

Ansættelsessamtaler

to sider af samme sag.

Af G. GRAVERSEN¹⁾

Samtalerne mellem udvalgte stillingssøgende og repræsentanter for personalesøgende firmaer er en af de faktorer, som indgår i ansøger-vurderingen – og en meget vigtig faktor.

Set fra ansøgerens side kan en ansættelsessamtale på 30 minutter blive afgørende for den fremtidige erhvervsmæssige udfoldelse og dermed også for den øvrige livsform. Dog går mange ansøgere til ansættelsessamtalen uden forberedelse eller idé om, hvad der bør gøres eller siges, hvorved samtalen kan blive afslutningen på kontakten på flere måder. På samme måde som selve ansøgningen må fremtræde som en fuldgyldig repræsentant for ansøgeren såvel i form som indhold, må de udvalgte ansøgere forberede fremtræden og udtalelser, så ansættelsessamtalen i størst muligt omfang bliver af gennemført informativ karakter for begge parter.

Set fra firmaets side betyder ansættelsen af den rigtige medarbejder til en vigtigere stilling mere for virksomheden end mange daglige problemers løsning. Og gælder ansættelsen en stilling på lavere niveau, kan ansættelsen være spiren til virksomhedens fremtidige dækning af lederposten. Det er ikke nok, at interviewereren får et indtryk af ansøgeren, men at han får det rigtige indtryk, og at ansøgeren får de oplysninger, som han har krav på, og som det må være i virksomhedens interesse at give ham.

Samtalen må være planlagt i forvejen, og der må forberedes en bestemt linie, så samtalen bliver gensidig positiv. Men mange ansættelsessamtaler gennemføres usystematisk og hertil kommer, at samtalerne ofte placeres hastigt mellem varetagelsen af andre opgaver.

¹⁾ Lektor, statsautoriseret revisor, Regnskabs- og organisationsinstituttet, Handelshøjskolen i Århus.

Ansættelsessamtaler

to sider af samme sag.

Af G. GRAVERSEN¹⁾

Samtalerne mellem udvalgte stillingssøgende og repræsentanter for personalesøgende firmaer er en af de faktorer, som indgår i ansøger-vurderingen – og en meget vigtig faktor.

Set fra ansøgerens side kan en ansættelsessamtale på 30 minutter blive afgørende for den fremtidige erhvervsmæssige udfoldelse og dermed også for den øvrige livsform. Dog går mange ansøgere til ansættelsessamtalen uden forberedelse eller idé om, hvad der bør gøres eller siges, hvorved samtalen kan blive afslutningen på kontakten på flere måder. På samme måde som selve ansøgningen må fremtræde som en fuldgyldig repræsentant for ansøgeren såvel i form som indhold, må de udvalgte ansøgere forberede fremtræden og udtalelser, så ansættelsessamtalen i størst muligt omfang bliver af gennemført informativ karakter for begge parter.

Set fra firmaets side betyder ansættelsen af den rigtige medarbejder til en vigtigere stilling mere for virksomheden end mange daglige problemers løsning. Og gælder ansættelsen en stilling på lavere niveau, kan ansættelsen være spiren til virksomhedens fremtidige dækning af lederposten. Det er ikke nok, at interviewereren får et indtryk af ansøgeren, men at han får det rigtige indtryk, og at ansøgeren får de oplysninger, som han har krav på, og som det må være i virksomhedens interesse at give ham.

Samtalen må være planlagt i forvejen, og der må forberedes en bestemt linie, så samtalen bliver gensidig positiv. Men mange ansættelsessamtaler gennemføres usystematisk og hertil kommer, at samtalerne ofte placeres hastigt mellem varetagelsen af andre opgaver.

¹⁾ Lektor, statsautoriseret revisor, Regnskabs- og organisationsinstituttet, Handelshøjskolen i Århus.

Alle vil flere gange under deres karriere være den pladssøgende part i samtalen, og mange vil ofte være eller blive den anden part i samtalen. Parternes indstilling og væremåde såvel som samtaleforløbet vil være og skal være afhængig af de implicerede personer og den aktuelle stillingsdækning, men der vil kunne opstilles retningslinier og regler om forskellige forhold, som der vil være at tage hensyn til under sådanne samtaler, hvis bedst muligt resultat skal søges opnået.

