



CRANET

# STAÐA OG ÞRÓUN MANNAUÐSSTJÓRNUNAR Á ÍSLANDI

---

Cranet rannsóknin 2015

Arney Einarsdóttir  
Katrín Ólafsdóttir  
Ásta Bjarnadóttir

Rannsóknarmiðstöð í mannauðsstjórnun  
Háskólinn í Reykjavík



HÁSKÓLINN Í REYKJAVÍK  
REYKJAVIK UNIVERSITY



**ISBN**

978-9935-9147-4-3

© Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir, Ásta Bjarnadóttir

**2015**

# EFNISYFIRLIT

I. INNGANGUR .....	4
Um verkefnið og framkvæmdaraðila .....	4
Aðferð og þátttakendur.....	5
Svarendur .....	8
Samanburður – fyrri ár og Norðurlönd .....	8
Greining á þroskastigum mannauðsstjórnunar.....	9
Túlkun .....	9
Hugtökin stærð og atvinnugrein .....	9
Þrjú starfsmannahópar: .....	10
Tölfræðileg úrvinnsla.....	10
Uppbygging skýrslu .....	10
II. MANNAUÐSSTJÓRNUN Í SKIPULAGSHEILDinni .....	12
Skilgreining starfsmannadeildar í skipuriti .....	12
Stærð starfsmannadeilda .....	14
Staða yfirmanns starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn .....	17
Starfsmannastefna fyrirtækja og stofnana .....	21
Starfsmannastefna og staða.....	22
Heildarstefna og samspil við þróun starfsmannastefnu .....	25
Aðkoma yfirmanns starfsmannamála að þróun heildarstefnu .....	27
Hlutverk, gildi og stefna skipulagsheildar .....	29
Úthýsing verkefna á sviði starfsmannamála .....	31
Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum.....	32
Upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála.....	33
Mat á frammistöðu og árangri í starfsmannamálum.....	34
III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR .....	36
Öflun umsækjenda - aðferðir .....	36
Öflun umsækjenda – stjórnunarstörf.....	38
Mat á umsækjendum – aðferðir .....	39
Mat á umsækjendum - stjórnunarstöður.....	42
Hlutfall æðstu stjórnenda sem ráðnir voru innanhúss .....	44
Móttökuferli nýrra starfsmanna.....	46
Þjálfun nýrra starfsmanna .....	48

Vinnufyrirkomulag.....	50
IV. STARFSÞRÓUN OG ENDURGJÖF.....	51
Frammistöðumat.....	51
Frammistöðumat – eftir greinum og stærð .....	52
Uppbygging, notkun og afleiðingar frammistöðumats .....	53
Þegar starfsfólk nær ekki árangri .....	55
Starfsmannasamtöl .....	57
Starfsmannasamtöl eftir greinum og stærð .....	58
Þjálfun og starfsþróun .....	60
Greining þjálfunarþarfa eftir greinum og stærð .....	60
Umfang þjálfunar – Dagar og kostnaður .....	61
Árangursmat þjálfunar .....	64
Ákvarðanataka um þjálfun/fræðslu .....	67
Starfsþróunaraðferðir .....	69
Starfsnám – starfsnemar .....	70
V. LAUN OG UMBUN .....	74
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa.....	74
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna stjórnenda, eftir atvinnugrein og stærð .....	79
Aðferðir við ákvörðun grunnlauna almennra starfsmanna, eftir atvinnugrein og stærð ....	82
Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna .....	86
Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna.....	89
Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði.....	93
VI. SAMSKIPTI VIÐ STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG.....	96
Upplýsingastreymi til starfsfólks .....	96
Upplýsingastreymi – samanburður við Norðurlönd.....	97
Upplýsingaöflun frá starfsfólki .....	99
Notkun viðhorfskannana .....	102
Notkun starfslokaviðtala .....	104
Aðferðir við miðlun upplýsinga til starfsfólks.....	106
Samráðsnefndir .....	109
Stéttarfélög – þátttaka og áhrif.....	111
VII. MANNAFLI OG MÆLIKVARÐAR .....	115
Mannafli .....	115
Samdráttaraðgerðir.....	117
Starfsmannavelta .....	124

Fjarvistir og veikindi starfsmanna .....	127
VIII. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR .....	129
Þroskastig 0 – engin meðvituð starfsmannastjórnun .....	129
Þroskastig 1 – hefðbundið starfsmannahald.....	129
Þroskastig 2 – fagleg starfsmannastjórnun .....	129
Þroskastig 3 – árangursrík mannauðsstjórnun.....	130
Þroskastig 4 – samþætting mannauðsstjórnunar og rekstrar.....	130
Greining þroskastigs íslenskra fyrirtækja – tvö þrep.....	130
Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2015 .....	131
IX. HEIMILDASKRÁ .....	135

# I. INNGANGUR

## Um verkefnið og framkvæmdaraðila

CRANET verkefnið á Íslandi 2015 er sjálfstætt framhald af CRANET rannsókninni sem framkvæmd hefur verið hér á landi á þriggja ára fresti frá árinu 2003. Rannsóknin var fyrst gerð árið 2003 á Íslandi og endurtekin 2006, 2009 og 2012. Verkefnið er í höndum Rannsóknarmiðstöðvar í mannauðsstjórnun við viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík (HR) og er styrkt af fjármálaráðuneytinu, Samtökum atvinnulífsins og Samtökum iðnaðarins.

Verkefnið er eitt af lykilverkefnum Rannsóknarmiðstöðvar í mannauðsstjórnun við viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík (RA-MAUS). Hlutverk miðstöðvarinnar er að vera virkur þátttakandi í innlendum og alþjóðlegum rannsóknum á sviði mannauðsstjórnunar og byggja upp fræðasviðið hér á landi. Með þátttöku í alþjóðlegum langtímarannsóknum, uppbyggingu gagnagrunns með upplýsingum um þróun mannauðsstjórnunar í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum er því hlutverki sinnt, en einnig með öðrum sértækari verkefnum og fræðilegum greina-skrifum. Miðlun þekkingar á sviði mannauðsstjórnunar til fyrirtækja, stofnana og samtaka á vinnumarkaði er einnig mikilvægur liður í starfseminni.

Markmið CRANET verkefnisins er að rannsaka mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, bera saman við niðurstöður fyrri ára og aðferðir og nálganir í öðrum löndum og skoða þróun yfir tíma. Í skýrslunni er greint frá stöðu og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi og niðurstöður greindar eftir atvinnugreinum, stærð fyrirtækja og eftir árum, með samanburði við Norðurlönd. Þá eru þátttökufyrirtækin staðsett á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Í framhaldi af gagnaöflun meðal forsvarsmanna mannauðsmála hér á landi er gagna einnig aflað meðal starfsfólks þátttökufyrirtækja. Því er að byggjast upp langtímagagnagrunnur með gögnum á tveimur stigum en þannig skapast frekari tækifæri til að skoða nánar ýmis áhrif aðgerða á sviði mannauðsmála á starfsfólk frá einum tíma til annars.

CRANET verkefnið á Íslandi er hluti af alþjóðlegu samstarfsneti CRANET (Cranfield Network on International Human Resource Management). Í netinu eru yfir 40 háskólar í jafn mörgum löndum. Tilgangur samstarfsnetsins er að standa fyrir reglulegum könnunum í aðildarlöndunum og með því auka við þekkingu á sviði mannauðsstjórnunar í heiminum og gera samanburðarrannsóknir mögulegar. Samstarfið hófst árið 1989 og hefur HR verið aðili að því frá 2002. Kannanir CRANET eru að öllu jöfnu framkvæmdar í öllum aðildarlöndum á þriggja ára fresti.

CRANET verkefnið byggir á samstarfsvilja og þátttöku forsvarsmanna mannauðsmála í þeim fyrirtækjum og stofnunum 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 framgang verkefnisins. Sem þakklætisvott fyrir þátttöku sína fá þau fyrirtæki og stofnanir sem svara undir nafni samantekt á niðurstöðum og upplýsingar um stöðu þeirra á þroskastigum mannauðsstjórnunar.

### **Framkvæmdaaðilar og skýrsluhöfundar árið 2015 eru:**

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

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

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

### **Aðrir sem aðstoðuðu við gagnaöflun, úrvinnslu og skýrslugerð:**

Arabella Samúelsdóttir, M.Sc. nemi í mannauðsstjórnun og vinnusálfræði, HR.

Helga Gunnólfsdóttir, M.Sc. nemi í mannauðsstjórnun og vinnusálfræði, HR.

Hildur Baldvinsdóttir, M.Sc. nemi í mannauðsstjórnun og vinnusálfræði, HR.

Laura Nesaule, M.Sc. nemi í mannauðsstjórnun og vinnusálfræði, HR.

**Þeim er þakkað sérstaklega fyrir sitt mikilvæga framlag.**

## **Aðferð og þátttakendur**

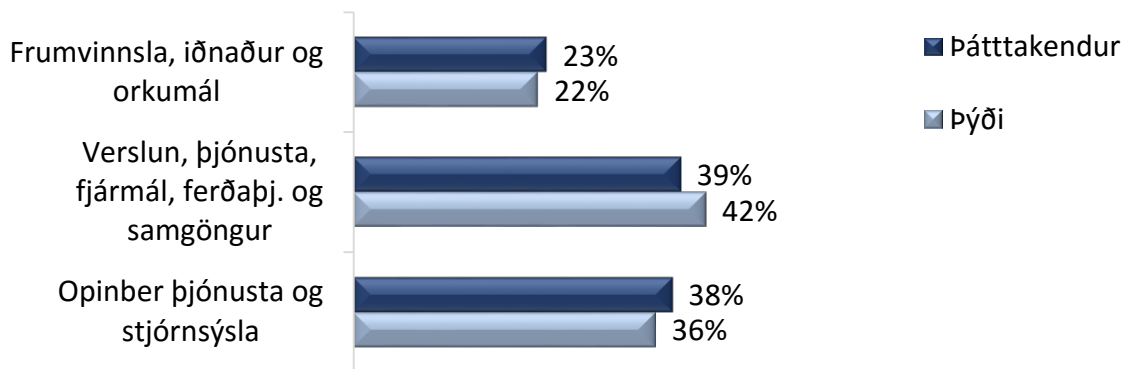
Val á fyrirtækjum og stofnunum fyrir úrtakið byggðist á upplýsingum um starfsmannafjölda. Miðað var við að fyrirtæki eða stofnanir væru með 70 eða fleiri starfsmenn á launaskrá. Upplýsingar um starfsmannafjölda í einkafyrirtækjum var aflað frá Ríkisskattstjóra og frá Fjársýslu ríkisins í opinberum stofnunum. Upplýsinga um ábyrgðaraðila starfsmannamála í viðkomandi fyrirtækjum og stofnunum var aflað í framhaldi af því. Könnunin var lögð fyrir allt þýðið (þ.e. öll fyrirtæki og stofnanir með yfir 70 starfsmenn) og því er ekki um eiginlegt úrtak að ræða.

Í úrtakinu voru alls 322 fyrirtæki og stofnanir. Svarendur voru 119 og svarhlutfallið því um 37% og er nokkuð lægra en árið 2012 er það var 49%. Skiptingu þátttakenda eftir atvinnugreinum má sjá á mynd 1 hér fyrir neðan og eftir stærð á mynd 4. Gagnaöflun fór fram á tímabilinu mars til maí 2015. Framkvæmdin var rafræn og tölvupóstar sendir til þátttakenda með hlekk inn á könnunina. Einnig voru sendar rafrænar áminningar með hlekk inn á könnunina til þátttakenda og þeim fylgt eftir með símtölum.

Spurningalistinn er afrakstur alþjóðlega Cranet samstarfsins og var hann tekinn til endurskoðunar fyrir könnunina nú. Spurningalistinn er á ensku en þýddur á tungumál hvers þátttökulands fyrir fyrirlögn. Íslenski spurningalistinn var þýddur úr ensku af skýrsluhöfundum og hann þýddur aftur yfir á ensku af einstaklingi með fræðilegan bakgrunn á sviði mannauðsstjórnunar og góða færni í ensku. Í framhaldi var lokaþýðingin skoðuð og borin saman við upprunalega enska spurningalistann af þeim sem stýra alþjóðlega verkefninu.

Könnunin var kaflaskipt eftir meginsviðum mannauðsstjórnunar og þar settar fram spurningar um stöðu mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, starfsþróun og endurgjöf, laun og umbun, samskipti við starfsfólk og þroskastig mannauðsstjórnunar. Einnig eru í könnuninni nokkrar sértækar íslenskar spurningar sem ekki eru hluti af alþjóðlega spurningalistanum. Könnunin var lögð fyrir forsvarsmenn mannauðsmála í þátttökufyrirtækjum og stofnunum.

Á mynd 1 má sjá skiptingu þátttökufyrirtækja og stofnana í þrjár atvinnugreinar og samanburð við samsetningu þýðisins.

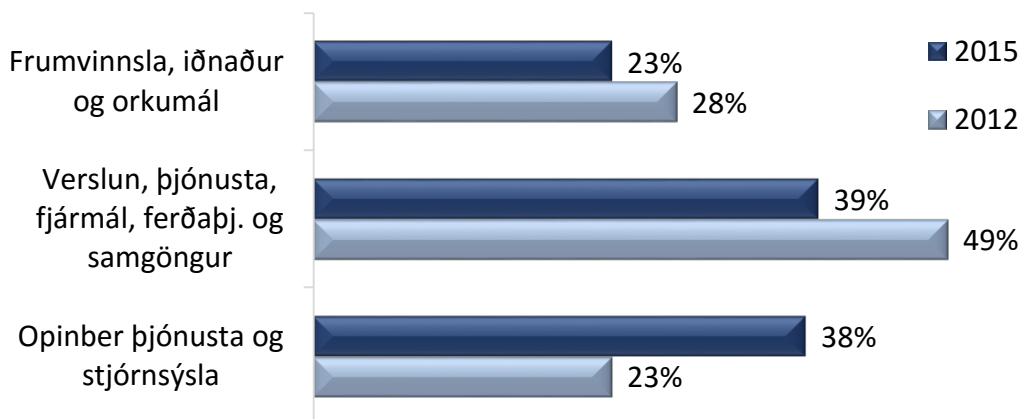


**Mynd 1:** Til hvaða atvinnugreinar telst fyrirtækið/stofnunin? Samanburður á samsetningu þýðis og þáttökufyrirtækja eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi fyrirtækja í þýði:** 322 (72 í frumvinnslu, 134 í verslun og þjónustu og 116 í opinberri þjónustu).

**Fjöldi þáttökufyrirtækja:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu og 45 í opinberri þjónustu).

Eins og mynd 1 sýnir þá endurspeglar atvinnugreinasamsetning þáttökufyrirtækja vel samsetningu þýðisins. Því ættu niðurstöður að gefa ágætar vísbendingar um stöðu mannauðsmála í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum eftir greinum.



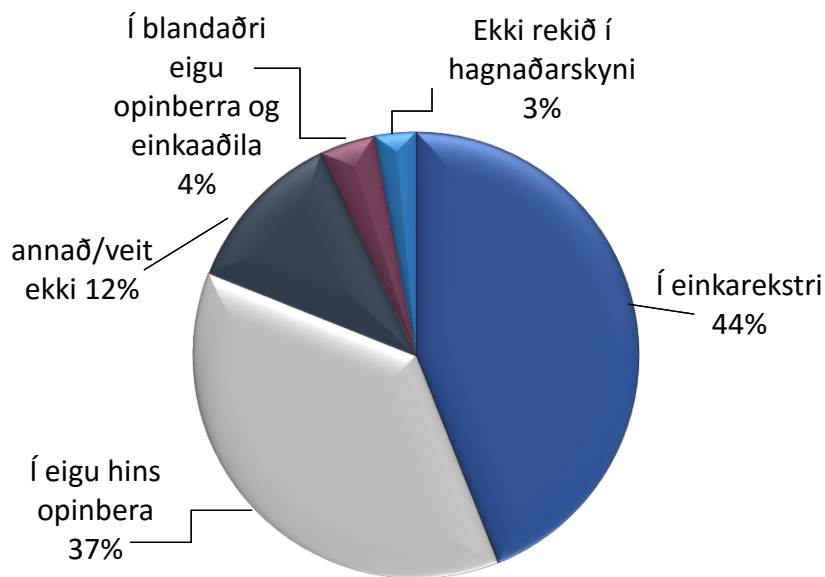
**Mynd 2:** Atvinnugrein þátttakenda. Samanburður milli ára 2012 og 2015.

**Fjöldi þátttakenda 2015:** 119; **2012:** 144.

Samantekt á milli ára 2012 og 2015 er sýndur á mynd 2. Helst vekur athygli að þátttakendum í frumvinnslu- og þjónustugreinum hefur fækkað nokkuð frá árinu 2012. Ef borið er saman við þátttakendur eftir greinum árið 2012 þá endurspeglar samsetning þátttakenda nú betur þýðið.

Benda má á að þýðið hefur breyst frá árinu 2012, en þá voru þar 297 fyrirtæki og stofnanir, þar af 29% í frumvinnslu, 44% í verslun og þjónustu og 27% í opinberri stjórnsýslu. Fyrirtækjum og stofnunum í frumvinnslu og verslun og þjónustu hefur því hlutfallslega fækkað meðan opinberum stofnunum með 70 eða fleiri starfsmenn hefur fjölgað. Það má hugsanlega rekja til samruna í opinbera geiranum frá hruni og því nái fleiri opinberar stofnanir nú viðmiði um að lágmarki 70 starfsmenn. Jafnframt er hugsanlegt að við uppsagnir í fyrirtækjum á almenna markaðnum hafi starfsmannafjöldi einhverra fyrirtækja farið undir lágmarksviðmið um 70 starfsmenn án þess að ný fyrirtæki hafi komið í staðinn.

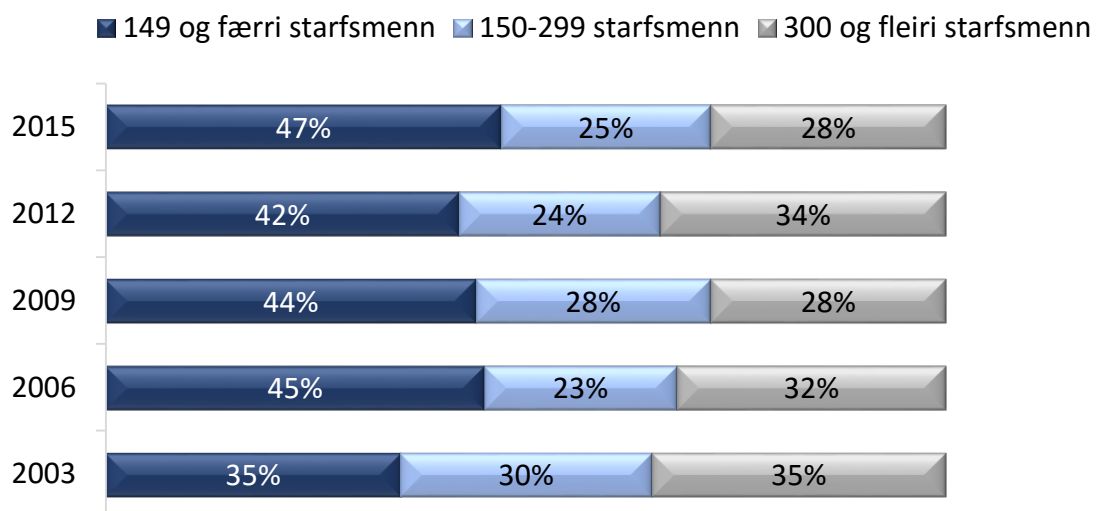




**Mynd 3:** Hvernig er eignarhaldi fyrirtækisins/stofnunarinnar háttað?  
**Fjöldi svara:** 119.

Sjá má á mynd 3 hvernig eignarhaldi þáttökufyrirtækjanna/stofnananna er háttað. Þar sést að flest þáttökufyrirtækja eru í einkarekstri eða 44% og 37% í eigu hins opinbera. Í blandaðri eigu eru 4% svarenda og 3% eru ekki rekin í hagnaðarskyni.

Ef eignarhald þáttökufyrirtækja er borið saman við árið 2012 þá hefur þáttökufyrirtækjum í blandaðri eigu fækkað, sem og fyrirtækjum sem ekki eru rekin í hagnaðarskyni.



**Mynd 4:** Hversu margir starfa (eru á launaskrá) í fyrirtækinu/ stofnuninni? Samanburður milli árana 2015, 2012, 2009, 2006 og 2003.

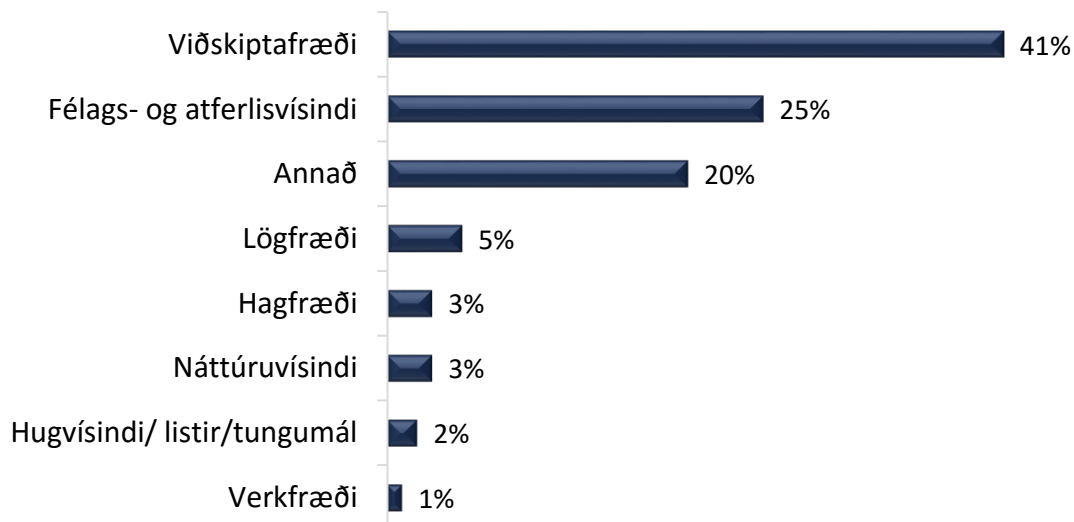
**Fjöldi svara 2015:** 117; **2012:** 144; **2009:** 135; **2006:** 189; **2003:** 108.

**Meðaltal 2015:** 290 stöðugildi; **2012:** 359 stöðugildi; **2009:** 316 stöðugildi; **2006:** 290 stöðugildi; **2003:** 404 stöðugildi.

Þar sem víða er birtur samanburður við niðurstöður fyrri ára og eftir stærð er ástæða til að bera saman hlutföll sem falla í hvern stærðarflokk milli ára. Mynd 4 sýnir hvernig þátttöku-fyrirtækin skiptast í lítil (149 og færri starfsmenn), meðalstór (150-299 starfsmenn) og stór (300 og fleiri starfsmenn) fyrirtæki eða stofnanir allt aftur til ársins 2003. Helst má merkja að hlutfallslega fleiri þátttökufyrirtæki tilheyra nú minnsta stærðarflokki (47%), með 70-149 starfsmenn en færri tilheyra stærsta flokki, með 300 eða fleiri starfsmenn (28%). Það má jafnvel tengja við hærra hlutfall opinberra stofnana er taka þátt nú og að opinberar stofnanir eru tiltölulega litlar og fáar opinberar stofnanir hér á landi eru með 300 eða fleiri starfsmenn.

## Svarendur

Alls 69% svarenda eru æðstu yfirmenn starfsmannamála í skipulagsheildinni. Hlutfallslega fleiri konur eru svarendur, eða 65% svarenda. Þó svara fleiri karlar könnuninni í ár en árið 2012, er 71% svarenda voru konur. Um 86% svarenda eru með háskólagráðu sem er sambærilegt og í síðustu tveimur könnunum, árin 2009 og 2012. Um 15% svarenda hafa lokið framhaldsskóla-prófi eða minna.



**Mynd 5:** Ef þú ert með háskólagráðu, á hvaða fræðisviði er hæsta prófgráðan þín?

**Fjöldi svara:** 97.

Á mynd 5 má sjá að flestir svarenda eru með viðskiptafræði sem hæstu prófgráðu. Þá eru prófgráður í félags- og atferlisvísindum næst algengasta menntun svarenda og má merkja aukningu á því sviði frá 2012, er aðeins 16% svarenda voru með háskólagráðu á því sviði.

## Samanburður – fyrri ár og Norðurlönd

Í skýrslunni eru gögnin borin saman við gögn fyrri ára CRANET skýrslunnar á Íslandi. Höfundar Cranet skýrslunnar árið 2003 voru Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, Hafsteinn Bragason, Inga Jóna Jónsdóttir og Tómas Bjarnason.

Höfundar ársins 2006 voru Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir.

Skýrslan árið 2009 bar heitið „Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009“ og voru höfundar hennar Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson.

Árið 2012 bar skýrslan heitið „Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012“ og höfundar hennar voru Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir.

Að öllu jöfnu er ekki vísað sérstaklega í ofangreindar skýrslur þegar samanburður milli ára er birtur í töflum eða myndum eða greint frá niðurstöðum fyrri ára í texta.

Niðurstöður eru einnig víða bornar saman við niðurstöður í Noregi, Finnlandi og Danmörku sem aflað er á tímabilinu 2014-2015 og gögn frá þessum löndum notuð. Þátttakendur í **Danmörku** eru 238 talsins og svarhlutfall 11%. Í **Noregi** tóku alls 236 fyrirtæki og stofnanir þátt og var svarhlutfallið 43% (nokkrum spurningum var sleppt í könnuninni í Noregi og því ekki í öllum tilvikum hægt að birta samanburð). Í **Finnlandi** tóku alls 547 fyrirtæki og stofnanir þátt og svarhlutfallið var 16%.

## Greining á þroskastigum mannauðsstjórnunar

Þáttökufyrirtæki og stofnanir voru staðsett á þroskastigum mannauðsstjórnunar sem byggir á kenningum Paul Kearns (2003; 2009). Skýrsluhöfundar hönnuðu greiningartæki árið 2006 sem tekur mið af hans kenningum. Nánari útlitun á forsendum og eðli þroskastiganna má finna í kafla VIII.

## Túlkun

Túlkun skýrsluhöfunda birtist 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 hve margir starfa/eru á launaskrá hjá fyrirtækinu. Þegar niðurstöður eru birtar í ljósi stærðar fyrirtækja þá eru notuð hugtökin lítil fyrirtæki, meðalstór fyrirtæki og stór fyrirtæki. Með litlum fyrirtækjum er átt við fyrirtæki með 70-149 starfsmenn, með meðalstórum fyrirtækjum er verið að vísa til fyrirtækja með 150-299 starfsmenn og þegar hugtakið stór fyrirtæki er notað er átt við fyrirtæki eða stofnanir með 300 eða fleiri starfsmenn.

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

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

Þegar vísað er til frumvinnslugreina í texta, er verið að vísa til fyrirtækja sem falla í flokkinn *frumvinnsla, iðnaður og orkumál*. Þegar vísað er til þjónustugreina, eða verslunar og þjónustu, er átt við *verslun, þjónustu, fjármál, ferðaþjónustu og samgöngur* og þegar rætt er um opinbera geirann er verið að vísa til *opinberrar þjónustu og stjórnsýslu*.

## Þrjú starfsmannahópar:

Víða í könnuninni er spurt um beitingu aðgerða á sviði starfsmannamála gagnvart þremur hópum starfsmanna. Þessir hópar eru nú þrjú, stjórnendur, sérfræðingar og ófaglært starfsfólk. Starfsmannahópunum var fækkað úr fjórum í þrjú við endurskoðun alþjóðlega spurningalistans fyrir þessa framkvæmd. Því er í einhverjum tilvikum tekið meðaltal fyrir hópana ófaglært skrifstofufólk og ófaglært verkafólk úr niðurstöðum fyrri ára, og meðaltalið birt til samanburðar við niðurstöður fyrir ófaglært starfsfólk nú.

## Tölfræðileg úrvinnsla

Þar sem ekki var tekið úrtak heldur könnunin send til allra í þýðinu, eru mun minni líkur á tilviljunarkenndum villum en kerfisbundnum (sjá t.d. Minium, King og Bear, 1993). Þess vegna er hér ekki beitt ályktunartölfræði í formi marktækarútreikninga.

## Uppbygging skýrslu

Skýrslan samanstendur af 8 köflum, auk heimildaskrár. Í inngangi (kafla 1) er gerð grein fyrir framkvæmd, aðferð og þátttakendum í rannsókninni.

Í öðrum kafla er skýrt frá ýmsum þáttum er varða stöðu og hlutverk mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum. Þar er fjallað um tilvist, stærð og fjölda stöðugilda í mannauðsdeildum, sem og stöðu, hlutverk og verkefni mannauðsstjóra. Þar er einnig fjallað um ýmislegt er varðar stefnumörkun, s.s. starfsmannastefnu, heildarstefnu, gildi og nýtingu upplýsingakerfa.

Í þriðja kafla er fjallað um hvaða aðferðum er beitt til að laða að umsækjendur í stjórnunarstörf, sérfræðistörf, og störf ófaglærðs starfsfólks. Fjallað er um aðferðir sem notaðar eru við mat á umsækjendum fyrir ólík störf og um hlutfall núverandi stjórnenda sem ráðnir hafa verið innanhúss. Þá er fjallað um móttöku- og þjálfunarferli fyrir nýráðna starfsmenn og vinnufyrirkomulag.

Í fjórða kafla er skýrt frá niðurstöðum varðandi starfsþróun og endurgjöf. Í þessum hluta er fjallað um notkun frammistöðumats og starfsmannasamtala fyrir ólíka starfsmannahópa og annað er tengist þjálfun og fræðslu í skipulagsheildum. Greint er frá mati á þjálfunarþörf, umfangi þjálfunar í formi kostnaðar og dagafjölda og árangursmati. Einnig er komið inn á þátttöku og virkni fyrirtækja í nemaþjálfun.

Í fimmta kafla er fjallað um aðferðir sem eru notaðar við ákvörðun grunnlauna þriggja starfsmannahópa, stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks. Einnig er fjallað umbunarkerfi og hlunnindi og gerð grein fyrir hlutfalli launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði.

Í sjötta kafla er fjallað um aðferðir sem notaðar eru í samskiptum og upplýsingamiðlun til starfsmanna sem og aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsmönnum, s.s. kannanir og upplýsingaöflun meðal starfsmanna við sjálfviljug starfslok. Að auki er fjallað um tilvist samráðsnefnda, þátttöku starfsmanna í stéttarfélögum og mati svarenda á áhrifum þeirra.

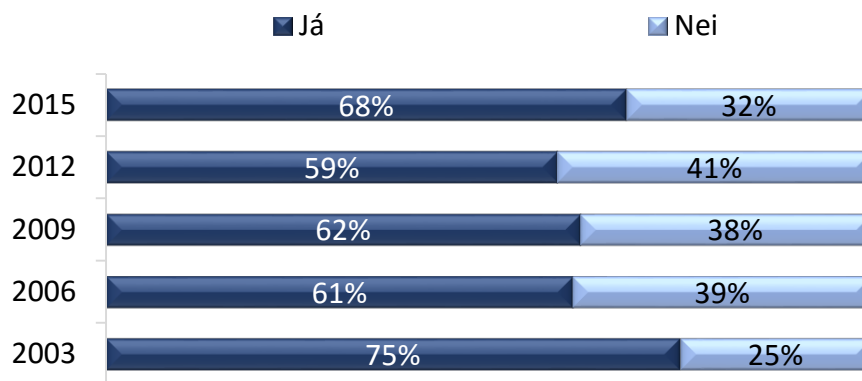
Í sjöunda kafla er greint frá ýmsu sem lýtur að breytingu á mannafla og samdráttaraðgerðum sem beitt hefur verið á síðustu þremur árum. Þar að auki er fjallað um notkun lykilmælikvarða á sviði mannauðsmála í fyrirtækjum og stofnunum hér á landi og birtar niðurstöður sem nýta má til samanburðar og markmiðssetningar í einstökum fyrirtækjum og stofnunum.

Í áttunda kafla er greint frá niðurstöðum er varða stöðu og þróun íslenskra skipulagsheilda á þroskastigum mannauðsstjórnunar (*human resource maturity*) og hafa verið skilgreind út frá kenningum Paul Kearns (2003;2009).

## II. MANNAUÐSSTJÓRNUN Í SKIPULAGSHEILDinni

Í þessum hluta skýrslunnar er fjallað um ýmis mál sem tengjast stöðu og hlutverki mannauðsstjórnunar í fyrirtækjum og stofnunum. Fjallað er um tilvist, stærð og fjölda stöðugilda í mannauðsdeildum og stöðu, hlutverk og verkefni mannauðsstjóra. Þá er greint frá ýmsu er lýtur að stefnumörkun, þar með talið hversu vel starfsmannastefna lýsir stöðu fyrirtækis og tengingu hennar við heildarstefnu. Einnig er fjallað um tilvist yfirlýstra gilda og annarra stefnumarkandi þátta sem og úthýsingu verkefna á sviði starfsmannamála og notkun upplýsingakerfa.

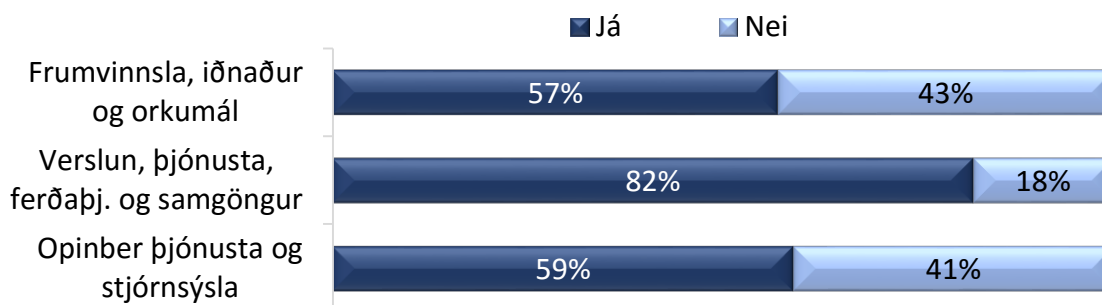
### Skilgreining starfsmannadeildar í skipuriti



**Mynd 6:** Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? Samanburður milli ára.

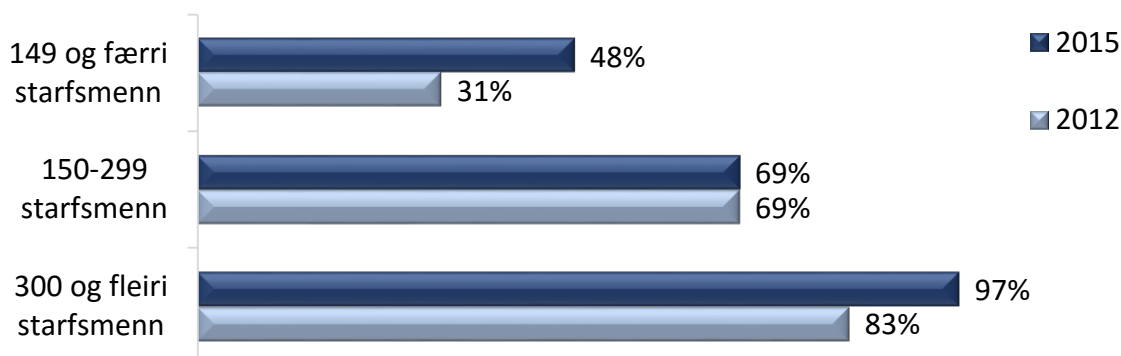
**Fjöldi svara 2015:** 117; **2012:** 238; **2009:** 137; **2006:** 190; **2003:** 114.

Á mynd 6 má sjá að starfsmannadeild er skilgreind sérstaklega í skipuriti hjá 68% þátttöku-fyrirtækja árið 2015. Greina má jákvæða þróun, eða 9 prósentustiga aukningu, frá árinu 2012. Þrátt fyrir jákvæða þróun nú eru fyrirtæki á hinum Norðurlöndunum enn líklegri til að vera með skilgreinda starfsmannadeild, eða í 82% skipulagsheilda í Finnlandi, 81% í Danmörku og í 89% tilvika í Noregi. Það má eflaust að einhverju leyti rekja til stærðar.



**Mynd 7:** Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.  
**Fjöldi svara:** 117 (28 í frumvinnslu, 45 í verslun, 44 í opinberri þjónustu).

Á mynd 7 má sjá að þjónustufyrirtæki er líklegust til að hafa skilgreinda starfsmannadeild og er þróunin mjög jákvæð þar frá árinu 2012 þegar aðeins 60% fyrirtækja voru með skilgreinda starfsmannadeild. Þróunin hefur einnig verið jákvæð í opinberum stofnunum frá 2012, eða hækkun um 15 prósentustig (var 44%), en er hins vegar neikvæð um alls 31 prósentustig (var 74%) í frumvinnslu- og iðnaðargreinum.



**Mynd 8:** Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? Eftir stærð. Samanburður á milli árána 2015 og 2012.

**Fjöldi svara 2015:** 115 (54 í litlum fyrirtækjum, 29 í meðalstórum og 32 í stórum); **2012:** 138 (59 í stórum, 35 í meðalstórum og 55 í litlum).

Eftir því sem fyrirtæki eru stærri því líklegra er að starfsmannadeild sé til staðar í skipuriti (sjá mynd 8). Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður fyrri ára. Helsta breytingin nú er sú að starfsmannadeildum hefur fjölgað hjá bæði minnstu og stærstu fyrirtækjunum frá árinu 2012 en ekki hjá þeim meðalstóru.

Þátttakendur í fyrirtækjum og stofnunum þar sem ekki var til staðar skilgreind starfsmannadeild voru spurðir hver bæri mesta ábyrgð á starfsmannamálum. Þar sem ekki eru til staðar skilgreindar starfsmannadeildir eru það í flestum tilvikum (49%) forstjórar fyrirtækisins sem bera mesta ábyrgð. Þar á eftir koma rekstrarstjórar, eða í 19% tilfella.

## Stærð starfsmannadeilda

Tafla 1 hér fyrir neðan sýnir fjölda stöðugilda í starfsmannadeild fyrirtækja og stofnana og samanburð við Danmörku og Finnland. Á Íslandi eru að meðaltali 3,1 stöðugildi í starfsmannadeild og miðgildið 2. Staðalfrávikin er hátt miðað við meðaltalið eða 3,2 en það er má rekja til þess að þáttökufyrirtækin eru mjög misstór. Niðurstöður eru mjög sambærilegar við niðurstöður 2012, en þá voru stöðugildin að meðaltali 3,3 og staðalfrávikin 3,1. Í Danmörku og Finnlandi er mikil dreifni í stærð mannauðsdeilda sem skýrir hvers vegna staðalfrávik er hærra en meðaltal.

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

**Fjöldi svara:** Ísland: 85; Danmörk: 190; Finnland: 154.

	Meðaltal	Staðalfrávik	Miðgildi	Hæsta gildi	Lægsta gildi
Ísland	3,1	3,2	2	17	0
Danmörk	14,0	35,8	4	350	1
Finnland	10,6	24,0	5	240	0

Samhliða greiningu á fjölda stöðugilda í starfsmannadeild er einnig ástæða til að skoða hve margir starfsmenn í fyrirtækinu eru að baki hverju stöðugildi í starfsmannadeild. Það er gert með því að deila heildarfjölda starfsmanna í hverju fyrirtæki með fjölda stöðugilda í starfsmannadeild. Niðurstöður má sjá í töflu 2.

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

**Fjöldi svara:** 80.

Fjöldi starfsmanna á hvern starfsmann í starfsmannadeild	Hlutfall %	Fjöldi
50 og færri starfsmenn	18%	14
51-100 starfsmenn	33%	26
101-150 starfsmenn	26%	21
Fleiri en 150 starfsmenn	24%	19
Meðaltal: 132 Staðalfrávik: 116 Miðgildi: 100	100%	80

Að meðaltali eru 132 starfsmenn að baki hverju starfi eða stöðugildi í starfsmannadeild en staðalfrávikin sýnir einnig mikla dreifingu. Miðgildið er um 100 sem er nokkuð svipað og árið 2012 er það var 109. Í töflu 2 má sjá að algengast er að 51-100 starfsmenn standi að baki hverju stöðugildi í starfsmannadeild (33%). Lægsta gildi er 14 starfsmenn á bak við hvert stöðugildi í starfsmannadeild og hæsta gildi 730 starfsmenn. Því er ráðlagt að horfa frekar til miðgildisins, eða 100 starfsmenn nú að baki hverju stöðugildi í starfsmannadeild. Þetta á þó aðallega við um lítil og meðalstór fyrirtæki er vilja nýta þessar upplýsingar til samanburðar en þau stærstu ættu þó einnig að horfa til meðaltalsins.

Frá árinu 2012 hefur meðaltalið lækkað um 40 starfsmenn (frá 172 í 132) á hvert stöðugildi í starfsmannadeild en miðgildið lækkað um 9 starfsmenn (frá 109 í 100). Niðurstöður gefa því vísbendingu um að starfsmönnum í starfsmannadeild hafi fjölgað hlutfallslega meira en öðrum starfsmönnum í fyrirtækjum. Það bendir til þess að starfsmannadeildir fyrirtækja og stofnana hér á landi hafi styrkst á síðustu þremur árum.



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

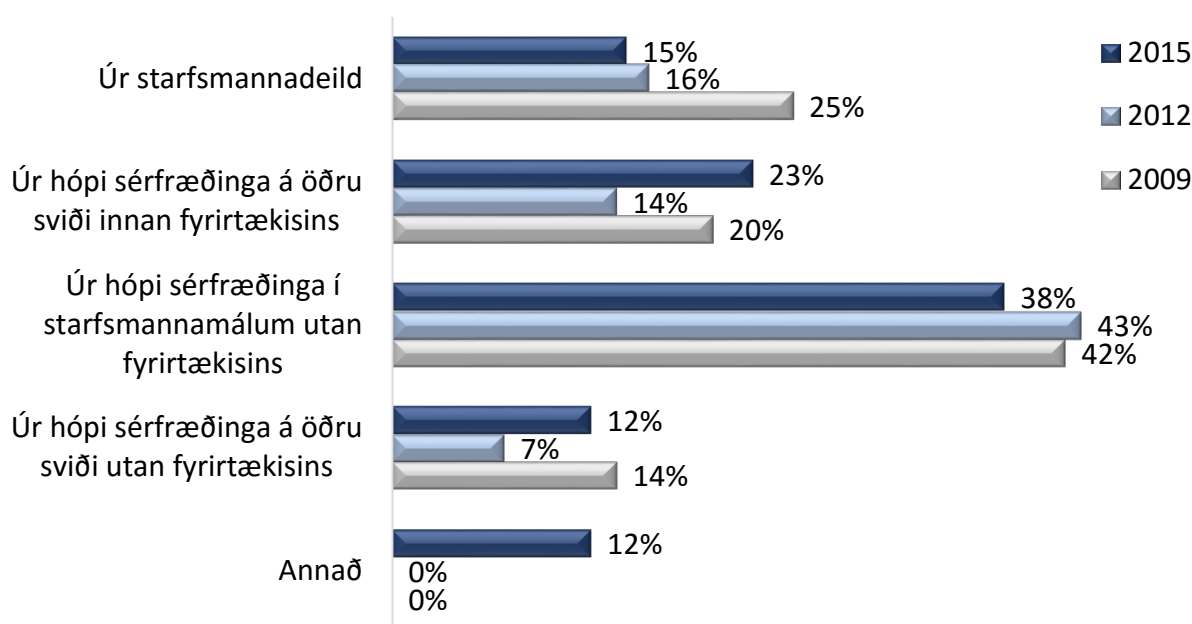
**Fjöldi svara:** 86.

	Meðaltal	Staðalfrávik	Hæsta gildi	Lægsta gildi
Fjöldi stöðugilda í launavinnslu	1,6	1,5	7,5	0

Um 84% skilgreindra starfsmannadeilda sinna jafnframt launavinnslu. Í töflu 3 má sjá að meðalfjöldi stöðugilda innan starfsmannadeildar í launavinnslu er 1,6 og er hlutfallið svipað og 2012. Það bendir til þess að launavinnsla taki nokkuð mikið til sín í starfsmannafjölda í starfsmannadeildum.

## Ráðningar yfirmanna starfsmannamála

Á mynd 10 má sjá að mestar líkur eru á að yfirmenn starfsmannamála hafi verið ráðnir úr hópi sérfræðinga á sviði starfsmannamála utan fyrirtækisins. Þetta er í samræmi við niðurstöður árið 2012 og 2009.

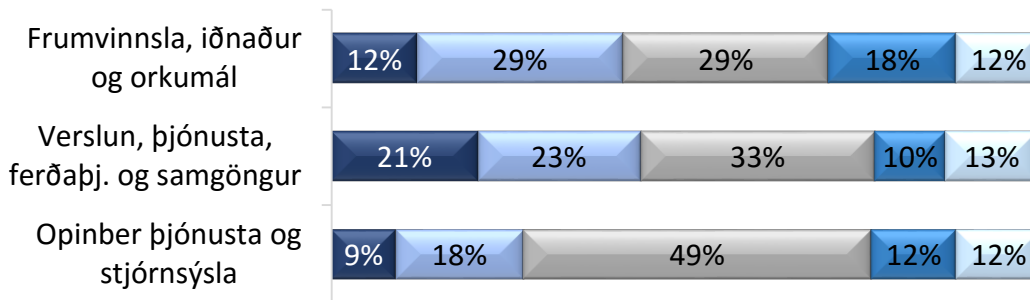


**Mynd 10:** Hvaðan var yfirmaður starfsmannamála ráðinn? Samanburður milli ára 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara 2012:** 89; **2012:** 107; **2009:** 96.

Líkt og fyrri ár er algengast að yfirmenn starfsmannamála séu ráðnir úr hópi sérfræðinga í starfsmannamálum utan fyrirtækisins. Helst má merkja þá breytingu frá árinu 2012 að meiri líkur séu á því að yfirmaður starfsmannamála sé nú ráðinn úr hópi sérfræðinga af öðrum sviðum, bæði utan fyrirtækisins (úr 7% í 12%) og innan fyrirtækisins (úr 14% í 23%).

- Úr starfsmannadeild
- Úr hópi sérfr. á öðru sviði innan fyrirt.
- Úr hópi sérfr. í starfsmannam. utan fyrirt.
- Úr hópi sérfr. á öðru sviði utan fyrirt.
- Annað

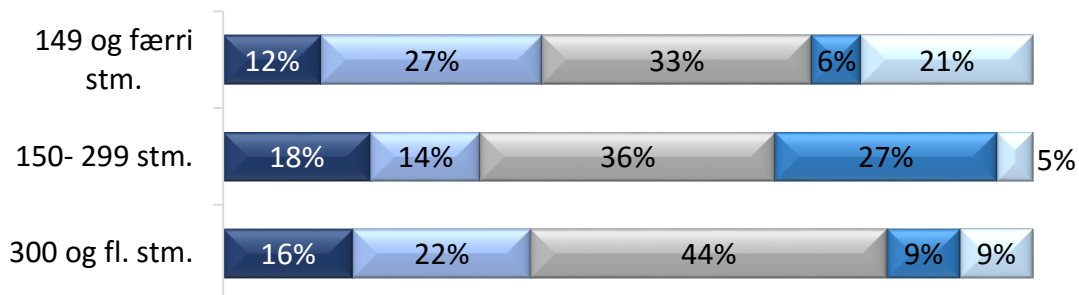


**Mynd 11:** Hvaðan var yfirmaður starfsmannamála ráðinn? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svara:** 89 (17 í frumvinnslu, 39 í verslun, 33 í opinberri þjónustu).

Ekki er mikill munur á milli atvinnugreina á því hvaðan yfirmaður starfsmannamála var ráðinn (sjá mynd 11). Opinberar stofnanir eru þó líklegastar til að ráða sérfræðinga í starfsmannamálum utan fyrirtækisins og fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegri en fyrirtæki í frumvinnslu eða opinbera geiranum til þess að ráða yfirmann starfsmannamála innanhúss úr starfsmannadeild.

- Úr starfsmannadeild
- Úr hópi sérfr. á öðru sviði innan fyrirt.
- Úr hópi sérfr. í starfsmannam. utan fyrirt.
- Úr hópi sérfr. á öðru sviði utan fyrirt.
- Annað



**Mynd 12:** Úr hópi hverra var yfirmaður starfsmannamála ráðinn? Eftir stærð.

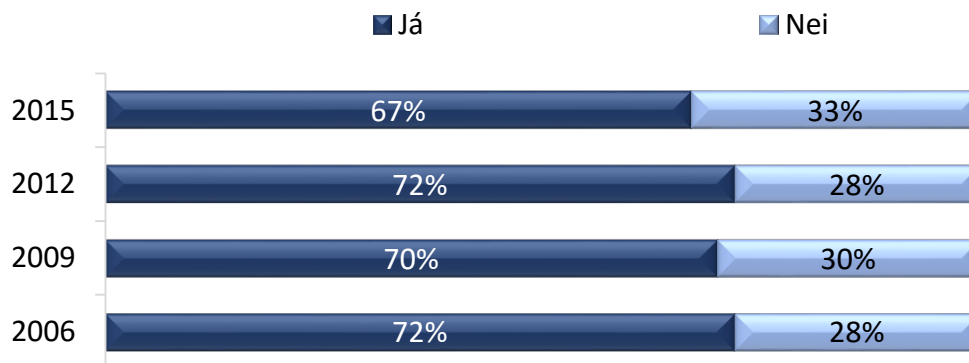
**Fjöldi svara:** 87 (33 lítil fyrirtæki, 22 meðalstór fyrirtæki, 32 stór fyrirtæki).

Fyrirtæki með 300 eða fleiri starfsmenn eru líklegust til þess að ráða sérfræðing í starfsmannamálum utan fyrirtækisins í stöðu yfirmanns starfsmannamála. Lítil fyrirtæki ráða síður í starfið úr starfsmannadeild. Það kemur ekki á óvart þar sem minni líkur eru á að starfsmannadeildir fyrirtækja með færri en 150 starfsmenn hafi á að skipa starfsmannadeild eða hafi ekki úr mörgum að velja þar sem deildir eru litlar. Athygli vekur í hve miklum mæli meðalstór fyrirtæki (27%) ráða í stöðu yfirmanns starfsmannamála meðal sérfræðinga á öðru sviði utan fyrirtækisins.

*Á heildina litið benda niðurstöður til þess að fyrirtæki horfi til þekkingar og reynslu af starfsmannamálum við ráðningar á mannauðsstjórum og meirihluti þeirra sem gegnir slíkri stöðu í*

dag hafi sérfræðipokkingu og/eða reynslu á sviði starfsmannamála. Á hinn bóginn má sjá vísbendingu um að í auknum mæli séu ráðnir einstaklingar með sérfræðipokkingu á öðru sviði en starfsmannámálum. Eins gefa niðurstöður vísbendingu um lítil tækifæri til framgangs í starfi innan starfsmannadeilda í opinbera geiranum.

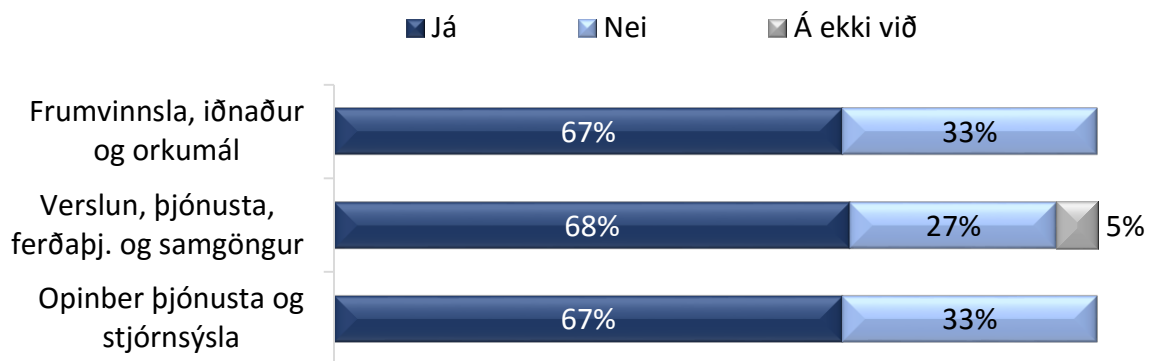
## Staða yfirmanns starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn



**Mynd 13:** Situr yfirmaður starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Samanburður milli árána 2015, 2012, 2009 og 2006.

