



**STJÓRNENDUR OG STARFSFÓLK**  
**HJÁLPARGÖGN OG GÁTLISTAR**

## Efnisyfirlit

1 Mannauðsstefna.....	2
1.1 Ráðningarsamningar.....	2
1.2 Að skrifa starfslýsingar.....	5
1.3 Dæmi um form á starfslýsingu.....	6
1.4 Dæmi um starfslýsingu.....	9
1.5 Starfsþróun.....	11
1.6 Móttaka nýrra starfsmanna.....	11
1.7 Dæmi móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna.....	12
1.8 Þjálfun starfsmanna.....	13
1.9 Starfsmannaviðtöl.....	14
1.9.1 Undirbúningur.....	14
1.9.2 Starfsmannasamtalið - hagnýt ráð og leiðbeiningar.....	15
1.9.3 Dæmi um undirbúningsblað fyrir starfsfólk.....	16
1.9.4 Dæmi um form fyrir starfsmannaviðtöl.....	18

## 1 Mannauðsstefna

Skýr og skynsamleg mannauðsstefna sem er í samræmi við heildarstefnu auðveldar fyrirtækjum að vera í fararbroddi á sínu sviði, njóta trúverðugleika og virðingar. Hún er hugsuð til hvatningar og upplýsinga fyrir starfsmenn, ekki síst svo þeir viti nákvæmlega til hvers er ætlast af þeim. Mannauðsstefna á einnig að stuðla að góðum starfsskilyrðum og möguleikum starfsfólks til að dafna í starfi, vera liður í að byggja upp góðan vinnustað sem laðar að sér hæft, áhugasamt og ábyrgt fólk. Slíkur vinnustaður hefur jákvæð áhrif á starfsgleði og árangur og gerir fyrirtæki/ stofnun eftirsóknarverðan starfsvettvang. Það á að vera sjálfsögð krafa að starfsmenn sýni hver öðrum virðingu og jákvætt viðmót í öllum samskiptum, séu reiðubúnir að vinna saman að sameiginlegum markmiðum og styrkum starfsanda. Ummæli, tjáning eða atferli sem trufla aðra, ögra þeim, ógna eða valda óþægindum eiga ekki að líðast.

### 1.1 Ráðningarsamningar

Mikilvægt er að gera skriflegan ráðningarsamning til að tryggja hagsmuni starfsmanns og vinnuveitanda. Laun og kjör eiga að lágmarki að vera þau sambærileg því sem lög og reglur kveða á um á íslenskum vinnumarkaði. Ef laun eru lægri en kjarasamningar segja til um þá er ráðningarsamningurinn ógildur.

Eftirtalin atriði þurfa m.a. að koma fram við gerð ráðningarsamninga:

- Dagsetning, nöfn aðila (starfsmanns, vinnuveitanda) heimilisföng, kennitala
- Menntun, starfsreynsla, áunnin réttindi frá fyrri atvinnurekanda
- Starfsheiti, hæfniskröfur, starfslýsing, starfsstaður
- Starfstími, upphaf, lengd, reynslutími, starfshlutfall, hvort ráðning sé tímabundin
- Vinnutími, lengd vinnudags/-viku, hvort vinnutími sé sveigjanlegur, auka helgidagar, yfirvinna
- Skipunarvald, undir stjórn hvers unnið er, þagnarskylda
- Laun, föst laun, launabreytingar, hvernig yfirvinna er reiknuð, álagstímabil, yfirborgun, hlunnindi, bílapeningar, t.d. tilvísun til launataxta og aðrar greiðslur
- Gjaldldagi launa og greiðslufyrirkomulag
- Orlof, hvernig með fara skuli með á fyrsta ári, ákvörðun um orlof
- Lífeyrissjóður og stéttarfélag
- Reglur um tilkynningar á veikindum eða öðrum vinnuhindrunum, hvenær þörf er á læknisvottorði
- Skýrar upplýsingar um slysa- og sjúkratryggingar, en vinnuveitandi er ábyrgur fyrir því að starfsmaðurinn sé tryggður í starfi
- Samningsslit, uppsagnarfrestur, reglur um skriflega uppsögn
- Tilvísun í lög og kjarasamninga

Heimild: Fjármálaráðuneyti, Fjölmenningssetur, Vinnumálastofnun.

1.1.1 Dæmi um ráðningarsamning

Fyrirtæki	Kennitala
Heimilisfang	Sími

**Upplýsingar um starfsmann**

Nafn	Kennitala
Lögheimili	Sími
Aðsetur, ef annað	Sími
Nánasti aðstandandi	Sími
Menntun/réttindi	

**Starfssvið**

Starfsheiti/stutt lýsing á starfi	
Vinnustaður	<input type="checkbox"/> Vinna á mismunandi vinnustöðum fyrsti starfsdagur

**Vinnutími**

<input type="checkbox"/> Fullt starf 100%	<input type="checkbox"/> Hlutastarf	%	<input type="checkbox"/> Skv. kjarasamningi	<input type="checkbox"/> Skv. samkomulagi
<input type="checkbox"/> Dagvinna	/	klst. á dag/viku	frá kl.	til kl.
<input type="checkbox"/> vaktavinna				
<input type="checkbox"/> Föst	klst. á dag/viku	Annað		
yfirvinna				

