



# DOKKAN

tímarit

4. tbl. - ágúst 2015

## Starfsferillinn

**Aðeins um stjórnendur á Íslandi**

**Markaðstorg þekkingar í stað  
hefðbundinna vinnusambanda**

Viðtöl • Fréttir • Greinar • Myndir

## Í þessu bláði:

3. **Leiðari**  
Martha Árnadóttir
4. **Fréttir**
8. **Gunnar Haugen**  
Stjórnendur á Íslandi
14. **Herdís Pála**  
Markaðstorg þekkingar
20. **Ylfa Edith Jakobsdóttir Fenger**  
Að upplifa tilgang
22. **Jóna Valborg Árnadóttir**  
Er hægt að drepa starfsfólk úr leiðindum?
23. **Tinna Lind Gunnarsdóttir**  
Hvað hefur trúðurinn fram að færa?
26. **Innlit á Dokkufundi**  
Þorbjörg Sæmundsdóttir  
Kristinn Árni Hróbjartsson  
Lilja Pálsdóttir  
Gunnlaugur B. Hjartarsson  
Marianna Magnúsd. og Guðlaug Dröfn Þórhallsd.  
Vigdís Eva Línal  
Sigrún Gunnarsdóttir  
Þórkatla Aðalsteinsdóttir  
Sveinn Víkingur og Tómas Björn  
Helga R. Eyjólfsd. og Hildur B. Hannesd.



Forsíðumynd:  
Brennisteinsalda  
í Landmannalaugum



# DOKKAN

Sími 555 7420 • 897 7420  
dokkan@dokkan.is  
www.dokkan.is

Útgefandi: Dokkan slf., Ármúla 8, 108 Rvk.  
Ritstjóri og ábyrgðarmaður: Martha Árnadóttir  
Umbrot og ljósmyndun: Hartmann Kr. Guðmundsson

## Þau sjá um að skipuleggja Dokkufundina



Gréta María Valdimarsdóttir  
Vörustjórnun  
gretavaldimars@gmail.com



Guðbjörg Sæunn Friðriksdóttir  
Lean  
gfridriksdottir@ossur.is



Helga Bjarnadóttir  
IT  
helga.bjarnadottir@ccpgames.com



Heiður Agnes Björnsdóttir  
CRM og þjónustustjórnun  
heidur.bjornsdottir@gmail.com



Lilja Pálsdóttir  
Fjármál  
lilja.palsdottir@arionbanki.is



Lísá Jóhanna Ævarsdóttir  
IT ofl.  
lisajae@gmail.com



Martha Árnadóttir  
Öll svið  
martha@dokkan.is



Theodór Ottósson  
framkvæmdastjóri VSF  
Dokkan og VSF standa saman að  
fræðslufundum um verkefnastjórnun



## Frá hjartanu

Ef við viljum komast að því hver draumur okkar er á hverjum tíma og gera hann að veruleika, þá þurfum við að láta hendur standa fram úr ermum og stækka valdahrínginn okkar. Öðlast sífellt meira vald yfir eigin lífi. Eða eins og Pattý vinkona mín segir: „Við ráðum ekki öllu – en samt svo miklu meiru en okkur grunar“.

Við þurfum að taka málin í okkar eigin hendur og komast að því hvað drífur okkur áfram, neistinn verður að koma innan frá sama hvað hver segir.

Hvernig líður þér þegar þú gerir það sem þér þykir mikils virði eða skemmtilegt? Ákkúrt, þú finnur neistann sem tendrar bálið og gefur orkuna sem lætur alla drauma rætast, hversu smáir eða stórir sem þeir eru og á hvaða aldri sem þú ert.

Það er ýmislegt í umhverfi okkar sem við teljum náttúruleg mál, eitthvað sem ekki er hægt að breyta. Lífsstíll, hugsun og hegðun eru ekki náttúruleg mál - og þess vegna á okkar valdi.

*Martha Árnadóttir, framkvæmdastjóri Dokkunnar*

## Að stýra starfsferli

Ég hef á tilfinningunni að Íslendingar séu frekar afslappaðir og lítið fyrir að gera alvarlegar starfsferils áætlanir (e. career planning) með tímasettum markmiðum, lista yfir aðila sem þarf að komast í samband við og alls kyns úthugsuðum leikjum eins og tíðkast víða erlendis. Hér á landi er fólk að mennta sig, koma sér þaki yfir höfuðið, gifta sig og eignast börn allt á sama tíma og á öllum aldri. Sjaldan heyrir maður talað um að einhver sé að bíða með barneignir eða hjónaband vegna áforma í tengslum við starfsferilinn - hvorki konur né karla.

### Plan eða tilviljun

Þó er varla hægt að halda því fram að góður starfsferill verði til fyrir tilviljun. Öll þekkjum við

einhverja sem hafa alltaf haft ákveðna sýn á hvert þeir stefna í starfi og komast þangað sem þeir ætla sér. Þá þekkjum við líka marga sem vilja og langar, en einhvern veginn gengur fátt upp. Og svo eru auðvitað fjölmargir sem láta kylfu ráða kasti þegar þeir eiga leik á vinnumarkaði og ferilinn því tilviljunarkenndur. Staðan getur svo verið breytileg eftir tímabilum í lífi hvers og eins.

### Íslenski hátturinn

Auðvitað er þjóðfélagsgerðin okkar hér á Íslandi stór áhrifaþáttur og gerir fólki kleyft að stunda nám og stofna fjölskyldu á sama tíma. Og í fljótu bragði er ekki að sjá að þeim sem kjósa þá leið gangi eitthvað síður að byggja upp farsælan starfsferil en hinum sem gera hlutina í “réttri” röð.



# DOKKAN

Fyrir þá sem ná lengra!



Fréttir

## HVAÐ ER DOKKAN OG HVERNIG STÖRFUM VIÐ?

### Hvað er Dokkan?

Við fáum svo oft spurninguna: "Hvað er Dokkan?" Hér viljum við leitast við að svara spurningunni eins vel og við getum og vonum að þú verðir einhverju nær og farir að fylgjast með okkur.

### Hjarta Dokkunnar

Dokkan er öflugt þekkingar- og tengslanet fyrir stjórnendur og lykilfólk í atvinnulífinu.

### Mottó

Það er ekki það sem þú getur sem breytir heiminum heldur það sem þú gerir.

### Markmið

Markmið okkar er að hvetja þig til að nýta hæfileika þína og þekkingu til fulls. Einnig viljum við kynna fyrir þér nýja þekkingu og prófaðar aðferðir sem gefa þér byr undir báða vængi.

### Hvernig virkar Dokkan?

Fyrirtæki og stofnanir gerast áskrifendur að þekkingar- og tengslaneti Dokkunnar. Innifalið í þeirri áskrift er aðgangur að þekkingar- og tengslafundum Dokkunnar, svokallaðir Dokkufundir, fyrir alla starfsmenn þeim að kostnaðarlausu auk einstakra kjara þegar kemur að námskeiðum, vinnustofum og ráðstefnum. Kannanir hafa sýnt að aðild fyrirtækis að Dokkuni hefur góð áhrif á starfsánægju og upplifun starfsmanna á hvatningu.

### Hvað eru Dokkufundir?

Dokkufundir eru fræðslu- og tengslafundir Dokkunnar. Á fundunum eru fyrirlestrar og umræður um allt sem snýr að stjórnun og rekstri ásamt lífinu á vinnustaðnum. Dokkufundirnir eru einnig mikilvægur vettvangur til verðmætrar tengslamyndunar, hvort sem er innan eigin sérsviðs eða utan þess.

Um leið og vinnustaðurinn þinn er orðinn aðili að Dokkunni hefur þú fullan aðgang að öllum Dokkufundum þér að kostnaðarlausu.

Á hverjum fundi fáum við reynslubolta frá aðildarfyrirtækjunum og öðrum til að miðla þekkingu og reynslu á sínu fagsviði. Um 80 - 90 Dokkufundir eru haldnir á hverju ári og langoftast í fyrirtækjum og stofnunum, sem hafa verið gestrisin með eindæmum.

## Póstlistinn

Póstlisti Dokkunnar er lykiluppspretta fréttu af námskeiðum og ráðstefnum á vegum Dokkunnar. [Skráðu þig á póstlistann okkar hér.](#)

# METNAÐUR DOKKUNNAR

Við leggjum alla okkar krafta í að opna stjórnendum og lykilstarfsfólki metnaðarfullra fyrirtækja aðgang að verðmætum upplýsingum og tengslum.

Við lofum markvissri þekkingu, alvöru framsögufólki, skýrum fókusi og áreiðanlegu framboði.

## Áherslur Dokkunnar veturinn 2015 / 2016

Dokkan höfðar til þeirra sem bera ábyrgð á skipulagi og framkvæmd lykilverkefna í rekstri fyrirtækisins. Í takt við það leggjum við áherslu á valin þekkingar- og málefnasvið sem skipta sköpum þegar kemur að árangri fyrirtækisins:

- Fjármál / fjölmörg svið
- Forysta / stjórnun
- Fræðsla og starfsþróun
- Gæðastjórnun / ISO
- Lean
- Mannauðsstjórnun
- Persónuleg færni / aukið verðmæti
- Reikningshald og endurskoðun
- Stjórnarhættir / samfélagsleg ábyrgð
- Stjórnendabjálfun
- Stjórnun rekstraraðgerða: Markaðsmál, þjónusta og fleira
- Stjórnun viðskiptatengsla (CRM) og sala
- Upplýsingatækni / fjölmörg svið
- Verkefnastjórnun
- Vörustjórnun

**Dokkan höfðar til þeirra sem bera ábyrgð á skipulagi og framkvæmd lykilverkefna í rekstri fyrirtækisins**

## Fyrirtækin í Dokkunni

Í dag eru á þriðja hundrað fyrirtækja af öllum stærðum og gerðum og úr öllum atvinnugreinum með okkur í Dokkunni. Allt eru þetta fyrirtæki sem hugsa lengra og gera sér vel grein fyrir mikilvægi þekkingar og verðmætra tengsla innan fyrirtækjaumhverfisins. Er vinnustaðurinn þinn í Dokkunni? [Athugaðu málið hér.](#)

# BEZTA OG FÓKUZ

Fyrir utan þekkingar og tengslanetið, sem er kjarnastarfsemi Dokkunnar, býður Dokkan upp á námskeiðslínu undir nafninu BEZTA og ráðstefnur og lengri vinnustofur undir nafninu FÓKUZ.



## BEZTA

BEZTA er námskeiðslína Dokkunnar. Þar tökum við það BEZTA frá Dokkufundunum og bjóðum upp á frekari fræðslu og þjálfun á viðkomandi sviði. BEZTA er "lean learning" og flest námskeiðin eru þriggja til fjögurra klukkustunda snarpar lærdómseiningar.

Hugmyndin að baki BEZTA er meðal annars sótt í Agile hugmyndafræðina, en það þýðir að öll BEZTA námskeið eru stutt og kröftug og skila þekkingu og hagnýtum aðferðum strax til þeirra sem námskeiðin sækja.

## FÓKUZ

Í FÓKUZ er það dýptin sem skiptir máli en FÓKUZ stendur fyrir ráðstefnur og lengri vinnustofur Dokkunnar. Í vinnustofunum er lögð áhersla á persónulega færni sem gerir þátttakendur verðmætari og tilbúnari til að takast á við verkefni á vinnustaðnum. Ráðstefnurnar fjalla um áhugaverð málefni sem brenna á fyrirtækjum og atvinnulífinu öllu hverju sinni.

Póstlisti Dokkunnar er lykiluppspretta fréttar af námskeiðum og ráðstefnum á vegum Dokkunnar. Ekki missa af neinu. [Skráðu þig á póstlistann okkar hér.](#)

## Dokkan tímarit

Tímarit Dokkunnar er gæluverkefnið okkar sem við erum sérlega stolt af. Þetta tölublað er það 4. í röðinni og er þema blaðsins starfsferilinn. Í eldri tölublöðum var fjallað um fræðslu og starfsþróun, lean eða straumlínustjórnun og verkefnastjórnun.

Tímaritinu er dreift á póstlista Dokkunnar og á samfélagsmiðlum og hefur fengið afar góðar undirtektir. Eldri tölublöð eru aðgengileg á forsiðunni á [www.dokkan.is](http://www.dokkan.is).





# Frá 50 ára gullúrinu til dagsins í dag

## Um þema blaðsins sem er starfsferillinn

**Það er afar athyglisvert að velta fyrir sér þeim breytingum sem orðið hafa á sambandi fyrirtækis (vinnuveitanda) og starfsmanns (launþega) á síðustu áratugum.**

Hér í eina tíð var það sterkur leikur að komast í vinnu hjá góðu fyrirtæki og verja starfsævinni þar - fá gullúr eftir 50 ára starfsaldur gat verið markmið í sjálfu sér. Olúfélögin, tryggingarfyrirtækin, skipafélögin og bankarnir voru þar hátt skrifuð svo ekki sé minnst á hið opinbera. Starfsöryggi var almennt í mun meiri metum en það er í dag og tryggð starfsfólks meiri - í árum talið alla vega.