**Fjöldi svara 2015:** 76; **2012:** 79; **2009:** 83; **2006:** 114; **2003:** 77 (þau fyrirtæki sem ekki eru með starfsmannadeild eru undanskilin).

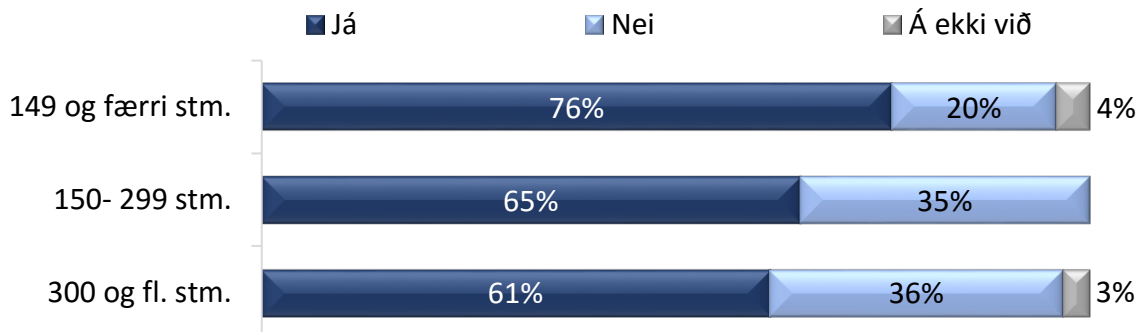
Eins og sjá má á mynd 13 hefur lítil breyting átt sér stað á setu yfirmanns starfsmannamála í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu stjórnunarteymi frá árinu 2006. Þróunin er þó fremur í neikvæða átt, eða um 5 prósentustig frá árinu 2012. Þessar tölur eru sambærilegar við tölur á hinum Norðurlöndunum, en þar á yfirmaður starfsmannadeildar sæti í æðsta stjórnunarteymi í 70% tilfella í Danmörku og 71% tilfella í Noregi. Finnland er hvað lengst komið á þessu sviði en þar sitja þeir í 78% tilfella í æðsta stjórnunarteymi. Þessar tölur eru í samræmi við tölur frá árinu 2012, nema hvað mest aukning hefur orðið í Danmörku, eða um 10 prósentustig og eru niðurstöður í Danmörku svipaðar og í hinum samanburðarlöndunum. Þó svo örlítill neikvæð þróun hafi átt sér stað hér á landi situr meirihluti yfirmanna starfsmannadeilda í æðsta stjórnarteymi skipulagsheildarinnar.



**Mynd 14:** Situr yfirmaður starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir greinum.

**Fjöldi svara:** 76 (15 í frumvinnslu, 37 í verslun og þjónustu, 24 í opinberri þjónustu). Þeir sem ekki eru með starfsmannadeild eru undanskildir.

Á mynd 14 má sjá sambærilegar niðurstöður hvað varðar setu yfirmanna í æðsta stjórnunarteymi eftir greinum. Þetta er breyting frá árinu 2012 er hlutfallið var hæst í opinbera geiranum eða 82% en hefur nú lækkað í 67%. Neikvæða þróun má einnig greina í þjónustufyrirtækjum eða um 10 prósentustig (var 78%). Jákvæð þróun hefur hins vegar átt sér stað í frumvinnslu og iðnaði frá 2012, eða upp á 7 prósentustig (var 55%). Á heildina litið hefur því dregið saman með greinunum þremur á þessu sviði frá árinu 2012.



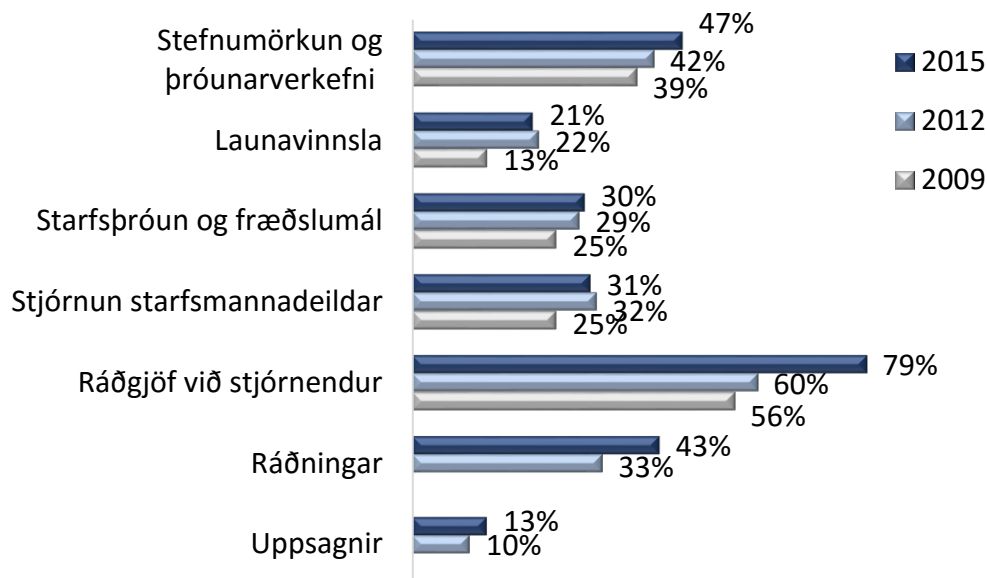
**Mynd 15:** Situr yfirmaður starfsmannadeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 76 (25 lítil fyrirtæki, 20 meðalstór fyrirtæki, 31 stór fyrirtæki). Þau fyrirtæki sem ekki eru með starfsmannadeild eru undanskilin.

Mynd 15 sýnir mun eftir stærð og að líklegra sé að yfirmaður starfsmannadeildar eigi sæti í æðsta stjórnunarteymi eftir því sem fyrirtækið er minna. Þetta er gagnstætt niðurstöðum frá árinu 2012 en þá var líklegast að yfirmenn starfsmannadeilda meðalstórra fyrirtækja ættu sæti í æðsta stjórnunarteymi (79%) og ólíklegast hjá litlum fyrirtækjum (69%).

Þessar niðurstöður þarf þó að taka með fyrirvara því hlutfallslega færri lítil fyrirtæki svöruðu þessari spurningu (25 af 54) en hin stærri (20 af 29 og 21 af 32). Það gæti haft áhrif á þessar niðurstöður (samanber mynd 8 hér að framan).

## Helstu verkefni starfsmannastjóra/mannauðsstjóra



**Mynd 16:** Ef meginverkefni þitt eru starfsmannamál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Samanburður milli árána 2015 og 2012.

**Fjöldi svara 2015:** 119; **2012:** 112; **2009:** 82. Leyfilegt var að velja allt að þrjú valkosti og samtalan því yfir 100%.

Á mynd 16 má sjá að þátttakendur sem hafa starfsmannamál sem meginverkefni verja mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur. Alls 79% svarenda tilgreina ráðgjöf við stjórnendur sem eitt af þremur meginverkefnum sínum og er um að ræða 23 prósentustiga hækkun frá árinu 2009. Einnig verja þeir tíma sínum í auknum mæli í ráðningar (hækkun um 10 prósentustig frá 2012) og stefnumörkun og þróunarverkefni. Árið 2009 var spurt um ráðningar og uppsagnir saman en þá völdu 34% þennan flokk sem einn af þremur er mestum tíma væri varið í.

**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 þrjú valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri atvinnugrein og samtalan ekki 100%

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun, 45 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, ferðapj., samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stefnumörkun og þróunarverkefni	25%	54%	53%
Launavinnslu	39%	15%	16%
Starfsþróun og fræðslumál	32%	30%	29%
Stjórnun starfsmannadeildar	27%	35%	29%
Ráðgjöf við stjórnendur	61%	80%	89%
Ráðningar	36%	41%	49%
Uppsagnir	21%	11%	9%

Í töflu 4 má sjá að yfirmenn starfsmannamála allra geira verja mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur, þó í meiri mæli sé í þjónustugreinum (80%) og opinberri þjónustu (89%) en í frumvinnslugreinum (61%). Yfirmenn starfsmannamála í frumvinnslugreinum eru mun líklegri en aðrir til að velja launamál (39%) sem eitt þriggja verkefna sem þeir verja mestum tíma í. Einnig verja þeir síður tíma í ráðningar en eru líklegri en aðrir til að skilgreina uppsagnir sem eitt af sínum þremur meginverkefnum. Mannauðsstjórar í þjónustufyrirtækjum og opinberum stofnunum eru mun líklegri til að verja miklum hluta af tíma sínum í stefnumörkun og þróunarverkefni (53-54%) en þeir sem starfa í frumvinnslu- og iðnaðargreinum (25%).

**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 valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri atvinnugrein og samtalan ekki 100%.

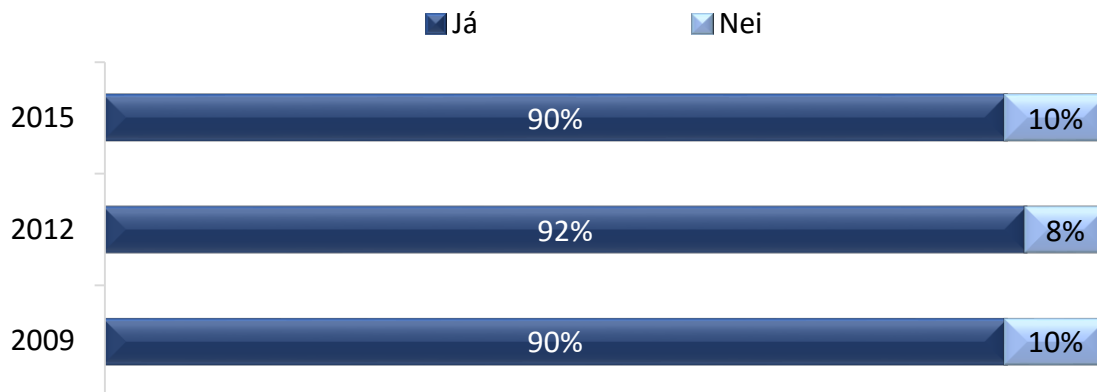
**Fjöldi svarenda:** 116 (55 í litlum, 29 í meðalstórum, 32 í stórum).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stefnumörkun og þróunarverkefni	58%	52%	41%
Launavinnslu	27%	24%	6%
Starfsþróun og fræðslumál	27%	28%	34%
Stjórnun starfsmannadeildar	26%	31%	38%
Ráðgjöf við stjórnendur	71%	76%	95%
Ráðningar	51%	38%	34%
Uppsagnir	16%	10%	9%

Í töflu 5 má sjá að eftir því sem fyrirtæki eru stærri því meiri tíma verja yfirmenn starfsmannamála í ráðgjöf við stjórnendur, og minni tíma í launavinnslu og ráðningar. Minnstum tíma er varið í stjórnun starfsmannadeilda hjá litlum fyrirtækjum.

## Starfsmannastefna fyrirtækja og stofnana

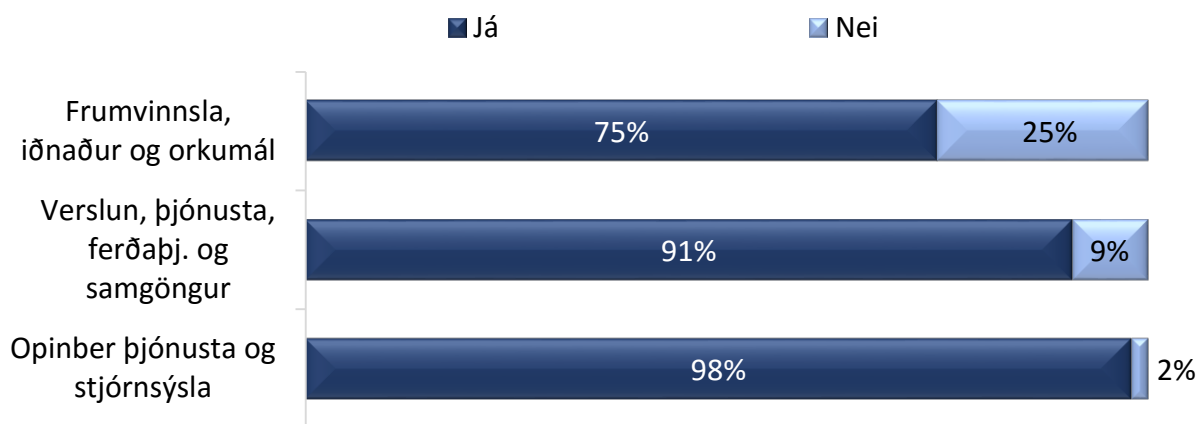
Á mynd 17 má sjá að meirihluti fyrirtækja á Íslandi er með skriflega starfsmannastefnu eða alls 90%. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður 2012 og 2009.



**Mynd 17:** Er til staðar skrifleg starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli árána 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara 2015:** 119; **2012:** 140; **2009:** 137.

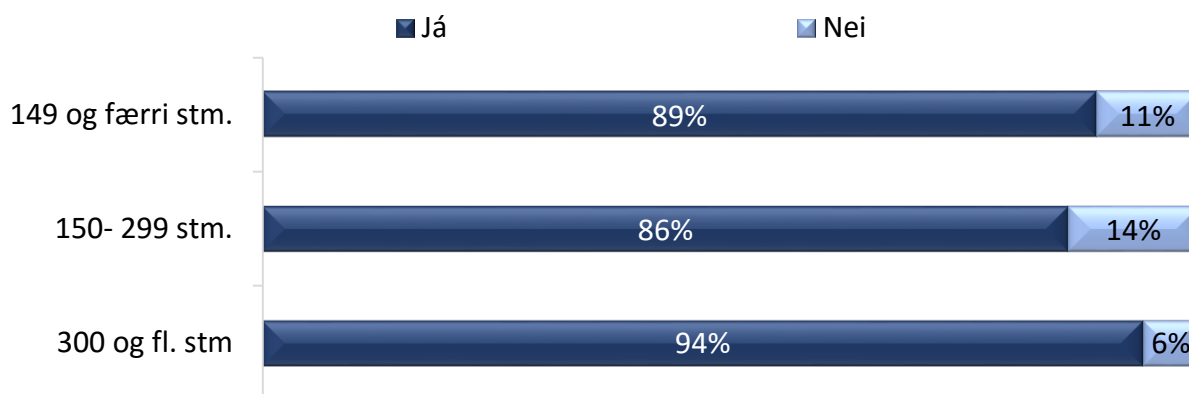
Þegar bornar eru saman niðurstöður frá hinum Norðurlöndunum má sjá að Ísland stendur framarlega varðandi tilvist skriflegrar starfsmannastefnu en finnsk fyrirtæki og stofnanir hafa hana í 80% tilfella, norsk í 72% tilfella og dönsk fyrirtæki og stofnanir í 69% tilfella (sjá mynd 17).



**Mynd 18:** Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.

**Fjöldi svara:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun, 45 í opinberri þjónustu).

Á mynd 18 má sjá hvort starfsmannastefna sé til staðar eftir greinum. Almennt er starfsmannastefna til staðar í opinbera geiranum (98%). Opinberar stofnanir standa því best að vígi á þessu sviði og er þróunin jafnframt jákvæð frá árinu 2012 en þá var hlutfallið 87%. Eins hefur þróunin verið jákvæð í þjónustugreinum frá 2012 (84%) og er hlutfallið nú komið í 91%. Fyrirtæki í frumvinnslugreinum eru líkt og áður, síst líkleg til að vera með skilgreinda starfsmannastefnu og engin breyting hefur átt sér stað þar frá árinu 2012.



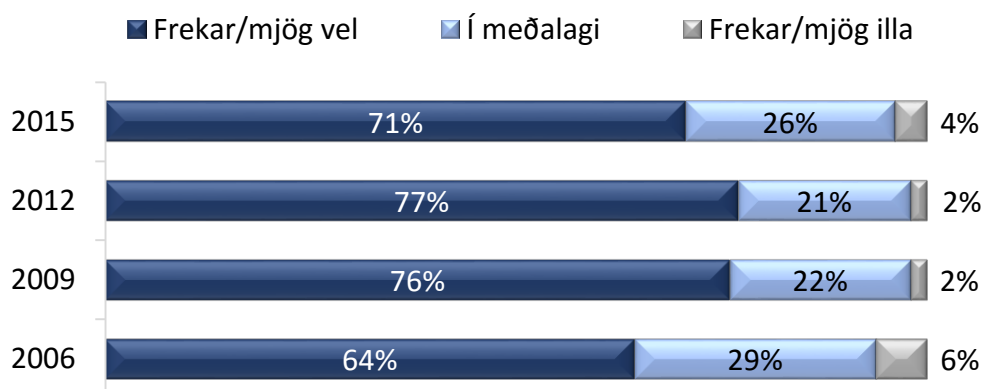
**Mynd 19:** Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 110 (24 lítil fyrirtæki, 45 meðalstór fyrirtæki, 41 stór fyrirtæki).

Á mynd 19 má sjá að fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn eru heldur líklegri til að vera með starfsmannastefnu en þau sem smærri eru. Þetta er í samræmi við niðurstöður árið 2012, en þó má greina örlitla neikvæða þróun hjá meðalstórum fyrirtækjum frá árinu 2012, eða um átta prósentustig (var 94%).

## Starfsmannastefna og staða

Tilvist starfsmannastefnu getur verið eitt en innleiðing hennar, og hvort hún lýsi raunverulegri stöðu, getur verið allt annað mál. Þátttakendur könnunarinnar voru því spurðir hversu vel starfsmannastefnan lýsi raunverulegri stöðu.



**Mynd 20:** Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu starfsmannamála í skipulagsheildinni? Samanburður milli ára.

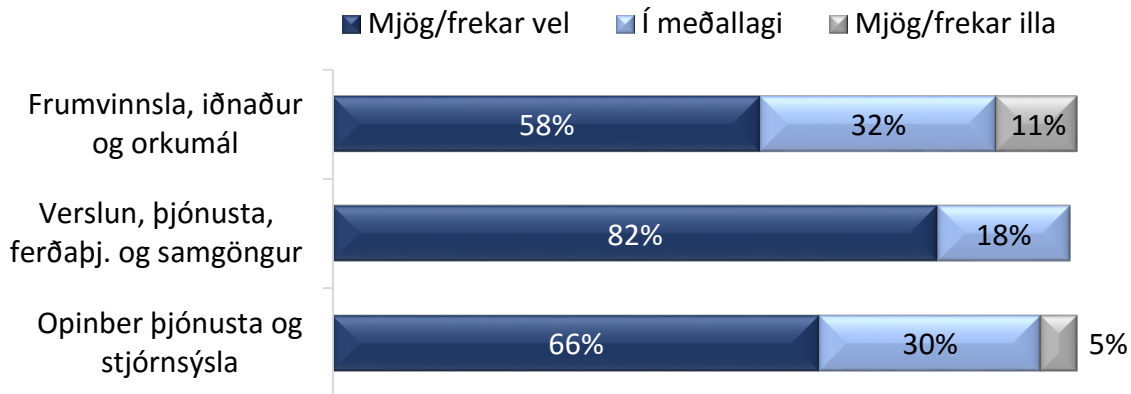
**Fjöldi svara:** 2015: 102; 2012: 125; 2009: 118; 2006: 114, (einungis þeir sem eru með starfsmannastefnu).

Meirihluti svarenda telur að starfsmannastefnan lýsi frekar eða mjög vel stöðu starfsmannamála í skipulagsheildinni og aðeins 4% telja hana lýsa raunverulegri stöðu frekar illa (sjá mynd 20). Merkja má aðeins neikvæða þróun meðal þeirra sem svara frekar eða mjög vel, eða 7 prósentustiga lækkun á milli ára.



Þó svo neikvæð þróun hafi átt sér stað frá árinu 2012 telur samt meirihluti þátttakenda starfsmannastefnuna lýsa raunverulegri stöðu frekar eða mjög vel.

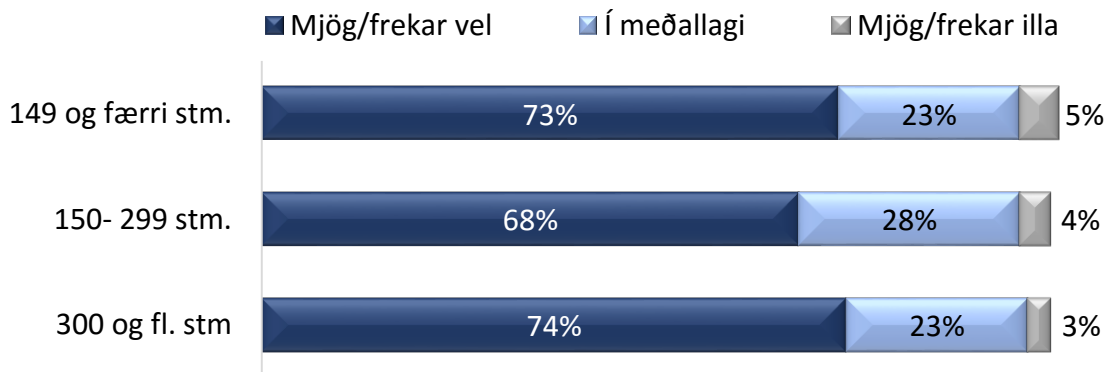
Niðurstöður benda til að starfsmannastefna fyrirtækja sé ekki aðeins falleg draumsýn eða lýsi einhvers konar óskastöðu, heldur sé verið að leitast við að innleiða hana.



**Mynd 21:** Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu í starfsmannamálum í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir greinum.

**Fjöldi svara:** 102 (19 í frumvinnslu, 39 í verslun, 44 í opinberri þjónustu).

Sjá má á mynd 21 að þátttakendur í verslun og þjónustu eru líklegust til að telja að starfsmannastefnan lýsi raunverulegri stöðu í fyrirtækinu frekar eða mjög vel (82%). Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við niðurstöður frá árinu 2012 má merkja neikvæða þróun í frumvinnslugreinum, eða lækkun um 27 prósentustig.

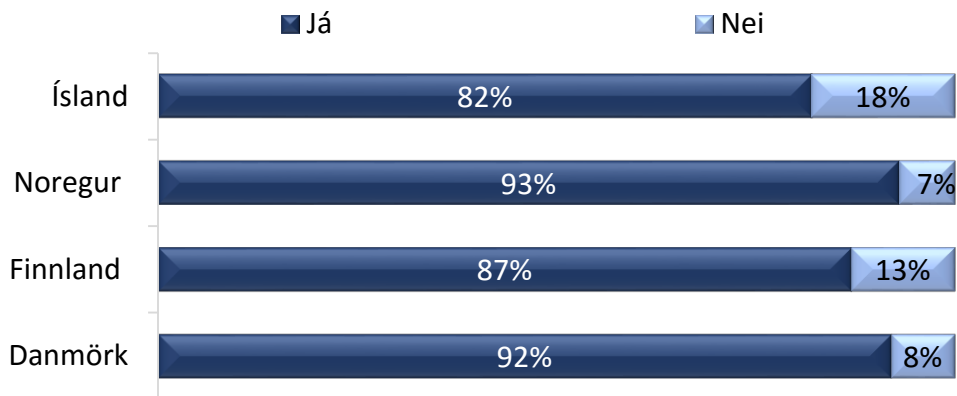


**Mynd 22:** Hversu vel lýsir starfsmannastefnan raunverulegri stöðu í starfsmannamálum í fyrirtækjum/stofnunum? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 99 (44 lítil fyrirtæki, 25 meðalstór fyrirtæki, 30 stór fyrirtæki).

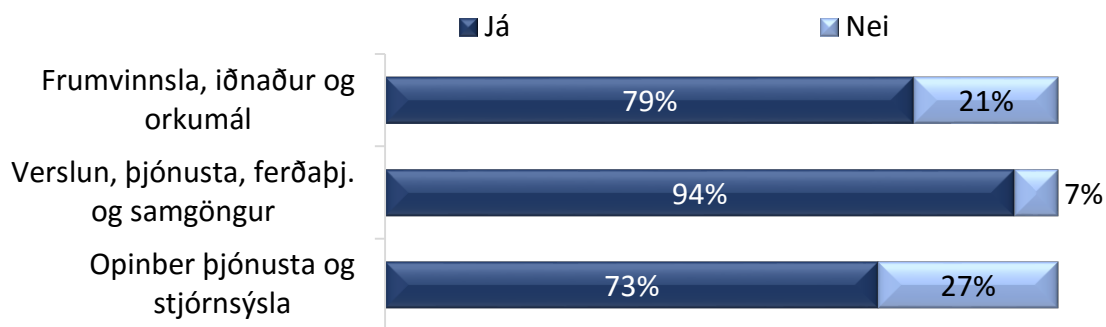
Mynd 22 sýnir sambærilegar niðurstöður eftir stærð fyrirtækja. Árið 2012 töldu sverendur í meðalstórum fyrirtækjum að starfsmannastefnan lýsti frekar eða mjög vel stöðu mála í 82% tilfella. Virðist því sem starfsmannastefna meðalstórra fyrirtækja lýsi nú síður raunverulegri stöðu mála en raunin var árið 2012.

## Heildarstefna fyrirtækis eða stofnunar



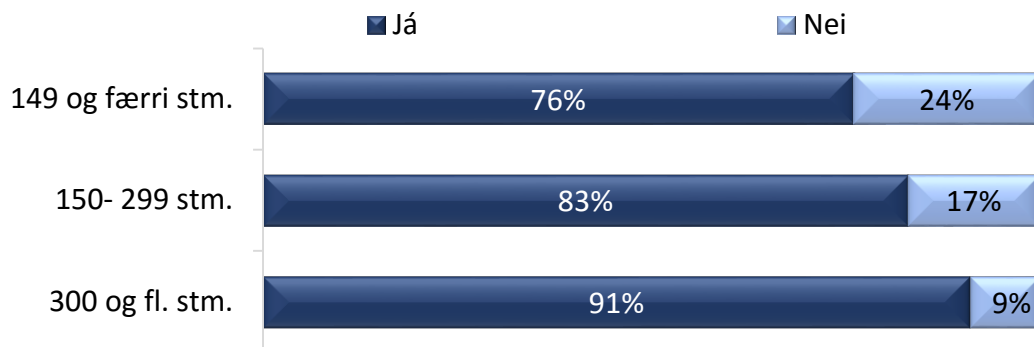
**Mynd 23:** Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli Norðurlanda.  
**Fjöldi svara:** Ísland: 119; Noregur: 236; Finnland: 192; Danmörk: 240.

Mynd 23 sýnir að íslensk fyrirtæki og stofnanir eru síður með heildarstefnu en fyrirtæki og stofnanir í Noregi, Finnlandi og Danmörku. Skipulagsheildir í Noregi og Danmörku eru líklegastar til að vera með heildarstefnu.



**Mynd 24:** Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Eftir greinum.  
**Fjöldi svara:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun, 45 í opinberri þjónustu).

Þjónustufyrirtæki eru líklegust til að vera með heildarstefnu, eða í 94% tilvika en síst eru líkur á að heildarstefna sé til staðar í opinberum stofnunum (73%).

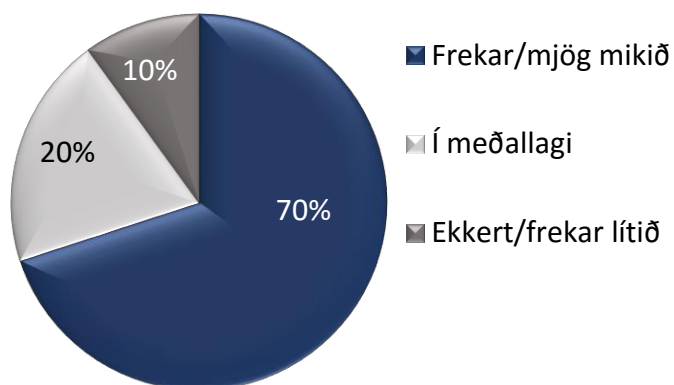


**Mynd 25:** Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.  
**Fjöldi svara:** 116 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki, 32 stór fyrirtæki).

Á mynd 25 má sjá að eftir því sem fyrirtæki eru stærri því líkleggra er að til staðar sé heildarstefna. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður 2012 en þá hafði stærð einnig áhrif á tilvist heildarstefnu.

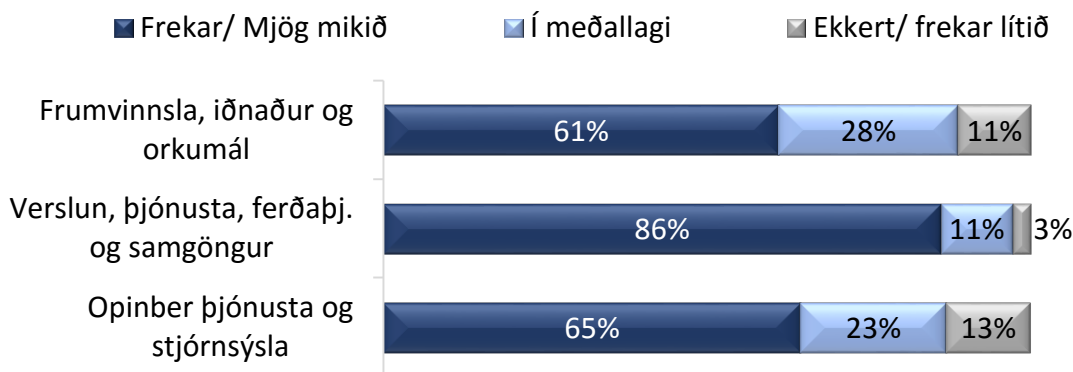
## Heildarstefna og samspil við þróun starfsmannastefnu

Þátttökufyrirtæki og stofnanir sem voru með starfsmannastefnu og heildarstefnu voru spurð hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis eða stofnunar við mótun starfsmannastefnu.



**Mynd 26:** Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun starfsmannastefnu?  
**Fjöldi svara 2015:** 96 (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með starfsmannastefnu eða heildarstefnu).

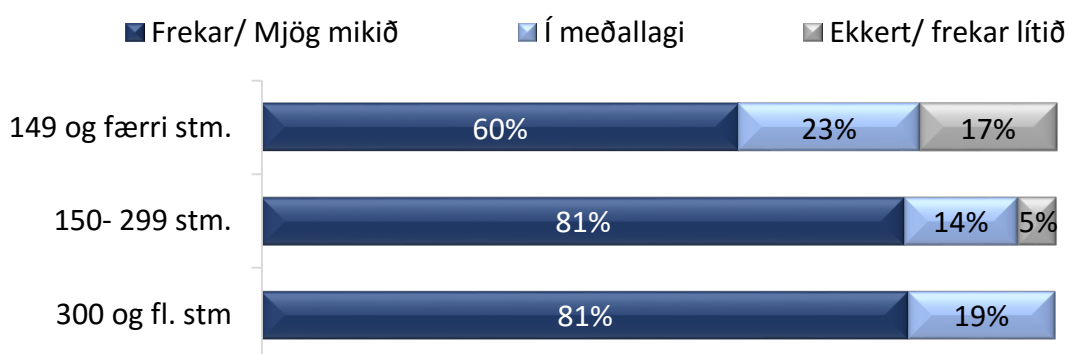
Á mynd 26 má sjá að 70% fyrirtækja og stofnana hafa horft frekar eða mjög mikið til heildarstefnu við þróun starfsmannastefnu. Merkja má að síður sé horft til heildarstefnu nú en árið 2012, eða lækkun um 13 prósentustig (var 83%).



**Mynd 27:** 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:** 85 (18 í frumvinnslu, 36 í verslun, 35 í opinberri þjónustu).

Meirihluti fyrirtækja í öllum greinum horfir að einhverju leyti til heildarstefnu við þróun starfsmannastefnu (sjá mynd 27). Þarna fara þjónustufyrirtækin fremst í flokki og aðeins í 3% tilvika er ekkert eða frekar lítið horft til heildarstefnu skipulagsheildar við þróun starfsmannastefnu. Fyrirtæki í frumvinnslu hafa síður heildarstefnu til hliðsjónar við mótun starfsmannastefnunnar en raunin var árið 2012 og er svigrúm til að bæta um betur á þessu sviði.



**Mynd 28:** 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:** 83 (35 lítil fyrirtæki, 21 meðalstór fyrirtæki, 27 stór fyrirtæki).

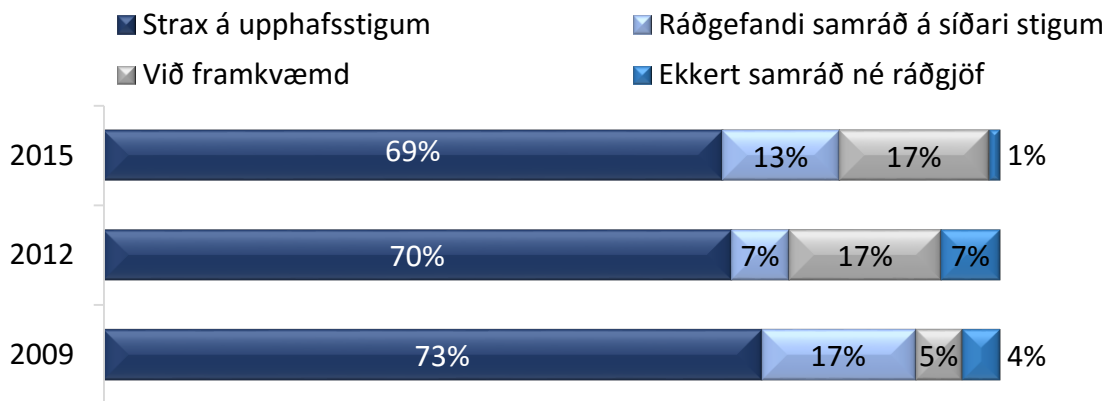
Á mynd 28 má sjá hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun starfsmannastefnu eftir stærð. Niðurstöður sýna að í stórum fyrirtækjum með 300 eða fleiri starfsmenn er alltaf lítið til heildarstefnu við þróun starfsmannastefnu að einhverju leyti (81% frekar eða mjög mikið og 19% í meðallagi). Einnig má sjá að eftir því sem fyrirtækið er stærra því minni líkur eru á því að ekkert sé horft til heildarstefnu viðkomandi fyrirtækis.

*Þegar starfsmannastefna og heildarstefna fyrirtækis eða stofnunar spegla hvora aðra, eru auknar líkur á að stefnumiðuðum markmiðum sé náð og mannauðsdeild skili tilsettum árangri (Urich,1997; Kearns, 2003). Það hvort horft er til heildarstefnu við mótun starfsmannastefnu gefur einnig vísbendingu um hvort starfsmannastefnan sé fyrst og fremst falleg orð á blaði eða*

hvort hún spegli og taki mið af raunstefnu fyrirtækisins. Niðurstöður benda til þess að sú sé síður raunin nú en árið 2012 og að fyrirtæki í frumvinnslugreinum og opinberum stofnunum geti sér í lagi bætt um betur á þessu sviði.

## Aðkoma yfirmanns starfsmannamála að þróun heildarstefnu

Mynd 29 sýnir á hvaða stigi yfirmaður starfsmannamála kemur að þróun heildarstefnu frá árinu 2009.



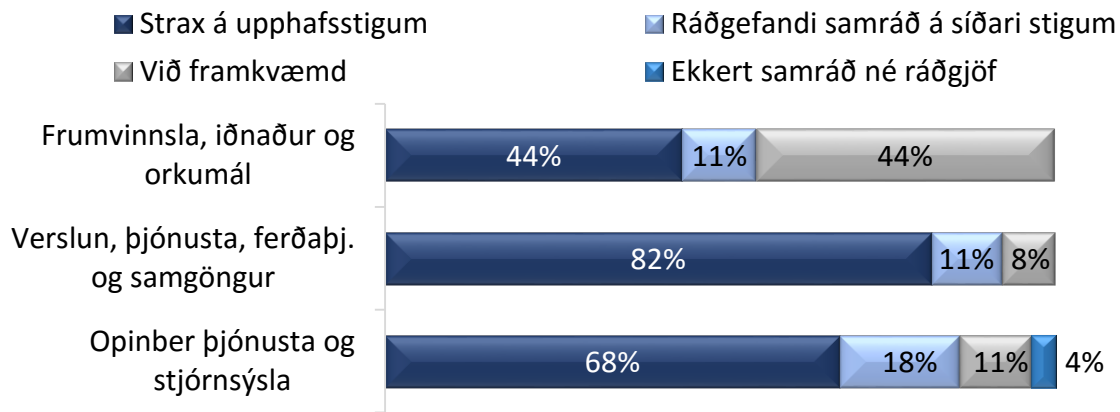
**Mynd 29:** Ef fyrirtækið/stofnunin er með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun hennar? Samanburður milli árana 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara 2015:** 84; **2012:** 119; **2009:** 112 (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með heildarstefnu og/eða yfirmann starfsmannamála).

Meirihluti eða 69% kemur að henni strax á upphafsstigum og er það í samræmi við niðurstöður síðari ára (sjá á mynd 29). Það sem hefur breyst á síðustu árum er að þeim tilvikum fækkar stöðugt þar sem hvorki samráð né ráðgjöf er til staðar og er það mjög jákvæð þróun.

Þegar miðað er við tölur frá hinum Norðurlöndunum stendur Ísland nokkuð framarlega á þessu sviði. Í Finnlandi kemur yfirmaður starfsmannadeildar að þróun heildarstefnu í 63% tilfella og í alls 11% tilfella er hvorki haft samráð né leitað ráðgjafar. Í Noregi er samráð haft á upphafsstigum í 68% tilfella og hvorki samráð né ráðgjöf í 5% tilfella. Í Danmörku er haft samráð strax á upphafsstigum í 56% tilfella og hvorki samráð né ráðgjöf í 6% tilfella. Þó er algengt (28%) að ráðgefandi samráð sé haft við yfirmann starfsmannadeildar á síðari stigum í Danmörku.

*Mikilvægi virkrar þátttöku mannauðstjóra í þróun og mótun heildarstefnu strax frá upphafi hefur verið mikið rætt af helstu fræðimönnum í mannauðsmálum (Ulrich, 1997; Becker, Huselid og Ulrich, 2001; Ulrich og Brockbank, 2005) og bendir allt til þess að sú umræða hafi haft áhrif hér á landi sem og á hinum Norðurlöndunum. Að auki bendir allt til þess að virk þátttaka mannauðsstjóra við mótun nýrrar stefnu og þróun breytinga í fyrirtækjum hafi fest sig í sessi.*

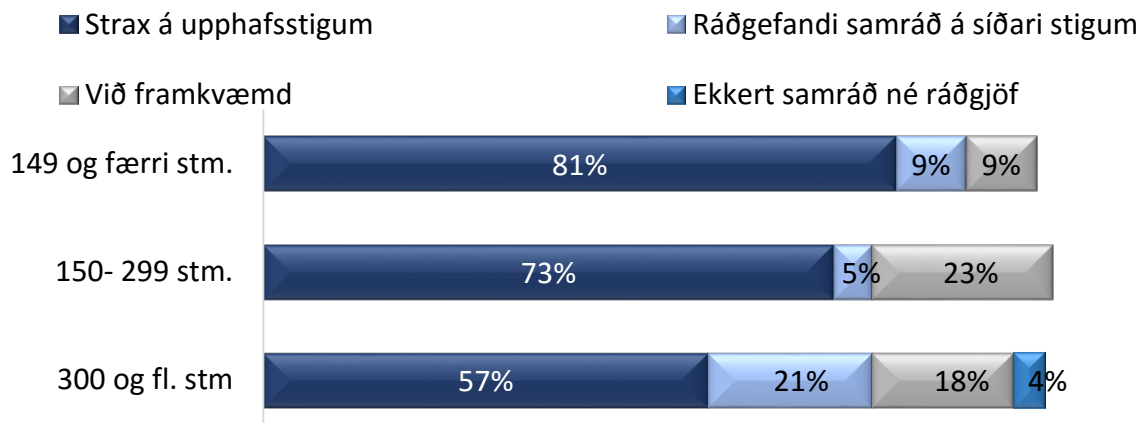


**Mynd 30:** Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.

**Fjöldi svara:** : 84 (18 í frumvinnslu, 38 í verslun, 28 í opinberri þjónustu).

Líkt og á fleiri sviðum er varða þátttöku og virkni yfirmanna starfsmannamála í stefnumarkandi ákvörðunartöku fyrirtækja, þá eru þjónustufyrirtækin einnig lengst á veg komin varðandi aðkomu mannauðsstjóra að þróun heildarstefnu. Frá árinu 2012 hefur orðið neikvæð þróun hjá fyrirtækjum í frumvinnslu og í opinberri þjónustu á þessu sviði en jákvæða þróun má aftur á móti merkja hjá þjónustufyrirtækjum en hlutfallið þar sem yfirmaður starfsmannamála kemur að þróun heildarstefnu á upphafsstigum hækkaði um 14 prósentustig (úr 68% í 82%).

Í hvoru tveggja frumvinnslu- og þjónustufyrirtækjum er alltaf eitthvað samráð haft við yfirmann starfsmannamála við þróun heildarstefnu, og í aðeins 4% tilfella var ekkert samráð haft í opinberum stofnunum.



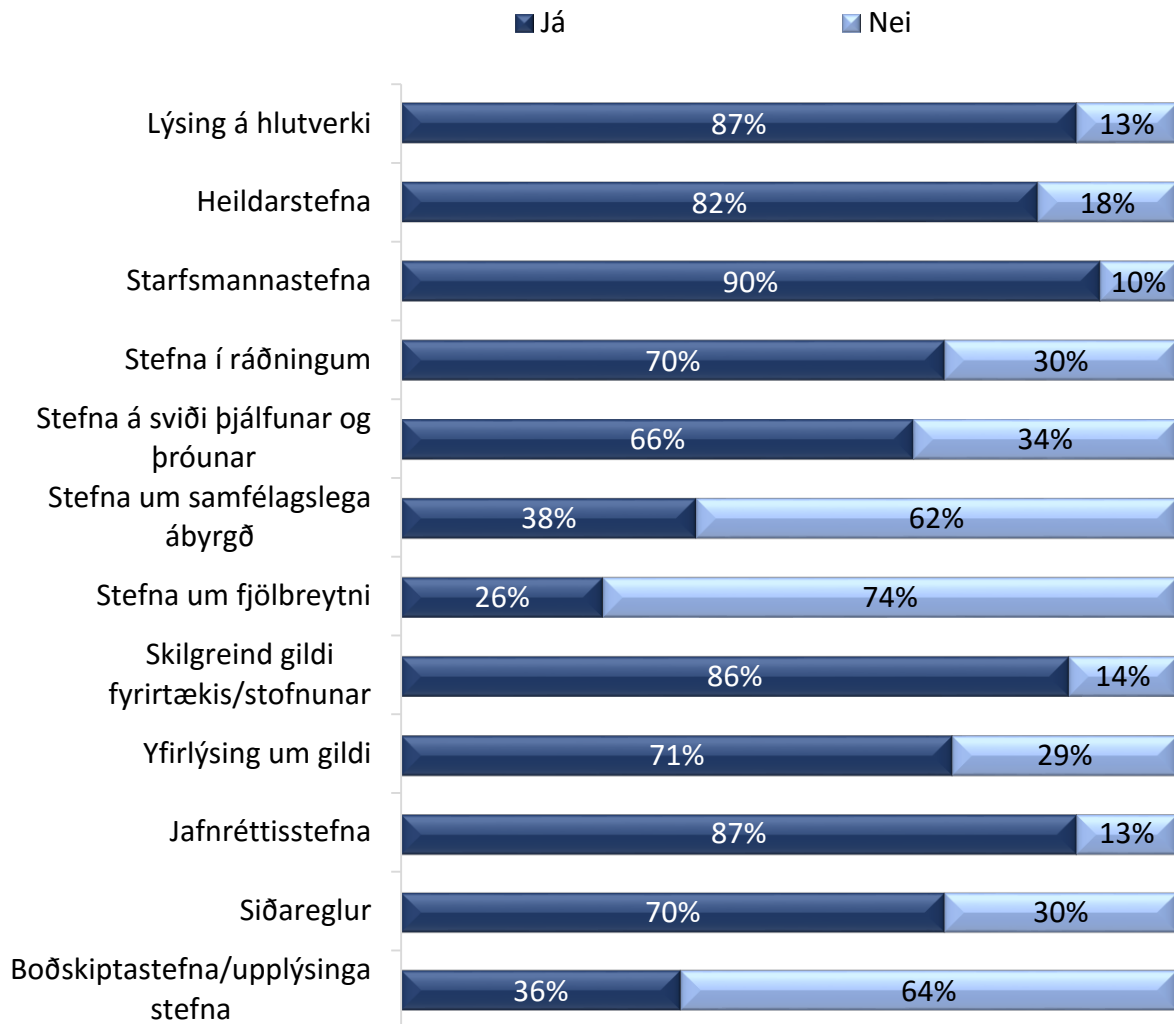
**Mynd 31:** Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 82 (32 lítil fyrirtæki, 22 meðalstór fyrirtæki, 28 stór fyrirtæki).

Eftir því sem skipulagsheldir eru stærri því ólíklegri er að yfirmaður starfsmannamála komi að þróun heildarstefnu á upphafsstigum. Fyrirtæki með 300 eða fleiri starfsmenn eru líklegri til að vera með ráðgefandi samráð við yfirmann starfsmannamála á síðari stigum stefnumótunarinnar en þau sem minni eru. Þetta er í samræmi við niðurstöður síðustu ára.

## Hlutverk, gildi og stefna skipulagsheildar

Á myndum 32 og 33 má sjá hlutfall þátttakenda þar sem innan skipulagsheildarinnar eru til staðar yfirlýsingar og stefna varðandi hlutverk, gildi og ýmislegt fleira og samanburð við árin 2012 og 2009 ásamt erlendum samanburði.



**Mynd 32:** Er eftirfarandi til staðar innan skipulagsheildarinnar?

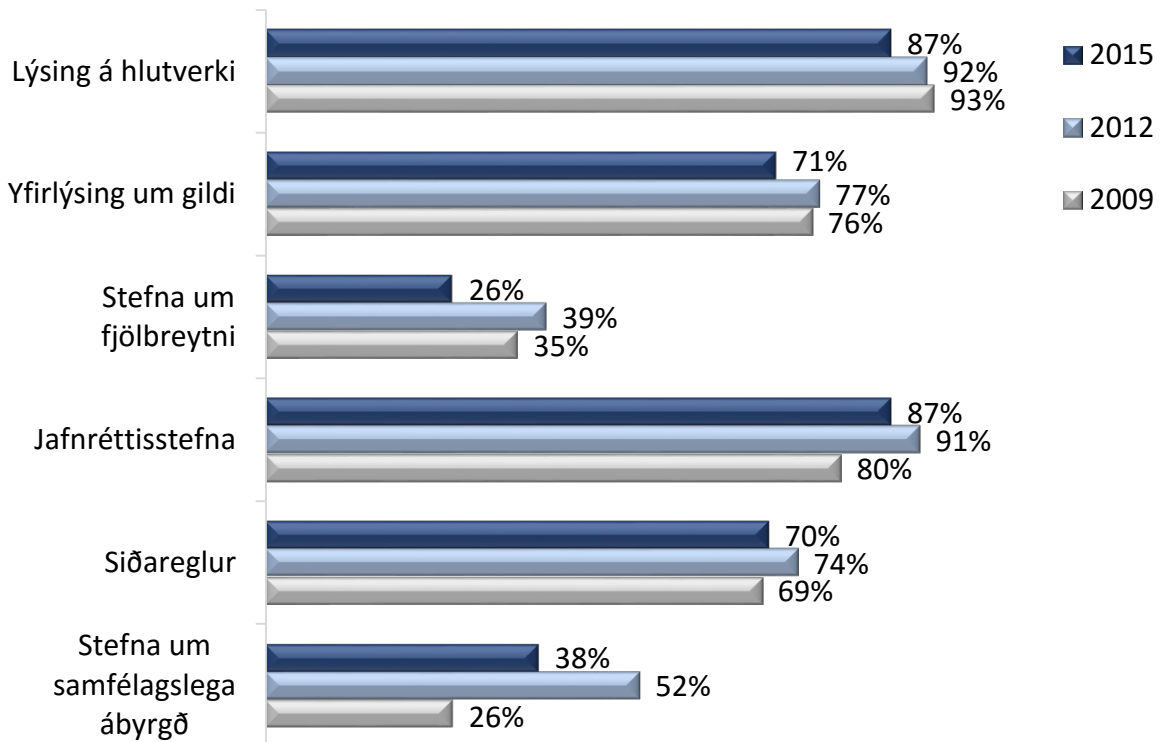
**Fjöldi svara:** 115-119 (Breytilegt eftir liðum).

Íslensk fyrirtæki og stofnanir eru langflest með skriflega lýsingu á hlutverki sínu (87%), starfsmannastefnu (90%), heildarstefnu (82%), jafnréttisstefnu (87%), gildi (71%) og siðareglur (70%) (sjá mynd 32). Minnstar líkur eru á að til staðar sé stefna um fjölbreytni (26%), boðskipta/upplýsingastefna (36%) og stefna um samfélagslega ábyrgð (38%).

Borið saman við hin Norðurlöndin þá er lýsing á hlutverki til staðar hjá Noregi í 92% tilvika, í Finnlandi í 96% og Danmörku í 92% og standa þessi lönd því öll framur Íslandi ásamt því að standa framur þegar kemur að því að hafa heildarstefnu (Noregur: 92%; Finnland: 96%; Danmörk 92%). Ísland stendur þó framur hvað varðar tilvist starfsmannastefnu (Ísland: 90%; Noregur: 72%; Finnland: 80%; Danmörk: 69%) og stefnu í ráðningum (Ísland: 70%; Noregur:

62%; Finnland: 50; Danmörk 49%). Þegar kemur að stefnu um þjálfun og þróun stendur Finnland fremst í flokki með 72% á meðan Ísland er með hana í 60% tilvika, Noregur í 61% og Danmörk 52%.

Þegar kemur að stefnu um samfélagslega ábyrgð þá er hlutfallið á Íslandi nokkuð svipað og í Finnlandi en þar er um 40% fyrirtækja með slíka stefnu en á Íslandi 38%. Ef horft er til Danmerkur þá er um helmingur fyrirtækja þar í landi með skriflega stefnu um samfélagslega ábyrgð. Í Danmörku er um helmingur fyrirtækja og stofnana með stefnu um fjölbreytni, 40% í Finnlandi en einungis 26% fyrirtækja á Íslandi.



**Mynd 33:** Er eftirfarandi til staðar innan skipulagsheildarinnar? Samanburður á milli ára 2015 og 2012.

**Fjöldi svara 2015:** 115-119; **2012:** 139-141; **2009:** 134-147.

Á mynd 33 má sjá hver þróunin hefur verið frá árinu 2009. Á síðustu árum hafa fyrirtæki og stofnanir hér á landi í auknum mæli mótað **gildi** sín. Árið 2006 (ekki sýnt á mynd) var aðeins helmingur fyrirtækja með skriflega yfirlýsingu um gildi en í síðustu þremur mælingum hefur hlutfallið verið yfir 70%. Opinberar stofnanir og fyrirtæki í frumvinnslugreinum eru síður líklegar til að vera með gildi (61%) en fyrirtæki í þjónustugreinum eru lengra komin í mótun gilda (87%) en önnur fyrirtæki/stofnanir.

