

Inngangur

Stjórnendur og starfsfólk ríkisins gegna lykilhlutverki í veitingu opinberrar þjónustu. Stjórnendur þurfa að búa yfir hæfni og þekkingu til að geta brugðist við breytingum í samfélaginu og sífellt flóknara starfsumhverfi. Til að tryggja öfluga stjórnun hjá ríkinu þarf að búa stjórnendum umhverfi þar sem eftirsóknarvert er að starfa og tækifæri til að eflast og þróast í starfi.

Stjórnendastefna er liður í því að efla stjórnun hjá ríkinu. Í stefnunni er kveðið á um hvaða hæfni, þekkingu og eiginleika stjórnendur þurfa að bera og hvernig ríkið ætlar að styðja við stjórnendur til að ná framúrskarandi árangri.

Markmið og framtíðarsýn

Stjórnendur ríkisins vinna markvisst að betri og skilvirkari þjónustu við samfélagið. Starfsumhverfið er nærandi og einkennist af samvinnu og samstarfi þar sem styrkleikar fá notið sín. Stjórnsýslan er opin og gagnsæ með skýrri tengingu milli ráðstöfunar fjármuna og ávinnings fyrir samfélagið. Öll starfsemi ríkisins miðar að bættum lífskjörum á Íslandi.



— Bætt stjórnendafærni

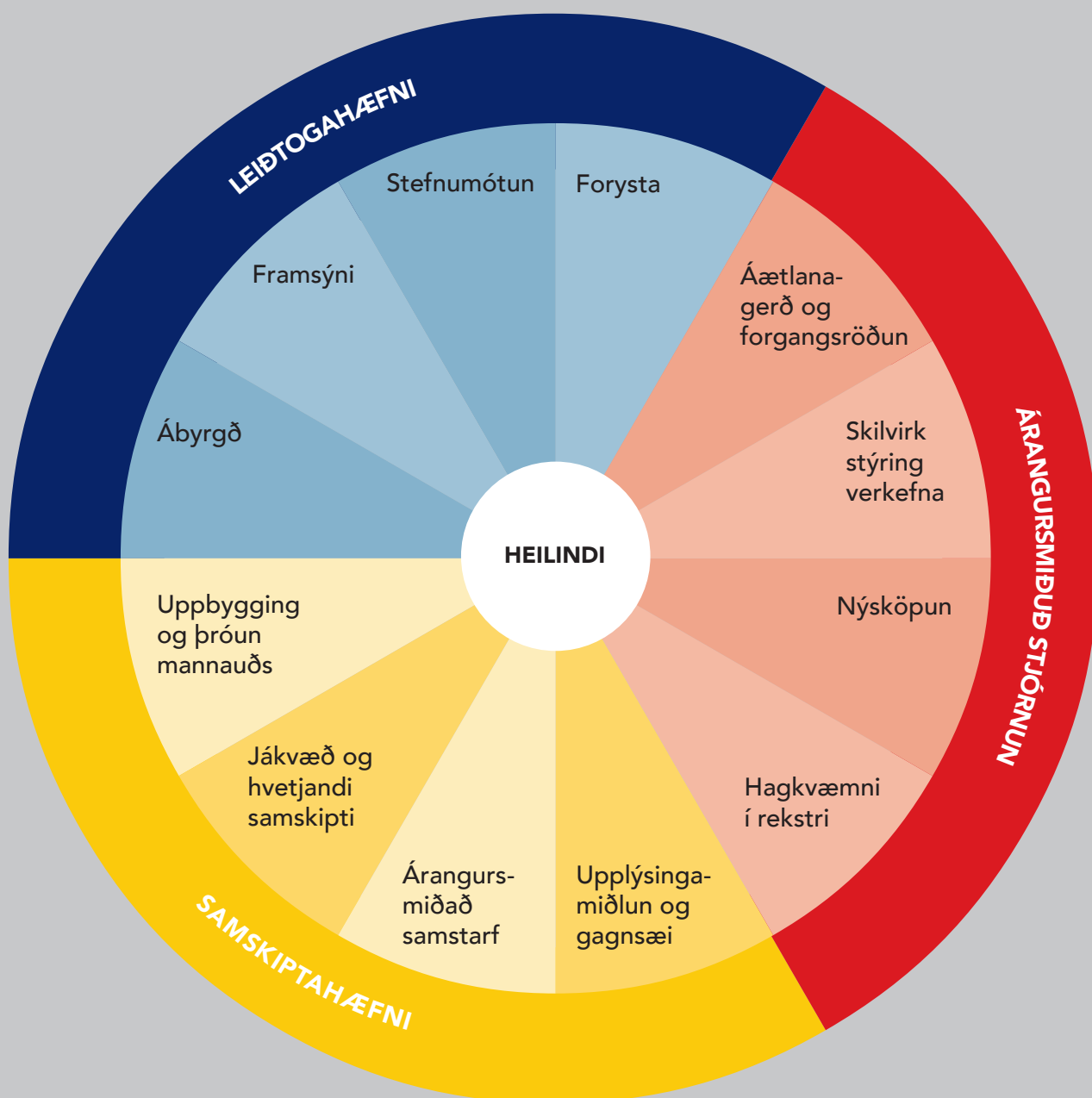
Nauðsynlegur liður í því að **bæta stjórnendafærni** hjá ríkinu er að skilgreina þær hæfniskröfur sem gerðar eru til stjórnenda. Með betri stjórnun næst aukinn **samfélagslegur ávinningur**.