Með aukinni menntun og kröfum um sérhæfðari þekkingu varð mikil breyting á sambandi fyrirtækis og starfsmanns. Segja má að þekkingin hafi orðið eins og hvert annað atvinnutæki (vélar, tæki og tól) sem þurfti til framleiðslunnar - nema þekkingin var í eigu starfsmannsins.

Þannig varð vinnuveitandinn ekki lengur sá eini sem átti atvinnutækin og hafði þannig tögl og haldir í sinni hendi heldur varð (þekkingar) starfsmaðurinn valdameiri vegna eignar sinnar á þekkingunni sem fyrirtækið þurfti á að halda.

Þessi breyting hafði gríðarlega mikil áhrif á viðhorf starfsmannsins til vinnunnar - eða kannski frekar til þeirra verkefna sem hann vildi takast á við. Hann fer frekar á milli vinnustaða eða verkefna, vinnur fyrir fleiri en einn aðila og leitar ekki endilega að starfi þar starfsöryggið er forgangsatriði. Þetta á auðvitað ekki við um alla starfsmenn - en vissulega þá sem við köllum stundum þekkingarstarfsmenn.

Peter Drucker er sá sem skrifað hefur hvað mest og vitlegast um þessar breytingar. Sérstaklega má benda á skrif Druckers um seinni hluta starfsævinnar og hvernig hann sá þá þróun fyrir sér, í bókinni Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century.

**Hann fer frekar á milli vinnustaða eða verkefna, vinnur fyrir fleiri en einn aðila og leitar ekki endilega að starfi þar sem starfsöryggið er forgangsatriði**

### Leiðin í "stólinn"

Í greininni "Aðeins um stjórnendur á Íslandi" leitar Gunnar Haugen svara við nokkrum spurningum sem snerta stjórnendur stærstu fyrirtækjanna á Íslandi. Hvaða menntun hafa þau, hvaða reynslu búa þau yfir og hver er þeirra bakgrunnur.

Gunnar hafði fyrirlestur um efnið á Dokkufundi í fyrrahaust og í tengslum við það gerði Gunnar þessa athugun og birtast niðurstöður hennar í fyrsta sinn hér í Tímariti Dokkunnar.



**Gunnar Haugen**  
Starfar hjá Capacent

## Stjórnendur á Íslandi

*Þegar rennt er yfir lista yfir 300 stærstu fyrirtæki landsins vakna óhjákvæmilega upp spurningar um bakgrunn þeirra. Hvaða menntun ætli stjórnendur hafi? Hverskonar reynslu búa þeir yfir? Ekki síst spurningin: Hver var ferillinn í „stólinn“?*

*Okkur þóttu ofangreindar spurningar áhugaverðar og töldum að svörin við þeim ættu erindi við fleiri en starfsfólk Capacent.*



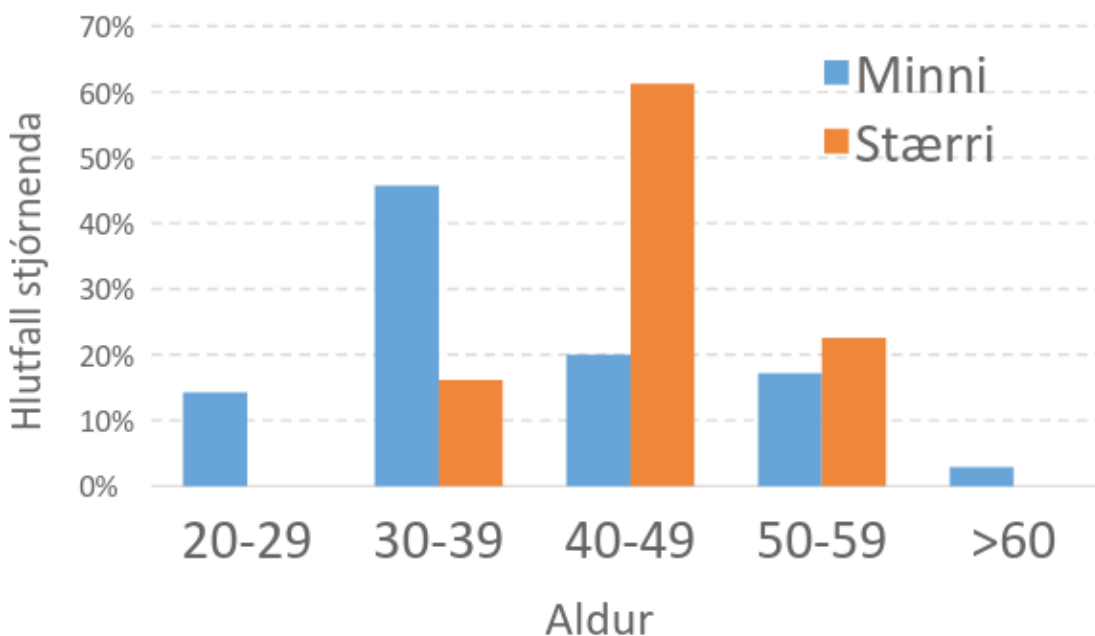


## AÐFERÐAFRÆÐIN

Til að svara spurningunum úr innganginum völdum við 50 stærstu og 50 „minnstu“ fyrirtækin úr lista Frjálsrar Verslunar 2012. Þannig fengum við viðráðanlegt úrtak og gátum kannað hvort einhver munur væri á bakgrunni stjórnenda í litlum og stórum fyrirtækjum. Með öðrum orðum: Er bakgrunnur stjórnenda í stóru fyrirtæki annar en í þeim fyrirtækjum sem eru minni? Upplýsingar um stjórnendur voru oftast fengnar með símtali þar sem farið var yfir bakgrunn stjórnandans, nám og reynslu. Alls náðum við í um 90 stjórnendur. Verkið var að mestu unnið í „jólahléi“ í desember 2013.

Til að fá aðeins ríkari sýn á efnið könnuðum við líka í gagnagrunni Capacent ráðninga, feril allra þeirra sem skráðu nýjasta/núverandi starf sem forstjóri, framkvæmdastjóri eða forstöðumaður síðustu 18 mánuðina. Það verður að hafa í huga að upplýsingar úr gagnagrunninum byggja á sjálfvöldu úrtaki, það er að þeir sem skrá sig í gagnagrunn Capacent eru að leita að starfi og það má því ekki færa yfir á þýðið allir stjórnendur á Íslandi. Það má hins vegar segja að upplýsingarnar gefi góða mynd af bakgrunni stjórnenda í atvinnuleit. Að sama skapi náðist ekki í allar upplýsingar um alla 100 stjórnendurna af lista Frjálsrar Verslunar. Niðurstöður og umfjöllun verður því að túlka með fyrrgreinda fyrirvara í huga.

## Aldur í stólinn - eftir stærð fyrirtækis



Mynd 1

## NIÐURSTÖÐUR

### Menntun

Menntun er einn þeirra þátta sem fylgir stjórnendum. Í báðum úrtökunum okkar voru yfir 90% stjórnenda með háskólapróf. Allt frá Bachelor gráðu (B.Sc.) til Doktorsprófs (Ph.D.). Alls gáfu stjórnendur í gagnagrunni okkar upp 154 tegundir menntunar. Mest áberandi var þó menntun sem með einum eða öðrum hætti tengdist

### Fjölbreyttur bakgrunnur, en reynsla af stjórnun áberandi

viðskiptafræði eða rétt um 28%. Þetta þýðir að sjálfsgöðu að yfir 70% stjórnenda höfðu annan bakgrunn s.s. sálfræði, lögfræði, markaðsfræði og verkfræði ýmiskonar var áberandi. Sennilega mest allt þekking sem nýtist stjórnendum ýmist beint eða sem grunnur að frekari þekkingaröflun í starfi.

### Skólar

Það komekki á óvart að flestir stjórnendanna

í gagnagrunni okkar höfðu útskrifast úr Háskóla Íslands (33%) enda bæði elsti og stærsti skólinn. Frá Háskólanum í Reykjavík komu 14% og aðrir íslenskir háskólar með um 10% af stjórnendunum. Næst stærsti háskólamenntaði hópurinn voru þeir sem höfðu útskrifast úr erlendum háskólum, eða 24% stjórnendanna. Samkvæmt gögnum Hagstofunnar frá 1997 voru um 19% háskólanema við nám erlendis á milli 1997 og 2000 en hefur síðan þá fækkað í 14%. Á sama tíma hefur orðið fjölgun í háskólum landsins. Hvort hlutfall stjórnenda með gráðu frá erlendum skólum muni einnig fara lækandi á eftir að koma í ljós.

### Reynsla

Líkt og með marga Íslendinga var reynsla stjórnenda á vinnumarkaði af ýmsum toga. Í samtölum við stjórnendur kom oft fram að ferlinum mætti skipta í vinnu með og fyrir námslok – og svo aftur eftir að námi líkur. Þegar við skoðuðum bakgrunn stjórnenda í gagnagrunni Capacent kom í ljós fjölbreytt reynsla af ýmsum störfum. Alls voru skráðir 210 ólíkir starfstitlar í bakgrunni stjórnenda, en áberandi var hversu mörg störf á ferlinum fólu snemma í sér einhverja stjórnun.

## Framgangur

Margir velta því fyrir sér hvernig stjórnendur verða stjórnendur. Eins og kemur fram hér að ofan er reynsla stjórnenda af ýmsum toga, en besta forspáin fyrir stjórnendastöðu er að vera stjórnandi. Þannig höfðu 83% stjórnendanna í úrtaki okkar úr 300 stærstu verið stjórnendur áður en þeir tóku við forstjóra- eða framkvæmdastjórnartitlinum í núverandi starfi. Hin 17% höfðu margskonar bakgrunn s.s. rafvirki, kennari, bókarí, o.fl. Sambærileg niðurstaða kom úr gögnum úr gagnagrunni Capacent ráðninga. Það er, líklegasta starf fyrir stöðu framkvæmdastjóra, forstjóra eða forstöðumanns var önnur stjórnunarstaða.

Við skoðuðum gagnagrunn Capacent til að grafa ögn dýpra í það hvort munur væri á bakgrunni forstjóra og framkvæmdastjóra borið saman við bakgrunn einstaklinga sem annars vegar eru ekki í stjórnunarstöðu í dag og svo aftur þeirra sem ekki hafa verið í stjórnunarstöðu. Þar sem grunnurinn er ekki sniðinn að rannsóknarvinnu af þessu tagi, þarf að túlka niðurstöður varfærnislega og taka tillit til þess hvernig gögnin eru fengin.

4-8 störf gefin upp, 35 ára eða eldri	Hlutfall stjórnunar- starfa í bakgrunni	Meðalaldur
Forstjóri	67%	48,8
Rekstrarstjóri	66%	43,3
Forstöðumaður	64%	46,0
Framkvæmdastjóri	60%	45,9
Gæðastjóri	52%	44,2
Blaðamaður	25%	42,9
Aðalbókari	25%	49,3
Forritari	19%	41,8
Sérfræðingur	17%	40,4
Gjaldkeri	14%	45,7
Afgreiðslustörf	14%	41,5

Tafla 1

## Meira en 70% með annan bakgrunn en viðskiptafræði

Þar sem einstaklingar sem sækja um störf skrá ólíkan fjölda í grunninn (sumir skrá mörg störf á meðan aðrir skrá fá) ákváðum við að skoða aðeins þá sem hefðu að minnsta kosti skráð 4 störf og í mesta lagi 8 störf. Til að koma í veg fyrir skekkju vegna reynsluleysis voru svo aðeins skoðaðir einstaklingar eldri en 35 ára.

Niðurstöður fyrir nokkra starfstitla má sjá í töflu 1.

Það gæti verið fróðlegt að bera reynslu íslenskra stjórnenda saman við reynslu og bakgrunn stjórnenda í helstu viðskiptalöndum okkar.

### En stór og minni fyrirtæki?

Að jafnaði tóku æðstu stjórnendur (af lista Frjálsrar Verslunar) við fyrsta stjórnunarstarfi sínu um þrítugt. Aðeins skildi á milli stjórnenda þegar kom að því hversu gamlir þeir voru er þeir tóku við núverandi starfi. Í stærri fyrirtækjunum tóku stjórnendur við taumunum um 44 ára aldurinn, en voru að jafnaði 37 ára í þeim minni. Á mynd 1 sést þessi aldersdreifing ágætlega.

## ...besta forspáin fyrir stjórnendastöðu er að vera stjórnandi

Það má leiða líkum að því að einstaklingar sem stjórna stærri fyrirtækjum þurfi lengri og fjölbreyttari reynslu í starfið og því sé meðalaldurinn þar hærri en í smærri fyrirtækjum. Innan gagnasafnsins er þó mikil skörun og margir byrja bæði yngri og eldri í báðum hópum.