**Laun**

<input type="checkbox"/> Skv. kjarasamningi	<input type="checkbox"/> samkv. samkomulagi	Laun kr./mán.	Launafl./Launaþrep
Dagvinna	kr./klst.	<input type="checkbox"/> Aðrar greiðslur	
Yfirvinna	kr./klst.		
<input type="checkbox"/> Vaktaálag	<input type="checkbox"/> Samkv. kjarasamningi	<input type="checkbox"/> Annað	% á tímanum frá/til:
<input type="checkbox"/> Bónus / premía skv.	<input type="checkbox"/> Hlunnindi		
Greiðslufyrirkomu	<input type="checkbox"/> Mánaðarlega	<input type="checkbox"/> 1/2 mánaðarlega	<input type="checkbox"/> Tveggja vikna <input type="checkbox"/> Vikulega

### Ráðningartími

<input type="checkbox"/> Ótímabundinn	<input type="checkbox"/> Tímabundinn frá	til	og lýkur þá ráðningu án uppsagnar.
<input type="checkbox"/> Ráðning til sérstaks afmarkaðs verkefnis sem er			og lýkur ráðningu þá án uppsagnar.

### Uppsagnarfrestur, orlof og veikindagreiðslur

<input type="checkbox"/> Samkvæmt kjarasamningi	<input type="checkbox"/> Sérákvæði
---	------------------------------------

### Áunnin réttindi

<input type="checkbox"/> Miðað við fyrri ráðningu hjá ár má fyrirtækinu	<input type="checkbox"/> Miðað við starfsgrein ár mán ár mán	<input type="checkbox"/> Annað
--	--	--------------------------------

### Kjarasamningur

Um réttindi og skyldur fer að öðru leyti skv. kjarasamningi	
Lífeyrissjóður	Stéttarfélag

### Önnur atriði

<input type="checkbox"/> Sbr.fylgiskj.
--

Staður

Dags.

Undirskrift vinnuveitanda

Undirskrift starfsmanns



## 1.2 Að skrifa starfslýsingar

Starfslýsing er hornsteinn mannauðsstjórnunar fyrirtækis og mikilvægt að vanda til verka í þeim efnum. Greinargóð starfslýsing er grundvöllur faglegra ráðninga og undirstaða starfsþróunarsamtala, unnin í samvinnu starfsmanns og næsta yfirmanns þar sem skjalfest er í hverju tiltekið starf er fólgið og til hvers er ætlast af viðkomandi starfsmanni. Auk þess er hún undirstaða í starfs- og frammistöðumati sem nýtist vel í þarfagreiningu þegar kemur að fræðslumálum og þekkingarstjórnun.

Of stýrandi og nákvæm starfslýsing takmarkar möguleika til að hafa starfi í samræmi við aðstæður og þarfir hverju sinni. Þó eiga að koma fram í lýsingunni allir meginþættir starfs, svo ljóst sé hvaða kröfur eru gerðar til starfsmanns, hvaða viðfangsefnum honum er ætlað að sinna og hver sé ábyrgð hans og skyldur, lýsingar séu í góðu jafnvægi, hlutlægar og á einföldu og auðskiljanlegu máli. Gott er að taka fram að starfslýsing er ekki tæmandi upptalning á verkefnum starfsmanns og hún þarf ekki fela í sér lýsingar á minni verkefnum og verkferlum. Gott að hafa í huga eftirfarandi áhersluatriði:

- Hver?
- Hvar?
- Hvernig?
- Hvenær?
- Tæki og tól
- Vinnuaðstaða

Starfslýsing inniheldur helstu verkefni sem þarf að sinna á dæmigerðum vinnudegi, s.s. eðli samskipta í starfinu; við yfirmenn, aðra starfsmenn, viðskiptavini eða eftir því sem við á. Eftirtalin atriði ætti að setja fram á skýran hátt í fáeinum orðum, eftir því sem við á:

- Almennar upplýsingar
- Starfsheiti
  - Hvaða einingu starfsmaður tilheyrir
  - Næsti yfirmaður og staðgengill
  - Hlutverk viðkomandi, yfirlætt sett fram sem stutt lýsing
- Hvaða verkefni starfsmaður vinnur og hlutfall hvers verkefnis (5-6 atriði)



- Hvaða ákvarðanir og ábyrgð eru á valdi starfsmanns og markmið starfsins
- Samskipti við birgja, viðskiptavini eða innri aðila
- Kröfur um hæfni og þekkingu; formleg menntun, starfsreynsla og slíkt
- Föst verkefni sem sinna þarf sjaldan en reglubundið, t.d. uppgjör, fjárhagsáætlun o.þ.h.
- Feli starfið í sér mannaforráð skal tilgreina fjölda undirmanna og starfsheiti þeirra
- Lýsa stöðu starfsmanns í stjórnkerfi stofnunar
  - Hvort millistjórnendur heyra undir hann
  - Ábyrgð á fólki
  - Stjórnun
  - Starfsmannastjórnun
  - Stjórnun á fjármunum eða búnaði, tækjum, mannvirkjum eða upplýsingum
  - Stutt lýsing á því í hverju meginábyrgðin felst

Sé gerð krafa um formlega menntun er mikilvægt að tilgreina hana, t.d. stúdentspróf, iðnmenntun, háskólamenntun o.s.frv. Gott er að hafa til hliðsjónar hvaða krafa yrði sett fram ef starfið yrði auglýst. Krafa um menntun þarf að taka mið af eðli verkefna í starfinu. Mikilvægt er að tilgreina ef gerð er krafa um sérstaka reynslu eða hæfni til þess að geta sinnt starfinu.