Í kjörmynd stjórnenda sjá stjórnendur hvaða kröfur eru gerðar til þeirra. Það fer þó eftir starfi hversu mikilvægur hver þáttur er. Kjörmyndina má nota á ýmsa vegu; við skilgreiningar á hæfnisþáttum við ráðningar, skipulag fræðslu og stuðnings fyrir nýja stjórnendur. Þá er hún höfð til hliðsjónar í samtali við stjórnendur þar sem

m.a. er ákvörðuð starfsþróunaráætlun stjórnenda og greint á hvaða sviðum þörf er á fræðslu og stuðningi. Til framtíðar mun hún nýtast við mat á frammistöðu og ákvörðun um frekari starfsþróun viðkomandi stjórnenda hjá ríkinu.

Til að takast á við þær áskoranir sem stjórnendastörf hjá ríkinu fela í sér þurfa einstaklingar sem þeim sinna að hafa til að bera **heilindi** og **leiðtogahæfni**, leggja áherslu á **árangursmiðaða stjórnun**, auk þess að rækta með sér góða **samskiptahæfni**.

Kjörmynd stjórnenda



HEILINDI

Hefur ávallt hag samfélagsins að leiðarljósi.

Ávinnur sér traust stjórnvalda, samfélagsins, samstarfsfólks og samstarfsaðila.

Er háttvís í framkomu og samskiptum.
Er fylgin/n sér (úthald til að klára verkefni)

LEIÐTOGAHÆFNI

Ábyrgð:

Sýna ábyrgð í verki á þeim verkefnum sem viðkomandi er falið að sinna og byggja upp öfluga liðsheid.

Framsýni:

Leggja mat á stöðuna hverju sinni, horfa til framtíðar og greina tækifæri og áskoranir. Gera ráðstafanir og takast á við framtíðarverkefni í síbreytilegu umhverfi.

Stefnumótun:

Móta metnaðarfulla framtíðarsýn og marka leiðina þangað með stefnumótandi áætlunum sem eru í samræmi við áherslur ráðherra í málaflokknum.

Forysta:

Vera í fararbroddi á sínu fagsviði. Sýna frumkvæði og fá þannig samstarfsfólk og aðra samstarfsaðila með sér.

