

Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006

**Finnur Oddsson
Ásta Bjarnadóttir
Arney Einarsdóttir**

© Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006.
Skýrsluna má ekki fjölfalda, hvorki að hluta né í heild, nema með skriflegu leyfi
höfunda.

ISBN 9979-9483-2-9
ISBN 978-9979-9483-2-2

I. INNGANGUR	5
Rannsóknarverkefnið og framkvæmdaraðilar.....	5
Aðferð og þátttakendur.....	5
Svarendur.....	8
Samanburður 2003 og 2006.....	9
Túlkun.....	9
Hugtökin stærð og atvinnugrein.....	9
Tölfræðileg úrvinnsla.....	10
Uppbygging skýrslu.....	10
II. MANNAUÐSSTJÓRNUN Í SKIPULAGSHEILDinni	11
Er starfsmannadeild skilgreind í skipuriti?.....	11
Stöðugildi í starfsmannadeild.....	13
Staða yfirmanns starfsmannaeildar.....	14
Er til starfsmannastefna?.....	16
Hversu vel starfsmannastefna lýsir raunverulegri stöðu.....	18
Er horft til heildarstefnu við þróun starfsmannastefnu?.....	20
Aðkoma starfsmannastjóra að þróun heildarstefnu.....	22
Yfirlýsing um gildi.....	24
Markmiðssetning á sviði starfsmannamála.....	26
Helstu verkefni starfsmannastjóra.....	28
III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR	30
Aðferðir við val á stjórnendum.....	30
Aðferðir við val á almennum starfsmönnum.....	33
Samanburður á umsækjendum.....	35

Ráðningar stjórnenda innanhúss	37
Móttökufæri nýrra starfsmanna	39
Þjálfun nýrra starfsmanna	41
Starfsmannaveita	43
Fjarvistardagar	46
IV. STARFSÞRÓUN	48
Frammistöðumat stjórnenda og starfsmanna.....	48
Frammistöðumat - stjórnendur.....	49
Frammistöðumat - almennir starfsmenn.....	51
Skilgreining þjálfunarþarfa starfsmanna.....	53
Ráðandi þættir við ákvarðanatöku um þjálfun/fræðslu.....	55
Setning einstaklingsmarkmiða á sviði starfsþróunar	57
Umfang þjálfunar í formi kostnaðar	59
Umfang þjálfunar í formi dagafjölda	62
Er tekið á því þegar starfsfólk nær ekki árangri?	65
V. LAUN OG UMBUN.....	67
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna stjórnenda.....	67
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna almennra starfsmanna.....	70
Umbun stjórnenda	72
Umbun almennra starfsmanna.....	74
Breytileg laun stjórnenda.....	76
Breytileg laun almenns starfsfólks	78
Launastefna fyrirtækja og stofnana	80
Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði	82
VI. SAMSKIPTI VIÐ STARFSFÓLK	84

Upplýsingastreymi um fjárhagslega frammistöðu og stefnu	84
Upplýsingaöflun með viðhorfskönnunum	88
Kynning á niðurstöðum viðhorfskannana	90
Notkun á niðurstöðum viðhorfskannana.....	92
Fjöldi stjórnendalaga í skipuriti	94
Notkun og útbreiðsla starfsmannahandbóka	96
VII. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR	98
Þroskastig 0 - Engin meðvituð starfsmannastjórnun.....	98
Þroskastig 1 - Hefðbundið starfsmannahald	98
Þroskastig 2 - Fagleg starfsmannastjórnun	98
Þroskastig 3 - Árangursrík mannauðsstjórnun	99
Þroskastig 4 - Samþætting mannauðsstjórnunar og rekstrar.....	99
Mat á þroskastigi íslenskra fyrirtækja.....	99
Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi.....	101
VIII. HEIMILDASKRÁ	104

I. INNGANGUR

Rannsóknarverkefnið og framkvæmdaraðilar

Rannsókn þessi er sjálfstætt framhald af CRANET rannsókninni sem gerð var hér á landi árið 2003. Rannsóknin er styrkt af Rannsóknasjóði Íslands og framkvæmd af Háskólanum í Reykjavík. Markmiðið er að skoða mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, staðsetja íslenskar skipulagsheildir á þroskastigum mannauðsstjórnunar og skoða tengsl milli mannauðsstjórnunar og rekstrarárangurs.

Sem þakklætisvott fyrir þátttöku sína fengu þau fyrirtæki sem svöruðu undir nafni samantekt um niðurstöður og upplýsingar um stöðu sinnar skipulagsheildar á þroskastigum mannauðsstjórnunar.

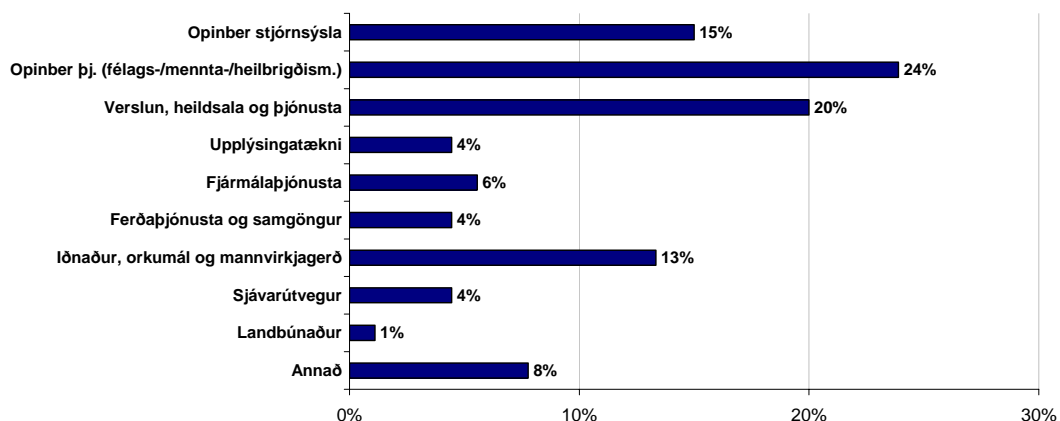
Framkvæmdaraðilar og skýrsluhöfundar eru:

Ásta Bjarnadóttir, Ph.D., Háskólinn í Reykjavík
 Finnur Oddsson, Ph.D., Háskólinn í Reykjavík
 Arney Einarsdóttir, M.A., Háskólinn í Reykjavík

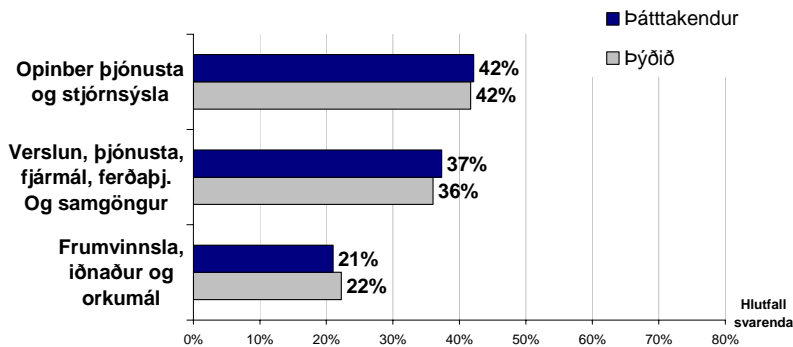
Aðferð og þátttakendur

Könnunin var lögð fyrir 319 fjölmennustu fyrirtækin hér á landi. Viðmiðið var að þátttöku-fyrirtæki hefðu að lágmarki 70 starfsmenn á launaskrá. Upplýsinga um einkafyrirtæki er uppfylltu viðmiðið var aflað frá ríkisskattstjóra og um opinberar stofnanir frá Fjársýslu ríkisins. Könnunin var framkvæmd rafrænt á tímabilinu 12. febrúar 2006 til 31. mars 2006. Sendar voru út tvær rafrænar áminningar og þeim síðan fylgt eftir með símtölum.

Svarendur voru alls 190 sem svarar til 60% svarhlutfalls.



Mynd 1: Í hvaða atvinnugrein telst fyrirtækið/stofnunin?
 Fjöldi svara: 180

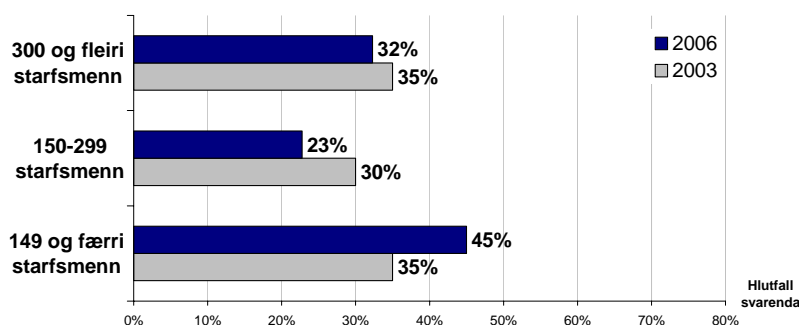


Mynd 2: Samanburður á samsetningu þýðis og samsetningu þáttökufyrirtækja. – Eftir greinum.
Fjöldi fyrirtækja í þýði: 319
Fjöldi þáttökufyrirtækja: 166

Könnunin var lögð fyrir allt þýðið (þ.e. öll fyrirtæki með yfir 70 starfsmenn) og því er ekki um eiginlegt úrtak að ræða. Samt sem áður er mikilvægt að vita hvort svarendahópurinn geti talist dæmigerður fyrir þýðið. Ein leið til að gera þetta er að bera samsetningu þáttökufyrirtækja út frá atvinnugreinum saman við samsetningu þýðisins.

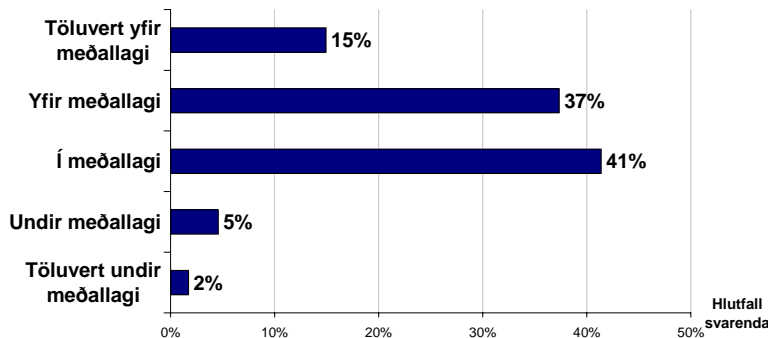
Mynd 1 sýnir hvernig þátttakendur í könnuninni skiptast á mismunandi atvinnugreinar. Mynd 2 sýnir hvernig þátttakendur skiptast í þrjá helstu geira atvinnulífsins. Til samanburðar sýnir myndin hvernig þýðið, þ.e. öll fyrirtæki og allar stofnanir á Íslandi sem uppfylla skilyrði um starfsmannafjölda, skiptast í sömu geira.

Eins og sjá má á mynd 2 er samsetning þýðis og svarendahóps mjög sambærileg þegar horft er til atvinnugreinaskiptingar. Því er ekki ástæða til að ætla annað en að samsetning þáttökufyrirtækja eftir atvinnugreinum sé nokkuð dæmigerð fyrir þýðið sem því er ætlað að standa fyrir, þ.e.a.s. íslensk fyrirtæki og stofnanir með yfir 70 starfsmenn á launaskrá. Ekki reyndist unnt að greina samsetningu þýðisins út frá stærð fyrirtækja (lítil, meðalstór og stór) þar sem upplýsingar um stærð fyrirtækjanna lágu ekki fyrir áður en könnunin var lögð fyrir og engar slíkar opinberar upplýsingar eru til.



Mynd 3: Hversu mörg stöðugildi eru hjá fyrirtækinu/stofnuninni á ársgrundvelli?
Fjöldi svara: 189
Meðaltal: 290 stöðugildi

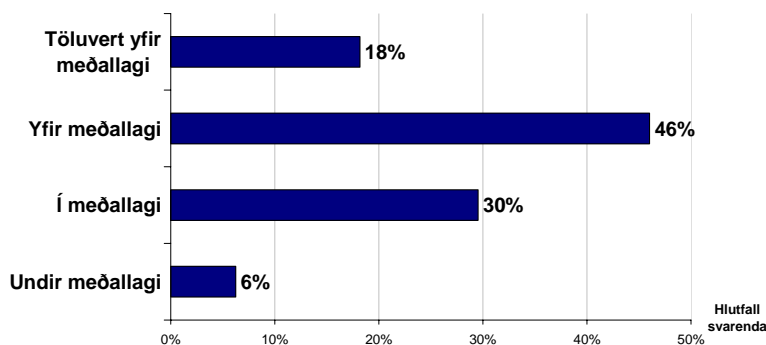
Þessi skýrsla felur víða í sér samanburð við sambærilega könnun sem gerð var árið 2003 og því eðlilegt að bera saman úrtökin þá og nú. Eins og sjá má á mynd 3 eru hlutfallslega fleiri þátttökufyrirtæki nú með 149 eða færri starfsmenn en árið 2003, eða 45%. Einnig var árið 2003 heldur hærra hlutfall svarenda úr fyrirtækjum með 150-299 starfsmenn.



Mynd 4: Í samanburði við önnur fyrirtæki/stofnanir í sambærilegri starfsemi, hvernig metur þú rekstrarlega afkomu fyrirtækis/stofnunar?

Fjöldi svara: 174

Svarendur voru beðnir um að leggja mat á rekstrarlega afkomu fyrirtækis/stofnunar í samanburði við fyrirtæki í sambærilegri starfsemi. Sjá má á mynd 4 að flestir meta rekstrarlega afkomu sem í meðallagi (41%) eða yfir meðallagi (37%) og tiltölulega fáir meta hana undir meðallagi eða töluvert undir meðallagi, eða aðeins 7%.



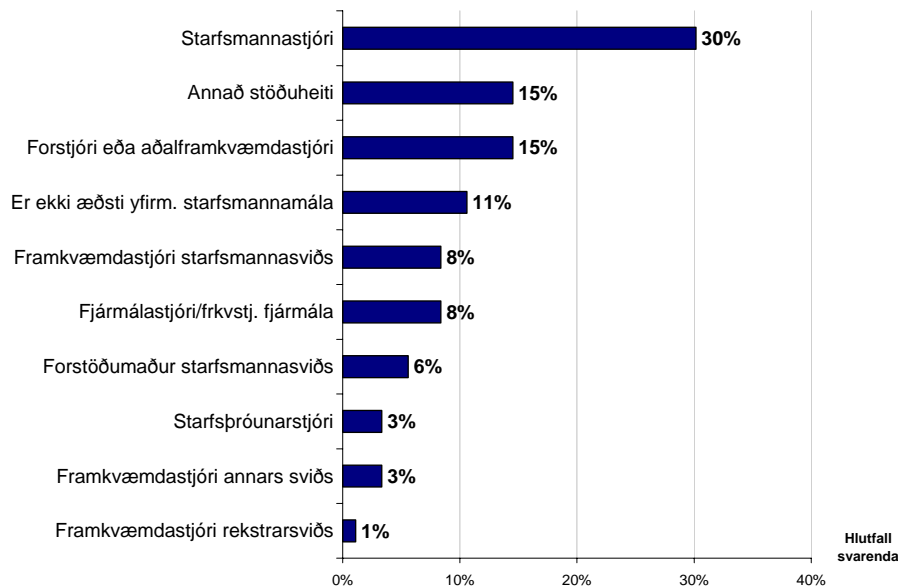
Mynd 5: Í samanburði við önnur fyrirtæki/stofnanir í sambærilegri starfsemi, hvernig metur þú ímynd fyrirtækis/stofnunar?

Fjöldi svara: 176

Á mynd 5 má sjá að svarendur leggja hærra mat á ímynd fyrirtækis eða stofnunar en rekstrarlegan árangur. Flestir svarenda meta ímyndina yfir meðallagi, eða 46% og 30% í meðallagi, enginn svarenda metur hana töluvert undir meðallagi og aðeins 6% meta undir meðallagi. Niðurstöður sjálfsmats svarenda, varðandi bæði ímynd og rekstrarlegan árangur, eru hér notaðar til að greina fylgni aðferða sem beitt er á sviði mannauðs-stjórnunar við árangur. Hér er *þó mikilvægt að geta þess að um sjálfsmat svarenda er að*

ræða en þó jafnframt vert að benda á að rannsóknir hafa sýnt fram á réttmæti sjálfsmats stjórnenda í fyrirtækjum á árangurstengda þætti í rekstrinum (Sjá t.d. Wall, Michie, Patterson og Wood, 2004).

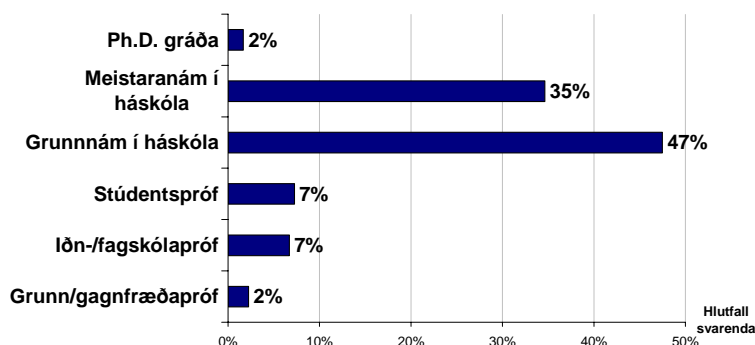
Svarendur



Mynd 6: Ef þú ert æðsti yfirmaður starfsmannamála innan skipulagsheildarinnar, hvaða stöðu gegnir þú?

Fjöldi svara: 179

Á mynd 6 má sjá að algengasta starfsheiti svarenda var starfsmannastjóri (30%), en önnur algeng starfsheiti eru framkvæmdastjóri starfsmannasviðs (8%), forstöðumaður starfsmannasviðs (6%) og starfsþróunarstjóri (3%). Alls 15% svarenda eru forstjórar eða aðalframkvæmdastjórar og sinna um leið starfsmannámálum og 8% gegna stöðu fjármálastjóra eða framkvæmdastjóra fjármálasviðs.



Mynd 7: Hvert er hæsta skólastig sem þú hefur lokið prófi úr?

Fjöldi svara: 179

Eins og sjá má á mynd 7 hefur meirihluti svarenda (84%) lokið a.m.k. grunnnámi í háskóla, þar af hafa 35% svarenda lokið meistaranámi í háskóla og 2% doktorsprófi.

Samanburður 2003 og 2006

Svarhlutfallið í ár er töluvert hærra en árið 2003, eða 60% á móti 46% árið 2003. Í svarendahópnum árið 2006 eru, eins og áður er getið um, hlutfallslega fleiri skipulagsheildir með færri en 149 starfsmenn (45% á móti 35% árið 2003) og nú eru jafnframt hlutfallslega fleiri opinberar stofnanir (39% svarenda á móti 31% árið 2003). Þetta þarf að hafa í huga er niðurstöður 2003 og 2006 eru bornar saman.

Túlkun

Öll túlkun skýrsluhöfunda er sett fram í skáletruðum texta.

Hugtökin stærð og atvinnugrein

Þegar rætt er um niðurstöður og þær greindar eftir stærð fyrirtækja er unnið út frá spurningu um hversu mörg stöðugildi eru hjá fyrirtækinu á ársgrundvelli. Í myndrænni framsetningu og texta er þó talað um fjölda starfsmanna og er þá í raun átt við fjölda stöðugilda á ársgrundvelli. Þegar niðurstöður eru birtar í ljósi stærðar fyrirtækja eru fyrirtæki greind í lítil fyrirtæki, meðalstór fyrirtæki og stór fyrirtæki. Með litlum fyrirtækjum er átt við fyrirtæki með 70-149 starfsmenn/stöðugildi, hugtakið meðalstór fyrirtæki er notað fyrir fyrirtæki með á bilinu 150-299 starfsmenn/stöðugildi og stór fyrirtæki fyrir fyrirtæki með 300 og fleiri starfsmenn eða stöðugildi. Aðeins einn þátttakandi svaraði ekki spurningu um fjölda stöðugilda.

Þegar niðurstöður eru birtar eftir atvinnugreinum eru greinarnar flokkaðar í þrjár megingreinar:

- Frumvinnsla, iðnaður og orkumál
- Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþjónusta og samgöngur
- Opinber þjónusta og stjórnsýsla.

Þegar vísað er í texta til frumvinnslugreina er átt við *frumvinnslu, iðnað og orkumál*, þegar vísað er til verslunar- og þjónustugreina er átt við *verslun, þjónustu, fjármál, ferðaþjónustu og samgöngur* og þegar rætt er um opinbera þjónustu eða opinbera geirann er átt við *opinbera þjónustu og stjórnsýslu*. Alls fjórtán svarendur merktu hér við annað og aðrir tíu svöruðu ekki spurningunni og eru þeir því ekki með í atvinnugreina greiningu.

Tölfræðileg úrvinnsla

Þar sem ekki var tekið úrtak heldur könnunin send til allra í þýðinu, getur eingöngu verið um kerfisbundnar villur að ræða en ekki tilviljunarkenndar. Þess vegna á ekki við að beita ályktunartölfræði í formi marktektarútreikninga (sjá t.d. Minium, King og Bear ,1993).

Uppbygging skýrslu

Skýrslunni er skipt í sjö kafla. Í inngangi (kafla I) er gerð grein fyrir framkvæmd, aðferð og þátttakendum.

Í kafla tvö er skýrt frá ýmsum þáttum er lúta að stöðu mannauðsstjórnunar í skipulagsheildunum, og þ.m.t. tilvist starfsmannadeildar í skipuriti og aðkomu yfirmanns starfsmannamála að ýmsum stefnumótandi ákvörðunum.

Í kafla þrjú er fyrst og fremst fjallað um þætti og aðferðir sem notaðar eru við ráðningar stjórnenda og starfsmanna s.s. ráðningar stjórnenda innanhúss og móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna.

Í kafla fjögur er skýrt frá niðurstöðum varðandi starfsþróun og þ.m.t. notkun og útbreiðslu frammistöðumats og ýmislegt er tengist þjálfun og fræðslu í skipulagsheildum.

Í kafla fimm, sem ber yfirskriftina laun og umbun, er fjallað um hvaða aðferðir eru notaðar við ákvörðun launa, umbun og önnur breytileg laun stjórnenda og starfsfólks, sem og launastefnu fyrirtækja.

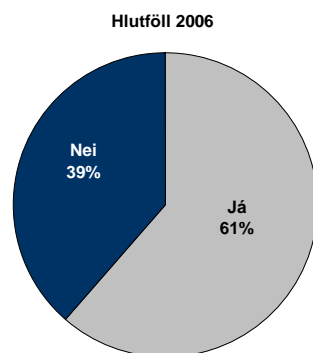
Í kafla sex er fjallað um formlegar aðferðir sem notaðar eru í upplýsingamiðlun og upplýsingaöflun til og frá starfsmönnum.

Í kafla sjö er greint frá niðurstöðum um stöðu íslenskra skipulagsheilda á þroskastigum mannauðsstjórnunar (e. HR maturity), sem skilgreind hafa verið út frá kenningum Paul Kearns (2003).

II. Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni

Í fyrsta hluta könnunarinnar var spurt um stöðu mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni, tilvist starfsmannadeildar í skipuriti, fjölda starfsmanna í starfsmannadeild og stöðu yfirmanns starfsmannadeildar. Einnig var spurt um markmiðssetningu, gildi og starfsmannastefnu, samtengingu starfsmannastefnu og heildarstefnu og komið inn á hlutverk og helstu verkefni starfsmannastjóra. Hér er því greint frá niðurstöðum er lúta að þessum málum.

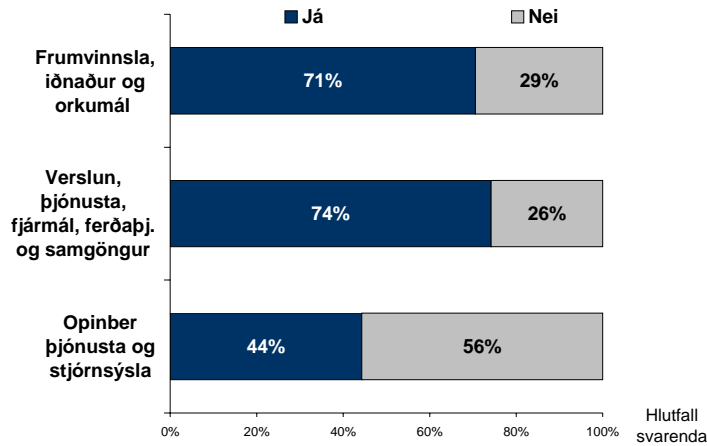
Er starfsmannadeild skilgreind í skipuriti?



Mynd 8: Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar?
Fjöldi svara: 190

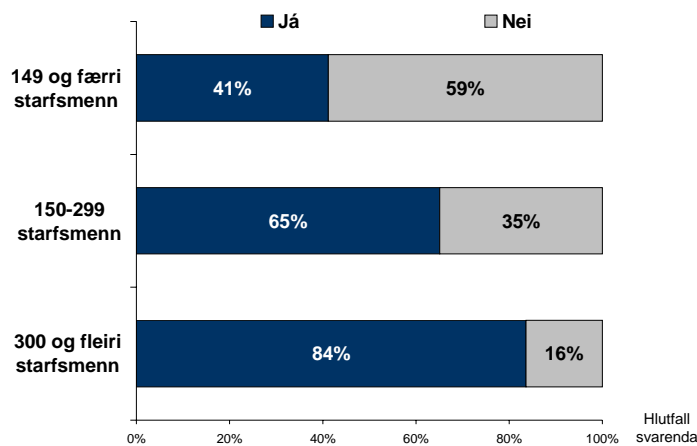
Á mynd 8 má sjá að starfsmannadeild er skilgreind sérstaklega í skipuriti hjá 61% svaraenda. Hlutfallið var 75% árið 2003 en muninn má líklega skýra með stærra hlutfalli lítilla fyrirtækja í úrtakinu nú því ætla má að sjaldgjæft sé að starfsmannadeildir séu lagðar niður. Hlutfall fyrirtækja með skilgreinda starfsmannadeild er nokkuð lægra hér á landi en í Danmörku (86%) Hollandi (97%) og Bretlandi (99%) árið 2003 (Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, Hafsteinn Bragason, Inga Jóna Jónsdóttir og Tómas Bjarnason, 2004).

Líklegt er að munur á hlutfalli fyrirtækja með skilgreinda starfsmannadeild á milli landa skýrist að miklu leyti af því að fyrirtækin í samanburðarlöndunum eru að meðaltali töluvert stærri en hérlendis.



Mynd 9: Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækis/stofnunar? - Eftir greinum. **Fjöldi svara:** 166 (34 í frumvinnslu, o.s.frv., 62 í verslun, o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 9 má sjá að fyrirtæki í einkageiranum eru mun líklegri til að hafa skilgreinda starfsmannadeild en fyrirtæki í opinberri þjónustu og stjórnsýslu.



Mynd 10 : Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stór fyrirtæki)

Líkurnar á því að fyrirtæki séu með starfsmannadeild aukast verulega eftir því sem þau stækka (mynd 10). Athygli vekur þó að 16% fyrirtækja með yfir 300 starfsmenn eru ekki með skilgreinda starfsmannadeild í skipuriti.

Stöðugildi í starfsmannadeild

Fjöldi starfsmanna á hvern starfsmann í starfsmannadeild	Hlutfall %	Fjöldi
50 og færri starfsmenn	19%	29
51-100 starfsmenn	46%	70
101-150 starfsmenn	19%	29
Fleiri en 150 starfsmenn	16%	23
<i>Fjöldi svara</i>	100%	151
Meðaltal: 98		Staðalfrávik: 59

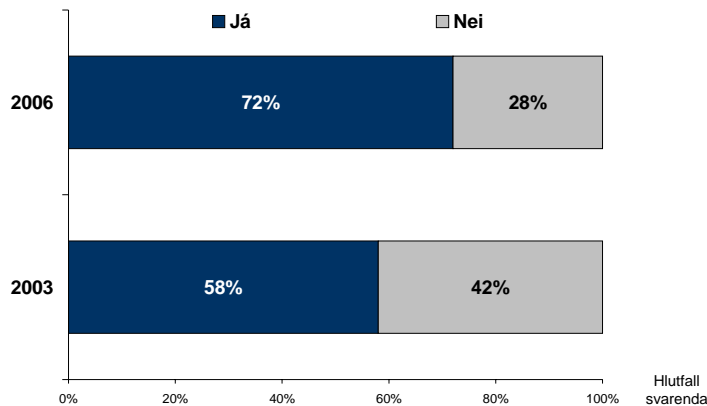
Tafla 1: Hversu mörg stöðugildi eru í starfsmannamálum (þar með talin launavinnsla og fræðslumál) í þínu fyrirtæki/stofnun? - Hversu mörg stöðugildi eru hjá fyrirtækinu/stofnuninni á ársgrundvelli?

Fjöldi svara: 151

Til að finna út fjölda starfsmanna á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild var deilt í heildarfjölda starfsmanna með fjölda stöðugilda í starfsmannadeild. Niðurstaðan er sýnd í fyrsta dálkinum í töflu 1. Þar má sjá, að algengast er að 51-100 starfsmenn (46% svarenda) séu á hvern starfsmann í starfsmannadeild. Um einn fimmti hluti svarenda segir hlutfallið vera einn á móti 50 eða færri, og 15% svarenda segja að fleiri en 150 séu á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild. Mikill breytileiki í þessum svörum getur að einhverju leyti skýrst af verkaskiptingu milli starfsmannadeildar og annarra deilda, en mjög misjafnt er að hve miklu leyti almennir stjórnendur sinna starfsmannamálum sjálfir.

Að meðaltali eru 98 starfsmenn á hvern starfsmann í starfsmannadeild en voru 103 að meðaltali árið 2003 (Ásta Bjarnadóttir, o.fl., 2004). Samkvæmt könnun sem *Society for human resource management* gerði árið 2004 í 700 bandarískum fyrirtækjum eru að jafnaði 122 starfsmenn á hvern starfsmann í fullu starfi í starfsmannadeild þar (Dooney og Smith, 2005). Árið 2003 voru að meðaltali 86 starfsmenn á hvern starfsmann í starfsmannadeild í Hollandi, 135 í Bretlandi og 139 í Danmörku (Ásta Bjarnadóttir, o.fl., 2004).

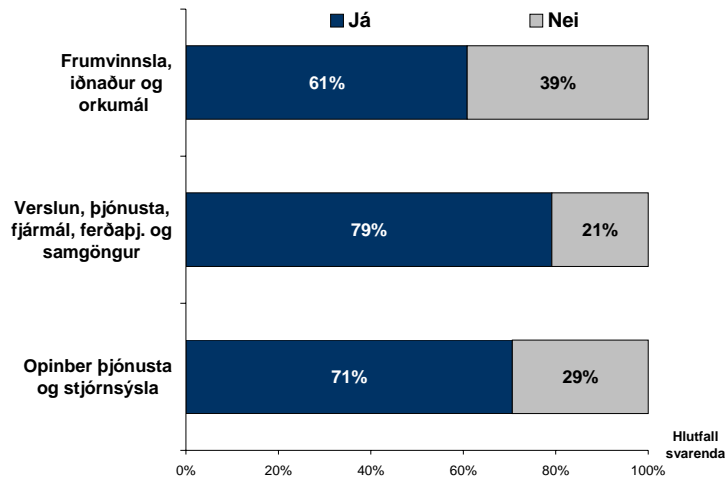
Staða yfirmanns starfsmannadeildar



Mynd 11: Situr yfirmaður starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? - Samanburður milli ára 2003 og 2006.

Fjöldi svara 2006: 114 **Fjöldi svara 2003:** 77 (þeir sem ekki eru með starfsmannadeild eru undanskildir).

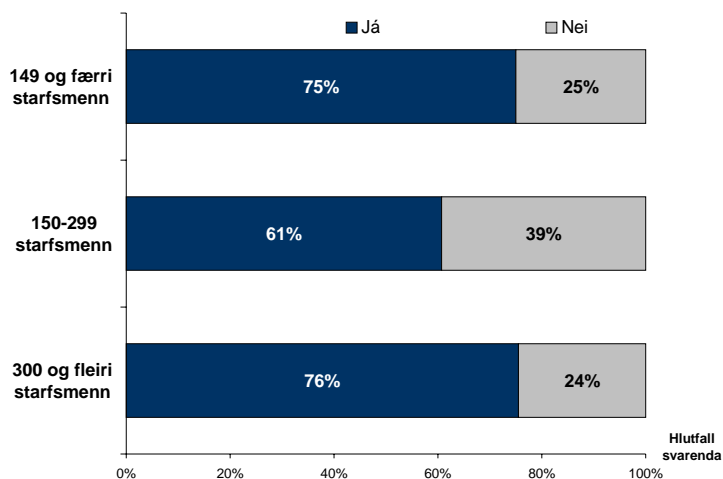
Á mynd 11 má sjá að starfsmannastjórar sitja í vaxandi mæli í framkvæmdastjórn (eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi) eða í 72% fyrirtækja nú en 58% fyrirtækja árið 2003. Þetta er jákvæð þróun og í samræmi við þá auknu áherslu sem komið hefur fram á síðustu árum á að yfirmenn starfsmannamála séu þátttakendur í stjórnun og stefnumörkun og breytingastjórnun (sjá t.d. Ulrich, 1997). Mjög breytilegt er í samanburðarlöndunum hversu algengt er að starfsmannastjóri sitji í framkvæmdastjórn, en algengt er að 40-70% svarenda segi svo vera (Cranet, 2006). Því er ljóst að mjög jákvæð þróun hefur átt sér stað hér á landi hvað þetta varðar og staða mála er orðin sambærileg við það sem gerist í öðrum löndum.



Mynd 12: Situr yfirmaður starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 105 (23 í frumvinnslu o.s.frv., 48 í verslun o.s.frv., 34 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 12 má sjá að minnstar líkur eru á því að yfirmaður starfsmannadeildar sitji í framkvæmdastjórn í fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaðargreinum en mestar líkur á að svo sé í fyrirtækjum í þjónustugreinum.