**Jafnréttisstefna** er nokkuð útbreidd hér á landi og má eflaust rekja til lagalegrar kröfu um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla (lög nr. 10/2008). Jafnréttisstefna er til staðar í 87% fyrirtækja sem er um fjögurra prósentustiga lækkun frá árinu 2012. Fyrirtæki í opinbera geiranum eru líklegust til að vera með jafnréttisstefnu (96%), þjónustufyrirækin koma þar á eftir (86%) og frumvinnslufyrirtækin reka lestina (81%).

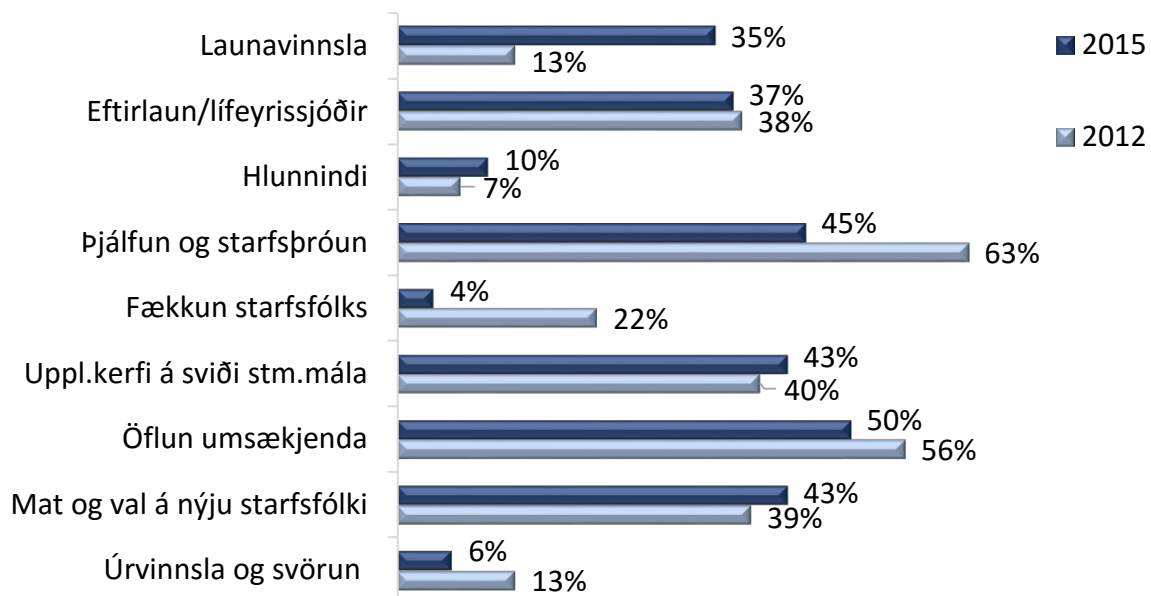


**Siðareglur** eru til staðar í meirihluta fyrirtækja og stofnana á Íslandi (70%). Fyrirtæki í þjónustugreinum standa framar en önnur á þessu sviði en siðareglur hafa verið mótaðar í 78% fyrirtækja í þeim geira og í 75% opinberra stofnana. Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði reka lestina á þessu sviði og aðeins eru til siðareglur í um helmingi fyrirtækja í þeim geira.

Hlutfall fyrirtækja **með stefnu um samfélagslega ábyrgð** hefur lækkað um 14 prósentustig frá árinu 2012 og eru nú 38% fyrirtækja með sértæka stefnu um samfélagslega ábyrgð. Fyrirtæki í þjónustugreinunum eru líklegust til að vera með stefnu um samfélagslega ábyrgð, eða 57%. Opinberar stofnanir eru mun síður með stefnu sem tekur á samfélagslegri ábyrgð en þar er hlutfallið 18%. Þó svo hlutfall fyrirtækja með stefnu um samfélagslega ábyrgð hafi lækkað er það enn hærra en árið 2009, en þá var slík stefna aðeins til í 16% íslenskra fyrirtækja og stofnana.

Athygli vekur að síst eru líkur á því að fyrirtæki séu með **stefnu um fjölbreytni** (26%) og þar að auki má merkja neikvæða þróun er kemur að tilvist slíkrar stefnu (úr 35% í 26%). Þjónustufyrirtækin er líklegust til að hafa markaða stefnu um fjölbreytni og sú er raunin í 36% tilvika. *Töluvert svigrúm er því til að bæta um betur á þessu sviði.*

## Úthýsing verkefna á sviði starfsmannamála



**Mynd 34:** Að hve miklu leyti úthýsir fyrirtækið eftirfarandi verkefnum til utanaðkomandi þjónustuaðila?

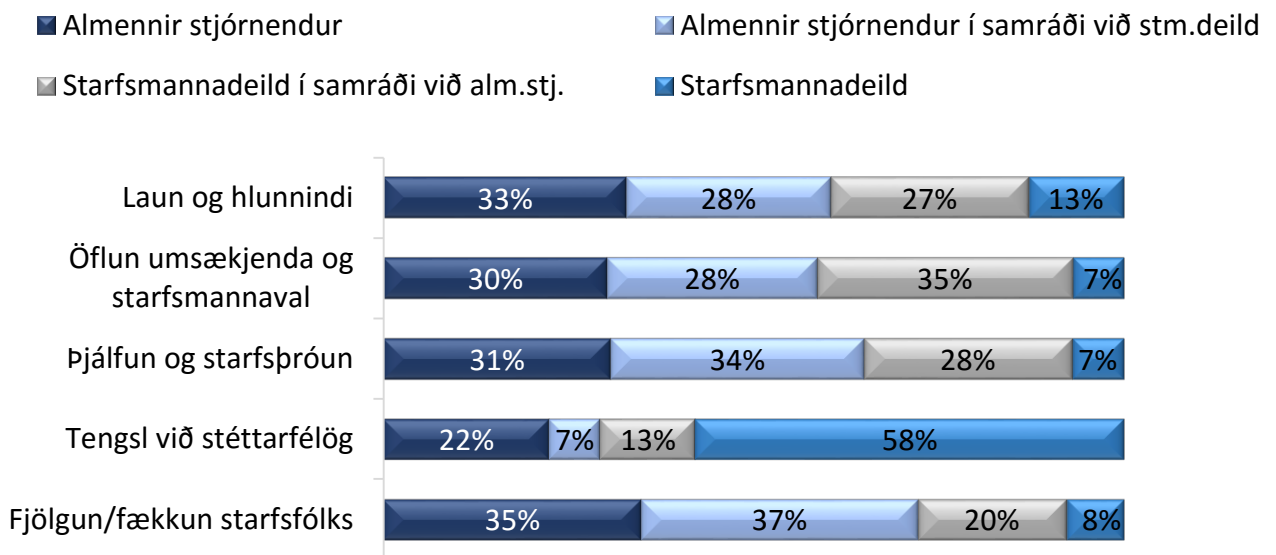
**Fjöldi svarenda 2015:** 112-117; **2012:** 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan hærri en 100%.

Á mynd 34 má sjá að íslensk fyrirtæki úthýsa helst öflun umsækjenda (50%), mati og vali á nýju starfsfólki (43%), ásamt þjálfun og starfsþróun (45%). Einnig er nokkuð algengt að lífeyrissjóðum (37%) og upplýsingakerfum á sviði starfsmannamála (43%) sé úthýst. Mest hefur úthýsing á þjálfun og starfsþróun dregist saman frá árinu 2012, eða um 18 prósentustig. Einnig er fækkun starfsfólks og öflun umsækjenda nú síður úthýst. Á hinn bóginn er launavinnsla í vaxandi mæli úthýst.

Þegar þessar niðurstöður eru skoðaðar hjá nágrannalöndum okkar er algengast í Finnlandi að úthýsa verkefnum sem tengjast eftirlaunum, en í 39% skipulagsheilda er þeim alfarið úthýst og í 31% danskra fyrirtækja. Næst algengast er að úthýsa launavinnslu, en henni er úthýst í 28% finnskra skipulagsheilda. Finnsk fyrirtæki úthýsa þó ekki mati og vali á nýju starfsfólki þar sem 87% skipulagsheilda gera það alls ekki. Danskir skipulagsheildir úthýsa almennt ekki verkefnum.

Vaxandi umræða er um það hvort úthýsing á verkefnum mannauðsdeildar geti veikt stöðu og styrk mannauðsdeilda. Rannsókn frá árinu 2013 (Reichel og Lazarova) þar sem notuð eru gögn frá 17 þátttökulöndum Cranet verkefnisins frá 2688 fyrirtækjum, og þar með talið fyrirtækjum frá Íslandi, sýndi hið gagnstæða. Áhrif á stöðu mannauðsdeildar voru jákvæð þegar úthýst er skráningar- og umsýsluverkefnum sem ekki eru hluti af kjarnastarfsemi mannauðssviðs (non-core HR tasks). Niðurstöður benda til þess að úthýsing slíkra skráningar- og umsýsluverkefna geti gefið mannauðssviði meira svigrúm til þátttöku í öðrum stefnumarkandi verkefnum sem styrkja stöðu mannauðssviðs.

## Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum

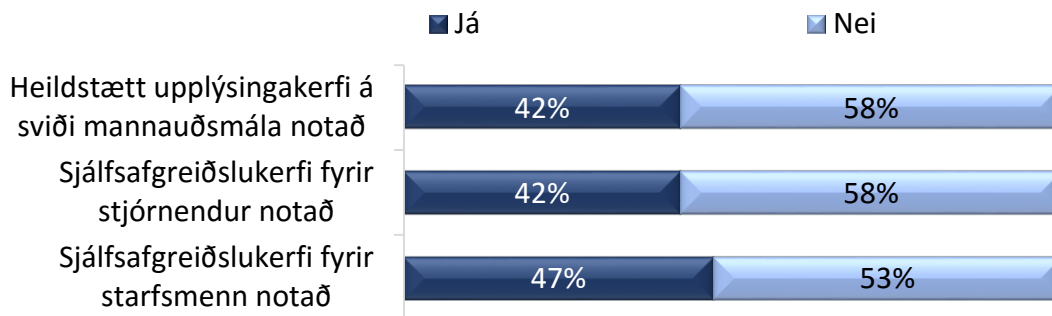


**Mynd 35:** Hver ber meginábyrgð á meiriháttar stefnumarkandi ákvörðunum í eftirfarandi málaflokkum? (Aðeins einn valkostur.)

**Fjöldi svara:** 114-116, mismunandi eftir þáttum.

Algengt er að ákvarðanir um starfsmannamál séu teknar í sameiningu og samráði milli starfsmannadeildar og almennra stjórnenda eða í samráði almennra stjórnenda við starfsmannadeild (sjá mynd 35). Helst vekur athygli að starfsmannadeildin er líklegust til að bera ein ábyrgð á tengslum við stéttarfélög. Í öðrum málaflokkum virðist ákvörðunartakan nokkuð flóknari og ekki einhlítt hver taki ákvarðanir. Allt bendir þó til ríks samráðs í ákvörðunartöku.

## Upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála



**Mynd 36:** Notkun upplýsingakerfa og sjálfsafgreiðslukerfa á sviði starfsmannamála. **Fjöldi svara:** 105-115 (mismunandi eftir þáttum).

Á mynd 36 má sjá að heildstæð upplýsingakerfi eru notuð í 42% íslenskra fyrirtækja og stofnana og sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur í 42% skipulagsheilda. Sjálfsafgreiðslukerfi er kerfi þar sem stjórnendur geta sjálfir skráð og aflað upplýsinga um starfsfólk sitt án þess að þurfa að leita til starfsmannadeildar. Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsmenn er notað í um 47% skipulagsheilda. Í slíku kerfi geta starfsmenn sjálfir framkvæmt ýmsar aðgerðir s.s. eins og bókað óskir um sumarfrí, vaktir og fleira, svo fátt eitt sé nefnt.

**Tafla 6:** Notkun upplýsingakerfa og sjálfsafgreiðslukerfa á sviði starfsmannamála. Eftir greinum. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan hærrí en 100%. **Fjöldi svara:** 107-115 (mismunandi eftir þáttum).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, ferðaþj., samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Heildstætt upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála	26%	49%	44%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur	49%	41%	49%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsmenn	44%	46%	50%

Í töflu 6 má sjá að algengast er að heildstætt upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála sé notað í þjónustugreinum (49%). Í opinbera geiranum eru 44% fyrirtækja og stofnana með heildstætt upplýsingakerfi en aðeins 26% fyrirtækja í frumvinnslu og iðnaði. Opinberi geirinn er líklegastur til þess að vera með sjálfsafgreiðslukerfi fyrir bæði stjórnendur og starfsmenn en um helmingur þátttökufyrirtækja í þeim geira er með slík kerfi.

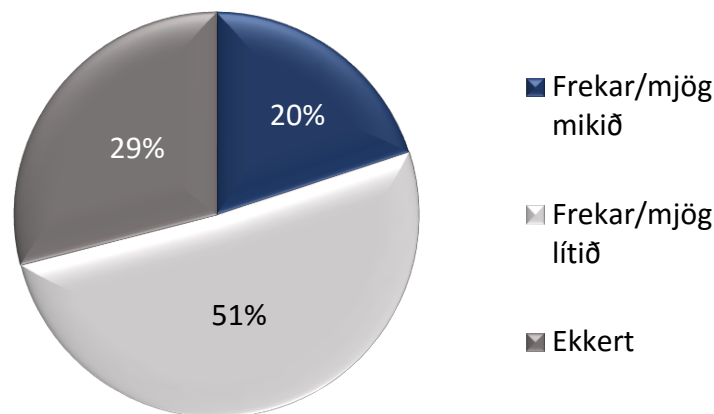
**Tafla 7:** Notkun upplýsingakerfa og sjálfsafgreiðslukerfa á sviði starfsmannamála. Eftir stærð. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan hærrí en 100%.  
**Fjöldi svara:** 107-115 (mismunandi eftir þáttum).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Heildstætt uppl. kerfi á sviði starfsmannamála	38%	50%	60%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur	33%	50%	52%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsmenn	48%	46%	50%

Í töflu 7 má sjá að eftir því sem fyrirtæki eru stærri því líklegra er að allar tegundir upplýsingakerfa séu notaðar. *Stærri fyrirtæki hafa væntanlega meiri þörf fyrir kerfi til að halda utan um upplýsingar og starfsfólk og jafnframt meiri getu til að ryðja brautina við innleiðingu tækninýjunga á þessu sviði.*

## Mat á frammistöðu og árangri í starfsmannámálum

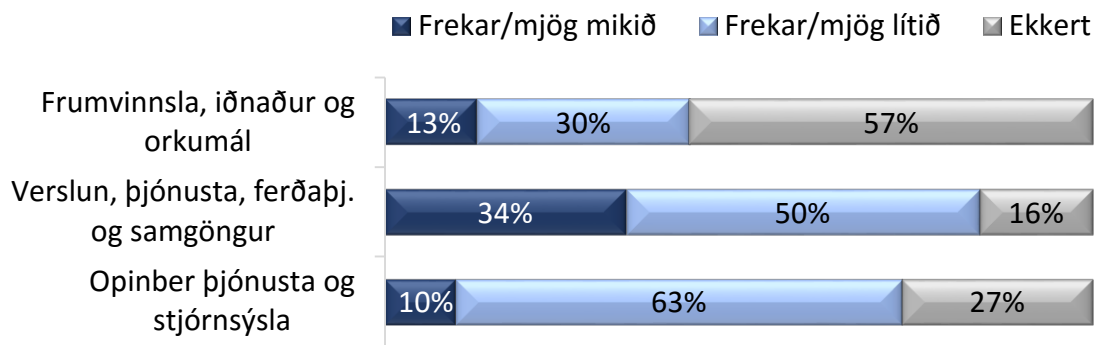
Meirihluti fyrirtækja og stofnana á Íslandi, eða 80%, leitast mjög lítið, frekar lítið eða ekkert við að meta frammistöðu og árangur á sviði starfsmannamála, eins og sjá má á mynd 36.



**Mynd 36:** Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði starfsmannamála?  
**Fjöldi svara:** 108.

Aðeins fimmtungur íslenskra fyrirtækja leitast nú (frekar/mjög mikið) við að meta frammistöðu og árangur á sviði starfsmannamála. Þróunin er á heildina lítið neikvæð frá árinu 2012, en fjórðungur (25%) fyrirtækja og stofnana leitaðist þá við að meta frammistöðu eða árangur á þessu sviði.

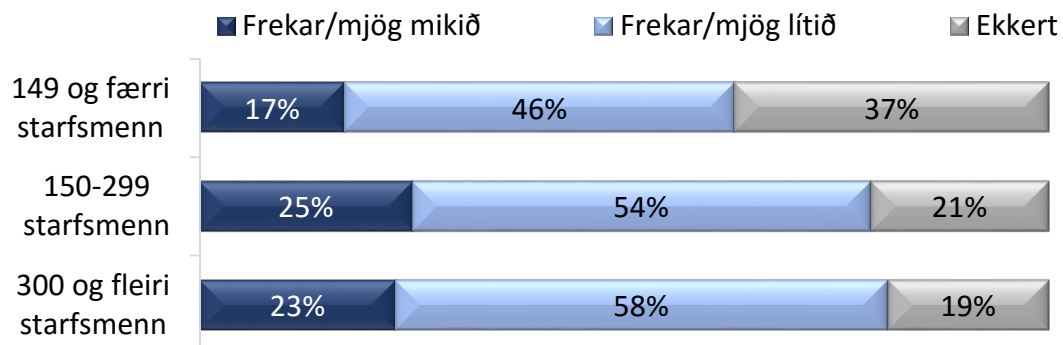
*Vaxandi umræða er um að mannauðsdeildir sýni og sanni árangur og virðisauka af starfi sínu líkt og aukin krafa er um á flestum sviðum (Fitz-Enz, 2010; Kearns, 2003; Ulrich, 1997). Nokkuð svigrúm virðist vera til að bæta um betur á þessu sviði til að mannauðsdeildir geti sýnt fram á virðisaukann af starfi sínu og þannig styrkt tilvistargrundvöll sinn og stöðu.*



**Mynd 37:** Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði starfsmannamála? Eftir greinum.

**Fjöldi svara:** 108 (23 í frumvinnslu, 44 í verslun, 31 í opinberri þjónustu).

Á mynd 37 má sjá að fyrirtæki í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum leitast síður við að meta stöðu/árangur á sviði starfsmannamála. Aðeins má sjá jákvæða þróun hjá þjónustufyrirtækjum frá árinu 2012. Þar leitast nú 34% fyrirtækja við að meta frammistöðu en það er hækkun um 10 prósentustig.



**Mynd 38:** Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði starfsmannamála? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 107 (48 lítil fyrirtæki, 28 meðalstór fyrirtæki, 31 stór fyrirtæki).

Á mynd 38 má sjá að meðalstór og stór fyrirtæki eru líklegri en þau sem minni eru til að meta árangur og frammistöðu á sviði starfsmannamála. Ekki má greina jákvæða þróun í neinum stærðarflokki frá árinu 2012.

### III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR

Í þessum hluta skýrslunnar er fjallað um aðferðir við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf, sérfræðistörf, og störf ófaglærðs starfsfólks. Einnig er fjallað um aðferðir sem notaðar eru við mat á umsækjendum fyrir mismunandi stöður og um hlutfall núverandi stjórnenda sem ráðnir hafa verið innanhúss. Þá er skýrt frá tilvist móttöku- og þjálfunarferla fyrir nýráðna starfsmenn og mismunandi vinnufyrirkomulagi.

#### Öflun umsækjenda - aðferðir

**Tafla 8:** Hvaða ráðningaraðferðir (við öflun umsækjenda) eru notaðar fyrir hvern starfsmannahóp í þínu fyrirtæki?

**Fjöldi svarenda:** 119. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan fyrir hvern starfshóp hærri en 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Ófaglært stf.
Innanhússráðningar	55%	54%	41%
Óformleg tengsl/ábendingar starfsmanna	19%	38%	49%
Auglýsingar í dagblöðum	72%	78%	59%
Auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis	61%	75%	68%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðum	40%	52%	41%
Í gegnum samfélagsmiðla	18%	29%	29%
Ráðið beint frá skólum/menntastofnunum	4%	31%	22%
Með þátttöku á ráðstefnum eða á skipulögðum vettvangi	3%	14%	6%
Ráðningarstofur/ráðgjafafyrirtæki	60%	39%	10%
Vinnumiðlanir/opinberar ráðningarstofnanir	8%	10%	28%
Ráðið úr hópi eftir þjálfunartímabil	2%	11%	7%
Umsækjendur sækja um að eigin frumkvæði	27%	56%	73%
Hausaveiðar	29%	23%	6%

Eins og sjá má í töflu 8 er algengast að nota auglýsingar í dagblöðum við öflun umsækjenda fyrir stjórnunarstörf (72%) og sama á við um sérfræðistörf (78%). Algengast er að ráðið sé í störf ófaglærðra með því að nýta umsækjendur sem sækja um að eigin frumkvæði (73%). Almennt er minnst um það að fyrirtæki og stofnanir ráði úr hópi eftir þjálfunartímabil.

Í Noregi, Danmörku og Finnlandi er algengast að ráða stjórnendur með því að auglýsa á heimasíðu fyrirtækisins. Fyrirtæki hér á landi virðast í auknum mæli nota heimasíðu eigin fyrirtækis eða stofnunar við það að ráða inn stjórnendur (var 42% árið 2012), sérfræðinga (var 51% 2012) og ófaglært starfsfólk (var 53-54% 2012). Einnig hefur töluverð aukning orðið á notkun samfélagsmiðla við öflun umsækjenda, eða frá því að vera 2% fyrir stjórnendur árið 2012, og 5% fyrir sérfræðinga og 4-5% fyrir ófaglært starfsfólk í 18% fyrir stjórnendur nú og 29% tilvika þegar leitað er eftir sérfræðingum eða ófaglærðu starfsfólki.

Nýleg könnun Society for Human Resource Management (SHRM, 2015) sýndi að meirihluti mannauðsstjóra taldi mjög mikilvægt (54%) fyrir umsækjendur að vera á samfélagsmiðlum til

að fá vinnu og 33% fannst það frekar mikilvægt. Tveir þriðju svarenda (eða 65%) höfðu ráðið starfsmenn með aðstoð samfélagsmiðla á síðasta ári. Þeir nýttu þó meira svo kallaða fag-tengda samfélagsmiðla eins og LinkedIn, en síður samfélagsmiðla með almennari skírskotun og tilgang, eins og fésbókina.

Einnig vekur athygli að í auknum mæli er ráðið í störf sérfræðinga og ófaglærðra beint frá skólum eða menntastofnunum, eða úr 13% og 8% árið 2012 í 31% og 22% nú. Þá hefur einnig verið aukning á notkun á starfsmiðlunarvefsíðum frá því að vera 17% 2012 fyrir stjórnendur og 24% fyrir sérfræðinga í 40% og 52%.

Athygli vekur einnig að hausaveiðar eru notaðar í nokkrum mæli bæði fyrir öflun umsækjenda um stjórnendastörf sem og sérfræðingastörf.

CRANET könnunin 2015 sýnir almennt að fyrirtæki eru að nota fleiri og fjölbreyttari aðferðir við öflun umsækjenda í alla hópa heldur en raunin var árið 2012. Meðaltal fjölda aðferða við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf hefur fjölgað úr 3 árið 2012 í 4 nú, einnig hefur meðaltal aðferða við öflun umsækjenda í störf sérfræðinga og ósérhæfðs starfsfólks hækkað úr 3 árið 2012 í 5 aðferðir nú. Þetta er jákvæð þróun í ljósi þess hve mikilvægt það er fyrir góðan árangur í ráðningarferlum að hafa úr sem flestum áhugasömum að velja (Ásta Bjarnadóttir, 2012).

## Öflun umsækjenda – stjórnunarstörf

Öflun umsækjenda fyrir stjórnunarstörf er hér einnig greind með tilliti til atvinnugreinar og stærðar skipulagsheilda og niðurstöður þeirrar greiningar má sjá í töflum 9 og 10.

**Tafla 9:** Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf. Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 118 (28 í frumvinnslu, 45 í verslun og þjónustu og 45 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
Innanhúsráðningar	54%	73%	38%
Óformleg tengsl/ábendingar starfsmanna	21%	27%	9%
Auglýsingar í dagblöðum	41%	80%	87%
Auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis	32%	62%	82%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðum	29%	44%	43%
Í gegnum samfélagsmiðla	18%	17%	19%
Ráðið beint frá skólum/menntastofnunum	11%	2%	2%
Með þátttöku á ráðstefnum eða á skipulögðum vettvangi	7%	4%	0%
Ráðningarstofur/ráðgjafafyrirtæki	39%	65%	68%
Vinnumiðlanir/opinberar ráðningarstofnanir	4%	9%	12%
Ráðið úr hópi eftir þjálfunartímabil	4%	2%	0%
Umsækjendur sækja um að eigin frumkvæði	21%	38%	20%
Hausaveiðar	29%	51%	9%

Eins og tafla 9 sýnir þá nota fyrirtæki í þjónustugeiranum fleiri og fjölbreyttari aðferðir þegar stjórnendur eru ráðnir en aðrir geirar. Í þjónustugreinum er algengast að nota auglýsingar í dagblöðum (80%) og sama gildir í opinbera geiranum (87%) en er mun síður raunin í frumvinnslugreinum (41%). Einnig eru fyrirtæki í frumvinnslugreinum síður líkleg til að nota auglýsingar á heimasíðu fyrirtækjanna sjálfra, starfsmiðlunarvefsíður og ráðningarstofur. Allar greinar nota í sambærilegum mæli samfélagsmiðla en frumvinnslugreinarnar eru líklegastar til að afla umsækjenda um stjórnendastöður beint frá skólum eða menntastofnunum. Hausaveiðar eru helst notaðar í einkareknum þjónustufyrirtækjum en síst í opinberum stofnunum.

Ef skoðað er hversu margar aðferðir fyrirtækin nota að meðaltali við öflun umsækjenda í stjórnunarstöður þá eru nota verslun og þjónusta flestar aðferðir eða að meðaltali um 4 aðferðir. Skipulagsheildir í opinbera geiranum nota að meðaltali um 3 aðferðir og í frumvinnslugreinum 2 aðferðir. Þetta bendir til þess að áherslan á öflun margra góðra umsækjenda sé mest í einkarekna þjónustugeiranum.



**Tafla 10:** Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf. Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 115 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki og 31 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 því ekki 100%.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Innanhúsráðningar	46%	62%	68%
Óformleg tengsl/ábendingar starfsmanna	18%	21%	19%
Auglýsingar í dagblöðum	66%	75%	90%
Auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis	54%	69%	74%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðum	44%	38%	39%
Í gegnum samfélagsmiðla	9%	21%	31%
Ráðið beint frá skólum/menntastofnunum	6%	0%	7%
Með þátttöku á ráðstefnum eða á skipulögðum vettvangi	4%	7%	0%
Ráðningarstofur/ráðgjafafyrirtæki	56%	59%	69%
Vinnumiðlanir/opinberar ráðningarstofnanir	15%	0%	7%
Ráðið úr hópi eftir þjálfunartímabil	4%	0%	0%
Umsækjendur sækja um að eigin frumkvæði	33%	17%	29%
Hausveiðar	24%	36%	39%

Eins og sést í töflu 10 er öflun umsækjenda í stjórnunarstörf með því að auglýsa í dagblöðum algengasta aðferðin í öllum stærðarflokkum (66% í litlum fyrirtækjum, 75% í meðalstórum fyrirtækjum og 90% í stórum fyrirtækjum) þó munur sé á tíðni. Þann mun má helst rekja til þess að lítil fyrirtæki nota færri aðferðir en þau sem stærri eru. Það má því ekki greina mikinn mun á aðferðum við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf eftir stærð.

Ef skoðað er meðaltal fjölda notaðra aðferða eftir stærð þá virðast allir flokkanir vera að nýta sér svipað margar aðferðir eða allir að meðaltali um 3 aðferðir.

Stærð fyrirtækis virðist því ekki skipta miklu máli varðandi áherslu á öflun margra umsækjenda.

## Mat á umsækjendum – aðferðir

Algengasta aðferðin í öllum hópum við mat á umsækjendum eru meðmæli (85% við ráðningu stjórnenda, 92% við ráðningu sérfræðinga og 87% við ráðningu ófaglærðra). Þetta er í samræmi við niðurstöður á Norðurlöndunum, þ.e. í Danmörku, Noregi og Finnlandi. Notkun ferilskráa og/eða umsóknareyðublaða var einnig mikið notuð (80% fyrir stjórnendur, 90% fyrir sérfræðinga og 83% fyrir ófaglærða). Mun algengara er að hópur taki viðtöl þegar verið er að meta umsækjendur til stjórnendastarfa en til annarra starfa. Þegar ófaglærðir eru metnir í umsóknarferlinu er algengara að aðeins einn aðili taki viðtalið (sjá töflu 11). Það sýnir að meira

er lagt upp úr því að velja réttan aðila í stjórnunarstarf heldur en í ófaglært starf, með því að margir komi að ferlinu.

**Tafla 11:** Hvaða aðferðir við mat á umsækjendum eru notaðar í ráðningum fyrir hvern eftirfarandi hóp? **Fjöldi svarenda:** 117. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan yfir 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Ófaglært stf.
Hópur tekur viðtöl	72%	59%	24%
Einn aðili tekur viðtöl	18%	33%	62%
Ferilskrá/umsóknareyðublöð	80%	90%	83%
Sálfræðileg próf	45%	19%	5%
Matsmiðstöð	8%	6%	2%
Upplýsingar um umsækjendur á samfélagsmiðlum	32%	33%	29%
Meðmæli	85%	92%	87%
Getupróf/starfsæfingar	26%	29%	9%
Tæknileg próf	11%	19%	5%
Talna/stærðfræðifærni	7%	7%	1%
Rafræn próf á netinu	16%	15%	4%

Fyrirtæki og stofnanir hér á landi nota í auknum mæli sálfræðileg próf til að meta stjórnendur (33% árið 2012 saman borið við 45% nú) en ekki hefur orðið aukning á notkun þeirra í ráðningum annarra hópa. Sálfræðileg próf eru notuð í mun meiri mæli í samanburðarlöndunum fyrir alla starfsmannahópa, eða í Danmörku notað hjá 77% svarenda í stjórnendaráðningum, 54% í sérfræðingsráðningum og hjá 32% í ráðningum ófaglærðra. Í Finnlandi eru þau notuð hjá 75% svarenda í stjórnendaráðningum, 64% í sérfræðingsráðningum og 29% í ráðningum ófaglærðra.

Sjá má jákvæða þróun varðandi notkun getuprófa fyrir bæði stjórnendur og sérfræðinga (nú notar tæpur þriðjungur þau) en ekki hefur orðið aukning á því sviði í mati á ófaglærðu starfsfólki í ráðningarferlum. Einnig vekur athygli að um 15% fyrirtækja nota rafræn próf á netinu til að meta bæði stjórnendur og sérfræðinga en þetta er síður notað til að meta ófaglært starfsfólk.

Fyrirtæki og stofnanir hér á landi virðast reiða sig töluvert á samfélagsmiðla við mat á umsækjendum og nota þá í um þriðjungi tilvika fyrir bæði stjórnendur, sérfræðinga og ófaglært starfsfólk. Þetta var ekki skoðað sérstaklega árið 2012 og því er ekki hægt bera saman við fyrri ár. Borið saman við Finnland, Noreg og Danmörku þá virðist þessi aðferð þó notuð mun meira hér á landi, en þar voru samfélagsmiðlar notaðir í þessum tilgangi í 5–21% tilvika.

Þess má geta að rannsókn sem gerð var í Bandaríkjunum sýndi neikvæð áhrif af notkun samfélagsmiðla í matsferlinu. Umsækjendur upplifðu þau fyrirtæki sem nota upplýsingar um umsækjendur af samfélagsmiðlum síður sanngjörn en önnur fyrirtæki og færri sóttu jafnframt um störf hjá þeim fyrirtækjum sem það gerðu (Madera, 2012). Hins vegar gera samfélagsmiðlar mannauðsstjórum kleift að fara í kerfisbundna leit að þeim einstaklingi sem þá vantar, með einfaldari hætti en áður (Gale, 2013). Þá benda mannauðsstjórar þeim einstaklingum sem eru að leita sér að vinnu gjarna á að vera með vel uppsettan og formlegan prófíl á samfélagsmiðlunum (SHRM, 2015).

Ein niðurstaða CRANET könnunarinnar 2015 er sú að fyrirtæki og stofnanir nota fleiri aðferðir við að meta umsækjendur nú en árið 2012. Þá var meðalfjöldi aðferða fyrir stjórnendaráðningu 3,6 aðferðir, 3,5 aðferðir fyrir sérfræðinga og 2,5 aðferðir fyrir ósérhæft starfsfólk, en nú er meðaltalið orðið 4,1 aðferðir fyrir stjórnendur sem og fyrir sérfræðinga og 3,1 aðferðir fyrir ráðningu ósérhæfðs starfsfólks.

*Mikilvægt er að þeir sem nota samfélagsmiðla til að meta umsækjendur geri sér grein fyrir því að ekki er um áreiðanlegt matstæki að ræða, þar sem upplýsingar um umsækjendur á samfélagsmiðlum eru hvorki áreiðanlegar, né gefa þær endilega upplýsingar eða vísbendingar um starfstengda hegðun umsækjenda. Í einhverjum tilvikum geta upplýsingar á samfélagsmiðlum verið settar fram í neikvæðum tilgangi af öðrum aðilum en umsækjendum sjálfum. Því má efast um gæði og samnburðarhæfni slíkra upplýsinga og eins má velta fyrir sér spurningunni um lögmæti þess að afla persónulegra og óstarfstengdra upplýsinga með þessum hætti.*

*Á heildina litið er jákvæð þróun hvað varðar aukna notkun á fjölbreyttum aðferðum við mat á umsækjendum. Þó má greina neikvæða þróun varðandi aukna notkun meðmæla, en meðmæli hafa ekki reynst hafa gott forspárgildi um frammistöðu í starfi (Heneman, Judge og Kammeyer-Mueller, 2015).*

## Mat á umsækjendum - stjórnunarstöður

**Tafla 12:** Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum í stjórnunarstörf. Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 118 (28 í frumvinnslu, 45 í verslun og þjónusta og 45 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	37%	80%	91%
Einn aðili tekur viðtöl	31%	22%	7%
Ferilskrá/umsóknareyðublöð	64%	77%	93%
Sálfræðileg próf	29%	55%	48%
Matsmiðstöð	14%	7%	7%
Upplýsingar um umsækjendur á samfélagsmiðlum	14%	44%	33%
Meðmæli	71%	84%	96%
Getupróf/starfsæfingar	18%	32%	28%
Tæknileg próf	11%	11%	12%
Talna/stærðfræðifærni	4%	7%	10%
Rafræn próf á netinu	11%	23%	15%

Fyrirtæki í þjónustugreinum nota oftast próf og starfstengdar æfingar í matsferlinu við stjórn-endaráðningar en fyrirtæki í frumvinnslugreinum og opinbera geiranum.

Algengasta aðferðin í öllum greinum við mat á umsækjendum um stjórnunarstörf voru meðmæli (71% í frumvinnslu, 84% í verslun og þjónustu og 96% í opinberri stjórnsýslu). Meðmæli eru þó ekki áreiðanleg leið til að bera saman tvo einstaklinga og meta hvor er hæfari því erfitt getur verið að bera upplýsingar milli umsækjenda saman. Einn umsækjandi getur bent á meðmælanda sem veit hvernig námsmaður hann er meðan annar meðmælandi veit hvernig starfsmaður hann er (Heneman, Judge og Kammeyer-Mueller, 2015). Eins má gera ráð fyrir að umsækjendur um störf vísi á aðila sem þeir vita að munu gefa þeim góð meðmæli. Á hinn bóginn geta meðmæli nýst vel til að staðfesta (eða hrekja) upplýsingar sem umsækjandi gefur, eins og hvar hann starfaði, hve lengi, í hvers konar starfi og með hvaða ábyrgð. Því stendur eftir spurningin um það í hvaða tilgangi meðmælin eru notuð og um hvað er spurt.

Fyrirtæki í frumvinnslu notast við að meðaltali 3 aðferðir við að meta umsækjendur um stjórnunarstörf meðan fyrirtæki í bæði verslun og þjónustu og í opinbera geiranum notast við að meðaltali 4 aðferðir. Hér, líkt og við öflun umsækjenda, styðst þjónustugeirinn við fleiri og fjölbreyttari aðferðir.

**Tafla 12:** Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum í stjórnunarstörf. Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 116 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki og 32 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%.

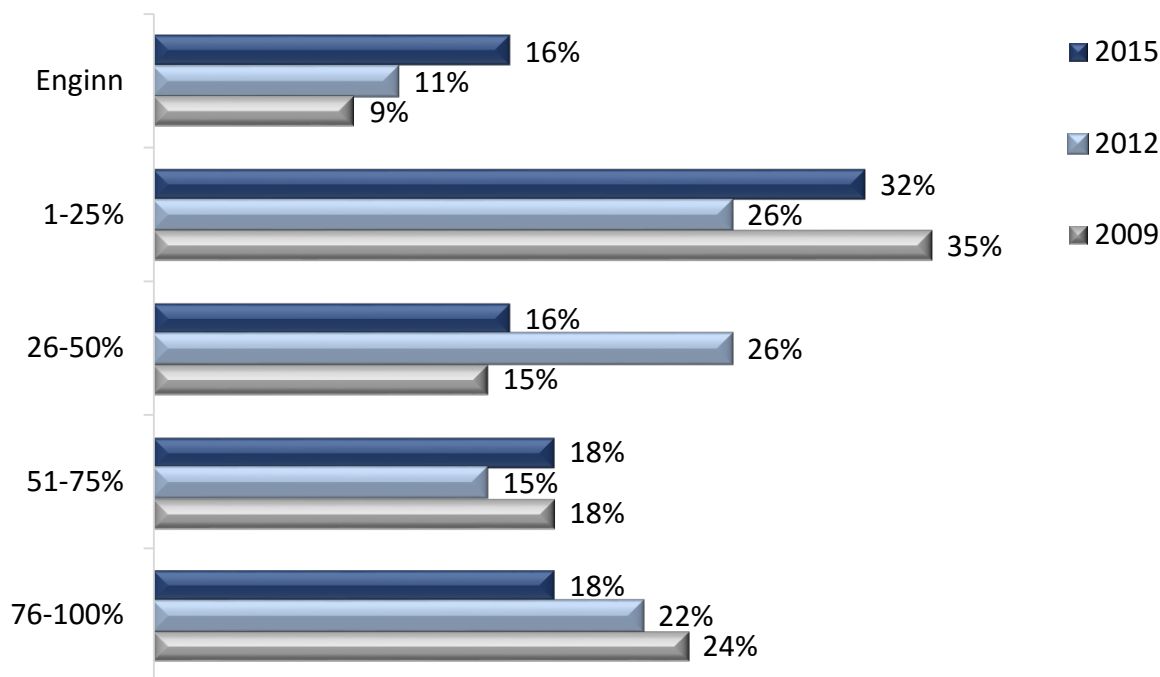
	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Hópur tekur viðtöl	76%	62%	83%
Einn aðili tekur viðtöl	26%	18%	7%
Ferilskrá/umsóknareyðublöð	82%	79%	84%
Sálfræðileg próf	35%	50%	63%
Matsmiðstöð	7%	11%	10%
Upplýsingar um umsækjendur á samfélagsmiðlum	30%	28%	45%
Meðmæli	93%	72%	88%
Getupróf/Starfsæfingar	15%	32%	42%
Tæknileg próf	7%	25%	3%
Talna-/stærðfræðifærni	8%	11%	3%
Rafræn próf á netinu	8%	26%	26%

Ef skoðuð eru fyrri ár þá bendir allt til þess að hópviðtöl séu notuð í auknum mæli á kostnað þess að einn aðili taki viðtal. Sú þróun er að eiga sér stað í öllum stærðarflokkum, sem er jákvætt þar sem mat fleiri en eins aðila er áreiðanlegra og líklegt til að vera réttmætara en mat eins aðila en rangar ályktanir, og jafnvel fordómar, eins matsaðila eru síður líklegar til að ráða för við mat á umsækjendum í hópviðtölum (sjá t.d. Heneman, Judge og Kammeyer-Mueller, 2015; Ásta Bjarnadóttir, 2012).

Ef litið er til fjölda aðferða sem notaðar eru við að meta umsækjendur og þær metnar með hliðsjón af stærð fyrirtækja og stofnana þá virðast stærstu fyrirtækin nota flestu aðferðirnar eða að meðaltali 5 aðferðir. Litlu og meðalstóru fyrirtækin nota að meðaltali 4 aðferðir.

## Hlutfall æðstu stjórnenda sem ráðnir voru innanhúss

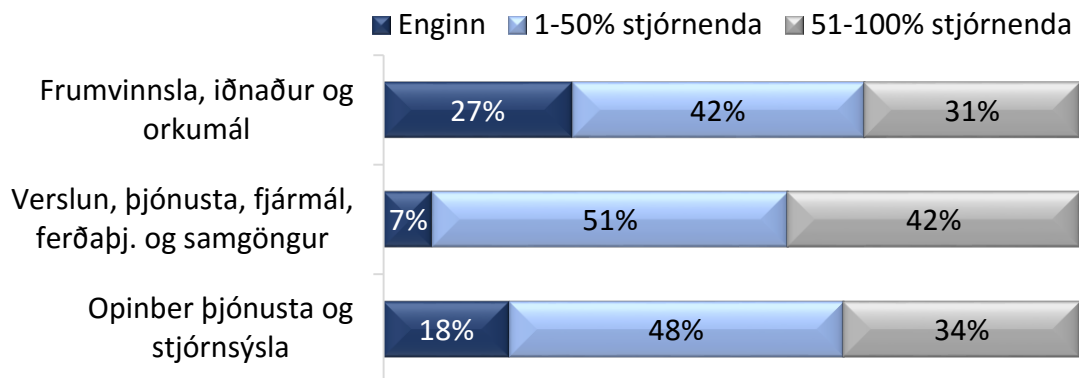
Það segir oft heilmikið um áherslu í starfsþróun og mannauðsmálum hvernig hópurinn sem myndar æðsta stjórnteymið var valinn og hvaðan umsækjendur um þær stöður koma. Til að nálgast þetta er spurt um ráðningar æðstu stjórnenda í CRANET könnuninni.



**Mynd 39:** Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins voru ráðnir innanhúss? Samanburður milli ára 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara 2015:** 115; **2012:** 141; **2009:**129.

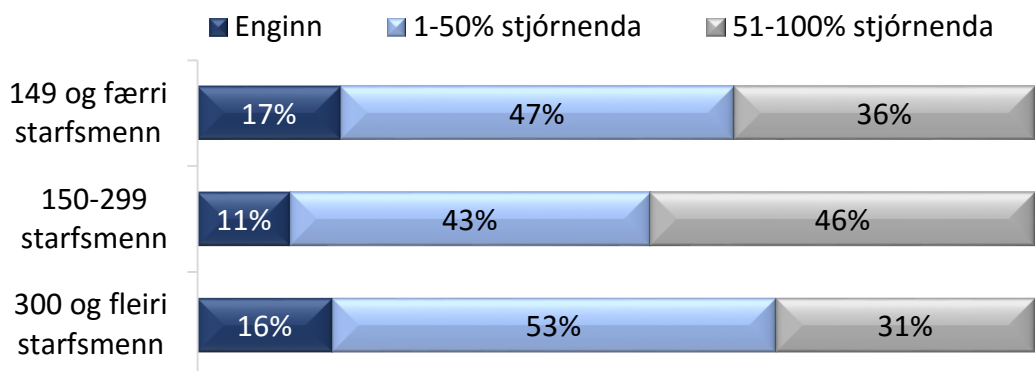
Eins og sjá má á mynd 39 þá situr a.m.k. einn aðili í æðstu stjórn sem var ráðinn innanhúss í 84% fyrirtækja. Þetta hlutfall hefur þó farið stöðugt lækkandi frá 2009, eða úr 91%. Einnig má sjá að þeim tilvikum fer fækkandi þar sem nær allir (76-100%) æðstu stjórnendur eru ráðnir innanhúss (úr 24% árið 2009 í 18% nú). Niðurstöður benda því til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir leggi í auknum mæli áherslu á að ráða stjórnendur að utan.



**Mynd 40:** Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins voru ráðnir innanhúss? Eftir atvinnugrein.

**Fjöldi svara:** 115 (26 í frumvinnslu, 45 í verslun og þjónustu og 44 í opinberri stjórnsýslu).

Helst vekur athygli á mynd 40 að fyrirtæki í þjónustugreinum eru líklegust til að vera með einhvern innanhússráðinn í æðstu stjórnunarstöðum en fyrirtæki í frumvinnslugreinum síst líkleg til þess. Það er athygli vert að árið 2012 voru öll fyrirtæki í frumvinnslugreinum með a.m.k einn einstakling innanhússráðinn í efsta lagi fyrirtækisins, en nú eru 27% með engan slíkan.

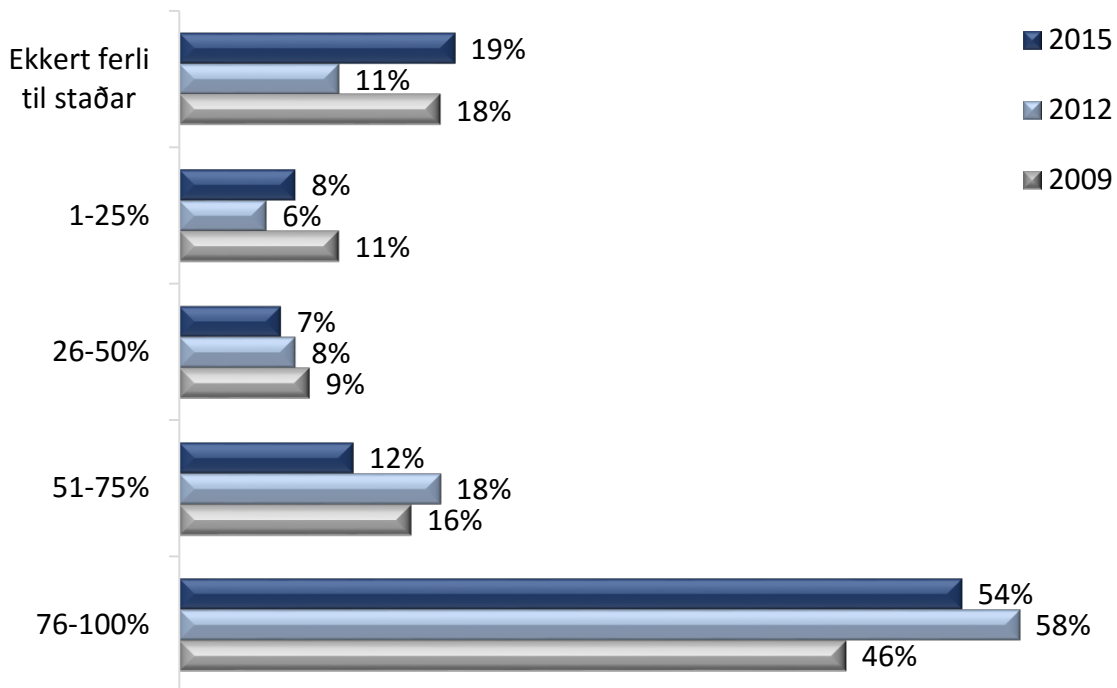


**Mynd 41:** Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins voru ráðnir innanhúss? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 113 (53 í litlum fyrirtækjum, 28 í meðalstórum fyrirtækjum og 32 í stórum fyrirtækjum).

Eins og sjá má á mynd 41 þá eru meðalstór fyrirtæki líklegust til að hafa ráðið meirihluta æðstu stjórnenda innanhúss (46%), en stærri og minni fyrirtæki eru líklegust til að hafa engan slíkan.

## Móttökuferli nýrra starfsmanna



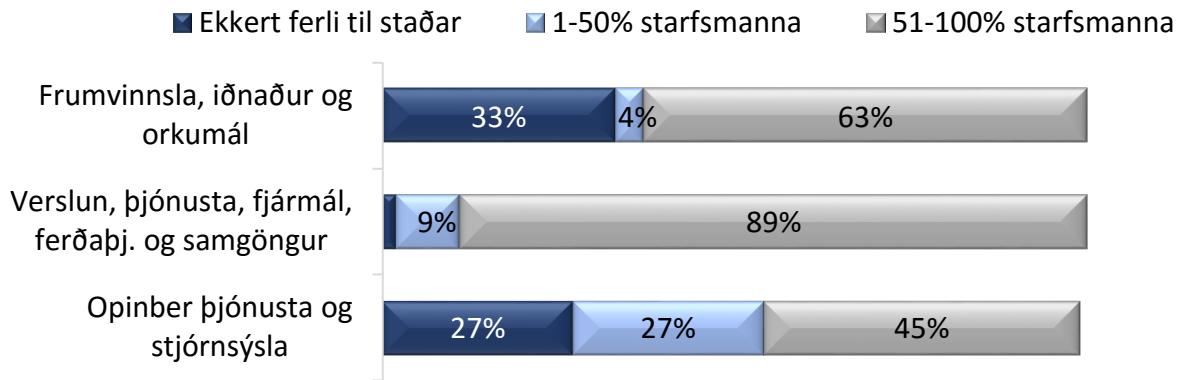
**Mynd 42:** Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Samanburður milli árána 2009, 2012 og 2015.

**Fjöldi svara 2015:** 117; **2012:** 140; **2009:** 132.

Alls 19% fyrirtækja er tóku þátt í CRANET könnuninni 2015 hafa ekkert ferli til staðar fyrir móttöku nýrra starfsmanna. Þróunin var jákvæð frá árinu 2009 til 2012 en nú virðist ástandið vera fallið í sama farveg og árið 2009.

Einnig hefur þeim fyrirtækjum sem eru með formlegt móttökuferli fyrir 76-100% nýrra starfsmanna fækkað úr 58% í 54% en hlutfallið er þó enn hærra en árið 2009, er það var 46%. Þetta virðist því algengara í þeim fyrirtækjum þar sem formleg móttökuferli eru fyrir hendi, þó svo að færri séu nú með formleg móttökuferli fyrir a.m.k. einhverja hópa, en árið 2012.

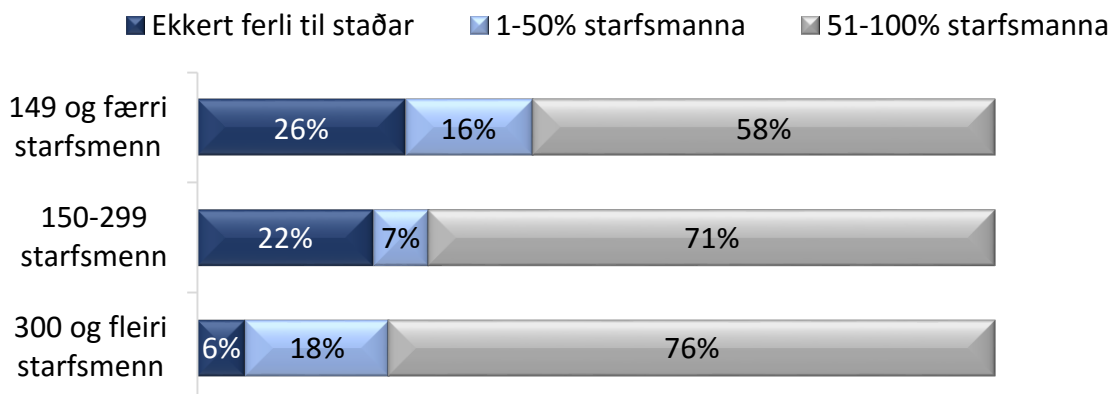




**Mynd 43:** Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt, til dæmis, skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Eftir atvinnugrein.