- Starfslýsing er undirrituð af starfsmanni og yfirmanni og tekur ekki gildi fyrr en það hefur verið gert
- Eðlilegt er að starfslýsing sé endurskoðuð reglubundið (t.d. á 1-3 ára fresti) og að báðir aðilar geti farið fram á endurskoðun ef forsendur starfslýsingar hafa breyst.

### 1.3 Dæmi um form á starfslýsingu

1. Starfsmaður	2. Starfsheiti
Rétt er að geta þess að starfslýsing er aðeins að hluta persónubundin. Þannig er æskilegt að liðir 2-9 séu sem mest óháðir því hver gegnir starfinu.	Velja ber stafsheiti sem er lýsandi fyrir starfið og hentar aðstæðum stofnunar. Hægt er að skrá starfshlutfall.
3. Númer starfs (Ístarf 95)	4. Atvinnugrein (Ísat 95)



<b>5. Skipulag</b>	<b>6. Næsti yfirmaður</b>
<p>Skrá ber á hvaða starfseiningu starfsmaður starfar.</p> <p>Hægt er að vísa til skipurits.</p> <p>Ef starfinu er skipt með einhverjum hætti er mikilvægt að það komi fram undir helstu viðfangsefnum.</p>	<p>Hægt er að geta staðgengils næsta yfirmanns ef ástæða þykir til.</p>
<b>7. Helstu viðfangsefni</b>	
<p>Hér skal skrá þau almennu viðfangsefni sem í starfinu felast. Hægt er að geta helstu samstarfs- og samskiptaaðila (starfseiningar, starfsheiti).</p> <p>Ef fleiri en einn starfsmaður gegna sama starfi skal aðeins skrá þau viðfangsefni sem eru sameiginleg.</p> <p>Gæta skal að því að lýsingin sé stuttorð og gagnorð. Ekki er ástæða til að lýsa viðfangsefnum í smáatriðum, lýsa framkvæmd verkefna eða telja upp minni verkþætti.</p> <p>Taka þarf afstöðu til þess hvort lýsingin eigi að vera tiltölulega nákvæm og sértæk eða tiltölulega almenn og sveigjanleg og fer slíkt ekki síst eftir eðli starfsins.</p>	
<b>8. Ábyrgð (verkefnaleg eða stjórnunarleg)</b>	
<p>Hér skal skrá verkefnalega og stjórnunarlega ábyrgð sem í starfinu felst.</p> <p>Verkefnaleg ábyrgð er t.d. lýsing á því hvort starfið sé (1) einkum unnið undir stjórn annarra, (2) feli í sér sjálfstæða vinnu að verkefnum, (3) byggist að hluta á umsjón með störfum annarra eða (4) byggist fyrst og fremst á umsjón með störfum annarra.</p> <p>Stjórnunarleg ábyrgð lýsir hlutverki eiginlegra stjórnenda varðandi fjármálastjórn, stjórnun starfsmanna, stefnumótun, samhæfingu og árangur. Geta skal undirmanna ef við á.</p> <p>Gæta þarf að samræmi í ólíkum starfslýsingum þannig að hlutverk og ábyrgð rekist ekki á.</p> <p>Mögulegt er að skilgreina kröfur til háttsemi starfsmanns (t.d. með tilvísun í siðareglur).</p> <p>Mögulegt er að staðla lýsingar á ábyrgð, þannig að hægt sé að nota sömu lýsingu fyrir ólík störf þar sem verkefnaleg eða stjórnunarleg ábyrgð er sambærileg.</p>	





<b>9. Þekking og hæfni (menntun, reynsla, sérhæfing)</b>	
<p>Hér skal skrá þær kröfur sem starfið gerir til þekkingar og hæfni starfsmanns. Geta skal lágmarkskrafna um reynslu og menntun og ef við á æskilegrar viðbótarreynsla og -menntunar.</p> <p>Einnig er hægt að skrá kröfur um sérhæfða þekkingu og persónulega hæfni (t.d. sjálfstæði, samskiptahæfileikar, líkamlegt atgervi).</p> <p>Æskilegt er að lýsingin sé nákvæm og að t.d. sé getið þess menntunarstigs sem krafist er.</p> <p>Mögulegt er að skrá væntingar til þess að starfsmaður viðhaldi þekkingu sinni og þrói hana.</p>	
<b>9b. Þekking og hæfni (menntun, reynsla, sérhæfing)</b>	
Lágmarksmenntun	Æskileg viðbótarmenntun
Lágmarks starfsreynsla	Æskileg starfsreynsla
Tölvukunnátta	Tungumálakunnátta
Sérhæfing	Persónuleg hæfni
<b>10. Markmið og árangur</b>	
<p>Mögulegt er að skilgreina sérstaklega þau almennu markmið sem starfið beinist að og þess árangurs sem vænst er.</p> <p>Í þessu sambandi verður þó að gæta að því að starfslýsing á að vera tiltölulega stöðug, þó vissulega eigi að breyta henni eftir því sem þörf er á. Markmið og væntingar um árangur þurfa því að vera til tiltölulega langs tíma.</p> <p>Hægt er að skilgreina árleg markmið og væntingar um árangur þess starfsmanns sem starfinu gegnir í tengslum við árlegt starfsmannasamtal og skrá þessi atriði í sérstakt eyðublað fyrir starfsmannasamtöl.</p>	
<b>11. Sérstök verkefni starfsmanns</b>	
<p>Hér skal skrá sérstök verkefni starfsmanns sem eru hluti starfsins og ekki hafa verið nefnd undir liðnum almenn viðfangefni. Mögulegt er að skrá aðeins föst verkefni. Ef einnig á að skrá tímabundin verkefni er nauðsynlegt að uppfæra þennan þátt starfslýsingar reglulega. Verkefnalýsing af þessu tagi er ekki tæmandi.</p>	



Ef aðeins einn starfsmaður gegnir tilteknu starfi er hugsanlegt að þessi atriði verði felld undir helstu viðfangefni.

