



Bæklingur þessi er gefinn út af Fræðslusetrinu Starfsmennt. Aðilar að því eru:



STÉTTARFÉLAG Í
ALMANNAÞJÓNUSTU



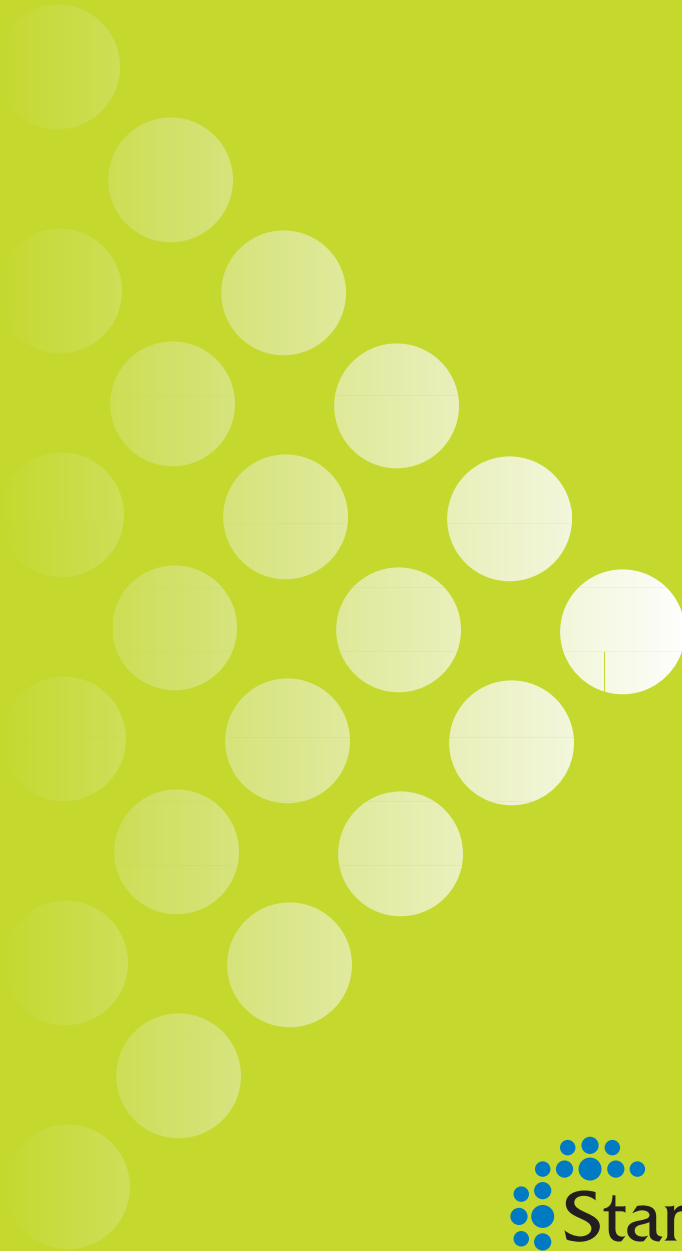
STARFSMAFFÉLAG
REYKJAVÍKURBORGAR



FJÁRMÁLARÁÐUNEYTIÐ

BÆJARSTARFSMAFFÉLÖG
SEM GERA
KJARASAMNINGA VIÐ RÍKIÐ

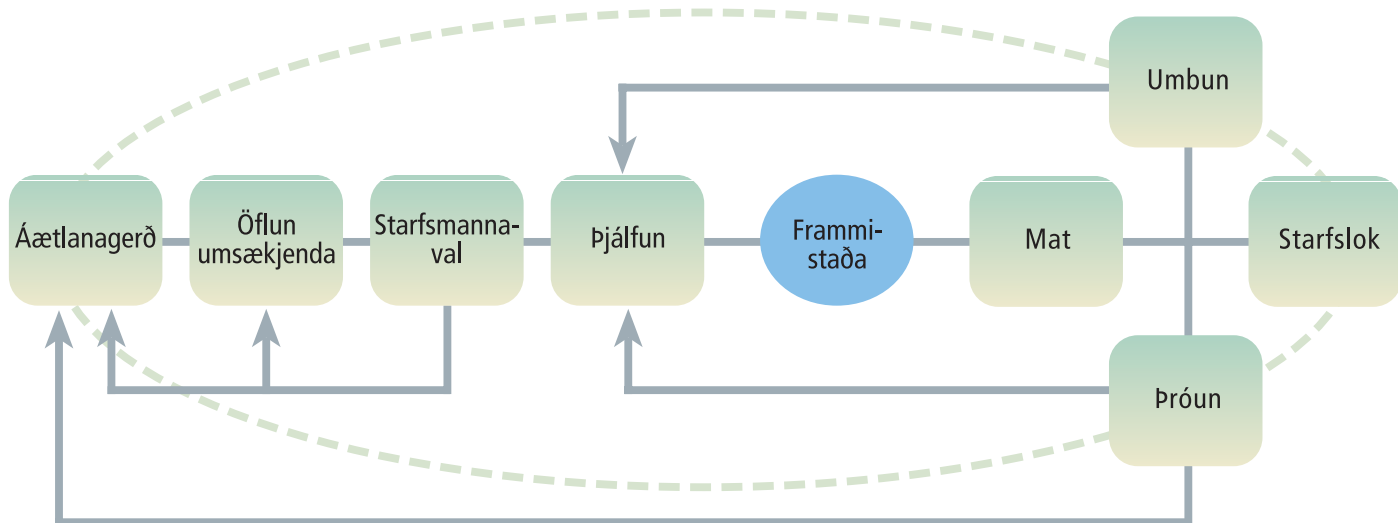
MANNAUÐSSTJÓRNUN

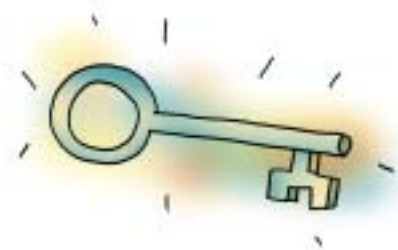


Inngangur

Fræðslusetrið Starfsmennt er samvinnuvettvangur ríkisins og stéttarféлага ríkisstarfsmanna (sjá baksíðu), á sviði starfsþróunar og endur- og símenntunar. Með starfi setursins er stefnt að því að efla þekkingu starfsmanna ríkisins, hæfni þeirra og vellíðan í starfi, svo þeir verði færari til að takast á við sífellt fjölbreyttari verkefni. Ennfremur að bjóða upp á fræðslu, þjálfun og stuðning við stofnanir og stofnanahópa, er eykur möguleika þeirra á að þróa starfssvið sitt á þann veg að það samræmist þeim kröfum sem gerðar eru til þeirra á hverjum tíma. Með útgáfu þessa rits vill Fræðslusetrið Starfsmennt stuðla að lifandi umræðu um mikilvægi markvissrar mannauðsstjórnunar og draga saman í aðgengilegt form helstu þætti á því sviði.

NÍU LYKLAR MANNAUÐSSTJÓRNUNAR





