

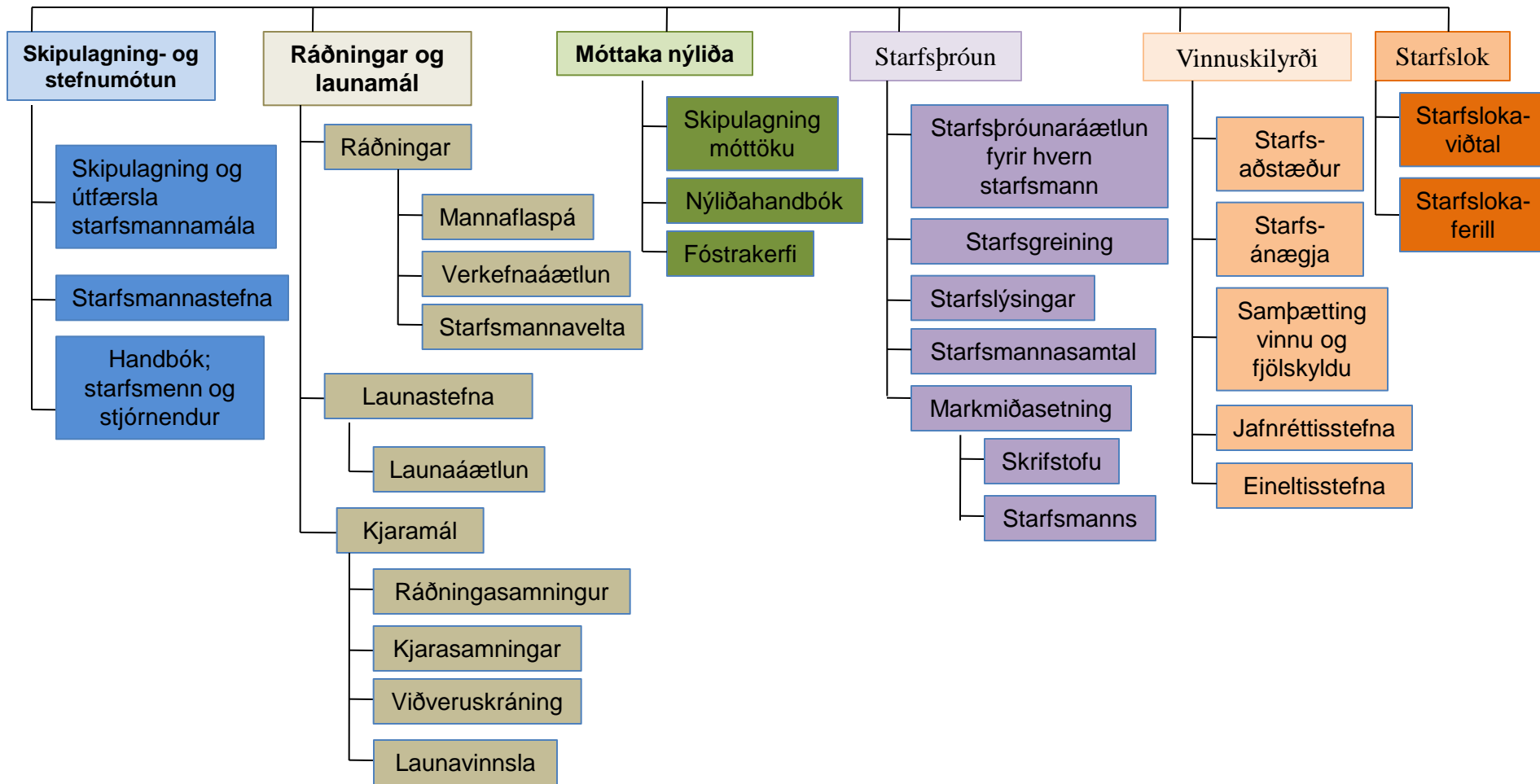


Ágústa H. Gústafsdóttir
Sigurlaug K. Jóhannsdóttir

Hið rökrétta ferli ráðninga

Fundur með forstöðumönnum á Hótel Natura
Reykjavík 27. nóvember 2012

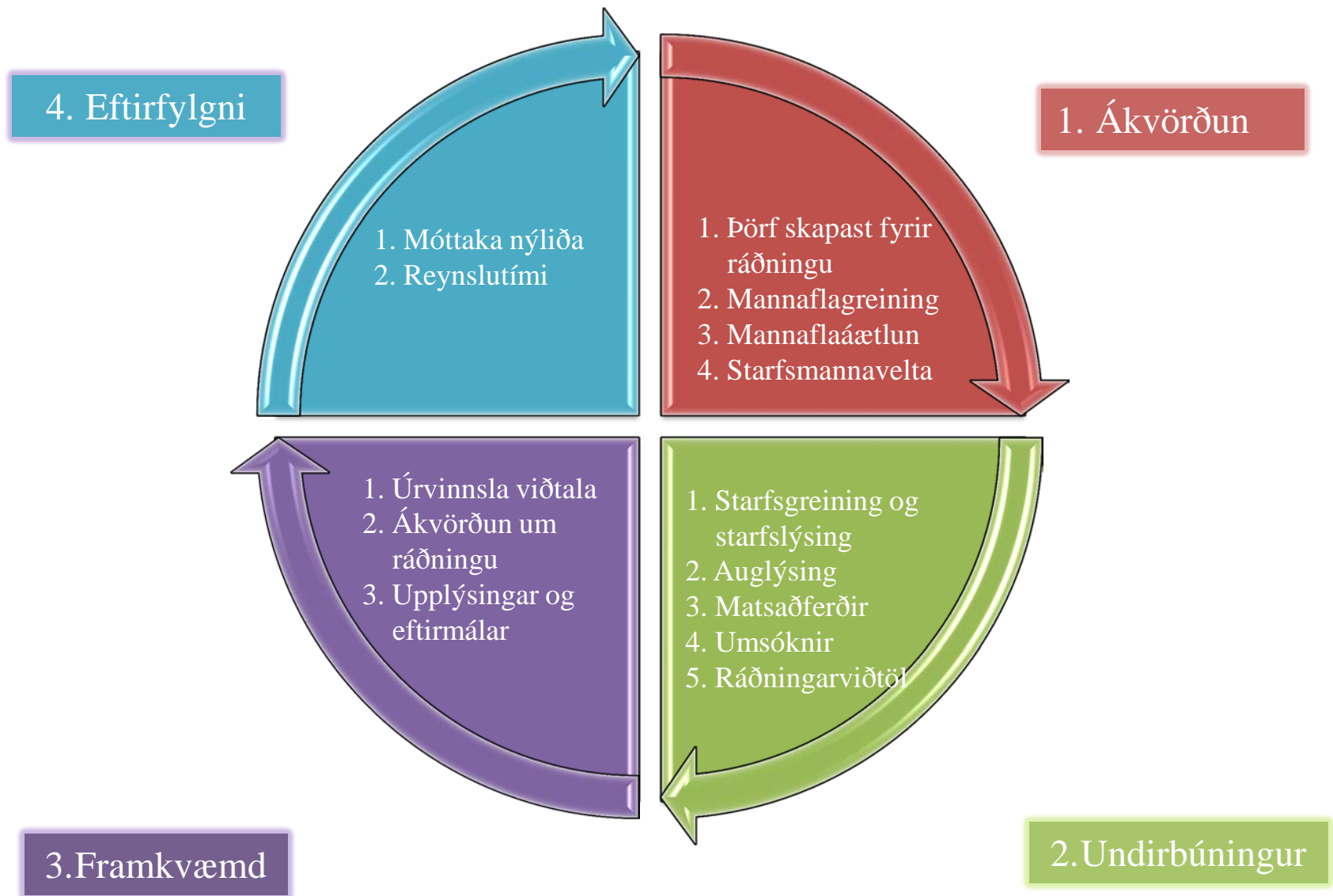
Mannauðsstefna: Röð samfelldra aðgerða



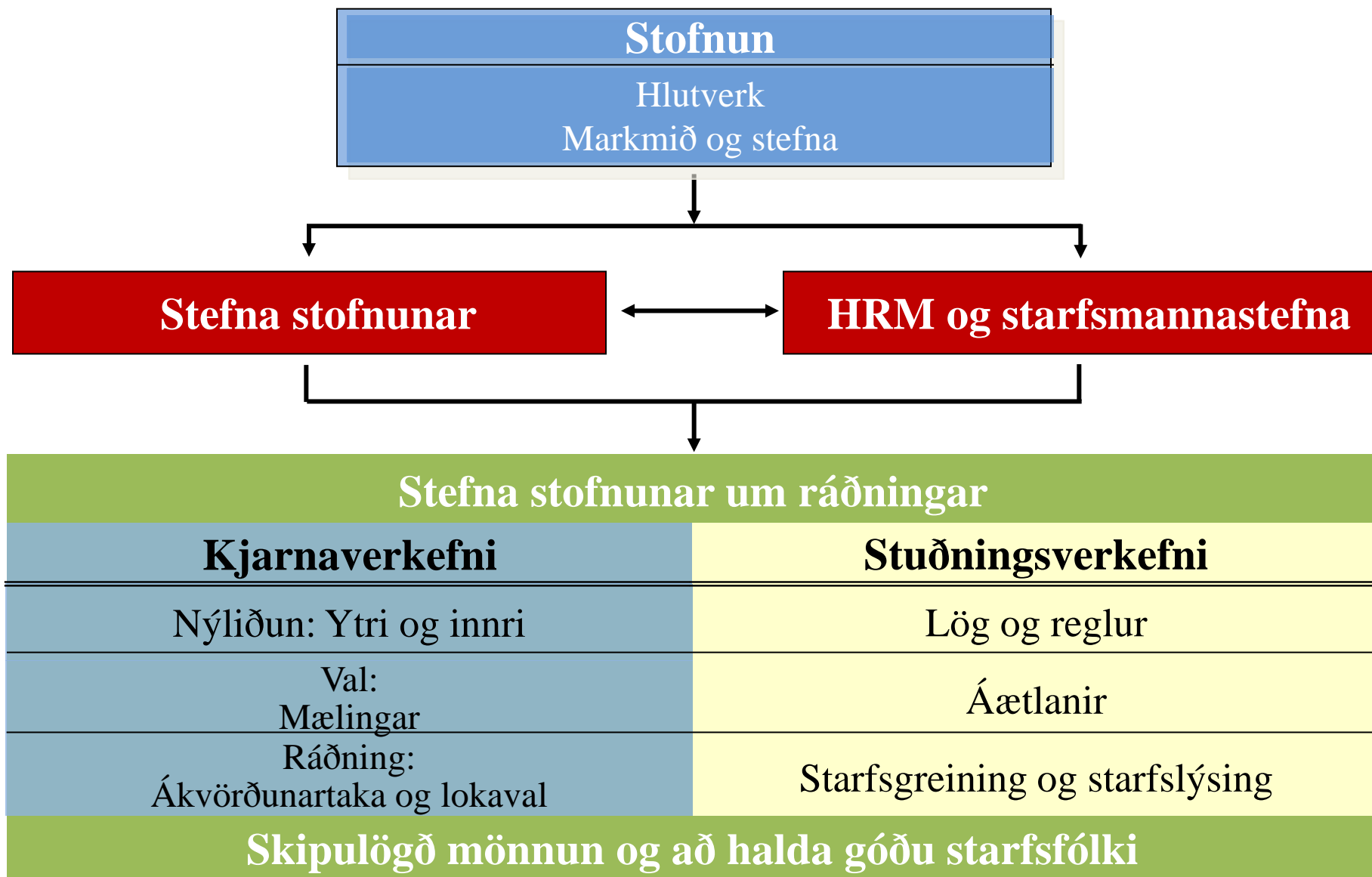
Efnistöð

1. Ákvörðun; þörf er fyrir nýjan starfsmann, að hverju ber að huga?
2. Undirbúningur ráðningar; starfsgreining og starfslýsing.
3. Gerð auglýsingar; hvar á að birta auglýsingu?
4. Undirbúningur matsaðferða.
5. Yfirferð umsókna.
6. Ráðningarviðtöl.
7. Úrvinnsla ráðningarviðtala.
8. Ákvörðun um ráðningu (upplýsingar og eftirmálar).
9. Móttaka nýliða.
10. Notkun ráðningakerfis í Oracle.