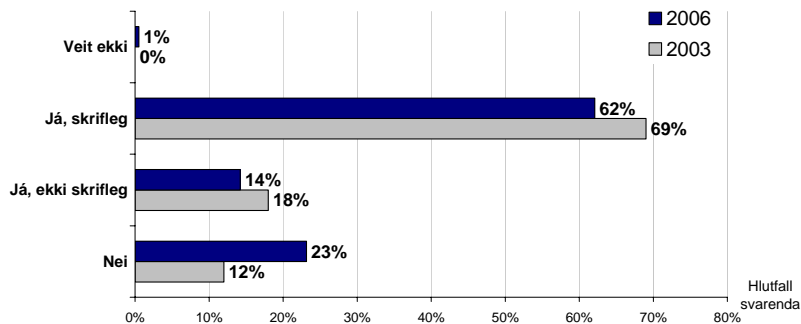


Mynd 13: Situr yfirmaður starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 113 (36 lítil fyrirtæki, 28 meðalstór fyrirtæki, 49 stór fyrirtæki).

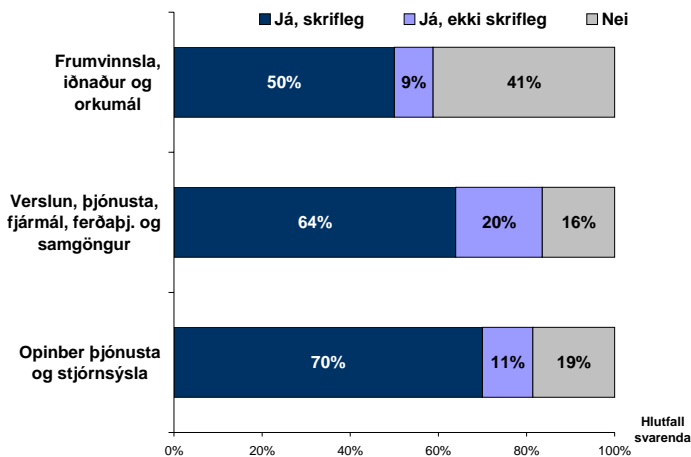
Á mynd 13 má sjá að starfsmannastjórar í fyrirtækjum með á bilinu 150-299 starfsmenn sitja sjaldnar í framkvæmdastjórn en starfsmannastjórar í fyrirtækjum með færri en 149 starfsmenn eða fleiri en 300 starfsmenn.

Er til starfsmannastefna?



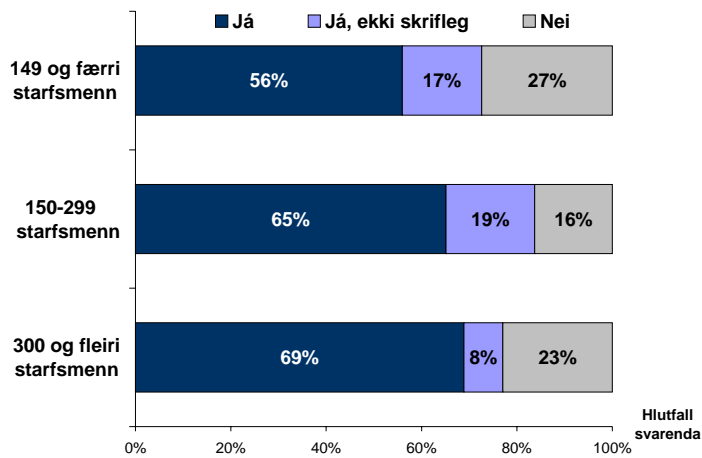
Mynd 14: Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar?
 Fjöldi svara 2006: 190 Fjöldi svara 2003: 114

Rúmlega 60% íslenskra fyrirtækja og stofnana eru með skriflega starfsmannastefnu. Færri eru með skriflega starfsmannastefnu árið 2006 en 2003 (Ásta Bjarnadóttir, o.fl., 2004), en ætla má að þessa niðurstöðu megi rekja til þess að hlutfallslega fleiri smærri fyrirtæki tóku þátt í rannsókninni árið 2006. Þó má einnig geta þess að í kringum aldamótin 2000 var mikil áhersla á þróun starfsmannastefnu í íslenskum fyrirtækjum, en eftir aldamótin hefur áherslan breyst þannig að fleiri eru farnir að huga að gildum og hlutverkalýsingu sinna fyrirtækja (sjá nánar mynd 26).



Mynd 15: Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? - Eftir greinum.
 Fjöldi svara: 165 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 61 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

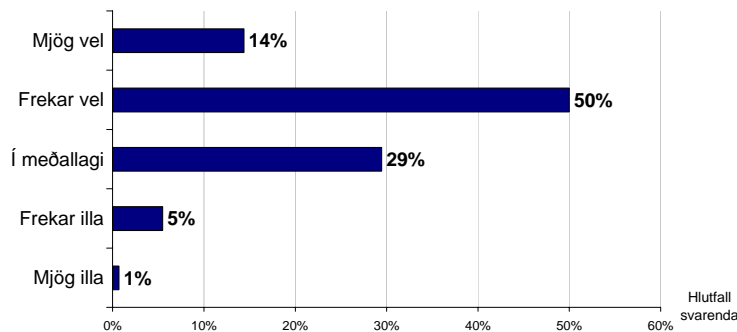
Á mynd 15 má sjá að hlutfallslega flestar opinberar stofnanir eru með skriflega starfsmannastefnu en aðeins helmingur fyrirtækja á sviði frumvinnslu, iðnaðar og orkumála.



Mynd 16: Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? - Eftir stærð.
Fjöldi svara: 188 (84 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stór fyrirtæki).

Á mynd 16 má sjá að fyrirtæki eru líklegri til að hafa skriflega starfsmannastefnu eftir því sem þau eru stærri. Nokkuð mörg lítil og meðalstór fyrirtæki segjast vera með starfsmannastefnu sem þó er ekki skrifleg.

Hversu vel starfsmannastefna lýsir raunverulegri stöðu

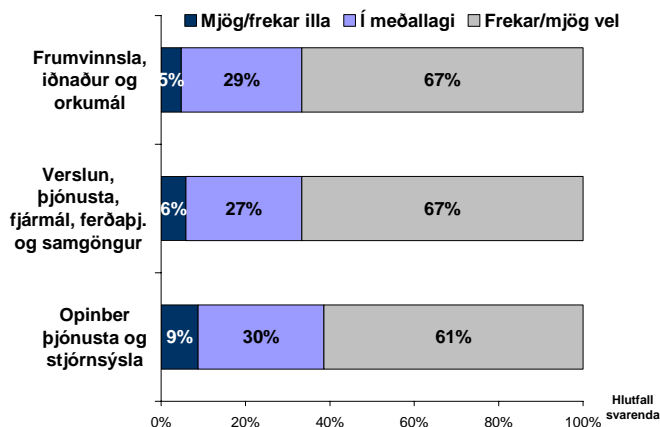


Mynd 17: Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu í starfsmannamálum í fyrirtækinu/stofnuninni?

Fjöldi svara: 146 (aðeins þar sem starfsmannastefna er til staðar)

Á mynd 17 má sjá að hjá 64% svarenda lýsir starfsmannastefnan frekar eða mjög vel raunverulegri stöðu mála í starfsmannamálum en að 6% svarenda telja hana lýsa raunverulegri stöðu mála frekar eða mjög illa.

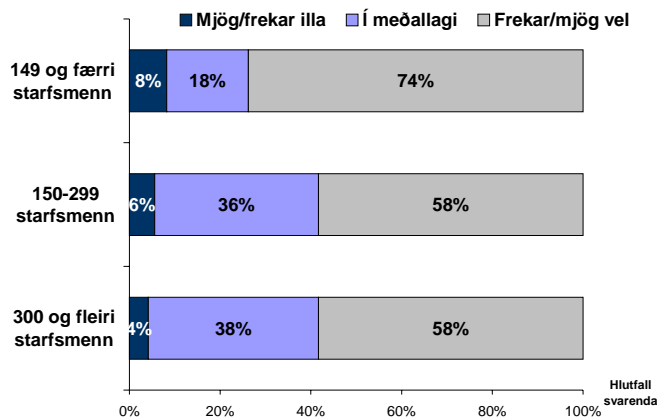
Svör þeirra sem ekki segja stefnuna lýsa vel raunverulegri stöðu má tülka á tvo vegu. Annars vegar þannig að fyrirtækin noti starfsmannastefnuna sem leiðarljós fyrir æskilega þróun (e. aspirational), og séu markvisst að vinna að því að uppfylla hana, en telji sig ekki vera komin nógu langt áleiðis til að segja að stefnan sé komin í framkvæmd. Hins vegar má tülka þetta sem svo að stefnan sé í raun marklaus, eða ekki notuð sem viðmið í daglegu starfi.



Mynd 18: Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu í starfsmannamálum í fyrirtækinu/stofnuninni? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 129 (21 í frumvinnslu o.s.frv., 51 í verslun o.s.frv., 57 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 18 má sjá að starfsmannastefnan virðist lýsa betur raunverulegri stöðu mála hjá einkafyrirtækjum en hjá fyrirtækjum í opinberri þjónustu eða stjórnarsýslu, en munurinn er þó ekki mikill. *Ef þessi mynd er skoðuð í samhengi við mynd 15 þar sem fram kemur að opinberi geirinn er líklegastur til að hafa skriflega starfsmannastefnu, má álykta sem svo að í þeim geira sé gjarna gerð skrifleg starfsmannastefna en henni hins vegar lítið fylgt eftir.*

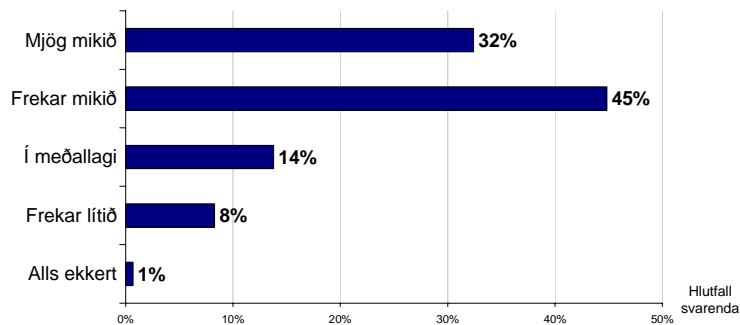


Mynd 19: Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu í starfsmannamálum í fyrirtækjum/stofnunum? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 145 (61 lítil fyrirtæki, 36 meðalstór fyrirtæki, 48 stór fyrirtæki).

Á mynd 19 má sjá að starfsmannastefnan lýsir oftast frekar eða mjög vel raunverulegri stöðu mála hjá litlum fyrirtækjum (með færri en 150 starfsmenn) og betur en hjá þeim sem stærri eru. *Þetta er skiljanlegt í ljósi þess að auðveldara er að halda utan um framkvæmd starfsmannastefnu í litlu fyrirtæki, en ætti þó að vera stórum fyrirtækjum nokkurt áhyggjuefni.*

Er horft til heildarstefnu við þróun starfsmannastefnu?

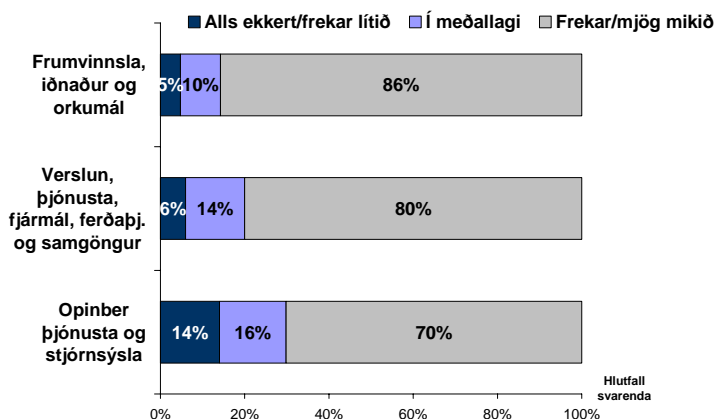


Mynd 20: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun starfsmannastefnu?

Fjöldi svara: 145 (aðeins þeir sem eru með starfsmannastefnu).

Á mynd 20 má sjá að í flestum fyrirtækjum eða alls 77% er horft frekar eða mjög mikið til heildarstefnu fyrirtækis við þróun starfsmannastefnu. Hér má þó sjá að hjá 9% svarenda var alls ekkert eða frekar lítið horft til heildarstefnu og aðeins í meðallagi hjá 14% fyrirtækja/stofnana.

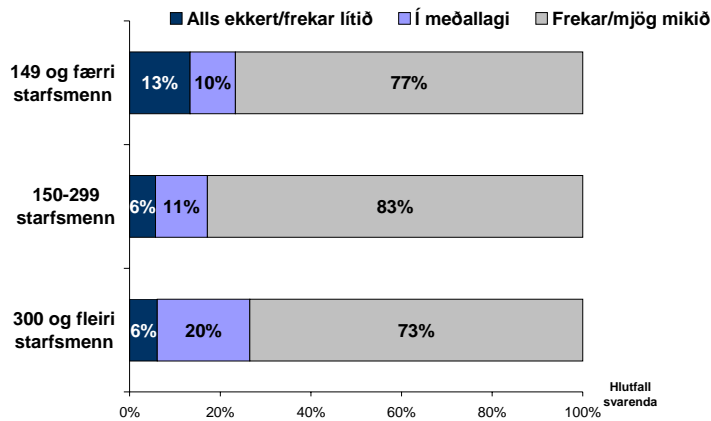
Þetta bendir til þess að gera megi betur í samtengingu starfsmannastefnu og heildarstefnu. Ef starfsmannastefna hefur ekki verið mótuð með hliðsjón af heildarstefnu er líkleggra að starfsmannastefnan verði ekki höfð að leiðarljósi í starfsemi viðkomandi fyrirtækis eða stofnunar (sjá t.d. Ulrich 1997 og Kearns, 2003) og að starf starfsmannadeildar skili ekki þeim árangri sem annars mætti gera ráð fyrir.



Mynd 21: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun starfsmannastefnu? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 128 (21 í frumvinnslu o.s.frv., 50 í verslun o.s.frv., 57 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 21 má sjá að opinberi geirinn sker sig úr að því leyti að þar er algengast að svar-
endur segi að alls ekkert eða frekar lítið hafi verið horft til heildarstefnu við mótun
starfsmannastefnu (14%).

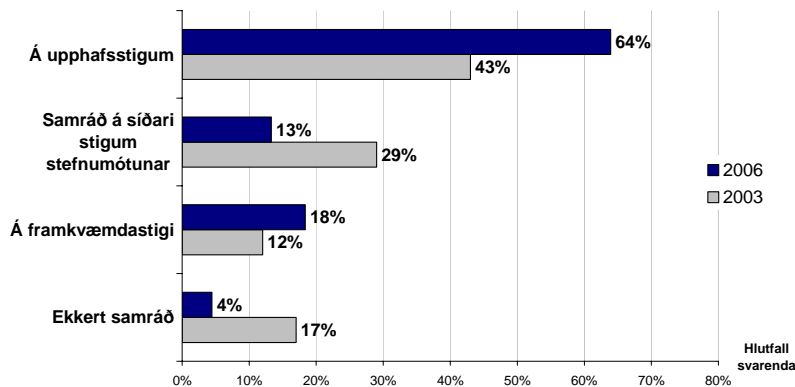


Mynd 22: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun
starfsmannastefnu? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 144 (60 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki, 49 stór fyrirtæki).

Á mynd 22 má sjá að meðalstór fyrirtæki, með á bilinu 150-299 stöðugildi, eru líklegust
til að horfa frekar eða mjög mikið til heildarstefnu við þróun starfsmannastefnu (83%).

Aðkoma starfsmannastjóra að þróun heildarstefnu



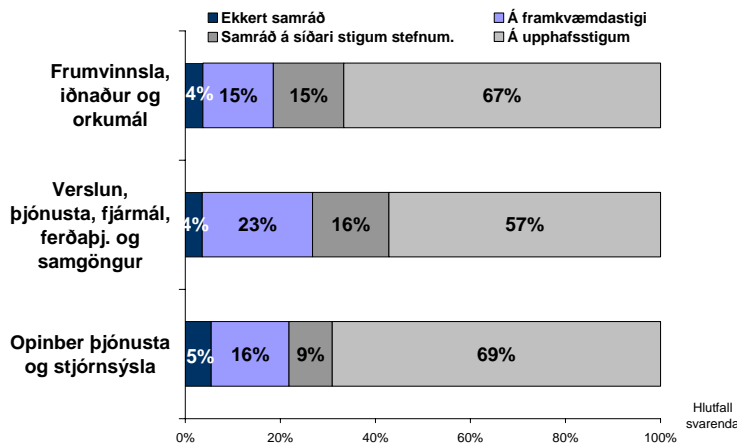
Mynd 23: Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar?

Fjöldi svara 2006: 158 **Fjöldi svara 2003:** 94 (aðeins þeir sem eru með starfsmannastjóra)

Á mynd 23 má sjá að flestir yfirmenn starfsmannamála koma að þróun heildarstefnu fyrirtækis eða stofnunar á upphafsstigum (64%) og segja nú aðeins 4%, fyrirtækja-/stofnana að ekkert samráð sé haft við yfirmann starfsmannamála. Til samanburðar má geta þess að árið 2003 sögðu aðeins 43% fyrirtækjanna að starfsmannastjórar væru með í þróun heildarstefnu á upphafsstigum og 17% að ekkert samráð væri haft.

Nokkuð breytilegt er í samanburðarlöndunum á hvaða stigi starfsmannastjóri tekur þátt í stefnumörkun, en algengt er að 40-60% svarenda segist taka þátt frá upphafi (Cranet, 2006). Því getur staða Íslands talist góð að þessu leyti samanborið við önnur lönd. Þessar niðurstöður benda til þess að umræðan um mikilvægi þess að starfsmannastjórar séu virkir í stefnumótandi ákvörðunartöku, og að sköpuð sé sterk tenging milli starfsmannamála og stefnumörkunar, hafi náð hingað til lands (sjá t.d. Ulrich, 1997; Becker Huselid og Ulrich, 2001 og Ulrich og Brockbank, 2005).

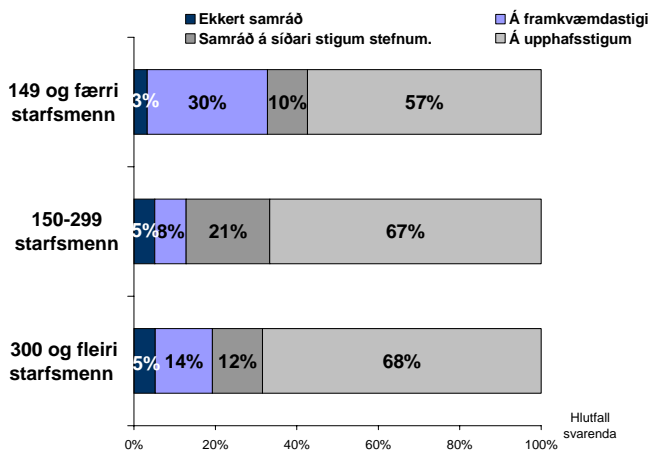
Hér er um mjög jákvæða þróun að ræða sem bendir til þess að yfirmenn starfsmannamála séu í auknum mæli hafðir með í ráðum við mótn heildarstefnu. Þó er vert að geta þess að hjá alls 5% fyrirtækja og stofnana er ekki til nein heildarstefna, sem aftur hlýtur að vera umhugsunarefni.



Mynd 24: Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 138 (27 í frumvinnslu o.s.frv., 56 í verslun o.s.frv., 55 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 24 má sjá að í öllum greinum er haft eitthvert samráð við starfsmannastjóra við þróun heildarstefnu hjá meirihluta fyrirtækja. Þó er aðeins líklegra að starfsmannastjórar séu með á upphafsstigum í frumvinnslu og iðnaði og opinberri þjónustu en í verslunar- og þjónustugreinum.

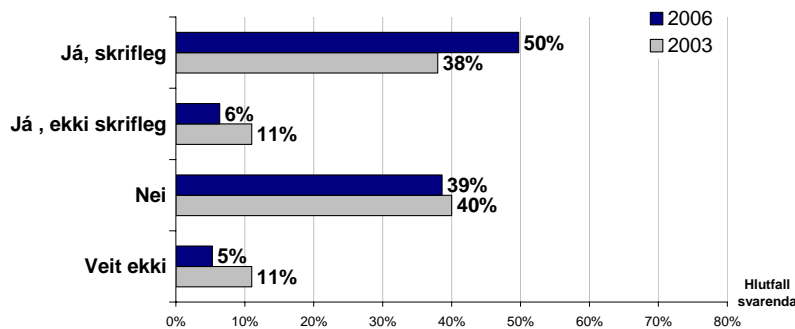


Mynd 25: Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 157 (61 lítið fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki, 57 stór fyrirtæki).

Á mynd 25 má sjá að í litlum fyrirtækjum, með færri en 150 starfsmenn, er líklegra en í meðalstórum eða stórum fyrirtækjum að yfirmaður starfsmannamála komi fyrst að þróun heildarstefnu á framkvæmdastigi (30%).

Yfirlýsing um gildi



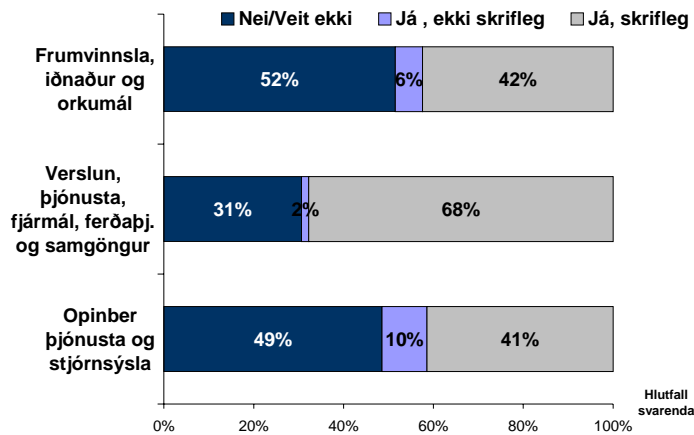
Mynd 26: Er til yfirlýsing um gildi innan fyrirtækis/stofnunar?
Fjöldi svara 2006: 189 **Fjöldi svara 2003:** 108

Hjá um helmingi fyrirtækja og stofnana er til yfirlýsing um gildi (e. values) og hefur fyrirtækjum með skrifleg gildi fjölgað verulega, úr 38% árið 2003 í 50% svarenda árið 2006 (sjá mynd 26).

Þetta er mjög athyglisverð niðurstaða, ekki síst í ljósi þess að fyrirtækjum með skriflega starfsmannastefnu hefur fækkað frá því 2003. Þetta sýnir þá áherslu sem íslensk fyrirtæki og stofnanir hafa lagt á þróun gilda á síðustu árum. Þessi þróun er jákvæð í ljósi þess að vísbendingar eru um að þau fyrirtæki sem hafa sterk gildi sem leiðarljós í sinni starfsemi nái betri árangri (Collins og Porras, 1994).

Einhverjar vísbendingar eru um að slík tengsl sé einmitt að finna hjá þeim fyrirtækjum og stofnunum sem tóku þátt í þessari rannsókn. Svo virðist að hjá þeim fyrirtækjum sem lengra eru komin í vinnu með gildi um starfsemina meti stjórnendur bæði ímynd og árangur betri en hjá þeim fyrirtækjum sem styttra eru komin (sjá myndir 4 og 5 í inngangi). Vert er að geta þess hér að um sjálfsmat svarenda er að ræða. Rannsóknir hafa þó sýnt fram á réttmæti sjálfsmats stjórnenda á árangurstengda þætti í rekstri fyrirtækja er þeir starfa hjá (Wall, Michie, Patterson og Wood, 2004)

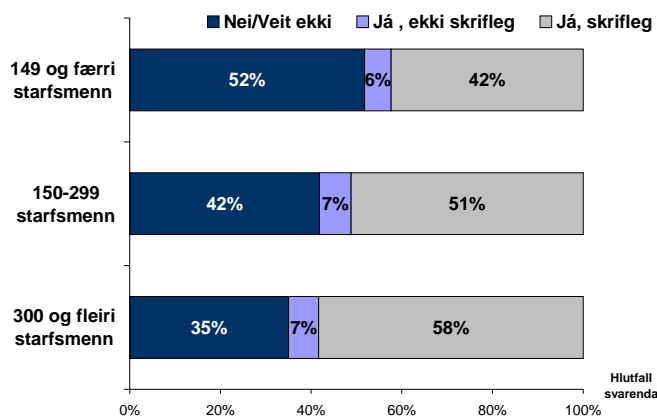
Í flestum samanburðarlöndunum, sérstaklega innan Evrópusambandsins, er enn hærra hlutfall fyrirtækja með skrifleg gildi og má nefna að um og yfir 70% fyrirtækja í Svíþjóð, Danmörku og Finnlandi eru með skrifleg gildi (Cranet, 2006).



Mynd 27: Er til yfirlýsing um gildi innan fyrirtækis/stofnunar? - Eftir greinum.
Fjöldi svara: 165 (33 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Sjá má á mynd 27 að hlutfallslega fleiri fyrirtæki í verslun, þjónustu, fjármálum o.s.frv. eru með skrifleg gildi en í hinum tveimur greinum.

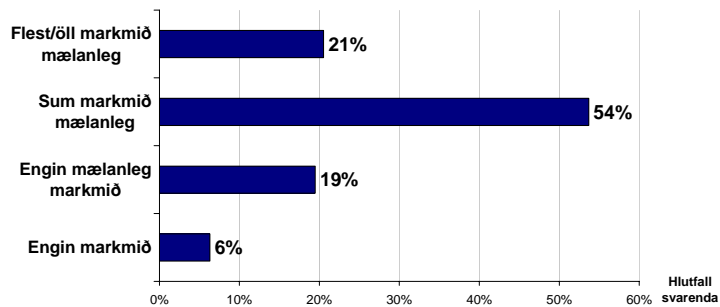
Þennan mun má mögulega skýra á þann hátt að hærra hlutfall starfsfólks í fyrirtækjum í verslun og þjónustu er í beinum samskiptum við viðskiptavini. Þess vegna er æskilegt að þar séu til skýr opinber viðmið um hvernig þjónustu skal háttáð, en hugsanlega er það ekki talið eins mikilvægt í frumvinnslu og iðnaði. Með hliðsjón af ofangreindri skýringu og eðli starfsemi flestra opinberra stofnana, þ.e.a.s. þjónustuhlutverki þeirra, hefði mátt búast við að þær hefðu í mun meira mæli sett sér skrifleg gildi. Það er því áhyggjuefni að sú er ekki raunin.



Mynd 28: Er til yfirlýsing um gildi innan fyrirtækis/stofnunar? - Eftir stærð.
Fjöldi svara: 188 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 60 stór fyrirtæki).

Eins og sjá má á mynd 28 eru hlutfallslega fleiri fyrirtæki með gildi eftir því sem þau eru stærri.

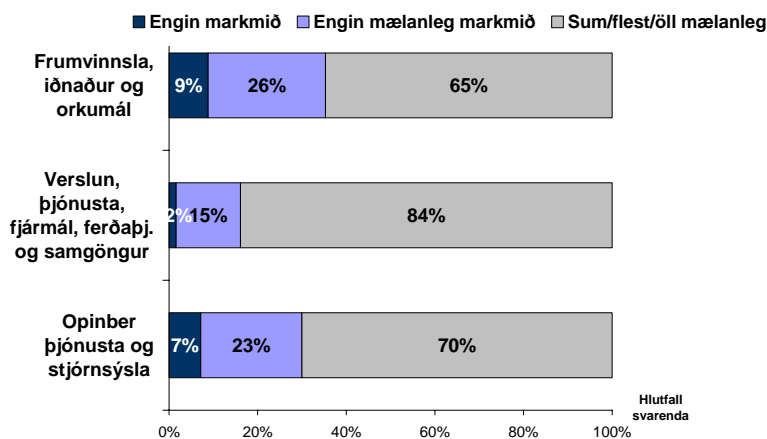
Markmiðssetning á sviði starfsmannamála



Mynd 29: Hvert eftirfarandi lýsir **best** markmiðssetningu á sviði starfsmannamála í fyrirtækinu/stofnuninni?

Fjöldi svara: 190

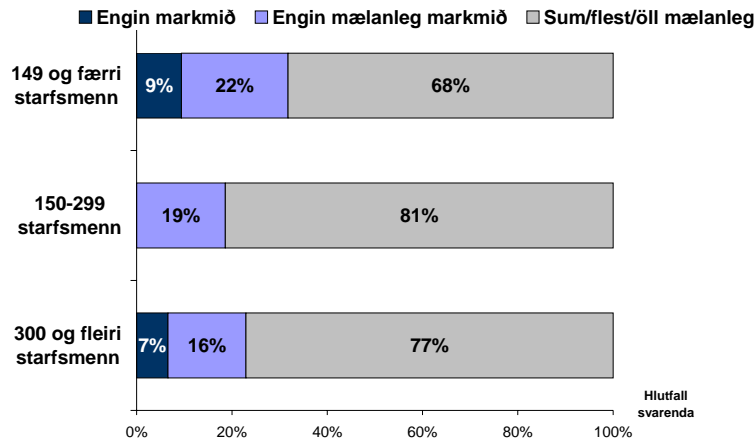
Á mynd 29 má sjá að um 75% fyrirtækja setja sér einhver mælanleg markmið á sviði starfsmannamála. Um 6% eru þó ekki með nein markmið og 19% hafa sett sér markmið en þó ekki mælanleg. Því er ljóst að hjá allmörgum er nokkurt svigrúm til að bæta markmiðssetningu á sviði starfsmannamála, sem væri líklega til bóta fyrir starf starfsmanna-deilda því margsinnis hefur verið sýnt fram á að skýr markmiðasetning hefur mikla forspá um árangur (sjá t.d. Locke og Latham, 1990 og Rodgers og Hunter, 1991).



Mynd 30: Hvert eftirfarandi lýsir **best** markmiðssetningu á sviði starfsmannamála í fyrirtækinu/stofnuninni? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 30 má sjá að líklegra er að fyrirtæki á sviði verslunar, þjónustu, fjármála, ferðaþjónustu og samgangna setji sér skilgreind mælanleg markmið á sviði starfsmannamála en fyrirtæki í hinum geirunum tveimur.

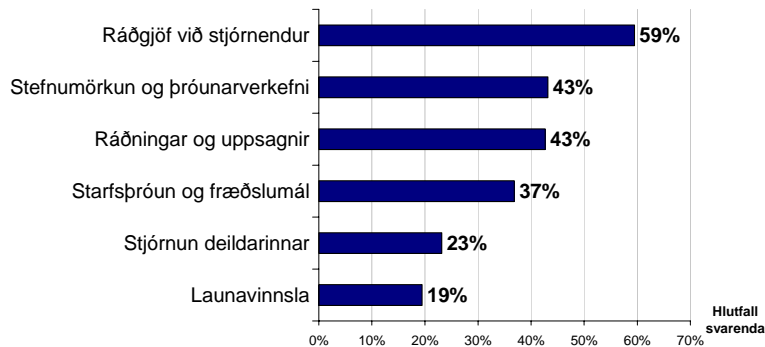


Mynd 31: Hvert eftirfarandi lýsir **best** markmiðssetningu á sviði starfsmannamála í fyrirtækinu/stofnuninni? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stórt fyrirtæki)

Hlutfallslega flest fyrirtæki í millistærð, eða með á bilinu 150 - 299 stöðugildi, hafa sett sér einhver mælanleg markmið á sviði starfsmannamála, og ekkert fyrirtæki í þessum stærðarflokki segist hafa engin markmið.

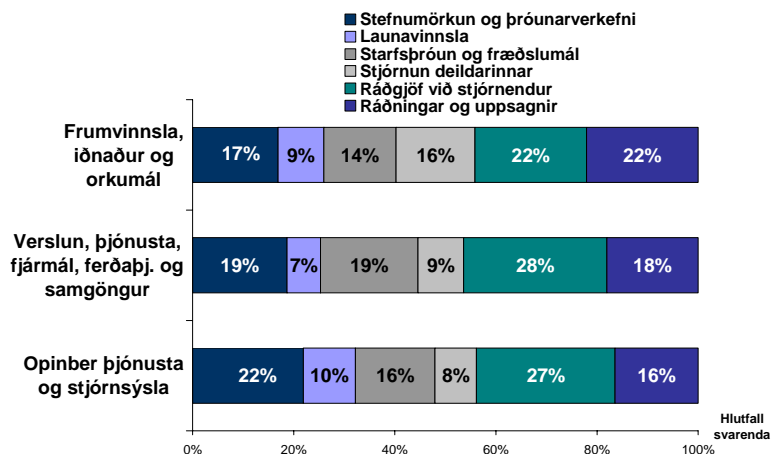
Helstu verkefni starfsmannastjóra



Mynd 32: Ef þitt meginverkefni eru starfsmannamál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum?

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjá valkosti, því er samtalan yfir 100%.

Þeir svarendur sem hafa starfsmannamál sem sitt meginverkefni voru spurðir í hvaða verkefni þeir verja mestu af tíma sínum. Mynd 32 sýnir, að flestir verja stórum hluta af tíma sínum í ráðgjöf við stjórnendur. Alls 59% svarenda nefndu ráðgjöf við stjórnendur sem eitt af þremur stærstu verkefnum sínum, 43% nefndu ráðningar og uppsagnir og 43% stefnumörkun og þróunarverkefni.



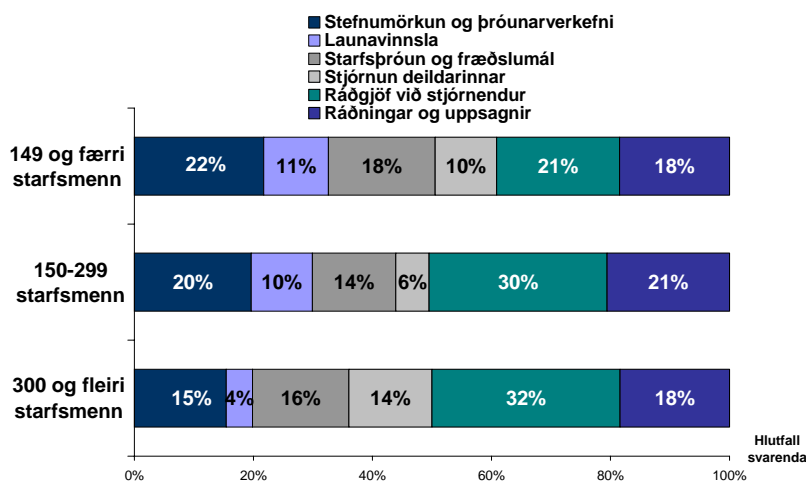
Mynd 33: Í hvaða verkefni verja starfsmannastjórar mestu af tíma sínum? - Eftir greinum.

Fjöldi svarenda: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.) - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjá valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri atvinnugrein.

