

# Geta aðferðir mannauðsstjórnunar aukið gæði ráðninga hjá hinu opinbera?

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson  
lektor við viðskiptadeild HÍ

1. tbl. 2. árg. 2006  
Erindi og greinar





## Inngangur

Á undanförunum misserum hafa ráðningar hjá hinu opinbera verið mikið í umræðunni. Í kjölfar embættisveitinga hafa gjarnan komið fram miklar umræður um stöðuveitingarnar og sitt sýnist hverjum. Þó nokkur umræða hefur verið um vinnulag eða vinnubrögð í ráðningarferlinu. Í þessari grein verður fjallað um ráðningarferlið út frá mannauðsstjórnun. (human resource management). Gerð verður grein fyrir því hvernig mannauðsstjórnun sem fræðigreinin fjallar um ráðningarferlið með það eitt að leiðarljósi að finna aðferð sem spáir vel fyrir um framtíðar frammistöðu starfsmanna þannig að sá hæfasti verður ráðinn hverju sinni. Með ráðningarferlinu er átt við það tímabil frá því að auglýsing um starf birtist og þangað til búíð að ganga frá ráðningu í starfið. Í umræðunni um ráðningar hjá hinu opinbera er því stundum haldið fram að ráðning hafi verið fagleg. Faglega ráðningu má skilja sem þá ráðningu sem unnin hefur verið á faglegum forsendum, eftir fyrirframgefnum aðferðum sem hefur það markmið að nota bestu hlutlægu aðferðir hverju sinni sem völ er á við ráðningar til að ráða þann hæfasta óháð kyni, kynþætti eða stjórnsmálaskoðunum. Fagleg ráðning er þá ráðning sem unninn er af sérþekkingu. Gera verður þá kröfu til stjórnvalda að fulls jafnræðis sé gætt við ráðningar, allir umsækjendur sitji við sama borð í ráðningarferlinu og allir fái sömu möguleika til að tryggja sér starfið slíkt er í anda mannauðsstjórnunar.

## Ráðningarferli í anda mannauðsstjórnunar

Það getur verið erfitt að skilgreina mannauðsstjórnun sökum þess að hugtakið hefur nokkuð víðtæka merkingu (Torrington o.fl., 2005). John Storey (2001) skilgreinir mannauðsstjórnun sem sérþæka nálgun á stjórnun starfsmanna innan skipulagsheilda sem hefur það meginmarkmið að hjálpa skipulagsheildum að öðlast samkeppnisforskot. Þessu markmiði er hægt að ná með stefnumiðaðum aðferðum mjög hæfra starfsmanna sem sýna mikla hollustu. Grundvallaratriðið segir Storey (2001) er að vanda val starfsmanna og sinna starfsþróun þeirra innan skipulagsheilda. Starfsþróunarferlið hefst á ráðningu starfsmanns, ráðningin sjálf byggir á ákveðnu ferli þar sem umsækjendur eru metnir á grundvelli þeirra matsaðferða sem líklegastar eru til þess fallnar að spá sem réttast fyrir um framtíðarframmistöðu umsækjenda þannig að til starfans veljist sá einstaklingur sem fellur vel að menningu skipulagsheildarinnar og þeim starfsforsendum og starfslýsingu sem eru til grundvallar starfinu (Boxall og Purcell, 2003). Aðferðir mannauðsstjórnunar, þegar kemur að ráðningu og vali starfsmanna, leitast við að auka líkurnar á því að sá hæfasti og besti sé ráðinn hverju sinni. Reynt er að nota aðferðir sem tryggja hlutlægni þannig að allir þeir sem keppa um ákveðið starf eigi jafna möguleika á að hreppa það.

Ráðningarferlið er í raun höfnunarferli (Watson, 1995) sem snýst um það að hafna öllum umsækjendum nema einum. Skipta má ráðningaferlinu í þrjú stig (Milkovich og Boudreau, 1997; Armstrong, 2003). Á fyrsta stiginu eru

