



STAÐA OG ÞRÓUN MANNAUÐSSTJÓRNUNAR Á ÍSLANDI: CRANET RANNSÓKNIN 2012

Rannsóknarmiðstöð í mannauðsstjórnum

Arney Einarsdóttir
Ásta Bjarnadóttir
Katrín Ólafsdóttir
Anna K. Georgsdóttir

© Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir, 2012.
Skýrsluna má ekki fjölfalda, hvorki að hluta né í heild, nema með skriflegu leyfi höfunda.



CRANET

ISBN: 978-9935-9147-2-9

I. INNGANGUR	6
Um verkefnið og framkvæmdaraðila	6
Aðferð og þátttakendur	7
Svarendur	9
Svarhlutfall samanborið við 2009	10
Samanburður	10
Greining á þroskastigum mannauðsstjórnunar	10
Túlkun	11
Hugtökin stærð og atvinnugrein	11
Tölfræðileg úrvinnsla	11
Uppbygging skýrslu	12
II. MANNAUÐSSTJÓRNUN Í SKIPULAGSHEILDINNI	13
Skilgreining starfsmannadeildar í skipuriti	13
Stærð starfsmannadeilda	14
Mat á frammistöðu og árangri í starfsmannamálum	16
Ráðningar yfirmanna starfsmannamála	17
Staða yfirmanns starfsmannadeildar	19
Starfsmannastefna fyrirtækja og stofnana	21
Samspil starfsmannastefnu og stöðu	22
Heildarstefna fyrirtækis eða stofnunar	24
Áhrif heildarstefnu á þróun starfsmannastefnu	25
Aðkoma yfirmanns starfsmannamála að þróun heildarstefnu	27
Hlutverk, gildi og stefna skipulagsheildar	29
Helstu verkefni starfsmannastjóra/mannauðsstjóra	31
Úthýsing verkefna á sviði starfsmannamála	32
Meginábyrgð á stefnumarkandi ákvörðunum í starfsmannamálum	33
Upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála	34
Helstu áskoranir á sviði starfsmannamála á næstu árum	39
III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR	40
Aðferðir við öflun umsækjenda	40
Öflun umsækjenda um stjórnunarstöður	41
Aðferðir við mat á umsækjendum	43
Mat á umsækjendum um stjórnunarstöður	43

Hlutfall æðstu stjórnenda sem ráðnir voru innanhúss	45
Móttökuferli nýrra starfsmanna	46
Pjálfun nýrra starfsmanna	48
Vinnufyrirkomulag	50
Starfsmannavelta	51
Fjarvistir og veikindi starfsmanna	53
IV. STARFSPRÓUN OG ENDURGJÖF	55
Frammistöðumat	55
Frammistöðumat eftir greinum og stærð	56
Uppbygging og notkun frammistöðumats	57
Er tekið á því þegar starfsfólk nær ekki árangri?	60
Starfsmannasamtöl	61
Starfsmannasamtöl eftir greinum og stærð	62
Greining þjálfunarþarfa starfsmanna	64
Umfang þjálfunar - dagafjöldi	66
Umfang þjálfunar - kostnaður	67
Mat á árangri þjálfunar	69
Ráðandi þættir við ákvvarðanatöku um þjálfun/fræðslu	70
Aðferðir við starfspróun starfsfólks	72
V. LAUN OG HLUNNINDI	74
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa	74
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna stjórnenda, eftir atvinnugrein og stærð	75
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna almennra starfsmanna, atvinnugrein og stærð	76
Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna	78
Hlunnindi umfram kröfur laga og reglna	80
Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði	83
VI. SAMSKIPTI VIÐ STARFSFÓLK	85
Upplýsingastreymi til starfsfólks	85
Upplýsingastreymi – stjórnendur	86
Upplýsingaöflun frá starfsfólki	87
Notkun viðhorfskannana	89
Notkun starfslokaviðtala	91

Aðferðir við miðlun mikilvægra upplýsinga til starfsfólks	93
Samráðsnefndir	94
Atvinnurekendasamtök	96
Stéttarfélög –þátttaka og áhrif	96
VII. SAMDRÁTTAR- OG VIÐSNÚNINGSAÐGERÐIR	100
Samdráttaraðgerðir	100
Verklag í samdráttaraðgerðum	104
Stuðningur við starfsfólk	107
Yfir í viðsnúning?	108
Horft um öxl og fram á veg	111
VIII. PROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR	114
Proskastig 0 – Engin meðvituð starfsmannastjórnun	114
Proskastig 1 – Hefðbundið starfsmannahald	114
Proskastig 2 – Fagleg starfsmannastjórnun	114
Proskastig 3 – Árangursrík mannauðsstjórnun	114
Proskastig 4 – Sampætting mannauðsstjórnunar og rekstrar	115
Mat á proskastigi íslenskra fyrirtækja – Tvö þrep	115
Proskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2012	115
IX. HEIMILDASKRÁ	119

I. INNGANGUR

Um verkefnið og framkvæmdaraðila

CRANET verkefnið á Íslandi 2012 er sjálfstætt framhald af CRANET rannsókninni sem framkvæmd hefur verið hér á landi á þriggja ára fresti. Rannsóknin var fyrst framkvæmd hér á Íslandi árið 2003 og síðan endurtekin árin 2006 og 2009. Framkvæmd verkefnisins er í höndum Rannsóknarmiðstöðvar í mannauðsstjórnun við viðskiptadeild Háskóla Í Reykjavík (HR) og er verkefnið að þessu sinni styrkt af fjármála- og efnahagsráðuneytinu og Samtökum atvinnulífsins. Gagna, sem notuð eru í sjóunda kafla um breytingar á mannafla, var aflað sérstaklega. Sá hluti verkefnisins var styrktur af Minningarsjóði Eðvarðs Sigurðssonar.

Verkefnið er eitt af lykilverkefnum Rannsóknarmiðstöðvar í mannauðsstjórnun við Viðskiptadeild Háskóla Í Reykjavík (RA-MAUS). Hlutverk rannsóknarmiðstöðvarinnar er að vera virkur þáttakandi í innlendum og alþjóðlegum rannsóknum á sviði mannauðsstjórnunar og vinna að uppbyggingu fræðasviðsins hér á landi. Það er gert með þátttöku í alþjóðlegum langtímarannsóknum, uppbyggingu gagnagrunns með upplýsingum um þróun mannauðsstjórnunar í íslenskum fyrirtækjum og stofnum, en einnig með öðrum sértaekari verkefnum. Mikilvægt markmið miðstöðvarinnar er einnig að miðla þekkingu á sviði mannauðsstjórnunar til fyrirtækja, stofnana og samtaka á vinnumarkaði.

Markmið CRANET verkefnisins 2012 er sem fyrr að skoða mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum og stofnum, bera saman við aðferðir og nálgun í öðrum löndum og greina þróun yfir tíma. Bornar eru saman ólíkar atvinnugreinar og niðurstöður greindar eftir stærð skipulagsheilda. Að auki er leitast við að staðsetja íslenskar skipulagsheildir á broskastigum mannauðsstjórnunar og gefa þannig svarendum leiðsögn um næstu skref. Stefnt er að því að byggja upp gagnagrunn um mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum og stofnum á vegum RA-MAUS og fjölgja þannig tækifærum til rannsókna á þessu sviði.

CRANET verkefnið á Íslandi er hluti af alþjóðlegu samstarfsneti CRANET (Cranfield Network on International Human Resource Management) en í því samstarfsneti eru yfir 40 háskólar í jafn mörgum löndum. Tilgangur samstarfsnetsins er að standa fyrir reglubundnum könnunum á mannauðsstjórnun í öllum aðildarlöndunum, til að auka þekkingu á þróun mannauðsstjórnunar í heiminum og gera samanburðarrannsóknir mögulegar. Háskólinn í Reykjavík hefur verið aðili að samstarfinu frá árinu 2002 en samstarfsnetið var stofnað árið 1989. Kannanir CRANET eru að jafnaði framkvæmdar í hverju þáttökulandi á þriggja ára fresti.

CRANET verkefnið byggir alfarið á samstarfsvilja og þátttöku forsvarsmana mannauðsmála í þeim fyrirtækjum og stofnum sem leitað er til og hefur beiðnum um þátttöku ávallt verið vel tekið. Starfsmannastjórar eða aðrir ábyrgðarmenn mannauðsmála leggja á sig ómældan tíma við svörun spurningalistans og hafa þannig tryggt verkefninu framgang frá upphafi. Sem þakklætisvott fyrir þátttöku sína fá þau fyrirtæki og stofnanir, er svöruðu undir nafni, samantekt á niðurstöðum og upplýsingar um stöðu viðkomandi skipulagsheildar á broskastigum mannauðsstjórnunar.

Framkvæmdaraðilar og skýrsluhöfundar árið 2012 eru:

Arney Einarsdóttir, M.A., lektor og forstöðumaður RA-MAUS, Háskólinn í Reykjavík.

Ásta Bjarnadóttir, Ph.D., ráðgjafi hjá Capacent og stundakennari við Háskólinn í Reykjavík.

Katrín Ólafsdóttir, Ph.D., lektor, Háskólinn í Reykjavík

Anna Klara Georgsdóttir, M.Sc. nemi, Háskólinn í Reykjavík

Aðferð og þátttakendur

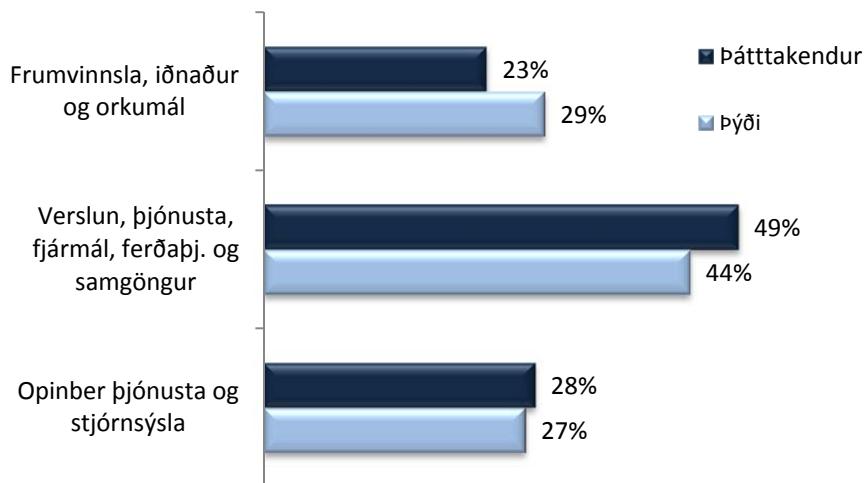
Um tvíþætta framkvæmd er að ræða að þessu sinni en þó meðal sama hóps fyrirtækja og stofnana. Annars vegar fór fram gagnaöflun vorið 2012 þar sem spurt var sérstaklega um samdráttar- og viðsnúningsaðgerðir (kafli VII) og hins vegar gagnaöflun haustið 2012 (kaflar II-VI og kafli VIII). Í seinni gagnaöfluninni var spurt um þætti er varða stöðu mannauðstjórnunar í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, starfspróun og endurgjöf, laun og hlunnindi, samskipti og þroskastig mannauðsmála í hverju fyrirtæki eða stofnun.

Val á fyrirtækjum og stofnunum byggist á starfsmannafjölda. Viðmiðið er að þátttökufyrirtæki hafi 70 starfsmenn eða fleiri á launaskrá. Upplýsinga um starfsmannafjölda í einkafyrirtækjum var aflað frá Ríkisskattstjóra og í opinberum stofnunum frá Fjársýslu ríkisins. Í framhaldi var aflað upplýsinga um ábyrgðaraðila starfsmannamála í viðkomandi skipulagsheildum. Könnunin var í báðum fyrirlögnum lögð fyrir allt þýðið (þ.e. öll fyrirtæki hér á landi með yfir 70 starfsmenn) og því ekki um eiginlegt úrtak að ræða.

Í fyrra framkvæmd voru 304 fyrirtæki og stofnanir í þýðinu. Svarendur voru 151 og svarhlutfall því um 50%. Þar af voru 17% fyrirtæki í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum, 48% fyrirtæki í verslun, þjónustu, fjármálum, ferðaþjónustu og samgöngum og 36% opinberar stofnanir.

Í síðari framkvæmdinni var farið yfir þýðið og fækkaði skipulagsheildum, m.a. vegna samruna. Alls 297 fyrirtæki og stofnanir voru í þýðinu þá. Svarendur í þeirri framkvæmd voru alls 144, sem svarar til 49% svarhlutfalls. Skiptingu þátttakenda eftir atvinnugreinum má sjá í mynd 1 hér fyrir neðan. Könnunin var framkvæmd rafrænt á tímabilinu október 2012 til janúar 2013. Sendar voru út rafrænar áminningar í tölvupósti með hlekk inn á könnunina og þeim fylgt eftir með símtölum.

Á mynd 1 má sjá hvernig þátttökufyrirtæki og stofnanir skiptust í þrjá helstu geira atvinnulífsins og samanburð við samsetningu þýðisins (síðari gagnaöflun haustið 2012).

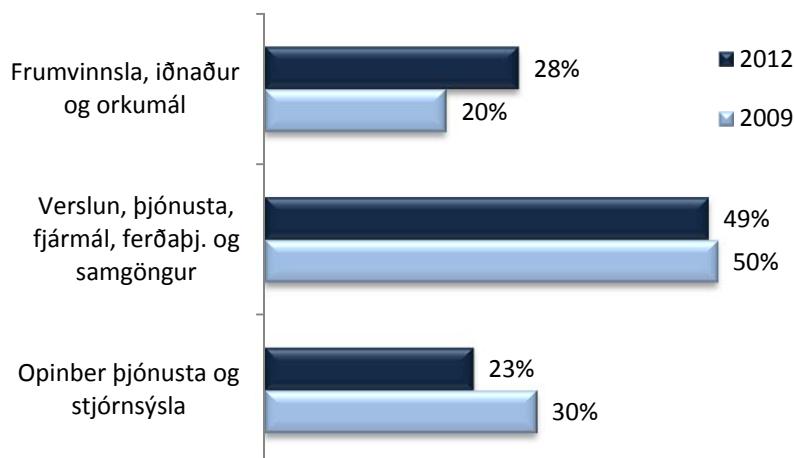


Mynd 1: Til hvaða atvinnugreinar telst fyrirtækið/stofnunin? Samanburður á samsetningu þýðis og þátttökufyrirtækja eftir atvinnugreinum.

Fjöldi fyrirtækja í þýði: 297 (84 í frumvinnslu, 130 í verslun og þjónustu, og 80 í opinberri þjónustu).

Fjöldi þátttökufyrirtækja: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun og þjónustu, og 40 í opinberri þjónustu).

Eins og mynd 1 sýnir endurspeglar samsetning þátttökufyrirtækja að miklu leyti samsetningu þýðisins, en heldur fleiri þátttakendur tilheyrðu þó verslunar- og þjónustugreinum en hlutfall þýðisins og heldur færri tilheyrðu frumvinnslu, iðnaði og orkumálum. Engu að síður ættu niðurstöður að gefa vísbendingar um stöðu mannaðsstjórnunar í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum.

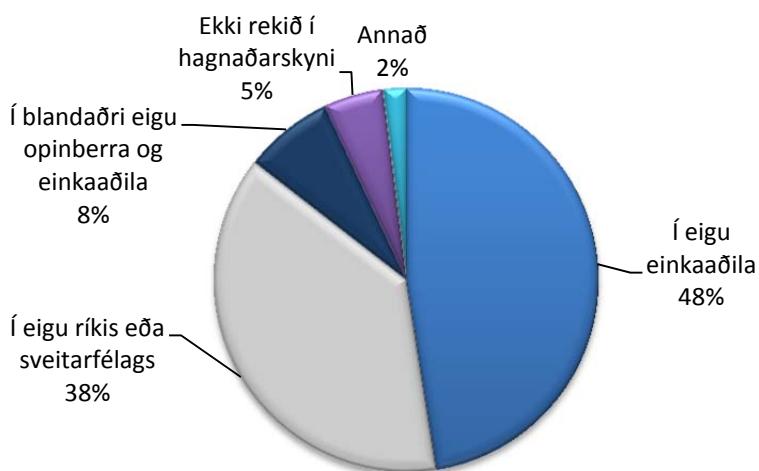


Mynd 2: Atvinnugrein þátttakenda. Samanburður milli áranna 2009 og 2012.

Fjöldi þátttakenda 2012: 144; 2009: 138.

Mynd 2 sýnir samanburð við árið 2009. Sjá má að þátttakendum í frumvinnslu og iðnaði hefur fjölgað en þátttakendum í opinberri stjórnsýslu fækkað frá árinu 2009. Hlutfall þátttakenda úr verslun og þjónustu helst nær óbreytt. Samanburður við niðurstöður 2009 sýnir að þátttakendur endurspeglar þýðið betur nú en raunin var þá.

Vert er að athuga að samsetning þýðisins hefur breyst þó nokkuð frá árinu 2009. Þá voru 337 fyrirtæki og stofnanir í þýði, þar af 25% í frumvinnslu, 36% í verslun og þjónustu og 38% opinberar stofnanir. Þjónustufyrirtækjum sem ná viðmiðum um starfsmannafjölda hefur fjölgað hlutfallslega en opinberum stofnunum á hinn bóginn fækkað.



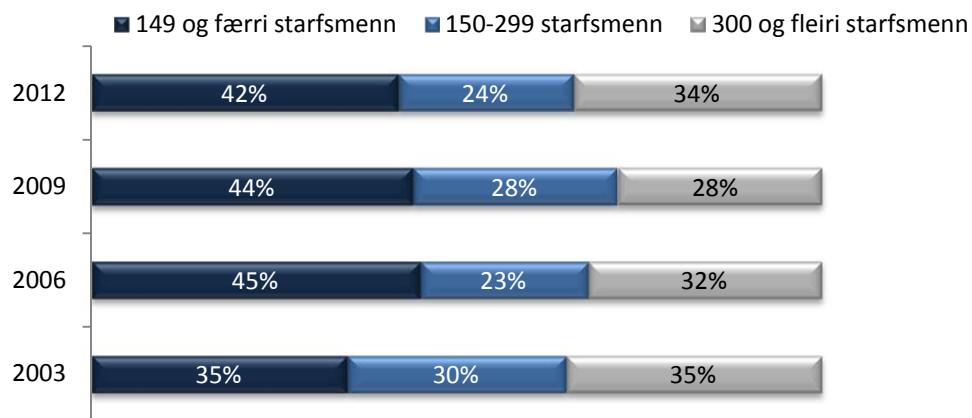
Mynd 3: Hvernig er eignarhaldi fyrirtækisins/stofnunarinnar háttað?

Fjöldi svara: 135

Aðra nálgun við greiningu þátttakendahópsins má sjá á mynd 3, en þar koma fram svör þátttakenda við spurningunni um eignarhald á skipulagsheildinni. Þar kemur fram að tæpur helmingur þátttakenda er í einkaeigu, rúmlega þriðjungur er í eigu ríkis eða sveitarfélaga og 7,5% í blandaðri eigu opinberra og einkaaðila. Þá eru 5% skipulagsheilda ekki rekin í hagnaðarskyni (e. *non profit*). Hafa skal í huga að skipulagsheildir í opinberri eigu geta verið í öllum þremur atvinnugreinaflokkum, og að þar er um að ræða bæði fyrirtæki og stofnanir.

Ef litið er til eignarhalds hefur hópurinn breyst að nokkru leyti frá árinu 2009, með hlutfallslega fleiri þátttakendum úr opinbera geiranum. Nú svara 38% þátttakenda fyrir hönd fyrirtækja eða stofnana í opinberri eigu en voru 34% árið 2009. Um leið eru fyrirtæki í einkaeigu hlutfallslega færri, eða 48% í stað 58% árið 2009. Einingum í blandaðri eigu opinberra og einkaaðila hefur fjölgæð úr 3% í 8%. Hópurinn nú endurspeglar þýðið þó vel út frá eignarhaldi, en fyrirtæki í einkaeigu eru 56% af þýði, fyrirtæki og stofnanir í opinberri eigu 38% og einingar í blandaðri eigu 6 prósentustig.

Á mynd 4 má sjá hvernig þáttökufyrirtækin skiptast í lítil (149 og færri starfsmenn), meðalstór (150-299 starfsmenn) og stór (300 og fleiri starfsmenn) fyrirtæki eða stofnanir. Á myndinni má einnig sjá samanburð á hlutfalli fyrirtækja í hverjum hópi við hlutfall þáttökufyrirtækja í rannsókninni árin 2003, 2006 og 2009.



Mynd 4: Hversu margir starfa (eru á launaskrá) í fyrirtækinu/stofnuninni? Samanburður milli áranna 2012, 2009, 2006 og 2003.

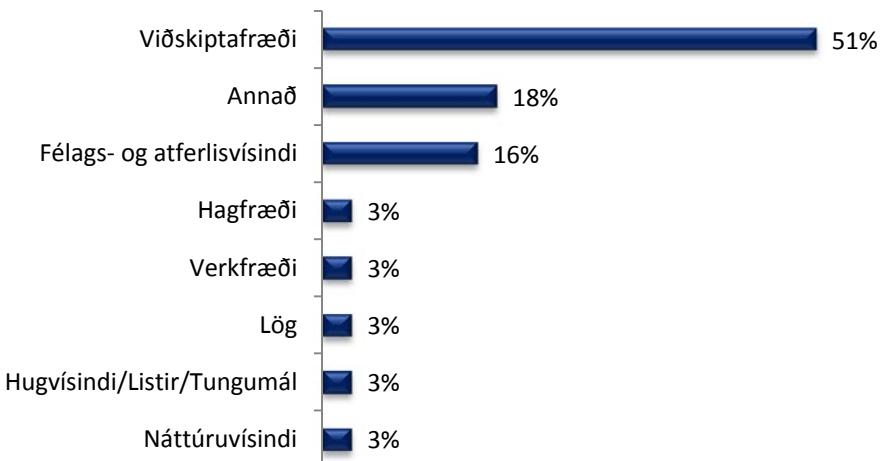
Fjöldi svara 2012: 144; **2009:** 135; **2006:** 189; **2003:** 108.

Meðaltal 2012: 359 stöðugildi; **2009:** 316 stöðugildi; **2006:** 290 stöðugildi; **2003:** 404 stöðugildi

Skyrsla þessi felur víða í sér samanburð við niðurstöður úr fyrri CRANET rannsóknum og því er ástæða til að bera saman úrtökin þá og nú. Eins og sjá má á mynd 4 hafa hlutföllin lítið breyst síðastliðin ár ef litið er til stærðar, en lægra hlutfall lítilla fyrirtækja árið 2003 má líklega rekja til aukinna gæða úrtaks frá og með árinu 2006.

Svarendur

Af þeim sem svöruð könnuninni voru 73% æðstu yfirmenn starfsmannamála í skipulagsheildinni. Konur eru hlutfallslega mun fleiri en karlar, eða 71% svarenda, sem er töluverð aukning frá árinu 2009 þegar 55% voru konur. Um 85% svarenda eru með háskólagráðu, sem er sambærilegt við síðustu könnun, auk þess sem skipting milli fræðasviða er nær sú sama og árið 2009.



Mynd 5: Ef þú ert með háskólagráðu, á hvaða fræðasviði er hæsta prófgráða þín?

Fjöldi svara: 117

Á mynd 5 má sjá að líklegast er að svarendur, og þar með æðstu yfirmenn starfsmannamála í viðkomandi fyrirtækjum og stofnunum, séu með viðskiptagráðu. Þeir sem merktu við annað voru í flestum tilfellum með diplómagráður, en nokkrir nefndu kennslufræði sem hæstu prófgráðu. Þá eru allmargir með gráðu í félags- og atferlisvínsindum.

Svarhlutfall samanborið við 2009

Svarhlutfallið í ár er 49% sem er örlítið hærra en árið 2009 þegar það var 41%. Hærra svarhlutfall nú má hugsanlega rekja til þess að meiri stöðugleiki er nú í þjóðarbúskapnum og endurskipulagningu í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008 að mestu lokið.

Samanburður

Í skýrslunni eru gögn borin saman við gögn úr fyrri CRANET rannsóknunum hér á landi.

Höfundar Cranet skýrslunnar árið 2003 voru Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, Hafsteinn Bragason, Inga Jóna Jónsdóttir og Tómas Bjarnason.

Árið 2006 voru höfundar Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir.

Skýrsla ársins 2009 bar heitið Staða mannaúðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009 og höfundar hennar voru Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson.

Niðurstöður eru einnig bornar saman við alþjóðlegu CRANET skýrsluna frá árinu 2011 (Cranet, 2011) þar sem niðurstöður nýjustu rannsókna í þátttökulöndunum koma fram, auk þess sem stuðst er við áður óbirtar niðurstöðum fyrir samanburðarlöndin úr Cranet gögnum sem aflað var á tímabilinu 2008-2010 í 32 löndum með 6.258 svarendum.

Greining á þroskastigum mannaúðsstjórnunar

Þátttökufyrirtæki og stofnanir voru staðsett á þroskastigum mannaúðsstjórnunar sem byggir á kenningum Paul Kearns (2003). Skýrsluhöfundar smíðuðu greiningartæki árið 2006 er byggir á kenningum hans, en nánari umfjöllun um eðli þroskastiganna og greiningu á þeim má finna í kafla VIII.

Túlkun

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 í könnuninni um hversu margir starfa/eru á launaskrá hjá fyrirtækinu. Þegar niðurstöður eru birtar í ljósi stærðar fyrirtækja og stofnana eru þau greind í lítil fyrirtæki, meðalstór fyrirtæki og stór fyrirtæki. Með litlum fyrirtækjum er átt við fyrirtæki með 70-149 starfsmenn, hugtakið meðalstór fyrirtæki er notað um fyrirtæki með á bilinu 150-299 starfsmenn og stór fyrirtæki um fyrirtæki með 300 og fleiri starfsmenn.

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

- Frumvinnsla, iðnaður og orkumál
- Verslun, þjónusta, fjármál, ferðapjónusta 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, ferðapjónustu og samgöngur* og þegar rætt er um opinbera þjónustu eða opinbera geirann er átt við *opinbera þjónustu og stjórnsýslu*.

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 er ekki við hæfi að beita ályktunar-tölfræði í formi marktektarútreikninga (sjá t.d. Minium, King og Bear, 1993) í þessari skýrslu.

Uppbygging skýrslu

Skýrslan samanstendur af alls átta köflum. Í inngangi (kafla I) er gerð grein fyrir framkvæmd, aðferð og þátttakendum í rannsókninni.

Í öðrum kafla er skýrt frá ýmsum þáttum er varða stöðu mannauðsstjórnunar í skipulagsheildunum. Þar er til að mynda greint frá staðsetningu starfsmannadeilda í skipuriti, tilvist starfsmannastefnu, aðkomu yfirmanns starfsmannamála að ýmsum stefnumótandi ákvörðunum, mati á frammistöðu og árangri í starfsmannamálum og helstu verkefnum mannauðsstjóra.

Í þriðja kafla er fjallað um aðferðir sem beitt er við mönnun og ráðningur, svo sem aðferðir við öflun umsækjenda og við mat á umsækjendum í ólík störf. Enn fremur er greint frá niðurstöðum er varða móttoku og þjálfun nýrra starfsmanna og vinnufyrirkomulag og starfsmannavelta og fjöldi fjarvistar- og veikindadaga á ársgrundvelli skoðuð.

Í fjórða kafla er skýrt frá niðurstöðum er lúta að starfsþróun og endurgjöf. Í kaflanum er fjallað um notkun og útbreiðslu frammistöðumats og starfsmannasamtala og annað er tengist þjálfun og fræðslu í skipulagsheildum, s.s. umfang þjálfunar í formi kostnaðar og dagafjölda.

Í fimmta kafla, sem ber yfirskriftina laun og umbun, er fjallað um hvaða aðferðir eru notaðar við ákvörðun launa. Einnig er fjallað um kerfi fyrir umbun, breytileg laun stjórnenda og starfsfólks og hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði.

Í sjötta kafla er fjallað um formlegar aðferðir í samskiptum og upplýsingamiðlun til starfsmanna sem og aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsmönnum, s.s. kannanir og upplýsingaöflun meðal starfsmanna við sjálfviljug starfslok.

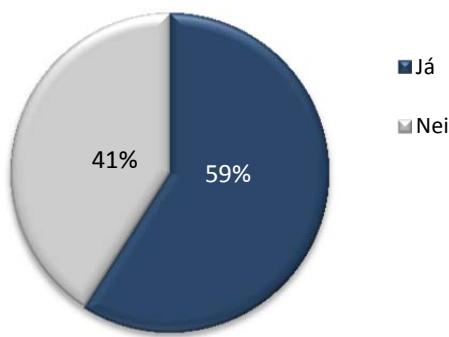
Í sjöunda kafla er greint frá samdráttar- og viðsnúningsaðgerðum sem þátttökufyrirtæki og -stofnanir hafa beitt síðustu ár, eða frá hrundi og til ársloka 2011. Fjallað er um beitingu ólíkra samdráttaraðgerða frá hrundi og verklag í framkvæmd þeirra og í viðsnúningi. Í þessum kafla er stuðst við upplýsingar úr gagnaöflun á fyrrí hluta ársins 2012.

Í áttunda kafla er greint frá niðurstöðum um stöðu og þróun íslenskra skipulagsheilda á þroskastigum mannauðsstjórnunar (e. *human resource maturity*), sem skilgreind hafa verið út frá kenningum Paul Kearns (2003).

II. MANNAUÐSSTJÓRNUN Í SKIPULAGSHEILDINNÌ

Í könnuninni var spurt um stöðu mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni, staðsetningu mannauðs-eða starfsmannadeildar í skipuriti, fjölda starfsmanna í starfsmannadeild og stöðu yfirmanns starfsmannadeildar. Einnig var spurt um yfirlýst gildi og starfsmannastefnu, samtengingu starfsmannastefnu og heildarstefnu auk þess sem komið var inn á hlutverk og helstu verkefni starfsmannastjóra. Þá var spurt hvort fyrirtækin og stofnanirnar hefðu skilgreint ýmsa stefnumarkandi þætti skriflega. Einnig var spurt um tilvist og notkun tölvuvædds upplýsingakerfis á sviði starfsmannamála og hverjar væru helstu áskoranir á sviði starfsmannamála á komandi árum. Hér er greint frá niðurstöðum er lúta að þessum atriðum.

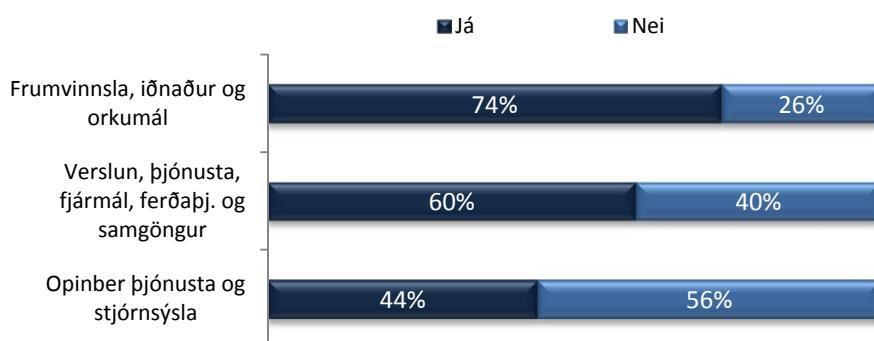
Skilgreining starfsmannadeilda í skipuriti



Mynd 6: Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar?

Fjöldi svara: 138

Á mynd 6 má sjá að starfsmannadeild er skilgreind sérstaklega í skipuriti hjá 59% svarenda. Hlutfallið var 62% árið 2009 (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009) og 61% árið 2006 (Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006) og hefur því lítið breyst síðastliðin ár.



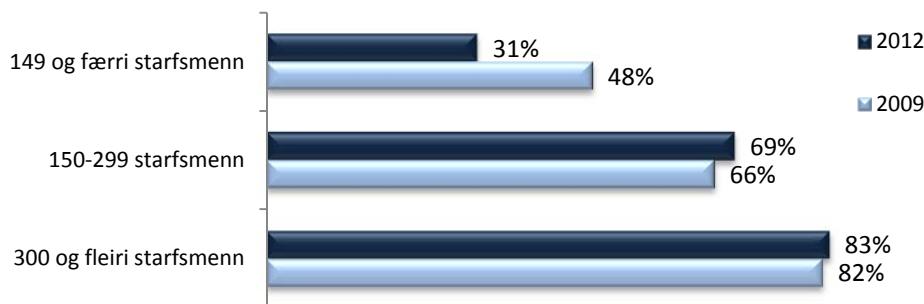
Mynd 7: Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 138 (31 í frumvinnslu, 68 í verslun, 39 í opinberri þjónustu).

Á mynd 7 má sjá að fyrirtæki í einkageiranum, hvort sem er í frumvinnslu eða þjónustu eru talsvert líklegri til að hafa skilgreinda starfsmannadeild en skipulagsheildir í opinberri þjónustu og stjórnsýslu.

Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við árið 2009 vekur athygli að hlutfall fyrirtækja í frumvinnslu og iðnaði með skilgreinda starfsmannadeild hefur hækkað um 15 prósentustig (úr 59% í 74%) en hlutfall fyrirtækja í verslun og þjónustu hins vegar lækkað úr 71% í 60% líkt og hlutfall opinberra stofnana sem hefur einnig lækkað, úr 51% í 44%.

Fækkun starfsmannadeilda í þjónustu og opinberum rekstri gæti skýrst af hagræðingu í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008, þ.e. að starfsmannadeildir hafi verið lagðar niður og/eða sameinaðar öðrum deildum. Einnig gæti verkefnum hafa verið úthýst.



Mynd 8: Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? Eftir stærð.

Samanburður á milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2012: 138 (55 í litlum fyrirtækjum, 35 í meðalstórum, 48 í stórum), **2009:** 135 (38 stór, 38 meðal, 59 lítil).

Á mynd 8 má sjá að fyrirtæki eru líklegri til að vera með starfsmannadeild eftir því sem þau eru stærri. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður fyrri ára. Helsta breytingin er sú að starfsmannadeildum hjá smæstu fyrirtækjunum hefur fækkað. *Það má væntanlega rekja til þess að lítil fyrirtæki hafi verið líklegri en þau stærri til að sameina deildir og verkefni með það að markmiði að ná fram hagræðingu í rekstri á tímum samdráttar.*

Stærð starfsmannadeilda

Tafla 1 sýnir mannafla í starfsmannadeildum íslenskra fyrirtækja og stofnana og samanburð við önnur lönd (Cranet, 2011). Að meðaltali eru 3,3 stöðugildi í starfsmannadeild hér á landi en miðgildið er einungis 2 og staðalfrávikið er hátt enda ræðst fjöldinn mikið af stærð fyrirtækja. Árið 2009 var meðalfjöldi stöðugilda í starfsmannadeild 3,2 en staðalfrávikið 5,5.

Tafla 1: Fjöldi stöðugilda í starfsmannadeild. Samanburður á milli landa.

Fjöldi svara: Ísland: 78; Danmörk: 137; Holland: 94; Bretland: 158; Bandaríkin: 440.

Meðalfjöldi starfsmanna: Ísland: 359; Danmörk: 3.392; Holland: 712; Bretland: 1.230; Bandaríkin: 6.441.

Fjöldi stöðugilda í starfsmannadeild	Meðaltal	Staðalfrávik	Miðgildi	Hæsta gildi	Lægsta gildi
Ísland	3,3	3,1	2,0	13,5	0,5
Danmörk	18,1	42,5	5,0	233	1
Holland	13,1	32,3	3,0	200	1
Bretland	32,8	201,4	5,0	2.500	1
Bandaríkin	48,3	201,4	7,0	3.000	1

Auk þess að skoða hversu margir starfsmenn starfa í skilgreindri starfsmannadeild er mikilvægt að athuga hversu margir starfsmenn í fyrirtækjunu eru að baki hverju stöðugildi í starfsmannadeild. Til að finna út fjölda starfsmanna á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild var deilt í heildarfjölda

starfsmanna í hverju fyrirtæki með fjölda stöðugilda í starfsmannadeild. Niðurstaðan er sýnd í töflu 2. Þar má sjá að algengast er að 51-100 starfsmenn séu á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild.

Tafla 2: Fjöldi starfsmanna í fyrirtækinu eða stofnuninni á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild

Fjöldi svara: 78

Fjöldi starfsmanna á hvern starfsmann í starfsmannadeild	Hlutfall %	Fjöldi
50 og færri starfsmenn	8%	6
51-100 starfsmenn	39%	30
101-150 starfsmenn	21%	16
Fleiri en 150 starfsmenn	33%	26
Meðaltal: 172 Staðalfrávik: 174 Miðgildi: 109	100	78

Að meðaltali eru 172 starfsmenn á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild en staðalfrávikið sýnir að dreifingin er mjög mikil. Lægsta gildi er 26 starfsmenn á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild en það hæsta er 1.050 starfsmenn, sem hækkar meðaltalið töluvert.

Þar sem staðalfrávikið er nokkuð hátt (174) og dreifingin mikil er ráðlagt að horfa til miðgildisins frekar en meðaltalsins. Það á sér í lagi við um lítil og meðalstór fyrirtæki sem vilja nýta þessar upplýsingar til samanburðar. Þau allra stærstu ættu þó jafnvel að horfa að auki til meðaltalsins. Til samanburðar má geta þess að gögn úr Cranet könnuninni í Bandaríkjunum sýna meðaltalið 128 og miðgildið 74 og í Danmörku eru að meðaltali 155 starfsmenn á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild og miðgildið 103.

Árið 2009 voru að meðaltali 147 starfsmenn á bakvið hvert stöðugildi, miðgildið 113 og dreifingin minni (staðalfrávikið 126). Þessar niðurstöður gefa því vísbendingu um að fyrirtæki hafi dregið saman og fækkað hlutfallslega meira fólki í starfsmannadeildum en í öðrum deildum eða störfum fyrirtækjanna, frá árinu 2009. Hugsanlega hefur aukinni hagræðingu og skilvirkni verið náð fram í starfsmannadeildum með nýtingu tölvutækni og sjálfvirkni í ferlum eða með úthýsingu verkefna. Einnig gæti þessari fækkan starfsmanna hafa verið náð fram með því að auka álagið á starfsfólk starfsmannadeilda.

Tafla 3: Ef launavinnsla er eitt af verkefnum starfsmannadeildar, hve margir starfsmenn (stöðugildi) sjá um launavinnslu?

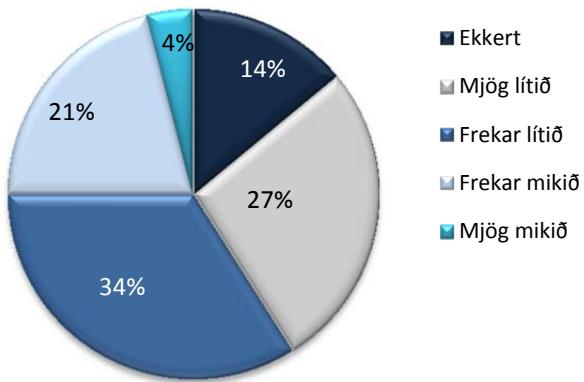
Fjöldi svara: 67

	Meðaltal	Staðalfrávik	Hæsta gildi	Lægsta gildi
Fjöldi stöðugilda í launavinnslu	1,5	0,9	5	1

Af þeim fyrirtækjum og stofnunum, sem eru með skilgreinda starfsmannadeild í skipuriti, er meiri hluti, eða alls 83%, með launavinnslu sem eitt af verkefnum sínum. Eins og tafla 3 sýnir er meðalfjöldi stöðugilda innan starfsmannadeildar í launavinnslu 1,5.

Mat á frammistöðu og árangri í starfsmannamálum

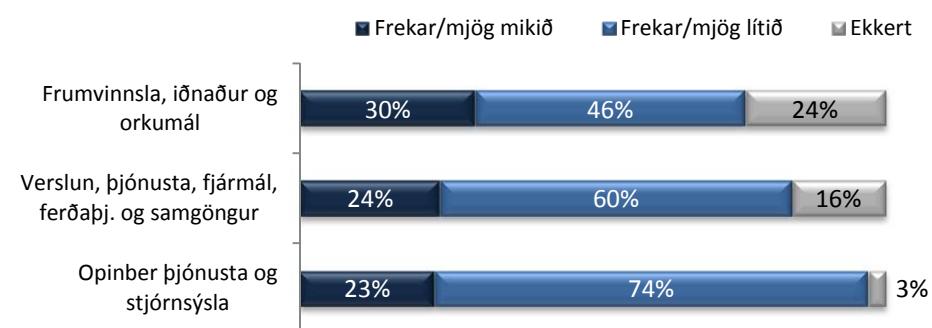
Meirihluti fyrirtækja og stofnana á Íslandi, eða 75%, leitast frekar lítið, mjög lítið eða ekkert við að meta frammistöðu og árangur á sviði starfsmannamála, eins og mynd 9 sýnir.



Mynd 9: Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði starfsmannamála?

Fjöldi svara: 139

Þetta sýnir neikvæða þróun frá árinu 2009 er hlutfallið var 68%. Aðeins 25% fyrirtækja leitast nú mjög eða frekar mikið við að meta frammistöðu eða árangur á þessu sviði.

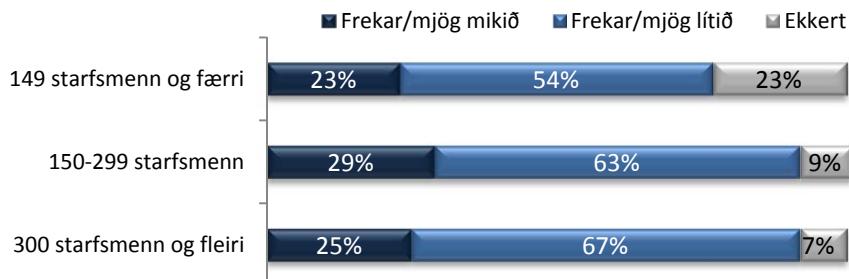


Mynd 10: Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði starfsmannamála? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 139 (33 í frumvinnslu, 67 í verslun, 39 í opinberri þjónustu).

Opinberar stofnanir og fyrirtæki í verslun og þjónustu eru síður líkleg til að meta árangur á þessu sviði, eins og sjá má á mynd 10. Opinberar stofnanir eru þó síst líklegar til að gera ekkert á þessu sviði (3%). Þar hefur orðið tölverð breyting á síðastliðnum árum en árið 2009 leituðust 17% opinberra stofnana ekkert við að meta árangurinn, miðað við 3 prósent núna.

Þessar niðurstöður gefa til kynna að einhver vakning sé að eiga sér stað og að starfsmannadeildir í opinberum stofnunum séu jafnvel margar í startholunum og farnar að stíga sín fyrstu skref við að meta frammistöðu og árangur á sviði starfsmannamála. Umræðan og krafan um að starfsmannadeildir sýni fram á árangur og virðisauka er vaxandi (Fitz-Enz, 2010; Becker og Huselid, 2003).



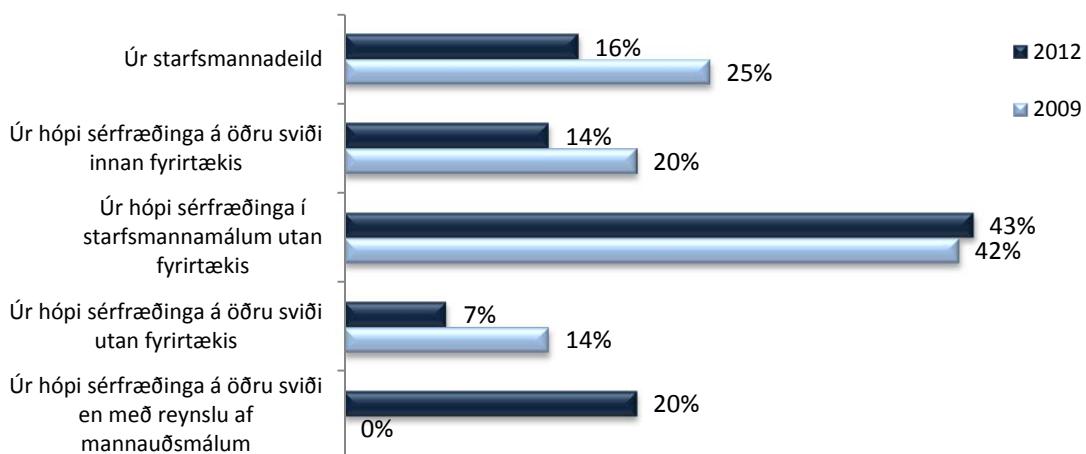
Mynd 11: Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði starfsmannamála? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 139 (56 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki, 48 stór fyrirtæki).

Á mynd 11 má sjá að meðalstór eða stór fyrirtæki eru líklegri en litlu fyrirtækin til að meta árangur og frammistöðu starfsmannadeildar að einhverju leyti en tæpur fjórðungur lítilla fyrirtækja leitast ekkert við að framkvæma mat á þessu sviði. Helsta þróun sem merkja má frá árinu 2009 er að hlutfall meðalstórra fyrirtækja og stofnana, sem leitast við að meta árangur og frammistöðu frekar eða mjög mikið, hefur lækkað úr 46% í 29%. *Þar virðist því hafa átt sér stað neikvæð þróun sem mögulega tengist fækkun í starfsliði starfsmanna- og mannaúðsdeilda.*

Ráðningar yfirmanna starfsmannamála

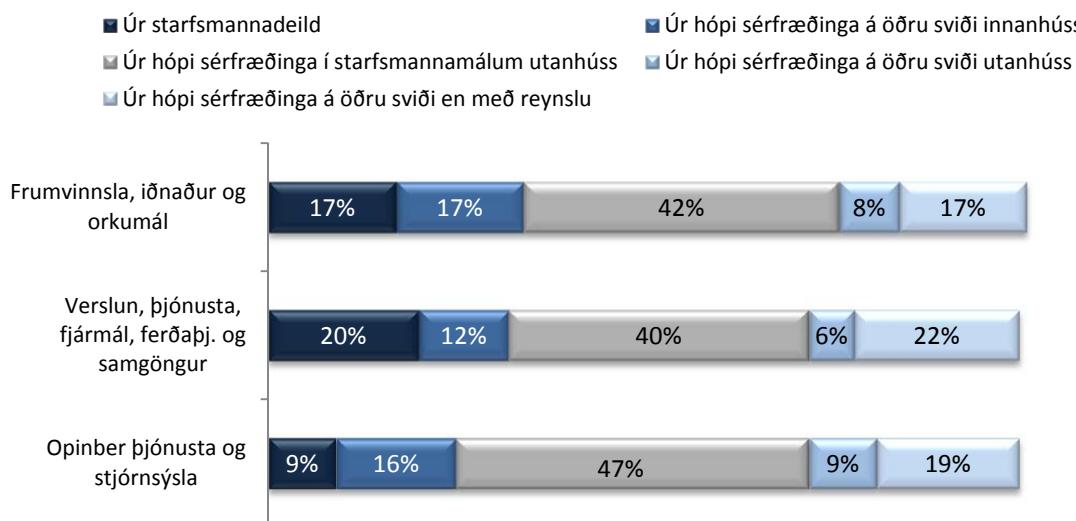
Í könnuninni var einnig spurt hvaðan yfirmaður starfsmannamála var ráðinn. Á mynd 12 má sjá að yfirmenn starfsmannamála eru oftast ráðnir úr hópi sérfræðinga á sviði starfsmannamála utan fyrirtækisins. Þetta er sama niðurstaða og árið 2009. Vert er að geta þess að valmöguleikinn úr hópi sérfræðinga á öðru sviði en með reynslu af mannaúðsmálum var ekki til staðar árið 2009.



Mynd 12: Hvaðan var yfirmaður starfsmannamála ráðinn? Samanburður milli áranna 2009 og 2012.

Fjöldi svara 2012: 107, 2009: 96.

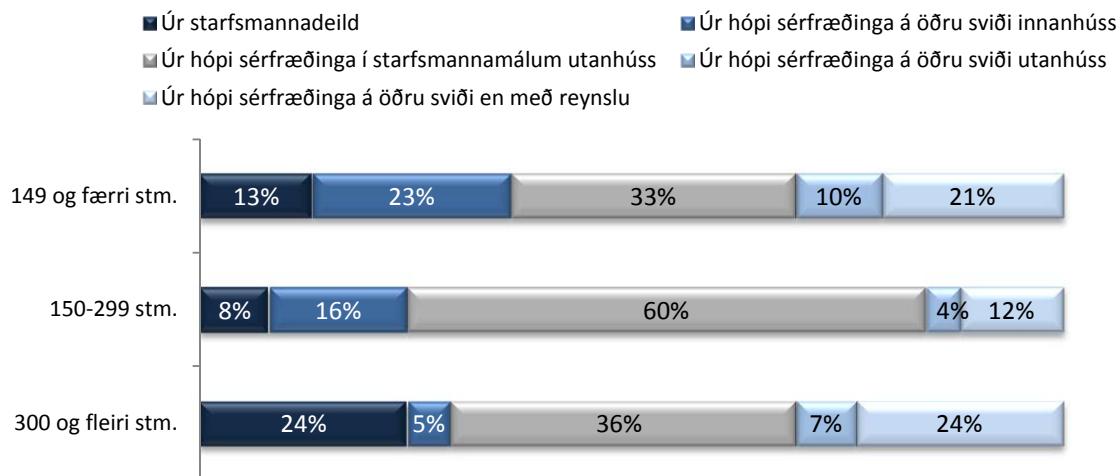
Helsta breytingin sem merkja má frá 2009 er að hlutfallslega færri hafa verið ráðnir nú úr starfsmannadeild (fer úr 25% í 16%). Í raun virðist algengara að yfirmaður starfsmannamála sé ráðinn úr hópi sérfræðinga á öðru sviði en starfsmannamálum (samtals 41% innan og utan fyrirtækis) en að hann hafi verið ráðinn (fengið beina stöðuhækkun) innan starfsmannadeildar viðkomandi skipulagsheildar (16%).



Mynd 13: Hvaðan var yfirmaður starfsmannamála ráðinn? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 106 (24 í frumvinnslu, 50 í verslun, 32 í opinberri þjónustu).

Þegar mynd 13 er skoðuð kemur í ljós að ekki er mikill munur eftir atvinnugreinum á því hvaðan yfirmaður starfsmannamála var ráðinn. Þó eru opinberar stofnanir ólíklegastar til að ráða einhvern úr eigin starfsmannadeild og líklegastar til að ráða einhvern úr hópi sérfræðinga í starfsmannamálum utan stofnunarinnar. Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru hins vegar ólíklegust til að ráða yfirmann starfsmannamála úr hópi sérfræðinga innanhúss á öðru sviði en starfsmannamálum.



Mynd 14: Úr hópi hverra var yfirmaður starfsmannamála ráðinn? Eftir stærð.