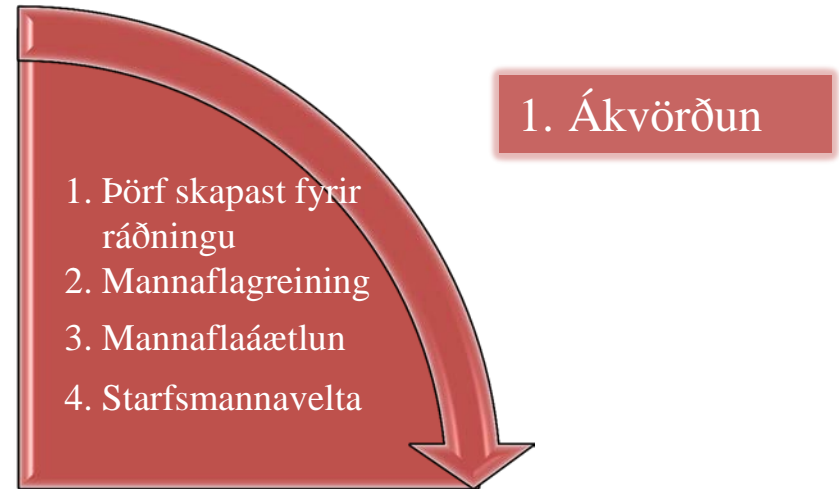
Hið rökrétta ferli ráðningar



Ráðningarferlið er staðlað en hver stofnun er einstök



Hið rökréttu ferli ráðningar



1. Ákvörðun

Ákvörðun um ráðningu í starf hjá ríkinu er stjórnvaldsákvörðun í skilningi 2. mgr. 1. gr. stjórnsýslulaga nr. 37/1993. Við undirbúning og töku slíkra ákvarðana ber stjórnvaldi því að gæta ákvæða stjórnsýslulaga.



1. Ákvörðun

- Góður undirbúningur ráðningarferlisins hefur bein áhrif á:
 - Gæði og fjölbreytni þess hóps sem sækir um.
 - Hversu árangursrík ráðningarviðtölin eru.
 - Hversu vel gengur að ráða í auglýst starf.
 - Val á „réttu” einstaklingnum í starfið.



1. Ákvörðun: Mannaflagreining

- Fyrsta skref ráðningarferlisins á sér stað þegar tekin er ákvörðun um ráðningu hjá stofnun. Algengustu ástæður ráðningar eru:
 - Starfsmaður er að fara í nýtt starf (innan eða utan stofnunar).
 - Starfslok vegna aldurs.
 - Fjölgun verkefna sem krefjast fleiri starfsmanna hjá stofnun.
 - Ný verkefni sem krefjast „nýrrar“ þekkingar hjá stofnun.
 - Aðrar skipulagsbreytingar.
- Mannaflagreining
 - Hvers konar mannauð stofnun þarf á að halda svo hún geti uppfyllt markmið um árangur.
 - Samsetning og stærð starfsmannahópsins.
 - Er þörf á ráðningu í tiltekna stöðu?
 - Er þörf á nýrri stöðu?
 - Á að ráða í starfið að nýju, leggja það niður eða flytja starfið í aðra deild/svið?
 - Hvert er langtímamarkmið stofnunar og eftir hvaða hæfni er sóst?

1. Ákvörðun: Mannaflaáætlun

- **Mannaflaáætlun er skipulagt ferli til að:**
 - Hafa yfirlit yfir þann fjölda starfsmanna og þá menntun og hæfni sem er stofnun nauðsynleg svo hún geti sinnt lögbundnu hlutverki og uppfyllt tilskilin markmið og kröfur um árangur.
- **Helstu kostir þess að gera mannaflaáætlun eru:**
 - Hjálpar til við undirbúning starfsloka vegna aldurs.
 - Hjálpar til við að greina bil milli núverandi starfsfærni innan stofnunar og þeirrar starfsfærni sem þörf er á til lengri tíma litið.
 - Hjálpar til við að viðhalda margbreytileika meðal starfsfólks sem starfar hjá stofnun.
 - Er leið til að takast á skipulegan hátt á við breytingar í (innra/ytra) umhverfi stofnunar sem geta haft áhrif á samsetningu vinnuafls.
 - Hjálpar til við undirbúning fyrir aukningu, fækkun og endurskipulagningu vinnuafls.

1. Ákvörðun: Starfsmannavelta

- **Starfsmannavelta verður til þegar starfsmaður hættir störfum hjá stofnun.**
 - Hún greinist í tvo þætti; sjálfráða (voluntary turnover) og ósjálfráða (involuntary turnover).
 - Óbeinn kostnaður verður til vegna minni framleiðni þegar reynsla, þekking og tengsl starfsmanna tapast.
 - Beinn kostnaður tengist ráðningu starfsmanna, t.d. vegna auglýsinga, viðtala og þjálfunar.

Orsök hárrar starfsmannaveltu:

- Léleg stjórnun
- Starfsaðstæður
- Léleg laun
- Starfstilboð
- Annað?

$$\frac{\text{Fjöldi þeirra sem hætta störfum}}{\text{Meðalfjöldi starfsmanna á tilteknu tímabili (t.d. ár)}} \times 100 = \frac{18}{123} \times 100 = 15\% \text{ velta}$$