Sådanne retningslinier og regler, der baseres på studier af emnet, må altså opfattes på samme måde som et budget, det kan og bør afviges efter forholdene. På den anden side må afvigelser forudsætte overvejelser over og afgørelse af, om andre metoder har fortrin i det aktuelle tilfælde. De anførte forhold vil være forskellige for interviewer og ansøgeren, hvorfor der, som artiklens titel angiver, bliver to sider at betragte samtalerne fra, og det synes i denne forbindelse naturligt først at omtale forholdene fra interviewerens side.

I. – Ansættelsessamtalen – fra interviewerens side.

Samtalen har til formål at give information til begge parter, og herunder skal interviewer fremskaffe forskellige oplysninger om ansøgeren, som ikke fremgår af ansøgning, bilag og referencer, herunder ansøgerens udseende, mundtlige fremstillingsevne, optræden og andre personlige indtryk, der omfatter forhold som:

- 1) Indstilling til
 - a) andre personer og persongrupper
(bl. a. tidligere over- og underordnede)
 - b) arbejde af forskellig karakter
 - c) aflønning og arbejdsforhold.
- 2) Ansvars- og lederevner.
- 3) Samarbejds- og gruppeindlevelse.
- 4) Selvkontrol og selvkritik.
- 5) Humoristisk sans, loyalitet, præcision.
- 6) Helbredsforhold.
- 7) Fremtidsplaner.

Fra opgivne referencer vil flere af disse forhold tilsyneladende være belyst, men der kan altid siges noget godt om en person, og det negative oplyses ikke. Det er interviewerens opgave at søge udtalelserne underbygget og suppleret gennem egne indtryk.

I det konkrete tilfælde søges en person til en bestemt stilling, og det gælder om at finde den rette person til denne stilling under hensyntagen til, at det også er den rette stilling for denne person. En forudsætning for opfyldelsen heraf må være, at der foreligger en klar oversigt over stillingens arbejdsområde og de krav, som stillingens udfyldelse kræver dækket. En sådan oversigt kan for en mellemstilling udarbejdes således:

Stillingsspecifikation:

Afdeling: Salg – Stilling: 1. salgsassistent.

Arbejdsfunktioner:

Modtagelse af kundeordrer pr. telefon
 – – skriftlige kundeordrer
 Ledelse af udskrivning af ekspeditionssedler
 Registrering af restordrer
 Udarbejdelse af salgsstatistik
 Kontrol af fakturaudskrivning
 Udarbejdelse af forslag til salgsbreve
 Fremvisning af virksomheden

Stillingens krav:

Fagkundskab:

Rutine i optagelse af telefonordrer
 – i udskrivning af blanketter
 Kendskab til statistikarbejde
 – – maskinskrivning
 Varekundskab

Skoleuddannelse:

Realeksamen
 Nogen handelsteoretisk uddannelse

Ordenssans:

Omhyggelighed og akkuratelse

Samarbejdsevne: udviklet

Ansvar: Ret omfattende

Personlige egenskaber: Høflig, belevet.

Lønskala: 1000–1200 kr. pr. måned

Stillingsspecifikationen vil forud for samtalerne med de udvalgte ansøgere kunne danne grundlag for en foreløbig klassifikation af ansøgerne i 3 grupper:

1. Ansøgere som dækker stillingens krav.
2. - som dækker de vigtigste krav.
3. - som ikke kommer i betragtning.

Grupperingen foretages i forbindelse med en klassifikationsangivelse på en ansøgningsoversigt, der også omfatter kolonner for indgangsdato, navn m. m.

En fornyet gennemlæsning af ansøgningen med bilag bør sammen med stillingsspecifikationen og eventuelle andre oplysninger danne grundlaget for ansættelsessamtalen, der bør gennemføres efter følgende retningslinier:

