



HRM RANNSÓKNIR & RÁÐGJÖF



S A F

STARFSMANNASTJÓRNUN

Handbók fyrir stjórnendur

Reykjavík, september 2009

Höfundar:

Arney Einarsdóttir

Sigríður Þrúður Stefánsdóttir

Unnið fyrir Samtök ferðaþjónustunnar með styrk frá starfsmenntasjóði félagsmálaráðuneytis

Handbók um starfsmannastjórnun

Efnisyfirlit

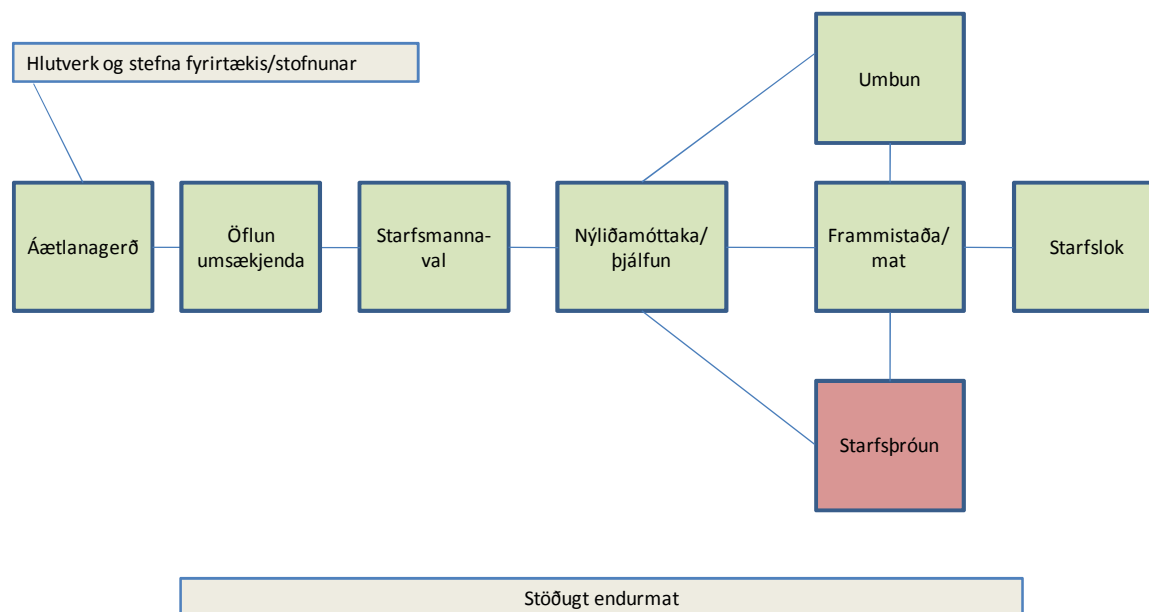
Inngangur	4
1. Stefna fyrirtækja og áætlanagerð	5
1.1 Starfsgreining lykilstarfa.....	7
1.2 Starfslýsing	9
2. Öflun umsækjenda	10
2.1 Leiðir við öflun umsækjenda.....	10
2.2 Faglegur ferill við öflun umsækjenda og ráðningar	14
3. Starfsmannaval – mat á umsækjendum	15
3.1. Aðferðir við mat á umsækjendum	15
3.2. Starfsæfingar.....	16
3.3 Viðtöl við umsækjendur	17
3.4 Meðmæli / Umsagnir um lífshlaup	18
3.5. Ráðningarsamingur-Vinumarkaðsvefur SA.....	19
4. Móttaka nýliða	20
4.1 Áður en starfsmaður mætir í fyrsta sinn.....	21
4.2. Undirbúningur.....	21
4.3 Móttaka og kynning á nýjum starfsmanni	22
4.4 Starfsfóstri.....	23
4.5 Nýliðafræðsla og þjálfun	24
4.6 Endurmat á nýliðamóttöku og þjálfun.....	28
4.7 Starfsmannavelta – lykiltala á sviði starfsmannamála	28

5. Starfsmannasamtöl.....	31
5.1 Undirbúningur fyrir starfsmannasamtal	31
5.2 Framkvæmd starfsmannasamtals.....	32
6. Starfsþróun og símenntun	33
6.1 Starfsþróun	33
6.2 Fræðsla og þjálfun starfsfólks	34
6.2.1 Formlegt og óformlegt nám.....	35
7. Starfsmannahandbók fyrirtækja fyrir starfsfólk.....	37
7.1 Velkomin til starfa	37
7.2 Stefna og gildi fyrirtækis	38
7.3 Framkoma og samskipti við gesti.....	38
7.4 Vinnureglur og ábyrgð starfsfólks	40
7.5 Störfín í fyrirtækinu	43
Eyðublað 1: Dæmi um starfsgreiningu fyrir starfsmann í gestamóttöku	44
Eyðublað 2: Rammi fyrir gerð starfsgreininga – móttökustjóri á sumarhóтели	45
Eyðublað 3: Dæmi um starfslýsingu starfsmanns í gestamóttöku	47
Eyðublað 4: Rammi fyrir gerð starfslýsinga	50
Eyðublað 5: Dæmi um viðtalsramma/spurningar fyrir ráðningarviðtal.....	51
Eyðublað 6: Starfsmannasamtal – undirbúningsblað starfsmanns	56
Eyðublað 7: Starfsmannasamtal – undirbúningsblað stjórnanda.....	64

Inngangur

Markmið þessarar handbókar er að vera **leiðbeinandi** fyrir stjórnendur fyrirtækja í ferðaþjónustu varðandi **faglega starfsmannastjórnun**. Gert er ráð fyrir að aðildarfyrirtæki Samtaka ferðaþjónustunnar (SAF) geti notað handbókina til að auka skilvirkni og gæði á sviði starfsmannamála. Í lok handbókarinnar er einnig komið inn á efnisþætti sem stjórnendur geta notað sem grunn að **starfsmannahandbók** þ.e. handbók um stefnu, starfsreglur, samskipti og ábyrgð stjórnenda og starfsfólks.

Við gerð handbókarinnar var miðað við að gera skil helstu atriðum stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar. Fjallað er um þætti sem snúa að áætlanagerð og öflun umsækjenda, starfsmannavali og ráðningum, móttöku og þjálfun nýliða, fjallað um frammistöðumat og starfsmannasamtöl og að lokum starfspróun. Í þessari bók er **ekki** fjallað sérstaklega um umbun til starfsmanna, frammistöðumat né starfspróun og ekki leitast við að fjalla um stefnumótun, eða hlutverk og stefnu fyrirtækja.



Mynd 1: Þrep stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar.



1. Stefna fyrirtækja og áætlanagerð

Stefnumótun og skilgreining á **hlutverki** fyrirtækja er einn undirstöðuþáttur í öllum rekstri og stjórnun. Umfjöllun um stefnumótun og hlutverk á skilið langa og ítarlega umfjöllun en hér verður einungis tæpt á örfáum atriðum. Stefna fyrirtækis er nokkurs konar **leiðarljós** stjórnenda varðandi stjórnun og rekstur fyrirtækis, þar kemur fram framtíðarsýn eigenda og stjórnenda og þar er skilgreint hvaða hlutverki fyrirtækið á að þjóna. **Stjórnendur þurfa að ákveða viðskiptastefnu fyrirtækis þ.e. hvert hlutverk þess er, hvert það stefnir, hver er framtíðarsýnin og markmiðin og hvernig á að ná viðkomandi markmiðum.** Stefnumótunin sjálf er í raun ferlið sem farið er í við að móta stefnu einstakra fyrirtækja og kallar gjarnan á þátttöku margra, bæði stjórnenda og lykilstarfsmanna. Stefnan, framtíðarsýnin og markmiðin sem sett eru í stefnumótunarferlinu eru niðurstaðan úr ferlinu. Ekki verður hér rætt um ólíkar aðferðir eða nálganir á sviði stefnumótunar.

Framtíðarsýn og skilgreining á hlutverki markar stefnuna á sviði starfsmannamála því leitast þarf við að tryggja að fyrirtækið hafi yfir að búa viðeigandi þekkingu, færni og viðhorfum meðal starfsmanna til að eiga möguleika á að vinna samkvæmt mótaðri stefnu. Stjórnendur þurfa að huga vel að því hvers konar starfsfólk þarf að vera til staðar í fyrirtækinu og hvaða þekkingu og hæfni starfsfólk þarf að búa yfir. **Mannauðurinn, eða starfsfólk fyrirtækja, er mikilvægasta auðlind þess og á það ekki síst við í þjónustufyrirtækjum, sem flest ferðaþjónustufyrirtæki eru.** Fyrirtæki sem t.d. markar þá stefnu að vera fyrsta flokks og bjóða hágæða þjónustu á háu verði verður að tryggja að starfsfólk þess standi undir því og geti framfylgt þessari viðskiptastefnu. Öll ferli, og þar með talið ráðningarferli og annað tengt starfsmannamálum, þurfa síðan að taka mið af því. **Síðar, þegar mótuð er starfsmannastefna fyrirtækis er tekið mið af heildarstefnu fyrirtækisins.** Starfsmannastefna á ekki að vera úr lausu lofti gripin, eða endurskrifuð upp úr starfsmannastefnu annars fyrirtækis sem væntanlega er með aðra stefnu og aðra sérstöðu.

**Dæmi:**

Hótel Kjarni **stefnir** að því að vera fyrsti valkostur þeirra sem leita eftir góðri þjónustu en á viðráðanlegu verði. **Hlutverk** hótelsins er að vera til staðar fyrir viðskiptavininn á þann veg að tryggt sé að þjónustan og gæðin séu áreiðanleg og alltaf þau sömu.

Til að starfa samkvæmt þessari stefnu leitast stjórnendur á Hótel Kjarna við að ráða til starfa einstaklinga sem hafa metnað til að veita góða þjónustu og hafa ríka þjónustulund. Því er gerð krafa um slíka eiginleika við ráðningu, og leitast við að ganga úr skugga um að slíkir eiginleikar séu til staðar í mats- og ákvörðunartökufurlinu áður en ákvörðun er tekin um hver verður ráðinn. Starfsfólk þarf að hafa þekkingu á þörfum og væntingum viðskiptavina, vera sjálft áreiðanlegt og tilbúið til að vera alltaf til staðar þegar viðskiptavinur þarf á því að halda.

Með stefnumótun marka stjórnendur yfirbragð fyrirtækis, skerpa sýn starfsfólks á staðsetningu fyrirtækisins á markaði, sérstöðu, mögulega samkeppni, verðstefnu og í kjölfarið skerpir það á áherslum í starfsmannamálum þar sem skýr stefna auðveldar stjórnendum að átta sig á hvers konar einstaklinga þarf til starfa í fyrirtækinu. Fyrir þau fyrirtæki sem ekki hafa mótað formlega stefnu er vert benda á að slíkt ferli þarf ekki að vera flókið og fyrstu skrefin eru að stjórnandi hugi að því hvert fyrirtækið stefni, hvernig ímynd vilji er til að skapa og hvaða leiðir eru færar til að komast á áfangastað. Það er líklegra til árangurs að virkja þá sem eiga að vinna samkvæmt stefnunni í stefnumótunarferlið og getur verið liður í að gera starfsfólk að eigendum nýrra hugmynda sem hrinda þarf í framkvæmd.

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun er stefna á sviði starfsmannamála sem unnin er í samræmi við og endurspeglar viðskiptastefnu fyrirtækis. Við innleiðingu stefnumiðuðrar mannauðsstjórnunar leitast stjórnendur við að áætla þörf fyrir starfsfólk, greina starfskröfur og starfslýsingar í samræmi við viðskiptastefnu. Í kjölfarið er leitast við að ráða einstaklinga sem búa yfir þeirri þekkingu og færni sem þarf til að framfylgja viðskiptastefnu, huga að nýliðabjálfun, starfsþróun og öðru því sem stefnumiðuð mannauðsstjórnun felur í sér. Vert er að benda á að einnig er lagaleg krafa, samkvæmt lögum (nr. 96/2000 um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla) að starfsmannastefna í fyrirtækjum með yfir 25 starfsmenn taki á því hvernig að slíku jafnrétti er staðið þ.e. ef ekki er til staðar jafnréttisáætlun í fyrirtækinu.

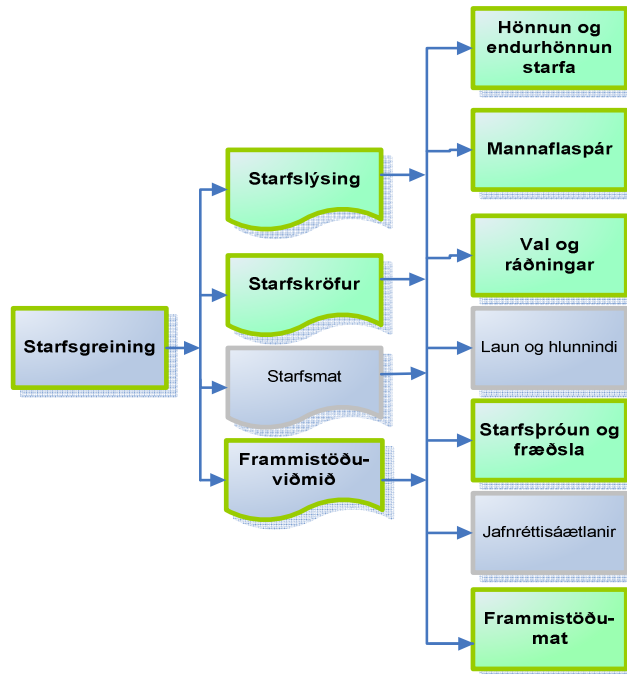


Fyrsta þepið í stefnumiðaðri mannauðsstjórnun er **áætlanagerð**. Undir hana falla þættir eins og mótun starfsmannastefnu, mannaflaspár (sem ekki verður fjallað um sérstaklega hér), gerð starfsgreininga og starfslýsinga fyrir störfun í fyrirtækinu, og hönnun eða endurhönnun starfa. Ef ráðast á í hönnun eða endurhönnun starfa þarf að endurskoða og endurgera starfsgreiningar og starfslýsingar. Á áætlunarstiginu þarf einnig að áætla **hve marga** starfsmenn þarf í **hvaða störf** og með hvaða bakgrunn, menntun og reynslu. Einnig þarf að greina hvaða þekkingu, færni og reynslu þarf til að stjórna fyrirtækinu.

1.1 Starfsgreining lykilstarfa

Starfsgreining er oft kölluð **hornsteinn starfsmannastjórnunar** og er hluti af áætlanagerð á sviði starfsmannamála. Starfsgreining felur í sér kerfisbundna og ítarlega greiningu á hæfnis- og þekkingarkröfum starfa og á verkefnum, skyldum og ábyrgðarsviði. Starfslýsingar og starfskröfur, val og viðmið við mat á starfsfólki í ráðningum, hönnun frammistöðuviðmiða og frammi-stöðumats og skilgreiningar og þarfagreiningar á sviði starfsþróunar og fræðslu þeirra einstaklinga sem starfa hjá fyrirtækinu byggja öll á starfsgreiningunni (mynd 2). Tilgangur með starfsgreiningu er að skilgreina hæfni og persónulega eiginleika þess einstaklings eða einstaklinga, sem gegna viðkomandi starfi. Starfsgreining á einstökum störfum er því hornsteinninn að öðrum ferlum á sviði starfsmannastjórnunar.

Starfsgreining fer fram á þann hátt að byrjað er á að skilgreina helstu verkefni eða verkþætti starfsins. Næst er skilgreint mikilvægi hvers verkþáttar t.d. á kvarðanum 1-10, starfshlutfall hvers verkþáttar í prósentum og hversu oft hann er framkvæmdur á dag, á viku, mánuði eða ári. Að þessu loknu er skilgreint hvaða **þekkingu** (knowledge), **færni** (skills), **getu** (abilities) eða **aðra eiginleika** starfsmaður sem gegna á starfinu þarf að búa yfir til að geta leyst viðkomandi starf og verkefni vel af hendi. **Hæfni** (competence), sem er mun breiðara hugtak en þau sem áður eru nefnd og felur í sér samanlagt bæði þekkingu og færni einstaklings, er ekki greind sérstaklega í starfsgreiningu.



Mynd 2: Starfsgreining – hornsteinn starfsmannastjórnunar.

Þekking (knowledge) vísar til almennrar þekkingar og reynslu á einhverju sviði sem einstaklingar afla sér á lengri tíma, s.s. rekstrarþekking, lögræðilþekking o.s.frv. Þekking vísar gjarnan til náms þar sem hún er **byggð upp á lengri tíma**, en getur einnig vísað til lengri tíma reynslu eins og þekkingar einstaklings sem starfað hefur til margra ára í ferðaþjónustu.