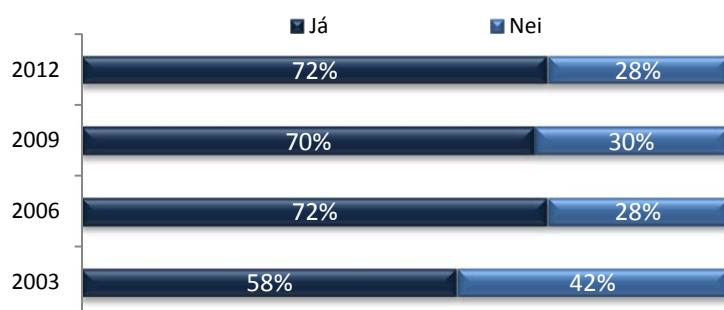
Fjöldi svara: 106 (39 lítil fyrirtæki, 25 meðalstór fyrirtæki, 42 stór fyrirtæki).

EKKI kemur á óvart að stór fyrirtæki eru líklegust til að ráða yfirmann starfsmannamála úr starfsmannadeild þar sem þau eru líklegri til að vera með slíka deild. Þau fyrirtæki eru einnig ólíklegust til að leita fanga í öðrum deildum innanhúss. Athygli vekur að meðalstór fyrirtæki eru líklegri til að ráða yfirmann starfsmannamála úr hópi sérfræðinga í starfsmannamálum utanhúss heldur en lítil eða stór fyrirtæki. Þau eru einnig ólíklegust til að ráða úr hópi sérfræðinga á öðru sviði en með reynslu af mannausstjórnun (sjá mynd 14).

Niðurstöður benda til þess að fyrirtæki séu líklegri en ekki til að horfa til sérfræðipekkingar á sviði starfsmannamála þegar ráðið er í stöðu starfsmannastjóra, þar sem alls 79% ráðinna yfirmanna mannauðsmála virðast hafa reynslu á því sviði. Þó má velta því fyrir sér hvort þetta hlutfall ætti ekki að vera 100% og hvort ásættanlegt sé að 20% yfirmanna starfsmannamála hafi enga reynslu á því sviði.

Einnig má spyrja hvað veldur því að líklegra er að yfirmenn starfsmannamála séu ráðnir úr hópi sérfræðinga í mannauðsmálum eða með reynslu af þeim utanhúss (alls 63%) en úr hópi sérfræðinga sem þegar eru til staðar í starfsmannadeild fyrirtækisins (16%). Þetta er sérstaklega áberandi í opinberum stofnunum þar sem lítið virðist vera um framgang af þessu tagi (66% ráðnir úr hópi sérfræðinga í mannauðsmálum utan eða innanhúss á móti aðeins 9% beint úr starfsmannadeild).

Staða yfirmanns starfsmannadeilda

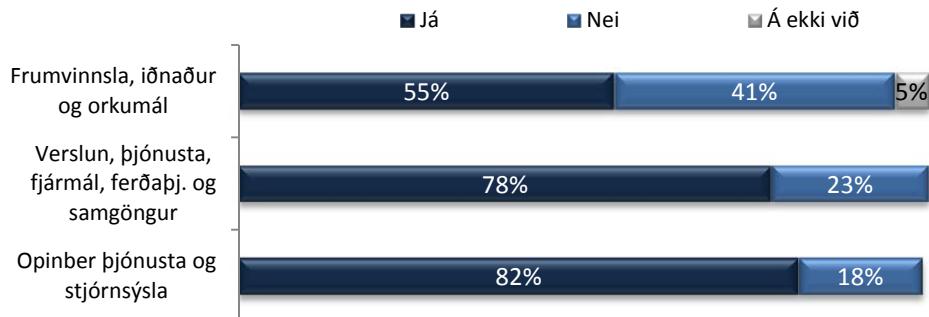


Mynd 15: Situr yfirmaður starfsmannadeilda í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Samanburður milli áranna 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara 2012: 79; **2009:** 83; **2006:** 114; **2003:** 77 (þeir sem ekki eru með starfsmannadeild eru undanskildir).

Lítill sem engin breyting hefur átt sér stað á setu yfirmanns starfsmannamála í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu stjórnunarteymi frá árinu 2006 (sjá mynd 15). Mest þróun varð frá árinu 2003 (Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, Hafsteinn Bragason, Inga Jóna Jónsdóttir og Tómas Bjarnason, 2004) til ársins 2006. Í meirihluta þáttökulanda í CRANET rannsókninni (skv. gögnum frá tímabilinu 2008-2010) er yfirmaður þátttakandi í framkvæmdastjórn í 40-70% skipulagsheilda. Norðurlöndin eru nokkuð framarlega á þessu sviði, með Svíþjóð í fararbroddi með 90% þáttöku, Finnland með tæplega 80% og Noregur með um 76% en minnst þátttaka er í Danmörku (60%). Belgía (84%) og Frakkland (83%) eru einnig með hátt hlutfall starfsmannastjóra í framkvæmdastjórn en seta í framkvæmdastjórn er síst líkleg í Búlgaríu (24%) og Bandaríkjunum (32%) (Cranet, 2011).

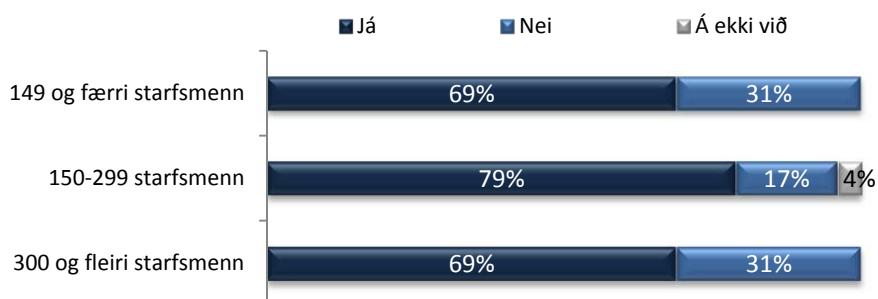
Þessar niðurstöður benda til þess að staðan hér á landi sé sambærileg og hjá nágrönum okkur á Norðurlöndunum og að efnahagslægðin hafi ekki haft neikvæð áhrif á stöðu og áhrifavalda forstöðumanna mannauðsmála í stjórnun fyrirtækja og stofnana hér á landi. Niðurstöður gefa þó vísbendingu um að hægt hafi á þróuninni og að lítið hafi breyst frá árinu 2006.



Mynd 16: Situr yfirmaður starfsmannadeilda í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 79 (22 í frumvinnslu, 40 í verslun og þjónustu, 17 í opinberri þjónustu). Þeir sem ekki eru með starfsmannadeild eru undanskildir.

Á mynd 16 má sjá að mestar líkur eru á því að yfirmaður starfsmannadeilda sitji í æðsta stjórnunarteymi í opinberum stofnunum, en minnstar líkur á að svo sé í frumvinnslu og iðnaði. Þróunin frá árinu 2009 er hins vegar jákvæð í fyrirtækjum í frumvinnslu, en þar hefur yfirmönnum starfsmannamála, sem sitja í framkvæmdastjórn, fjölgæð úr 48% í 55%. Það sama á við um opinbera geirann en þar hefur þeim fjölgæð úr 67% í 82%. Hins vegar hefur yfirmönnum starfsmannamála sem sitja í framkvæmdastjórn fyrirtækja í verslun og þjónustu fækkað um 3 prósentustig frá árinu 2009.

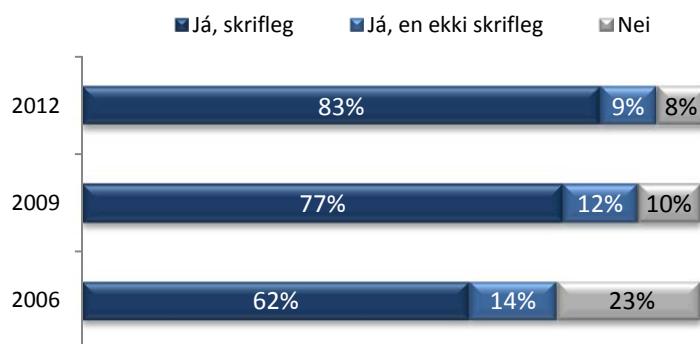


Mynd 17: Situr yfirmaður starfsmannadeilda í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 79 (16 lítil fyrirtæki, 24 meðalstór fyrirtæki, 39 stór fyrirtæki). Þeir sem ekki eru með starfsmannadeild eru undanskildir.

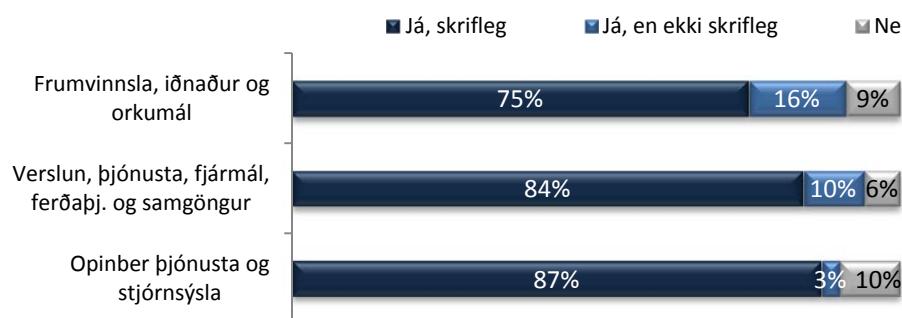
Stærð hefur lítil áhrif á það hvort yfirmenn starfsmannadeilda sitja í framkvæmdastjórn í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, en þó er líklegast að þeir eigi þar sæti í meðalstórum fyrirtækjum með á bilinu 150-299 starfsmenn (sjá mynd 17).

Starfsmannastefna fyrirtækja og stofnana



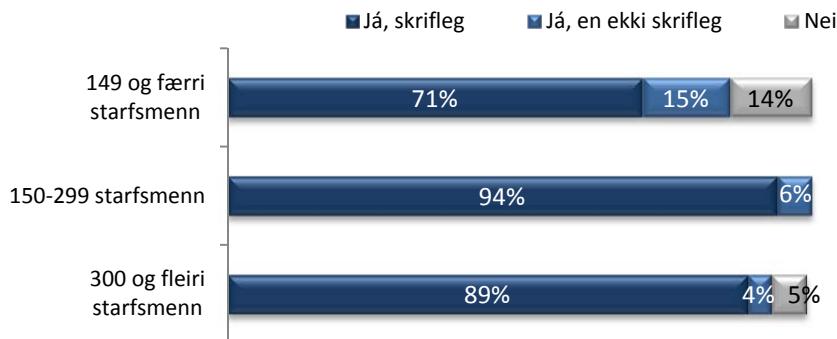
Mynd 18: Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli áranna 2012, 2009 og 2006.
Fjöldi svara 2012: 140; **2009:** 137; **2006:** 190.

Mikill meirihluti íslenskra fyrirtækja og stofnana er nú með starfsmannastefnu, eða alls 92%, og eru 83% með slíka stefnu á skriflegu formi (mynd 18). Ljóst er að fyrirtæki og stofnanir hér á landi eru í auknum mæli að móta starfsmannastefnu sína og jafnframt koma henni í skriflegt form. Fyrirtæki og stofnanir á Norðurlöndunum eru líklegust til að vera með skriflega starfsmannastefnu en þar hafa að lágmarki 78% fyrirtækja og stofnana skriflega stefnu. Í öðrum löndum, s.s. Búlgaríu og Kýpur, er álíka algengt að fyrirtæki séu með skriflega og óskrifaða starfsmannastefnu. Aðeins í Frakklandi er líklegra að hún sé óskrifluð en skrifluð (Cranet, 2011). Á þessu sviði, líkt og hvað varðar þátttöku mannaúðstjóra í framkvæmdastjórn, er staðan á Íslandi því nokkuð góð og sambærileg við hin Norðurlöndin.



Mynd 19: Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.
Fjöldi svara: 140 (32 í frumvinnslu, 68 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

Á mynd 19 má sjá hvernig starfsmannastefna birtist eftir atvinnugreinum. Fyrirtæki í einkageiranum eru mun líklegri nú til að hafa skriflega starfsmannastefna en árið 2009. Þá höfðu 57% fyrirtækja í frumvinnslu skriflega starfsmannastefnu og 75% fyrirtækja í verslun og þjónustu. Hins vegar hefur opinberum stofnunum með skriflega starfsmannastefnu fækkað úr 95% í 87%. Árið 2009 voru aðeins 3% opinberra stofnana ekki með starfsmannastefnu en nú ein af hverjum tíu.



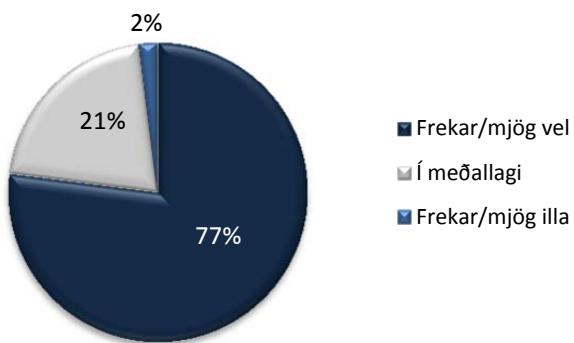
Mynd 20: Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 140 (59 lítil fyrirtæki, 34 meðalstór fyrirtæki, 47 stór fyrirtæki).

Eins og sjá má á mynd 20 eru meðalstór fyrirtæki líklegust til að vera með skriflega starfsmannastefnu. Þróunin hefur orðið hvað örust meðal meðalstórra fyrirtækja frá árinu 2009, en þá voru 84% þeirra með skriflega starfsmannastefnu. Þar hefur því orðið um tíu prósentustiga framför.

Samspil starfsmannastefnu og stöðu

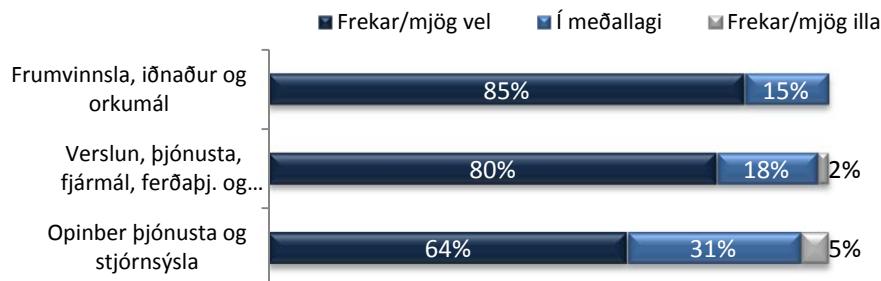
Mótun starfsmannastefnu er einungis fyrsta skrefið en innleiðing hennar er oft annað og mun stærra verkefni. Þeir svarendur sem sögðust vera með starfsmannastefnu, skriflega eða munnlega, voru spurðir hversu vel síu stefna lýsi raunverulegri stöðu. Niðurstöðurnar má sjá á myndum 18 til 20.



Mynd 21: Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu starfsmannamála í skipulagsheildinni?

Fjöldi svara: 125 (einungis þeir sem eru með starfsmannastefnu).

Á mynd 21 má sjá að 77% þáttökufyrirtækja telja starfsmannastefnuna lýsa frekar eða mjög vel stöðu starfsmannamála í skipulagsheildinni og aðeins 2% telja hana lýsa illa raunverulegri stöðu. Niðurstöður áranna 2012 og 2009 eru nær samhljóma og telur mikill meirihluti þátttakenda starfsmannastefnu sína lýsa raunverulegri stöðu starfsmannamála frekar eða mjög vel. *Þessar niðurstöður gefa því vísbindingu um að starfsmannastefnur íslenskra fyrirtækja séu ekki bara draumsýn eða lýsi óskastöðu á sviði starfsmannamála, heldur sé leitast við að framfylgja stefnumanni í orði og á borði.*

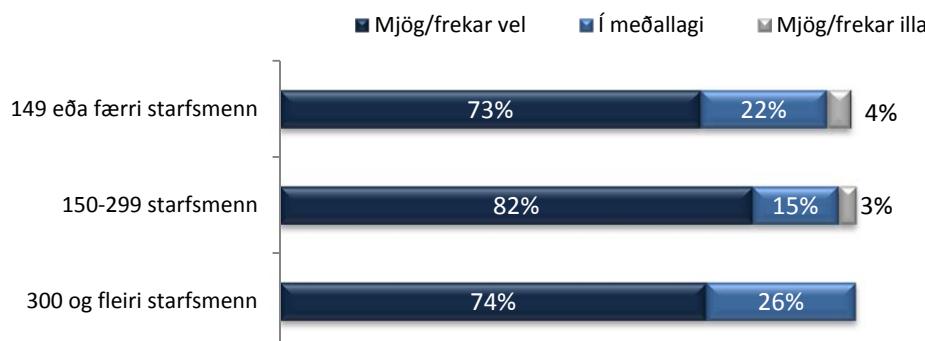


Mynd 22: Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu í starfsmannamálum í fyrirtækini/stofnuninni? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 125 (27 í frumvinnslu, 62 í verslun, 36 í opinberri þjónustu).

Svarendur í frumvinnslu og verslunarfyrtækjum eru líklegri til að telja starfsmannastefnuna lýsa vel raunverulegri stöðu mála en svarendur í opinbera geiranum (sjá mynd 22). Hlutfall þátttakenda í frumvinnslu, sem telja að starfsmannastefnan lýsi raunverulegri stöðu mála frekar eða mjög vel, hefur hækkað úr 70% í 85% frá árinu 2009. Enginn í frumvinnslu telur nú að stefnan lýsi stöðu mála illa en 5% töldu svo vera árið 2009. Hlutföll meðal verslunar- og þjónustufyrtækja eru óbreytt frá síðustu könnun.

Á þessu sviði hafa hvað mestar breytingar orðið hjá opinberum stofnunum. Árið 2009 töldu 74% þeirra starfsmannastefnuna lýsa raunveruleikanum frekar eða mjög vel og enginn þeirra taldi hana lýsa raunveruleikanum illa. Nú telja einungis 64% þeirra starfsmannastefnu sína lýsa raunverulegri stöðu mála í starfsmannamálum frekar eða mjög vel og alls 5% telja hana (frekar/mjög) lítið lýsandi. Spurningunni um ástæður þess verður ekki svarað hér en kannski má leita svara við því í umfjöllun um samdráttaraðgerðir hjá opinberum stofnunum sem fjallað er um í sjöunda kafla.

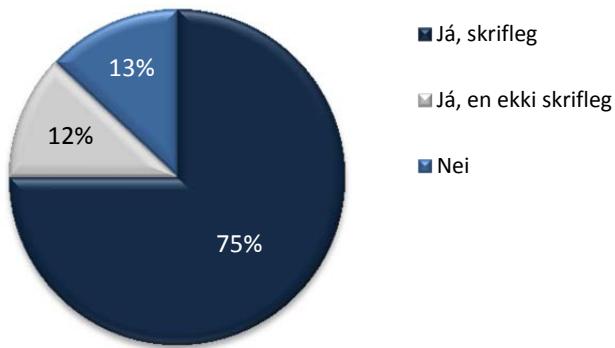


Mynd 23: Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu í starfsmannamálum í fyrirtækjum/stofnunum? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 129 (49 lítil fyrirtæki, 34 meðalstór fyrirtæki, 46 stór fyrirtæki).

Á mynd 23 má sjá að mikill meirihluti þátttakenda metur stöðuna jákvætt, óháð stærð. Helst má merkja jákvæða þróun í meðalstórum fyrirtækjum og hefur hlutfall þeirra, sem telja að starfsmannastefnan lýsi stöðu mála mjög eða frekar vel, hækkað um 15 prósentustig frá árinu 2009 (úr 67% í 82%).

Heildarstefna fyrirtækis eða stofnunar

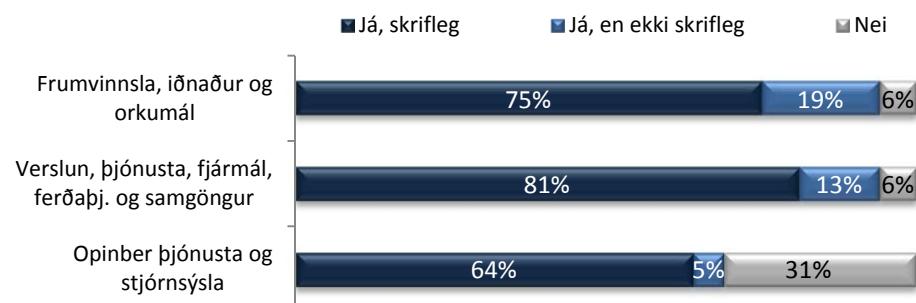


Mynd 24: Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar?

Fjöldi svara: 137

Á mynd 24 má sjá að 87% íslenskra fyrirtækja og stofnana eru með heildarstefnu og 75% með skriflega heildarstefnu. Í samanburðarlöndunum eru almennt 50-80% fyrirtækja með skriflega stefnu en minna er um það á Kýpur (37%), Ítalíu (42%) og Ísrael (48%) (Cranet, 2011). Árið 2009 voru 93% fyrirtækja og stofnana hér á landi með skriflega heildarstefnu og benda því niðurstöður til neikvæðrar þróunar á því sviði.

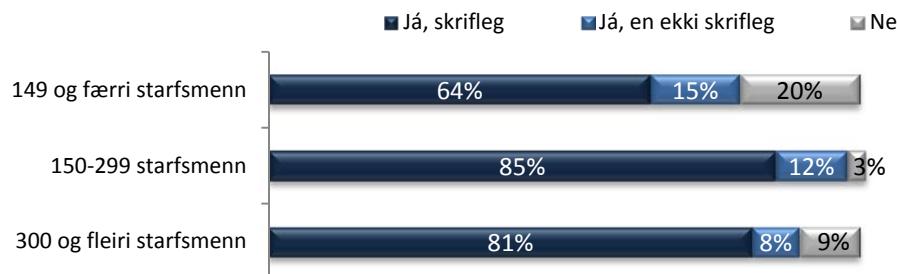
Samanburður við 2009 bendir til að færri skipulagsheildir hafi skriflega heildarstefnu nú en 2009. Ef til vill má rekja það til þess að þau fyrirtæki og stofnanir, sem hafa gengið í gegnum endurskipulagningu á síðustu fjórum árum, séu enn að vinna í mótu nýrrar stefnu og að hún hafi ekki enn verið formfest með skriflegum hætti.



Mynd 25: Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 140 (32 í frumvinnslu, 69 í verslun, 39 í opinberri þjónustu).

Árið 2009 voru opinberar stofnanir líklegastar til að hafa skriflega heildarstefnu (85%) en nú eru þær ólíklegastar til að vera með heildarstefnu, skriflega eða ekki. Skýringanna má e.t.v. leita í gríðarlegum breytingum á stofnana uppbyggingu síðastliðin ár og þess að viðbrögð opinberra stofnana eru oft síð-búnari og þær svifaseinni að bregðast við breytingum í umhverfi sínu (Boyne, 2002). Sú var til að mynda raunin hér á landi varðandi framkvæmd samdráttaraðgerða í kjölfar hrunsins (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir, 2011).

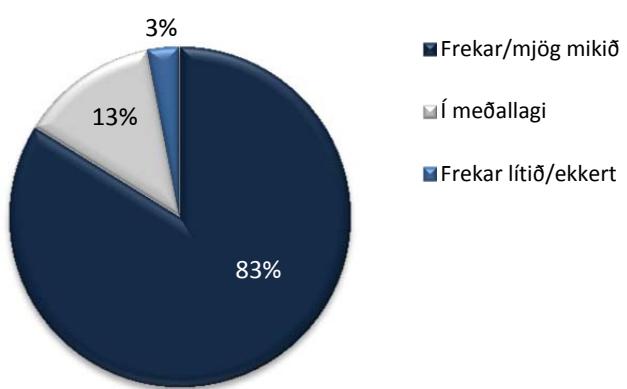


Mynd 26: Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 140 (59 lítil fyrirtæki, 33 meðalstór fyrirtæki, 48 stór fyrirtæki).

Á mynd 26 má sjá að lítil fyrirtæki eru síður líkleg til að vera með skriflega heildarstefnu en þau meðalstóru og stóru sem standa nokkuð jöfn á þessu sviði. Hlutfall þeirra sem ekki eru með heildarstefnu hefur þó aukist í öllum stærðarflokkum frá árinu 2009, en þá voru lítil fyrirtæki án heildarstefnu 14%, stór fyrirtæki 5% og ekkert meðalstórt fyrirtæki var án heildarstefnu.

Áhrif heildarstefnu á þróun starfsmannastefnu

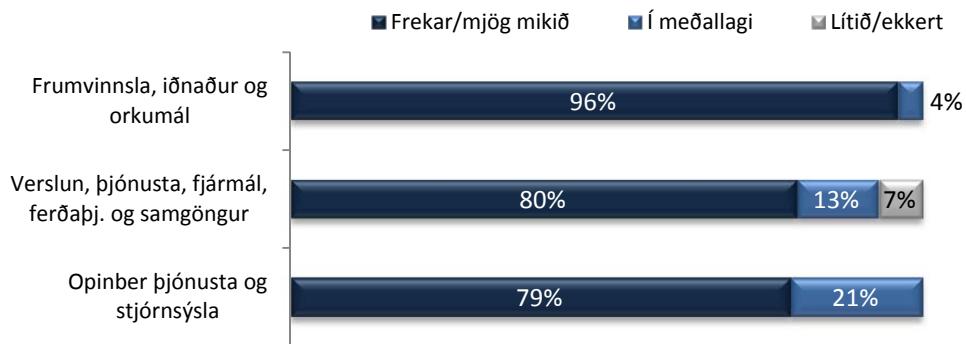


Mynd 27: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun starfsmannastefnu?

Fjöldi svara 2012: 120 (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með starfsmannastefnu eða heildarstefnu).

Þáttökufyrirtæki og stofnanir er kváðust vera með skriflega eða munnlega starfsmannastefnu og heildarstefnu voru spurð hversu mikið hafi verið horft til heildarstefnu fyrirtækis eða stofnunar við móton starfsmannastefnu.

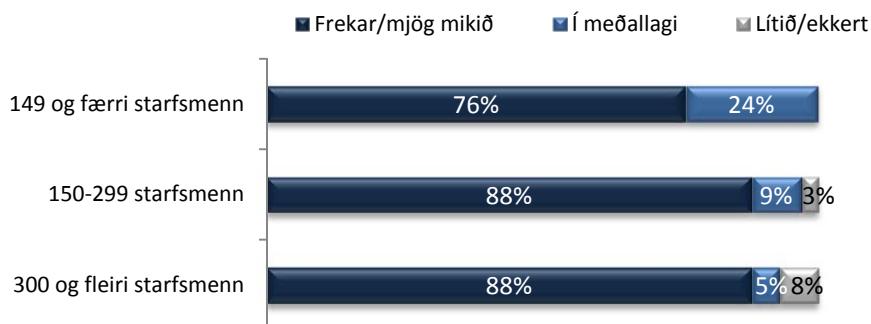
Á mynd 27 má sjá að nánast öll fyrirtæki og stofnanir hafa heildarstefnu til hliðsjónar við þróun starfsmannastefnu og að 83% svarenda telja samþættinguna frekar eða mjög mikla. Aðeins 3% þáttökufyrirtækja horfðu lítið til heildarstefnunnar og eru þessar tölur nær óbreyttar frá árinu 2009.



Mynd 28: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun starfsmannastefnu? Eftir greinum (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með starfsmannastefnu eða heildarstefnu).

Fjöldi svara: 119 (25 í frumvinnslu, 61 í verslun, 33 í opinberri þjónustu).

Á mynd 28 má sjá að í öllum þremur megingreinum atvinnulífsins er heildarstefna höfð frekar eða mjög mikið til hliðsjónar við þróun starfsmannastefnu. Fyrirtæki í frumvinnslu bera af hvað þetta varðar og er jákvætt að sjá að í öllum þeim fyrirtækjum í frumvinnslu og opinberum stofnunum sem tóku þátt er horft til heildarstefnu að einhverju leyti við móton starfsmannastefnu.

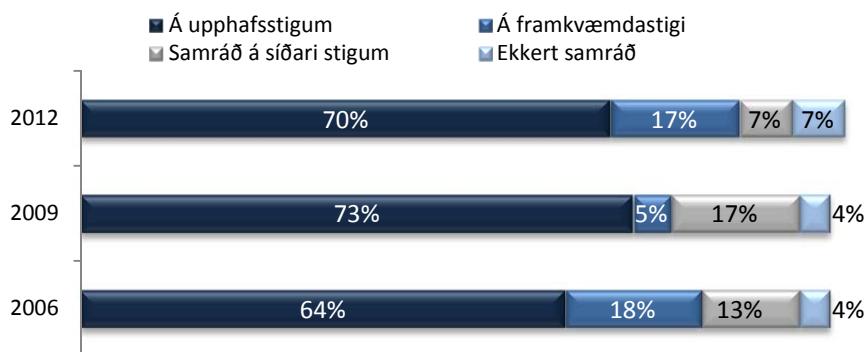


Mynd 29: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun starfsmannastefnu? Eftir stærð (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem eru ekki með starfsmannastefnu eða heildarstefnu).

Fjöldi svara: 120 (46 lítil fyrirtæki, 33 meðalstórr fyrirtæki, 41 stór fyrirtæki).

Líklegra er að skipulagsheildir með fleiri en 150 starfsmenn horfi frekar eða mjög mikið til heildarstefnu við móton starfsmannastefnu en þær sem minni eru. Hins vegar horfa öll lítil fyrirtæki og stofnanir að einhverju leyti til heildarstefnunnar en 3% meðalstórra og 8% stórra eininga gera það lítið eða ekki neitt.

Aðkoma yfirmanns starfsmannamála að þróun heildarstefnu



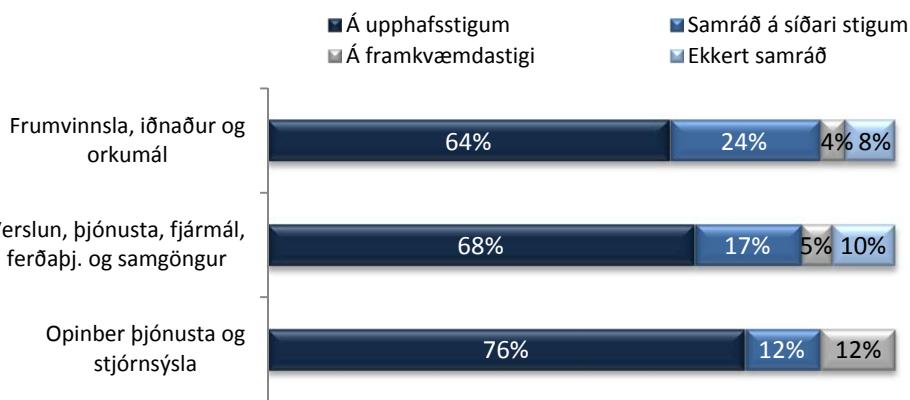
Mynd 30: Ef fyrirtækið/stofnunin er með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun hennar? Samanburður milli áranna 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara 2012: 119; **2009:** 112; **2006:** 158 (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með heildarstefnu og/eða yfirmann starfsmannamála).

Mynd 30 sýnir þróun í aðkomu yfirmanns starfsmannamála að heildarstefnumörkun frá árinu 2006. Yfirmenn starfsmannamála koma nú í örlítið minni mæli að stefnumörkun á upphafsstigum en í meiri mæli að framkvæmd og innleiðingu. Merkja má örlitla neikvæða þróun þar sem í auknum mæli er ekkert samráð haft við yfirmenn starfsmannamála, en það hlutfall fer úr 4% í 7% nú.

Almennt hefur orðið aukning í þátttöku yfirmanna starfsmannamála á upphafsstigum stefnumótunar í samanburðarlöndunum og var þátttaka þeirra í síðustu alþjóðlegu gagnaöflun Cranet á bilinu 40-60%. Algengust er þátttaka á upphafsstigum í Noregi (77%), Frakklandi (73%), Finnlandi (68%) og Svíþjóð (68%) en þróunin virðist hvað skemmt á veg komin í Litháen þar sem þátttakan er aðeins um 25% (Cranet, 2011).

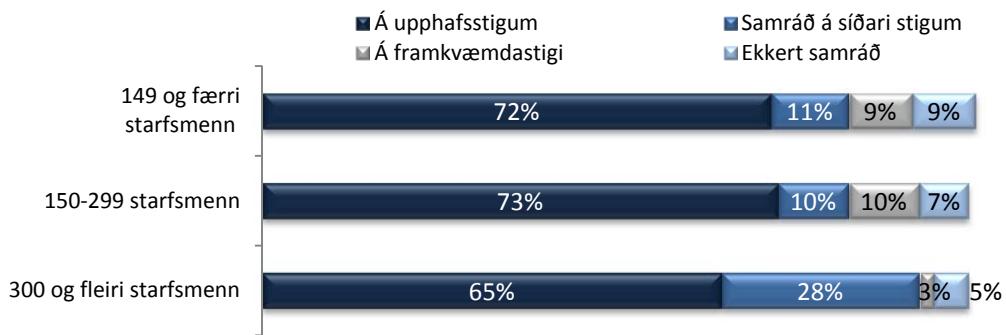
Allt bendir til þess að þróun síðustu tíu ára varðandi aukna þátttöku yfirmanna starfsmannamála í mótu heildarstefnu á upphafsstigum hafi fest í sessi hér á landi. Lítill merki eru um afturhvarf í þeim efnum. Umræðan um mikilvægi þátttöku mannaúðsstjóra í mótu heildarstefnu frá upphafi og virka þátttöku þeirra í ákvörðunartöku, sem varðar heildarstefnu, (sjá t.d. Ulrich, 1997; Becker, Huselid og Ulrich, 2001; Ulrich og Brockbank, 2005) hefur því augljóslega haft tilætluð áhrif hér á landi og víðar í hinum vestræna heimi.



Mynd 31: Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 119 (25 í frumvinnslu, 60 í verslun, 34 í opinberri þjónustu).

Yfirmenn starfsmannamála í opinberri þjónustu og stjórnsýslu eru líklegri til að taka þátt í þróun heildarstefnu frá upphafi en í öðrum greinum (sjá mynd 31). Þar er samráð jafnframtil staðar að einhverju leyti í öllum skipulagsheildum. Þetta er þveröfugt við árið 2009 en þá voru þátttakendur í opinberum stofnunum ólíklegastir til þátttökum á upphafsstigum (68%) og ekkert samráð við 12% svarenda. Þróunin er öfug í verslunar- og þjónustufyrirtækjum en árið 2009 var í engu tilviki ekkert samráð við yfirmann starfsmannamála við þróun heildarstefnu, samanborið við þau 10% þar sem sú er raunin nú.



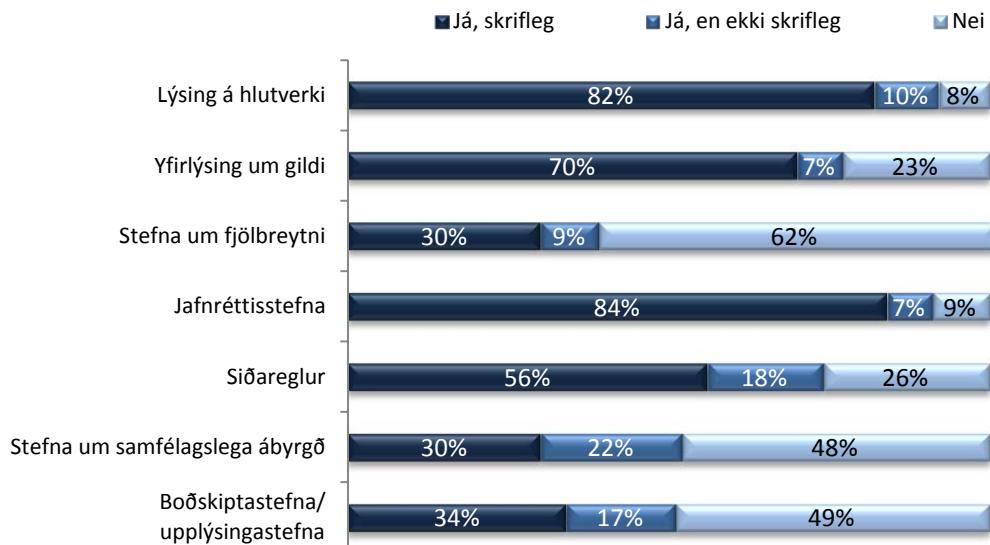
Mynd 32: Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 119 (46 lítil fyrirtæki, 30 meðalstór fyrirtæki, 43 stór fyrirtæki).

Eins og mynd 32 sýnir eru yfirmenn starfsmannamála í stórum fyrirtækjum ólíklegri en þeir sem starfa í þeim minni til að koma að þróun heildarstefnu á upphafsstigum. Þeir eru á hinn bóginn líklegastir til að taka þátt í samráði á síðari stigum og ólíklegastir til að koma eingöngu að framkvæmd eða að ekkert samráð sé til staðar. Þessi hlutföll hafa lítið breyst frá fyrri árum.

Hlutverk, gildi og stefna skipulagsheildar

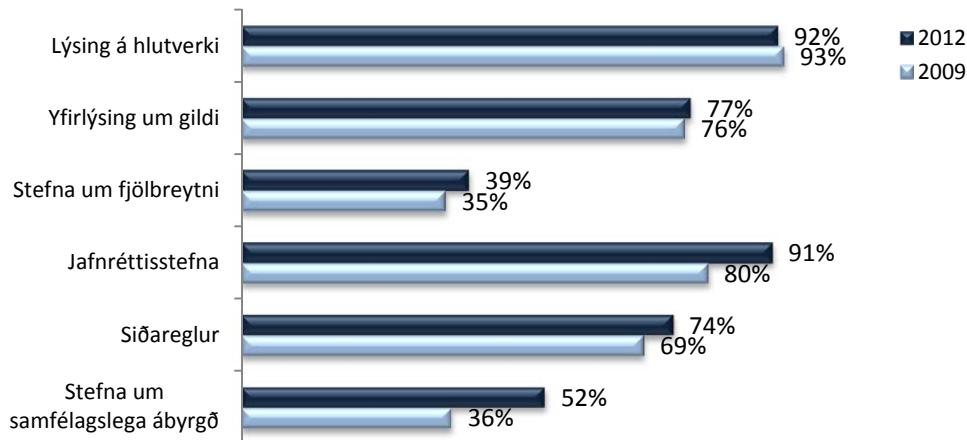
Myndir 33 og 34 sýna hlutföll þáttakenda sem hafa yfirlýsingar og stefnur varðandi hlutverk, gildi og fleira til staðar innan skipulagsheildarinnar og samanburð við árið 2009.



Mynd 33: Er eftirfarandi til staðar innan skipulagsheildarinnar?

Fjöldi svara: 139-141 (Breytilegt eftir liðum).

Íslensk fyrirtæki og stofnanir eru langflest með skriflega lýsingu á hlutverki sínu (82%). Ekki er mikill munur eftir atvinnugreinum en tilvist skriflegrar lýsingar á hlutverki er líklegust í fyrirtækjum í verslun og þjónustu (86%) og ólíklegust í fyrirtækjum í iðnaði (78%). Árið 2009 var skrifleg lýsing til staðar í 92% opinberra stofnana en nú hefur hlutfallið lækkað í 80%.



Mynd 34: Er eftirfarandi til staðar innan skipulagsheildarinnar? Samanburður á milli áranna 2012 og 2009. Bæði skriflegt og óskriflað.

Fjöldi svara 2012: 139-141, **2009:** 134-137.

Fyrirtæki hafa í auknum mæli verið að móta gildi sín skriflega en árið 2003 voru aðeins 38% þeirra með skrifleg gildi. Árið 2006 voru skrifleg gildi til staðar hjá um helmingi fyrirtækja og stofnana, árið 2009 var hlutfallið komið í 66% og er nú 70%. Opinberar stofnanir eru síður líklegar til að vera með skrifleg gildi en þau eru þó til staðar hjá 63% svarenda í opinberum stofnunum. Í flestum saman-

burðarlöndunum er meirihluti fyrirtækja og stofnana með skrifleg gildi (Cranet, 2011). Fleiri þátttakendur hafa sett sér stefnu um fjölbreytni nú en árið 2009 en þróunin er hæg. Árið 2009 voru 35% með slíka stefnu samanborið við 39% nú og þar af 9 prósent ekki skriflega.

Skrifleg jafnréttisstefna er til staðar í 84% skipulagsheilda enda er það lagaleg skylda allra vinnuveitenda með fleiri en 25 starfsmenn að vera með jafnréttisáætlun og að sambætta jafnréttissjónarmið í starfsmannastefnu sína (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008). Allar opinberar stofnanir eru með jafnréttisstefnu og 95% með skriflega stefnu og þær jafnframt líklegri en aðrar skipulagsheildir til að vera með jafnréttisstefnu. Þetta kemur ekki á óvart þar sem enn ríkari kvaðir eru lagðar á þær, sbr. 11. gr. stjórnsýslulaga (Lög um stjórnsýslu nr. 37/1993).

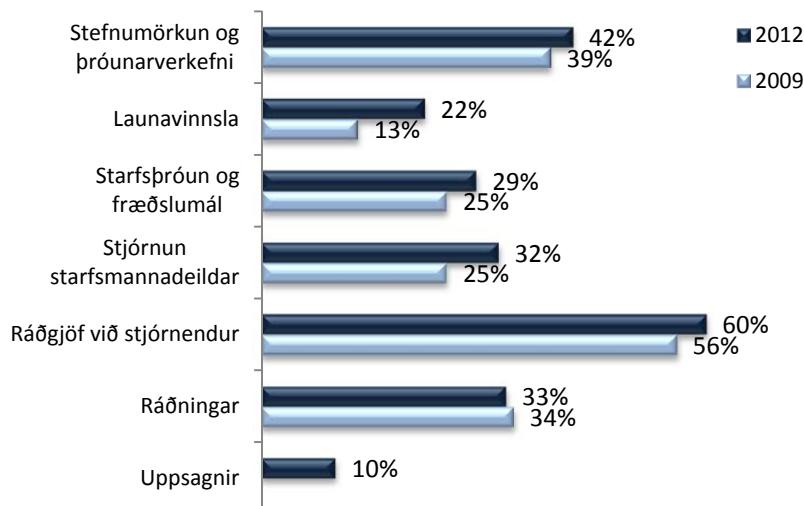
Meirihluti íslenskra fyrirtækja og stofnana hafa sett sér skriflegar siðareglur, eða 56% (18% óskrifaðar siðareglur), og er það sambærilegt hlutfall við fyrrí ár. Ekki er mikill munur milli atvinnugreina hvað siðareglur varðar.

Þá vekur athygli að 52% fyrirtækja og stofnana eru nú með stefnu um samfélagslega ábyrgð, þar af 30% með hana skriflega. Þetta er töluverð aukning frá árinu 2009 þegar aðeins 16% höfðu slíka stefnu skriflega. Þessi þróun endurspeglar almenna vitundarvakningu meðal stjórnenda og almennings um mikilvægi samfélagslegar ábyrgðar skipulagsheilda í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008.

Opinberar stofnanir hafa síður en einkafyrirtækin mótað sér stefnu um samfélagslega ábyrgð. Hér er vert að hafa í huga ólíkt hlutverk og markmið opinberra stofnana og einkafyrirtækja (Perry & Rainey, 1988; Lienert, 2009) en opinberar stofnanir vinna í almannabágu og ekki með hagnað að markmiði líkt og einkarekin fyrirtæki gera. Samfélagslega ábyrgðin er því hugsanlega að einhverju leyti svo augljóslega sambætt starfsemi og hlutverki opinberra stofnana að ekki þykir þörf á að þráð hana og tilgreina sérstaklega.

Ef litið er til annarra landa í Cranet samstarfinu má sjá að 64% fyrirtækja og stofnana í Danmörku eru með stefnu um samfélagslega ábyrgð, hvort sem hún er skrifleg eða óskrifuð, 41% í Hollandi, 62% í Bretlandi og 49% í Bandaríkjum. Ísland stendur því nokkuð vel að vígí hvað slíka stefnu varðar.

Helstu verkefni starfsmannastjóra/mannauðsstjóra



Mynd 35: Ef meginverkefni þitt eru starfsmannamál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Samanburður milli áranna 2009 og 2012.

Fjöldi svara 2012: 112; **2009:** 82. Hér eru undanskildir þeir sem ekki eru æðstu yfirmenn starfsmannamála. Leyfilegt var að velja allt að þrjá valkost og samtalan því yfir 100%.

Þáttakendur sem hafa starfsmannamál sem sitt meginverkefni verja flestir miklum tíma í ráðgjöf við stjórnendur eða alls 60% sem tilgreina það. Önnur stór verkefni eru stefnumörkun og þróunarverkefni (42%). Árið 2009 voru ráðningar og uppsagnir einn svarmöguleiki og svarhlutfallið var 34% en nú er sameinað hlutfall þessara þátta 43%. Tíðni þess að launavinnsla sé meðal þriggja stærstu verkefnanna hefur aukist úr 13% í 22% frá árinu 2009 (sjá mynd 35).

Hugsanlega endurspeglar þessi þróun fækkan í starfsmannadeildum m.t.t. fjölda starfsmanna í skipulagsheildinni (sjá töflu 2) og að forsvarsmenn starfsmannamála þurfi því nú að dreifa kröftum sínum á fleiri verkefni en áður, þar með talið launavinnslu.

Tafla 4: Ef þitt meginverkefni eru starfsmannamál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir greinum. Hér var leyfilegt að velja allt að þrjá valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjöldu svarenda í hverri atvinnugrein og samtalan ekki 100%

Fjöldi svarenda: 97 (21 í frumvinnslu, 50 í verslun, 26 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stefnumörkun og þróunarverkefni	67%	58%	69%
Launavinnsla	38%	32%	27%
Starfsþróun og fræðslumál	29%	48%	42%
Stjórnun starfsmannadeildar	52%	54%	31%
Ráðgjöf við stjórnendur	86%	90%	92%
Ráðningar	48%	46%	54%
Uppsagnir	19%	16%	12%

Yfirmenn starfsmannamála í opinbera geiranum og í þjónustufyrirtækjum verja meira af tíma sínum í starfsþróun og fræðslumál en þáttakendur í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum (tafla 4). Þá verja starfsmannastjórar í opinbera geiranum minni tíma en þeir sem starfa hjá einkareknum fyrirtækjum í stjórnun starfsmannadeildar.

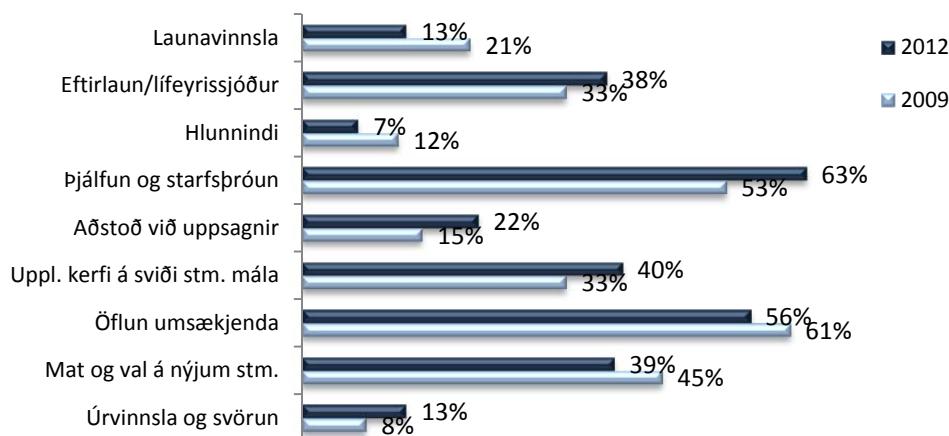
Tafla 5: Ef þitt meginverkefni eru starfsmannamál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir stærð. Hér var leyfilegt að velja allt að þrjá valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri atvinnugrein og samtalan ekki 100%.

Fjöldi svarenda: 112 (43 í litlum, 28 í meðalstórum, 41 í stórum).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stefnumörkun og þróunarverkefni	51%	43%	66%
Launavinnsla	33%	36%	17%
Starfsþróun og fræðslumál	42%	32%	34%
Stjórnun starfsmannadeildar	23%	50%	54%
Ráðgjöf við stjórnendur	60%	86%	90%
Ráðningar	47%	46%	34%
Uppsagnir	7%	21%	15%

Í töflu 5 má sjá að 90% starfsmannastjóra í stórum fyrirtækjum og 86% starfsmannastjóra í meðalstórum fyrirtækjum verja miklum tíma í ráðgjöf við stjórnendur en 60% þáttakenda í litlum fyrirtækjum. Starfsmannastjórar í stórum fyrirtækjum verja minnstum tíma í launavinnslu og ráðningarár. Eðlilega er minnstum tíma varið í stjórnun starfsmannadeildar í litlum fyrirtækjum enda starfsmannadeildir þar fámennar.

Úthýsing verkefna á sviði starfsmannamála



Mynd 36: Að hve miklu leyti úthýsir fyrirtækið eftirfarandi verkefnum til utanaðkomandi þjónustuaðila?

Fjöldi svarenda 2012: 144; **2009:** 138. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan hærri en 100%.

Af mynd 36 má sjá að íslensk fyrirtæki og stofnanir úthýsa einna helst þjálfun og starfsþróun og öflun umsækjenda, og hefur tíðni þess að þjálfun sé úthýst aukist tölувart. Einnig úthýsa margir upplýsingakerfum á sviði starfsmannamála, eftirlaunum/lífeyrissjóðum, sem og mati og vali á nýjum starfsmönnum. Árið 2009 var launavinnslu úthýst hjá 21% svarenda en nú er það aðeins hjá 13%. Þetta er í samræmi við mynd 35 hér að ofan þar sem fram kemur að starfsmannastjórar verja nú meiri tíma í launavinnslu en árið 2009. Alls úthýsa 62% þáttakenda verkefnum sem heyra undir mannaúðstjórnun að einhverju leyti.

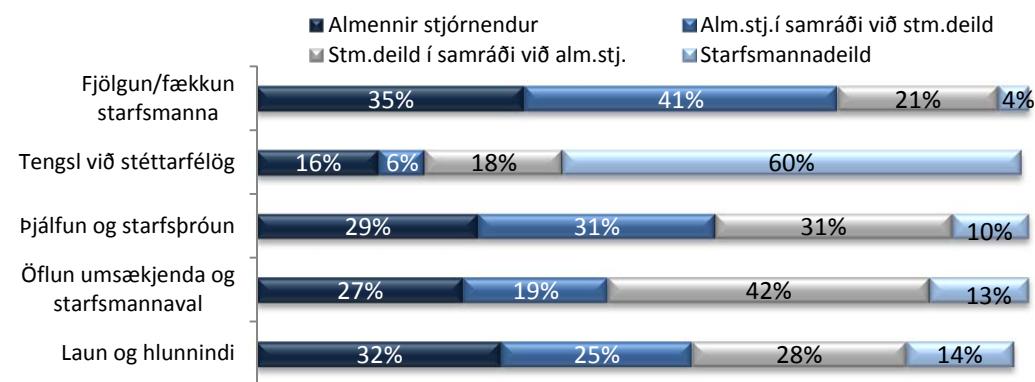
Ekki má greina mikinn mun eftir tegund fyrirtækja nema hvað helst að opinberar stofnanir eru aðeins líklegri til að úthýsa eftirlaunum og lífeyrissjóðum en ólíklegri til að úthýsa launavinnslu. Launavinnslu

og hlunnindum er frekar úthýst í litlum skipulagsheildum en þeim stærri en þær stærstu eru líklegastar til að úthýsa úrvinnslu og svörun almennra fyrirspurna frá stjórnendum og starfsmönnum. Ekki er þó mikill munur á milli þátttakenda eftir stærð.