**Fjöldi svara:** 117 (27 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu og 44 í opinberri þjónustu).

Eins og sjá má á mynd 43 eru fyrirtæki í verslun og þjónustu langlengst komin með að innleiða formleg móttökuferli fyrir nýráðna starfsmenn. Opinberar stofnanir eru hins vegar komnar styst á veg við innleiðingu slíkra ferla og eru í 27% stofnana engin slík ferli til staðar.

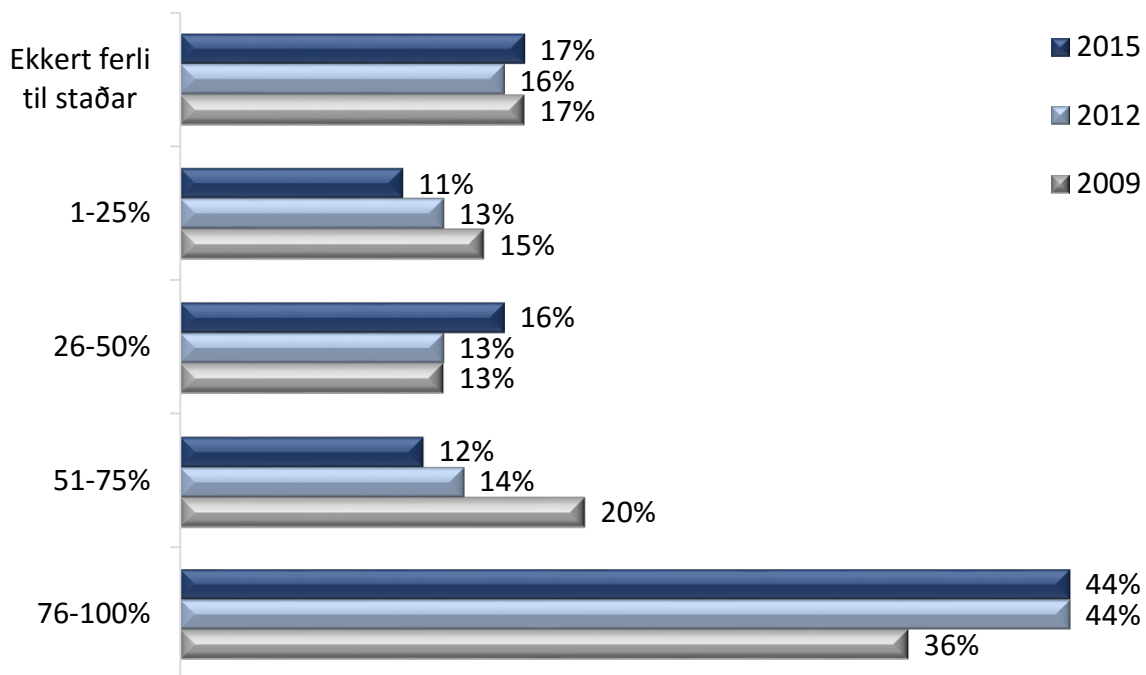


**Mynd 44:** Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 115 (55 í litlum fyrirtækjum, 27 í meðalstórum og 33 í stórum).

Eins og sést á mynd 44 þá er algengast að fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn séu með formlegt móttökuferli fyrir nýja starfsmenn en fyrirtæki með undir 150 starfsmönnum eru í 26% tilvika ekki með nein slík ferli.

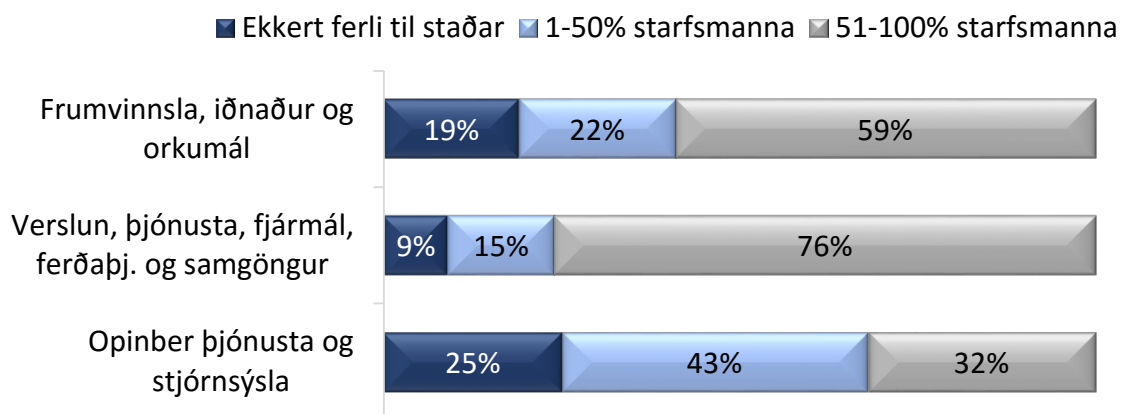
## Þjálfun nýrra starfsmanna



**Mynd 45:** Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni, eða fóstrakerfi? Samanburður milli áruna 2012 og 2015.

**Fjöldi svara 2015:** 117; **2012:** 142.

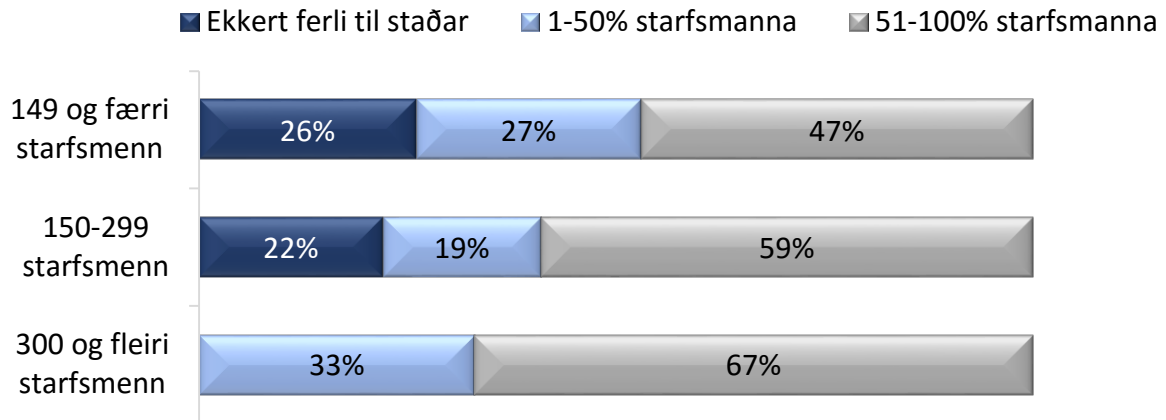
Alls 44% svarenda eru með formlegt þjálfunarferli fyrir nýliða í starfi. Ekki má merkja neina þróun á þessu sviði frá árinu 2012, en þá hafði orðið talsverð aukning frá 2009.



**Mynd 46:** 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:** 117 (27 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu og 44 í opinberri þjónustu).

Á mynd 46 sést að þjónustufyrirtæki eru líklegri til að vera með formlegt þjálfunarferli fyrir 51-100% starfsmanna sinna samanborið við fyrirtæki og stofnanir í öðrum greinum.

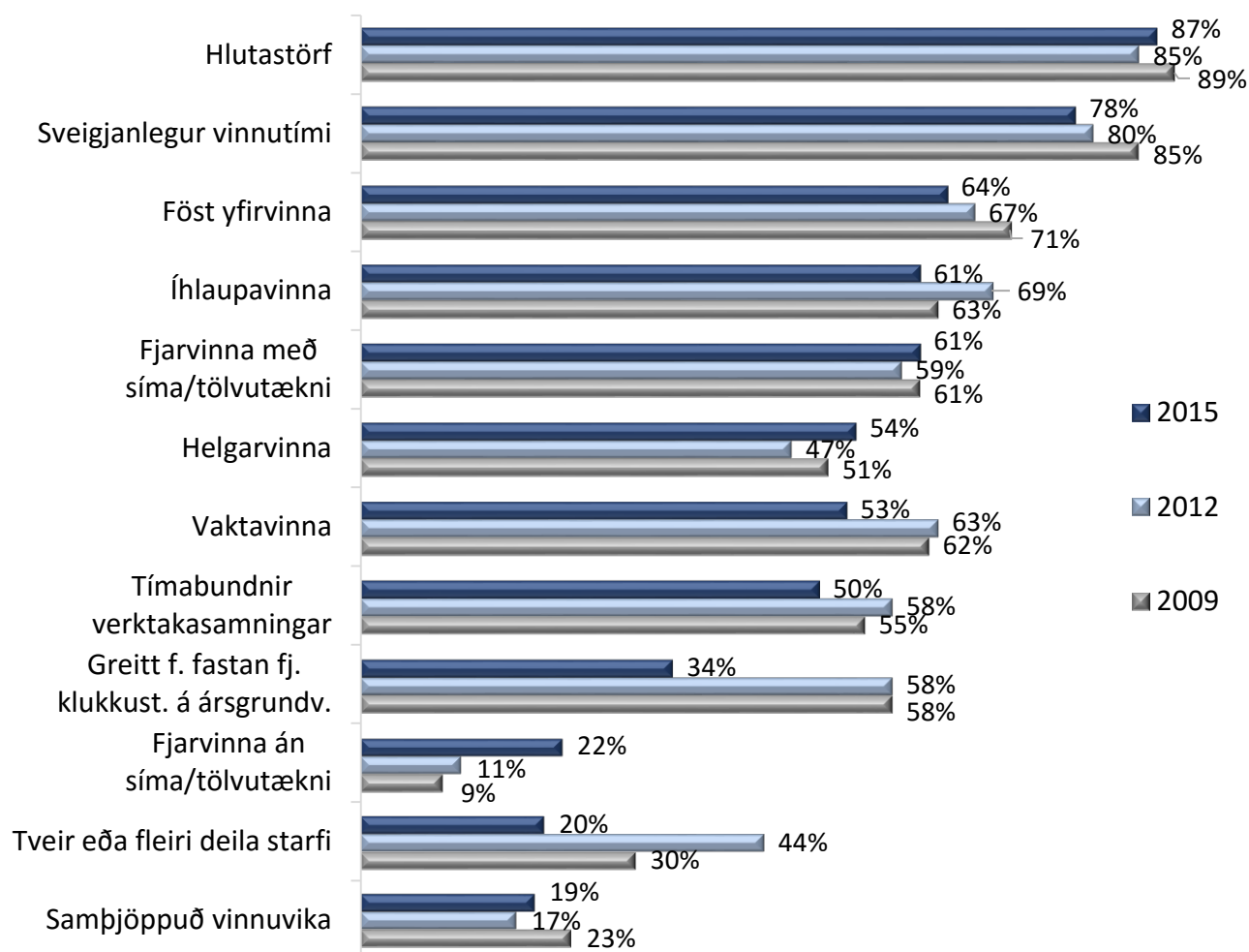


**Mynd 47:** Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 115 (55 í litlum fyrirtækjum, 27 í miðlungs og 33 í stórum).

Á mynd 47 sést að öll stærstu fyrirtækin (yfir 300 starfsmenn) eru með formlegt þjálfunarferli fyrir nýja starfsmenn a.m.k. í einhverjum starfsmannahópum. Þar má merkja jákvæða þróun frá 2012, en þá var ekkert ferli til staðar í 14% fyrirtækja í þessum stærðarflokki. Á móti kemur að merkja má neikvæða þróun í bæði litlum og meðalstórum fyrirtækjum í ljósi fjölgunar þeirra sem eru ekki með neitt þjálfunarferli. Í litlum fyrirtækjum hefur þeim fjölgað úr 19% árið 2012 í 26% nú og í flokki meðalstórra fyrirtækja hefur þeim sem hafa ekkert þjálfunarferli fyrir nýja starfsmenn fjölgað úr 14% í 22%.

## Vinnufyrirkomulag



**Mynd 48:** Er eftirfarandi vinnufyrirkomulag notað innan stofnunar/fyrirtækis? Samanburður milli ára 2012 og 2015.

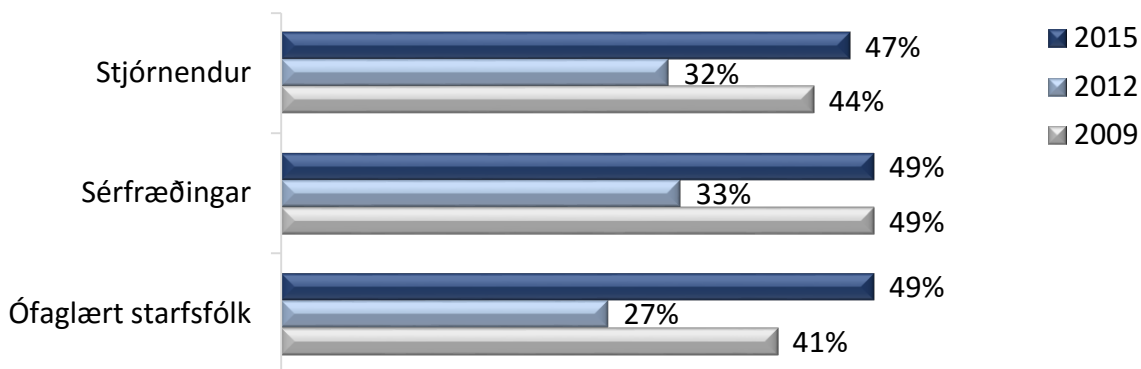
**Fjöldi svarenda 2015:** 115; **2012:** 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan hærri en 100%.

Á mynd 48 má sjá tíðni ýmiss konar vinnufyrirkomulags í fyrirtækjum og stofnunum. Algengast er að fyrirtæki séu með hlutastörf eða 85%. Þetta er sambærilegt við það sem gerist á Norður-löndunum (Danmörk, Noregur og Finnland) en þar eru hlutastörf og sveigjanlegur vinnutími algengasta vinnufyrirkomulagið, fyrir utan hið hefðbundna. Helstu breytingar frá síðustu CRANET könnun eru þær, að fyrirtæki greiða nú síður fyrir fastan fjölda klukkustunda á ársgrundvelli, láta tvo eða fleiri deila starfi og þau nota síður vaktavinnu og tímabundna verktakasamninga. Á hinn bóginn hefur helgarvinna aukist sem og fjarvinna án síma/tölvutækni. Einnig má greina örlitla aukningu í fjarvinnu með síma og tölvutækni og í samþjappaðri vinnuviku, eða um 2 prósentustig frá árinu 2012.

## IV. STARFSÞRÓUN OG ENDURGJÖF

Í þessum kafla er gerð grein fyrir uppbyggingu og notkun á formlegu frammistöðumati í fyrirtækjum og stofnunum hér á landi. Fyrst er skýrt frá tilvist frammistöðumats fyrir ólíka starfsmannahópa, síðan hverjir hafa innlegg í matið, þá hvernig niðurstöður frammistöðumats eru notaðar við ákvarðanatöku á sviði starfsmannamála, og loks hvort tekið sé á því að starfsfólk nái ekki tilskildum árangri. Því næst er gerð grein fyrir útbreiðslu og nýtingu starfsmanna-samtala. Í framhaldi af þessu er fjallað um þjálfun starfsfólks, þ.e. mat lagt á þjálfunarþörf, kostnað, dagafjölda, árangursmat og aðra ráðandi þætti við ákvörðun um þjálfun og aðrar aðferðir sem beitt er á sviði starfsþróunar. Að lokum er skýrt frá virkni fyrirtækja í þjálfun starfsnema á þremur skólastigum.

### Frammistöðumat



**Mynd 49:** Hlutfall skipulagsheilda með frammistöðumatskerfi fyrir mismunandi starfsmannahópa. Samanburður milli ára 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138.

Þátttakendur voru spurðir hvort formlegt frammistöðumat færi fram fyrir mismunandi starfsmannahópa. Sjá má á mynd 49 að frammistöðumat er notað í svipuðum mæli fyrir alla starfsmannahópa (47% hjá stjórnendum, 49% hjá sérfræðingum og 49% hjá ófaglærðu starfsfólki) og hefur orðið jákvæð þróun frá árinu 2012, en þá hafði reyndar notkunin dalað mikið frá 2009. Mest aukning hefur þó orðið í notkun frammistöðumats fyrir ófaglært starfsfólk, eða um 22 prósentustig. (Ath: starfsmannahópurinn ófaglært starfsfólk er sameinaður úr tveimur starfsmannahópum, skrifstofufólki og ófaglærðu starfsfólki, í niðurstöðum fyrri ára og tekið meðaltalið. Því ber að taka samanburði með þeim fyrirvara).

*Mögulega hefur niðurskurður í kjölfar efnahagskreppu haft áhrif á minnkandi notkun frammistöðumats á árinu 2012 og því er mjög jákvætt að sjá að fyrirtæki og stofnanir séu nú að auka virkni sína á þessu sviði. Sýnt hefur verið fram á að frammistöðumat, og endurgjöf sem gera má ráð fyrir að fylgi slíku mati, hafi almennt jákvæð áhrif á frammistöðu starfsmanna (Daniels og Daniels, 2004; Baird, Schoch og Chen, 2012). Starfsmenn eru jafnframt líklegri til að framfylgja markmiðum fyrirtækis ef tengslin milli frammistöðu og ávinnings eru skýr (Baird o.fl., 2012).*

Ísland stendur ásættanlega hvað varðar notkun frammistöðumats ef borið er saman við hin Norðurlöndin (sjá töflu 13). Fyrirtæki í Finnlandi eru líklegust til að vera með formlegt frammistöðumat fyrir alla hópa (53%-63%) en fyrirtæki í Noregi ólíklegust (34%-44%).

**Tafla 13:** Hlutfall skipulagsheilda með frammistöðumatskerfi fyrir mismunandi starfsmannahópa. Samanburður milli Norðurlanda 2015.

**Fjöldi svarenda:** Ísland: 119; Danmörk: 240; Finnland: 182; Noregur: 236.

	Ísland	Danmörk	Finnland	Noregur
Stjórnendur	47%	50%	53%	44%
Sérfræðingar	49%	40%	60%	39%
Ófaglært starfsfólk	49%	38%	63%	34%

## Frammistöðumat – eftir greinum og stærð

**Tafla 14:** Hlutfall skipulagsheilda sem notast við formlegt frammistöðumat fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa – stjórnendur, sérfræðinga og ófaglært starfsfólk. Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun, 45 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðapj. Og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stjórnendur	21%	67%	42%
Sérfræðingar	25%	76%	36%
Ófaglært starfsfólk	32%	76%	31%

Tafla 14 sýnir að hæsta tíðni frammistöðumats er í fyrirtækjum í þjónustugreinum, frá 67% til 76%, og lægsta tíðnin í fyrirtækjum í frumvinnslu (21% til 32%). Ef atvinnugreinarnar eru bornar saman má merkja jákvæða þróun hjá fyrirtækjum í þjónustugreinum og í opinberum stofnunum en neikvæða þróun í frumvinnslugreinum.

Mesta aukningu má merkja í þjónustufyrirtækjum en tíðni notkunar frammistöðumats fyrir alla starfsmannahópa hækkar þar um 28 prósentustig eða meira (árið 2012, stjórnendur 39%, sérfræðingar 42%, meðaltal skrifstofufólks og ósérhæfðs starfsfólks 33%). Í opinberri þjónustu hefur notkunin tvöfaldast fyrir alla starfsmannahópa en árið 2012 notuðu 20% stofnana það fyrir stjórnendur, 18% fyrir sérfræðinga og 13% fyrir ófaglært starfsfólk. Í frumvinnslu minnkar notkun frammistöðumats hins vegar um fimm til níu prósentustig fyrir stjórnendur (úr 30% fyrirtækja í 21%) og sérfræðinga (úr 30% fyrirtækja í 25%). Tíðnin eykst þó örlítið fyrir ófaglært starfsfólk, eða um þrjú prósentustig (29%-32%).

**Tafla 15:** Hlutfall skipulagsheilda sem eru með formlegt frammistöðumat fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa – stjórnendur, sérfræðinga og ófaglært starfsfólk. Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 117 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki, 33 stór fyrirtæki).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stjórnendur	40%	52%	55%
Sérfræðingar	45%	55%	48%
Ófaglært starfsfólk	44%	55%	48%

Stærð fyrirtækja hefur ekki mjög afgerandi áhrif á notkun frammistöðumats (sjá töflu 15) þó lítil fyrirtæki noti síður frammistöðumat fyrir alla hópa en þau sem stærri eru. Líklegast er að meðalstór fyrirtæki hafi byggt upp frammistöðumat fyrir sérfræðinga (55%) og ófaglært starfsfólk (55%). Hjá stórum fyrirtækjum er hins vegar líklegra að frammistöðumat sé notað fyrir stjórnendur en aðra starfsmannahópa.

Eins og áður hefur komið fram hefur orðið jákvæð þróun í notkun frammistöðumats milli 2012 og 2015. Það á við um alla starfsmannahópa og allar stærðir fyrirtækja en þó ekki fyrirtæki í frumvinnslugreinum. Mest er aukningin hjá stórum fyrirtækjum þar sem tíðnin hefur aukist um 22 prósentustig fyrir stjórnendur, 17 prósentustig fyrir sérfræðinga og 21 prósentustig fyrir ófaglært starfsfólk (meðaltal hópanna tveggja fyrir árið 2012).

## Uppbygging, notkun og afleiðingar frammistöðumats

Til að sjá hvernig fyrirtæki og stofnanir byggja upp og nota upplýsingar úr frammistöðumati var spurt hverjum sé ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matsferlið og einnig hvort upplýsingar úr frammistöðumati séu notaðar til ákvörðunartöku varðandi laun, þjálfun og starfsþróun, tilfærslur og stöðuhækkunar, áætlanagerð og uppsagnir.

**Tafla 16:** Ef um formlegt frammistöðumat er að ræða, hverjum er ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matsferlið fyrir hvern hóp?

**Fjöldi svarenda:** 119, hér má merkja við allt sem við á, samtalan er því hærri en 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Ófaglært starfsfólk
Næsti yfirmaður	43%	40%	38%
Yfirmaður næsta yfirmanns	25%	13%	13%
Starfsmaðurinn sjálfur	38%	33%	27%
Undirmenn	16%	8%	6%
Samstarfsfólk	10%	7%	7%
Viðskiptavinir	4%	6%	3%

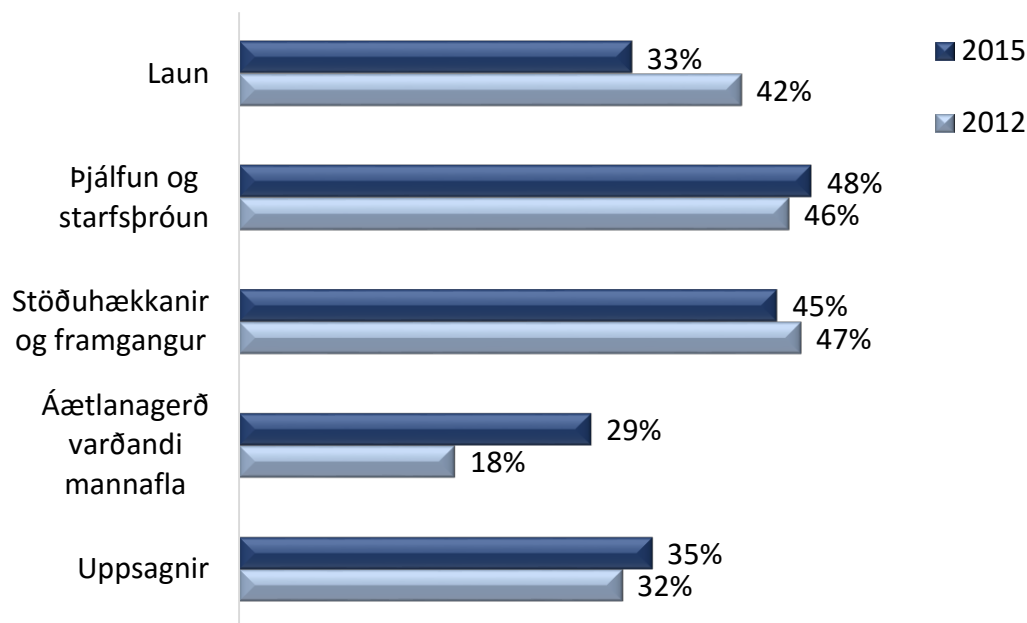
Eins og sjá má í töflu 16 er algengast að næsti yfirmaður (38%-43%) og starfsmaðurinn sjálfur (27%-38%) komi með upplýsingar fyrir frammistöðumatið. Það á við um alla starfshópa.

Sérfræðingar veita í auknum mæli sjálfir upplýsingar um frammistöðu sína (hækkar um 10 prósentustig frá 2012) og sama á við um ófaglært starfsfólk (hækkar um 10 prósentustig). Upplýsingar frá yfirmanni næsta yfirmanns eru einnig notaðar í auknum mæli og eykst úr 7% tilvika

árið 2012 í 25% nú. Upplýsingar frá viðskiptavinum eru notaðar í nokkuð sambærilegum mæli nú og árið 2012 en örlítill aukning er í notkun þess fyrir sérfræðinga, eða um 2 prósentustig.

Það að undirmenn, samstarfsfólk og viðskiptavinir veiti upplýsingar hefur aukist nokkuð frá árinu 2012, og þá helst í mati á frammistöðu stjórnenda. Þátttaka undirmanna jókst þar úr 10% í 16% og þátttaka samstarfsfólks úr 7% í 10%. Líklega er þetta vísbending um að starfsmannakannanir og þjónustumælingar séu notaðar sem þáttur í frammistöðumati og er það mjög jákvætt.

Notkun frammistöðumats til ákvörðunartöku var metin með því að spyrja þátttakendur hvort niðurstöður úr frammistöðumati væru nýttar við ákvörðunartöku um ýmis starfsmannamál (sjá mynd 50).



**Mynd 50:** eru niðurstöður frammistöðumats nýttar við ákvarðanatöku um eftirfarandi þætti?

**Fjöldi svara:** 67. Aðeins þeir sem eru með frammistöðumat. Velja mátti fleiri en einn valkost.

Fyrirtæki og stofnanir nota helst formlegt frammistöðumat til ákvarðanatöku um þjálfun og starfsþróun (48%), um stöðuhækkningar og um framgang (45%) (sjá mynd 50). Eins notar um þriðjungur niðurstöður í ákvörðunartöku um uppsagnir og sama á við um laun. Fyrirtæki virðast nú síður nota upplýsingarnar til ákvörðunartöku um laun en árið 2012 en í ríkari mæli við áætlanagerð varðandi mannafla. Þetta getur verið vísbending um að mörg fyrirtæki séu að nýta niðurstöður frammistöðumats inn í svokallaðar lykilmannagreiningar, en því fylgir oft að skilgreindir lykilstarfsmenn fá aukin þjálfunartækifæri og eru skilgreindir sem arftakar annarra lykilstarfsmanna.



**Tafla 16:** Eru niðurstöður frammistöðumats nýttar við ákvarðanatöku um eftirfarandi þætti Samanburður milli landa.

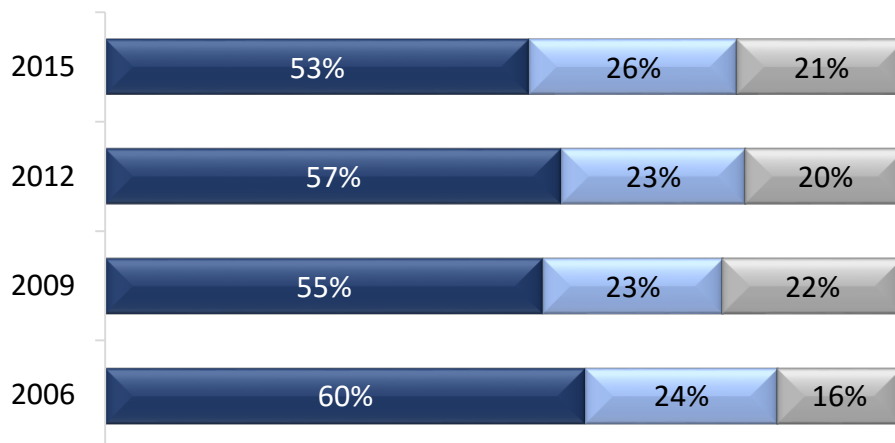
**Fjöldi svara:** Ísland: 67; Danmörk: 240; Finnland: 182; Noregur: 236.

	Ísland	Danmörk	Finnland	Noregur
Laun	33%	37%	58%	45%
Þjálfun og starfsþróun	48%	42%	53%	42%
Stöðuhækkningar og framgang	45%	43%	47%	41%
Áætlanagerð varðandi mannafla	29%	36%	29%	23%

Í töflu 16 má sjá að öll Norðurlöndin nota niðurstöður frammistöðumats helst við ákvarðanatöku um þjálfun og starfsþróun og stöðuhækkningar, eða meira en 40% fyrirtækja og stofnana í öllum löndunum fjórum. Löndin eiga það öll að auki sameiginlegt að nýta aðferðina síst við áætlanagerð varðandi mannafla á frammistöðumati. Einnig ber að nefna að íslensk (33%) og dönsk (37%) fyrirtæki eru mun síður líkleg til að byggja ákvarðanir sínar um laun á niðurstöðu frammistöðumats en þau finnsku (58%) og norsku (45%).

## Þegar starfsfólk nær ekki árangri

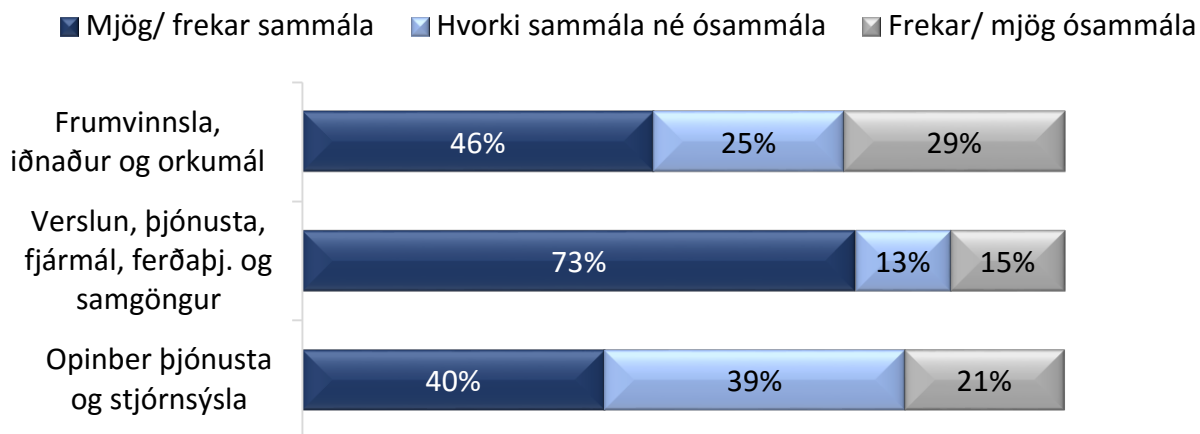
■ Mjög/frekar sammála ■ Hvorki sammála né ósammála ■ Frekar/mjög ósammála



**Mynd 51:** Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þeirri fullyrðingu? Samanburður milli árunna 2015, 2012, 2009 og 2006.

**Fjöldi svara 2015:** 107; **2012:** 125; **2009:** 124; **2006:** 181.

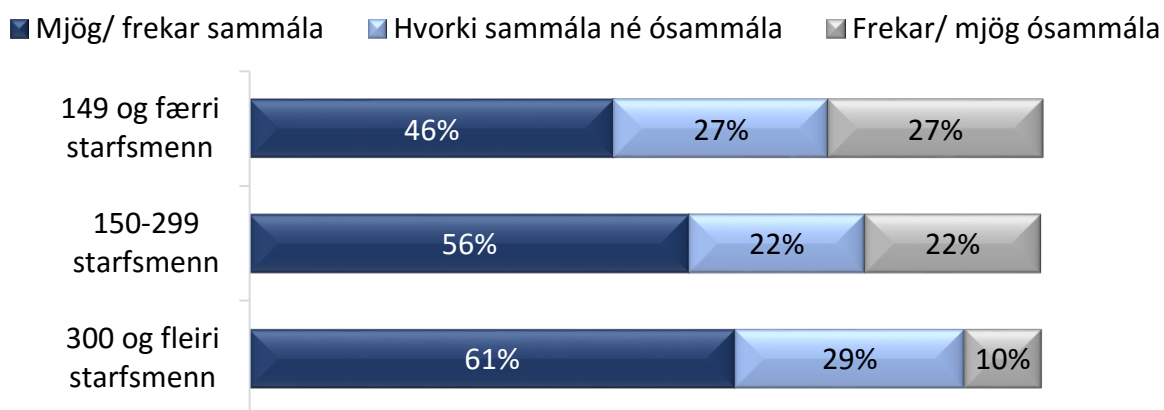
Eins og sjá má á mynd 51 er meirihluti svarenda (53%) mjög eða frekar sammála því að stjórnendur taki markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til. Merkja má neikvæða þróun frá árinu 2012 og er spurning hvort þetta tengist uppsveiflu í efnahagslífinu nú; þ.e. að þrátt fyrir að fyrirtæki séu í auknum mæli að meta frammistöðu þá séu þau ekki endilega að nýta þær niðurstöður markvisst til að taka á því þegar starfsfólk nær ekki tilætluðum árangri. Alls 47% svarenda vilja ekki fullyrða að markvisst sé tekið á slakri frammistöðu.



**Mynd 52:** Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ ósammála ertu þessari fullyrðingu? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svara:** 107 (24 í frumvinnslu, 40 í verslun og 43 í opinberri þjónustu).

Á mynd 52 má sjá að þjónustufyrirtæki eru líklegust til að vera mjög eða frekar sammála því að stjórnendur taki markvisst á því þegar árangri er ekki náð en um þriðjung fleiri svöruðu á þann veg heldur en fyrirtæki í frumvinnslu og opinberri þjónustu. Ef borið er saman við niðurstöður árið 2012 er þróunin neikvæð hjá fyrirtækjum í frumvinnslu (hlutfall þeirra sem eru frekar eða mjög sammála fer úr 63% 2012 í 46% 2015) en opinberar stofnanir standa í stað.

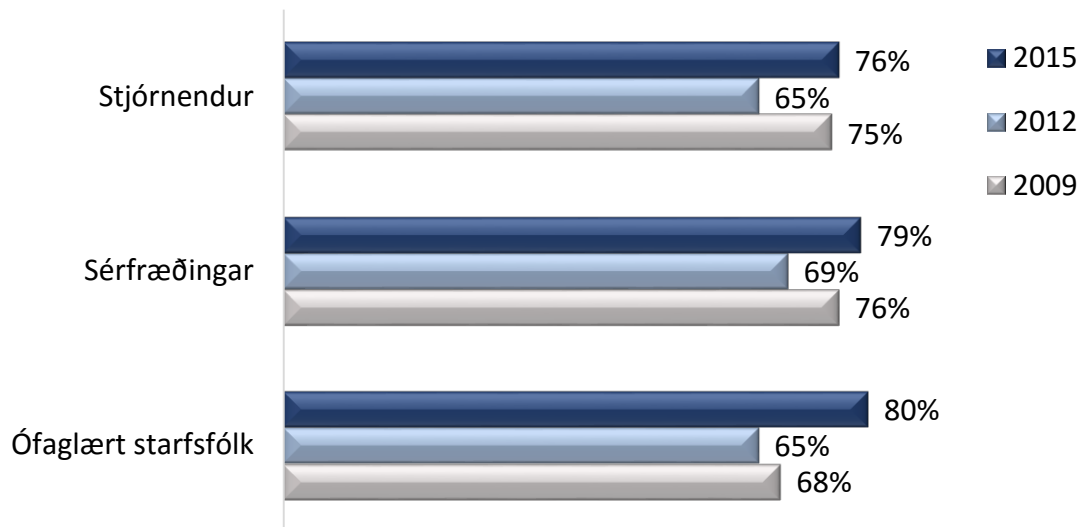


**Mynd 53:** Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ ósammála ertu þessari fullyrðingu? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 106 (48 lítil fyrirtæki, 27 meðalstór fyrirtæki og 31 stór fyrirtæki).

Því stærri sem fyrirtækin eru því líklegri eru stjórnendur til að taka markvisst á ófullnægjandi frammistöðu starfsfólks eins og glögggt má sjá á mynd 53. Það er í samræmi við þær niðurstöður að stærri fyrirtækin eru einnig líklegri til að meta formlega frammistöðu starfsfólks og því betur í stakk búin til að taka markvisst á málum og rökstyðja með hlutlægum upplýsingum úr frammistöðumati hvað megi betur fara.

## Starfsmannasamtöl



**Mynd 54:** Hlutfall skipulagsheilda með starfsmannasamtöl fyrir mismunandi starfsmannahópa. Samanburður milli ára 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138. .

Eins og sjá má ef bornar eru saman myndir 49 og mynd 54 um tíðni frammistöðumats og starfsmannasamtala þá eru starfsmannasamtöl algengari í íslenskum fyrirtækjum en formlagt frammistöðumat. Sjá má sambærilega tíðni notkunar starfsmannasamtala fyrir alla starfsmannahópa (76% fyrir stjórnendur, 79% fyrir sérfræðinga og 80% fyrir ófaglært starfsfólk) á mynd 54. Jákvæð þróun hefur orðið hjá öllum hópum frá 2012 en mest aukning hefur orðið hjá ófaglærðu starfsfólki (úr 65% í 80%). (Niðurstöður milli ára eru þó ekki alveg samanburðarhæfar þar sem hópurinn er samsettur úr tveimur hópum árið 2012 en einum nú og því meðaltal hópanna tveggja 2009 og 2012 notað til samanburðar).

## Starfsmannasamtöl eftir greinum og stærð

Starfsmannasamtöl eru notuð í auknum mæli fyrir alla starfsmannahópa og má merkja jákvæða þróun í tíðni starfsmannasamtala fyrir sérfræðinga og ófaglært starfsfólk í öllum atvinnugreinum milli ára 2012 og 2015 (sjá í töflu 17).

**Tafla 17:** Hlutfall skipulagsheilda sem eru með starfsmannasamtöl fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa. Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og 45 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. Og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stjórnendur	57%	78%	84%
Sérfræðingar	64%	78%	89%
Ófaglært starfsfólk	57%	80%	93%

Starfsmannasamtöl eru algengust í opinbera geiranum og er það í samræmi við niðurstöður 2012 (sjá í töflu 17). Mest aukning hefur orðið hjá ósérhæfðu starfsfólki í opinberum stofnunum (upp um 24 prósentustig) og þjónustugreinum (upp um 14 prósentustig). Í frumvinnslu og iðnaði er staðan þó svipuð og árið 2012 þar sem aðeins munar 1-3 prósentustigum hjá öllum hópum. Tíðni starfsmannasamtala hefur aukist almennt í öllum greinum, eða um 11 prósentustig í opinbera geiranum, 9 prósentustig í þjónustugreinum en aðeins um 3 prósentustig í frumvinnslu og iðnaði.

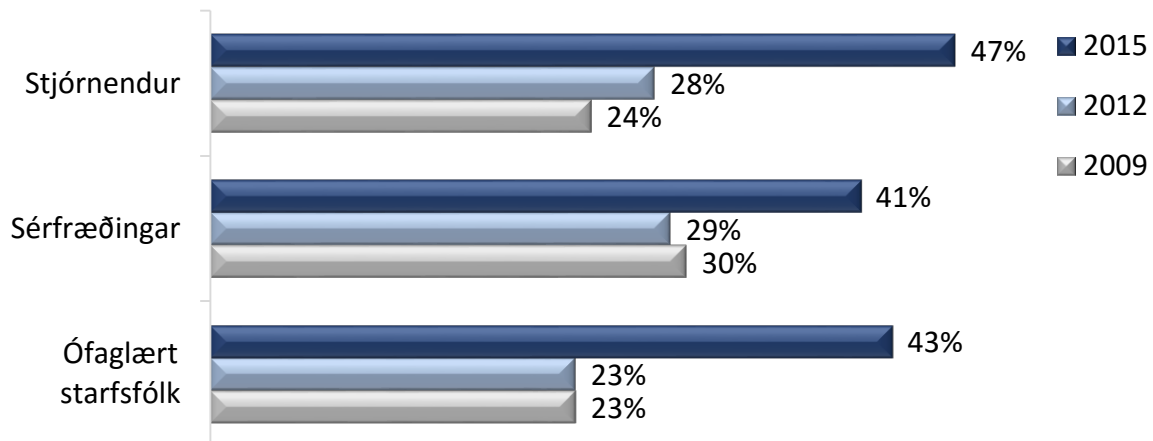
*Líkt og áður benda þessar niðurstöður til þess að sterkar hefðir hafi skapast í opinberum stofnunum fyrir því að nota starfsmannasamtöl. Þar sem opinberar stofnanir eru síður líklegar en aðrar skipulagsheildir til að taka á því þegar starfsfólk nær ekki ásættanlegum árangri og einnig ólíklegri til að framkvæma formlegt frammistöðumat en fyrirtæki í þjónustugeiranum, má túlka þetta svo að starfsmannasamtölin snúist lítið um frammistöðu og að umræðan í starfsmannasamtöllum sé líklega fremur almenn og óformleg. Þetta er líka í samræmi við þær niðurstöður að fyrirtæki í opinbera geiranum eru styttra á veg komin hvað varðar mannauðs-stjórnun (HRM). Að auki benda erlendar rannsóknir til þess að opinberar skipulagsheildir séu líklegri til að nota mjúkar aðferðir við stjórnun mannauðs á meðan fyrirtæki í einkageiranum eru líklegri til að notast við harðar aðferðir (Boyne, 2002; Vanhala og Stavrou, 2013).*

**Tafla 18:** Hlutfall skipulagsheilda sem eru með starfsmannasamtöl fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa. Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 117 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki og 33 stór fyrirtæki).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stjórnendur	71%	79%	79%
Sérfræðingar	75%	83%	85%
Ófaglært starfsfólk	76%	86%	82%

Ekki er að sjá mikinn breytileika eftir stærð skipulagsheilda (sjá í töflu 18) þó tíðnin sé aðeins minni í litlum fyrirtækjum eða frá 71%-76%. Eins og áður hefur komið fram hefur mest aukning frá 2012 verið í starfsmannasamtölum fyrir ófaglært starfsfólk og á það við um allar stærðir fyrirtækja.

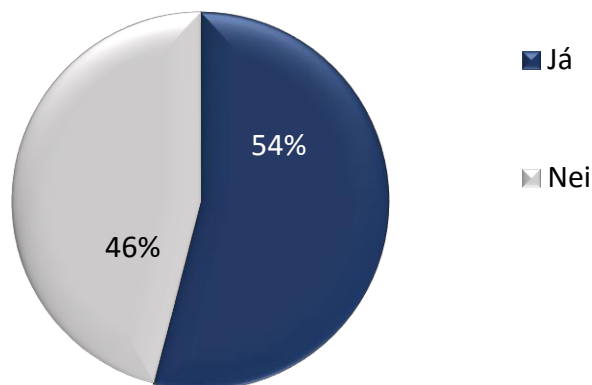


**Mynd 55:** Hlutfall skipulagsheilda sem hafa bæði formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtöl. Eftir starfsmannahópum.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138.

Þróunin er afgerandi og jákvæð frá árinu 2012 varðandi notkun fyrirtækja og stofnana á bæði formlegu frammistöðumati og starfsmannasamtölum fyrir alla starfshópa eins og sést á mynd 55. Tíðnin hefur aukist hjá stjórnendum og ófaglærðu starfsfólki um 20 prósentustig og hjá sérfræðingum um 12 prósentustig. Þessi þróun er jákvæð þar sem stór liður í innleiðingu áhrifaríks frammistöðumats er að tryggja samhliða kerfi og ferli til að starfsfólk fái reglulega og hagnýta endurgjöf um frammistöðu sína, og fái tækifæri til að ræða þessi mál við sinn stjórnanda (Armstrong, 2015; Kuvaas, 2011).

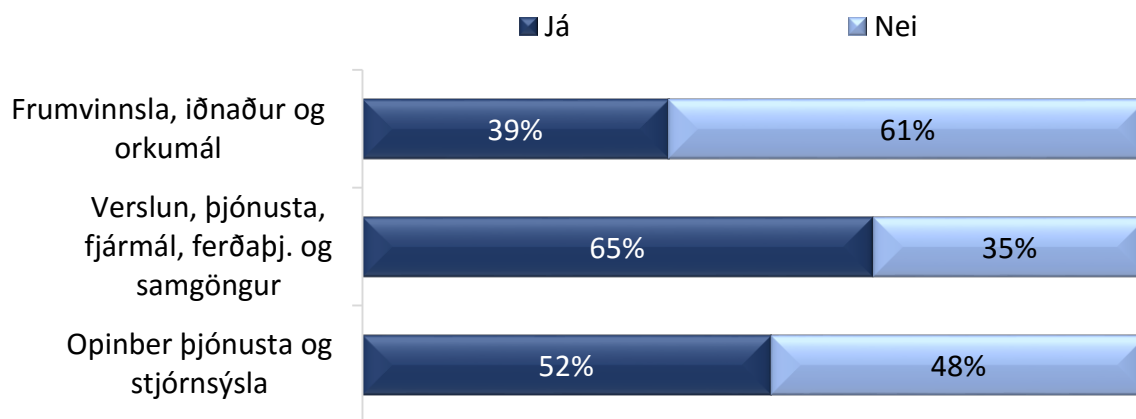
## Þjálfun og starfsþróun



**Mynd 56:** Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti.  
**Fjöldi svara:** 108.

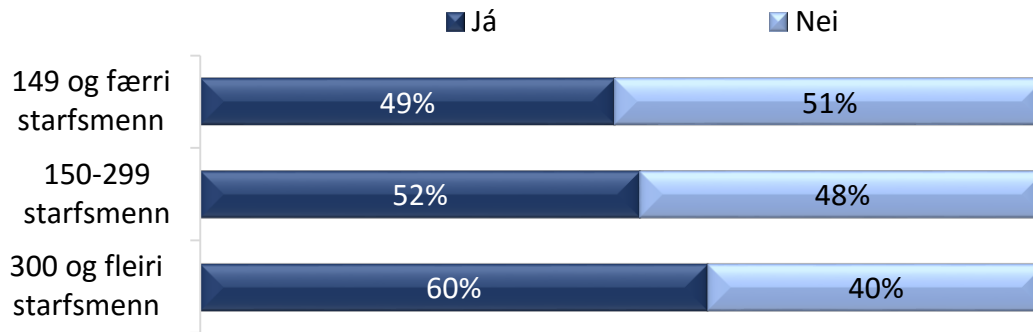
Þátttakendur voru spurðir hvort þörf fyrir þjálfun og/eða endurmenntun sé metin með kerfisbundnum hætti. Eins og sést á mynd 56 svarar rúmlega helmingur mannauðsstjóra er tóku þátt, eða 54%, því játandi.

## Greining þjálfunarþarfa eftir greinum og stærð



**Mynd 57:** Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti. Eftir atvinnugreinum.  
**Svarendur:** 108 (26 í frumvinnslu, 40 í verslun og 42 í opinberri þjónustu).

Eins og sjá má á mynd 57 er nokkur breytileiki eftir greinum varðandi kerfisbundið mat á þjálfunarþörf starfsmanna. Líklegast er að kerfisbundið mat fari fram í fyrirtækjum í þjónustugreinum en ólíklegast hjá fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði.

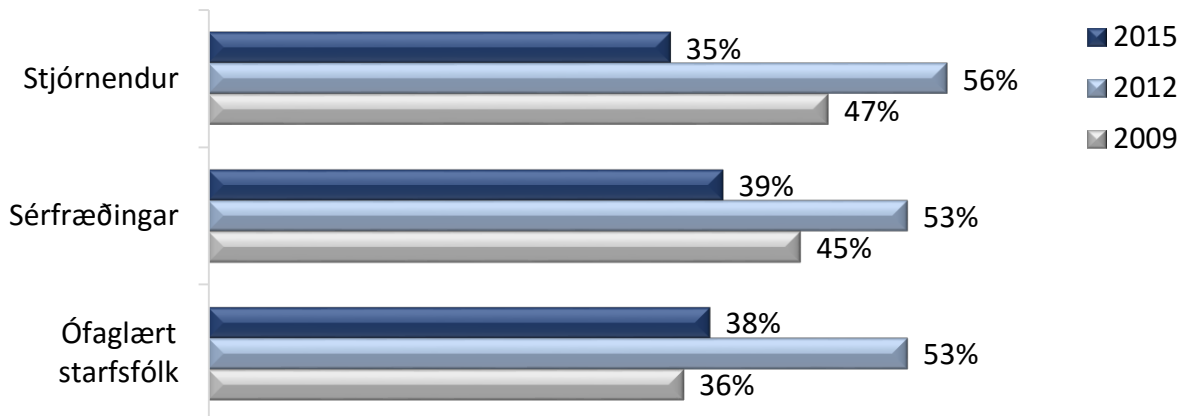


**Mynd 58:** Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti. Eftir stærð.  
**Svör:** 106 (49 í lítil fyrirtæki, 27 í meðalstór fyrirtæki og 39 í stór fyrirtæki).

Samkvæmt mynd 58 hefur stærð fyrirtækja áhrif á það hvort þjálfunarþörf starfsfólks sé metin með kerfisbundnum hætti. Líklegra er að þörfin á þessu sviði sé metin á kerfisbundinn hátt í stærri fyrirtækjum.

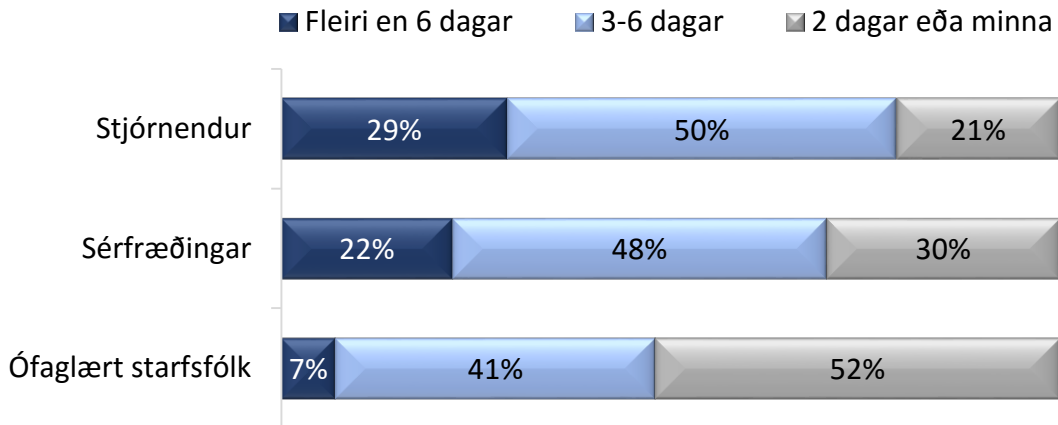
## Umfang þjálfunar – Dagar og kostnaður

Hér er umfang þjálfunar metið út frá kostnaði og meðaldagafjölda sem starfsmenn verja í þjálfun á ári hverju. Þó að dagafjöldi geti nýst sem mælikvarði eða vísbending um áherslu fyrirtækja á þjálfun og starfsþróun (sjá t.d. Sugrue, 2004; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Klara Georgsdóttir, 2012) er rétt að minna á að dagafjöldi og kostnaðarhlutfall segja lítið til um gæði þjálfunar og árangur hennar.



**Mynd 59:** Hlutfall skipulagsheilda er vita hversu mörgum dögum ólíkir starfsmannahópar verja í þjálfun/fræðslu á ári. Borið saman milli árana 2015, 2012 og 2009.  
**Svör 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138.

Forsvarsmenn mannauðsmála virðast nú síður upplýstir um, eða halda formlega utan um, fjölda daga sem starfsfólk verja í þjálfun á ári hverju. Sjá má að jákvæð þróun átti sér stað milli árana 2009 og 2012 hjá stjórnendum (hækkaði um 9 prósentustig) og sérfræðingum (hækkaði um 8 prósentustig). Milli árana 2012 og 2015 er þróunin neikvæð fyrir alla starfsmannahópa sem bendir til þess að síður sé verið að halda utan um og skrá upplýsingar um lengd þjálfunar.