Færni (skill) vísar til **serþækrar lærðrar færni** einstaklings til að leysa af hendi ákveðin verkefni s.s. færni til að vinna með einstök forrit, t.d. excel eða einstök bókhaldsforrit. Færni má byggja upp með þjálfun og **á mun skemmri tíma** en þegar byggð er upp þekking.

Geta (ability) vísar til nokkuð **stöðugra og jafnvel meðfæddra eiginleika** s.s. líkamlegs styrks, úthalds, rökhugsunar, greiningargetu, greindar o.fl. Þar sem um nokkuð stöðuga og meðfædda eiginleika er að ræða er erfiðara að þjálfna eða kenna þennan eiginleika en getur þó verið mikilvægt að viðhalda honum og má jafnvel byggja upp eða styrkja til lengri tíma litið.

Annað (other) eru aðrir **persónulegir eiginleikar** einstaklings s.s. þolinmæði, sveigjanleiki, viðhorf t.d. jákvæðni, bjartsyni o.fl.

**Dæmi: Starf hóteltjóra**

Hóteltjóri þarf að hafa góða **þekkingu** á sviði rekstrar og stjórnunar þ.m.t. á sviði fjármála, starfsmannamála og ekki síst á sviði ferðaþjónustu. Hægt er að skilgreina t.d. að viðkomandi þurfi annað hvort að búa yfir reynslu til fjölda ára úr greininni eða lágmarksmenntun á sviði rekstrar og/eða ferðaþjónustu eða hvoru tveggja. Varðandi **færni** má t.d. gera kröfu um færni í notkun tölvuforríta eins og Excel, Word og hótélbókunarkerfis (ekki þarf endilega að tilgreina hvaða bókunarkerfi) og færni í mannlegum samskiptum. Ef horft er til **getu** má gera ráð fyrir að gera megi kröfu um ákveðna rökfærni, úthald og að viðkomandi þurfi að vera töluglökkur.

Eyðublað 1: Dæmi um starfsgreiningu fyrir starfsmann í gestamóttöku. Sjá bls.44.

Eyðublað 2: Rammi fyrir gerð starfsgreininga – móttökustjóri á sumarhótel. Sjá bls.45.

1.2 Starfslýsing

Starfslýsing er ein afurð starfsgreiningar. Í starfslýsingu kemur fram greinargóð lýsing á starfinu, gjarnan sett fram á lýsandi og einfaldan hátt fyrir starfsfólk og aðra hlutaðeigandi. Að auki koma þar fram þættir sem varða markmið viðkomandi starfs, ábyrgð og stjórnskipun (hverjir eru yfirmenn og undirmenn samkvæmt skipuriti) og lýsing á helstu verkefnum/verkbáttum starfsins. Mikilvægt er að fram komi í starfslýsingu að starfsmaður þurfi að sinna öðrum tilfallandi verkefnum samkvæmt ákvörðunum síns næsta yfirmanns, eða að starfslýsing sé ekki tæmandi og að gert sé ráð fyrir að starfsmaður þurfi að sinna öðrum verkefnum eftir því sem þörf krefur á hverjum tíma.

Eyðublað 3: Dæmi um starfslýsingu starfsmanns í gestamóttöku. Sjá bls. 47.

Eyðublað 4: Rammi fyrir gerð starfslýsinga. Sjá bls. 50.

2. Öflun umsækjenda

Annað þrepið í stefnumiðaðri mannauðsstjórnun er öflun umsækjenda um starf eða störf. Algengt er að fyrirtæki auglýsi störf sem losna, eða ný sem verða til, í atvinnuauglýsingadálkum fjölmiðla. Mikilvægt að gera sér grein fyrir að til eru margar aðrar leiðir til að afla umsækjenda. Einn kostur þess að auglýsa í fjölmiðlum er að með því móti er leitast við að gefa sem flestum tækifæri til að sækja um og umsækjendafjöldi er gjarnan hámarkaður. Í mörgum tilvikum geta aðrar leiðir hins vegar verið árangursríkari, kostnaðarminni og markvissari en auglýsingar í fjölmiðlum.

Mikilvægt er fyrir þá sem afla umsækjenda að hafa í huga hvaða áhrif aðferðirnar hafa á eftirfarandi: í fyrsta lagi fjölda umsækjenda, í öðru lagi þekkingu og eiginleika umsækjenda og í þriðja lagi áhrif á fjölda þeirra sem eru líklegir til að þiggja boð um viðkomandi starf í lok ráðningarferlisins. Einnig er vert að hafa í huga kostnað við vinnu við flokkun og úrvinnslu umsókna, hvort sem sú vinna fer fram innan fyrirtækisins sjálfs eða utanhúss hjá ráðningarstofu.

2.1 Leiðir við öflun umsækjenda

- **Ráðningar innanhúss**

Fyrsta skrefið í öllum ráðningum ætti að vera að skoða hvort einhver núverandi starfsmanna gæti sinnt starfinu. Með því að horfa inn á við þegar störf losna og ráða innanhúss, er verið að skapa tækifæri til starfspróunar fyrir núverandi starfsmenn en slík stefna er einnig mikilvæg m.t.t. þess að laða að fólk til starfa. Fyrirtæki geta skapað sér orðstír og ímynd á sviði starfspróunar og þess að starfsfólk fái tækifæri til að vaxa og þróast í starfi innan fyrirtækis. Fyrirtæki sem hafa þann orðstír að skapa ekki tækifæri til þróunar og stöðuhækkana innanhúss eiga gjarnan erfiðara með að laða að starfsfólk á uppgangstímum þegar nóg er af störfum. Innanhússráðningar eru því vel til þess fallnar að auka tryggð starfsmanna og þannig má hafa áhrif á og minnka starfsmannaveltu. Orðspor um virka starfspróun getur einnig auðveldað öflun umsækjenda utanhúss og gert fyrirtækið aðlaðandi sem starfsvettvang til lengri tíma litið.

- **Skólar**

Oft getur verið gagnlegt fyrir fyrirtæki að koma á og viðhalda tengslum við skóla sem bjóða upp á nám í viðkomandi grein eða á viðkomandi sviðum. Tengslum við skóla og aðrar fræðslustofnanir má koma á með ýmsum hætti og í sumum tilvikum má taka nema í starfsþjálfun, eða ráða námsfólk í sumarstörf til að skapa lengri tíma tengsl við skólana og nemendur þeirra. Víða er boðið upp á sérhæft nám á sviði ferðaþjónustu en einstaklingar með annars konar menntun geta einnig oft nýtt hana í störfum í ferðaþjónustu. Má hér nefna nemendur úr viðskiptafræði, félagsfræði, sálfræði, lögfræði o.fl. Hér á eftir eru nefnd dæmi um skóla sem bjóða upp á sérhæft ferðamálanám sem ljóst er að leita má til eftir starfsfólki. Ætla má einnig að nám úr öðrum deildum þessara skóla geti átt erindi í ferðaþjónustu. **Hafa ber í huga að listinn er ekki tæmandi:**

Ferðamálaskólinn í Kópavogi: Þar er boðið upp á starfstengt ferðafræðinám. Flestir nemendur skólans hafa starfsreynslu nú þegar og margir starfsreynslu úr ferðaþjónustu. Ferðamálaskólinn er starfræktur við Menntaskólann í Kópavogi.

Ferðamálaskóli Íslands: Þar er boðið upp á leiðsögunám fyrir bæði erlenda og innlenda ferðamenn, fararstjórn erlendis, ferðaráðgjöf IATA-UFTAA og alþjóðlega ferðamarkaðsfræði. Margir nemendur skólans hafa starfsreynslu við upphaf náms.

Háskólinn á Hólum: Þar er í boði þriggja ára háskólanám í ferðamálafræðum sem lýkur með B.A.-prófi. Einnig er í boði diplómanám í ferðamálafræðum, viðburðarstjórnun, M.A.-nám í ferðamálafræðum og Fornverkaskólinn.

Háskóli Íslands: Boðið er upp á ferðamálafræði til B.S.-prófs eða sem aukagrein með öðru námi. Einnig er í boði meistara- og doktorsnám í ferðamálafræðum. Ekki má gleyma að ferðaþjónustan þarf einnig á viðskiptafræðingum að halda og má þá horfa til viðskiptadeildar Háskóla Íslands.

Háskólinn í Reykjavík: Boðið er upp á diplómanám í ferðamálafræðum við **Opna háskólann** í Háskólanum í Reykjavík og hagnýtt stjórnunarnám fyrir stjórnendur í ferðaþjónustu. Háskólinn í Reykjavík starfrækir einnig ráðningaþjónustu og þangað má leita aðstoðar til að finna starfsfólk. Ætla má t.d. að fólk með viðskiptamenntun úr viðskiptadeild HR eigi erindi inn í ferðaþjónustuna líkt og aðrar greinar.

Hótel- og matvælagráskólinn í Kópavogi: Þar er boðið upp á nám í matreiðslu, framreiðslu, bakaraiðn og kjötiðn. Hótel- og matvælagráskólinn er starfræktur við Menntaskólann í

Kópavogi. Við Hótel- og matvælskólann er einnig starfrækt hótelstjóranám í samstarfi við Cezar Ritz hótelskólann í Sviss.

Keilir – miðstöð vísinda, fræða og atvinnulífs: Hjá Keili starfar Flugakademían og er í boði atvinnuflugmannsnám, einkaflugmannsnám, nám í flugumferðarstjórn, flugrekstrarfræði, flugliðanám og flugverndarnámskeið.

Leiðsögunám við Endurmenntun Háskóla Íslands: Þar stunda nám einstaklingar sem stefna á að starfa sem leiðsögumenn fyrir bæði erlenda og innlenda ferðamenn. Leiðsögunámið er hægt að taka í fjarnámi.

Leiðsöguskóli Íslands: Þar er boðið upp á nokkrar tegundir leiðsögunáms bæði styttri sérhæfðari leiðsögn, s.s. eins og gönguleiðsögn og svo almennt leiðsögunám fyrir erlenda og innlenda ferðamenn. Skólinn er starfræktur í Menntaskólanum í Kópavogi.

Menntaskólinn í Kópavogi: Þar er í boði ferðamálabraut til stúdentsprófs fyrir nemendur skólans. Flestir eru á aldrinum 18-20 ára. Nemendur ljúka námi með stúdentsprófi og margir leita eftir starfi í ferðaþjónustu yfir sumartímann eða að námi loknu.

Tækniskóli Íslands. Þar er í boði nám fyrir verðandi flugmenn, nám í flugumferðastjórn, áhafnasamstarf, flugkennaranám, of flugrekstrarfræði.

- **Ráðningastofur**

Ráðningarstofur eru margar hér á landi og veita þær ýmiss konar faglega aðstoð við öflun umsækjenda og við mat á umsækjendum. Flestar ráðningarstofur byggja upp og viðhalda gagnagrunni með umsækjendum og má leita til þeirra til að fá upplýsingar um fólk á skrá í atvinnuleit m.t.t. þeirra krafna sem skilgreindar eru hverju sinni.

- **Blaðaauglýsingar:**

Störf eru gjarnan auglýst í atvinnuauglýsingadálkum dagblaða. Þessi aðferð leiðir oft af sér mikinn fjölda umsækjenda og oft fleiri en þörf er á. Kostur við auglýsingar í dagblöðum er hins vegar sá að þar með gefst fleirum tækifæri til að sækja um og í gegnum auglýsingar koma stundum einstaklingar sem ekki hefðu fundist hjá skólum eða hjá ráðningarstofum. Fyrirtæki sem ákveða að auglýsa og stýra sjálf ráðningarferlinu verða að tryggja að meðhöndlun umsókna, mat á umsækjendum og að lokum ráðning fari fram með faglegum hætti.

- **Umsækjendur og tilvísanir starfsmanna:**

Fyrirtæki geta haldið markvisst utan um alla þá sem hafa samband að fyrra bragði og sækja um starf hjá fyrirtækinu. Ætla má að einstaklingar sem sækja um að eigin frumkvæði séu líklegir til að standa sig í starfi, að því gefnu að þeir uppfylli starfskröfur og hafi réttan bakgrunn og eiginleika fyrir starfið. Einnig má leita til núverandi starfsmanna um tilvísanir í laus störf og senda þannig skilaboð til þeirra um að þeir geti haft áhrif og að álit þeirra og tengsl séu virt. Sú leið getur verið árangursrík og hafa rannsóknir sýnt að starfsmenn sem ráðnir eru með þeim hætti eru líklegri til að starfa lengur hjá fyrirtækinu og þar með hafa áhrif til lækkunar á starfsmannaveltu fyrirtækisins.

- **Rafrænar leiðir:**

Fyrirtæki auglýsa í auknum mæli laus störf á heimasíðum sínum. Flest fyrirtæki nota aðrar ráðningarleiðir samhliða auglýsingu á heimasíðu. Til eru fleiri vefir sem hægt er að birta auglýsingar um laus störf s.s. www.starfatorg.is. Starfatorg er þó sérstaklega ætlað til að auglýsa laus störf hjá hinu opinbera.

- **Aðrar leiðir:**

Fyrirtæki þurfa í auknum mæli að reyna að gera ráðningarferlið, allt frá öflun til ráðningar, markvisst, skilvirkt og hagkvæmt. Svo dæmi sé tekið þá hafa fyrirtæki jafnvel leitað eftir **sjálfboðaliðum** í tímabundin störf meðal ungs fólks til starfa (CCP, alþjóðlegar hótélkeðjur og hestaleigur). Ungt fólk víða um heim hefur í auknum mæli áhuga á að fá tækifæri til að kynnast öðrum menningarheimum og líta jafnvel á það sem eftirsóknarvert tækifæri að fá að starfa tímabundið í öðrum löndum. Einnig nýta fyrirtæki í auknum mæli **hausaveiðar** (headhunting) þegar ráða á í mjög mikilvæg og sérhæfð stjórnenda- eða sérfræðingastörf. Störfin eru þá ekki auglýst eða kynnt formlega heldur markvisst leitað að einstaklingum með því að virkja tengslanet og jafnvel leitað í rafrænum gagnagrunnum og með öðrum hætti. Ráðningarstofur taka einnig í auknum mæli að sér hausaveiðar fyrir fyrirtæki. Við hausaveiðar er jafnvel leitað að og haft samband við



einstaklinga sem eru ekki í atvinnuleit en eru taldir hafa til að bera það sem þarf í viðkomandi starf.

2.2 Faglegur ferill við öflun umsækjenda og ráðningar

Mikilvægt er að þeir sem afla umsækjenda sýni fagleg vinnubrögð í öllum samskiptum sínum við umsækjendur með það að leiðarljósi að umsækjendur fái jákvæða mynd af fyrirtækinu. Hafa má eftirfarandi í huga. **Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.**

- Staðfesta ávallt móttöku á umsókn.
- Sýna umsækjendum fyllstu virðingu í öllum samskiptum.
- Skoða umsókn einnig gagnvart öðrum lausum stöðum í fyrirtækinu (ef viðkomandi uppfyllir ekki kröfur fyrir starf sem er auglýst).
- Láta af hendi upplýsingar um starfið, fyrirtækið og ráðningarferlið eftir því sem þurfa þykir.
- Gefa raunsanna mynd af fyrirtækinu og starfinu.
- Upplýsa þá sem ekki eru ráðnir um niðurstöðuna.
- Vista/geyma umsóknir einstaklinga sem uppfylla kröfur, og valið stóð á milli í lokin, fyrir önnur störf sem gætu losnað.
- Gæta ávallt fyllsta trúnaðar um umsækjendur út á við.

Þeir sem eiga í samskiptum við umsækjendur þurfa að vera meðvitaðir um að samskiptin við umsækjendur geta haft áhrif á orðstír og ímynd fyrirtækisins út á við.



3. Starfsmannaával – mat á umsækjendum

Hver ráðning í fyrirtæki er mikilvæg þar sem mikill breytileiki getur verið á framleiðni og frammistöðu milli einstaklinga. Því er mjög mikilvægt að vanda til mats á umsækjendum. Rangar ákvarðanir í ráðningum kalla á eftirfarandi.

- Laun nýs starfsmanns og annar kostnaður vegna nýliðabjálfunar nýtist ekki.
- Nýr starfsmaður mætir ekki þörfum fyrirtækis varðandi starfið.
- Greidd eru laun fyrir slaka frammistöðu.
- Slök frammistaða hefur áhrif á frammistöðu annarra.
- Þjónusta við viðskiptavinum getur versnað.
- Röng ráðning leiðir til uppsagna og þar með tíma og kostnaðar við nýja ráðningu.
- Aukinn tími stjórnenda fer í að fylgjast með starfsmanni, leiðbeina honum, jafnvel segja honum upp og þar með að hefja nýtt ráðningarferli.
- Uppsögn nýs starfsmanns getur einnig haft neikvæð áhrif á samstarfsfólk og valdið óþarfa óöryggi.
- Stjórnendur setja tíma og kostnað í nýja þjálfun.