Mannauðsstjórnun er einn lykillinn að velgengni stofnana, þar sem sjónum er beint að vinnustaðnum, fólkinu og mannlegum samskiptum. Grunnur að framúrskarandi starfi stofnana er starfsfólkið sem þar vinnur og með hvaða hætti það er virkjað og hvatt til dáða.

Útgefandi: Fræðslusetrið Starfsmennt

Útgáfuár: 2005

Höfundar texta: Björgvin Filippusson, Gylfi Dalmann og Ingrid Kuhlman

Ritstjórn: Þórarinn Eyfjörð

Umbrot og hönnun: Kraftaverk

Myndskreytingar: Steingrímur Eyfjörð

Allur réttur áskilinn: ©2005 Fræðslusetrið Starfsmennt

Markmið mannauðsstjórnunar eru meðal annars að;

- stofnunin nái árangri
- réttur maður sé á réttum stað
- laða að hæfa starfsmenn
- halda í hæfa starfsmenn (hollusta)
- veita umboð til athafna
- skapa örvandi vinnuumhverfi
- starfsmenn fái að þroskast og þróast í starfi
- tryggja gott upplýsingastreymi
- starfsmenn búi yfir nauðsynlegri hæfni, þekkingu og kunnáttu
- auðvelda innleiðingu breytinga
- starfsmenn fái notið sín
- samþætta vinnu og einkalíf
- áhersla sé lögð á stöðuga þekkingaröflun
- starfsmenn séu ánægðir og upplifi hvatningu
- tryggja endurgjöf á frammistöðu
- skapa öfluga liðsheild.