Við könnuðum líka meðal stjórnenda af lista Frjálsrar Verslunar hvort um stöðuhækkun innanhúss hafi verið að

ræða eða hvort viðkomandi hefði verið ráðinn til fyrirtækisins utanfrá. Í ljós kom að helmingur hafði verið ráðinn utanfrá og að stærð fyrirtækisins hafði ekki áhrif á það hvort stjórnandi kom innan- eða utanfrá til starfa.

### Kyn

Mikið hefur verið skrifað um hlutfall karla og kvenna í stjórnunarstöðum. Af þeim 100 fyrirtækjum sem við skoðuðum úr lista Frjálsrar Verslunar 2012 voru 9 konur meðal æðstu stjórnenda. Þegar við skoðuðum hlutfall kvenna, í æðstu stöðum, í gagnagrunni Capacent kom í ljós að þar voru konur 33% skráðra. Vonandi bendir það til þess að kynjahlutföll muni jafnast út með tímanum í stærstu fyrirtækjum landsins sem og öðrum.

### Niðurlag

Vafalaust skiptir margt máli í ferli og fari

stjórnenda, en eftirfarandi þættir eru áberandi að lokinni yfirferð okkar:

- Að vera með háskólagráðu. Meira en 90% stjórnenda eru með háskólagráðu, margir úr viðskiptafræði en margskonar önnur menntun nýtist einstaklingum í stjórnunarstarf.
- Að komast snemma á ferlinum í einhverskonar stjórnunarstarf. 83% stjórnenda í æðstu stöðum í stærstu fyrirtækjum landsins höfðu verið í stjórnendastarfi áður og flestir komnir í það fyrir þrítugt.
- Að leita tækifæra bæði innan fyrirtækis og utan þess. Um helmingur æðstu stjórnenda voru starfandi innan fyrirtækisins (og um helmingur utan þess) áður en þeir tóku við stólnum.

*Greinin byggir á erindi sem haldið var á Dokkufundi í janúar 2014*



# Er eftir einhverju að slægjast á stjórnunarstóli?

Þó svo virðist sem launaskrið hæst- og næstráðandi í almennum fyrirtækjum á Íslandi hafi stöðvast í bili, eru meðallaunatekjur 200 efstu forstjóranna engu að síður dágóðar eða um 2,6 m.kr. að jafnaði á mánuði.

Næstráðendur, sem tóku risastökk upp í launatekjum milli árána 2012 til 2013, virðast standa í stað árið 2014 eins og meðfylgjandi tafla sýnir glögglega.

Í forstjóra úrtakinu voru 450 forstjórar í almennum fyrirtækjum - þar af 75 konur. Launatekjur kvennanna voru að jafnaði um 1,4 m.kr. á mánuði á meðan meðaltal úrtaksins var 1,8 m.kr. á mánuði. Ef aðeins er litið til 200 efstu forstjóranna þá eru þeir með um 2,6 m.kr. í mánaðarlaun.

Sjómenn, hjúkrunarfræðingar og starfsmenn fjármálafyrirtækja  
Sjómenn virðast hafa lækkað verulega í launatekjum á milli ára. Þeir tvö hundruð tekjuhæstu eru með sem nemur um 400 þús. kr. lægri tekjur á mánuði.

Launatekjur hjúkrunarfræðinga, sem margir hverjir eru í stjórnunarstöðum, reyndust að meðaltali vera um 791 þús. kr. á mánuði.

Starfsmenn í fjármálafyrirtækjum virðast hafa hækkað mest í launatekjum á umræddu tímabili. Tvö hundruð efstu í þeim flokki fara úr 1,9 m.kr. á mánuði í 2,1 m.kr.

Þróunin frá árinu 2013

Í töflunni er miðað við tvö hundruð launahæstu einstaklingana í hverjum flokki.

Tekjublað	2013	2014	2015
Forstjórar	2,3 m.kr.	2,6 m.kr.	2,6 m.kr.
Næstráðendur	1,6 m.kr.	2,2 m.kr.	2,2 m.kr.
Starfsfólk fjármálafyrirtækja	1,7 m.kr.	1,9 m.kr.	2,1 m.kr.
Starfsfólk heilbrigðisgeirans	1,4 m.kr.	1,7 m.kr.	1,7 m.kr.
Skólamenn (100 efstu)	1,0 m.kr.	1,1 m.kr.	1,2 m.kr.
Sjómenn	2,5 m.kr.	2,5 m.kr.	2,1 m.kr.

Niðurstaða

Það er greinilega eftir einhverju að slægjast í stjórnunarstörfum, allavega ef við lítum eingöngu á launin samkvæmt úttekt Tekjublaðsins. Það skiptir hins vegar miklu máli í hvaða atvinnugrein stjórnunarstarfið er og hvort það er hjá hinu opinbera eða í einkageiranum - sem er svo sem gömul saga og ný. Af ofangreindu getum við dregið þá ályktun að mun meira máli getur skipt að velja vel atvinnugrein sé stefnt að stjórnunarstöðu eða hvort ákveðið er að helga sig einhverju allt öðru.

Heimild: Tekjublað Frjálsrar verslunar 2015



**Herdís Pála**

MBA, fyrirlesari, markþjálfari

## Markaðstorg þekkingar

**Hér ætla ég að fjalla um starfsferilinn út frá tveimur sjónarhornum.**

**Í fyrsta lagi hvað það er sem ég tel skipta mestu máli fyrir farsælan starfsferil og í öðru lagi hvernig ég tel að starfsferill, sem sérstakt fyrirbæri, muni þróast með nýjum hætti á næstu 5-10 árum.**

### **Farsæll starfsferill**

Ég hallast nú alltaf helst að því að horfa á manneskjuna í heilu lagi og skilja ekki að feril hennar í lífinu frá ferli hennar í starfi – frekar að horfa á heilbrigða samþættingu þessara þátta eða hvernig annað getur sem best stutt við hitt.

Í grunninn þarf hver manneskja að horfa á sjálfa sig og sjá hvernig hún getur unnið með sig til að byggja undir góðan starfsferil.

### **Leiðtogi í eigin lífi**

Aðalmálið er að byrja á að vinna vel með sjálfan sig sem einstakling. Það að vera leiðtogi í eigin lífi og taka fulla ábyrgð á eigin árangri á öllum sviðum lífsins veitir bestan grunn undir farsælan starfsferil.

Það að vera leiðtogi í eigin lífi merkir að þekkja sjálfan sig, styrkleika sína, hæfni og persónuleg gildi. Einnig að velja viðhorf sín, hafa gott sjálfstraust, góða samskiptahæfni, getu til að hafa áhrif og tilfinningagreind. Að lokum er mikilvægt að sýna stöðuga hegðun sem kemur þér í það mark sem þú stefnir á og þá fyrst þarftu að vita hvað þú

vilt og hvert þú stefnir.

Þegar einstaklingur hefur náð því að vera leiðtogi í eigin lífi og leiðtogi eigin árangurs er kominn grunnur að því að verða leiðtogi annarra og leiðtogi árangurs þar sem fleiri koma að.

## Leiðtogi alls staðar og öllum stundum

Nýlega hefur umræða um árangur og leiðtogahlutverkið aðeins verið að breytast. Ný og skemmtileg nálgun við þessa umræðu snýst um það að vera leiðtogi allan hringinn, ef svo má að orði komast. Að vera 360° leiðtogi, þannig að bæði einstaklingurinn og vinnustaðurinn njóti góðs af. Þær þælingar snúast gjarnan um að vera leiðtogi á öllum sviðum lífs síns.

Að huga að starfsframa, þátttöku í samfélaginu, áhrifum sínum á umhverfið, taka ábyrgð á fjármálunum, heilsunni og samskiptum við annað fólk.

## Færni og orka fyrir leiðtogahlutverkið

Auk ofangreinds er mikilvægt að huga að því að vera stöðugt að vinna að eigin þróun, styrkja eigin orku, að fá nægan svefn, að gera reglulega eitthvað sem þú hefur gaman af og nærir þig og eflir. Að eiga gott líf utan vinnunnar er nokkuð sem rannsóknir hafa sýnt fram á að eflir fólk í starfi. Þeir sem eiga sér áhugamál utan vinnu, taka þátt í félagsstarfi, sjálfbodaliðastörfum o.fl. eru gjarnan úr-ræðabetri, meira skapandi, með betri samskipta-hæfni og meiri aðlögunarhæfni svo fátt eitt sé nefnt.

Hér koma nokkrar ábendingar til viðbótar um þætti sem skipta miklu máli þegar kemur að því að vera vel metinn starfsmaður og geta átt góðan starfsferil:

- Hugleiddu reglulega hvernig þú getir orðið betri starfsmaður hvort sem um ræðir fyrir þig sjálfan, aðra á vinnustaðnum eða vinnustaðinn í heild.
- Leggðu þig fram um að vera góður samstarfsfélagi, hrósa, veita uppbyggilega endurgjöf, koma með hugmyndir að lausnum og aðstoða og styrkja þá sem starfa með þér.
- Ef þú ert í stjórnendahlutverki:

- Nýttu þér það umboð sem þú hefur til að greiða götu annarra til aukins árangurs.

- Leitaðu tækifæra til að leyfa öðrum að vaxa og blómstra í starfi.

- Skipulegðu þig, forgangsraðaðu og útteildu verkefnum til aukinnar skilvirkni.

- Hugsaðu meira um hverju þú áorkar en hversu upptekinn þú ert.

• Passaðu að eiga reglulega gæðastundir með þeim sem eru þér kærastir; maka þínum, börnum, foreldrum, systkinum, vinum o.s.frv.

• Ert þú góð fyrirmynd þegar kemur að heilsusamlegu lífverni, meðferð fjármuna, samskiptum, umgengni um umhverfi þitt og þar fram eftir götunum?

• Leggur þú þitt af mörkum til að leysa úr ágreiningi sem kann að koma upp í þeim samböndum og samskiptum sem þú átt í og skoðar þinn þátt í málunum?

• Hvað leggur þú til þíns nærumhverfis og samfélags? Tekur þú virkan þátt í félagsstarfi? Sinnir þú sjálfbodaliðastörfum eða styrkir góð málefni?

• Ert þú leiðbeinandi eða „mentor“ fyrir þér yngri eða óreyndari aðila sem gæti lært af þér og notið stuðnings af þinni reynslu?

## Breytingar til góðs

Þessi nýja nálgun við leiðtogaumræðuna er að mínu mati vel til þess fallin að ná fram ýmsum breytingum sem löngu er kominn tími á til að þroska okkur sem einstaklinga og skapa það vinnuumhverfi og samfélag sem við öll viljum vera hluti af.

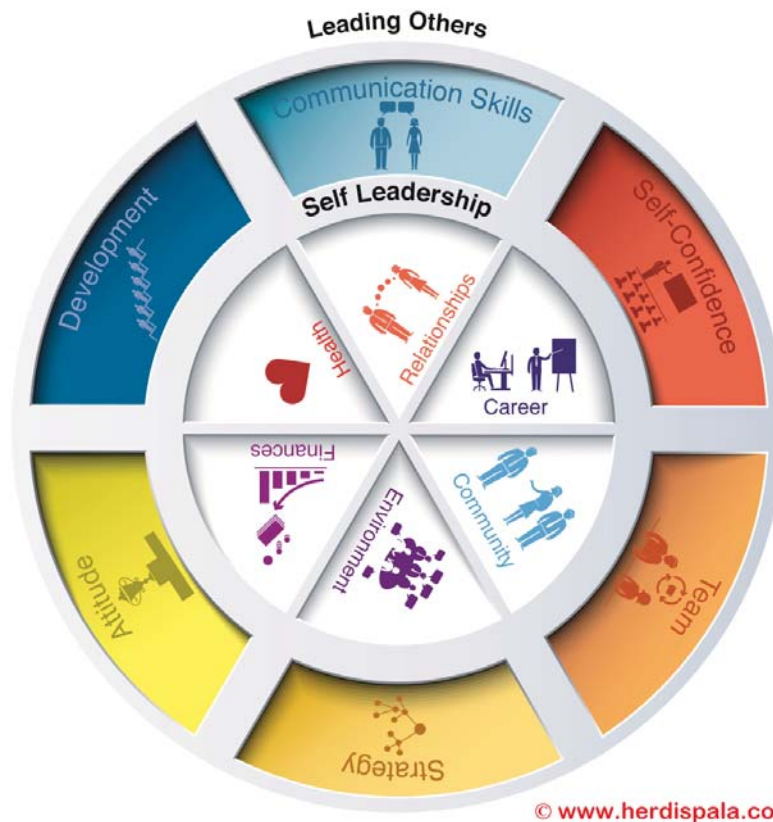
Ég trúir því að starfsmönnum sem gengur vel að rækta sig sem sterka einstaklinga á öllum sviðum lífs síns, muni bjóðast fleiri tækifæri til áhugaverðra verkefna og starfa heldur en þeim sem reka stefnu- og markmiðalaust áfram í sínu lífi.

