



1 Ráðningar og starfsmannaval

Gott, hæfileikaríkt og drífandi starfsfólk getur skipt sköpum fyrir skipulagsheildir þar sem sífellt eru gerðar auknar kröfur á starfsfólk og samkeppni um hæft vinnuafli er gríðarleg. Árangur skipulagsheilda liggur oft í getu þeirra til að ráða til sín gott og hæft fólk. Lykillinn að því að velja rétt fólk til starfa er vandað ráðningarferli.

Í upphafi ráðningarferlis er mikilvægt að fyrir liggi nákvæm úttekt á því starfi sem ráða á í ásamt ítarlegri útlistun á þeirri hæfni, þekkingu og eiginleikum sem starfið krefst af þeim sem því skal gegna (starfsgreining og starfslýsing). Því næst þarf að huga að því hver markhópurinn sé fyrir viðkomandi starf og hvernig hæfir einstaklingar séu laðaðir að. Mikilvægt er að frá upphafi liggi fyrir hvernig ráðningarferlinu sé háttað og hverjir komi að því. Til að hámarka árangur við val á starfsfólki þarf að viðhafa fagleg og vönduð vinnubrögð sem felast meðal annars í því að sníða þær aðferðir sem notaðar eru að viðkomandi starfi hverju sinni.

1.1 Er þörf fyrir nýjan starfsmann?

Ef staða losnar hjá Ísafjarðarbæ skal fylgja ákveðnu verklagi og ferli við ráðningu í hana aftur. Starfsmennirnir eru mesti auður stofnunar og breytingar á högum þeirra skipta miklu máli fyrir stjórnendur. Hafa þarf huga að þegar staða losnar gefst tækifæri til að endurmeta stöðuna og e.t.v. gera skipulagsbreytingar á starfsemi vinnustaðarins. Meta skal þörfina fyrir starfið, hvort ástæða sé til þess að breyta starfslýsingu, kröfum til umsækjenda, leggja starfið niður eða sameina það öðru starfi. Þá skal kannað, hvort tilefni sé til tilfærslu starfsmanns bæjarins í starfi. Við lífum þjóðfélagi þar sem breytingar eru örar og þróun nauðsynleg til að mæta kröfum samtímans. Yfirmenn þurfa því vera vakandi fyrir tækifærum til að bæta þjónustuna og efla vinnustaðinn.

Helstu ástæðu þess að ráða þarf í störf eru:

- Starfsmaður er að fara í nýtt starf (innan eða utan stofnunar).



- Starfslok vegna aldurs.
- Fjölgun verkefna sem krefjast fleiri starfsmanna.
- Ný verkefni sem krefjast „nýrrar“ þekkingar.
- Aðrar skipulagsbreytingar.

Mikilvægt er að hver vinnustaður geri reglulega mannaflaáætlun og spár. Slíkar greiningar hjálpa yfirmönnum að hafa yfirlit yfir þann fjölda starfsmanna og þá menntun og hæfni sem þeir þurfa að búa yfir svo stofnunin geti uppfyllt hlutverk sitt og skyldur.

Helstu kostir þess að gera mannaflaáætlun eru:

- Hjálpar til við undirbúning starfsloka vegna aldurs.
- Veitir yfirmanni góða yfirsýn yfir starfsmenn og starfsemina.
- Hjálpar yfirmanni að greina núverandi starfsfærni sem starfsfólk býr yfir, (hæfni, menntun og færni) og koma auga á hvort bil sé á milli núverandi starfsfærni innan vinnustaðar og þeirrar starfsfærni sem þörf er á til lengri tíma litið.
- Gott tæki til að takast á skipulegan hátt á við breytingar í (innra/ytra) umhverfi vinnustaðar sem geta haft áhrif á samsetningu vinnuafls.
- Góður undirbúning fyrir aukningu, fækkun og endurskipulagningu vinnuafls.

1.2 Undirbúningur

Þegar ákvörðun hefur verið tekin um að ráða þurfi starfsmann þarf að undirbúa ráðninguna vel. Undirbúningurinn felst í starfsgreiningu, gerð starfslýsingar, auglýsingu og undirbúningi matsaðferða.