Starfsmannastjórar í verslun og þjónustu og hjá hinu opinbera virðast verja aðeins meira af tíma sínum í ráðgjöf við stjórnendur en þeir sem starfa í frumvinnslu og iðnaðargrein-

um. Starfsmannastjórar í þessum greinum verja jafnframt aðeins meiri tíma í stefnumörkun og þróunarverkefni en starfsmannastjórar í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum. Í frumvinnslu og iðnaði virðast starfsmannastjórar hins vegar verja aðeins meiri tíma í ráðningar og uppsagnir og stjórnun deildarinnar en aðrir starfsmannastjórar.

Ekki kemur á óvart að starfsmannastjórar í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum verji meiri tíma í ráðningar og uppsagnir í ljósi stöðu mála á vinnumarkaði í þeim geira á síðustu árum. Skortur á innlendu vinnuafli í þessum greinum hefur þar eflaust mikil áhrif.



Mynd 34: Í hvaða verkefni verja starfsmannastjórar mest af tíma sínum? - Eftir stærð.

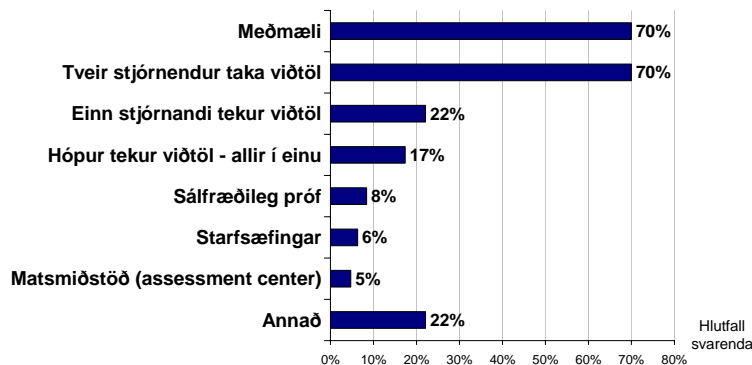
Fjöldi aðspurðra: 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stór fyrirtæki) - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjú valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

Eftir því sem fyrirtækin stækka því meiri tíma verja starfsmannastjórar í ráðgjöf við stjórnendur en minni tíma í stefnumörkun og þróunarverkefni. Starfsmannastjórar í fyrirtækjum með fleiri en 300 starfsmenn verja minnstum tíma í launavinnslu en á móti kemur að þeir verja meiri tíma en aðrir í stjórnun deildarinnar.

III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR

Í þessum kafla er fjallað um aðferðir við val á stjórnendum og almennu starfsfólki. Jafnframt er hér gerð grein fyrir samanburði á umsækjendum, ráðningum stjórnenda innanhúss, móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna og starfsmannaveltu.

Aðferðir við val á stjórnendum



Mynd 35: Hvaða aðferðir eru oftast notaðar til að velja á milli umsækjenda við ráðningar stjórnenda?

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjú valkosti, því er samtalan yfir 100%.

Á mynd 35 má sjá að íslensk fyrirtæki og stofnanir styðjast mikið við meðmæli við val á stjórnendum, en 70% aðspurðra segjast nota þau. Einnig er mikið um að tveir eða fleiri taki viðtöl þegar verið er að ráða stjórnendur (87%) og hefur sú tilhneiging farið vaxandi frá árinu 2003 (Ásta Bjarnadóttir, o.fl., 2004). Mun algengara er að tveir stjórnendur taki viðtöl en að einn stjórnandi geri það. Sálfræðileg próf eru notuð í minna mæli en árið 2003, en þá notuðu 17% aðspurðra oftast þá aðferð en aðeins 8% svarenda árið 2006. Matsmiðstöðvar hafa hins vegar vaxið lítillega að vinsældum en 5% aðspurðra nota þær nú en aðeins 3% árið 2006. Aðeins 6% aðspurðra styðjast við starfsæfingar.

Um 22% aðspurðra nefna aðrar aðferðir en ofangreindar og ber þar hæst aðstoð ráðningarstofu og einkunnir úr skóla, en einnig eru nefndar umsagnir, stöðluð viðtöl, saka-vottorð og hausaveiðar.

Rannsóknir sýna, að aðferðir sem notaðar eru við val á starfsmönnum veiti mjög mismikla forspá um frammistöðu (Cook, 2004). Óformleg viðtöl gefa lélega forspá um frammistöðu, en kerfisbundin og hegðunartengd viðtöl gefa mjög góða forspá. Þar sem ekki var spurt um hverskonar viðtöl menn nota, er ekki hægt að sjá hvora tegundina íslensk fyrirtæki nota mest. Þó hefur verið sýnt fram á að árangur óformlegra viðtala er

betri þegar tveir eða fleiri taka þau en þegar aðeins einn gerir það (Wiesner og Cronshaw, 1988). Þá sýna rannsóknir almennt að starfsæfingar og matsmiðstöðvar hafi mjög gott forspárgildi um frammistöðu en að meðmæli hafi almennt fremur lélega forspá (Anderson og Shackleton, 1993; Cook, 2004). Því má segja að íslensk fyrirtæki og stofnanir ættu tvímælaust að nota starfsæfingar og matsmiðstöðvar í auknum mæli við ráðningar. Sálfræðileg próf geta veitt nokkuð góða forspá um frammistöðu, en gæði þeirra eru þó mjög misjöfn, og almennt er forspá persónuleikaprófa um frammistöðu í starfi mun lægri en getuprófa (Anderson og Shackleton, 1993; Cook, 2004).

	Fjöldi svara	Einn stjórnandi tekur viðtöl	Tveir stjórnendur taka viðtöl	Hópur tekur viðtöl - allir í einu	Sálfræðileg próf	Matsmiðstöð (assessment center)	Starfsæfingar	Meðmæli
Frumvinnsla, iðnaður, orkumál	65	18%	31%	11%	6%	2%	0%	32%
Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþjónusta og samgöngur	130	6%	42%	3%	6%	2%	4%	38%
Opinber þjónusta og stjórnsýsla	140	10%	33%	14%	1%	4%	3%	36%

Tafla 2: Hvaða aðferðir eru oftast notaðar til að velja á milli umsækjenda við ráðningar stjórnenda? - Eftir greinum.

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjú valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Á töflu 2 má sjá að fyrirtæki í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum eru líklegust til að styðjast við viðtöl eins stjórnanda (18% svara). Þar er jafnframt ekki stuðst við starfsæfingar í ráðningarferlinu. Einnig má sjá að opinberar stofnanir nota síður sálfræðileg próf við val á stjórnendum en einkafyrirtæki, en þar er vinsælt að láta hóp taka viðtöl.

	Fjöldi svara	Einn stjórnandi tekur viðtöl	Tveir stjórnendur taka viðtöl	Hópur tekur viðtöl - allir í einu	Sálfræðileg próf	Matsmiðstöð (assessment center)	Starfsæfingar	Meðmæli
149 og færri starfsmenn	171	12%	36%	8%	5%	3%	1%	36%
150-299 starfsmenn	83	10%	35%	12%	1%	1%	4%	37%
300 og fleiri starfsmenn	122	11%	34%	7%	6%	2%	6%	33%

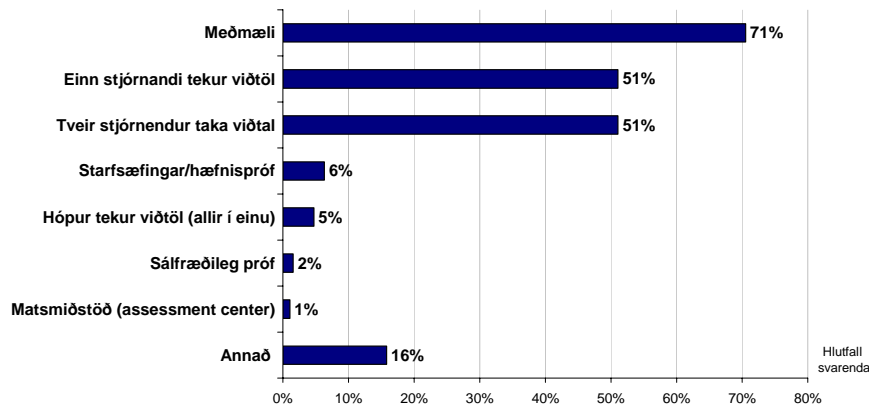
Tafla 3: Hvaða aðferðir eru oftast notaðar til að velja á milli umsækjenda við ráðningar stjórnenda? - Eftir stærð.

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjú valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

Á töflu 3 má sjá að öll fyrirtæki nota almennt lítið sálfræðileg próf og matsmiðstöðvar og að meðalstór fyrirtæki nota þau allra síst. Á hinn bóginn eru meðalstór fyrirtæki líklegri til að taka hópviðtöl við val á stjórnendum en þau sem smærri eða stærri eru. Í Hollandi voru matsmiðstöðvar notaðar við val á stjórnendum af 65% svarenda árið 2003 og af

26% svarenda í Bretlandi. Því bendir ýmislegt til þess að þessi aðferð hafi ekki náð að ryðja sér til rúms á Íslandi í sama mæli og í öðrum löndum. Sálfræðileg próf eru mikið notuð við val á stjórnendum í samanburðarlöndunum eða af 66% svarenda í Bretlandi og 32% svarenda í Hollandi (Ásta Bjarnadóttir, ofl., 2004).

Aðferðir við val á almennum starfsmönnum



Mynd 36 Hvaða aðferðir eru oftast notaðar til að velja á milli umsækjenda við ráðningar almennra starfsmanna?

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjá valkosti, því er samtalan yfir 100%.

Á mynd 36 má sjá að við ráðningar á almennu starfsfólki nota flest fyrirtæki meðmæli og einnig er mikið stuðst við viðtöl, tekin af annað hvort einum stjórnanda eða tveimur. Viðtöl tekin af hópi stjórnenda eru lítið notuð fyrir þennan hóp og sálfræðileg próf og matsmiðstöðvar mjög lítið notaðar. Starfsæfingar eða hæfnispróf virðast þó eitthvað vera að ryðja sér til rúms við val á almennu starfsfólki.

Af öðrum aðferðum sem nefndar voru af svarendum má helst nefna einkunnir úr skóla, umsagnir, stöðluð viðtöl og náms- og starfsferilságríp (CV) og sakavottorð.

Eins og áður hefur komið fram er forspá meðmæla við ráðningar léleg. Hins vegar er komið fram að forspá starfsæfinga, hæfnisprófa og matsmiðstöðva um frammistöðu í starfi er hvað best. Þar sem þær aðferðir eru enn lítið notaðar hér á landi, mættu þeir sem sjá um ráðningar í fyrirtækjum og stofnunum horfa meira til þeirra við ráðningar á almennu starfsfólki jafnt sem stjórnendum og jafnvel minnka notkun meðmæla þar sem forspá þeirra um frammistöðu er léleg.

	Fjöldi svara	Einn stjórnandi tekur viðtöl	Tveir stjórnendur taka viðtöl	Hópur tekur viðtöl	Sálfræðileg próf	Matsmiðstöð	Starfsæfingar	Meðmæli
Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	61	34%	23%	2%	2%	0%	2%	38%
Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþjónusta og samgöngur	116	25%	29%	1%	1%	1%	2%	41%
Ópinber þjónusta og stjórnsýsla	138	28%	25%	4%	1%	1%	4%	36%

Tafla 4: Hvaða aðferðir eru oftast notaðar til að velja á milli umsækjenda við ráðningar almennra starfsmanna? - Eftir greinum.

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjú valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Á töflu 4 má sjá að fyrirtæki í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum nota meira viðtöl sem einn stjórnandi tekur en aðrar greinar. Starfsæfingar, matsmiðstöðvar og sálfræðileg próf eru mjög lítið notuð sama á hvaða atvinnugrein er horft.

	Fjöldi svara	Einn stjórnandi tekur viðtöl	Tveir stjórnendur taka viðtöl	Hópur tekur viðtöl	Sálfræðileg próf	Matsmiðstöð	Starfsæfingar	Meðmæli
149 og færri starfsmenn	163	26%	29%	2%	1%	1%	2%	38%
150-299 starfsmenn	82	27%	26%	6%	0%	0%	5%	37%
300 og fleiri starfsmenn	108	31%	25%	0%	1%	1%	4%	39%

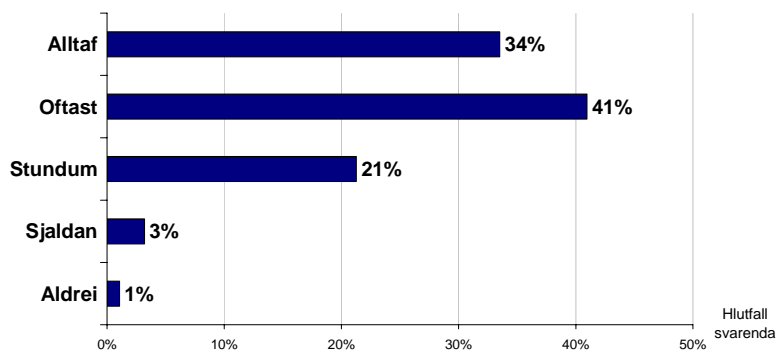
Tafla 5: Hvaða aðferðir eru oftast notaðar til að velja á milli umsækjenda við ráðningar almennra starfsmanna? - Eftir stærð.

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að þrjú valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

Á töflu 5 má sjá að ekki er munur á því hvort notuð séu meðmæli eða ekki eftir stærð fyrirtækja. Meðalstór fyrirtæki eru líklegust til að láta hóp stjórnenda taka viðtöl við ráðningu á starfsfólki. Stærstu fyrirtækin eru líklegust til að láta viðtal eins stjórnanda nægja. Almenn er notkun á sálfræðilegum prófum og matsmiðstöðvum lítil sem engin, óháð stærð fyrirtækja.

Samanburður á myndum 35 og 36 sýnir að meiri vinna er að jafnaði lögð í ráðningar á stjórnendum en almennu starfsfólki, eins og sést á hlutfallslega meiri notkun hópvíðtala, sálfræðilegra prófa og starfsæfinga við val á stjórnendum. Þetta er eðlilegt miðað við það að laun stjórnenda eru hærrí og áhrif þeirra almennt meiri á rekstur fyrirtækja,

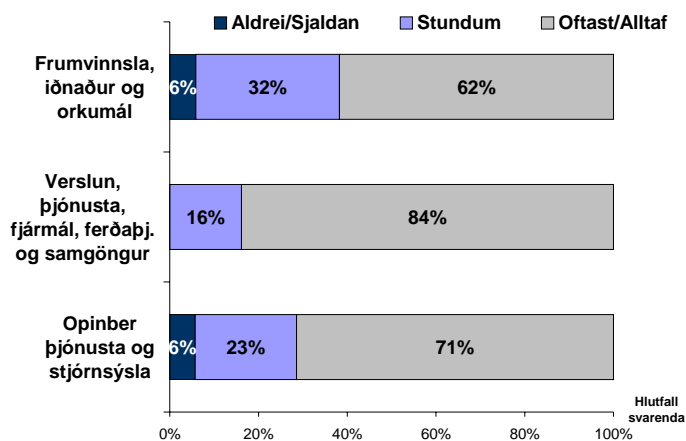
Samanburður á umsækjendum



Mynd 37: Eru bornir saman tveir eða fleiri umsækjendur við ráðningar?
Fjöldi svara: 188

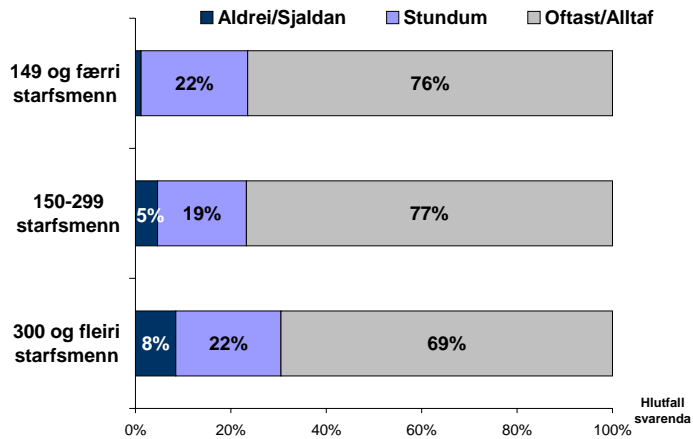
Flest fyrirtæki, eða um 75%, bera alltaf eða oftast saman tvo eða fleiri umsækjendur við ráðningu. Athygli vekur að hjá 21% fyrirtækja er það aðeins gert stundum og hjá 4% sjaldan eða aldrei (sjá mynd 37).

Í þessum niðurstöðum endurspeglast að einhverju leyti sú spennan sem var á vinnumarkaði um það leyti sem könnunin var gerð (vor 2006). Frá sjónarhóli mannauðsstjórnunar er það mjög neikvætt ef fyrirtæki og stofnanir geta ekki valið úr og borið saman umsækjendur. Slíkt ástand getur til langs tíma haft verulega neikvæð áhrif á færnistig mannaflans og þar með getu fyrirtækis eða stofnunar til að þróast, vaxa og ná árangri.



Mynd 38: Eru bornir saman tveir eða fleiri umsækjendur við ráðningar? - Eftir greinum.
Fjöldi svara: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 38 sést að fyrirtæki í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum bera síður saman tvo eða fleiri umsækjendur við ráðningu og í 6% tilvika gera þau það aldrei eða sjaldan. Í opinbera geiranum er svipað uppi á teningnum en þar segjast einnig 6% sjaldan eða aldrei bera saman tvo umsækjendur. Ástandið er betra í verslunar- og þjónustugreinum, en þar er hlutfall þeirra hæst sem bera oftast eða ávallt saman tvo eða fleiri umsækjendur.

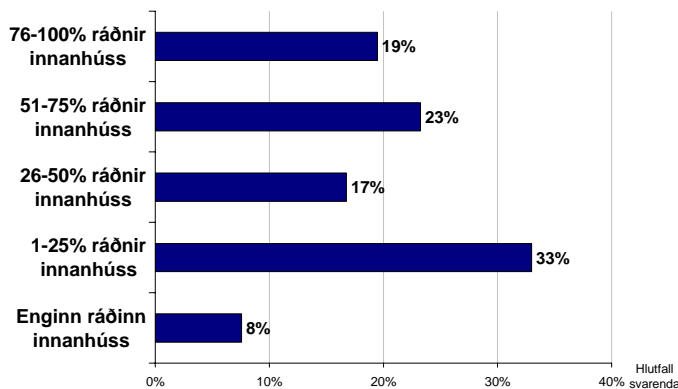


Mynd 39: Eru bornir saman tveir eða fleiri umsækjendur við ráðningar? - Eftir stærð.
Fjöldi svara: 187 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 59 stór fyrirtæki).

Á mynd 39 má sjá að því stærri sem fyrirtækin eru því líkleggra er að tveir eða fleiri umsækjendur séu aldrei eða sjaldan bornir saman, eða í 8% tilvika hjá fyrirtækjum með yfir 300 starfsmenn en aðeins í 1% tilvika hjá fyrirtækjum með færri en 150 starfsmenn. Þetta er slæm staða í ljósi þess að stór fyrirtæki ættu að vera vel kynnt og jafnframt ættu þau að hafa yfir að ráða meiri mannskap en þau sem minni eru til að afla fleiri umsækjenda.

Þessi niðurstaða bendir til þess að stóru fyrirtækin vandi síður til ráðninga en þau sem minni eru, eða að þau eigi erfiðara með að laða að fólk og hafi því ekki sömu tækifæri til samanburðar við ráðningar.

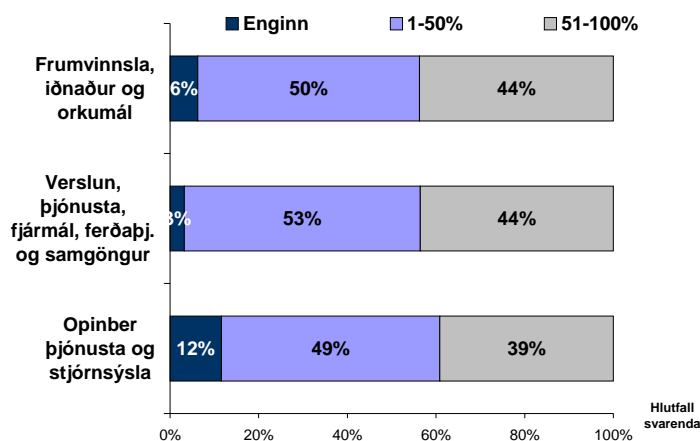
Ráðningar stjórnenda innanhúss



Mynd 40: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins (framkvæmdastjórn) voru ráðnir innanhúss úr hópi stjórnenda eða starfsfólks?
Fjöldi svara: 185

Á mynd 40 má sjá, að í nánast öllum íslenskum fyrirtækjum, eða 92%, sitja einhverjir í framkvæmdastjórn er hafa hlotið starf sitt með stöðuhækkun innanhúss. Í yfir 40% fyrirtækja hefur meirihluti stjórnenda í efsta lagi hlotið það starf gegnum stöðuhækkun innanhúss. Einnig má sjá að hjá 8% fyrirtækja og stofnana eru allir á framkvæmdastjórastigi ráðnir að utan.

Það vekur upp þá spurningu hvort tækifæri til starfsþróunar séu næg innan þeirra fyrirtækja og stofnana. Slíkt ástand getur virkað mjög neikvætt á metnaðarfulla einstaklinga sem ganga til liðs við fyrirtækið sem almennir starfsmenn.

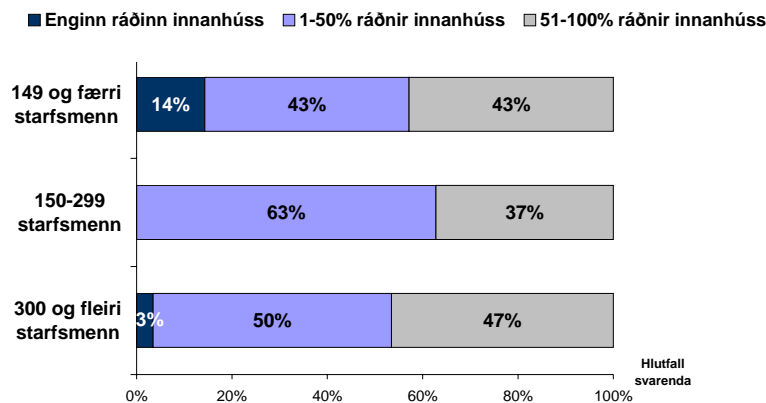


Mynd 41: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins (framkvæmdastjórn) voru ráðnir innanhúss úr hópi stjórnenda eða starfsfólks? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 163 (32 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 69 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 41 sést að það er algengast í opinberri þjónustu og stjórnsýslu að enginn stjórnandi í efsta lagi sé ráðinn innanhúss (12%).

Hugsanlega endurspeгла þessar niðurstöður aðferðafræðilegan mun á milli einka- og opinbera geirans við ráðningar, eða mun á eðli starfseminnar.



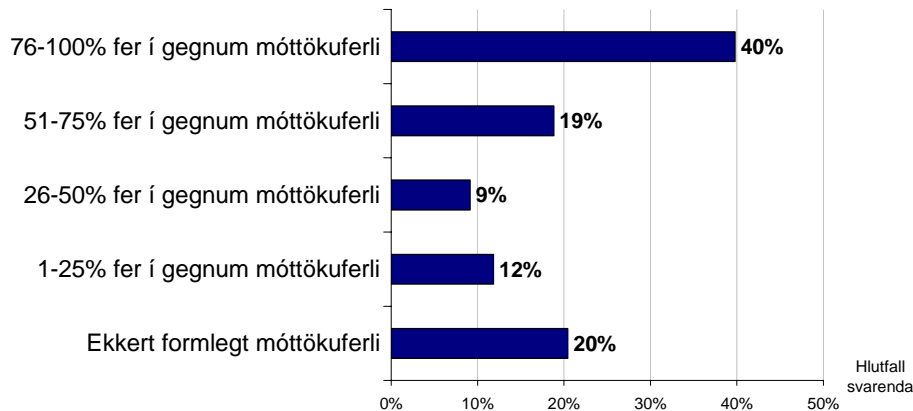
Mynd 42: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins (framkvæmdastjórn) voru ráðnir innanhúss úr hópi stjórnenda eða starfsfólks? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 185 (84 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 58 stór fyrirtæki).

Öll meðalstór fyrirtæki eru með a.m.k. einn stjórnanda í efsta lagi ráðinn innanhúss. Það er algengast í litlum fyrirtækjum að enginn í efsta stjórnunarlagi sé ráðinn innanhúss (14%). Þetta er ef til vill skiljanlegt í ljósi þess að þau hafa úr fáum að velja. Stóru fyrirtækin, með yfir 300 starfsmenn, eru hins vegar líklegust til að vera með yfir helming stjórnenda ráðna innanhúss, sem er nokkuð eðlilegt í ljósi þess að úrvalið innanhúss hlýtur að vera meira hjá stærri fyrirtækjum en þeim sem minni eru.

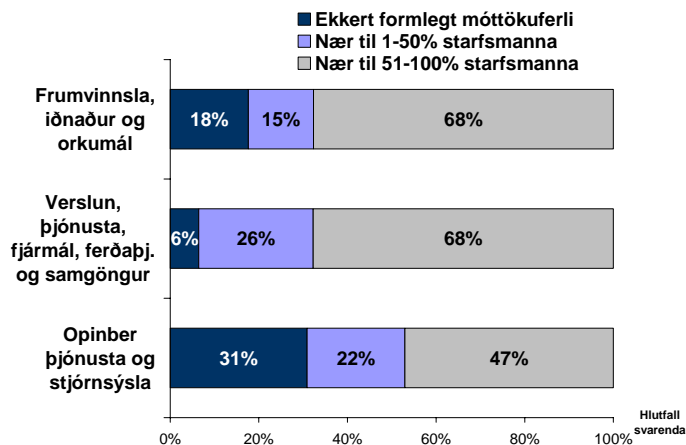
Rannsóknir hafa sýnt ákveðin tengsl árangurs fyrirtækja við jafnvægi í ráðningum stjórnenda innanhúss og utanhúss. Þannig má gera ráð fyrir að sköpuð séu tækifæri fyrir starfsfólk til að þróast í starfi en samtímis ráðið inn nýtt fólk með nýja sýn eða hugmyndir (Watson Wyatt, 2005).

Móttökuferli nýrra starfsmanna



Mynd 43: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglu á fyrsta degi/dögum í starfi?
Fjöldi svara: 186

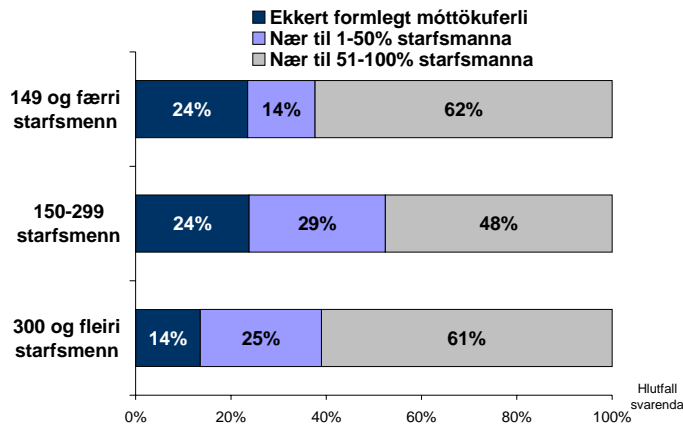
Á mynd 43 má sjá að minna en helmingur íslenskra fyrirtækja og stofnana er með formlegt móttökuferli sem nær til allra nýrra starfsmanna er hefja störf hjá þeim og fimmtungur fyrirtækja er ekki með neitt formlegt móttökuferli.



Mynd 44: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglu á fyrsta degi/dögum í starfi?- Eftir greinum.
Fjöldi svara: 164 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 68 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Útbreiðsla formlegra móttökuferla fyrir nýja starfsmenn er mest í verslunar og þjónustugreinum, en minnst hjá hinu opinbera. Hjá fyrirtækjum í opinberri þjónustu og stjórnsýslu

er ekkert formlegt móttökuferli til staðar hjá 31% fyrirtækja og hjá minna en helmingi þeirra ná móttökuferlin til meira en 50% starfsmanna (sjá mynd 44).



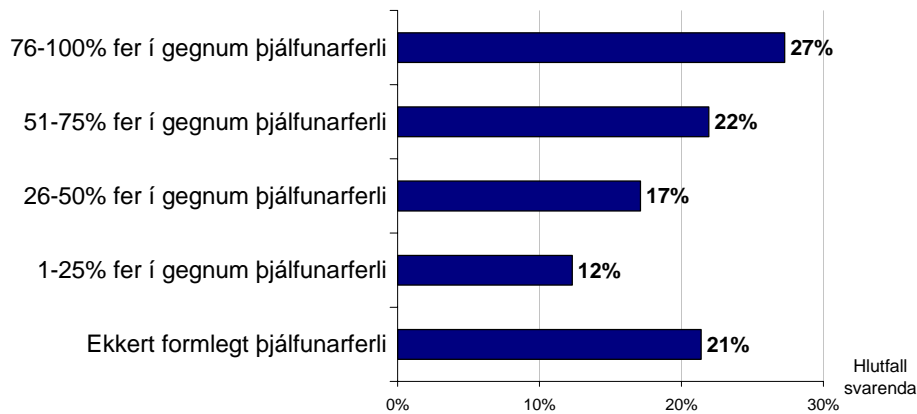
Mynd 45: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglu á fyrsta degi/dögum í starfi? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 186 (85 lítil fyrirtæki, 42 meðalstór fyrirtæki, 59 stór fyrirtæki).

Á mynd 45 má sjá að útbreiðsla formlegra móttökuferla fyrir nýja starfsmenn er mest í stærri fyrirtækjum, með yfir 300 starfsmenn (86% eru með slík kerfi). Útbreiðsla slíkra ferla er minni meðal meðalstórra og lítilla fyrirtækja, en fjórðungur þeirra er ekki með neitt formlegt móttökuferli.

Þessar niðurstöður benda til þess að mikil tækifæri séu til að bæta móttöku nýrra starfsmanna í fyrirtækjum og stofnunum hér á landi, sér í lagi í opinbera geiranum en einnig í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Þó er athygli vert í þessu sambandi að skoða tengsl formlegrar móttöku nýrra starfsmanna og starfsmannaveltu annars vegar og fjarvista vegna veikinda hins vegar. Svo virðist sem bæði velta og fjarvistir séu meiri í þeim fyrirtækjum sem leggja mikið upp úr móttökuferlum. Það er hins vegar ólíklegt að bein orsakatengsl séu þar á milli. Frekar er líklegt að eðli þeirrar starfsemi sem krefst formlegrar móttöku sé þannig að þar megi búast við mikilli starfsmannaveltu (t.d. í verslun og þjónustu, eins og sjá má á myndum 51 og 52). Eða með öðrum orðum að þau fyrirtæki sem vegna eðlis starfsemi og eðlis starfa eru með háa starfsmannaveltu séu líklegri til að bregðast við vandanum með því m.a. að koma á formlegum móttökuferlum.

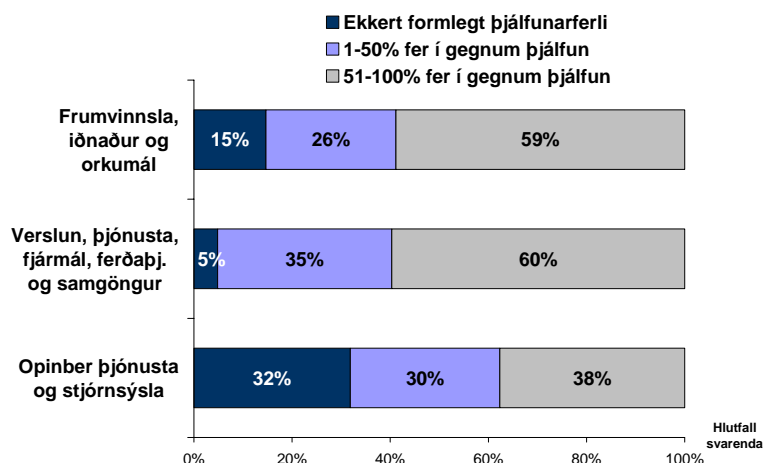
Þjálfun nýrra starfsmanna



Mynd 46: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi (t.d. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi)?

Fjöldi svara: 187

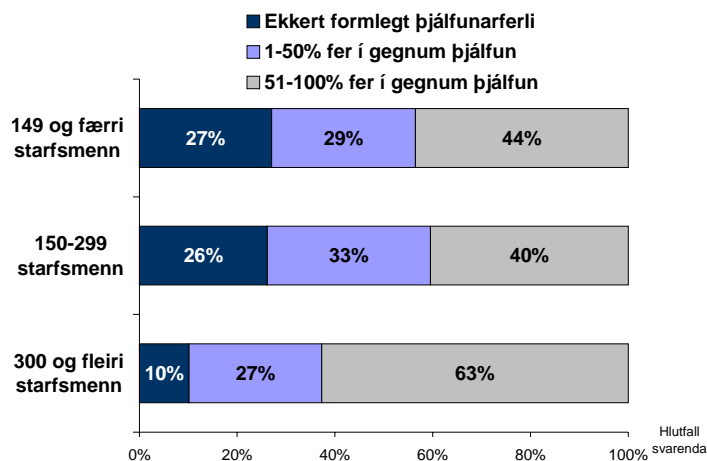
Á mynd 46 má sjá að aðeins rétt rúmlega fjórðungur íslenskra fyrirtækja er með formlegt þjálfunarferli sem nær til næstum allra nýráðinna starfsmanna og hjá fimmtungi fyrirtækja og stofnana er ekkert formlegt þjálfunarferli til staðar. Næstum 30% fyrirtækja eru með formlegt þjálfunarferli sem þó nær aðeins til innan við helmingis nýráðinna starfsmanna. Þetta getur skýrst af því að þjálfunarferli sé aðeins til staðar innan ákveðinna deilda, eða að eftirfylgni með þátttöku í almennu þjálfunarferli sé ekki nægilega mikil.



Mynd 47: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi (t.d. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi)? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 165 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 69 í opinberri þjónustu o.s.frv.)

Hlutfallslega flest fyrirtæki í opinberri þjónustu og stjórnsýslu eru ekki með neitt formlegt þjálfunarferli fyrir nýja starfsmenn, eða alls 32%. Til samanburðar eru aðeins um 5% fyrirtækja í verslun og þjónustu og 15% fyrirtækja í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum ekki með neitt þjálfunarferli. Að auki er útbreiðsla formlegra þjálfunarferla mun minni hjá opinberum fyrirtækjum en einkafyrirtækjum en aðeins 38% opinberra fyrirtækja eru með þjálfunarferli sem nær til meira en helmingis starfsmanna.