Heimildir: Fjármálaráðuneytið, Hagstofan, Háskólinn á Bifröst, Hrafnhildur Hreinsdóttir, Velvakandi.is, Viðskiptaráðuneytið.

## 1.4 Dæmi um starfslýsingu

### Framreiðslumaður/ þjónn

*Starfar við framreiðslu veitinga og þjónustu við gesti á veitingahúsum, hótélum eða annars staðar þar sem þess er óskað*

- Undirbýr framreiðslu veitinga, dúkar borð, raðar borðbúnaði, undirbýr vínstúku, ef því er að skipta og gengur frá áhaldaborði; útbýr e.t.v. salöt og smárétti
- Tekur á móti gestum, vísar þeim til sætis, úthlutar matseðlum, útbýr og ber fram fordrykki
- Tekur við pöntunum á mat og drykk og veitir upplýsingar er varða hráefni, framreiðsluaðferðir og neysluvenjur
- Ber fram mat og drykk eftir viðteknum venjum og sér um lokastig matreiðslu í sal með því að skera fyrir og eldsteikja þegar það á við
- Fylgist með gestum meðan á máltíð stendur og er tengiliður þeirra við matreiðslumenn auk þess að vera fulltrúi rekstraraðila eða húsbónda gagnvart gestum
- Útbýr reikning, færir gestum og tekur við greiðslu
- Hefur venjulega umsjón með ákveðnum borðum hverju sinni
- Vinnur í vínstúku við að taka við pöntunum, blanda og afgreiða drykki, hefur gjarnan umsjón með stúku og birgðahaldi þar
- *Yfirþjónn* útbýr matseðil með yfirmatreiðslumanni, skipuleggur nýtingu húsnæðis og raðar gestum niður við borð samkvæmt borðpöntunum
- Hefur gjarnan umsjón með vínbirgðum veitingastaðar, sér um innkaup og tryggir rétta meðferð á viðkvæmum vintegundum
- Sér um daglegt uppgjör vegna veitingasölu



- Tekur stundum að sér umsjón með veislu- eða fundahöldum, leiðbeinir veisluhaldara um val á mat- og drykkjarföngum, skreytingar og fyrirkomulag veislufanga
- Þjálfar framreiðslunema og annast verkstjórn ófaglærðs starfsfólks
- Ber ábyrgð á allri þjónustu við viðskiptavini og aðbúnaði þeirra



## 1.5 Starfsþróun

Gott og krefjandi starfsumhverfi laðar að sér hæft og metnaðarfullt starfsfólk sem hefur áhuga á að þróast í starfi, er ánægt, sýnir frumkvæði og axlar ábyrgð. Slíkt starfsfólk ræður úrslitum um árangur og afkomu fyrirtækja og er því hverju fyrirtæki mikilvægt.

Fyrirtæki ættu

- Að bjóða upp á fjölbreytta fræðslu og tækifæri til starfsþróunar
- Að hafa að markmiði að draga úr nýliðabrottfalli
- Að efla starfsandann, samvinnuna og einstaklingsframtakið

Ör starfsmannavelta er neikvæð bæði fyrir starfsmenn og fyrirtæki; starfsmenn öðlast síður tækifæri til að þjálfa sig í starfi og byrja því á byrjunarreit í sífellu, hætta á mistökum og vinnuslysum eykst og möguleikar á launaskriði minnka eða hverfa enda ekki tækifæri til að sýna hvað býr í viðkomandi. Með markvissri nýliðaþjálfun er líklegra að gæði vöru aukist og ánægja viðskiptavina með veitta þjónustu vaxi. Fyrirtæki í ferðaþjónustu ættu að leitast við að ráða starfsfólk sem

- Býr yfir þjónustulund og eflir heildina
- Er sveigjanlegt og vinnur vel í hópi
- Er frumlegt og útsjónarsamt
- Er traust og áreiðanlegt
- Skapar og miðlar þekkingu

## 1.6 Móttaka nýrra starfsmanna

Næsti yfirmaður annast móttöku nýs starfsfólks, kynnir það fyrir samstarfsfólki og sér til þess að það fái allar hagnýtar upplýsingar og fræðslu um:

- Almenna starfsemi fyrirtækisins
- Uppbyggingu og deildir fyrirtækisins
- Réttindi og skyldur starfsfólks
- Velferð og öryggi
- Þann hluta starfseminnar sem lýtur sérstaklega að starfssviði viðkomandi
- Gæða-, öryggis-, heilsu- og umhverfiskerfi fyrirtækis
- Helstu öryggisþætti, s.s. flóttaleiðir, staðsetningu slökkvitækja, uppdrætti af húsnæði
- Ef unnið er við tölvu þarf að fara yfir gildandi reglur varðandi notkun þeirra



- Það sem ekki er leyfilegt t.d. notkun farsíma, reykingar o.s. frv.