1. Afsæt tilstrækkelig tid.
Der må beregnes $\frac{1}{2}$ til $\frac{3}{4}$ time til hver samtale, og når der ellers ofte anvendes flere timer til samtaler om f. eks. anskaffelse af inventargenstande til kr. 5000,-, synes det naturligt at afse mindst ovennævnte tid, når der skal engageres en medarbejder, som koster mere end dette beløb i arbejdsudgift hvert år.
2. Modtag ansøgeren venligt og uformelt. Ansøgeren er ikke en underordnet, men en gæst, der stiller sin person og sine personlige forhold til bedømmelse.
3. Start med et afspændingsemne. Ansøgeren befinder sig i en spændingssituation, og interviewereren må bevidst afspænde atmosfæren, da han ellers ikke kan få det rigtige indtryk af ansøgerens normale optræden og tankegang.
4. Giv ansøgeren lejlighed til at tale ud.
Stil direkte spørgsmål, men vis mere interesse for svarene, thi spørgsmålene skal kun lede samtalens forløb. Undgå spørgsmål, som kan besvares med ja eller nej. Begynd spørgsmålene med hvornår, hvorfor, hvordan, idet der tages hensyn til, at ansættelsessamtalen i størst muligt omfang skal forme sig som en samtale. Dette forhindrer en fortsat udpumpning af ansøgeren, så denne får indtryk af at befinde sig i en situation, som om han var i politiforhør. Lad ansøgeren tale ud og fortælle om sig selv i den form, som falder ham naturligt og lad ham gå i detaljer, så længe linien holdes.

5. Lad ansøgeren spørge.

Led senere samtalen hen på at bringe de oplysninger om firmaet og stillingsspecifikationen, som ansøgeren bør erholde, men led samtalen, så ansøgeren spørger. Spørgsmålene vil ofte give svar på meget om ansøgerens person.

6. Slut samtalen med at skabe goodwill.

Kun en enkelt af ansøgerne bliver ansat i virksomheden, men nogle af de øvrige bliver måske senere ansat i firmaer, som er eller bliver kunder, eller ansøgerne bliver selvstændige, og ansættelses-samtalens forløb huskes mange år fremefter.

Det er de færreste, der senere vil være i stand til helt sikkert at huske alle de indtryk, som man får under en samtale af denne art, og det er derfor vigtigt at centrale punkter bliver klart opnoteret. Der lægges vægt på forskellige forhold for ansøgere til forskellige stillinger, men der vil alligevel kunne udarbejdes og anvendes en ensartet blanket, der straks efter samtalen udfyldes med oplysninger og indtryk fra samtalen. En sådan blanket kan udformes således:

Firmanavn

Stilling:

Ansøgning nr.

Interview den

Interviewer:

PERSONBEDØMMELSESBLANKET

Navn:.....

1. Er den teoretiske uddannelse tilstrækkelig?.....

Kommentarer:.....

2. Er den praktiske uddannelse tilstrækkelig?.....

Kommentarer:.....

3. Har ansøgeren særlige interesser?.....

Faglige.....

Sportslige.....

Hobbies.....

4. Taler ansøgeren frit om personlige forhold?.....

5. Er ansøgeren gift?..... Børn?.....

6. Har ægtefællen arbejde?..... Hvilket?.....
7. Personl. indtryk (x) Over middel Middel Under middel
- Udseende
- Påklædning
- Stemme og udtale
- Mundtlig fremstillingsevne
- Temperament
- Helbredstilstand
- Ansættelsesinteresse
8. Er ny konference nødvendig?.....
- Hvornår?.....
9. Specielle kommentarer.....
-
-
-
10. Sammendrag (x) Over Middel Under Points
- 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- (Bedømmelse i forhold til stillingen)
- Teoretisk uddannelse
- Praktisk uddannelse
- Udseende og påklædn.
- Tale og fremst.evne
- Optræden
- Personlighed

Datering.....

.....

underskrift (interviewer)

INDSTILLING

Indstilles som nummer	af (underskrift)	dato

Har interviewerens en medmenneskelig indstilling og talt under $\frac{1}{3}$ af tiden i et venligt sprog, der er afpasset efter ansøgerens uddannelse og faglige baggrund, er yderligere forudsætninger for et positivt resultat til stede.

II. Ansættelsessamtalen – fra ansøgerens side.

De ansøgere, som indkaldes til en samtale, har store chancer for at opnå den søgte stilling, og ansættelsessamtalen er at opfatte som grundlaget for den endelige udvælgelse. Derfor må ansøgeren forberede samtalen i den udstrækning, som dette er muligt.

Såvel af hensyn til ansættelsessamtalen som til stillingsinteressen må der gennem håndbøger og forespørgsler uden for virksomheden skaffes en del oplysninger om virksomheden, dens organisation og ledelse. Ansøgeren må vide, hvad virksomheden fremstiller eller forhandler. Hvordan den er placeret i konkurrencen med andre virksomheder i branchen, hvis konjunkturforløb naturligt også har afgørende interesse for en ansøger på blot et nogenlunde højt stillingsniveau.