Hvað gerir þú til að styrkja þig og vaxa sem einstaklingur? Hvernig ertu að vinna með þig og þróa þig áfram sem einstakling og fagmann á þínu sviði?

Að eiga gott líf utan vinnunnar er nokkuð sem rannsóknir hafa sýnt fram á að eflir fólk í starfi

Að vera 360° leiðtogi þannig að bæði einstaklingurinn og vinnustaðurinn njóti góðs af

# The Heart-Based Leadership Model for Success in Work & Life



Á meðfylgjandi mynd má sjá í innri hring þá þætti sem nefndir eru í þessari grein og skipta máli þegar kemur að því að vera góður leiðtogi í eigin lífi. Í ytri hring eru svo þeir þættir sem skipta hvað mestu máli við að vera leiðtogi annarra.

ákveðinni grein eða í ákveðnu fagi og vinna á því sviði allan sinn starfsferil er eitthvað sem verður sjaldgæfara á næstu árum. Það að endurmennta sig á algjörlega nýjan hátt, fara í gjörólík störf og taka alls kyns U-beygjur á starfsferlinum verður algengara.

## Starfsferlar munu þróast með nýjum hætti á næstu árum.

Í skýrslu PWC frá árinu 2014, sem ber titilinn *The Future of Work – A journey to 2022* og er byggð á viðtölum við tugi þúsunda starfsmanna um allan heim, eru margir áhugaverðir punktar um það hvernig starfsferlar og vinnumarkaðurinn mun þróast á næstu árum.

Hér ætla ég að koma inn á tvo af þessum punktum.

### Fjölbreyttari starfsferill

Fyrst ber að nefna að það að mennta sig í

Hinn punkturinn, sem mér þótti sá áhugaverðasti í skýrslunni, er spá þess efnis að vinnumarkaðurinn muni á næstu árum þróast með nokkuð nýjum hætti. Það að vera í föstu vinnusambandi við einn vinnuveitanda á hverjum tíma, þar sem hann kaupir af þér allan þinn vinnutíma er eitthvað sem talið er að margir sérfræðingar muni vilja hverfa frá á næstu árum. Í skýrslunni er rætt ítarlega um ávinning af þessu, jafnt fyrir sérfræðingana og vinnustaðina.

**Starfsmönnum  
sem gengur vel að  
rækta sig sem sterka  
einstaklinga á öllum  
sviðum lífs síns, mun  
bjóðast fleiri tækifæri til  
áhugaverðra verkefna  
og starfa**

### Að dreifa starfsorku sinni sjálfum sér og öðrum til góðs

Sérfræðingar, vel menntað og reynslumikið fólk, mun fara meira út í að selja á hverjum tíma



nokkrum aðilum (fyrirtækjum, stofnunum, félögum o.s.frv.) aðgang að sér og sinni reynslu og sérþekkingu og vera ekki bundnir einum vinnuveitanda með allan sinn vinnutíma hverju sinni.

Þetta fyrirkomulag gefur bæði vinnuveitendum og umræddum sérfræðingum tækifæri til aukins sveigjanleika. Vinnustaðirnir hafa þá aðgang að bestu mögulegu þekkingu án þess að borga fyrir fullt starf og allan afleiddan kostnað sem því fylgir. Sérfræðingur nær betur að samþætta vinnu og einkalíf eins og honum hentar.

Sérfræðingar sem eru að selja sig til verkefna sýna því ekki endilega ferilskrá með lista af fyrri vinnuveitendum heldur lista þekkingar, reynslu og verkefna sem viðkomandi sérfræðingur hefur unnið – nokkurs konar færnimöppu.

## Markaðstorg þekkingar í stað vinnumarkaðar

Um opinn markað, eða markaðstorg þekkingar, verður

að ræða þar sem vinnuveitendur geta boðið í þá þekkingu sem sérfræðingar hafa boðið til kaups.

Tæknin og netið munu hjálpa mikið til á þessum vettvangi og skiptir sérfræðinga öllu máli að fá góðar umsagnir svo fleiri vilji kaupa af þeim þekkingu og því þarf ekki að óttast að þeir vinni ekki vel fyrir verkkaupana hverju sinni, þó þeir séu ekki starfsmenn þeirra.

Sérfræðingar samsama sig frekar með öðrum sérfræðingum innan sama fagfélags heldur en starfsmönnum ákveðins vinnustaðar.

Sérfræðingar þurfa því að hugsa vel um eigið orðspor og að skapa sér ímynd sem traust og fersk vara eða spennandi aðföng fyrir vinnuveitendur.

**Herdís Pála**

MBA, fyrirlesari, markþjálfari og eigandi [www.herdispala.com](http://www.herdispala.com) þar sem hægt er að skrá sig fyrir ýmsu ókeypiss og hvetjandi lesefni

**Að vera í föstu vinnusambandi við einn vinnuveitanda á hverjum tíma, þar sem hann kaupir af þér allan þinn vinnutíma er eitthvað sem talið er að margir sérfræðingar muni vilja hverfa frá**



# Hvað segir fagfólk

Ein elsta og bezta markaðssetning í heimi er stundum kölluð “word of mouth” eða orðspors markaðssetning. Þess vegna leituðum við til nokkurra úrvals fagmanna á sviði mannauðsstjórnunar og / eða fræðslu- og starfsþróunar í nokkrum fyrirtækjum í Dokkuni og fengum þau til að segja nokkur orð um Dokkuna. Við vildum vita hispurslaust hvaða ávinning þau telja fyrirtækin sem þau starfa hjá og þeirra lykilstarfsfólk hafa af því að vera í Dokkuni - svörin eru hér og aftar í blaðinu.

## Elísabet Helgadóttir fræðslustjóri Íslandsbanka



Hjá Íslandsbanka er lögð rík áhersla á að starfsmenn séu stöðugt að bæta við sig þekkingu og því er mikilvægt að það sé gott aðgengi að fræðslu og þjálfun.

Dokkan býður upp á fjölbreytta fræðsludagskrá sem starfsmenn Íslandsbanka eru duglegir að sækja og einnig hafa starfsmenn deilt reynslu sinni í hinum ýmsu málaflokkum.

Erindi Dokkunnar eru vel skipulögð og efni þeirra eru vel valin. Það er mikilvægt í öllum málaflokkum að fylgjast vel með hvað aðrir eru að gera og læra af þeirra reynslu.

## Brynjar Már Brynjólfsson sérfræðingur á starfsmannasviði Landsvirkjunar



Dokkan er mikilvægt þekkingar- og tengslanet sem við hjá Landsvirkjun erum stolt af að vera partur af. Viðburðir Dokkunnar eru fjölbreyttir og mikilvægir fyrir þekkingaröflun en ekki síður tengslamyndun. Starfsfólk Landsvirkjunar hefur verið duglegt að sækja sér aukna þekkingu og nýjar hugmyndir á fundum Dokkunnar sem nýtast vel í starfi. Þá höfum við einnig miðlað því sem vel er gert innan fyrirtækisins með öðrum meðlimum Dokkunnar eins og kostur er.

# kið um Dokkuna?

## Sigríður Hjörleifsdóttir

**gæðastjóri ORF líftækni**



Hægt er að nálgast upplýsingar um hina ýmsu Dokkufundi á mjög einfaldan og þægilegan hátt á dagatali Dokkunnar. Nánari upplýsingar um innihald og staðsetningu funda eru einnig sérlega aðgengilegar. Fundartími er heppilegur og alltaf sá sami og mér finnst frábært hve vel tímamörk haldast bæði við upphaf og lok Dokkufunda. Dokkufundir eru skemmtileg og gefandi fræðsla

sem hentar vel þeim sem vinna mikið einir að sínum verkefnum í fyrirtækjum eins og starfsmannastjórum, gæðastjórum og öðrum sem vilja fræðast og víkka sjóndeildarhringinn. Ég mæli hiklaust með að starfsmenn skoði hvað er í boði hjá Dokkunni.

## Þóra Birna Ásgeirsdóttir

**mannauðs- og gæðastjóri hjá Elkem á Íslandi**



Vettvangur eins og Dokkan og það tengslanet sem fylgir gefur stjórnendum fyrirtækja tækifæri til að líta upp úr daglegum verkefnum og fá innsýn inn í þær áskoranir og lausnir sem aðrir standa frammi fyrir. Það víkkar sjóndeildarhringinn og eflir stjórnendur að líta fram á við.

## Birna Bragadóttir

**starfspróunarstjóri Orkuveitu Reykjavíkur**



Orkuveitan og dótturfélög hafa verið aðilar að Dokkunni um árabil. Mín reynsla er sú að þetta er stutt og hnitmiðuð endurmenntun, fjölbreytt úrval kynninga og fundirnir eru markvissir og tímanum vel varið. Þetta er gagnleg leið fyrir starfsmenn að kynna sér það sem er að gerast í sínu fagi, fá hugmyndir að nýjungum og hitta fólk úr atvinnulífinu. Maður tekur alltaf með sér gott veganesti frá Dokkufundi.

*Sjá fleiri umsagnir  
aftar í blaðinu*



## Ylfa Edith Jakobsdóttir Fengler

Markþjálfari og stjórnendaráðgjafi

# Að upplifa tilgang

**Sú upplifun að starfið sem við stundum hafi sérstakan tilgang getur verið mikilvægara og haft víðtækari áhrif á líf okkar en okkur grunar.**

Sá tími kemur, ekki óalgengt í sumarfríi eða þegar við slökum á, að við spyrjum okkur spurninga á borð við: Er ég í rétta starfinu? Eru verkefni nægilega krefjandi? Er ég í uppbyggjandi umhverfi? Og svo framvegis.

### Dvínandi helgun

Umræðan um dvínandi helgun (e. engagement) starfsfólks er ekki ný. Á vinnustöðum er oft á tíðum mikill hraði, tíðar breytingar og töluverð streita. Samt eru einhverjir sem ekki hafa nóg að gera eða upplifa að verkefni þeirra séu ekki við hæfi. Starfsfólk upplifir sig stundum fast í starfi og að það hafi lítil áhrif.

### Merking og tilgangur

Á nýlegri alheimsráðstefnu um jákvæða sálfræði

(IPPA) var ítrekað rætt um mikilvægi þess að fólk upplifi merkingu og tilgang í því sem það fæst við í vinnunni.

Það eru ávallt einhverjir sem eru með skýr markmið um hvar þeir vilja vera í starfi eftir nokkur ár. Þeir vinna því markvisst að skipulagningu og eigin þróun (e. career planning). Þeir endurskoða reglulega hvert þeir stefna,

kortleggja núverandi stöðu, tengja við gildi og viðhorf, skoða hvort menntun þeirra og reynsla nýtist sem skyldi í tengslum við hvað skiptir þá máli.

Þeir sem skipuleggja starfsþróun sína vandlega eru að öllu jöfnu í minnihluta. Það er synd því þeir sem skilgreina markmið sín eru líklegri til að ná þeim.

Ert þú í rétta starfinu?

### Þáttur starfsmannasamtala

Á mörgum íslenskum vinnustöðum snúast starfsmannasamtöl að einhverju leyti um þessar áherslur – þó gjarnan of grunnt. Æskilegt væri að

yfirmenn ynnu markvisst að þessum málum með starfsfólki sínu en staðan er ekki alltaf þannig. Það ætti þó ekki að stoppa neinn í að skoða með sjálfum sér eða til dæmis í samvinnu við markþjálfva hvernig hver og einn (óháð eðli starfs eða titils) geti þróað starf sitt í átt að auknum tilgangi. Í þeirri vinnu er mikilvægt að hafa nokkra þætti í huga:

- Spurðu þig spurninga á borð við: Hvað skiptir mig máli? Hvað stend ég fyrir? Hverju vil ég áorka með þessu starfi? Hvað hef ég fram að færa sem getur hjálpað öðrum?
- Láttu ekki stjórnast af ótta, álit annarra eða því sem þú heldur að sé álit annarra – þú ein(n) veist best hvað skiptir þig mestu máli og hvað þú hefur fram að færa.
- Finndu leiðir til að nýta styrkleika þína í starfi. Þú notar styrkleika þína þegar þér finnst þú einlæg(ur) í því sem þú ert að fást við og orkumikil(l). Þegar þú notar styrkleika þína eykur þú árangur í starfi, sér í lagi ef þú finnur leiðir til að nýta þá á nýjan hátt.
- Skoðaðu möguleika á hönnun starfsins (þ.e. job crafting). Kannaðu hvernig þú getur breytt áherslum í starfinu (jafnvel þó svo það falli ekki alveg innan ramma starfslýsingar). Þannig kemstu nær því að sinna því sem skiptir þig máli og getur haft jákvæð áhrif á aðra, til dæmis í deildinni, nemendum, sjúklinga eða viðskiptavini.
- Ef aðstæður eru þannig að erfitt er að breyta í núverandi starfi þá er alltaf hægt að taka að sér eitthvað nýtt. Til dæmis sjálfboðastörf, að læra eitthvað nýtt, að miðla til annarra, blogga og svo framvegis.