Kostnaður við ranga ráðningu eykst eftir því sem starfið er mikilvægara eða krefst meiri sérfræðiþekkingar eða/og stjórnunarhæfni. Því er gjarnan kostað meiru til við ráðningar fyrir lykilstörf í fyrirtækjum.

3.1. Aðferðir við mat á umsækjendum

Til eru ýmsar aðferðir við að meta umsækjendur. Sú aðferð sem er mest notuð hér á landi eru viðtöl en einnig eru meðmæli mikið notuð¹. Útbreiðsla aðferða við mat á umsækjendum segir þó ekkert til um það hversu góðar þær eru, eða hvort aðrar aðferðir hefðu leitt til betri niðurstöðu. Gæði aðferða við mat má meta út frá því hversu góða forspá þær veita um

¹ Heimild: Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir, Arney Einarsdóttir (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi*. Háskólinn í Reykjavík.

frammistöðu í starfi en einnig út frá því hversu áreiðanlegar þær eru t.d. eftir því hvort niðurstaðan ef mælt er í dag eða á morgun er sú sama eða sambærileg eða ef tveir eða meta hvort niðurstaða þeirra sé svipuð. Eftir því sem matsaðilar eru fleiri því meiri líkur á áreiðanleika í mati.

Eftirfarandi er listi yfir nokkrar helstu aðferðir sem nota má til að meta umsækjendur.

- Óformleg viðtöl.
- **Formleg og kerfisbundin viðtöl (sjá grunn að viðtalsramma).**
- Persónuleikapróf (oft notað af ráðningarstofum fyrir stjórnendur).
- **Starfsæfingar (í starfstengdum verkefnum).**
- Matsmiðstöðvar (mörg próf og starfsæfingar jafnvel hluti af því).
- Getupróf.
- Ráðvendni og lyfjapróf.
- **Meðmæli – umsagnir og upplýsingar um starfsferil og lífshlaup.**
- Prófun á líkamlegri getu.

Hér verður fjallað um þrjár aðferðir þ.e. starfsæfingar, formleg og kerfisbundin viðtöl og meðmæli og umsagnir og upplýsingar um starfsferil og lífshlaup.

3.2. Starfsæfingar

Starfsæfingar og matsmiðsmiðstöðvar gefa einna besta forspá um frammistöðu í starfi. Með starfsæfingum er átt við að allir umsækjendur um starf þreyti ýmis konar próf eða leysi verkefni sem á einhvern hátt tengjast hinu nýja starfi. Stundum eru getupróf eða persónuleikapróf hluti af slíkum starfsæfingum. Mikilvægt er að æfingarnar og verkefnin séu viðeigandi fyrir það starf sem um ræðir. Sem dæmi má nefna að það getur verið viðeigandi að láta umsækjendur um starf móttökustjóra í gestamóttöku gera starfsæfingar til að meta enskukunnáttu þeirra, eða aðra tungumálafræni. Sömu starfsæfingu væri þó ekki réttmætt að nota fyrir umsækjendur um starf leikskólustjóra þar sem ekki er krafist enskukunnáttu í starfið.

Flest störf í ferðaþjónustu krefjast tungumálakunnáttu. Það á jafnt við um störf þjónustufólks í framlínu sem og störf stjórnenda og þeirra sem vinna í markaðs- og sölumálum svo dæmi séu tekin. Í ljósi þess hve góða forspá starfsæfingar gefa um frammistöðu í starfi og þess hve auðvelt er að prófa tungumálakunnáttu, ættu fyrirtæki í þessari grein að sjá sér hag í því að láta



umsækjendur gera **tungumálatengdar starfsæfingar** og þannig leitast við að meta kunnáttu þeirra í þeim tungumálum sem metin eru mikilvæg í ljósi markhóps fyrirtækisins. Starfsæfingar má láta umsækjendur gera jafnt í rituðu máli sem mæltu máli. Kunnáttu í mæltu máli má t.d. með einföldum hætti prófa í viðtölum með því að spyrja spurninga á viðkomandi tungumáli og biðja þá um að svara viðkomandi spurningum á sama tungumáli. Einnig getur verið við hæfi að hanna styttri skrifleg próf og láta umsækjendur þýða af íslensku yfir á viðkomandi tungumál. Slík styttri próf má einnig láta umsækjendur þreyta í viðtalinu. Einnig má hanna staðlaðar starfsæfingar þar sem búnar eru til aðstæður og áskoranir þar sem umsækjendur eru látnir t.d. leiðbeina viðskiptavinum, gera tilboð, eða takast á við og leysa úr dæmigerðum kvörtunum viðskiptavina.

3.3 Viðtöl við umsækjendur

Viðtöl við umsækjendur um starf gegna mikilvægu og margþættu hlutverki í matsferlinu og eru mest notaða matsaðferðin í ráðningum hér á landi. Viðtölin gegna jafnframt því hlutverki að veita umsækjandanum upplýsingar um fyrirtækið og starfið sem um ræðir. Viðtöl eru þó tímafrekt og því í raun dýrt ferli. Því er mikilvægt að þau fari fram á skilvirkan og markvissan hátt. Rannsóknir hafa sýnt að forspá viðtala um frammistöðu umsækjenda í starfi er frekar lítil, en þó mun meiri ef viðtölin eru formleg og kerfisbundin.

Í kerfisbundnum viðtölum er hannaður viðtalsrammi og allir umsækjendur eru beðnir að svara sömu eða sambærilegum spurningum og þær settar fram í sömu röð. Þannig er áreiðanleiki viðtala aukinn. Einnig hefur verið sýnt fram á meiri forspá ef spurt er hegðunartengdra eða aðstæðubundinna spurninga í ráðningarviðtölum. Í hegðunartengdum spurningum er spurt um hegðun við ákveðnar aðstæður í fyrra starfi en í aðstæðubundnum spurningum er spurt um hvernig viðkomandi myndi bregðast við ef hann/hún lenti í skilgreindum aðstæðum eða þyrfti að takast á við ákveðnar skilgreindar aðstæðubundnar áskoranir í starfi.

Þeir sem undirbúa viðtölin þurfa að hanna viðeigandi spurningar og viðtalsramma fyrir starfið sem um ræðir. Mikilvægt er að viðtalsramminn innihaldi hegðunartengdar eða aðstæðubundnar spurningar. Þar að auki er vert að geta þess að áreiðanleiki viðtala, sem matstækis, er aukinn verulega þegar tveir eða fleiri taka viðtölin en þegar aðeins einn gerir það. Í mjög mikilvægum ráðningum í lykilstörf eins og þegar æðstu stjórnendur eru ráðnir, getur verið við hæfi að þrjú



aðilar séu viðstaddir og taki þátt í viðtölum. Til að leitast við að efla gæði viðtals er gott að hafa eftirfarandi í huga.

- Gefa góðan tíma í viðtalið (30-60 mínútur að lágmarki).
- Sá sem tekur viðtalið tali minna og hlusti meira.
- Skrifa niður glósur í viðtali til að nota til upprifjunar síðar.
- Matsaðilar taki sjálfstæða afstöðu og meti hvern umsækjanda.
- Leitast sé við að hanna hlutlæga mælikvarða til að meta mikilvægustu eiginleika og færni sem þarf í starfið. Best er að byggja á starfsgreiningu og starfslýsingu, skilgreina eiginleika og færniþætti og meta síðan hvern þátt fyrir sig t.d. á kvarðanum 1–5. Að viðtali loknu má reikna út mat allra matsaðila og fá þannig eitt heildarmat og góða yfirsýn yfir styrkleika og veikleika umsækjenda.

Eyðublað 5: Dæmi um viðtalsramma og spurningar fyrir starfsmannaviðtal. Sjá bls.51.

3.4 Meðmæli / Umsagnir um lífshlaup

Meðmæli eru mikið notuð í ráðningum hér á landi. Eins og fram hefur komið er forspá meðmæla um frammistöðu í starfi hins vegar mjög lítil og sumir telja að meðmæli sýni fyrst og fremst að viðkomandi hafi eignast einhverja vini í starfi. Á hinn bóginn getur verið við hæfi að biðja umsækjendur um að tilgreina meðmælendur og síðan leita til þeirra til að fá umsagnir og þar með til að staðfesta það lífshlaup umsækjenda sem kemur fram í starfsferilsskrá eða öðrum upplýsingum. Vert er að hafa í huga að munnleg umsögn er mun betri en skrifleg umsögn þar sem fyrri vinnuveitendur eru gjarnan tregir til að setja eitthvað neikvætt eða gagnrýnivert á blað um fyrrverandi starfsmenn.

Þegar hringt er í fyrrverandi vinnuveitendur eða aðra meðmælendur er gott að undirbúa það símtal með því að setja spurningar á blað og jafnvel skrá svörin við þeim. Viðeigandi getur verið að spyrja um eftirfarandi (sjá lista) og þar með staðfesta upplýsingar sem hafa komið fram hjá umsækjandanum. **Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.**

- Hvenær hóf hann/hún störf og hvenær lauk starfstímanum?
- Hvert var verksvið og ábyrgð hans/hennar í starfi
- Hver voru laun hans/hennar?
- Hver var ástæða fyrir starfslokum?
- Hversu vel þekkir þú til starfa umsækjanda?
- Hversu mikla umsjón/eftirlit þurfti að hafa með umsækjanda?
- Hvar myndi þú ráða umsækjanda miðað við aðra starfsmenn sem þú hefur haft (t.d. á kvarðanum frá bestur til verstur)?
- Hvernig gekk honum/henni að vinna í samstarfi með öðrum?
- Hvernig var ástundun, reglusemi, samviskusemi, heiðarleiki?
- Hverja telur þú vera helstu styrkleika/veikleika viðkomandi?
- Myndirðu ráða hann/hana aftur til starfa ef þig vantaði starfsmann?

Mikilvægt er að hafa í huga að umsagnir annarra mega aldrei ráða alfarið úrslitum um niðurstöðuna þar sem um er að ræða álit eins aðila sem ekki er víst að sé áreiðanlegt eða réttmætt. Þó aukast líkurnar nokkuð á áreiðanleika upplýsinga frá umsagnaraðilum ef þeirra er aflað kerfisbundið og á sama hátt fyrir alla umsækjendur líkt og þegar upplýsinga er aflað og mat fer fram í ráðningarviðtölum.

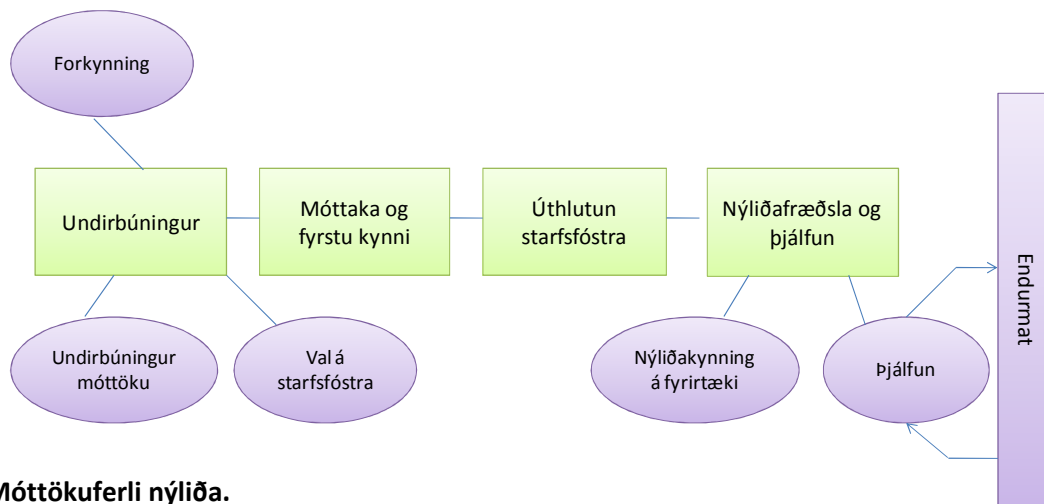
3.5. Ráðningarsamingur-Vinumarkaðsvefur SA.

Þegar ráðningu er lokið er mikilvægt að gera ráðningarsamning þar sem fram koma upplýsingar um helstu réttindi og skyldur starfsmanns, þ.m.t. upplýsingar um kjör, ráðningartíma, veikindarétt, orlofsrétt, starfslok o.fl. **Allar nauðsynlegar upplýsingar um kjarasamninga, gerð ráðningarsamninga og fleira má finna á vinnumarkaðsvef Samtaka atvinnulífsins (www.sa.is).** Þar má einnig finna upplýsingar sem lúta að ráðningarslitum, ráðningu erlendra starfsmanna og atvinnuréttindi erlendra starfsmanna og margt fleira má einnig finna á vinnumarkaðsvef SA. Þar má einnig finna svör við ýmsum algengum spurningum vinnuveitenda á hverjum tíma, ýmis hagnýt eyðublöð og dæmi um samninga og annað sem lýtur að hagnýtum vinnumarkaðsmálum.

Allir félagsmenn SAF eru sjálfkrafa aðilar að SA og hafa því aðgang að vinnumarkaðsvefnum. Ef fyrirtæki hafa glatað aðgangsorði og lykilorði má hafa samband við SA í síma 591-0000 eða með tölvupósti á tölvupóstfangið sa@sa.is.

4. Móttaka nýliða

Nýliðamóttaka felur í sér formlega móttöku nýrra starfsmanna í fyrirtæki. Fyrstu kynni af samskiptum, skipulagi og vinnuaðstöðu móta viðhorf nýrra starfsmanna og geta haft áhrif á starfsánægju þeirra og starfsframlag. Markvisst og skipulagt ferli nýliðamóttöku eykur líkur á skjótri aðlögun starfsfólks bæði hvað snertir verkferli og einstök störf, sem og aðlögun starfsmanns að samfélaginu og þeirri menningu sem ríkir í fyrirtækinu. Markmið nýliðamóttöku er að nýju starfsfólki finnist það verða sem fyrst hluti af fyrirtækinu, en einnig að því finnist það velkomið. Að auki er markmiðið að tryggja að starfsmaður fái allar nauðsynlegar upplýsingar varðandi vinnureglur, samskipti, og þá vinnuferla sem gilda í fyrirtækinu. Nýliðafræðsla er mikilvæg til að draga úr líkum á slysum og óhöppum og er því grundvallaratriði á sviði öryggismála. Fyrsta upplifun nýliða af vinnustað getur haft djúpstæð áhrif á **tryggð og hollustu til lengri tíma litið**. Mikilvægt er því einnig að nýr starfsmaður fái fræðslu og þjálfun við hæfi. Formleg nýliðafræðsla felur í sér að nýtt starfsfólk fær fræðslu og þjálfun á markvissan hátt. Formleg móttaka nýliða á einnig við fyrir **sumarstarfsfólk**. Fyrirtæki þurfa að leitast við að gera einstaklingum sem koma inn í fyrirtækin í afleysingar í 2-3 mánuði, oft á háannatíma, kleift að komast fljótt og vel inn í verkferla og vinnustaðamenningu. Þegar um sumarstarfsfólk er að ræða má stytta móttökuferlið og þjálfunarferlið.



Mynd 3: Móttökuferli nýliða.

4.1 Áður en starfsmaður mætir í fyrsta sinn

Oft líður einhver tími frá því að ráðning fer fram þar til starfsmaður hefur störf. Á þeim tíma getur verið gott að nota tímamann og senda starfsmanni upplýsingar um stefnu og gildi fyrirtækisins, afurðir og þjónustu, hvetja viðkomandi til að kynna sér starfsemi fyrirtækisins, jafnvel koma á einum fundi með yfirmönnum eða senda viðkomandi upplýsingar sem auðvelda undirbúning og aðlögun að starfinu. Með forkynningu sem þessari aukast líkur á að nýliðinn byrji snemma að hugsa um menningu fyrirtækisins og mynda með sér jákvætt og raunsætt viðhorf til vinnustaðarins. Til að auka virkni og flýta fyrir að starfsmaður komist sem fyrst inn í starfið er áhrifaríkt að veita honum markvissa þjálfun og fræðslu fyrstu vikunnar í starfi ásamt því að koma honum í tengsl við annan starfsmann sem hefur þá það hlutverk að vera starfsfóstri nýja starfsmannsins.