Planlæg at møde i god tid før det fastsatte tidspunkt, så en mulig forsinkelse undervejs ikke bevirker forsinket eller forpustet ankomst. Forsinket fremmøde vil blive betragtet som manglende punktlighed og gøre en ansættelsessamtale mindre aktuel. Klædedragten bør være konservativ moderne, det er ikke et selskab eller en sportskamp, der forestår.

Ansøgeren må møde interviewerens fremstrakte hånd med et fast, men ikke hårdt håndtryk og bevare et tillidvækkende udtryk, selv om interviewerens håndtryk skulle være slattent og føles uæstetisk, hvad interviewerens formentlig ikke selv tænker over.

Under samtalen må ansøgeren så vidt muligt udvise en utvungen fremtræden uden på nogen måde at virke frisk eller charmerende, hvilket kan være en fordel i et selskab eller under en firmaudflugt, men det er normalt ikke den type, som direkte søges til partner eller medarbejder.

Ansættelsessamtalens forløb kan ikke på forhånd opgøres, og den bedste fører under en positiv ansættelsessamtale må være ansøgerens naturlige reaktioner og svar. Dog vil forberedelse og overvejelser vedrørende samtalens forløb være en stor hjælp for ansøgeren, og til denne forberedelse anføres følgende punkter til overvejelse:

1. Vær indstillet på straks i starten at skulle besvare overraskende spørgsmål som:
 - a) Fortæl om Dem selv og Deres fremtidsplaner.
 - b) Har De særlige grunde til at ønske engagement i vort firma?
 Hvis De mener, at sådanne spørgsmål let kan besvares, så prøv alligevel for Dem selv i forvejen.
2. Følg interviewerens i hans samtaleledelse og tal ikke mere end nødvendigt. Spørg hellere, om interviewerens har andre spørgsmål til Dem.
3. Vær forberedt på personlige spørgsmål som:
 - a) Hvordan er Deres familieforhold?
 - b) Hvad er Deres faders erhverv?
4. Tal aldrig ondt, kritiserende eller nedladende om tidligere over- eller underordnede.
5. Vær indstillet på, at interviewerens stiller Dem spørgsmål om:
 - a) politik.
 - b) religion.
 - c) økonomi.

Selv om politisk anskuelse og religion normalt er en privatsag, og ansættelses- og arbejdsforhold i den vestlige verden ikke burde være afhængig af politisk tankegang, må De være forberedt på spørgsmål herom og forberede Deres svar. Og det vil i erhvervsforhold være naturligt at søge oplysning om Deres økonomiske tankegang og privatøkonomiske forhold.
6. Se interviewerens i øjnene og bevar et interesseret udtryk. Smil, når der er anledning hertil.
7. Lad ikke Deres hænder give udtryk for nervøsitet, men placer dem i skødet og lad dem blive der, hvis de ikke naturligt kan placeres andre steder.
8. Gør Dem klart, at interviewerens ikke har kendskab til de af Deres positive sider, som han ikke er eller bliver gjort opmærksom på. Fremfør dog kun fordele i forbindelse med konkrete forhold.

9. Giv udtryk for, at De ved, hvad De vil – også med hensyn til lønkrav. Men De søger en konkret stilling, og det er stillingens arbejdsmæssige dækning og ikke personen som sådan, der skal aflønnes. Vær derfor klar over, hvad en sådan stilling normalt aflønnes med på arbejdsmarkedet, og om De mener at kunne opfylde de arbejdsmæssige krav fuldt ud.
10. Stil nogle spørgsmål om firmaet og den søgte stilling. Forbered nogle spørgsmål, som giver udtryk for Deres interesse for virksomheden og dens organisation.
11. Hvis De har indtryk af, at Deres chancer for ansættelse vokser under samtalen, så vis det ikke for direkte, da Deres indtryk kan skyldes interviewteknik.
12. Vær indstillet på, at De bliver spurgt om sportslige- og hobbyinteresser såvel som Deres tilhørsforhold til klubber og foreninger.

De anførte retningslinier, der ikke fremføres som fuldstændige, giver formentlig grundlag for opfattelsen af, at omhyggelig forberedelse til ansættelsessamtaler forbedrer mulighederne for den ansættelse, som ansøgeren har givet udtryk for, at ansøgeren gerne vil opnå. Men – mange ansøgere taler sig først ind i stillingen for bagefter at tale sig ud igen.