skilgreindar þær kröfur sem gerðar eru til starfsins, unnin er starfsgreining sem er kerfisbundin leið til að safna upplýsingum um störf og meta eðli þeirra. Því næst er undirbúin starfslýsing sem byggir á starfsgreiningu. En í starfslýsingu kemur m.a. fram starfsheiti og starfskyldur, helstu verkefni sem fylgja starfinu og staða þess innan skipulagsheildarinnar. Enn fremur þarf að skilgreina þær kröfur sem gera þarf til umsækjenda, reynsla sem farið er fram á ásamt hæfni- og menntunarkröfur sem auðveldar þeim sem fer með ráðningarvaldið að greina á milli umsækjenda. Næsta stig snýr að öflun umsækjenda og hvaða leið er best til þess fallin að laða að sem flesta umsækjendur, hvernig eigi að auglýsa störf og hvar, hvort leita eigi til ráðningarstofa eða sérstakra ráðgjafa. Síðasta stigið er valið sjálft, ráðningin, vinna þarf úr umsóknum og taka ákvörðum um hvaða ráðningaraðferð eigi að styðjast. Í ráðningarferlinu er mikilvægt að huga að áreiðanleika og réttmæti ráðninga (Cook, 2004). Áreiðanleiki ráðninga segir til um að hve miklu leiti aðferðir við val á starfsfólki spáir endurtekið fyrir um frammistöðu í starfi. Réttmæti ráðninga segir hins vegar til um að hve miklu leiti spá um fyrri frammistöðu í starfi er hægt að styðja með sönnunargögnum (Cook, 2004).

### **Algengar matsvillur í ráðningum**

Að sækja um starf er oft heilmikil ákvörðum og krefst mikillar vinnu af hálfu umsækjenda. Gjarnan eru ríkar kröfur gerðar til umsækjenda og þeir beðnir um að greina frá styrkleikum sínum og veikleikum, svara oft og tíðum óþægilegum spurningum um sjálfa sig og greina frá framtíðaráformum. Í raun má segja að umsækjandi um starf þurfi að vera tilbúinn til að afhjúpa sig, stundum er farið fram á að umsækjandi taki persónuleikapróf sem mælir ýmsa þætti og eiginleika í fari einstaklinga. Samkvæmt íslenskri rannsókn (Sif Sigfúsdóttir, 2005) er algengast að íslensk fyrirtæki styðjist við viðtöl við val starfsmanna, í könnun sem Gallup (2000) gerði meðal íslenskra starfsmannastjóra kemur í ljós að 32% segjast oft nota stöðluð viðtöl við ráðningar, 25% stundum og 43% sjaldan. Samkvæmt sömu rannsókn fer notkun þeirra vaxandi. Á hinn bóginn er notkun ýmiskonar prófa við ráðningar ekki eins algeng, 10% segja nota þau oft, 8% stundum og 82% sjaldan (Gallup, 2000).

Sá sem stendur frammi fyrir því verkefni að ráða starfsmann er ekki öfundsverður, það getur verið erfitt að velja á milli mjög hæfra umsækjenda, Cook (2004) bendir á að sá sem stendur frammi fyrir umsækjenda eigi erfitt með að líta hlutlægt á málin, skekkjurnar eða matsvillur geta verið af margvíslegum toga (Armstrong, 2003; Cook, 2004; Arnold o.fl., 2005) Algengustu matsvillur má nefna geislabaugsaáhrif (halo effect) þar sem umsækjandi er ofmetinn vegna þátta sem koma starfinu ekkert við til dæmis ef einhver er skemmtilegur og segir myndnar sögur. Að sama skapi þarf að varast horn áhrif (horn effect) þar sem umsækjandi líður fyrir leiðindi sín. Aðrir þættir sem geta haft áhrif eru staðalímyndir sem búnar eru til um hóp umsækjenda eins og t.d. að ljóshærðar konar séu jafnan heimskari en aðrar

kynsystur þeirra. Önnur algeng mistök eru það sem kalla má „líkist mér“ áhrifin þar sem umsækjendur líkjast þeim sem sjá um ráðningar eiga meiri möguleika á að fá starfið. Að lokum má nefna linkind sem gengur út frá því að allir umsækjendur fái háa einkunn og komi vel út úr ráðningarviðtalinu sem rekja má til linkind þess sem stjórnar ráðningarviðtalinu.