4.2. Undirbúningur

Ákveða þarf hver tekur á móti nýjum starfsmanni. Ef kynna á starfsmann fyrir samstarfsfólki má fara í kynnisferð um fyrirtækið, heilsa upp á yfirmenn og láta vita formlega að nýr starfsmaður hafi hafið störf. Nota má eftirfarandi gátlista við móttöku nýrra starfsmanna.

Móttaka nýliða – dæmi um gátlista. Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.

- Ákveða hvenær nýr starfsmaður á að mæta í fyrsta sinn.
- Ákveða hver tekur á móti nýjum starfsmanni.
- Ef skipa á fóstra þarf að tilnefna og undirbúa einstakling sem verður fóstri nýs starfsmanns og tryggja að viðkomandi gefi sér tíma til aðstoðar, hafi rétta starfslýsingu og sé tilbúinn í verkefnið. Gott er að tilnefna einnig varamann fóstra vegna veikinda eða annarrar fjarveru.
- Upplýsa annað starfsfólk um ráðningu, hvar viðkomandi á að starfa, hver verkefni hans eru og hver verður starfsfóstri ef slíkt á við.
- Ákveða tíma með yfirstjórnendum ef nýr starfsmaður á að hitta stjórnendur á fyrsta eða fyrstu dögum í starfinu.
- Láta tæknimenn vita af nýjum starfsmanni vegna aðgangs að tölvukerfum, tölvu, úthlutun lykilorða, netfangs, sérsvæða á tölvuneti og tryggja að starfsmaður fái afhent starfsmannaskírteini og/eða lykla eftir því sem við á.
- Undirbúa að allt sé tilbúið og í lagi á vinnustöð starfsmanns (s.s. tölva, borð, stóll, vinnuljós, skápur, vinnufatnaður o.s.frv.).
- Láta vita af komu nýs starfsmanns í móttöku, ef við á.
- Hafa tilbúin gögn fyrir nýjan starfsmann s.s. starfsmannahandbók, starfslýsingu, gæðahandbók, þjálfunaráætlun og annað sem við á.



- Bjóða nýjan starfsmann velkominn til starfa á vinsamlegan og eftirminnilegan hátt t.d. með því að nánustu samstarfsmenn borði saman í hádeginu, haldin sé smá veisla, boðið upp á köku eða annars konar veitingar í kaffitíma. Sum fyrirtæki ganga jafnvel það langt að gefa nýjum starfsmanni litla gjöf.

4.3 Móttaka og kynning á nýjum starfsmanni

Kynning á nýjum starfsmanni

Þegar nýr starfsmaður hefur störf er mikilvægt að kynna hann fyrir núverandi starfsfólki. Slíkt má gera með því að ganga með viðkomandi um fyrirtækið og kynna hann með nafni og því hvar hann starfar. Einnig þarf að kynna þá sem hann er kynntur fyrir með nafni viðkomandi og starfsheiti. Oft er einnig sendur tölvupóstur á allt starfsfólk þar sem tilkynnt er um nýjan starfsmann, í hvaða starf hann er að fara og jafnvel stutt æviágrip eða yfirlit yfir starfsferil sent með ásamt mynd af viðkomandi. Þegar nýr starfsmaður mætir á fyrsta degi verður hann að fá það á tilfinninguna að hann sé velkominn og gert hafi verið ráð fyrir því að hann hæfi störf viðkomandi dag.

Við móttöku og kynningu á nýjum starfsmanni er gott að hafa eftirfarandi í huga.

Fyrstu kynni – dæmi um gátlista. Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.

- Taka á móti starfsmanni og bjóða hann velkominn.
- Kynna nýjan starfsmann fyrir öðru starfsfólki og yfirmönnum.
- Sýna starfsmanni vinnuaðstöðu og vinnustaðinn í heild sinni þ.e. kaffistofu, mötuneyti, salernisaðstöðu, fundaraðstöðu ef við á, reykingaraðstöðu?, stimpilklukku ef hún er notuð, notkun starfsmannakorta/aðgangskorta ef þau eru notuð, staðsetningu slökkvitækja, neyðarútgang og sjúkrakassa, hvar nálgast megi ritföng eða skrifstofuvörur ef slíkt á við. Einnig hvar aðrir starfsmenn og yfirmenn eru staðsettir.
- Afhenda starfsmanni starfsmannahandbók ef hún er til, eða önnur þau gögn um fyrirtækið sem starfsmaður gæti þurft á að halda.
- Sýna starfsmanni og kenna á símkerfi og tölvukerfi.
- Sýna starfsmanni hvar geyma má persónuleg gögn, fatnað og annað sem við á.
- Fara yfir hvort allar upplýsingar um starfsmann hafi skilað sér s.s. varðandi bankareikning og skattkort.
- Tryggja að starfsmaður hafi fengið allar upplýsingar um laun og starfskjör, fríðindi og afslætti ef við á.
- Skipuleggja starfskynningu.



4.4 Starfsfóstri

Starfsfóstri (mentor) er starfsmaður sem fær það hlutverk að vera nýjum starfsmanni til stuðnings og leiðbeina honum. Starfsfóstrar gegna einnig því hlutverki að aðstoða nýjan starfsmann við að aðlagast nýjum vinnustað og læra sem fyrst það sem kalla má „óskráðar reglur“ á vinnustaðnum. Starfsfóstri er jafnframt fyrirmynd nýs starfsmanns hvað varðar samskipti, starfshætti og hegðun almennt séð í fyrirtækinu.

Starfsfólk sem hefur nýlega hafið störf er oft hrætt við að spyrja um verkþætti og vinnureglur eða hafa frumkvæði að samskiptum. Nýtt starfsfólk vill og þarf að fá að vita til hvers er ætlast af því í starfi og hvernig hegðun er æskileg. Starfsfóstri þjónar því hlutverki að veita stuðning og fullvissa starfsmann um að það sé eðlilegt að það taki nokkurn tíma að komast inn í nýtt starf og ekki sé við því að búast að starfsmaður ná strax fullri færni á öllum sviðum á fyrstu dögum í nýju starfi. Starfsfóstrum er einnig ætlað að vera fyrirmyndir og fyrirmyndarstarfsmenn eru því gjarnan valdir í það hlutverk. Leggja þarf áherslu á að nýr starfsmaður muni ná árangri, hvetja þarf nýtt fólk til að hafa frumkvæði að samskiptum, að enginn muni álíta viðkomandi heimskan eða skorta færni þó hann spyrji spurninga. Til að draga úr kvíða t.d. í samskiptum við stjórnendur eða samstarfsfólk getur starfsfóstri sagt starfsmanni frá yfirmanni t.d. hvað snertir áhugamál, fjölskylduaðstæður, persónueinkenni o.fl. Upplýsingar og fræðsla varðandi samskipti og félagsleg samskipti eru nýjum starfsmanni einnig mjög mikilvæg og hjálpa honum að átta sig á og laga sig að menningunni og aðstæðum í heild.

4.4.1 Val á starfsfóstra

Mikilvægt er að vanda valið á starfsfóstrum, líkt og annað val á starfsfólki, þar sem hann fær það hlutverk að vera fyrirmynd fyrir nýja starfsmenn. Starfsfóstri er oft starfsmaður sem þekkir fyrirtækið mjög vel og hefur því nokkuð langan starfsaldur. Einnig getur átt við að tilnefna einstakling starfsfóstra, sem hefur stuttan starfsaldur og hefur því nýlega sjálfur gengið í gegnum kynningarferlið og jafnvel fengið starfsfóstrun. Slíkur starfsfóstri man vel þá tilfinningu að hefja starf á nýjum vinnustað og þekkir spurningarnar sem nýliði kann að bera upp. Dæmi eru einnig um að fyrrverandi starfsmenn, sem t.d. eru komnir á eftirlaun, komi til baka í hlutverk starfsfóstra. Í þeim tilvikum þarf þó að gæta þess að starfshættir í fyrirtækinu hafi ekki breyst mikið frá því að starfsmaður hætti. Við val á fóstrum þarf að huga að því að viðkomandi þekki fyrirtækið og einnig starf nýliðans. Að auki þarf viðkomandi að hafa áhuga á og hæfileika til að þjálfa og miðla upplýsingum til annarra.



Mikilvægt er að hafa í huga að það hentar ekki öllum að vera fóstur. Sumir hafa ekki áhuga og aðra skortir hæfni og færni til að sinna þessu hlutverki. Ef verið er að koma starfsfóstrakerfi á í fyrirtæki getur verið góð leið að auglýsa innanhúss eftir þeim sem hafa áhuga á að taka að sér að vera starfsfóstrur. Markmið starfsfóstrakerfis er eftirfarandi:

- Að efla þekkingu starfsmanns á fyrirtæki, verkferlum og vörum.
- Að skapa stolt og samsömun nýs starfsmanns við fyrirtæki.
- Að gera nýliða að virkum þátttakanda á sem skemmstum tíma.
- Að stytta þann tíma sem það tekur nýliða að kynna menningu og starfsháttum og þeim vinnureglum og aðferðum sem hann á að beita í sínu starfi.
- Að koma í veg fyrir að nýr starfsmaður rekist á ósýnilega veggja eða verði á að brjóta óskrýðar reglur.

Starfsfóstrun –dæmi um gátlista. Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.

- Ákveða hver á að vera fóstur nýs starfsmanns.
- Koma á samskiptum fóstura og starfsmanns (tölvupóstur, sími).
- Undirbúa og halda fund með starfsfóstru og starfsmanni.
- Ákveða þátttöku starfsfóstra á kynningarfundum.
- Ef um vaktavinnu er að ræða, athuga vel að skipuleggja vaktir nýliða og þjálfara saman.
- Undirbúa dagskrá starfsmanns í samstarfi við starfsfóstru – farið yfir vinnuaðferðir og verkferla. Athuga þarf vel að ofhlaða ekki nýjan starfsmann með upplýsingum, heldur skipuleggja fræðsluna þannig að hún nái yfir ákveðið tímabil.

4.5 Nýliðafræðsla og þjálfun

Þjálfun og markviss nýliðafræðsla felur annars vegar í sér almenna kynningu á starfi nýliðans og fyrirtækinu og hins vegar beina þjálfun fyrir viðkomandi starf. Í stærri fyrirtækjum er algengt að halda starfskynningu eða nýliðakynningu sem getur staðið allt í allt að 8 klukkustundir, eða einn vinnudag. Markviss þjálfun getur svo hins vegar verið mun lengri og getur varað í allt að eitt ár, allt eftir því hvers konar starf er um að ræða.

Markmið nýliðafræðslu og þjálfunar eru m.a. eftirfarandi:

- Að auðvelda nýjum starfsmanni að komast sem fyrst inn í starfið.
- Að stytta þann tíma sem það tekur fyrir nýjan starfsmann að komast inn í starf, læra verkferla, kynnast samstarfsfólki og aðlagast því samfélagi sem er á vinnustaðnum.
- Að auka öryggi starfsfólks og draga úr kvíða sem getur fylgt því að hefja nýtt starf.
- Skapa jákvæð tengsl við vinnustað frá upphafi.
- Að nýtt starfsfólk fái allar nauðsynlegar upplýsingar um starfsemi fyrirtækisins.
- Draga úr starfsmannaveltu og fjarvistum starfsmanna.

Ávinningur nýliðafræðslu

Ávinningur fyrirtækja af nýliðafræðslu er ótvíræður. Nýr starfsmaður kemst fyrr og mun betur inn í starfið og áttar sig betur á ferlum, vinnubrögðum og þeirri menningu sem ríkir í fyrirtækinu. Góð þjálfun og markvisst ferli við móttöku nýrra starfsmanna getur einnig dregið úr vinnuslysum og töfum við úrvinnslu og framkvæmd verkefna. Líkur aukast á að starfsmaður verði ánægður í starfi sem stuðlar að aukinni tryggð og hollustu starfsfólks og þar af leiðandi minni starfsmannaveltu. Með góðri færni starfsfólks aukast líkur á auknum hagnaði og meiri gæðum vöru og þjónustu og hefur nýliðaþjálfun því bein áhrif á ánægju viðskiptavina. **Minni starfsmannavelta dregur jafnframt úr kostnaði og tíma stjórnenda og annarra starfsmanna í nýráðningar og þjálfun.** Beinn og óbeinn kostnaður við nýráðningar vegna hárrar starfsmannaveltu er gjarnan vanmetinn í fyrirtækjum en gera má ráð fyrir að hver ráðning geti kostað allt frá þrennum mánaðarlaunum í allt að tvöföld árslauð viðkomandi starfsmanns.

4.5. 1 Kynning á fyrirtæki – nýliðakynning

Á fyrstu dögum nýs starfsmanns í starfi er gott að halda kynningu á fyrirtækinu. Slíkar kynningar eru stundum kallaðar nýliðakynningar. Á nýliðakynningu er fjallað almennt um fyrirtækið og þætti sem lúta beint eða óbeint að starfi nýliðans. Í stærri fyrirtækjum þar sem ráðningar eiga sér stað árið um kring eru nýliðakynningar oft skipulagðar tvisvar til þrisvar sinnum á ári fyrir alla starfsmenn sem hafið hafa störf á mánuðunum á undan. Í minni fyrirtækjum eru nýliðakynningar haldnar sjaldnar eða einfaldlega haldinn fundur með nýjum starfsmanni þar sem farið er yfir ýmsa þætti í starfsemi fyrirtækisins.

**Nýliðakynningar – dæmi um gátlista. Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.**

- Saga fyrirtækis, eigendur, stjórn og skipurit.
- Framleiðsla, vörur eða þjónusta fyrirtækisins, markaðir og markaðssvæði.
- Stefna og framtíðarsýn fyrirtækis þ.m.t. starfsmannastefna.
- Starfsmannahandbók fyrirtækis (ef hún er til).
- Starfsmannafélag eða félagsstarf innan fyrirtækis.
- Öryggismál t.d. varðandi brunavarnir og annað sem við á.
- Reglur eða viðmið um klæðaburð og hvort fyrirtæki útvegi vinnufatnað.
- Reglur um notkun síma, tölvupósts og nets.
- Vinnutími, hvíldartími, yfirvinna, launakerfi og jafnvel farið yfir launaseðla, orlof og orlofsgreiðslur, hvert og hvernig tilkynna eigi fjarvistir eða veikindi, öryggisatriði og brunavarnir.
- Tölvukerfi og reglur um skjalavistun (t.d. inn á sérsvæði eða sameiginlegt innra net).
- Notkun annarra tækja sem starfsmaður þarf mögulega að nota við vinnu sína t.d. ljósritunarvél, skanni, kaffivél, uppbvottavél, ýmis konar vélar eða tæki, verkfæri o.s.frv.
- Einnig er mikilvægt að fela nýjum starfsmanni ábyrgð á eigin fræðslu og upplýsingaleit með notkun handbóka, geisladiska, bæklinga eða annars efnis sem til er um fyrirtækið.

Ef ekki er til starfsmannahandbók þarf að tryggja að nýr starfsmaður fái allar þær upplýsingar sem þar gæti verið að finna s.s. upplýsingar um starfsmannastefnu, réttindi og skyldur starfsmanns á vinnustað, tryggingar, hlunnindi eða önnur fríðindi, mótuneyti og niðurgreiðslu fyrirtækis ef við á, sem og jafnréttisáætlun ef slík stefna er til. Einnig er viðeigandi að kynna símenntunarmöguleika og fræðslustefnu ef hún er til, starfsmannarit ef það er gefið út, heimasíðu, lykilöryggisatriði og um starfsmannafélag fyrirtækisins eftir því sem við á.

4.5.2 Þjálfun

Skipulagning þjálfunar nýrra starfsmanna er misjöfn eftir störfum. Gott er að móta ferla þjálfunar fyrir sambærileg störf, eða eftir sviðum og deildum, sem stjórnandi/starfsfóstri viðkomandi deildar eða sviðs notar þá ávallt þegar nýr starfsmaður hefur störf. Slíkt getur gilt um t.d. starfsmann í gestamóttöku, við bókanir og sölu, þernur, starfsmann í veitingasal o.fl. Með mótun ferla verður þjálfunin markviss.



Dæmi um gátlista fyrir þjálfun starfsmanns á ferðaskrifstofu – sala og bókanir ferða. Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.

- Kynning á tölvukerfum fyrirtækisins.
- Ítarleg kennsla á tölvukerfi (einstaklingsmiðuð kennsla, hópkenndsla, þjálfun í starfi).
- Bókunarkerfi – móttaka pantana og fyrirspurna, bókanir, staðfesting.
- Söluvaran – bæklingur/netið/annað.
- Verð: útgæfið verð/sérverð fyrir markaði/hópa/einstaklinga o.s.frv.
- Tilboðsgerð: ferlar og verðlagning.
- Símsvörun og símasala.
- Svörun fyrirspurna með tölvupósti – tímaviðmið t.d. að fyrirspurnum skuli svarað innan sólarhrings.
- Bókanir og staðfestingar á sölu til birgja.