## 1.7 Dæmi móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna

- Tryggja að viðeigandi yfirmaður séu til staðar til að taka á móti nýjum starfsmanni á fyrsta starfsdegi
- Starfsfólk í fyrirtækinu og viðkomandi deild upplýst um hvaða verkefnum nýr starfsmaður muni sinna
  - Hvar hann hafi vinnuaðstöðu
  - Hver verði næsti yfirmaður hans
  - Hver verði starfsfóstri eða –fóstra
  - Hvort gera þurfi ráðstafanir vegna fötlunar eða annarra frávik
- Ganga úr skugga um að nauðsynleg tæki og vinnuaðstaða sé í lagi vegna nýs starfsmanns
- Hafa tiltæka starfslýsingu og annað er lýtur að starfi handa nýjum starfsmanni
- Gera áætlun um nauðsynlega þjálfun fyrir viðkomandi starfsmann og tryggja að hún sé tiltæk á réttum tíma
- Gera áætlun innan deildar hvaða aðili beri ábyrgð á þeim þáttum sem nefndir eru hér að ofan
- Tekið á móti nýjum starfsmanni á eftirminnilegan hátt, t.d. með lítilli, táknrænni gjöf eða bjóða til smáveislu
  - Nýr starfsmaður boðinn velkominn til starfa og farið yfir dagskrá dagsins
  - Deildin sýnd nýjum starfsmanni, m.a. vinnuaðstaða, mötuneyti, verkfæri, stimpilkukka, salerni, slökkvitæki, neyðarútgangur, sjúkrakassi
  - Lykilstjórnendur kynntir og aðrir yfirmenn í deildinni kynntir (ef við á)
  - Kynning á starfsfóstra sem aðstoðar nýliðann fyrstu daga og vikur
  - Helstu vinnufélagar kynntir
  - Starfið kynnt; farið yfir ábyrgð starfsmanns, starfslýsingu, verkferla skipulag og starfsemi viðkomandi deildar og hvernig hún tengist öðrum deildum
  - Kynning á æskilegum fatnaði og hvort fyrirtæki útvegi fatnað
  - Kynning á reglum varðandi notkun síma, tölvupósts og nets
  - Upplýst um vinnutíma, frammistöðumat, útborgun, launakerfi, hvíldartíma, yfirvinnu, orlof, hvernig eigi að tilkynna veikindi, öryggisatriði og brunavarnir í deildinni
- Saga fyrirtækis kynnt, heimasíða
- Kynning á framleiðslu, þjónustu, skipulagi o.fl.
- Kynning á stefnu og framtíðarsýn fyrirtækis



- Farið í öryggisatriði í ýmsum deildum, brunavarnir o.fl.
- Stutt kynning á starfsmannastefnu fyrirtækisins, starfsmannahandbók, samningum, tryggingum, jafnréttisáætlun, siðareglum og viðurlögum við einelti og áreiti
- Kynning á starfsmannafélagi, félagsstarfi í tengslum við fyrirtæki (árshátíð, sumarferð o.fl.)

## 1.8 Þjálfun starfsmanna

Betra er að fólk sé strax látið takast á við starfið undir leiðsögn næsta yfirmanns í stað þess að senda það á námskeið. Grunnþjálfun nýliða innan fyrirtækja, á sjálfum vinnustaðnum þarf ekki að vera kostnaðarsöm því reynsla og vitneskja er til staðar innanhúss. Tæknilegum og félagslegum upplýsingum ætti að miðla frá manni til manns til að skýra fyrir nýju fólki hvert hlutverk þess er og til að auðvelda því að fóta sig í nýju starfi.

- Flutningur milli starfa eykur möguleika starfsfólks á samfelldum starfsferli, vinnur gegn einhæfu vinnulagi og veitir starfsfólki meiri og betri þekkingu á hinum ólíku þáttum starfseminnar og er að því leyti liður í starfsþjálfun þeirra
- Að frumkvæði stjórnenda skulu árlega lagðar fram áætlanir um þörf fyrir sí- og endurmenntun fyrir næsta tímabil og árangurinn metinn að hverju tímabili loknu
- Möguleikar til starfsframa skulu vera jafnir meðal starfsmanna og tryggt að hæfileikar nýtist sem best óháð kyni, aldri, trúarskoðunum, stjórnmálaskoðunum, þjóðerni eða litarhætti
- Áhersla skal lögð á markviss vinnubrögð, frumkvæði í starfi og skýra ákvarðanatöku

Kennsla sem byggir á mismunandi aðferðum getur reynst happadrjúg; fyrirlestrar með aðstoð töflu eða glæra, dreifing á prentuðu efni, áminningar í tölvupósti, plaköt, samtöl, upplýsingar um starfsmannastefnu, -allt þetta styrkir hvað annað. Laga skal fræðsluna að eðli hvers fyrirtækis; það er óþarfi að kenna fólki á tækni sem það þarf ekki að nota eða kenna fólki á tölvur sem ekki notar þær við vinnu sína. Mikilvægt er hins vegar að starfsmannþjálfun innan ferðabjónustunnar feli í sér að tryggja ákveðna grunnþekkingu starfsmanna á menningu og sögu þess svæðis sem þeir starfa innan og að þeir séu færir um að miðla þeirri þekkingu. Önnur atriði sem taka þarf tillit til varðandi starfsfólk ferðabjónustu