### **Ráðningaraðferðir**

Sá sem stendur frammi fyrir ráðningu nýs starfsmanns hefur úr mörgum ráðningaraðferðum að velja. Algengast (Cook, 2004) er að stuðst sé við starfsferilsskrá, viðtöl og meðmæli. En auk þessara aðferða þá eru ýmsar aðrar aðferðir í boði s.s. „biodata“ eða lýðfræðileg gögn, matsmiðstöðvar, vinnusýnishorn, hæfnispróf, rithandar-sýnishorn og sálfræðileg próf ýmiskonar (Armstrong, 2003). Með lýðfræðilegum gögnum er reynt að nota upplýsingar um umsækjendur á hlutlægan hátt til samanburðar á milli þeirra sem sækja um starf. Þættir eins og reynsla, aldur, kyn, menntun, þjálfun, sérstök hæfni og jafnvel áhugamál eru til athugunar. Þessi aðferð hjálpar mikið þegar þarf að fækka úr stórum hópi umsækjenda (Armstrong, 2003; Cook, 2004). Matsmiðstöðvar eru gjarnan notaðar þegar verið er að ráða í stöður sérfræðinga með mikla sérþekkingu og starfið felur í sér mikla fjárfestingu í þjálfun og starfsþróun starfsmanns. Gallinn er hins vegar sá að matsmiðstöðvar eru tímafrekar og kostnaðarsamar. Notast er við æfingar eða verkefni þar sem reynt er að líkja eftir þeim aðstæðum eða verkefnum sem væntanlegur starfsmaður stendur frammi fyrir í starfinu. Enn fremur er stuðst við hlutverkaleiki og hópverkefni. Oft eru nokkrir umsækjendur metnir samhliða til að tryggja hlutlægt mat. Kosturinn við matsmiðstöðvar er að þær gefa oft ágæta vísbendingu um það hvort umsækjendur falli vel að menningu skipulagsheildarinnar og að sama skapi veita þær umsækjendum meira ráðrúm til að komast að því hvort umrætt starf henti í raun og veru (Armstrong, 2003; Cook, 2004). Rithandarsýnishorn eins og nafnið gefur til kynna byggir á því að sá sem er að velja í starf rýnir í skrift umsækjenda og dregur ályktanir um persónuleika viðkomandi eftir einhverri fyrirfram gefinni forskrift (Armstrong, 2003; Cook, 2004). Vinnusýnishorn byggir á því að umsækjandi sýnir fram á í verki hæfni þá og þekkingu sem hann segist búa yfir. Ef umsækjandi segist geta ekið bíl þá er einfaldast að staðfesta það með því að biðja hann um að aka bíl. (Armstrong, 2003; Cook, 2004). Hæfnispróf byggja á því að umsækjandi þarf að sýna fram á með óyggjandi hætti að hann valdi þeim þáttum sem starfið kallar á. Ef leitað er eftir talnaglögnum einstaklingi þá eru til próf sem kanna slíkt (Armstrong, 2003; Cook, 2004). Sálfræðileg próf ýmis konar hafa orðið vinsæl í seinni tíð. Markmið þeirra er að veita hlutlægar upplýsingar um umsækjendur, persónuleika þeirra og eiginleika ýmiskonar s.s. hvernig menn bregðast við álagi o.s.frv. Oftast er notast við viðurkennd persónuleikapróf eða greindarpróf (Cook, 2004). Skrifleg meðmæli spá ekki vel fyrir um framtíðarframmistöðu starfsmanna (Ásta Bjarnadóttir, 1996; Armstrong, 2003;

Cook, 2004), gjarnan eru skrifleg meðmæli jákvæði í garð umsækjenda og er algengara að leitað sé eftir munnlegum umsögnum þar sem reynt er að varpa ljósi á styrkleika og veikleika umsækjenda. Viðtölum má skipta upp í nokkra flokka (Armstrong, 2003) en algengast er að styðjast við tvö viðtalsform, stöðluð og óstöðluð. Óstaðlað viðtal byggir á því að stuðst er við óformlegar spurningar um allt á milli himins og jarðar. Umsækjendur fá ekki endilega sömu spurningar og þeir sem stjórna viðtölunum eru ekki alltaf þeir sömu. Á hinn bóginn byggja stöðluð viðtöl á því að umsækjendur fá allir sömu spurningarnar, spurningar sem snúa að fyrri frammistöðu og hegðun. Sá sem stjórna viðtölunum er alltaf sá sami og hefur hann fengið sérstaka þjálfun í að taka viðtöl og spyrja rétttra spurninga (Armstrong, 2003; Cook, 2004). Taylor (1998) hefur sýnt fram á réttmæti mismunandi aðferða sjá töflu 1. Hann sýnir fram á að lítið hald er í hefðbundnum viðtölum og meðmælum en matsmiðstöðvar, lýðfræðileg gögn, sálfræðileg próf og stöðluð viðtöl eru betur til þess fallinn að spá fyrir um framtíðarframmistöðu. Mikilvægt er að sami eða sömu aðilar taki viðtöl við umsækjendur. Í samanburðarrannsókn sem Huffcutt og Woehrer (1995) gerðu kom í ljós að það eykur réttmæti ráðninga ef sömu spyrjendur taka öll viðtölin og leggja mat á umsækjendur.