Dæmi um gátlista fyrir þjálfun starfsmanns í gestamóttöku. Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.

- Kynning á tölvukerfum fyrirtækisins – einkadrif, sameiginleg drif.
- Ítarleg kennsla á tölvukerfi (einstaklingsmiðuð kennsla, hópkenndsla, þjálfun í starfi).
- Innskráning/útskráning gesta – einstaklingar og hópar.
- Móttaka greiðslna (kreditkort, reiðufé, gistibeiðnir (vouchers)).
- Símsvörun.
- Bókanir gesta sem ekki eiga pöntun.
- Veittar upplýsingar til gesta um þjónustu á gististaðnum.
- Veittar upplýsingar til gesta um nærumhverfið/áfangastaðinn.
- Þekking á gististaðnum/hótelkeðju ef við á.
- Verð: útgæfið verð/sérverð fyrir markaði/hópa/einstaklinga o.s.frv.
- Símsvörun og símasala.
- Svörun fyrirspurna með tölvupósti – tímaviðmið t.d. að fyrirspurnum skuli svarað innan sólarhrings.

4.6 Endurmat á nýliðamóttöku og þjálfun

Í lok fyrsta dags er gott að yfirmaður og/eða starfsfóstri setjist niður með nýjum starfsmanni í stutta stund og fari yfir það hvernig dagurinn gekk fyrir sig. Umræðupunktur geta verið eftirfarandi: **Hakið við atriðin á listanum þegar þeim er lokið.**

- Ræða hvernig starfsmaður upplifði vinnustaðinn og verkefni í starfinu.
- Ræða upplifun af móttöku og fyrstu kynnum við yfirmenn og samstarfsfólk.
- Fara yfir hvort starfsmaður hafi fengið allar nauðsynlegar upplýsingar um fyrirtækið.
- Spyrja hvort einhverjar spurningar hafi vaknað um starfið.
- Spyrja hvernig nýjum starfsmanni lítist á húsnæði og vinnuaðstöðu.
- Spyrja hvort starfsmaður sé búinn að prófa kerfi t.d. tölvukerfi, lykla, aðgangskort eða annað og hvort allt virki eins og það á að gera.
- Væntingar eða óskir varðandi næsta starfsdag.

Eftir 2-3 mánuði í starfi er viðeigandi að endurmeta færni og þekkingu starfsmanns og í leiðinni gefst tækifæri til að afla upplýsinga um hvernig starfsmaður upplifði nýliðamóttöku og nýliðafræðslu og hvað mætti betur fara. Algengt er að starfsfóstri starfi með nýjum starfsmanni fyrstu þrjú mánuðina (tímarammi getur þó verið mismunandi eftir eðli starfsins sem um ræðir) en að þeim tíma loknum sé farið yfir frammistöðu starfsmanns, hvort hann þurfi frekari þjálfun og tryggt að starfsmaður geti áfram leitað sér aðstoðar og upplýsinga.

4.7 Starfsmannavelta – lykiltala á sviði starfsmannamála

Starfsmannavelta (employee turnover) er lykiltala í starfsmannamálum og sýnir þann fjölda starfsmanna sem hættir í fyrirtæki á hverjum tíma. Starfsmannavelta gefur því vísbendingar um starfsánægju og gæði starfsmannastjórnunar fyrirtækisins. Rannsóknir hafa sýnt fram á jákvæð tengsl tryggðar starfsmanna við tryggð viðskiptavina og því er til nokkurs að vinna að lágmarka starfsmannaveltu í fyrirtækjum. Það er einnig dýrt að ráða starfsfólk, og beinn og óbeinn kostnaður getur, eins og áður hefur komið fram, numið allt að tvöföldum árslaunum viðkomandi starfsmanns (sjá nánar töflu neðar frá Háskólanum á Akureyri og Samtökum iðnaðarins).

Starfsmannavelta er gjarnan aðgreind í annars vegar sjálfviljuga starfsmannaveltu og nær því yfir ótímabær starfslok starfsfólks sem stendur sig vel í starfi, og hins vegar starfsflok vegna



uppsagna starfsmanna sem ekki hafa staðið sig í starfi eða gerst brotlegir í starfi. Varast ber ótímabær starfslok einstaklinga sem standa sig vel í starfi og eru fyrirtækinu mikilvægir. Ótímabærar sjálfviljugar uppsagnir starfsmanna geta stafað af skorti á þjálfun, litlum möguleikum til starfsþróunar, of lágum launum miðað við ábyrgð og stöðu, upplifun á skorti á stuðningi eða sanngirni en einnig vegna þess að væntingar starfsmanna sem skapaðar eru við ráðningu séu ekki uppfylltar.

Þó svo að starfsmannaskipti séu kostnaðarsöm er rétt að hafa í huga að ákveðin starfsmannaskipti eru eðlileg í fyrirtækjum og jafnvel nauðsynleg til að endurnýjun eigi sér stað, til að fá fram nýjar hugmyndir og þar með örva nýsköpun og þróun fyrirtækis. Innan við 10% starfsmannavelta telst því oftast eðlileg en getur þó verið nokkuð mismunandi eftir atvinnugreinum, tegund fyrirtækja og tegund starfa. Rannsókn Háskólans í Reykjavík á ýmsum starfsmannatengdum málum árið 2006 sýndi að starfsmannavelta í íslenskum fyrirtækjum er að meðaltali um 13% og í verslunar- og þjónustugreinum um 17%². Atvinnuástand á hverjum tíma

Einföld formúla fyrir útreikning starfsmannaveltu á ársgrundvelli:

Fjöldi starfsmanna sem hætta á ári/Meðalfjöldi starfsmanna í fyrirtækinu X 100

Dæmi: $3/25 \times 100 = 12\%$

Ef þrír starfsmenn hætta á ári í 25 manna fyrirtæki er starfsmannaveltan á ársgrundvelli 12%.

hefur áhrif á starfsmannaveltu og hún er gjarnan meiri í fyrirtækjum og störfum þar sem eru stórir starfsmannahópar sem samanstanda fyrst og fremst af ungu og ófaglærðu fólki og störfin krefjast ekki mikillar þjálfunar. Stjórnendur þurfa þó að setja sér markmið um ásættanlega starfsmannaveltu í fyrirtæki sínu, að teknu tilliti til hvors tveggja, kostnaðar við ótímabær starfslok góðra starfsmanna og ávinnings af því að fá inn nýtt fólk með nýjar hugmyndir, þekkingu og færni.

² Heimild: Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir, Arney Einarsdóttir (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi*. Háskólinn í Reykjavík.



Mikil starfsmannavelta getur gefið ýmsar vísbendingar um stöðu fyrirtækisins og stjórnun starfsmannamála í fyrirtækinu og því er mikilvægt að fylgjast með þessari lykiltölu. Eftir því sem starfsemi fyrirtækis er sérhæfðari og krefst meiri sérfræðipekkingar og tengslauppbyggingar innanhúss sem utan til dæmis í formi langtímatengsla við viðskiptavini, þeim mun mikilvægara er að leitast við að lágmarka starfsmannaveltu. Lykilstarfsmenn geta horfið á braut með nauðsynlega þekkingu og viðskiptatengsl, sem erfitt getur verið að bæta eða byggja upp að nýju.

Til glöggvunar á kostnaði við ráðningar má sjá hér neðar upplýsingar um kostnað við nýráðningar í ólík störf samkvæmt upplýsingum frá Háskólanum á Akureyri og Samtökum iðnaðarins³.

Kostnaður við starfsmannaveltu sem hlutfall af árlegum launakostnaði ólíkra starfa.

Tegund starfa	Hlutfall af árlegum launakostnaði
Ófaglærður starfsmaður t.d. á skyndibitastað	30-50%
Faglærður starfsmaður t.d. iðnaðarmaður	75-100%
Skrifstofufólk t.d. ritari	50-80%
Háskólamenntaður starfsmaður t.d. endurskoðandi	75-125%
Tæknimenntaður starfsmaður t.d. tölvunarfræðingur	100-150%
Verkfræðingur	200-300%
Sérfræðingur t.d. tölvuforritari	200-400%
Liðsstjóri, verkstjóri	100-150%
Millistjórnandi t.d. deildarstjóri	125-200%

³ Heimild: Háskólinn á Akureyri og Samtök iðnaðarins (2008). *Lengi býr að fyrstu gerð*.
www.unak.is/thjalfun. www.si.is/thjalfun.

5. Starfsmannasamtöl

Starfsmannasamtal fer fram milli stjórnenda og starfsmanns um starf, frammistöðu, starfsþróun og framtíðaráætlanir starfsmanns. Samtalið er formlegt að því leyti að það fer fram reglubundið, oftast einu sinni á ári og bæði stjórnandi og starfsmaður mæta undirbúnir til leiks. Starfsmannasamtöl eru gjarnan hluti af frammistöðumatsferli.

Í samtalinu setja stjórnandi og starfsmaður í sameiningu áframhaldandi markmið og leiðir til að efla styrkleika einstaklinga í núverandi starfi eða skoða hvort annars konar starf henti betur. Metin er þörf fyrir þjálfun og endurmenntun í samræmi við starfslýsingu og gerðar tillögur að breytingum. Markmið starfsmannasamtala er einnig að efla upplýsingastreymi milli yfirmanna og undirmanna og auka hæfni starfsfólks í starfi. Mikilvægt er að draga skýra línu um að starfsmannasamtalið er ekki vettvangur til að ræða launakjör. Ákvarðanir um launabreytingar geta þó átt sér stað í kjölfar starfsmannasamtala og mats á frammistöðu starfsfólks.

5.1 Undirbúningur fyrir starfsmannasamtal

Starfsmaður og stjórnandi undirbúa sig báðir, en þó hvor í sínu lagi, fyrir starfsmannasamtal. Gott er að útbúa eyðublað sem starfsmaður og stjórnandi fylla út og hafa starfslýsingu tiltæka. Ef báðir aðilar eru vel undirbúnir er líklegra að samtalið gangi vel fyrir sig.

Starfsmaður fer yfir starfslýsingu og gerir athugasemdir eða tillögur að breytingum ef á þarf að halda. Á eyðublaðinu eru spurningar sem starfsmaður svarar og skilar annað hvort til yfirmanns áður en samtalið á sér stað eða kemur með í viðtalið og fer yfir spurningarnar með yfirmanni. Ef eyðublaðinu er skilað inn fyrirfram getur yfirmaður skoðað þau atriði sem starfsmaður og yfirmaður eru mögulega ósammála um. Slíkt dregur úr líkum á ósamkomulagi í samtalinu eða óvæntum viðbrögðum yfirmanns.

Stjórnandi fyllir út annað eyðublað þar sem hann metur frammistöðu starfsmanns út frá fyrri markmiðum og starfslýsingum. Í samtalinu sjálfu eru eyðublöðin notuð sem grundvöllur til að ræða starfið og starfslýsingu, tillögur að breytingum, frammistöðu starfsmanns, væntingar hans til fyrirtækis og yfirmanns til starfsmanns.



5.2 Framkvæmd starfsmannasamtals

Gott er að velja hlutlausan stað fyrir samtalið svo sem fundarherbergi eða fara jafnvel á stað utan fyrirtækisins. Mikilvægt er að báðir aðilar sjái til þess að næði fáist, t.d. með því að slökkva á farsímum og bóka fundarherbergi eða aðra aðstöðu fyrirfram. Það sem fram kemur í samtalinu er trúnaðarmál milli stjórnenda og starfsmanns. Í samtalinu setja starfsmaður og yfirmaður í sameiningu markmið um ný verkefni, breytingar á starfslýsingu, þjálfun eða annað sem átt gæti við. Að samtali loknu þarf að huga að eftirfylgni þ.e. að starfsmaður vinni að markmiðum sínum samkvæmt áætlun. Endurmat fer fram í starfsmannasamtali að ári en á tímabilinu þarf yfirmaður að fylgjast með framvindu mála. Mikilvægt er að fara yfir frammistöðu starfsmanns frá síðasta ári en þó á meirihluti tímans að fara í umræður um framtíðina og markmið fyrir næsta ár.

Eyðublað 6: Starfsmannasamtal – undirbúningsblað starfsmanns. Sjá bls 56.

Eyðublað 7: Starfsmannasamtal – undirbúningsblað stjórnanda. Sjá bls 64.

6. Starfsþróun og símenntun

Fyrirtæki geta mótað sér stefnu í fræðslu, þjálfun og símenntun. Á þann hátt eru skilgreind viðmið um það hvernig þekkingu og færni starfsfólks er viðhaldið og þróuð m.t.t. framtíðarþarfa fyrirtækisins og starfsmannsins. Í mörgum kjarasamningum eru einnig ákvæði um rétt starfsfólks til að sækja námskeið og fræðslu á vinnutíma. Fyrirtæki geta sett vinnureglur um hvernig starfsfólki ber að koma á framfæri óskum sínum um þátttöku á námskeiðum eða annars konar fræðslu. Stundum eru sett viðmið um ákveðinn fjölda námskeiða á ári, í öðrum fyrirtækjum er þetta frjálsara. Fyrirtæki geta einnig mótað stefnu um að senda starfsfólk á námskeið eða koma á þjálfun reglulega yfir vinnutíma starfsfólks.

6.1 Starfsþróun

Með hugtakinu starfsþróun er átt við alla þjálfun starfsfólks og möguleika starfsfólks til þróunar í starfi. Starfsmaður getur þróast í starfi með því að fá stöðuhækkanir og nýja starfstitla. Hitt er þó ekki síður mikilvægt að starfsmaður þróist í starfi „lárétt á fyrirtækið“ þ.e. að hann fái ný verkefni og þar með aukna ábyrgð og áskoranir. Markmið starfsþróunar og þjálfunar er að auka markvisst hæfni og færni starfsfólks í þeim tilgangi að bæta frammistöðu og auka ávinning fyrirtækis. Ein leið til að byggja upp starfsþróun er að skilgreina starfsþróunarferla en þá eru kortlagðir möguleikar starfsfólks til stöðuhækkana eða þátttöku í nýjum verkefnum. Settar eru fram kröfur um færni og þekkingu til einstakra starfa og kortlagt hvaða störf leiði eðlilega hvert af öðru.

Taka má dæmi um starfsmann sem starfar við herbergisþrif. Hann hefur möguleika á að þróast úr því að vera almennur starfsmaður í herbergisþrifum í að starfa fyrst og fremst við þvotta eða í öðru sem snýr að taui og líni en er ekki í þrifunum sjálfum. Framgangur getur einnig verið fólgin í að starfa sem vaktstjóri og síðan sem yfirþerna eða stjórnandi hópsins. Ef horft er til möguleika til annarra starfa á gististaðnum, getur starfsmaður í starfi sem þessu mögulega haft áhuga á og fengið tækifæri til að starfa í herbergisþjónustu, í eldhúsi eða jafnvel framreiðslu á borðsal. Til að færast á milli starfa er líklegt að einstaklingurinn þurfi að bæta við sig þekkingu á sviði þjónustusamskipta eða sértækri þekkingu sem snýr að matreiðslu eða framreiðslu. Mikilvægt er að fyrirtækið skilgreini hvaða sértæku þekkingu starfsmaður þarf að bæta við sig til að færast til með þessum hætti í starfi.

Fyrirtæki sem vilja stuðla að starfsþróun þurfa að skilgreina hvaða þekkingu og færni starfsfólk í einstökum störfum þarf að búa yfir og hvetja starfsfólk til starfsþróunar. Þar kemur enn og aftur fram mikilvægi þess að hafa starfsgreiningar og starfslýsingar fyrir störf. Mikilvægt er að hafa í huga að ábyrgð á starfsþróun er bæði hjá stjórnendum og starfsfólki sjálfu.

6.2 Fræðsla og þjálfun starfsfólks

Mikilvægt er að huga vel að þjálfun starfsfólks. Slíkt á ekki síst við þegar um nýtt starf er að ræða (nýliðþjálfun) en einnig þarf að viðhalda, efla og þróa þekkingu þeirra sem eru fyrir. Þjálfun getur farið fram á námskeiði, utan eða innan vinnustaða eða með einstaklingsmiðaðri leiðsögn á vinnustað. Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir hvers konar þjálfun starfsmaður þarf. Starfslýsing og þau verkefni sem starfsmaður á að inna af hendi vísa veginn að einhverju leyti, svo og upplýsingar um menntun og fyrri starfsreynslu viðkomandi. Stjórnandi þarf einnig að setja sér viðmið eða móta stefnu um hvað starfsfólk á að geta gert og hvers konar þjónustu starfsfólk á að inna af hendi. **Mótun símenntunar- eða fræðslustefnu er liður í því að efla hæfni og færni starfsfólks.**

Gott er að skipuleggja þjálfun út frá þeim ferlum sem gilda í viðkomandi starfi. Þannig verður þjálfun markvissari en ella en við markvissa þjálfun er leitast við að þjálfna ákveðna færni, oft á vel skilgreindum sviðum í starfi einstaklings.