- Hafa í huga þjóðerni starfsmanna og tungumálakunnáttu
- Koma í veg fyrir vandamál vegna tungumálaörðugleika
- Ef um erlenda starfsmenn er að ræða þá þarf að hvetja þá til íslenskunáms



**Heimildir:** Actavis; Hólaskóli; Ingi Bogi Bogason og Ingi Rúnar Eðvarðsson; Póst- og fjarskiptastofnun; Starfsafl; Stefán Jóhann Hreinsson BA í sálfræði; Vinnueftirlitið, Össur.

## 1.9 Starfsmannaviðtöl

Starfsmannaviðtöl ættu að fara fram árlega þar sem yfirmaður ræðir við hvern starfsmann um vinnuframlag hans og möguleika á þróun í starfi. Tilgangur starfsmannaviðtala er m.a. sá:

- Að samræma þarfir og óskir starfsmanna og hagsmuni fyrirtækisins
- Að styrkja samskipti stjórnanda og starfsmanns
- Að gefa starfsmönnum og yfirmönnum tækifæri til að ræða saman undir þægilegum kringumstæðum um starfið, frammistöðuna og framtíðina
- Að efla sjálfstæði og vöxt starfsmanns í starfi
- Að efla svigrúm til markvissrar handleiðslu og starfsþjálfunar
- Að gefa stjórnanda tækifæri til að fylgjast með þróun og frammistöðu hvers starfsmanns
- Að bæta samstarfið og auka starfsánægjuna

### 1.9.1 Undirbúningur

Nauðsynlegt er að huga vel að undirbúningi starfsmannaviðtala og á það bæði við um stjórnendur og starfsfólk. Ávallt skal gæta þagmælsku og fara með málefni starfsmanna af virðingu.

**Gott er að hafa eftirfarandi atriði til umhugsunar fyrir sjálft viðtalið**

- Almennt um síðasta ár - hvernig gekk, hvert stefnir ?
- Hvaða breytingar eru æskilegar? - hvað hefur gengið vel, hvað þarf að bæta?
- Upplýsingastreymi - er hægt að bæta það og þá hvernig?
- Væntingar til endurmenntunar / óskir um fræðslu
- Samstarf við yfirmenn og annað starfsfólk
- Verkefni og vinnuskipulag
- Aðbúnaður
- Annað sem starfsmaður vill koma á framfæri



### Mælt er með að stjórnendur

- Boði starfsmenn/starfsmann í samtalið með góðum fyrirvara, a.m.k. viku
- Taki frá 1-2 klukkustundir fyrir samtalið
- Finni hentugan stað þar sem samtalið getur farið fram, helst ekki á skrifstofu yfirmannsins heldur þar sem yfirmaður og starfsmaður geta ræðst við á jafnréttisgrundvelli, t.d. í fundaherbergi
- Afhendi starfsmanninum undirbúningsblað um leið og viðtal er boðað
- Afli sér upplýsinga um starfið og starfslýsingu og þeim breytingum sem kunna að hafa orðið

### 1.9.2 Starfsmannasamtalið - hagnýt ráð og leiðbeiningar

Mikilvægt er að stjórnendur hugsi vel um það hver tilgangurinn með samtalinu sé og geri sér jafnframt grein fyrir því að viðmót getur haft áhrif á útkomuna. Starfsmaðurinn hefur ákveðnar væntingar um samtalið og það er stjórnandans að vinna að því að uppfylla þær. Það er á hans valdi að gera viðtalið óþvingað, með því m.a. :

- Að skapa þægilegt andrúmsloft
- Að sitja ekki við skrifborðið; yfirmaður andspænis starfsmanni, heldur í þægilegum sætum t.d. horn í horn við borðsenda í fundaherbergi
- Að sjá til þess að ekki verði um ónæði að ræða.
- Að bjóða upp á hressingu, t.d. kaffi eða te
- Að leyfa starfsmanninum að tala
  - Hafa þarf í huga að leyfa starfsmanninum að tala um það sem honum liggur á hjarta og stjórnandi þarf að forðast að grípa fram í.
  - Betra er að losa sig við þá tilfinningu að svörin séu augljós
  - Ef talið berst að vandamálum tengdum starfinu, er mikilvægt að spyrja hvaða lausnir starfsmaðurinn sjái.
- Vanda það sem sagt er í viðtalinu
  - Varast ber setningar eins og : „Nei, heyrðu mig nú“ eða „hlustaðu aðeins á mig“ sem undirstrika hlutverk yfirmanns
- Að nota jákvæð hugtök þegar nauðsynlegt er að gagnrýna starfsmanninn
- Að nota opnar spurningar til að fá viðbrögð og athugasemdir frá starfsmanninum
- Að leggja áherslu á hrós.





- Ef nauðsynlegt er að benda á eitthvað sem betur má fara er mikilvægt að byrja ekki eða enda samtalið með því. Betra er að koma ábendingunum á framfæri í miðju samtalsins svo að starfsmaðurinn fari ekki út úr samtalinu með neikvæða upplifun.