1.2.1 Starfsgreining og starfslýsing

Á fyrsta stigi ráðningarferlisins fer fram starfsgreining. Markmið starfsgreiningar er að lýsa verkþáttum, markmiðum og ábyrgðarsviðum sem falla undir tiltekið starf. Einnig þarf að setja fram upplýsingar um starfsþekkingu, getu, færni og aðra þá eiginleika sem starfið krefst af þeim einstaklingi sem því gegnir. Það þarf að koma skýrt fram í starfsgreiningu hvaða þekkingar, færni og leikni er krafist fyrirfram af umsækjendum og hvaða þáttum þeir þurfa að bæta við sig eftir að starf er hafið. Gott er að setja á blað persónulega og huglæga þætti sem reynir á í starfinu og hvers konar hegðun þurfi til að



ná árangri. Við starfsgreiningu verður líka að lýsa ytri umgjörð starfsins og horfa til þátta eins og skilgreiningar á vinnutíma, vinnuaðstæðna, kjara og ytri og innri samskipta svo fátt eitt sé nefnt.

Starfslýsing er svo unnin upp úr starfsgreiningunni. Í starfslýsingunni skulu eftirfarandi þættir koma fram:

- Almenn lýsing á starfinu.
- Staða starfsins í skipuriti.
- Ábyrgðasvið og hlutverk.
- Helstu verkefni og ákvarðanir.
- Hæfni sem starfið krefst.
- Menntun og reynsla sem krafist er.
- Sambönd og samskipti.

Hafa skal í huga að í starfslýsingu eru ekki taldir upp allir þeir þættir sem fram koma í starfsgreiningunni og ávallt skal láta koma fram að yfirmaður geti falið viðkomandi önnur verkefni. Starfslýsingin og greiningin eru breytileg plögg sem fara skal yfir á hverju ári.

1.2.2 Auglýsingar

Ísafjarðarbær hefur sett sér reglur um auglýsingar starfa og ráðningar. Í þeim kemur m.a. fram að öll laus störf hjá Ísafjarðarbæ skuli auglýst á vef bæjarins www.isafjordur.is. [Hér](#) má nálgast reglurnar. Mannauðsstjóri hefur yfirumsjón með auglýsingum starfa og sér um uppsetningu þeirra og birtingu á netinu og í fjölmiðlum.

1.2.3 Móttaka umsókna

Í starfauglýsingunni kemur fram hvernig umsækjandi skuli sækja um starfið. Oftast er notast við tölvupóst eða óskað eftir því að fólk skili umsóknum á viðkomandi vinnustað. Afar mikilvægt er að yfirmaður tilkynni umsækjandanum að umsóknin sé móttækin.



1.2.4 Matsaðferðir

Mikilvægt er að að vera búin að hanna og undirbúa matsaðferðirnar sem nota á við starfsmannavalið fyrirfram og sníða aðferðirnar að lausa starfinu hverju sinni. Ákveða verður hvort taka eigi viðtöl, hverjir taka þátt í ráðningarferlinu, á að fá ráðningaskrifstofu til liðs við sig við mat á umsækjendum og hvar á að birta auglýsingu?

Sýnt hefur verið fram á mismunandi réttmæti aðferða við val á starfsmönnum. Til dæmis spá sálfræðileg próf og stöðluð viðtöl betur fyrir um framtíðarframmistöðu umsækjenda en óstöðluð viðtöl og meðmæli. Algengustu aðferðirnar við val á starfsmönnum eru mat á ferilskrám og viðtöl. Viðtöl ein og sér nægja ekki til að segja fyrir um frammistöðu umsækjenda í starfi. Því hafa aðrar leiðir við mat á umsækjendum verið notaðar samhliða til að fá sem réttasta mynd af þeim einstaklingum sem um hituna eru þegar kemur að því að velja hinn eina rétta í viðkomandi starf.

1.2.5 Yfirferð umsókna

Þegar starf hefur verið auglýst og umsóknarfrestur er liðinn eru umsóknir metnar og ákvörðun tekin um hverjum skuli boðið í viðtal. Auglýsing starfsins er þá höfð til grundvallar matinu á umsækjendum. Umsækjendur skulu þá flokkaðir eftir hæfi, hversu vel þeir uppfylla skilyrðin sem sett eru í auglýsingunni.