SAMSKIPTAHÆFNI

Uppbygging og þróun mannauðs:

Þjálfa og efla starfsfólk með það að markmiði að það öðlist þekkingu, viðhorf og sjálfstraust til að ná árangri í starfi. Koma auga á hæfileika starfsfólks og veita þeim umboð til athafna. Veita góðri frammistöðu athygli og taka á slakri frammistöðu.

Jákvæð og hvetjandi samskipti:

Skapa jákvæða menningu á vinnustaðnum og blása starfsfólki eldmóð í brjóst til að standa sig vel. Vera góð fyrirmynd og vanda til allra samskipta við notendur og samstarfsaðila með góðum leiðbeiningum.

Árangursmiðað samstarf:

Skilgreina mikilvæga samstarfsaðila, bæði innan ríkiskerfisins og utan og efla samstarf við þá, m.a. með það að markmiði að fá yfirsýn yfir það sem er að gerast á viðkomandi fagsviði.

Upplýsingamiðlun og gagnsæi:

Tryggja öflugt upplýsingaflæði bæði inn á við og við hagaðila. Viðhafa gagnsæi í ákvarðanatökum og gera viðeigandi gögn aðgengileg.

ÁRANGURSMÍÐUÐ STJÓRNUN

Áætlanagerð og forgangsröðun:

Festa í sessi ferli áætlanagerðar þar sem tekið er mið af gildandi stefnu og áhersla lögð á að ná settum markmiðum. Taka erfiðar ákvarðanir um forgangsröðun þannig að markmið nái fram að ganga.

Skilvirk stýring verkefna:

Tryggja skilvirka framkvæmd áætlana með viðeigandi aðferðafræði við stjórnun verkefna og eftirfylgni með innleiðingu þeirra.

Nýsköpun:

Sýna frumkvæði og skapa hvata til nýsköpunar innan stofnunar og meðal samstarfsaðila. Finna nýjar leiðir til að leysa verkefni og bæta þjónustu.

Hagkvæmni í rekstri:

Skipuleggja starfsemi með sem hagkvæmustum hætti þannig að áhersla sé fyrst og fremst lögð á lögbundin verkefni.

Eftirsóknarverðara starfsumhverfi

Til þess að stjórnendur nái árangri og þróist í starfi er mikilvægt að ríkið búi þeim eftirsóknarvert starfsumhverfi sem leiðir til aukins samfélagslegs ávinnings. Jöfn tækifæri, fjölbreytni og virðing skulu ávallt höfð að leiðarljósi í starfsumhverfi ríkisins.



RÁÐNINGARFERLI

Markmið vandaðs ráðningarferils er að ráða alltaf hæfasta einstaklinginn til starfa. Jafnframt að ríkið og stofnanir þess hafi á að skipa öfluga og hæfa stjórnendur sem eru í stakk búnir til að takast á við áskoranir sem starfið felur í sér.



STARFSLOK

Halda í öfluga stjórnendur hjá ríkinu og veita þeim tækifæri til frekari starfsþróunar á nýjum vettvangi og veita þeim stjórnendum sem eru að ljúka farsælum starfsferli stuðning.



STARFSKJÖR

Samkeppnishæft starfsumhverfi fyrir stjórnendur. Laun fylgja launaþróun á vinnu-markaði og þróast í samræmi við hæfni og frammistöðu.



HEILSA OG LÍÐAN

Stjórnendur búa við öruggt og heilsusamlegt umhverfi sem ýtir undir jafnvægi stjórnenda hvort sem tengist líkamlegri eða andlegri heilsu og líðan.



STARFSÞRÓUN

Veita stjórnendum tækifæri til að þróast í starfi þannig að þeir séu ávallt í stakk búnir til að takast á við viðfangsefni sem starfinu fylgir og geti einnig tekist á við breyttar kröfur og áskoranir.



STJÓRNENDASAMTAL OG ENDURGJÖF

Stjórnendur fá hvatningu og endurgjöf til að geta þróast og náð árangri í starfi.