**Mynd 60:** Hversu mörgum dögum á ári ver hver starfsmaður í þjálfun/fræðslu að meðaltali? Eftir starfsmannahópum.

**Fjöldi svara:** Stjórnendur: 42; sérfræðingar: 46; ófaglært starfsfólk: 44 (undanskildir þeir sem vissu ekki fjölda daga).

Á mynd 60 er sýndur fjöldi þjálfunardaga á ári hjá þeim svarendum sem halda utan um þær tölur. Þar má sjá að stjórnendur fá fleiri þjálfunardaga en aðrir starfsmannahópar, þó ekki sé mikill munur á þeim og sérfræðimenntuðu starfsfólki.

Í töflu 19 má sjá að stjórnendur og sérfræðingar sækja sér að meðaltali um 5 daga í þjálfun á ári (stjórnendur 5,2 og sérfræðingar 4,8). Ófaglærðir fá að meðaltali liðlega þrjú daga í þjálfun á ári. Þróunin er jákvæð í fjölda daga sem varið er í þjálfun fyrir stjórnendur frá árinu 2012, eða sem nemur einum degi en stendur í stað hjá sérfræðingum og ófaglærðu starfsfólki. Þó hafði orðið veruleg framför í þeim hópi milli 2009 og 2012, og hafði hún verið jákvæð í öllum hópunum á því tímabili.

**Tafla 19:** Hversu mörgum dögum ver starfsfólk að meðaltali í þjálfun á ári? Samanburður milli árána 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara 2015:** Stjórnendur: 42; sérfræðingar: 46; ófaglært starfsfólk: 44.

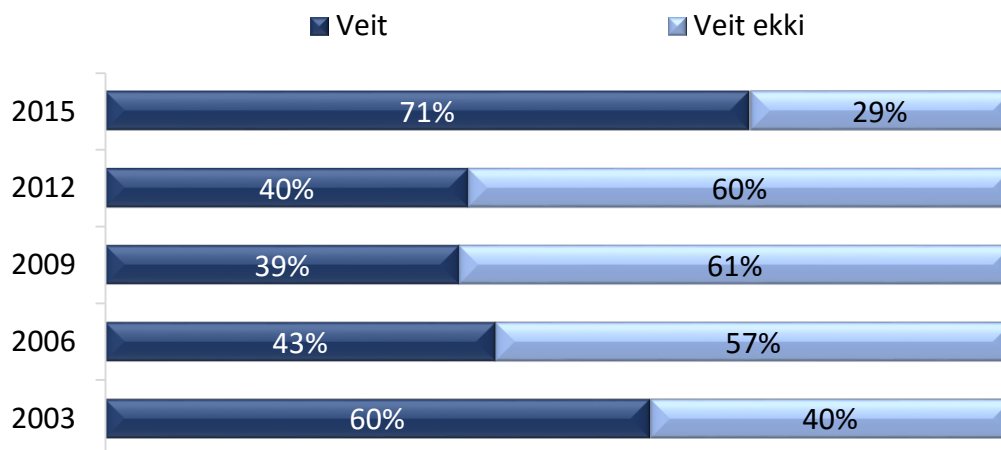
**Fjöldi svara 2012:** Stjórnendur: 82; sérfræðingar: 77; ófaglært starfsfólk: 76 (sameinað úr 2).

**Fjöldi svara 2009:** Stjórnendur: 54; sérfræðingar: 55; ófaglært starfsfólk: 42 (sameinað úr 2).

	2015	2012	2009
Stjórnendur	5,2	4,3	3,9
Sérfræðingar	4,8	4,7	3,3
Ófaglært starfsfólk	3,1	3,2	1,7

Til samanburðar má geta þess að meðaldagafjöldi í þjálfun hjá fyrirtækjum í Noregi, Danmörku og Finnlandi eru um 6 dagar á ári fyrir stjórnendur og sérfræðinga og 5 dagar fyrir ófaglært starfsfólk. Þessar niðurstöður benda því til þess að fyrirtæki og stofnanir á Íslandi veiti starfsfólki sínu mun minni þjálfun, í dögum talið, en raunin er á hinum Norðurlöndunum, eða að eftirlit með þessu og utanumhald sé ófullnægjandi hér.

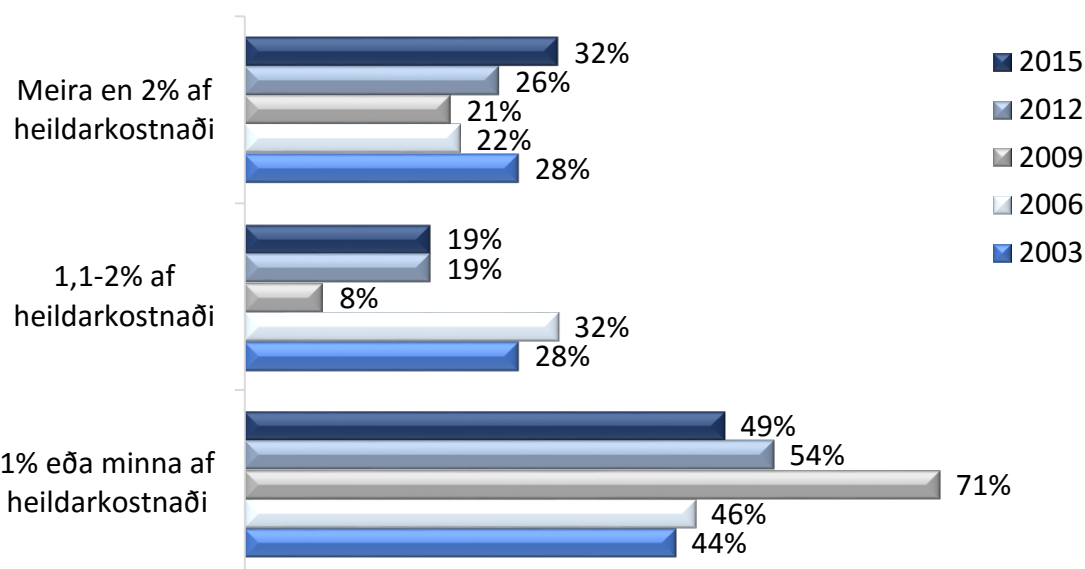




**Mynd 61:** Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endumenntun starfsfólks? Samanburður milli ára 2015, 2012, 2009, 2006 og 2003.

**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138; 2006: 180; 2003: 114.

Mikill meirihluti þeirra sem fara með mannauðsmál (71%) vita hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun starfsfólks (sjá mynd 61) og er þróunin mjög jákvæð frá árinu 2012.



**Mynd 62:** Hversu háu hlutfalli af heildarlaunum er varið í þjálfun/endumenntun starfsfólks? Samanburður milli ára 2015, 2012, 2009, 2006 og 2003.

**Fjöldi svara** 2015: 85; 2012: 57; 2009: 53; 2006: 76; 2003: 68 (þeir undanskildir sem ekki vita).

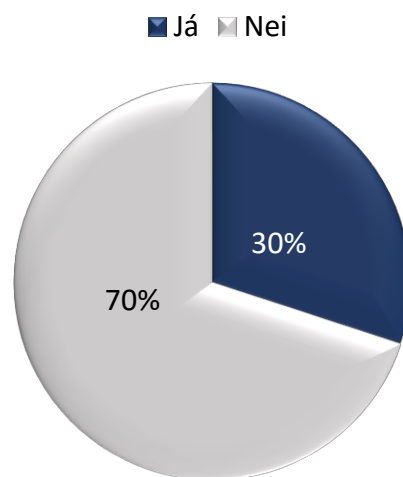
**Meðaltal** 2015: 2,7%; 2012: 2,2%; 2009: 2,2%; 2006: 2,3%; 2003: 2,1%.

Hlutfallslega flestir svarendur (49%) verja 1% eða minna af heildarkostnaði í þjálfun og endurmenntun starfsfólks, og þessi hópur hefur ávallt verið stærstur skv. þessari könnun. Hins vegar verja nú fleiri, eða 32% fyrirtækja og stofnana, meira en 2% af heildarlaunum í þjálfun. Að meðaltali verja fyrirtæki og stofnanir nú um 2,7% af heildarlaunaveltu í þjálfun og hefur hlutfallið hækkað úr 2,2% af launaveltu árið 2012.

Á hinum Norðurlöndunum er hlutfallið að meðaltali 3,8%, eða á bilinu 2,6% til 5,0% þar sem Finnland er með lægra hlutfall en Ísland en Noregur og Danmörk með hærra hlutfall.

Áhugavert er að sjá að á sama tíma og kostnaður við þjálfun hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, sem hlutfall af launakostnaði, hefur hækkað þá hefur þjálfunartíminn styst í dagafjölda. Þetta bendir til að þjálfunin sé að verða dýrari.

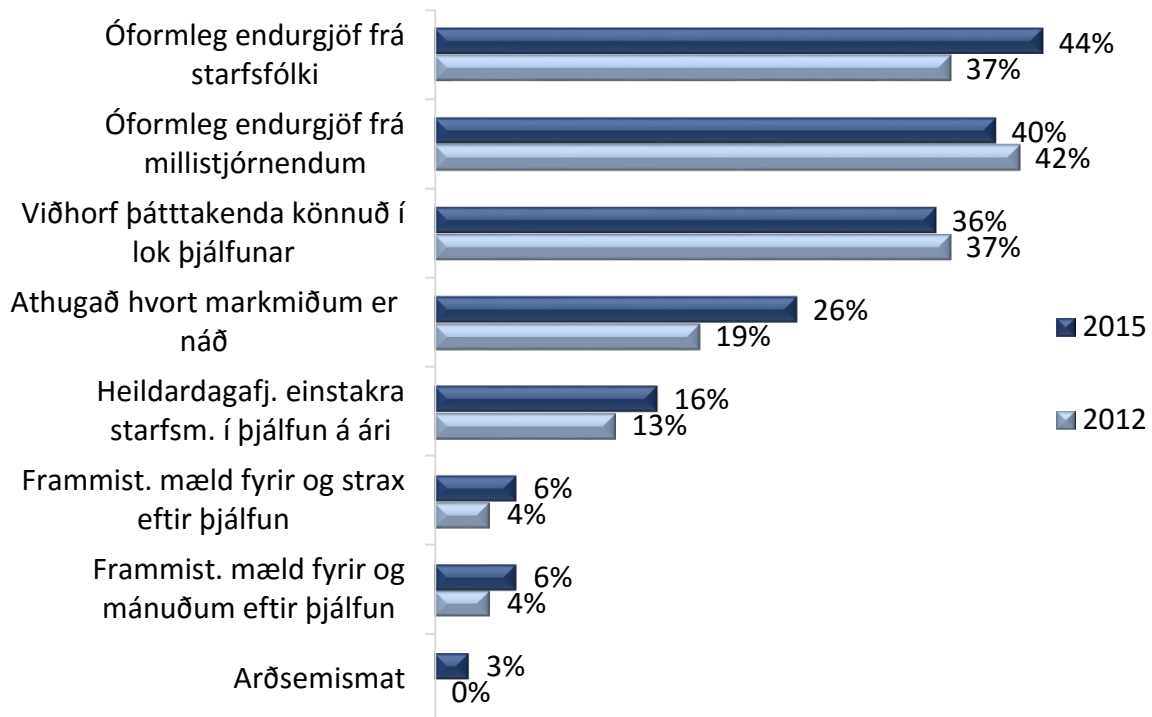
## Árangursmat þjálfunar



**Mynd 63:** Fer fram kerfisbundið mat á árangri af þjálfun/fræðslu starfsfólks?

**Fjöldi svarenda:** 119.

Sjá má á mynd 63 að meirihluti fyrirtækja notast ekki við kerfisbundið mat á árangri af þjálfun starfsfólks þar sem aðeins tæplega þriðjungur svarar spurningunni játandi.

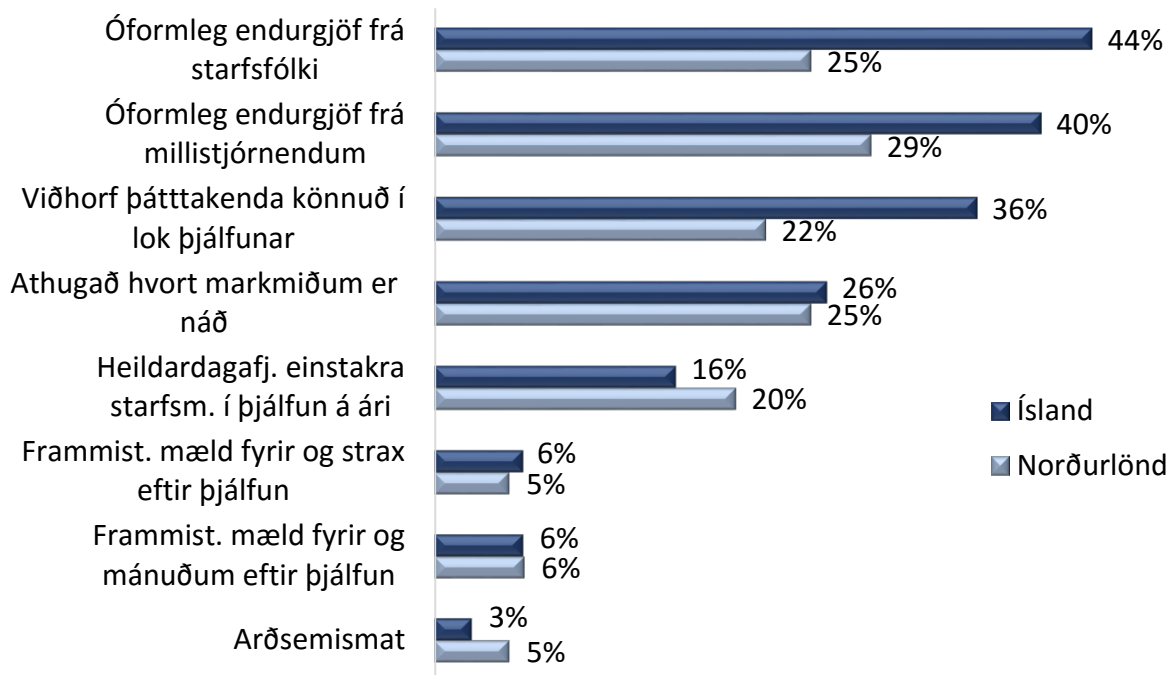


**Mynd 64:** Ef árangur þjálfunar er metinn, hver eftirfarandi aðferða er notuð? Borið saman milli ára 2015 og 2012.

**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144. (Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá heildarfjölda þátttakenda).

Mynd 64 sýnir að þær aðferðir sem helst eru notaðar við að meta árangur þjálfunar eru óformleg endurgjöf frá bæði starfsfólki (44%) og millistjórnendum (40%) og þar á eftir viðhorf þátttakenda í lok þjálfunar (36%). Fyrirtæki og stofnanir virðast því reiða sig töluvert á óformlegar aðferðir við mat á árangri á þessu sviði en síður tengja matið við hlutlæga þætti s.s. markmiðsetningu, mat á frammistöðu eða arðsemismat þjálfunar.

Niðurstöður benda þó til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir meti í auknum mæli hvort markmiðum með þjálfun sé náð. Um fjórðungur fyrirtækja gerir það nú en aðeins um fimmtungur notaði þá aðferð árið 2012.

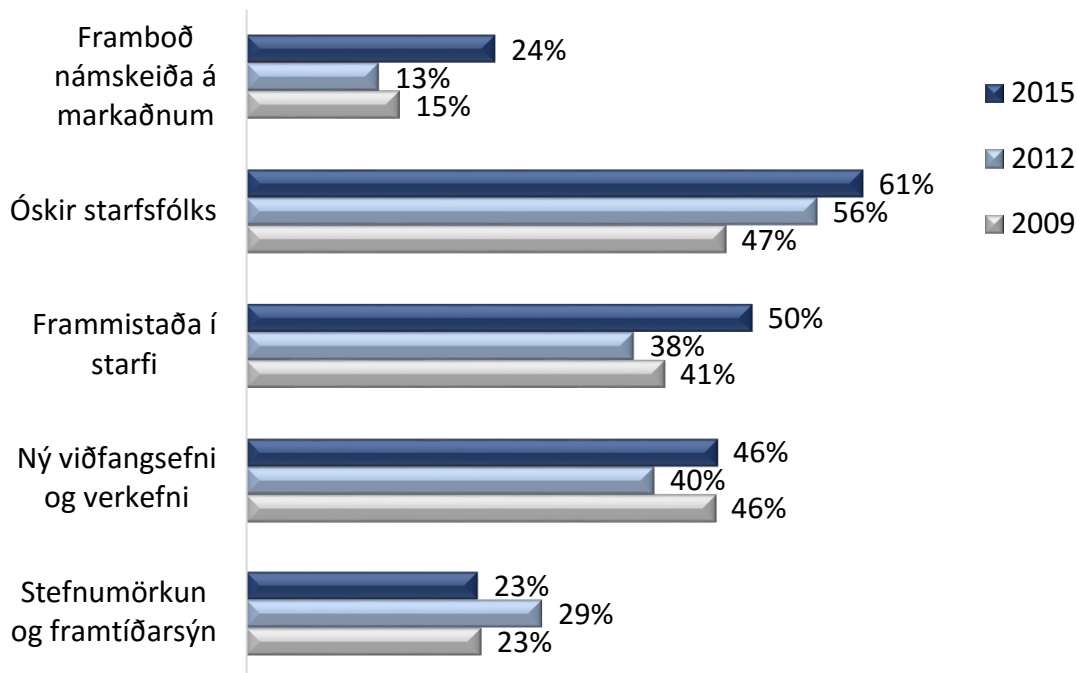


**Mynd 65:** Ef árangur þjálfunar er metinn, hver eftirfarandi aðferða er notuð? Borið saman milli landa (Ísland, Danmörk, Finnland og Noregur).

**Fjöldi svarenda:** Ísland: 119; Norðurlönd: 658 (Danmörk: 240; Finnland: 182; Noregur: 236. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá heildarfjölda þátttakenda).

Fyrirtæki á Norðurlöndum virðast, líkt og á Íslandi, helst nota óformlegar leiðir við mat á árangri þjálfunar. Algengustu aðferðirnar eru óformleg endurgjöf frá millistjórnendum (29%) og frá starfsmönnum (25%), viðhorf þátttakenda (22%) og hvort markmiðum sé náð (24%). Á Norðurlöndunum líkt og á Íslandi, hefur notkun arðsemismats ekki rutt sér til rúms við mat á árangri þjálfunar (5% á Norðurlöndum, 3% á Íslandi) (sjá mynd 65).

## Ákvarðanatöku um þjálfun/fræðslu



**Mynd 66:** Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Samanburður á milli ára 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138. Hér var leyfilegt að velja allt að tvo valkosti, því er samtalan yfir 100%.

Eins og mynd 66 sýnir eru óskir starfsfólks enn ráðandi þáttur við ákvörðunartöku um þjálfun eða fræðslu starfsfólks (61%) og er þetta hlutfall að hækka milli kannana. Síð er horft til stefnumörkunar (23%) og síður nú en árið 2012 en á hinn bóginn er nú í auknum mæli horft til nýrra viðfangsefna og verkefna, og einnig frammistöðu í starfi.

*Þessi þróun gæti endurspeglad að fyrirtæki séu nú komin upp úr efnahagslæggðinni og yfir í uppsveiflu þar sem svigrúm innan fjárhagsáætlana er e.t.v. rýmra, og óskir starfsfólks og framboð námskeiða því meira látið ráða. Árið 2012 voru fyrirtæki kannski að vinna við mótun nýrrar stefnu og byggja upp til framtíðar. Þar sem yfirleitt er talið æskilegt að fyrirtæki og stofnanir taki langtímamarkmið og framtíðarsýn inn í myndina þegar þjálfun er ákveðin (strategic training) gæti þetta verið ábending til íslenskra stjórnenda um að gleyma ekki þessari tengingu.*

Á mynd 66 má einnig sjá að í auknum mæli virðist horft til frammistöðu í starfi þegar ákvarðanir eru teknar um þjálfun. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður um að frammistöðumat er í auknum mæli notað (sjá mynd 49 frammar í kaflanum) til að ákvarða þjálfun og starfsþróun starfsfólks.

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

**Fjöldi svara:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu, 45 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja allt að tvo valkosti, 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	39%	13%	27%
Óskir starfsfólks	64%	54%	64%
Frammistaða í starfi	50%	52%	47%
Ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu	54%	39%	49%
Stefnumörkun og fram tíðarsýn	18%	30%	18%

Óskir starfsmanna eru mest ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun þeirra í öllum atvinnugreinum. Í þjónustugreinum er þó meira horft til stefnumörkunar og fram tíðarsýnar en í hinum greinum tveimur en athygli vekur að ný viðfangsefni og verkefni eru síst ráðandi í þeim geira. Í öllum greinum má sjá mjög jákvæða þróun með að nýta í auknum mæli frammistöðu í starfi til ákvörðunartöku um þjálfun, og nú er horft til þess í um helmingi tilvika í öllum greinum (var 39% í frumvinnslu, 46% í þjónustugreinum og 23% í opinberum stofnunum 2012).

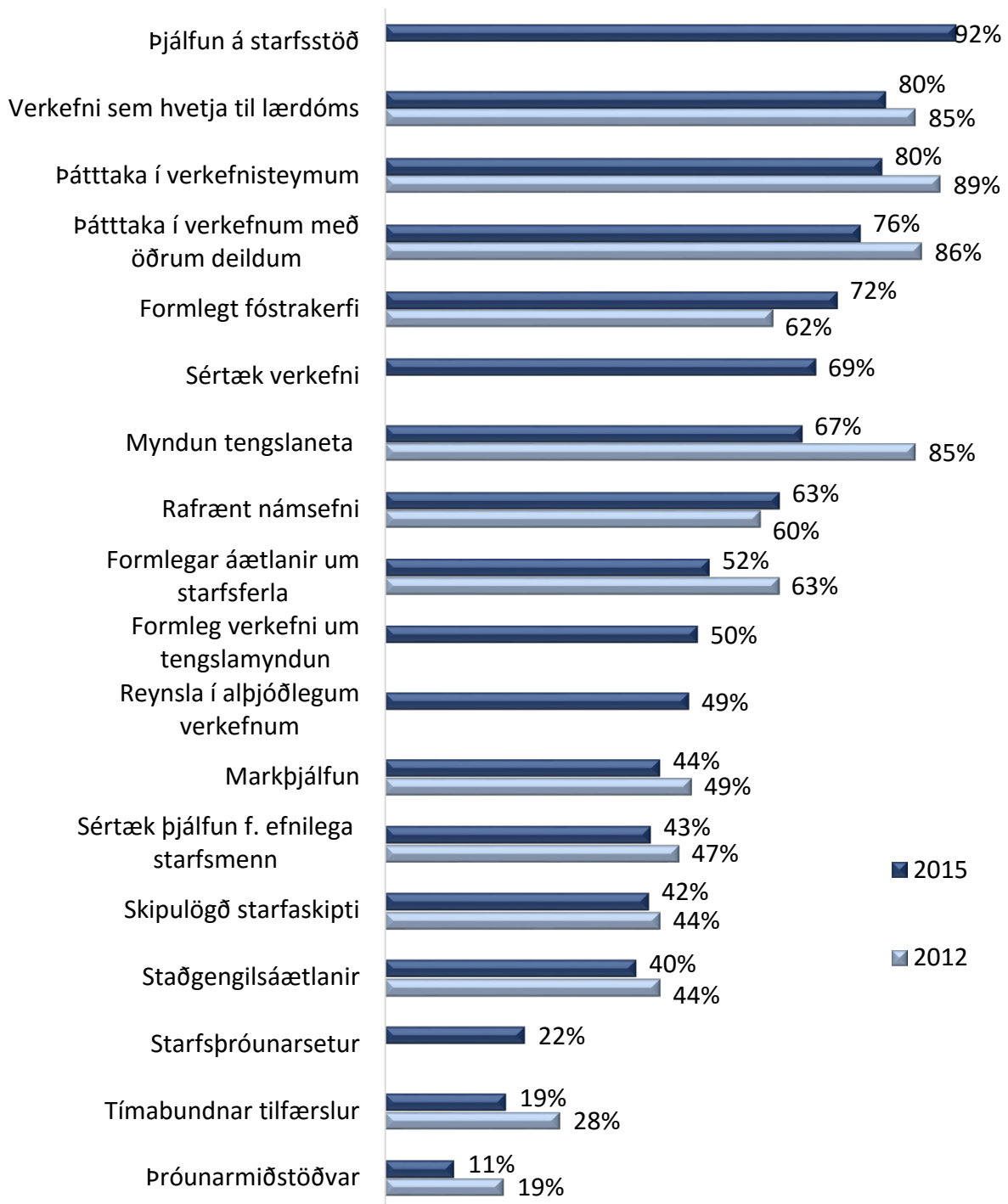
**Tafla 21:** Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 117 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki og 33 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja allt að tvo valkosti, 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	22%	31%	21%
Óskir starfsfólks	64%	69%	52%
Frammistaða í starfi	51%	41%	55%
Ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu	36%	48%	64%
Stefnumörkun og fram tíðarsýn	24%	14%	30%

Óskir starfsmanna eru sá þáttur sem helst ræður för hjá litlum og meðalstórum (69%) fyrirtækjum en ný viðfangsefni og verkefni eru meira ráðandi hjá stórum fyrirtækjum (64%). Hjá litlum fyrirtækjum má sjá mjög jákvæða þróun með að horft er í auknum mæli til frammistöðu í starfi, en það var aðeins gert í 27% tilvika árið 2012 en nú í 51% tilvika. Athygli vekur að meðalstór fyrirtæki eru nú í mjög litlum mæli, og mun minna mæli en 2012, að horfa til stefnumörkunar og fram tíðarsýnar.

## Starfsþróunaraðferðir



**Mynd 67:** Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir nýttar fyrir starfsþróun starfsfólks. Hlutfall byggt á fjölda svara sem velja að *einhverju leyti* til að *mjög miklu leyti*. Samanburður milli 2012 og 2015.

**Fjöldi svara:** 103-109 (breytilegt eftir liðum).

Á mynd 67 má sjá hvaða aðferðir fyrirtæki og stofnanir nota til starfsþróunar hér á landi. Þjálfun á starfsstöð er notuð svo til af öllum fyrirtækjum og stofnunum og einnig eru verkefni sem hvetja til lærdóms og þátttöku í verkefnisteymum mikið notuð. Þróunarmiðstöðvar eru síst notaðar, en einungis 11% svarenda sögðust nota þá aðferð að einhverju leyti.

Ef borið er saman við niðurstöður frá 2012 má merkja minni nýtingu allra aðferða til starfsþróunar nema notkun formlegra fóstakerfa sem eru notuð í auknum mæli (úr 62% í 72%). Hugsanlega má þó rekja þetta að einhverju leyti til þess að fyrirtæki séu að nýta fleiri og fjölbreyttari aðferðir en áður og að hér er spurt um fleiri aðferðir en árið 2012. Athygli vekur að á tímum rafrænna miðla og sífellt aukins framboðs á ýmsum tæknilausnum og rafrænum samskiptaleiðum, hefur samt sem áður ekki átt sér stað nein stökkbreyting frá árinu 2012. Fyrirtæki nota enn í nokkrum mæli markþjálfun þó það hafi aðeins minnkað.

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

**Fjöldi svara:** Ísland: 103-109; Danmörk: 179; Finnland: 176-178; Noregur: 168.

	Ísland	Danmörk	Finnland	Noregur
Þjálfun á starfsstöð	92%	96%	92%	-
Sértæk verkefni	69%	83%	83%	79%
Formleg verkefni um tengslamyndun	50%	71%	65%	78%
Reynsla í alþjóðlegum verkefnum	49%	53%	44%	51%
Starfsþróunarsetur	22%	32%	56%	-
Verkefni sem hvetja til lærdóms	80%	77%	72%	83%
Þátttaka í verkefnisteymum	80%	92%	92%	91%
Formlegt fóstakerfi	72%	73%	72%	67%
Rafrænt námsefni	63%	74%	73%	78%
Formlegar áætlanir um starfsferla	52%	66%	57%	68%
Markþjálfun	44%	84%	66%	75%
Sértæk þjálfun f. efnilega starfsmenn	43%	35%	44%	39%
Skipulögð starfaskipti	42%	50%	81%	61%
Staðgengilsáætlanir	40%	50%	72%	56%

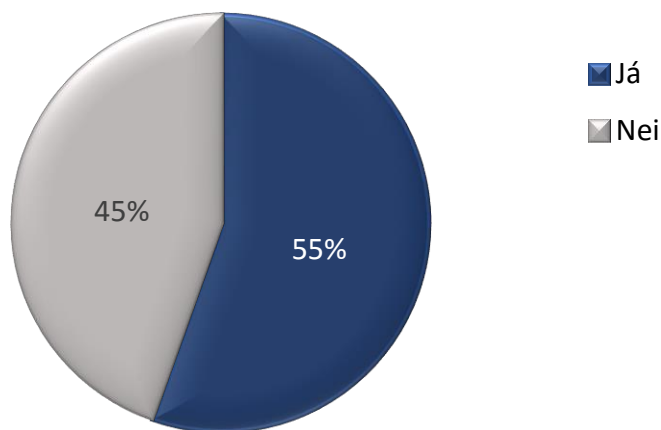
Eins og sjá má í töflu 22 er þjálfun á starfsstöð mest notuð til starfsþróunar í öllum samanburðarlöndunum. Fyrirtæki á Íslandi virðast nota færri aðferðir til starfsþróunar en fyrirtæki á hinum Norðurlöndunum. Mestan mun má merkja í formlegum verkefnum um tengslamyndun, markþjálfun, skipulögð starfaskipti og rafrænt námsefni.

Niðurstöður benda til aukinnar áherslu á að nýta innanhússaðferðir við starfsþróun (þjálfun á starfsstöð, þátttaka í verkefnisteymum, fóstakerfi o.þ.h.) líkt og raunin virðist einnig vera í Bretlandi (CIPD, 2015). Búist er við mestri aukningu á næstu árum í aðferðum markþjálfunar (CIPD, 2015) og miðað við niðurstöður hér að ofan er töluvert svigrúm fyrir íslensk fyrirtæki í að bæta um betur á því sviði.

## Starfsnám – starfsnemar

Hér voru þátttakendur spurðir hversu marga iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi og starfsnema á háskólastigi þeir hefðu haft síðastliðin 3 ár. Hér er á ferðinni ný spurning í könnuninni, og því ekki birtur samanburður við fyrri ár.





**Mynd 68:** Hlutfall skipulagsheilda sem hafa tekið að sér starfsnema síðastliðin 3 ár (annaðhvort iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi eða starfsnema á háskólastigi).

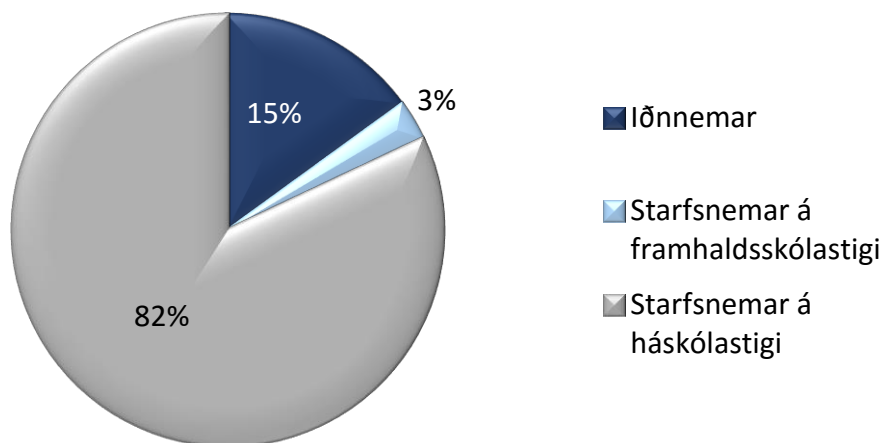
**Fjöldi svarenda:** 119.

**Meðaltal iðnnema:** 4,1.

**Meðaltal starfsnema á framhaldsskólastigi:** 7,5.

**Meðaltal starfsnema á háskólastigi:** 8,8.

Yfir helmingur fyrirtækja og stofnana (55%) hefur tekið að sér starfsnema á einhverju skólastigi síðastliðin 3 ár, samanber mynd 68.



**Mynd 69:** Hlutfall skipulagsheilda sem hafa tekið að sér starfsnema síðastliðin þrjú ár. Eftir “tegund” starfsnema, iðnnemar, starfsnemar á framhaldsskólastigi, starfsnemar á háskólastigi.

**Fjöldi svara:** 66 (þeir undanskildir sem ekki hafa tekið að sér starfsnema).

**Meðaltal iðnnema:** 4,1.

**Meðaltal starfsnema á framhaldsskólastigi:** 7,5.

**Meðaltal starfsnema á háskólastigi:** 8,8.

Á mynd 69 sést að fyrirtæki sem tóku að sér starfsnema á síðustu þremur árum eru líklegust til að hafa tekið að sér starfsnema á háskólastigi. Aðeins 15% fyrirtækja tóku að sér iðnnema og aðeins 3% þeirra tóku að sér nema á framhaldsskólastigi. Niðurstöður benda til þess að þau

fyrirtæki sem taka að sér iðnnema, taki að meðaltali um 4 nema á þriggja ára tímabili, um 7,5 að meðaltali á framhaldsskólastigi og um 9 á háskólastigi.

Lítill þátttaka í þjálfun iðnnema er áhyggjuefni í ljósi þess að starfsþjálfun á vinnustað er ennþá í mörgum greinum skilyrði fyrir því að útskrifast með iðnréttindi eða sveinspróf hér á landi. Þetta á síður við á háskólastiginu, nema í menntageiranum og heilbrigðisgeiranum, en samt eru langflestir svarenda að taka að sér háskólanema.

**Tafla 23:** Hlutfall skipulagsheild sem hafa tekið að sér iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi eða starfsnema á háskólastigi. Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu og 45 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál ferðaþj. Og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Iðnnemar	39%	39%	27%
Starfsnemar á framhaldsskólastigi	0%	6%	0%
Starfsnemar á háskólastigi	21%	48%	58%

Í töflu 23 má sjá að aðeins fyrirtæki í þjónustugreinum taka að sér starfsnema á framhaldsskólastigi (6%). Einnig má sjá að það er ekki háð atvinnugrein hverjir taka að sér iðnnema þó það sé líklegara í frumvinnslugeiranum (39%) og þjónustufyrirtækjum (39%) en í opinbera geiranum (27%). Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eru síður líkleg til að taka að sér nema á háskólastigi og gætu því nýtt sér þann valkost betur til að byggja upp framtíðarsérfræðinga og stjórnendur í þeim greinum, t.d. sjávarútvegi.

*Opinberi geirinn er virkastur í að nýta sér starfsnema á háskólastigi. Það má hugsanlega rekja að einhverju leyti til mjög sérhæfðrar þekkingar og hæfni í opinberri þjónustu og stjórnsýslu, sem og sterkari hefða fyrir starfsnámi þar, s.s. tengt ýmsum sérfræðistörfum eins og við þjálfun kennara, lækna og fleira.*

**Tafla 24:** Hlutfall skipulagsheilda sem hafa tekið að sér iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi eða starfsnema á háskólastigi. Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 117 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki og 33 stór fyrirtæki).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Iðnnemar	31%	34%	42%
Starfsnemar á framhaldssk.stigi	0%	0%	9%
Starfsnemar á háskólastigi	45%	62%	33%

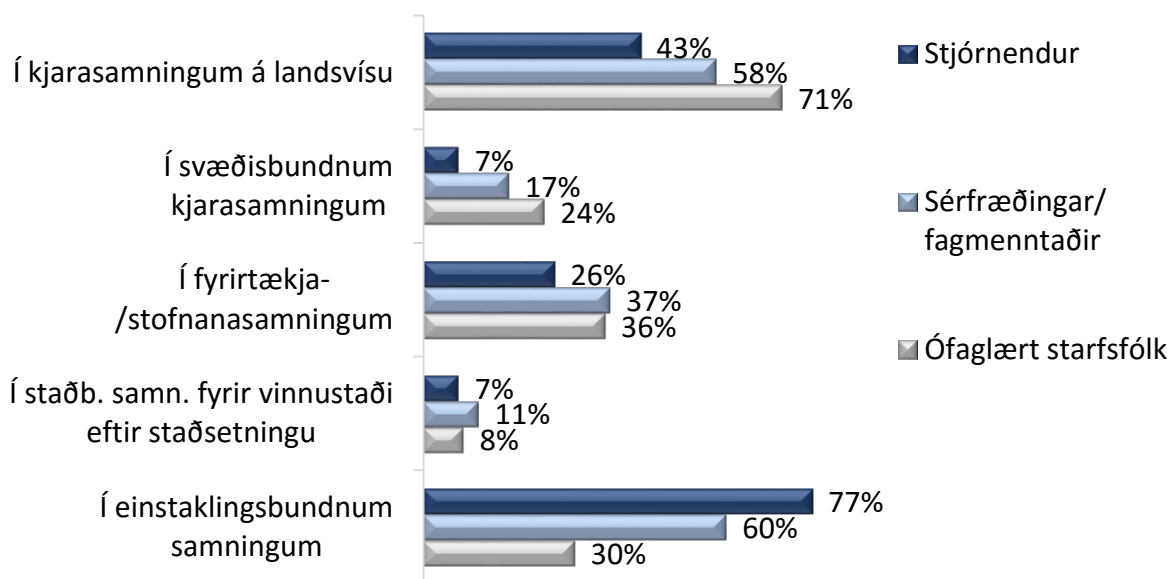
Tafla 24 sýnir að stóru fyrirtækin eru líklegri en þau litlu til að taka að sér iðnnema. Aðeins stóru fyrirtækin taka að sér starfsnema á framhaldsskólastigi. Á hinn bóginn hafa lítil og meðalstór fyrirtæki verið mun virkari í að taka að sér starfsnema á háskólastigi en stóru fyrirtækin.

## V. LAUN OG UMBUN

Í þessum kafla er fjallað um þær aðferðir sem notaðar eru til ákvörðunar um grunnlaun hjá stjórnendum, sérfræðingum og ófagmenntuðu starfsfólki. Einnig er greint frá aðferðum sem notaðar eru til að umbuna þessum starfsmannahópum og notkun hlunninda umfram það sem lög og reglur gera kröfu um. Loks er greint frá hlutfalli launakostnaðar af rekstrarkostnaði hjá þeim fyrirtækjum sem svöruðu könnuninni.

Í kaflanum eru niðurstöður jafnframt bornar saman við niðurstöður í Danmörku, Finnlandi og Noregi. Í skýrslunni Kjarasamningar og vinnumarkaður á Norðurlöndum sem gefin var út af vinnuhópi aðila vinnumarkaðarins (2013) má finna lýsingu á vinnumörkuðum þessara landa og hvernig kjarasamningagerð er háttað.

### Aðferðir við ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa

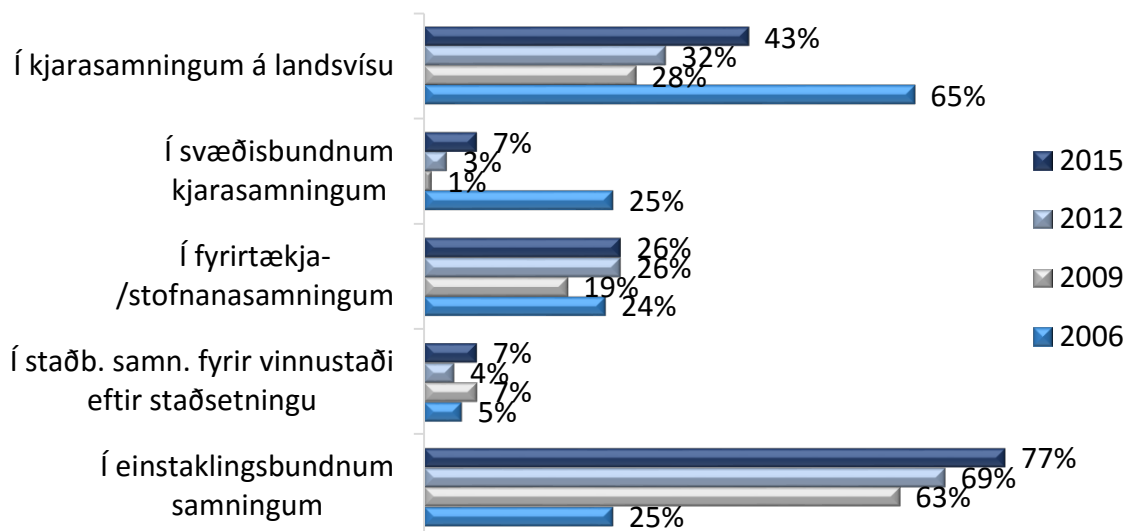


**Mynd 70:** Hvernig eru grunnlaun stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar?

**Fjöldi svarenda:** 83-103. Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því er samtalan ekki 100%.

Á mynd 70 má sjá að algengast er að laun stjórnenda (77%) og sérfræðinga (60%) séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum en hins vegar er algengast að það sé gert í kjarasamningum á landsvísu þegar ófaglært starfsfólk á í hlut (71%).

Á myndum 71-73 er skoðað hvernig grunnlaun stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks eru ákvörðuð innan skipulagsheilda milli ára.



**Mynd 71:** Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun milli ára. **Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138; 2006: 190.

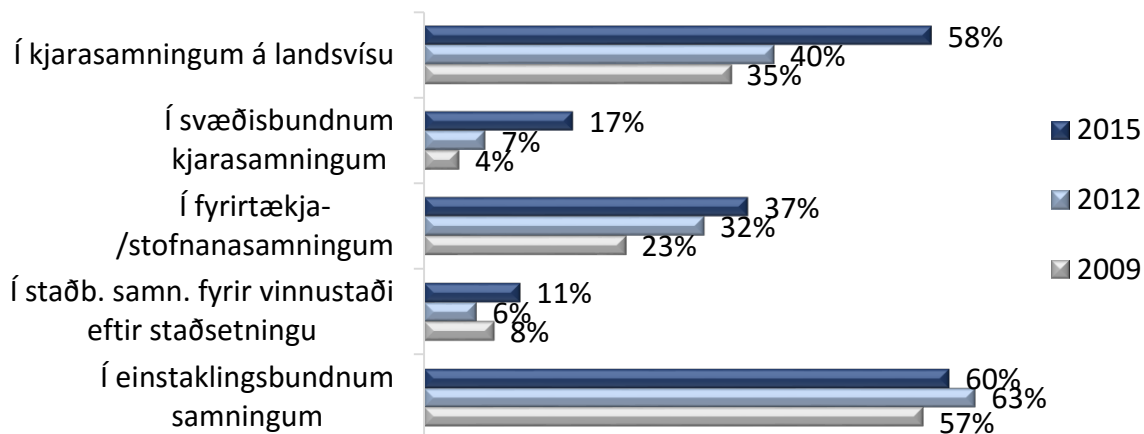
Á mynd 71 sést að ákvörðun grunnlauna stjórnenda hefur þróast frá því að vera ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu í einstaklingsbundna samninga. Laun um 65% stjórnenda voru ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu á árinu 2006 en 43% á árinu 2015. Laun 77% stjórnenda eru ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum 2015, samanborið við einungis 25% á árinu 2006 og hefur notkun þeirra samninga því aukist um 52 prósentustig. Áhugavert er að sjá að á milli áruna 2006 og 2009 fór notkun kjarasamninga á landsvísu og svæðisbundnum kjarasamningum fækkandi en fer fjölgandi frá 2009 til 2015.

**Tafla 25:** Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli Norðurlanda.

**Fjöldi svarenda:** Ísland: 119; Noregur: 164; Finnland: 156; Danmörk: 178.

	Ísland	Noregur	Finnland	Danmörk
Í kjarasamningum á landsvísu	43%	29%	37%	42%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	7%	6%	2%	15%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	26%	53%	65%	37%
Í staðb. samn. fyrir vinnustaði eftir staðsetningu	7%	16%	12%	26%
Í einstaklingsbundnum samningum	77%	75%	72%	78%

Niðurstöður í ár eru af svipuðum toga hjá hinum Norðurlöndunum, en algengast er að laun stjórnenda séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum. Hin Norðurlöndin notast oftast við fyrirtækja-/stofnanasamninga en gert er á Íslandi en það er gert í 65% þáttökufyrirtækja og -stofnana í Finnlandi, 53% í Noregi og 37% í Danmörku samanborið við 26% fyrirtækja og stofnana á Íslandi. Áhugavert er einnig að sjá að í Danmörku eru laun stjórnenda ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu í 42% fyrirtækja og stofnana en 37% í Finnlandi, sem eru svipaðar niðurstöður og hér á landi, en einungis 29% í Noregi.



**Mynd 72:** Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga/fagmenntaðra ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun milli ára.

**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138.

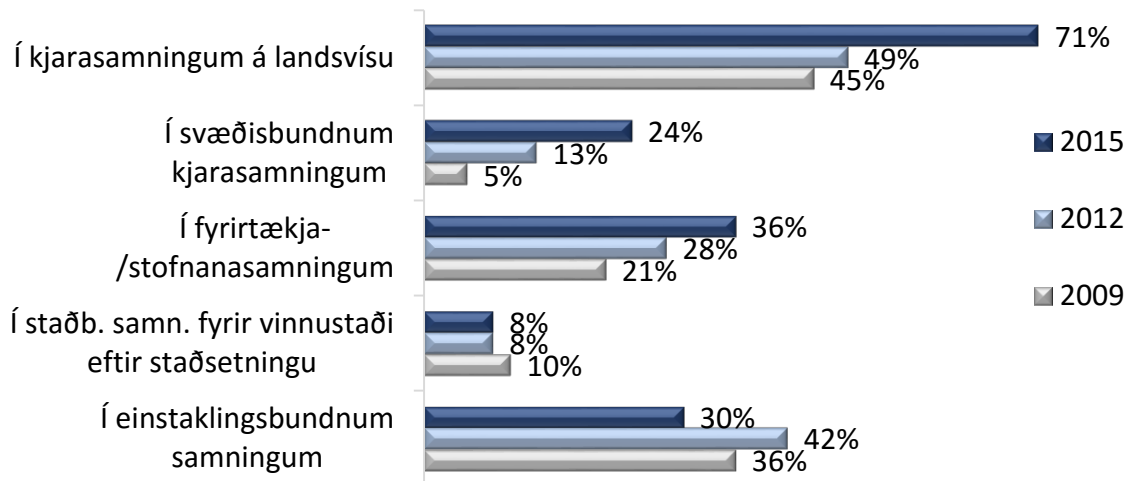
Líkt og hjá stjórnendum hefur orðið aukning á notkun kjarasamninga á landsvísu (úr 35% í 58%) og svæðisbundnum kjarasamningum (4% í 17%) frá árinu 2009 en tölur fyrir þennan starfshóp liggja ekki fyrir frá árinu 2006. Aukning hefur einnig orðið á notkun fyrirtækja-/stofnanasamninga eða um 14 prósentustig ásamt aukningu á staðbundnum samningum frá árinu 2012 um 5 prósentustig. Notkun einstaklingsbundinna samninga er tiltölulega óbreytt á milli ára og stendur nú í 60%.

**Tafla 26:** Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli Norðurlanda.

**Fjöldi svarenda:** Ísland: 119; Noregur: 164; Finnland: 156; Danmörk: 178.

	Ísland	Noregur	Finnland	Danmörk
Í kjarasamningum á landsvísu	58%	33%	70%	52%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	17%	17%	7%	15%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	37%	56%	63%	22%
Í staðb. samn. fyrir vinnustaði eftir staðsetningu	11%	26%	24%	24%
Í einstaklingsbundnum samningum	60%	67%	47%	54%

Athygli vekur að í Finnlandi eru kjarasamningar á landsvísu notaðir til að ákvarða laun sérfræðinga í 70% fyrirtækja og stofnana sem er töluvert algengara en á Íslandi (58%) þrátt fyrir töluverða aukningu frá 2012. Í Danmörku eru kjarasamningar á landsvísu notaðir í 52% fyrirtækja og stofnana og 32% í Noregi. Einnig er áhugavert að sjá að fyrirtækja-/stofnanasamningar eru notaðir í mun meira mæli í Finnlandi (63%) og Noregi (56%) en á Íslandi (37%).



**Mynd 73:** Hvernig eru grunnlaun ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun milli ára.

**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138.

Þegar kemur að ákvörðun grunnlauna ófaglærðs starfsfólks er algengast að stuðst sé við kjarasamninga á landsvísu og hefur notkun þeirra aukist um 26 prósentustig frá árinu 2009. Einnig sést aukning á notkun svæðisbundinna kjarasamninga (um 19 prósentustig) og í fyrirtækja-/stofnanasamningum (um 15 prósentustig). Taka þarf fram að í fyrri skýrslum voru sýndir tveir hópar, skrifstofufólk og ófaglærðir, en þessir tveir hópar eru hér sameinaðir í einn. Því þarf að fara varlega í túlkun á þróun fyrir þennan starfsmannahóp borið saman við fyrri skýrslur.

**Tafla 27:** Hvernig eru grunnlaun ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli Norðurlanda.

**Fjöldi svarenda:** Ísland: 119; Noregur: 164; Finnland: 156; Danmörk: 178.

	Ísland	Noregur	Finnland	Danmörk
Í kjarasamningum á landsvísu	71%	39%	92%	62%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	24%	24%	10%	19%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	36%	45%	34%	18%
Í staðb. samn. fyrir vinnustaði eftir staðsetningu	8%	23%	15%	20%
Í einstaklingsbundnum samningum	30%	45%	17%	42%

Í Finnlandi og Danmörku ákvarða fyrirtæki og stofnanir í flestum tilfellum laun ófaglærðra starfsmanna með kjarasamningum á landsvísu (Finnland: 92%; Danmörk: 62%). Í Noregi eru kjarasamningar á landsvísu einungis notaðir í 39% fyrirtækja og stofnana. Þar er fremur stuðst við fyrirtækja-/stofnanasamninga (45%) eða einstaklingsbundna samninga (45%).

*Allt frá því grein þeirra félaganna Calmfors og Driffill kom út árið 1988 hefur verið líflæg umræða meðal fræðimanna um hvað sé æskilegast fyrir þjóðarbúskapinn í heild, miðlægir kjarasamningar, dreifstýrðir samningar eða einstaklingsbundnir samningar. Í þeirri grein bentu þeir á að sambandið væri líklega ólínulegt, þ.e. í einstaklingsbundnum kjarasamningum væru áhrif hvers og eins lítil og því samið um litlar launahækkningar í heildina. Svipað mætti segja um miðlæga kjarasamninga á landsvísu. Þar myndu samningsaðilar taka tillit til þjóðarbúsins í heild og ekki*

*semja um hækkunir sem væru þjóðarbúinu ofviðá. Þarna á milli væru svo dreifstýrðir samningar þar sem einstök stéttarfélag hefðu næg áhrif til að gera kjarasamninga með töluverðum launahækkunum, en væru ekki það stór að þau þyrftu að taka tillit til þjóðarbúsins í heild.*

*Ekki er einhlít niðurstaða í fræðasamfélaginu um hvaða form sé æskilegast, en í tölfræðirannsóknnum hafa aðeins fundist veikar vísbendingar um að hugmyndir Calmfors og Driffill standist í raun. Spurningunni er því enn ósvarað.*

Niðurstöður hér að ofan gefa til kynna að algengast er að laun hér á landi séu ákvörðuð annaðhvort með kjarasamningum á landsvísu eða með einstaklingsbundnum samningum. Algengast er að laun stjórnenda og sérfræðinga séu ákvörðuð með einstaklingsbundnum samningum á meðan laun ófaglærðra eru oftast ákvörðuð með kjarasamningum.