1.2.6 Ráðningarviðtöl

Viðtalsformið er eitt útbreiddasta verkfærið sem notað er við starfsmannaval. Viðtali er í raun samtal með tilgang þar sem tilgangurinn er að afla og meta upplýsingar um umsækjendur sem sýna fram á hvernig þeir muni standa sig í starfi í samanburði við aðra umsækjendur. Viðtölum er líka ætlað að staðfesta upplýsingar sem fengnar hafa verið úr umsóknum og ferilskrám og meta aðra eiginleika umsækjenda en fram koma í skriflegum gögnum en gætu tengst frammistöðu viðkomandi í starfi. Þá gefst í viðtölum gott tækifæri til að kynna skipulagsheildina og viðkomandi starf fyrir umsækjendum. Viðtöl eru líka góð þegar meta á hvort umsækjendur muni passa inn í skipulagsheildina og hvort viðmælendur kunni vel hvor við annan. Hanna verður viðtalsramma og



spurningar svo viðtölin séu stöðluð þ.e. að allir umsækjendur fá sömu spurningar til að tryggja réttmæti og áreiðanleika viðtalsins.

Hafa ber í huga í ráðningarviðtölum:

- Að viðtölin séu stöðluð (allir viðmælendur fái sömu spurningar).
- Spurningarnar séu starfstengdar.
- Leiðandi spurningastíll.
- Sá sem tekur viðtalið hefur fengið þjálfun í viðtalstækni eða býr yfir reynslu.
- Fleiri en einn taka viðtalið.

Vert er að benda á að ekki er gott að margir taki viðtalið þar sem það getur virkað yfirþyrmandi fyrir umsækjendur. Kostirnir við að tveir taki viðtal er að í lok þess geta þeir deilt upplýsingum og rætt upplifun sína á hegðun og svörum umsækjanda.

1.3 Framkvæmd ráðninga

Þegar búið er að taka viðtöl við umsækjendur fer fram mat og samanburður umsækjanda, talað er við umsagnaraðila og á grundvelli fyrirbyggjandi upplýsinga er ákvörðun um ráðningu tekin og hæfasta einstaklingnum boðin staðan. Að lokum er öðrum umsækjendum tilkynnt um niðurstöðuna.

1.3.1 Mat og niðurstöður viðtala

Nú er komið að því að finna hæfasta umsækjandann miðað við fyrirbyggjandi gögn. Umsækjendur skulu bornir saman að viðtölum loknum og metnir á fyrirfram tilgreindum sviðum. Viðtölin eru yfirfarin og einkunn gefin fyrir svör við spurningum. Ef mjótt er á munum skal boða þá umsækjendur í annað viðtal. Stundum reynist nauðsynlegt að grípa til frekari prófa og fjölbreyttari matsaðferða eins og persónuleika-, rökhugsunar-, eða greindarprófa eða raunverkefna. Hafa skal samband við umsagnaraðila (meðmælendur).

1.3.2 Umsagnaraðilar

Því hefur verið haldið fram að hegðun í fortíð segi hvað mest til um það hver hegðun í framtíð verður og því ættu meðmæli frá fyrri vinnuveitenda að vera góð leið til að afla



raunsærra upplýsinga um umsækjendur. Aðaltilgangur meðmæla er að staðfesta nauðsynlegar upplýsingar um umsækjanda, til dæmis hvers eðlis fyrri starf hans var, hve lengi hann gegndi því, ástæðan fyrir því að hann hætti og mætingar.

1.3.3 Ákvörðun um ráðningu og tilkynningar

Þegar ákvörðun hefur verið tekin er best að væntanlegur yfirmaður starfsmannsins bjóði honum starfið. Gengið er frá ráðningu og ráðningarsamningur undirritaður (sjá móttöku nýliða [hér](#)).

Að þessu loknu skal tilkynna öðrum umsækjendum um ráðninguna. Mikilvægt er að í tilkynningunni komi fram að umsækjendur geti krafist rökstuðnings fyrir ákvörðun um ráðstöfun starfa, sbr. 1. mgr. 21. gr. stjórnslulaga nr. 37/1993. Beiðni um rökstuðning skal berast innan 14 daga frá móttöku tilkynningarinnar.

Góð þumalputtaregla er að svara umsóknum á sama formi og umsóknin barst t.d. ef umsóknin berst í tölvupósti skal svarbréfið sent í tölvupósti.