Samkvæmt könnunin frá 2012 í Bretlandi úthýsa 54% fyrirtækja og stofnana þar að einhverju leyti verkefnum sem heyra undir mannaússstjórnun, samanborið við 62% hér á landi. Úthýsing er algengari meðal stærri eininga þar en þeirra minni en úthýsing hefur ekki aukist þar á undanförnum árum (CIPD, 2012b).

Mismikil úthýsing á sér stað í samanburðarlöndunum (Crinet, 2011) og er aðeins úthýst í meirihluta fyrirtækja og stofnana á Kýpur og í Eistlandi (73%), Belgíu (70%) og Svíþjóð (72%).

Meginábyrgð á stefnumarkandi ákvörðunum í starfsmannamálum

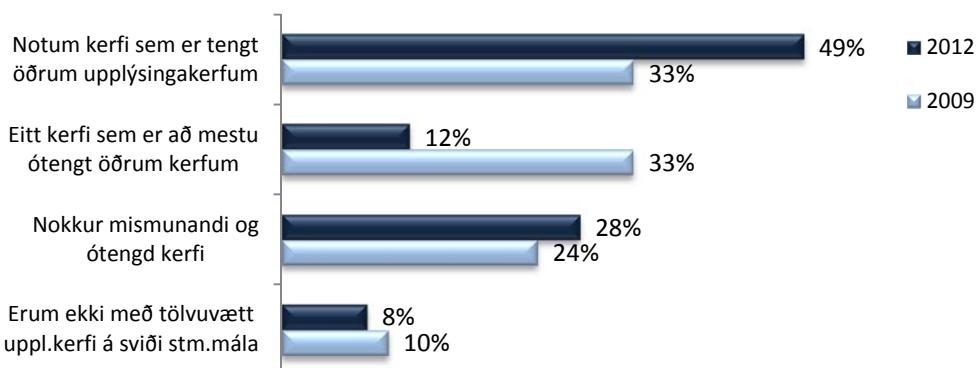


Mynd 37: Hver ber meginábyrgð á meiriháttar stefnumarkandi ákvörðunum í eftirfarandi málaflokkum?
(Aðeins einn valkostur.)

Fjöldi svara: 136-139, mismunandi eftir þáttum.

Algengast er að stefnumarkandi ákvarðanir um ýmis starfsmannamál séu teknar í samstarfi starfsmannadeilda og almennra stjórnenda (mynd 37). Almennir stjórnendur eru líklegastir til að vera leiðandi í ákvörðunum um fækkun og fjölgun starfsmanna og um laun og hlunnindi. Starfsmannadeildin er líklegri til að vera leiðandi í ákvarðanatöku um öflun umsækjenda og starfsmannaval. Starfsmannadeildin ein ber oftast meginábyrgð á stefnumarkandi ákvörðunum er lúta að tengslum við stéttarfélög (60%) og mótar ein stefnuna varðandi laun og hlunnindi í 14% tilfella.

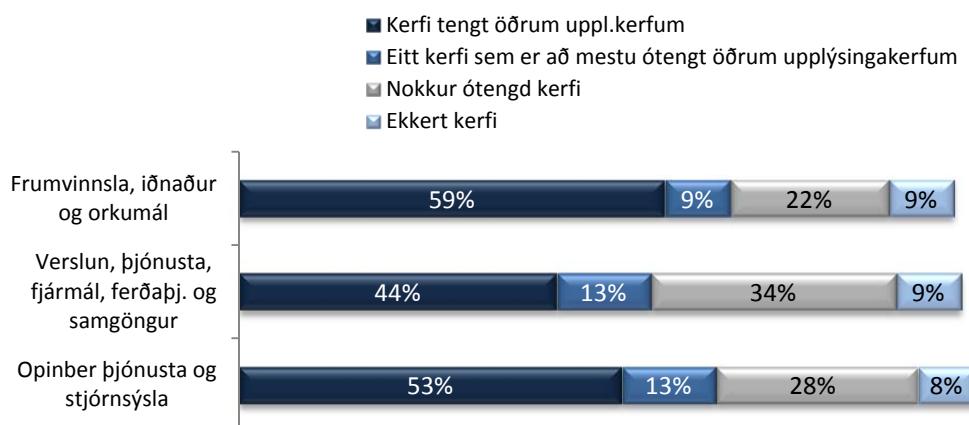
Upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála



Mynd 38: Hvers konar tölvuvætt upplýsingakerfi er notað til að halda utan um starfsmenn og starfsmannamál? Samanburður milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2012: 135; **2009:** 124.

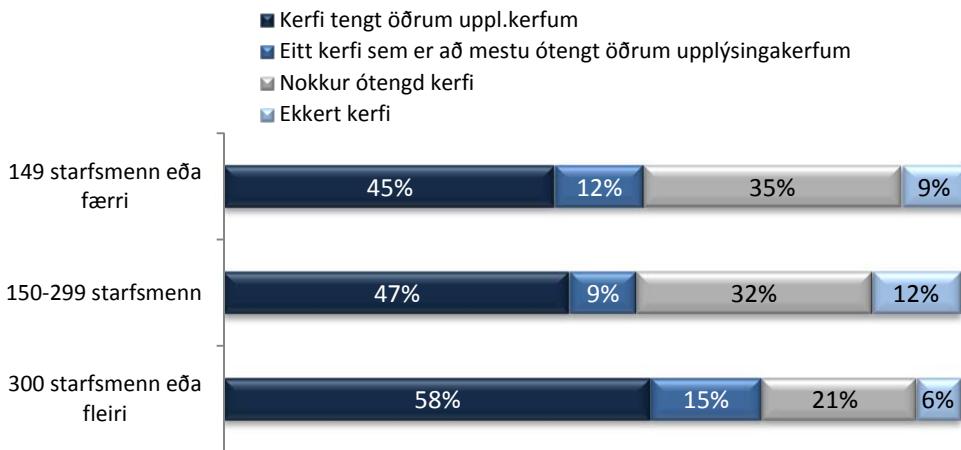
Eins og mynd 38 sýnir eru 8% þáttökufyrirtækja og stofnana ekki með tölvuvætt upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála en hlutfallið var um 10% árið 2009. Tæpur helmingur þátttakenda notar nú kerfi sem eru tengd öðrum upplýsingakerfum en 28% þátttakenda nota nokkur mismunandi og ótengd kerfi. Hér má merkja jákvæða þróun frá 2009 en samtengd kerfi ættu að gefa fyrirtækjum aukin tækifæri til að greina innri gögn og fylgjast með áhrifum mannaðsaðgerða á aðra þætti í rekstri skipulagsheildarinnar.



Mynd 39: Hvers konar tölvuvætt upplýsingakerfi er notað til að halda utan um starfsmenn og starfsmannamál? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 140 (32 í frumvinnslu, 68 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

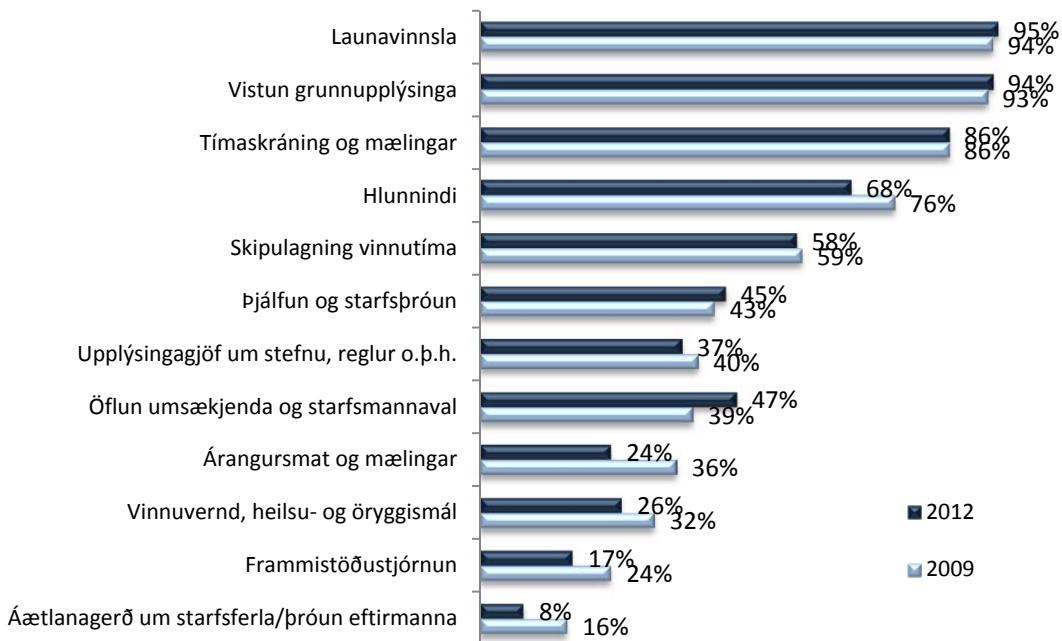
Á mynd 39 má sjá að fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að nota nokkur ótengd kerfi en frumvinnslugeirinn er líklegastur til að hafa samtengt kerfi.



Mynd 40: Hvers konar tölvuvætt upplýsingakerfi er notað til að halda utan um starfsmenn og starfsmannamál? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 140 (58 lítil fyrirtæki, 34 meðalstór fyrirtæki, 48 stór fyrirtæki).

Ljóst er að fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn eru líklegri til að vera með einhvers konar tölvuvæðingu upplýsingakerfa á sviði starfsmannamála en þau sem minni eru. Stóru fyrirtækin eru að auki líklegust til að vera með samþætt kerfi (sjá mynd 40).



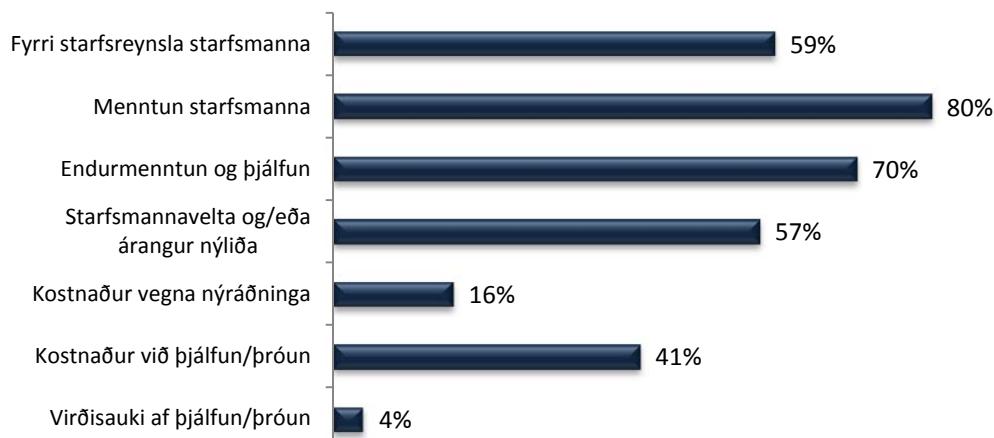
Mynd 41: Ef notað er tölvuvætt upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála, á hvaða sviðum er það notað? Samanburður milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2012: 129; **2009:** 138.

Á mynd 41 má sjá að flest fyrirtæki og stofnanir nota tölvuvædd upplýsingakerfi í launavinnslu, vistun grunnupplýsinga um starfsmenn og tímaskráningu en einnig nota nokkuð margir það til að skrá hlunnindi og skipuleggja vinnutíma/vaktir. Fæstir nota það hins vegar til áætlanagerðar um starfsferla eða vegna þróunar eftirmanna og til frammistöðustjórnunar. Það gefur vísbendingu um að síður sé unnið markvisst með þá þætti á sviði starfsmannamála hér á landi.

Sjö prósent þátttakenda völdu *annað* og nefndu þátttakendur meðal annars ferðauppgjörskerfi, skráningu yfir fyrri störf starfsmanna eða hæfni þeirra og bekkingu, atburðaskráningu og að tölvukerfi væru í þróun.

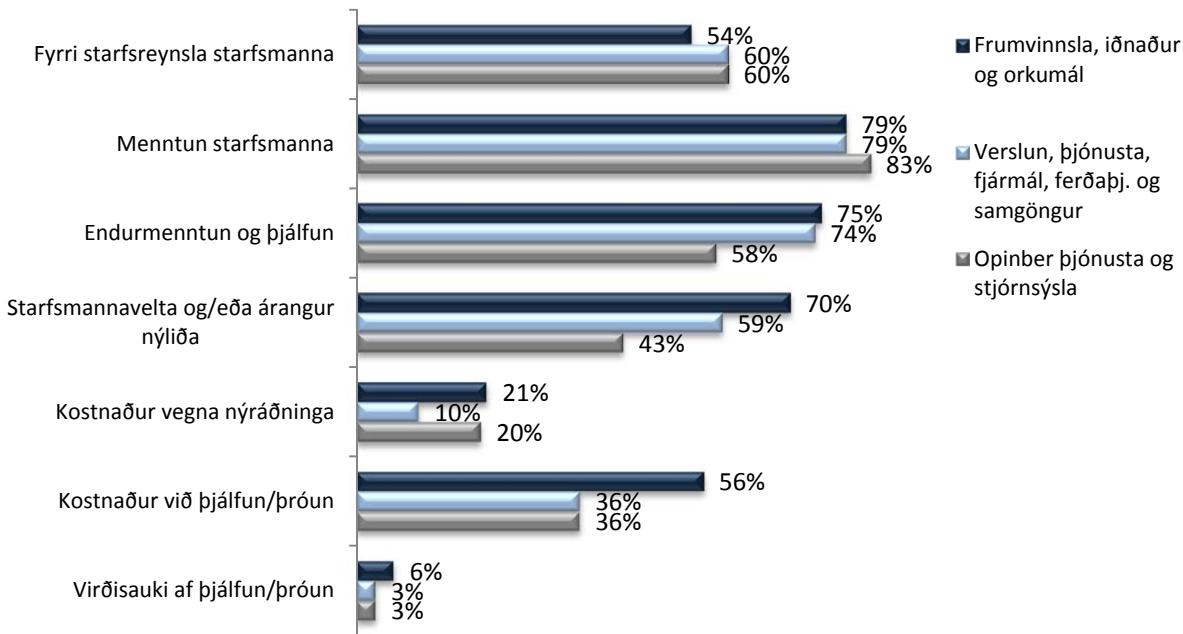
Niðurstöður benda til að verið sé að nota upplýsingakerfi í auknum mæli vegna öflunar umsækjenda og starfsmannavals en hins vegar síður fyrir árangursmat/mælingar á sviði starfsmannamála (nú 24%) en árið 2009.



Mynd 42: Er haldið markvisst utan um eftifarandi upplýsingar, með upplýsingakerfum eða á annan hátt?

Fjöldi svarenda: 139-141 (mismunandi eftir þáttum).

Eins og mynd 42 sýnir er helst haldið markvisst utan um upplýsingar um menntun starfsmanna, endurmenntun og þjálfun og fyrri starfsreynslu. Þá er algengt að fyrirtæki haldi markvisst utan um starfsmannaveltu (57%) og upplýsingar um kostnað við þjálfun og starfsþróun (41%).

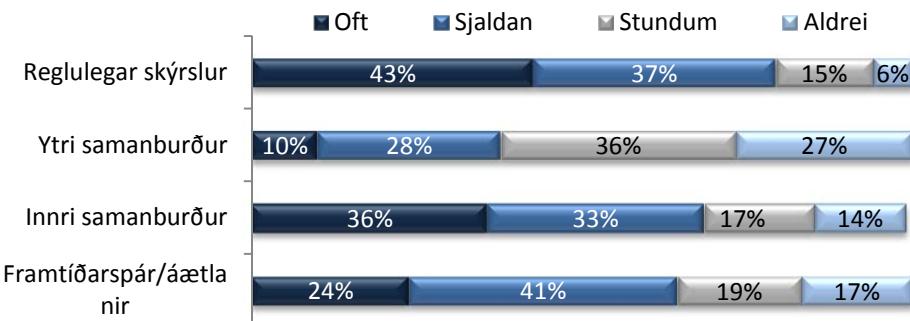


Mynd 43: Er haldið markvisst utan um eftirfarandi upplýsingar, með upplýsingakerfum eða á annan hátt? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 139-141 (mismunandi eftir þáttum).

Fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegust til að halda utan um upplýsingar varðandi starfsmannaveltu og kostnað og ávinning þjálfunar. Lítill munur er á því hvort haldið er markvisst utan um upplýsingar eftir stærð fyrirtækja og stofnana (ekki sýnt á mynd) en þátttakendur með flesta starfsmenn eru líklegastir til að halda utan um allar upplýsingar, fyrir utan upplýsingar um fyrri starfsreynslu og menntun starfsmanna en lítil fyrirtæki eru líklegust til að halda markvisst utan um þann þátt.

Auk þess að leggja mismikla áherslu á vörsu upplýsinga er misjafnt hvaða greiningaraðferðir eru notaðar á sviði mannaðsmála á Íslandi eins og fram kemur hér að neðan.



Mynd 44: Hversu mikið eru eftirfarandi greiningaraðferðir notaðar á sviði mannaðsmála?

Fjöldi svarenda: 140-142 (mismunandi eftir þáttum).

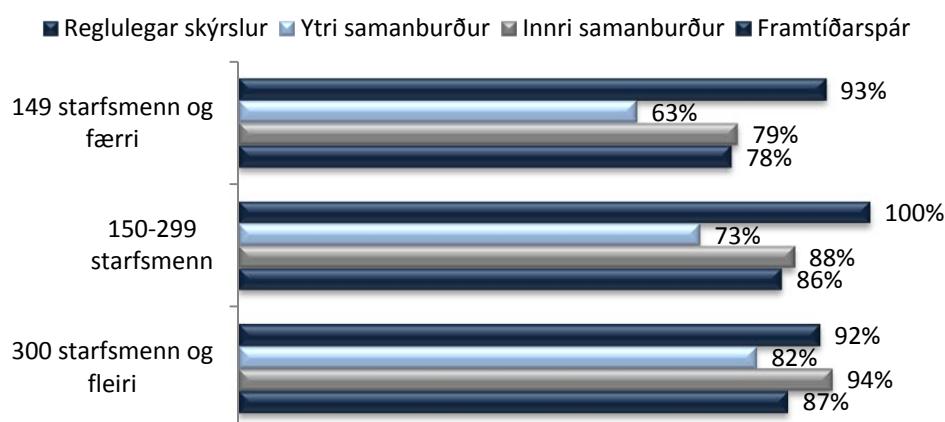
Mynd 44 sýnir notkun mismunandi greiningaraðferða á sviði mannaðsmála. Sú aðferð sem fyrirtæki og stofnanir eru líklegust til að nota er regluleg skýrslugerð (t.d. um fjölda starfsmanna eða starfsmannaveltu). Skipulagsheildir hér á landi eru síst líklegar til að nota ytri samanburð við tiltekin stöðluð viðmið. Innri samanburður (t.d. milli deilda, sviða eða einstakra viðskiptaeininga) er töluluvert meira notaður; oftar en framtíðarspár eða áætlanir sem byggja á núverandi gögnum eða stöðu.



Mynd 45: Hversu mikið eru eftirfarandi greiningaraðferðir notaðar á sviði mannaðsmála? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 140-142 (mismunandi eftir þáttum).

Á myndum 44 og 45 er sýnt hvort þáttakendur nota tilteknar greiningar að einhverju leyti (oft, sjaldan eða stundum) eftir atvinnugreinum og stærð. Eins og mynd 45 sýnir er mynstrið nokkuð svipað í öllum greinum en tíðni innri samanburðar er þó meiri í fyrirtækjum í verslun og þjónustu og framtíðarspár notaðar í meiri mæli í opinberri þjónustu og stjórnsýslu.



Mynd 46: Hversu mikið eru eftirfarandi greiningaraðferðir notaðar að einhverju leyti á sviði mannaðsmála? Eftir starfsmannafjölda

Fjöldi svara: 140-142 (misjafnt eftir þáttum).

Mynd 46 sýnir að öll meðalstór fyrirtæki og stofnanir nota reglulegar skýrslur, sem og meirihluti minni og stærri fyrirtækja/stofnana. Eðlilega eru lítil fyrirtæki ólíklegri til að nýta sér greiningaraðferðir á sviði mannaðsmála en þau sem stærri eru.

Á heildina litið nota 73% þáttakenda einhverja ofangreindra aðferða til greininga á mannaðssviði. Ef litið er til Bretlands (CIPD, 2012b) segjast 65% mannaðsstjóra þar nota greiningaraðferðir til að fara yfir og bæta mannaðsstjórnun og til að samræma starfsmannastefnuna almennri stefnu fyrirtækis eða stofnunar. Staðan hér virðist því nokkuð góð.

Helstu áskoranir á sviði starfsmannamála á næstu árum

Þáttakendur voru beðnir um að greina frá því hverjar þeir teldu verða þrjár helstu áskoranir á sviði starfsmannamála í fyrirtækinu eða stofnuninni á næstu þremur árum.

Helsta áskorun næstu ára virðist vera að halda í hæft fólk án þess að geta boðið hærri laun. Einnig nefndu margir eflingu starfsánægju, gott vinnuumhverfi, endurmenntun og þjálfun, einnig gjarna í þeim sama tilgangi, þ.e. að halda í gott fólk. Þekkingarmiðlun bar einnig oft á góma enda oft tengd því hversu erfitt er að halda í fólk sem býr yfir mikilli reynslu og þekkingu. Nokkrir nefndu að efla þyrfти færni stjórnenda og að breytingastjórnun yrði eitt af meginverkefnunum framundan. Enn aðrir töldu eina stærstu áskorun næstu ára vera að láta rödd sína heyrast þrátt fyrir niðurskurð á fjármagni til mannaúðsmála.

Svör þáttakenda voru nokkuð lituð af því að þeir búast við betri tíð á næstu árum, meiri hreyfingu starfsfólks og auknum kröfum um hærri laun og krefjandi verkefni af hálfu starfsfólks.

III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR

Í þessum kafla er fjallað um aðferðir við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf, sérfræðistörf, skrifstofustörf og störf ósérhæfðs starfsfólks. Einnig er fjallað um aðferðir sem notaðar eru við mat á umsækjendum um mismunandi stöður og um hlutfall númerandi stjórnenda sem ráðnir hafa verið innanhúss. Þá er greint frá niðurstöðum um ferli í kjölfar ráðninga, þ.e. móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna og um mismunandi vinnufyrirkomulag innan skipulagsheilda. Að lokum er starfsmannavelta á ársgrundvelli skoðuð sem og fjöldi fjarvista- og veikindadaga.

Aðferðir við öflun umsækjenda

Tafla 6: Vinsamlega gefðu til kynna hvaða ráðningaraðferðir (aðferðir við öflun umsækjenda) eru mest notaðar fyrir hvern starfsmannahóp.

Fjöldi svarenda: 133-141. Misjafnt eftir flokkum. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan fyrir hvern starfshóp hærri en 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Skrifstofufólk	Ósérhæft stf.
Innanhússráðningar	49%	42%	42%	33%
Ráðningarástofur	54%	44%	38%	13%
Auglýsingar	69%	81%	83%	67%
Óformleg tengsl starfsmanna	13%	23%	21%	36%
Auglýst á heimasíðu	42%	51%	54%	53%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðu	17%	24%	24%	23%
Ráðið beint frá skólum	2%	13%	8%	4%
Eigið frumkvæði umsækjenda	19%	33%	32%	43%
Vinnumiðlun/opinberar ráðningastofnanir	6%	7%	8%	19%
Auglýst á samfélagsmiðlum	2%	5%	4%	5%

Í töflu 6 má sjá að við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf er algengast að nota auglýsingar (69%) og ráðningarástofur (54%) líkt og raunin er í flestum samanburðarlöndunum (Cranet, 2011). Þá notar rétt tæplega helmingur svarenda innanhússráðningar. Tiltölulega sjaldgæft er að umsækjenda í stjórnunarstörf sé aflað beint úr skólum eða í gegnum samfélagsmiðla, svo sem Facebook eða LinkedIn (2%). Stjórnunarstöður eru síður auglýstar á heimasíðu fyrirtækis eða stofnunar en aðrar stöður og ólíklegra er að óformleg tengsl starfsmanna séu notuð til að afla umsækjenda í stjórnunarstöður en fyrir önnur störf.

Eins og sjá má í töflu 6 eru ráðningarástofur tölvert notaðar til að afla umsækjenda fyrir stjórnunar-, sérfræði- og skrifstofustörf en lítið notaðar við leit að ósérhæfðu starfsfólk eða verkaþólfki. Auglýsingar eru meira notaðar fyrir sérfræðistörf og skrifstofustörf en stjórnunarstörf og ósérhæfð störf. Óformleg tengsl starfsmanna og eigið frumkvæði umsækjenda er mest notað þegar leitað er að ósérhæfðu starfsfólk. Þegar umsækjenda er aflað í menntastofnum er líklegast að um sé að ræða sérfræðistöður. Samfélagsmiðlar eru almennt tiltölulega lítið notaðir í samanburði við aðrar aðferðir og síst fyrir stjórnunarstöður enda um nýja leið að ræða við öflun umsækjenda.

Fyrirtæki og stofnanir eru í auknum mæli að nýta heimasíður sínar við öflun umsækjenda en aðeins 25% svarenda gerðu það í stjórnendaráðningum árið 2009, 38% við öflun umsækjenda fyrir sérfræði- og skrifstofustörf og 36% fyrir ósérhæft starfsfólk. Aukningin er því á bilinu 13-17 prósentustig fyrir hópana fjóra. Einnig má merkja aukningu í notkun starfsmiðlunarvefsíðna (6-9 prósentustiga aukning). Ráðningarástofur eru minna notaðar í stjórnenda- og sérfræðingaráðningum (lækkun um 4-5

prósentustig) og óformleg tengsl starfsmanna eru síður notuð en áður í ráðningum stjórnenda (lækkun um 7 prósentustig), sérfræðinga- og skrifstofufólks en í auknum mæli í ráðningum ósérhæfðs starfsfólks (hækkun um 6 prósentustig).

Á heildina litið er þróunin jákvæð að því leyti að fyrirtæki og stofnanir nota nú fleiri og fjölbreyttari aðferðir í ráðningum en áður. Það má helst rekja til aukinnar notkunar á eigin heimasíðum og starfsmiðlunarvefsíðum og notkunar samfélagsmiðla við öflun umsækjenda. Einnig má nefna að eigið frumkvæði umsækjenda er nýtt í meiri mæli fyrir ráðningar í störf ósérhæfðra starfsmanna- og skrifstofufólks.

Almennt virðast fyrirtæki og stofnanir á Norðurlöndum, fyrir utan Noreg (um 20%), ekki líkleg til að afla umsækjenda í stjórnendastöður í skólum eða aðeins 2-5% sem það gera. Í Noregi leita rúmlega 40% til skóla við öflun umsækjenda í sérfræðingsstöður en aðeins 13% svarenda hér á landi.

Mögulega ættu íslensk fyrirtæki og stofnanir að nýta sér menntastofnanir betur við öflun umsækjenda. Það á sérstaklega við um störf sérfræðinga þar sem skólar standa fyrir sérhæfðum námsbrautum. Aðferðin getur verið nokkuð markviss og hagkvæm, m.a. vegna lægri útlagðs kostnaðar vegna auglýsinga og ráðningarárstaða. Þá ættu íslensk fyrirtæki ef til vill að nýta samfélagsmiðla betur. Nýleg könnun Society for Human Resource Management (SHRM, 2013) í Bandaríkjunum sýndi að um 77% þátttakenda nýta sér samfélagsmiðla við öflun umsækjenda. Þeir voru líklegastir til að nota LinkedIn (94% þeirra sem nota þá), Facebook (54%) eða Twitter (39%). Í könnuninni kom einnig fram að einka-fyrirtæki séu líklegri til að nota samfélagsmiðla við öflun umsækjenda en opinberar stofnanir og að fyrirtæki hafi þrátt fyrir háa tíðni notkunar ákveðnar áhyggjur af áreiðanleika og lagalegum málum varðandi notkun þessara miðla.

Öflun umsækjenda um stjórnunarstöður

Öflun umsækjenda í stjórnunarstöður var greind frekar eftir atvinnugrein og stærð skipulagsheilda og má sjá niðurstöður þeirra greininga í töflum 7 og 8.

Tafla 7: Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun og þjónustu, og 40 í opinberri þjónustu).

Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein og samtalan því ekki 100%.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Innanhússráðningar	58%	58%	25%
Ráðningarárstaður	61%	52%	53%
Auglýsingar	64%	63%	85%
Óformleg tengsl starfsmanna	15%	18%	3%
Auglýst á heimasíðu	36%	37%	58%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðu	9%	11%	33%
Ráðið beint frá skólum	0%	3%	3%
Eigið frumkvæði umsækjenda	15%	27%	10%
Vinnumiðlun/opinberar ráðningastofnanir	3%	6%	8%
Auglýst á samfélagsmiðlum	0%	4%	0%

Í töflu 7 má sjá að í opinbera geiranum er minna um það að öflun umsækjenda í stjórnendastörf fari fram innanhúss (25%) en slíkt er nokkuð algengara í iðnaðar- og verslunargreinum (58%). Er þetta í samræmi við niðurstöður frá árinu 2009 en þá reyndust opinberar stofnanir síður líklegar til að afla umsækjenda um stjórnunarstöður innanhúss. Um leið eru opinberar stofnanir mun líklegrí en einkarekin fyrirtæki til að auglýsa stjórnunarstöður hvort sem er almennt, á starfsmiðlunarsíðum eða á heimasíðum sínum enda auglýsingaskylда lögbundin í þeim geira. Óformleg tengsl starfsmanna eru minna notuð innan opinberra stofnana en annars staðar og eigið frumkvæði umsækjenda síður nýtt. Af þessum þremur atvinnugreinum eru fyrirtæki í verslun og þjónustu líklegust til að nýta sér eigið frumkvæði umsækjenda. Einnig vekur athygli að þau ein auglýsa stjórnunarstöður á samfélagsmiðlum.

Pessar niðurstöður vekja þá spurningu hvort opinberar stofnanir séu ef til vill að missa af eða ganga fram hjá innanhúss umsækjendum um stjórnunarstöður með því að auglýsa þær ekki innanhúss samhliða opinberri auglýsingu. Ef það er raunin er það vísbending um að tækifæri til að þróast í starfi í gegnum stöðuhækkanir eða tilfærslur milli ólíkra stjórnunarstarfa séu meiri í einkafyrirtækjum en hjá opinberum stofnunum.

Tafla 8: Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf. Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 144 (60 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki og 49 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki og er samtalan ekki 100%.

	149 og færri starfsm.	150-299 starfsm.	300 og fleiri starfsm.
Innanhússráðningar	37%	63%	53%
Ráðningarástofur	52%	54%	57%
Auglýsingar	70%	69%	69%
Óformleg tengsl starfsmanna	12%	14%	14%
Auglýst á heimasíðu	42%	37%	47%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðu	18%	17%	14%
Ráðið beint frá skólum	2%	6%	0%
Eigið frumkvæði umsækjenda	20%	23%	16%
Vinnumiðlun/opinberar ráðningastofnanir	0%	11%	8%
Auglýst á samfélagsmiðlum	2%	0%	4%

Ekki má greina mikinn mun á aðferðum við öflun umsækjenda eftir stærð skipulagsheilda eins og tafla 8 sýnir. Þó eru litlar einingar ólíklegrí til að nota innanhússráðningar og engin þeirra nýtir sér þjónustu vinnumiðlana eða opinberra ráðningarástofa. Birtingar á lausum störfum á heimasíðum fyrirtækja og stofnana hafa aukist í öllum stærðarflokkum frá árinu 2009 og er það nokkuð jákvæð þróun.

Aðferðir við mat á umsækjendum

Tafla 9: Hvaða aðferðir við mat á umsækjendum eru notaðar í ráðningum fyrir hvern eftirfarandi hóp?

Fjöldi svarenda: 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan yfir 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Skrifstofufólk	Ósérhæft stf.
Hópur tekur viðtöl	71%	66%	56%	28%
Einn aðili tekur viðtöl	35%	41%	54%	64%
Ferilskrár/umsóknareyðublöð	86%	88%	85%	73%
Sálfræðileg próf	33%	19%	10%	3%
Matsmiðstöð	8%	5%	3%	2%
Meðmæli	86%	87%	86%	74%
Getupróf	17%	19%	8%	4%
Tæknileg próf	18%	17%	6%	1%

Eins og sjá má í töflu 9 styðjast fyrirtæki og stofnanir oftast við ferilskrár og meðmæli (86%) í ákvörðunartökufelinu við val á stjórnendum. Þá eru viðtöl, sem hópur tekur, mikið notuð við mat á umsækjendum í stjórnunarstörf (71%) og sérfræðistörf (66%) en minna notuð við mat á umsækjendum um skrifstofustörf og síst fyrir ósérhæfð störf.

Athygli vekur að tölverð aukning hefur orðið í notkun prófa frá árinu 2009 en sálfræðileg próf, getupróf og tæknileg próf eru nú meira notuð fyrir alla hópa. Þess má geta að útbreiðsla sálfræðilegra prófa er meiri á Norðurlöndunum en í öðrum samanburðarlöndum, eða á bilinu 40-70% í stjórnendaráðningum og er hún því enn í lægri kantinum hér í þeim samanburði (Cranet, 2011). Einnig eru matsmiðstöðvar notaðar í auknum mæli og neikvæðri þróun snúið við frá árinu 2009 er aðeins 1% svarenda notuðu þær í stjórnendaráðningum. Notkun prófa og matsmiðstöðva er mun algengari þegar verið er að meta umsækjendum um stjórnunar- eða sérfræðistöður en fyrir önnur störf.

Notkun meðmæla við mat á umsækjendum er enn útbreidd fyrir allar stöður sem og notkun ferilskráa eða umsóknareyðublaða. Athygli vekur að meira er stuðst við meðmæli nú en árið 2009 en þá notuðu 68% þau í stjórnendaráðningum, 70% í sérfræðingsráðningum, 67% í ráðningum skrifstofuþólfks og 55% í ráðningum ósérhæfðs starfsfólks.

Þróunin er jákvæð hvað varðar aukna notkun ýmissa prófa í ráðningarferlum og á það sérstaklega við um tæknileg próf (einnig kallað starfsæfingar), matsmiðstöðvar og getupróf en þessi próf hafa hvað mest forspárgildi um frammistöðu í starfi (Anderson og Shackleton, 1993; Ásta Bjarnadóttir, 2012; Cook, 2004). Merkja má þó neikvæða þróun í aukinni notkun meðmæla í ráðningum í öll störf en forspá þeirra um frammistöðu í starfi er fremur lág saman borið við hinar aðferðirnar (sjá í t.d. Ásta Bjarnadóttir, 2012).

Mat á umsækjendum um stjórnunarstöður

Ákveðið var að takmarka greiningu eftir atvinnugrein og staðar fyrirtækja við mat á umsækjendum um stjórnunarstörf þar sem ekki var mikill munur á milli hópanna hvað varðar umsækjendur um önnur störf. Niðurstöður þeirrar greiningar má sjá í töflum 10 og 11.

Tafla 10. Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum í stjórnunarstörf. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun og þjónustu, og 40 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein og samtalan því ekki 100%.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Hópur tekur viðtöl	70%	65%	83%
Einn aðili tekur viðtöl	46%	35%	28%
Ferilskrár/umsóknareyðublöð	88%	82%	93%
Sálfræðileg próf	42%	27%	35%
Matsmiðstöð	6%	10%	5%
Meðmæli	82%	87%	88%
Getupróf	18%	18%	13%
Tæknileg próf	21%	16%	20%

Það sem helst greinir á milli atvinnugreina varðandi aðferðir, sem notaðar eru við mat á umsækjendum fyrir stjórnunarstörf, er að opinberar stofnanir eru líklegri en fyrirtæki til að nota hópviðtöl en fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegust til að nota viðtöl sem einn aðili tekur. Þarna kemur fram sú áhersla á faglegar val- og hæfnisnefndir sem rutt hefur sér til rúms í opinbera geiranum á síðustu árum. Notkun á ferilskrám eða umsóknareyðublöðum og meðmælum er mjög útbreidd í öllum greinum en þó aðeins meiri í opinberum stofnunum en einkafyrirtækjum.

Þó nokkrar breytingar hafa átt sér stað á notkun valaðferða frá árinu 2009 og allt bendir til þess að fjölbreyttari aðferðir séu nú notaðar við mat á umsækjendum en áður. Hópviðtöl hafa aukist í öllum greinum á kostnað viðtala sem tekin eru af einum aðila og notkun prófa og matsmiðstöðva hefur almennt aukist mjög. Árið 2009 notuðu 18% fyrirtækja í frumvinnslu, 27% verslana og 12% opinberra stofnana sálfræðileg próf og engin fyrirtæki í frumvinnslu eða þjónustu nýttu sér matsmiðstöðvar. Árið 2009 voru getupróf einungis notuð hjá 5% opinberra stofnana en nú er hlutfallið 13% og notkun tæknilegra prófa hefur aukist úr 5 í 20 prósentur. Notkun meðmæla hefur einnig aukist í öllum atvinnugreinum.

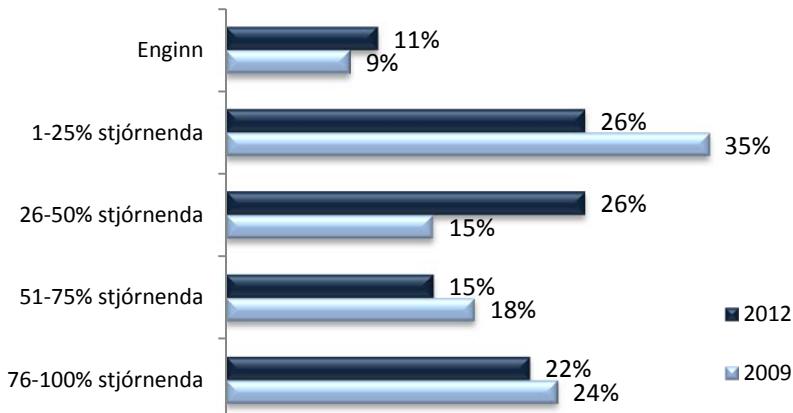
Tafla 11. Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum í stjórnunarstörf. Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 141 (58 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki og 48 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki og samtalan ekki 100%.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Hópur tekur viðtöl	68%	71%	74%
Einn aðili tekur viðtöl	30%	46%	35%
Ferilskrár/umsóknareyðublöð	88%	89%	82%
Sálfræðileg próf	23%	37%	41%
Matsmiðstöð	5%	9%	10%
Meðmæli	88%	83%	86%
Getupróf	7%	17%	29%
Tæknileg próf	13%	14%	27%

Athygli vekur í töflu 11 að minnstu fyrirtækin eru síður líkleg til að taka einstaklingsviðtöl en þau sem stærri eru. Notkun prófa og matsmiðstöðva er útbreiddari í stórum fyrirtækjum og stofnunum en notkun þeirra hefur aukist í öllum stærðarflokkum frá árinu 2009.

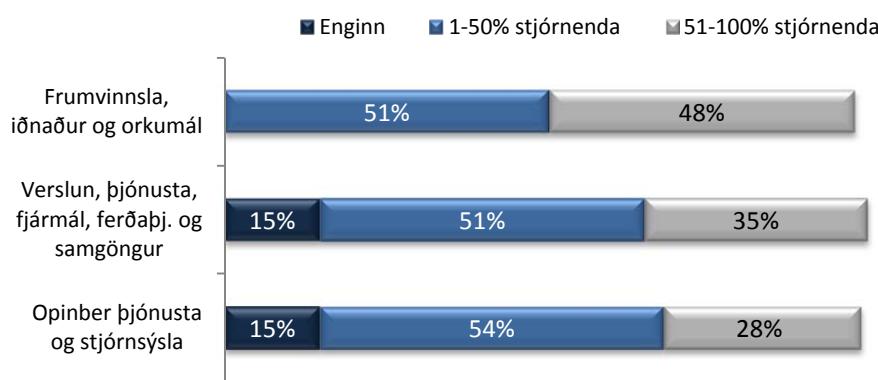
Hlutfall æðstu stjórnenda sem ráðnir voru innanhúss



Mynd 47: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins voru ráðnir innanhúss? Samanburður milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2012: 141; **2009:** 129.

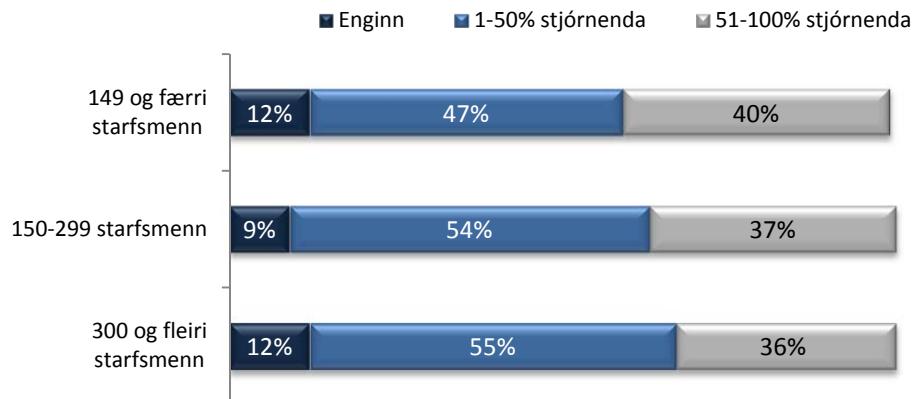
Á mynd 47 má sjá að í nánast öllum þátttökufyrirtækjum og stofnunum, eða 89%, sitja einstaklingar í framkvæmdastjórn sem hlotið hafa starf sitt með stöðuhækkun innanhúss. Er það sambærilegt hlutfall og árið 2009. Einnig má sjá að í 37% skipulagsheilda hefur meirihluti stjórnenda í efsta lagi hlotið starf sitt í gegnum stöðuhækkun sem er 5 prósentustigum lægra en árið 2009. Því hafa rúmlega 60% þátttakenda ráðið meirihluta æðstu stjórnenda sinna með utanhússráðningum.



Mynd 48: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins voru ráðnir innanhúss? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 141 (33 í frumvinnslu, 69 í verslun, 39 í opinberri þjónustu).

Á mynd 48 má glöggjt sjá að minnihluti skipulagsheilda í öllum atvinnugreinum hefur ráðið meirihluta stjórnenda innanhúss. Það er þó algengast í fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði þar sem allir þátttakendur hafa ráðið einhverja stjórnendur innanhúss. Um 15% skipulagsheilda í verslun og í opinberri þjónustu hafa ekki ráðið neinn stjórnanda í efsta lagi innanhúss og er það aukning frá árinu 2009 þegar 6% fyrirtækja í verslun og 10% opinberra stofnana höfðu engan stjórnanda sem ráðinn hafði verið með stöðuhækkun.

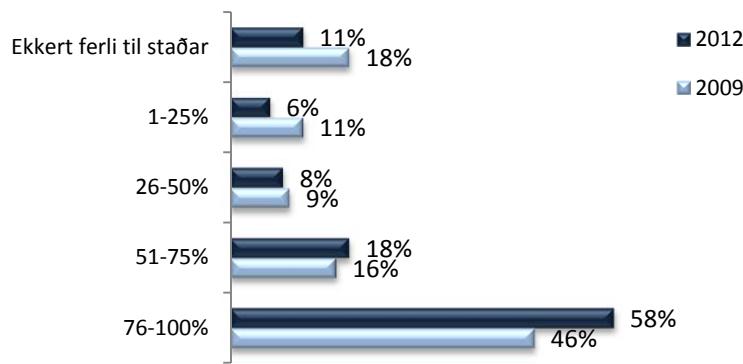


Mynd 49: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins voru ráðnir innanhúss? Eftir stærð.
Fjöldi svara: 141 (57 í litlum skipulagsheildum, 35 í meðalstórum, 49 í stórum).

Á mynd 49 má sjá að lítil fyrirtæki eru líklegust til að hafa ráðið meirihluta stjórnenda í efsta lagi í gegnum stöðuhækkanir innanhúss (40%). Árið 2009 höfðu 42% stórra skipulagsheilda ráðið meirihluta stjórnenda sinna innanhúss en nú er hlutfallið 36%. Nú er algengara að enginn stjórnandi hafi verið ráðinn innanhúss í öllum stærðum skipulagsheilda miðað við árið 2009 en þá sögðu 9% lítilla eininga, 8% meðalstórra og 5% stórra eininga engan stjórnanda hafa verið ráðinn innanhúss.

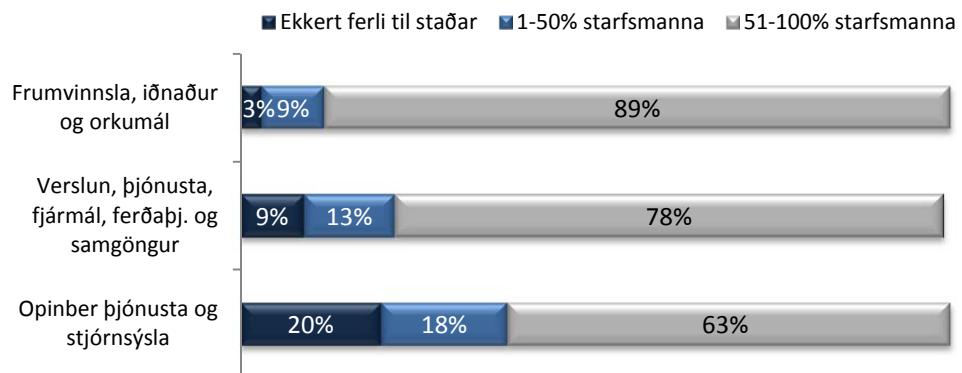
Þróunin bendir til þess að fyrirtæki ráði í auknum mæli stjórnendur utanhúss frekar en innanhúss. Svo virðist sem í frumvinnslu, iðnaði- og orkumálum, og í litlum rekstrareiningum séu meiri tækifæri til stöðuhækkanra innanhúss en í þjónustu- og opinbera geiranum. Áhugavert er að velta fyrir sér hvort hér er um varanlega þróun að ræða eða afleiðingu af miklum svíptingum í atvinnulífinu á síðustu þremur árum.

Móttökuferli nýrra starfsmanna



Mynd 50: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Samanburður milli áranna 2009 og 2012.
Fjöldi svara 2012: 140; **2009:** 132.

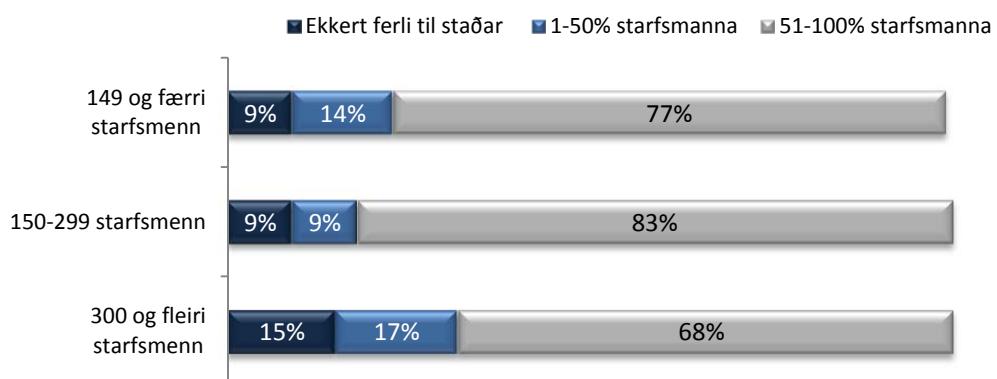
Á mynd 50 má sjá að 11% þáttökufyrirtækja og stofnana eru ekki með neitt formlegt móttökuferli fyrir nýja starfsmenn. Fleiri fyrirtæki og stofnanir eru nú með móttökuferli en fyrir þremur árum þegar 18% svarenda voru ekki með móttökuferli. Þátttakendum með formlegt móttökuferli fyrir 76-100% starfsmanna sinna hefur fjölgæð um 12 prósentur, eða úr 46% í 58% frá árinu 2009 og er það jákvæð þróun.



Mynd 51: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 140 (32 í frumvinnslu, 68 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

Mynd 51 sýnir minnsta útbreiðslu formlegra móttökuferla fyrir nýja starfsmenn í opinbera geiranum. Þar má merkja örlitla neikvæða þróun, eða a.m.k. stöðnun, frá árinu 2009 er 18% svarenda þar höfðu enga formlega ferla. Jákvað þróun hefur orðið í einkageiranum á síðustu árum, sérstaklega hjá fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði. Alls 89% þáttakenda í þessum geira eru með formleg móttökuferli sem ná til meirihluta nýrra starfsmanna samanborið við 58% árið 2009 og hlutfall þeirra, sem segja ekkert slíkt ferli til staðar, hefur lækkað úr 27% í aðeins 3%.

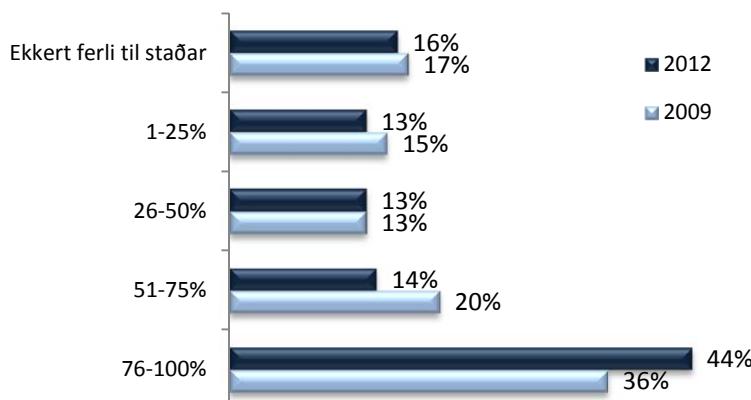


Mynd 52: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 140 (57 í litlum skipulagsheildum, 35 í meðalstórum, 48 í stórum).

Árið 2009 var útbreiðsla formlegra móttökuferla fyrir nýja starfsmenn mest í stórum fyrirtækjum og stofnunum (89% voru með ferli) en nú er útbreiðsla slíkra ferla minnst þar, eða til staðar í 85% tilvika. Þetta gefur til kynna að lítil og meðalstór fyrirtæki hafi bætt móttökuferli sín á síðastliðnum árum en þau stóru jafnvel slegið slöku við á þessum vettvangi. Nú eru aðeins 9% lítilla og meðalstórra fyrirtækja og stofnana ekki með formlegt móttökuferli til staðar fyrir nýja starfsmenn, en hlutfallið var um 20% árið 2009 (sjá mynd 52).