Ávinningur mannauðsstjórnunar er meðal annars;

- ánægðari starfsmenn
- meiri tryggð starfsfólks við stofnunina
- ánægðari þjónustuþegar
- færri fjarvistir
- jafnvægi í starfsmannaveltu
- aukin gæði / betri þjónusta
- aukið samkeppnisforskot
- betri ímynd stofnunar.

Mikilvægt er að eftirfarandi þættir séu í góðu lagi;

- öflun hæfra umsækjenda og faglegt starfsmannaval
- skýrar og greinargóðar starfslýsingar
- markviss móttaka nýliða
- starfsmannasamtöl og eftirfylgni þeirra
- markviss endurgjöf til starfsmanna
- skýr stefna um starfsþróun og sí- og endurmenntun
- starfsmannastefna og starfsmannahandbók
- að fylgst sé með starfsmannaveltu
- að fram fari mælingar á starfsánægju
- starfslokaviðtöl.

Öflun umsækjenda og starfsmannaval

Þegar kemur að starfsmannavali er mikilvægt að vanda vel til verksins því rétt fólk á réttum stað er undirstaða velgengni stofnana, aukinnar starfsánægju og markvissrar þjónustu. Ennfremur tryggir vel heppnuð ráðning minni fjarvistir og stuðlar að jafnvægi í starfsmannaveltu. Margar leiðir eru færar til að velja og laða að rétta starfsfólkið og lykilspurningin í ráðningarferlinu er því hvernig á að velja þann hæfasta. Mistök í ráðningum eru dýru verði keypt og geta orðið enn alvarlegri ef ekki er brugðist við af festu og ábyrgð innan tímabils lausráðningar.

Þegar búið er að ganga úr skugga um hvort ráðningar sé þörf er fyrsta skrefið í ráðningarferlinu starfsgreining, sem er mikilvæg til að fá fram þær hæfniskröfur sem eðli starfsins gerir til starfsmannsins.

Markmið starfsgreiningar er að lýsa þeim verkefnum sem leysa þarf, tilgangi starfsins, ábyrgðarsviði, starfsskyldum, tengslum við önnur störf ásamt eiginleikum þeirra einstaklinga sem leitað er eftir. Vel og vandlega unnin starfsgreining auðveldar mat á umsækjanda sem og ákvörðunartöku við val.

Rannsóknir hafa sýnt að óformföst viðtöl og meðmælabréf eru ekki góð tæki til að spá fyrir um frammistöðu starfsmanns. Betri og ítarlegri aðferðir, sem meta hæfileika og eiginleika starfsmanna og gefa gott forspárgildi um væntanlega frammistöðu einstaklinga, eru t.d. persónuleikapróf og formföst ráðningarviðtöl.

Góð starfsgreining samanstendur meðal annars af:

- Lýsingu á skipuriti stofnunarinnar, deildinni og stöðu hennar innan fyrirtækisins, skipulagi deildarinnar, staða starfs í skipuriti, fjölda starfsmanna, verkefnum deildarinnar, verkefnum starfsmannsins og ábyrgð.
- Lýsingu á hæfniskröfum og viðhorfi, t.d. hvað varðar þekkingu, færni og frammistöðu. Hér má nefna atriði eins og menntun, skipulagshæfni, áreiðanleika, samstarfshæfni, þjónustulund, þekkingu á bókhaldskerfum, tölvunotkun, stjórnunarhæfileika, tungumál, sjálfstæði o.s.frv.
- Lýsingu á ytri umgjörð starfsins, eins og t.d. samskiptum við þjónustuþega, viðskiptavinum, samskiptum við aðra starfsmenn, fjölda starfsmanna í samskonar störfum o.fl.



Skýrar starfslýsingar



Í starfslýsingu kemur yfirleitt fram starfsheiti, ábyrgðarsvið, tilgangur starfsins, tengsl við önnur störf, starfsskyldur, næsti yfirmaður, umfang starfsins og tengsl út á við auk lýsingar á starfsumhverfi. Starfslýsing er ekki löguð að ákveðnum starfsmanni og er hún því ekki persónubundin og ekki háð því hvaða einstaklingur vinnur starfið. Verið getur að starfsvið starfsmanns þróist eftir hæfileikum hans. Markmið góðra starfslýsinga er þó alltaf að finna hæfasta starfsmanninn en ekki að laga starf að ákveðnum einstaklingum.