Í þessari umfjöllun ber að geta þess að í svörum er gert ráð fyrir að hægt sé að merkja við fleiri en einn valkost. Þannig gæti verið undirliggjandi kjarasamningur á landsvísu sem útfærður er frekar í fyrirtækjasamningi eða í einstaklingsbundnum samningi. Algengt er hjá hinu opinbera að byggt sé á kjarasamningi á landsvísu en til viðbótar sé gerður stofnanasamningur. Þannig útilokar einn valmöguleikinn ekki aðra.

Hér á eftir er rýnt dýpra í launaákvörðanir einstakra starfsmannahópa og þeim skipt eftir atvinnugrein annars vegar og eftir stærð hins vegar. Fyrirtækjunum er skipt í þrennt eftir því hvort þau starfa í frumvinnslu, iðnaði eða orkugeiranum, hvort um er að ræða fyrirtæki í verslun, þjónustu, fjármálageiranum, ferðaþjónustu eða samgöngugeiranum eða hvort um er að ræða stofnun í opinberri þjónustu eða stjórnarsýslu. Þegar fyrirtækjum er raðað eftir stærð er minnsti hópurinn fyrirtæki og stofnanir með 149 eða færri starfsmenn. Þess ber að geta að öll fyrirtækin í þessari rannsókn hafa að minnsta kosti 70 starfsmenn. Í miðflokki eru fyrirtæki með 150-299 starfsmenn og loks eru í stærsta flokki fyrirtæki með 300 eða fleiri starfsmenn.



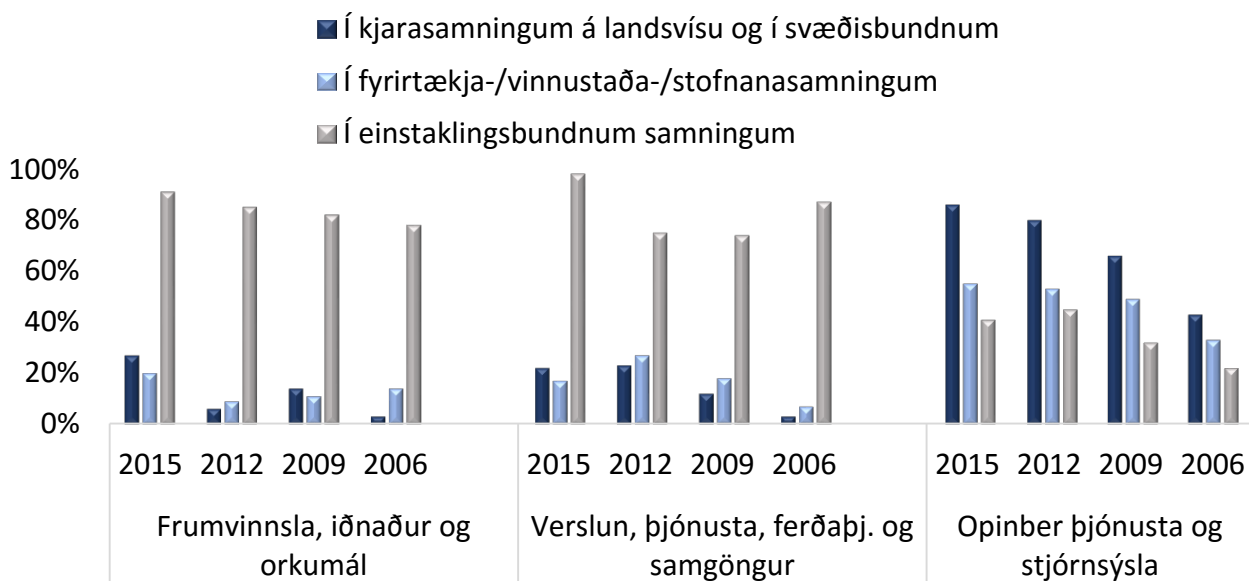
## Aðferðir við ákvörðun grunnlauna stjórnenda, eftir atvinnugrein og stærð

**Tafla 28:** Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun, 45 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti 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	17%	19%	77%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	10%	3%	9%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	9%	14%	46%
Í staðbundnum samningum innan eininga skipulagsheildar	11%	3%	9%
Í einstaklingsbundnum samningum	91%	98%	41%

Í töflu 28 má sjá að í bæði frumvinnslu og verslun og þjónustu er algengast að notast sé við einstaklingsbundna samninga við stjórnendur (91% í frumvinnslu og 98% í verslun og þjónustu) en í opinberri þjónustu og stjórnsýslu er algengast að notast sé við kjarasamninga á landsvísu (77%). Á mynd 74 hér fyrir neðan má sjá þróun milli ára á því hvernig grunnlaun stjórnenda eru ákvörðuð.



**Mynd 74:** Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar eftir atvinnugreinum? Þróun milli ára. Hér eru kjarasamningar á landsvísu og svæðisbundnir lagðir saman og einnig fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamningar.

**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138; 2006: 190. Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein og samtalan ekki 100%.

Eins og nefnt var áður er nú algengast að notast sé við einstaklingsbundna samninga við stjórnendur í bæði frumvinnslu og verslun og þjónustu. Þetta er í samræmi við niðurstöður síðustu ára, en þó hefur notkun einstaklingbundinna samninga aukist í frumvinnslugreinum (úr 78% í 91%) og í verslun og þjónustu (úr 87% í 98%) frá árinu 2006. Fyrirtæki í frumvinnslu hafa aukið notkun svæðisbundinna kjarasamninga, árið 2012 voru slíkir samningar fátíðir þar en eru nú notaðir í 10% tilvika. Einnig hefur notkun staðbundinna samninga aukist um 8 prósentustig í þeim geira frá 2012. Í opinbera geiranum er annað upp á teningnum. Þar er algengast að notast sé við kjarasamninga á landsvísu og svæðisbundna. Þar hefur orðið aukning úr 43% í 86%. Í einhverjum tilvikum má búast við að hér sé vísað í kjararáð, en stór hluti stjórnenda hjá hinu opinbera þiggur laun samkvæmt ákvörðun kjararáðs. Opinberi geirinn notar einnig fyrirtækja-/vinnustaða-/stofnanasamninga í mun meiri mæli en einkageirinn og hafa þeir verið notaðir í um það bil 50% tilvika frá 2009.

**Tafla 29:** Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 119 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki, 33 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	49%	33%	46%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	11%	4%	4%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	40%	19%	11%
Í staðbundnum samningum innan eininga skipulagsheildar	16%	4%	0%
Í einstaklingsbundnum samningum	68%	92%	78%

Í töflu 29 má sjá að einstaklingsbundnir samningar eru oftast notaðir til að ákvarða laun stjórnenda í öllum stærðarflokkum (68% lítil, 92% meðalstór og 78% stór), en notaðir í minnstum mæli í fyrirtækjum og stofnunum með undir 150 starfsmenn. Því næst er algengast að nota kjarasamninga á landsvísu, en lítil fyrirtæki eru líklegust til að nota kjarasamninga á landsvísu til að ákvarða grunnlaun stjórnenda (49%) og einnig líklegust til þess að nota fyrirtækja-/stofnanasamninga til að ákvarða laun stjórnenda (40%).

Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður 2012 en helst ber að nefna að fyrirtæki af öllum stærðum hafa aukið notkun kjarasamninga á landsvísu við ákvörðun grunnlauna stjórnenda (lítil: úr 43% í 49%; meðalstór: úr 20% í 33%; stór: úr 27% í 46%). Einnig hefur orðið aukning á notkun einstaklingsbundinna samninga í litlum (úr 52% í 68%) og meðalstórum fyrirtækjum (úr 80% í 92%).

## Aðferðir við ákvörðun grunnlauna almennra starfsmanna, eftir atvinnugrein og stærð

**Tafla 30:** Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun, 45 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti 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.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.
Í kjarasamningum á landsvísu	52%	70%	30%	57%	86%	84%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	24%	33%	11%	26%	18%	18%
Í fyrirtækja-/stofnanasamn.	27%	36%	20%	26%	60%	49%
Í staðb. samningum innan eininga skipulagsheilda	21%	17%	3%	6%	12%	6%
Í einstaklingsb. samningum	82%	32%	81%	46%	21%	9%

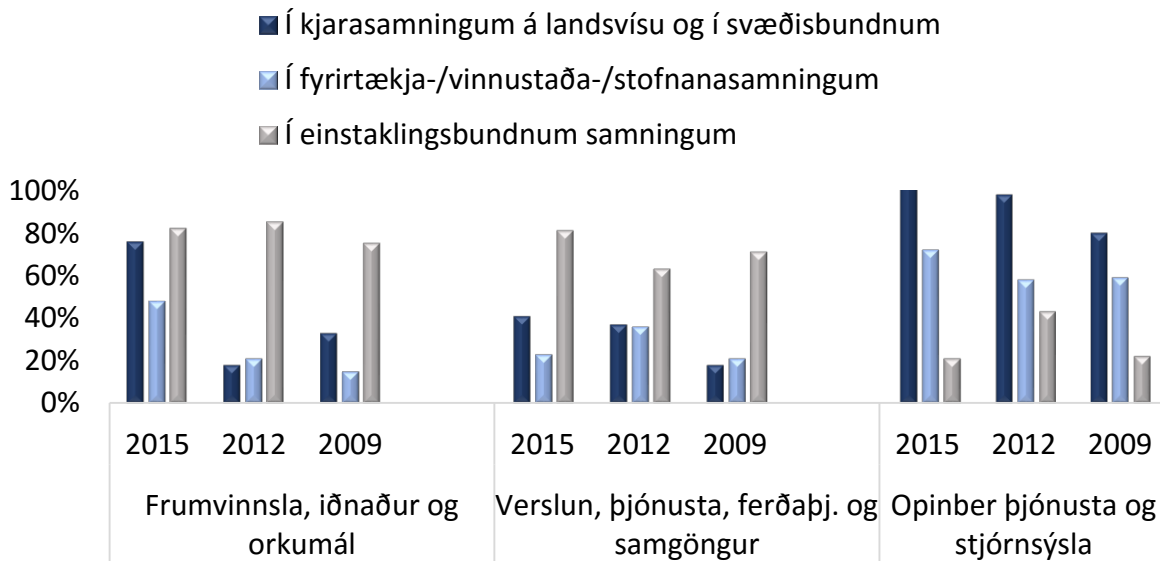
Í töflu 30 má sjá hvernig grunnlaun sérfræðinga/fagmenntaðs starfsfólks og ófaglærðs starfsfólks eru ákvörðuð hjá fyrirtækjum og stofnunum eftir atvinnugreinum.

Þegar spurt er um ákvörðun grunnlauna sérfræðinga og ófaglærðra starfsmanna kemur í ljós töluverður munur á almenna markaðnum og hinu opinbera. Í einkageiranum, þ.e. í frumvinnslu og verslun og þjónustu, eru einstaklingsbundnir samningar (82% og 81%) mun meira notaðir en kjarasamningar á landsvísu fyrir sérfræðinga (52% og 30%). Á hinn bóginn er algengast að notaðir séu kjarasamningar á landsvísu fyrir ófaglært starfsfólk, þótt nokkuð sé um að notaðir séu fyrirtækjasamningar. Grunnlaun almennra starfsmanna í opinberri þjónustu eru í flestum tilvikum ákvörðuð samkvæmt kjarasamningum á landsvísu (í 86% tilfella hjá sérfræðingum og í 84% hjá ófaglærðu starfsfólki). Einstaklingsbundnir samningar eru mun minna notaðir hjá hinu opinbera en í einkafyrirtækjum, en einnig er hjá a.m.k. helmingi svarenda notast við stofnanasamninga.

Hér kemur skýrt fram hver munurinn er á kjarasamningum hjá hinu opinbera og á almenna markaðnum. Á almenna markaðnum eru ákvæði kjarasamninga lágmarkskjör en gjarnan gerðir einstaklingssamningar þeim til viðbótar þar sem kjarasamningurinn er lagður til grundvallar. Hjá hinu opinbera eru launaákvæði kjarasamninga mun ítarlegri og gjarnan fylgir þeim stofnanasamningur sem útfærir kjarasamninginn nánar. Einstaklingssamningar eru sjaldséðir meðal almennra starfsmanna hjá hinu opinbera.

Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði virðast nota fjölbreyttari aðferðir en raunin er í hinum geirunum tveimur. Eins virðast fjölbreyttari aðferðir notaðar í samningum við sérfræðinga en þegar samið um grunnlaun við ófaglærða og á þetta við í öllum geirum. Á myndum 75 og 76

má sjá þróun milli ára á því hvernig grunnlaun sérfræðinga og ófaglærðra starfsmanna eru ákvörðuð.

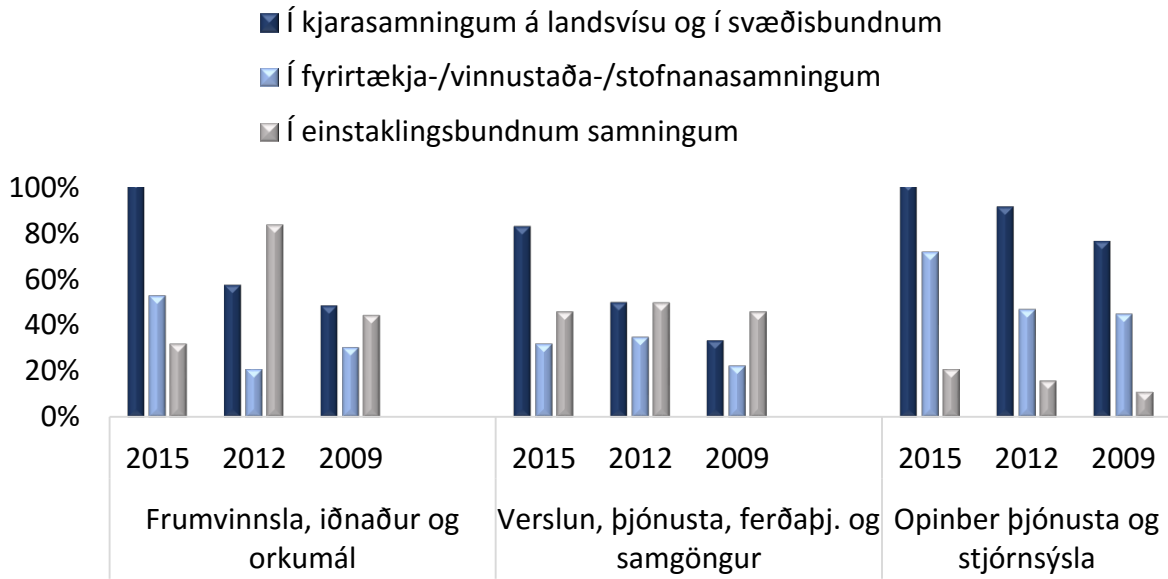


**Mynd 75:** Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar eftir atvinnugreinum? Þróun milli ára. Hér eru kjarasamningar á landsvísu og svæðisbundnir lagðir saman og einnig fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamningar.

**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138. Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein og samtalan ekki 100%.

Þróunin frá 2009 virðist vera í átt til aukinnar áherslu á að nýta kjarasamninga á landsvísu og svæðisbundna kjarasamninga fyrir sérfræðimenntaða í einkageiranum, en þeir voru aðeins notaðir í 15% tilvika árið 2012 í frumvinnslugreinum og 18% tilvika í þjónustugreinum árið 2009 samanborið við 76% og 41% nú. Þó er í báðum geirum, líkt og 2009, einstaklingsbundnir samningar notaðir af meirihluta fyrirtækja. Aukning á sér stað í þjónustugreinum (úr 63% í 81%) og því má ætla að aukningin á notkun kjarasamninga sé ekki á kostnað einstaklingsbundinna samninga. Einnig er töluverð aukning á notkun fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamningum í frumvinnslugreinum, eða úr 15% í 48% en fækkun hefur orðið á notkun þeirra í þjónustugeiranum frá 2012 um 18 prósentustig.

Í opinbera geiranum er líkt og áður rík áhersla á notkun kjarasamninga, en árið 2009 voru grunnlaun sérfræðinga þar ákvörðuð samkvæmt kjarasamningum (bæði á landsvísu og svæðisbundnum) í 80% tilfella en hefur nú hækkað um 22 prósentustig. Aukningu má einnig sjá í notkun fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamninga, en hækkun þar er um 14 prósentustig. Notkun einstaklingsbundinna samninga er nú svipuð og hún var 2009 en hefur þó lækkað frá árinu 2012 úr 43% í 21%.



**Mynd 76:** Hvernig eru grunnlaun ófaglærðra ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar eftir atvinnugreinum? Þróun milli ára. Hér eru kjarasamningar á landsvísu og svæðisbundnir lagðir saman og einnig fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamningar.

**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138. Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein og samtalan ekki 100%.

Á mynd 76 má sjá að fyrirtæki í einkageiranum auka nýtingu kjarasamninga við ákvörðun grunnlauna ófaglærðra jafnt og þétt frá árinu 2009, eða um 54 prósentustig í frumvinnslugreinum og 49 prósentustig í þjónustugeiranum. Í frumvinnslugreinum hefur orðið töluverð aukning á notkun fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamninga frá 2009 (úr 31% í 53%) en dregið hefur úr notkun einstaklingsbundinna samninga eða um 52 prósentustig frá árinu 2012. Í þjónustugeiranum hefur notkun einstaklingsbundinna samninga haldist nokkuð óbreytt milli ára en aukning á notkun fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamninga er um 9 prósentustig frá 2009.

Opinberar stofnanir leggja ríka áherslu á notkun kjarasamninga við ákvörðun launa fyrir þennan starfsmannahóp en aukning um 25 prósentustig hefur átt sér stað frá árinu 2009. Einnig á sér stað aukning á notkun fyrirtækja-/vinnustaða-/og stofnanasamninga (úr 45% í 75%) ásamt notkun einstaklingsbundinna samninga (úr 11% í 21%).

**Tafla 31:** Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 119 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki, 33 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

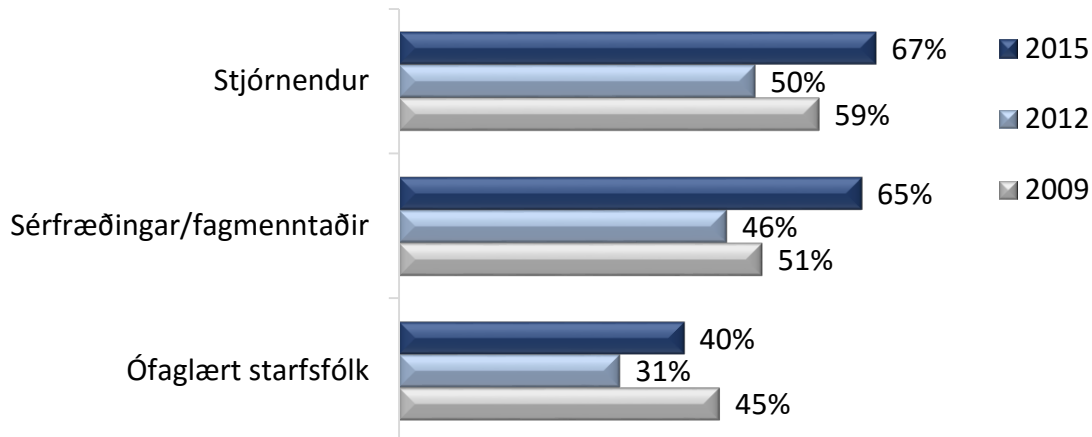
	149 og færri starfsmenn		150-299 starfsmenn		300 og fleiri starfsmenn	
	Sérfr.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.
Í kjarasamningum á landsvísu	68%	77%	41%	48%	61%	86%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	22%	22%	17%	17%	10%	35%
Í fyrirtækja-/stofnanasamn.	50%	40%	35%	35%	24%	31%
Í staðb. samningum innan eininga skipulagsheilda	18%	9%	4%	4%	7%	11%
Í einstaklingsb. samningum	49%	26%	76%	44%	61%	21%

Í töflu 31 má sjá hvernig grunnlaun sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks eru ákvörðuð eftir stærð skipulagsheildar. Þar má sjá að kjarasamningar á landsvísu eru oftast notaðir fyrir ófaglært starfsfólk (48-86%) en sérfræðinga í öllum stærðarflokkum. Notkun svæðisbundinna kjarasamninga eru einnig líklegri fyrir ófaglært starfsfólk í stórum fyrirtækjum (35%). Lítil fyrirtæki eru líklegri til að ákvarða grunnlaun út frá einhvers konar hópsamningum (á landsvísu, svæðisbundið eða innan fyrirtækja eða eininga) fyrir sérfræðinga en meðalstór eða stór fyrirtæki. Í meðalstórum fyrirtækjum er notast til jafns við kjarasamninga á landsvísu (48%) og einstaklingsbundna samninga (44%) fyrir ófaglært starfsfólk. Athygli vekur að í meðalstórum fyrirtækjum eru mest nýttir einstaklingsbundnir samningar fyrir ófaglærða. Áhugavert er að sjá að í litlum og meðalstórum fyrirtækjum eru samningsform svipuð fyrir báða starfsmannahópa en í stórum fyrirtækjum er munurinn meiri.

*Athyglisvert er að bera saman þessar niðurstöður við mynd 105 í kafla 6 þar sem spurt er hvort fyrirtæki og stofnanir gangast undir þá kjarasamninga sem stéttarfélag gera. Þar kemur fram að 95% fyrirtækja og stofnana leggja kjarasamninga á landsvísu til grundvallar. Líklegast á það við um þau ákvæði kjarasamninga er lúta að atriðum á borð við vinnutíma og veikindarétt, en þar sem kjarasamningar á almenna markaðnum taka eingöngu til lágmarkslauna eru til viðbótar gjarnan gerðir einstaklingsbundnir samningar við starfsmenn hvað varðar laun.*

## Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna

Þátttakendur voru spurðir um notkun eftirfarandi tíu leiða til að umbuna starfsmönnum sínum: Hlutdeild í fyrirtækinu, hlutdeild í hagnaði, kaupréttur í hlutabréfum, sveigjanleg/breytileg hlunnindi, breytileg laun eftir frammistöðu, hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða/frammistöðu, hvatagreiðslur í ljósi frammistöðu hóps/deildar, hvatagreiðslur eftir heildarárangri og/eða markmiðum fyrirtækis, fastir yfirvinnutímar og loks hvatar í öðru formi en laun. Starfsmönnum var eins og áður skipt í þrjá hópa.



**Mynd 77:** Eru einhverjar ofangreindra leiða notaðar til að umbuna starfsfólki í eftirfarandi þremur hópum? Samanburður á milli árána 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138. Hlutfall er reiknað út frá fjölda svarenda.

Á mynd 77 má sjá tíðni þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir noti einhverja ofangreindra leiða til að umbuna stjórnendum, sérfræðingum og ófaglærðu starfsfólki. Greina má jákvæða þróun á notkun hvetjandi umbunar fyrir alla starfsmannahópa frá árinu 2012 en þar á undan, eða frá árinu 2006 hafði dregið töluvert úr notkun umbunar. Mesta aukningu frá árinu 2012 má sjá hjá sérfræðingum en þar nemur hún um 19 prósentustigum. Notkun leiða til þess að umbuna stjórnendum hefur aukist um 17 prósentustig og um 9 prósentustig hjá ófaglærðu starfsfólki.

Fyrirtæki og stofnanir eru líklegust til þess að umbuna stjórnendum en eru síst líkleg til að umbuna ófaglærðu starfsfólki. Þetta er í samræmi við síðustu ár þó svo breytingar hafi orðið á fjölda fyrirtækja sem nýta sér ofangreindar leiðir.

Í töflu 32 má sjá yfirlit yfir aðferðirnar sem spurt var um og tíðni þess hve mikið skipulagsheildir nota þær fyrir mismunandi starfsmannahópa.



**Tafla 32:** eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að umbuna starfsfólki í eftirfarandi þremur hópum?

**Fjöldi svarenda:** 101-108. Hér mátti merkja við fleiri en einn valkost og því er samtalan ekki 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Ófaglært starfsfólk
Að minnsta kosti ein neðantalinn leiða notuð	67%	65%	40%
Hlutdeild í fyrirtækinu	6%	2%	1%
Hlutdeild í hagnaði	10%	8%	4%
Kaupréttur hlutabréfa	6%	2%	1%
Sveigjanleg/breytileg hlunnindi	14%	10%	6%
Breytileg laun eftir frammistöðu	18%	21%	12%
Hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða/-frammistöðu	18%	24%	7%
Hvatagreiðslur í ljósi frammistöðu hóps/deildar	12%	19%	11%
Hvatagreiðslur eftir heildarárangri og/eða markmiðum fyrirtækis	19%	16%	9%
Fastir yfirvinnutímar	36%	31%	16%
Hvatar í öðru formi en laun	23%	28%	25%

Algengast er að nota fasta yfirvinnutíma til að umbuna stjórnendum og sérfræðingum en algengast að hvatar í öðru formi en launum séu notaðir fyrir ófaglært starfsfólk. Fyrirtæki eru líklegri til að nota hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða/frammistöðu fyrir sérfræðinga en fyrir aðra starfsmannahópa (24%) og sama á við um breytileg laun eftir frammistöðu (21%) en líklegast að hvatagreiðslur eftir heildarárangri og/eða markmiðum fyrirtækis séu notaðar fyrir stjórnendum (19%).

Ef umbun **stjórnenda** er skoðuð má sjá (tafla 31) að 67% skipulagsheilda nota einhverjar þessara leiða til að umbuna stjórnendum. Algengast er að skipulagsheildir noti fasta yfirvinnutíma (36%), hvata í öðru formi en laun (23%) ásamt hvatagreiðslum eftir heildarárangri/markmiðum fyrirtækis (19%) og einstaklingsárangri/markmiðum (18%). Af hópunum þremur er algengast að stjórnendum sé umbunað með hlutdeild í fyrirtækinu eða hagnaði og rétti á kaupum á hlutabréfum þótt ekki sé um víðtæka notkun þessara leiða.

Í samanburðarlöndunum þremur eru mest notuð breytileg laun eftir frammistöðu (Finland: 51%; Noregur: 43%; Danmörk: 51%) til að umbuna stjórnendum. Einnig er algengt að notast við hvatagreiðslur eftir heildarárangri fyrirtækis (Finland: 37%; Noregur: 47%; Danmörk: 47%) ásamt hvatagreiðslum í ljósi einstaklingsmarkmiða/-frammistöðu í Finnlandi (38%) og Danmörku (56%). Að þessu leyti standa íslensk fyrirtæki langt að baki norrænum fyrirtækjum í að beita slíkum árangurstengdum aðferðum við umbun stjórnenda.

Í 65% tilfella nota skipulagsheildir einhverja ofangreindra aðferða til að umbuna **sérfræðingum**. Oftast nota fyrirtæki og stofnanir fasta yfirvinnutíma (31%) eða hvata á öðru formi en laun (28%). Árangurstengdar hvatagreiðslur eru meira notaðar til að umbuna sérfræðingum en öðrum starfshópum, en breytileg laun eftir frammistöðu eru notuð í 21% tilvika og hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða/-frammistöðu og frammistöðu hóps í 24% og 19% tilvika.

Minnst er um að sérfræðingum sé umbunað með hlutdeild í fyrirtækinu eða með kauprétti í hlutabréfum.

Algengast er að nota breytileg laun eftir frammistöðu í samanburðarlöndunum til að umbuna sérfræðingum (Finnland: 62%; Noregur: 37%; Danmörk: 37%). Þetta eru töluvert hærrí hlutdeildir en þau 21% sem mældust hér á landi.

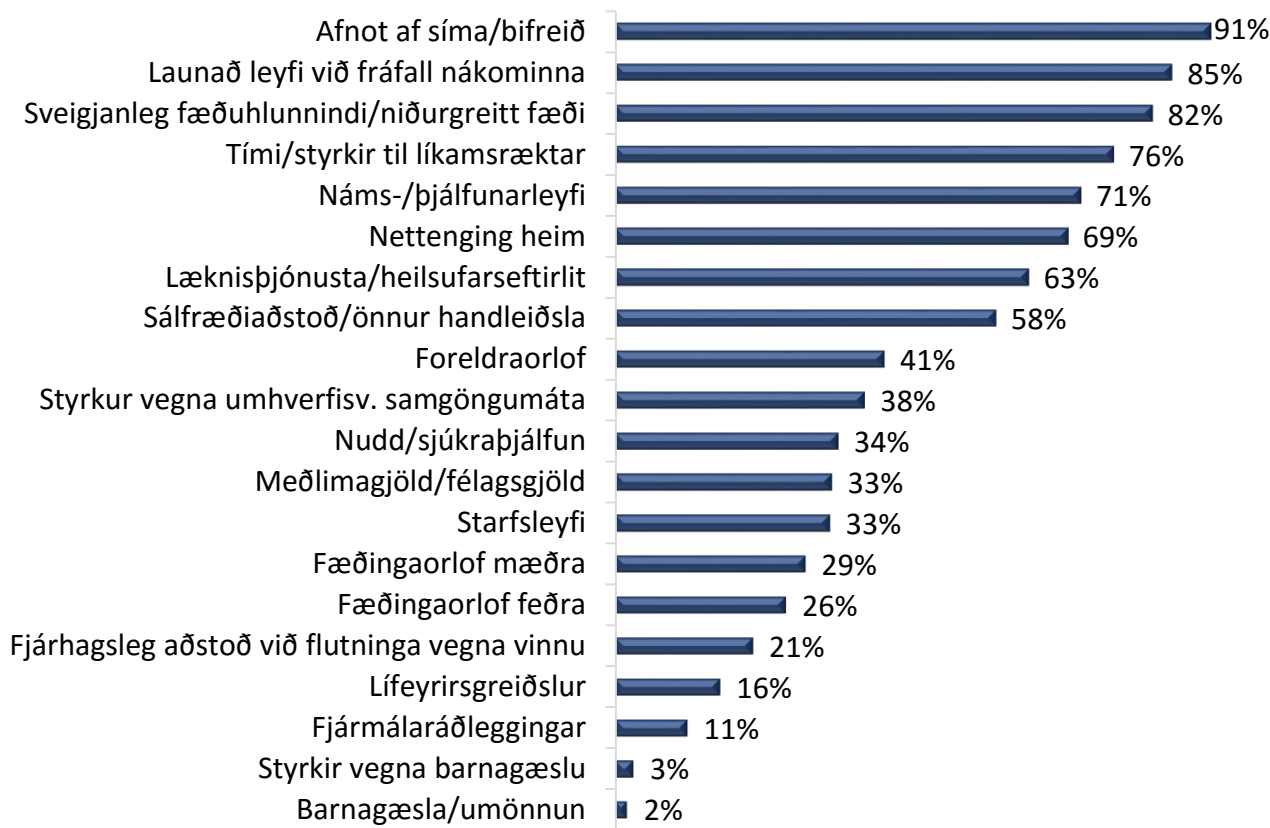
Algengast er að umbuna **ófaglærðu starfsfólki** á öðru formi en með launum (25%) eða með föstum yfirvinnutímum (16%). Í 12% tilvika er notast við breytileg laun eftir frammistöðu (12%). Ekki er algengt að stuðst sé við aðrar aðferðir fyrir þennan starfsmannahóp en þó nota 40% fyrirtækja og stofnana einhverjar leiðir til að umbuna ófaglærðu starfsfólki.

Í samanburðarlöndunum er eins með þennan starfsmannahóp og hina að algengast er að nota breytileg laun eftir frammistöðu. Í Finnlandi er það notað í 59% fyrirtækja og stofnana, í Noregi 22% og í Danmörku 25%. Einnig er algengt í Finnlandi (42%) og Danmörku (21%) að notaðir séu hvatar í öðru formi en laun. Í Noregi er einnig notast við hvatagreiðslur eftir heildarárangri fyrirtækis í 47% skipulagsheilda.

Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við niðurstöður ársins 2012, má sjá að í auknum mæli er verið að umbuna starfsfólki með einhverjum hætti. Stjórnendum er í auknum mæli umbunað með föstum yfirvinnutímum (úr 26% í 36%). Breytileg laun eftir frammistöðu eru notuð í auknum mæli fyrir alla starfsmannahópa, en greina má 7 prósentustiga aukningu hjá stjórnendum (úr 11% í 18%), 11 prósentustiga aukningu hjá sérfræðingum (úr 14% í 24%) og 8 prósentustiga aukningu hjá ófaglærðu starfsfólki (úr 4% í 12%). Þá vekur einnig athygli að tíðni hvatagreiðslna í ljósi einstaklingsmarkmiða/frammistöðu hefur aukist um 10 prósentustig. Sama má segja um tíðni hvatagreiðslna í ljósi frammistöðu hóps sem einnig hefur aukist um 10 prósentustig frá árinu 2012.

Ekki er afgerandi munur á notkun aðferða við umbun starfsmanna á milli atvinnugreina og eftir stærð fyrirtækja og því eru þær tölur ekki birtar hér. Helst má nefna að opinberi geirinn notar ofangreindar aðferðir í mun minna mæli en einkageirinn að undanskildum föstum yfirvinnutímum. Alls 64% opinberra stofnana notar fasta yfirvinnutíma til að umbuna stjórnendum sem er lækkun um 2 prósentustig frá árinu 2012. Á sama tíma nota 45% opinberra stofnana fasta yfirvinnutíma fyrir sérfræðinga sem er lækkun um 9 prósentustig og 17% nota þá fyrir ófaglært starfsfólk sem er töluverð lækkun eða um 36 prósentustig.

## Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna



**Mynd 78:** Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um?

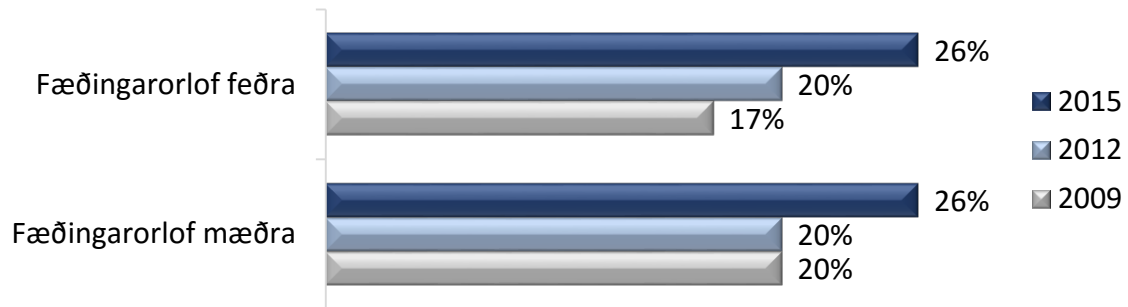
**Fjöldi svarenda:** 107-111. Hér mátti merkja við fleiri en einn valkost og því er samtalan ekki 100%.

Svarendur voru spurðir hvort boðið væri upp á ýmis hlunnindi umfram það sem lög og reglur hér á landi gera kröfu um. Á mynd 78 má sjá að íslenskar skipulagsheildir eru líklegastar til að bjóða upp á afnot af síma eða bifreið (91%), launað leyfi við fráfall nákominna (85%) og niðurgreitt fæði eða sveigjanleg fæðuhlunnindi (82%). Einnig er algengt að bjóða upp á tíma eða styrki til líkamsræktar (76%), náms-/þjálfunarleyfi (71%), nettengingu heim (69%) og læknisþjónustu eða heilsufarseftirlit (63%). Öll þau fyrirtæki sem svöruðu könnuninni bjóða starfsmönnum sínum upp á eitt eða fleiri af ofangreindum atriðum.

Áhugavert er að sjá að meira en helmingur skipulagsheilda (58%) býður upp á sálfræðiaðstoð eða aðra handleiðslu og rúmlega fjórðungur býður upp á lengra fæðingarorlof mæðra (29%) og feðra (26%), þ.e.a.s. umfram það sem lög og reglur gera kröfu um.

Helst má merkja þá þróun á þessu sviði frá árinu 2012 að fyrirtæki og stofnanir séu almennt í auknum mæli að bjóða upp á hlunnindi af ýmsum toga. Mest aukning er í formi afnota af síma/bifreið (hækkun um 19 prósentustig), niðurgreiðslu á mat (hækkun um 11 prósentustig), sálfræðiaðstoð (hækkun um 11 prósentustig) og nettengingu heima (hækkun um 9 prósentustig). Frá árinu 2009 hefur orðið töluverð aukning á því að fyrirtæki og stofnanir bjóði uppá námsleyfi eða um 50 prósentustig, læknisþjónustu um 40 prósentustig og starfsleyfi um 23 prósentustig. Þessi þróun endurspeglar þann viðsnúning sem orðið hefur í þjóðarþúskapnum enda er hér spurt um þau atriði er helst verða fyrir niðurskurði á samdráttartímum.

Áhugavert er að sjá að framboð fyrirtækja á fæðingarorlofi umfram lagakröfur eykst milli ára en frá árinu 2009 hefur orðið aukning um 9 prósentustig á fæðingarorlofi feðra og um 6 prósentustig á fæðingarorlofi mæðra eins og sjá má á mynd 79.



**Mynd 79:** Er boðið uppá fæðingarorlof fyrir feður og mæður umfram það sem lög gera ráð fyrir? Samanburður á milli árána 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138. Hlutfall er reiknað út frá fjölda svarenda.

**Tafla 32:** Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun, 45 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
Afnot af síma/bifreið	96%	98%	81%
Launað leyfi við fráfall nákominna	68%	80%	89%
Sveigjanleg fæðishlunnindi/niðurgreitt fæði	79%	91%	76%
Tími/styrkir til líkamsræktar	64%	86%	73%
Náms-/þjálfunarleyfi	60%	76%	72%
Nettenging heim	68%	83%	56%
Læknisþjónusta/heilsufarseftirlit	68%	74%	50%
Sálfræðiaðstoð/önnur handleiðsla	36%	69%	59%
Foreldraorlof	38%	45%	38%
Styrkur vegna umhverfisvænna samgöngumáta	17%	50%	38%
Nudd/sjúkraþjálfun	20%	48%	28%
Meðlimagjöld/félagsgjöld	36%	36%	28%
Starfsleyfi	36%	38%	21%
Fæðingarorlof mæðra	28%	21%	30%
Fæðingarorlof feðra	24%	36%	19%
Fjárhagsleg aðstoð við flutninga vegna vinnu	28%	29%	10%
Lífeyrisgreiðslur	20%	26%	2%
Fjármálaráðleggingar	11%	22%	0%
Styrkir vegna barnagæslu	13%	0%	0%
Barnagæsla/umönnun á vinnustað	4%	0%	2%

Sjá má í töflu 32 að fyrirtæki í verslunar- og þjónustugeiranum eru almennt líklegri til að bjóða upp á flest hlunnindi umfram það sem lög og reglur kveða á um. Fyrirtæki í frumvinnslugreinum eru síður líkleg til að bjóða upp á sálfræðiaðstoð eða aðra handleiðslu (36%) en þjónustufyrirtæki á meðan opinberar stofnanir eru líklegri til að bjóða upp á styrki vegna barnagæslu (13%) og/eða barnagæslu eða aðra umönnun á vinnustað (4%). Einnig vekur athygli að einkafyrirtæki eru mun líklegri en opinberar stofnanir til að bjóða upp á lífeyrisgreiðslur umfram það sem lög og reglur kveða á um.

Borið saman við niðurstöður ársins 2012, má sjá að í öllum geirum er í auknum mæli boðið upp á foreldraorlof og fæðingarorlof umfram lög og reglur fyrir bæði mæður og feður. Foreldraorlof er nú veitt umfram það sem lög og reglur gera kröfu um í 38% fyrirtækja í frumvinnslu og iðnaði (var 12%), í 45% fyrirtækja í verslun og þjónustu (var 23%) og í 38% fyrirtækja og stofnana í opinberri þjónustu (var 18%). Þegar kemur að fæðingarorlofi mæðra má sjá jákvæða þróun bæði hjá fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaði og í opinbera geiranum.

Aftur á móti er þróunin í öfuga átt í verslunar- og þjónustufyrirtækjum en nú veita 21% fyrirtækja fæðingarorlof til kvenna umfram lög og reglur, en 27% svarenda gerðu það árið 2012. Jákvæða þróun má þó sjá þegar kemur að fæðingarorlofi karla en þar hefur orðið aukning í öllum geirum en þó mest hjá opinberum stofnunum frá árinu 2012 (úr 10% í 29%).

**Tafla 33:** Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um? Eftir stærð.

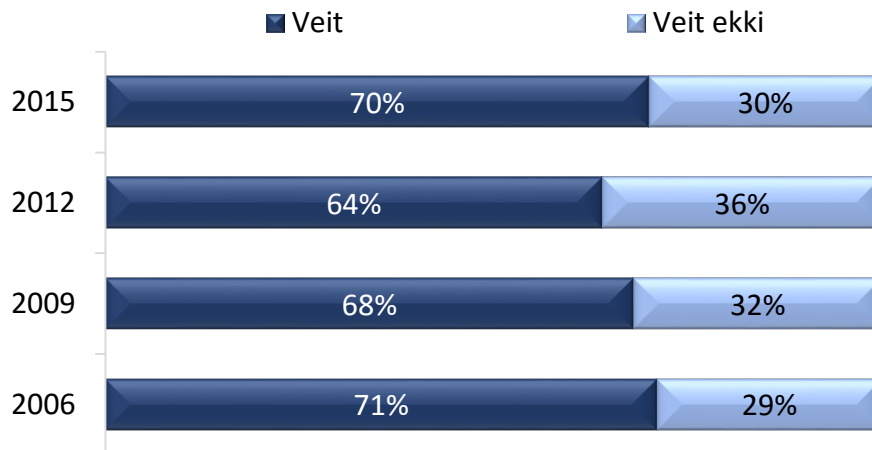
**Fjöldi svarenda:** 119 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki, 33 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Afnot af síma/bifreið	86%	93%	97%
Launað leyfi við fráfalið nákominnna	82%	82%	90%
Sveigjanleg fæðishlunnindi/niðurgreitt fæði	77%	93%	83%
Tími/styrkir til líkamsræktar	70%	86%	77%
Náms-/þjálfunarleyfi	74%	68%	74%
Nettenging heim	63%	71%	77%
Læknisþjónusta/heilsufarseftirlit	58%	68%	65%
Sálfræðiaðstoð/önnur handleiðsla	39%	68%	80%
Foreldraorlof	29%	52%	52%
Styrkur vegna nýtingu á umhverfisvænum samgöngumáta	36%	43%	36%
Nudd/sjúkraþjálfun	25%	39%	42%
Meðlimagjöld/félagsgjöld	26%	54%	23%
Starfsleyfi	27%	36%	42%
Fæðingarorlof mæðra	29%	32%	29%
Fæðingarorlof feðra	22%	32%	29%
Fjárhagsleg aðstoð við flutninga vegna vinnu	10%	27%	32%
Lífeyrisgreiðslur	12%	26%	13%
Fjármálaráðleggingar	6%	10%	21%
Styrkir vegna barnagæslu	2%	4%	3%
Barnagæsla/umönnun á vinnustað	0%	4%	3%

Í töflu 33 þar sem niðurstöður eru greindar eftir stærð fyrirtækja, má sjá að meðalstór og stór fyrirtæki eru líklegri en lítil til að bjóða upp á öll þau hlunnindi sem hér eru skoðuð. Helst má hér draga fram að meðalstór fyrirtæki eru mun líklegri til að bjóða starfsfólki sínu að greiða félagsgjöld en þau sem minni eru eða stærri. Stærstu fyrirtækin eru mun líklegri til að bjóða upp á sálfræðiaðstoð eða handleiðslu en þau sem minni eru.

## Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði

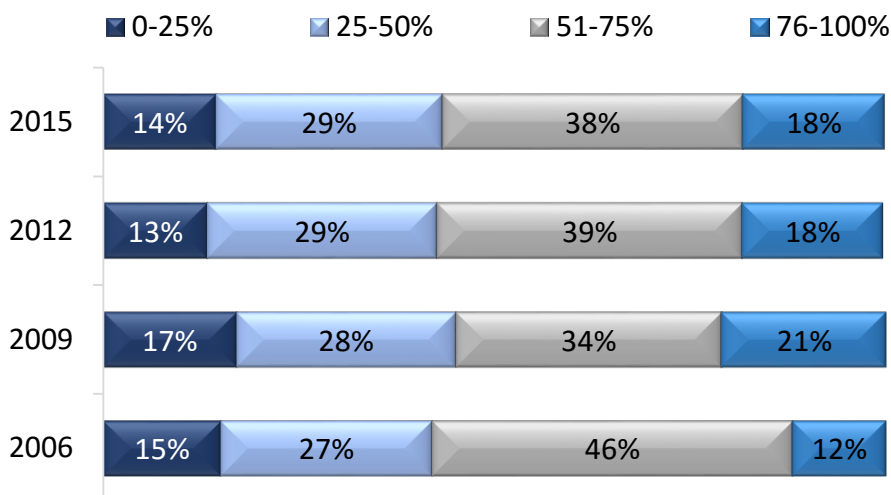
Einn mælikvarði á tengingu mannauðsstjórnunar við rekstrarárangur fyrirtækja er hvort fylgst er með því hversu stórt hlutfall launakostnaður er sem hlutfall af rekstrarkostnaði. Mynd 86 sýnir hversu margir svarendur svöruðu spurningu um launakostnað sem hlutfall af rekstrarkostnaði.



**Mynd 80:** Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli ára 2006, 2009, 2012 og 2015.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138; **2006:** 190; **2003:** 114.

Yfirmönnum starfsmannamála, sem þekkja þessa lykiltölu í sínum rekstri hefur hlutfallslega fjölgað frá árinu 2012, en á árunum 2006 til 2012 fór þeim fækkandi og því spurning hvort þróunin sé nú að snúast við.



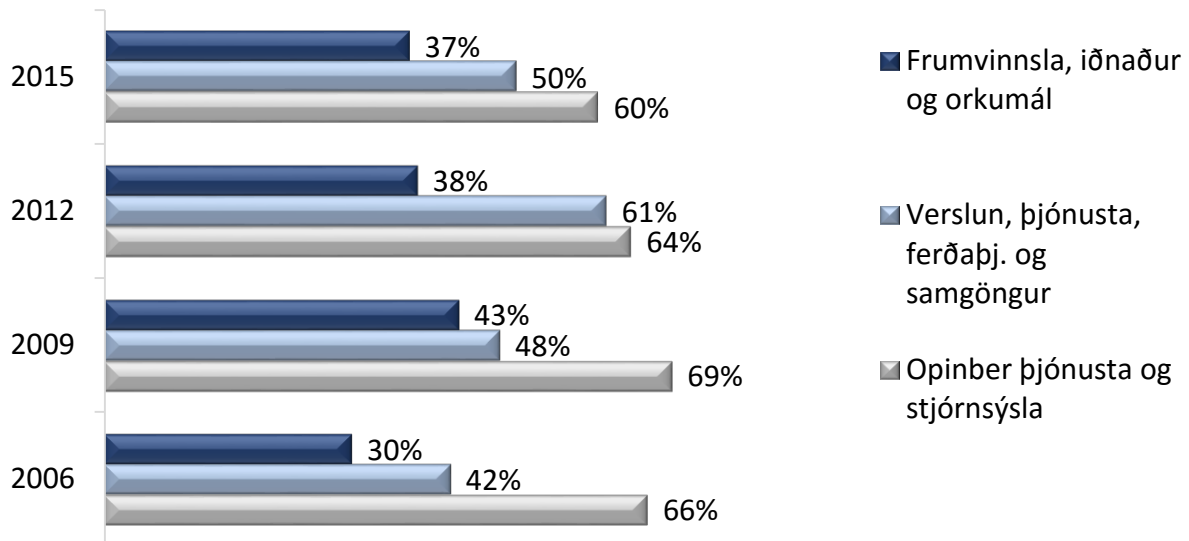
**Mynd 81:** Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli ára 2006, 2009, 2012 og 2015.

**Fjöldi svara 2012:** 85.

**Meðaltal 2015** 51%; **2012:** 56%; **2009:** 54%; **2006:** 52%.

Að meðaltali er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði 51% og hefur lækkað frá árinu 2012 (úr 56%). Eins og sjá má á mynd 81 þar sem svör hafa verið flokkuð í fjögur svarbil, þá má ekki merkja mikinn mun frá árinu 2012.

Ofangreindum niðurstöðum þarf að taka með fyrirvara því samsetning úrtaksins skiptir máli og svörin mjög bundin við atvinnugreinar vegna eðli starfseminnar. Í fyrirtækjum í þekkingar-geiranum sem og í vinnuafsfrekum þjónustugreinum má reikna með því að launakostnaður sé hærra hlutfall af rekstrarkostnaði en í frumvinnslu og iðnaði.

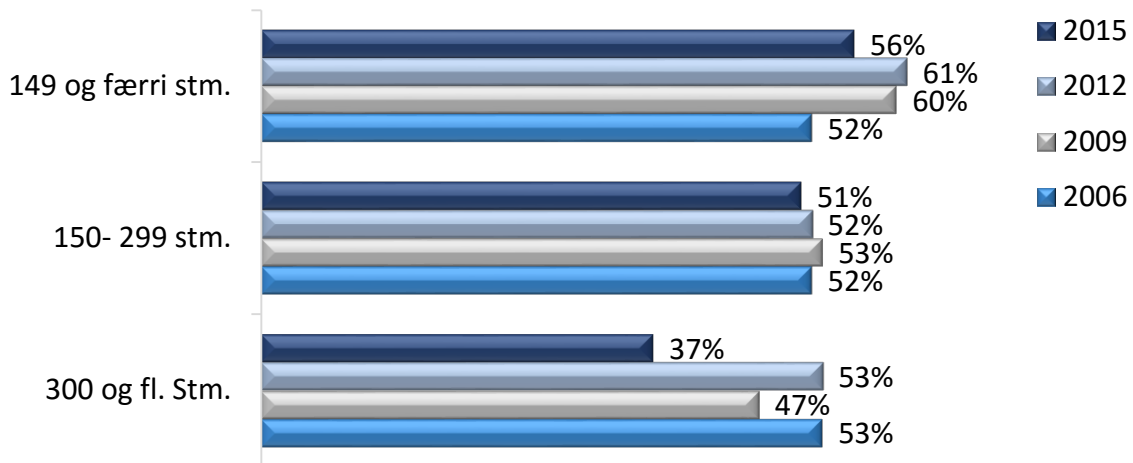


**Mynd 82:** Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Meðaltöl eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svara: 2015: 83; 2012: 92; 2009: 93; 2006: 121.**

Á mynd 82 má sjá að töluverður munur er á því hvert hlutfall launakostnaðar er af rekstrarkostnaði eftir atvinnugreinum. Þegar meðaltalið er skoðað þá kemur ekki á óvart að það er hæst í opinbera geiranum (60%) í ljósi eðlis starfseminnar, en þar er hráefniskostnaður mun lægri borið saman við til dæmis frumvinnslu, en þar er meðaltalið lægst (37%). Þrátt fyrir mun lægri hráefniskostnað hjá opinberum stofnunum en í þjónustugreinum þá munar ekki nema 10 prósentustigum á milli meðaltala (50% í verslun og þjónustu og 60% í opinberri þjónustu).