2. Undirbúningur

2. Undirbúningur

1. Starfsgreining og starfslýsing
2. Auglýsing
3. Matsaðferðir
4. Umsóknir
5. Ráðningarviðtöl

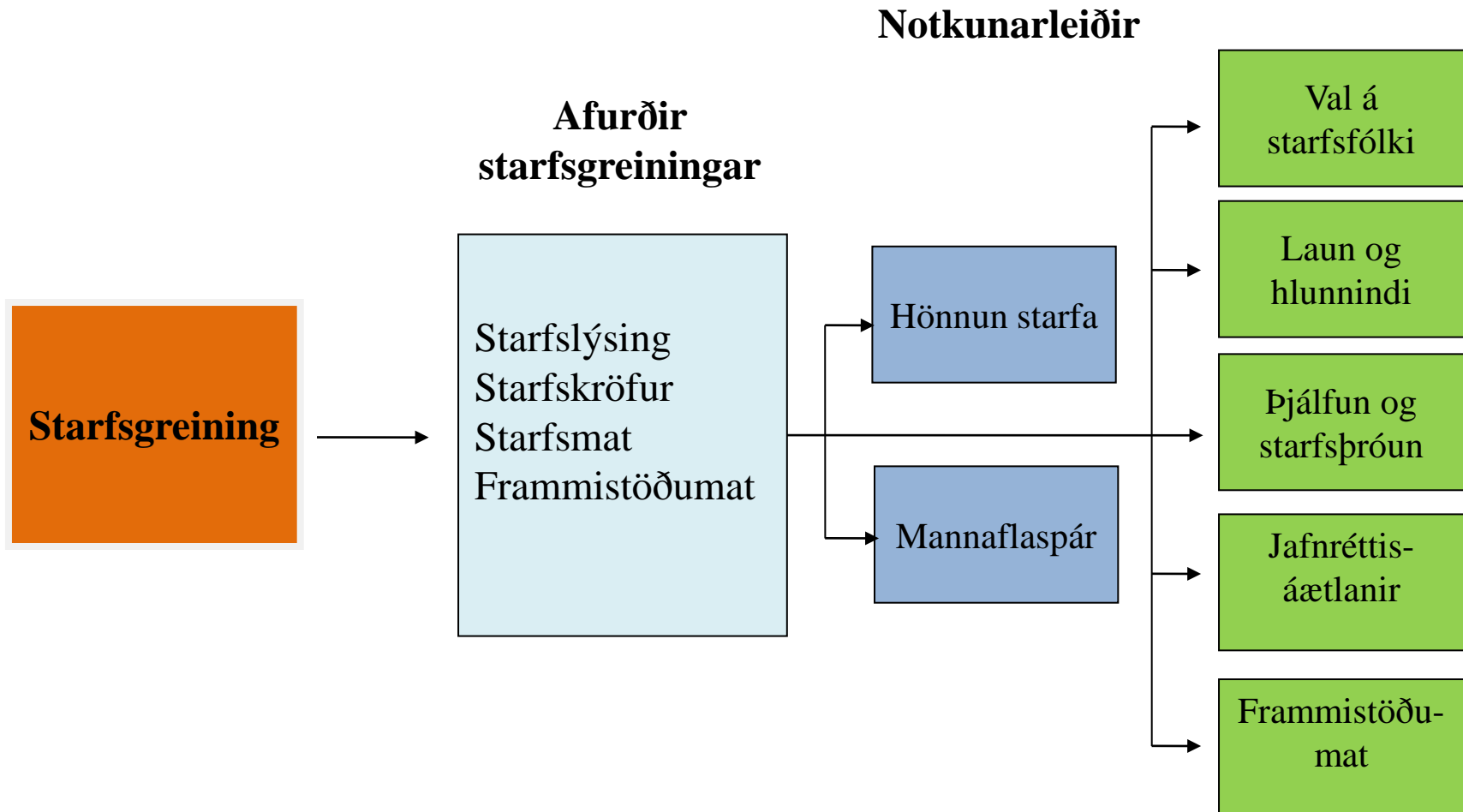
2. Undirbúningur: Starfsgreining

Starfsgreining er hornsteinn ráðningarferlisins og hefur áhrif á árangur þess.

- **Starfsgreining** er kerfisbundið mat á verkefnum, skyldum og ábyrgð sem liggur til grundvallar tilteknu starfi, auk mats á menntun, hæfni, getu og annarra þátta sem starfsmaður þarf að hafa til að geta sinnt starfinu.
- Niðurstöður starfsgreiningar eru góður grundvöllur ýmissa ákvarðana svo sem gerð starfslýsinga, flokkun starfa, ráðninga, starfsþróunar og launaákvarðana.

Starfsgreiningin er hornsteinn mannauðsstjórnunar

2. Undirbúningur: Nýting starfsgreiningar



2. Undirbúningur: Verkefnamiðuð aðferð

Aðferðir:

Við gerð starfsgreiningar er hægt að styðjast við verkefnamiðaða- og starfsmannamiðaða aðferðir:

Verkefnamiðuð aðferð: Lýsing á verkefnum starfsins, starfsaðstæðum, upplýsingar um vinnutæki svo og skyldur og ábyrgð starfsins.

Leiðbeiningar til að skrifa lýsingar á verkefnum

1. Nota nákvæm atburðatengd sagnorð, sem hafa einungis eina merkingu (s.s. skráir innkomna reikninga).
2. Það ætti að skrá í kringum 15-25 verkefni.
3. Ekki láta fylgja með margræðar athafnir (s.s. vinnur úr upplýsingum).
4. Tryggja að innihald listans með verkefnalýsingum sé réttur og áreiðanlegur.
5. Stjórnandi ásamt starfsmanni sem hefur sinnt tilteknu starfi lengi ættu að taka þátt í gerð og yfirferð listans með verkefnalýsingunum.



2. Undirbúningur: Starfsmannamiðuð aðferð

Starfsmannamiðuð aðferð: Lýsing á þeim mannlegu eiginleikum sem tiltekið starf krefst, hæfni starfsmanns (KSAO) sem er flokkuð í þekkingu, færni, getu auk annarra þátta sem starfsmaður þarf að hafa til að geta leyst verkefni starfsins með árangursríkum hætti.

Dæmi um skráningu þeirrar mannlegu hæfni sem tiltekið starf krefst

1. Þekking á Oracle.
2. Þekking á opinberri stjórnsýslu.
3. Hæfni til að vinna með fólki með ólíkan bakgrunn.
4. Hæfni til að taka á móti kvörtun með þeim hætti að viðskiptavinur upplifir að á sig hafi verið hlustað.
5. Færni í hraðritun.
6. Færni í samningatækni.