Þjálfun nýrra starfsmanna

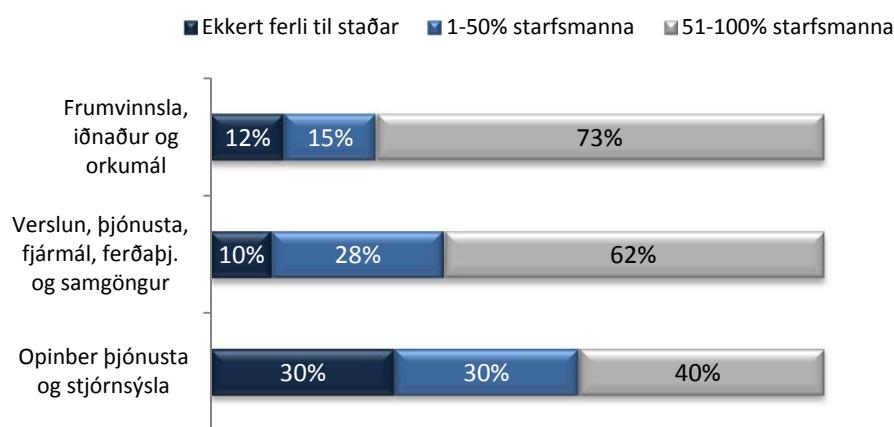


Mynd 53: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi? Samanburður milli áranna 2009 og 2012.

Fjöldi svara 2012: 142; **2009:** 131.

Alls 44% þátttakenda eru með formlegt þjálfunarferli sem nær til næstum allra nýrra starfsmanna en 16% eru ekki með neitt slíkt ferli (sjá mynd 53). Aukning hefur orðið í hópi fyrirtækja og stofnana sem eru með slíkt ferli fyrir nær alla starfsmenn og fór hlutfall þeirra úr 36% árið 2009 í 44%. Á hinn bóginn hefur þeim lítið fækkað sem ekki eru með ferli fyrir þjálfun nýrra starfsmanna.

Af þessu má draga þá ályktun að þeir sem þegar voru komnir með nýliðapþjálfun fyrir tiltekna hópa hafi nýtt síðustu ár til að láta þjálfunina ná til fleiri starfsmannahópa. Hins vegar hafi ekki margir nýtt síðastliðin þrjú ár til að koma sér upp slíku ferli frá grunni.



Mynd 54: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi? Eftir atvinnugreinum.

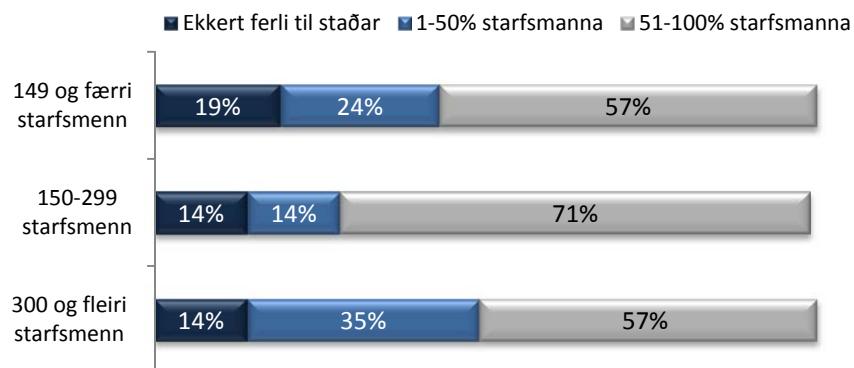
Fjöldi svara: 142 (33 í frumvinnslu, 69 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

Eins og mynd 54 sýnir eru fyrirtæki í verslun og þjónustu líklegust til að vera með formlegt þjálfunarferli fyrir einhvern hluta starfsmanna sinna (90%) en fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eru líklegust til að vera með þjálfunarkerfi sem nær til meirihluta nýliða eða flestra starfshópa.

Þetta ofangreint mynstur má hugsanlega rekja til þess að fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði séu með einfaldari starfsemi og einsleitari starfsmannahópa en raunin er í þjónustufyrirtækjum. Einnig er líklegt að þau fylgi ströngum reglum um öryggisþjálfun tengda starfseminni og því líklegra að nýliða-

þjálfun nái til allra hópa. Í þjónustufyrirtækjum purfi hins vegar að sérsníða nýliðaþjálfun að hverjum starfsmannahópi fyrir sig og því sé útbreiðslan hugsanlega ekki eins góð.

Árið 2009 voru 28% fyrirtækja í frumvinnslu ekki með neitt formlegt þjálfunarferli fyrir nýja starfsmenn og því er þróunin mjög jákvæð í þeirra hópi (aðeins 12% nú). Fyrirtæki í verslun og þjónustu standa nær í stað milli ára en neikvæð þróun hefur orðið í opinbera geiranum. Árið 2009 voru 23% stofnana ekki með neitt þjálfunarferli en 45% með þjálfun fyrir meirihluta nýrra starfsmanna. Nú er hins vegar tæpur þriðjungur ekki með þjálfunarferli fyrir nýja starfsmenn og aðeins 40% er með þjálfun fyrir meirihluta nýliða í kjölfar ráðningar (mynd 54).



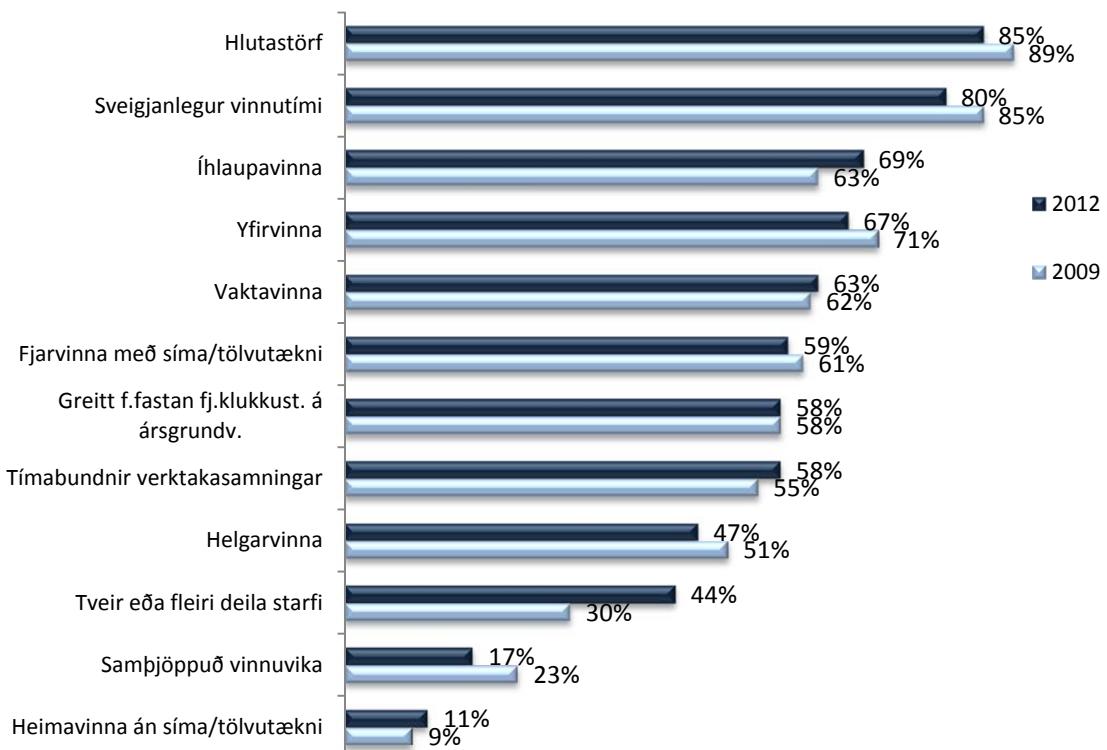
Mynd 55: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fostrakerfi? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 142 (58 í litlum skipulagsheildum, 35 í meðalstórum, 49 í stórum).

Eins og sjá má á mynd 55 er ólíklegra að lítil fyrirtæki og stofnanir séu með formlegt þjálfunarferli fyrir nýliða en þau stærri. Stór fyrirtæki eru hins vegar jafn líkleg til að bjóða meirihluta starfsmanna upp á slíka þjálfun og þau litlu. Árið 2009 voru einungis 3% stórra skipulagsheilda ekki með neitt ferli en nú hefur það hlutfall hækkað í 14%. Lítill breyting hefur átt sér stað milli ára hjá litlum einingum en hjá meðalstórum fyrirtækjum hefur hlutfall þeirra sem ekki hafa neitt þjálfunarferli lækkað úr 21% í 14%.

Á heildina litið hvað varðar móttökuferla og þjálfun fyrir nýliða má sjá að fyrirtæki í frumgreinum hafa bætt sig á þessu sviði frá 2009. Þróunin er hins vegar til verri vegar hjá fyrirtækjum í þjónustugreinum og hjá þeim sem stærri eru. Þetta má hugsanlega setja í efnahagslegt samhengi og rekja til þess að fyrirtæki í þjónustugreinum og opinberar stofnanir hafi síður verið að ráða starfsfólk en frumgreinarnar og þau sem minni eru og hafi því jafnvel sett önnur verkefni í forgang. Ljóst er þó að þau þurfa að huga að ferlum á þessu sviði þegar stöðugleiki hefur náðst og viðsnúningur tekur við.

Vinnufyrirkomulag



Mynd 56: Er eftirfarandi vinnufyrirkomulag notað innan stofnunar/fyrirtækis? Samanburður á milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2012: 144; **2009:** 138. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan hærri en 100%.

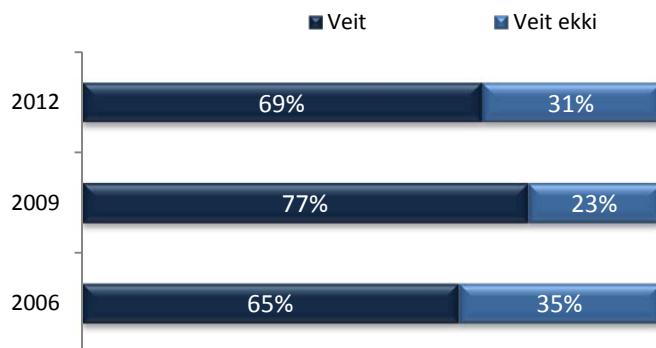
Mynd 56 sýnir tíðni ýmiss konar vinnufyrirkomulags en með því er átt við hvenær er unnið, hvernig er unnið og fyrir hvað er greitt. Eins og sjá má á myndinni nota íslensk fyrirtæki og stofnanir ýmiss konar vinnufyrirkomulag fyrir utan hið hefðbundna.

Algengast er að fyrirtæki og stofnanir bjóði upp á hlutastörf (85%) og sveigjanlegan vinnutíma (80%) og allnokkur fjöldi fyrirtækja (59%) býður upp á fjarvinnu með síma og tölvusambandi, a.m.k. fyrir hluta starfsmanna. Einnig má sjá að skipulagsheildir eru gjarnan með starfsfólk í íhlaupavinnu (69%) og vaktavinnu (63%). Íslensk fyrirtæki og stofnanir bjóða í allnokkrum mæli upp á að tveir eða fleiri deili starfi (44%) og tæplega fimmtungur býður upp á samþjappaða vinnuviku (17%). Mjög lítið er um að íslensk fyrirtæki og stofnanir séu með starfsfólk í heimavinnu án síma eða tölvusambands (11%).

Pessar niðurstöður eru mjög svipaðar og 2009, nema að yfirvinna er minna notuð (hefur lækkað úr 71% í 67%) og sömuleiðis helgarvinna (hefur minnkað úr 51% í 47%), hlutastörf og sveigjanlegur vinnutími. Þá er samþjöppuð vinnuvika minna notuð. Einnig vekur athygli að íhlaupavinna er notuð í aðeins meiri mæli en áður. Það bendir til þess að íhlaupavinna sé nú notuð í stað þess að ráða fasta starfsmenn og þannig leitast við að lágmarka áhættu og jafnvel stýra sveiflum í rekstri á óvissutímum. Að auki vekur athygli að engin aukning hefur orðið í notkun fjarvinnu með síma/tölvutækni síðastliðin ár. Það gefur vísbendingu um ákveðna stöðnun á því sviði þrátt fyrir aukna umræðu um sveigjanlegan vinnutíma og óhefðbundið vinnufyrirkomulag og fjarvinnu starfsfólks.

Starfsmannavelta

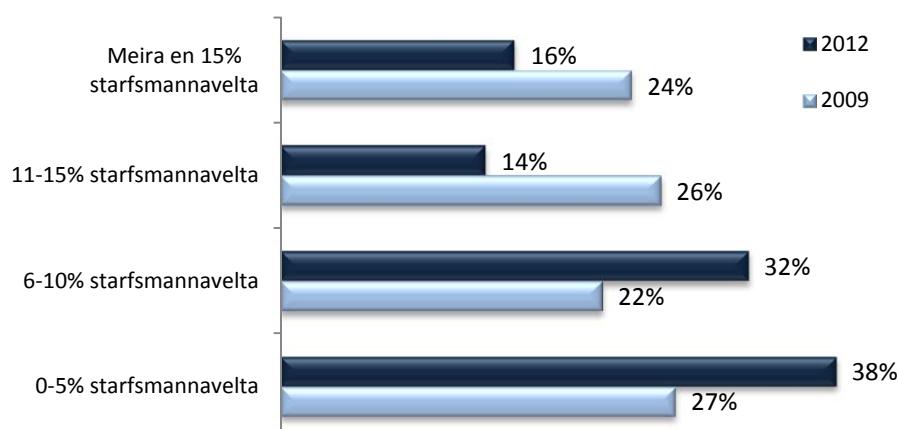
Það hvort fylgst er með starfsmannaveltu gefur upplýsingar um hvort markvisst sé leitast við að fylgjast með lykilmælikvörðum á sviði mannaúðsmála í fyrirtækinu og er um leið mikilvæg vísbending um stöðu mannaúðsstjórnunar í skipulagsheildinni.



Mynd 57: Vita þáttakendur hver starfsmannaveltan á ársgrundvelli er? Samanburður milli áranna 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svarenda 2012: 144; 2009: 132; 2006: 178.

Eins og mynd 57 sýnir vita alls 31% svarenda ekki hver starfsmannavelta fyrirtækis eða stofnunar er og er það aukning um átta prósentustig frá árinu 2009. Forsvarsmenn starfsmannamála í opinberum stofnunum (38%) eru síður líklegir til að vita hver starfsmannaveltan er en þeir sem starfa í öðrum greinum (24% í frumvinnslu og 30% í verslun).



Mynd 58: Hver er starfsmannaveltan á ársgrundvelli? Samanburður milli áranna 2012 og 2009.

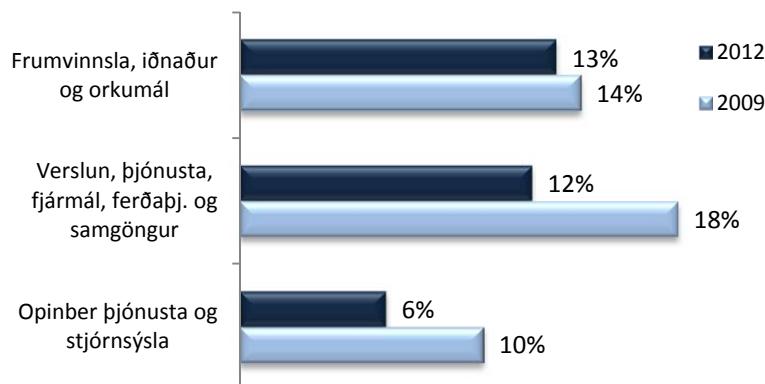
Fjöldi svara 2012: 100; 2009: 113.

Meðaltal 2012: 10,8%; 2009: 14,9%.

Hlutfallslega fleiri þáttakendur eru með lága starfsmannaveltu (undir 5%) og hlutfallslega færri eru með meira en 10% starfsmannaveltu á ársgrundvelli samanborið við 2009. Þetta endurspeglast í meðalstarfsmannaveltunni hjá svarendahópnum sem hefur lækkað um fjögur prósentustig á milli kannana og er nú 10,8% en var 14,9% árið 2009.

Ætla má að starfsmannavelta endurspegli stöðu mála á vinnumarkaði og þá staðreynð að atvinnuleysi hér á landi fór úr um 3% árið 2008 í um 8% árið 2010, 7% 2011 og 6% 2012 (Hagstofa Íslands, e.d.a). Með auknu atvinnuleysi er þekkt að starfsmannavelta minnkar þar sem starfsmenn verða verkáraðar í ákvarðanatöku um starfaskipti.

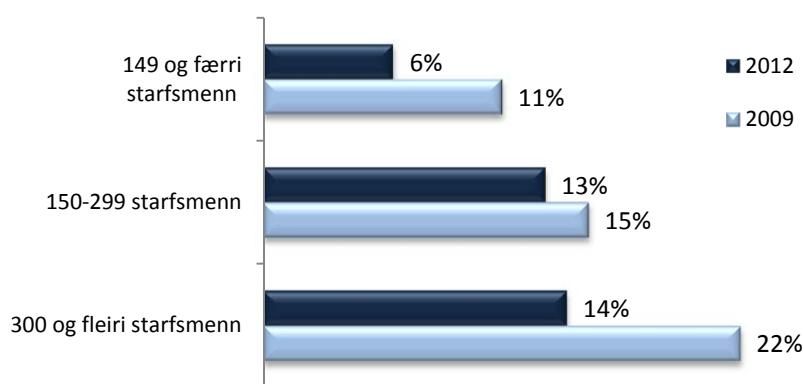
Samdráttur á vinnumarkaði getur einnig haft þau áhrif að stjórnendur sofní á verðinum og vakti síður starfsmannaveltu (sbr. þróun á mynd 57). Starfsmannaveltu þarf þó ávallt að vakta því aukin starfsmannavelta á einu sviði getur gefið vísbendingar um undirliggjandi áskoranir (utanaðkomandi eða innanhúss) sem þarf að taka á í tíma. Há velta getur bent til vandamála við stjórnun eða starfsaðstæður sem mikill ávinningur gæti verið fólginn í að bæta úr. Á þessu sviði líkt og mörgum þarf þó að gæta jafnvægis því lítil starfsmannavelta er ekki heldur alltaf talin ákjósanleg og getur jafnvel verið vísbending um óæskilega stöðnun.



Mynd 59: Meðtal starfsmannaveltu eftir atvinnugrein. Samanburður milli áranna 2009 og 2012

Fjöldi svara 2012: 100 (25 í frumvinnslu, 50 í verslun, 25 í opinberri þjónustu); **2009:** 100 (21 í frumvinnslu, 49 í verslun og 30 í opinberri þjónustu).

Mynd 59 sýnir að meðalstarfsmannavelta er minnst hjá opinberum stofnunum og hefur lækkað verulega þar sem og hjá fyrirtækjum í verslun og þjónustu en er nær suða hjá fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði. Starfsmannavelta hefur dregist saman í öllum greinum frá árinu 2009.



Mynd 60: Meðtal starfsmannaveltu eftir stærð. Samanburður milli áranna 2009 og 2012.

Fjöldi svara 2012: 100 (39 í litlum skipulagsheildum, 25 í meðalstórum, 36 í stórum); **2009:** 100 (45 í litlum, 28 í meðalstórum og 27 í stórum).

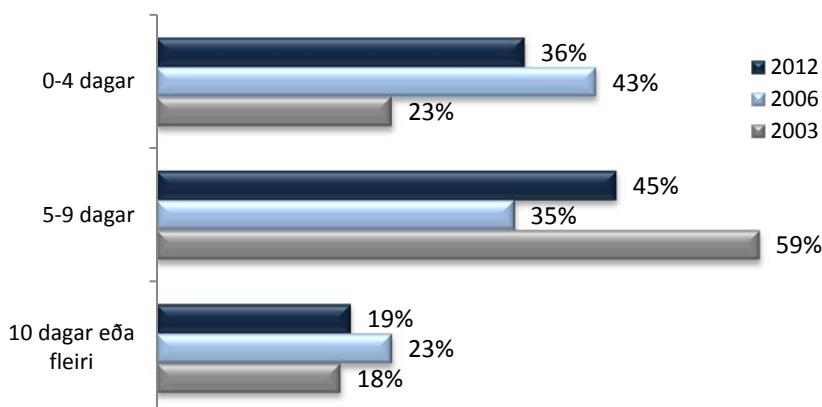
Minnsta starfsmannaveltan er í litlum rekstrareiningum en lítt munur er á þeim stóru og meðalstóru. Starfsmannavelta hefur dregist mest saman í stórum fyrirtækjum og stofnunum frá árinu 2009 (sjá mynd 60).

Fjarvistir og veikindi starfsmanna

Auk starfsmannaveltu gefur vöktun á fjarvista- og veikindadögum starfsmanna vísbindingar um stöðu mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum. Alls 84 þáttakendur svöruðu spurningu um fjölda fjarvista- og veikindadaga starfsmanna, eða 58%.

Athygisvert er að fleiri svarendur svöruðu spurningu um starfsmannaveltu (69%) en spurningu um fjarvistir (58%) og má velta fyrir sér hvort þetta þýði að 42% svarena fylgistar ekki með fjarvista- og veikindadögum. Samkvæmt könnun SHRM frá árinu 2011 fylgjast 79% fyrirtækja og stofnana í Bandaríkjunum markvisst með fjarvistardögum starfsmanna. Aftur á móti fylgjast 61% þeirra ekki með óbeinum kostnaði af völdum þeirra. Sömu sögu má segja um 49% fyrirtækja og stofnana í Bretlandi sem ekki halda utan um kostnað af völdum fjarvista starfsmanna (CIPD, 2012a).

EKKI er hægt að bera svör saman við árið 2009 þar sem svarendur virtust eiga erfitt með að svara spurningunni þá og svarendur því ekki nægilega margir til að hægt væri að birta niðurstöður.



Mynd 61: Meðalfjöldi fjarvista-/veikindadaga á mann á ári. Samanburður milli áranna 2012, 2006 og 2003.

Fjöldi svara 2012: 84; **2006:** 75; **2003:** 65

Meðaltal 2012: 7,6 dagar; **2006:** 6,8 dagar; **2003:** 7,1 dagar.

Eins og sjá má á mynd 61 er nokkur stöðugleiki í meðalfjölda fjarvista- og veikindadaga á milli ára, eða um það bil 7 dagar, en dögunum hefur þó fjölgað aðeins frá árinu 2006 og eru nú að meðaltali 7,6 dagar á ári.

Meðalfjöldi fjarvistadaga í Bretlandi er sambærilegur, eða 7,7 dagar á ári (CIPD, 2012a), og þar er meðalfjöldinn 6,5 dagar hjá fyrirtækjum í einkageiranum og 9 dagar í opinbera geiranum.

Ef litið er til ólíkra atvinnugreina á Íslandi kemur í ljós að meðalfjöldi fjarvistardaga á ári á hvern starfsmann er 6 dagar í frumvinnslu, 8 dagar í verslun og þjónustu og 9 í opinberum stofnum. Meðalfjöldi fjarvistardaga í litlum skipulagsheildum er 6 dagar, 8 dagar í meðalstórum einingum og 10 í þeim stóru.

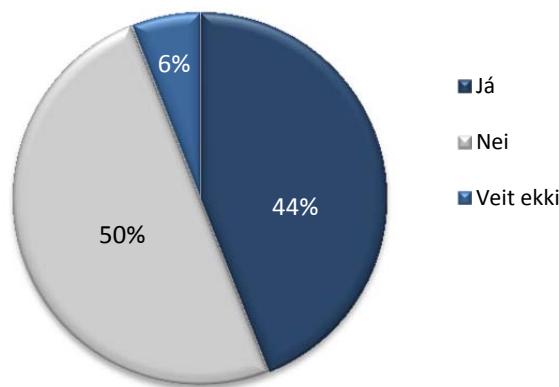
Í rekstri fyrirtækja er fylgst með ýmsum mælikvörðum og lykiltölum sem gjarnan er ætlað að varpa ljósi á heilbrigði og getu fyrirtækja til að takast á við áskoranir dagsins í dag og framtíðarinnar. Fjöldi fjarvistardaga er mikilvægur mælikvarði, bæði vegna beins kostnaðar sem hlýst af fjarvistum en einnig vegna þess upplýsingagildis fyrir ákvarðanatöku sem hann felur í sér. Auknar fjarvistir geta verið vísbinding um áskoranir sem hægt er að bregðast við áður en þær eru orðnar að stóru vanda-máli. Niðurstöður gefa vísbindingu um að fyrirtæki og stofnanir hér á landi geti unnið markvissar á sviði upplýsingaöflunar og skráningar fjarvistar- og veikindadaga með það fyrir augum að nýta niður-

stöðurnar í ákvörðunartöku. Athyglisvert er einnig að sjá hvernig fjölgun fjarvistardaga fylgir stærri skipulagsheildum og muninn á einkafyrirtækjum og opinberum stofnunum. Spurningarnar sem eftir standa eru annars vegar hvernig standi á þessum mun og hins vegar hvernig megi leitast við að fækka fjarvistardögum bæði hjá opinberum stofnunum og í stærri rekstrareiningum.

IV. STARFSÞRÓUN OG ENDURGJÖF

Í þessum kafla er skýrt frá notkun og útbreiðslu frammistöðumats og starfsmannasamtala meðal stjórnenda og starfsmanna. Að auki er hér fjallað um hvernig ákvarðanir eru teknar um þjálfun og starfsþróun, um kostnað og umfang þjálfunar og hvernig tekið er á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til.

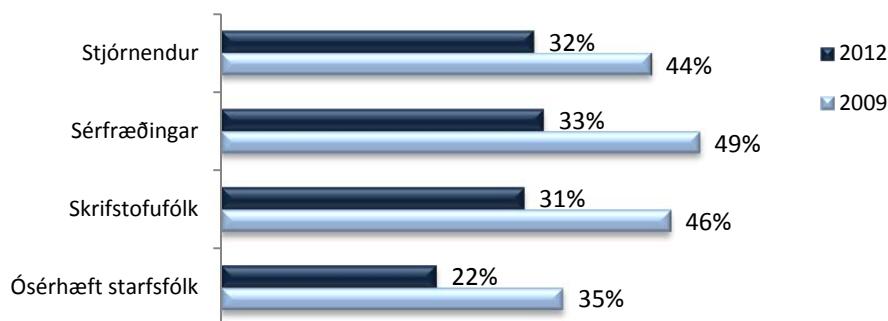
Frammistöðumat



Mynd 62: Fer fram frammistöðumat innan fyrirtækis/stofnunar?

Fjöldi svara: 142

Þáttakendur voru spurðir hvort frammistöðumat fari fram innan stofnunar/fyrirtækis þeirra. Niðustöðurnar má sjá á mynd 62 en helmingur þeirra segir svo ekki vera.



Mynd 63: Hlutfall skipulagsheilda með frammistöðumatskerfi fyrir mismunandi starfsmannahópa.

Samanburður milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2012: 144; **2009:** 138.

Spurt var um tilvist frammistöðumatskerfa fyrir ólíka starfsmannahópa, þ.e. stjórnendur, sérfræðinga, skrifstofufólk og ósérhæft starfsfólk. Mynd 63 sýnir hlutfall þeirra sem er með frammistöðumat fyrir hvern starfshóp. Eins og sjá má er frammistöðumat síst til staðar fyrir ósérhæft starfsfólk (22%), en í aðeins um þriðjungi tilvika er það til staðar fyrir aðra hópa. Tölувert hefur dregið úr notkun frammistöðumats hjá öllum starfsmannahópum frá árinu 2009, eins og myndin sýnir. Ósamræmi milli mynda 62 og 63 skýrist af því að á mynd 62 er byggt á því hvort svarað sé játandi að frammistöðumat

sé til staðar. Við úrvinnslu fyrir beitingu gagnvart ólíkum starfsmannahópum (mynd 63) er hins vegar byggt á því hvort gefið sé upp hlutfall þeirra sem fá frammistöðumat.

Þessar niðurstöður benda til neikvæðrar þróunar og að íslensk fyrirtæki og stofnanir séu nú síður að framkvæma formlegt og kerfisbundið frammistöðumat en fyrir hrún. Milli áranna 2006 og 2009 var jákvæð hægfara þróun til aukinnar tíðni frammistöðumats meðal stjórnenda. Þess má geta að í Bandaríkjunum, Taiwan, Ástralíu og Sviss er útbreiðsla frammistöðumats mikil og frammistöðumat notað í yfir 90% fyrirtækja fyrir stjórnendur, sérfræðinga og skrifstofufólk og fyrir ósérhæft starfsfólk í yfir 70% tilvika. Einnig er hlutfallið nokkuð hátt, eða yfir 70%, í Bretlandi, Belgíu, Írlandi og Japan fyrir sérhæfðu starfshópana þrjá en aðeins lægra fyrir ósérhæfða starfsmenn. Aðeins í Svíþjóð, Rússlandi, Búlgaríu og á Íslandi er tíðnin undir 40% fyrir ofangreinda sérhæfða starfshópa.

Frammistöðumat eftir greinum og stærð

Tafla 12: Hlutfall skipulagsheilda sem eru með formlegt frammistöðumat fyrir fjóra mismunandi hópa - stjórnendur, sérfræðinga, skrifstofufólk og ósérhæft starfsfólk. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stjórnendur	30%	39%	20%
Sérfræðingar	30%	42%	18%
Skrifstofufólk	30%	39%	15%
Ósérhæft starfsfólk	27%	27%	10%

Í töflu 12 má sjá að frammistöðumat fyrir stjórnendur, sérfræðinga og skrifstofufólk er mest notað í fyrirtækjum í verslun og þjónustu (nær til 39-42%) en mun minna í opinberum stofnunum (15-20%). Frammistöðumat stjórnenda hefur dregist saman um 17 prósentustig í opinberri þjónustu og stjórnsýslu frá árinu 2009 og um 14 prósent í fyrirtækjum í verslun og þjónustu.

Frammistöðumat er mest notað fyrir alla starfsmannahópa í fyrirtækjum í verslun og þjónustu. Í öllum atvinnugreinum er ólíklegra að framkvæmt sé formlegt frammistöðumat fyrir ósérhæft starfsfólk en aðra starfshópa en ólíklegast er frammistöðumat fyrir þann hóp hjá opinberum stofnunum. Í fyrirtækjum í verslun og þjónustu er algengast að frammistaða sérfræðinga sé metin formlega en hjá opinberum stofnunum er líklegast að frammistaða stjórnenda sé metin.

Talsvert hefur dregið úr formlegu frammistöðumati hjá fyrirtækjum í verslun og þjónustu og í opinberum stofnunum frá árinu 2009 en fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði hafa nær staðið í stað. Árið 2009 var frammistaða sérfræðinga í opinbera geiranum metin í 49% tilvika í formlegu frammistöðumati en nú aðeins 18%. Þá fóru 42% skrifstofufólks hjá opinberum stofnunum í frammistöðumati árið 2009 en nú er hlutfallið 15%.

Líklegasta skýringin á minni notkun frammistöðumats er aðhald í rekstri fyrirtækja og stofnana, sérstaklega hjá hinu opinbera og í verslun. Hér er þó vert að ítreka að endurgjöf um frammistöðu hefur áhrif á frammistöðu í starfi (Daniels og Daniels, 2004) og er almennt talin til „betri aðferða“ á sviði mannaðsstjórnunar (Ulrich, 1997). Á heildina litið er því nokkurt svigrúm fyrir íslensk fyrirtæki og stofnanir að þráa og festa í sessi formleg frammistöðumatskerfi með það að leiðarljósi að nýta niðurstöður til endurgjafar og til að ákvarða laun, þjálfun og stöðubreytingar. Þannig má ætla að bæta megi almennt frammistöðu, framleiðni og árangur íslenskra fyrirtækja og stofnana.

Tafla 13: Hlutfall skipulagsheilda sem eru með formlegt frammistöðumati fyrir fjóra mismunandi hópa - stjórnendur, sérfræðingar, skrifstofufólk og ósérhæft starfsfólk. Eftir stærð.

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

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stjórnendur	27%	40%	33%
Sérfræðingar	28%	43%	31%
Skrifstofufólk	27%	40%	29%
Ósérhæft starfsfólk	20%	23%	24%

Í töflu 13 má sjá að meðalstórar skipulagsheildir eru líklegastar til að hafa innleitt frammistöðumati fyrir stjórnendur, sérfræðinga og skrifstofufólk. Það á þó við um allar stærðir skipulagsheilda að hlutfall starfsmanna sem fer í formlegt frammistöðumati hefur minnkað eða staðið í stað frá árinu 2009 og á það við um alla starfsmannahópa, eins og mynd 57 sýndi.

Tafla 13 sýnir einnig að innleiðing frammistöðumatskerfa fyrir alla starfshópa er styst á veg komin í litlum einingum en þó er athyglisvert að ekki er mikill munur á milli þeirra minnstu og þeirra stærstu.

Uppbygging og notkun frammistöðumats

Þáttakendur voru spurðir hverjir komi með innlegg og upplýsingar í frammistöðumatið fyrir ólíka hópa og hvaða nálgun er beitt í frammistöðumati, þ.e. til hvaða þátta er horft þegar frammistaða starfsmanna er metin. Einnig var spurt hvaða þættir (þ.e. afleiðingar eða ákvarðanir) ráðist að einhverju leyti af frammistöðumælingum eða frammistöðumati.

Tafla 14: Ef um formlegt frammistöðumatskerfi er að ræða, hverjum er ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matskerfið fyrir hvern hóp?

Fjöldi svarenda: 144. Hér mátti merkja við allt sem við á og er samtalán því hærri en 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Skrifstofufólk	Ósérhæft starfsfólk
Næsti yfirmaður	44%	47%	44%	35%
Yfirmaður næsta yfirmanns	7%	8%	5%	6%
Starfsmaðurinn sjálfur	23%	23%	20%	14%
Undirmenn	10%	4%	2%	1%
Samstarfsfólk	7%	6%	4%	3%
Viðskiptavinir	5%	4%	4%	3%

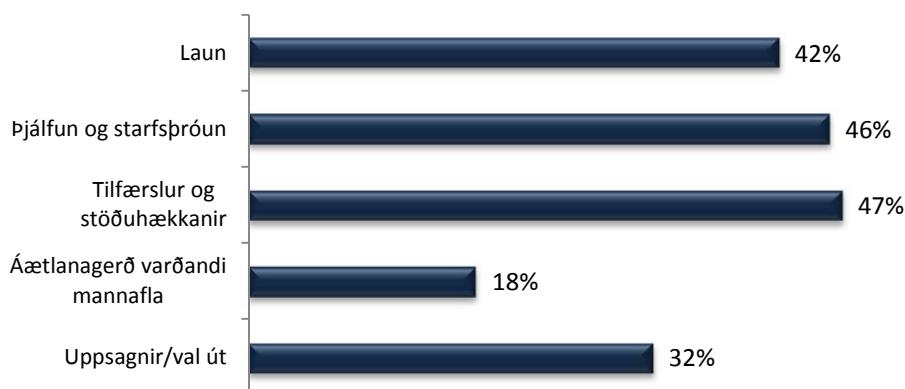
Tafla 14 sýnir hverjir koma með innlegg og upplýsingar inn í frammistöðumatskerfi, sé það til staðar. Algengast er að næsti yfirmaður og starfsmaðurinn sjálfur komi með upplýsingar, óháð því hvers eðlis starfið er. Af undirmönnum er líklegast að undirmenn stjórnenda gefi upplýsingar um frammistöðu þeirra (10%). Í innan við 10% tilvika er upplýsinga aflað frá viðskiptavinum og samstarfsfólk fyrir frammistöðumati. Það bendir til þess að 360 gráðu mat sé ekki mikið notað sem frammistöðumati í íslenskum stofnunum og fyrirtækjum.

Tafla 15: Ef formlegt frammistöðumat fer fram, hvaða nálgun er beitt í frammistöðumati gagnvart eftirfarandi hópum?

Fjöldi svarenda: 144. Hér mátti merkja við allt sem við á svo samtalán er hærri en 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Skrifstofufólk	Ósérhæft starfsfólk
Mat á eiginleikum	42%	43%	42%	28%
Mat á hegðun	35%	35%	33%	26%
Árangursmat	31%	29%	23%	15%
Samanburðarmat	13%	15%	13%	8%

Eins og sjá má í töflu 15 er svokallað mat á eiginleikum mest notað við mat á frammistöðu allra starfsmanna en mat á hegðun er einnig mikið notað. Árangursmat er minna notað sem vekur upp spurningar um hvaða mælikvarðar og viðmið eru til staðar innan skipulagsheildanna. Samanburðarmat, svo sem röðun frá besta til slakasta eða þvinguð raðdreifing, er hins vegar síst notað. *Hér vekur athygli að árangursmat er aðeins notað í þriðjungi tilvika við mat á frammistöðu stjórnenda þrátt fyrir að störf þeirra ættu að vera þess eðlis að tiltölulega auðvelt ætti að vera að beita árangursmati. Meðal annars má nýta í þeim tilgangi ýmis konar rekstrarlegar upplýsingar um árangur þeirrar einingar sem viðkomandi stjórnandi ber ábyrgð á.*



Mynd 64: Hver eftirtalinna þátta ákvörðast m.a. af frammistöðumælingum/frammistöðumati?

Fjöldi svara: 99. Aðeins þeir sem eru með frammistöðumat. Velja mátti fleiri en einn valkost.

Eins og mynd 64 sýnir er formlegt frammistöðumat helst notað í ákvörðunartöku um tilfærslur og stöðuhækkanir (47%), þjálfun og starfsþróun (46%) og laun (42%). Um þriðjungur þeirra sem er með frammistöðumatskerfi notar niðurstöðurnar þó í ákvörðunartöku um uppsagnir en aðeins tæpur fimmtungur notar þær við áætlanagerð varðandi mannafla.

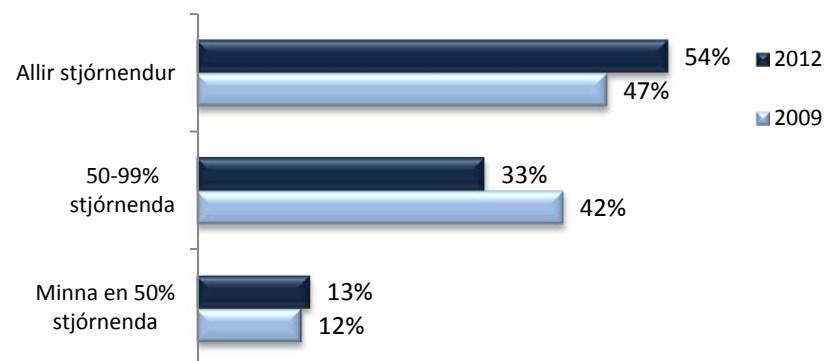
Tafla 16 hér fyrir neðan sýnir samanburð við önnur lönd hvað varðar notkun á frammistöðumatsgögnum. Lítil munur kemur fram í töflunni, að öðru leyti en því að Hollendingar nota frammistöðumat meira til að ákvárða laun, þjálfun og stöðubreytingar og að íslendingar nota það minna þegar kemur að áætlanagerð varðandi mannafla.

Tafla 16: Hver eftirfarandi þátta ákvarðast m.a. af frammistöðumati? Samanburður á milli landa.

Fjöldi svara: Ísland: 99; Danmörk: 215; Holland: 116; Bretland: 152-156; Bandaríkin: 417-427.

	Ísland	Danmörk	Holland	Bretland	Bandaríkin
Laun	42%	46%	66%	40%	35%
Þjálfun og starfsþróun	46%	54%	73%	61%	35%
Tilfærslur og stöðuhækkanir	47%	53%	72%	53%	32%
Áætlanagerð varðandi mannafla	18%	37%	37%	37%	25%

Það hefur viljað brenna við að starfsmenn fari í formlegt mat en stjórnendur ekki. Því voru þeir sem svöruðu því jákvætt að frammistöðumat færí fram innan þeirra fyrirtækis/stofnunar sérstaklega spurðir um það hversu stórt hlutfall stjórnenda færí einnig í slíkt mat. Á mynd 65 má sjá að nú láta fleiri þeirra sem eru með frammistöðumat fyrir stjórnendur alla stjórnendur sína fara í formlegt frammistöðumat, eða 54% miðað við 47% árið 2009. Þeim þátttakendum hefur þó ekki fækkað sem láta innan við helming stjórnenda fara í slíkt mat og bendir það til þess að þó færri fyrirtæki og stofnanir framkvæmi frammistöðumat nú meðal stjórnenda þá sé útbreiðslan meiri innan fyrirtækjanna en áður, þ.e.a.s. í þeim tilvikum þar sem frammistöðumat hefur verið innleitt.

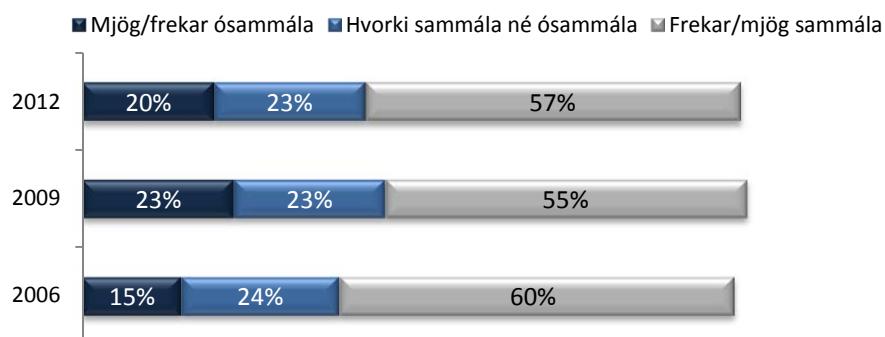


Mynd 65: Hversu stórt hlutfall stjórnenda fer í formlegt frammistöðumati? Samanburður á milli 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2012: 46; 2009: 60 (aðeins þeir sem eru með frammistöðumat fyrir stjórnendur).

Er tekið á því þegar starfsfólk nær ekki árangri?

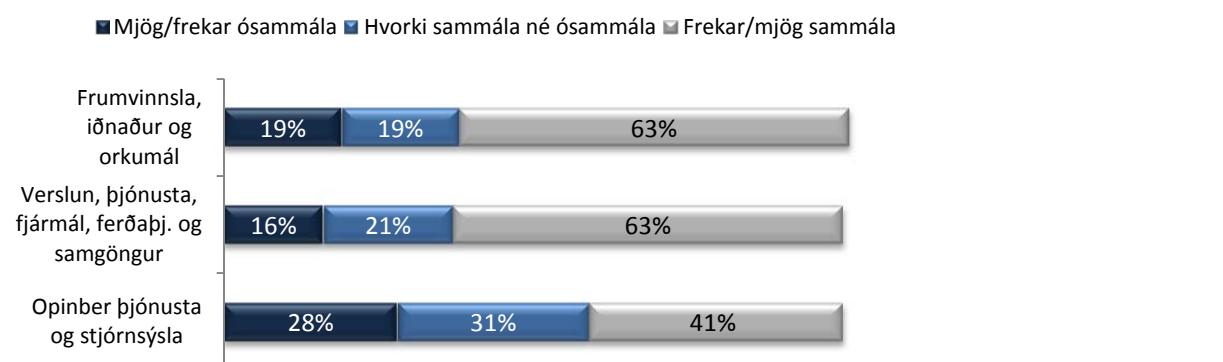
Auk þess að spyrja um útbreiðslu frammistöðumats voru þátttakendur spurðir hvort tekið sé markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem til er ætlast af þeim.



Mynd 66: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála eru þessari fullyrðingu? Samanburður milli áranna 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara 2012: 125; **2009:** 124; **2006:** 181

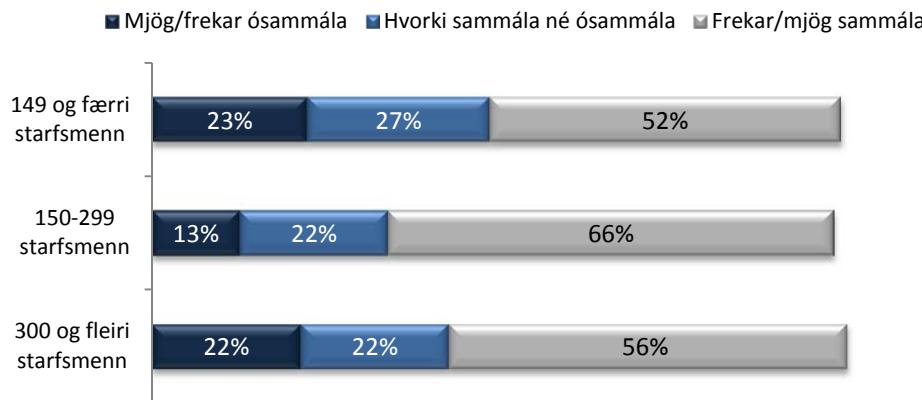
Á mynd 66 má sjá að rúmur meirihluti (57%) svarenda er sammála eða mjög sammála fullyrðingunni um að tekið sé markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Árið 2006 var hlutfallið 60% en þróunin er þó jákvæð frá árinu 2009 þegar hlutfallið var lægra, eða 55%. Þar sem um 23% segjast hvorki sammála né ósammála því að tekið sé markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem til er ætlast má áætla að í næstum helmingi íslenskra fyrirtækja og stofnana sé ekki tekið markvisst á slakri frammistöðu Spyra má hvort það sé ekki þá m.a. vegna þess að frammistaða er ekki formlega metin og því erfitt um vik að taka á lélegri frammistöðu.



Mynd 67: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála eru þessari fullyrðingu? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 121 (27 í frumvinnslu, 62 í verslun, 32 í opinberri þjónustu).

Fyrirtæki í frumvinnslu og verslun (63%) eru líklegri en opinberar stofnanir (41%) til að taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki árangri (sjá mynd 67). Nær engin breyting hefur orðið á svörum þátttakenda hjá opinberum stofnunum og fyrirtækjum í verslun og þjónustu frá árinu 2009 en hins vegar hefur orðið sú breyting hjá fyrirtækjum í frumvinnslu að hlutfall þeirra sem taka markvisst á því þegar ekki er náð árangri hefur lækkað úr 68% í 63%.



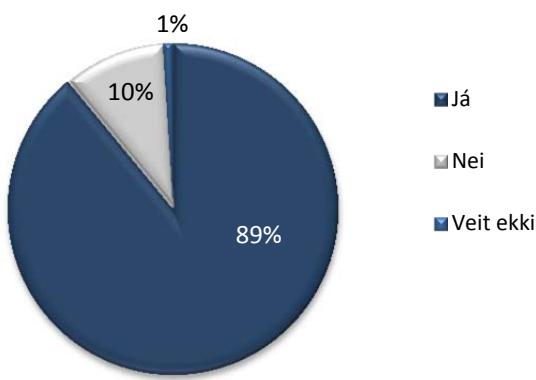
Mynd 68: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála eru þessari fullyrðingu? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 121 (48 lítil fyrirtæki eða stofnanir, 32 meðalstór, 41 stór).

Á mynd 68 má sjá að stærð fyrirtækja og stofnana hefur ekki mikil áhrif á hvort tekið er markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Þó eru þáttakendur í meðalstórum skipulagsheildum líklegri til að vera frekar eða mjög sammála og ólíklegri til að vera ósammála fullyrðingunni. Þetta er jákvæð þróun frá árinu 2009 þegar 54% þeirra voru sammála og 26% ósammála og bendir til þess að meðalstór fyrirtæki fylgi málum fastar eftir á þessu sviði en áður.

Starfsmannasamtöl

Greint er frá niðurstöðum spurninga um starfsmannasamtöl í þessum kafla. Gera má ráð fyrir að starfsmannasamtöl séu að öllu jöfnu notuð til endurgjafar um frammistöðu og fyrir tvíhliða samtal um frammistöðu, starfsþróun og markmiðssetningu einstakra starfsmanna.



Mynd 69: Fara fram starfsmannasamtöl innan fyrirtækis/stofnunar?

Fjöldi svara: 142

Eins og mynd 69 sýnir eru starfsmannasamtöl mun algengari í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum en frammistöðumat en 89% þáttakenda segja að þau fari fram innan skipulagsheildarinnar.

Ef ekki er til staðar formlegt frammistöðumát má gera ráð fyrir að starfsmannasamtölín séu frá-brugðin starfsmannasamtölum þar sem frammistaða er metin, að því leyti að meiri áhersla sé lögð á

tvíhliða samtal um starfsþróun starfsmannsins en minni áhersla lögð á formlegt mat eða mælingar á frammistöðu viðkomandi starfsmanns og markmiðssetningu í starfi.



Mynd 70: Hlutfall skipulagsheilda með starfsmannasamtöl fyrir mismunandi starfsmannahópa. Samanburður milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2012: 144; **2009:** 138.

Niðurstöður sýna (mynd 70) ekki mikinn mun eftir starfsmannahópum þegar kemur að starfsmannasamtölum, en þó er hlutfallið lægst hjá ósérhæfðu starfsfólk. Neikvæð þróun hefur orðið frá árinu 2009 og starfsmannasamtöl eru notuð í minni mæli fyrir stjórnendur, sérfræðinga og skrifstofufólk.

Ósamræmi milli mynda 69 og 70 skýrist af því að mynd 69 er byggt á því hvort svarað sé játandi að til staðar séu starfsmannasamtöl. Við úrvinnslu fyrir beitingu gagnvart ólíkum starfsmannahópum (mynd 70) er byggt á því hvort gefið sé upp hlutfall þeirra sem fara í starfsmannasamtöl.

Starfsmannasamtöl eftir greinum og stærð

Tafla 17: Hlutfall skipulagsheilda sem er með starfsmannasamtöl fyrir fjóra mismunandi starfsmannahópa. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj.og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stjórnendur	58%	63%	75%
Sérfræðingar	61%	69%	78%
Skrifstofufólk	61%	72%	75%
Ósérhæft starfsfólk	58%	59%	63%

Í töflu 17 má sjá að starfsmannasamtöl eru almennt algengust í opinbera geiranum og gildir það um alla starfsmannahópa. Ósérhæft starfsfólk er ólíklegra til að vera boðað í starfsmannasamtöl en aðrir hópar en þó býður meira en helmingur þátttakenda í öllum atvinnugreinum upp á slík samtöl fyrir þann hóp.

Þessar niðurstöður benda til sterkari hefðar fyrir starfsmannasamtölum í opinbera geiranum en í öðrum greinum atvinnulífsins. Þetta er athyglisvert m.a. þar sem opinberar stofnanir eru mun ólíklegri til að vera með frammistöðumat en einkafyrirtækin. Í starfsmannasamtölum má þó gera ráð fyrir að í einhverjum tilfellum fari fram umræða og endurgjöf um frammistöðu en líkur eru á að hún sé þá almennt mun óformlegri en þegar formlegt frammistöðumat er til staðar.