**Mynd 83:** Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Meðaltöl eftir stærð.

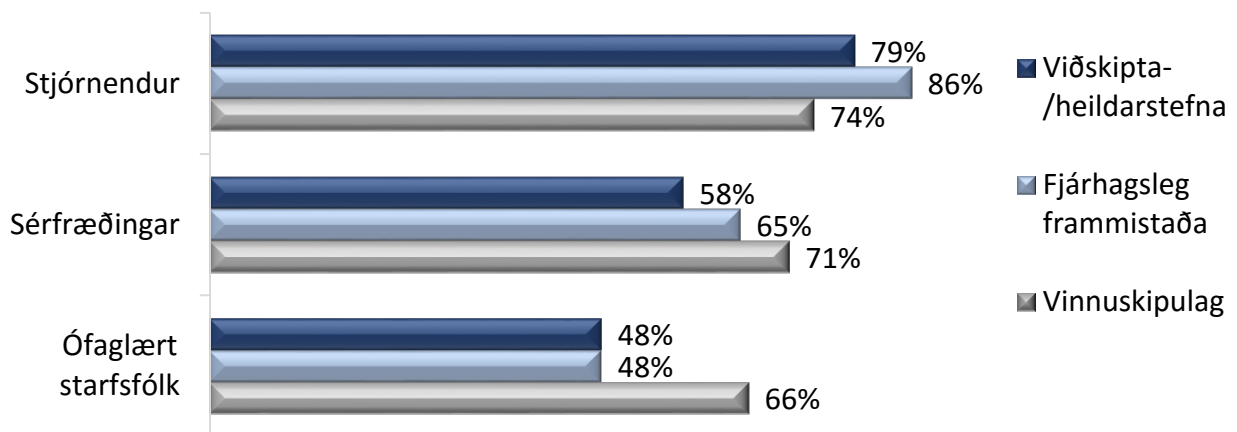
**Fjöldi svara:** **2015:** 82; **2012:** 92; **2009:** 94; **2006:** 132. (39 lítil fyrirtæki, 17 meðalstór fyrirtæki, 26 stór fyrirtæki).

Eins og sjá má á mynd 83 er hlutfall launa af rekstrarkostnaði hærra eftir því sem skipulagsheildin er minni, en launakostnaður lítilla fyrirtækja er að jafnaði 56%, meðalstórra 51% á meðan launakostnaður stórra fyrirtækja er að jafnaði 37%, sem gefur til kynna að stærri fyrirtækin nái þar fram stærðarhagkvæmni í rekstri.

## VI. SAMSKIPTI VIÐ STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG

Í þessum kafla er fjallað um upplýsingamiðlun og upplýsingaöflun, annars vegar til starfsfólks frá fyrirtækjum og stofnunum, og hins vegar til fyrirtækja og stofnana frá starfsfólki. Meðal annars er gerð grein fyrir upplýsingamiðlun varðandi viðskipta- og heildarstefnu fyrirtækis, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Þá er skýrt frá notkun viðhorfskannana meðal starfsfólks og tilvist starfandi samráðsnefnda með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda. Að lokum er fjallað um þátttöku starfsmanna í stéttarfélögum og mat svarenda á því hve mikil áhrif þau hafi.

### Upplýsingastreymi til starfsfólks



**Mynd 84:** Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag?

**Fjöldi svarenda:** 119 (hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost).

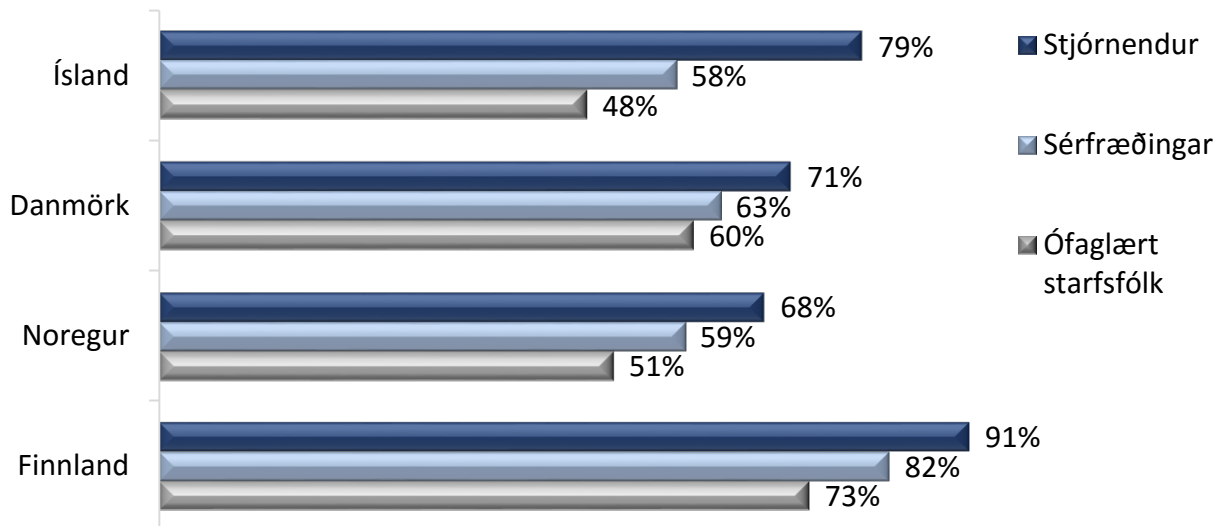
Eins og sjá má á mynd 84 þá er líklegra að fyrirtæki upplýsi sérfræðinga og ófaglært starfsfólk um vinnuskipulag en um fjárhagslega frammistöðu eða viðskipta- og heildarstefnu. Þannig er innan við helmingur ófaglærðs starfsfólks upplýstur um fjárhagslega frammistöðu fyrirtækis og stefnu. Líklegast er að stjórnendur séu upplýstir um fjárhagslega frammistöðu. Stjórnendur virðast síður upplýstir en árið 2012, en þá voru stjórnendur í yfir 90% tilvika upplýstir um viðskipta- og heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Svipuð þróun virðist vera á sviði upplýsingastreymis til sérfræðinga og þeir nú síður upplýstir um viðskipta- og heildarstefnu en árið 2012 (þá 79% en 58% nú) og vinnuskipulag. Þeir eru þó í svipuðum mæli upplýstir um fjárhagslega frammistöðu fyrirtækis og niðurstöður nokkuð sambærilegar fyrir ófaglært starfsfólk og árið 2012.

Þessar niðurstöður benda til þess að upplýsingastreymi til stjórnenda og starfsfólks hafi dregist saman frá árinu 2012.

*Sýnt hefur verið fram á (Qin, Ren, Zhang og Johnson, 2015) að gott upplýsingastreymi á einu sviði geti haft jákvæð áhrif á upplifun starfsfólks á sanngirni á öðrum sviðum þar sem um viðkvæmar upplýsingar er að ræða. Almenn tæring rök fyrir því að betur upplýstir starfsmenn upplifi aukna sanngirni í verklagi og ákvörðunartöku og þar með aukna ánægju í starfi. Einnig*

hefur verið sýnt fram á að upplifun á sanngirni í verklagi dragi úr ýmiss konar óæskilegri hegðun (Colquitt o.fl., 2001) og hafi jákvæð áhrif á ýmsa starfstengda hegðun (Rhoades og Eisenberger, 2002; Roch og Shanock, 2006). Því er til nokkurs að vinna að viðhalda góðu upplýsingastreymi um lykilmálefni sem ekki er ástæða til að skilgreina sem viðkvæm, eins og raunin er með viðskiptastefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Það á við sama hvort á móti blási eða vel ári.

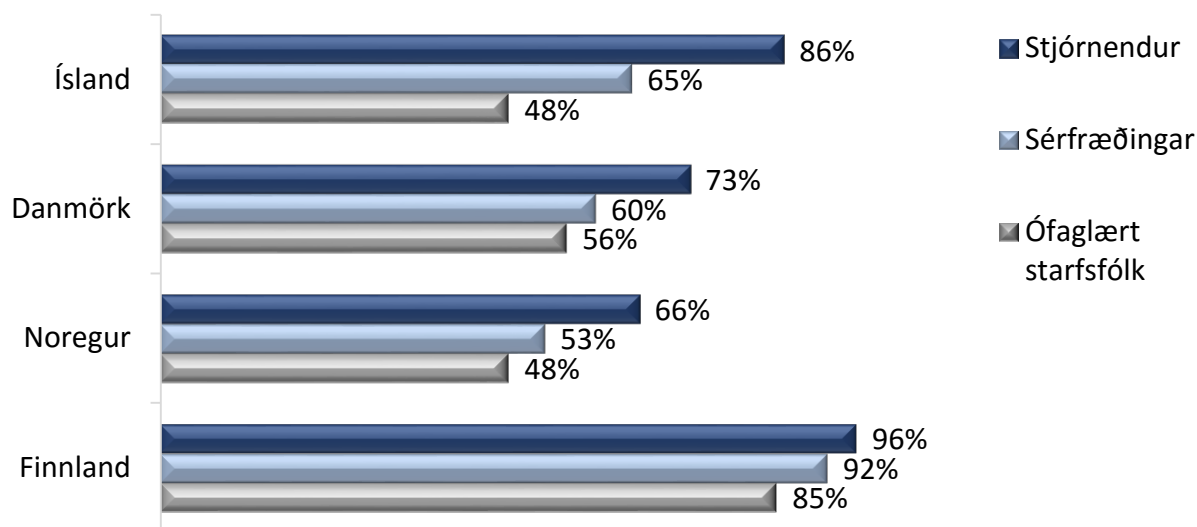
## Upplýsingastreymi – samanburður við Norðurlönd



**Mynd 85:** Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu fyrirtækisins? Samanburður milli Norðurlandanna.

**Fjöldi svarenda Ísland:** 119; **Danmörk:** 240; **Noregur:** 236; **Finnland:** 182.

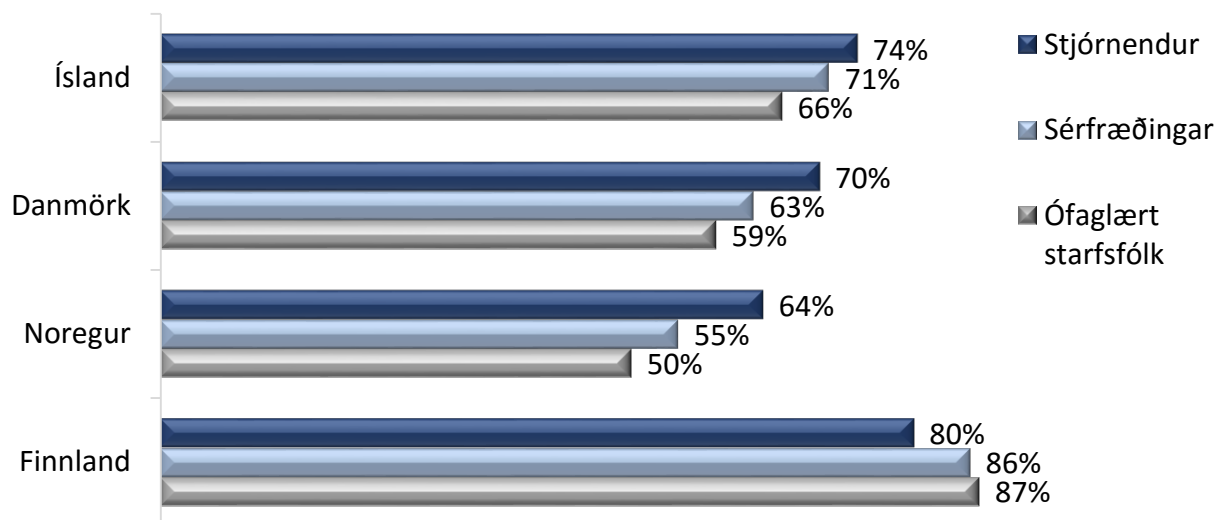
Eins og sést á mynd 85 þá standa íslensk fyrirtæki sig nokkuð vel í að upplýsa stjórnendur sína um viðskipta-/heildarstefnu fyrirtækisins miðað við önnur Norðurlönd. Finnnsk fyrirtæki standa okkur þó framar á þessu sviði. Aftur á móti stöndum við okkur verr hvað varðar upplýsingastreymi til sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks en nágrannar okkar á hinum Norðurlöndunum.



**Mynd 86:** Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um fjárhagslega frammistöðu fyrirtækisins? Samanburður milli Norðurlandanna.

**Fjöldi svarenda Ísland:** 119; **Danmörk:** 240; **Noregur:** 236; **Finnland:** 182.

Ísland, Danmörk og Noregur eru svipuð hvað varðar að upplýsa starfsmenn um fjárhagslega frammistöðu fyrirtækisins eins og sést á mynd 86, en þó eru íslenskir stjórnendur betur upplýstir en starfssystkin þeirra í Danmörku og Noregi. Finnar standa þó mun framar í því að upplýsa starfsmenn sína.



**Mynd 87:** Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um vinnuskipulag fyrirtækisins? Samanburður milli Norðurlandanna.

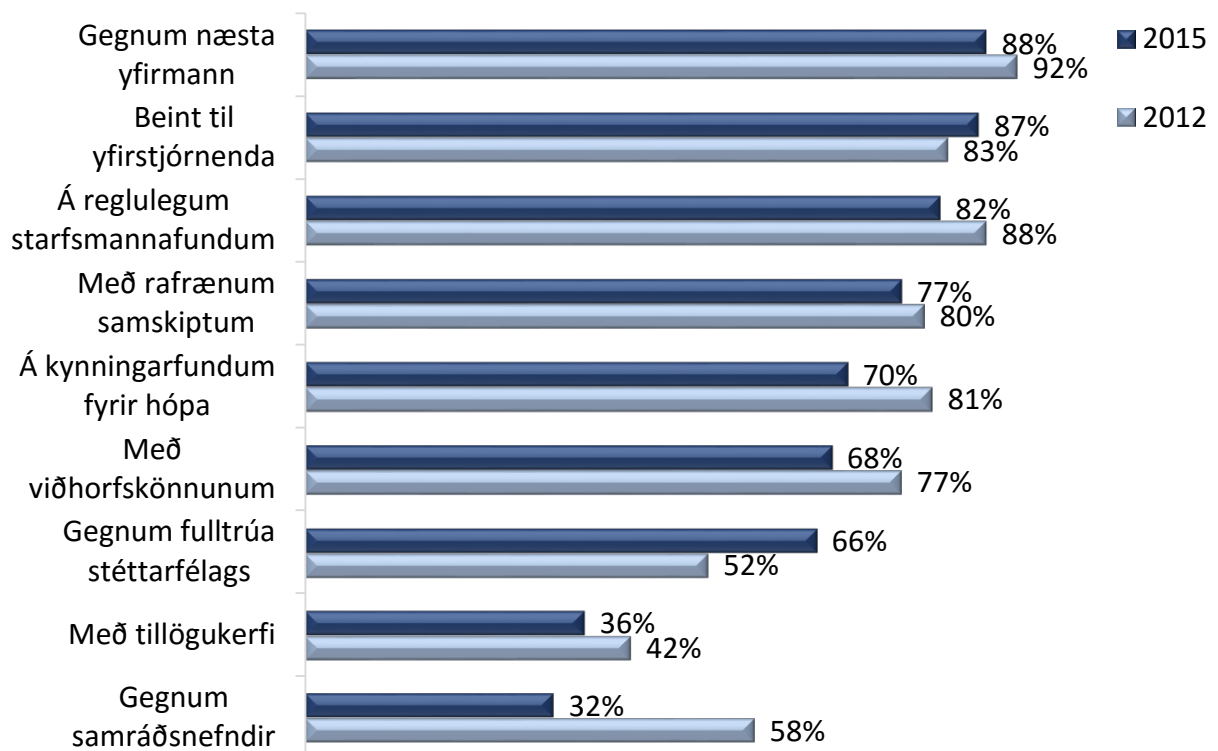
**Fjöldi svarenda Ísland:** 119; **Danmörk:** 240; **Noregur:** 236; **Finnland:** 182.

Þátttakendur frá Finnlandi upplýsa um og yfir 80% starfsmanna sinna um vinnuskipulag fyrirtækisins eins og sést á mynd 87. Þátttakendur frá Íslandi koma ekki langt á eftir þar sem 66-

74% fyrirtækja upplýsa starfsmenn sína um vinnuskipulag. Danir koma þar næst á eftir og lakast standa Norðmenn.

Þegar litið var til upplýsingastreymis innan fyrirtækja eftir stærð og atvinnugreinum, reyndist lítill munur á milli fyrirtækja. Fyrirtæki sem falla undir frumvinnslu, iðnað og orkumál voru ívið lakari í upplýsingastreymi hvað vinnuskipulag snertir en fyrirtæki í öðrum atvinnugreinum. Sömu sögu má segja þegar litið er til fyrirtækja eftir stærð. Munurinn er lítill, en helst þá er minna upplýsingastreymi um vinnuskipulag þegar kemur að minni fyrirtækjum.

## Upplýsingaöflun frá starfsfólki

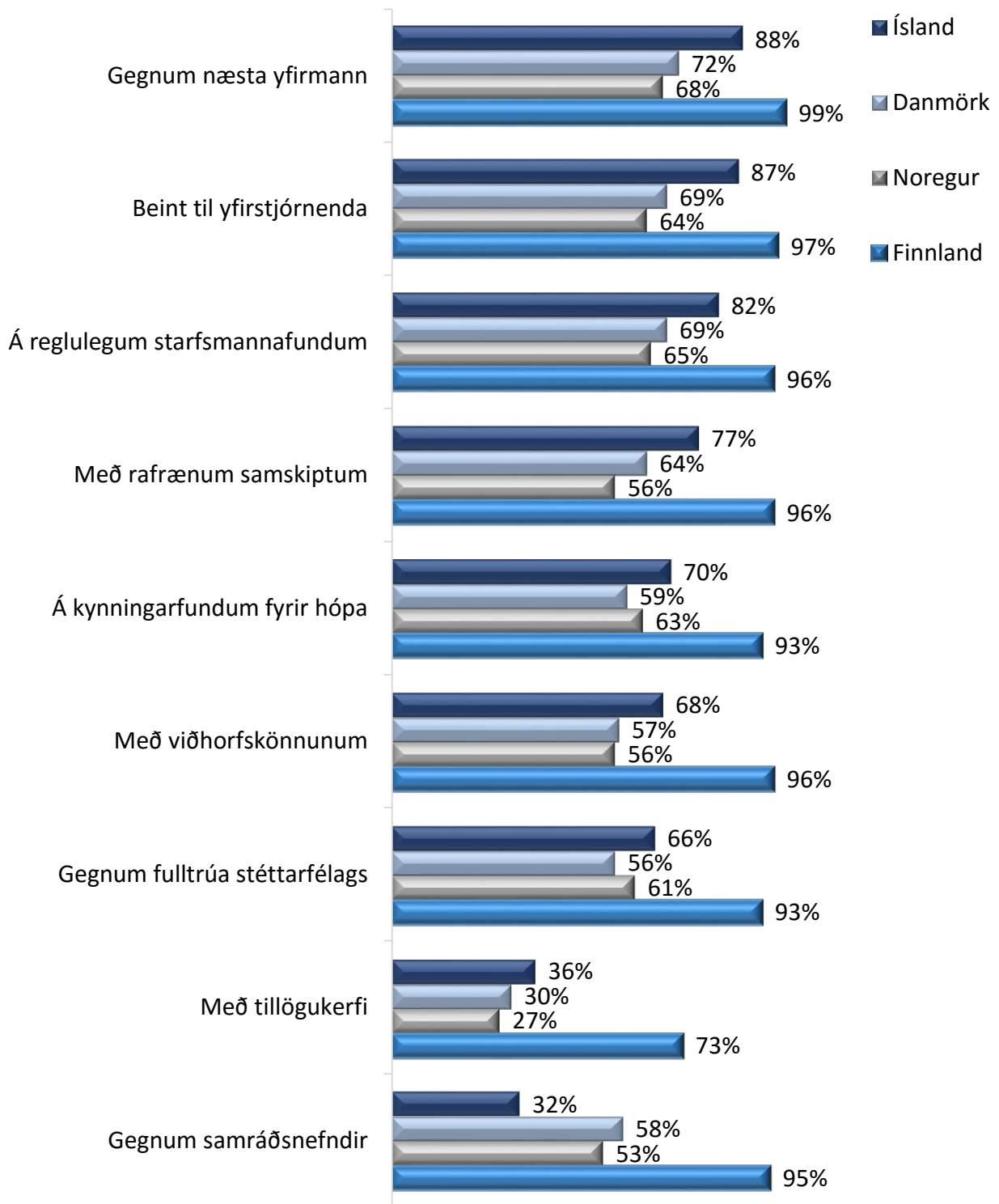


**Mynd 88:** eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks? Samanburður milli ára 2015 og 2012.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda. Samtalan er því hærri en 100%.

Á mynd 89 og töflum 34 og 35 er dregin upp mynd af því hve stórt hlutfall íslenskra fyrirtækja og stofnana notar viðkomandi aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsfólki sínu.

Sjá má á mynd 88 að algengast er að upplýsingar um viðhorf og hugmyndir starfsfólks sé aflað í gegnum næsta yfirmann (88%), líkt og raunin var árið 2012 (92%). Samráðsnefndir, kynningarfundir fyrir hópa og viðhorfskannanir virðast síður notaðar aðferðir en áður en hins vegar í auknum mæli aflað upplýsinga í gegnum fulltrúa stéttarfélaga.



**Mynd 89:** Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks? Samanburður milli Norðurlandanna.

**Fjöldi svarenda:** Ísland: 119; Danmörk: 240; Noregur: 236; Finnland: 182.

Í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum virðist upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks í ríkari mæli aflað en í dönskum og norskum fyrirtækjum (sjá mynd 89). Í Danmörku er upplýsingaöflun helst í gegnum næsta yfirmann (73%), beint til yfirstjórnenda (69%) eða á starfsmannafundum (69%) sem er svipað hlutfall og í Noregi en þar er upplýsingaöflun mest í

gegnum næsta yfirmann (68%), á starfsmannafundum (65%) og í gegnum yfirstjórnendur (64%). Athygli vekur að Finnland sker sig úr varðandi upplýsingaöflun þar sem þeir eru mun duglegri við að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks. Allar ofangreindar leiðir eru notaðar í yfir 90% fyrirtækja og stofnana þar í landi, að tillögukerfum undanskildum sem notuð eru í 73% tilfella.

**Tafla 34:** Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu og 45 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, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Gegnum næsta yfirmann	86%	87%	91%
Beint til yfirstjórnenda	86%	85%	91%
Á reglulegum starfsmannafundum	75%	78%	91%
Með rafrænum samskiptum	57%	83%	84%
Á kynningarfundum fyrir hópa	54%	74%	76%
Með viðhorfskönnunum	46%	74%	76%
Gegnum fulltrúa stéttarfélags	43%	41%	80%
Með tillögukerfi	21%	50%	31%
Gegnum samráðsnefndir	21%	28%	42%

Greina má mun eftir atvinnugreinum hvaða aðferðir eru notaðar til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks (tafla 34). Opinberar stofnanir nýta fulltrúa stéttarfélag og samráðsnefndir í meira mæli en einkafyrirtækin. Þá eru þjónustufyrirtæki líklegri til að afla upplýsinga með tillögukerfum en önnur fyrirtæki eða stofnanir. Einnig vekur athygli að fyrirtæki í frumvinnslugreinum nýta síður kynningarfundum fyrir hópa, viðhorfskannanir og rafræn samskipti en hinar tvær greinarnar. Almennt virðast fyrirtæki í frumvinnslugreinum nýta færri aðferðir til að koma upplýsingum á framfæri.

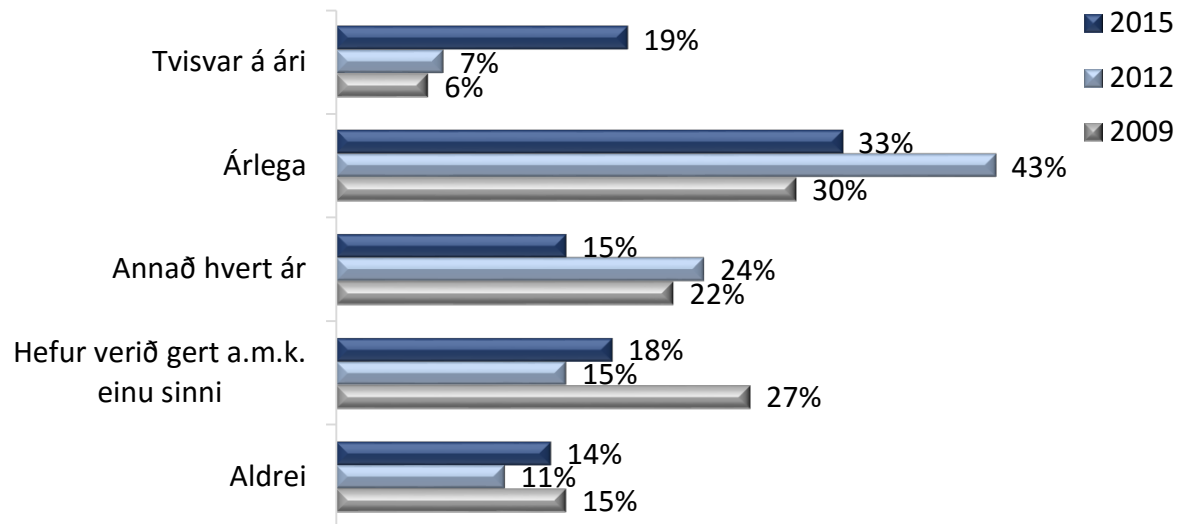
**Tafla 35:** Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks? Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 117 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki og 33 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
Gegnum næsta yfirmann	84%	93%	94%
Beint til yfirstjórnenda	86%	93%	88%
Á reglulegum starfsmannafundum	76%	90%	88%
Með rafrænum samskiptum	69%	79%	91%
Á kynningarfundum fyrir hópa	62%	76%	79%
Með viðhorfskönnunum	55%	72%	88%
Gegnum fulltrúa stéttarfélags	58%	52%	58%
Með tillögukerfi	24%	48%	46%
Gegnum samráðsnefndir	29%	28%	39%

Ekki er mikill munur á því hvaða aðferðir fyrirtækin nota til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks eftir stærð skipulagsheilda (sjá töflu 35) nema hvað lítil fyrirtæki afla síður upplýsinga með tillögukerfum en þau miðlungsstóru og stóru. Þá afla lítil fyrirtæki síður upplýsinga með viðhorfskönnunum og stóru fyrirtækin eru líklegri til að afla upplýsinga með rafrænum samskiptum en þau minni.

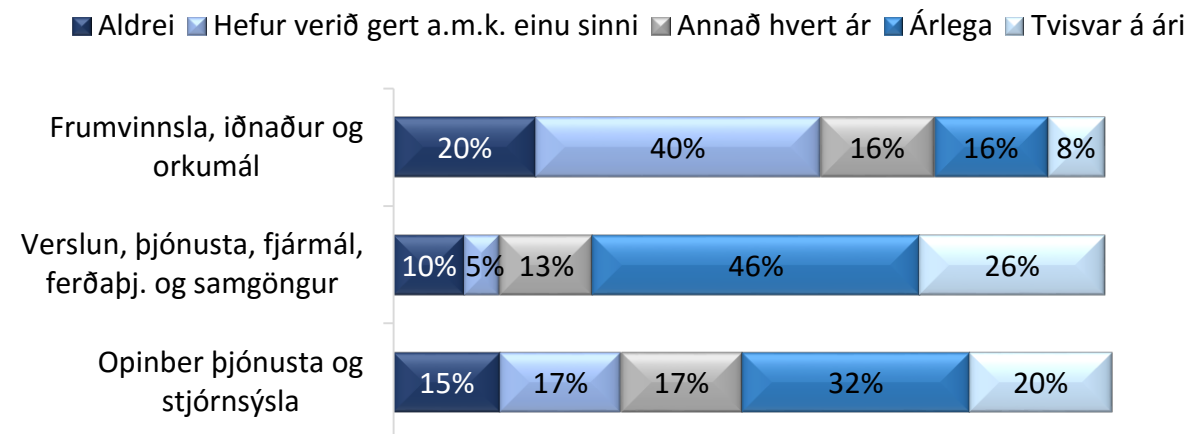
## Notkun viðhorfskannana



**Mynd 90:** Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Samanburður milli árána 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara 2015:** 105; **2012:** 140; **2009:** 111.

Meirihluti fyrirtækja og stofnana aflar upplýsinga með viðhorfskönnunum að lágmarki árlega eða tvisvar á ári (52%) og hefur fjölgað mest í hópi þeirra sem framkvæmir kannanir tvisvar á ári.

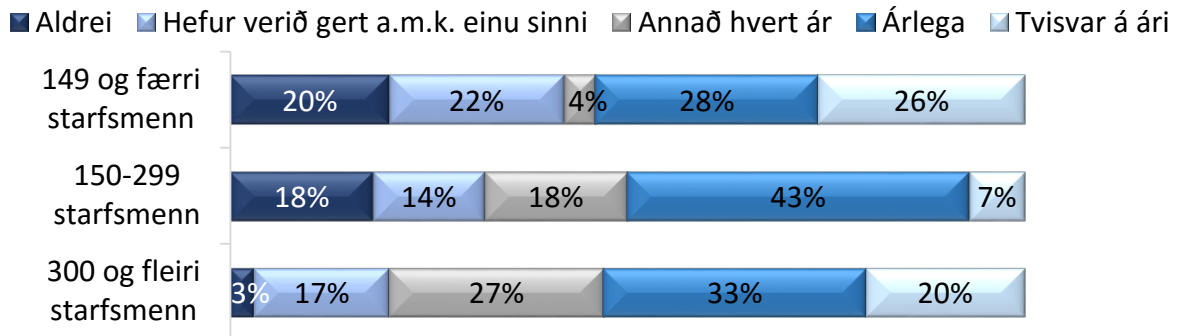


**Mynd 91:** Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svara:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu og 45 í opinberri þjónustu).



Á mynd 91 má sjá að fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að gera viðhorfskannanir meðal starfsmanna sinna. Um 72% þeirra gerir kannanir meðal starfsfólks a.m.k. einu sinni á ári og rúmur helmingur opinberra stofnana. Á hinn bóginn gerir aðeins um fjórðungur þátttökufyrirtækja í frumvinnslu könnun meðal starfsmanna sinna árlega eða oftar. Fyrirtæki í frumvinnslugreinum virðast ekki hafa fest framkvæmd slíkra kannana í sessi þó mörg þeirra hafi gert slíka könnun a.m.k. einu sinni.



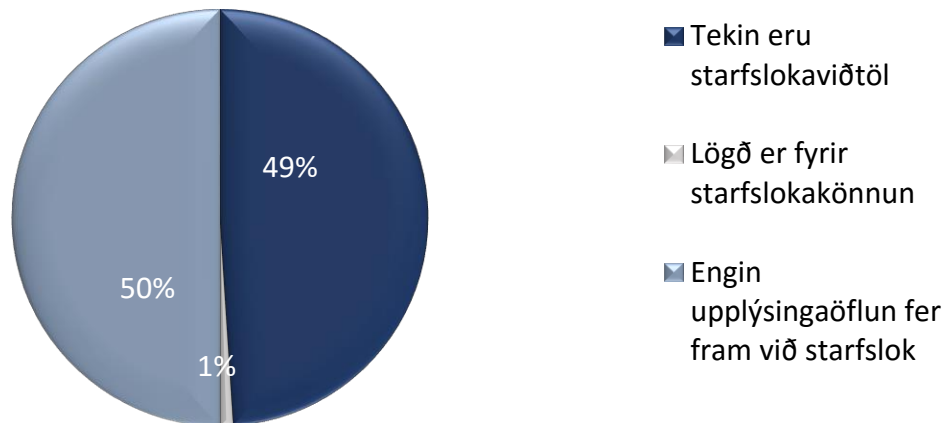
**Mynd 92:** Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 117 (55 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki og 33 stór fyrirtæki).

Fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn eru líklegust til að gera reglulega kannanir meðal starfsfólks og fyrirtæki með á bilinu 70-149 starfsmenn virðast síður líkleg til að gera slíkar kannanir reglubundið, en nálægt helmingur (44%) þeirra hefur aldrei gert slíka könnun eða aðeins framkvæmt slíka könnun a.m.k. einu sinni.

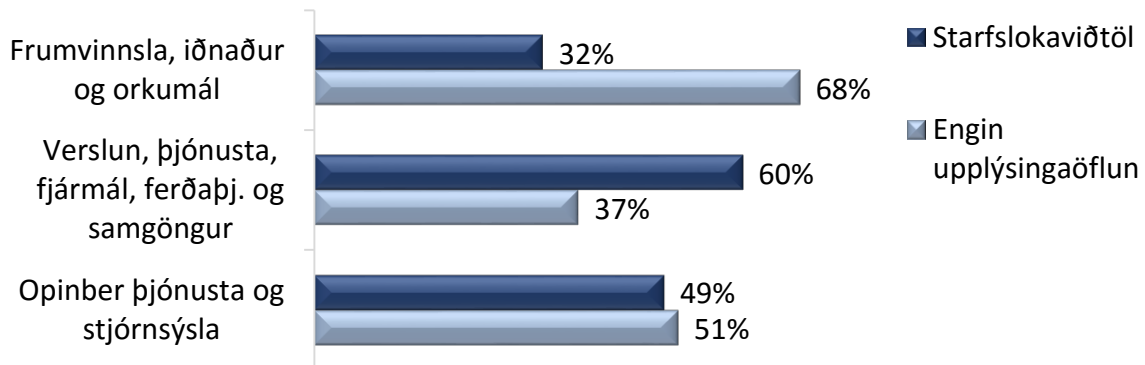
## Notkun starfslokaviðtala

Þegar starfsfólk segir sjálfviljugt upp störfum gefst tilvalið tækifæri til að afla markvisst upplýsinga um upplifun og viðhorf til starfsins, fyrirtækisins eða stofnunarinnar og ýmissa starfsaðstæðna.



**Mynd 93:** Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna?  
**Fjöldi svara:** 104.

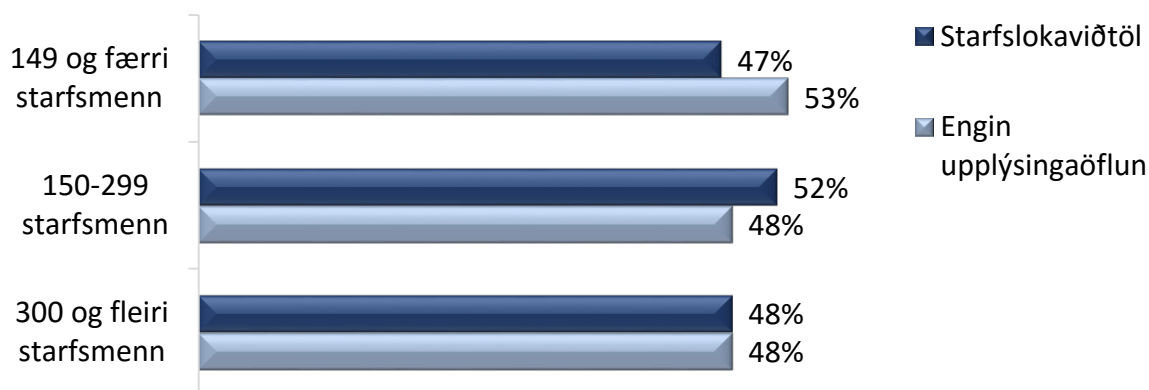
Eins og sjá má á mynd 93 skiptast fyrirtæki og stofnanir í tvennt þar sem um helmingur aflar upplýsinga frá starfsfólki við sjálfviljug starfslok en hinn helmingurinn ekki. Aðeins eitt fyrirtæki leggur fyrir starfslokakannanir. Þessu eina fyrirtæki er sleppt þegar litið er til atvinnugreina og stærðar fyrirtækja. Engin breyting hefur orðið á þessu sviði frá árinu 2012.



**Mynd 94:** Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? Eftir atvinnugrein.

**Fjöldi svara:** 104 (25 í frumvinnslu, 38 í verslun og þjónustu og 41 í opinberri þjónustu).

Eins og sjá má á mynd 94 afla fyrirtæki í frumvinnslu og framleiðslugreinum mun síður upplýsinga við sjálfviljug starfslok starfsfólks en þjónustufyrirtæki eru líklegust til að afla markvisst upplýsinga með starfslokaviðtölum (60%).



**Mynd 95:** Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? Eftir stærð.

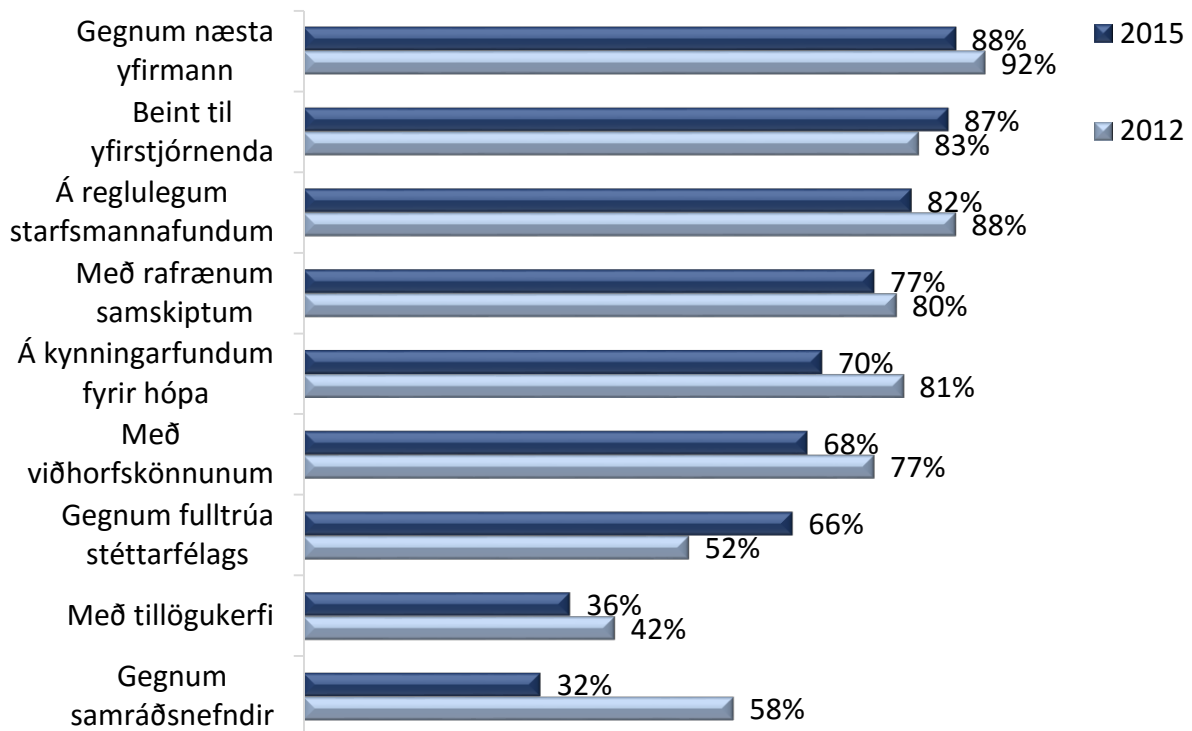
**Fjöldi svara:** 103 (47 lítil fyrirtæki, 27 miðlungs og 29 stór).

Ekki greinist mikill munur eftir stærð fyrirtækja varðandi öflun upplýsinga við sjálfviljug starfslok, eins og sjá má á mynd 95. Aðeins eitt fyrirtæki (stórt) notar þó kannanir í þessum tilgangi.

Þessar niðurstöður benda til þess að lítil fyrirtæki noti í auknum mæli starfslokaviðtöl, en sú var aðeins raunin í 40% tilvika árið 2012 en meðalstóru fyrirtækin aðeins síður (59% í 52%).

*Við sjálfviljug starfslok starfsfólks gefst einstakt tækifæri til að afla upplýsinga um ástæður starfsloka. Slíkar upplýsingar gefa tækifæri til að skoða hvaða þættir, innanhúss og/eða utanhúss, valda óánægju og jafnvel ótímabærum uppsögnum starfsfólks. Í framhaldi má nýta upplýsingarnar markvisst til úrbóta og þróunar. Í niðurstöðum hér kemur ekki fram hverjir taka starfslokaviðtöl en sýnt hefur verið fram á að upplýsingar úr starfslokaviðtölum sem eru framkvæmd af innanhússfólki geti verið misvísandi því starfsfólk upplýsi síður innanhússfólk um raunástæður fyrir uppsögn sinni (Feinberg og Jeppeson, 2000). Margt bendir til að réttmætari og áreiðanlegri upplýsingar megi fá með starfslokakönnunum eða með því að nýta óháða utanaðkomandi aðila til að taka viðtöl. Þá verða kannanir að vera órekjanlegar til einstaklinga. Slík framkvæmd er því erfiðari í minni fyrirtækjum eða þar sem starfsmannavelta er lítil.*

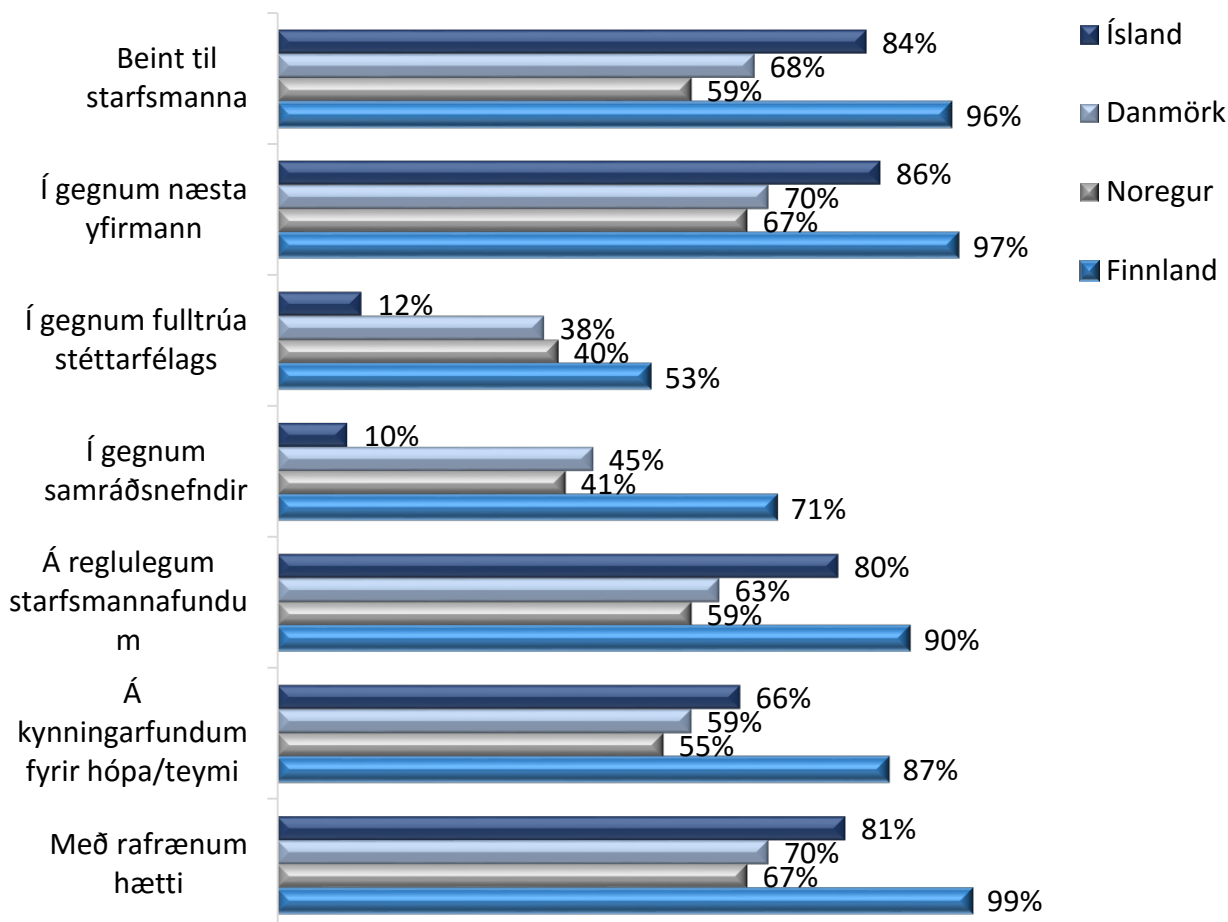
## Aðferðir við miðlun upplýsinga til starfsfólks



**Mynd 96:** : Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um hugmyndir og viðhorf starfsfólks? Samanburður milli ára 2015 og 2012.

**Fjöldi svarenda 2015:** 119; **2012:** 144. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda. Samtalan er því hærri en 100%.

Eins og sést á mynd 96 er ekki mikil breyting frá árinu 2012 nema aðallega að upplýsingar um hugmyndir og viðhorf starfsfólks er ekki eins mikið aflað í gegnum samráðsnefndir þar sem tíðni þess hefur lækkað úr 58% árið 2012 í 32% nú.



**Mynd 97:** eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla upplýsingum til starfsfólks? Samanburður milli Norðurlandanna.

**Fjöldi svara:** Ísland: 119; Danmörk: 240; Noregur: 236; Finnland: 182.

Þátttakendur voru spurðir að hve miklu leyti eftirfarandi aðferðir séu notaðar til að miðla upplýsingum til starfsfólks. Mynd 97 og töflur 36 og 37 sýna að hve miklu leyti fyrirtæki og stofnanir nota þessar aðferðir.

Fyrirtæki og stofnanir nota fjölbreyttar aðferðir, hvoru tveggja munnlegar og rafrænar, til að koma skilaboðum til starfsfólks (sjá mynd 97). Flestir (82%) koma skilaboðum beint til starfsmanna sinna eða í gegnum næsta yfirmann (81%). Einnig eru starfsmannafundir notaðir til að koma upplýsingum á framfæri (80%) eða það gert með rafrænum hætti (81%).

Íslensk fyrirtæki og stofnanir eru engir eftirbátar annarra Norðurlanda við upplýsingagjöf að því undanskildu að þótt flestir starfsmenn séu skráðir í stéttarfélag á Íslandi þá eru íslensk fyrirtæki mun síður líkleg en fyrirtæki í öðrum löndum að koma skilaboðum til starfsmanna í gegnum fulltrúa stéttarfélags (12%) eða í gegnum samráðsnefndir (10%).

**Tafla 36:** Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu og 45 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, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Beint til starfsmanna	89%	93%	95%
Í gegnum næsta yfirmann	92%	100%	93%
Í gegnum fulltrúa stéttarfélags	12%	13%	15%
Í gegnum samráðsnefndir	4%	18%	10%
Á reglulegum starfsmannafundum	76%	93%	91%
Á kynningarfundum fyrir hópa	60%	85%	71%
Með rafrænum hætti	60%	100%	95%

Ekki er mikill munur eftir atvinnugreinum hvernig upplýsingum er miðlað til starfsmanna (sjá töflu 36). Hlutfallslega færri fyrirtæki í frumvinnslu miðla þó upplýsingum til starfsmanna með rafrænum hætti og á kynningarfundum fyrir hópa en í hinum atvinnugreinunum. Fyrirtæki í frumvinnslugreinum miðla mun síður upplýsingum í gegnum samráðsnefndir en fyrirtæki og stofnanir í öðrum greinum atvinnulífsins.

**Tafla 37:** Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir stærð.

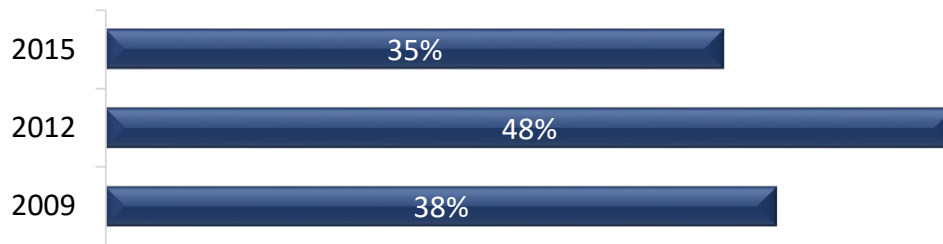
**Fjöldi svarenda:** 117 (55 lítil fyrirtæki, 29 miðlungsstór fyrirtæki og 33 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Beint til starfsmanna	94%	96%	87%
Í gegnum næsta yfirmann	92%	96%	100%
Í gegnum fulltrúa stéttarfélags	11%	14%	17%
Í gegnum samráðsnefndir	11%	14%	10%
Á reglulegum starfsmannafundum	90%	86%	87%
Á kynningarfundum fyrir hópa	72%	75%	74%
Með rafrænum hætti	85%	89%	97%

Ekki má greina mikinn mun á því hvaða aðferðum fyrirtæki beita til að miðla upplýsingum til starfsfólks eftir stærð (sjá töflu 37). Athygli vekur þó að öll fyrirtæki sem falla í stærsta stærðarflokkinn, með yfir 300 starfsmenn, miðla upplýsingum til starfsmanna beint, í gegnum næsta yfirmann og með rafrænum hætti.

## Samráðsnefndir

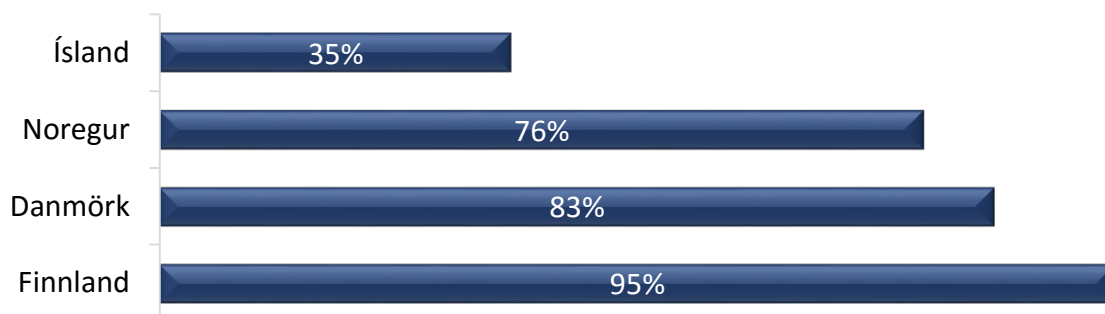
Rúmur þriðjungur þátttökufyrirtækja er nú með samráðsnefndir sem skipaðar eru fulltrúum starfsmanna og stjórnenda en þeim hefur fækkað frá árinu 2012 (sjá mynd 98).



**Mynd 98:** Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)?

**Fjöldi svara:** 2015: 105; 2012: 130; 2009: 126.

Frá árinu 2009 í 2012 var aukning á þátttökufyrirtækjum um tíu prósentustig, hugsanlega sem viðbragð við þeim áskorunum sem efnahagshrunið skapaði, en þeim hefur fækkað aftur í 35% nú (sjá á mynd 98)..

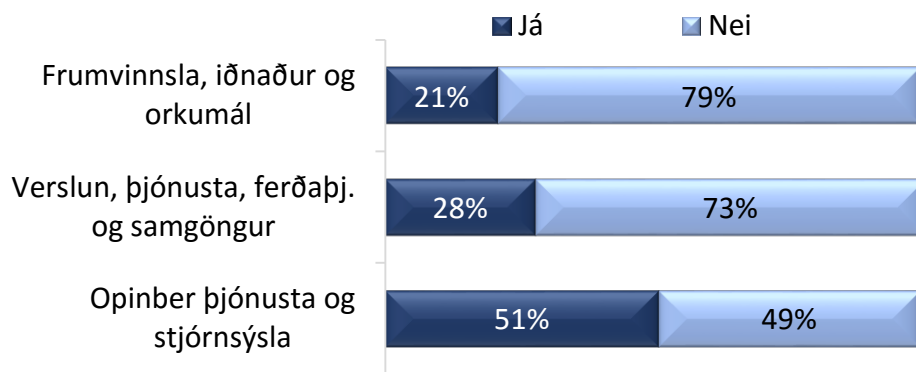


**Mynd 99:** Hlutfall þátttökufyrirtækja sem hefur á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)?

**Fjöldi svara** Ísland: 105; Noregur: 163; Danmörk: 177; Finnland: 182.

Eins og sjá má á mynd 99 þá eru íslensk fyrirtæki eftirbátur fyrirtækja og stofnana á hinum Norðurlöndunum með að nýta sér samráðsnefndir sem vettvang upplýsingaöflunar, miðlunar og til ýmiss konar umræðna og ákvörðunartöku.