2. Undirbúningur: Starfslýsing

Starfslýsing er:

- Kerfisbundin skilgreining á eðli og eiginleikum starfs sem samanstendur af nákvæmri lýsingu á verkefnum, aðferðum og ábyrgð sem því fylgir.
- Auk þess eru talin til vélar og tæki sem starfsmaður þarf að nota til að sinna starfinu.
- Í starfslýsingu er megin verkþáttum starfsins lýst og hversu mikill tími fer í hvern og einn þeirra.
- Þar sem störf breytast að jafnaði ekki mjög ört er almennt hæfilegt að yfirfara starfslýsingar einu sinni á ári.

2. Undirbúningur: Starfslýsing

- Starfslýsingar innihalda:
 - Hæfni sem starfið krefst.
 - Menntun og reynslu.
 - Hlutverk.
 - Verkefni.
 - Ákvarðanir.
 - Sambönd og samskipti.
 - Ábyrgð.

Vinsamlegast fylla út á tölvuskjánum, prentið út og undirritað.

STARFSLÝSING

Starfsheiti:	Istarfúmer:
Nafn starfsmanna:	Kennitala:
Næsti stjórnandi:	
Nafn og starfsheiti staðgengils:	
Hlutverk:	Dagsetning:

Meginverkefni – Laus verkefna

Eigin verkefni (hváð og hvernig)	% tíma
Reglubundin verkefni:	% tíma
Ársláðarbundin verkefni:	% tíma
Starfsmanna- og verkefnaútförnum:	100 %

Ákvarðanir

Þæmigerðar ákvarðanir sem starfsmaður tekur sjálfur:

Þæmigerð mál sem samþykka þarf af næsta stjórnanda:

Fjárhagslegar og aðrar viðbætur:

Sambönd og samskipti

Þveri tengsl (hver, hváð, hvernig)

Yfri tengsl (hver, hváð, hvernig)

Sérhæfi ábyrgð

I
II
III

Menntun og reynsla

Formleg menntun

Æskileg reynsla

Unnið af:

Dags:	Undirskrift:	Dags:	Samþykkt af:
			Undirskrift:

1

Taka breytingum eftir því sem starfsmaður þróast í starfi.

2. Undirbúningur: Auglýsing

Hjá ríkinu er skylt að auglýsa laus störf.

- **Markmið auglýsinga:**
 - Auglýsing starfs á að vekja áhuga.
 - Markhópur.
 - Þrjár tegundir umsækjenda.
 - Sálfræðilegi samningurinn.
- Þrenns konar undantekningar eru frá auglýsingaskyldunni skv. 2. gr. reglna um auglýsingar:
 - Störf við verkefni sem standa í tvo mánuði eða skemur.
 - Störf við afleysingar, svo sem vegna orlofs, veikinda, fæðingarorlofs, námsleyfis eða leyfis til starfa á vegum alþjóðastofnana, enda sé afleysingu ekki ætlað að standa lengur en 12 mánuði samfelld.
 - Störf sem auglýst hafa verið áður innan síðustu sex mánaða og í auglýsingunni hafi þess verið getið að hún gæti gilt í sex mánuði.

2. Undirbúningur: Auglýsing

- Eftirtalin atriði skulu m.a. koma fram í auglýsingu:
 - a. Lýsing á starfi.
 - b. Menntunar og/eða hæfniskröfur.
 - c. Upplýsingar um kjarasamning.
 - d. Umsóknarfrestur sem er a.m.k tvær vikur.
- Birting auglýsingar er annað hvort:
 - Starfatorg.is, auk yfirlitsauglýsingar í dagblaði.
 - Dagblað á landsvísu.



2. Undirbúningur: Val matsaðferða

Matsaðferðir: Í ráðningarferlinu er mikilvægt að huga að **áreiðanleika** og **réttmæti** ráðninga.

Réttmæti ráðninga (Validity)

Snýst um að hve miklu marki forspár um frammistöðu í starfi eru studdar af “sönnunargögnum.” Réttmæti aðferðarinnar segir okkur hversu vel mælitækið mælir það sem á að mæla.

(Ef aðferðin á að mæla kunnáttu á Excel verður hún að gera nákvæmlega það).



2. Undirbúningur: Val matsaðferða

Áreiðanleiki ráðninga (Reliability)

- Að hve miklu marki aðferðir spá endurtekið fyrir um frammistöðu í starfi. Áreiðanleiki snýst um hvort að hægt sé að reiða sig á aðferðina, hvort mælitækið sé nákvæmt.

(T.d. ef fundinn er út áreiðanleiki viðtala. Ef umsækjandi fer aftur í viðtal hjá sömu spyrnum daginn eftir, fær hann nákvæmlega sama mat?)



2. Undirbúningur: Val matsaðferða

Starfsmannaval er margþætt ferli:

- Viðtal er nauðsynlegt í ráðningarferlinu
- Greindarpróf
- Persónuleikapróf
- Hæfnispróf
- Próf sem meta áreiðanleika eða heiðarleika umsækjenda o.fl.



2. Undirbúningur: Val matsaðferða

- Yfirleitt eru tvær eða fleiri aðferðir við val starfsmanna notaðar samhliða.
- Mikið notað í Evrópu: (þrennan)
 - Umsóknareyðublöð
 - Ferilskrá
 - Viðtöl