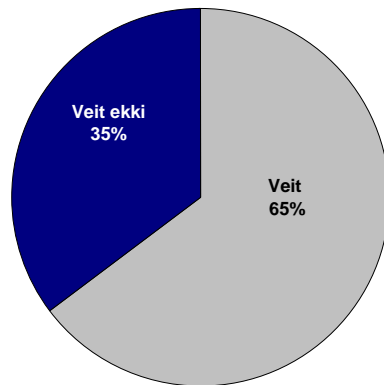
Mynd 48: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi (t.d. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi)? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 186 (85 lítil fyrirtæki, 42 meðalstór fyrirtæki, 59 stór fyrirtæki)

Fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn eru mun líklegri til að vera með formlegt þjálfunarferli en þau sem minni eru og hjá 63% þeirra nær þjálfunarferlið til meira en 50% starfsmanna.

Markviss móttaka nýrra starfsmanna og nýliðaþjálfun eru talin vera lykilatriði til að tryggja hollustu og tryggð starfsfólks og getur haft úrslitaáhrif á starfsmannaveltu og stuðlað að hollustu og sterkum liðsanda í fyrirtækjum. Rannsóknir hafa sýnt fram á að samskipti við nýliða hafa sterk áhrif á félagsmótun og alla aðlögun nýrra starfsmanna (Baker, 1995).

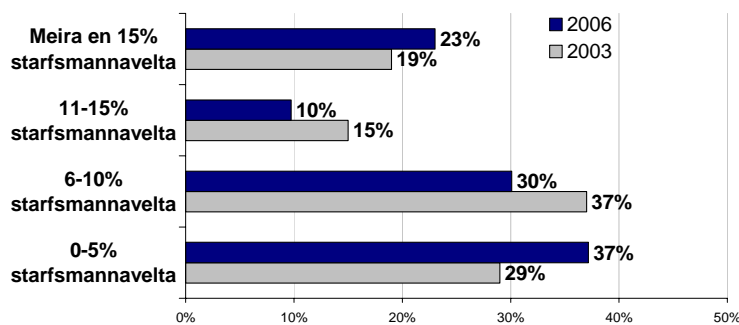
Starfsmannavelta



Mynd 49: Hver er starfsmannaveltan í fyrirtækinu/stofnuninni? (Fastráðið starfsfólk sem hætti að eigin ósk á síðast liðnu ári sem hlutfall af meðalstarfsmannafjölda á árinu.)
Fjöldi svara: 178

Á mynd 49 má sjá, að nokkuð stór hluti svarenda, eða alls 35%, veit ekki hver starfsmannaveltan er í fyrirtækinu eða stofnuninni og eru það hlutfallslega fleiri en árið 2003, en þá vissu 30% svarenda ekki hvert hlutfallið var. Hlutfallslega flestir svarenda í verslunar- og þjónustugreinum (74%) vita hver starfsmannaveltan er.

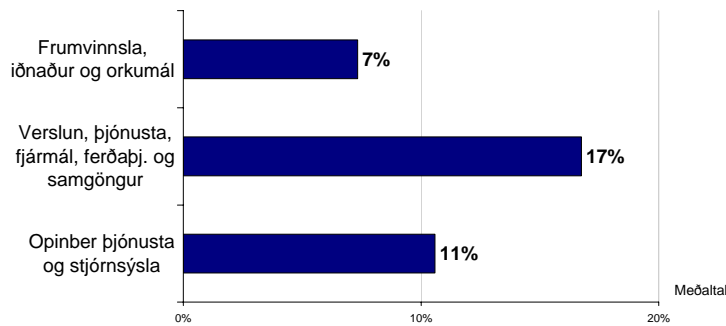
Það verður að teljast athyglisvert að svo hátt hlutfall fyrirtækja haldi ekki utan um þessa lykiltölu í starfsmannamálum frá einum tíma til annars þar sem ætla má að upplýsingar um starfsmannaveltu geti nýst í þróun- og stefnumörkun á sviði starfsmannamála.



Mynd 50: Hver er starfsmannaveltan í fyrirtækinu/stofnuninni? (Fastráðið starfsfólk sem hætti að eigin ósk á síðast liðnu ári sem hlutfall af meðalstarfsmannafjölda á árinu.)
Fjöldi svara 2006: 113 Fjöldi svara 2003: 80
Meðaltal 2006: 12,6% Meðaltal 2003: 13,4%

Á mynd 50 má sjá að hlutfallslega fleiri fyrirtæki eru með litla sem enga starfsmannaveltu, þ.e.a.s. með á bilinu 0-5%, árið 2006 en 2003, en á hinn bóginn eru einnig komin

fram fleiri fyrirtæki nú með háa starfsmannaveltu, eða meira en 15%. Starfsmannavelta er þó að meðaltali um 13% sem er svipað og árið 2003.

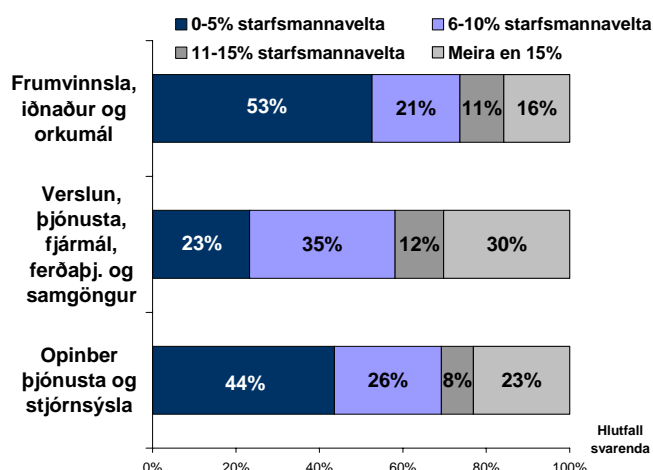


Mynd 51: Meðaltal starfsmannaveltu. – Eftir greinum.

Fjöldi svara: 97 (18 í frumvinnslu o.s.frv., 41 í verslun o.s.frv., 38 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Mynd 51 sýnir að nokkur munur er á starfsmannaveltu eftir greinum og er hún mest í verslunar- og þjónustugreinum, eða 17%, en minnst í frumvinnslu- og iðnaðargreinum.

Rannsóknir hafa sýnt fram á að fjöldi tryggra viðskiptavina vex í hlutfalli við tryggð starfsmanna (Reichfeld, 1996) og því til nokkurs að vinna, bæði á tekju- og kostnaðarhlíðinni, að leitast við að lágmarka starfsmannaveltu. Rannsóknir hafa þó einnig sýnt fram á að jafnvægi þurfi í þessum málaflokkum jafnt og í mörgum öðrum og að þau fyrirtæki sem eru hvorki með of háa né of lága starfsmannaveltu, um og yfir 10%, ná betri árangri en önnur (Watson Wyatt, 2005). Má í ljósi þess ætla að fyrirtæki í verslun og þjónustu hafi nokkuð verk að vinna í framtíðinni í þessum málaflokkum.

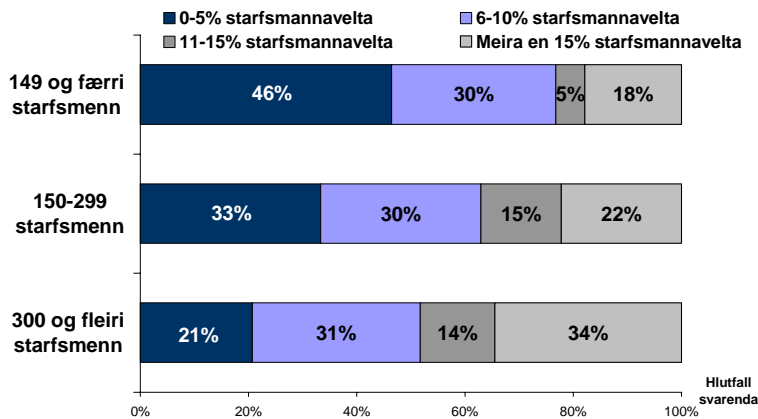


Mynd 52: Hver er starfsmannaveltan í fyrirtækinu/stofnuninni? (Fastráðið starfsfólk sem hætti að eigin ósk á síðast liðnu ári sem hlutfall af meðalstarfsmannafjölda á árinu.) – Eftir greinum.

Fjöldi svara: 101 (19 í frumvinnslu o.s.frv., 43 í verslun o.s.frv., 39 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 52 má einnig sjá að starfsmannaveltan er mest í verslunar- og þjónustugreinum, en þar eru 42% svarenda með meira en 10% starfsmannaveltu. Starfsmannavelta virðist vera minnst í frumvinnslu og iðnaðargreinum, þar er meira en helmingur svarenda með 0-5% starfsmannaveltu og aðeins 27% svarenda með yfir 10% starfsmannaveltu.

Hér þó vert að hafa í huga að mun færri fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði vita hver starfsmannaveltan er og því eru fáir svarendur á bak við þessar niðurstöður.

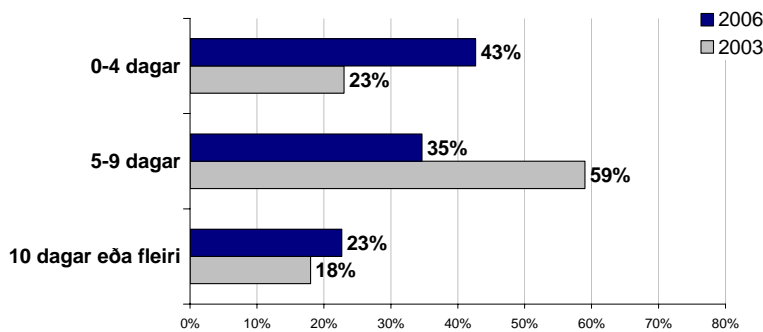


Mynd 53: Hver er starfsmannaveltan í fyrirtækinu/stofnuninni? (Fastráðið starfsfólk sem hætti að eigin ósk á síðast liðnu ári sem hlutfall af meðalstarfsmannafjölda á árinu.) - Eftir stærð.
Fjöldi svara: 112 (56 lítil fyrirtæki, 27 meðalstór fyrirtæki, 29 stór fyrirtæki).

Á mynd 53 má sjá að starfsmannavelta í litlum fyrirtækjum er töluvert minni en í þeim stærri. Meðan aðeins 23% lítilla fyrirtækja eru með yfir 10% starfsmannaveltu eru 48% stórra fyrirtækja með meira en 10% starfsmannaveltu.

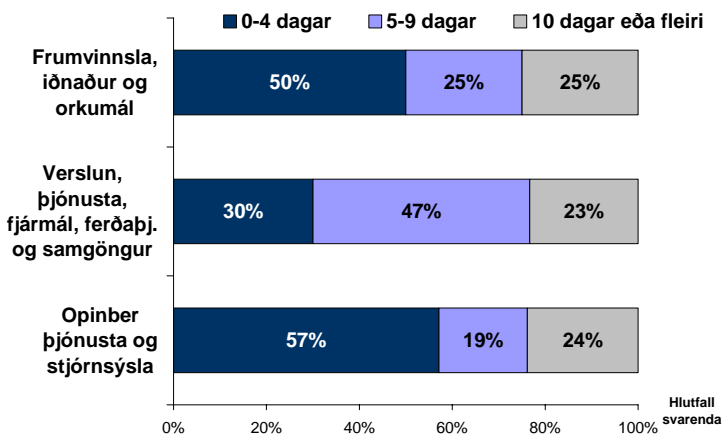
Í ljósi þess hve starfsmannavelta er fyrirtækjum kostnaðarsöm og að margt bendir til þess að tengsl séu milli starfsmannatryggðar og viðskiptatryggðar er vert að velja upp þeirri spurningu hvort stóru fyrirtækin og fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum vinni nógu markvisst í því að laða að starfsfólk til framtíðarstarfa og lágmarka starfsmannaveltu sína.

Fjarvistardagar



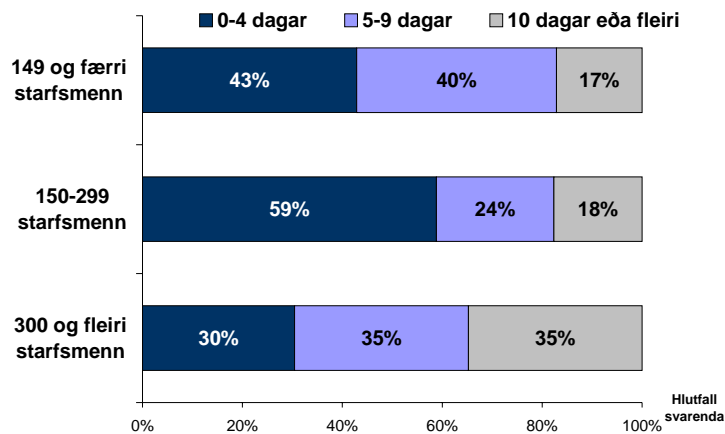
Mynd 54: Hver er meðalfjöldi fjarvistardaga/veikindadaga á mann á ári?
Fjöldi svara 2006: 75 **Fjöldi svara 2003:** 65
Meðaltal 2006: 6,8 dagar **Meðaltal 2003:** 7,1 dagar

Á mynd 54 má sjá að árið 2006 eru flest fyrirtæki með að meðaltali 0-4 fjarvistardaga á mann á ári eða 43% en flestir svarenda voru með að meðaltali 5-9 daga á ári 2003. Á hinn bóginn eru nú, árið 2006, hlutfallslega fleiri fyrirtæki með 10 eða fleiri daga að meðaltali á mann í fjarvistir. Ekki hefur þó meðaltalið breyst sem neinu nemur milli ára og er um sjö dagar á starfsmann.



Mynd 55: Hver er meðalfjöldi fjarvistardaga/veikindadaga á mann á ári? - Eftir greinum.
Fjöldi svara: 67 (16 í frumvinnslu o.s.frv., 30 í verslun o.s.frv., 21 í opinberri þjónustu o.s.frv.).
Meðaltal í frumvinnslu o.s.frv.: 6,2 dagar
Meðaltal í verslun o.s.frv.: 6,6 dagar
Meðaltal í opinberri þjónustu o.s.frv.: 6,6 dagar

Varhugavert er að túlka niðurstöður á mynd 55 þar sem fáir svarendur eru í hverri grein. Þó má ætla að vísbending sé um að ekki sé mikill munur á fjölda fjarvistardaga að meðaltali á mann eftir greinum.



Mynd 56: Hver er meðalfjöldi fjarvistardaga/veikindadaga á mann á ári? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 75 (35 lítil fyrirtæki, 17 meðalstór fyrirtæki, 23 stór fyrirtæki).

Meðaltal, lítil fyrirtæki: 6,2 dagar

Meðaltal, meðalstór fyrirtæki: 5,4 dagar

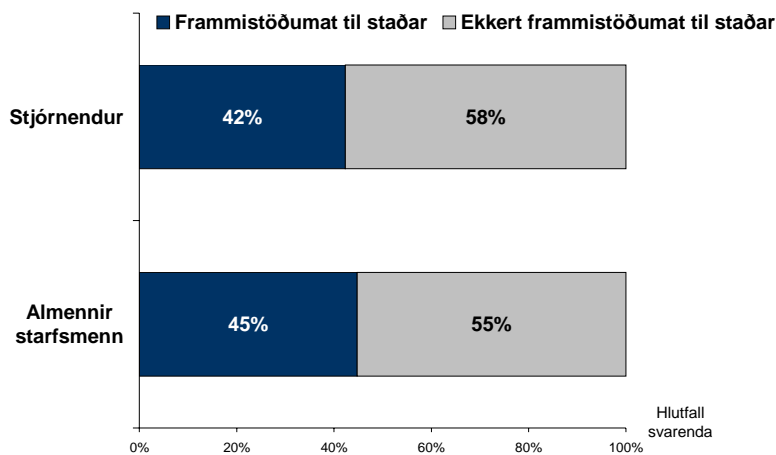
Meðaltal, stór fyrirtæki: 7,6 dagar

Á mynd 56 má sjá að hlutfallslega fleiri stór fyrirtæki eru með 10 eða fleiri daga í fjarvistir á ári en þau sem minni eru, eða 35%. Fjarvistardagar eru að meðaltali fleiri hjá stórum fyrirtækjum, eða að meðaltali 7,6 dagar en aðeins 5,4 dagar hjá meðalstórum fyrirtækjum.

IV. STARFSÞRÓUN

Í þessum hluta var meðal annars spurt um útbreiðslu frammistöðumats meðal stjórnenda og starfsmanna, sem og markmiðssetningu á sviði starfsþróunar. Jafnframt var spurt um hvernig ákvarðanir eru teknar um þjálfun og starfsþróun, um kostnað og umfang þjálfunar og símenntunar og hvort tekið sé markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til. Í þessum kafla eru birtar niðurstöður ofangreindra þátta.

Frammistöðumat stjórnenda og starfsmanna



Mynd 57: Hversu hátt hlutfall stjórnenda/almennra starfsmanna fer í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat?

Fjöldi svara: 182 svör um stjórnendur og 181 svar um almenna starfsmenn.

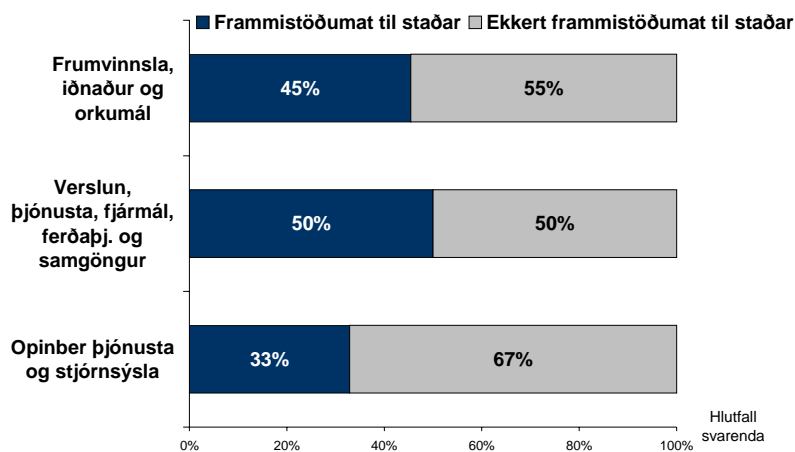
Í könnuninni var spurt hversu hátt hlutfall stjórnenda og almennra starfsmanna færi í reglulegt og formlegt frammistöðumat. Mynd 57 er ætlað að draga fram hversu margir völdu svarmöguleikann „ekki frammistöðumat til staðar“ fyrir þennan hóp.

Á mynd 57 má sjá að minna en helmingur íslenskra skipulagsheilda hefur komið á fót frammistöðumati fyrir stjórnendur og starfsmenn. Nánari greining sýnir að 37% eru með frammistöðumat fyrir bæði stjórnendur og almenna starfsmenn, 8% bara fyrir almenna starfsmenn, 5% bara fyrir stjórnendur og 50% fyrir hvorugan hópinn.

Frammistöðumat er mun algengara í samanburðarlöndunum, en í Bretlandi, Danmörku og Hollandi eru á bilinu 80-90% skipulagsheilda með frammistöðumat fyrir bæði stjórnendur og starfsmenn. (Ásta Bjarnadóttir, o.fl., 2004).

Almennt virðast yfir 70% svarenda í Cranet könnuninni í Evrópu vera með kerfi fyrir frammistöðumat, og um 90% svarenda í Norður-Ameríku (Cranet, 2006). Verulegt svigrúm er því fyrir íslensk fyrirtæki til að bæta um betur á þessu sviði.

Frammistöðumat - stjórnendur

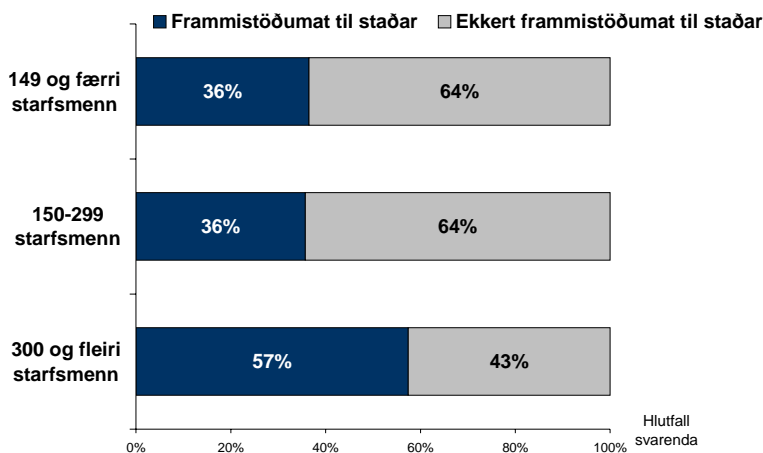


Mynd 58: Hversu hátt hlutfall stjórnenda fer í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 165 (33 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Myndir 58 og 59 sýna tíðni þess að menn segi ekkert frammistöðumat vera til staðar, greint eftir atvinnugreinum og stærð fyrirtækja.

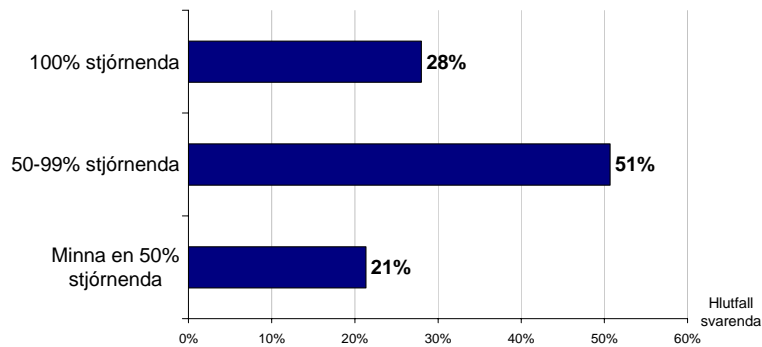
Á mynd 58 má sjá að frammistöðumat fyrir stjórnendur er algengara í einkageiranum (45-50%) en í opinbera geiranum (33%).



Mynd 59: Hversu hátt hlutfall stjórnenda fer í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 181 (85 lítil fyrirtæki, 42 meðalstór fyrirtæki, 54 stór fyrirtæki).

Á mynd 59 má sjá að lítil og meðalstór fyrirtæki eru jafn líkleg til að vera með frammistöðumat fyrir stjórnendur. Hlutfallið þar er mjög svipað og í opinbera geiranum. Hins vegar eru mun fleiri stór fyrirtæki (með yfir 300 starfsmenn) með frammistöðumat fyrir stjórnendur, eða 57%.



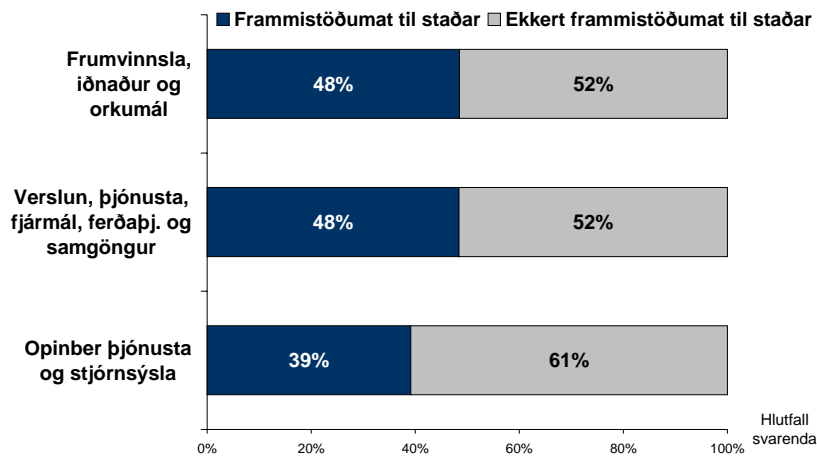
Mynd 60: Hversu hátt hlutfall stjórnenda fer í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat?

Fjöldi svara: 75 (aðeins þeir sem eru með frammistöðumat).

Á mynd 60 má sjá hvernig þeir sem eru með frammistöðumat meta útbreiðslu þess, eða hversu stór hluti stjórnenda fari í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat. Algengast er að frammistöðumat fyrir stjórnendur nái til meira en helmingstjórnenda, en rúmur helmingur svarenda segir að sú sé raunin. Innan við þriðjungur svarenda treystir sér til að fullyrða að hið formlega frammistöðumat nái til allra stjórnenda, og einn af hverjum fimm segir að innan við helmingur stjórnenda fari í reglulegt og formlegt mat.

Þessi niðurstaða bendir til þess að eitthvað skorti upp á almenna útbreiðslu frammistöðumats, jafnvel í fyrirtækjum sem hafa innleitt það.

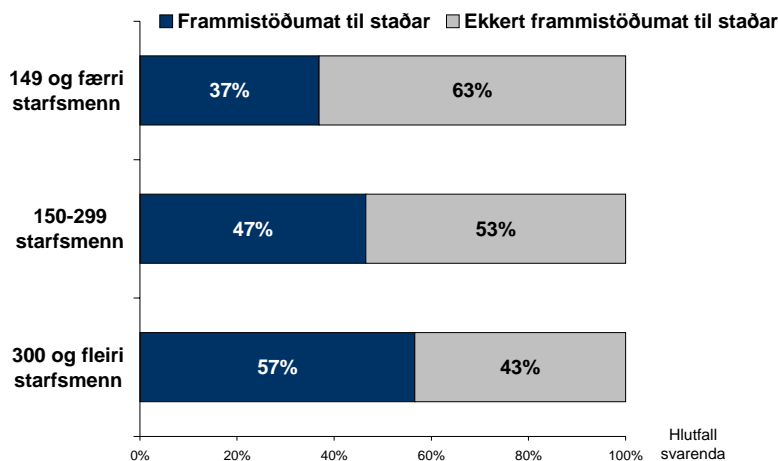
Frammistöðumat - almennir starfsmenn



Mynd 61: Hversu hátt hlutfall almennra starfsmanna fer í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 164 (33 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 69 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

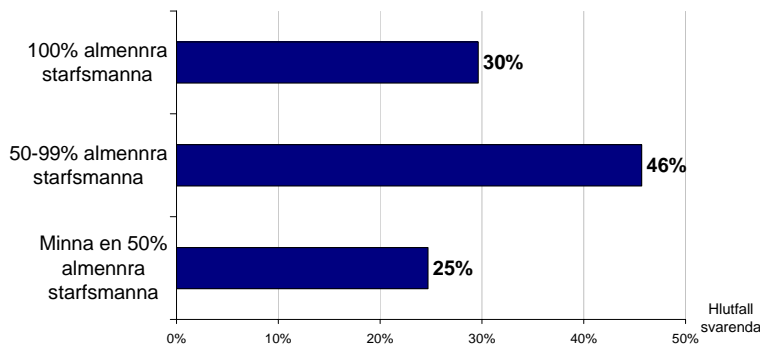
Á mynd 61 er dregin fram tíðni þess að svarendur segi ekkert frammistöðumat vera til staðar fyrir almenna starfsmenn, sundurgreint eftir atvinnugreinum. Í ljós kemur að mun færri fyrirtæki og stofnanir í opinberri þjónustu og stjórnsýslu (39%) hafa innleitt frammistöðumat fyrir almenna starfsmenn samanborið við fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum (48%) og frumvinnslu og iðnaði (48%). Þessi niðurstaða er í raun sú sama og um frammistöðumat fyrir stjórnendur, sem sjá má hér að framan.



Mynd 62 : Hversu hátt hlutfall almennra starfsmanna fer í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 180 (84 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 53 stór fyrirtæki).

Á mynd 62 má sjá samskonar greiningu eftir stærð fyrirtækja. Því stærri sem fyrirtæki eru því meiri líkur eru á því að frammistöðumat sé til staðar fyrir almenna starfsmenn og eru stærstu fyrirtækin líklegust til að hafa komið á fót slíku mati (57%). Aftur er þetta samskonar mynstur og varðandi frammistöðumat fyrir stjórnendur.



Mynd 63: Hversu hátt hlutfall almennra starfsmanna fer í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat?

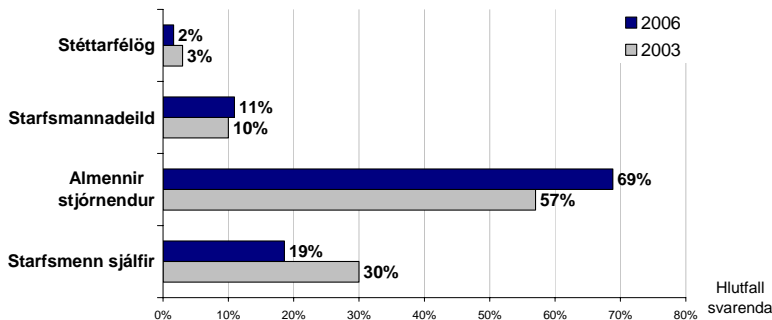
Fjöldi svara: 81 (aðeins þeir sem eru með frammistöðumat).

Á mynd 63 má sjá hvernig þeir sem eru með frammistöðumat meta útbreiðslu þess, eða hversu stór hluti almennra starfsmanna fari í raun og veru í reglulegt og formlegt frammistöðumat. Niðurstöðurnar eru nokkuð svipaðar og varðandi stjórnendur, en útbreiðsla frammistöðumats virðist þó vera örlítið meiri hjá almennum starfsmönnum en stjórnendum. Tæpur þriðjungur svarenda sem er með frammistöðumat segir það ná til allra starfsmanna, en fjórðungur segir að minna en helmingur almennra starfsmanna fari reglulega í frammistöðumat.

Ljóst er að miðað við það sem tíðkast erlendis er tiltölulega lítil áhersla almennt lögð á frammistöðumat í íslenskum fyrirtækjum og því er hér verulegt svigrúm til að bæta um betur. Sér í lagi þar sem í rannsókn þessari birtast vísbendingar um neikvæð tengsl útbreiðslu frammistöðumats meðal starfsfólks í fyrirtækjum við starfsmannaveiltu. Þá skýtur afar skökku við að útbreiðsla frammistöðumats sé minni meðal stjórnenda en almennra starfsmanna, þar sem mat á frammistöðu stjórnenda hlýtur að vera sérstaklega mikilvægt í ljósi þess að þeirra störf eru almennt mjög verðmæt og áhrifamikil.

Í þessu sambandi ber að geta þess að margir stjórnendur eru metnir eftir hlutlægum mælikvörðum um árangur og afkomu einingarinnar sem þeir stjórna. Slíkt mat getur þó aldrei komið í staðinn fyrir heildstætt mat á hegðun einstaklingsins sem gegnir starfinu, því til lengdar er æskilegt að meta hvernig menn ná árangri, en ekki bara hvort þeir ná árangri (Collins og Porras, 1994; Campbell, 1993).

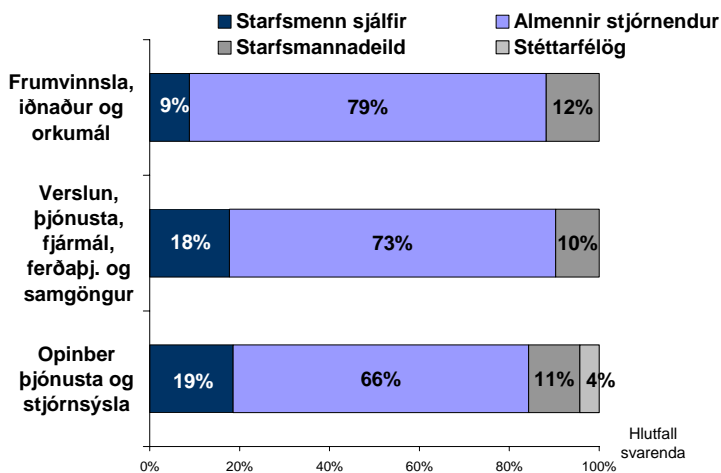
Skilgreining þjálfunarþarfa starfsmanna



Mynd 64: Hver/hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna?
 Fjöldi svara 2006: 183 Fjöldi svara 2003: 97

Mynd 64 sýnir að almennir stjórnendur hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna og starfsmenn sjálfir næst mest. Í samanburði við niðurstöður frá 2003 virðist þróunin vera að stjórnendur hafi nú meiri áhrif en starfsmenn sjálfir minni áhrif.

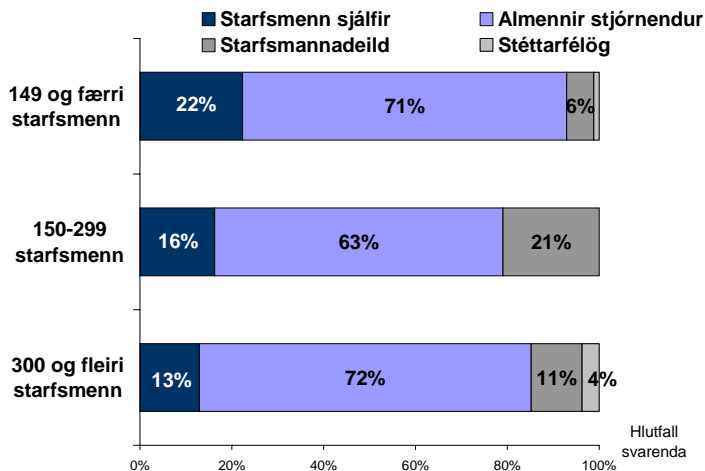
Þetta er jákvæð breyting því ólíklegra er að starfsþróun verði markviss og í tengslum við rekstrarleg stefnumið ef stjórnendur láta starfsmenn sjálfa um að meta þjálfunarþarfir.



Mynd 65: Hver/hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna? - Eftir greinum.
 Fjöldi svara: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 65 má sjá, að almennir stjórnendur hafa í öllum greinum mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna, en þó virðist hlutverk almennra stjórnenda vera minnst hjá hinu opinbera. Eingöngu í opinbera geiranum er hægt að sjá þess merki að stéttarfélög séu virk í skilgreiningu þjálfunarþarfa, en 4% svarenda í opinbera geiranum telja

svo vera. Þetta hlýtur að vera umhugsunarefni, þar sem stéttarfélög eru tæpast best til þess fallin að meta þjálfunarþarfir stofnunar eða fyrirtækis .