Markviss endurgjöf til starfsmanna

Endurgjöf má sjá sem aðferð til að skýra og bæta samskipti milli starfsmanna. Að veita endurgjöf á réttan hátt er ein mikilvægasta aðferð stjórnenda til að auka skilvirkni starfsmanna og ná settum markmiðum. Hægt er að skipta endurgjöf í tvennt, annars vegar styrkjandi endurgjöf (með það að markmiði að styrkja ríkjandi hegðun) og hins vegar leiðréttandi endurgjöf (með það að markmiði að fá fram breytingu á hegðun). Þannig séð er öll endurgjöf jákvæð þar sem hún eykur persónulegan þroska fólks. Bæði styrkjandi og leiðréttandi endurgjöf er ómissandi og verðmæt við réttar aðstæður.

Rannsóknir sýna að einlæg og nákvæm endurgjöf á frammistöðu starfsmanns getur haft mjög jákvæð áhrif. Það hefur m.a. verið sýnt fram á að stjórnendur sem veita endurgjöf á frammistöðu starfsmanns og verklag við að vinna ákveðið verkefni ná meiri árangri en stjórnendur sem reyna að útskýra hvernig elgi að vinna ákveðið verkefni.

Mikilvægt er að tryggja markvissa endurgjöf til starfsmanna, m.a. í starfsmannasamtölum, en einnig dags daglega. Starfsmannasamtal er eingöngu hjálpartæki og er ekki ætlað að koma í stað reglulegrar endurgjafar eða umræðna um ágreiningsmál og önnur málafni, sem þarf að afgreiða þegar þau koma upp.



Fyrstu kynni sem starfsmaður fær af vinnustað geta skipt miklu máli bæði fyrir starfsmanninn og stofnunina.

Báðir aðilar hafa ákveðnar væntingar til samstarfsins, sem nauðsynlegt er að samræma. Því er mikilvægt að þeir sem ráðnir eru til starfa kynnist fljótt skráðum og óskráðum reglum stofnunarinnar. Fagleg móttaka nýliða eykur tryggð, samsömun og þekkingu á stofnuninni og markmiðum hennar, auk þess sem hún minnkar líkurnar á að starfsmenn hætti störfum. Markviss þjálfun nýliða veitir starfsöryggi og eykur þekkingu á starfi, gæðum og afköstum.



Þekktar afleiðingar af ómarkvissri móttöku nýliða fyrir starfsmenn eru meðal annars;

- óöryggi og óvissa um hlutverk
- vanþekking á starfi og vinnustað
- aukin hætta á mistökum og rangtúlkunum
- starfsmaður verður ekki hluti af hópnum og þekkir ekki samstarfsmenn sína.
- líkur á að starfsmaður hætti aukast
- starfsánægja minnkar.

Þekktar afleiðingar lélegrar móttöku nýliða fyrir vinnustaðinn eru meðal annars;

- óviðeigandi hegðun
- lítið frumkvæði, hvatning og metnaður
- lítil hollusta gagnvart vinnustaðnum
- starfsmaður er ósáttur og hættir
- minni árangur og afköst
- mistök og slyshætta
- kostnaður við ráðningar og þjálfun
- aukin starfsmannavelta yfir undir enn meiri starfsmannaveltu.

Markmiðið með góðri móttöku nýliða er að;

- nýliðar fái markvissa og árangursrika aðlögun
- nýliðar fái tækifæri til að nýta sér sem best þekkingu sína og hæfni
- stytta þann tíma sem þarf til að ná færni, framlegð og öryggi í starfi
- nýliðar tileinki sér skráðar og óskráðar reglur vinnustaðarins
- stuðla að starfsánægju.

Gagnlegt er að hanna gátlista um móttöku nýliða sem stjórnendur geta farið eftir. Í gátlistanum koma m.a. fram upplýsingar um sögu, stefnu, markmið, þjónustu, öryggismál, starfsmannamál, gæðamál, starfsmannafélag, trúnaðarmenn, starfsþjálfun, skipun starfsfóstra, o.fl. Einnig er gott að tilgreina ýmsa hagnýta þætti eins og vinnutíma, tölvubúnað, kaffitíma, sumarlokun, viðhorf til reykinga, aðstaða þeirra sem reykja, o.fl.