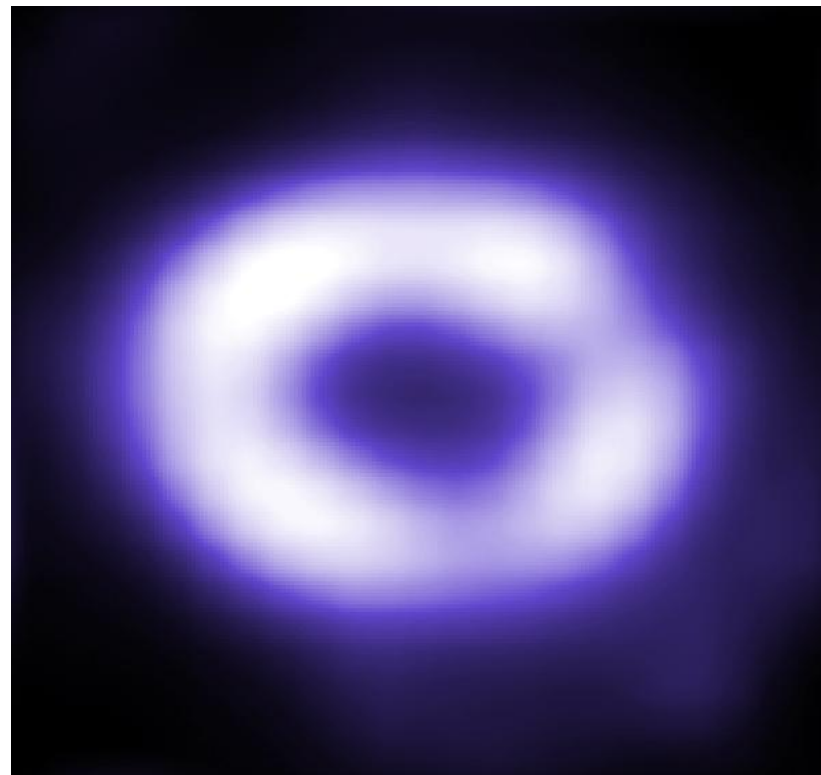
2. Undirbúningur: Hvers konar viðtöl?

- Stöðluð viðtöl.
- Starfstengdar spurningar.
- Einkunnagjöf fyrir svör.
- Leiðandi spurningastíll.
- Sá sem tekur viðtalið hefur fengið þjálfun eða býr yfir reynslu.
- Fleiri en einn.
- Nota tímann vel.
- Fylgjast með árangri.

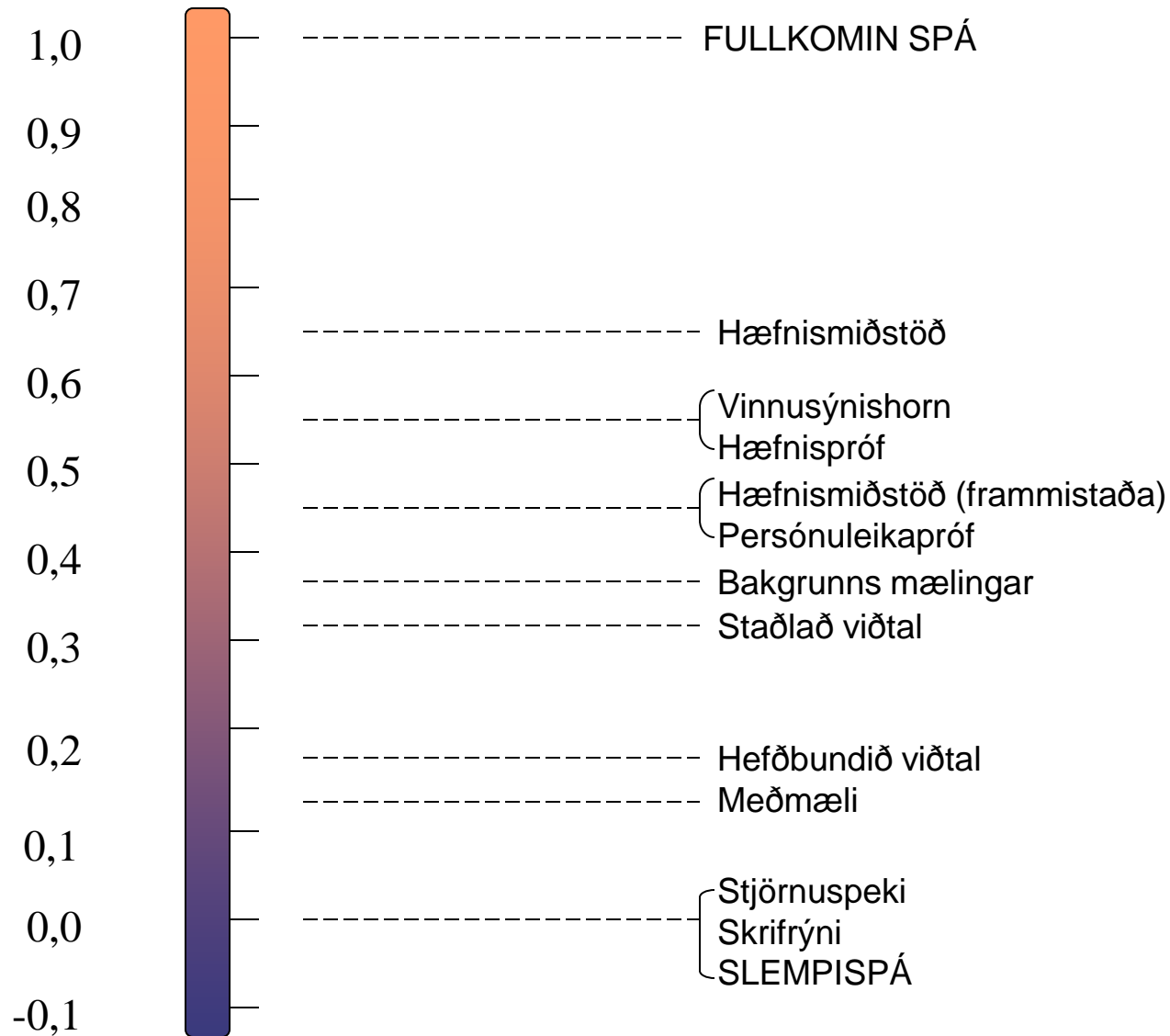


2. Undirbúningur: Hvers konar viðtöl?

- Geislabaugaráhrif
- Hornaráhrif
- Fordómar
- Andstæður mér
- Líkist mér

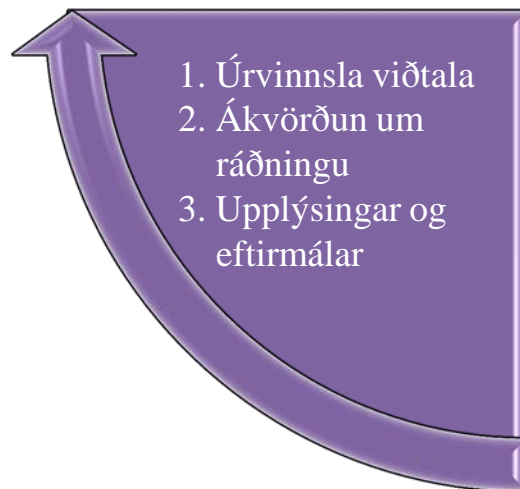


2. Undirbúningur: Gagnsemi aðferða



Hið rökretta ferli ráðningar

3. Framkvæmd



3. Framkvæmd: Úrvinnsla viðtala

- Úrvinnsla viðtala:

- Umsækjendur skulu bornir saman að viðtölum loknum og metnir á fyrirfram tilgreindum sviðum.
- Eftir stendur val á milli þeirra umsækjenda sem eru metnir hæfastir.
- Ef mjótt er á mununum skal boða þá umsækjendur í annað viðtal.
- Meðmæli skulu sannreynd.
- Að ráðningu lokinni skal tilkynna öllum umsækjendum hverjum var veitt starfið skriflega.
 - Þar sem fram skal koma að umsækjendur eigi rétt á rökstuðningi.



3. Framkvæmd: Upplýsingar og eftirmálar

- Í 21. gr. stjórnarsýslulaga er mælt fyrir um að aðili máls geti krafist þess að stjórnvald rökstyðji ákvörðun sína skriflega hafi slíkur rökstuðningur ekki fylgt ákvörðuninni þegar hún var tilkynnt honum.
- Í 22. gr. stjórnarsýslulaga er fjallað um efni rökstuðnings fyrir stjórnvaldsákvörðun.
 - Við mat á hvort gætt hafi verið að kröfum um efni rökstuðnings þarf fyrst og fremst að hafa í huga að rökstuðningur stjórnvalds fyrir ákvörðun á að meginstefnu til að vera stuttur en þó það greinargóður að búast megi við því að aðili geti skilið af lestri hans hvers vegna niðurstaða máls hefur orðið sú sem raun varð á.

4. Framkvæmd: Móttaka nýliða

- Nýliðamóttaka snýst einfaldlega um það hvernig tekið er á móti starfsmanni sem er að hefja störf.
- Búa til litla möppu með helstu upplýsingum fyrir nýliða “velkomin(n) til starfa”.
- Skilgreina ábyrgðaraðila og hlutverk þeirra við nýliðamóttöku.



4. Framkvæmd: Reynslutími

- Reynslutími er 3 mánuðir nema annað hafi verið ákveðið sérstaklega, t.d. með því að tiltaka það í ráðningarsamningi.
- Áriðandi er að nýta reynslutímamann vel.
 - **Mat á frammistöðu – starfsmannasamtal.**
- Uppsagnarfrestur er jafnan styttri.
- Svigrúmið til uppsagna meira.



Notkun ráðningakerfis í Oracle

- Laus störf eru skráð í kerfið og auglýsing er sett á einfaldan hátt á heimasíðu stofnunar.
- Kerfið tekur á móti umsóknum og sendir sjálfvirkt stöðluð bréf til umsækjanda eftir stöðu umsóknar hverju sinni.
- Skilgreindir eru mælikvarðar og hæfniskröfur í Oracle.
- Sýnir hvernig umsækjendur uppfylla hæfniskröfur.
- Ferlinu lýkur með ráðningu (eða setningu/skipun í starf).
- Ráðningarsamningur er útbúinn í kerfinu og aðrir samningar tengdir ráðningunni (t.d. aksturssamningur og fylgiblöð með skipun/setningu).
- Upplýsingar úr umsóknarferlinu um umsækjanda eru sendar við ráðningu inn í mannauðskerfi Oracle sem nýtist í launakerfi.