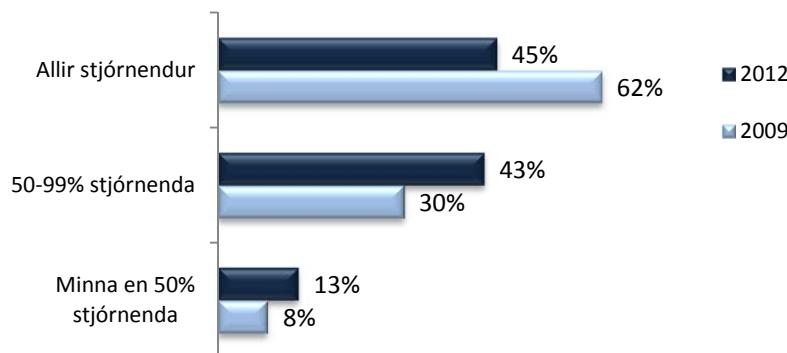
Tafla 18: Hlutfall skipulagsheilda sem er með starfsmannasamtöl fyrir fjóra mismunandi starfsmannahópa. Eftir stærð.

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

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stjórnendur	65%	74%	59%
Sérfræðingar	70%	74%	65%
Skrifstofufólk	70%	74%	67%
Ósérhæft starfsfólk	63%	51%	61%

Eins og tafla 18 sýnir er líttill munur á notkun starfsmannasamtala eftir stærð fyrirtækja þó þau virðist almennt vera útbreiddust í meðalstórum fyrirtækjum. Undantekningin frá því er þó sú að ósérhæfðir starfsmenn í meðalstórum skipulagsheldum eru ólíklegastir allra til að fara í starfsmannasamtöl.

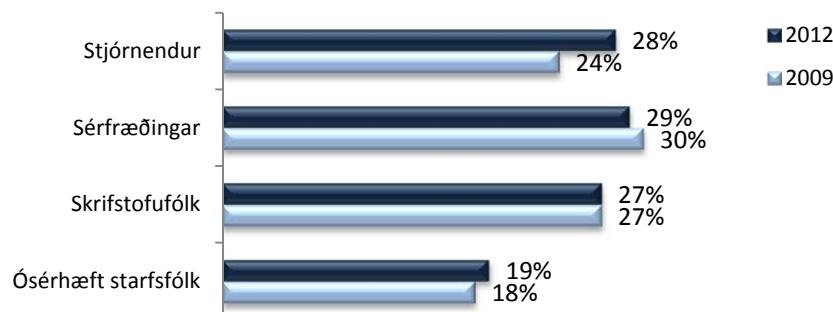
Mynd 71 sýnir hlutfall stjórnenda sem fer í starfsmannasamtöl innan þeirra skipulagsheilda sem eru með starfsmannasamtöl fyrir stjórnendur.



Mynd 71: Hversu stórt hlutfall stjórnenda fer í regluleg starfsmannasamtöl? Samanburður milli 2009 og 2012.

Fjöldi svara 2012: 94; **2009:** 53 (aðeins þeir sem eru með starfsmannasamtöl fyrir stjórnendur).

Sjá má að hlutfallsleg fækkun hefur orðið í hópi þeirra sem eru með regluleg starfsmannasamtöl fyrir alla stjórnendur. Þetta bendir til ákveðinna hnökra í framkvæmd starfsmannasamtala. Ef litið er jákvæðari augum á niðurstöðurnar má þó benda á að starfsmannasamtölum ná til meirihluta stjórnenda (allra eða 50-99%) hjá alls 88% þeirra sem á annað borð eru með starfsmannasamtöl fyrir stjórnendur.

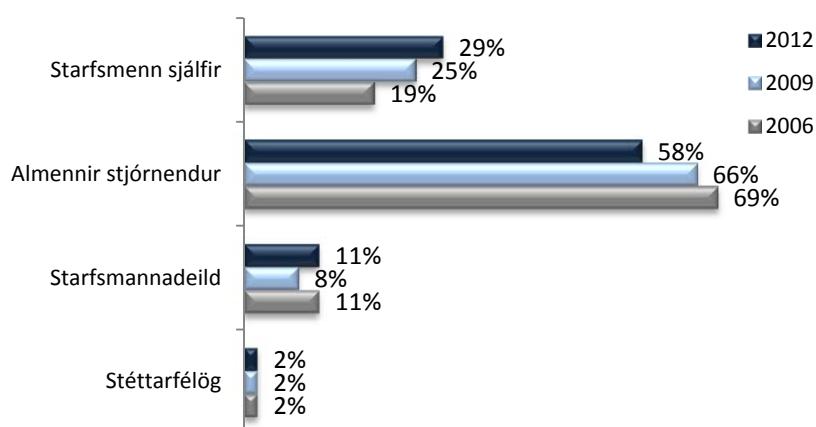


Mynd 72: Hlutfall skipulagsheilda með bæði formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtöl.

Fjöldi svarenda 2012: 144; **2009:** 138.

Einungis hluti þáttakenda (20-30%) hefur innleitt bæði frammistöðumat og starfsmannasamtöl, eins og mynd 72 sýnir. Líklegt er að hjá þeim flestum sé frammistöðumatið innbyggt eða tengt inn í starfsmannasamtölin og frammiða og árangur í starfi séu því rædd þar. Minnst er um þetta fyrir ósérhæft starfsfólk (19%). Eins og mynd 63 sýnir hefur lítil breyting átt sér stað frá árinu 2009.

Greining þjálfunarþarfa starfsmanna

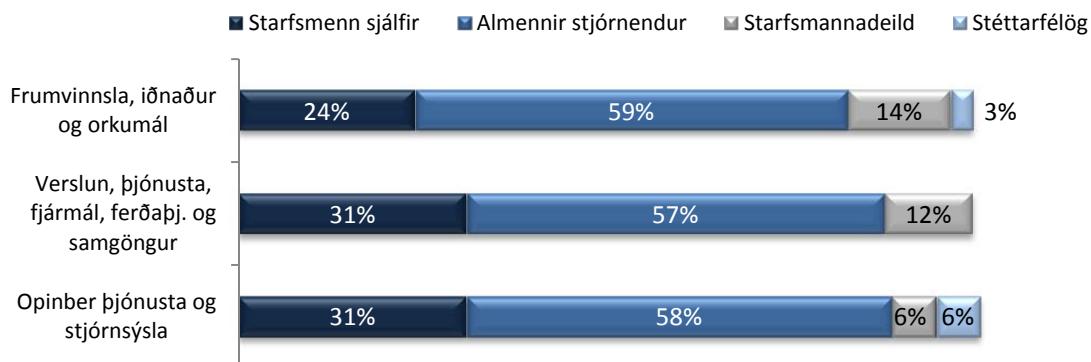


Mynd 73: Hver/hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna? Samanburður milli áranna 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara 2012: 130; 2009: 117; 2006: 183.

Á mynd 73 má sjá samanburð milli áranna 2006, 2009 og 2012 á því hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna. Stjórnendur hafa enn mest áhrif en þó eru vísbindingar um að áhrif þeirra fari hægt og sígandi minnkandi og áhrif starfsmanna sjálfra fari vaxandi. Einnig tekur starfsmannadeild aukinn þátt í skilgreiningu þjálfunarþarfa nú miðað við 2009 (þó í sambærilegum mæli og árið 2006).

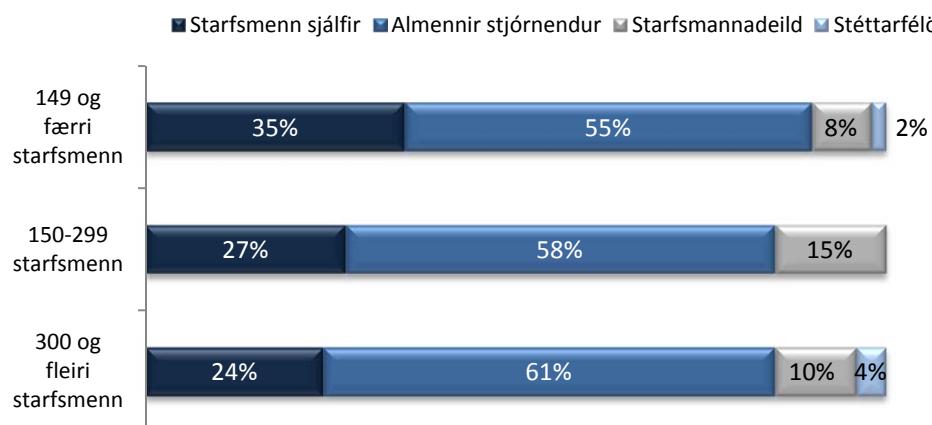
Þó að vissulega sé mikilvægt að starfsmenn taki þátt í greiningu þjálfunarþarfa þá er ekki síður mikilvægt að stjórnendur taki ákváðanir um þjálfun, því ætla má að þeir hafi besta yfirsýn yfir þarfir og stefnu skipulagsheildarinnar. Í fyrirtækjum sem byggja á mikilli sérfræðipekkingu og sjálftæði starfsmanna má reyndar gera ráð fyrir að starfsmenn sjálfir séu oft með betri innsýn og skilning á eigin þjálfunarþörfum en yfirmenn. Þessi þróun gæti því verið afleiðing af fjölgun sérfræðistarfa. Samkvæmt þessum niðurstöðum hafa stéttarfélögin lítil áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa en þó má hafa í huga að stéttarfélög bjóða víða upp á námskeið og þjálfun fyrir starfsmenn og hafa þannig áhrif, auk þess að semja um greiðslur í menntunarsjóði.



Mynd 74: Hver/hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 130 (29 í frumvinnslu, 65 í verslun, 36 í opinberri þjónustu).

Á mynd 74 má sjá að áhrif starfsmanna sjálfra eru minni í fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði en í öðrum greinum. Einnig sést að starfsmannadeild hefur minnst áhrif í opinbera geiranum en stéttarfélögin á hinn bóginn meiri áhrif. Áhrif starfsmanna sjálfra hafa aukist í öllum greinum frá árinu 2009 en mest í fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaðargreinum (úr 14% í 24%). *Pessi þróun gæti endurspeglarð þróun frá hefðbundnari framleiðslustörfum framleiðslulínunnar í frumvinnslu- og iðnaðarfyrirtækjum yfir í sérhæfðari hátaekniiðnað þar sem hlutfall sérfræðinga í heildarstarfsmannafjöldanum hefur aukist (Hagstofa Íslands, e.d.b) og því meiri þörf á þeirra framlagi í greiningu þjálfunarþarfa.*



Mynd 75: Hver/hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna? Eftir stærð.

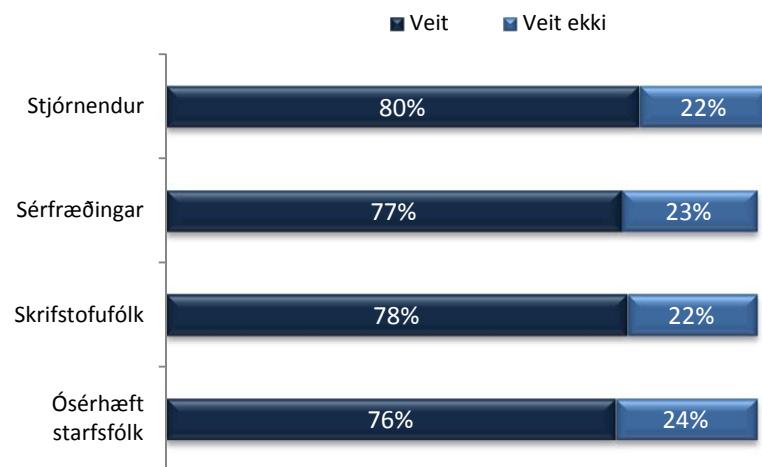
Fjöldi svara: 130 (51 lítil fyrirtæki eða stofnanir, 33 meðalstór, 46 stór).

Á mynd 75 má sjá að starfsmenn hafa mest áhrif á skilgreiningu eigin þjálfunarþarfa í litlum skipulagsheildum en minnst áhrif í þeim stærstu. Ekki hefur orðið mikil breyting hvað þetta varðar milli ára hjá litlum og meðalstórum einingum en mun meiri breyting hins vegar orðið hjá þeim stærstu þar sem áhrif starfsmanna hafa farið úr 15 prósentum í 24. Í stærstu fyrirtækjunum fór hlutfall þeirra sem segja almenna stjórnendur hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa úr 82% í 61% og starfsmannadeild hefur aukið hlutdeild sína um 7 prósentustig og stéttarfélög úr engum áhrifum í 4%. Stórar einingar eru líklegri en þær minni til að hafa samráð við stéttarfélög.

Umfang þjálfunar - dagafjöldi

Umfang þjálfunar var metið út frá kostnaði og meðaldagafjölda sem starfmenn verja í þjálfun árlega. Þó að fjöldi daga nýtist sem mælikvarði (sjá t.d. Sugrue, 2004 og Cranet, 2011) er rétt að minna á að dagafjöldi, líkt og kostnaðarhlutfall, segir lítið til um gæði þjálfunar eða árangur hennar.

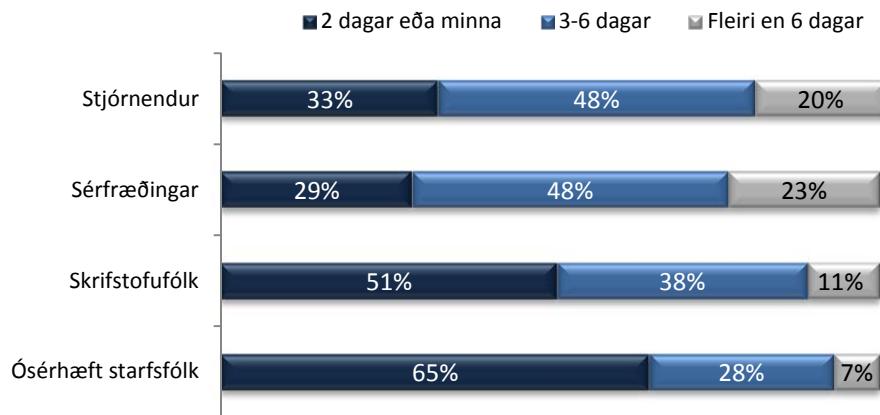
Byrjað var á að skoða hversu margir svarendur vissu dagafjöldann á ári fyrir hvern starfsmann. Gott eftirlit með dagafjölda, sem starfmenn verja í þjálfun, má nýta sem vísbendingu um markvisst þjálfunarstarf og að verið sé að fylgjast með því hvort þjálfun eigi sér stað fyrir þá hópa sem þurfa á henni að halda á hverjum tíma.



Mynd 76: Hversu mörgum dögum varði starfsfólk að meðaltali í þjálfun á síðasta ári? Eftir starfsmannahópum.
Fjöldi svara: Stjórnendur: 102; sérfræðingar: 100; skrifstofufólk: 101 og ósérhæft starfsfólk: 95.

Eins og mynd 76 sýnir veit meirihluti þátttakenda hversu mörgum dögum starfsfólk varði í þjálfun á síðasta ári og er ekki mikill munur á milli starfsmannahópa. Þó vita flestir fjölda daga sem varið er í þjálfun stjórnenda.

Árið 2009 voru þessi hlutföll töluvert lægri fyrir alla starfsmannahópa en þá vissu aðeins 45% þátttakenda hversu mörgum dögum stjórnendur vörðu í þjálfun, 47% dagafjölda í þjálfun sérfræðinga og 41% dagafjölda fyrir skrifstofufólk. Aðeins 31% svarena vissi þó árið 2009 hversu mörgum dögum ósérhæft starfsfólk hafði varið í þjálfun árið áður. Þessar niðurstöður benda til mun betra utanumhalds en áður og jafnvel að nú sé meira aðhalds gætt varðandi fjárfestingu á þessu sviði.



Mynd 77: Hversu mörgum dögum varði starfsfólk að meðaltali í þjálfun á síðasta ári?

Fjöldi svara: Stjórnendur: 82; sérfræðingar: 77; skrifstofufólk: 79 og ósérhæft starfsfólk: 72. Undanskildir voru þeir sem ekki vissu fjölda daga.

Á mynd 77 má sjá hversu mörgum dögum var varið í þjálfun ólíkra starfshópa á ári. Að meðaltali var varið 4,7 dögum í þjálfun sérfræðinga en flestir vörðu 2 dögum eða minna á ári í þjálfun ósérhæfðs starfsfólks, eða að meðaltali 2,8 dögum.

Tafla 19: Hversu mörgum dögum varði starfsfólk að meðaltali í þjálfun á síðasta ári? Samanburður milli áranna 2009 og 2012.

Fjöldi svara 2012: Stjórnendur: 82; sérfræðingar: 77; skrifstofufólk: 79; ósérhæft starfsfólk: 72.

Fjöldi svara 2009: Stjórnendur: 54; sérfræðingar: 55; skrifstofufólk: 49; ósérhæft starfsfólk: 34.

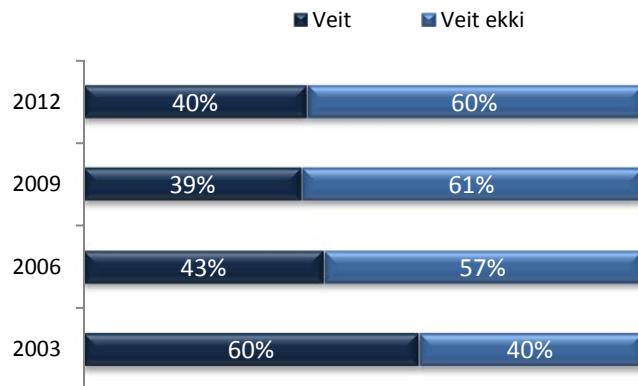
	2012	2009
Stjórnendur	4,3	3,9
Sérfræðingar	4,7	3,3
Skrifstofufólk	3,5	1,9
Ósérhæft starfsfólk	2,8	1,5

Eins og taflan sýnir, hefur meðaldagafjöldi starfsfólks í þjálfun aukist frá árinu 2009 hjá öllum starfshópum.

Meðaldagafjöldi stjórnenda og sérfræðinga í þjálfun eru 8 dagar hjá þáttökulöndum í Cranet samstarfinu um allan heim en 5 dagar fyrir skrifstofufólk og sérhæft starfsfólk. Íslenskar skiplagsheildir eiga því töluvert í land með að ná því meðaltali.

Umfang þjálfunar - kostnaður

Áður en gerð er grein fyrir því hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði er notað í þjálfun starfsfólks er áhugavert að skoða hversu margir vita hvert hlutfallið er. Það hvort haldið er utan um upplýsingar af þessum toga gefur ákveðna vísbendingu um þroskastig mannaðsstjórnunar í viðkomandi skipulagsheild. Þó kostnaðarsöm fræðsla tryggi engan veginn gæði eða árangur hennar er mikilvægt fyrir stjórnendur að fylgjast með þessum kostnaðarlið líkt og öðrum og algengt er að mæla umfangið sem hlutfall af launakostnaði til málaufloksins (Sugrue, 2004).

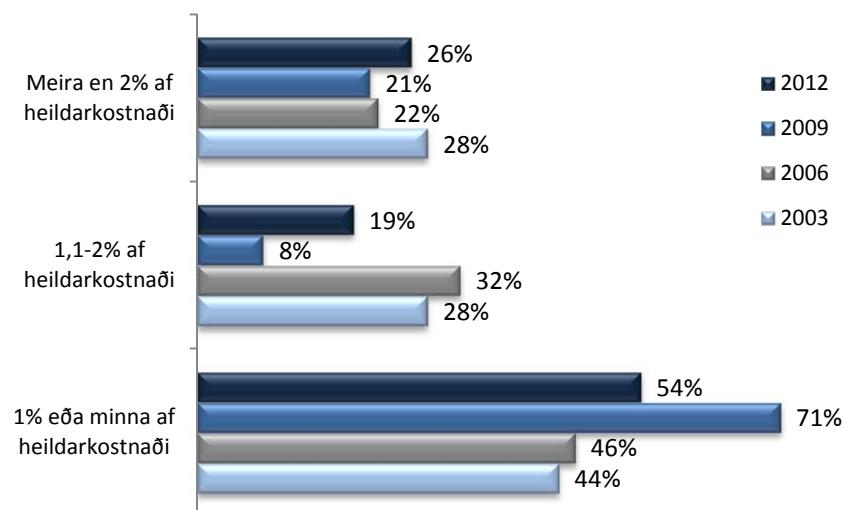


Mynd 78: Hversu háu hlutfalli af heildaraunakostnaði (með launatengdum gjöldum) er varið í þjálfun starfsfólks? Samanburður milli áranna 2012, 2009, 2006 og 2003.

Fjöldi svarenda 2012: 144; 2009: 138; 2006:180; 2003:114.

Hlutfall þeirra sem vita hversu hátt hlutfall af heildaraunakostnaði er varið í þjálfun starfsfólks er það sama nú og það var árið 2009 og hefur hlutfallið verið nokkuð stöðugt.

Hlutfallslega fæstir í opinberum stofnunum þekkja hlutfallið af heildarkostnaði sem varið er í þjálfun starfsfólks (33%) en fleiri í frumvinnslu (42%) og í verslun og þjónustu (42%). Þátttakendur í meðalstórum skipulagsheildum eru líklegri til að halda utan um og vita hlutfall þjálfunarkostnaðar af heildaraunakostnaði (57%) en þátttakendur í litlum (35%) eða stórum einingum (31%).



Mynd 79: Hversu háu hlutfalli af heildaraunakostnaði (með launatengdum gjöldum) er varið í þjálfun starfsfólks? Samanburður milli áranna 2012, 2009, 2006 og 2003.

Fjöldi svara 2012: 57; 2009: 53; 2006:76; 2003:68 (þeir undanskildir sem vita ekki).

Meðaltal 2012: 2,2%; 2009: 2,2%; 2006: 2,3%; 2003: 2,1%

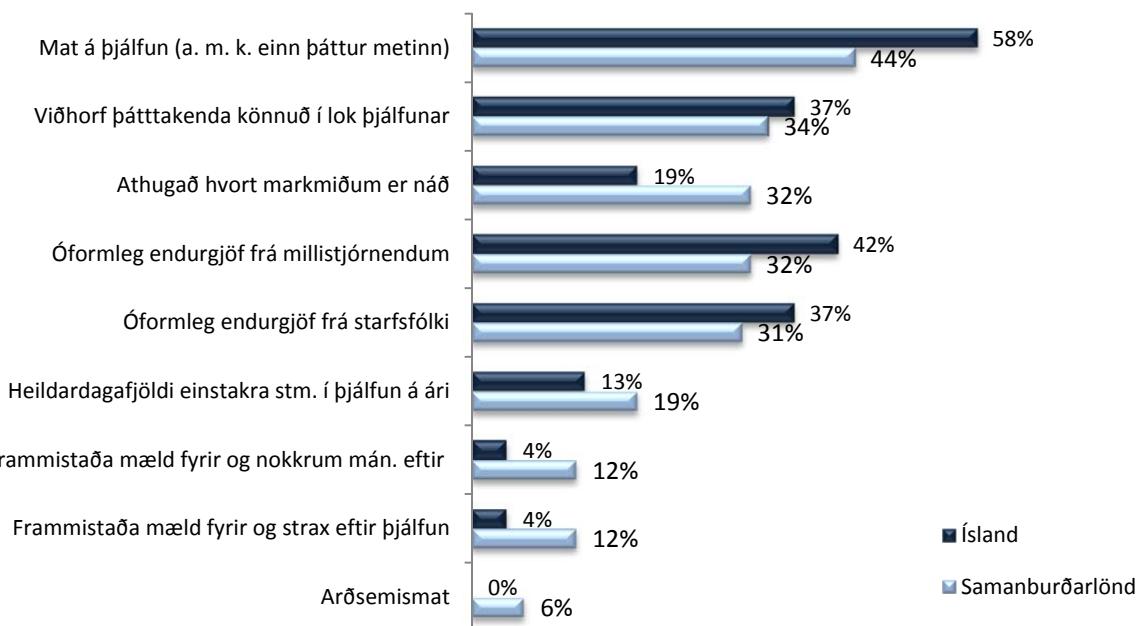
Á mynd 79 má sjá að tæplega helmingur þeirra skipulagsheilda, sem vita hlutfallið, ver meira en 1% launakostnaðar í þjálfun starfsfólks. Hlutfall þeirra sem verja meira en einu prósentum hefur hækkað frá síðustu árum og nú verja 26% þátttakenda meira en 2% í þjálfun. Meðaltalið er 2,2% sem er samþærilegt við árið 2009 en í við lægra en 2006.

Í samanburðarlöndunum er kostnaður sem hlutfall af heildaraunakostnaði á bilinu 2-5%. Kostnaðarhlutfallið hér, þ.e. fjárfesting fyrirtækja í fræðslu og þjálfun, virðist því vera í lægri kantinum. Að

meðaltali verja Evrópusambandslöndin 3,7%, Evrópulönd utan Evrópusambandsins 4,7% og lönd utan Evrópu 5,4 % (Cranet, 2011).

Mat á árangri þjálfunar

Auk þess að meta umfang og kostnað þjálfunar voru þátttakendur spurðir hvaða aðferðum væri beitt við mat á árangri þjálfunar.



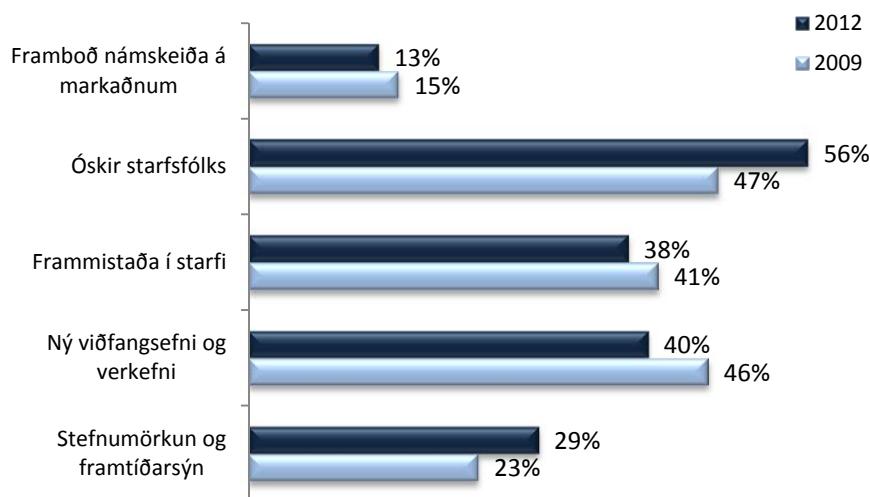
Mynd 80: Ef árangur þjálfunar er metinn, hver eftirfarandi aðferða er notuð?

Fjöldi svarenda: **Ísland:** 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri valkostir en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda þátttakenda. **Samanburðarlönd:** 6.258 (32 lönd).

Eins og mynd 80 sýnir er árangur þjálfunar metinn með einhverri tilgreindra aðferða í meirihluta fyrirtækja og stofnana hér á landi (58%). Árangur er þó helst metinn með óformlegri endurgjöf frá millistjórnendum (42%) eða óformlegri endurgjöf frá starfsfólki (37%) og könnum um á viðhorfi þátttakenda í lok þjálfunar (37%). Ólíkleast er að framistaða sé mæld fyrir og eftir þjálfun, hvort sem er strax að lokinni þjálfun eða nokkrum mánuðum síðar (4% í báðum tilvikum). Enginn þátttakenda notast við arðsemismat til að meta árangur þjálfunar. Hlutfallstölur í mynd 80 eru reiknaðar út frá öllum svarendum, bæði á Íslandi og í samanburðarlöndunum.

Við samanburð við önnur lönd má sjá að íslensk fyrirtæki og stofnanir nýta óformlegri leiðir til að meta árangur þjálfunar en önnur lönd. Frekar er stuðst við óformlega endurgjöf frá starfsfólki og millistjórnendum ásamt viðhorfskönnum í lok þjálfunar en síður leitast við að meta hvort markmiðum hafi verið náð eða að mæla og fylgjast kerfisbundið með frammistöðu þátttakenda eftir að námskeiðum lýkur. Að auki vekur athygli að enginn hér á landi framkvæmir arðsemismat en um 6% svarenda í samanburðarlöndunum framkvæma slíka greiningu á kostnaði og ávinningi.

Ráðandi þættir við ákvarðanatöku um þjálfun/fræðslu



Mynd 81: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Samanburður á milli áranna 2009 og 2012.

Fjöldi svarenda 2012: 129; **2009:** 138. Hér var leyfilegt að velja allt að tvo valkostir, því er samtalan yfir 100%.

Á mynd 81 má sjá hvaða þættir voru ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun og fræðslu árin 2009 og 2012. Óskir starfsmanna hafa aukið vægi nú (56%) en áður (47%), sem og stefnumörkun og framtíðarsýn fyrirtækis/stofnunar (nú 29% en var 23%). Ólíklegra er að ný viðfangsefni og verkefni séu ráðandi þáttur nú en árið 2009 en þessi þáttur hefur þó enn meiri áhrif en stefnumörkun og framtíðarsýn. Þá hefur frammistaða í starfi minna vægi en áður þegar kemur að því að ákvarða þjálfun og fræðslu starfsmanna og kemur það ekki á óvart þar sem frammistaða starfsfólks er nú síður metin en áður, eins og komið hefur fram.

Pessar niðurstöður gætu bent til þess að nú sé í auknum mæli reynt að koma til móts við óskir starfsmanna og þeim leyft að ráða för í ákvörðunartöku um fræðslu og þjálfun. Hugsanlega er það gert til að vega upp á móti neikvæðum áhrifum samdráttaraðgerða sem ráðist hefur verið í, s.s. yfirvinnubanns og launalækkana (sjá nánar kafla VII). Þá virðast stefnumörkun og framtíðarsýn nú hafa meiri áhrif en áður en ný viðfangsefni og verkefni hins vegar síður. Þetta gæti endurspeglar að fyrirtæki hafa ráðist í mótinu nýrrar stefnu en að ný viðfangsefni og verkefni séu fátíðari.

Tafla 20: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Eftir greinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja allt að two valkost, því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein og samtalan ekki 100%.

Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Framboð námskeiða á markaðnum	18%	7%
Óskir starfsfólks	48%	52%
Frammistaða í starfi	39%	46%
Ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu	39%	48%
Stefnumörkun og framtíðarsýn	30%	28%

Í töflu 20 má sjá að þáttakendur í öllum atvinnugreinum telja framboð námskeiða á markaðnum síst líklegt til að vera ráðandi þátt við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu, fyrirtæki í verslun og þjónustu þó mun minna en aðrir (7%). Óskir starfsfólks eru líklegastar til að vera ráðandi þáttur í opinberum stofnunum. Hér vekur athygli að einkafyrirtæki taka meira mið af frammistöðu starfsmanna í starfi og nýjum verkefnum í fyrirtækinu en opinberar stofnanir. *Það endurspeglar eflaust þá staðreynd að einkafyrirtæki eru líklegri en opinberar stofnanir til að vera með formlegt frammistöðumatt og einnig að í opinberum stofnunum sé hugsanlega minna um ný viðfangsefni og verkefni sem þarf að taka mið af við ákvörðun um fræðslu og þjálfun.*

Ef litið er til ársins 2009 má sjá að nú er á heildina litið mun meira mið tekið af óskum starfsfólks og stefnumörkun skipulagsheildarinnar og á það við í öllum atvinnugreinum.

Þó framboð námskeiða sé almennt ekki talið vera ráðandi þáttur að mati svarenda er ekki ólíklegt að óskir starfsfólks geti verið nokkuða litaðar af framboði námskeiða á markaðnum á hverjum tíma.

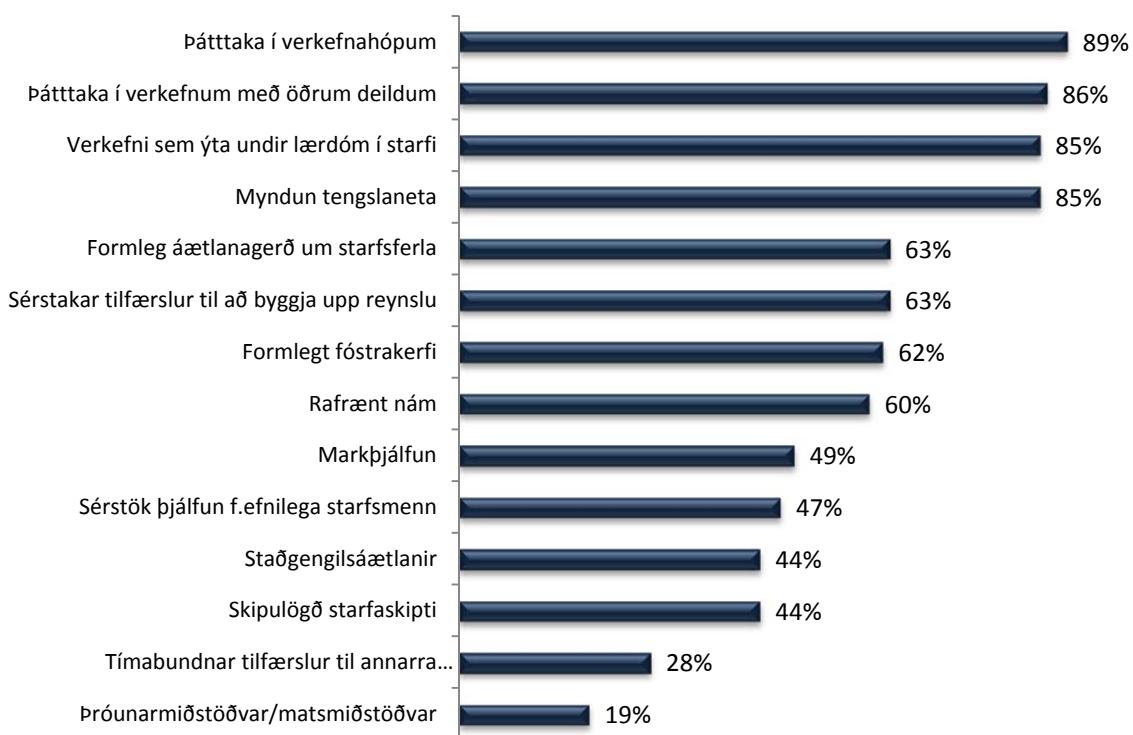
Tafla 21: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 144 (60 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki, 49 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja allt að two valkost, því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki og samtalan ekki 100%.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Framboð námskeiða á markaðnum	17%	9%	12%
Óskir starfsfólks	62%	49%	53%
Frammistaða í starfi	27%	40%	51%
Ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu	37%	40%	45%
Stefnumörkun og framtíðarsýn	23%	31%	33%

Í töflu 21 má sjá að óskir starfsmanna hafa mest áhrif á þjálfun og fræðslu hjá öllum þáttakendum, óháð stærð og að framboð námskeiða á markaðnum er sagt hafa minnst áhrif. Stórar skipulagsheildir horfa meira til frammistöðu starfsmanna en þær sem minni eru. Minni munur er þó á því eftir stærð hversu mikil horft er til viðfangsefna og framtíðarsýnar. Mest breyting hefur orðið hjá litlum fyrirtækjum og stofnunum frá árinu 2009 en þá töldu aðeins 46% þeirra óskir starfsfólks ráðandi þátt en nú 64%.

Aðferðir við starfsþróun starfsfólks



Mynd 82: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar í starfsþróun starfsmanna?

Fjöldi svara: 132-137 (breytilegt eftir liðum).

Á mynd 82 má sjá að hve miklu leyti ólíkar aðferðir eru notaðar í starfsþróun í íslenskum stofnunum og fyrirtækjum. Eins og sjá má er þátttaka í verkefnahópum mest notuð (89%). Einnig er þátttöku í verkefnum með öðrum deildum mikið beitt (86%), verkefnum sem ýta undir lærðóm í starfi og myndun tengslaneta (85%). Ólíklegast er að þátttakendur noti matsmiðstöðvar (19%) eða tímabundnar tilfærslur milli fyrirtækja/stofnana (28%).

EKKI hefur orðið mikil þróun á þessu svíði frá síðustu Cranel rannsókn. Þó má helst merkja að markþjálfun var árið 2009 notuð í 45% skipulagsheilda en er nú notuð í 49% þeirra og einnig má sjá aukna notkun á rafrænu námi (úr 54% í 60%). *Hvorugt kemur á óvart í ljósi stöðugt aukinnar kröfum um tæknivæðingu og umræðu um svokallað sjálfstýrt nám og nýjar leiðir og aðferðir við miðlun fræðslu og við þjálfun.* Einnig eru í auknum mæli gerðar kröfur um einstaklingsmiðað nám sem markþjálfun mætir að einhverju leyti (sjá t.d. í skýrslu CIPD og SHRM 2011). Myndun tengslaneta hefur aukist úr 72% í 85% og þátttaka í verkefnahópum er nú 89% en var 78% árið 2009. Þessi þróun bendir á heildina litið til þess að fyrirtæki og stofnanir séu að nýta bæði fleiri og fjölbreyttari aðferðir en áður við starfsþróun starfsmanna.

Tafla 22: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar í starfsþróun starfsmanna? Samanburður á milli landa.

Fjöldi svara: Ísland: 132-137; Danmörk: 259; Holland: 116; Bretland: 159-169; Bandaríkin: 408-423.

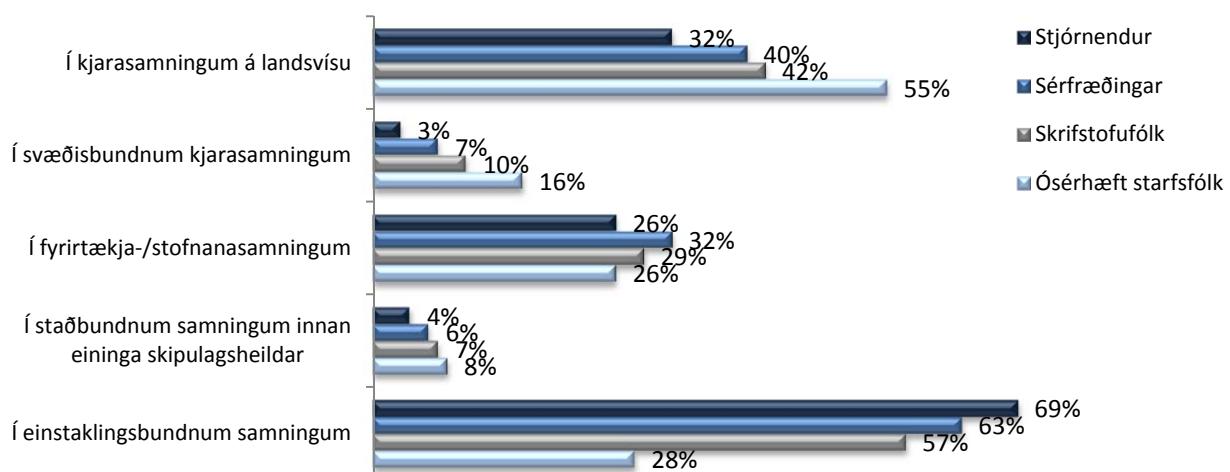
	Ísland	Danmörk	Holland	Bretland	Bandaríkin
Þátttaka í verkefnahópum	89%	92%	81%	83%	95%
Þátttaka í verkefnum með öðrum deildum	86%	91%	74%	77%	90%
Verkefni sem ýta undir lærdóm í starfi	85%	84%	77%	78%	92%
Myndun tengslaneta	85%	76%	67%	68%	84%
Formleg áætlanagerð um starfsferla	63%	61%	65%	66%	67%
Sérstakar tilfærslur til að byggja upp reynslu	63%	76%	53%	40%	28%
Formlegt fóstrakerfi	62%	64%	78%	72%	91%
Rafrænt nám	60%	63%	68%	69%	76%
Markþjálfun	49%	83%	85%	73%	94%
Sérstök þjálfun f. efnilega starfsmenn	47%	31%	54%	39%	25%
Staðgengilsáætlanir	44%	42%	66%	68%	64%
Skipulögð starfaskipti	44%	44%	41%	53%	47%
Tímabundnar tilfærslur til annarra skipulagsheilda	28%	23%	43%	39%	23%
Þróunarmiðstöðvar/matsmiðstöðvar	19%	20%	39%	35%	28%

Eins og sjá má á töflu 22 standa íslenskar skipulagsheildir nokkuð vel að vígi hvað varðar notkun mismunandi aðferða við starfsþróun starfsmanna. Helst erum við komin stutt á veg hvað varðar notkun á markþjálfun, fóstrakerfum og staðgengilsáætlunum.

V. LAUN OG HLUNNINDI

Í þessum hluta skýrslunnar er gerð grein fyrir aðferðum sem notaðar eru til að ákvarða grunnlaun stjórnenda og annarra starfsmannahópa. Að auki er skýrt frá aðferðum sem notaðar eru til að umbuna ólíkum starfsmannahópum á íslenskum vinnumarkaði og frá útbreiðslu hlunninda umfram það sem lög og reglur gera ráð fyrir. Þá er gerð grein fyrir hlutfalli launakostnaðar af rekstrarkostnaði hjá þeim fyrirtækjum og stofnunum sem tóku þátt.

Aðferðir við ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa



Mynd 83: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda, sérfræðinga, skrifstofufólks og verkafólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar?

Fjöldi svarenda: 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því er samtalan ekki 100%.

Eins og sjá má á mynd 83 er líklegast að laun stjórnenda (69%), sérfræðinga (63%) og skrifstofufólks (57%) séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum en hjá ósérhæfðu starfsfólk er algengast að þau séu ákvörðuð með kjarasamningum á landsvísu (55%).

Þróunin er þó nokkuð skýr hér þar sem notkun einstaklingsbundinna samninga hefur aukist um 6-7 prósentustig hjá öllum starfshópum frá árinu 2009. Um leið eru kjarasamningar á landsvísu notaðir í auknum mæli og er mest aukning meðal ósérhæfðs starfsfólks (úr 49% í 55%). Einnig má sjá aukningu í notkun fyrirtækja- og stofnanasamninga, eða á bilinu 6-9 prósentustig, og er mest aukning í slíkri samningagerð við sérfræðinga. Notkun staðbundinna samninga innan eininga skipulagsheilda hefur þó dregist aðeins saman, eða um 2-3 prósentustig. Svæðisbundnir samningar eru tiltölulega lítið notaðir á Íslandi en þó helst fyrir ósérhæft starfsfólk.

Á heildina litið virðist sem fyrirtæki og stofnanir noti fleiri aðferðir nú en áður en það virðist ekki gert á kostnað einstaklingsbundinna samninga sem eru enn mikið notaðir. Aðeins hefur dregið úr notkun staðbundinna samninga innan eininga.

Í samanburðarlöndunum í Cranet rannsókninni frá 2008-2010 má sjá skýra þróun frá kjarasamningum á landsvísu til fyrirtækjasamninga og einstaklingsbundinna samninga (Cranet, 2011) en hér á landi þó fyrst og fremst frá kjaraminingum á landsvísu yfir í einstaklingsbundna samninga.

Aðferðir við ákvörðun grunnlauna stjórnenda, eftir atvinnugrein og stærð

Tafla 23: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkost en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein og samtalan ekki 100%.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Í kjarasamningum á landsvísu	6%	20%	75%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	0%	3%	5%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	6%	21%	50%
Í staðb. samn. innan eininga skipulagsheildar	3%	6%	3%
Í einstaklingsbundnum samningum	85%	75%	45%

Í töflu 23 má sjá að notkun einstaklingsbundinna samninga fyrir stjórnendur er mun útbreiddari í einkafyrirtækjum en hjá hinu opinbera sem er svipað og raunin var árið 2009. Þó hafa opinberar stofnanir aukið notkun einstaklingsbundinna samninga um 13 prósentustig frá síðustu rannsókn á meðan tíðnin er sambærileg og áður hjá einkafyrirtækjum. Fyrirtæki í verslun og þjónustu hafa aukið notkun á fyrirtækja- og stofnanasamningum við ákvörðun launa stjórnenda úr 6% árið 2009 í 21% nú og notkun kjarasamninga á landsvísu úr 12% í 20%. Vert er að geta þess að 5% þátttakenda í opinberri þjónustu og stjórnsýslu nefndu nú Kjararáð sem aðferð í opinni spurningu.

Tafla 24: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 144 (60 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki, 49 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki og samtalan ekki 100%.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Í kjarasamningum á landsvísu	43%	20%	27%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	3%	3%	2%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	35%	26%	14%
Í staðb. samningum innan eininga skipulagsheildar	3%	6%	4%
Í einstaklingsbundnum samningum	52%	80%	82%

Eins og sjá má í töflu 24 eru einstaklingsbundir samningar notaðir til að ákvarða laun stjórnenda í meirihluta allra skipulagsheilda, sama hver stærð þeirra er (52-82%). Lítil fyrirtæki og stofnanir eru þó líklegri en þau meðalstóru og stóru til að nota kjarasamninga á landsvísu (43%) og fyrirtækja-/stofnanasamninga (35%) og stórar rekstrareiningar nota einstaklingsbundna samninga í meiri mæli en þau litlu.

Aðferðir við ákvörðun grunnlauna almennra starfsmanna, eftir atvinnugrein og stærð

Tafla 25: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga, skrifstofufólks og ósérhæfðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkost en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál			Verslun, þjónusta, fjármál, ferðapj. og samgöngur			Opinber þjónusta og stjórnsýsla		
	Sérfr.	Skrifst.	Ósérh.	Sérfr.	Skrifst.	Ósérh.	Sérfr.	Skrifst.	Ósérh.
Í kjarasamningum á landsvísu	15%	21%	52%	25%	28%	51%	88%	85%	65%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	3%	12%	18%	7%	7%	14%	10%	15%	18%
Í fyrirtækja-/stofnanasamn.	15%	9%	18%	30%	28%	27%	50%	48%	30%
Í staðb. samn. innan eininga skipulagsheilda	6%	3%	12%	6%	8%	7%	8%	8%	5%
Í einstaklingsb. samningum	85%	82%	39%	63%	65%	34%	43%	23%	8%

Í töflu 25 má sjá hvernig grunnlaun sérfræðinga, skrifstofufólks og ósérhæfðs starfsfólks eru ákvörðuð innan íslenskra fyrirtækja og stofnana eftir greinum atvinnulífsins.

Sjá má að grunnlaun almennra starfsmanna í opinbera geiranum eru sjaldnast ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum, eða í 8-43% tilfella (mismunandi eftir starfsmannahópum) á móti 34-85% tilvika í einkageiranum. Aftur á móti er mun algengara að laun þessara þriggja hópa séu ákvörðuð í fyrirtækja-/stofnanasamningum í opinbera geiranum og í verslun og þjónustu (27-50%) en í fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði (9-18%). Athygli vekur að slíkir samningar ná að mun meira leyti til sérfræðinga og skrifstofufólks í opinberum stofnunum en til ósérhæfðs starfsfólks, á meðan fyrirtæki í verslun og þjónustu nota þá í jafn miklum mæli fyrir alla ofangreinda starfsmannahópa.

Notkun einstaklingsbundinna samninga hefur aukist hjá einkareknum fyrirtækjum frá árinu 2009, úr 63-75% í 63-85%. Notkun kjarasamninga á landsvísu við að ákvarða grunnlaun hefur dregist saman á milli ára hjá sérfræðingum og skrifstofufólki í einkageiranum (var 15-36%) en aukist hjá ósérhæfðu starfsfólki þar sem hlutfallið var 41-43%. Hið gagnstæða á við í opinbera geiranum þar sem notkun kjarasamninga á landsvísu hefur aukist hjá sérfræðingum og skrifstofufólki, úr 73% í 85-88%, en stendur í stað hjá ósérhæfðu starfsfólki.

Tafla 26: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga, skrifstofufólks og ósérhæfðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 144 (60 litlar skipulagsheildir, 35 miðlungs, 49 stórar). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkost í einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

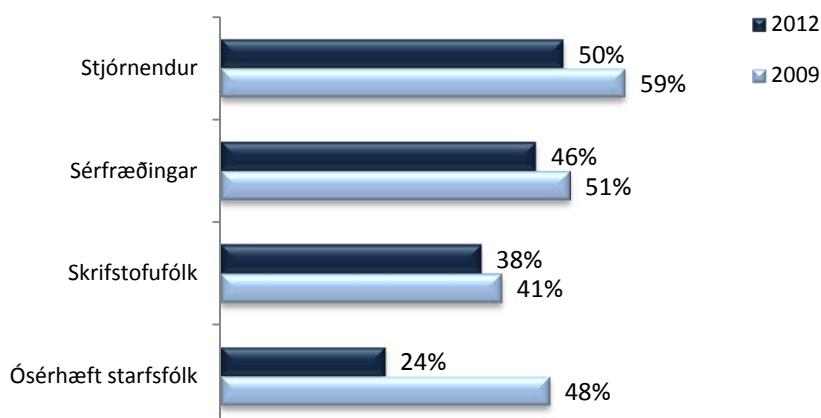
	149 og færri starfsmenn			150-299 starfsmenn			300 og fleiri starfsmenn		
	Sérfr.	Skrifst.	Ósérh.	Sérfr.	Skrifst.	Ósérh.	Sérfr.	Skrifst.	Ósérh.
Í kjarasamningum á landsvísu	50%	50%	50%	23%	29%	54%	41%	43%	61%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	8%	10%	12%	6%	9%	17%	6%	12%	20%
Í fyrirtækja-/stofnanasamn.	42%	37%	28%	29%	29%	20%	22%	20%	27%
Í staðb. samn. innan eininga skipulagsheilda	8%	8%	12%	0%	6%	3%	8%	6%	6%
Í einstaklingsb. samningum	50%	45%	22%	74%	69%	29%	69%	63%	35%

Eins og tafla 26 sýnir eru meðalstórar og stórar skipulagsheildir líklegri til að semja um laun sérfræðinga og skrifstofufólks með einstaklingsbundnum samningum (63-74%) en lítil fyrirtæki og stofnanir (45-50%). Litlar einingar eru hins vegar mun líklegri til að styðast við kjarasamninga á landsvísu þegar laun allra starfsmannahópa eru ákvörðuð á meðan stærri einingar nýta þá mun frekar fyrir ósérhæft starfsfólk.

Það er athyglisvert að bera þessar niðurstöður saman við mynd 110 í 6. kafla þar sem spurt er hvort fyrirtækið/stofnunin gangist undir þá heildarkjarasamninga sem stéttarfélög gera. Þar kemur fram að 96% fyrirtækja og stofnana leggur kjarasamninga á landsvísu til grundvallar. Því virðist sem langflest fyrirtæki leggi kjarasamninga til grundvallar, mögulega hvað varðar þætti á borð við vinnutíma og veikindarétt, en geri til viðbótar einstaklingssamninga við starfsmenn um sjálfa launatöluna.

Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna

Svarendur voru spurðir um notkun ýmissa leiða til að umbuna ólíkum starfsmannahópum en undir það hugtak fellur hér einkum fjárhagsleg umbun. Leiðirnar sem spurt var um eru: Hlutdeild í hagræðingu, hlutdeild í hagnaði, hlutabréfakaupréttur, sveigjanleg hlunnindi, breytileg laun eftir frammi-stöðu, fastir yfirvinnutímar, hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða eða frammistöðu og loks hvatagreiðslur sem ráðast af frammistöðu hóps eða deilda.



Mynd 84: Eru einhverjar ofangreindra leiða notaðar til að umbuna starfsfólki í eftirfarandi fjórum hópum? Samanburður á milli áranna 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2012: 144; **2009:** 138. Hlutfall er reiknað út frá fjölda svarenda.

Á mynd 84 er dregin upp mynd af tíðni þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir noti einhverja ofangreindra leiða til að umbuna ólíkum starfsmannahópum. Eins og sjá má er líklegast að einhver þessara leiða sé notað til að umbuna stjórnendum og er það gert í helmingi fyrirtækja og stofnana hér á landi. Tæplega helmingur svarenda (46%) notar þessar aðferðir til að umbuna sérfræðingum, 38% til að umbuna skrifstofufólk en aðeins fjórðungur til að umbuna ósérhæfðu starfsfólk.

Fyrirtæki og stofnanir eru því nú síst líkleg til að umbuna ósérhæfðu starfsfólk en árið 2009 voru þau síst líkleg til að umbuna skrifstofufólk. Eins og sjá má á mynd 84 hefur notkun umbunar dregist saman fyrir alla starfsmannahópa frá árinu 2009 en langmest hjá ósérhæfðu starfsfólk.

Tafla 27 sýnir yfirlit yfir þær aðferðir sem spurt var um og tíðni þess að fyrirtæki og stofnanir nýti þær fyrir mismunandi starfsmannahópa.

Tafla 27: Eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að umbuna starfsfólki í eftirfarandi fjórum hópum?

Fjöldi svarenda: 144. Hér mátti merkja við fleiri en einn valkost og því er samtalan ekki 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Skrifstofufólk	Ósérhæft starfsfólk
Hlutdeild í sparnaði/hagræðingu	2%	0%	0%	0%
Hlutdeild í hagnaði	11%	5%	1%	1%
Hlutabréfakaupréttur	4%	3%	2%	1%
Sveigjanleg hlunnindi	11%	9%	8%	3%
Breytileg laun eftir frammistöðu	11%	10%	8%	4%
Fastir yfirvinnutímar	26%	30%	25%	10%
Hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða/-frammistöðu	17%	14%	8%	4%
Hvatagreiðslur í ljósi frammistöðu hóps/deilda	14%	9%	4%	10%

Fyrir alla starfsmannahópa er algengast að umbun sé í formi fastrarar yfirvinnu og nota á bilinu 10%-30% svarenda þá aðferð fyrir mismunandi starfsmannahópa. Hvatagreiðslur í formi einstaklingsmarkmiða eða frammistöðu tíðkast einkum fyrir stjórnendur þar sem 17% fyrirtækja og stofnana nota þær. Það kemur ekki á óvart að hlutabréfakaupréttur sé lítið notaður enda einungis örfá fyrirtæki skráð á markað þegar könnunin er gerð.

Ef umbun til **stjórnenda** er skoðuð fyrst þá má sjá í töflu 27 að fyrirtæki og stofnanir nota mest fasta yfirvinnutíma (26%) og hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða og frammistöðu (17%) til að umbuna stjórnendum. Einnig notar tíundi hluti svarenda hlutdeild í hagnaði, sveigjanleg hlunnindi og breytileg laun eftir frammistöðu til að umbuna stjórnendum. Fyrirtæki eru síst líkleg til að nota hlutdeild í sparnaði eða hagræðingu og hlutabréfakauprétt.

Fyrir **sérfræðinga** er líklegast að íslensk fyrirtæki og stofnanir noti fasta yfirvinnutíma (30%) eða hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða eða -frammistöðu (14%). Enginn þátttakandi í þessari rannsókn umbunar sérfræðingum með hlutdeild í sparnaði eða hagræðingu.

Fyrir **skrifstofufólk** á Íslandi eru fastir yfirvinnutímar einnig langmest nýttir til umbunar (25%), en 8% svarenda notast við sveigjanleg hlunnindi, breytileg laun eftir frammistöðu eða einstaklingsbundnar hvatagreiðslur fyrir þennan hóp.

Fyrir **ósérhæft starfsfólk** eru fastir yfirvinnutímar og hvatagreiðslur í ljósi frammistöðu hóps eða deildar notaðar í jafn miklum mæli (10%). Aðrar aðferðir eru mjög lítið notaðar og hlutdeild í sparnaði eða hagræðingu er ekki í boði fyrir þennan hóp.

Þegar lítið er til ársins 2009 er athyglisvert að sjá að flestar hlutfallstölur hafa lækkað eða standa í stað nema hlutdeild í sparnaði fyrir stjórnendur (úr 1% árið 2009), hlutdeild í hagnaði fyrir sérfræðinga (var 4%) og einstaklingsbundnar hvatagreiðslur fyrir skrifstofufólk (var 9%) og ósérhæft starfsfólk (8%). Allar breytingar eru óverulegar. Taka skal þó fram að árið 2009 var ekki spurt um fasta yfirvinnutíma.

Samanburður á notkun mismunandi aðferða við umbun eftir atvinnugreinum er ekki birtur hér þar sem munurinn er mjög líttill eftir greinum. Breytileikinn liggar helst í því að opinberi geirinn notar ofangreindar umbunaraðferðir í mun minna mæli en einkageirinn, að undanskildum föstum yfirvinnutínum. 63% opinberra stofnana bjóða upp á fasta yfirvinnutíma fyrir einhvern hóp samanborið við 3% fyrirtækja í frumvinnslu og 17% fyrirtækja í verslun og þjónustu.

Notkun umbunar á þessu formi, sem hér er rædd, er mun minni en í samanburðarlöndunum 32, samkvæmt niðurstöðum Cranet könnunarinnar 2008-2010. Í samanburðarlöndunum voru fyrirtæki og stofnanir líklegastar til að umbuna stjórnendum út frá markmiðasetningu (62%), breytilegum launum eftir frammistöðu einstaklings (50%) eða út frá frammistöðu hóps eða deildar (40%). Í 29% tilvika nota samanburðarlöndin hagnaðarhlutdeild og í 17% tilvika hlutabréfakauprétt til að umbuna stjórnendum. Það vekur því sérstaka athygli að íslensk fyrirtæki og stofnanir nota í mun minni mæli árangurstengda umbun meðal stjórnenda.

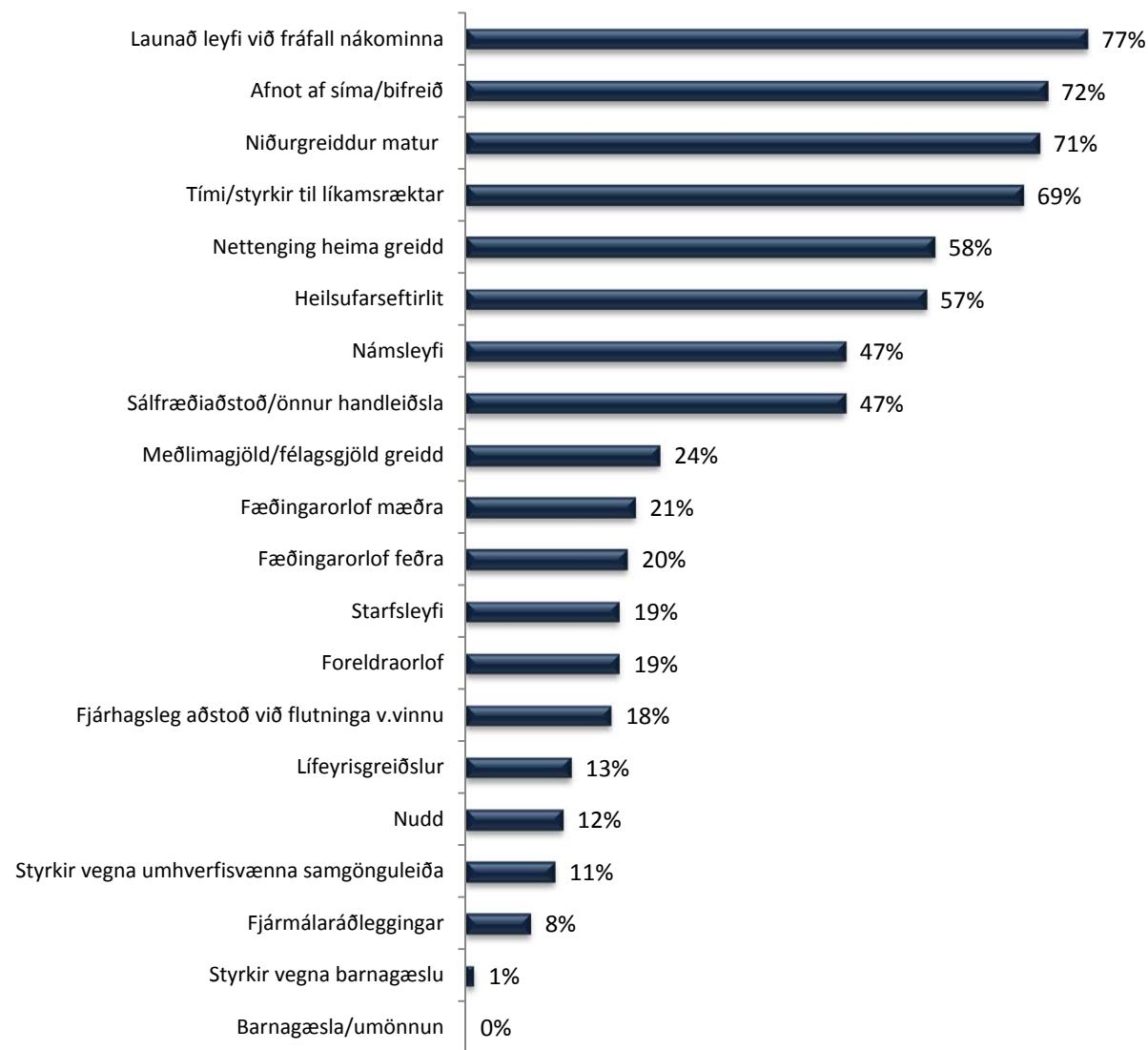
Til að umbuna séfræðingum eru fyrirtæki og stofnanir í samanburðarlöndunum líklegust til að nota hvatagreiðslur byggðar á einstaklingsmarkmiðum og/eða -frammistöðu (53%) eða breytileg laun eftir frammistöðu (47%). Einnig eru ýmsar aðrar umbunaraðferðir notaðar, s.s. hvatagreiðslur fyrir frammistöðu hópa (35%), sveigjanleg hlunnindi (31%), hagnaðarhlutdeild (22%) og hlutdeild í sparnaði eða hagræðingu (15%) en hlutabréfakaupréttur er notaður í minna mæli (8%). Það sem helst vekur athygli við þennan samanburð, líkt og meðal stjórnenda, er hve lítil áhersla er á árangurstengda umbun fyrir þennan hóp hér á landi.

Við samanburð fyrir skrifstofufólk kemur í ljós að í samanburðarlöndunum eru einstaklingsmarkmið mest notuð (42%), breytileg laun eftir frammistöðu (40%), hvatagreiðslur fyrir frammistöðu hópa (29%) og sveigjanleg hlunnindi (27%). Hlutabréfakaupréttur er aðeins notaður í um 3% tilvika. Fyrir ósérhæft starfsfólk eru breytileg laun eftir frammistöðu (32%), hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða (30%) og hvatagreiðslur í ljósi hóps/deildar (25%).

Á heildina litið virðist um nokkurt bakslag að ræða varðandi notkun árangurstengdrar umbunar og hvatagreiðslna hér á landi frá árinu 2009. Flestar tegundir árangurstengdrar umbunar eru notaðar í mun meiri mæli í samanburðarlöndunum þó að vissulega sé til staðar breytileiki milli landa.

Séu umbunarkerfi vel út færð geta þau aukið framleiðni innan fyrirtækja. Því má telja að hér séu vannýtt tækifæri til að útfæra umbunarkerfi sem gætu hugnast bæði fyrirtækjum og starfsmönnum.

Hlunnindi umfram kröfur laga og reglna



Mynd 85: Er starfsfólk fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um?

Fjöldi svarenda: 144. Hér mátti merkja við fleiri en einn valkost og því er samtalan ekki 100%.

Spurt var hvort boðið væri upp á ýmis hlunnindi umfram það sem lög og reglur gera kröfu um. Sjá má á mynd 85 að fyrirtæki og stofnanir á Íslandi eru líklegust til að bjóða upp á launað leyfi við fráfall nákominna (77%), afnot af síma eða bifreið (72%) og niðurgreiddan mat (71%). Einnig er mjög algengt að bjóða upp á tíma eða styrki til líkamsræktar (69%) og yfir helmingur þátttakenda býður upp á net tengingu heima (58%) og heilsufarseftirlit (57%).

Athygli vekur að tæpur helmingur (47%) þátttakenda býður upp á sálfræðiaðstoð eða aðra handleiðslu til starfsmanna. Einnig er áhugavert að um fimmtungur svarenda segir að fyrirtækið/stofnunin bjóði starfsmönnum fæðingar- eða foreldraorlof umfram það sem lög og reglur gera kröfu um.

Samanburður við niðurstöður ársins 2009 leiðir í ljós að náms- og þjálfunarleyfi hafa aukist úr 41% í 47% og starfsleyfi hafa aukist úr 12% í 19%. Þetta má ætla að það sé að einhverju leyti tilkomið vegna samdráttaraðgerða sem gripið hefur verið til í kjölfar hrunsins og má sjá nánari umfjöllun um í kafla VII. Aukið fæðingarorlof feðra hefur aukist úr 17% í 20% og er nú jafn mikið notað og fæðingarorlof mæðra. Styrkir vegna barnagæslu og barnagæsla eru nær ekkert í boði á íslenskum vinnumarkaði enda ef til vill lítil þörf á slíku hér á landi.

Tafla 28: Er starfsfólk fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Launað leyfi við fráfall nákominna	82%	77%	73%
Afnot af síma/bifreið	82%	72%	63%
Niðurgreiddur matur	76%	72%	65%
Tími/styrkir til líkamsræktar	82%	66%	65%
Nettenging heima greidd	70%	62%	43%
Heilsufarseftirlit	76%	59%	38%
Námsleyfi	36%	49%	50%
Sálfræðiaðstoð/önnur handleiðsla	45%	49%	43%
Meðlimagjöld/félagsgjöld greidd	27%	25%	18%
Fæðingarorlof mæðra	21%	27%	10%
Fæðingarorlof feðra	18%	27%	10%
Starfsleyfi	15%	24%	13%
Foreldraorlof	12%	23%	18%
Fjárhagsleg aðstoð við flutninga v.vinnu	33%	17%	8%
Lífeyrisgreiðslur	12%	17%	5%
Nudd	15%	15%	3%
Styrkir vegna umhverfisvænna samgönguleiða	12%	14%	5%
Fjármálaráðleggingar	3%	14%	0%
Styrkir vegna barnagæslu	3%	0%	0%

Þegar tafla 28 er skoðuð vekur athygli að opinberar stofnanir eru líklegastar til að bjóða starfsfólk uppi á náms- eða þjálfunarleyfi (50%) en fyrirtæki í einkaeigu eru á hinn bóginn líklegri til að bjóða frekar upp á alla aðra kosti.

Aðeins 10% opinberra stofnana bjóða starfsfólki sínu að taka fæðingarorlof umfram það sem lög og reglur gera ráð fyrir en fyrirtæki í verslunar- og þjónustugeiranum eru hins vegar mun líklegri til að bjóða starfsfólki slíkt (27%). Aðeins fyrirtæki í frumvinnslu gera greinarmun á fæðingarorlofi mæðra og feðra með því að vera líklegri til að bjóða mæðrum það en feðrum. Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegri en aðrir þátttakendur til að bjóða upp á foreldraorlof og starfsleyfi en fyrirtæki í frumvinnslu eru hins vegar líklegust til að bjóða upp á fjárhagslega aðstoð við flutninga vegna vinnu, mögulega vegna kjarasamningsbundinna ákvæða.

Tafla 29: Er starfsfólk fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um? Eftir stærð.

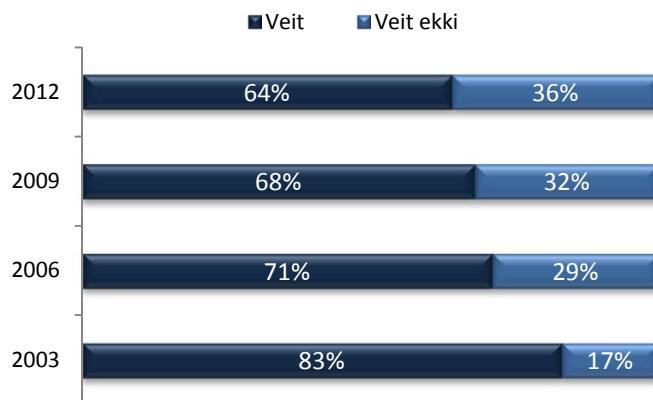
Fjöldi svarenda: 144 (60 litlar skipulagsheildir, 35 miðlungs, 49 stórar). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkostir en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Launað leyfi við fráfall nákominna	70%	77%	86%
Afnot af síma/bifreið	55%	94%	76%
Niðurgreiddur matur	55%	91%	76%
Tími/styrkir til líkamsræktar	63%	80%	69%
Nettenging heima greidd	40%	74%	69%
Heilsufarseftirlit	45%	80%	55%
Námsleyfi	38%	57%	49%
Sálfræðiaðstoð/önnur handleiðsla	37%	49%	57%
Meðlimagjöld/félagsgjöld greidd	17%	29%	29%
Fæðingarorlof mæðra	13%	31%	22%
Fæðingarorlof feðra	13%	31%	20%
Starfsleyfi	17%	26%	16%
Foreldraorlof	12%	26%	22%
Fjárhagsleg aðstoð við flutninga v.vinnu	12%	17%	27%
Lífeyrisgreiðslur	10%	14%	14%
Nudd	7%	17%	14%
Styrkir vegna umhverfisvænna samgönguleiða	7%	20%	10%
Fjármálaráðleggingar	5%	11%	8%
Styrkir vegna barnagæslu	2%	0%	0%

Þegar tafla 29 er skoðuð vekur athygli að meðalstórar skipulagsheildir eru líklegastar til að bjóða upp á ýmis fríðindi, svo sem afnot af síma eða bifreið, niðurgreiddan mat, tíma og styrki til líkamsræktar, heilsufarseftirlit, styrki vegna umhverfisvænna samgönguleiða og fæðingarorlof. Stór fyrirtæki eru líklegust til að bjóða upp á launalaust leyfi við fráfall nákominna, sálfræðiaðstoð og fjárhagslega aðstoð vegna vinnutengdra flutninga.

Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði

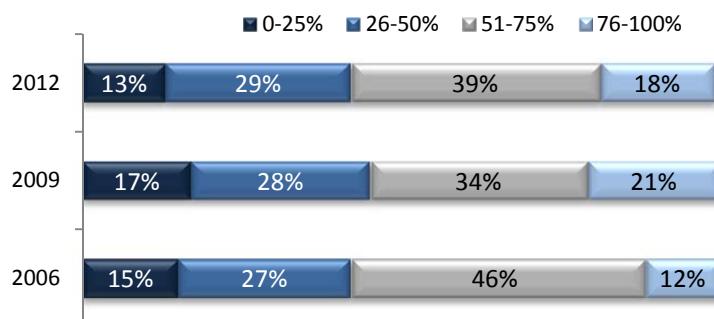
Einn mælikvarði á tengingu mannauðsstjórnunar við rekstrararangur fyrirtækja er hvort starfsmannastjórar fylgjast með því hver launakostnaður er sem hlutfall af rekstrarkostnaði. Á mynd 86 má sjá hversu margir svarendur svöruðu spurningu um launakostnað sem hlutfall af rekstrarkostnaði.



Mynd 86: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Samanburður á milli áranna 2003, 2006, 2009 og 2012.

Fjöldi svarenda 2012: 144; 2009: 138; 2006: 190; 2003: 114.

Eins og mynd 86 sýnir fer hlutfall yfirmanna starfsmannamála, sem þekkja þessa lykiltölu í sínum rekstri, minnkandi.



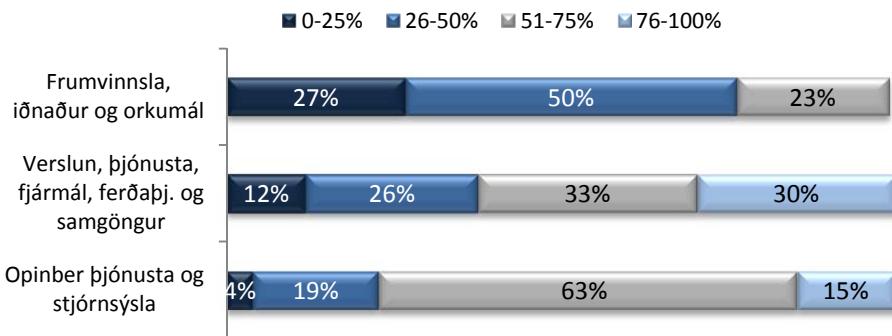
Mynd 87: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli áranna 2006, 2009 og 2012.

Fjöldi svara 2012: 92.

Meðaltal 2012: 56%; 2009: 54%; 2006: 52%.

Á mynd 87 má sjá svör um launakostnað sem hlutfall af heildarrekstrarkostnaði, skipt í fjögur svarbil. Hlutfallslega færri segja nú að hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði sé á bilinu 0-25% eða 13%, samanborið við 17% árið 2009. Hópurinn sem svarar á bilinu 26-50% stendur í stað en hópurinn sem svarar á bilinu 51-75% hefur stækkað; er nú 39%. Þeim hefur fækkað sem segja launakostnað 76-100% af heildarrekstrarkostnaði en 18% svarenda segja svo vera.

Ofangreindum niðurstöðum þarf að taka með fyrirvara því samsetning úrtaksins skiptir miklu máli og svör á þessu sviði mjög atvinnugreinabundin vegna eðlis starfseminnar. Í fyrirtækjum í þekkingariðnaði má búast við að launakostnaður sé hátt hlutfall af rekstrarkostnaði en í frumvinnslu og iðnaði öðrum en þekkingariðnaði má búast við að hlutfall launakostnaðar sé minna. Ljóst er að í fyrirtækjum þar sem launakostnaður er hár er mannauðsstjórnun enn mikilvægari en í fyrirtækjum þar sem launakostnaður er hlutfallslega minni. Aftur á móti leiðir rannsókn þessi í ljós að það eru engin tengsl á milli hlutfalls launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði og þroskastigs mannauðsstjórnunar.

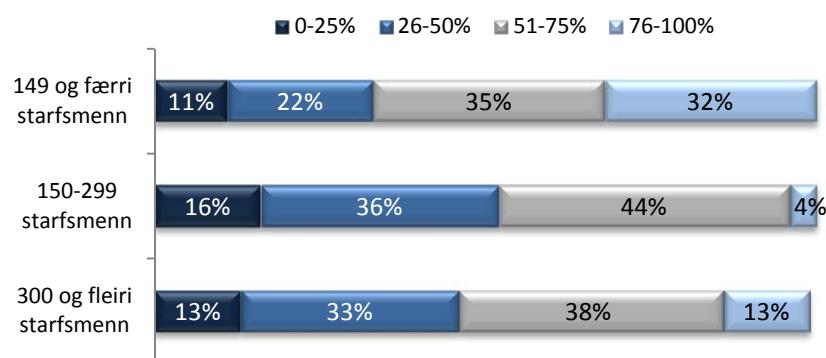


Mynd 88: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 92 (22 í frumvinnslu, 43 í verslun, 27 í opinberri þjónustu).

Meðaltal í frumvinnslu: 38%; **Meðaltal í verslun:** 61%; **Meðaltal í opinberri þjónustu:** 64%.

Sjá má á mynd 88 að talsverður munur er eftir atvinnugreinum á því hvert hlutfall launakostnaðar er af rekstrarkostnaði. Ekki kemur á óvart að meðaltalið er hæst í opinberri þjónustu m.t.t. eðlis starfseminnar (64% að meðaltali) en þar er mun minni hráefniskostnaður samanborið við til dæmis frumvinnslu (þar sem meðaltalið er 38%). En þrátt fyrir mun minni kostnað við t.d. vörukaup hjá opinberum stofnunum en í verslunargeiranum er líttill munur á milli þeirra greina, þar sem meðal hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði hjá fyrirtækjum í verslun og þjónustu er 61%.



Mynd 89: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 92 (37 lítil fyrirtæki, 25 meðalstór fyrirtæki, 30 stór fyrirtæki).

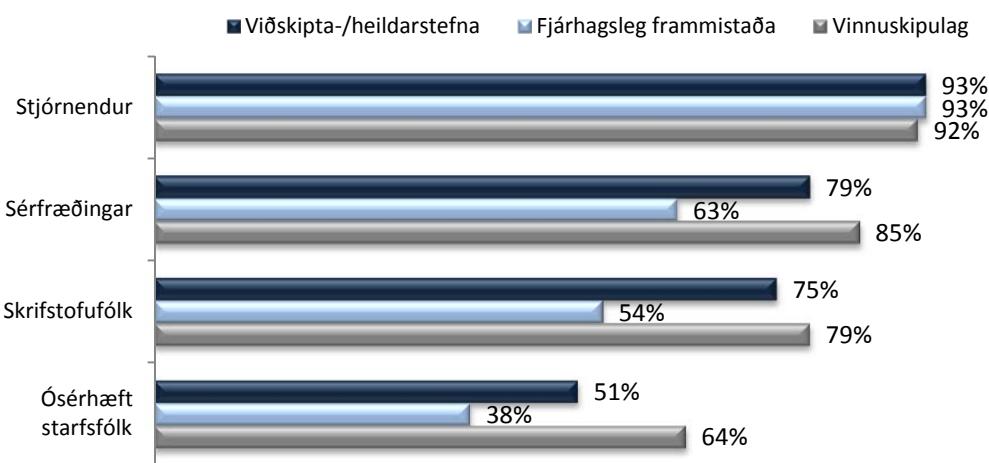
Meðaltal í litlum ft.: 61%; **Meðaltal í meðalstórum ft.:** 52%; **Meðaltal í stórum ft.:** 53%.

Á mynd 89 má sjá að lítil fyrirtæki hafa að meðaltali hæst hlutfall launa af rekstrarkostnaði (61%) en meðalstór fyrirtæki eru með lægsta hlutfallið (52%).

VI. SAMSKIPTI VIÐ STARFSFÓLK

Í þessum kafla er gerð grein fyrir upplýsingamiðlun og upplýsingaöflun, annars vegar frá fyrirtækjum til starfsfólks og hins vegar frá starfsfólk til fyrirtækja. Hér var meðal annars spurt um upplýsingamiðlun varðandi viðskipta- og heildarstefnu fyrirtækis, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Komið er inn á notkun viðhorfskannana meðal starfsfólks og hvort fyrirtæki og stofnanir hafa starfandi samráðsnefndir þar sem fulltrúar starfsmanna og stjórnenda eiga sæti, auk þess sem fjallað er um þátttöku starfsmanna í stéttarfélögum og áhrifum stéttarfélaga á íslensk fyrirtæki og stofnanir.

Upplýsingastreymi til starfsfólks



Mynd 90: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag?

Fjöldi svarenda: 144 (Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost).

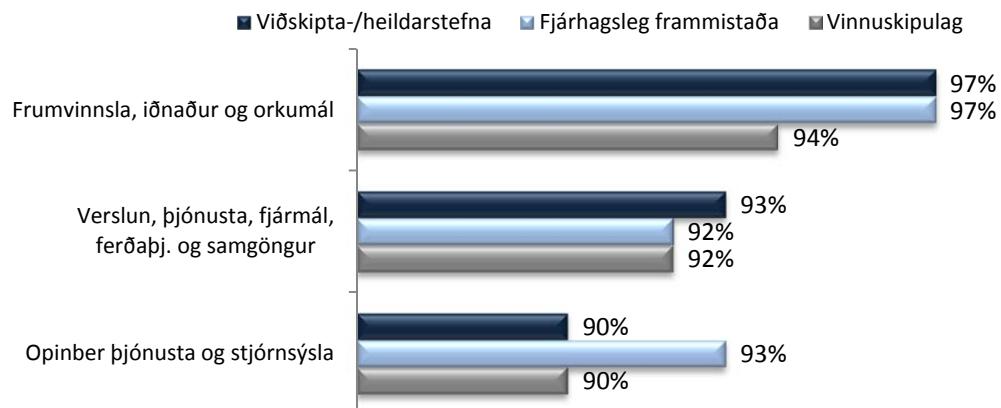
Mynd 90 sýnir að stjórnendur eru oftast upplýstir um þá þrjá þætti sem spurt er um og eru hlutföll þeirra stjórnenda, sem eru formlega upplýstir, mun hærri en árið 2009 þegar það var 78% fyrir viðskipta- og heildarstefnu, 65% fyrir fjárhagslega frammistöðu og 52% fyrir vinnuskipulag. Hið sama á við um aðra starfsmenn; hlutfall þeirra, sem eru formlega upplýstir um ofangreinda þætti, er hærra á öllum þáttum en árið 2009. Mest hefur aukningin verið meðal ósérhæfðs starfsfólks en árið 2009 voru 17% þeirra upplýst um fjárhagslega frammistöðu, samanborið við 38% nú, og 28% þeirra voru upplýst um viðskipta-/heildarstefnu, samanborið við 51% nú.

Samanborið við niðurstöður frá árinu 2009 hefur upplýsingastreymi innan fyrirtækja aukist meðal allra starfsmannahópa hvað varðar alla þá þætti sem spurt er um. Aukningin er töluberð, í flestum tilvikum á bilinu 15 til 20 prósentustig.

Færa má rök fyrir því að betur upplýstir starfsmenn séu líklegri til að telja sig hluta af þeirri heild sem fyrirtækið er, þar sem þeir upplifa aukna sanngirni í verklagi og ákvörðunartöku og meiri ánægju í starfi sem gerir þá að betri starfsmönnum. Sýnt hefur verið til dæmis fram á að upplifun á sanngirni í verklagi dragi úr óæskilegri hegðun starfsfólks (sjá t.d. Colquitt o.fl., 2001) en auki einnig hollustu starfsfólks, traust til fyrirtækisins, þegnhegðun og jákvætt mat á stuðningi af hálfu fyrirtækisins (Rhoades og Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger og Armeli, 2001; Roch og Shanock, 2006; Wong, Ngo og Wong, 2006). Góð upplýsingagjöf undirbýr starfsfólk og stjórnendur undir að taka ákvárdanir fyrir hönd fyrirtækisins með heildarhag þess að leiðarljósi og starfsmenn eru að auki líklegri til að sætta sig við óvinsælar og erfiðar ákvárdanir stjórnenda ef þeir upplifa þær sem sann-

gjarnar og gagnsæjar og skilja á hvaða grundvelli þær eru teknar (Colquitt o.fl., 2001). Einnig hefur verið sýnt fram á að upplýsingastreymi hafi jákvæð áhrif á árangur fyrirtækja (Watson Wyatt, 2002). Bætt upplýsingastreymi innan íslenskra fyrirtækja á tímum efnahagsþreingingu og erfiðra ákvarðana telst því vera mjög jákvæð þróun.

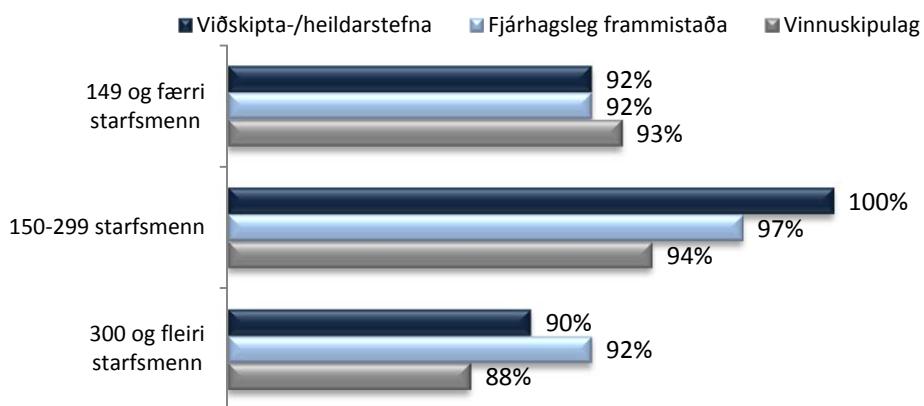
Upplýsingastreymi – stjórnendur



Mynd 91: Hlutfall stjórnenda sem eru upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

Eins og sjá má á mynd 91 er upplýsingastreymi til stjórnenda um ofangreind málefni nokkuð samþærilegt eftir greinum og alls staðar um og yfir 90%. Þó eru stjórnendur í opinberri þjónustu og stjórnsýslu síður upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu og vinnuskipulag en stjórnendur í einkafyrirtækjum og stjórnendur í frumvinnslu líklegri til að vera upplýstir um öll ofangreind málefni en aðrir stjórnendur. Mikil aukning hefur átt sér stað hvað þetta varðar síðastliðin þrjú ár en árið 2009 var aðeins um helmingur stjórnenda upplýstur um vinnuskipulag, óháð atvinnugrein.



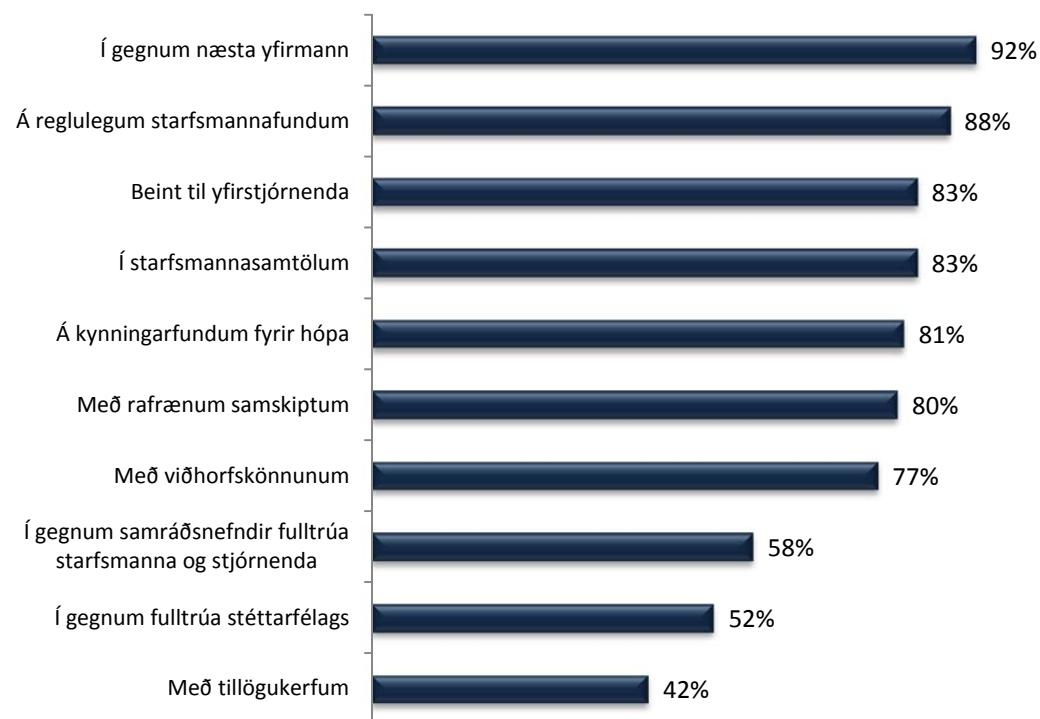
Mynd 92: Hlutfall stjórnenda sem eru upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 144 (60 lítil fyrirtæki, 35 miðlungsstór, 49 stór). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki.

Á mynd 92 má sjá að stjórnendur í meðalstórum skipulagsheildum eru almennt betur upplýstir en stjórnendur í litlum eða stórum einingum. Munurinn er þó líttill og hafa hlutföll þessi hækkað tölувart

í öllum flokkum frá árinu 2009. Mestur er munurinn hjá litlum einingum en árið 2009 voru hlutföll upplýstra stjórnenda í litlum einingum 51-66% samanborið við 92-93% nú.

Upplýsingaöflun frá starfsfólki



Mynd 93: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks?

Fjöldi svarenda: 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda. Samtalan er því hærri en 100%.

Mynd 93 og töflum 30 og 31 er ætlað að draga upp mynd af því hversu stórt hlutfall íslenskra fyrirtækja og stofnana notar tilteknar aðferðir til að afla upplýsinga frá starfsfólki sínu.

Sjá má á mynd 93 að algengast er að upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks sé aflað í gegnum næsta yfirmann (92%), á reglulegum starfsmannafundum (88%), beint til yfirstjörnenda (83%) og í starfsmannasamtölum (83%). Þá nota 80% þáttakenda rafræn samskipti og 77% segjast afla upplýsinga frá starfsmönnum með viðhorfskönnunum.

Hins vegar nota íslensk fyrirtæki og stofnanir í minni mæli tillögukerfi (42%) og upplýsingamiðlun í gegnum fulltrúa stéttarfélags (52%). Þá hefur samkvæmt þessum niðurstöðum rúmlega helmingur íslenskra fyrirtækja og stofnana á að skipa samráðsnefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda.

Tafla 30: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun og 40 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðapj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Í gegnum næsta yfirmann	100%	92%	93%
Á reglulegum starfsmannafundum	85%	86%	93%
Beint til yfirstjörnenda	88%	83%	80%
Í starfsmannasamtölum	88%	83%	80%
Á kynningarfundum fyrir hópa	85%	80%	78%
Með rafrænum samskiptum	79%	83%	88%
Með viðhorfskönnunum	70%	82%	85%
Í gegnum samráðsnefndir fulltrúa starfsmanna og stjórnda	52%	42%	65%
Í gegnum fulltrúa stéttarfélags	52%	48%	60%
Með tillögukerfum	42%	44%	40%

Í töflu 30 má sjá að ekki er afgerandi munur á milli atvinnugreina hvaða leiðir eru notaðar við upplýsingaöflun. Þó eru rafræn samskipti, samráðsnefndir og samskipti í gegnum stéttarfélag algengari í opinberum stofnunum en í einkafyrirtækjum.

Svo virðist sem opinberi geirinn noti sömu leiðir til upplýsingagjafar og hinir geirarnir en til viðbótar beita þeir í meiri mæli formlegum leiðum á borð við rafræn samskipti, fulltrúa stéttarfélags og samráðsfundi en almenni markaðurinn.

Tafla 31: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks? Eftir stærð.

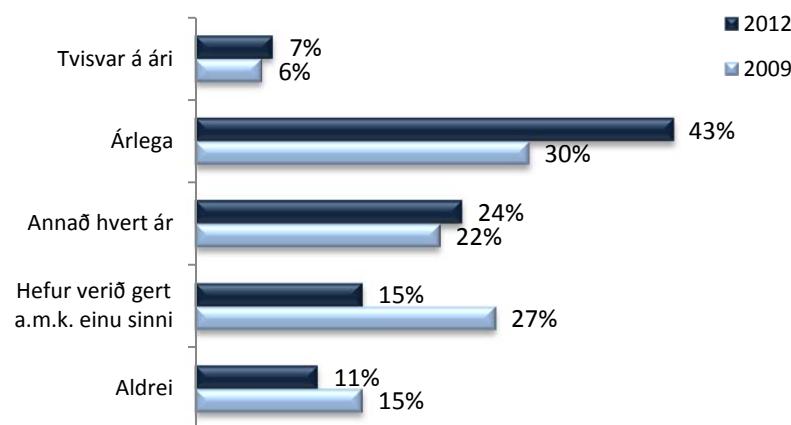
Fjöldi svarenda: 144 (60 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki og 49 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Í gegnum næsta yfirmann	93%	91%	96%
Á reglulegum starfsmannafundum	87%	89%	88%
Beint til yfirstjörnenda	85%	86%	80%
Í starfsmannasamtölum	80%	91%	82%
Á kynningarfundum fyrir hópa	77%	80%	86%
Með rafrænum samskiptum	75%	77%	84%
Með viðhorfskönnunum	68%	80%	86%
Í gegnum samráðsnefndir fulltrúa starfsmanna og stjórnda	57%	40%	51%
Í gegnum fulltrúa stéttarfélags	45%	60%	55%
Með tillögukerfum	32%	49%	51%

Í töflu 31 má sjá að eftir því sem fyrirtækin eru stærri því líklegra er að aflað sé upplýsinga um hugmyndir og viðhorf á kynningarfundum fyrir hópa, með rafrænum samskiptum og viðhorfskönnunum. Skipulagsheildir með yfir 150 starfsmenn eru einnig mun líklegrí til að nota tillögukerfi og við-

horfskannanir en þær minnstu. Athygli vekur að miðlungsstórar einingar eru ólíklegri til að vera með samráðsnefndir fulltrúa starfsmanna og stjórnenda en litlar og stórar einingar, en líklegri til að nota starfsmannasamtöl til upplýsingaöflunar.

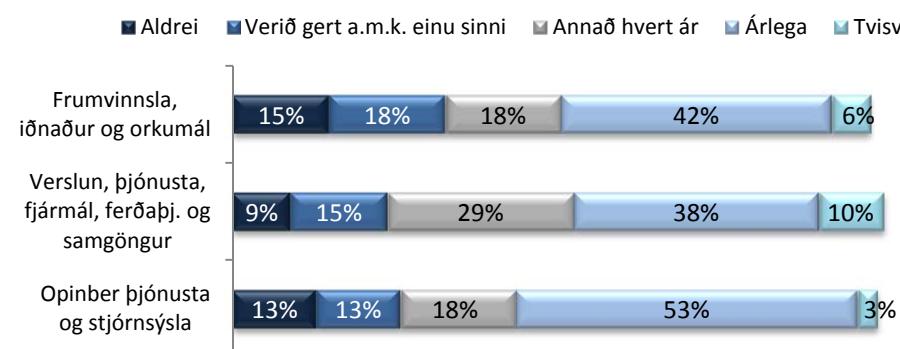
Notkun viðhorfskannana



Mynd 94: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Samanburður milli áranna 2009 og 2012.
Fjöldi svara 2012: 140; **2009:** 111.

Fyrirtæki fylgjast í vaxandi mæli markvisst með viðhorfum starfsfólks síns með viðhorfskönnunum og sú virðist einnig vera raunin hér á landi. Eins og sjá má á mynd 94 hefur þeim fyrirtækjum og stofnunum sem aldrei hafa gert viðhorfskönnun fækkað um 4 prósentustig frá 2009. Helmingur fyrirtækja gerir viðhorfskannanir að minnsta kosti árlega, samanborið við riflega þriðjung fyrirtækja 2009.

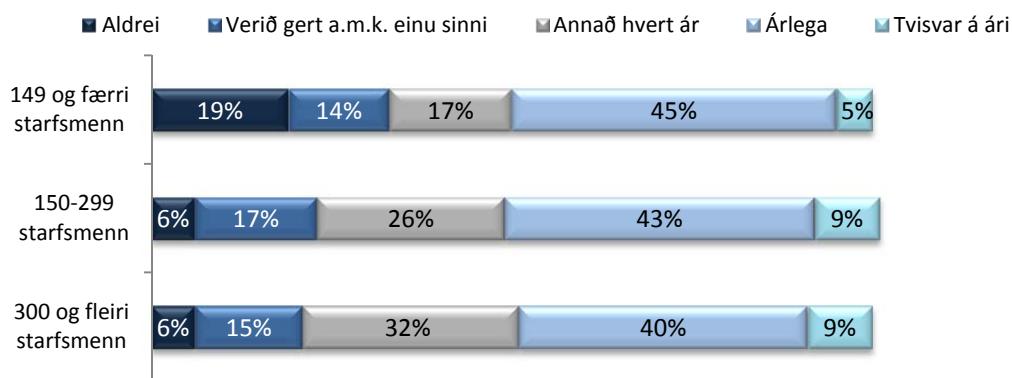
Petta er mikil breyting og ljóst að fyrirtæki og stofnanir leggja sífellt meiri áherslu á að afla upplýsinga meðal starfsfólks með kerfisbundnum og reglubundnum hætti. Petta er jákvæð þróun ef vel er að slíkri gagnaöflun staðið. Ef notuð eru réttmæt og áreiðanleg mælitæki geta niðurstöður spáð fyrir um framtíðarhegðun starfsfólks og þar með starfsmannaveltu í fyrirtækinu. Með viðhorfskönnunum má fá upplýsingar um vinnutengd viðhorf og hegðun starfsmanna á vinnustað og reglubundnar mælingar gefa færi á að fylgjast með þróun yfir tíma og grípa til aðgerða áður en í óefni er komið. Rétt er þó að nefna að ekki var spurt um eftirfylgni slíkra kannana eða hvers konar viðhorfskannanir fyrirtækin nota.



Mynd 95: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 140 (33 í frumvinnslu, 69 í verslun, 38 í opinberri þjónustu).

Eins og sjá má á mynd 95 gera 56% opinberra stofnana viðhorfskannanir meðal starfsfólks að minnsta kosti árlega og hefur það hlutfall aukist mjög frá árinu 2009 þegar hlutfallið var 26%. Tæpur helmingur fyrirtækja í frumvinnslu gerir viðhorfskannanir að minnsta kosti árlega og hefur hlutfallið hækkað úr 24% frá 2009. Í þessum tveimur geirum hefur orðið gríðarleg breyting á síðustu árum. Þá gerir um helmingur fyrirtækja í verslun og þjónustu viðhorfskannanir árlega eða oftar en það er svipað hlutfall og á árinu 2009.



Mynd 96: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Eftir stærð.

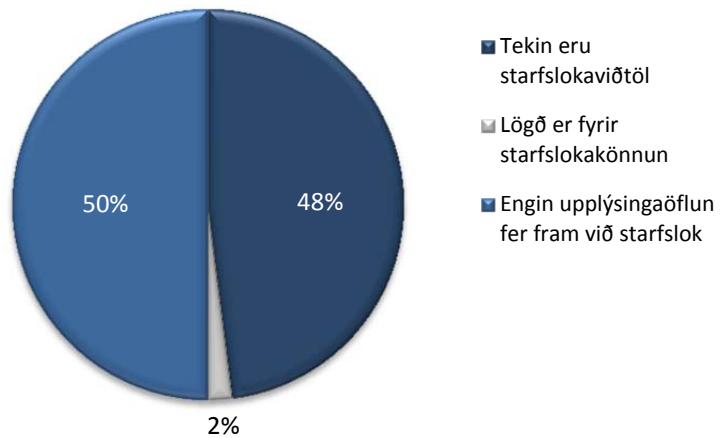
Fjöldi svara: 140 (58 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki, 47 stór fyrirtæki).

Á mynd 96 má sjá að lítt munur er á tíðni viðhorfskannana eftir stærð skipulagsheilda. Þó eru lítil fyrirtæki eða stofnanir líklegust til að hafa aldrei framkvæmt slíka könnun. Allar stærðir skipulagsheilda hafa aukið notkun sína á viðhorfskönnunum frá árinu 2009 en mest hefur aukningin orðið í meðalstórum einingum. Árið 2009 framkvæmdu 31% þeirra slíka könnun árlega eða oftar en nú gera 52% þeirra það að minnsta kosti árlega.

Hér var ekki spurt hvaða aðferðir eða mælitæki fyrirtæki og stofnanir nota við öflun upplýsinga um viðhorf starfsfólks. Vert er þó að nefna að ef markmiðið er að mæla og fylgjast með starfsánægju og öðrum starfstengdum viðhorfum, þá fæst mun betri yfirsýn og skýrari mynd af stöðunni, sem og áreiðanlegri mæling, ef mældir eru þættir sem byggðir eru upp af nokkrum atriðum eða spurningum en ef mælt er með aðeins einni spurningu eða atriði. Einnig er mikilvægt að nýta samanburðargögn, annaðhvort á landsvísu eða úr viðkomandi atvinnugrein. Þannig má greina veikleika og styrkleika á einstökum þáttum og túlka niðurstöður í viðara samhengi með tilliti til samanburðar. Með reglubundnum mælingum skapast auk þess tækifæri til að tengja viðhorf, t.d. eftir starfseiningum, sviðum eða störfum, við aðra mikilvæga árangursmælikvarða (sjá t.d. Saari og Judge, 2004 og Fitz-Enz, 2010).

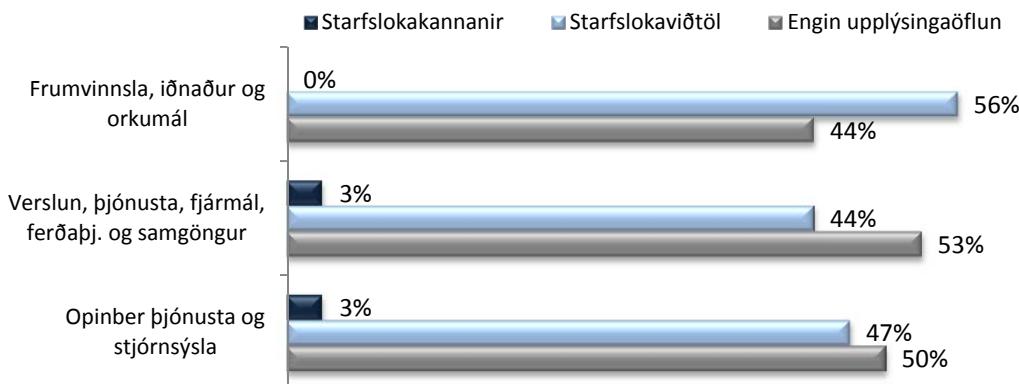
Notkun starfslokaviðtala

Mikilvægur hluti upplýsingaöflunar frá starfsfólki fer fram við sjálfviljug starfslok starfsmanna þar sem tækifæri gefst til að ræða upplifun starfsmannsins af starfinu í starfslokaviðtölum og afla markvisst upplýsinga með starfslokakönnunum.



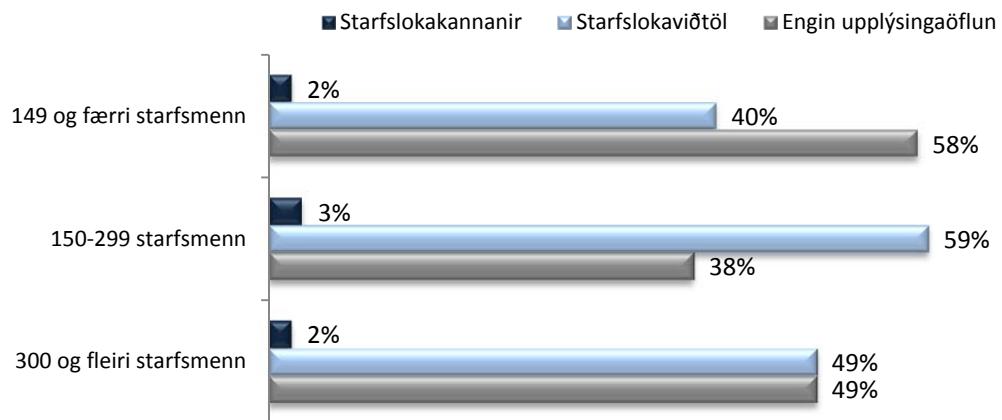
Mynd 97: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna?
Fjöldi svara: 138.