Starfsmannasamtöl

Starfsmannasamtal fer fram a.m.k. einu sinni á ári. Þá setjast stjórnandi og starfsmaður niður til að ræða starfstengda þætti með skipulögðum hætti. Í samtalinu er m.a. rætt um verkefna- og ábyrgðarsvið starfsmanns, frammistöðu hans, líðan á vinnustað, starfsánægju, stjórnun, samskipti, markmið og hvaðeina annað sem stjórnandi og starfsmaður telja að ræða þurfi. Í samtalinu eru skilgreindar fræðsluþarfir starfsmanns á komandi tímabili ásamt óskum um starfsþróun. Í starfsmannasamtali draga stjórnandi og starfsmaður sig meðvitað út úr hinu daglega amstri og ræða málin í stærra samhengi á hreinskiptinn og uppbyggilegan hátt.



Starfsmannasamtal á að vera uppbyggilegt og opinskátt samtal. Sé það framkvæmt á faglegan hátt bætir það samband stjórnanda og starfsmanns og er hvetjandi á báða bóga.

Starfsmannasamtalið er tæki starfsmanns til að hafa áhrif á eigið starf og starfsþróun. Samtalið gerir stjórnandanum kleift að vinna með starfsmanninum að betri árangri og veita honum endurgjöf og hvatningu. Starfsmannasamtalinu er ekki ætlað að koma í stað reglulegrar endurgjafar eða umræðna um málefni líðandi stundar.

Starfsmannasamtal getur m.a. haft það að markmiði að;

- ræða verkefna- og ábyrgðarsvið starfsmanns
- ræða styrkleika starfsmanns og það sem hann má bæta
- skoða þekkingu/hæfni starfsmanns með tilliti til settra hæfniskrafna
- ræða árangur og hegðun stjórnanda og starfsmanns á uppbyggilegan hátt
- bæta vinnuaðstæður og starfsskilyrði starfsmanns
- efla og bæta samskiptin milli starfsmanns og stjórnanda
- hvetja starfsmann til dáða
- ræða framtíðaráform starfsmanns í starfi
- meta þörf starfsmanns fyrir fræðslu og þjálfun á komandi tímabili
- setja markmið fyrir komandi ár, þar sem það á við
- stuðla að aukinni starfsánægju og bæta starfsanda
- auka framleiðni og stuðla að auknum gæðum
- innleiða breytingar.

Ávinningur starfsmannasamtala fyrir stjórnendur er meðal annars;

- aukin ánægja starfsfólks
- betri starfsandi
- tækifæri til að gera starfsmanninum betur grein fyrir því til hvers er ætlast af honum í starfi
- betri innsýn í þau atriði í starfseminni sem má bæta
- betri innsýn í þau atriði í starfseminni sem ganga vel
- aukin skilvirkni
- getur komið í veg fyrir deilur
- betri kynni stjórnenda og starfsfólks
- aukinn skilningur stjórnenda á þörfum starfsmanna
- árangursrík leið til að taka á fræðslumálum á skipulegan hátt
- trygging þess að unnið sé eftir markmiðum og stefnu
- gott yfirlit yfir þá auðlind sem býr í starfsfólkinu
- samræming aðgerða í starfsmannamálum (mannafloppur, umbun, fræðsla)
- betri þjónusta.

Ávinningur starfsmannasamtala fyrir starfsmenn er meðal annars;

- starfsmaður fær upplýsingar um hvernig hann stendur sig í starfi
- starfsmaður fær tækifæri til að tjá sig um stjórnun, starfsanda og stefnu stofnunarinnar
- starfsmaður gerir sér betur grein fyrir væntingum stjórnanda
- starfsmaður fær tækifæri til að ræða þarfir hvað varðar starfsþróun og endurmenntun
- stuðlar að bættum starfsanda
- betri skilningur starfsmanna á eigin starfi
- stuðlar að betri samskiptum við stjórnanda
- aukin starfsánægja
- betri innsýn starfsmanns í þau atriði í starfseminni sem má bæta
- betri innsýn starfsmanns í þau atriði í starfseminni sem ganga vel
- aukin skilvirkni
- getur komið í veg fyrir deilur
- aukinn sveigjanleiki.