### **Innri og ytri markmið**

Mikilvægt er að hafa í huga að markmið sem tengjast ytri þáttum á borð við útlit, völd, titla og hærri laun eru líklegri til að skapa meiri streitu og vanlíðan. Gleðin yfir slíkum árangri er skammvinn, við viljum oft bara meira. Þess í stað ætti að leggja áherslu á gildi okkar, innri áttavita og eitthvað stærra en okkur sjálf. Sálfræðingurinn Chris Peterson virtist hafa rétt fyrir sér þegar hann var spurður hvort peningar gætu keypt hamingju. Hann svaraði: „Já! Þegar þú eyðir þeim í aðra”.

### **Vertu hamingjusamari**

Þau víðtæku áhrif, sem nefnd voru í upphafi, um mikilvægi þess að upplifa tilgang með vinnunni, snúa ekki bara að helgun í starfi, starfsánægju, meiri afköstum og betri samskiptum. Þegar við upplifum tilgang verðum við hamingjusamari, heilbrigðari og lifum lengur. Það er eitthvað sem vert er að melta nú á komandi haustmánuðum.

**Þeir sem skipuleggja starfspróun sína vandlega eru að öllu jöfnu í minnihluta**

**Kannaðu hvernig þú getur breytt áherslum í starfinu þínu**

**Markmið sem tengjast ytri þáttum á borð við útlit, völd, titla og hærri laun eru líklegri til að skapa meiri streitu og vanlíðan**

# Er hægt að drepa starfsfólk úr leiðindum?



Jóna Valborg Árnadóttir

M.Sc. í mannauðsstjórnun, hugmyndasmiður og rithöfundur

Já, vafalaust er það hægt, en það má líka vel komast hjá því. Upplýstur stjórnandi er betur í stakk búinn til þess að afstýra slíkum ósköpum en annar. Þess vegna ákvað ég að nýta þennan greinarstúf til að miðla því sem ég hef orðið vísari í minni þekkingarleit um málefni sem annars fær litla athygli. Um er að ræða stöðu miðaldra og eldra fólks á vinnumarkaði. Ég hef viðað að mér gögnum úr ýmsum áttum og tekið ítarleg viðtöl við starfsfólk, 50 ára og eldra, og átta mig á því að ég hef lært margt sem nýst getur stjórnendum til jákvæðra breytinga. Margir hafa lýst yfir vilja til þess að bregðast við enda er um mikilvægan hóp að ræða sem fer ört stækkandi.

**Ég hef lært** að þeir fordómar sem uppi eru um eldra fólk eiga ekki við rök að styðjast. Hins vegar getur þekkingarleysi á stöðu þeirra haft neikvæð áhrif á sjálfsmynd þeirra og dregið úr starfsánægju.

**Ég hef lært** að reynslumikið starfsfólk geymir raunveruleg verðmæti. Það býr yfir gríðarlegri þekkingu og það hefur byggt upp færni sem reynist því vel í starfi, eins og að taka ákvarðanir á skjótan og öruggan hátt. Reynslan hefur styrkt það í mannlegum samskiptum og tengslanetið kemur því að góðum notum. Annað starfsfólk, sér í lagi yngra fólk, sækir í þekkingu þess og færni, og viðskiptavinir treysta á það við úrlausn ýmissa verkefna. Eldra starfsfólk vill líka upplifa sig verðmætt í samskiptum við stjórnendur.

**Ég hef lært** að í stað þess að gera ráð fyrir því að fólk vilji hætta að vinna þegar það eldist, ætti að ganga út frá því að fólk vilji vinna lengur. Að minnsta kosti ætti að gera ráð fyrir því að fólk vilji halda möguleikanum opnum. Margvíslegar ástæður geta legið að baki vilja fólks til að vinna lengur en starfsánægjan vegur þungt.

**Ég hef lært** að innri áhugahvöt fólks eykst með aldrinum. Samkeppni og samanburður á frammistöðu, meðal annars við þá sem eru yngri, mun þar af leiðandi miklu frekar hamla eldri

starfsmönnum en hvetja þá. Starf sem hefur í för með sér jákvæða tilfinningalega umbun fyrir starfsmanninn hefur aftur á móti hvetjandi áhrif. Eldra fólk vill vera í samskiptum við aðra, læra eitthvað nýtt, gera gagn og finna að það sé þörf fyrir það. Það kys sjálfræði og sveigjanleika og vill vinna undir hæfilegu álagi. Öryggi skiptir það máli, en samt þurfa breytingar ekki að vera slæmar séu þær vel kynntar.

**Ég hef lært** að fjölbreytt og krefjandi verkefni hafa mikla þýðingu fyrir starfsánægju eldri starfsmanna. Um leið og þau eru orðin að vana þá minnkar hvatinn. Sýnt hefur verið fram á að þegar þessi hópur skiptir um starf þá fari hann í starf þar sem minni hæfniskröfur eru gerðar en þó alls ekki rútínustarf. Eldra fólk vill nefnilega ekki láta sér leiðast þó það kjósi einfaldari störf.

**Ég hef lært** að starfsfólk eru einstaklingar en ekki ímyndir eða táknmyndir hópa. Þegar við sýnum það í verki að starfsfólkið okkar er verðmætt og eftirsóknarvert, þá hefur það jákvæð áhrif á alla og jákvætt starfsfólk er gulls ígildi.

*Greinin er skrifuð upp úr meistaraaritgerð Jónu Valborgar til M.Sc. prófs í mannauðsstjórnun, Glatað fé eða fundið? Miðaldra og eldra fólk í starfi.*

# Tinna Lind Gunnarsdóttir

MPM og verkefnastjóri Þjóðleikhússins

## Hvað hefur trúðurinn fram að færa á vettvangi stjórnunar?

Sterkir leiðtogar búa jafnan yfir sterkri nærveru. Þeir eru á staðnum og deila nærveru sinni með þeim sem eru í kring. Þeir hlusta, gefa fólki og umhverfi sínu raunverulegan gaum. Þeir sýna auðmýkt og eru meðvitaðir um eigin getu og takmarkanir, þekkja sjálfa sig. Hlustun í víðum skilningi er forsenda þess að fólk geti dvalið í núinu, verið til staðar hér og nú og öðlast þar með sterkari nærveru.

Trúðatæknin L'Essentiel byggir á því að hlusta. Grunnregla trúðsins er að gefa sér alltaf þrjár sekúndur til að hlusta áður en hann svarar. Stundum þarf ekki meira en þrjár sekúndur til að heyra raunverulega það sem sagt er, finna hvað manni finnst um það og hvernig maður vill svara.

### Helstu eiginleikar trúðsins:

- Trúðurinn hlustar á sjálfan sig, aðra og umhverfið.
- Trúðurinn veitir óskipta athygli og viðheldur henni.
- Trúðurinn hvílir í „núinu“.
- Trúðurinn bregst við öllu sem upp kemur.
- Trúðurinn nýtir mistök sem tækifæri.
- Trúðurinn hugsar og ígrundar.
- Trúðurinn sýnir öllum fram á hvert hann er að stefna.
- Trúðurinn þekkir sína innri rödd og segir satt.
- Trúðurinn er hugrakkur.
- Trúðurinn er opinn og einlægur.
- Trúðurinn er ekki væminn eða of nærgöngull.
- Trúðurinn vinnur óttalaus úr hverjum þeim aðstæðum sem skapast.
- Trúðurinn er næmur á tilfinningar sínar og annarra.
- Trúðurinn er í senn gagnrýninn og nærgættinn.
- Trúðurinn er skapandi.
- Trúðurinn er aðeins til í samskiptum við aðra.
- Trúðurinn reynir ekki að vera einhver annar en hann er.
- Trúðurinn bara er.

Nafnið á þessari tilteknu trúðatækni L'Essentiel vísar til þess að gera og segja aðeins það sem skiptir máli, hið nauðsynlega. Hún leitast þannig við að komast að kjarnanum. Kjarnanum í því sem sagt er og gert er. Kjarnanum í okkur sjálfum. Að setja upp rautt nef hefur sýnt sig sem afar áhrifarík leið til að æfa marga af þeim eftirsóknarverðu eiginleikum sem einkenna sterka leiðtoga. Rauða nefið hefur jafnan verið nefnt "minnsta gríma í heimi" og galdur grímunnar er sá að þegar hún er sett upp fellir viðkomandi allar aðrar grímur. Þannig kallar hún á ákveðna einlægni og auðmýkt sem auðveldar fólki að gangast við sjálfa sér með öllum kostum og göllum og um leið finna samkennd með öðrum. Fólk upplifir sig stundum eins og berskjaldað en um leið veitir gríman frelsi til að segja hlutina eins og þeir eru, vera sannur. Fólk losnar undan sjálfu sér en er um leið sjaldan eins mikið það sjálft og þegar það setur upp rauða nefið og hittir trúðinn sinn. Það mætir sjálfu sér. Kjarnanum.



# Dokkufundir framundan

Dokkufundir streyma nú á dagskrá og reiknum við með um 90 - 100 Dokkufundum í vetur.

Fylgstu vel með póstinum frá okkur svo þú missir ekki af neinu. Hér getur þú skráð þig á póstlistann okkar og valið þín áhugasvið til að fylgjast með. [Smelltu hér.](#)

## Þjónustu- og mannauðsstjórnun

*C kynslóðin, unga fólkið og samskiptin*

## Verkefnastjórnun og fjármál

*Kostnaðargreining verkefna*

## Almenn færni

*Gagnrýnin hugsun við ákvarðanatöku og víðar*

## Dreifing og tölfræði vinnuslysa

*Vinnuslys gerast ekki eingöngu í stórum verksmiðjum*

## Vörustjórnun og innkaup

*Vörustjórnun hjá alþjóðlegu hönnunar og framleiðslufyrirtæki*

## Lean

*Umbætur eru eilífðarverkefni*

## Sáttamiðlun

*Sáttamiðlun á vinnustöðum*

## Verkefnastjórnun

*Síðareglur IPMA*

## Stjórnendapjálfun

*Complete Coherence, tengslanetsgreiningar*

## Mannauðsstjórnun / stjórnun og forysta

*Er hefðbundinn vinnumarkaður á undanhaldi?*

## Gæðastjórnun

*Uppbygging gæðakerfis í líftæknifyrirtæki*

## Fjármál

*Regluvarsla*

*Dokkufundir bætast á dagskrána okkar daglega þessar vikurnar!*



# PETTA SKRIFAÐI PETER DRUCKER ÁRIÐ 1999

## Starfsferillinn þinn

Nútíminn er tími mikilla tækifæra. Ef þú býrð yfir metnaði, krafti og snjallheitum getur þú eflaust komist á toppinn í þinni grein, alveg sama hver þú ert eða hvaðan þú kemur.

En - stórum tækifærum fylgir mikil ábyrgð því þekkingarfyrtæki nútímans munu ekki leiða starfsferilinn þinn eins og tíðkaðist hér áður fyrr. Þess í stað verður þú að byggja upp starfsferilinn þinn markvisst og óhikað.

Til að einfalda þetta má segja að það sé undir þér komið að skapa þína tilveru í vinnu-umhverfinu. Í því felst meðal annars að vita hvenær þú átt að taka stóru skrefin sem síðan munu marka ferilinn þinn. Það sem meira er, að það er einnig undir þér komið að viðhalda eldmóði og virkni alla starfsævina, en hún getur spannað yfir 50 ár.

Til að þér takist þetta, að mati Druckers, þarftu að öðlast markvissan skilning á sjálfum þér.

Hverjir eru þínir verðmætustu styrkleikar og hættulegustu veikleikar? Hvernig tekst þú á við breytingar? Hvaða augum lítur þú samstarf og hver eru þín helgustu gildi? Að lokum, í hvernig vinnu-umhverfi fá hæfileikar þínir best notið sín og hvar getur framlag þitt orðið verðmætast?

Fjölmargt bendir til að þegar þú starfar af heilindum í takt við þína styrkleika og af einlægri þekkingu á sjálfum þér, þá nærðu markvissum og framúrskarandi árangri - og aðeins þá.

Byrjaðu á að spyrja sjálfan þig nokkurra lykilsurninga.

## Hverjir eru styrkleikar mínir?

Til að finna styrkleikana notaðu þá endurgjöf og greiningu sem virka þannig að alltaf þegar þú tekur stóra ákvörðun skrifaðu þá niður af hverju þú tekur þessa ákvörðun og hver útkoman á að vera.