Mörg fyrirtæki bjóða starfsmannatengda ráðgjöf þar á meðal á sviði fræðslu og þjálfunar, greininga á fræðsluþörfum, gerð fræðsluáætlana og fleira. Dæmi um slíkt fyrirtæki er HRM rannsóknir & ráðgjöf (www.hrm.is), sem einnig skrifar þessa handbók. Á heimasíðum Samtaka ferðapjónustunnar og einnig Ferðamálastofu Íslands má finna upplýsingar um ráðgjafafyrirtæki á þessu sviði (http://ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=261). Starfsafl – starfsmennt Samtaka atvinnulífsins og Flóabandalagsins og Landsmennt- starfsmennt Samtaka atvinnulífsins og verkafólks á landsbyggðinni bjóða einnig starfsmannaráðgjöf. Ráðgjöfin felst í ráðgjöf mannauðsráðgjafa í tiltekinn tíma. Finna má upplýsingar um ráðgjöf Starfsafls og Landsmenntar á www.starfsafl.is og www.landsmennt.is

Samtök ferðapjónustunnar hafa tilnefnt 10 félagsmenn sem fræðslufulltrúa SAF á landsbyggðinni. Fræðslufulltrúarnir eru tengiliðir viðkomandi landssvæðis við símenntunarmiðstöðvar og námsráðgjafa. Lista yfir tengiliði má finna á eftirfarandi vefsíðu:

<http://dev.ecweb.is/saf/upload/files/pdf/fraedslumal/SAF-frMal9.pdf>



6.2.1 Formlegt og óformlegt nám

Nám á sviði ferðapjónustu er í boði á bæði framhaldsskólastigi og háskólastigi. Í kafla 2.1 *Leiðir við öflun umsækjenda* er nokkuð tæmandi listi yfir skóla sem bjóða ferðapjónustutengt nám. Á heimasíðu SAF eru einnig upplýsingar um framboð ferðamálanáms á Íslandi (sjá <http://saf.is/is/mennta- og fraedslumal/ferdamalanam a islandi/>).

Mikið framboð er einnig á sviði símenntunar og námi og námskeiðum utan hins formlega skólakerfis. Endur- og símenntunarmiðstöðvar sem starfa um allt land bjóða fjölbreytt námskeið. Listi yfir símenntunarmiðstöðvar og endurmenntun á vegum háskóla má finna á heimasíðu SAF (<http://saf.is/is/mennta- og fraedslumal/namskeid a dofinni/>). Námskeið eru oft í boði bæði í staðbundnu námi og fjarnámi.

Námskeiðin *Færni í ferðapjónustu I og II* eru sérstaklega ætluð starfsfólki í ferðapjónustu sem hefur litla formlega menntun sem og nýliðum og sumarstarfsfólki. Námskeiðin eru unnin í samstarfi SAF, Starfsgreinasambandsins og Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins og eru haldin hjá Mími símenntun í Reykjavík og símenntunarmiðstöðvum víða um land. Bæði námskeiðin eru metin til eininga á framhaldsskólastigi, fyrra námskeiðið til 5 eininga og það síðara til 9 eininga. Starfstengd íslenska er kennd víða t.d. hjá símenntunarmiðstöðvum og Alþjóðahúsi. ÍÐAN fræðslusetur og símenntunarmiðstöðin Sæmundur fróði í MK bjóða margvísleg námskeið í matvæla- og framreiðslugreinum og ferðapjónustu. Slysavarnarfélög bjóða námskeið í fyrstu hjálp, m.a. býður Slysavarnarfélagið Landsbjörg námskeiðið *Fyrsta hjálp í óbyggðum*. Upplýsingar um nám og námskeið eru uppfærðar reglulega á heimasíðu SAF, <http://www.saf.is/is/mennta- og fraedslumal/>.

Fræðslusjóðir samtaka vinnumarkaðarins bjóða félagsmönnum sínum, starfsfólki og fyrirtækjum, að sækja um styrki til símenntunar. **Landsmennt** er fræðslusjóður Samtaka atvinnulífsins og verkafólks á landsbyggðinni. Fyrirtæki geta í samstarfi við stéttarfélög sótt um styrki til Landsmenntar til þess að þróa og setja af stað námskeið fyrir sitt fólk (sjá www.landsmennt.is). **Starfsafl** er fræðslusjóður Samtaka atvinnulífsins og Flóabandalagsins. Jafnt fyrirtæki sem einstaklingar geta sótt um styrki í sjóðinn (www.starfsafl.is). Félagsmenn VR og LÍV, bæði fyrirtæki og einstaklingar geta sótt starfsmenntastyrki til **Starfsmenntasjóðs verslunar- og skrifstofufólks** (www.starfsmennt.is). Fræðslusetrið Starfsmennt er þjónustuaðili fræðslumála fyrir opinberar stofnanir.



Á heimasíðu SAF www.saf.is undir liðnum mennta-og fræðslumál er fjölbreytt framboð upplýsinga um mennta- og fræðslumál, námsleiðir og námskeið bæði fyrir faglært og ófaglært starfsfólk, upplýsingar um náms- og starfsráðgjöf, nánari upplýsingar um starfsmenntasjóði stéttarfélag, skýrsla um þarfagreiningu fyrir fræðslu og þjálfun starfsfólks, upplýsingar um námskrár í ferðaþjónustu o.fl sjá nánar ([http://saf.is/saf/is/mennta- og fraedslumal/](http://saf.is/saf/is/mennta-og-fraedslumal/)).

7. Starfsmannahandbók fyrirtækja fyrir starfsfólk

Hér á eftir eru sett fram helstu atriði sem fram þurfa að koma í starfsmannahandbók sem ætluð er starfsfólki. Ekki er um tæmandi lista að ræða enda þarf hvert fyrirtæki að móta sinn stíl varðandi gerð starfsmannahandbókar sem endurspeglar þá starfsmannastefnu sem er við lýði í fyrirtækinu.

Starfsmannahandbók er upplýsingarit um stefnu og starfsreglur fyrirtækis, samskipti og ábyrgð stjórnenda og starfsfólks. Í starfsmannahandbók má finna upplýsingar um vinnureglur og ábyrgð starfsfólks, skyldur fyrirtækis gagnvart starfsfólki, vinnutíma, stefnu og gildi fyrirtækis. Einnig eru þar upplýsingar um fyrirkomulag ráðninga og starfsloka, móttöku nýliða, fræðslu og þjálfun starfsfólks og fleira sem snýr að samskiptum stjórnenda og starfsfólks. Við gerð starfsmannahandbókar þarf hvert fyrirtæki að miða við eigin stefnu og sértækar aðstæður og gæta samræmis við menningu og starfshætti fyrirtækis.

Starfsmannahandbók er upplýsingabrunnur fyrir starfsfólk og stjórnendur, settur fram m.a. með það að markmiði að auka aðgengi að upplýsingum um starfshætti og verklag af ýmsum toga og stuðla að góðum samskiptum stjórnenda og starfsfólks.

7.1 Velkomin til starfa

Það er góð byrjun á starfsmannahandbók að bjóða starfsfólk velkomið til starfa. Í þessum upphafskafli starfsmannahandbókar býðst einnig gott tækifæri til kynningar á fyrirtækinu og áherslur þess hvað snertir gæði, þjónustu og samskipti við viðskiptavinum. Setja má fram upplýsingar um nafn, sögu og aldur fyrirtækis, eigendur og stjórn ef við á, lýsingu á starfsemi fyrirtækis, almennri stefnu og markmiðum, starfsmannastefnu og skipurit eftir því sem við á. Góð kynning á fyrirtækinu í starfsmannahandbók er liður í uppbyggingu menningar og gilda og sendir jafnframt skilaboð um að til staðar séu skilgreindar reglur og viðmið sem þarf að fara eftir í starfi og setur ákveðinn tón m.t.t. vinnuaga. Bjóðið starfsfólk velkomið til starfa í fyrirtækinu á þann veg að starfsfólki finnist það velkomið og eigi auðveldara með að verða sem fyrst hluti af liðsheild vinnustaðar.

DÆMI:

VELKOMIN TIL STARFA

Það er okkur mikil ánægja að bjóða þig velkominn til starfa. Markmið fyrirtækisins er að veita öllum viðskiptavinum afburðaðþjónustu og til að ná því markmiði eru hæfir og árangursdrifnir starfsmenn lykilatriði. Við leggjum mikið upp úr starfsánægju og góðum samskiptum við starfsfólk og vonum að vinnustaðurinn muni einnig uppfylla þínar óskir um verkefni, kjör og vinnuaðstæður.

Í starfsmannahandbók finnur þú upplýsingar um stefnu og markmið fyrirtækisins, fyrirkomulag ráðninga, upplýsingar um fræðslu og símenntun, starfslýsingar, vinnureglur varðandi trúnað, tölvunotkun, starfskjör og fleira sem tengist vinnustaðnum.

7.2 Stefna og gildi fyrirtækis

Mikilvægt er að birta upplýsingar um stefnu og gildi fyrirtækis til að tryggja að stefna og gildi séu aðgengileg öllu starfsfólki. Fyrirtæki móta stefnu með það að markmiði að veita starfsfólki sýn til framtíðar og hvernig eigendur vilja byggja fyrirtækið upp. Gildi fyrirtækja er lýsing á því hvað fyrirtækið stendur fyrir og eftir hvaða grundvallarviðmiðum og gildum starfsfólk og stjórnendur fyrirtækisins fara í daglegum störfum sínum.

Ef fyrirtæki hafa ekki formlega mótað stefnu geta stjórnendur skrifað í starfsmannahandbók lýsingu á fyrirtækinu, og lýsingu á því fyrir hvað það stendur, af hverju og í hvaða tilgangi það var stofnað, lýsingu á kjarnastarfsemi, markmiðum og jafnvel framtíðarsýn.

Dæmi um stefnu: Stefna fyrirtækisins er að veita afburðagóða þjónustu á sínu sviði.

Dæmi um stefnu: Stefna fyrirtækisins er að bjóða lágsta verðið á markaðnum.

Dæmi um gildi: Gildi fyrirtækisins eru heiðarleiki, traust og gleði

Dæmi um gildi: Gildi fyrirtækisins eru gæði, samheldni og frumkvæði.

7.3 Framkoma og samskipti við gesti

Starfsemi ferðaðþjónustufyrirtækja byggir á sölu og þjónustu við gesti. Gestrisni, þjónustulund, gott viðmót og samkennd með viðskiptavinum eru undirstaða góðrar þjónustu. Gott getur verið



að benda starfsfólki á að horfa á fyrirtækið og framlag starfsfólks með augum gestsins. Einnig að hafa í huga að í mörgum tilvikum er gesturinn kominn um langan veg og hefur miklar væntingar um góða þjónustu í samræmi við það kynningarefni sem gefið hefur verið út.

Lykilatriði góðrar þjónustu

Þjóða gesti velkomna með bros á vör.

Vera kurteis, þakka fyrir, biðjast afsökunar, vera einlægur í viðmóti.

Hlusta, taka eftir, vera athugull, koma með tillögur til gesta.

Segja aldrei *nei*, bjóðast frekar til að athuga málið, leita ráða hjá samstarfsfólki, koma með lausnir.

Sýna gestinum áhuga og athygli.

Kveðja og bjóða gesti velkomna aftur við brottför.

Starfsmenn noti þjónustu annarra sambærilegra fyrirtækja

Til að gera starfsfólk meðvitað um mikilvægi þjónustunnar og virkja það til þátttöku í þróun hennar og mótun verklags, eru dæmi um að fyrirtæki taki upp þá reglu að hvetja starfsfólk til að heimsækja sambærileg fyrirtæki annars staðar á landinu. Stjórnendur t.d. hótela hvetja starfsfólk sitt þannig til að gista á öðrum hótelum. Stjórnendur hafa milligöngu um að semja við sambærileg fyrirtæki um afslætti til starfsfólks og jafnvel eins konar skiptiheimsóknir.

Þannig upplifa starfsmenn á eigin skinni þjónustu í öðrum fyrirtækjum og gera enn frekar greinarmun á góðri og slæmri þjónustu. Starfsfólk fær aukinn skilning á því hvernig bæta megi þjónustu eða vöru þess fyrirtækis sem það starfar hjá. Veitingastaðir og afþreyingarfyrirtæki ættu einnig að geta unnið saman á þessu sviði og eflt gæði og framboð vöru og þjónustu með gagnvirkum heimsóknum.

Afslætti hjá öðrum fyrirtækjum eða skiptiheimsóknir má einnig nota sem hvata fyrir góða frammistöðu í starfi og skapa þannig hvata fyrir starfsmenn til að ná tilteknum markmiðum eða koma með ábendingar og hugmyndir um nýjungar eða það sem betur má fara.



7.4 Vinnureglur og ábyrgð starfsfólks

Fyrirtæki setja mismunandi reglur eftir því hvers konar starfsemi, störf og starfsfólk er um að ræða. Vinnureglur má setja um mætingar, vinnufatnað, notkun tölvupósts, netnotkun og samskipti starfsfólks. Fyrirtæki hafa síðustu ár í auknum mæli þurft að setja vinnureglur um notkun netsins og ýmissa samskiptagátta sem geta dregið athygli starfsmanna á skrifstofum frá verkefnum sínum. Á veitinga- og gististöðum er algengt að settar séu vinnureglur um hárgreiðslu, notkun skartgripa, heimsóknir vina eða fjölskyldu á vinnutíma. Í vinnureglum er gjarnan kveðið á um ábyrgð starfsfólks að inna störf sín vel af hendi og framfylgja reglum.

7.4.1 Reglur um vinnufatnað, snyrtimennsku o.fl.

Á sumum vinnustöðum fær starfsfólk úthlutað einkennisfötum eða vinnufatnaði. Þar sem ekki er um að ræða einkennisfatnað eða annars konar vinnufatnað sem fyrirtækið lætur starfsfólki í té, getur verið gott að ákveða hvers konar fatnaði starfsfólk á að klæðast. Einnig að ákveða hvort einhver fatnaður sé **ekki** æskilegur. Hér má nefna t.d. slitnar gallabuxur eða strigaskó, karlmenn séu með hálstau og ekki séu notaðir íburðarmiklir skartgripir o.s.frv. Klæðnaður starfsfólks getur verið hluti af ímynd fyrirtækis en mikilvægt er að setja reglur og viðmið.

Dæmi um reglur um einkennisfatnað á vinnustað.

- Starfsfólk ber ábyrgð á þeim vinnufatnaði sem fyrirtækið lætur því í té.
- Einkennisfatnað má einungis nota á vinnustað og á leið til/frá vinnustað.
- Klæðast skal einkennisfatnaði samkvæmt viðurkenndum hefðum: skyrtur og blússur hnepptar upp í háls, sídd pilsa um hné, sokkabuxur eða sokkar í húðlit eða svartar, karlmenn með bindi þar sem við á, karlmenn í svörtum sokkum, klæðast skal svörtum skóm.
- Neysla áfengis í einkennisfatnaði fyrirtækisins er ekki leyfð.

Dæmi um almennar reglur um fatnað og útlit.

- Almenn snyrtimennska og hreinlæti skulu í hávegum höfð.
- Hár skal vera hreint og vel til haft, sítt hár bundið í tagl eða annars konar hárgreiðslu, hárskraut skal vera lítið áberandi.
- Starfsmenn beri ávallt nafnspjald sem þeim er látið í té á vinnustað.
- Skór eru hreinir og burstaðir.
- Ekki er leyfilegt að vera í íþróttaskóm en léttir strigaskór eru leyfðir ef þeir eru einfaldir, ekki skrautlegir og stinga ekki í stúf við annan klæðnað.
- Notkun ilmvatns, rakspíra og annarra snyrtivara sé stillt í hóf.
- Notkun skartgripa stillt í hóf og á það við um hálsmen, armbönd, hringi og eyrnalokka.
- Handsnyrting er góð og hendur ávallt hreinar.

Dæmi um hegðun og framkomu á vinnustað.

- Starfsfólki ber ávallt að koma fram af þróðmennsku og kurteisi.
- Starfsfólki ber að virða samstarfsfólk sitt og koma fram við hvert annað af kurteisi og samvinnuvilja.
- Notkun tyggigúmmís er bönnuð.
- Reykingar eru bannaðar (á við reyklausa vinnustaði).
- Neysla áfengis á vinnutíma er bönnuð.
- Gæta skal hreinlætis við alla meðhöndlun á mat og drykk, þvo hendur með sápu og heitu vatni áður en hafin er vinna við matreiðslu eða framreiðslu matvæla, eftir notkun salernis.