Skipulag starfsmannasamtala;

- starfsmannasamtöl eru haldin eins oft og stjórnanda og/eða starfsmanni þykir nauðsynlegt, þó ekki sjaldnar en einu sinni á ári
- stjórnandi og starfsmaður undirbúa sig af kostgæfni fyrir samtalið og fara yfir tilheyrandi undirbúningseyðublöð
- starfsmannasamtal er ekki launaviðtal. Launaviðtal fer fram á öðrum vettvangi
- í lok samtalsins eru helstu niðurstöður teknar saman, þar á meðal þær aðgerðir sem báðir aðilar ætla að gripa til
- starfsmannasamtal er trúnaðarsamtal milli stjórnanda og starfsmanns
- öllum upplýsingum úr starfsmannasamtali verður eytt þegar starfsmaður lætur af störfum. Að öðrum kosti er meðferð upplýsinga í samræmi við opinberar reglur og lög
- gera má ráð fyrir að starfsmannasamtöl taki um 1-1½ klukkustund
- gott er að halda starfsmannasamtöl á hlutlausu svæði þar sem gott næði er tryggt.



Skýr stefna um starfsþróun, sí- og endurmenntun

Skilgreina má starfsþróun sem allar þær aðgerðir sem miða að því að auka getu, færni og áhuga starfsmanna. Starfsþróun hefur í seinni tíð færst yfir á ábyrgð starfsmanna sjálfra. Með því er verið að hvetja einstaka starfsmenn til að setja sér ákveðin markmið og vera með því betur í stakk búinir til að bregðast við breytingum í umhverfinu. Þjálfun starfsmanna er kerfisbundið ferli sem tekur á hæfni, reglum og viðhorfum, sem hafa það markmið að láta starfsmenn falla enn betur að því starfi sem þeir gegna og auka starfsánægju þeirra. Þjálfun þarf að fara saman við starfsmarkmið stofnunarinnar.

Segja má að ábyrgðin á að rétt þjálfun sé í boði og að starfsmenn séu í markvissri starfsþróun hvíli á stjórnendum, stofnuninni og starfsmönnum. Stjórnendur verða að vera meðvitaðir um þörfina fyrir starfsþróun starfsmanna og þeir verða að skilja mikilvægi þess að sérstök starfsþróunaráætlun sé til í hverri stofnun. Árangur stofnunarinnar veltur á mannauðnum og því hversu hæfir starfsmenn eru til að sinna verkefnum hennar. Því er það grundvallaratriði og skylda hversrar stofnunar að sjá starfsmönnum sínum fyrir þjálfun og fræðslu. Starfsmenn á hinn bóginn bera ábyrgð á eigin starfsþróun, þeir þurfa að setja sér markmið í samvinnu við stjórnendur, oft í gegnum starfsmanna-samtöl, sem skilar þeim sjálfum og stofnuninni ávinningi.



Starfsmannastefna og starfsmannahandbók

Starfsmannastefna er yfirlýsing stofnunar í starfsmannamálum og er þar meðal annars fjallað um ráðningar og starfsmannaval, móttöku nýliða, starfsþróun og fræðslu, samskipti og skipulag, umbun og hvatningu, sí- og endurmenntun, mat á frammistöðu, heilsu, öryggi og starfsumhverfi, jafnrétti og siðfræði o.fl. Starfsmannahandbók hefur yfirleitt að geyma mikilvægar upplýsingar fyrir starfsmenn, eins og um markmið og stefnu, starfsmannastefnu, þær reglur sem gilda á vinnustað, kjarasamninga, samskipti, starfsmannafélög, öryggismál o.s.frv.

Að fylgjast með starfsmannaveltu

Starfsmannavelta getur gefið ýmsar vísbendingar um stöðu stofnunar.

Hægt er að reikna út starfsmannaveltu með eftirfarandi formúlu:

Fjöldi starfsmanna sem hætta á hverju ári x 100
Meðalfjöldi starfsmanna á ári

Ýmsar rannsóknir benda til þess að áætla megi að kostnaður vegna starfsmannaveltu, t.d. vegna mistaka í ráðningum, kosti stofnanir á bilinu 30%-100% af árslaunum viðkomandi starfsmanns. Kostnaðurinn er einkum fólgin í minnkandi framleiðni, tíma sem fer í að leita að nýjum umsækjendum og þjálfunarkostnaði.