Nokkrum mánuðum seinna skaltu bera saman raunverulega útkomu við þá sem þú væntir. Gerðu þetta í hvert sinn sem þú tekur lykilákvörðun og leitaðu að mynstri. Hvað er það sem þú hefur fullt vald

á og átt greinilega auðvelt með? Hvaða hæfni þarftu að bæta til að ná betri útkomu? Ekki eyða tíma í að laga það sem þú er vonlaus í. Einbeittu þér þess í stað að styrkleikum þínum og hlúðu að þeim eftir fremsta megni.

## Hverjar eru kjöraðstæður mínar?

Hvaða aðferðir og umhverfi henta mér best og hvernig gengur mér best að meðtaka upplýsingar; lesa, hlusta eða ræða málið við aðra? Ertu að ná betri árangri þegar þú vinnur með öðrum eða þegar þú ert einn? Á það vel við þig að taka ákvarðanir eða að ráðleggja öðrum? Hvernig ertu undir álagi? Kýstu heldur umhverfi þar sem flest er fyrirsjáanlegt?

## Hver eru gildin mín?

Hver eru þín siðferðisviðmið og hverjar álitur þú megin-skyldur þínar þegar kemur að því að lifa á fallegan og ábyrgan hátt?

Eru gildi og framkoma fyrirtækisins samhljóma þinni lífssýn og gildum? Ef samhljómur er ekki fyrir hendi munu fyrirætlanir þínar líklega einkennast af hindrunum og vonbrigðum sem leiða til miður góðrar frammistöðu og vanlíðunar af þinni hálfu.

## Hvar á ég heima?

Hvað segja styrkleikar þínir, vinnuaðferðir og gildi um hvernig vinnu-umhverfi hentar þér best? Veltu því fyrir þér og gerðu þér mynd af því í huganum. Finndu síðan rétta umhverfið, fyrirtækið og verkefnið og þér mun takast að þróa þig frá meðalmennsku til framúrskarandi stöðu.

## Hvert er framlag mitt?

Áður fyrr sögðu stjórnendur fyrir um hvert framlag starfsfólks átti að vera. Í dag getur þú ákveðið hvert þitt framlag er út frá aðstæðum fyrirtækisins hverju sinni. Í núverandi aðstæðum, út frá þínum styrkleikum, vinnuaðferðum og gildum - hvert getur mitt besta framlag orðið?





# Innlit á Dokkufundi

Hér er örlítið sýnishorn af því sem við höfum verið að fjalla um í Dokkunni undanfarna mánuði. Enn og aftur fáum við úrvalsfólk til að fjalla um áhugaverð málefni út frá þekkingu sinni og reynslu. Ómetanlegur auður er að verki inni í fyrirtækjum landsins sem við fáum að njóta í Dokkunni. Tæmandi yfirlit yfir Dokkufundina má sjá á [www.dokkan.is](http://www.dokkan.is).

## ARÐSEMI VERKEFNA

Áður en ráðist er í stór verkefni er nauðsynlegt að gera sér grein fyrir hverju verkefninu er ætlað að skila og hvert umfang þess er. Arðsemisgreining verkefna getur hjálpað fjárfestum að skilja betur hverju framkvæmdin mun skila, hvort það sé skynsamlegt að fara út í fyrirhugaða fjárfestingu og hvaða þættir hafa mest áhrif á hversu árangursrík og arðbær framkvæmdin verður.

### Arðsemislíkön og skimun

Á fyrstu stigum verkefna geta einföld arðsemislíkön virkað sem nokkurs konar skimunar tól og geta sparað fjárfestum og framkvæmdaraðilum umtalsverðan

tíma og fjárhæðir ef verkefnið er aldrei lífvænlegt og að sama skapi er hægt að nota þau til að skoða mismunandi útfærslur til að átta sig á hvaða leiðir, tækifæri og áhættur eru fólgnar í verkefninu sem eru þess virði að kanna nánar. Líkön ætti svo að vinna áfram og þau geta verið í þróun og uppfærslu í gegnum allt verkefnið og eru stuðningur við áframhaldandi þróun verkefnis, fjármögnun og áhættumat.

### Áreiðanleiki

Í byrjun þarf að stilla upp grunntilfelli sem er unnið með, bera kennsl á allar þekktar breytur, nálganir fyrir óþekktar stærðir og slípa þær svo til. Síðar er hægt að gera næmnigreiningu og greina lykilmeytur og þá mögulega fara út í meiri rannsóknir til að gera betri grein fyrir lykilmeytunum til að niðurstöður greiningarinnar verði sem nákvæmastar. Nákvæmni og áreiðanleiki arðsemisgreiningar verður aldrei betri en þau gögn sem við setjum inn í greininguna.

Ýmsir mælikvarðar eru til fyrir arðsemi, svo sem núllpunktsgreiningar, endurgreiðslutími, núvirðing, mat á innri vöxtum o.fl. Mælikvarðarnir hafa allir sína kosti og galla og geta stangast á við hvorn annan og því er ráðlegt að nota fleiri en einn mælikvarða og horfa á heildarmyndina þegar kemur að því að taka ákvarðanir um hvort ráðist skuli í verkefni eða ekki.

*Þorbjörg Sæmundsdóttir hjá CCP*



*Þorbjörg var í Dokkuni í janúar 2015*

## HVERNIG VIRKAR PLAIN VANILLA?

Hjá Plain Vanilla vinnum við í sjálfstæðum teymum sem stjórna sér sjálf. Það þýðir að teymin taka sameiginlegar ákvarðanir um val á verkefnum, forgangs röðun og vinnulag. Teymin eru einnig sjálfstæð að því leyti að þau eiga ekki að þurfa að leita út fyrir teymið til að klára verkefni sem þau taka sér fyrir hendur, því teymin hafa fólk úr öllum verksviðum sem þarf. Teymin nýta sér Agile hugmyndir og verkferla eftir eigin þörfum og vilja. Öll teymin halda reglulega yfirlitsfundi (e. retrospective) og skipulagsfundi, yfirleitt á 1-2 vikna fresti.

### Hlutverk innan teyma

Innan teymanna eru þrjú skilgreind hlutverk; team lead, Agile þjálfari og product manager. Team lead er tengiliður mannauðsstjórnar við teymin og stuðlar að yfirsýn verkefna og þeirra áhersla sem unnið er að hverju sinni. Agile þjálfari vinnur með teyminu að því að meta árangur og huga að verkferlum og heilsu teymisins. Product Manager hefur umsjón með vörunni sem teymið vinnur að. Verksviðin (e. disciplines), líkt og iOS eða Android forritun, hafa leiðtoga sem hafa umsjón með þróun arkitektúrs hvers kóðabasa og upplýsingamiðlun innan verksviðsins.

Innan fyrirtækisins eru nokkrar sjálfsprottunar nefndir (e. panels) sem taka fyrir ákveðin málefni eða verkefni, þvert á teymi, og eru lagðar niður að verkefni loknu.

*Kristinn Árni Hróbjartsson hjá Plain Vanilla*



*Kristinn var í Dokkuni í apríl 2015*

# ÁHÆTTUSTÝRING Í FJÁRMAGNSHÖFTUM



Lilja var í Dokkuni í desember 2014

Öll stöndum við frammi fyrir áhættu alla daga. Það er ekki hægt að vera viðbúinn öllu sem lífið býður okkur upp á, en það er mikilvægt að vera vel tryggður og og vera eins tilbúinn að taka á móti áföllum og mögulegt er. Þessi inngangur hljómar kannski eins og söluræða frá tryggingasöllumanni sem er að selja líftryggingu. Hver heyrir ekki hljóma í höfðinu á sér lagið úr auglýsingu Tryggingamiðstöðvarinnar „...ef ég kannski dey“? Sem betur fer þurfa tryggingar ekki alltaf að snúast um líf og dauða mannskepnunnar. Tryggingar eru líka afar mikilvægt verkfæri í fjármálaheiminum og með þeim getum við lágmarkað áhættu og mögulegt tap fjármuna um leið og við aukum virði fyrirtækisins. Hljómar vel ekki satt?

Eins og alþjóð veit þá voru á Íslandi sett á fjármagnshöft þann 28. nóvember 2008. Það var gert af illri nauðsyn í kjölfar efnahagshruns. Fjármagnshöft takmarka fjármagnsviðskipti sem flokkast undir fjármagnsjöfnuð en heimila almennt viðskipti sem flokkast undir viðskiptajöfnuð. Fyrirtæki sem stunda verslun með vöru og þjónustu gátu áfram keypt gjaldeyri og við sem neytendur þannig keypt voru frableiddar annars staðar en hér á landi. Við þurftum því ekki að stunda sjálfsþurftarbúskap eða eiga einungis vöruskipti okkar á milli á litla Íslandi. Í höftunum er hins vegar með öllu girt fyrir hvers kyns spákaupmennsku með íslensku krónuna þar sem nauðsynlegt er að viðhalda stöðugleika á erfiðum og skuldsettum tímum. Lokað var á alla ónauðsynlega fjármagnsflutninga frá landinu sem fólu í sér sölu á íslensku krónunni (kaup á gjaldeyri). Íslendingar gátu til dæmis ekki lengur fjárfest í fasteignum erlendis nema í tengslum við búferlaflutninga og það var líkt og við færum mörg ár aftur í tímann þar sem gjaldeyri var af skornum skammti.

## Afleiður

Á þessum tíma heyrðist orðið afleiða oft nefnt og þá jafnan í tengslum við neikvæða umfjöllun og orsakir hrunsins. Afleiður voru taldar einn höfuðvaldur hrunsins og ekkert gott gat af þeim hlotist. Hinn mikli fjárfestir Warren Buffet gekk meira að segja svo langt að kalla afleiður gjöreyðingarvopn! Það var líkt og þær hyrfu úr vöruborðum bankanna og verðlagning þeirra var slík að viðskiptavinirnir voru fáir. Það má segja að eftir hrunið þá hafi allt farið í baklás varðandi notkun afleiða til áhættuvarna. Menn voru ýmist brenndir eða fannst óskýrt hvað mætti og mætti ekki gera. Einnig voru efnahagsreikningar og rekstur fyrirtækja óviss eftir hrun. Þetta hefur sem betur fer mikið breyst til batnaðar. Það er margt hægt að gera til að verja sig gagnvart óvæntum sveiflum þrátt fyrir fjármagnshöftin.

## Uppruni afleiða

Það sem oft gleymist í slíkri umfjöllun er upprunalegur tilgangur þess sem um ræðir. Afleiður eru fjárhagslegir samningar þar sem verðmyndum samninganna

Hinn mikli fjárfestir Warren Buffet gekk meira að segja svo langt að kalla afleiður gjöreyðingarvopn!

Upprunalegur tilgangur afleiða var að þjóna sem áhættuvörn.

ræðst af verði undirliggjandi eigna, eins og gjaldeyris, skuldabréfa, hrávara, vaxta og svo framvegis. Upprunalegur tilgangur þeirra var að þjóna sem áhættuvörn. Bændur notuðu til dæmis framvirka samninga til að festa verð á korni. Þannig gátu þeir gert áætlanir í búskap sínum, eytt út breytum sem gátu haft mikil áhrif á framlegð af seldri vöru og þannig haft betri yfirsýn og stjórn á rekstrinum. Eðli afleiða felur samt sem áður í sér að mögulegt er að nota þær til mikillar gírunar og þar með stöðutöku sem getur falið í sér mikla áhættu. Það á þó helst við þegar verið er að kaupa eða selja afleiður án þess að undirliggjandi eign sé til staðar (svokölluð nakin staða) og kallast það spákaupmennska.

**Áhættumat felst í því að greina áhættuþætti fyrirtækis og leggja mat á áhrif þeirra á rekstur og efnahag.**

### **Að vinna með áhættu**

Áhætta er samnefni allra þeirra þátta sem geta haft áhrif á rekstur og efnahag viðkomandi fyrirtækis. Öll fyrirtæki standa frammi fyrir áhættu í einhverjum mæli og líklega er útilokað að eyða út allri áhættu, sérstaklega með tilliti til kostnaðar. Áhættumat felst í því að greina áhættuþætti fyrirtækis og leggja mat á áhrif þeirra á rekstur og efnahag. Áhættustýring felst svo aftur í að eyða eða minnka áhrif sveiflna á rekstur og efnahag fyrirtækisins. Breytingar á gengi, afurðaverði og aðföngum hafa áhrif á niðurstöðu rekstrar (rekstrarreikningur) og breytingar á gengi og vöxtum hafa áhrif á skuldir og eigið fé (efnahagsreikningur). Mikilvægt er að fyrirtæki móti sér stefnu varðandi áhættu, áhættugreiningu og áhættustýringu. Sú stefna felur meðal annars í sér heimildir fjármálastjóra til að nýta afleiður til áhættuvarna og heimildir um áhættur sem hafðar eru opnar. Það er því mikilvægt fyrir alla sem koma að fjármálum fyrirtækja að þekkja vel þær vörur sem eru í boði og vera meðvitaðir um kosti þeirra og galla. Þetta á vel við um afleiður þar sem þær geta verið nýttar hvort sem er til stöðutöku eða áhættuvarna.