Starfsumhverfi sem ríkið býr stjórnendum



RÁÐNINGARFERLI

Áhersla: Markmið vandaðs ráðningarferils er að ráða alltaf hæfasta einstaklinginn til starfa. Jafnframt að ríkið og stofnanir þess hafi á að skipa öfluga og hæfa stjórnendur sem eru í stakk búnir til að takast á við áskoranir sem starfið felur í sér.

Starfssvið og starfsskyldur fyrir hvert starf eru skilgreind í erindisbréfi eða starfslýsingu. Við ráðningu forstöðumanna ríkisstofnana skal tilgreina helstu verkefni og markmið í rekstri stofnunar, bæði til lengri og skemmri tíma litið.

Ávallt skal vanda undirbúning ráðninga stjórnenda hjá ríkinu. Skipað er í stjórnunarstöður hjá ríkinu í samræmi við lög, reglur og leiðbeiningar þar um.

Við val á umsækjendum skal ávallt nota bestu aðferðir sem henta hverju sinni og eru til þess fallnar að rökstyðja valið, hvort sem sérstakri hæfnisnefnd, ráðningarskrifstofu eða sérhæfðum starfsmönnum skipulagsheilda er falið að sjá um skoðun og forval á umsækjendum.

Lögð er áhersla á móttöku og fræðslu nýrra stjórnenda til að þeir geti sinnt starfi sínu af fagmennsku frá upphafi.



STARFSKJÖR

Áhersla: Samkeppnishæft starfsumhverfi fyrir stjórnendur. Laun fylgja launaþróun á vinnu-markaði og þróast í samræmi við hæfni og frammistöðu.

Laun og almenn starfskjör stjórnenda ríkisins skulu byggja á hlutlægum mælikvörðum og skulu endurmetin í takt við almenna þróun. Lögð er áhersla á að innleiða frammistöðumat fyrir alla stjórnendur ríkisins sem hefur áhrif á launasetningu.

Nýtt launaumhverfi forstöðumanna byggir á samræmdu matskerfi. Matið byggir á fjórum þáttum: Færni, stjórnun, ábyrgð og umfangi.



HEILSA OG LÍÐAN

Áhersla: Stjórnendur búa við öruggt og heilsusamlegt umhverfi sem ýtir undir jafnvægi stjórnenda hvort sem tengist líkamlegri eða andlegri heilsu og líðan.

Hugað skal að líkamlegum og andlegum aðbúnaði sem hefur áhrif á árangur og framþróun stjórnenda. Þegar vart verður við vinnutengd líkamleg eða andleg álagseinkenni hjá stjórnendum þarf að meta aðstæður og bregðast við til forvarna og leita leiða til að bæta öryggi og líðan.

Allir stjórnendur eiga rétt á að komið sé fram við þá af virðingu og að þeir sæti ekki framkomu sem felur í sér óréttlæti eða er móðgandi. Gerðar skulu ráðstafanir til að koma í veg fyrir að stjórnendur verði fyrir einelti, áreitni og ofbeldi í starfi. Auk þess skulu liggja fyrir verklagsreglur um hvernig slík mál skulu meðhöndluð komi þau upp.



STJÓRNENDASAMTAL OG ENDURGJÖF

Áhersla: Stjórnendur fái hvatningu og endurgjöf til að geta þróast og náð árangri í starfi.

Samtöl milli stjórnenda og yfirmanns/fagráðuneytis/formanns stjórnar skulu fara fram með reglubundnum hætti og byggja á samræmdu formi og skilgreindum mælikvörðum um árangur. Í samtölunum er rætt um árangur og framtíðaráform í starfsemi stofnunar auk frammistöðu stjórnanda. Niðurstaða slíks samtals verður m.a. nýtt til að varða áframhaldandi starfsþróun stjórnanda.



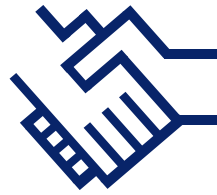
STARFSÞRÓUN

Áhersla: Veita stjórnendum tækifæri til að þróast í starfi þannig að þeir séu ávallt í stakk búinir til að takast á við viðfangsefni sem starfinu fylgir og geti einnig tekist á við breyttar kröfur og áskoranir.