7.4.2 Reglur um netnotkun og notkun tölvupósts

Ef starfsmaður fær úthlutað netfangi á vinnustað er gott að setja reglur um notkun tölvupósts. Í fyrsta lagi þarf að setja reglur um trúnað og leitast þannig við að tryggja að þær upplýsingar sem fara frá fyrirtækinu í tölvupósti séu meðhöndlaðar sem trúnaðarmál.

Dæmi um fastan texta sem setja má í tölvupóst allra starfsmanna er eftirfarandi:

Upplýsingar í tölvupósti þessum og viðhengi eru eingöngu ætlaðar þeim sem póstinum er beint til og gætu innihaldið upplýsingar sem eru trúnaðarmál.

Einnig er gott að samhæfa undirskrift og að allir starfsmenn noti fyrirtækjamerki (logo) með í undirskrift, símanúmer, tölvupóst, heimasíðu eða annað sem stjórnendur ákveða. Setja þarf reglur um hvort starfsfólki er heimilt að nota tölvupóstinn í persónulegum tilgangi og jafnvel hvernig viðskiptavinir eru ávarpaðir. Setja þarf skýrar reglur um netnotkun og niðurhal gagna. Margir vinnustaðir banna eða loka fyrir notkun ákveðinna netsíðna og loka jafnvel fyrir niðurhal efnis af netinu.

Dæmi um reglur um tölvupóstssamskipti.

- *Starfsfólki er heimilt að senda og móttaka persónulegan tölvupóst, en slíkum póstsendingum skal þó stillt í hóf.*
- *Við notkun tölvupósts til viðskiptavina skal starfsmaður nota fyrirfram skilgreinda undirskrift með merki fyrirtækis, vefsíðu og upplýsingum um símanúmer.*



7.4.3 Vinnufyrirkomulag við tilboðsgerð og sölu

Mörg fyrirtæki setja vinnureglur um tilboðsgerð og sölu t.d. að tilboðum sem svarað er með tölvupósti sé svarað með stöðluðum upplýsingum og texta skv. þar til gerðum tilboðsblöðum, sem stjórnendur ákveða. Einnig setja stjórnendur oft vinnureglur um að öllum fyrirspurnum sem berast skuli svarað innan sólarhrings og/eða að í þeim tilvikum þar sem ljóst er að ekki muni nást að ljúka við tilboð eða svara fyrirspurn innan sólarhrings, sendi starfsmaður tölvupóst til að þakka fyrirspurnina og láta vita að tilboð muni berast ekki síðar en daginn eftir. Almennt telst við hæfi að fá upplýsingar um kreditkort einstaklinga sem bóka ferðir eða gistingu fyrirfram sem tryggingu. Góð venja er þó að upplýsa viðskiptavini um það hvaða reglu sé beitt m.t.t. þess með hve löngum fyrirvara þurfi að afbóka til að koma í veg fyrir skuldfærslu á kreditkortið.

7.4.4 Samskipti starfsfólks

Það er mikilvægt að starfsfólk eigi góð samskipti sín á milli. Brýna þarf fyrir öllu starfsfólki að sýna hvert öðru virðingu, kurteisi og hjálpsemi og að sömu gildi eigi við í þeirra samskiptum innbyrðis sem og við viðskiptavini. Það er sameiginleg ábyrgð allra starfsmanna að stuðla að jákvæðri upplifun og ánægju gesta.

7.4.5 Vinnutími og vinnufyrirkomulag

Í starfsmannahandbók er gott að setja fram skyldur fyrirtækis gagnvart starfsfólki sínu t.d. varðandi vinnutíma og vinnufyrirkomulag. Einstaklingur í 100% starfi vinnur að jafnaði 40 klukkustunda vinnuviku. Misjafnt er þó eftir kjarasamningum hvað vinnuvikan er löng, svo og fjöldi frídaga, veikindaréttur og annað slíkt. Á Íslandi er ekki skylda að vera aðili að stéttarfélagi en stéttarfélagsaðild er þó útbreidd hér á landi. Mikilvægt er að stjórnendur kynni sér vel kjarasamninga þess stéttarfélags sem starfsmaður óskar að vera í og kynni einnig þau ákvæði samnings fyrir starfsmanni sem snúa að vinnutíma, orlofi, veikindarétti og öðru. Hver vinnustaður setur svo eigin reglur um mætingaskyldu og viðveru á vinnustað. Á vinnumarkaðsvef Samtaka atvinnulífsins www.sa.is má finna nánari upplýsingar um vinnutíma og vinnufyrirkomulag.

7.4.6 Öryggismál

Setja þarf skýrar reglur um öryggismál í fyrirtækjum. **Öryggishandbók SAF**, sem hægt er að fá á skrifstofu samtakanna, tekur á öllum helstu þáttum sem snúa að öryggismálum. Handbókin á við gististaði, veitinga- og skemmtistaði en nýtist öðrum fyrirtækjum sem haldgóður grunnur að

mótun starfsreglna og viðbragða við eldsvoðum, slysum og dauðsföllum, fárviðri, þjófnaði, rafmagnsbilunum, lagnabilunum, hótunum, hvernig leitast megi við að tryggja öryggi starfsfólks o.fl.

7.5 Störfin í fyrirtækinu

Mismunandi er á hvaða hátt fjallað er um störf í fyrirtækinu í starfsmannahandbók. Gott er að setja inn skipurit fyrirtækis, ef það er til. Á skipuriti má sjá skýrt stjórnskipulag fyrirtækisins og ábyrgðarsvið, stjórnendur, deildir og jafnvel nöfn yfirmanna. Hægt er einnig að birta upplýsingar um hvers konar störf eru í fyrirtækinu og margir kjósa að leggja sérstaka áherslu á gildi og mikilvægi þjónustuhlutverksins. Í mörgum litlum fyrirtækjum eru lítil skil á milli starfa og starfsfólk gengur því í fleiri störf en eitt. Mælt er með að í starfsmannahandbók sé listi yfir öll störf, stutt lýsing á verksviði og ábyrgð hvers og eins eða starfslýsingar og jafnvel nöfn starfsmanna ef svo ber undir. Ef mikil starfsmannavelta er í fyrirtækinu getur verið óhentugt að nöfn starfsmanna séu sett í skipuritið þar sem það kallar á tíðar uppfærslur.

Veitingastaðir

Dæmi um störf á veitingastöðum eru matreiðslumenn eða matsveinar, framreiðslumenn, starfsfólk í eldhúsi, starfsfólk í afgreiðslu, sölu, bókunum og markaðsmálum.

Gististaðir

Dæmi um störf á gististöðum er starfsfólk í sölu, bókunum og markaðsmálum, starfsfólk í móttöku, þernur, herbergjaþjónusta, starfsfólk í eldhúsi og matsal (matreiðsla, framreiðsla, önnur eldhússtörf).

Afþreyingarfyrirtæki

Störf í afþreyingarfyrirtækjum taka mið af þeirri tegund afþreyingar sem um ræðir. Yfirleitt eru störf á sviði markaðsmála, bókunar og sölu, sérhæfð störf tengd afþreyingunni sjálfri og jafnvel tengd öryggismálum. Í einhverjum tilvikum á við að vera með störf á sviði leiðsagnar.

Hópbílafyrirtæki

Störf hjá hópbílafyrirtækjum geta verið af mörgum toga, jafnt bílstjórar sem starfsfólk á skrifstofu. Ef fyrirtækið rekur eigið verkstæði er einnig sérhæft starfsfólk þar eins og bifvélavirkjar. Á skrifstofum má nefna dæmi um sölu, markaðsmál og bókanir og svo bílstjóra og jafnvel leiðsögumenn.



Eyðublað 1: Dæmi um starfsgreiningu fyrir starfsmann í gestamóttöku

1. Þekking

A.m.k. stúdentspróf, menntun eða grunnnámskeið á sviði hótél- og/eða ferðamála er kostur.

- Að lágmarki eins árs reynsla í sambærilegu þjónustustarfi í ferðaþjónustufyrirtæki.
- Enska og a.m.k. eitt annað tungumál, helst Norðurlandamál eða þýska.
- Þriðja tungumál kostur.

2. Færni

- Grundvallar tölvukunnátta þ.m.t. á Word og reynsla af hótélbókunarkerfi er kostur.
- Reiknivél (fingrasetning).
- Skrifleg færni í ensku.
- Samskiptafærni.
- Þjónustufærni.

3. Geta

- Andleg snerpa.
- Líkamleg geta og úthald til að standa langar vaktir.

4. Aðrir eiginleikar

- Sveigjanleiki (næturvaktir og um helgar/breytingar á vöktum v. forfalla).
- Snyrtimennska.
- Jákvætt viðhorf og framkoma.
- Sjálfstraust.
- Yfirvegum og sjálfstjórn undir álagi.

Þessi starfsgreining er sett fram sem dæmi. Hvert fyrirtæki þarf að skilgreina hvaða þættir eru mikilvægir fyrir viðkomandi starf og gera starfsgreingu í samræmi við það m.a. miðað við þjónustustig gististaðar og stærð. Hér er einungis miðað við eitt starf, gestamóttöku.



Eyðublað 2: Rammi fyrir gerð starfsgreininga – móttökustjóri á sumarhótelu

Starfsgreining fyrir starf: móttökustjóri á sumarhótelu

Dagsetning: xxx

Unnið af: xxx

Leiðbeiningar: skilgreina þarf meginverkbætti (yfirverkbætti) og síðan undirverkbætti fyrir hvern yfirverkbátt.

Yfirverkbættir	Mikilvægi	Starfshlutfall	Hve oft unnið?	Krafa um þekkingu, Færni, Getu, Annað
	(á skalanum 1-10)		(% - t.d. á dag/ári)	(skilgreina P, F, G og A fyrir hvern verkbátt)

Áætlanagerð

- Áætlun fjölda starfsmanna fyrir vaktir og yfir tímabil.
- Gera vaktaplön fyrir sumarið.
- Gerð/uppfærsla starfsgreininga og starfslýsinga.
- Stöðumat.
- Stöðuskýrsla í lok sumars.

Ráðning starfsfólks í gestamóttöku

- Meta umsóknir.
- Taka viðtöl við umsækjendur.
- Leggja mat á umsækjendur.

- Upplýsa umsækjendur um niðurstöðu.
- Ganga frá ráðningarsamningum.

Dagleg stjórnun gestamóttöku

- Upplýsingastreymi til starfsfólks.
- Meta frammistöðu starfsfólks.
- Leiðsögn starfsmanna í starfi.
- Eftirlit með uppgjöri og fjármálum.
- Þjónusta í gestamóttöku við forföll og á álagstímum.



Samskipti og upplýsingastreymi til hótélstjóra og annarra stjórnenda

Þátttaka á vikulegum fundum stjórnenda.
Upplýsa um stöðu í gestamóttöku og bókunum.

Meðhöndlun og úrlausn kvartana frá viðskiptavinum

Leiðsegja starfsfólki um meðhöndlun kvartana.
Samskipti við viðskiptavinum varðandi stærri kvartanir.
Úrvinnsla á skráningum á kvörtunum.

Þetta eyðublað er sett fram sem dæmi. Hvert fyrirtæki þarf að skilgreina hvaða þættir eru mikilvægir fyrir viðkomandi starf og gera starfsgreiningu í samræmi við það m.a. miðað við þjónustustig gististaðar og stærð. Hér er einungis miðað við eitt starf, gestamóttöku eða móttökustjóra á sumarhótel.

Eyðublað 3: Dæmi um starfslýsingu starfsmanns í gestamóttöku

	STARFSLÝSING Starfsmaður í gestamóttöku	Útgefið 1.10.2009 Endurskoðuð Bls. 47 af 1
--	--	--

1. Markmið starfsins

Gestamóttakan er miðpunktur og andlit hótelsins. Starfsfólk í móttökunni er það starfsfólk sem gestir hafa mest samskipti við á hótelinu meðan á dvöl þeirra standur. Markmið starfsins er að gestir hótelsins fái í gestamóttöku skilvirka, kurteisa og fagmannlega þjónustu allan sólarhringinn í samræmi við stefnu og markmið hótelsins þar um. Öll störf hótelsins og þ.m.t. starfsmanns í gestamóttöku séu unnin þannig að dvöl gesta á hótelinu verði ánægjuleg og að allir gestir yfirgefi hótelið með jákvæðar minningar. Starfsmaður í gestamóttöku sér um afgreiðslu og þjónustu við gesti hótelsins í samræmi við starfslýsingu og aðrar starfsreglur.

2. Ábyrgð/stjórnskipun

Starfsmaður í gestamóttöku er ráðinn til starfa af móttökustjóra í samráði við starfsmannastjóra hótelsins og/eða hóteltjóra. Móttökustjóri (hóteltjóri þar sem ekki er móttökustjóri) er næsti yfirmaður starfsmanns í gestamóttöku. Vikapiltar heyra undir starfsfólk í gestamóttöku í fjarveru móttökustjóra.



3. Starfssvið - helstu verkefni

Unnið er að öllu jöfnu á 12 tíma vöktum allt árið um kring.

- **Undirbúningur fyrir komu gesta**

Aðstoð við forskráningu herbergja og að taka frá herbergi fyrir væntanlega gesti á komudegi í samræmi við óskir væntanlegra gesta og skv. starfsreglum um úthlutun herbergja.

- Fer yfir verkefni, komur og brottfarir dagsins við upphaf vaktar.

Innskráning gesta

- Byður gesti velkomna og skráir þá inn á hótelið og úthlutar þeim herbergjum í samræmi við óskir þeirra þar um.

Önnur þjónusta við gesti

- Tekur á móti skilaboðum til gesta og kemur þeim til skila.
- Er tengiliður milli gesta og annarra deilda hótelsins.
- Skiptir gjaldeyri fyrir gesti hótelsins.
- Fylgist með færslum inn á reikninga gesta fyrir þjónustu sem keypt er í öðrum deildum eða utan hótelsins.
- Upplýsir gesti um framboð á afþreyingu og veitingum innan hótelsins og bókar þjónustu fyrir gesti skv. óskum þeirra.
- Upplýsir gesti um framboð á afþreyingu þegar við á og bókar í ferðir skv. óskum gesta.
- Sér um skráningu vakningarbeiðna og að vekja gesti skv. beiðnum þar um. Ef vakning fer fram í gegnum sjónvarp eða síma ber starfsmaður í gestamóttöku ábyrgð á að fylgjast með að sú þjónusta sé í lagi.
- Sér um þjónustu tengda öryggishólfum með tilliti til starfsreglna þar um.

Brottskráning gesta:

- Sér um brottskráningu og uppgjör við gesti.



Önnur verkefni og upplýsingastreymi:

- Upplýsir aðrar deildir um stöðu hótelsins og einstakra herbergja/gesta eftir því sem við á.
- Sér um herbergjabókanir í fjarveru starfsfólks í bókunardeild.
- Annast símavörslu á næturvöktum.
- Uppgjör á kassa í lok vaktar.

Önnur tilfallandi verkefni eftir því sem næsti yfirmaður skilgreinir hverju sinni.

Næsti yfirmaður: Móttökustjóri, eða hótélstjóri í fjarveru móttökustjóra.

_____	_____
Nafn	Nafn
Móttökustjóri	Starfsmaður í gestamóttöku
Kennitala	Kennitala

Þessi starfslýsing eru sett fram sem dæmi. Hvert fyrirtæki þarf að skilgreina hvaða þættir eru mikilvægir fyrir viðkomandi og gera starfslýsingu í samræmi við það m.a. miðað við þjónustustig gististaðar og stærð. Hér er einungis miðað við eitt starf, gestamóttöku.



Eyðublað 4: Rammi fyrir gerð starfslýsinga

	STARFSLÝSING	Útgefið 1.10.2009
	Starfsmaður í gestamóttöku	Endurskoðuð
		Bls. 50 af 1

1. Markmið starfsins

Hér er sett fram meginmarkmið viðkomandi starfs.

2. Ábyrgð/stjórnskipun

Hér er skilgreint ábyrgðarsvið viðkomandi starfsmanns og hver er hans næsti yfirmaður og undirmenn eftir því sem við á.

3. Starfssvið - helstu verkefni

Hér eru skilgreind helstu verkefni starfsins sem greind hafa verið í starfsgreiningu – jafnvel sett fram í mikilvægisröð en þó eftir því sem við á.

Önnur tilfallandi verkefni eftir því sem næsti yfirmaður skilgreinir hverju sinni.