Eins og mynd 97 sýnir segir helmingur þátttakenda enga upplýsingaöflun fara fram við sjálfviljug starfslok starfsmanna. Hins vegar segjast 48% taka starfslokaviðtöl og 2% leggja fyrir starfslokakannanir.



Mynd 98: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? Eftir atvinnugrein.
Fjöldi svara: 138 (32 í frumvinnslu, 68 í verslun, 38 í opinberri þjónustu).

Eins og sjá má á mynd 98 er ekki mikill munur á upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok eftir atvinnugreinum. Þó eru fyrirtæki í frumvinnslu líklegust til að taka starfslokaviðtöl.



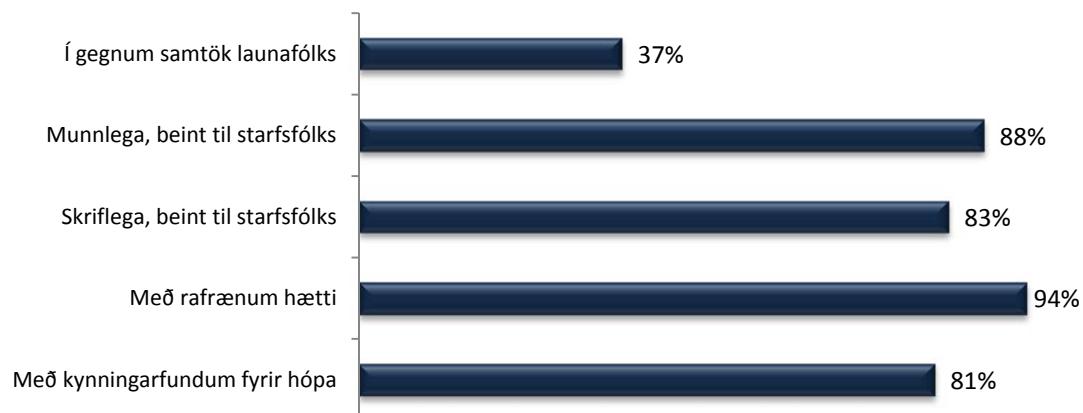
Mynd 99: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 138 (57 litlar skipulagsheildir, 34 miðlungs, 47 stórar).

Litlar skipulagsheildir eru ólíklegastar til að afla upplýsinga við sjálfviljug starfslok starfsmanna, eins og mynd 99 sýnir, en meðalstórar einingar eru líklegastar til þess.

Með formlegrum upplýsingaöflun frá starfsmönnum við sjálfviljug starfslok er möguleiki fyrir fyrirtæki að afla upplýsinga sem núverandi starfsmenn eru e.t.v. ekki tilbúnir að veita en lúta að starfsaðstæðum starfsmanna. Í fyrirtækjum, þar sem þjálfunarkostnaður nýrra starfsmanna er nokkur, gæti upplýsingasöfnun meðal fyrrverandi starfsmanna dregið úr starfsmannaveltu og þannig úr þjálfunarkostnaði til hagræðis fyrir fyrirtækið. Því væri æskilegt að fyrirtæki nýttu sér starfslokaviðtöl í meiri mæli en gert er.

Aðferðir við miðlun mikilvægra upplýsinga til starfsfólks



Mynd 100: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks?

Fjöldi svarenda: 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutföll því reiknuð út frá fjölda svarenda og samtalan hærri en 100%.

Spurt var að hve miklu leyti ýmsar aðferðir eru notaðar til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks en mynd 100 og töflur 32 og 33 sýna hlutföll þeirra fyrirtækja/stofnana sem nota aðferðirnar.

Fyrirtæki og stofnanir nýta sér í auknum mæli rafræna upplýsingamiðla (væntanlega falla þar undir einkum tölvupóstur og innri net fyrirtækja) til að miðla upplýsingum til starfsfólks og er það eins og sjá má á mynd 100 algengasta aðferðin við upplýsingamiðlun. Kynningarfundir fyrir hópa og munnleg og skrifleg samskipti eru einnig mikið notuð en fæstir miðla upplýsingum í gegnum samtök launafólks svo sem stéttarfélög. Líklegt er að þeir sem nota mest tölvupóst séu að stórum hluta einnig að velja valkostinn „Skriflega, beint til starfsfólks“.

Miðlun upplýsinga í gegnum samtök launafólks er svipuð nú og árið 2009 en miðlun upplýsinga munnlega, skriflega og með rafrænum hætti hefur aukist um 14-16 prósentustig. Notkun kynningarfundu fyrir hópa hefur aukist um 6 prósentustig frá 2009.

Tafla 32: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 144 (33 í frumvinnslu, 71 í verslun, 40 í opinberi þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Í gegnum samtök launafólks	30%	31%	53%
Munnlega, beint til starfsfólks	85%	90%	90%
Skriflega, beint til starfsfólks	85%	82%	85%
Með rafrænum hætti	85%	96%	98%
Með kynningarfundum fyrir hópa	76%	82%	85%

Það er lítt munur eftir atvinnugreinum á miðlun upplýsinga til starfsmanna (sjá töflu 32). Helst má greina þann mun eftir atvinnugreinum að opinberar stofnanir, til viðbótar við aðrar leiðir, reiða sig meira á samtök launafólks til miðlunar upplýsinga en hinir geirarnir. Einnig vekur athygli að fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði notast minna við rafræn samskipti en fyrirtæki í verslun og opinberar stofnanir.

Það á sér e.t.v. eðlilegar skýringar í því að í verslun og opinberri þjónustu eru starfsmenn líklegri til að vinna að minnsta kosti að hluta til við tölvur en síður í frumvinnslu.

Tafla 33: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir stærð.

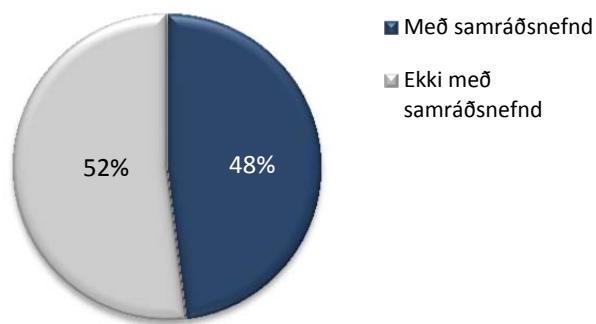
Fjöldi svarenda: 144 (60 lítil fyrirtæki, 35 meðalstór fyrirtæki og 49 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkostí og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Í gegnum samtök launafólks	38%	34%	39%
Munnlega, beint til starfsfólks	83%	100%	96%
Skriflega, beint til starfsfólks	75%	89%	94%
Með rafrænum hætti	93%	100%	98%
Með kynningarfundum fyrir hópa	75%	89%	84%

Ekki er unnt að greina mikinn mun á aðferðum sem notaðar eru til miðlunar mikilvægra upplýsinga til starfsfólks eftir stærð skipulagsheilda. Þó eru litlar einingar, með undir 150 starfsmenn, síður líklegar til að miðla upplýsingum með formlegum hætti, munnlega, skriflega eða með kynningarfundum fyrir hópa. Athygli vekur að allir þátttakendur í meðalstórum skipulagsheildum miðla mikilvægum upplýsinga munnlega og með rafrænum hætti til starfsfólks.

Niðurstöðurnar benda til þess að e.t.v. sé rými hjá litlum fyrirtækjum í þessu úrtaki að bæta upplýsingagjöf til starfsfólks.

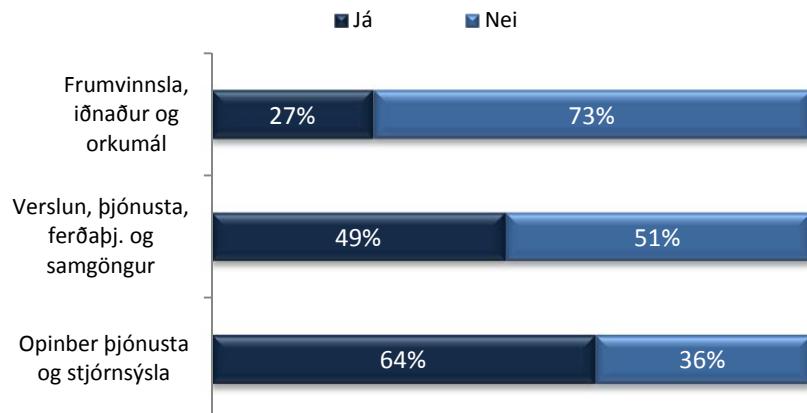
Samráðsnefndir



Mynd 101: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)?

Fjöldi svara: 130

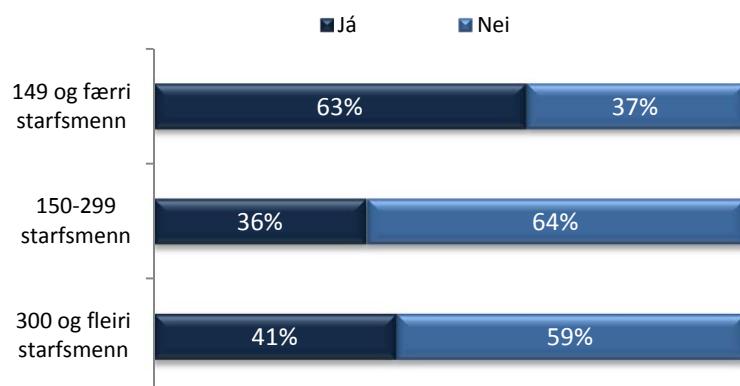
Á mynd 101 má sjá að 48% íslenska fyrirtækja og stofnana eru með samráðsnefnd sem skipuð er fulltrúum starfsmanna og stjórnenda. Það er 10 prósent aukning frá árinu 2009. Nokkurs ósamræmis gætir í svörum miðað við mynd 93 hér að ofan en þar segjast nokkuð fleiri, eða 58% svarenda, nota samráðsnefndir til að afla upplýsinga frá starfsfólki. Skýringin á ósamræminu gæti verið sú að í fyrri spurningunni séu svarendur að vísa í óformlegri, eða jafnvel tímabundnar samráðsnefndir eða starfshópa, en hér sé svarað út frá tilvist formlegrar og varanlegrar samráðsnefndar.



Mynd 102: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 130 (30 í frumvinnslu, 61 í verslun, 39 í opinberri þjónustu).

Á mynd 102 vekur athygli að opinberi geirinn er talsvert líklegrí til að hafa á að skipa samráðsnefnd en fyrirtæki í einkageiranum. Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru mun líklegrí til að hafa slíka nefnd en árið 2009 þegar einungis 29% þeirra svoruðu spurningunni játandi. Ekki hefur orðið mikil breyting hjá fyrirtækjum í frumvinnslu eða hjá opinberum stofnunum.

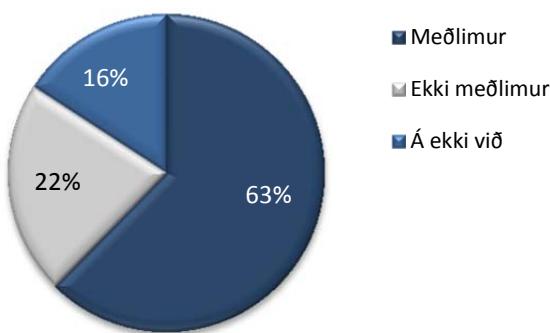


Mynd 103: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 130 (51 lítil fyrirtæki, 33 meðalstór fyrirtæki, 46 stór fyrirtæki).

Á mynd 103 kemur fram að minnstu fyrirtækin og stofnanirnar eru líklegastar til að hafa á að skipa samráðsnefndum.

Atvinnurekendasamtök

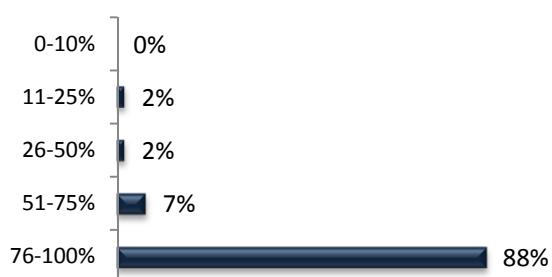


Mynd 104: Er fyrirtækið/stofnunin meðlimur í atvinnurekendasamtökum?

Fjöldi svara: 139.

Eins og mynd 104 sýnir eru 63% þáttakenda meðlimir í atvinnurekendasamtökum, 22% eru ekki meðlimir og í 16% tilfella á það ekki við.

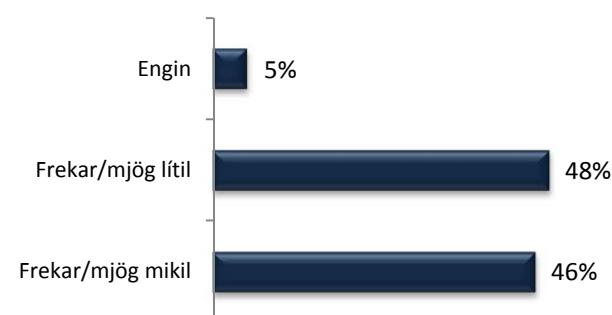
Stéttarfélög –þátttaka og áhrif



Mynd 105: Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækisins/stofnunarinnar er félagsmenn í stéttarfélögum?

Fjöldi svara: 138.

Eins og mynd 105 sýnir er mjög mikill meirihluti starfsmanna í íslenskum stofnunum og fyrirtækjum félagsmenn í stéttarfélögum.

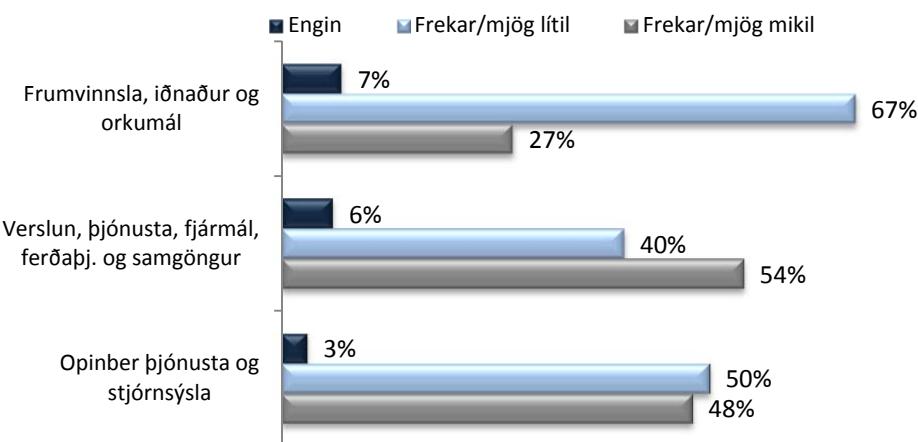


Mynd 106: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið/stofnunina?

Fjöldi svara: 138.

Mynd 106 sýnir að einungis 5% fyrirtækja telja að stéttarfélög hafi engin áhrif á fyrirtækið eða stofnunina. Aðrir svarendur skiptast næstum jafnt á milli þeirra sem telja að stéttarfélög hafi frekar eða mjög lítil áhrif og þeirra sem telja að þau hafi frekar mikil eða mjög mikil áhrif. Allir þátttakendur úr skipulagsheildum þar sem minna en helmingur starfsmanna er í stéttarfélagi telja að stéttarfélög hafi frekar lítil eða mjög lítil áhrif. Það vekur athygli að af þeim þátttakendum sem segja að 51-75% starfsmanna séu meðlimir í stéttarfélögum telur samt sem áður þriðjungur að áhrif stéttarfélaga séu engin og 60% telja að áhrifin séu frekar lítil eða mjög lítil. Eingöngu þar sem 76-100% starfsmanna eru í stéttarfélagi telur stór hluti þátttakenda að áhrif stéttarfélaga séu frekar eða mjög mikil, eða 52% svarena í þeim hópi. Alls 45% þeirra telja að áhrifin séu frekar eða mjög lítil og 3% segja áhrifin engin.

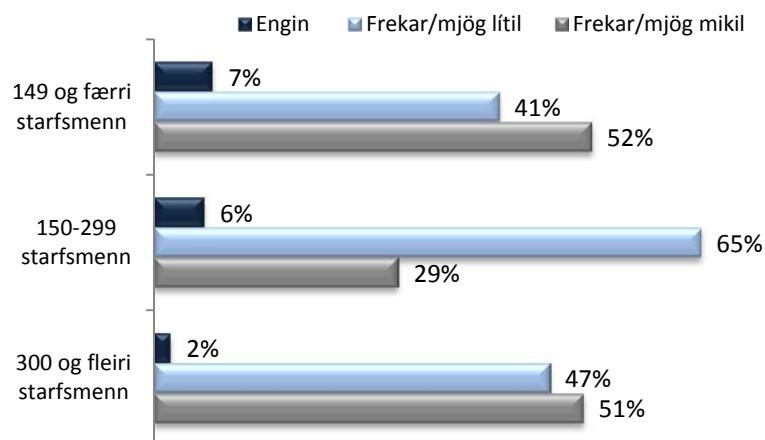
Til að meta enn frekar áhrif stéttarfélaga á fyrirtæki og stofnanir á Íslandi voru svörin skoðuð með tilliti til atvinnugreinar og stærðar.



Mynd 107: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið/stofnunina? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 137 (30 í frumvinnslu, 67 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

Eins og sjá má á mynd 107 hafa stéttarfélög minnst áhrif á fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði, en 74% þeirra segja stéttarfélög hafa engin, mjög lítil eða frekar lítil áhrif á sig samanborið við 46% fyrirtækja í verslun og þjónustu og 53% opinberra aðila. Rúmlega helmingur fyrirtækja í verslun og þjónustu og tæplega helmingur opinberra stofnana telja að stéttarfélög hafi frekar eða mjög mikil áhrif á meðan eingöngu 27% fyrirtækja í frumvinnslu eru þeirrar skoðunar.

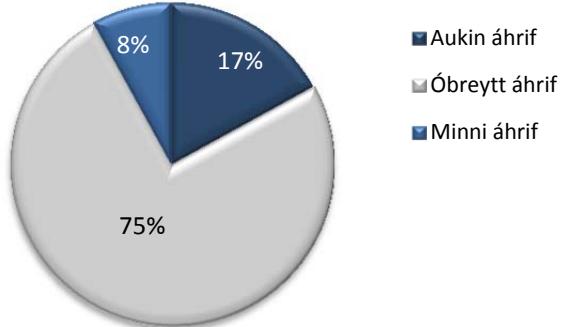


Mynd 108: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið/stofnunina? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 137 (56 litlar skipulagsheildir, 34 meðalstórar, 47 stórar).

Stéttarfélög eru líklegust til að hafa frekar eða mjög mikil áhrif í litlum og stórum fyrirtækjum en minnst virðast áhrifin vera í meðalstórum fyrirtækjum þar sem 29% telja áhrif þeirra frekar eða mjög mikil.

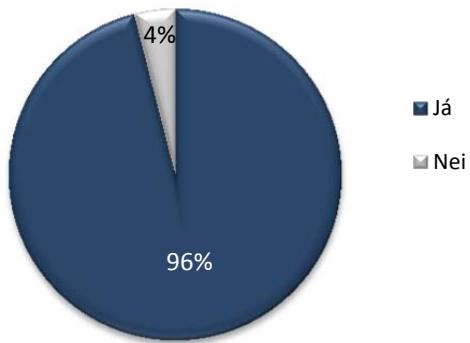
Í framhaldi af því, hversu mikil áhrif stéttarfélög hafa, var spurt hvernig áhrif stéttarfélaga hafa breyst á undanförnum þremur árum og hvort þáttökufyrirtæki og -stofnanir gangist undir þá heildarkjara-samninga sem stéttarfélög gera við samtök atvinnurekenda. Myndir 109 og 110 sýna niðurstöðurnar.



Mynd 109: Hvernig hafa áhrif stéttarfélaga breyst á síðustu þremur árum?

Fjöldi svara: 137.

Eins og sjá má á mynd 109 telur mikill meirihluti þátttakenda áhrif stéttarfélaga ekki hafa breyst á síðastliðnum þremur árum. Um 17% telja áhrifin hafa aukist en 8% telja þau hafa minnkað.



Mynd 110: Gengst fyrirtækið/stofnunin undir þá heildarkjarasamninga sem stéttarfélög gera?

Fjöldi svara: 139.

Nær öll fyrirtæki og stofnanir á Íslandi gangast undir þá heildarkjarasamninga sem stéttarfélög gera, eins og mynd 110 sýnir.

Þessar niðurstöður um stéttarfélögum benda til þess að þau séu mikilvægur hluti af stofnanaumhverfi vinnumarkaðar hér á landi. Í 88% þeirra fyrirtækja sem svara eru 75-100% starfsmanna í stéttarfélagi. Stéttarfélagsaðild hér á landi hefur löngum mælst sú hæsta meðal OECD-ríkja, eða um 80% (OECD, 2012). Þessar niðurstöður staðfesta þannig opinberar tölur.

Forsvarsmenn fyrirtækja og stofnana virðast þó ekki telja að áhrif stéttarfélaga séu mjög mikil þar sem innan við helmingur telur áhrif þeirra mikil eða mjög mikil. Ríflega helmingur telur áhrif þeirra engin, lítil eða frekar lítil. Það rímar í raun ekki við það að 96% fyrirtækja og stofnana gangast undir þá heildarkjarasamninga sem gerðir eru á milli stéttarfélaga annars vegar og fyrirtækja eða atvinnurekendasamtaka hins vegar. Viðtæk þátttaka í kjarasamningum ætti að vera vísbending um að áhrif stéttarfélaga séu mikil. Möguleg skýring á þessu ósamræmi er hugsanlega sú að kjarasamningar á almennum markaði ákvarða lágmarkskjör og frjálst er að semja um kjör umfram þau lágmarkskjör.

Það vekur athygli að á sama tíma og aðild að stéttarfélögum hefur farið minnkandi um allan heim síðustu ár, þar með talið á Íslandi þar sem metin stéttarfélagsaðild hefur farið úr 84% á árinu 2000 í 79% á árinu 2009 (OECD 2004 og 2012), þá telja einungis 8% svarenda að áhrif stéttarfélaga hafi minnkað á síðustu þremur árum. Þrjú af hverjum fjórum fyrirtækjum og stofnunum telja að áhrif stéttarfélaga hafi ekki breyst á síðustu þremur árum og 17% þeirra telja að áhrif stéttarfélaga hafi aukist á sama tímabili.

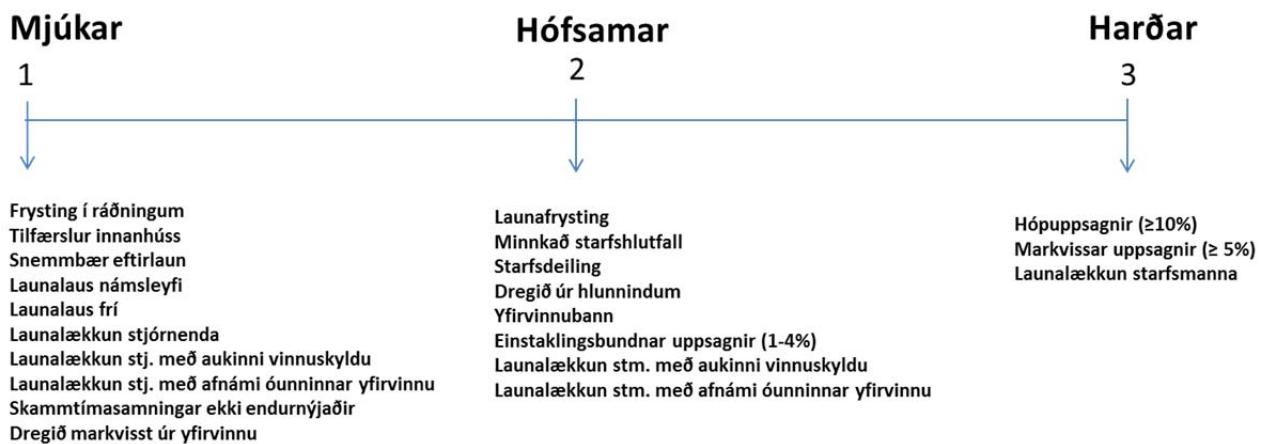
VII. SAMDRÁTTAR- OG VIÐSNÚNINGSAÐGERÐIR

Í þessum kafla er stuðst við gögn sem aflað var vorið 2012 í rannsókn á samdráttaraðgerðum og viðsnúningi í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008. Í þeiri rannsókn var, líkt og í CRANET rannsókninni, send könnun til allra fyrirtækja og stofnana með 70 starfsmenn eða fleiri. Svarhlutfall var 50% og svoruðu alls 151 forsvarsmenn starfsmannamála í fyrirtækjum og stofnum könnuninni. Svör voru í sumum tilvikum greind eftir atvinnugrein en ekki eftir stærð.

Í kaflanum er skýrt frá beitingu samdráttaraðgerða, svo sem hópuppsögnum, markvissum uppsögnum og launalækkunum frá hausti 2008 og til ársloka 2011. Greint er frá verklagi og stuðningi við starfsfólk í aðdraganda og kjölfar aðgerða og hvað fyrirtæki og stofnanir hafa gert í kjölfarið. Að lokum er greint frá því hvort merki séu um viðsnúning í íslensku atvinnulífi á þeim tíma sem rannsóknin var gerð, vorið 2012.

Samdráttaraðgerðir

Þær margvíslegu samdráttaraðgerðir sem gripið var til í kjölfar hrunsins eru hér skilgreindar á kvarða frá því að vera „mjúkar“ yfir í „harðar“ eftir því hversu mikil ætluð bein og óbein áhrif þeirra eru á starfsmenn. Þá var horft til aðstæðna á íslenskum vinnumarkaði s.s. sterkrar hefðar fyrir yfirvinnu en starfsfólk í fullu starfi á síðasta ársfjórðingi ársins 2008 vann að jafnaði 46,2 klukkustundir á viku (Hagstofa Íslands, 2009). Að auki er horft til þeirrar staðreyndar að hlunnindi ná hér síður til lífeyrissjóða og heilbrigðistrygginga vegna skyldutrygginga og laga um lífeyrisréttindi (Lög um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 129/1997 og Lög um almannatryggingar nr. 100/2007). Aðgerðirnar voru flokkaðar í þrennt; mjúkar, hófsamar og harðar. Sjá jafnframt greinina „Frá mjúkum yfir í harðar samdráttaraðgerðir: Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kjölfar hruns“ (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir, 2011).



Mynd 111: Hugmyndafræðilegur rammi fyrir flokkun samdráttaraðgerða.

Þegar yfir 10% af vinnuafli er sagt upp starfi á 30 daga tímabili er það skilgreint sem hópuppsogn (lög um hópuppsagnir nr. 63/2000). Aðgerðin er hér skilgreind sem hörð aðgerð. Uppsagnir þar sem meira en 5% starfsmanna er sagt upp, eða svokallaðar markvissar uppsagnir (*concentrated layoffs*), eru hér einnig skilgreindar sem harðar aðgerðir enda er meginmarkmið þeirra að fækka starfsfólk (Ahmadjian og Robinson, 2001). Hér á landi eru þetta oft aðgerðir þar sem stjórnendur reyna að

dreifa uppsögnum yfir lengra tímabil en einn mánuð til að komast hjá því að fara í formlegt ferli tilkynninga og fleira sem á við um hópuppsagnir.

Launalækkunar starfsfólks eru skilgreindar sem harðar aðgerðir. Aðgerðin er talin hörð þar sem ítrekað hefur verið sýnt fram á tregðu stjórnenda til að lækka laun (*wage rigidity*) þrátt fyrir samdrátt á markaði (Zoega og Karlsson, 2006; Agell og Bennmarker, 2002; Böckerman o.fl., 2007). Í töflu 34 má sjá yfirlit yfir svör þáttakenda við spurningum um aðgerðir sem beitt var frá október 2008 og út árið 2011.

Tafla 34: Hefur fyrirtækið/stofnunin, sem þú starfar hjá, beitt einhverra eftifarandi aðgerða á tímabilinu október 2008 til ársloka 2011?

Fjöldi svarenda: 151 (25 í frumvinnslu, 72 í verslun, 54 í opinberri þjónustu). Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

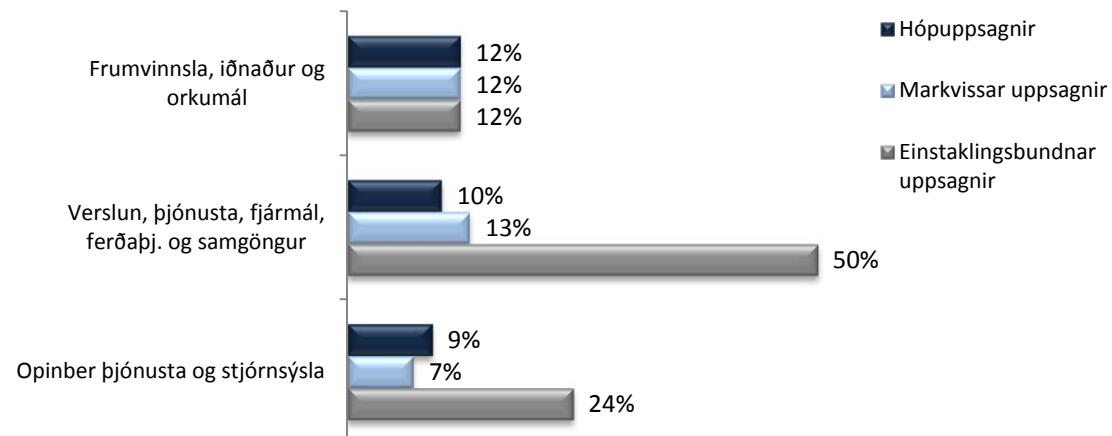
	Frá hausti 2008 til ársloka 2011	Heild	Frumvinnsla	Verslun	Stofnanir
Mjúkar	Frysting í ráðningum	36%	28%	40%	35%
	Tilfærslur innanhúss	42%	32%	43%	43%
	Snemmbær eftirlaun	10%	20%	8%	11%
	Launalaus námsleyfi	3%	4%	4%	2%
	Launalaus frí	15%	8%	19%	11%
	Launalækkun stjórnenda	37%	40%	36%	39%
	Launalækkun stj. með aukinni vinnuskyldu	15%	12%	14%	17%
Höfsmar	Launalækkun stj. með afnámi óunninnar yfirv.	19%	4%	14%	33%*
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	24%	24%	19%	31%
	Dregið markvisst úr yfirvinnu	56%	40%	54%	67%
	Launafrysting	39%	36%	46%	30%
	Minnkað starfshlutfall	30%	12%	33%	35%
	Starfsdeiling	1%	8%	1%	6%
	Dregið úr hlunnindum	25%	12%	26%	31%
Harðar	Yfirvinnubann	21%	8%	24%	22%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir (1-4%)	35%	12%	50%	24%*
	Launalækkun stm. með aukinni vinnuskyldu	6%	4%	6%	6%
	Launalækkun stm. með afnámi óunninnar yfirv.	17%	4%	10%	33%*
	Hópuppsagnir (10%+)	10%	12%	10%	9%
	Markvissar uppsagnir (5-9%)	10%	12%	13%	7%
	Launalækkun starfsmanna	16%	8%	21%	13%

* p < .05. (Marktækur munur á milli atvinnugreina er merktur með *).

Eins og sjá má í töflu 34 var algengast að þáttakendur drægju markvisst úr yfirvinnu (56%) eða færðu starfsmenn til innanhúss (42%). Opinberar stofnanir voru mun líklegrir til að afnema óunna yfirvinnu, en þriðjungrar þeirra gerði það hjá starfsmönnum og stjórnendum enda eru opinberar stofnanir líklegrir til að bjóða óunna yfirvinnu til að byrja með. Athygli vekur að helmingur svarenda fyrirtækja í verslun og þjónustu beitti einstaklingsbundnum uppsögnum. Ekki er mikill munur á milli atvinnugreina þegar litið er til harðra samdráttaraðgerða en opinberar stofnanir voru þó síst líklegar til að beita hóp- eða markvissum uppsögnum.

Athyglisvert er að ekki var unnt að greina nein tengsl aðferða við ákvörðun grunnlauna stjórnenda, sérfraðinga og skrifstofufólks í viðkomandi fyrirtækjum og stofnunum (sbr. kafla 5) við það hvort launalækkunum hafi verið beitt á árunum 2008-2011. Þó má greina auknar líkur á launalækkunum í

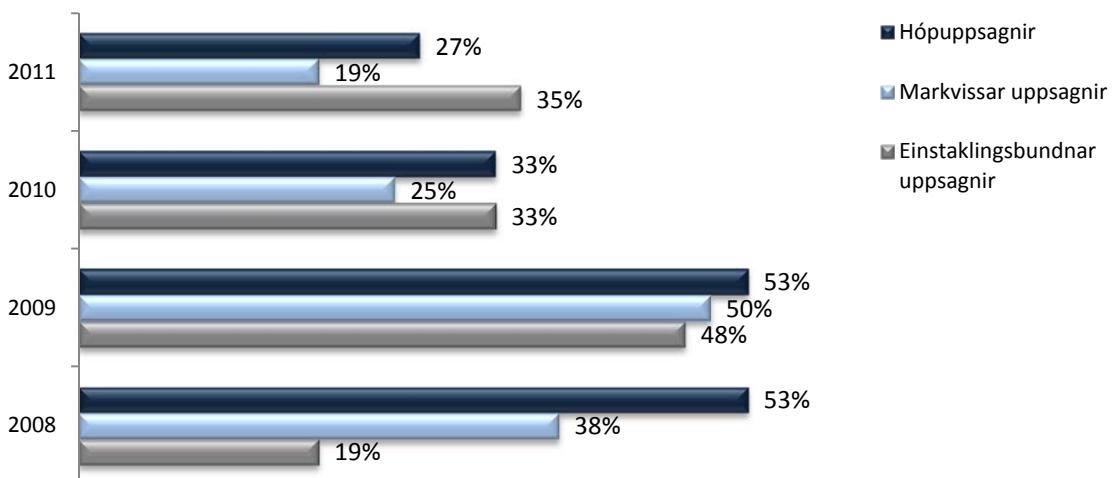
fyrirtækjum þar sem grunnlaun ósérhæfðs starfsfólks voru ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum.



Mynd 112: Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi aðgerða á tímabilinu október 2008 til ársloka 2011?

Fjöldi svarenda: 151 (25 í frumvinnslu, 72 í verslun, 54 í opinberri þjónustu).

Eins og mynd 112 sýnir voru fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði jafn líkleg til að beita öllum þremur aðferðunum. Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að hafa beitt einstaklingsuppsögnum en helmingur þeirra gerði það. Þrátt fyrir að margt bendi til þess að erfiðara sé að segja upp starfsfólk í opinbera geiranum beittu 24% þeirra samt sem áður einstaklingsbundnum uppsögnum á þessu rúmlega þriggja ára tímabili.



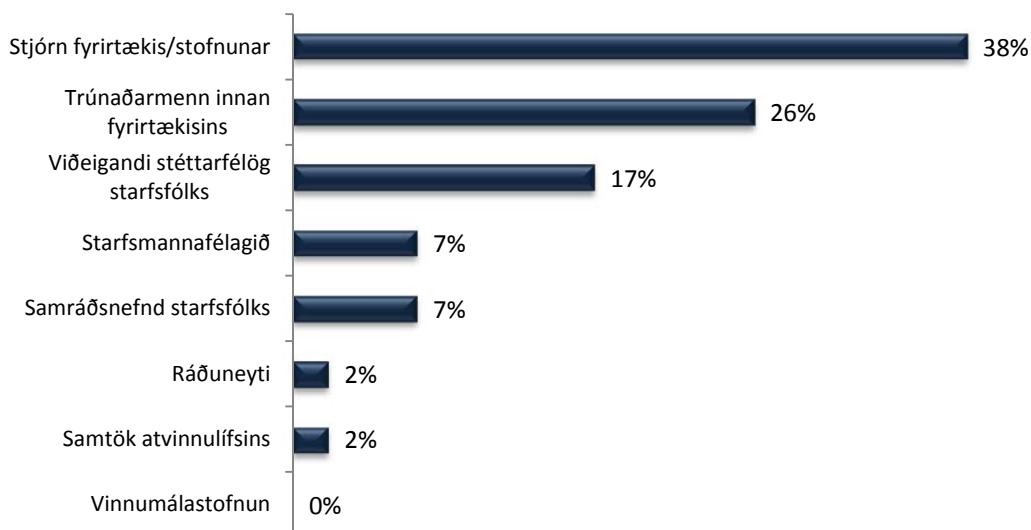
Mynd 113: Ef uppsögnum var beitt, tilgreindu á hvaða tímabilum þær voru framkvæmdar.

Fjöldi svarenda: **Hópuppsagnir:** 15; **markvissar uppsagnir:** 16; **einstaklingsbundnar uppsagnir:** 52.

Þeir sem höfðu beitt uppsögnum voru spurðir hvenær þær hefðu átt sér stað. Eins og mynd 106 sýnir breyttust tegundir uppsagna nokkuð eftir árum. Hópuppsagnir voru mest notaðar fyrst; allar tegundir uppsagna voru mikið notaðar á árinu 2009 en eftir það dró úr öllum tegundum uppsagna, sérstaklega markvissum uppsögnum. Af þeim svarendum sem á annað borð beittu hópuppsögnum hafði um helmingur þeirra gripið til þeirra strax á síðustu þremur mánuðum ársins 2008 og jafnmargir aftur árið 2009. Hlutfallið fór niður í 33% árið 2010 og 27% árið 2011. Hafa ber í huga að svarendur hér voru ekki margir.

Með tímanum virðist þörfin á stórfelldri fækkun starfsfólks hafa minnkað en á móti virðist sem þol fyrir slakri frammistöðu í starfi sé minna og að stjórnendur beiti áfram einstaklingsuppsögnum á árunum 2010 og 2011. Draga má þá ályktun að aukið álag á starfsfólk vegna uppsagna og annarra samdráttaraðgerða hafi minnkað þol stjórnenda og samstarfsmanna fyrir slakri frammistöðu og því hafi móttstaða gegn einstaklingsuppsögnum hugsanlega minnkað. Að sama skapi má ætla að fyrirtæki telji auðveldara en oft áður að finna hæfa starfsmenn í stað þeirra sem sagt er upp.

Eins og tafla 32 sýndi, voru launalækkanir af ýmsum toga mikið notaðar á tímabilinu. Launalækkanir starfsmanna voru á bilinu 2% til 23% en 3 af hverjum 4 fyrirtækjum sögðust hafa farið í launalækkan á bilinu 5-10%. Launalækkanir stjórnenda voru mun algengari en launalækkanir almennra starfsmanna þar sem 44% fyrirtækja svöruðu að þau hefu lækkað laun stjórnenda á meðan aðeins 19% fyrirtækja greindu frá launalækkan starfsmanna. Umfang launalækkanar stjórnenda var á bilinu frá 3% til 40% í svarendahópnum en í flestum tilvikum var lækkunin á bilinu 5-10%.

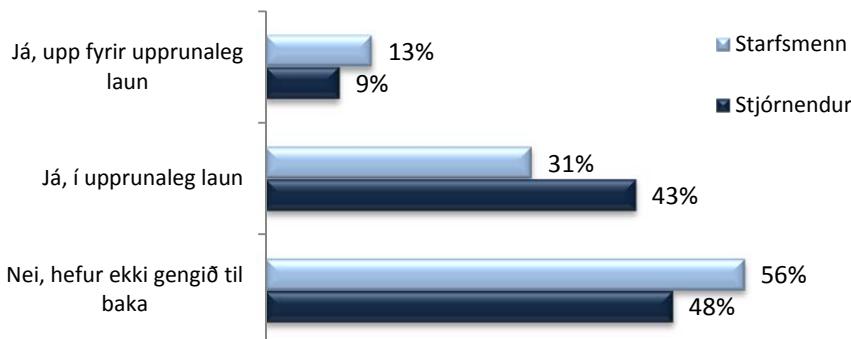


Mynd 114: Við hverja var haft samráð í ákvörðunartökuferlinu um lækkun launa starfsfólks?

Fjöldi svarenda: 42. Aðeins þeir sem lækkuðu laun starfsfólks. Hér mátti velja fleiri en einn möguleika og því er samtalan ekki 100%.

Eins og mynd 114 sýnir höfðu fyrirtæki og stofnanir, sem lækkuðu laun starfsmanna sinna, helst samráð við stjórn viðkomandi fyrirtækis eða stofnunar um framkvæmd lækkana (38%), við trúnaðarmenn (26%) eða stéttarfélög (17%).

Þeir þáttakendur sem lækkað höfðu laun starfsmanna sinna voru spurðir hvort launalækkanir hefðu gengið til baka á þeim tímapunkti sem svarað var.



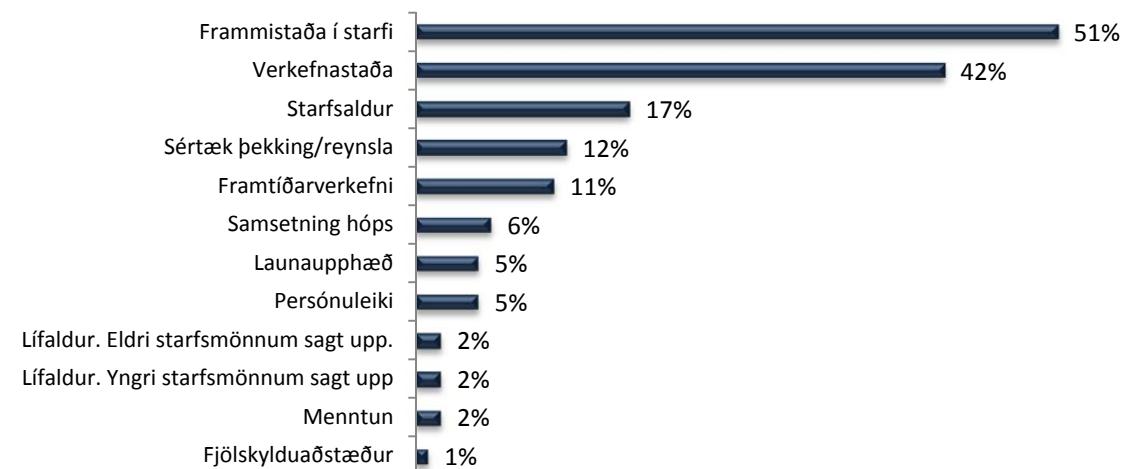
Mynd 115: Ef launalækkunum starfsmanna eða stjórnenda var beitt á tímabilinu, hefur lækkunin gengið til baka og laun hækkað aftur?

Fjöldi svarenda: Stjórnendur: 22; starfsmenn: 16. Aðeins þeir sem beittu launalækkunum.

Launalækkanir starfsmanna höfðu ekki gengið til baka hjá meirihluta þeirra fyrirtækja og stofnana sem höfðu beitt þeirri aðgerð í loks árs 2011 (sjá mynd 115). Heldur meiri líkur voru á því að launalækkun stjórnenda hefði gengið til baka (52% sögðu já) en launalækkun hjá starfsmönnum (43% sögðu já). Hafa ber í huga hér að fjöldi svarenda hér var ekki hár.

Verklag í samdráttaraðgerðum

Þáttakendor voru spurðir hvaða tveir þættir hefðu verið mest ráðandi í ákvarðanatöku um uppsagnir. Mynd 116 sýnir niðurstöður.

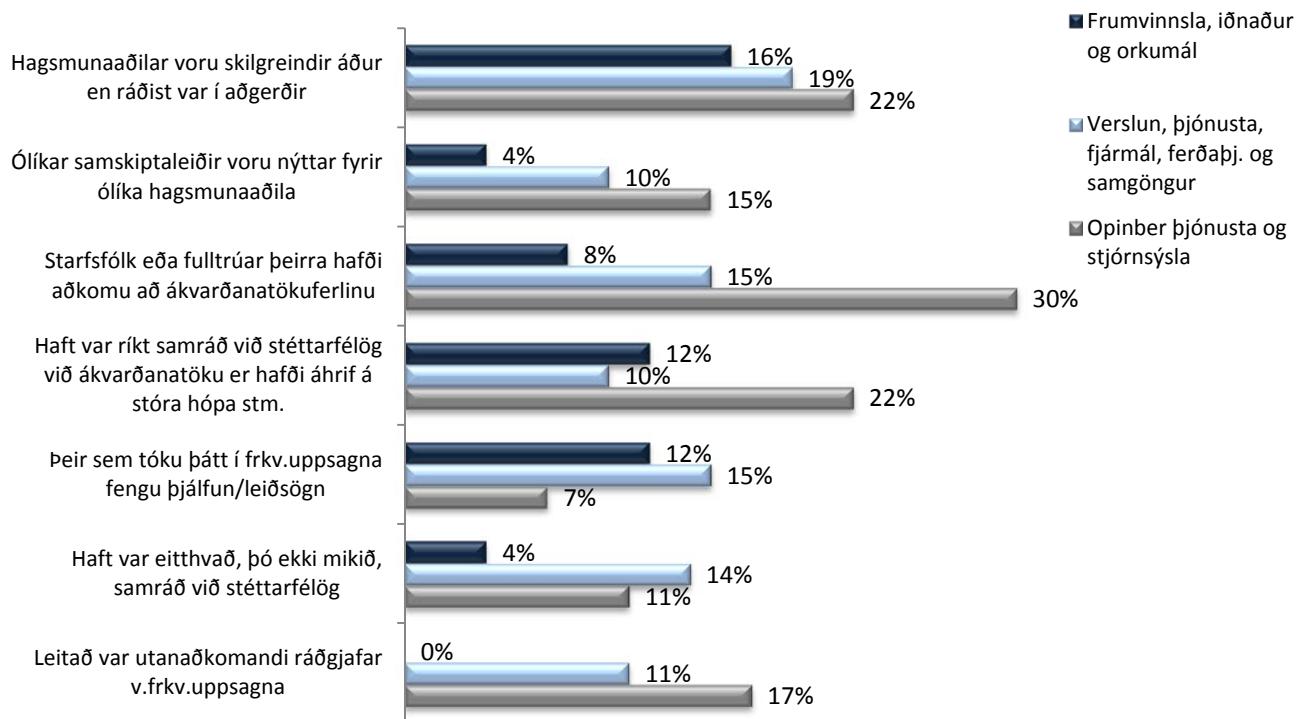


Mynd 116: Ef uppsögnum var beitt, hverjur tveir ofangreindra þátta voru mest ráðandi í ákvarðanatökunni um uppsagnir?

Fjöldi svara: 83. Aðeins þeir sem beittu uppsögnum. Hér mátti velja allt að two þætti og samtalan því hærri en 100%.

Eins og sjá má á mynd 116 hafði frammistaða í starfi mest áhrif á uppsagnir en rúmlega helmingur þeirra, sem hafði sagt upp starfsfólki, hafði horft til frammistöðu. Verkefnastaða var einnig ráðandi í 42% tilfella. Starfsaldur, sértaek þekking og framtíðarverkefni höfðu einnig áhrif á ákvarðanatöku um uppsagnir en mjög lítið var horft til fjölskylduaðstæðna, menntunar eða aldurs starfssólks. Ekki var munur eftir atvinnugreinum hvað þetta varðar.

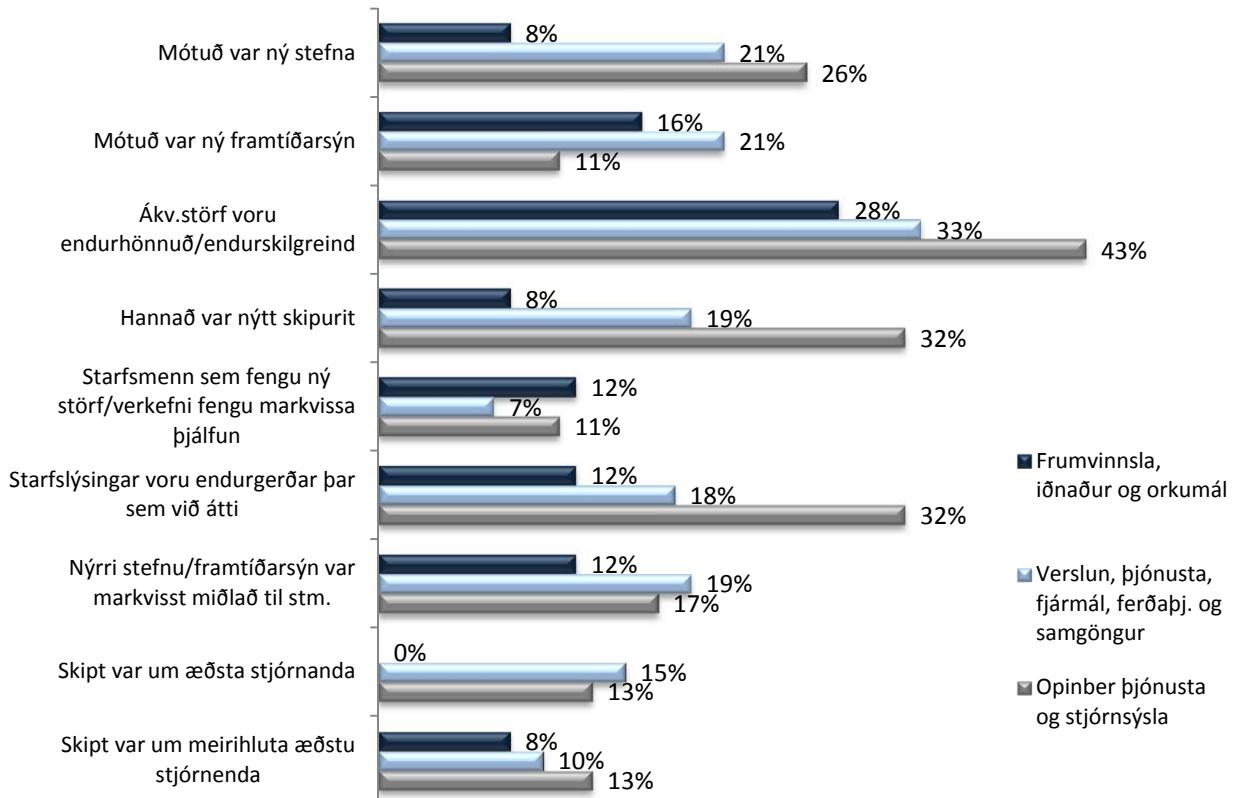
Að mörgu er að huga við samdráttaraðgerðir og þátttakendur voru spurðir hvað hefði verið lýsandi fyrir aðgerðir eða viðbrögð stofnunar eða fyrirtækis í aðdraganda, samhliða eða strax í kjölfar samdráttaraðgerða.