Gera skal starfsþróunaráætlun fyrir hvern stjórnanda. Starfsþróunaráætlun tekur mið af starfsemi og markmiðum stofnunar og við mótun hennar er stuðst við áherslur í stefnu málefnasviðs, starfsemi stofnunar, niðurstöður starfs og hæfnigreiningar og umræðu í stjórn enda samtali.

Fræðsla og endurmenntun stjórnenda skal vera í samræmi við starfs þróunar áætlun og vera í takt við kröfur, hæfni, menntun, reynslu og áhugasvið.

Á síðasta ári skipunartíma stjórnanda skal fara yfir þá starfsþróunar möguleika sem standa viðkomandi til boða þegar það á við.



STARFSLOK

Áhersla: Halda í öfluga stjórnendur hjá ríkinu og veita þeim tækifæri til frekari starfsþróunar á nýjum vettvangi og veita þeim stjórnendum sem eru að ljúka farsælum starfsferli stuðning.

Lögð er áhersla á sveigjanleika við starfslok sérstaklega fyrir stjórnendur sem eru að hætta sökum aldurs.

Óski stjórnandi eftir því að halda áfram störfum fyrir ríkið að loknum skipunartíma skal það hafa komið fram í stjórnendasamtali á síðasta ári skipunartíma og í framhaldi kannaðir hvaða möguleikar eru í boði.

Við ákvarðanir um hreyfanleika verði horft til frammistöðu, þekkingar og reynslu stjórnanda auk gildandi stefnu og áherslna stjórnvalda hverju sinni.

— Aðgerðaáætlun 2019–2021

Framkvæmd aðgerðaáætlunar er á ábyrgð Fjármála- og efnahagsráðuneytisins. Um hverja aðgerð er stofnaður vinnuhópur með þátttöku ráðuneyta, forstöðumanna og annara fagaðila eftir því sem við á. Afurð hverrar aðgerðar og ávinningur sem og tímasetningar er skilgreind.



RÁÐNINGARFERLI

- Samræmt verklag við ráðningarferli og gerð auglýsinga.
- Samhæfing erindisbréfa.
- Hönnun og þróun fræðsluáætlunar fyrir nýja stjórnendur.



STARFSKJÖR

- Greining á launum og almennum starfskjörum stjórnenda ríkisins.
- Endurskoðun launakerfis forstöðumanna (2022).
- Undirbúningur frammistöðumats stjórnenda hjá ríkinu (2022).



HEILSA OG LÍÐAN

- Áhættumat starfa meðal stjórnenda hjá ríkinu: könnun um heilbriggt vinnuumhverfi og vellíðan í starfi.
- Gerð og innleiðing verklagsreglna um viðbrögð við áreiti í starfi sem og kynbundinni eða kynferðislegri áreitni í starfi æðstu stjórnenda.



STJÓRNENDASAMTÖL OG ENDURGJÖF

- Stjórnendasamtöl, þróun verklags og innleiðing.
- Þjálfun stjórnenda í ráðuneytum til að taka stjórnendasamtöl.
- Heildstæð greining á hæfni stjórnenda.



STARFSÞRÓUN

- Gerð fræðslu- og þjálfunaráætlunar fyrir stjórnendur hjá ríkinu.
- Viðmið um gerð starfsþróunaráætlana, innleiðing og eftirfylgni.
- Gerð starfsþróunaráætlana fyrir hvern stjórnanda.



STARFSLOK

- Viðmið við gerð starfslokasamninga stjórnenda.
- Viðmið um hreyfanleika stjórnenda.



ÖNNUR VERKEFNI Á TÍMABILINU

- Framtíðarleiðtogar í opinberri þjónustu.
- Kynning ríkisins sem eftirsóknaverður vinnustaður.
- Greining á mannaflapörf ríkisins til framtíðar.