<u>Aðferð</u>	<u>Forspágildi aðferða</u>
Matsmiðstöðvar – stöðuhækkun	0.67
Staðlað viðtal	0.62
Vinnusýnishorn	0.56
Hæfnispróf	0.54
Matsmiðstöðvar - frammistaða	0.48
Persónuleikapróf	0.44
Biodata*	0.34
Hefðbundin viðtöl	0.31
Meðmæli	0.13
Rithandarsýnishorn	0.00
Stjörnukort	0.00

\*Lýðfræðilegar upplýsingar s.s. kyn, aldur, menntun, starfsreynsla, fjölskylduhagir.

Tafla 1. Forspágildi valaðferða. Heimild: (Taylor, 1998)

### **Nýskipan í ríkisrekstri – breyttar áherslur í stjórnun**

Starfsumhverfi opinberra starfsmanna hefur breyst mikið síðustu ár, upp úr 1990 fer að örla á breytingum þegar hugmyndafræði nýskipans í ríkisrekstri (new public management) lítur dagsins ljós (fjármálaráðuneytið, 1996). Markmiðið með breyttu starfs- og rekstrarumhverfi ríkisins var að ríkið gæti sinnt skyldum sínum gagnvart samfélaginu með hagkvæmni, skilvirkni og árangur að leiðarljósi. Opinber þjónusta átti með skilvirkni sinni að veita

Íslenskum fyrirtækjum ákveðið forskot á alþjóðlegum vettvangi. Til að stuðla að þessu þá var starfsmannalögum breytt 1996 og sjálfstæði og sveigjanleiki ríkisstofnana í starfsmannamálum aukið, ásamt því að ábyrgð og ákvarðanir voru færðar til stofnana sjálfra. Þá var breytt starfsmannastefna forsenda til að bæta rekstur ríkisins og ná fram hagkvæmni (fjármálaráðuneytið, 1996 og 1998). Til að ná fram markmiðum nýskipans í ríkisrekstri þá var beinlínis gert ráð fyrir að hið opinbera sneri sér í ríkara mæli að stjórnunaraðferðum einkageirans.

Starfsmannamálum hins opinbera eru nokkur takmörk sett sem rekja má til laga um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna. Þessar takmarkanir snúa helst að ráðningum og uppsögnum. Um ráðningar opinberra starfsmanna gilda lög um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna nr. 70/1996. Árið 1998 var gerð ítarleg rannsókn á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna (Ómar H. Kristmundsson, 1999). Í skýrslu sem unnin var samhliða og kynnt sem úrlausnarefni er greint frá því að vinna þurfi sérstaklega að mótun áherslna í starfsmannamálum ríkisins þar sem miðað er að því að ríkisstofnanir hafi ávallt á að skipa hæfu starfsfólki sem leggur sig fram um að vinna að markmiðum ríkisstofnana. Enn fremur segir að meginmarkmið við stjórnun starfsmannamála sé að vandað sé til vals á starfsmönnum. En nokkuð virðist skorta að vandað sé til ráðninga hjá sumum ríkisstofnunum ef marka má niðurstöðu rannsóknar á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna (fjármálaráðuneyti, 1998). Umtalsverður hluti ríkisstarfsmanna eða 40.3% sem tóku þátt í rannsókninni þekkti dæmi þess að ráðið hefði verið í starf hjá stofnuninni á öðrum forsendum en hæfni umsækjenda (fjármálaráðuneyti, 1998). Eitt af brýnustu úrlausnarefnum eins og segir í skýrslunni er að vanda meira til ráðningar ríkisstarfsmanna. Þar segir orðrétt:

Þótt festa í ráðningarferli ríkisstofnana hafi aukist undanfarin ár er nauðsynlegt að kanna þörf fyrir nánari reglur um það hvernig standa skuli að ráðningum og skipunum ríkisstarfsmanna (fjármálaráðuneyti, 1998, bls.101).

