálsa einstaklinga í að fara sínu fram þegar þeir vilja fara sínu fram. Eftir að stjórnvöld á sínum tíma, þá Sjálfstæðisflokkur og Framsóknarflokkur, höfðu einkavætt banka með svona glimrandi árangri tóku frjálsir andar til við að gera það sem þeim sýndist. Fólk í viðskiptum komst upp með að gera það sem því sýndist af því að yfirvöldin sem gáfu því

til að takmarka frelsi sumra einstaklinga til þess að skoða aðra einstaklinga. Hugmyndafræði frjálshyggjunnar lagði spillingunni til þann farveg sem hún rann óhindrað eftir.

Það sem einkennir hugmyndafræði er það hversu umlykjandi hún er. Heimsmynd fólks móttast af hugmyndafræði og margir ganga ótrúlega langt til þess að verja heimsmynd sína hverju sinni. Vinstri menn geruðst sekrir um þetta með kommúnismann og hægri menn nú með frjálshyggju.



Spillingin og eftirlitsleysið stóð ekkert fyrir utan hugmyndafræði frjálshyggjunnar heldur er möguleikinn á að misnota aðstæður hluti af kerfinu sjálfu.

bankana sáu til þess að þau yrðu ekkert trufluð við gróðrabrallið í formi regluverks og eftirlits. Samkvæmt hugmyndafræðinni átti markaðurinn að hafa eftirlit með sjálfum sér og hver heilvita manneskja sér hversu gott fyrirkomulag það hlýtur að vera.

### Hugmyndafræði einstaklinga

Spillingin og eftirlitsleysið stóð ekkert fyrir utan hugmyndafræði frjálshyggjunnar heldur er möguleikinn á að misnota aðstöðu úr hluti af kerfinu sjálfu. Spillingin þreift í skjóli þess að ekkert var þess megnugt að afhjúpa hana og koma böndum yfir hana. Hægri öfl höfðu markvisst dregið úr öllu regluverki og öllu eftirliti sem er venjulega hugsað til þess að reyna að lágmarka spillingu. Eftirlitsstofnanir voru sjálfstæðar að nafninu til en leið voru þær háðar fjárveitingum frá Alþingi og sjálfstæði þeirra í raun lítið. Enda kom það í ljós þegar farið var að skoða málin að stofnun á borð við Fjármálaeftirlitið var allskostar óhæf til þess að gera eitt né neitt, það sama átti við um fleiri stofnanir. Stjórn mála menn voru þannig að framfylgja hugmyndafræðinni þegar þeir drógu úr öllu regluverki og eftirliti sem hugsað var

una. Skýringar á hruninu hafa meira að segja fylgt hugmyndafræði frjálshyggju og einstaklingshyggju í svo fullkominni blindni að á tímabili var talað um „siðblindu“ sem helstu orsök hrunins. Að tala um einstaklingsbundna siðblindu er náttúrulega ekkert annað en friðþæging fjöldans sem tók þátt í að skapa kerfið. Og um leið og slíkur einstaklingsmiðugur skýringum er haldið fram viðheldur það kerfinu sem þáð þykist vera að gera upp við. Þetta var jú engum að kenna nema þessum siðspilltu klíkkhausum.

Þorsteinn endar grein sína á að tala um að sjálfstæðismenn þurfi ekki að gera upp við hugmyndafræðina heldur hvernig þeir hafi víkið frá henni. Stjórnvöld, með sjálfstæðismenn í broddi fylkingar, aðhylltust um langt skeið kenningar frjálshyggjunnar og hrintu þeim í margvíslegu formi í framkvæming. Einkavæðing, afnám regluverks og eftirlits vegur þar þungst. Ef sjálfstæðismenn endurskoða ekki hugmyndir sínar um frjálshyggjuna sem og samspil einstaklinga og hugmyndafræði mun ekkert breytast hjá stórum hópi fólks. Eftir stendur fögur heimsmynd og sviðin jörð.

## TIL LEIGU Í STANGARHYL 7

464 fm iðnaðar og lagerhúsnæði á jarðhæð með góðri innkeyrsluhurð Leiga kr 800 pr.fm. Lofthæð c.a. 4m

386 fm skrifstofuhúsnæði á 1 hæð áður Sjúkraþjálfun leiga kr 1000 pr.fm

140 fm flott skrifstofuhúsnæði á 1 hæð Leiga kr 1200 pr.fm

50 fm skrifstofuhúsnæði á 2 hæð Leiga kr 1000 pr.fm

---

## TIL LEIGU Í VAGNHÖFÐA 7

407 fm iðnaðar og lagerhúsnæði í kjallara, innkeyrsluhurð með aðgengi niður ramp. Leiga kr 600 pr.fm. Lofthæð c.a. 3m

Upplýsingar í síma 849 9987 og 895 8299