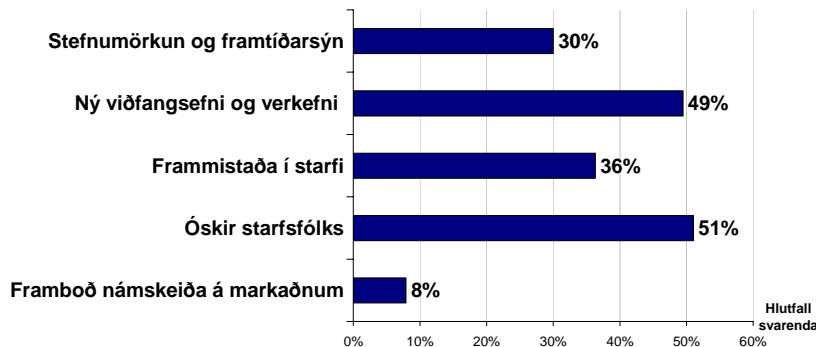
Mynd 66: Hver/hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna? - Eftir stærð. Fjöldi svara: 182 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 54 stór fyrirtæki).

Á mynd 66 má sjá að starfsmenn sjálfir hafa meiri áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa í litlum fyrirtækjum. Starfsmannadeild hefur mest áhrif hjá fyrirtækjum með 150-299 starfsmenn en tiltölulega lítil áhrif hjá þeim stærstu og minnstu. Aðeins hjá stórum fyrirtækjum má sjá áhrif stéttarfélaga á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna.

Athyglisvert er að bera saman áhrif starfsmannadeildar annars vegar og starfsmanna sjálfra hins vegar. Það er skiljanlegt að starfsmenn í litlum fyrirtækjum hafi meiri áhrif en starfsmannadeildin, þar sem starfsmannadeildir eru þar síður til staðar (sjá mynd 10 í kafla II). Á hinn bóginn verður það að teljast athyglisvert að hjá stórum fyrirtækjum hafa starfsmenn sjálfir einnig meiri áhrif en starfsmannadeildin, sem þó ætti að vera í ráðgefandi hlutverki um málefni sem þessi. Í stórum fyrirtækjum mælast áhrif stéttarfélaga nokkur.

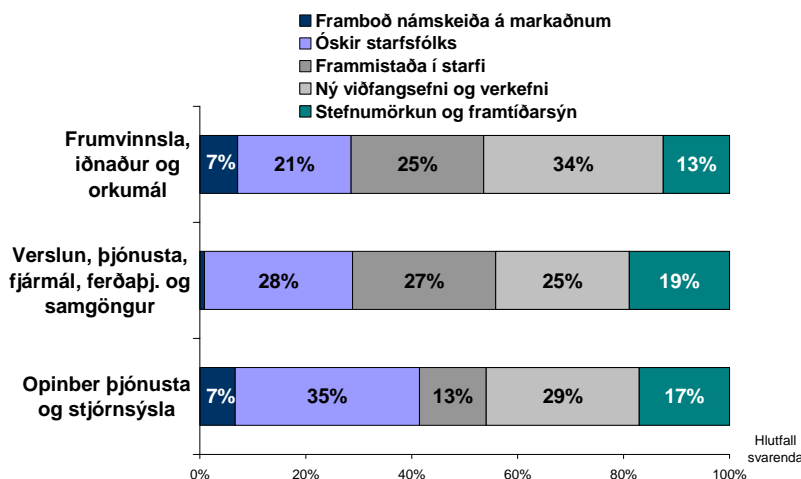
Vert er að geta þess að í allri umræðu um þarfagreiningu í tengslum við þjálfun er lögð rík áhersla á að horft sé markvisst til stefnumörkunar fyrirtækisins, þeirra starfa sem um ræðir og til getu og færni þeirra starfsmanna sem gegna störfunum (Noe, 2002; Blanchard og Thacker, 2004). Ólíklegt verður að teljast að einstakir starfsmenn eða stéttarfélög hafi þá yfirsýn sem þarf til að meta hverjar eru raunverulegar þarfir fyrirtækisins. Því má ætla að árangur af þeirri fræðslu sem starfsmenn sjálfir eða stéttarfélög skilgreina geti verið takmarkaður og skili fyrirtækjunum síður viðunandi arði.

Ráðandi þættir við ákvarðanatöku um þjálfun/fræðslu



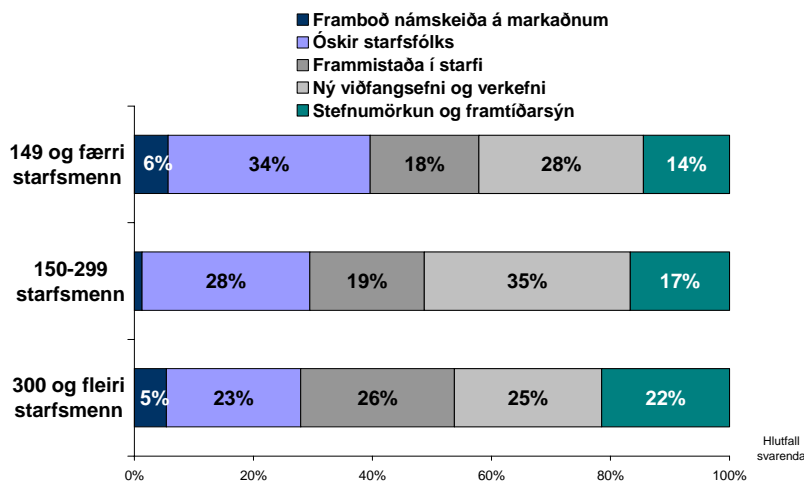
Mynd 67: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu?
Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja allt að tvo valkosti, því er samtalan yfir 100%.

Yfir helmingur svarenda (sjá mynd 67) segir að óskir starfsfólks ráði mestu um ákvörðunartöku á sviði þjálfunar og fræðslu. Þó er ljóst að þarfir fyrirtækisins eru einnig mjög áberandi áhrifabáttur, þar sem mjög margir merkja við stefnumörkun, ný viðfangsefni og/eda frammistaða í starfi. Ekki var spurt hvað „frammistaða í starfi“ þýðir, en í einhverjum tilvikum getur þjálfun verið eitt form umbunar fyrir góða frammistöðu. Í öðrum tilfellum getur hún verið ákveðin vegna ófullnægjandi frammistöðu á einhverju sviði.



Mynd 68: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? - Eftir greinum.
Fjöldi aðspurðra: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.). - Hér var leyfilegt að velja allt að tvo valkosti, því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Það er algengast hjá hinu opinbera að óskir starfsmanna séu ráðandi þáttur við ákvarðanatöku (35% svara). Í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum er tiltölulega sjaldgæft að stefnumörkun sé ráðandi þáttur, en ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu eru hins vegar áberandi í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum. Framboð námskeiða á markaðnum er síst ráðandi í verslunar og þjónustugreinum og almennt er þessi þáttur ekki talinn vera ráðandi. Þó ber að geta þess hér að óskir starfsfólks lítast líklega oft nokkuð af framboði námskeiða á markaðnum á hverjum tíma.



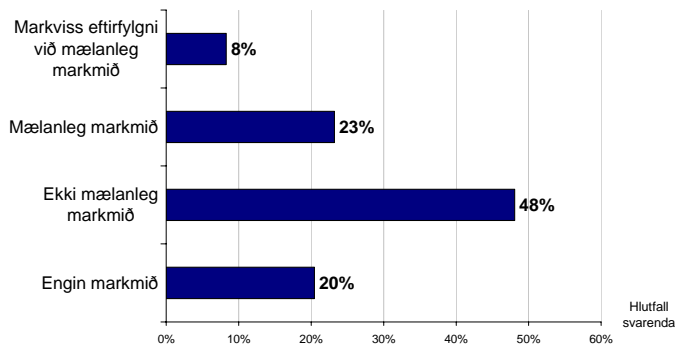
Mynd 69: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? - Eftir stærð.

Fjöldi aðspurðra: 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 lítið fyrirtæki) - Hér var leyflegt að velja allt að tvo valkosti því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Á mynd 69 má sjá að hjá fyrirtækjum með yfir 300 starfsmenn er horft meira til stefnumörkunar og frammistöðu í starfi en hjá þeim sem minni eru. Hjá fyrirtækjum með færri en 149 starfsmenn eru óskir starfsfólks meira ráðandi við ákvarðanatöku en hjá þeim sem stærri eru. Framboð námskeiða á markaði hefur minnst (aðeins 1% svara) áhrif á ákvarðanatöku meðalstórra fyrirtækja (150-299 starfsmenn) og er þar horft meira til nýrra viðfangsefna.

Ofangreindur munur á ákvarðanatöku eftir stærð er líklega til kominn vegna þess að stærri fyrirtæki eru líklegri en þau sem smærri eru til að hafa formbundið ferli er lýtur að starfsmannamálum. Samkvæmt stefnumiðaðri mannauðsstjórnun er talið æskilegt að þjálfun beinist einkum að þáttum sem tengjast stefnumörkun fyrirtækisins og hafi það að markmiði að bæta frammistöðu í starfi (Noe, 2002; Blanchard og Thacker, 2004; Kearns, 2005). Í ljósi þess þurfa íslensk fyrirtæki og stofnanir ef til vill að endurskoða ákvarðanatöku sína á þessu sviði og vinna markvissar og með stefnumiðaðri áherslum að þarfagreiningu fyrir þjálfun og fræðslu.

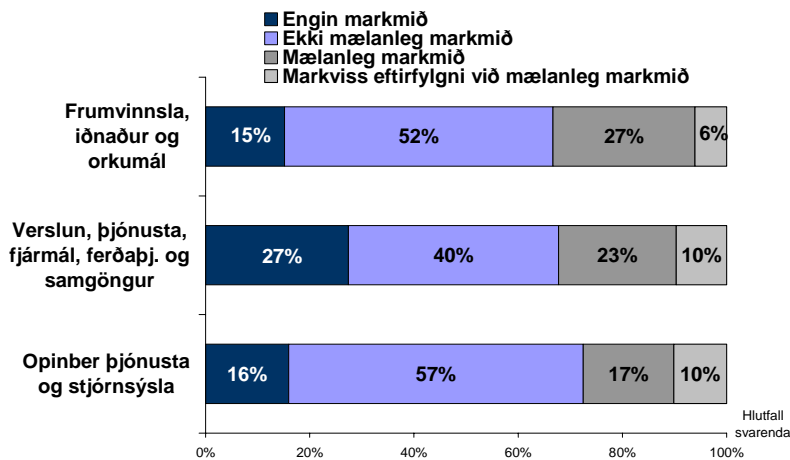
Setning einstaklingsmarkmiða á sviði starfspróunar



Mynd 70: Hver eftirfarandi valkosta lýsir **best** notkun einstaklingsmarkmiða á sviði starfspróunar?
Fjöldi svara 181

Á mynd 70 má sjá að helmingur svarenda segir mælanleg einstaklingsmarkmið ekki vera notuð í starfspróun innan fyrirtækis eða stofnunar. Aðeins 31% svarenda segir starfspróun styðjast við mælanleg einstaklingsmarkmið og aðeins 8% svarenda segja að eftirfylgni við sett einstaklingsmarkmið á sviði starfspróunar sé markviss. Hér er því mjög mikið svigrúm til umbóta í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum.

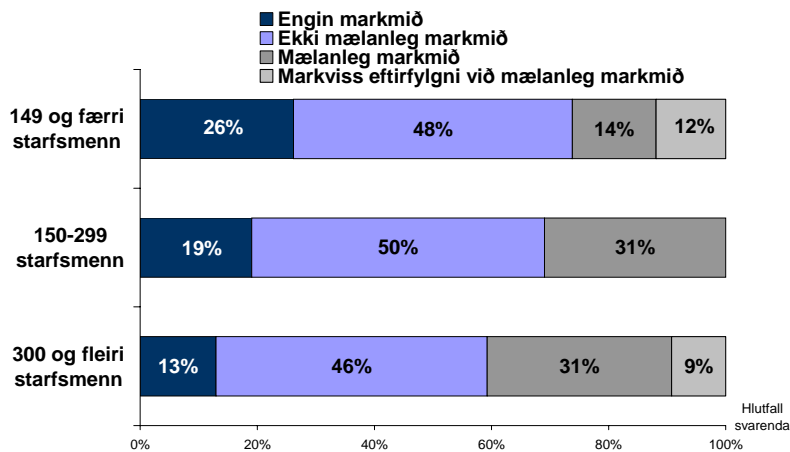
Í þessu samhengi er vert að geta þess að settar hafa verið fram ýmsar kenningar um að sértæk og erfið markmið sem fylgt er eftir með endurgjöf bæti frammistöðu og geti þannig verið uppspretta hvatningar (t.d. Locke, 1976 og Locke og Latham, 1990). Einnig bendir margt til þess að mælanleg markmið hafi mjög mikil áhrif á árangur í starfi og rekstri fyrirtækja (Rodgers og Hunter, 1991) Allt bendir því til þess að fyrirtæki hér á landi hafi á þessu sviði nokkurt svigrúm til að bæta um betur.



Mynd 71: Hver eftirfarandi valkosta lýsir **best** notkun einstaklingsmarkmiða á sviði starfsþróunar? - Eftir greinum.

Fjöldi svara 164 (33 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 69 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Mynd 71 sýnir að fyrirtæki í þjónustugreinum eru líklegri til að segja að einstaklingsmarkmið á sviði starfsþróunar séu ekki notuð heldur en fyrirtæki í öðrum greinum. Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaðargreinum eru á hinn bóginn ólíklegri en önnur fyrirtæki til að vera með markvissa eftirfylgni við mælanleg markmið. Í opinbera geiranum er minnst um mælanleg markmið og markvissa eftirfylgni á þessu sviði.



Mynd 72: Hver eftirfarandi valkosta lýsir **best** notkun einstaklingsmarkmiða á sviði starfsþróunar? -Eftir stærð.

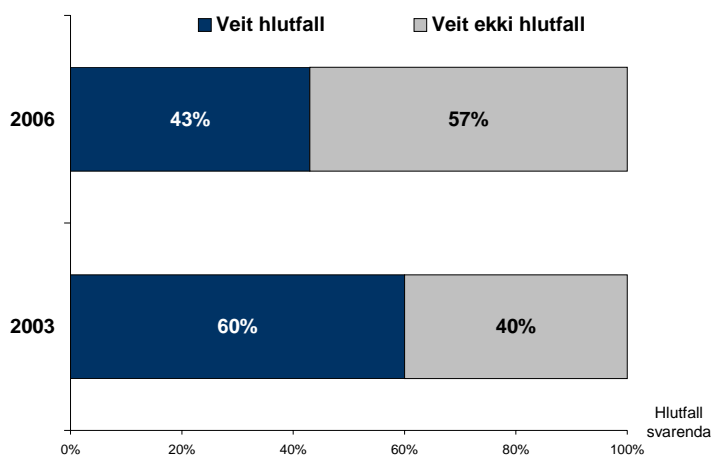
Fjöldi svara 180 (84 lítil fyrirtæki, 42 meðalstór fyrirtæki, 54 stór fyrirtæki).

Á mynd 72 má sjá að eftir því sem fyrirtækin stækka eru þau líklegri til að setja mælanleg einstaklingsmarkmið á sviði starfsþróunar. Um 40% svarenda með 300 eða fleiri starfsmenn setja mælanleg markmið en aðeins 31% fyrirtækja með 150-299 starfsmenn og 26% fyrirtækja með færri en 150 starfsmenn.

Umfang þjálfunar í formi kostnaðar

Algengt er að mæla umfang þjálfunar og símenntunar með því að skoða hlutfall launakostnaðar sem varið er til slíkra mála (Sugrue, 2004). Þótt vissulega sé ekki víst að dýr fræðsla sé endilega góð fræðsla var þessi mælikvarði notaður hér, til að auðvelda alþjóðlegan samanburð.

Fyrst er hér skoðað hversu margir gátu ekki svarað spurningu um kostnað vegna þjálfunar. Ástæðan er sú að það gefur ákveðna vísbendingu um þroska mannauðsstjórnunar á viðkomandi vinnustað, hvort haldið er utan um upplýsingar sem þessar (sjá mynd 73).

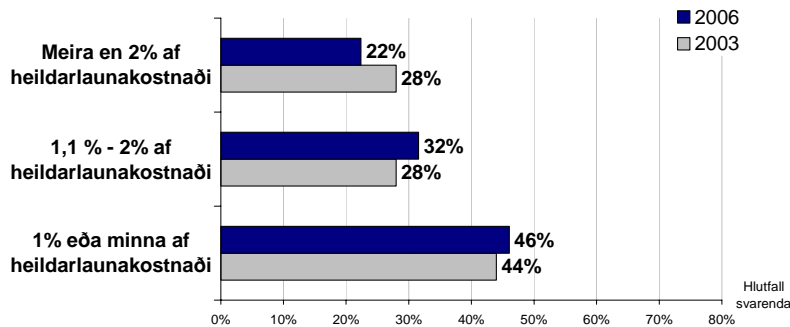


Mynd 73: Hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði (með launatengdum gjöldum) er notað til þjálfunar og símenntunar starfsfólks innan- og utanhúss?

Fjöldi svara: 180 (2006) - 114 (2003).

Í meirihluta fyrirtækja er hlutfallið af heildarlaunakostnaði sem varið er í þjálfun og símenntun starfsfólks innan- og utanhúss ekki þekkt. Hlutfallslega fleiri svarendur vita ekki hlutfallið nú en árið 2003. Þess ber þó að geta að spurningin var skilgreind betur árið 2006 og nær nú til þjálfunar bæði innan- og utanhúss en gera má ráð fyrir að síður sé haldið utan um kostnað við þjálfun og fræðslu sem fer fram innanhúss.

Fyrirtæki í verslunar og þjónustugreinum eru þó mun líklegri en fyrirtæki í öðrum greinum til að vita hvert hlutfallið er. Jafnframt er líklegast að meðalstór fyrirtæki viti hve hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði er notað til þjálfunar og símenntunar innan- og utanhúss en síst líkur á að hlutfallið sé ljóst þeim sem svara fyrir stór fyrirtæki. Þó er munurinn lítil.

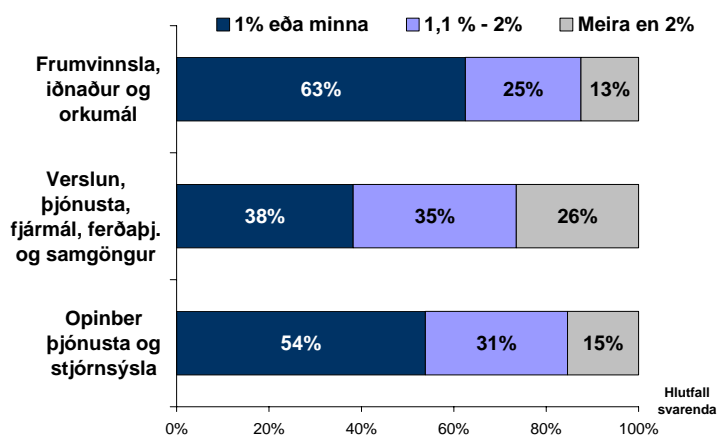


Mynd 74: Hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði (með launatengdum gjöldum) er notað til þjálfunar og símenntunar starfsfólks innan- og utanhúss?
 Fjöldi svara 2006: 76 - Fjöldi svara 2003: 68
 Meðaltal 2006: 2,3% - Meðaltal 2003: 2,1

Að meðaltali verja íslensk fyrirtæki og stofnanir 2,3% af heildarlaunaveltu sinni til þjálfunar og starfsþróunar árið 2006. Sambærilegt hlutfall árið 2003 var 2,1%. Til samanburðar vörðu bandarísk fyrirtæki að meðaltali 2,5% af launaveltu í þjálfun árið 2004 (Sugrue, 2004).

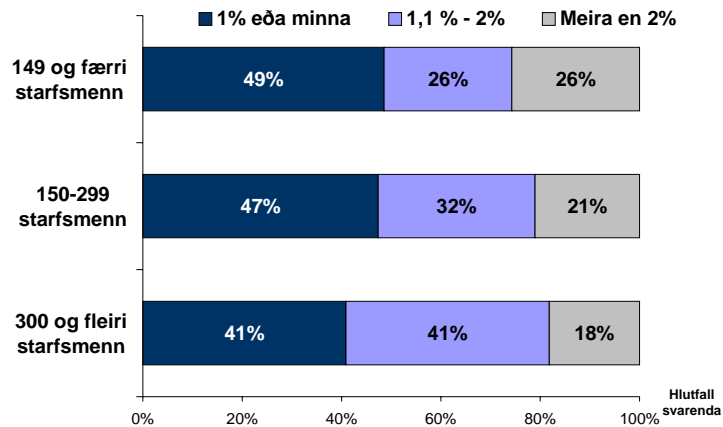
Flest þeirra fyrirtækja sem vita hlutfallið af heildarlaunakostnaði sem varið er í þjálfun og símenntun verja 1% eða minna til málaflokksins. Hlutfallslega færri fyrirtæki verja nú meira en 2% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og símenntun starfsfólks en árið 2003, eða 22% á móti 28%. Heildarmeðaltalið er þó svipað.

Í Evrópu virðist kostnaður við þjálfun vera nokkuð hærri en á Íslandi, eða um 3% af launakostnaði að meðaltali, samkvæmt gögnum Cranet samstarfsins (2006). Þar kemur einnig fram að bandarísk fyrirtæki verji yfir 4% af launakostnaði í þjálfun og starfsþróun (Cranet, 2006). Þetta ósamræmi við ofangreindar niðurstöður Sugrue (2004) getur skýrst af ólíkum skilgreiningum sem notaðar eru.



Mynd 75: Hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði (með launatengdum gjöldum) er notað til þjálfunar og símenntunar starfsfólks innan- og utanhúss?
 Fjöldi svara: 68 (8 í frumvinnslu o.s.frv., 34 í verslun o.s.frv., 26 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Flest fyrirtæki (63%) í frumvinnslu og iðnaði verja 1% eða minna af heildarlaunakostnaði í þjálfun og símenntun starfsfólks. Greinilegt er að fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum verja mestu fé til símenntunar og þjálfunar, en rúmur fjórðungur þeirra ver meira en 2% í þjálfun og símenntun síns fólks.



Mynd 76: Hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði (með launatengdum gjöldum) er notað til þjálfunar og símenntunar starfsfólks innan- og utanhúss?

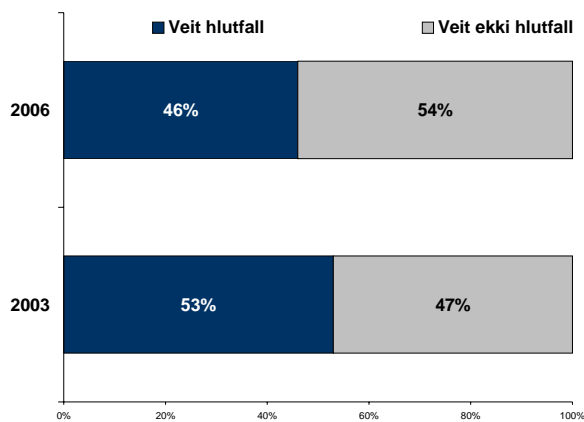
Fjöldi svara: 76 (35 lítil fyrirtæki, 19 meðalstór fyrirtæki, 22 stór fyrirtæki).

Á mynd 76 má sjá að stór fyrirtæki (með yfir 300 starfsmenn) eru líklegri til að verja yfir 1% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og símenntun starfsfólks en þó eru lítil og meðalstór fyrirtæki líklegri til að fara yfir 2%.

Umfang þjálfunar í formi dagafjölda

Önnur algeng aðferð til að meta umfang þjálfunar er að skoða meðaldagafjölda sem starfsmenn verja í þjálfun á ári (sjá t.d. Sugrue, 2004). Aftur er rétt að minna á að dagafjöldinn segir lítið um gæði þjálfunar.

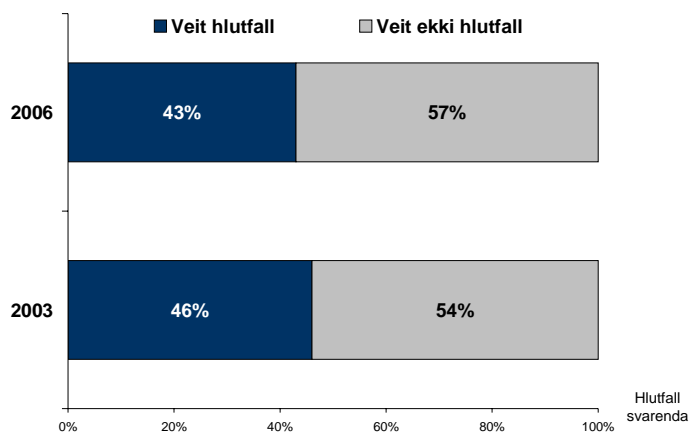
Byrjað var á að skoða hversu margir svarendur vissu þessa tölu, því gott eftirlit með dagafjölda sem starfsmenn verja í þjálfun hlýtur að vera eitt af merkjunum um markvisst þjálfunarstarf.



Mynd 77: Hversu mörgum dögum vörðu **stjórnendur** að meðaltali í þjálfun og símenntun á síðasta ári?

Fjöldi svara 2006: 190 Fjöldi svara 2003: 114

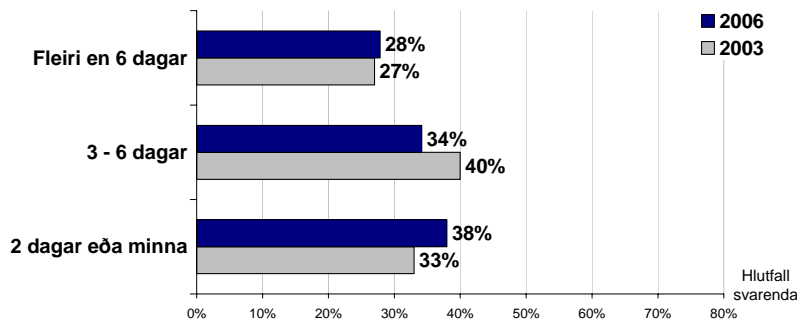
Rúmlega helmingur (54%) svarenda veit ekki hve marga daga stjórnendur eru að meðaltali í þjálfun. Þróunin virðist vera í öfuga átt frá árinu 2003, en þá virtust 53% svarenda halda utan um þennan dagafjölda.



Mynd 78: Hversu mörgum dögum varði **almennt starfsfólk** að meðaltali í þjálfun og símenntun á síðasta ári?

Fjöldi svara 2006: 190 Fjöldi svara 2003: 114

Lítill breyting hefur orðið á því hvort fyrirtæki og stofnanir vita hve marga daga að meðaltali almennir starfsmenn fengu í þjálfun á síðasta ári, en rúmur helmingur svarenda veit ekki þessa tölu.

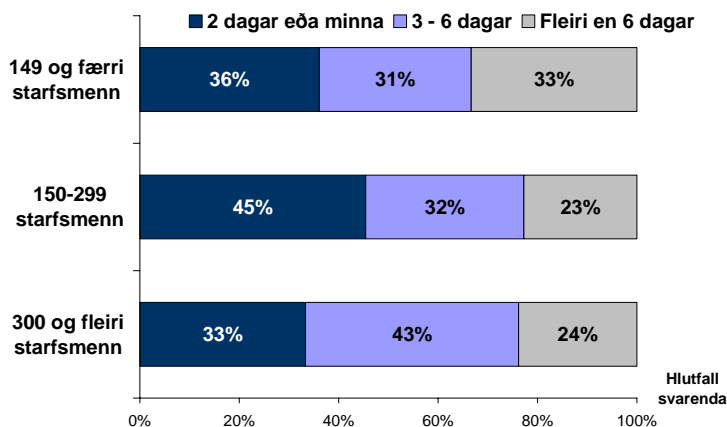


Mynd 79: Hversu mörgum dögum vörðu stjórnendur að meðaltali í þjálfun og símenntun á síðasta ári?

Fjöldi svara 2006: 79 - **Fjöldi svara 2003:** 60

Meðaltal 2006: 4,9 - **Meðaltal 2003:** 6,7

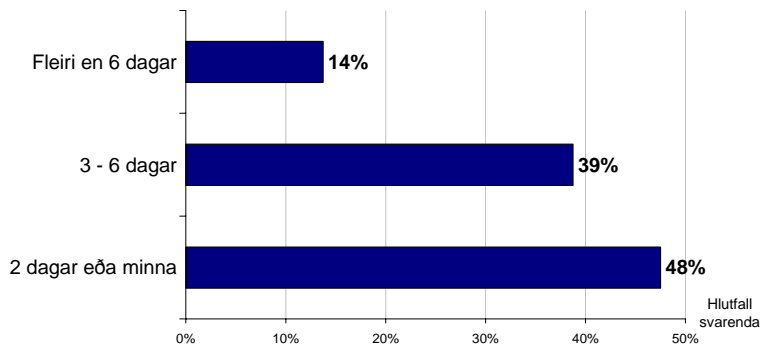
Ef skoðað er hver þróunin er í fjölda daga sem stjórnendur verja í þjálfun (mynd 79) má sjá að hlutfallslega fleiri stjórnendur verja nú tveimur dögum eða minna í þjálfun en árið 2003. Einnig verja nú færri stjórnendur 3-6 dögum í þjálfun á ári. Að meðaltali verja stjórnendur um tveimur færri dögum í þjálfun árið 2006 en 2003, eða um fimm dögum á móti tæpum sjö dögum 2003.



Mynd 80: Hversu mörgum dögum vörðu stjórnendur að meðaltali í þjálfun og símenntun á síðasta ári? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 79 (36 lítil fyrirtæki, 22 meðalstór fyrirtæki, 21 stórt fyrirtæki).

Stjórnendur í litlum og stórum fyrirtækjum eru líklegastir til að fara yfir þrjá daga á ári, en stjórnendur í millistórum fyrirtækjum eru líklegastir til að verja tveimur dögum eða minna í þjálfun og símenntun.



Mynd 81: Hversu mörgum dögum varði almennt starfsfólk að meðaltali í þjálfun og símenntun á síðasta ári?

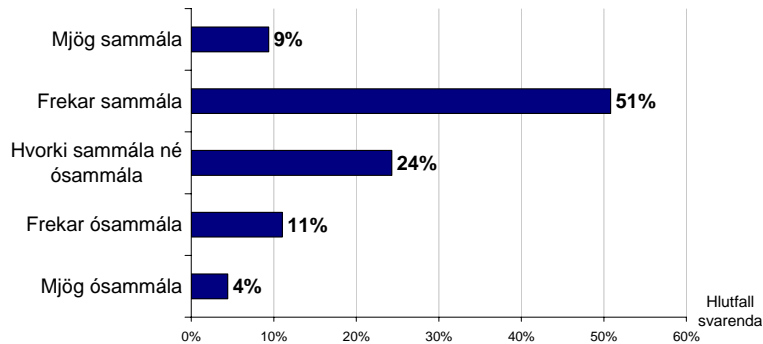
Fjöldi svarenda: 80

Meðaltal: 3,4 dagar

Á mynd 81 má sjá að hjá flestum fyrirtækjum (48%) ver almennt starfsfólk (aðrir en stjórnendur) að meðaltali tveimur dögum eða minna á ári í þjálfun. Að meðaltali ver starfsfólk, í þeim fyrirtækjum sem halda utan um slíkar upplýsingar, 3,4 dögum í þjálfun á ári, eða einum og hálfum degi minna en stjórnendur.

Þessar niðurstöður benda til þess að stjórnendur sækji meiri fræðslu og símenntun en almennir starfsmenn og hlýtur það að teljast eðlilegt miðað við verðmæti og áhrif starfa þeirra. Þarna er þó á ferðinni ákveðin mótsögn við niðurstöður fyrir frammistöðumatid, þar sem fram kom að útbreiðsla frammistöðumats virðist vera minni meðal stjórnenda en meðal almennra starfsmanna (sbr. mynd 57).

Er tekið á því þegar starfsfólk nær ekki árangri?

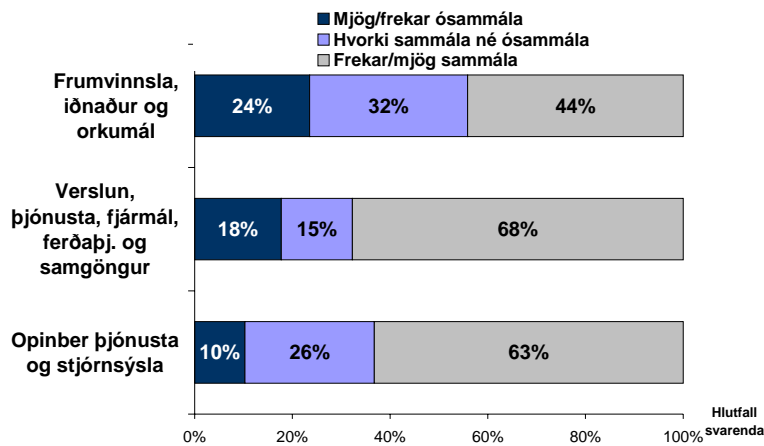


Mynd 82: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þessari fullyrðingu?

Fjöldi svara: 181

Á mynd 82 má sjá að meirihluti svarenda (60%) er frekar eða mjög sammála fullyrðingunni um að tekið sé á því markvisst þegar starfsfólk nær ekki árangri. Þó verður það að teljast nokkuð hátt hlutfall sem telur að ekki sé tekið markvisst á þessum málum eða alls 15%. Þar sem um 24% eru hvorki sammála eða ósammála má ætla að ekki sé alltaf tekið mjög markvisst á þessum málum í um 40% fyrirtækja, eða a.m.k. óljóst hvort svo sé.

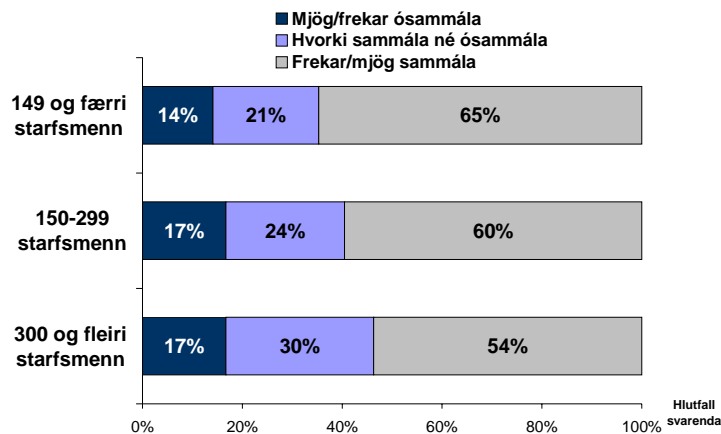
Þessi niðurstaða kemur ekki á óvart í ljósi þess hversu lítið er um reglulegt og formlegt frammistöðumat, en ein afleiðing slíks kerfis er einmitt sú að byggt er upp kerfi til að skrásetja frammistöðuvandamál og stjórnendur fá nauðsynlega æfingu í því að tala um frammistöðu við sitt fólk. Stjórnandi sem ekki notar frammistöðumat á mun erfiðara með að taka á því þegar starfsfólk nær ekki árangri.