Mynd 117: Hvað af ofangreindu er lýsandi fyrir aðgerðir eða viðbrögð fyrirtækis/stofnunar í aðdraganda, samhliða eða strax í kjölfar samdráttaraðgerða, s.s. uppsagna og/eða annarra stórtækra breytinga sem átt hafa sér stað í fyrirtækinu/stofnuninni frá hruni?

Fjöldi svarenda: 151 (25 í frumvinnslu, 72 í verslun, 54 í opinberri þjónustu). Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Mynd 117 sýnir að tæplega þriðjungur opinberra stofnana hafði starfsmenn með í ákvarðanatökufærlinu en mun færri fyrirtæki gerðu það. Um fimmtungur þátttakenda skilgreindi hagsmunaaðila áður en ráðist var í aðgerðir en heldur færri leituðu utanaðkomandi ráðgjafar. Ekkert fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði leitaði utanaðkomandi ráðgjafar varðandi framkvæmd uppsagna.



Mynd 118: Hvað af eftirfarandi er lýsandi fyrir aðgerðir eða viðbrögð fyrirtækis/stofnunar í aðdraganda, samhliða eða strax í kjölfar samdráttaraðgerða, s.s. eins og uppsagna og/eða annarra stórtækra breytinga sem átt hafa sér stað í fyrirtækinu/stofnuninni frá hruni?

Fjöldi svarenda: 151 (25 í frumvinnslu, 72 í verslun, 54 í opinberri þjónustu). Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Eins og sjá má á mynd 118 hafa fyrirtæki og stofnanir í töluverðum mæli endurhannað og endurskilgreint ákveðin störf í fyrirtækjunum. Þetta er mest áberandi hjá opinberum stofnunum og sömuleiðis endurhönnun skipurits og starfslýsinga. Þetta eru skynsamleg viðbrögð í kjölfar mikilla breytinga og gjarna talið ein af lykilforsendum þess að breytingar nái tilætluðum árangri. Mun færri einkafyrirtæki hafa ráðist í þessar þrjár endurskoðunaraðgerðir. Það kemur á óvart þar sem einkafyrirtækin hafa verið stórtækari bæði í uppsögnum og tilfærslum en opinberu stofnanirnar. Slíkar aðgerðir eru mun líklegri til að kalla á endurhönnun og endurskilgreiningu starfa, og þar með endurgerð starfslýsinga, en launalækkanir og markviss samdráttur í yfirvinnu.

Einkarekin fyrirtæki voru hins vegar líklegri til að hafa mótað nýja framtíðarsýn en opinberar stofnanir. Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði voru ólíklegust til að skipta um stjórnendur í aðdraganda eða kjölfar samdráttaraðgerða.

Stuðningur við starfsfólk

Myndir 119 og 120 sýna hvers konar aðstoð og stuðningur var í boði fyrir starfsfólk í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum á árunum 2008 til 2011, bæði þeim sem sagt var upp og þeim sem eftir sátu.



Mynd 119: Var þeim starfsmönnum, sem sagt var upp, boðið upp á aðstoð eða stuðning?

Fjöldi svara: 83. Aðeins þeir sem beittu uppsögnum. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Mynd 119 sýnir að þriðjungur þeirra, sem sagt var upp, fékk aðstoð við atvinnuleit og tæplega þriðjungur fékk aðstoð við gerð ferilskrár. Algengast var að þeim, sem sagt var upp, væri boðið viðtal um starfslokin við viðkomandi yfirmann en þó aðeins raunin í 41% tilvika.



Mynd 120: Var þeim starfsmönnum, sem ekki var sagt upp, boðið upp á aðstoð eða stuðning?

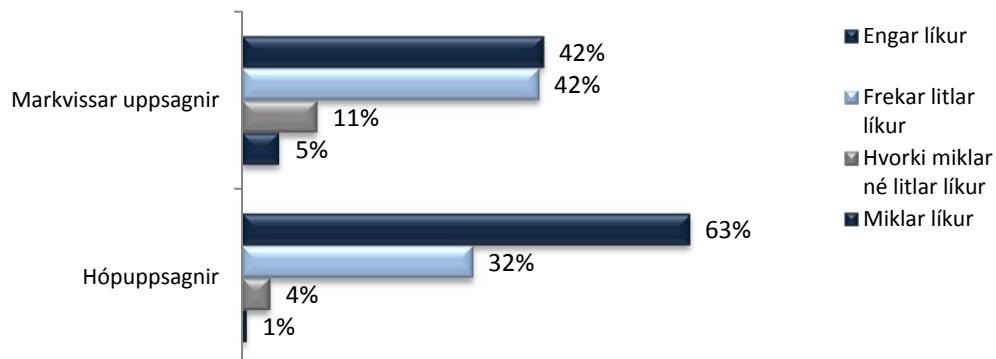
Fjöldi svara: 83. Aðeins þeir sem beittu uppsögnum. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Til að viðhalda starfshvatningu og hollustu starfsmanna er mikilvægt að huga að þeim starfsmönnum sem ekki er sagt upp, eða sitja eftir. Mynd 120 sýnir að meirihluti þeirra, sem sögðu upp starfsfólki, bauð starfsfólkini sem eftir var að ræða við stjórnendur með því að halda dyrum þeirra opnum. Ekki

er þó ljóst hvort um er að ræða sérstaka aðgerð eða hvort dyr stjórnenda eru almennt opnar. Rúmlega þriðjungur notaði opna fundi til að viðhalda stöðugu og markvissu upplýsingastreymi til starfsmanna en 22% notuðu til þess tölvupóstsamskipti. 11% buðu starfsmönnum upp á sálfræðiaðstoð og 7% buðu stjórnendum slíka aðstoð.

Yfir í viðsnuning?

Uppsagnir starfsfólks hafa verið rannsakaðar í þaula en lítið hefur verið skoðað hvernig fyrirtæki og stofnanir fara úr því að skera niður í rekstri yfir í að mæta aukinni eftirspurn og umsvifum þegar rofa tekur til aftur. Í rannsókninni var því spurt um þessi atriði og þá fyrst hvort fyrirtæki og stofnanir hugi að frekari niðurskurði.

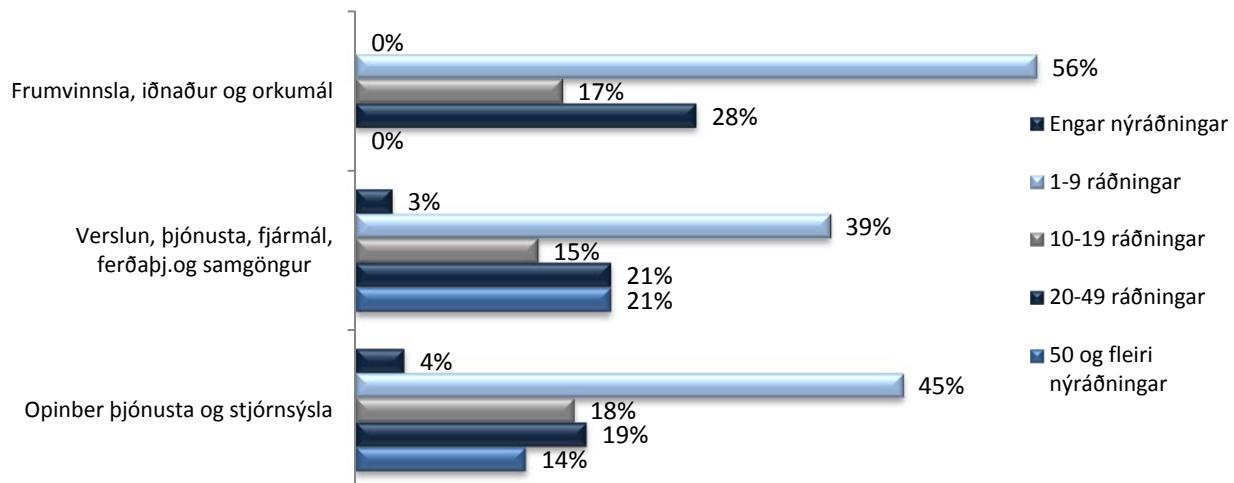


Mynd 121: Hversu líklegt telur þú að fyrirtækið/stofnunin þurfi að beita hóþuppsögnum eða markvissum uppsögnum á næstu sex mánuðum?

Fjöldi svarenda: 151

Eins og sjá má á mynd 121 töldu svarendur litlar líkur á að grípa þyrfti til markvissra uppsagna eða hóþuppsagna næstu 6 mánuði. Meiri hluti (63% svarenda) taldi engar líkur á að hóþuppsögnum yrði beitt og einungis eitt prósent taldi frekar miklar líkur á slíkum aðgerðum.

Þótt fyrirtæki og stofnanir hyggi ekki á frekari niðurskurð, þá virtust þau á þessum tímapunkti (á vor-dögum 2012) ekki markvisst vera að bæta við sig mannskap. Meiri hluti nýráðninga á árinu 2011 var í stað starfsmanna sem hættu störfum. Spurt var hversu margir hefðu verið ráðnir og sést niðurstaða þess á mynd 115.

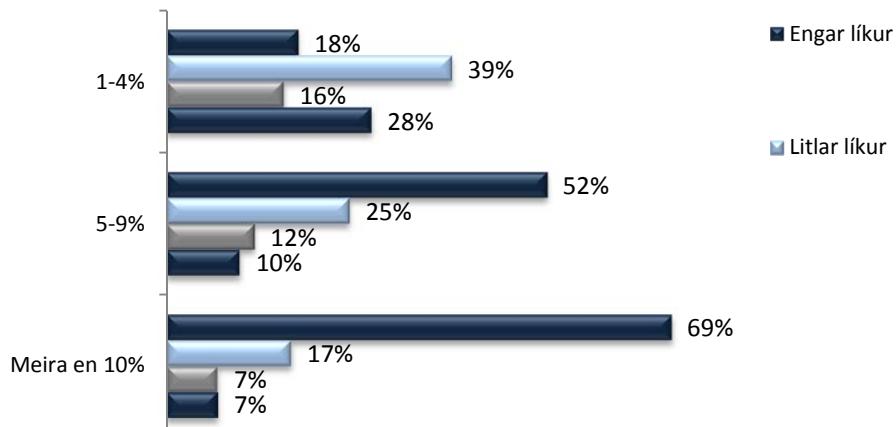


Mynd 122: Hver var fjöldi nýráðninga á árinu 2011? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 130 (18 í frumvinnslu, 66 í verslun og 46 í opinberri þjónustu).

Eins og mynd 122 sýnir var fjöldi nýráðninga þó nokkuð misjafn eftir atvinnugreinum en fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að hafa ráðið fleiri en fimmtíu starfsmenn (21%). Í öllum geirum var þó algengast að nýráðningar væru á bilinu ein til níu talsins. Öll fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði réðu inn einhverja nýja starfsmenn á árinu 2011 en 3% fyrirtækja í verslun og 4% opinberra stofnana réðu ekki neinn.

Af þeim sem sögðu upp starfsfólki hafa 30% fyrirtækja í frumvinnslu, 35% fyrirtækja í verslun og þjónustu og 18% opinberra stofnana ráðið aftur einstaklinga sem sagt var upp (ekki sýnt á mynd). Í undantekningartilvikum var þeim endurráðnu boðin sérstök hvatning við endurráðningu, helst í formi nýrra verkefna/áskorana eða betri starfsaðstæðna. Ekki var munur á milli atvinnugreina hvað varðar aðferðir við endurráðningu.

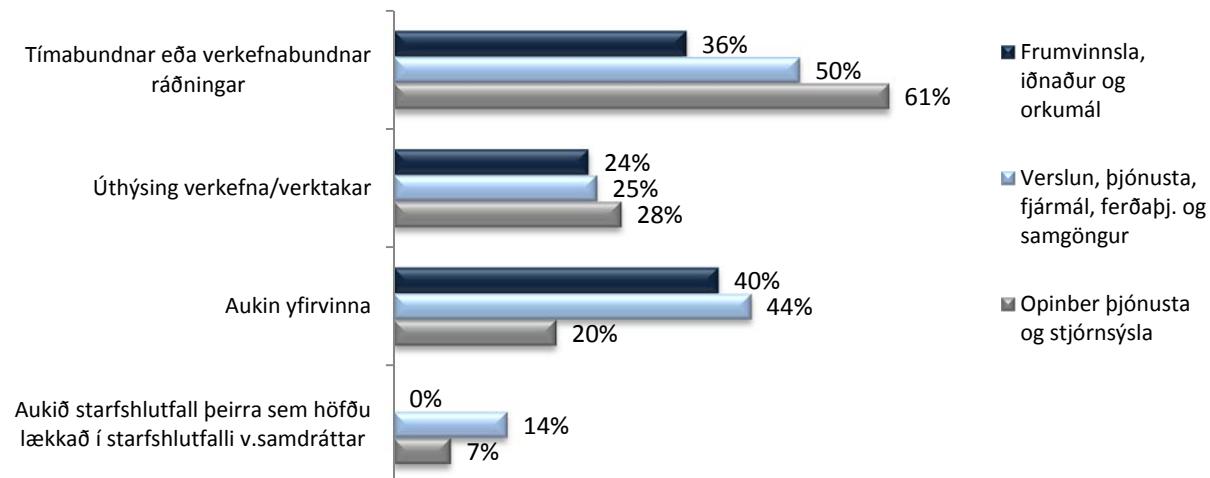


Mynd 123: Hversu líklegt telur þú að fyrirtækið/stofnunin þurfi að auka við sig í mannafla á næstu sex mánuðum? Aukning miðuð við núverandi starfsmannafjölda.

Fjöldi svarenda: 151

Er spurt var um líkur þess að starfsfólki yrði fjölgað á næstu sex mánuðum (sjá mynd 123) taldi meira en helmingur engar eða litlar líkur á fjölgun starfsfólks. Það kemur ekki á óvart enda má telja að varkárni í viðsnúningi sé eðlileg í kjölfar þess samdráttar sem átti sér stað síðastliðin fjögur ár. Um 7% svarenda taldi þó miklar líkur á því að auka þurfi mannafla um meira en 10%, 28% svarenda töldu miklar líkur á að þurfa að auka hann um 1-4% og 10% svarenda sáu fram á aukningu um 5-9%.

Þar sem fyrirtæki og stofnanir telja meiri líkur á því að starfsfólki verði fjölgæð en að uppsögnum verði beitt gefur það vísbendingu um að ákveðnum stöðugleika hafi þó verið náð á árinu 2011 en að fyrirtæki og stofnanir fari sér hægt, sem birtist í varkárni í nýráðningum.



Mynd 124: Er gert ráð fyrir að nota einhverja eftirtalinna leiða til að mæta sveiflum í mannaflabörf á næstu sex mánuðum?

Fjöldi svarenda: 151 (25 í frumvinnslu, 72 í verslun, 54 í opinberri þjónustu). Hér mátti merkja við fleiri en einn valkost og hlutföll því reiknuð út frá heildarfjölda þátttakenda.

Ef ekki er gert ráð fyrir uppsögnum eða nýráðningum á næstunni, þá liggar beint við að spyrja hvaða aðferðum fyrirtæki og stofnanir hyggist beita til að mæta sveiflum í mannaflabörf. Sjá má á mynd 124 að stærstur hluti opinberra stofnana hugðist notast við tímabundnar eða verkefnabundnar ráðningar til að mæta sveiflum í mannaflabörf næstu mánuði, eins helmingur fyrirtækja í verslun og þjónustu. Fyrirtæki í frumvinnslu og verslun hugðust að miklu leyti ætla að mæta sveiflum með aukinni yfirvinnu núverandi starfsfólks. Fyrirtæki í frumvinnslu höfðu ekki í hyggju að auka starfshlutfalli þeirra sem höfðu lækkað í starfshlutfalli vegna samdráttar en 14% fyrirtækja í verslun og þjónustu og 7% opinberra stofnana gerðu ráð fyrir að gera það.

Almennt staðfesta niðurstöðurnar þessarar athugunar niðurstöður fyrri rannsókna skýrsluhöfunda (Arney Einarsdóttir o.fl., 2011) þess efnis að hér á landi hafi fyrirtæki og stofnanir verið líklegrar til að beita ýmsum öðrum, og jafnvel óhefðbundnari, aðgerðum en hópuppsögnum í niðursveiflunni, s.s. launalækkunum og öðrum uppsögnum. Enn fremur sýna niðurstöður að fyrirtæki hafi almennt leitast við að aðstoða eða styðja starfsfólk í kjölfar uppsagna t.d. með því að bjóða starfslokauppbót, aðstoð og þjálfun fyrir starfsviðtöl eða sálfræðiaðstoð.

Niðurstöður sýna jafnframt að yfir 90% fyrirtækja og stofnana höfðu ráðið einstaklinga til starfa á árinu 2011. Flest höfðu ráðið 1-9 starfsmenn en dæmi voru um að fyrirtæki eða stofnanir hefðu ráðið yfir 50 starfsmenn. Launafrysingum var almennt ekki beitt en opinberar stofnanir voru þó líklegrar en fyrirtæki á almennum markaði til að hækka einungis sem nemur ákvæðum kjarasamninga. Þegar þátttakendur voru beðnir að líta til næstu sex mánaða taldi meirihluti þeirra engar eða litlar líkur á hópuppsögnum. Enginn þeirra hafði heldur stórtæk áform um ráðningar næstu sex mánuði en þó var víðast hvar ekki gert ráð fyrir ráðningarfrysingu.

Á heildina litið hafa fyrirtæki og stofnanir hér á landi staðið í ströngu við beitingu ýmissa samdráttar-aðgerða á sviði starfsmannamála frá hruni. Skiptar skoðanir voru meðal svarenda um hvort vel hefði tekist til í þeirra fyrirtæki/stofnun eða ekki. Hér birtast ákveðnar vísbendingar um að stöðugleika hafi verið náð við árslok 2011 þó ljóst sé að mikillar varkárni hafi gætt í nýráðningum á árunum 2011 og

2012. Því virðist sem samdráttartímabilinu á vinnumarkaði sé lokið þó vöxtur sé í raun ekki að fullu hafinn.

Horft um öxl og fram á veg

Að lokum voru svarendur beðnir að líta um öxl yfir tímabilið frá hruni og spurðir hvað þeir teldu að gera hefði mátt öðruvísi og/eða betur að því er varðar samdráttaraðgerðir hjá fyrirtækinu eða stofnuninni. Hér má sjá nokkurar beinar tilvitnanir í þau svör sem bárust.

Sumir töldu að vel hefði verið staðið að verki:

„Brugðist var fljótt við hruninu með aðhaldsaðgerðum, frestun framkvæmda og samningum um fjármögnun og tel ég það hafa verið lykilatriði í því að fyrirtækið komst þolanlega frá hruninu.“

„Tel fyrirtækið hafa brugðist hárrétt við.“

„Við höfum farið mjög varlega og á persónulegan hátt í allar aðgerðir er snerta laun og afkomu starfsfólks okkar og fengið fyrir það hrós frá okkar fólk.“

„Það tókst vel til hjá okkur og þá helst að upplýsa þá sem eftir sátu betur um stöðuna.“

„Erfitt að segja til um en aðhaldi hefur verið í hvívetna beitt.“

„Tel að við höfum farið nokkuð klakklaust í gegnum þetta. Engar uppsagnir, eingöngu frystingar í ráðningum. Launakjör héldust óbreytt eins og aðrir opinberir starfsmenn.“

Skiptar skoðanir voru á því hvernig beita hefði átt uppsögnum eða launalækkunum:

„Hefði mátt sjá betur fyrir áhrif launalækkunar á afköst og hvatningu. Betra að fara blandaða leið með uppsögnum og launalækkunum.“

„Sennilega hefði verið betra að ganga meira afgerandi til verks í uppsögnum frekar en að treysta á attrition.“ (attrition þýðist sem náttúrulegt brottafell vegna sjálfviljugra uppsagna).

„Fækka starfsfólk frekar en að lækka laun.“

„Eflaust hefði mátt bregðast skarpar við, t.d. með uppsögnum og ná launakostnaði þannig hraðar niður. Mest hefur verið nýtt að sameina störf og hagræða þegar fólk hefur sagt sjálft upp.“

„Sleppa uppsögnum. Draga saman á annan hátt. Óska eftir tillögum frá starfsfólk á sparnaðarleiðum.“

„Höfum unnið markvisst að því að endurskipulega starfsemina til að mæta breyttu umhverfi og höfum ekki burft að segja upp fólk.“

„Gera enn stærri hluta launa sveigjanlegan.“

„Vera duglegri við að segja starfsfólk með slaka frammistöðu upp jafnt og þétt og að ráða ekki í störf sem losnuðu.“

„Eðlileg starfsmannavelta var nýtt til þess að ná fram hagræðingarkröfum; einnig tilflutningur starfsmanna milli sviða.“

„Gæta betur jafnræðis við launalækkanir og hafa samráð við stjórnendur og starfsfólk.“

Þá var rætt um samvinnu við starfsfólk og upplýsingastreymi til þeirra:

„Bætt upplýsingastreymi - meira samráð við starfsmenn - og betri undirbúningur uppsagnanna.“

„Það hefði mátt taka meiri afgerandi ákvarðanir varðandi stefnu.“

„Tel að hér hafi verið skoðað í krók og kima hvar sé hægt að spara og reynt að gera það í samvinnu við starfsmenn.“

„Það hefði mátt vera betri stuðningur við starfsmenn.“

„Upplýsa starfsmenn betur um það sem fyrirtækið stóð frammi fyrir.“

„Ég held að með því að upplýsa fólk um stöðuna og það sem framundan var skapaðist ekki kvíði og óþol og fólk var tilbúið að leggja á sig. Stjórnun var skorin niður og álag á stjórnendur aukið.“

„Styðja betur við fólk eftir uppsögn.“

„Hefði mátt vera meira samráð við starfsmenn í upphafi og fjármálstjórnun af hálfu ráðuneyta hefði mátt vera MUN meiri.“

„Við hefðum getað gert betur í að skipuleggja starfshlutfall starfsmanna, einnig með starfslok eldri starfsmanna.“

„Meiri stuðningur við starfsfólkið - fyrir þá sem hættu og fyrir þá sem eftir eru.“

„Upplýsingastreymið hefði mátt vera mun betra. Einnig að hugsa allar samdráttaraðgerðir til enda og hvaða afleiðingar þær hefðu.“

Margir töldu helstu áskoranirnar liggja í ráðninga- og launamálum:

„Halda áfram að endurskoða skipulag starfa og þörf er á aukinni mönnun í þessari starfsemi.“

„Ráðning nýrra starfsmanna og samkeppni.“

„Hafa búið þannig að starfsfólki að vinnustaðurinn þyki áfram eftirsóttur eftir að jákvæð hagsveifla fer af stað.“

„Laun hafa verið fryst frá árinu 2008. Framundan er mikil starfsmannavelta vegna lélegra launa.“

„Ráða inn starfsfólk sem hefur áhuga á því að vinna. Það er því miður raunin að alltof margir eru ekki til í að vinna. Vill frekar vera á bótum. Áskoranirnar felast því í að keppast við atvinnuleysisbætur.“

„Að byggja upp hvatningu og tiltrú starfsmanna á íslenskt atvinnulíf.“

„Mennta starfsmenn og efla teymisvinnu.“

„Það kemur frekar hratt inn nýtt fólk og því ekki allir tilbúnir í að taka á móti nýju fólk. Aðallega líka að gera vel nýliðabjálfun sem hefur aðeins glatast í hruninu.“

„Fá alla starfsmenn til að vera samtaka í að byggja upp stofnunina.“

„Markaðsaukning og að ná að halda besta starfsfólkini.“

„Byggja upp og viðhalda góðum mórál og metnaði starfsmanna þannig að vinnustaðurinn verði eftirsóttur og launin séu ekki eini ráðandi þátturinn.“

„Áskorunin felst í því að halda í það fólk sem við viljum ekki missa þegar vinnumarkaðurinn verður meira aðlaðandi en hefur verið.“

„Að breyta samskiptum við stjórnmála- og embættismenn í samningum.“

„Byggja upp traust milli starfsfólks og kjörinna fulltrúa.“

„Það þarf að stíga varlega til jardar og vanda vel þær fáu ráðningar sem verða. Það þarf passa upp á allan kostnað og reyna að auka veltuna. Vinna stöðugt að öflugri liðsheild og jákvæðum starfsanda.“

„Að auka þjónustu og kostnaðarvitund starfsmanna fyrirtækisins - Markvisst upplýsingastreymi, þjálfun og fræðsla starfsmanna.“

„Halda vel utan um starfsfólkið sem eftir er og þjappa fólkini betur saman. Mikilvægt að baklandið sé gott frá æðstu stjórnendum og sýna orð í verki.“

Aðrir töldu helstu áskoranir felast í rekstrar- og markaðstengum málum:

„Hagræðing í rekstri, samþætting starfa og frekari samrunavinna eftir sameiningu fyrirtækja.“

„Yfirleitt er auðveldara/sársaukaminna að bregðast við aukinni eftirspurn eftir þjónustu en samdrætti. Mikil þróunarvinna er í gangi til að mæta framtíðaráformum fyrirtækisins.“

„Reka stofnunina innan marka þeirra fjárveitinga sem fást, bæði af fjárlögum og sértekjum.“

„Halda áfram að veita þjónustu í takt við þarfir umhverfisins og íbúa þess svæðis sem við þjónum - ánægðir notendur þjónustunnar og ánægt starfsfólk. - Auk þess að halda rekstri stofnunarinnar innan ramma fjárlaga.“

„Draga saman allan kostnað hverju nafni sem hann nefnist til að gera félagið rekstrarhæft.“

„Forgangsröðun fjárfestinga sem hafa verið í biðstöðu.“

„Horfa fram á veginn og læra af reynslunni, láta ekki sömu hluti gerast aftur, takast á við hlutina og velta fyrir sér hvað fór úrskeiðis og læra af því.“

„Að halda áfram hagræðingaraðgerðum.“

„Halda uppi góðri þjónustu, án hækkunar á rekstarútgjöldum. Þar skiptir miklu máli að atvinnustig haldist gott og batni frekar frá því sem nú er og eins að verðbólgan náist niður.“

„Við sjáum ekki fram á viðsnuning á allra næstu árum, áframhaldandi sparnaðarkrafa er gerð til stofnana þrátt fyrir að við teljum okkur vera komin inn að beini hvað varðar möguleika á sparnaði.“

„Stefnumótun og framtíðarsýn, þekkingarstjórnun og þjónustustjórnun, almannatengsl.“

„Að ná aukinni verðmætasköpun í erfiðu ástandi með sölu á afurðum til Evrópu.“

„Mikil gerjun á sér stað á mörgum sviðum, rafræn þjónusta verður t.d. í brennideplinum þetta árið. Þá eru nokkur umbótaverkefni komin af stað, v/ímynda- og þjónustumála, skjalastjórnunar, fjármála.“

„Í okkar starfsumhverfi virðast litlar líkur vera á viðsnuningi næstu árin vegna takmörkunar á fjármagni til reksturs.“

„Það er farið betur með tíma og peninga.“

„Að takast á við ríkari kröfur til stjórnsýslunnar og fleiri verkefna sem lög leggja henni á herðar án þess að fjölga starfsfólkum umtalsvert, sem þó þyrti að gera.“

„Að hafa gott samkeppnisforskot þegar efnahagsástandið batnar.“

„Endurmeta áherslur í rekstri og skapa þannig meira virði fyrir sambærilegt fé.“

„Fyrirtækið okkar stendur afar traustum fótum og er vel rekið nú eins og fyrir hrun.“

„Helstu áskoranirnar eru að auka þjónustustigið og taka að okkur fleiri verkefni þrátt fyrir enga breytingu fjárfamlaga. Spurning hvort þarf að fara í uppsagnir á næstu 2-3 árum ef fjárfamlög breytast ekki.“

„Endurskoðun vinnuferla, slagsmál við stjórnvöld og fjármögnun til frekari framkvæmda.“

Einnig komu fram margar athugasemdir almenns eðlis og bent á að skoða þurfi betur framtíðarsýn og jafnvel horfa til lengri tíma og skoða þurfi skipulag og hæfni starfsmanna svo dæmi séu tekin. Athugasemdir komu fram um almenn efnahagsmál og minnst á ógnanir í ytra umhverfi, lagaumhverfi og pólitík og þörf á stöðugleika og trausti til að fá þjóðfélagið aftur í gang. Að lokum nefndi einn svarandi að að efla þurfi samkennd, jákvæðni og byggja upp traust og trú á samfélagið í heild.

VIII. PROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR

Í þessum kafla eru birtar niðurstöður um stöðu íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar (Human Resource Maturity Scale). Hugtakið um þroskastig mannauðsstjórnunar kemur frá Paul Kearns (2003; 2009).

Mælingin á þroskastigum er hugsuð sem mikilvægt tæki til að fylgjast með þróun mannauðsstjórnunar og einnig sem leiðarvísir fyrir þátttökufyrirtækni. Vitneskja starfsmanna fyrirtækja og stofnana um þroskastigin og eigin stöðu á þeim getur nýst þeim til að móta stefnu sína til framtíðar og til að greina umbóta- eða þróunarverkefni í mannauðsmálum. Þannig geti fyrirtækið eða stofnunin sett sér markmið og mótað forgangsröðun á sviði mannauðsmála og í kjölfarið unnið markvisst að því að komast upp á hærra þroskastig.

Eftirfarandi eru skilgreiningar á þroskastigum mannauðsstjórnunar frá þroskastigi núll til fjögur.

Þroskastig 0 – Engin meðvituð starfsmannastjórnun

Á þroskastigi 0 er ábyrgð á starfsmannamálum 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 uppsögnum. 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. Möttökuferli fyrir nýja starfsmenn hefur verið þróað og starfsmannahandbækur eru til fyrir a.m.k. einhver svið eða deildir. Á sviði þjáfunar og starfsþróunar er áherslan fyrst og fremst á námskeiðahald og hugað að því að þjáfun 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 þó ekki alltaf. Fylgst er með starfsmannaveltu og starfsmannastefna er til staðar.

Þroskastig 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 eru 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 framkvæmdastjórnum eða samþærilegu stjórnunarteymi.

Þroskastig 4 – Samþætting mannauðsstjórnunar og rekstrar

Á þroskastigi 4 er litið 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 náið 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 þjálfa og þróa sitt fólk. Reglulega og formlega er leitað eftir álíti starfsmanna og allir starfsmenn kerfisbundið upplýstir um stefnu og fjárhagslega stöðu skipulagsheildar. Starfsmannadeildin er nátengd rekstrinum og tekur þátt í viðskiptatengdum ákvörðunum og stefnumörkun.

Mat á þroskastigi íslenskra fyrirtækja – Tvö þrep

Í tengslum við framkvæmd CRANET könnunarinnar á Íslandi árið 2006 var þroað greiningartæki til að meta stöðu fyrirtækja á þroskastigum mannauðsstjórnunar, í samræmi við kenningar Paul Kearns (2003/2009; sjá einnig Arney Einarsdóttir o.fl., 2009; Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2004, og Finnur Oddsson o.fl. 2006).

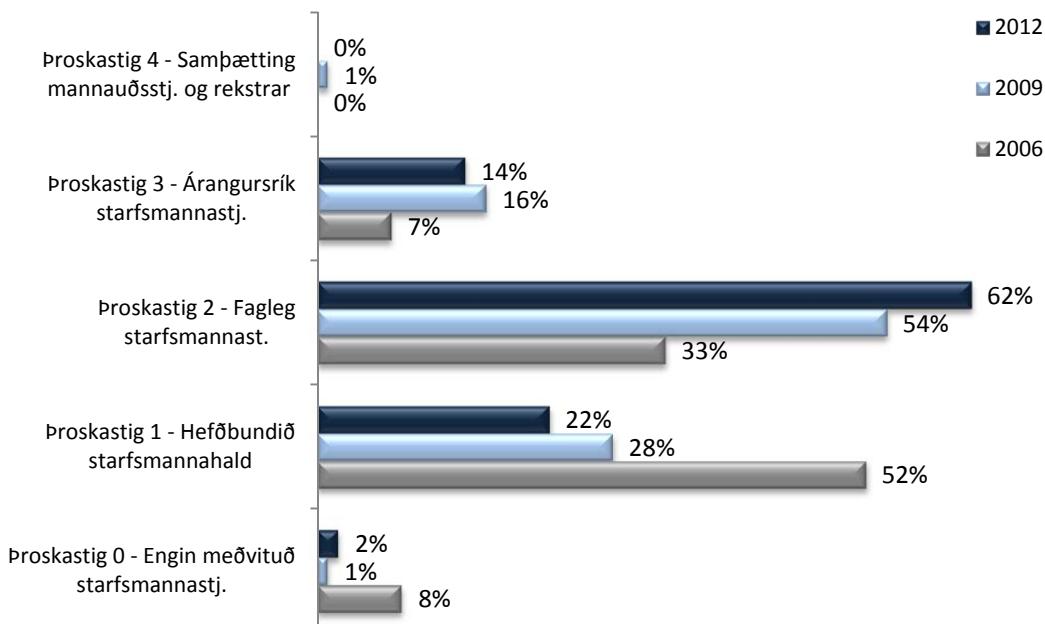
Mælitækið byggir á staðhæfingum á fimm helstu sviðum mannauðsstjórnunar sem taldar voru lýsa vel dæmigerðum vinnubrögðum á mismunandi þroskastigum. Þau fimm svið sem staðhæfingarnar ná til eru: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, Mönnun og ráðningar, Starfsþróun og endurgjöf, Laun og umbun og Samskipti við starfsfólk.

Svarendur í CRANET könnuninni eru beðnir að lesa staðhæfingarnar og merkja við þá staðhæfingu á hverju sviði sem þeir telja best eiga við í þeirra fyrirtæki eða stofnun. Niðurstaðan úr þessum svörum er sjálfsmat á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Þar sem slíkt sjálfsmat er nokkuð huglægt 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 yfirmann starfsmannamála í framkvæmdastjórnum) til að geta talist á tilteknu stigi. Sambærileg aðferð var notuð við mat á þroskastigum íslenskra fyrirtækja og stofnana árið 2009 og árið 2006, nema að frá og með 2009 er notkun starfsmannasamtala metin til jafns við notkun frammistöðumats. Aðferðin sem notuð er nú (2012) er óbreytt frá árinu 2009.

Þau fyrirtæki sem tóku þátt í könnuninni og gáfu upp nafn skipulagsheildarinnar hafa frá upphafi fengið endurgjöf um stöðu sína á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Þar er greint frá niðurstöðunni miðað við sjálfsmatið eftir að öll skilyrði hafa verið tekin til greina. Fyllsta trúnaðar er gætt um niðurstöður hverrar skipulagsheildar og úrvinnslan sem hér er kynnt er að öllu öðru leyti gerð á nafnlausum gögnum. *Aðstandendur rannsóknarinnar vilja taka skýrt fram að greining á stöðu skipulagsheildarinnar á þroskastigum mannauðsstjórnunar byggist einungis á þeim svörum sem bárust og að ekki er um að ræða sjálfstæða úttekt af hálfu rannsakenda.*

Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2012

Heildarmyndin af þroskastigum mannauðsstjórnunar í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, og þróun þeirrar heildarmyndar frá árinu 2006, er líklega besta leiðin til að meta með einföldum hætti stöðu mannauðsstjórnunar hér á landi og hvernig hún er að þróast.

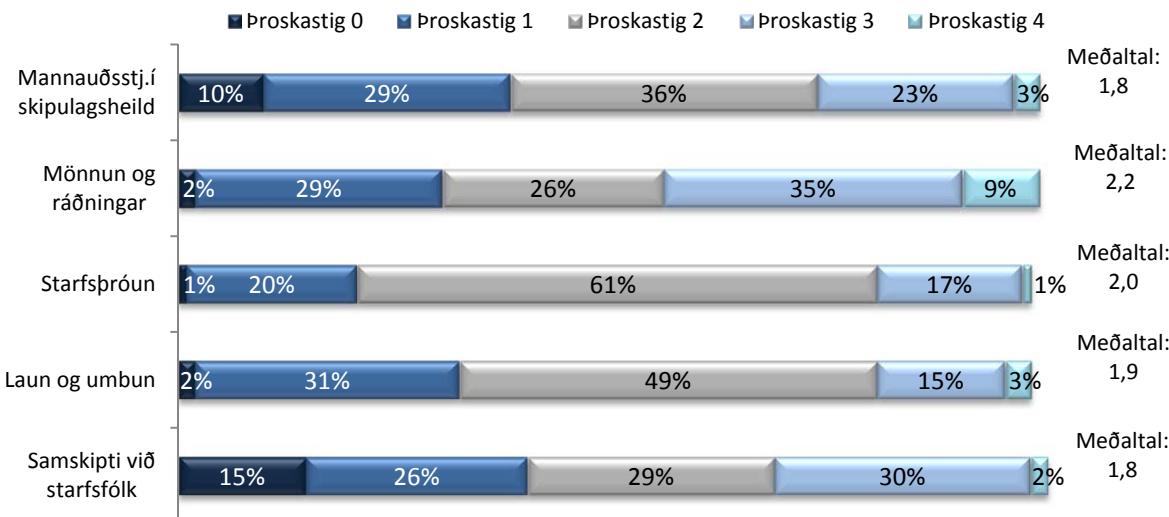


Mynd 125: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Samanburður milli áranna 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara 2012: 143; **2009:** 134; **2006:** 168

Eins og sjá má á mynd 125 uppfyllir enginn þátttakenda öll skilgreind skilyrði fyrir þroskastigi 4 og hefur sú staða lítið breyst frá árinu 2006. Langflest fyrirtæki og stofnanir, eða 62%, eru á þroskastigi 2. Meðalþroskastig allra þátttakenda er 1,9 sem er það sama og það var árið 2009. Meðalþroskastig árið 2006 var hins vegar 1,4 sem staðsetti þá dæmigerðan svaranda á þroskastig 1. Jákvæð þróun hefur því orðið frá árinu 2009 að því leyti að fyrirtækjum og stofnunum sem stunda hefðbundið starfsmannahald hefur fækkað um 6 prósentur (nú 22%) en einnig hefur þeim fækkað örlítið (2 prósentustig) sem stunda árangursríka starfsmannastjórnun, nú 14%.

Almennt er þróunin í jákvæða átt að því leyti að meðalþroskastigið fer hækkandi með árunum og hefur fyrirtækjum á þroskastigi 2 fjölgæð frá 2009 en ákveðin stöðnun varðandi tilfærslu úr þroskastigi 3 yfir í þroskastig 4 er til staðar á milli áranna 2009 og 2012. Fyrirtækjum á þroskastigi 0 og 1 fer jafnframt fækkandi.

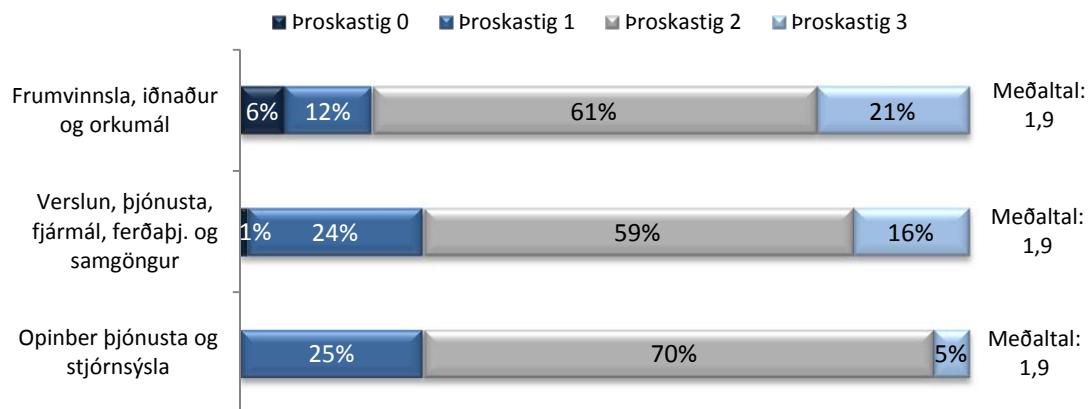


Mynd 126: Staða íslenskra fyrirtækja/stofnana á þroskastigum. - Eftir sviðum mannaúðsstjórnunar.

Fjöldi svara: 135 – 141 (misjafnt eftir þáttum).

Á mynd 126 eru þroskastig greind niður eftir þeim fimm sviðum mannaúðsstjórnunar sem greiningartækið byggir á. Þar má sjá að íslensk fyrirtæki og stofnanir eru komin lengst hvað varðar mönnun og ráðningar en 44% þátttakenda eru þar á þroskastigi 3 eða 4. Meðalþroskastig á því sviði er 2,2 en á öðrum sviðum er meðalþroskastigið 2,0 eða lægra. Samskipti við starfsfólk kemur næst á eftir, með 32% á stigi 3 og 4, en það svið var sterkest árin 2009 og 2006, með 45% þátttakenda á stigum 3 og 4 árið 2009. Að öðru leyti hafa litlar breytingar orðið frá árinu 2009, nema á sviði mannaúðsstjórnunar í skipulagsheildinni, þar sem 7% þátttakenda voru árið 2009 á þroskastigi 4 en eru nú aðeins 3%.

Á þessu sviði þarf þó að fara varlega í túlkun þar sem mat á þroskastigum eftir einstökum sviðum mannaúðsstjórnunar byggir á mun færri atriðum en matið á heildarþroskastigi stofnunar eða fyrirtækis gerir.



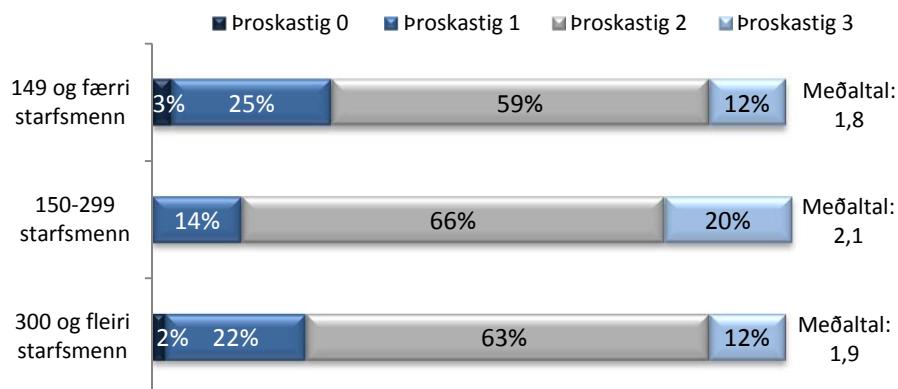
Mynd 127: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannaúðsstjórnunar. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 143 (33 í frumvinnslu, 70 í verslun, 40 í opinberri þjónustu).

Nokkur munur er á milli atvinnugreina hvað varðar þroskastig, eins og mynd 127 sýnir. Meðalþroskastigið er það sama óháð atvinnugrein en engin opinber stofnun er á þroskastigi 0. Fyrirtæki í

frumvinnslu og iðnaði hafa hæst hlutfall þátttakenda á þroskastigi 3, eða 21%. Á hinn bógin er þetta sá geiri atvinnulífsins þar sem flestir eru á stigi 0, eða 6%.

Þegar þessar tölur eru bornar saman við niðurstöður ársins 2009 kemur í ljós að hjá fyrirtækjum í frumvinnslu hefur meðaltalið haldist það sama en þá var ekkert þeirra á þroskastigi 0, 46% á stigi 2 og 19% á stigi 3. Meðalþroskastig fyrirtækja í verslun og þjónustu hefur lækkað úr 2,0 í 1,9 en árið 2009 voru 2% þeirra á þroskastigi 4. Opinberar stofnanir hækka meðalþroskastig sitt úr 1,7 í 1,9 og fækkar úr 39% í 25% á þroskastigi 1.



Mynd 128: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannaúðsstjórnunar. Eftir stærð.

Fjöldi svara: 143 (59 lítil fyrirtæki og stofnanir, 35 meðalstór, 49 stór).

Árið 2009 voru skýr tengsl á milli stærðar skipulagsheildar og þroskastigs hennar. Því stærra sem fyrirtæki eða stofnun var, því hærra var þroskastigið. Árið 2009 var meðalþroskastig stærstu eininganna 2,0, engin þeirra var á stigi 0 og 21% þeirra voru á stigi 3. Tengslin eru ekki eins skýr nú, því eins og mynd 128 sýnir er meðalþroskastigð hæst á meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum. Meðalstórum einingum á þroskastigi 1 hefur fækkað úr 24% í 14% sem er mjög jákvæð þróun. Nær engar breytingar hafa orðið hjá litlum fyrirtækjum og stofnunum með 149 eða færri starfsmenn.

Niðurstöður þessa kafla eru skýrar enda byggja þær á þremur sams konar mælingum með þriggja ára millibili. Þroskastig íslenskra fyrirtækja og stofnana á svíði mannaúðsstjórnunar fer hækandi á þessu sex ára tímabili. Um leið er ljóst að betur má ef duga skal ef íslensk fyrirtæki og stofnanir vilja nýta sér til fulls þann ávinning sem næst með þroskaðri mannaúðsstjórnun. Það er von höfunda þessarar skýrslu að fleiri fyrirtæki færist í framtíðinni upp á þroskastig 3 og 4 og þeim fækki sem ástunda ómeðvitaða starfsmannastjórnun eða hefðbundið starfsmannahald. Einnig er mikilvægt að opinberar stofnanir nái að halda áfram á þeirri braut framfara sem hér sést en mesta áskorunin þar er að auka frammistöðumat og árangurstengingu launa.

IX. HEIMILDASKRÁ

- Agell, J. og Bennmarker, H. (2002). *Wage policy and endogenous wage rigidity: A representative view from the inside*. IFAU-Working Paper 2002:12.
- Ahmadjian, C.L. og Robinson, P. (2001). Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46, 622-654.
- Anderson, N. og Shackleton, V. (1993). *Successful selection interviewing*. Oxford: Blackwell.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson (2009). Staða mannaúðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður A. Arnardóttir (2011). Frá mjúkum yfir í harðar samdráttaraðgerðir: Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kjölfar hruns. *Tímarit um stjórnmál og stjórnsýslu*, 2, 327-346.
- Ásta Bjarnadóttir (2012). *Starfsmannaval* (2. útgáfa). Reykjavík: Forlagið – JPV útgáfa.
- Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson (2004). Diagnosing the maturity of human resource management in the organization. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í Félagsvísindum V: Viðskipta- og Hagfræðideild*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, Hafsteinn Bragason, Inga Jóna Jónsdóttir og Tómas Bjarnason (2004). *Könnun CRANET samstarfsins á mannaúðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum 2003* (skýrsla). Reykjavík: IMG Gallup og Háskólinn í Reykjavík.
- Becker, B. og Huselid, M. (2003). Measuring HR? Benchmarking is not the answer. *HR Magazine*, 48(12), 56-61.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. og Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking People, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 29, 91-122.
- Böckerman, P., Laaksonen, S. og Vainiomäki, J. (2007). Who bears the burden of wage cuts? Evidence from Finland during the 1990s. *International Journal of Manpower*, 28(2), 100-121.
- CIPD (2012a). *Absence management. Annual survey report 2012*. Sótt 25. apríl 2013 af https://www.simplyhealth.co.uk/shcore/sh/content/pdfs/cipd_survey_2012.pdf
- CIPD (2012b). *Views of our profession*. HR Outlook, winter 2012-13.
- CIPD in collaboration with SHRM and SHRM India. (2011). *Learning and talent development – International learning and talent development comparison survey 2011*. (Skýrsla).
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. og Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

Cook, M. (2004). *Personnel selection: Adding value through people* (4. útgáfa). England: John Wiley & Sons.

Cranet (2011). *International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranfield University, Cranfield.

Daniels, A.C. og Daniels, J.E. (2004). *Performance management: Changing behaviour that drives organizational effectiveness*. Atlanta: Aubrey Daniels International Inc.

Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

Fitz-Enz, J. (2010). *The New HR Analytics. Predicting the Economic Value of Your company's Human Capital Investments*. US: AMACOM.

Hagstofa Íslands (e.d.a). *Laun, tekjur og vinnumarkaður – Atvinnubáttaka, atvinnuleysi, árstölur 1991-2012*. Sótt 23. apríl 2013 af
<http://hagstofa.is/?PageID=2594&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01002%26ti=Atvinnu%FE%E1ttaka%2C+atvinnuleysi%2C+E1rst%F6lur+1991%2D2012+%26path=../Database/vinnumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi/hlutfall>

Hagstofa Íslands (e.d.b). *Laun, tekjur og vinnumarkaður – Fjöldi starfandi eftir starfsstéttum, kyni og landssvæðum 1991-2012*. Sótt 27. maí 2013 af
<http://hagstofan.is/?PageID=2594&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01101%26ti=Fj%F6ldi+starfandi+eftir+starfsst%E9ttum%2C+kyni+og+landssv%E6%F0um+1991%2D2012+%26path=../Database/vinnumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Hagstofa Íslands. (2009). *Laun, tekjur og vinnumarkaður. Hagtíðindi*, 94(3). Sótt 27. maí 2013 af <https://hagstofa.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=9071>

Kearns, P. (2003). *HR Strategy: Business focused, individually centred*. UK: Butterworth-Heinemann.

Kearns, P. (2009). *HR Strategy: Creating business strategy with human capital* (2. útgáfa). UK: Butterworth-Heinemann.

Lienert, I. (2009). *Where does the public sector end and the private sector begin?* International Monetary Fund Working Paper, WP/09/122. Aðgengilegt á <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp09122.pdf>

Lög um almannatryggingar nr. 100/2007.

Lög um hópuppsagnir nr. 63/2000.

Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008.

Lög um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 129/1997.

Lög um stjórnsýslu nr. 37/1993.

Minium, E. W., King, B. M. og Bear, G, (1993). *Statistical reasoning in psychology and education* (3. útgáfa). New York: Wiley.

OECD (2012). *OECD Employment Outlook 2012*. OECD Publishing.

OECD (2004). *OECD Employment Outlook 2004*. OECD Publishing.

Perry, J.L. & Rainey, H.G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *The Academy of Management Review*, 13, 182-201.

Rhoades, L. og Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714

Rhoades, L., Eisenberger, R. og Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Roch, S.G. og Shanock, L.R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.

Saari L.M. og Judge T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.

SHRM (2011). *Managing employee absences SHRM poll*. Sótt 25. apríl 2013 á <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/managingemployeeabsences.aspx>

SHRM (2013). *Social Networking Websites and Recruiting/Selection*. Sótt 24. apríl 2013 á <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/SHRM-Social-Networking-Websites-Recruiting-Job-Candidates.aspx>

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.

Watson Wyatt (2002). *Human Capital Index: Human Capital as Lead Indicator of Shareholder Value* (skýrsla). Washington: Watson Wyatt Worldwide.

Wong, Y.T., Ngo, H.Y. og Wong, C.S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344-355.

Zoega, G. and Karlsson, T. (2006). Does Wage Compression Explain Rigid Money Wages? *Economic Letters*, 93, 111-115.

© Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir, Anna K. Georgsdóttir, 2012.
Skýrsluna má ekki fjölfalda, hvorki að hluta né í heild, nema með skriflegu leyfi höfunda.