Einnig er mikilvægt að hafa eftirfarandi í huga:

- Að vera jákvæð(ur) - viðhorf til samtalsins skiptir máli. Stjórnandinn er fyrirmynd.
- Starfsmannasamtöl eru vettvangur fyrir skoðanaskipti og eiga að bæta tengsl starfsmanns og yfirmanns
- Ef ræða þarf óþægileg mál er nauðsynlegt að vera búinn að undirbúa starfsmanninn
- Að hlusta á það sem starfsmaðurinn hefur að segja, þó stjórnandi sé ekki sammála
- Að ræða ekki um þriðja aðila nema undir sérstökum kringumstæðum og með leyfi.
- Að ræða um starfið og frammistöðuna, ekki persónuna
- Ef samtalið verður erfitt á yfirmaður að stjórna samtalinu
- Stjórnandi ber ábyrgð á að þær upplýsingar, sem eiga að fara lengra, skili sér á réttan stað
- Í sumum tilfellum þarf að fá leyfi starfsmanns til að láta upplýsingar úr samtalinu berast áfram, t.d. til næsta yfirmanns.

### 1.9.3 Dæmi um undirbúningsblað fyrir starfsfólk

**Nafn starfsmanns:** \_\_\_\_\_

**Starfsmannasamtal dags.:** \_\_\_\_/\_\_\_\_ **kl.:** \_\_:\_\_ **Staðsetning:** \_\_\_\_\_

Tilgangur samtalsins:

- Að gefa starfsmönnum og yfirmönnum tækifæri til að ræða saman við þægilegar aðstæður þar sem starfið, frammistaða og framtíðin er rædd
- Að bæta samstarfið og auka starfsánægjuna
- Að meta þörf á fræðslu til að nýta hæfileika starfsmanna til fulls
- Samtalið er trúnaðarmál milli þín og þess sem ræðir við þig. Þið berið sameiginlega ábyrgð á að fylgja því eftir sem ákveðið er í samtalinu
- Þetta er samtalið þitt - þitt tækifæri til að hafa áhrif. Notaðu tækifærið!



### **Áður en þú ferð:**

Mikilvægt er að þú sem þátttakandi í samtalinu gerir þér grein fyrir því hvað þú vilt ræða. Undirbúningur er lykilatriði. Mikilvægt er að þú setjist niður og skoðir hug þinn til ýmissa hluta er varða starfið og vinnustaðinn. Kjaramál eru ekki til umræðu í samtalinu. Skoðaðu starfsmannasamtalseyðublaðið vel og veltu fyrir þér þeim hlutum sem þar er spurt um. Veltu einnig fyrir þér eftirfarandi spurningum:

### **Hverju vil ég breyta hjá sjálfum mér, hvað snertir t.d.**

- Persónulega eiginleika
- Félagshæfni
- Vilja til að takast á við ný verkefni
- Sveigjanleika
- Samstarfshæfni

### **Hvernig er vinnustaðurinn og hverju vil ég breyta með tilliti til**

- Upplýsingamiðlunar, t.d. um markmið starfseminnar
- Skipulags og þróunar
- Tengsla milli yfirmanns og undirmanna
- Tengsla milli starfsmanna almennt
- Vinnuskipulags
- Tæknibúnaðar og notkunar hans
- Þróunar starfseminnar
- Stjórnunar

### **Viltu bæta einhverju við frá eigin brjósti?**

#### **Að lokum:**

Starfsmannasamtalið er tækifæri fyrir þig til að koma þínum skoðunum á framfæri í góðu tómi með yfirmanni þínum. Því er mikilvægt að þú sért búin(n) að gera þér grein fyrir því hvað það er sem þú ert ánægð(ur) með og hvað þér finnst megi betur fara.



### 1.9.4 Dæmi um form fyrir starfsmannaviðtöl

Meðfylgjandi eyðublað hefur verið þróað eftir umfjöllun í starfshópi hjá Akureyrarbæ. Ætlast er til að eyðublaðið sé fyllt út í starfsmannasamtalinu af vandvirkni og varðveitt hjá stjórnanda sem trúnaðarmál. Varðandi einstök atriði á eyðublaðinu er rétt að benda á að

- Samtalið á ekki að fjalla um launamál
- Listinn í frammistöðumatinu (liður 7) er ekki tæmandi og hægt að bæta við hann eftir þörfum
- Ástæða er til að fara yfir það hvort um sameiginlegan skilning á orðum/ hugtökum er að ræða þar sem menn geta lagt mismunandi skilning í þau
- Mikilvægt er að báðir aðilar undirriti eyðublaðið
- Ef annar aðilinn er ósammála einhverju atriði, sem þar kemur fram, á hann að geta þess í athugasemdum eða undirrita með fyrirvara um ákveðna liði

Nafn starfsmanns:	Kennitala
Starfsheiti	Dagsetning/tími
Nafn yfirmanns/viðmælanda	Staður

<p><b>1. Núverandi starf</b></p> <p>Starfslýsing yfirfarin ásamt verkefnastöðu. Álagspunktur í starfi ræddir ef við á</p>



**2. Hvernig hefur líðan þín í núverandi starfi verið síðastliðið ár?**

Jákvæð og neikvæð

**3. Hefur þú tækifæri til að fást við það í vinnunni sem þú kannt best, þ.e. nýtur þú þín í starfinu?**

Hvað skiptir þig mestu máli? Hvað finnst þér áhugaverðast/minnst áhugavert?