Næsti yfirmaður:

Nafn

Nafn

Starfsheiti næsta yfirmanns

Starfsheiti starfsmanns

Kennitala

Kennitala

Eyðublað 5: Dæmi um viðtalsramma/spurningar fyrir ráðningarviðtal

Starf: starfsmaður í gestamóttöku/þjónustu við gesti.

Dags: _____

Nafn matsaðila: _____

Nafn umsækjanda: _____

A. Inngangur

1. Segja stuttlega frá því hvernig viðtalið fer fram, tímaáætlun og ferli við ákvörðunartöku. Segja frá fjölda sem sótti um og hve margir verða teknir í viðtal.
2. Segja stuttlega frá vinnustaðnum, hlutverki fyrirtækisins, starfsemi, tegund viðskiptavina og starfinu og starfskröfum.
3. Segja frá því að nótur verði teknar í viðtalinu og að allir sem teknir eru í viðtal fái sömu/sambærilegar spurningar.
4. Biðja viðkomandi að segja stuttlega frá sjálfri/sjálfum sér.

B. Áhugi og skilningur á starfinu

1. Hvað er það sem helst vakti áhuga þinn á þessu starfi? (Leitast fyrir um alvöru áhuga á starfi + þekkir starfsemi fyrirtækisins/ferðaþjónustuna.)



2. Hvaða helstu áskorunum telur þú að starfsmaður í þessu starfi þurfi að mæta í starfi sínu? (Skilningur á starfsemi fyrirtækisins og starfinu.)



3. Getur þú sagt frá því þegar þú hefur þegið þjónustu hjá sambærilegu fyrirtæki – útskýrt hver var upplifun þín og af hverju?

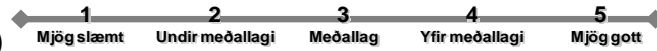


4. Hvað í þessu starfi telur þú að myndi verða mesta áskorunin fyrir þig? (Veikleikar.)



C. Reynsla fyrir starfið

5. Hvað telur þú að muni helst nýtast þér úr fyrri eða núverandi störfum í þessu starfi? (Styrkleikar.)



(Ef svar við 5 er óljóst: spyrja nánar um reynslu t.d. af því að eiga við gesti af ólíkum uppruna og þjóðerni, eða að nota hótélbókunarkerfi, leiðsegja gestum um afþreyingu, svo dæmi séu tekin.)

6. Hvaða reynslu/eiginleika telur þú þig helst vanta fyrir starfið? (veikleikar)



D. Spurt um fyrri hegðun og áætlaða hegðun (útskýra að spurningar séu óvenjulegar og nokkuð erfiðar, þær séu lagðar á sama hátt fyrir alla og í lagi sé að hugsa sig aðeins um áður en svarað er).

7. Getur þú sagt okkur frá dæmi um faglegt frumkvæði sem þú hefur haft í fyrri störfum þínum?



8. Hver er mesta áskorunin sem þú hefur staðið frammi fyrir í þínum fyrri störfum hvað snertir þjónustu við viðskiptavini? (Reynsla af úrlausn t.d. vegna kvartana, mistaka í bókun o.s.frv.)



9. Getur þú nefnt dæmi um kvörtun sem viðskiptavinur bar fram og hvernig þú leystir úr því viðfangsefni?



10. Hvað í fyrri störfum hefur þér fundist skemmtilegast að takast á við?



11. Hvaða viðfangsefni í þjónustustörfum hefur þér fundist erfiðast að takast á við í þínum fyrri störfum?



12. Getur þú sagt frá **dæmi** þar sem þú hefur sýnt fram á hæfileika þína til að sætta ólík sjónarmið? (Samskiptafærni.)



13. Getur þú sagt frá **dæmi** þar sem þú hefur þurft að sýna fram á hæfni þína við að vera mjög nákvæm/-ur í vinnubrögðum?



14. Getur þú sagt frá **dæmi** af samskiptum þínum við „erfiða“ einstaklinga á vinnustað (samstarfsfólk eða viðskiptavini) og hvernig þú hefur nálgast og leyst slíkan vanda? (Samskiptafærni.)



15. Hver er **stærsti starfsmannahópur** sem þú hefur starfað í - **hve lengi** starfaðir þú í þeim hópi? (Geta til að vinna í stórum hópi.)





16. Getur þú sagt okkur frá **erfiðri ákvörðun** í starfi þínu (í þjónustu-hlutverki/gagnvart samstarfsfólki) og hvernig þú hefur tekið ákvörðunina og/eða tekist á við áskorunina?



17. Getur þú dregið saman í stuttu máli hvers vegna við ættum að ráða þig en ekki einhvern annan?



18. Er eitthvað sem hefur breyst hjá þér frá því þú sóttir um starfið sem þú telur mikilvægt að segja frá? (+/-)



19. Af hverju ertu tilbúin/-n að hætta í því starfi sem þú ert í núna?










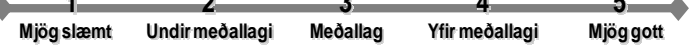
E: Að lokum

1. Hvenær gætirðu byrjað ef til kæmi ?
2. Er eitthvað sem við höfum gleymt að spyrja um sem þú vilt koma á framfæri? (Benda t.d. á umsagnaraðila.)
3. Er eitthvað sem þú vilt spyrja um?
4. Segja frá næstu skrefum og ferlinu (hvenær ákvörðun verður tekin o.s.frv.).

ATH: Þær spurningar sem hér eru settar fram eru fyrst og fremst dæmi. Hvert fyrirtæki fyrir sig þarf að skilgreina hvaða þættir eru mikilvægir fyrir viðkomandi starf og velja og móta spurningar sérstaklega með tilliti til þess hvaða verkefnum viðkomandi starfsmenn sinna. Hér var fyrst og fremst horft til þjónustustarfs.

LOKAMAT – eftir að viðtali lýkur metur hver matsmaður sjálfstætt eftirfarandi þætti, byggt á viðtalinu en einnig á umsóknum, starfsferli, kröfum um þekkingu og færni og öðrum upplýsingum sem við eiga.

DÆMI:

- 1. Viðmót/framkoma 
- 2. Menntun v. hæfi 
- 3. Samskiptafærni 
- 4. Frumkvæði 
- 5. Áhugi 
- 6. Starfsferill/lífshlaup 
- 7. Nákvæmni 
- 8. Þekking á fyrirtækinu 



Eyðublað 6: Starfsmannasamtal – undirbúningsblað starfsmanns

Undirbúningur og yfirferð í starfsmannasamtali

Stjórnandi og starfsmaður undirbúa sig hvor í sínu lagi fyrir starfsmannasamtalið og fylla báðir út eyðublaðið. Í samtalinu bera stjórnendur og starfsmaður niðurstöður sínar saman og ræða sérstaklega ef mat þeirra er ólíkt. Lögð er áhersla á úrbætur á þeim sviðum þar sem matið er lágt.

Matskvarði

Valmöguleikar eru frá 1–5. Samanlögð heildareinkunn fyrir hvern þátt er samtala t.d. tveggja spurninga og deilt í með fjölda spurninga. Heildareinkunn getur því verið t.d. 3,5.

Úrbætur:

Ef starfsmaður metur sjálfan sig lágt (t.d. 2) þarf hann að geta útskýrt hvers vegna þetta er mat hans og huga sjálfur að tillögum til úrbóta til að ræða í starfsmannasamtalinu.

_____	_____
Nafn starfsmanns	Kennitala
_____	_____
Starf/starfsheiti	Vinnustaður/deild
_____	_____
Nafn yfirmanns	Dagsetning samtals



1. Almennar upplýsingar um starfsmann og vísbendingar um líðan hans og ástundun í starfi

Almenn mæting starfsmanns

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög óð
1	2	3	4	5

Veikindi

Mjög slæmt	Frekar slæmt	Sæmilegt	Gott	Mjög gott
1	2	3	4	5

Stundvísi

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög góð
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____

2. Aðstæður á vinnustað og tækniþúnaður eða annar þúnaður sem starfsmaður þarf á að halda

Aðstaða á vinnustað (átt við rými, birtu, stól o.s.frv.)

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög góð
1	2	3	4	5



Tæki og annar búnaður sem starfsmaður notar

Mjög slæmt	Frekar slæmt	Sæmilegt	Gott	Mjög gott
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____

3. Þekking starfsmanns á vöru/þjónustu fyrirtækis og tækjum og búnaði sem hann notar

Mat á hversu vel starfsmaður þekkir vöru/þjónustu sem fyrirtækið selur

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Mat á hversu vel starfsmaður þekkir til þarfa og einkenna ólíkra viðskiptavina fyrirtækis

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Þekking og færni á tölvur/kerfi/tæknibúnað

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög góð
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____



4. Úrlausn/framkvæmd verkefna og vinnuferla

Mat á hvernig starfsmanni gengur að leysa þau verkefni sem eru á hans ábyrgðarsviði

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Mat á hvernig starfsmanni gengur að framfylgja verkferlum og/eða hafa frumkvæði að gerð slíkra ferla

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____



5. Samstarf og samskipti

Mat á hvernig starfsmaður er í samstarfi og miðlar upplýsingum til samstarfsmanna þ.m.t. yfirmanna

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Mat á hvernig starfsmaður er í viðmóti og samstarfi við viðskiptavini (hér má nota niðurstöður úr könnunum meðal viðskiptavina ef þær eru til og/eða umsagnir viðskiptavina)

Mjög slæmt	Frekar slæmt	Sæmilegt	Gott	Mjög gott
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: ____

6. Starfslýsing, verksvið og ábyrgð (starfsmaður fer yfir núverandi starfslýsingu)

Starfsmaður fer yfir núverandi starfslýsingu (ef hún er til) og metur hvernig hún samræmist núverandi verkefnum og áherslum í starfi

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5



Hversu vel uppfyllir starfsmaður þær starfsskyldur, verkefni og ábyrgðarsvið sem fram koma í starfslýsingu?

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____

7. Starfsþróun

Starfsmaður skrifar hjá sér hugmyndir eða óskir um möguleika til starfsþróunar/símenntunar eða breytinga í starfi eða verkefnum.



Starfsmaður skrifar hjá sér óskir eða væntingar til aukinnar þjálfunar eða fræðslu með það í huga hvernig slíkt geti bætt frammistöðu hans í starfi.

Starfsmaður skrifar hjá sér hugmyndir um hvað hann sjálfur eða fyrirtækið/stjórnendur geta gert til að bæta árangur hans í starfi.

Stjórnandi og starfsmaður móta í sameiningu markmið og framtíðarhorfur næstu 12 mánaða í samræmi við mat á ofangreindum þáttum sem fram hafa komið og með tilliti til þess starfs sem um ræðir.



Annað:

Undirritun stjórnanda: _____

Undirritun starfsmanns: _____

Ath: hér er í raun ekki um formlegt og kerfisbundið frammistöðumat að ræða heldur fyrst og fremst leitast við að skapa vettvang fyrir umræður um frammistöðu og líðan starfsmanns í starfi.

Þær spurningar sem hér eru settar fram eru fyrst og fremst dæmi. Hvert fyrirtæki fyrir sig þarf að skilgreina hvaða þættir eru mikilvægir fyrir viðkomandi starf og velja og móta spurningar sérstaklega með tilliti til þess hvaða verkefnum viðkomandi starfsmenn sinna. Hér er fyrst og fremst horft til þjónustustarfs.

63

Eyðublað 7: Starfsmannasamtal – undirbúningsblað stjórnanda

Undirbúningur og yfirferð í starfsmannasamtali

Stjórnandi og starfsmaður undirbúa sig hvor í sínu lagi fyrir starfsmannasamtalið og fylla út eyðublaðið. Í samtalinu bera stjórnendur og starfsmaður niðurstöður sínar saman og ræða sérstaklega ef mat þeirra er ólíkt. Lögð er áhersla á úrbætur á þeim sviðum þar sem matið er lágt.

Matskvarði

Valmöguleikar eru frá 1–5. Samanlögð heildareinkunn fyrir hvern þátt er samtala t.d. tveggja spurninga og deilt í með fjölda spurninga. Heildareinkunn getur því verið t.d. 3,5.

Úrbætur

Ef starfsmaður fær heildareinkunn sem að mati stjórnenda er of lág (t.d. 2) er gott ef stjórnandi hefur í huga ákveðin dæmi (helst hegðunartengd ef þau varða frammistöðu), ræði tillögur að úrbótum, fái hugmyndir frá starfsmanni en komi jafnvel einnig sjálfur með tillögur að úrbótum.

Nafn starfsmanns

Kennitala

Starf/starfsheiti

Vinnustaður/deild

Nafn yfirmanns

Dagsetning samtals



1. Almennar upplýsingar um starfsmann og vísbendingar um líðan hans og ástundun í starfi

Almenn mæting starfsmanns

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög góð
1	2	3	4	5

Veikindi

Mjög slæmt	Frekar slæmt	Sæmilegt	Gott	Mjög gott
1	2	3	4	5

Stundvísi

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög góð
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: ____

2. Aðstæður á vinnustað og tæknibúnaður eða annar búnaður sem starfsmaður þarf á að halda

Aðstaða á vinnustað (átt við rými, birtu, stól o.s.frv.)

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög góð
1	2	3	4	5



Tæki og annar búnaður sem starfsmaður notar

Mjög slæmt	Frekar slæmt	Sæmilegt	Gott	Mjög gott
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____

3. Þekking starfsmanns á vöru/þjónustu fyrirtækis og tækjum og búnaði sem starfsmaður notar

Mat á hversu vel starfsmaður þekkir vöru/þjónustu sem fyrirtækið selur

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Mat á hversu vel starfsmaður þekkir til þarfa og einkenna ólíkra viðskiptavina fyrirtækis

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Þekking og færni á tæknibúnaði

Mjög slæm	Frekar slæm	Sæmileg	Góð	Mjög góð
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____



4. Úrlausn/framkvæmd verkefna og vinnuferla

Mat á hvernig starfsmanni gengur að leysa þau verkefni sem eru á hans ábyrgðarsviði

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Mat á hvernig starfsmanni gengur að framfylgja verkferlum og/eða hafa frumkvæði að gerð slíkra ferla

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____



5. Samstarf og samskipti

Mat á hvernig starfsmaður er í samstarfi og miðlar upplýsingum til samstarfsmanna þ.m.t. yfirmanna

Mjög slæmt	Frekar slæmt	Sæmilegt	Gott	Mjög gott
1	2	3	4	5

Mat á hvernig starfsmaður er í viðmóti og samstarfi við viðskiptavini (hér má nota niðurstöður úr könnunum meðal viðskiptavina ef þær eru til og/eða umsagnir viðskiptavina)

Mjög slæmt	Frekar slæmt	Sæmilegt	Gott	Mjög gott
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: _____

6. Starfslýsing, verksvið og ábyrgð (stjórnandi les núverandi starfslýsingu)

Stjórnandi fer yfir núverandi starfslýsingu (ef hún er til) og metur hvernig hún samræmist núverandi verkefnum og áherslum í starfi

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5



Hversu vel uppfyllir starfsmaður þær starfsskyldur, verkefni og ábyrgðarsvið sem fram koma í starfslýsingu?

Mjög illa	Frekar illa	Sæmilega	Vel	Mjög vel
1	2	3	4	5

Heildareinkunn: ____

7. Starfsþróun

Stjórnandi skrifar hjá sér hugmyndir um möguleika starfsmanns til starfsþróunar /símenntunar eða breytinga í starfi eða verkefnum.



Stjórnandi skrifar hjá sér hugmyndir um hvernig bæta megi frammistöðu starfsmanns með þjálfun eða fræðslu.

Stjórnandi skrifar hjá sér hugmyndir um hvað starfsmaður sjálfur eða fyrirtækið/stjórnendur geta gert til að bæta árangur hans í starfi.

Stjórnandi og starfsmaður móta í sameiningu markmið og framtíðarhorfur næstu 12 mánaða í samræmi við mat á ofangreindum þáttum sem fram hafa komið og með tilliti til þess starfs sem um ræðir.



Annað:

Undirritun stjórnanda: _____

Undirritun starfsmanns: _____

Ath: hér er í raun ekki um formlegt og kerfisbundið frammistöðumat að ræða heldur fyrst og fremst leitast við að skapa vettvang fyrir umræður um frammistöðu og líðan starfsmanns í starfi.

Þær spurningar sem hér eru settar fram eru fyrst og fremst dæmi. Hvert fyrirtæki fyrir sig þarf að skilgreina hvaða þættir eru mikilvægir fyrir viðkomandi starf og velja og móta spurningar sérstaklega með tilliti til þess hvaða verkefnum viðkomandi starfsmenn sinna. Hér er fyrst og fremst horft til þjónustustarfs.