Mynd 83: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þessari fullyrðingu? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 164 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 68 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 83 má sjá að fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaðargreinum eru síst líkleg til að taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki tilætluðum árangri.



Mynd 84: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þessari fullyrðingu? - Eftir stærð.

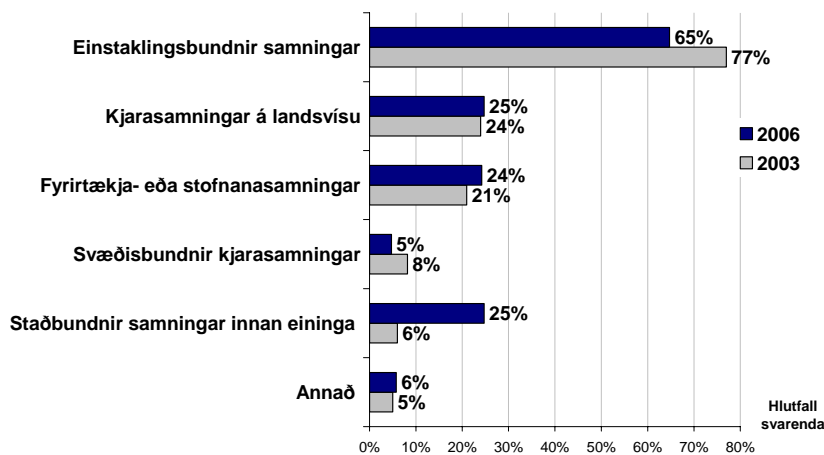
Fjöldi svara: 181 (28 lítil fyrirtæki, 44 meðalstór fyrirtæki, 109 stór fyrirtæki).

Svo virðist sem líkurnar á því að tekið sé á því þegar starfsfólk nær ekki tilætluðum árangri minnki eftir því sem fyrirtækin stækka (sjá mynd 84).

V. LAUN OG UMBUN

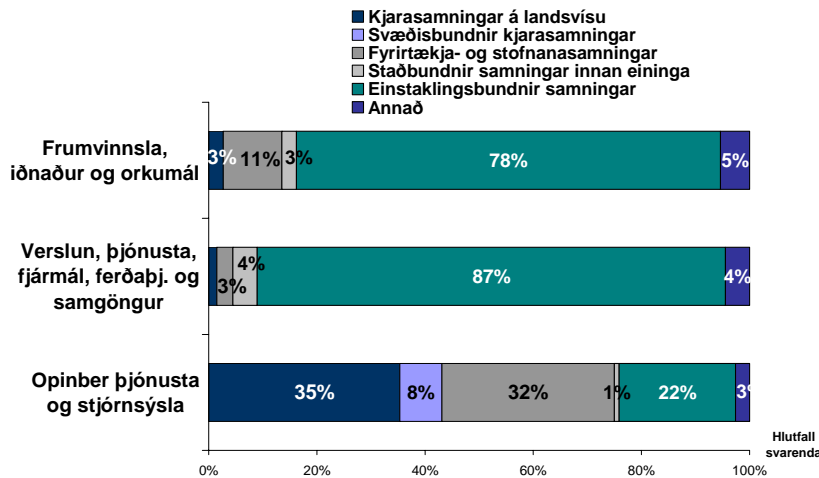
Í þessum kafla er skýrt frá aðferðum sem fyrirtæki nota við að ákvarða grunnlaun stjórnenda og starfsfólks og gerð grein fyrir útbreiðslu og eðli árangurstengdrar umbunar sem og breytilegra launa fyrir stjórnendur og almenna starfsmenn. Einnig er gerð grein fyrir niðurstöðum um launastefnu fyrirtækja hér á landi.

Aðferðir við ákvörðun grunnlauna stjórnenda



Mynd 85: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan fyrirtækis/stofnunar?
Fjöldi aðspurðra 2006: 190 - **Fjöldi aðspurðra 2003:** 114 - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost, því er samtalan yfir 100%.

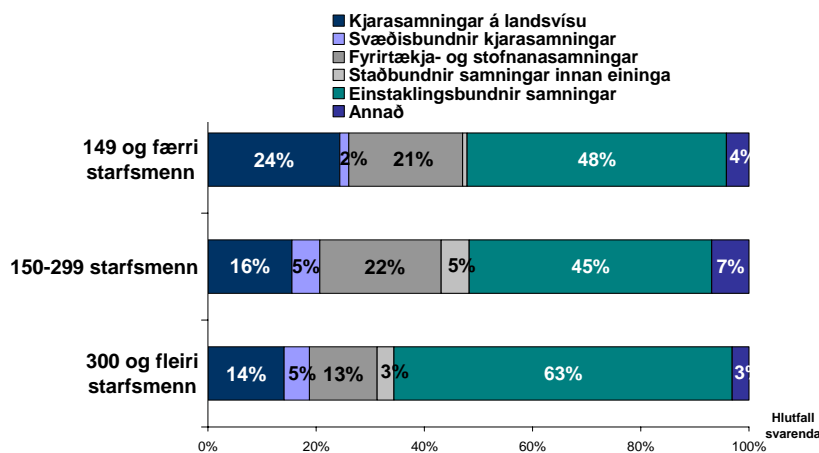
Eins og sjá má á mynd 85 eru laun stjórnenda í flestum tilvikum ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum, eða hjá 65% svarenda. Helsta breytingin sem merkja má frá 2003 er að nokkuð fleiri nefna nú staðbundna samninga innan eininga og aðeins færri nefna einstaklingsbundna samninga nú en árið 2003.



Mynd 86: Hvernig eru grunnlaun **stjórnenda** ákvörðuð innan fyrirtækis/stofnunar? - Eftir greinum. **Fjöldi aðspurðra:** 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.) - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Á mynd 86 má sjá að einstaklingsbundnir samningar við stjórnendur eru mun meira notaðir í einkafyrirtækjum en hjá hinu opinbera og meira í verslunar- og þjónustugreinum (87% svara) en í frumvinnslu- og iðnaði (78% svara). Einnig má sjá að kjarasamningar á landsvísu eru lítið sem ekkert notaðir nema hjá hinu opinbera og á það sama við um fyrirtækja- og stofnanasamninga. Þeir eru þó meira notaðir í frumvinnslu og iðnaði en í verslun og þjónustu. Svæðisbundnir kjarasamningar eru eingöngu notaðir hjá hinu opinbera og fyrirtækja- og stofnanasamningar eru einnig mest notaðir þar.

Ráðandi hlutverk kjarasamninga og fyrirtækja- og stofnanasamninga í opinberri þjónustu og stjórnsýslu kemur ekki á óvart. Þessar aðferðir einkennast af því að lítið svigrúm er til að umbuna í takt við árangur einstaklingsins, einkum kjarasamningarnir. Það er því umhugsunarefni hvort þetta komi niður á skilvirkri hvatningu þeirra sem gegna stjórnunarstöðum og takmarki frammistöðustjórnun.

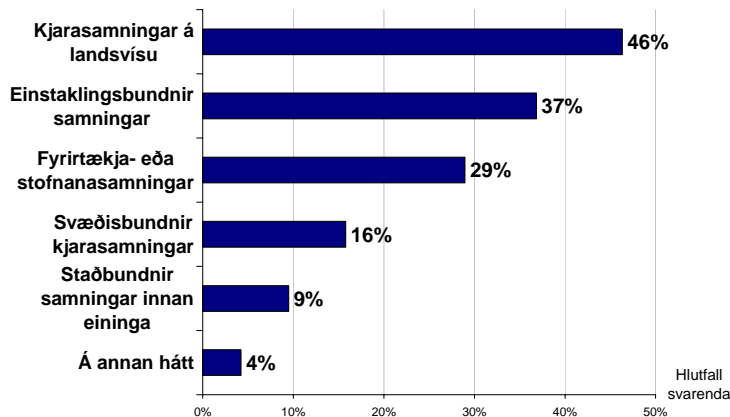


Mynd 87: Hvernig eru grunnlaun **stjórnenda** ákvörðuð innan fyrirtækis/stofnunar? - Eftir stærð. **Fjöldi aðspurðra:** 189 (85 lítil fyrirtæki o.s.frv., 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stórt fyrirtæki). - Hér

var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

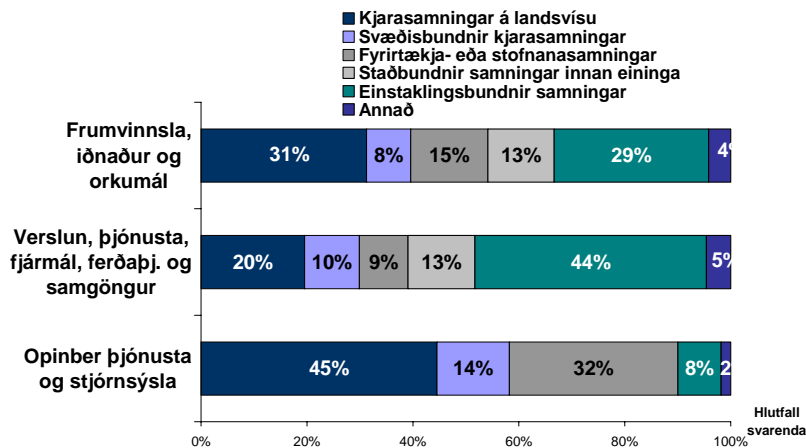
Eins og sjá má á mynd 87 eru einstaklingsbundnir samningar mest notaðir við ákvarðanatöku um laun stjórnenda í stórum fyrirtækjum (63% svara). Lítil fyrirtæki nota á hinn bóginn meira kjarasamninga á landsvísu og fyrirtækja- og stofnanasamninga.

Aðferðir við ákvörðun grunnlauna almennra starfsmanna



Mynd 88: Hvernig eru grunnlaun almennra starfsmanna ákvörðuð innan fyrirtækis/stofnunar?
Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost, því er samtalan yfir 100%.

Flest fyrirtæki og stofnanir ákvarða grunnlaun almennra starfsmanna í kjarasamningum á landsvísu eins og sjá má á mynd 88. Þó virðast einstaklingsbundnir samningar vera að ryðja sér til rúms við ákvörðun launa fyrir almenna starfsmenn.

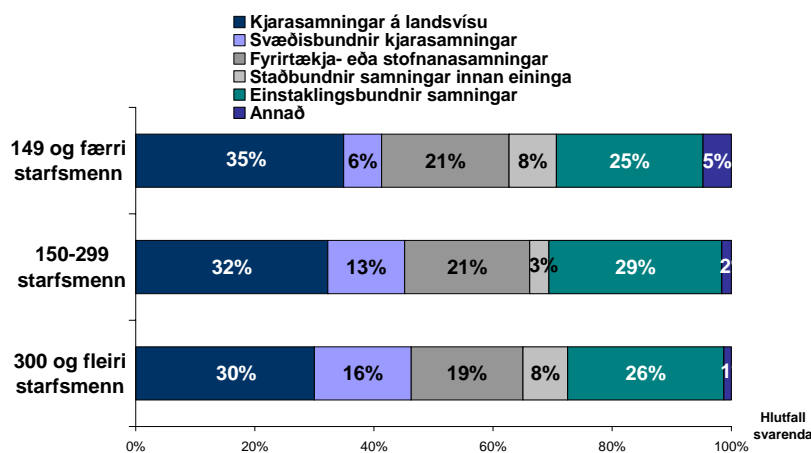


Mynd 89: Hvernig eru grunnlaun almennra starfsmanna ákvörðuð innan fyrirtækis/stofnunar?
 - Eftir greinum.
Fjöldi svarenda: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.)
 - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Eins og sjá má á mynd 89 er nokkur munur á því eftir atvinnugreinum hvernig grunnlaun almennra starfsmanna eru ákvörðuð. Einstaklingsbundnir samningar eru mest notaðir í

verslunar- og þjónustugreinum (44%) en minnst hjá hinu opinbera. Hjá hinu opinbera eru kjarasamningar á landsvísu mest notaðir við ákvarðanatöku um grunnlaun, og einnig fyrirtækja og stofnanasamningar. Þar eru staðbundnir samningar innan eininga alls ekki notaðir en þeir eru hins vegar notaðir hjá 13% fyrirtækja bæði í frumvinnslu og iðnaðargreinum sem og í verslunar- og þjónustugreinum.

Sömu spurningar vakna hér og um ákvörðun grunnlauna stjórnenda, þ.e. hvort lítil notkun á einstaklingsbundnum samningum bindi hendur stjórnenda of mikið er kemur því að umbuna og halda starfsfólki sem nær árangri yfir meðallagi. Einnig má hér horfa til þess hve lítil útbreiðsla er á frammistöðumati í fyrirtækjum hér á landi og því eflaust erfitt um vik að umbuna fyrir árangur ef frammistaða er ekki metin með formlegum hætti.

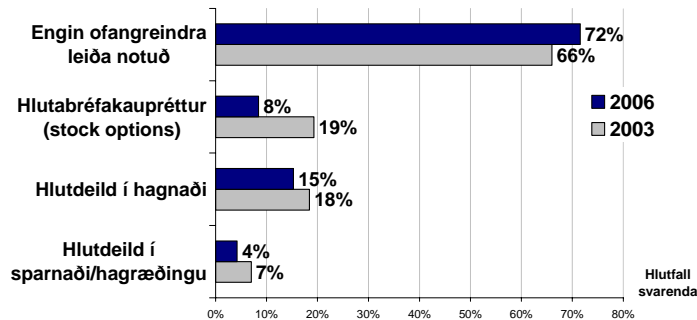


Mynd 90: Hvernig eru grunnlaun almennra starfsmanna ákvörðuð innan fyrirtækis/stofnunar? - Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 189 (85 lítil fyrirtæki o.s.frv., 43 meðalstór fyrirtæki., 61 stórt fyrirtæki). - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

Ekki er mikill munur á milli greina er kemur að ákvarðanatöku um grunnlaun starfsmanna. Eins og sjá má á mynd 90 eru fyrirtækin síður líkleg til að nota kjarasamninga á landsvísu eftir því sem þau stækka en hins vegar líklegri til að nota svæðisbundna kjarasamninga.

Umbun stjórnenda



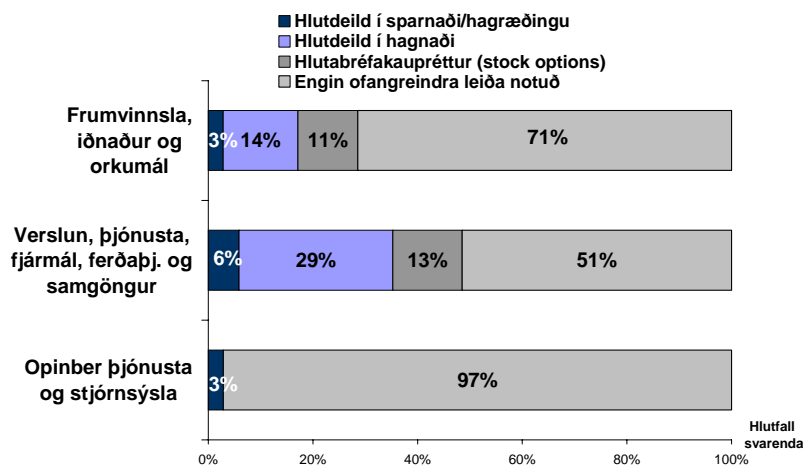
Mynd 91: Er einhver eftirfarandi leiða notuð til að umbuna stjórnendum?

Fjöldi aðspurðra 2006: 190 - Fjöldi aðspurðra 2003: 114

Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost. Samtalan er lægri en 100% 2006 og hærri en 100% 2003 þar sem hlutfallstölur eru reiknaðar út frá fjölda aðspurðra í báðum tilvikum.

Á mynd 91 má sjá að stjórnendum er sjaldnar umbunað með hlutabréfakauprétti nú en árið 2003. Aðeins 8% fyrirtækja segjast nota þá aðferð nú en 19% árið 2003. Algengast er að stjórnendum sé umbunað með hlutdeild í hagnaði (15%). Um þrjú fjórðu hlutar íslenskra fyrirtækja notar hvorki hlutabréfakauprétt né hlutdeild í sparnaði eða hagnaði til að umbuna stjórnendum.

Þetta mynstur er í samræmi við það sem sést hefur í Bandaríkjunum og víðar, þar sem dregið hefur úr notkun hlutabréfakaupréttar og hagnaðarhlutdeildar fyrir stjórnendur. Líklegt er talið að slíkur samdráttur sé til kominn vegna þess að ekki er ljóst með hvað hætti slík umbunarkerfi leiða til betri reksturs fyrirtækja, eða jafnvel hvort það gerist (Oyer, 2004).

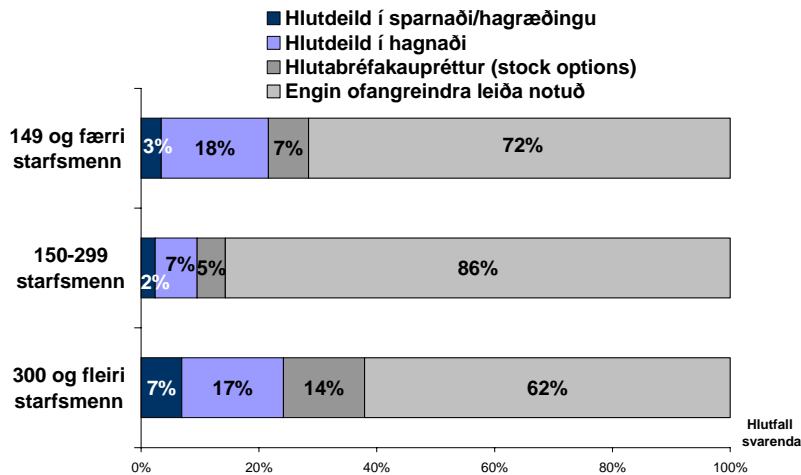


Mynd 92: Er einhver eftirfarandi leiða notuð til að umbuna stjórnendum? - Eftir greinum.

Fjöldi svarenda: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.)

- Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

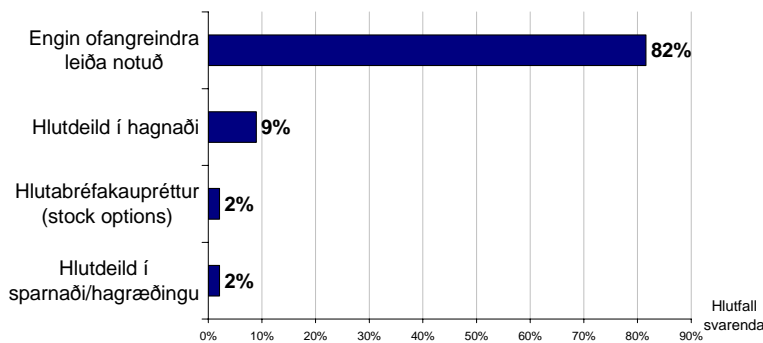
Eins og sjá má á mynd 92 eru fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum líklegust til að umbuna stjórnendum með þeim aðferðum sem spurt var um og nota þau þá oftast hlutdeild í hagnaði (29% svara). Ekki kemur á óvart að opinberar stofnanir umbuni síður stjórnendum en fyrirtæki í öðrum greinum, en þó er vert að vekja athygli á því að 3% svarenda í opinbera geiranum segjast gera það með hlutdeild í sparnaði.



Mynd 93: Er einhver eftirfarandi leiða notuð til að umbuna stjórnendum? - Eftir stærð.
Fjöldi svarenda: 189 (85 lítil fyrirtæki o.s.frv., 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stór fyrirtæki). - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

Stór fyrirtæki, með yfir 300 starfsmenn eða fleiri, eru líklegri en þau sem minni eru til að umbuna stjórnendum með þeim aðferðum sem spurt var um og líklegast er að þau noti til þess hlutdeild í hagnaði. Athygli vekur að meðalstór fyrirtæki eru síður líkleg til að umbuna stjórnendum sínum en lítil fyrirtæki (með 70-149 starfsmenn).

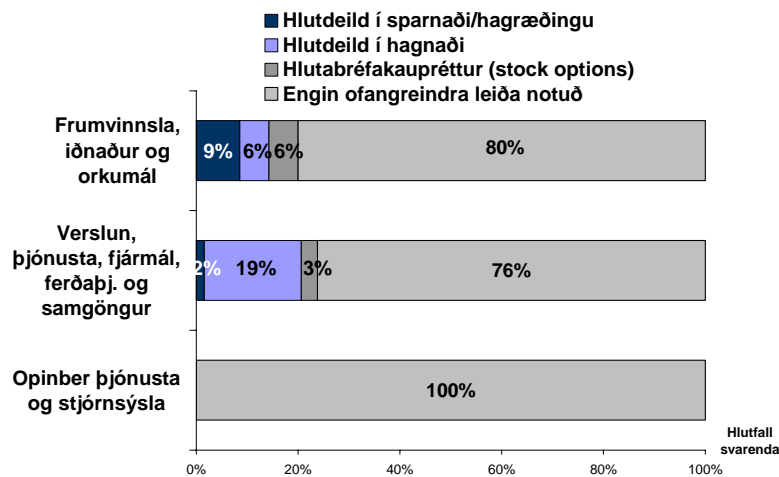
Umbun almennra starfsmanna



Mynd 94: Er einhver eftirfarandi leiða notuð til að umbuna almennu starfsfólki?

Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost. Samtalan er lægri en 100% þar sem hlutfallstölur eru reiknaðar út frá fjölda aðspurðra.

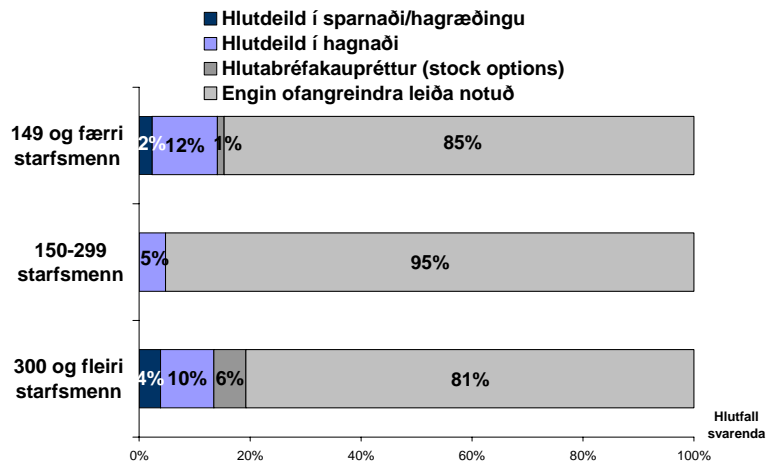
Eins og mynd 94 sýnir umbuna fyrirtæki yfirleitt ekki starfsfólki með hlutdeild í hagnaði, sparnaði eða hlutabréfakauprétti. Þau sem það gera nota þó helst hlutdeild í hagnaði, eða í 9% tilvika.



Mynd 95: Er einhver eftirfarandi leiða notuð til að umbuna almennu starfsfólki? - Eftir greinum.

Fjöldi svarenda: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.) - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

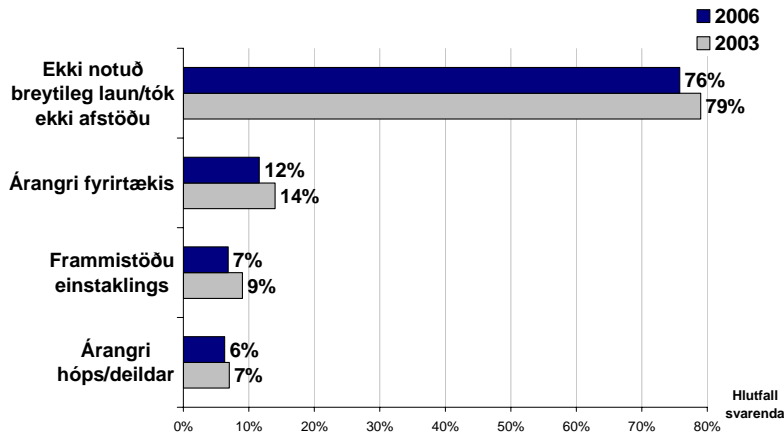
Fyrirtæki í opinberri þjónustu og stjórnsýslu umbuna ekki almennu starfsfólki með hlutdeild í hagnaði, sparnaði, hagræðingu né hlutabréfakaupum (sjá mynd 95). Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru aðeins líklegri til að umbuna starfsfólki með einhverri þessara leiða en önnur og nota þá helst hlutdeild í hagnaði.



Mynd 96: Er einhver eftirfarandi leiða notuð til að umbuna **almennu starfsfólki**? - Eftir stærð.
Fjöldi svarenda: 189 (85 lítil fyrirtæki o.s.frv., 43 meðalstór fyrirtæki., 61 stór fyrirtæki). - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

Mynd 96 sýnir að stór fyrirtæki, með fleiri en 300 starfsmenn, eru aðeins líklegri til að umbuna almennu starfsfólki með beinum hætti en þau minni, og nota þá helst hlutdeild í hagnaði eða hlutabréfakauprétt.

Breytileg laun stjórnenda

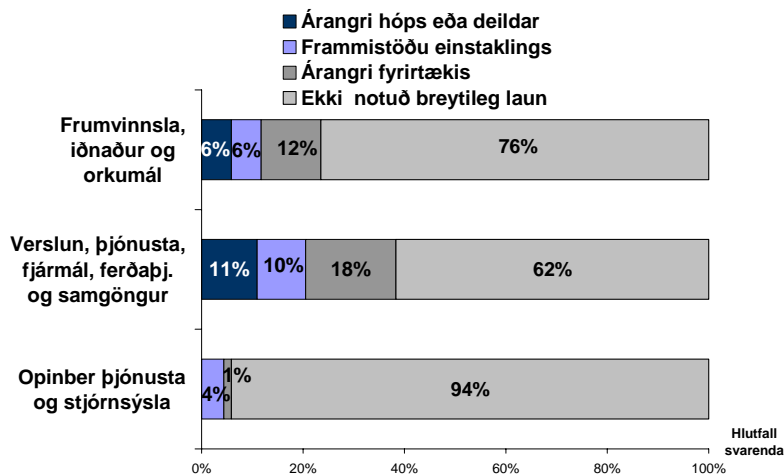


Mynd 97: Ef stjórnendur fá breytileg laun á hverju byggjast þær launagreiðslur?

Fjöldi aðspurðra 2006: 190 - Fjöldi aðspurðra 2003: 114

- Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda aðspurðra.

Á mynd 97 má sjá að þrjú fjórðu hlutar fyrirtækja hér á landi nota ekki breytileg laun fyrir stjórnendur. Flest þeirra fyrirtækja sem nota breytileg laun byggja þau á árangri fyrirtækis. Árið 2003 notuðu 58% fyrirtækja í Danmörku einhver breytileg laun fyrir stjórnendur, 51% fyrirtækja í Hollandi og 45% fyrirtækja í Bretlandi (Ásta Bjarnadóttir, o.fl., 2004). Ísland sker sig því verulega frá samanburðarlöndunum að því leyti að hér er notkun slíkra kerfa mun minni.

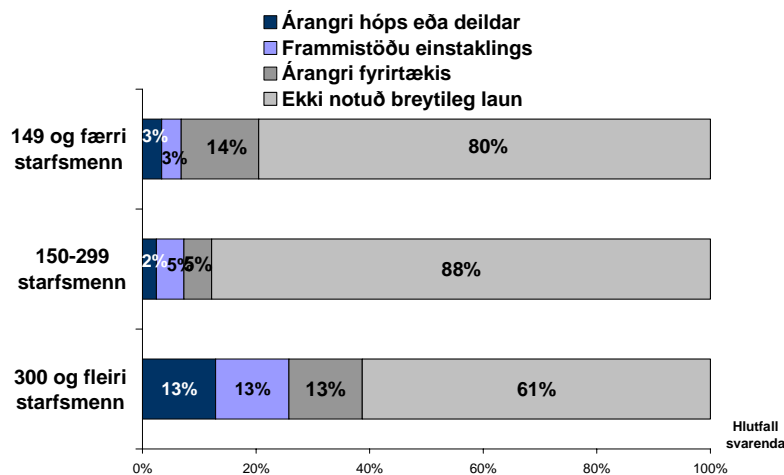


Mynd 98: Ef stjórnendur fá breytileg laun á hverju byggjast þær launagreiðslur? - Eftir greinum.

Fjöldi svarenda: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.)

- Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

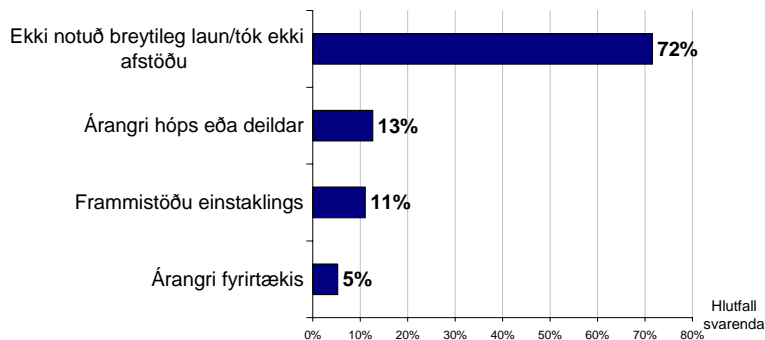
Fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum eru líklegri en önnur til að greiða stjórnendum breytileg laun og þá er líklegast að byggt sé á árangri fyrirtækis (sjá mynd 98). Aðeins 5% opinberra fyrirtækja nota breytileg laun fyrir stjórnendur og þá er helst byggt á frammistöðu einstaklings.



Mynd 99: Ef stjórnendur fá breytileg laun á hverju byggjast þær launagreiðslur? - Eftir stærð. **Fjöldi svarenda:** 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stórt fyrirtæki). - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

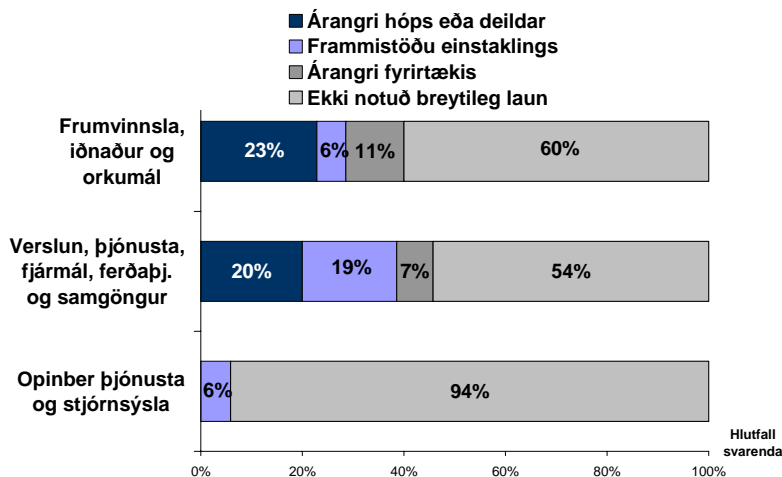
Stór fyrirtæki eru líklegust til að nota breytileg laun fyrir stjórnendur en meðalstór fyrirtæki eru síst líkleg til þess. Lítil fyrirtæki sem nota breytileg laun fyrir þennan hóp eru líklegust til að byggja það á árangri fyrirtækis, en stór fyrirtæki byggja jafn mikið á árangri hóps eða deildar, frammistöðu einstaklings og árangri fyrirtækis.

Breytileg laun almenns starfsfólks



Mynd 100: Ef almennt starfsfólk fær breytileg laun, á hverju byggjast þær launagreiðslur?
Fjöldi aðspurðra: 190 - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

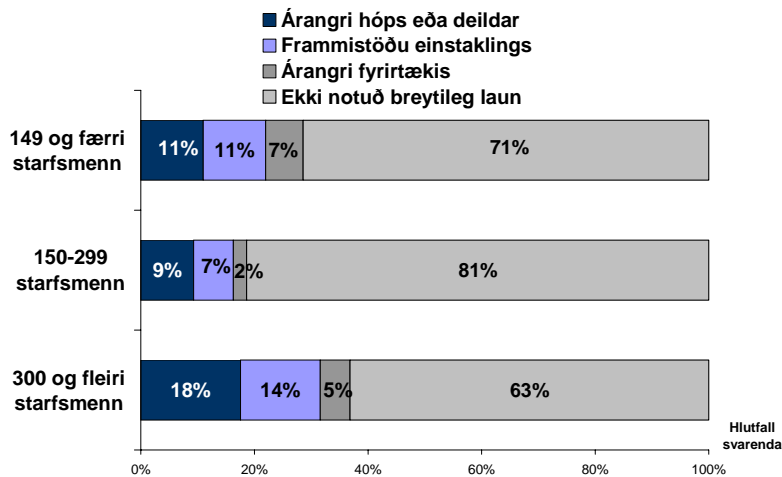
Eins og sjá má með samanburði á myndum 97 og 100 nota aðeins fleiri fyrirtæki breytileg laun fyrir almennt starfsfólk en fyrir stjórnendur. Alls 72% svarenda nota ekki breytileg laun fyrir almennt starfsfólk og 76% nota þau ekki fyrir stjórnendur. Við ákvörðun breytilegra launa almenns starfsfólks er helst byggt á árangri hóps eða deildar eða frammistöðu einstaklings en síður árangri fyrirtækis eins og raunin er varðandi stjórnendur.



Mynd 101: Ef almennt starfsfólk fær breytileg laun, á hverju byggjast þær launagreiðslur? - Eftir greinum.
Fjöldi svarenda: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.) - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Fyrirtæki í verslun og þjónustugreinum eru líklegust til að nota breytileg laun fyrir starfsfólk og þá er líklegast að þau byggi á árangri hóps eða deildar eða frammistöðu ein-

staklings (sjá mynd 101). Hjá fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði er líklegast að byggt sé á árangri hóps og deildar (23% svara) en mun síður á frammistöðu einstaklings.