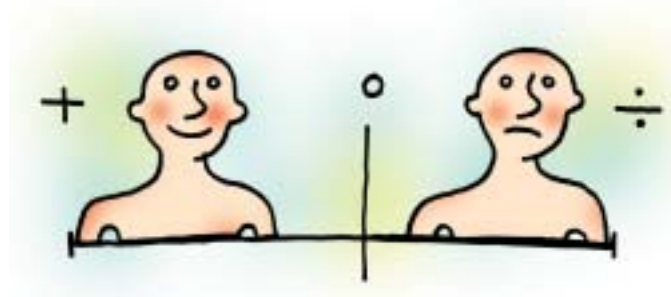
Ástæður mikillar starfsmannaveltu geta verið nokkrar, svo sem mistök við ráðningu, lág laun, starfsaðstæður, ófullnægjandi stjórnun, rangar upplýsingar gefnar um starf og vinnuumhverfi við ráðningu eða jafnvel boð um betra starf. Ýmsir þættir sem snerta stofnanir hafa áhrif á starfsmannaveltu:



- starfsmannaráðningar
- hönnun starfa
- starfslýsingar og hlutverk
- væntingar starfsmanna
- móttaka og kynning nýliða
- launakjör, hlunnindi, fríðindi
- endurmenntun/símenntun
- framavonir
- starfsánægja, hollusta
- mannauðsstjórnun
- starfsauðgun og starfsþróun.

Starfsánægja og mælingar

Ánægja í starfi skapast þegar starfsfólk veit hvað það á að gera (móttaka nýliða, skýrar starfslýsingar, skýrt hlutverk), veit hvernig það stendur sig (starfsmannasamtöl, endurgjöf á frammistöðu), passar inn í vinnustaðamenninguna og fær tækifæri til að þroskast og læra meira (námskeið, lestur, fylgjast með öðrum, verkefnahópar, lærdómsríkt umhverfi o.s.frv.)



Niðurstöður mælinga á starfsánægju gefa stofnunum mikilvægar upplýsingar um styrkleika og veikleika innra starfsumhverfis og eru hagnýtt tæki til að móta árangursríka starfsmannastefnu. Jafnframt geta þær metið þróun og árangur á milli ára sem og stöðu stofnunar í samanburði við aðrar sambærilegar stofnanir. Niðurstöðurnar eru ekki síður mikilvægar fyrir starfsfólkið. Þær varpa ljósi á starfsskilyrði þeirra, gera þeim kleift að meta starfskjör innan eigin stofnunar og veita þeim jafnframt innsýn í starfsumhverfi annarra stofnana/skipulagsheilda.

Starfsánægjukönnun er hagnýtt tæki fyrir stjórnendur og starfsmenn!

Almennt um aðferðir mannauðsstjórnunar

Stjórnun mannauðs er orðin einn af kjarnaþáttum stjórnunar þar sem lögð er áhersla á að allir starfsmenn búi yfir góðri þekkingu og sýni vinnustað sínum og verkefnum hollustu. Mannauðsstjórnun snýr að öllum ákvörðunum sem lúta að sambandi á milli starfsmanna og vinnuveitanda og hefur bein áhrif á möguleika stofnana og starfsmanna til að ná fram markmiðum sínum. Hlutverk þess sem fer með starfsmannamál er m.a. að halda utan um allt sem snýr að starfsmönnum og vinna að markvissri starfsþróun, stofnun og starfsmönnum til hagsbóta. Hafa ber í huga bæði velferð einstaklingsins og heildarinnar til að auka líkur á því að stofnunin nái þeim árangri í starfsemi sinni sem stefnt er að. Mannauðsstjórnun er mikilvæg vegna þess að hún er vettvangur nýbreytni og sköpunar innan stofnunar og allar þær ákvarðanir sem stjórnendur taka hafa bein áhrif á samband stjórnenda og starfsmanna. Hvernig mannauðsstjórnun er háttað innan stofnana er einn mælikvarði á frammistöðu þeirra.

Starfslokaviðtöl

Gagnlegt getur verið að halda starfslokaviðtal þegar starfsmaður hættir.

Starfslokaviðtal getur gefið mjög mikilvægar upplýsingar um vinnustaðinn, vinnufyrirkomulag, starfsanda og annað sem við kemur vinnustaðnum og starfinu. Tilgangur viðtalsins er m.a. að finna út af hverju starfsmaðurinn er í

raun að hætta ef ástæður eru ekki augljósar. Þegar starfsmaður hefur sagt upp og er ekki lengur bundinn stofnuninni eru meiri líkur á að hann tjái sig á opnari og hreinskilnari hátt um hinar raunverulegu ástæður starfslokanna, sem eru ekki alltaf þær sömu og þær uppgefnu. Ennfremur er mikilvægt að læra af starfsmönnum þegar þeir hætta vegna aldurs og þiggja góð ráð um það sem betur má fara, hvernig má draga úr starfsmannaveltu og fá góð ráð um það hvernig megi halda í gott starfsfólk.