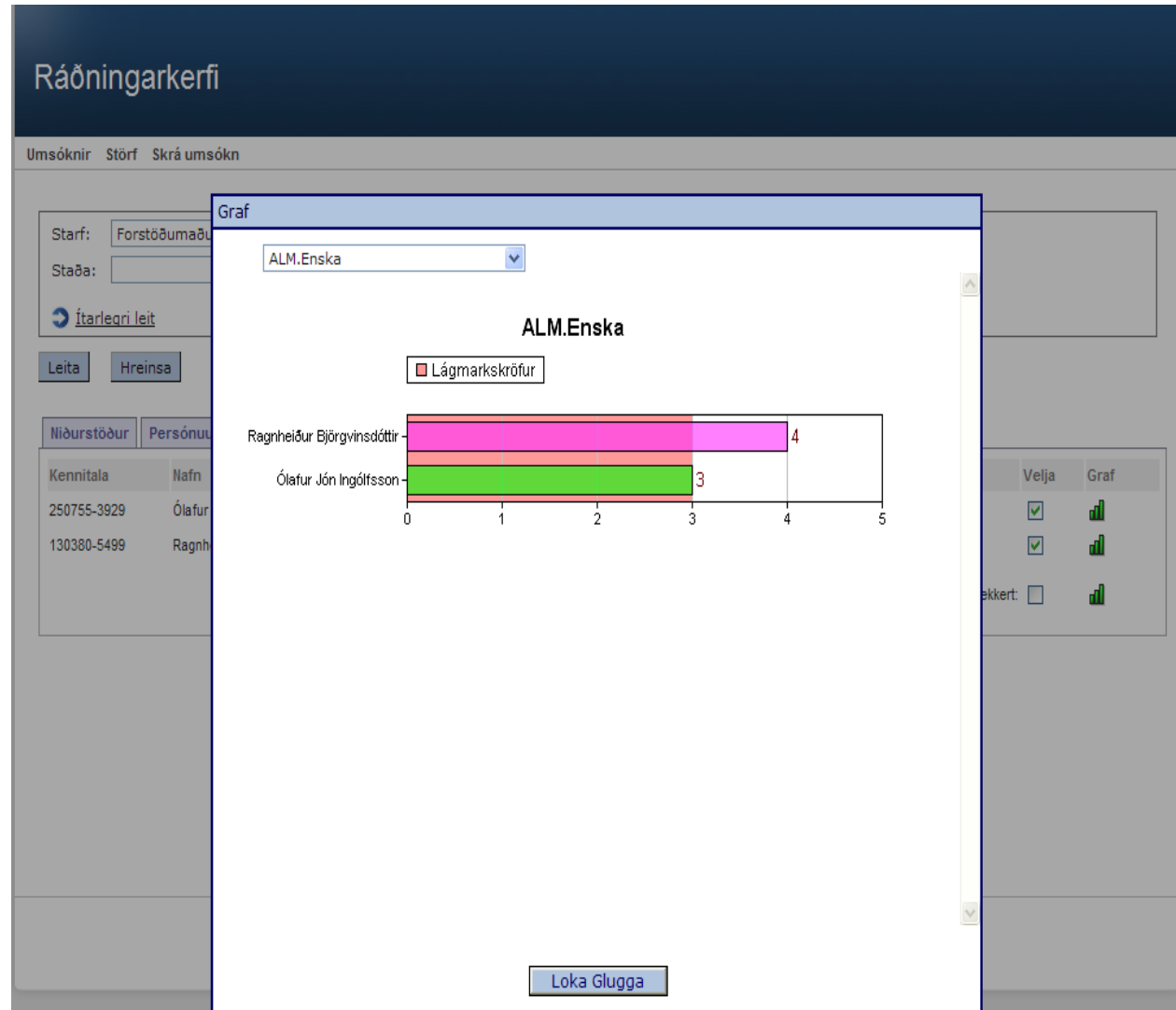
Helstu kostir kerfisins

- Tryggir gæði ráðningarvinnunnar með stöðluðum vinnubrögðum og vinnugögnum.
- Markviss skráning upplýsinga veitir yfirsýn.
 - Aukin áhersla á mannauðsupplýsingar og tölfræði.
- Minni kostnaður við ráðningar.
- Auðveldar skráningu á nýjum starfsmönnum.
- Tímasparnaður.



Helstu kostir kerfisins

- Auðveldar samanburð á umsækjendum.
- Bætt samskipti við umsækjendur.
- Bætir ímynd ráðningarferilsins.

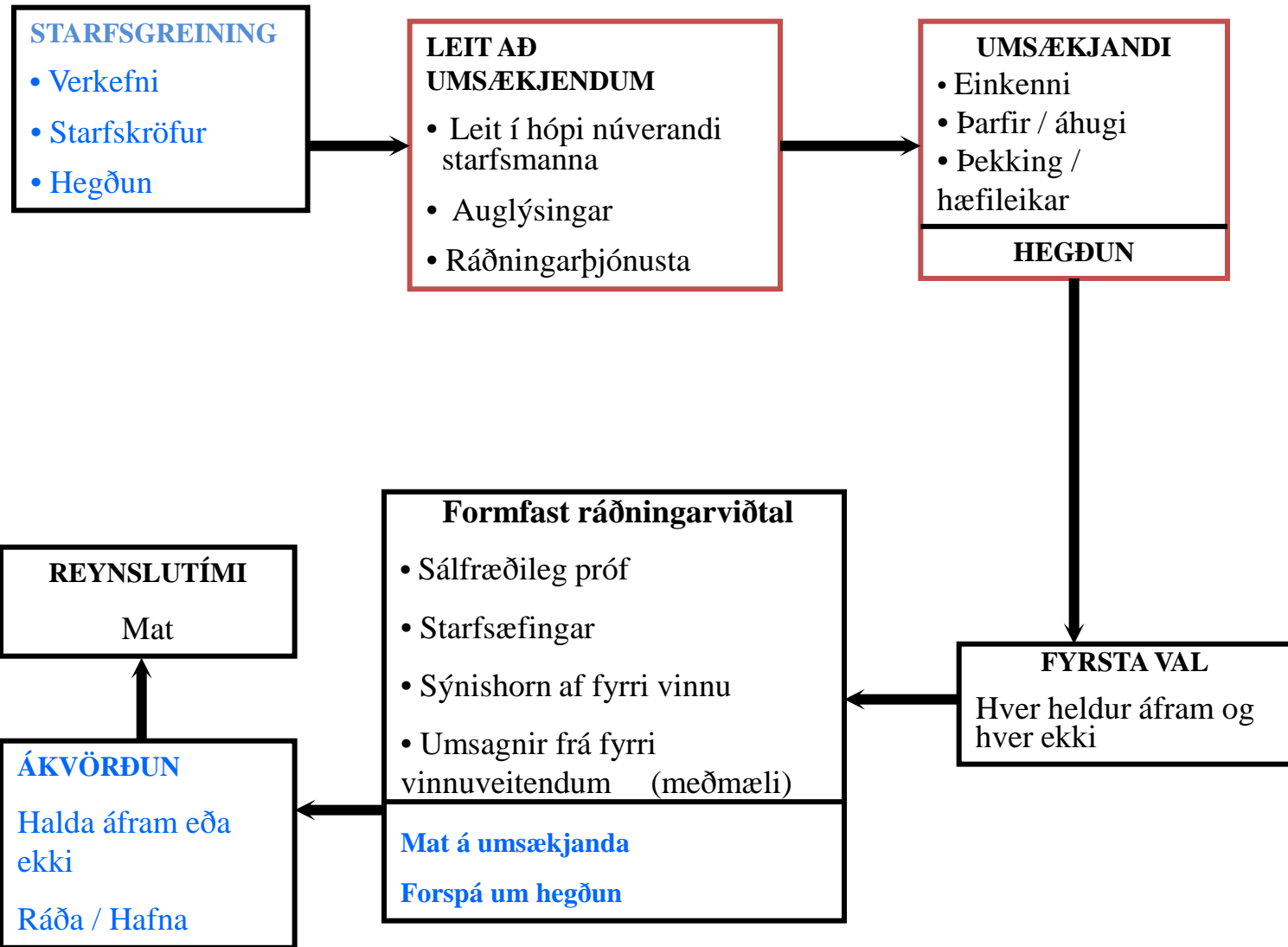


Staða innleiðingar

- Kerfið í notkun hjá flestum af stærri ríkisstofnunum.
- Kerfið hefur verið sett upp hjá ríkisstofnunum þeim að kostnaðarlausu.
- Stofnunum er boðið upp á kennslu á kerfið af FJS eftir þörfum.



Líkan fyrir val á starfsfólki



Takk fyrir áheyrnina.