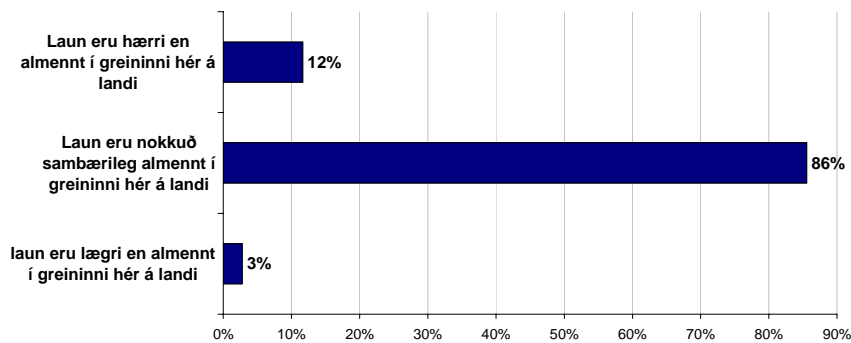
Mynd 102: Ef almennt starfsfólk fær breytileg laun, á hverju byggjast þær launagreiðslur? - Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stórt fyrirtæki). - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverjum stærðarflokki.

Á mynd 102 má sjá að fyrirtæki með fleiri en 300 starfsmenn eru líklegri en þau sem minni eru til að greiða almennu starfsfólki breytileg laun og líklegast er að þar sé byggt á árangri hóps eða deildar eða frammistöðu einstaklings.

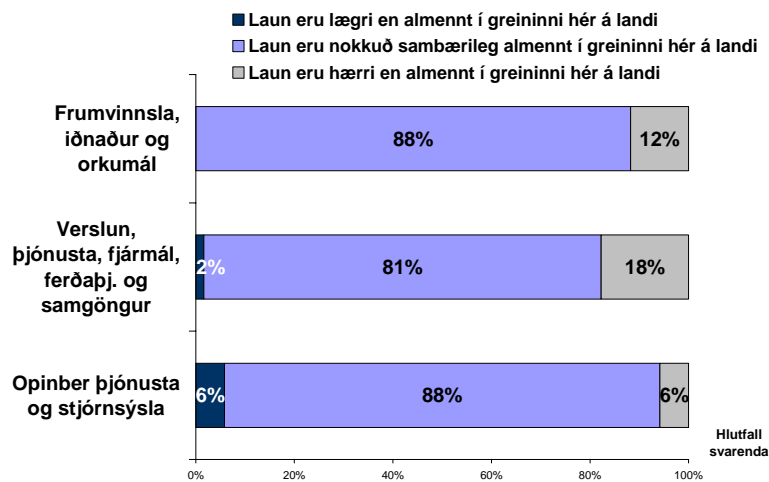
Ekki kemur á óvart hve lítil útbreiðsla er á breytilegum launum fyrir bæði stjórnendur og starfsfólk hér á landi í ljósi þess að minna en helmingur (42-45%) íslenskra fyrirtækja hefur komið á fót frammistöðumatí fyrir stjórnendur og starfsmenn (Sjá nánar kafla IV um starfsþróun). Einnig verður að teljast nokkuð athyglisvert að breytileg laun stjórnenda eru helst byggð á árangri fyrirtækis en breytileg laun almennra starfsmanna á árangri hóps eða deildar. Hér er því augljóslega lítið verið að beita einstaklingsmiðaðri umbun gagnvart almennu starfsfólki enda má ætla að grunninn til þess vanti víða, þ.e.a.s. sjálft frammistöðumatíð. Þarna er ljóslega tækifæri til úrbóta hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, og möguleiki fyrir einstök fyrirtæki sem tileinka sér þessa aðferðafræði að skapa sér mikla sérstöðu.

Launastefna fyrirtækja og stofnana



Mynd 103: Hver eftirfarandi fullyrðinga lýsir best launastefnu fyrirtækisins?
Fjöldi svara: 180

Á mynd 103 má sjá að flest íslensk fyrirtæki hafa þá leyndu eða ljósu launastefnu að borga sambærileg laun við það sem almennt gerist í viðkomandi grein hér á landi. Um 12% fyrirtækja telja greiða hærrí laun en aðeins 3% telja að fyrirtækið borgi lægri laun en almennt í greininni.

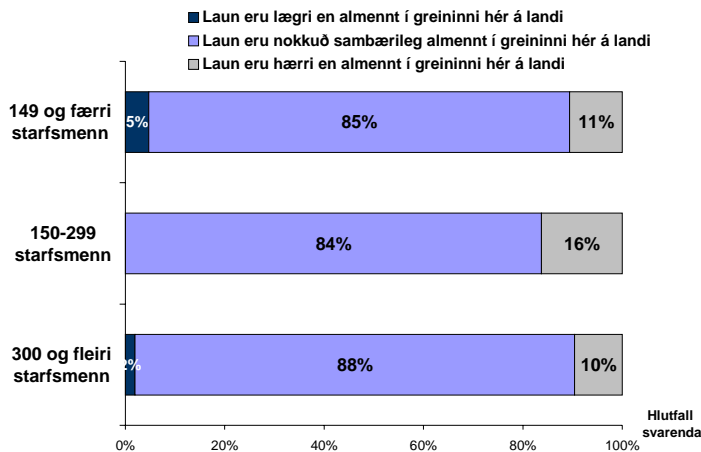


Mynd 104: Hver eftirfarandi fullyrðinga lýsir best launastefnu fyrirtækisins? - Eftir greinum.
Fjöldi svara: 165 (34, í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 69 í opinberri þjónustu o.s.frv.)

Hlutfallslega flest fyrirtæki í verslunar og þjónustugreinum eru með háa launastefnu (18%) eins og sjá má á mynd 104. Flest fyrirtæki í opinberri þjónustu og stjórnsýslu, eða 6%, telja að þau séu með lága launastefnu.

Svo virðist sem nokkurt ofmat sé á upphæð launagreiðslna í frumvinnslu og verslun og þjónustu, en þar telja annars vegar 12% og hins vegar 18% svarenda að þeirra fyrirtæki greiði laun yfir meðallagi. Mjög fáir telja á hinn bóginn að þau laun sem greidd eru hjá

þeim séu undir launum sem tíðkast almennt í greininni, en ætla mætti að jafn stórt hlutfall svarenda myndi telja laun hærri en almennt gerist og lægri en almennt gerist. Þetta sést einnig á mynd 103 þar sem 12% segjast fylgja hárrí launastefnu en aðeins 3% fylgja lágri launastefnu. Þó gæti skýringin á þessu verið sú að þeir sem greiða lægri launin hafi ekki tekið þátt í könnuninni.

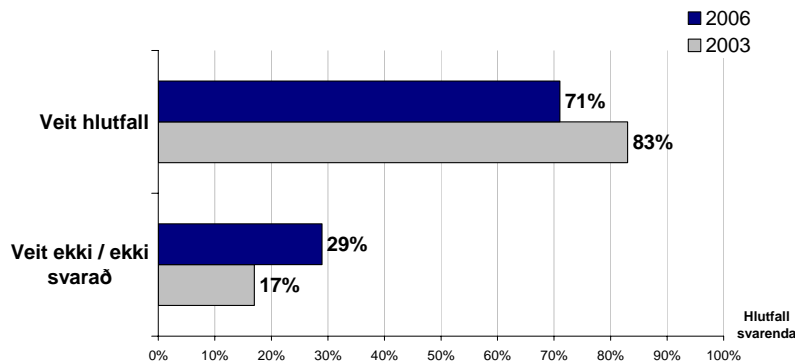


Mynd 105: Hver eftirfarandi fullyrðinga lýsir best launastefnu fyrirtækisins? – Eftir stærð.
 Fjöldi svara: 180 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 52 stór fyrirtæki).

Meðalstór fyrirtæki með á bilinu 150-299 starfsmenn eru líklegri en þau stærri eða minni til að vera með háa launastefnu. Lítil fyrirtæki eru hins vegar líklegust til að vera með lága launastefnu (sjá mynd 105).

Nýleg bandarísk rannsókn sýndi fram á tengsl hárrar launastefnu fyrirtækja við árangur (Watson Wyatt, 2005). Í ljósi þess og þess að flest fyrirtæki hér á landi eru með þá stefnu að borga meðallaun, má velta fyrir sér hvort íslensk fyrirtæki ættu að taka launastefnu sína til endurskoðunar, og hvort einhver þeirra hafi ef til vill svigrúm til að nýta sér háa launastefnu til að ná forskoti í samkeppni um fólk.

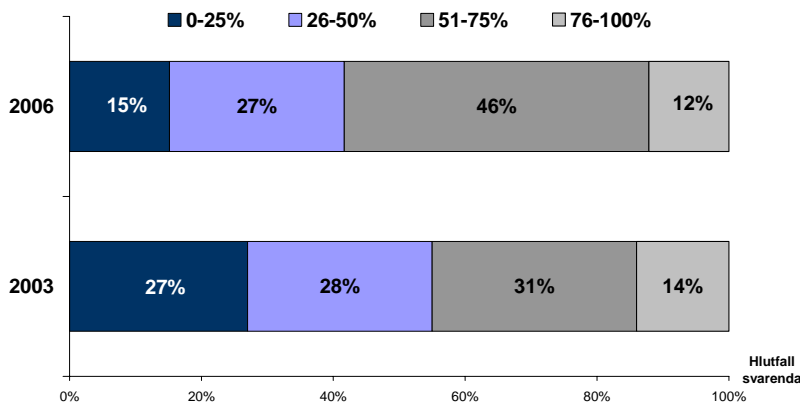
Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði



Mynd 106: Hversu hátt hlutfall af rekstrarkostnaði stofnunar/fyrirtækis eru laun og launatengd gjöld?

Fjöldi svara 2006: 190 Fjöldi svara 2003: 114

Hlutfallslega færri vita hversu hátt hlutfall laun og launatengd gjöld eru af rekstrarkostnaði nú en árið 2003, eða 71% nú en 83% árið 2003. Það er umhugsunar vert að næstum þrír fjórðu svarenda skuli ekki vita hver þessi lykiltala í rekstri og stjórnun starfsmannamála er. Vissulega er möguleiki að mörg þeirra fyrirtækja fylgist í raun með starfsmannaveltu en að svarandinn hafi einfaldlega ekki viljað nefna tölu þar sem hún væri ekki hárnákvæm.



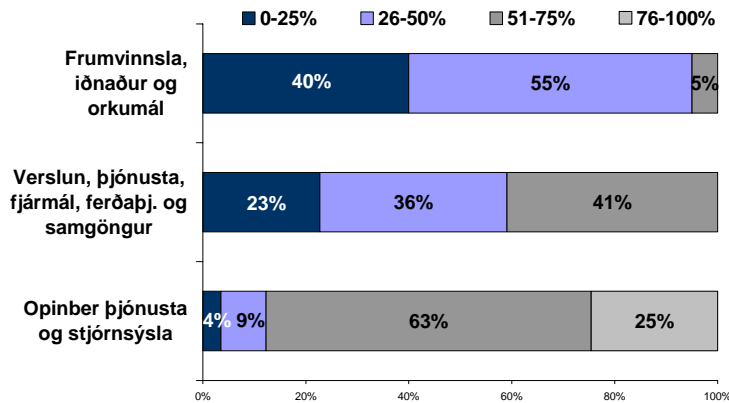
Mynd 107: Hversu hátt hlutfall af rekstrarkostnaði stofnunar/fyrirtækis eru laun og launatengd gjöld?

Fjöldi svara 2006: 190 Fjöldi svara 2003: 114

Meðaltal 2006: 52% Meðaltal 2003: 46%

Hlutfall launakostnaðar af rekstrarkostnaði er nú, árið 2006, mun oftast á bilinu 51-75% miðað við 2003. Á móti kemur að hjá mun færri fyrirtækjum er það nú á bilinu 0-25% og líka sjaldnar á bilinu 76-100%. Að meðaltali hefur þó hlutfallið hækkað úr 46% árið 2003

í 52% árið 2006. Spurning er hvort rekja megi hækkandi hlutfall launakostnaðar til þess að laun hafi hækkað hlutfallslega meira en annar rekstrarkostnaður frá 2003, eða hvort rekja megi það til þess að hlutfallslega fleiri lítil fyrirtæki tóku þátt nú en 2003 og þau njóti ekki stærðarhagkvæmninnar eins og þau fyrirtæki sem stærri eru.

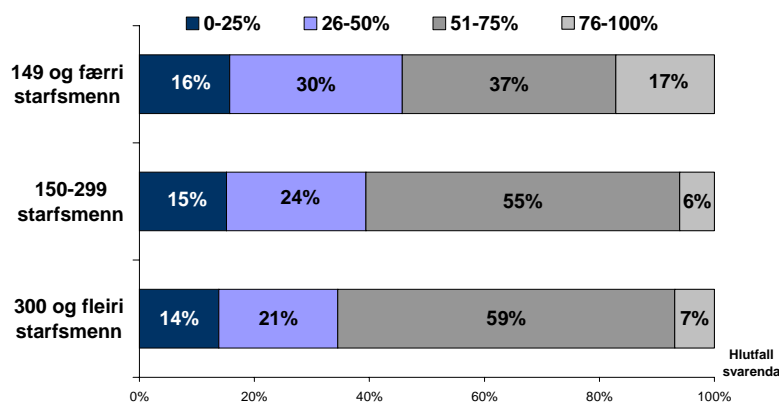


Mynd 108: Hversu hátt hlutfall af rekstrarkostnaði stofnunar/fyrirtækis eru laun og launatengd gjöld? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 121 (20 í frumvinnslu o.s.frv., 44 í verslun o.s.frv., 57 í opinberri þjónustu o.s.frv.)

Meðaltal, í frumvinnslu o.s.frv.: 30% **Meðaltal, í verslun o.s.frv.:** 42% **Meðaltal, í opinberri þjónustu o.s.frv.:** 66%

Sjá má á mynd 108 að verulegur munur er á milli greina í hlutfalli launa og launatengdra gjalda af rekstrarkostnaði. Ekki kemur í sjálfu sér á óvart að meðaltalið er hæst í opinberri þjónustu og stjórnsýslu í ljósi eðlis starfseminnar, en gera má ráð fyrir að ekki sé um hráefniskostnað að ræða þar eins og raunin er í frumvinnslu, eða kostnað við vörukaup eins og raunin er í verslunargreinum.



Mynd 109: Hversu hátt hlutfall af rekstrarkostnaði stofnunar/fyrirtækis eru laun og launatengd gjöld? - Eftir stærð.

Fjöldi svara 2006: 132 (70 lítil fyrirtæki, 33 meðalstór fyrirtæki, 29 stór fyrirtæki).

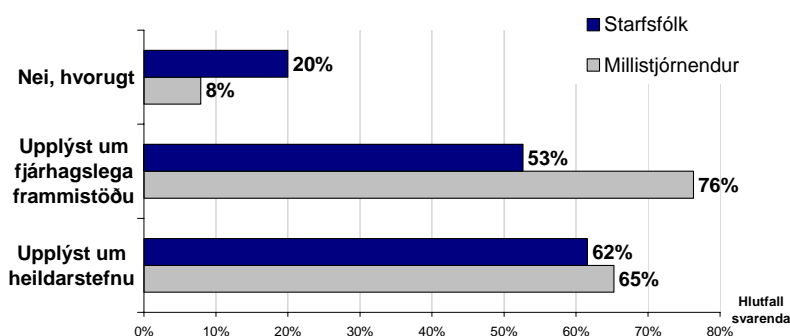
Meðaltal, lítil fyrirtæki: 52% **Meðaltal, meðalstór fyrirtæki:** 52% **Meðaltal, stór fyrirtæki:** 53%

Á mynd 109 má sjá að eftir því sem fyrirtækin stækka því fleiri fyrirtæki eru með á bilinu 51-75% hlutfall launakostnaðar af rekstrarkostnaði. Ekki er þó munur á meðaltali eftir stærð.

VI. SAMSKIPTI VIÐ STARFSFÓLK

Í þessum kafla er gerð grein fyrir upplýsingamiðlun og upplýsingaöflun, annars vegar frá fyrirtæki til starfsfólks og hins vegar frá starfsfólki til fyrirtækis. Spurt var meðal annars um upplýsingamiðlun varðandi fjárhagslega frammistöðu og heildarstefnu fyrirtækis til bæði millistjórnenda og starfsmanna. Einnig er komið inn á notkun viðhorfskannana meðal starfsfólks og hvort og hvernig þær niðurstöður eru notaðar. Loks er greint frá notkun og útbreiðslu starfsmannahandbóka og fjölda stjórnendalaga í skipuriti.

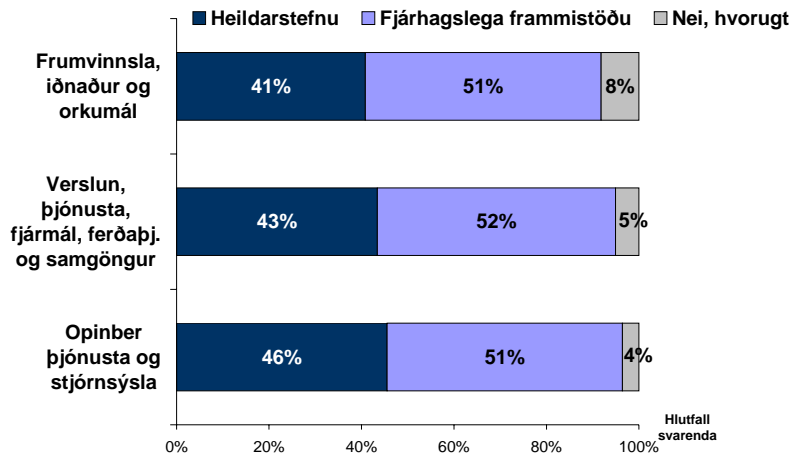
Upplýsingastreymi um fjárhagslega frammistöðu og stefnu



Mynd 110: Hafa millistjórnendur/almennt starfsfólk verið upplýstir formlega um eftirfarandi málefni á síðustu 12 mánuðum?

Fjöldi aðspurðra: 190 (Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda aðspurðra).

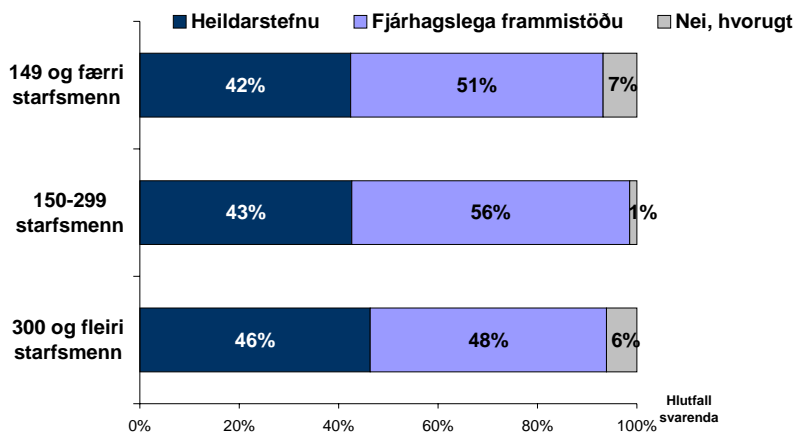
Á mynd 110 má sjá að meirihluti íslenskra fyrirtækja/stofnana upplýsir bæði millistjórnendur og starfsfólk formlega um bæði heildarstefnu og fjárhagslega frammistöðu. Þó eru almennir starfsmenn mun sjaldnar upplýstir um fjárhagslega frammistöðu (53%). Til samanburðar má geta þess að í Danmörku eru almennir starfsmenn hjá 68% fyrirtækjanna upplýstir um fjárhagslega frammistöðu (Ásta Bjarnadóttir, o.fl., 2004).



Mynd 111: Hafa millistjórnendur verið upplýstir formlega um eftirfarandi málefni á síðustu 12 mánuðum? - Eftir greinum.

Fjöldi aðspurðra: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.). - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Eins og sjá má á mynd 111 eru fyrirtæki í öllum greinum aðeins líklegri til að uppýsa milli- stjórnendur um fjárhagslega frammistöðu en heildarstefnu, en munur milli atvinnugreina er lítill.

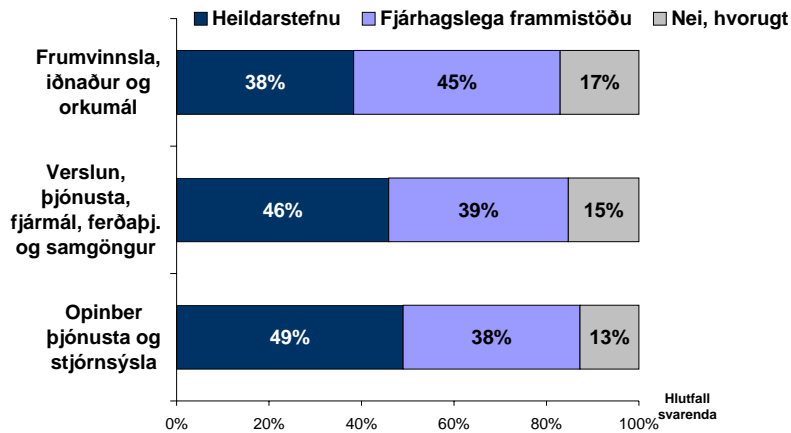


Mynd 112: Hafa millistjórnendur verið upplýstir formlega um eftirfarandi málefni á síðustu 12 mánuðum? - Eftir stærð.

Fjöldi aðspurðra: 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stór fyrirtæki).

- Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

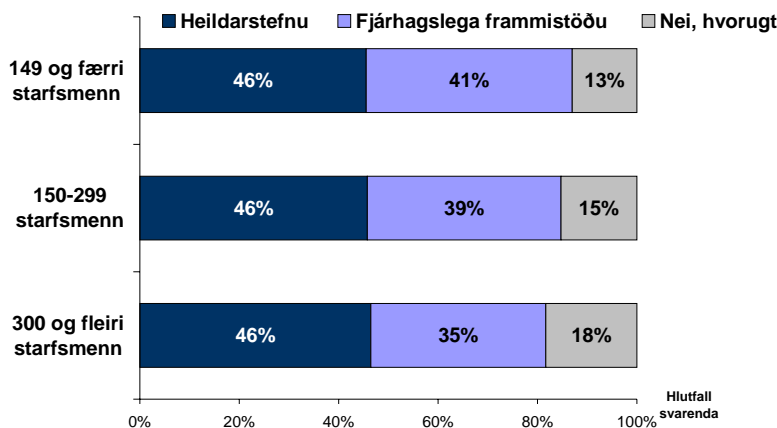
Ekki er unnt að greina mikinn mun á upplýsingagjöf um heildarstefnu og fjárhagslega frammistöðu til millistjórnenda eftir stærð, nema hvað meðalstór fyrirtæki eru líklegri en þau minni, sem og þau stærri, til að upplýsa millistjórnendur um annað hvort (mynd 112).



Mynd 113: Hefur almennt starfsfólk verið upplýst formlega um eftirfarandi málefni á síðustu 12 mánuðum? - Eftir greinum.

Fjöldi aðspurðra: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.). - Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Á mynd 113 má sjá að fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eru líklegri en hinar tvær til að upplýsa almennt starfsfólk um fjárhagslega frammistöðu. Einnig eru í þeim geira hlutfallslega flestir svarenda (17%) sem upplýsa almennt starfsfólk um hvorugt.



Mynd 114: Hefur almennt starfsfólk verið upplýst formlega um eftirfarandi málefni á síðustu 12 mánuðum? - Eftir stærð.

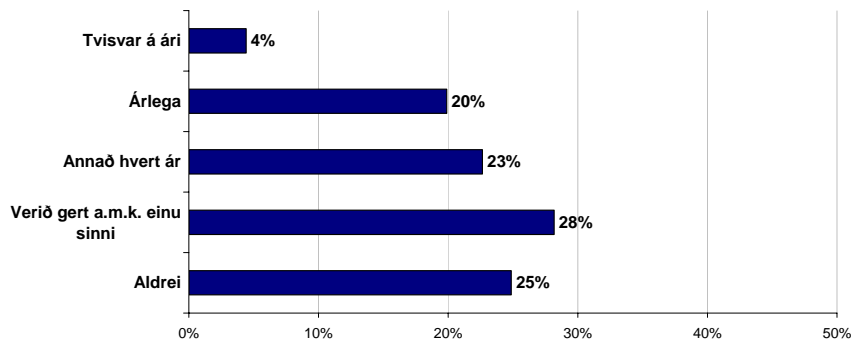
Fjöldi aðspurðra: 189 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 61 stórt fyrirtæki).

- Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svara í hverri grein.

Á mynd 114 má sjá að upplýsingastreymi til almennra starfsmanna um heildarstefnu og fjárhagslega frammistöðu fer örlítið minnkandi eftir því sem fyrirtækin stækka. Þar má sjá að stór fyrirtæki eru líklegust til að upplýsa almennt starfsfólk um hvorugt (18%) og aðeins 35% þeirra upplýsa almennt starfsfólk um fjárhagslega frammistöðu.

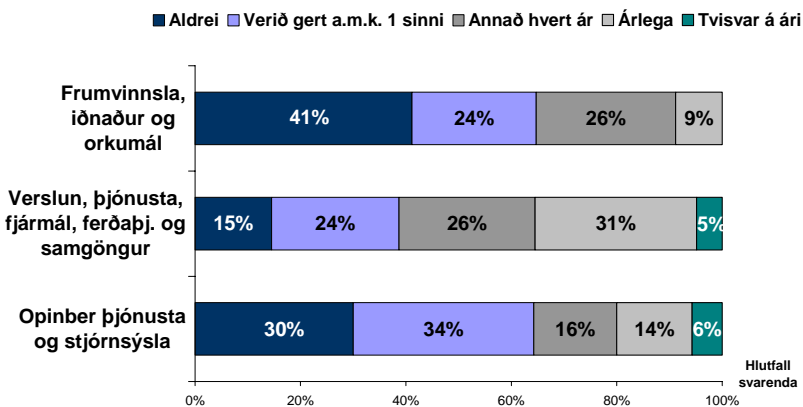
Það má færa fyrir því rök að með auknu upplýsingastreymi til starfsfólks, bæði um fjárhagslega stöðu og stefnu, myndu fyrirtæki og stofnanir ná fram meiri skuldbindingu starfsfólks og þar með bættum árangri. Vísbendingar hafa komið fram í rannsóknum þess efnis að í þeim fyrirtækjum sem upplýsingamiðlun er meiri, þeim mun betri árangri sé hægt að ná (Watson Wyatt, 2001/2002). Líkleg skýring á þessu er sú að eftir því sem starfsfólk er betur upplýst, því líklegra er það til að taka vinnutengdar ákvarðanir sem leiða af sér bættan hag viðkomandi fyrirtækis.

Upplýsingaöflun með viðhorfskönnunum



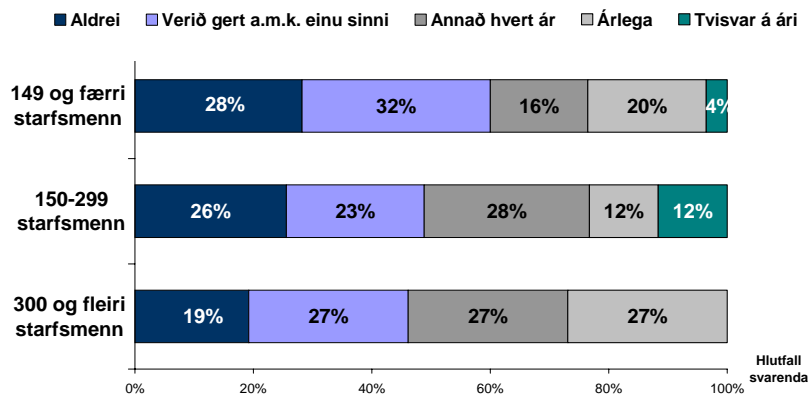
Mynd 115: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar meðal starfsfólks?
Fjöldi svara: 181

Fjórðungur (25%) fyrirtækja og stofnana hefur aldrei aflað upplýsinga frá starfsfólki með formlegum viðhorfskönnunum, en fjórðungur (25%) svarenda gerir slíkar kannanir árlega eða tvisvar á ári (sjá mynd 115).



Mynd 116: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar meðal starfsfólks? - Eftir greinum.
Fjöldi svara: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Eins og mynd 116 sýnir eru fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum líklegust til að afla upplýsinga frá starfsfólki með kerfisbundnum hætti, þ.e.a.s. með framkvæmd reglulegra viðhorfskannana meðal starfsfólks, en alls 36% þeirra gera það a.m.k. árlega eða oftar. Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eru hins vegar síst líkleg til að framkvæma slíkar kannanir reglubundið og hefur 41% þeirra aldrei framkvæmt könnun meðal starfsfólks. Í þriðjungi opinberra fyrirtækja hefur slík könnun verið gerð a.m.k. einu sinni.

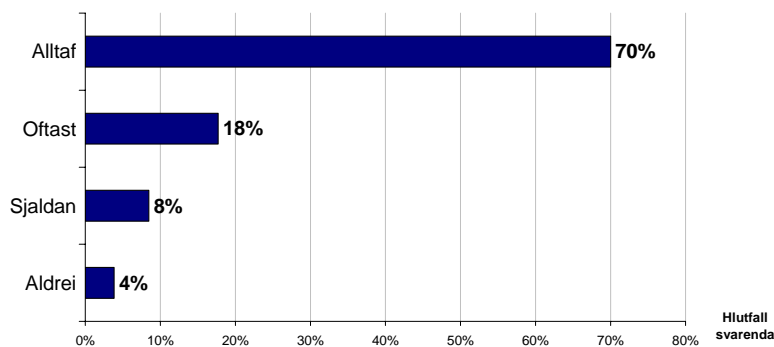


Mynd 117: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar meðal starfsfólks? - Eftir stærð.
Fjöldi svara: 180 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 52 stór fyrirtæki).

Á mynd 117 má sjá að því stærri sem fyrirtækin eru því líklegra er að þau afli reglulega upplýsinga frá starfsfólki með viðhorfskönnunum, en 27% stóru fyrirtækjanna gera það árlega og önnur 27% annað hvert ár. Þó er það aðeins í litlum og meðalstórum fyrirtækjum sem kannanir eru gerðar tvisvar á ári en það er raunin hjá 12% meðalstórra fyrirtækja og 4% lítilla fyrirtækja.

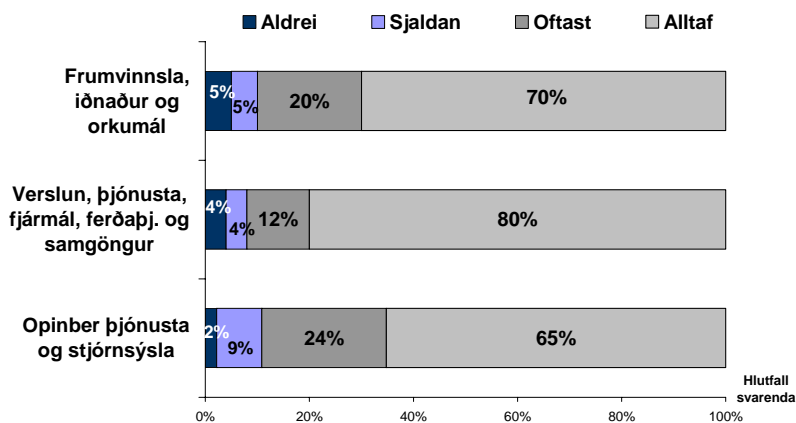
Ætla má að fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn hafi ekki yfirsýn yfir viðhorf starfsfólks og þurfi afla upplýsinga frá starfsfólki með markvissari og skipulagðari hætti en þau sem minni eru. Því má draga þá ályktun, í ljósi þess að aðeins 27% stórra fyrirtækja framkvæmir kannanir árlega meðal starfsfólks, og ekkert þeirra tvisvar á ári eins og raunin er hjá 12% meðalstórra fyrirtækja og 4% lítilla fyrirtækja, að hér sé nokkuð svigrúm til að bæta um betur í öflun upplýsinga frá starfsfólki - sérstaklega hjá stórum fyrirtækjum.

Kynning á niðurstöðum viðhorfskannana



Mynd 118: Hversu oft eru niðurstöður úr viðhorfskönnunum kynntar sérstaklega fyrir starfsfólki?
Fjöldi svara: 130

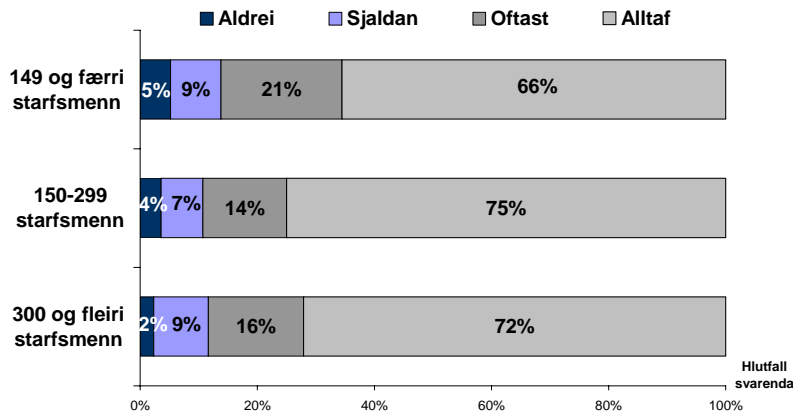
Á mynd 118 má sjá að þó svo að flest fyrirtæki kynni alltaf niðurstöður viðhorfskannana fyrir starfsfólki (70%) eru nokkuð hátt hlutfall sem gerir það sjaldan eða aldrei (12%). Í þeim tilvikum er því ekki um að ræða gagnvirka endurgjöf til starfsfólks í kjölfar kannana.



Mynd 119: Hversu oft eru niðurstöður úr viðhorfskönnunum kynntar sérstaklega fyrir starfsfólki? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 116 (20 í frumvinnslu o.s.frv., 50 í verslun o.s.frv., 46 í opinberri þjónustu o.s.frv.)

Eins og glögggt má sjá á mynd 119 eru opinberar stofnanir síst líklegar til að kynna starfsfólki alltaf niðurstöður viðhorfskannana sem framkvæmdar eru meðal þess (65%) og 11% þeirra gera það aldrei eða sjaldan. Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru á hinn bóginn líklegust til að kynna niðurstöðurnar alltaf (80%).



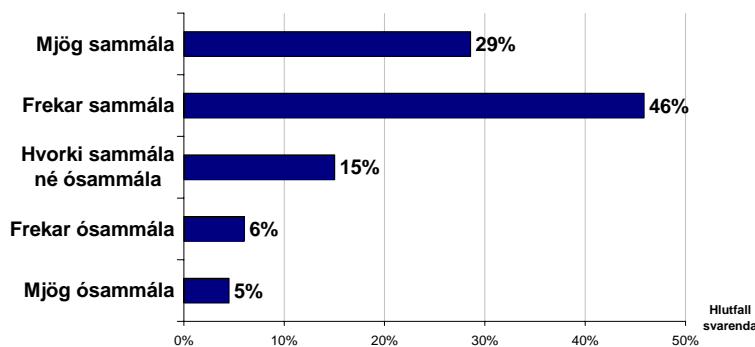
Mynd 120: Hversu oft eru niðurstöður úr viðhorfskönnunum kynntar sérstaklega fyrir starfsfólki? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 129 (58 lítil fyrirtæki, 28 meðalstór fyrirtæki, 43 stór fyrirtæki).