Engar almennar reglur hafa verið lögfestar hér á landi um hvaða sjónarmið eigi liggja til grundvallarvið skipun, setningu eða ráðningu í opinber störf (Umboðsmaður Alþingis, 2004). Þó eru til reglur um það hvernig eigi að standa að auglýsingu opinberra starfa samanber reglugerð nr. 464/1996 en þar segir að skylt sé að auglýsa laus störf hjá ríkinu. Auglýsingaskyldan nær bæði til lausra embætta og annarra starfa hjá ríkinu. Til grundvallar auglýsingaskyldunnar liggja tvenns konar sjónarmið. Annars vegar það sjónarmið að veita beri öllum tækifæri til að sækja um laus störf hjá ríkinu og hins vegar það sjónarmið að stuðla að því að ríkið eigi kost á færum og hæfum starfsmönnum í þjónustu sinni. Um auglýsingar á lausum embættum segir í 1. málsgrein laga nr. 150/1996 að þau skuli auglýsa í Lögbirtingarblaði og skal umsóknarfrestur ekki

vera skemmri en 2 vikur frá útgáfudegi blaðsins. Samkvæmt þessu nægir ekki að auglýsa laus embætti til umsóknar á vefsvæði lausra starfa hjá hinu opinbera sem hefur vefslóðina starfatorg.is. Hvergi er greint frá því hvað skuli koma fram að lágmarki í auglýsingu um laus embætti. Í dreifibréf fjármálaráðuneytisins nr. 8/2002 (fjármálaráðuneyti, 2002) er þó bent á að hægt sé að hafa hliðsjón af reglugerð nr. 464/1996 um auglýsingar um laus störf hjá hinu opinbera og eiga við um almenn störf. Engar sambærilegar reglur eru til um ráðningarferlið sjálft en birting auglýsingar um starf er aðeins hluti af því ferli.

Umboðsmaður Alþingis hefur bent á það í álit sínu (nr. 4205/2004) að þó ekki sé búið að lögfesta almennar reglur þá veiti það ekki þeim sem fer með ráðningarvaldið frjálsar hendur um það hvern skuli skipa í embætti. Það er óskráð meginregla stjórnsýsluréttar að ákvörðun verður að byggjast á málefnalegum sjónarmiðum svo sem menntun, starfsreynsla, hæfni og eftir atvikum þá persónulegu eiginleika sem skipta geta máli varðandi starfið. Þá ber að líta svo á að hafa verði að leiðarljósi að velja þann sem talin er hæfastur til að gegna starfinu með hliðsjón af þeim sjónarmiðum sem ráðningin byggist á (Umboðsmaður Alþingis, 2004). Þetta álit Umboðsmanns Alþingis er í ágætu samræmi við þær áherslur sem mannauðsstjórnun leggur á varðandi ráðningar. Til að hægt sé að komast að sem réttastri niðurstöðu varðandi ráðningu opinberra starfsmanna þá er nauðsynlegt að hafa vandað og vel skipulagt ráðningarferli og þar geta aðferðir mannauðsstjórnunar hjálpað.

Þegar búið er að fara yfir umsóknir um störf og gera heildstæðan samanburð á umsóknum með hliðsjón af þeim starfsforsendum sem gerðar eru til starfsins þarf að taka ákvörðun um það hverjir eiga að halda áfram í ráðningarferlinu. Velja þarf hæfa einstaklinga til að annast ráðningarferlið, aðila sem fengið hafa til þess þjálfun t.d. í viðtaltækni. Einnig er hægt að leita til sérfræðinga um aðstoð í ráðningarferlinu og hefur það verið gert. Þegar ákvörðun hefur verið tekin um það hverjir koma til greina í starf er mikilvægt að allir hugsanlegir kandidatar um starfið sitji við sama borð í ráðningargerlinu allt þar til ákvörðun um ráðningu hefur verið tekin. Í því felst að sömu ráðningaraðferð er beitt, sami eða sömu aðilar taka viðtöl ef stuðst er við þau, sömu spurningar séu spurðar og leitað sé eftir meðmælum með öllum. Ef umsækjandi einn biður um viðtal á meðan á ráðningarferlinu stendur þá á annað hvort að hafna þeirri beiðni eða þá að bjóða öðrum umsækjendum upp á slíkt hið sama.