**Áhættustýring felst í að eyða eða minnka áhrif sveiflna á rekstur og efnahag fyrirtækisins.**

Óvissa fyrirfinnst í öllu umhverfi okkar og hefur áhrif á sett markmið. Með því að beita skipulagðri áhættustýringu má minnka óvissuna og auka tiltrú hagsmunaaðila, minnka tap, auka skilvirkni og tryggja betri grunn til ákvörðunartöku.

### **Vörn fram í tímann**

Ég hvet ykkur eindregið til að kynna ykkur kosti afleiða þegar kemur að áhættustýringu. Þrátt fyrir fjármagnshöft er vel hægt að gera afleiðusamninga séu þeir ætlaðir til að verja undirliggjandi eignir. Í höftum er hægt að eiga stundarviðskipti með gjaldeyri vegna vöru- og þjónustuviðskipta. Til þess að verja sig gagnvart sveiflum á gjaldeyrismarkaði er einnig hægt að eiga framvirk viðskipti, gera vaxta- og gjaldeyrisskiptasamninga og kaupa og selja valrétti. Einnig er hægt að verja sig með hrávöru sem undirliggjandi. Þá er mögulegt að gera afleiðusamninga fram í tímann byggða á áætlunum fyrirtækis. Sækja þarf um undanþágu til Seðlabanka Íslands til áætlanavarna, en viðskiptabankarnir aðstoða við gerð slíkrar umsóknar auk alls sem við kemur afleiðum og nýtingu þeirra.

*Lilja Pálsdóttir, sérfræðingur hjá Arion banka*

# FLATARMÁLSSTJÓRNUN Í MAINMANAGER



Gunnlaugur var í Dokkuni í maí 2015

Fermetraverð bygginga í Evrópu er afar mismunandi og fer eftir löndum, borgum og staðsetningu. Hæstu verðin á Íslandi eru tæplega 400 þús. kr./m<sup>2</sup> í Reykjavík. Víða erlendis eru þau mun hærri eða allt að 10- eða 20-föld sú upphæð. Það er því ekki skrítið að flatarmálsstjórnun sé orðin útbreidd í löndunum umhverfis okkur. Flatarmálsstjórnun er hluti af Facility Management (fasteignastjórnun) og snýst um að hámarka notkun flatarmáls fyrirtækja og stofnana.

Í könnun sem gerð var í Þýskalandi fyrir nokkru kom í ljós að öflug flatarmálsstjórnun var öflugasta og fljótvirkasta leiðin til að ná fram hagræðingu í rekstri fasteigna. Fyrirtæki, stofnanir og heil ríki hafa sett sér stefnu um notkun flatarmáls fyrir tiltekna starfsemi. Þannig vita menn þegar byggðar eru nýjar höfuðstöðvar eða opinberar stofnanir hvað margir fermetrar skulu notaðir fyrir tiltekna notkun t.d. pr. skrifstofustarfsmenn, yfirmenn o.s.frv. Það veltur því ekki á stjórnendum hvers tíma að ákveða flatarmál sem fer undir tiltekna starfsemi.

**MainManager** hefur hugbúnaðareiningu sem heldur utan um flatarmálsstjórnun þar sem allt flatarmál viðkomandi byggingar er flokkað og skráð. Skipulagseiningum er úthlutað á þau rými (flatarmál) sem þau nota og býður kerfið upp á að staðsetja starfsfólk í sínu rými. Sömuleiðis er hægt að staðsetja búnað, tæki og kerfi í rýmum. Kerfið býður því upp á gott aðgengi að upplýsingum um rýmin og greiningum á þeim, t.d. nýtingu rýma og bygginga sem hægt er að nota til að sjá hvort nýting þeirra sé í samræmi við stefnu stjórnar.

*Gunnlaugur B. Hjartarson hjá MainManager*

# KORTLAGNING ÞJÓNUSTU VÍS MEÐ CUSTOMER JOURNEY

Fyrirtæki kappkosta að rækta samband sitt við viðskiptavinum til að skapa ánægju með þjónustuna sem þau veita og auka tryggð þeirra við fyrirtækið. Mikilvægt er að gera greinarmun á ánægðum viðskiptavinum og tryggum viðskiptavinum því það er ekki gefið að ánægður viðskiptavinur sé einnig tryggur. Tryggur viðskiptavinur er verðmætur þar sem hann mælir með fyrirtækinu við aðra og á í langtímasambandi við fyrirtækið. Þegar þjónusta er veitt er það stefnumót starfsmanns og viðskiptavinar en þessi þjónustusnerting getur ráðið úrslitum um ánægju og tryggð. Fyrirtæki styðjast oft við NPS (e. Net Promoter Score) mælikvarðann til að öðlast sýn á hvernig þau standa gagnvart tryggð viðskiptavina. NPS er gildi sem lýsir stöðu á tilteknum tíma en veitir ekki endurgjöf á hvað fyrirtæki geta gert til að bæta sig.



## Kortlagning þjónustu

Hvernig vita fyrirtæki að þau séu að fjárfesta í réttu verkefnum til að auka tryggð? Hvað skapar virði fyrir viðskiptavininn? Fyrirtæki þurfa að fara í rannsóknarvinnu til að fá svör við því hvað skapar tryggð hjá viðskiptavinum og hver upplifun þeirra er á þeim þjónustusnertingum sem þeir eiga við fyrirtækið. Til að gera slíka rannsókn þarf að kortleggja þá þjónustu sem fyrirtækið býður upp á. Það eru til ótal leiðir til að kortleggja þjónustu en aðferðin sem VÍS valdi ber heitið Customer Journey og var unnin í samstarfi við Valcon sem er danskt ráðgjafafyrirtæki og Maskínu sem sérhæfa sig í markaðsrannsóknum og aðferðafræði tengdum þeim á Íslandi.



*Marianna og Guðlaug voru í  
Dokkuni í febrúar 2015*

## Customer Journey

Customer Journey er öflug aðferðafræði sem kortleggur allar þjónustusnertingar sem viðskiptavinur hefur við fyrirtæki og þær þjónusturásir sem eru í boði allt frá því hann kemur í viðskipti og þar til hann hættir. Gerð er rannsókn sem á að endurspeglar upplifun viðskiptavinarins á þessum þjónustusnertingum á líftímaferli hans hjá fyrirtækinu. Að greina upplifun viðskiptavinarins veitir fyrirtækinu innsýn í hvað viðskiptavinur álítur vera virði og mætir þörfum hans ásamt því hvað skapar ekki virði fyrir hann. Customer Journey færir fyrirtækinu einnig tryggðarvísitölu sem er mælikvarði á tryggð viðskiptavina. Þetta gerir fyrirtæki kleift að mæla reglulega tryggð hjá viðskiptavinum í þeim tilgangi að fá endurgjöf á þá þjónustu sem það er að veita.

## Niðurstöður

Niðurstöður rannsóknarinnar veita yfirsýn um hvaða þjónustusnertingar skapa tryggð hjá viðskiptavinum. Þessi yfirsýn auðveldar fyrirtækjum að leggja áherslu á réttu verkefni og einblína á þær umbætur sem skipta máli gagnvart tryggð og draga úr eða jafnvel hætta við þau verkefni sem hafa ekki áhrif á tryggð. Markmiðið með umbótaverkefnum er að hámarka ánægju viðskiptavinarins í þeim þjónustusnertingum sem skapa tryggð. Niðurstöður úr Customer Journey eru verðmætar tölulegar upplýsingar sem stjórnendur geta nýtt við ákvarðanatöku, breytingar á verkskipulagi, breytingar á verklagi sem og sem inntak í stefnumótun. Fyrir þá sem vilja byggja framþróun sína á gögnum þá er Customer Journey góð aðferðafræði sem þeir vilja kynnast og nýta sér.

*Marianna Magnúsdóttir og Guðlaug Dröfn Þórhallsdóttir hjá VÍS*

## MEÐFERÐ PERSÓNUUPPLÝSINGA



Vigdís var í Dokkuni í  
apríl 2015

Á tímum örrar þróunar upplýsingatækni fer skráning persónuupplýsinga sífellt vaxandi og getur verðmæti þeirra verið gríðarlegt, t.a.m. upplýsingar um neysluhegðun, upptökur með öryggismyndavélum, upplýsingar um fjárhagsmálefni og lánstraust o.s.frv. Samfara aukinni skráningu eykst hættan á að misfarið sé með persónuupplýsingar og því mikilvægt að fyrirtæki og stofnanir séu með öryggiskerfi sem stendur vörð um persónuupplýsingar einstaklinga. Skráning getur þó bæði verið nauðsynleg fyrir einstaklinginn, en hún getur einnig farið fram algjörlega án hans vitundar og oft vilja.

### Hverju þarf að huga að?

Þegar fyrirtæki og stofnanir vinna með upplýsingar um einstaklinga verða þau að gæta í hvívetna að ákvæðum persónuverndarlaga. Sérstaklega þarf að huga að eftirfarandi:

- Hefur fyrirtækið eða stofnunin heimild samkvæmt persónuverndarlögum, t.d. samþykki eða lagaheimild, til að vinna með persónuupplýsingar?
- Er vinnslan sanngjörn, málefnaleg, lögmæt og ekki úr hófi miðað við þann tilgang sem að er stefnt?
- Hefur fyrirtækið eða stofnunin sett upp fullnægjandi öryggiskerfi með gerð öryggisstefnu, áhættumats og öryggisráðstafana?
- Hvernig eru réttindi hins skráða, t.a.m. fræðsla um vinnsluna, tryggð?

### Frekari upplýsingar

Á heimasíðu Persónuverndar má finna fjölbreyttan fróðleik tengdan persónuvernd: [www.personuvernd.is](http://www.personuvernd.is).

Vigdís Eva Líndal hjá Persónuvernd

## ÞJÓNANDI FORYSTA ER HUGMYNDAFRÆÐI



Sigrún var í Dokkuni í  
janúar 2015

Þjónandi forysta er hugmyndafræði samskipta, stjórnunar og forystu. Margir kjósa að tala um þjónandi forystu sem starfsandann í fyrirtækjum. Agi og ábyrgðarskylda eru meðal megineinkenna þjónandi forystu sem birtist líka með auðmýkt sem mótar samskipti og samvinnu. Þjónandi leiðtogar taka ábyrgð sína hátíðlega en sjálfa sig ekki eins hátíðlega. Þau sem fylgja þessari hugmyndafræði hafa sérstaka hæfni í að flétta saman í eina heild einlægan áhuga á hugmyndum og hagsmunum annarra, sjálfsþekkingu, skarpa vitund, einbeittan ásetning og skýra framtíðarsýn. Þjónandi leiðtogi mætir verkefnum af festu og einstaklingum af mildi.

### Vaxandi áhugi

Fjöldmörg fyrirtæki og stofnanir hafa innleitt þjónandi forystu með mjög góðum árangri fyrir starfsfólk, rekstur og samfélag. Áhugi á þjónandi forystu hér á landi er vaxandi bæði á vettvangi vinnustaða og félaga. Formlegt nám í þjónandi forystu er í boði við Háskólann á Bifröst og við Háskólann á Akureyri. Rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi fjölgar og niðurstöður þeirra eru í takt við rannsóknir erlendis sem sýna m.a. að starfsánægja og árangur á vinnustöðum tengist áherslum þjónandi



forystu meðal stjórnenda. Rannsóknirnar renna stoðum undir orð Robert Greenleaf, upphafsmanns hugmyndafræðinnar, um að árangur þjónandi forystu felist í frelsi starfsfólks, sjálfstæði þeirra, velgengni og góðri heilsu. Æ sterkari vísbendingar koma fram um fjárhagslegan ábata sem fylgir þjónandi forystu auk þess sem áhersla á langtíamarkmið og samfélagslega ábyrgð fylgir innleiðingu þjónandi forystu.

## **Þekkingarsetur**

Þekkingarsetur um þjónandi forystu hér á landi (thjonandiforysta.is) vinnur samkvæmt samningi við Greenleaf Center for Servant Leadership um öflun þekkingar á sviðinu og kynningar, m.a. árlegar ráðstefnur. Ráðstefnan 2015 verður haldin á Bifröst 25. september næstkomandi þar sem leitað verður svara við spurningunni „Hvernig getur þjónandi forysta verið drifkraftur brautryðjandans“.