Meðalstór fyrirtæki eru aðeins líklegri en þau stærri og mun líklegri en lítil til að kynna starfsfólki alltaf niðurstöður viðhorfskannana meðal þess (sjá mynd 120).

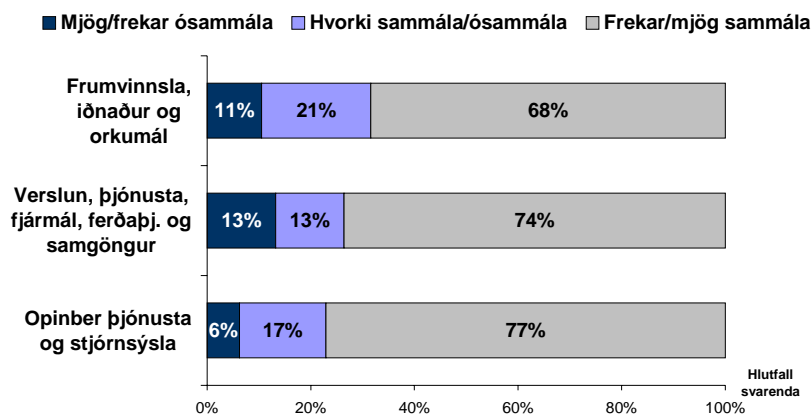
Það veldur nokkrum áhyggjum, þó svo að í meirihluta fyrirtækja og stofnana séu niðurstöður sköðanakannana kynntar starfsfólki, að hjá all nokkrum svarendum (12%) eru slíkar niðurstöður sjaldan eða aldrei kynntar. Líklegt er að þar sem málum er þannig háttað dragi mjög úr áhuga starfsfólks á að miðla upplýsingum aftur og að svörun í vinnustaðakönnunum verði annaðhvort ómarktæk eða þátttaka of lítil til að gagn sé af.

Notkun á niðurstöðum viðhorfskannana



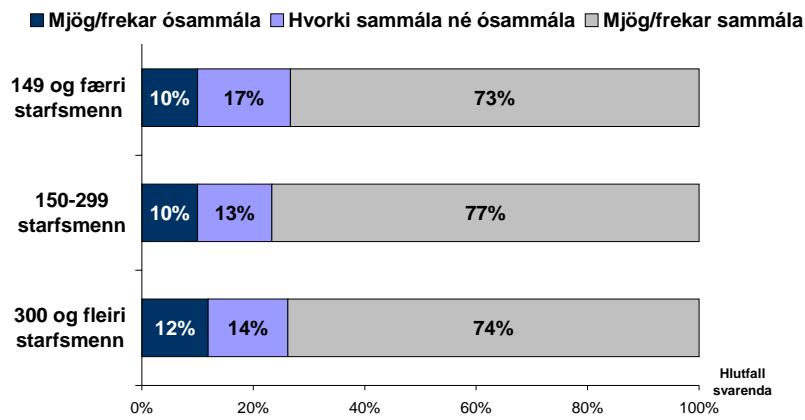
Mynd 121: Hve sammála eða ósammála ertu því að niðurstöður viðhorfskannana meðal starfsfólks séu nýttar markvisst til að bæta stjórnun og starfshætti?
Fjöldi svara: 133

Á mynd 121 má sjá að flestir sem framkvæma reglulega viðhorfskannanir meðal starfsfólks eru mjög eða frekar sammála því að niðurstöður þeirra séu nýttar á markvissan hátt til að bæta stjórnun og starfshætti. Þó er vert að geta þess að alls 15% eru hlutlausir og 11% frekar eða mjög ósammála og það vekur spurningar um hvort eða hvernig niðurstöður eru nýttar í um 26% fyrirtækja.



Mynd 122: Hve sammála eða ósammála ertu því að niðurstöður viðhorfskannana meðal starfsfólks séu nýttar markvisst til að bæta stjórnun og starfshætti? - Eftir greinum.
Fjöldi svara: 120 (19 í frumvinnslu o.s.frv., 53 í verslun o.s.frv., 48 í opinberri þjónustu o.s.frv.)

Á mynd 122 má sjá að fyrirtæki í opinberri þjónustu virðast nýta niðurstöður viðhorfskannana markvissar en aðrar greinar til að bæta stjórnun og starfshætti, en þar eru 77% svarenda frekar eða mjög sammála því að niðurstöður sé nýttar markvisst.

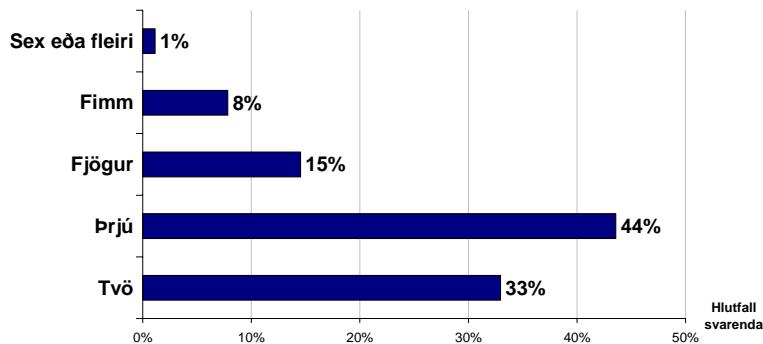


Mynd 123: Hve sammála eða ósammála ertu því að niðurstöður viðhorfskannana meðal starfsfólks séu nýttar markvisst til að bæta stjórnun og starfshætti? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 132 (60 lítil fyrirtæki, 30 meðalstór fyrirtæki, 42 stór fyrirtæki).

Niðurstöður viðhorfskannana virðast nýttar aðeins betur í meðalstórum fyrirtækjum en þeim sem stærri eru eða minni (mynd 123).

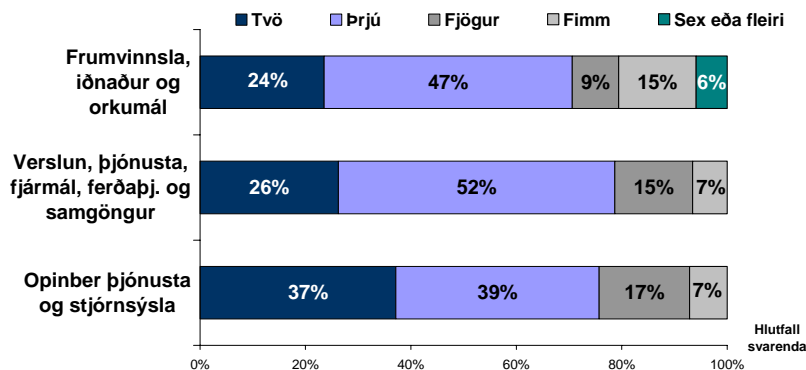
Fjöldi stjórnendalaga í skipuriti



Mynd 124: Hversu mörg stjórnendalög (þar sem þau eru flest) eru fyrir ofan hinn almenna starfsmann í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar?

Fjöldi svara: 179

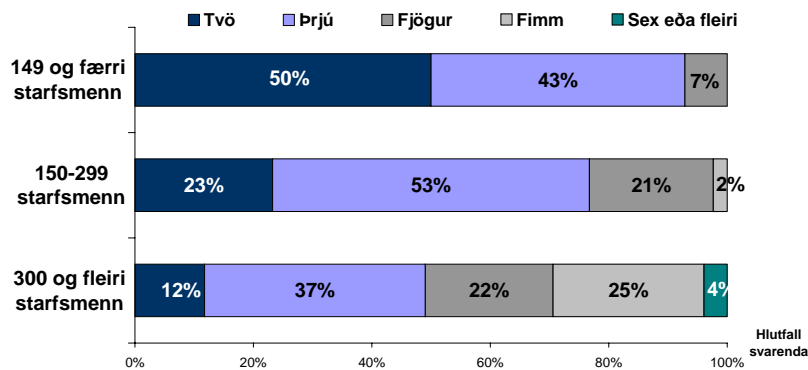
Í flestum íslenskum fyrirtækjum eru stjórnendalögin fyrir ofan hinn almenna starfsmann tvö til þrjú (77%) og því ætti allt upplýsingastreymi, bæði til og frá starfsfólki, að geta verið nokkuð skilvirkt.



Mynd 125: Hversu mörg stjórnendalög (þar sem þau eru flest) eru fyrir ofan hinn almenna starfsmann í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 165 (34 lítil fyrirtæki, 61 meðalstórt fyrirtæki, 70 stór fyrirtæki).

Á mynd 125 má sjá að hlutfallslega margar opinberar stofnanir eru með aðeins tvö stjórnunarlög, eða alls 37% svarenda. Engin fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum eða í opinberri þjónustu eru með sex eða fleiri stjórnendalög en hins vegar 6% fyrirtækja í frumvinnslu og iðnaði.

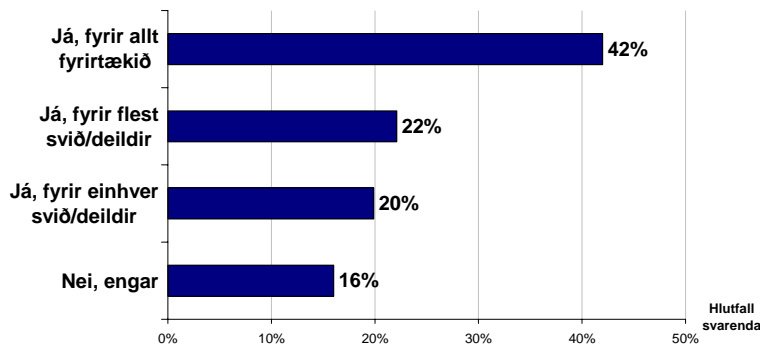


Mynd 126: Hversu mörg stjórnendalög (þar sem þau eru flest) eru fyrir ofan hinn almenna starfsmann í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 178 (84 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 51 stórt fyrirtæki).

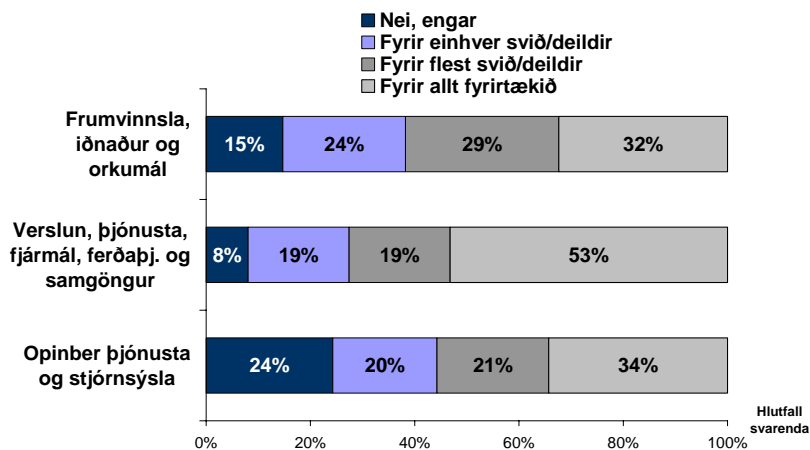
Stjórnendalögum fjölga eftir því sem fyrirtækin stækka og það er aðeins hjá fyrirtækjum með fleiri en 300 starfsmenn að dæmi er um sex eða fleiri stjórnendalög. Hjá 2% fyrirtækja með á bilinu 150-299 starfsmenn eru stjórnendalögin fimm talsins. Algengast er að fyrirtæki með á bilinu 150-299 starfsmenn séu með þrjú stjórnendalög (53%) og algengast er hjá fyrirtækjum með á bilinu 70-149 starfsmenn að þau séu aðeins tvö (sjá mynd 126).

Notkun og útbreiðsla starfsmannahandbóka



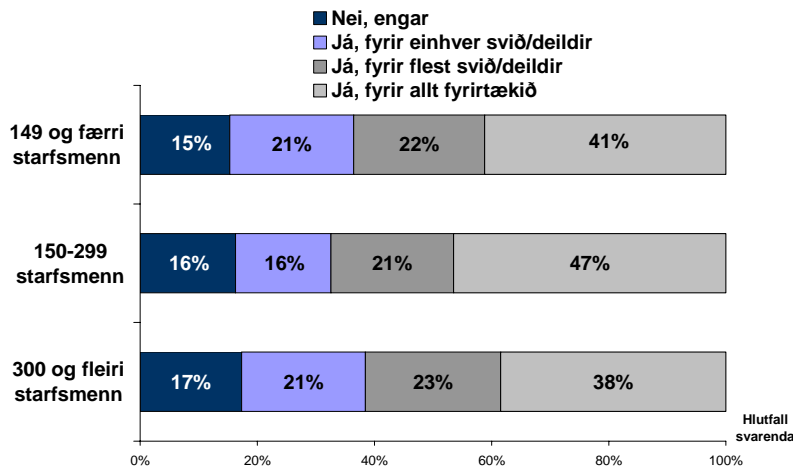
Mynd 127: Eru til starfsmannahandbækur (eða sambærilegt á netinu) t.d. með upplýsingum um fyrirtækið, leiðbeiningum og verklagsreglum?
Fjöldi svara: 181

Eins og sjá má á mynd 127 hafa 16% íslenskra fyrirtækja og stofnana engar starfsmannahandbækur eða sambærilegar upplýsingaveitur á netinu og hjá aðeins 42% svarenda eru þær til fyrir allt fyrirtækið.



Mynd 128: Eru til starfsmannahandbækur (eða sambærilegt á netinu) t.d. með upplýsingum um fyrirtækið, leiðbeiningum og verklagsreglum? - Eftir greinum.
Fjöldi svara: 166 (34 í frumvinnslu o.s.frv., 62 í verslun o.s.frv., 70 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Notkun og útbreiðsla starfsmannahandbóka er mest í verslunar- og þjónustugreinum og hjá meira en helmingi þeirra (53%) eru þær til fyrir allt fyrirtækið. Útbreiðslan er hins vegar minnst hjá opinberum stofnunum og eru ekki til neinar starfsmannahandbækur hjá 24% opinberra stofnana (mynd 128).



Mynd 129: Eru til starfsmannahandbækur (eða sambærilegt á netinu) t.d. með upplýsingum um fyrirtækið, leiðbeiningum og verklagsreglum? - Eftir stærð.

Fjöldi svara: 180 (85 lítil fyrirtæki, 43 meðalstór fyrirtæki, 52 stór fyrirtæki).

Ekki er hægt að merkja mikinn mun á milli notkunar og útbreiðslu eftir stærð, nema hvað helst að meðalstór fyrirtæki eru líklegust til að vera með starfsmannahandbækur fyrir allt fyrirtækið, eða 47% þeirra (sjá mynd 129).

Þrátt fyrir mikla umræðu um gæðamál hér á landi síðustu ár, sem tengjast að mati margra mjög náið starfsmannamálum, er enn svigrúm hjá fyrirtækjum hér á landi að bæta upplýsingastreymi til starfsfólks. Það má m.a. gera með formföstum hætti með útgáfu starfsmannahandbóka, verklagsreglna og leiðbeininga eða öðru sambærilegu hvort sem er prentað eða á innra neti.

VII. Þroskastig mannauðsstjórnunar

Eitt meginmarkmið þessarar rannsóknar var að staðsetja íslensk fyrirtæki á þroskastigum mannauðsstjórnunar (HR maturity - sbr. Kearns, 2003). Ætlunin er að vitneskja um þroskastigin og eigin stöðu á þeim geti nýst fyrirtækjum og stofnunum til að móta stefnu sína til framtíðar, og verði leiðarvísir um hvaða úrbætur sé best að setja í forgang. Eftirfarandi eru skilgreiningar á þroskastigum mannauðsstjórnunar frá þroskastigi 0 til þroskastigs 4. Kenningalegur grunnur þessara þroskastaiga er eins og áður segir frá Paul Kearns (2003).

Þroskastig 0 - Engin meðvituð starfsmannastjórnun

Ábyrgð á starfsmannamálum er alfarið hjá æðsta stjórnanda, miðstýring er einkennandi og ákvarðanir hverju sinni eru teknar út frá innsæi. Ekki er fylgst með árangri í mannauðsstjórnun og aðgerðir einkennast af því að verið er að „slökkva elda“. Starfsmannastjórnun snýst fyrst og fremst um ráðningar og launagreiðslur. Mat og val á umsækjendum, starfsþróun og upplýsingamiðlun milli stjórnenda og starfsfólks er ekki til staðar. Tímakaup er algengt og gripið til uppsagna við verkefnaskort. Samband fyrirtækis og starfsmanna er laust í reipum.

Þroskastig 1 - Hefðbundið starfsmannahald

Í skipulagsheildum á þroskastigi eitt eru stjórnendur meðvitaðir um að starfsmannatengdar ákvarðanir sem byggja á innsæi eru ekki líklegar til árangurs. Starfsmannaskrár eru haldnar og fylgst með fjölda stöðugilda og launakostnaði og reynt að gæta samræmis í launum. Unnið er í samræmi við lög og kjarasamninga, en mögulega yfirborgað til að komast hjá uppsögn. Stjórnendur hafa ekki mikið frumkvæði að því að beita aðferðum mannauðsstjórnunar, en þó eru einföld viðtöl notuð við ráðningar og námskeið tengd áhugasviðum starfsfólks í boði. Boðskipti eru nokkur en mest einhliða frá stjórnendum til starfsfólks.

Þroskastig 2 - Fagleg starfsmannastjórnun

Á þroskastigi tvö hefur fagmennska á sviði starfsmannamála aukist en áherslan er þó fyrst og fremst á daglega afgreiðslu mála. Stundum er leitað til fagaðila á sviði starfsmannamála, innanhúss eða utan. Ráðningar eru unnar fremur óformlega en þó eru viðtöl byggð á starfslýsingum og fleiri en einn kemur að hverri ráðningu. Móttökufurli fyrir nýja starfsmenn hefur verið þróað og starfsmannahandbækur eru til fyrir a.m.k einhver svið eða deildir. Á sviði þjálfunar og starfsþróunar er áherslan fyrst og fremst á námskeiðahald og hugað að því að þjálfun sé í samræmi við þarfir skipulagsheildar. Byrjað er að huga að frammistöðumati þótt það sé ennþá óformlegt eða ómarkvisst. Betri frammistaða leiðir stöku sinnum til hærri launa. Boðskipti milli stjórnenda og starfsfólks ganga í báðar áttir en eru ekki skipulögð. Stundum er sérstakur starfsmannastjóri en ekki alltaf. Fylgst er með starfsmannaveitu og starfsmannastefna er til.

Proskastig 3 - Árangursrík mannauðsstjórnun

Á þroskastigi þrjú eru kerfi og ferli á sviði mannauðsstjórnunar orðin vel mótuð og farin að hafa marktæk og jákvæð áhrif á reksturinn. Þekking fagaðila innanhúss í mannauðsstjórnun er markvisst nýtt í þágu fyrirtækisins. Vandað er til ráðninga, viðtöl eru formföst, byggð á starfslýsingum og tekin af fleiri en einum. Tveir eða fleiri umsækjendur eru ávallt bornir saman og reynslutími nýttur til að meta árangur. Þjálfun og starfsþróun er byggð á þarfagreiningu og gerð krafa um árangur. Frammistöðumat hefur verið innleitt meðal a.m.k. 50% starfsfólks og stjórnenda, endurgjöf til starfsfólks er markviss og frammistöðumat er notað við ákvarðanir um tilfærslur og umbun. Meðvitund er í stjórnendahópnum um að búa til starfsmannastjórnunarkerfi sem „hafa tennur“ og sem bæta reksturinn og framlínustjórnendur kunna að nýta sér þau. Kannanir eru notaðar og formlega unnið með niðurstöður. Starfsfólk er upplýst um stefnu og stöðu skipulagsheildar. Ekki er talið líklegt að ná þessu stigi án þess að hafa formlega starfsmannadeild og starfsmannastjóri sitji í framkvæmdastjórn (eða sambærilegu stjórnunarteymi).

Proskastig 4 - Samþætting mannauðsstjórnunar og rekstrar

Á þroskastigi 4 er lítið á mannauð sem grunnforsendu samkeppnisforskots og mannauðsstjórnun er samþætt við aðra stjórnun og rekstur skipulagsheildarinnar. Mælingar á mannauði eru hluti af árangursmælingum rekstrarins. Ítarlegt mat er lagt á umsækjendur og krafa gerð um að sérhver sem er ráðinn bæti frammistöðu hópsins. Áhersla á fræðslu og þjálfun er mikil, og náði fylgst með áhrifum slíkrar vinnu á frammistöðu bæði einstaklinga og hópa. Fagaðilar leggja formlegt mat á árangur þjálfunar. Laun eru árangurstengd, kerfisbundið er tekið á slakri frammistöðu og miklar kröfur gerðar til hvers starfsmanns. Allir stjórnendur eru mannauðsstjórar og þjálfar og þróa sitt fólk. Reglulega og formlega er leitað eftir álitum starfsmanna og allir starfsmenn kerfisbundið upplýstir um stefnu og fjárhagslega stöðu skipulagsheildar. Starfsmannadeildin er nátengd rekstrinum og tekur þátt í viðskiptalegum ákvörðunum og stefnumörkun.

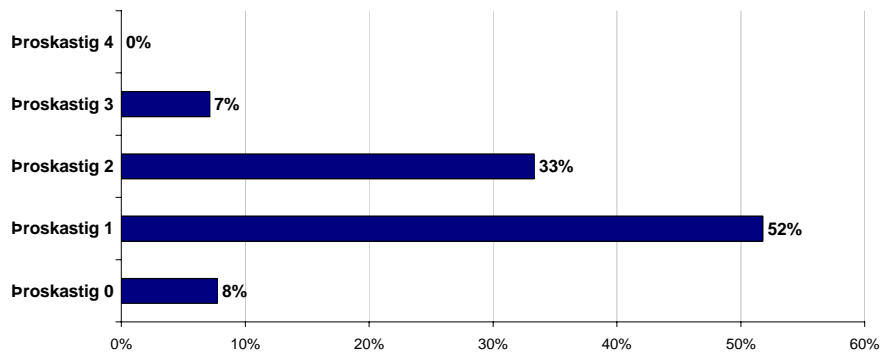
Mat á þroskastigi íslenskra fyrirtækja

Samhliða þróun þess spurningalista sem notaður var í þessari rannsókn var þróað greiningartæki til að meta stöðu fyrirtækja á þroskastigum mannauðsstjórnunar, í samræmi við kenningar Paul Kearns (2003; sjá einnig Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2004). Í þessu skyni voru þróaðar staðhæfingar á fimm sviðum mannauðsstjórnunar, sem taldar voru lýsa vel dæmigerðum vinnubrögðum á mismunandi þroskastigum. Þau fimm svið sem þessar staðhæfingar ná til eru: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, Mönnun og ráðningar, Frammistöðumat og starfsþróun, Laun og umbun og Samskipti við starfsfólk.

Svarendur í könnuninni merktu við þá staðhæfingu á hverju sviði sem þeir töldu best eiga við í þeirra fyrirtæki eða stofnun. Þar sem þessi mæling er nokkuð huglæg var bætt við öðru þrepi í matið á þroskastigum. Í því þrepi felst að fyrirtæki eða stofnun þarf að uppfylla viss hlutlæg skilyrði varðandi stöðu mála í mannauðsstjórnun (til

dæmis að fylgjast með starfsmannaveltu eða hafa starfsmannastjóra í framkvæmdastjórn) til að geta talist á tilteknu stigi.

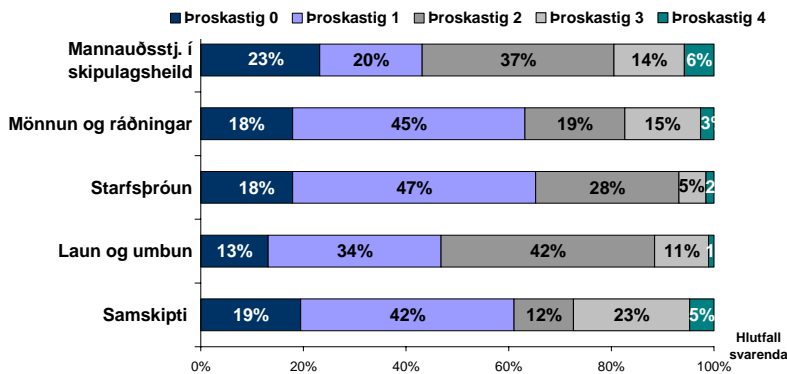
Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi



Mynd 130: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar.
Fjöldi svara: 168

Eins og sjá má á mynd 130 uppfyllir ekkert íslenskt fyrirtæki eða stofnun öll skilgreind skilyrði fyrir þroskastigi fjögur, sjö prósent eru á þroskastigi þrjú en flest fyrirtæki og stofnanir (52%) eru á þroskastigi eitt og þriðjungur á þroskastigi 2.

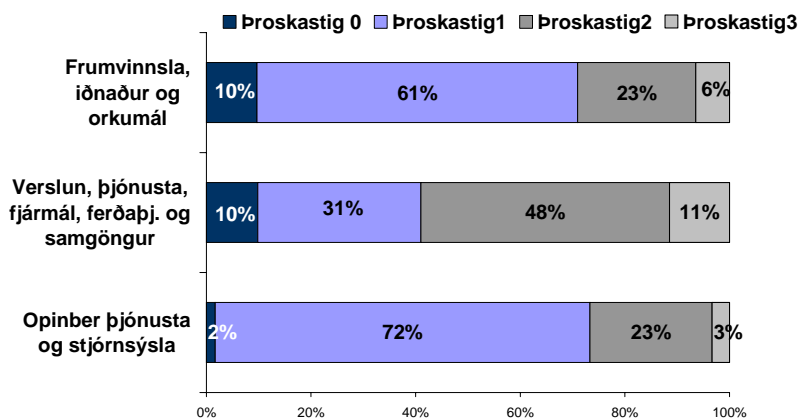
Af þessu er ljóst að dæmigert íslenskt fyrirtæki eða stofnun ástundar það sem má kalla "hefðbundið starfsmannahald", samanber lýsingu hér að framan, og að um þriðjungur telst ástunda "faglega starfsmannastjórnun". Afar fá fyrirtæki eða stofnanir teljast hafa tamið sér vinnubrögð sem lýsa má sem "árangursríkri mannauðsstjórnun" og ekkert fyrirtæki hefur náð að samþætta mannauðsstjórnun og rekstur (þroskastig 4). Samkvæmt greiningartækinu eru 8% fyrirtækja á þroskastigi 0, en hafa má þann fyrirvara á túlkun þeirra niðurstaðna að fyrirtæki gátu lent á því þroskastigi ef þau svöruðu ekki ákveðnum lykilspurningum sem voru skilyrði fyrir því að komast á efri stig.



Mynd 131: Staða íslenskra fyrirtækja/stofnana á þroskastigum. - Eftir sviðum mannaúðsstjórnunar.

Fjöldi svara: 190

Á mynd 131 má sjá að íslensk fyrirtæki og stofnanir eru komin hvað lengst á sviði samskipta, en alls 28% eru komin a.m.k. á stig þrjú eða lengra á því sviði og á sviði mannaúðsstjórnunar í skipulagsheildinni (20%). Hlutfallslega flest fyrirtæki eru á stigi núll eða eitt á sviði starfsþróunar (65%) og á sviði mönnunar og ráðninga (63%).

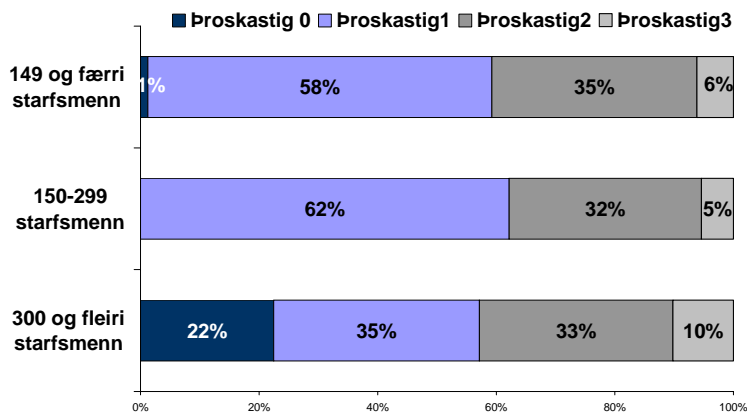


Mynd 132: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannaúðsstjórnunar. - Eftir greinum.

Fjöldi svara: 152 (31 í frumvinnslu o.s.frv., 61 í verslun o.s.frv., 60 í opinberri þjónustu o.s.frv.).

Á mynd 132 má sjá að 11% fyrirtækja í verslunar- og þjónustugreinum eru á þroskastigi þrjú, og aðeins 3% fyrirtækja og stofnana í opinbera geiranum. Hjá hinu opinbera eru flestir svarendur á þroskastigi eitt (72%) og það sama á við um fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði (61%). Í verslun- og þjónustu eru flest fyrirtækin, eða 48%, á stigi tvö.

Af þessu má sjá að verslunar- og þjónustugeirinn er almennt kominn lengst í mannaúðsstjórnun, þó þar séu að vísu nokkur fyrirtæki sem ekki teljast vera komin lengra en á þroskastig 0. Opinberi geirinn og frumvinnsla og iðnaður eru almennt komin styttra áleiðis, og ljóst að þar eru sérstaklega mörg tækifæri til úrbóta.



Mynd 133: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar.
- Eftir stærð.

Fjöldi svara: 167 (81 lítil fyrirtæki, 37 meðalstór fyrirtæki, 49 stór fyrirtæki)

Á mynd 133 má sjá að dreifingin milli þroskastiga virðist mest hjá stórum fyrirtækjum (300 og fleiri starfsmenn), þau eru með allmörg fyrirtæki á þroskastigi 3 (10%) en einnig mörg á þroskastigi 0 (22%). Ekkert meðalstórt fyrirtæki er á þroskastigi núll og aðeins 1% lítilla fyrirtækja.

Ef myndir 132 og 133 eru skoðaðar í samhengi má sjá að tölverð dreifing er á stöðu íslenskra fyrirtækja hvað varðar þroskastig mannauðsstjórnunar. Sérstaklega á þetta við um stór fyrirtæki í verslunar- og þjónustugeiranum, en þar er bæði að finna þó nokkur fyrirtæki sem staðsett eru ofarlega og neðarlega á þroskastigunum. Einsleitni hvað varðar þroskastig mannauðsstjórnunar er hins vegar meiri í opinbera geiranum og í litlum og meðalstórum fyrirtækjum.

Frekari rannsókn er þörf til að meta hvort þroskastig mannauðsstjórnunar tengjast mikilvægum rekstrarútkomum í íslenskum fyrirtækjum. Vísbendingar í þá átt komu þó fram í þessari rannsókn. Til dæmis kom í ljós að þroskastig mannauðsstjórnunar tengjast mati svarenda á ímynd fyrirtækis eða stofnunar. Svarendur sem meta ímynd síns fyrirtækis betri eru líklegri til að starfa hjá fyrirtæki á hærra þroskastigi mannauðsstjórnunar en þeir sem meta ímyndina slakari. Enn og aftur ber að geta þess hér að matið á ímynd er sjálfsmat svarenda, og mætti því gagnrýna þau gögn. Hins vegar má benda á að rannsóknir hafa sýnt fram á ákveðið réttmæti (e. validity) sjálfsmats stjórnenda á árangurs-tengda þætti í rekstri fyrirtækja er þeir starfa hjá (Wall, Michie, Patterson og Wood, 2004).

VIII. Heimildaskrá

- Anderson N. og Shackleton, V. (1993). *Successful Selection Interviewing*, Oxford: Blackwell.
- Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson (2004): Diagnosing the maturity of human resource management in the organization. Í Ingjaldrur Hannibalsson (Ritstj.) *Rannsóknir í Félagsvísindum V*, Viðskipta- og Hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, Hafsteinn Bragason, Inga Jóna Jónsdóttir og Tómas Bjarnason (2004). *Könnun Cranet samstarfsins á mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum 2003* (skýrsla). Reykjavík: IMG Gallup og Háskólinn í Reykjavík.
- Baker, K.W. (1995). Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. *Human Relations*. 48, 2 169-186.
- Becker B.E., Huselid M.A. og Ulrich D. (2001). *The HR scorecard: Linking People, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blanchard. P. N. og Thacker J.W. (2004). *Effective Training - Systems, Strategies, and Practices* (2. útgáfa). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S. H. og Sager, C.E. (1993). A theory of job performance. Í N. Schmitt og W.C. Borman (ritstj.) *Personnel selection in organizations*. CA: Jossey-Bass.
- Collins, J.C. og Porras, J.I. (1994). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. London: Random House Business Books
- Cook M. (2004). *Personnel Selection. Adding Value Through People* (4. útgáfa). England: John Wiley & Sons.
- Cranet (2006)*. Cranet survey on comparative human resource management: *International executive report 2005*. Cranfield, UK: Höfundur.
- Dooney, J. og Smith, N. (2005). *SHRM human capital benchmarking study: 2005 executive summary*. Alexandria, VA: SHRM.
- Kearns, P. (2003). *HR Strategy. Business focused, individually centred*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Kearns, P. (2004). From Trainer to Learning Consultant: An evolution. *Training Journal - A Training Journal Supplement*.

- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Í ritstjórn M.D. Dunnette, Chicago: Rand McNally & Company.
- Locke, E. A., og Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Minium, E. W., King, B. M. og Bear, G (1993), Statistical reasoning in psychology and education (3ja útgáfa). New York: Wiley
- Noe, R.A. (2002). *Employee Training & Development*. (2. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Oyer, P. (2004). Why do firms use incentives that have no incentive effects? *Journal of Finance*. Volume lix, nr. 4.
- Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rodgers, R. og Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-326.
- Sugrue, B. (2004). *State of the industry benchmarking report*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. og Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. and West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-188.
- Watson Wyatt (2001/2002). *Human Capital Index® - Human Capital as Lead Indicator of Shareholder Value (skýrsla)*. Washington: Höfundur.
- Watson Wyatt (2005). *Maximizing the Return on Your Human Capital Investment. The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index (skýrsla)*. Washington: Höfundur.
- Wiesner, W.H. og Cronshaw S.F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Psychology*, 61, 275-290.