Í starfsmannastefnu stjórnarráðsins (fjármálaráðneyti e.d.) segir m.a. að í samræmi við lög skulu öll störf auglýst. Vandað skal til mats á umsóknum og leita skal sérfræðiaðstoðar við það mat, sé þess talin þörf. Áður en starf er auglýst skal liggja fyrir skilgreining á starfinu og hæfniskröfur skulu mótaðar á grundvelli slíkrar skilgreiningar. Þó þessi yfirlýsing eigi við starfsmenn ráðuneyta þá má ætla hið sama gilti um ráðningar embættismanna undirstofnana ráðuneytanna.



## Lokaorð

Engar sérstakar vinnureglur virðast vera til um það hvernig standa eigi að ráðningum opinberra starfsmanna, þó er til sérstök reglugerð sem segir til um það hvernig standa eigi að auglýsingum starfa og því mætti spyrja hvers vegna samskonar reglur um ráðninguna sjálfa séu ekki til. Ætla má að sá sem með ráðningarvaldið fer vilji á hverjum tíma skipa þann hæfasta til starfans. Fyrst sú krafa er gerð að störf skuli auglýst laus til umsóknar þá ber viðkomandi stjórnvaldi að vinna á sem faglegastan hátt. Með því að styðjast við bestu aðferðir mannauðsstjórnunar og vinna í anda Nýskipans í ríkisrekstri má hæglega bæta vinnubrögð við ráðningar.

## Heimildaskrá

- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9. útgáfa). London: Kogan Page.
- Allen, H og Woehér. (1998, apríl). Further analysis of employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 549-561.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. og Burnes, B. (2005). *Work Psychology: Understanding Behaviour in the Workplace* (4. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Ásta Bjarnadóttir (1996). *Starfsmannaval*. Reykjavík: Framtíðarsýn.
- Beardwell, I., Holden, L. og Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Boxall, P. og Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. og Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (3. útgáfa). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection: Adding Value Through People* (4. útgáfa) Chichester: John Wiley & Sons.
- Fjármálaráðuneyti (e.d). Starfsmannastefna stjórnarráðsins. Sótt þann 3. júlí 2005 af <http://www.fjarmalaraduneyti.is/raduneyti/starfssvid/starfsmannastefnastjr/>
- Fjármálaráðuneyti (1998). *Á leið til nýrrar aldar; Stefna, starfshættir og skipulag*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Fjármálaráðuneyti (1996) *Árangursstjórnun í ríkisrekstri*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Fjármálaráðuneyti (2002) *Dreifibréf 8/2002 Upphaf starfs – embættismenn*. Sótt þann 20. júlí 2005 af <http://www.fjarmalaraduneyti.is/starfsmenn-rikisins/dreifibref/upphafstarfs/nr/438>
- Gallup (2000). *Starfsmannastjórnun hjá íslenskum fyrirtækjum*. Reykjavík: Gallup.
- Lög um breytingar á sérákvæðum í nokkrum lögum er varða réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins nr 150/1996
- Lög um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna nr. 70/1996.
- Milkovich, G. T. og Boudreau, J. W. (1997). *Human Resource Management* (8. útgáfa). Chicago: Irwin.
- Ómar H. Kristmundsson (Ritstj.), (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldahvörf*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Reglugerð um auglýsingar á lausum störfum með síðari breytingum nr. 464/1996.

## Stjórnsmál og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

- Sif Sigfúsdóttir (2005). Öflun umsækjenda og val starfsmanna: Hvernig haga íslenskir starfsmannastjórar ráðningarferlinu? Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands. Viðskipta- og hagfræðideild.
- Storey, J. (2001). Human Resource Management: A Critical Text (2. útgáfa). London: Thompson Learning.
- Taylor, S (1998). Employee Resourcing. IPD: London.
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2005). Human Resource Management (6. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Umboðsmaður Alþingis (2005) Opinberir starfsmenn. Skipun í embætti rektors Landbúnaðarháskóla Íslands. Mál nr. 4205/2004. Sótt þann 1. ágúst 2005 af <http://www.umbodsmaduralthingis.is/skyrslur/skoda.asp?Lykill=1110&skoda=Mal>
- Watson, T. (1995). Recruitment and Selection. Í K. Sisson (Ritstj.), Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory & Practice in Britain. Oxford: Blackwell.