**4. Hvernig metur þú starfsaðstöðu og aðbúnað þinn í starfi?**

Ápreifanlegir þættir s.s. tæki og tól, ásamt vinnutíma s.s. möguleika á sveigjanlegum vinnutíma.



<p><b>5. Samskipti og samvinna</b></p> <p>Leggðu mat á sjálfa(n) þig m.t.t.daglegra samskipta og samvinnu, hefða og venja á vinnustaðnum, upplýsingaflæðis o.fl. Hvað má betur fara og hvernig? Hvernig vinnur starfsfólkið saman? Hvernig er starfsandinn?</p>
<p><b>a) Gagnvart vinnufélögum</b></p>
<p><b>b) Gagnvart yfirmanni/yfirmönnum</b></p>
<p><b>c) Gagnvart viðskiptavinum/þjónustuþegum (innan Akureyrarbæjar og utan)</b></p>

<p><b>6. Sjálfsmat</b></p> <p>Leggðu mat á sjálfa(n) þig m.t.t. frumkvæðis, fagmennsku, jákvæðni, þjónustulundar o.fl.</p>
<p><b>a) Hverjir eru þínir styrkleikar í starfinu?</b></p>



<b>b) Hvað myndir þú vilja bæta hjá þér í starfinu?</b>

7. Frammistöðumat				
	Mjög gott	Gott	Má bæta	Aðgerðir
<b>Frammistaða starfsmanns</b> Sameignlegt mat yfirmanns og starfsmanns				
<b>Starfskunnátta</b> Kunnátta starfsmanns í starfi				
<b>Frumkvæði og sjálfstæði</b> Starfsmaður sýnir að hann geti unnið sjálfstætt og sýnir frumkvæði				
<b>Þjónustulund</b> Starfsmaður kynnir sér óskir og þarfir viðskiptavina/ þjónustuþega og samstarfsfólks og kemur til móts við þær eins og hægt er				
<b>Samvinna</b> Starfsmaður getur unnið með öðrum, náð sameiginlegri niðurstöðu og fylgt henni eftir				
<b>Framkoma og viðmót</b> Starfsmaður sýnir viðeigandi framkomu, kurteisi og virðingu.				
<b>Virðing gagnvart samstarfsaðilum hjá Akureyrarbæ</b> Starfsmaður sýnir samstarfsfólki og stofnunum bæjarins virðingu kemur fram af heilindum og hefur í huga að við vinnum öll hjá sama fyrirtæki				

<b>Snyrtimennska og umgengni</b> Starfsmaður er snyrtilegur og gengur vel um eignir stofnunarinnar				
---	--	--	--	--



<p><b>Vönduð vinnubrögð</b></p> <p>Starfsmaður vinnur starf sitt af kostgæfni og vandar sig. Fer eftir verkferlum séu þeir til</p>				
<p><b>Samviskusemi og stundvísi</b></p> <p>Starfsmaður sýnir samviskusemi í starfi og tímaskráning/viðvera e skv. vinnuskipulagi</p>				
<p><b>Sveigjanleiki/vilji til breytinga</b></p> <p>Starfsmaður er móttækilegur fyrir breytingum og er fljótur að aðlagast þeim.</p>				
<p><b>Þagnarskylda</b></p> <p>Starfsmaður hefur kynnt sér ákvæði um þagnarskyldu og fer eftir þeim</p>				
<p><b>Annað</b></p>				

<p><b>8. Símenntunaráætlun yfirfarin</b></p> <p>Hvaða símenntun hefur starfsmaður sótt síðasta ár? Á hvaða viðbótarhæfni og/eða þekkingu er þörf? Af hverju?</p>

<p><b>9. Óskir starfsmanns um starfsþróun á næstu tveimur árum:</b></p>	
	Er ánægð(ur) í núverandi starfi
	Óskar eftir að takast á við meiri ábyrgð/meira krefjandi verkefni
	Óskar eftir léttara starfi
	Hefur áhuga á öðru starfi
<p>Nýtt starf:</p>	



	Annað um starfsþróun
Hvað?	

<b>10. Réttindi og skyldur – hefur starfsmaður kynnt sér?</b>			
	já	nei	athugasemdir
Starfsmannahandbók			
Starfsmannavef			
Mannauðsstefnu			
Jafnréttisstefnu			
Fjölskyldustefnu			
Kjarasamning			
Markmið/stefnu vinnustaðar (ef við á)			
Skólanámskrá (ef við á)			
Annað			

<b>11. Markmið/aðgerðir í framhaldi af starfsmannasamtali</b>			
Hvaða markmið viltu setja þér í starfi fyrir næsta ár? Hverju þarf að breyta?			
Markmið/aðgerðir (Hvað/hvernig)	Ábyrgð (Hver)	Tímarammi (Hvenær)	Endurmat (Hvenær)





--	--	--	--

## 12. Annað

Eitthvað sem viðkomandi aðilar vilja ræða um og skrá sérstaklega

--

## 13. Undirskriftir

<i>Starfsmaður</i>	<i>Yfirmaður</i>

Samtök ferðaþjónustunnar hafa gefið út Handbók fyrir stjórnendur; „Starfsmannastjórnun“ og þar er að finna ýmsar gagnlegar upplýsingar sem nýta má.

Heimildir: Akureyrarbær, Ferðamálastofa, Líf og sál - sálfræðistofa.