*Sigrún Gunnarsdóttir, dósent á Bifröst*

## **VELLÍÐAN Á VINNUSTAÐ**

**Flest okkar verja megninu af okkar vökutíma á vinnustaðnum meðal vinnufélaga. Það skiptir okkur því auðvitað miklu máli að okkur líði vel andlega og líkamlega á vinnustaðnum meðal vinnufélaga og gagnvart verkefnum dagsins. Það sem helst skapar vandamál á vinnustaðnum er starfsumhverfið sjálft. Má þar nefna breytingar, uppsagnir, mikið álag, óvissa með starfið o.s.frv.**

Svo geta samskiptin verið vandamál, bæði á milli einstaklinga, deilda, undirmanna og yfirmanna. Þá geta vandamál á vinnustað snúist um eina manneskju sem á í erfiðleikum og það smitar út í umhverfið. Erfiðleikarnir geta stafað af þunglyndi, kvíða, tímabundnum erfiðleikum sem starfsmaðurinn er að ganga í gegnum og speglast í samskiptum eða viðkomandi virðir ekki mörk vinnufélaga og það skapar spennu og núning í samskiptum þeirra á milli. Vanlíðan á vinnustað virðist snúast helst um eftirfarandi þætti: Streitu, þunglyndi, kvíða og svo upplifun af einelti eða áreiti á vinnustað. Helstu streituvaldar á vinnustaðnum eru eftirfarandi: Breytingar, hlutverkaruglingur og óskýr mörk á vinnustaðnum, of mikið eða of lítið álag, þegar vegið er að starfsöryggi og svo tilbreytingarleysi í starfi.

## **Opin og uppbyggilega samskipti**

Einelti og áreiti á vinnustað skapar að sjálfsögðu kvíða, þunglyndi og aðra sálræna erfiðleika sem svo geta orsakað líkamleg veikindi. Einelti er endurtekin neikvæð og niðurlægjandi framkoma sem erfitt er að verjast og leiðir til vanlíðan þess sem fyrir henni verður. Annað áreiti er tengt einelti og felur í sér niðurlægjandi framkomu sem skapar óöryggi og vanmátt hjá þolanda þess. Við erum í lokuðum aðstæðum á vinnustað og því er sérstaklega mikilvægt að þar ríki opin og uppbyggileg samskipti, að stjórnun sé gagnsæ og skýr og að forvarnir er varða einelti og áreiti séu sífellt í gangi. Þá þarf auðvitað stöðugt að viðhalda góðum starfsanda og vera tilbúin að bregðast við ef samskiptahættir versna. Þá er mikilvægt að starfsmenn finni að mannauður er nýttur og virtur. Jákvæð samskipti byggja á sjálfsábyrgð, virðingu gagnvart sjálfum sér og öðrum og ekki síst lausnarmiðuðu viðhorfi þeirra sem taka þátt. Þetta er grunnurinn að vellíðan á vinnustaðnum og við berum öll ábyrgð.

*Þórkatla Aðalsteinsdóttir hjá Líf og sál*



*Þórkatla var í Dokkuni í febrúar 2015*

## VÖRUSTJÓRNUN HJÁ ÁTVR



Sveinn og Tómas voru í Dokkuni í maí 2015

Það skiptir miklu máli að vörustjórnun, eins og önnur starfsemi, taki mið af stefnu fyrirtækisins og að sett séu mælanleg markmið sem fylgt er eftir með mælingum.

### Áreiðanleiki gagna

Í því samhengi skiptir miklu máli að allir aðilar innan fyrirtækisins hafi sömu sýn á þau gögn sem verða til í virðiskeðjunni og að áreiðanleiki þeirra gagna sé tryggður. Hér skiptir meginmáli að innan fyrirtækisins sé góð þekking á þeim kerfum sem notuð eru við vörustjórnun og á undirliggjandi gögnum. Til að ná þessu fram hefur ÁTVR sett upp skýrsluviðmót í Sharepoint sem starfsfólk hefur aðgang að. Skýrslur eru uppfærðar reglulega með sjálfvirkum hætti svo að nýjustu tölur eru ávallt aðgengilegar.

Vörustjórnun þarf að vera í stöðugri þróun og því er mikilvægt að allt starfsfólk sem kemur að stjórnun vöruflæðis hafi góða yfirsýn yfir allan ferilinn. Til dæmis má nefna skráningu og úrvinnslu frávika til að endurbæta ferla.

*Sveinn Víkingur og Tómas Björn hjá ÁTVR*

## ER ÖRYGGISMENNING HAGNÝTT VERKFÆRI?



Helga og Hildur voru í Dokkuni í maí 2015

Skilningur á öryggismenningu getur nýst stjórnendum fyrirtækja og stofnana sem verkfæri til að sýna fram á að veitt þjónusta eða vara sé örugg. Er hægt að mæla eða meta menningu? Öryggismenning er yfirleitt skilgreind með sama hætti og fyrirtækjamenning (reglur, verklag, hegðun, gildi, viðhorf og samskiptamunstur).

Öryggismenning markast af þremur meginþáttum: Virkni öryggisstjórnunarkerfis, hegðun og viðhorfi starfsmanna og stjórnenda.

Virkni öryggisstjórnunarkerfis er hægt að mæla og meta með því að skoða t.d. árangur ráðninga- og þjálfunarferils, niðurstöður úttekta og umbótaverkefna.

Hegðun starfsmanna og stjórnenda er hægt að mæla í gegnum frammistöðu fyrirtækisins, þ.e. hvernig varan eða þjónustan uppfyllir öryggisvæntingar.

Viðhorf starfsmanna og stjórnenda þarf að meta með aðstoð könnunar sem skoðar m.a. hvort:

- Er upplýsingaflæði talið gott
- Er ábyrgð skilgreind með fullnægjandi hætti
- Er tekið á öryggisvanda; raunsonnum og mögulegum

Niðurstöðurnar geta gefið stjórnendum mikilvægar upplýsingar sem þeir geta nýtt til að gera breytingarstjórnun markvissari, þjálfun skilvirkari og bæta samskipti og þar með samvinnu starfsmanna og stjórnenda.

Helga R. Eyjólfsdóttir og Hildur B. Hannesdóttir, sérfræðingar í öryggismálum hjá ISAVIA

Okkar kaplar ná alla . . . . .

leið!



Troðfull verslun af tölvuköplum og ljósleiðurum af öllum stærðum, litum og gerðum. Gæði og góð þjónusta ávallt í fyrirrúmi. Líttu við - sjón er sögu ríkari.



Skiptibox, tengi, millistykki og breytar af ýmsum stærðum og gerðum.



*Við erum að drukkna í tölvuköplum*



Hátúni 10c • 105 Reykjavík • Sími 552-6800 • Fax 552-6809 • [ortækni@ortækni.is](mailto:ortækni@ortækni.is)

# Hvað segir fagfólk

## Dröfn Guðmundsdóttir

mannauðsstjóri Nýherja



Dokkan hefur á undanförnum árum skapað sér mikilvægan sess fyrir starfsmenn í íslensku atvinnulífi, bæði sem miðstöð fræðslu- og þekkingarmiðlunar en ekki síður sem vettvangur tengslamyndunar milli sérfræðinga í sambærilegum störfum þvert á fyrirtæki og fyrirtækjageira. Ég hef í núverandi starfi sem mannauðsstjóri Nýherja og í fyrri störfum mínum verið ötull talsmaður

Dokkunnar auk þess að nýta mér þann vettvang sjálf til vaxtar. Samfélag eins og Dokkan er afar dýrmætt að mínu mati því þar er lögð áhersla á stutta og snarpa fræðslufundi, þar sem oft er varpað ljósi á “best practice” í íslenskum fyrirtækjum.

## Hildur Þórisdóttir

markaðs- og mannauðsstjóri MP banka



MP banki hefur verið aðili að Dokkuni frá upphafi og við höfum hvatt starfsmenn okkar til að nýta sér fræðslufundi Dokkunnar. Dokkan hefur reynt mikilvægur vettvangur fyrir starfsmenn bankans til að sækja sér þekkingu og innblástur í samskiptum við aðra sérfræðinga og stjórnendur. Málefnasviðin eru fjölbreytt og efnistöð á fræðslufundum metnaðarfull og praktísk.

## Elfa Hrönn Guðmundsdóttir

starfsmannastjóri Landsnets



Landsnet hf. leggur mikla áherslu á þjálfun starfsmanna með markvissu fræðlustarfi. Einn liður í því er að hvetja starfsfólk til að fylgjast með og taka þátt í starfsemi Dokkunnar. Afmörkuð málefnasvið Dokkunnar henta okkur mjög vel og hafa starfsmenn verið duglegir að mæta á fundi og viðað að sér og deilt þekkingu á sínu sviði. Mér finnst helsti kostur Dokkunnar vera stuttir og

hnitmiðaðir fundir um afmarkað efni þar sem hægt er að öðlast og miðla þekkingu af praktískum viðfangsefnum.

# kið um Dokkuna?

## Bergþóra Ólafsdóttir

mannauðsstjóri Betware á Íslandi



Betware hefur verið aðili að Dokkunni nánast frá stofnun hennar og hvatt starfsfólk til að sækja fyrirlestra sem eru á þeirra áhuga- og starfssviði. Hjá Betware starfa vel menntaðir einstaklingar sem þurfa stöðugt að vera að bæta við sig þekkingu með einum eða öðrum hætti og eru fyrirlestrar hjá Dokkunni liður í því. Að sækja fyrirlestra á vegum Dokkunnar gefur dýrmæta sýn á hvað fólk í sama

fagi hjá öðrum fyrirtækjum er að vinna að og, þegar best lætur, vekja áhuga á að kynna sér betur nýjar starfsaðferðir til að bæta árangur á vinnustaðnum. Ennfremur er Dokkan tilvalinn vettvangur til að viðhalda tengslum við fólk í sama fagi og jafnvel miðla eigin reynslu innleiðingar nýrra eða breyttra starfsaðferða og öðru áhugaverðu sem fyrirtækið vinnur að.

## Ásdís Ósk Valsdóttir

eigandi Húsaskjól fasteignasölu



Ég skráði Húsaskjól í Dokkuna þar sem Dokkan býður minni fyrirtækjum einstakt tækifæri til að fá aðgang að miklu og fjölbreyttu fræðsluefni. Allir starfsmenn Húsaskjól hafa aðgang að Dokkunni og geta valið sér þau fundarefni sem þeir hafa áhuga á. Við höfum nýtt okkur mikið af fundum á þessu ári og fengið nýjar og ferskar hugmyndir fyrir fyrirtækið okkar. Ég mæli eindregið með Dokkunni fyrir bæði stór og smá fyrirtæki.

## Ingvar Hjálmarsson

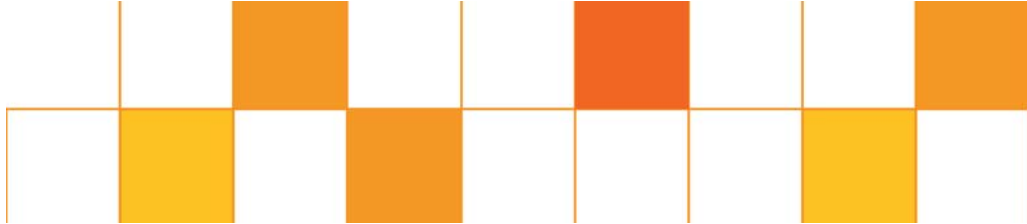
gæðastjóri Umslags



Undanfarin misseri hef ég nýtt mér þjónustu Dokkunnar og hlýtt á ýmsa frábæra fyrirlestra um ólík efni. Það er ómetanlegt fyrir fyrirtæki eins og Umslag að hafa aðgang að jafn viðamikilli þjónustu og Dokkan býður upp á. Sú þekking sem Dokkan býður upp á er ótrúlega fjölbreytt og allir geta fundið eitthvað við sitt hæfi. Oft er framboðið svo glæsilegt að tíminn nægir ekki til að sinna öllu því sem mann langar til að skoða.

# Svipmyndir frá Dokkufundum





# FÓKUZ ráðsefnan

## Öryggid fyrst og fremst





# FÓKUZ ráðsefnan Elskum mannaúðinn



# DOKKAN gerir mannauð fyrirtækisins verðmætari



Dokkan er öflugt þekkingar- og tengslanet fyrir stjórnendur og lykilmann í atvinnulífinu.

Markmið okkar er að hvetja þig til að nýta hæfileika þína og þekkingu til fulls. Einnig viljum við kynna fyrir þér nýja þekkingu og prófaðar aðferðir sem gefa þér byr undir báða vængi.

Fyrirtæki og stofnanir gerast áskrifendur að þekkingar- og tengslaneti Dokkunnar og þannig fá allir starfsmenn aðgang að þekkingar- og tengslafundum Dokkunnar, sem kallaðir eru Dokkufundir, sér að kostnaðarlausu auk einstakra kjara þegar kemur að námskeiðum, vinnustofum og ráðstefnum. Kannanir hafa sýnt að aðild fyrirtækis að Dokkunni hefur góð áhrif á starfsánægju og upplifun starfsmanna á hvatningu.

**Er þinn vinnustaður í áskrift?**



Dokkan • 555-7420 • 897-7420 • dokkan@dokkan.is • www.dokkan.is