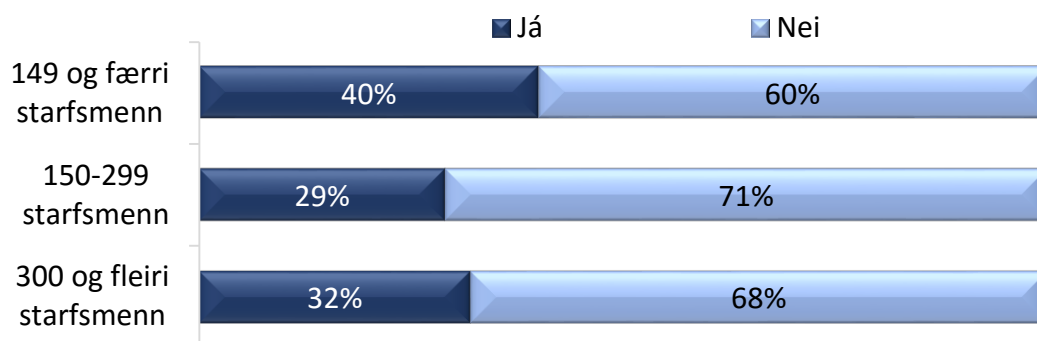
*Margt bendir til jákvæðra áhrifa á upplýsingastreymi á báða bóga og almennt aukins trausts í samskiptum í fyrirtækjum og stofnunum þar sem komið er á fót samráðsnefndum. Rannsóknir hafa m.a. sýnt fram á meiri framleiðni í fyrirtækjum þar sem virkur samráðsvettvangur er til staðar. Ein nýleg rannsókn (Mueller, 2015) sýndi fram á 18% meiri framleiðni í framleiðslufyrirtækjum í Þýskalandi er voru með slíkan samráðsvettvang. Eins hefur verið sýnt fram á minni líkur á lokun framleiðslueininga (plant shutdown) á tímum efnahagsþrenginga, hjá framleiðslueiningum er hafa samráðsnefndir (Jirjahn, 2012). Margt bendir því til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir geti nýtt sér þetta form í auknum mæli til að auka framleiðni og skapa stöðugleika.*



**Mynd 100:** Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)? Eftir atvinnugrein.

**Fjöldi svara:** 105 (24 í frumvinnslu, 40 í verslun og þjónustu og 41 í opinberri þjónustu).

Opinberar stofnanir eru mun líklegri en einkafyrirtækin til að hafa á að skipa samráðsnefndum, en fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaðargreinum eru síður líkleg til að vera með slíkan samstarfs-vettvang. *Í því samhengi má benda á að ofangreind rannsókn (Mueller, 2015) sem sýndi fram á meiri framleiðni þar sem eru samráðsnefndir, var framkvæmd í framleiðslufyrirtækjum og því er ástæða fyrir íslensk framleiðslufyrirtæki að skoða þennan valkost nánar.*



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

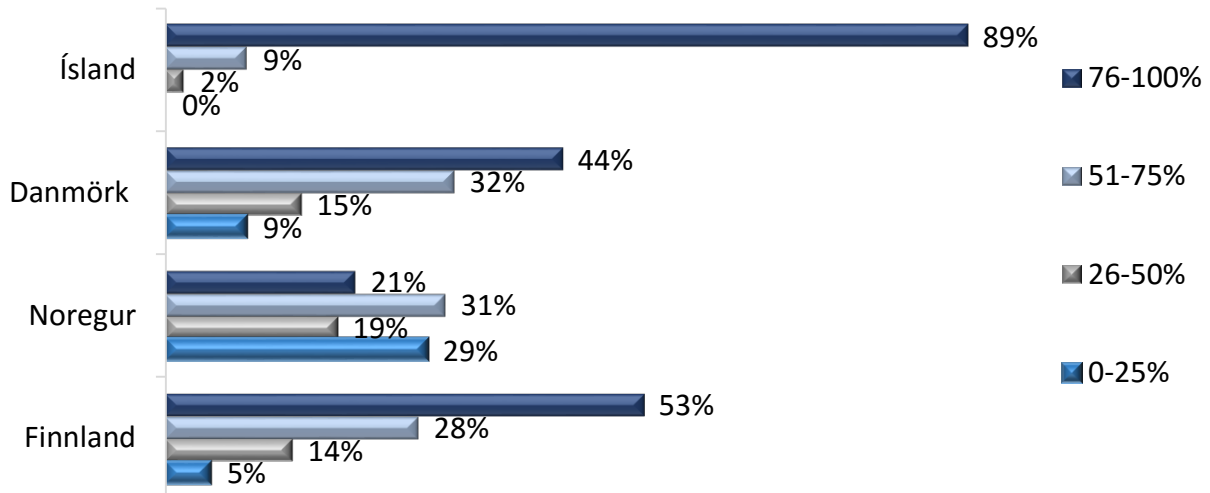
**Fjöldi svara:** 103 (47 í litlum fyrirtækjum, 28 í meðalstórum og 28 í stórum).

Ekki má merkja mikinn mun eftir stærð fyrirtækja varðandi tilvist samráðsnefnda eins og sjá má á mynd 101. Þó er líklegra að litlu fyrirtækin séu með samráðsnefndir. *Það má hugsanlega rekja til þess að opinberar stofnanir eru gjarnan smærri en einkafyrirtækin og má tengja við niðurstöður eftir greinum, þar sem kemur fram að opinberar stofnanir eru líklegri en hinar greinarnar tvær til að hafa á að skipa samráðsnefnd.*



## Stéttarfélög – þátttaka og áhrif

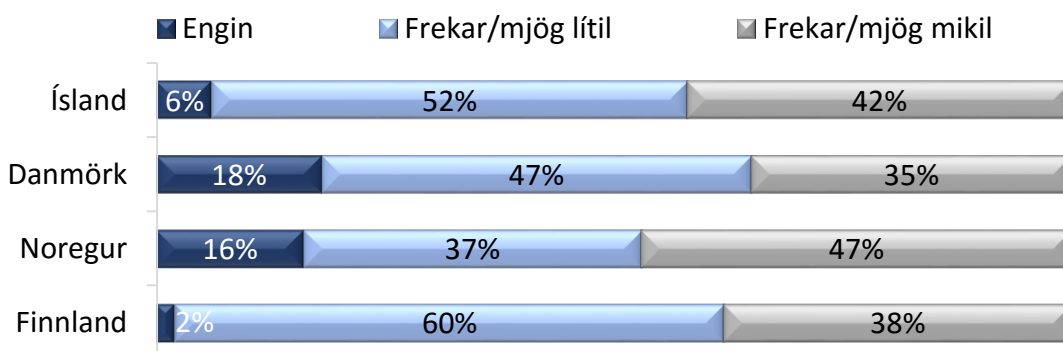
Í nálægt 9 af hverjum 10 þátttökufyrirtækja er yfir 75% starfsmanna með aðild að stéttarfélögum (sjá mynd 102) og hefur orðið örlítill aukning frá árinu 2012. Á hinum Norðurlöndunum, Danmörku, Noregi og Finnlandi er hins vegar innan við helmingur þátttökufyrirtækja með á bilinu 76-100% starfsmanna í stéttarfélögum.



**Mynd 102:** Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækis/stofnunar eru félagsmenn í stéttarfélögum?

**Fjöldi svara Ísland:** 106; **Danmörk:** 165; **Noregur:** 154; **Finnland:** 154.

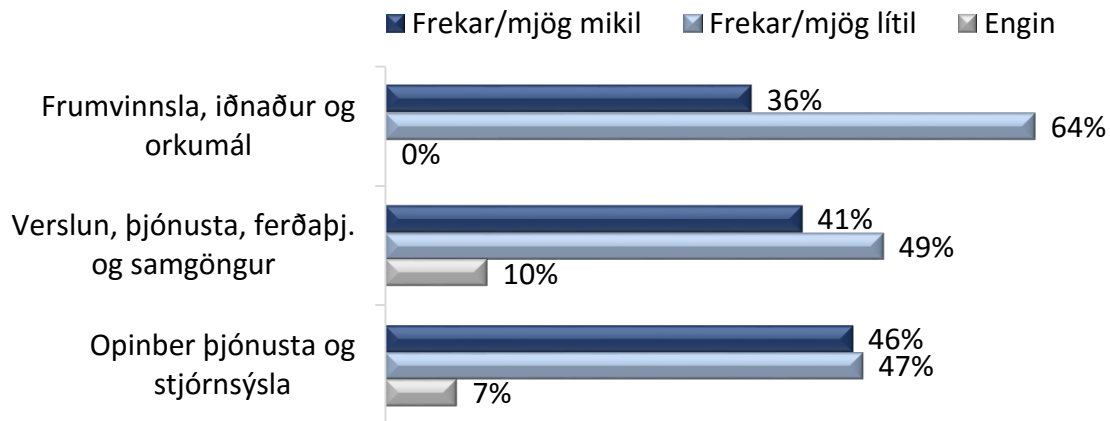
Samkvæmt upplýsingum frá Hagstofu Íslands voru 86% vinnuafls í stéttarfélögum hér á landi á árinu 2014 og hefur haldist nær óbreytt síðasta áratuginn. Samkvæmt upplýsingum frá OECD (e.d.) er stéttarfélagsskipting hvergi meiri en hér á landi meðal ríkja innan OECD. Þannig voru 67% Dana í stéttarfélögum á árinu 2012, 69% Finna en einungis 53% Norðmanna eru félagsmenn í stéttarfélögum samanborið við 85% hér á landi það ár (OECD, e.d.). Löng hefð er fyrir stéttarfélagsskipting á Norðurlöndunum, þótt síðustu ár hafi félagsmönnum farið hlutfallslega fækkandi á hinum Norðurlöndunum, en þá þróun má greina víða um heim.



**Mynd 103:** Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið? Samanburður milli Norðurlandanna.

**Fjöldi svara Ísland:** 109; **Danmörk:** 178; **Noregur:** 163; **Finnland:** 182.

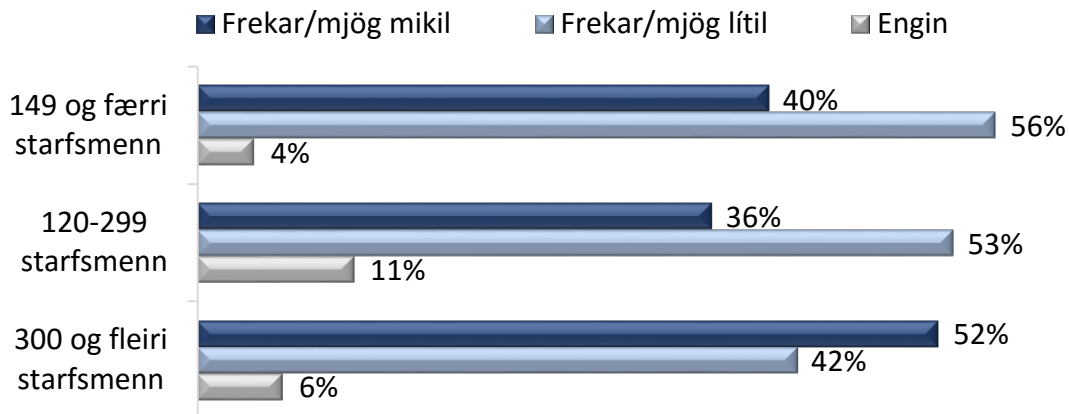
Á mynd 103 má sjá að yfirgnæfandi meirihluti svarenda á Íslandi og á Norðurlöndunum sem hér eru til samanburðar telja að stéttarfélög hafi einhver áhrif á fyrirtækið/stofnunina. Rúmur helmingur fyrirtækja hér á landi telja þó að þau hafi lítil áhrif á meðan 42% segja að þau hafi mikil áhrif. Í Noregi eru hlutfallslega flestir sem telja að stéttarfélög hafi mikil áhrif á fyrirtækið eða 47% en það kemur á óvart þar sem stéttarfélagasáðild er mun lægri í Noregi en í hinum löndunum.



**Mynd 104:** Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið/stofnunina? Eftir atvinnugreinum.

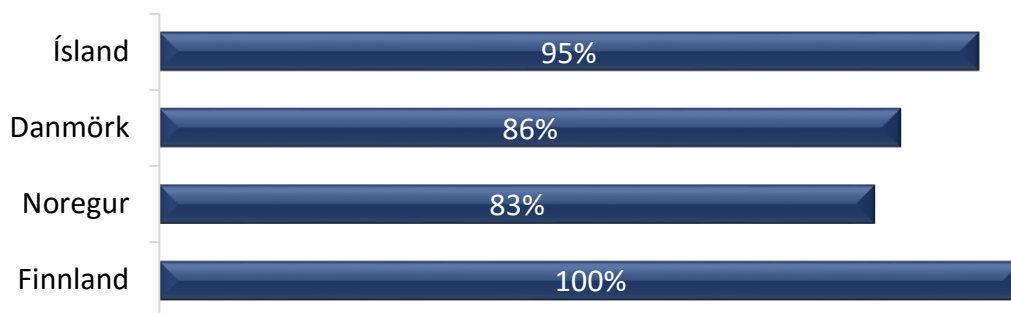
**Fjöldi svara:** 109 (25 í frumvinnslu, 41 í verslun og þjónustu og 43 í opinberri þjónustu).

Þegar litið er til áhrifa stéttarféлага eftir atvinnugreinum, þá telja 64% svarenda í frumvinnslu þau hafa almennt lítil áhrif á meðan 36% telja þau hafa lítil áhrif. Áhrifin eru heldur meiri í þjónustugreinum þar sem 41% telur að stéttarfélög hafi mikil áhrif samanborið við 49% sem telja þau hafa lítil áhrif. Áhrifin virðast þó mest hjá hinu opinbera þar sem 47% telur þau hafa lítil áhrif á meðan 46% telja stéttarfélögin hafa mikil áhrif.



**Mynd 105:** Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélag á fyrirtækið/stofnunina? Eftir stærð.  
**Fjöldi svara:** 107 (48 lítil fyrirtæki, 28 meðalstór og 31 stór).

Mannauðsstjórar stórra fyrirtækja telja að stéttarfélag hafi meiri áhrif á starfsemi þeirra en þeirra sem minni eru, en rúmur helmingur þeirra telur áhrif þeirra mikil á fyrirtækið eða stofnunina. Hjá litlum og meðalstórum fyrirtækjum telur ríflega helmingur að stéttarfélag hafi til-  
 tölulega lítil áhrif á fyrirtækið eða stofnunina.



**Mynd 106:** Gengst fyrirtækið/stofnunin undir þá kjarasamninga sem stéttarfélag gera? Samanburður á milli Norðurlandanna.  
**Fjöldi svara:** Ísland: 109; Danmörk: 177; Noregur: 163; Finnland: 182.

Nær öll fyrirtæki gangast undir þá kjarasamninga sem stéttarfélagin gera á Íslandi eins og sést á mynd 106. Þó hefur fyrirtækjum sem gangast ekki undir kjarasamningana fjölgað um 2 prósentustig frá 2012. Það veur athygli að í Finnlandi gangast öll þáttökufyrirtæki undir þá kjarasamninga sem stéttarfélagin gera.

*Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við töflu 30 í V. kafla um laun og hlunnindi, kemur í ljós að þegar litið er til sérfræðinga svara meirihluti íslenskra fyrirtækja að samningar séu ákvarðaðir í kjarasamningum á landsvísu eða í svæðisbundnum kjarasamningum. Ríflega helmingur svara því jafnframt að gerðir séu einstaklingssamningar. Því virðist sem að baki þessara einstaklingssamninga liggja kjarasamningar. Svipaða sögu má segja um hin Norðurlöndin, þar sem helmingur eða meira segir að grunnlaun sérfræðinga séu ákvorðuð í kjarasamningi á landsvísu eða í svæðisbundnum samningum, en töluvert herra hlutfall segir hér að fyrirtækið eða stofnunin gangist undir þá kjarasamninga sem stéttarfélag gera.*

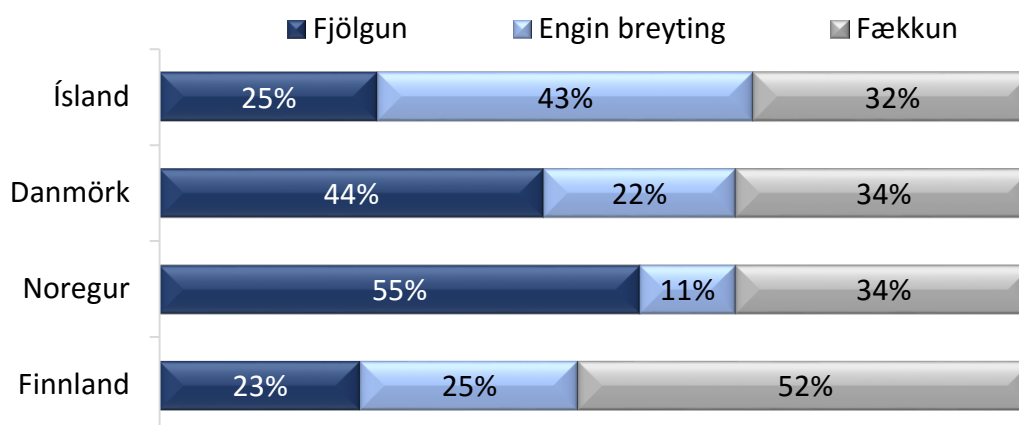
*Þegar kemur að ákvörðun launa ófaglærðs starfsfólks þá segir yfirgnæfandi meirihluti mannaúðsstjóra að þau séu ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu eða í svæðisbundnum kjarasamningum. Það rímar við þau svör sem fengust við spurningunni hér að ofan. Stór hluti ófaglærðs starfsfólks í þessum löndum, að Finnlandi undanskildu, gerir einstaklingsbundna samninga, sem virðast því byggjast á undirliggjandi kjarasamningi.*

## VII. MANNAFLI OG MÆLIKVARÐAR

Í þessum kafla er fjallað um ýmsa þætti er tengjast mannafla, samdráttaraðgerðum og lykilmælikvörðum í fyrirtækjum og stofnunum hér á landi. Fjallað er um breytingu á mannafla í fyrirtækjum og stofnunum á síðustu þremur árum, frá 2012 til 2015 og samdráttaraðgerðum sem fyrirtæki og stofnanir hafa beitt á þessu sama tímabili. Að auki er fjallað um lykilmælikvarða sem nýta má til samanburðar og markmiðssetningar fyrir þá sem stýra mannauðsmálum og birtar niðurstöður yfir starfsmannaveltu, fjarvistar- og veikindadaga starfsmanna.

### Mannafli

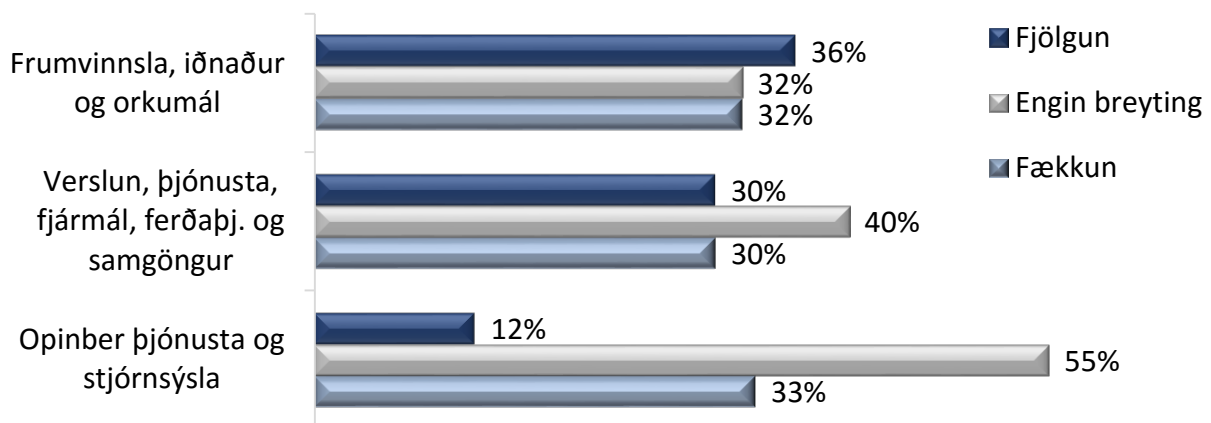
Minni sveifla virðist hafa orðið í starfsmannafjölda fyrirtækja og stofnana á Íslandi á síðustu árum en í samanburðarlöndunum (sjá á mynd 107).



**Mynd 107:** Breyting á heildarfjölda starfsfólks frá því fyrir þremur árum? Samanburður milli Norðurlandanna.

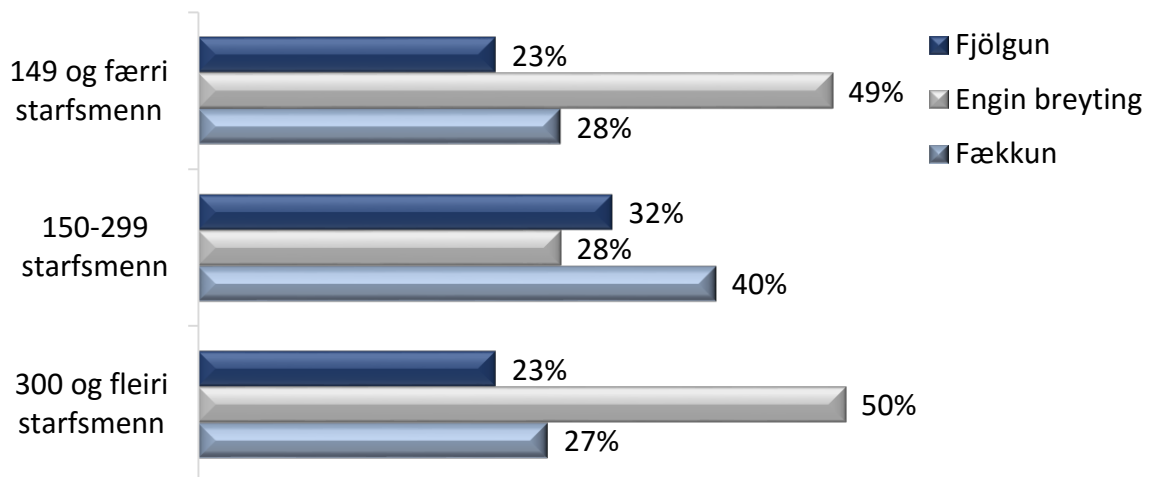
**Fjöldi svara:** Ísland: 108; Danmörk: 217; Noregur: 202; Finnland: 179.

Í næstum helmingi fyrirtækja og stofnana á Íslandi hefur engin breyting átt sér stað í heildarfjölda starfsmanna frá því fyrir þremur árum (43%), en þó er algengara að fækkun en fjölgun starfsfólks hafi átt sér stað hér á landi (sjá mynd 107). Í Finnlandi hefur fjölgað í tæpum fjórðungi fyrirtækja (23%) líkt og hér á landi en á hinn bóginn hefur starfsfólki fækkað hjá mun fleiri fyrirtækjum (52%). Þessu er öfugt farið í bæði Noregi og Danmörku en þar er líklegra að fjölgun hafi átt sér stað en fækkun. Í Noregi hefur orðið fjölgun á starfsfólki hjá rúmum helmingi fyrirtækja.



**Mynd 108:** Breyting á heildarfjölda starfsfólks frá því fyrir þremur árum? Eftir atvinnugrein. **Fjöldi svara:** 108 (28 í frumvinnslu, 40 í verslun og þjónustu og 40 í opinberri þjónustu).

Mestur stöðugleiki í heildarfjölda starfsmanna er hjá opinberum stofnunum hér á landi (sjá mynd 108). Jafnframt eru þó minnstar líkur á að fjölgun hafi átt sér stað þar á tímabilinu (12%). Í öllum geirum má sjá sambærilegt hlutfall fyrirtækja þar sem starfsfólki hefur fækkað, eða hjá um þriðjungi skipulagsheilda. Líklegast er að fjölgun hafi átt sér stað hjá fyrirtækjum í frumvinnslugreinum (36%) en aðeins í þeim geira hafa hlutfallslega fleiri þáttökufyrirtæki fjölgað starfsfólki en fækkað. Það bendir til meiri atvinnusköpunar í þeim geira en hinum tveimur á þessu þriggja ára tímabili. Í opinbera geiranum og þjónustufyrirtækjum er líklegast að engin breyting hafi orðið á heildarstarfsmannafjölda. Í þjónustugreinum er jafn líklegt að fækkun hafi átt sér stað og fjölgun, eða í 30% tilvika á báða bóga.



**Mynd 109:** Hvernig hefur heildarfjöldi starfsfólks breyst frá því fyrir þremur árum? Eftir stærð. **Fjöldi svara:** 106 (51 í litlum fyrirtækjum, 25 í meðalstórum og 30 í stórum).

Líklegast er að fækkun á heildarfjölda starfsfólks hafi orðið í meðalstórum fyrirtækjum, eða í 40% þáttökufyrirtækja í þeim stærðarflokki (sjá mynd 109). Í um helmingi stórra og lítilla fyrirtækja hefur ekki átt sér stað nein breyting á heildarstarfsmannafjölda á þessu þriggja ára tímabili. Í öllum stærðarflokkum er þó líklegra að fækkun hafi átt sér stað en fjölgun.

## Samdráttaraðgerðir

Hér er greint frá því hvaða samdráttaraðgerðum var beitt á síðastliðnum þremur árum (2012-2015) eftir tegundum starfa (sjá töflu 38). Fyrirtæki og stofnanir voru líklegust til að beita mýkri aðferðum en þeim harðari gagnvart stjórnendum og eru þar ráðningarfrysting (20%) og tilfærsla í starfi innanhúss (20%) mest notaðar (sjá töflu 38). Gagnvart sérfræðingum og ófaglærðu starfsfólki var tilfærsla í starfi helst beitt (sérfræðingar 35% og ófaglærðir 39%) og sjálfviljugum uppsögnum (31% fyrir báða hópa). Er kemur að aðeins harðari aðgerðum má helst sjá að yfirvinnubanni og einstaklingsbundnum uppsögnum sé beitt gagnvart starfsfólki en síður gagnvart stjórnendum. Af hörðum aðgerðum er líklegast að markvissar uppsagnir séu notaðar gagnvart starfsfólki en þar líkt og í einstaklingsbundnum uppsögnum, síður gagnvart stjórnendum.

**Tafla 38:** Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða fyrir hvern starfsmannahóp á síðastliðnum þremur árum?

**Fjöldi svarenda:** 119. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

		Stjórn- endur	Sér- fræðingar	Ófaglært starfsfólk
Mjúkar	Ráðningarfrysting	20%	24%	19%
	Tilfærsla í starfi innanhúss	20%	35%	39%
	Sjálfviljugar uppsagnir	17%	31%	31%
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	3%	22%	29%
	Launalaus námsleyfi/frí	8%	18%	11%
	Úthýsing	1%	13%	8%
	Launalækkunar stjórnenda	10%	-	-
Hófsamar	Snemmbær eftirlaun	7%	14%	11%
	Yfirvinnubann	18%	25%	27%
	Launafrysting	13%	15%	10%
	Minnkað starfshlutfall	5%	15%	17%
	Starfsdeiling (2 eða fleiri deila starfi)	3%	6%	10%
	Dregið úr hlunnindum	17%	13%	11%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir (1-4%)	9%	29%	23%
Harðar	Fjöldauppsagnir ( $\geq 10\%$ )	1%	3%	3%
	Launalækkunar starfsfólks	-	2%	2%
	Markvissar uppsagnir (5-9%)	4%	16%	12%

Á heildina litið voru fyrirtæki og stofnanir ekki mjög líkleg til að beita hörðum samdráttaraðgerðum s.s. eins og fjöldauppsögnum og launalækkunum á tímabilinu 2012-2015 (sjá í töflu 38). Markvissum uppsögnum (5-9% mannafla sagt upp) var þó beitt í nokkrum mæli, bæði gagnvart sérfræðingum (16%), og ófaglærðu starfsfólki (12%). Algengast var að beita mildari aðgerðum, s.s. tilfærslum í starfi, fyrir alla starfsmannahópa. Einnig var yfirvinnubann notað í nokkuð ríku mæli gagnvart bæði sérfræðingum og ófaglærðu starfsfólki líkt og raunin var í

*kjölfar hrunsins. Þess má þó geta að í kjölfar hrunsins beittu yfir 40% fyrirtækja yfirvinnubanni á tímabilinu 2008-2009 og 2009-2010 (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir, Auður A. Arnardóttir, 2011) og því sést að þessi aðferð er nú notuð í minna mæli. Hjá 10% svarenda var launalækkun stjórnenda beitt á síðastliðnum þremur árum en aðeins hjá 2% svarenda var beitt launalækkun starfsfólks. Þess má geta að árið eftir hrun var launalækkunum starfsfólks beitt hjá 21% fyrirtækja og 2009-2010 hjá 30% fyrirtækja (Arney Einarsdóttir ofl., 2011). Þessar niðurstöður ná til lengra tímabils, eða þriggja ára, og benda til aukins stöðugleika í fyrirtækjum og stofnunum. Þó enn sé markvisst beitt ýmsum samdráttaraðgerðum hvað snertir mannafla þá bendir allt til þess að þær séu af mildari toga og í minni mæli.*

Einnig er áhugavert að skoða breytileika varðandi notkun aðgerða gagnvart starfsmannahópum, eftir atvinnugreinum og stærð fyrirtækja og stofnana. Það er skoðað nánar í töflum 39-44.

**Tafla 39.** Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða fyrir stjórnendum á síðastliðnum þremur árum? Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svarenda:** 119. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Stjórnendur		Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðapj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Mjúkar	Ráðningarfrysting	14%	16%	29%
	Tilfærsla í starfi innanhúss	23%	25%	16%
	Sjálfviljugar uppsagnir	12%	27%	11%
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	4%	5%	2%
	Launalaus námsleyfi/frí	0%	9%	14%
	Úthýsing	4%	0%	0%
	Launalækkanir stjórnenda	7%	7%	16%
Hófsamar	Snemmbær eftirlaun	14%	2%	7%
	Yfirvinnubann	7%	12%	33%
	Launafrysting	8%	23%	9%
	Minnkað starfshlutfall	7%	0%	9%
	Starfsdeiling (2 eða fleiri deila starfi)	11%	0%	0%
	Dregið úr hlunnindum	11%	9%	30%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir	8%	16%	5%
Harðar	Fjöldauppsagnir	4%	0%	0%
	Launalækkanir starfsfólks	0%	2%	2%
	Markvissar uppsagnir	4%	9%	0%

Í opinberum stofnunum er ráðningarfrystingu, launalækkunum, yfirvinnubanni og niðurskurði hlunninda beitt í ríkari mæli gagnvart stjórnendum en í hinum greinunum tveimur. Í þjónustugreinum er hins vegar launafrystingu, sjálfviljugum uppsögnum og einstaklingsbundnum uppsögnum beitt í ríkari mæli gagnvart stjórnendum en í hinum greinunum tveimur. Í frumvinnslugreinum vekur athygli að snemmbærum eftirlaunum (14%) og starfsdeilingu stjórnenda er þar



beitt í ríkari mæli en í hinum greinunum tveimur. Fjöldauppsagnir stjórnenda eru aðeins notaðar (4%) í frumvinnslugreinum.

**Tafla 40:** Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða fyrir stjórnendur á síðastliðnum þremur árum? Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 119. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Stjórnendur		149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Mjúkar	Ráðningarfrysting	22%	24%	16%
	Tilfærsla í starfi innanhúss	17%	21%	29%
	Sjálfviljugar uppsagnir	9%	17%	33%
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	0%	3%	9%
	Launalaus námsleyfi/frí	8%	4%	16%
	Úthýsing	0%	0%	3%
	Launalækkunar stjórnenda	15%	7%	3%
Hófsamar	Snemmbær eftirlaun	2%	11%	9%
	Yfirvinnubann	24%	14%	16%
	Launafrysting	12%	18%	16%
	Minnkað starfshlutfall	4%	4%	9%
	Starfsdeiling (2 eða fleiri deila starfi)	0%	4%	6%
	Dregið úr hlunnindum	19%	7%	22%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir	2%	19%	16%
Harðar	Fjöldauppsagnir	0%	0%	3%
	Launalækkunar starfsfólks	2%	4%	0%
	Markvissar uppsagnir	0%	11%	7%

Lítill fyrirtæki eru síður líkleg en þau stærri til að nota harðar aðgerðir gagnvart stjórnendum sínum en eru hins vegar mun líklegri til að nota launalækkunar stjórnenda en þau stærri. Lítill fyrirtæki eru þó líklegust til að nota yfirvinnubann (24%), ráðningarfrystingu (22%) eða draga úr hlunnindum (19%). Fjöldauppsagnir og markvissar uppsagnir eru ekki notaðar þar. Í meðalstóru fyrirtækjunum eru ráðningarfrystingar (24%), tilfærsla í starfi innanhúss (21%), einstaklingsbundnar uppsagnir (19%) og launafrysting (18%) mest notaðar til að draga saman í rekstri. Mun meiri líkur eru á að þar séu notaðar markvissar uppsagnir en í minni og stærri fyrirtækjum og stofnunum. Í stóru fyrirtækjunum eru sjálfviljugar uppsagnir (33%), tilfærslur í starfi (29%) og dregið úr hlunnindum (22%) notaðar í nokkuð ríkum mæli og mest gagnvart stjórnendum. Launalækkunar stjórnenda eru hins vegar lítið notaðar í stóru fyrirtækjunum.

**Tafla 41:** Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða fyrir sérfræðinga á síðastliðnum þremur árum? Eftir atvinnugrein.

**Fjöldi svarenda:** 119. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Sérfræðingar		Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðabj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Mjúkar	Ráðningarfrysting	11%	20%	38%
	Tilfærsla í starfi innanhúss	27%	34%	42%
	Sjálfviljugar uppsagnir	15%	39%	36%
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	12%	19%	34%
	Launalaus námsleyfi/frí	4%	20%	26%
	Úthýsing	11%	16%	12%
	Launalækkunar stjórnenda	0%	0%	-
Hófsamar	Snemmbær eftirlaun	14%	11%	18%
	Yfirvinnubann	7%	21%	44%
	Launafrysting	8%	27%	9%
	Minnkað starfshlutfall	15%	11%	21%
	Starfsdeiling (2 eða fleiri deila starfi)	15%	2%	5%
	Dregið úr hlunnindum	11%	7%	23%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir	20%	40%	30%
Harðar	Fjöldauppsagnir	7%	2%	0%
	Launalækkunar starfsfólks	0%	0%	5%
	Markvissar uppsagnir	15%	21%	15%

Á heildina litið beita fyrirtæki í þjónustugreinum og opinberar stofnanir mun fleiri aðgerðum gagnvart sérfræðingum en þau sem starfa í frumvinnslugreinum (sjá í töflu 41). Í þjónustugreinum og opinberum stofnunum er mjúku aðgerðinni sjálfviljugar uppsagnir, eða svo kallað náttúrulegt brottfall, beitt í ríkum mæli, en mun síður í frumvinnslunni. Eins vekur athygli í hve ríkum mæli opinberar stofnanir beita enn yfirvinnubanni (44%). Því er síst beitt í frumvinnslugreinum (7%).

Í þjónustufyrirtækjum (40%) er einstaklingsbundnum uppsögnum beitt í nokkuð ríkum mæli og spurning hvort þar sé verið að taka á málum þegar frammistaða er ekki ásættanleg. Opinberar stofnanir virðast líka beita einstaklingsbundnum uppsögnum þó í minni mæli sé (30%) og enn síður í frumvinnslugeiranum (20%). Einnig er markvissum uppsögnum beitt í ríkari mæli gagnvart sérfræðingum í þjónustugeiranum en hinum geirunum. Að auki má aðeins sjá launalækkunar gagnvart sérfræðingum í opinbera geiranum (5%) en þjónustufyrirtækin hafa hins vegar beitt í meiri mæli launafrystingu (27%) gagnvart sérfræðingum.

**Tafla 42:** Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða fyrir sérfræðinga á síðastliðnum þremur árum? Eftir stærð.

**Fjöldi svarenda:** 119. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Sérfræðingar		149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Mjúkar	Ráðningarfrysting	26%	28%	22%
	Tilfærsla í starfi innanhúss	34%	35%	42%
	Sjálfviljugar uppsagnir	30%	35%	37%
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	22%	21%	28%
	Launalaus námsleyfi/frí	17%	21%	19%
	Úthýsing	14%	18%	10%
	Launalækkar stjórnenda	8%	0%	0%
Hófsamar	Snemmbær eftirlaun	17%	14%	13%
	Yfirvinnubann	29%	21%	25%
	Launafrysting	14%	18%	19%
	Minnkað starfshlutfall	13%	14%	19%
	Starfsdeiling (tveir eða fleiri deila starfi)	8%	0%	9%
	Dregið úr hlunnindum	17%	4%	19%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir	29%	35%	34%
Harðar	Fjöldauppsagnir	4%	0%	3%
	Launalækkar starfsfólks	2%	0%	0%
	Markvissar uppsagnir	14%	29%	13%

Ekki má greina mikinn mun á því hvaða aðgerðum er beitt gagnvart sérfræðingum eftir stærð rekstrareininga. Helst vekur athygli að meðalstóru fyrirtækin eru líklegri til að beita markvissum uppsögnum (29%) en þau minni og þau stærri og að eingöngu fyrirtæki sem falla í minnsta stærðarflokkinn beittu fjöldauppsögnum meðal sérfræðinga á tímabilinu (4%) (sjá töflu 42).

**Tafla 43:** Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða fyrir ósérhæft starfsfólk á síðastliðnum þremur árum? Eftir atvinnugrein.

**Fjöldi svarenda:** 119. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Ófaglært starfsfólk		Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
<b>Mjúkar</b>	Ráðningarfrysting	7%	16%	31%
	Tilfærsla í starfi innanhúss	39%	48%	33%
	Sjálfviljugar uppsagnir	23%	41%	29%
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	27%	26%	36%
	Launalaus námsleyfi/frí	4%	11%	16%
	Úthýsing	14%	7%	7%
	Launalækkar stjórnenda	0%	0%	5%
<b>Hófsamar</b>	Snemmbær eftirlaun	14%	9%	11%
	Yfirvinnubann	19%	23%	40%
	Launafrysting	4%	14%	12%
	Minnkað starfshlutfall	19%	16%	18%
	Starfsdeiling (tveir eða fleiri deila starfi)	15%	11%	7%
	Dregið úr hlunnindum	7%	7%	19%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir	24%	23%	25%
<b>Harðar</b>	Fjöldauppsagnir	11%	2%	0%
	Launalækkar starfsfólks	0%	2%	2%
	Markvissar uppsagnir	7%	16%	12%

Þegar kemur að samdráttaraðgerðum gagnvart ófaglærðu starfsfólki þá eru þjónustufyrirtæki mun líklegri en önnur til að nota tilfærslu í starfi innanhúss og sjálfviljugar uppsagnir. Opinberar stofnanir endurnýja í ríkari mæli ekki skammtímasamninga ófaglærðs starfsfólks. Er kemur að svo kölluðum hófsömum aðgerðum má sjá að yfirvinnubann er notað í ríkari mæli gagnvart þessum hópi (líkt og öðrum hópum) í opinbera geiranum (40%) og sama á við um samdrátt í hlunnindum (19%). Fjöldauppsagnir ófaglærðs starfsfólks voru mest notaðar í frumvinnslugeiranum á tímabilinu (11%) en þjónustugeirinn og opinberi geirinn notuðu síður markvissar uppsagnir.

Á heildina litið beitir þjónustugeirinn meira mýkri aðferðum, opinberi geirinn hófsömu aðgerðunum og frumvinnslugeirinn er líklegri til að nota fjöldauppsagnir.

**Tafla 44:** Hefur fyrirtækið/stofnunin sem þú starfar hjá beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða fyrir ósérhæft starfsfólk á síðastliðnum þremur árum? Eftir stærð.

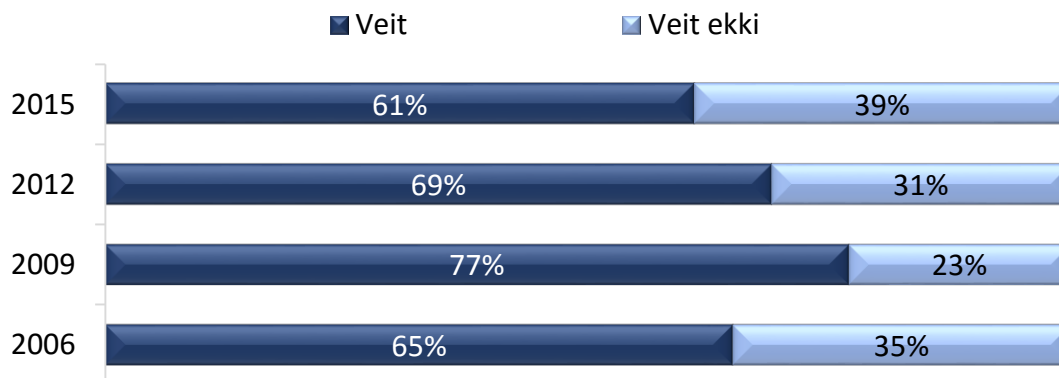
**Fjöldi svarenda:** 119. Hér mátti velja fleiri en einn þátt og því er samtalan ekki 100%.

Ófaglært starfsfólk		149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Mjúkar	Ráðningarfrysting	20%	28%	13%
	Tilfærsla í starfi innanhúss	42%	38%	36%
	Sjálfviljugar uppsagnir	30%	31%	37%
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	18%	38%	41%
	Launalaus námsleyfi/frí	10%	14%	13%
	Úthýsing	4%	11%	13%
	Launalækkunar stjórnaðir	4%	0%	0%
Hófsamar	Snemmbær eftirlaun	13%	11%	9%
	Yfirvinnubann	29%	29%	28%
	Launafrysting	8%	14%	13%
	Minnkað starfshlutfall	11%	18%	28%
	Starfsdeiling (tveir eða fleiri deila starfi)	10%	14%	9%
	Dregið úr hlunnindum	15%	11%	6%
	Einstaklingsbundnar uppsagnir	25%	19%	25%
Harðar	Fjöldauppsagnir	4%	4%	3%
	Launalækkunar starfsfólks	2%	4%	0%
	Markvissar uppsagnir	12%	18%	10%

Tafla 44 sýnir samdráttaraðgerðir gagnvart ófaglærðu starfsfólki eftir stærð fyrirtækja og sést þar að mjúku aðferðirnar eru mest notaðar í öllum stærðarflokkum, þó enn sé talsvert um yfirvinnubann, einstaklingsbundnar og markvissar uppsagnir.

## Starfsmannavelta

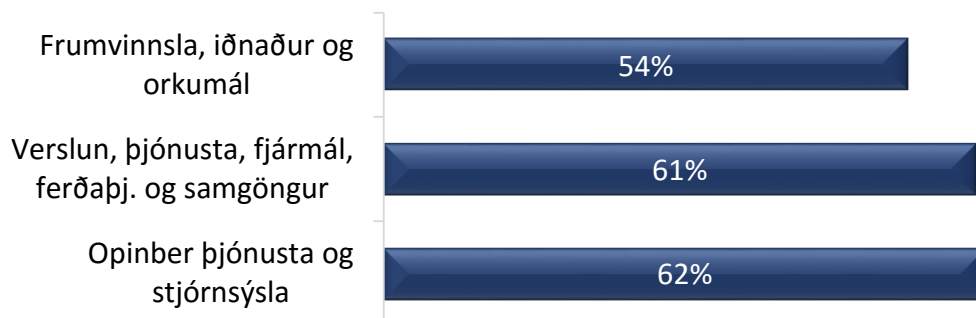
Hvort fyrirtæki og stofnanir fylgist með starfsmannaveltu sinni gefur vísbendingu um þroskastig mannauðsstjórnunar.



**Mynd 110:** Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli? Samanburður milli ára 2015, 2012, 2009 og 2006.

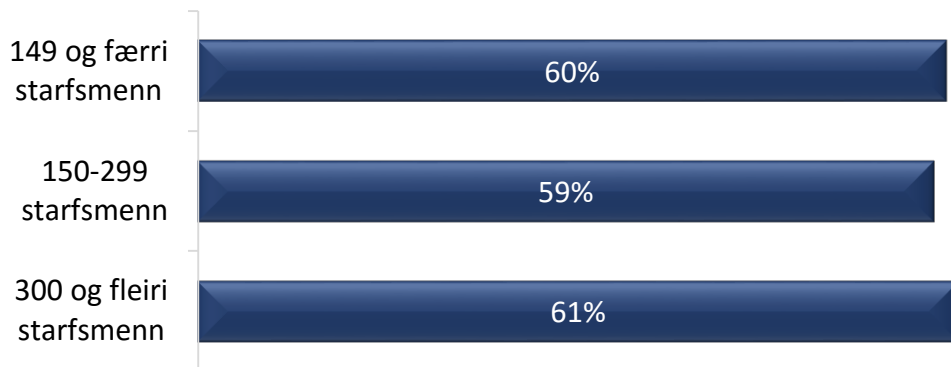
**Fjöldi svarenda:** 2015: 119; 2012: 144; 2009: 132; 2006: 178.

Eins og sjá má á mynd 110, fylgjast fyrirtæki síður með starfsmannaveltu nú en árið 2012. Niðurstöður eru nokkuð svipaðar í Noregi og Danmörku. Í Noregi vita 64% svarenda hver starfsmannaveltan er og í Danmörku 50% svarenda. Fyrirtæki í Finnlandi standa sig best af samanburðarlöndunum við að fylgjast með þessum lykilmælikvarða, en þar vita 83% þátttöku-fyrirtækja hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli.



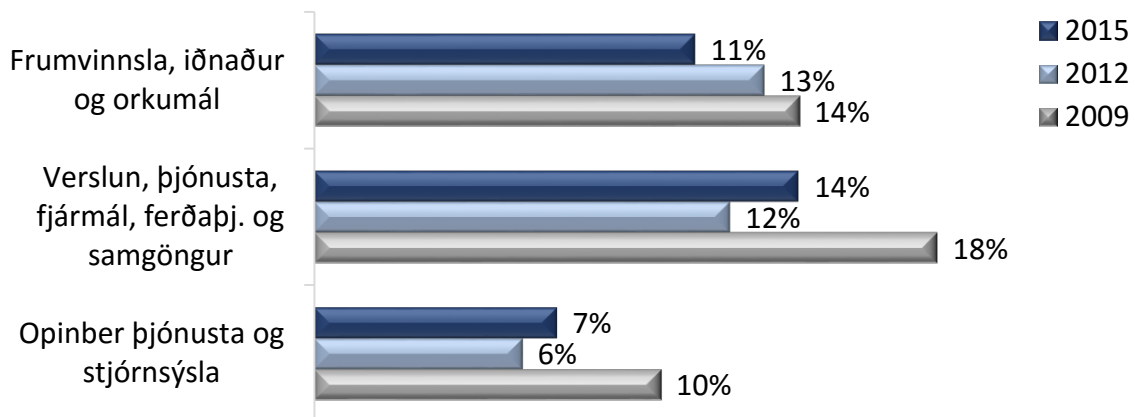
**Mynd 111:** Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Eftir atvinnugrein. **Fjöldi svara:** 119.

Eins og sjá má á mynd 111 þá vita færri svarendur í frumvinnslufyrirtækjum hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli en í þjónustufyrirtækjum og opinberum stofnunum.



**Mynd 112:** Hve margir þátttakendur vita umfang starfsmannaveltu á ársgrundvelli. Eftir stærð. **Fjöldi svara:** 119.

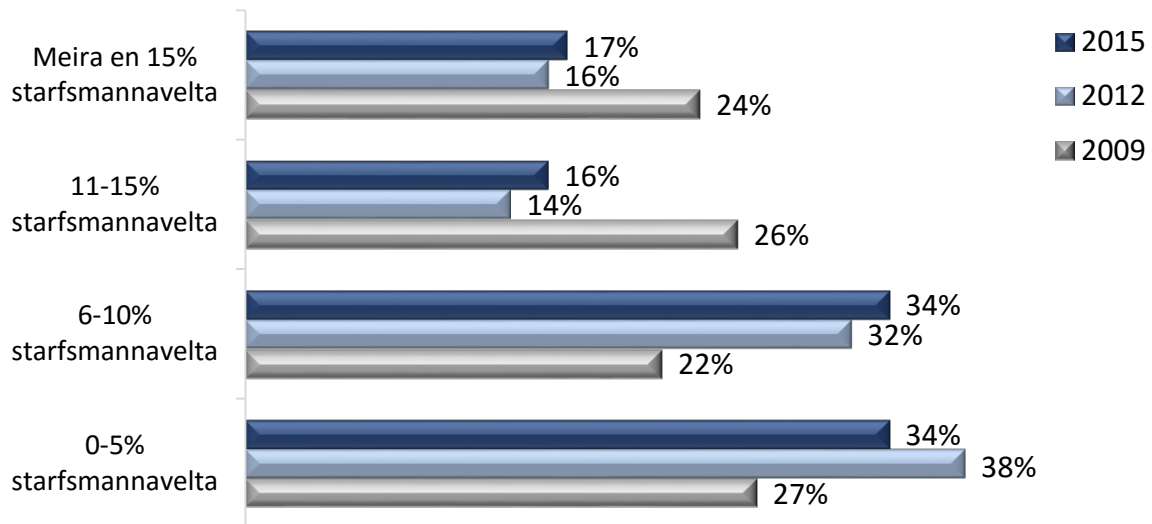
Eins og sjá má á mynd 112 er ekki mikill munur eftir stærð fyrirtækja hvort þátttakendur viti umfang starfsmannaveltu á ársgrundvelli.



**Mynd 113:** Meðaltal starfsmannaveltu eftir atvinnugrein. Samanburður milli árána 2009, 2012 og 2015.

**Fjöldi svara:** **2015:** 72 (16 í frumvinnslu, 28 í verslun, 28 í opinberri þjónustu); **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).

Starfsmannavelta er mest í þjónustugreinum en minnst í opinberum stofnunum (sjá mynd 113). Veltan hefur þó minnkað um 2 prósentustig í frumvinnslugreinum frá 2012, en aukist í þjónustufyrirtækjum og opinberum stofnunum. Veltan nær þó ekki í neinni grein að komast nálægt því sem raunin var árið 2009.



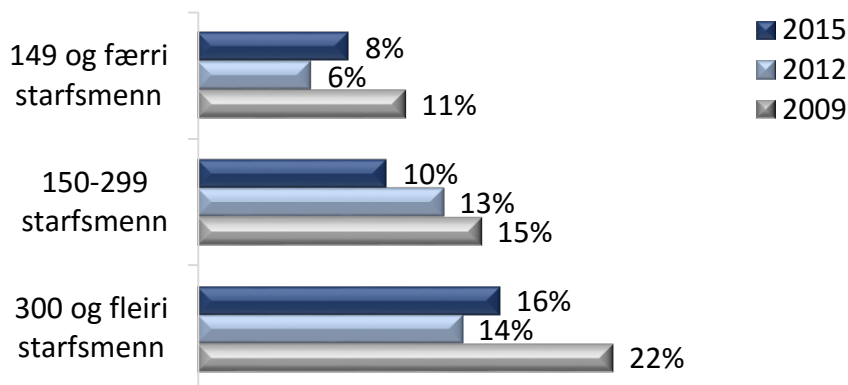
**Mynd 114:** Starfsmannavelta á ársgrundvelli? Samanburður milli ára 2015, 2012 og 2009.

**Fjöldi svara:** 2015: 71; 2012: 100; 2009: 113.

**Meðaltal:** 2015: 11%; 2012: 10,8%; 2009: 14,9%.

Flest fyrirtæki og stofnanir, eða 68%, eru með minna en 10% starfsmannaveltu (sjá mynd 114). Fyrirtækjum með minna en 10% starfsmannaveltu hefur fjölgað allt frá árinu 2009 en að meðaltali stendur starfsmannavelta þó í stað frá árinu 2012, og er lægri en árið 2009 er hún var í hámarki (að meðaltali um 15%).

*Þegar atvinnuleysi eykst gætir jafnan aukinnar varkárni í ákvörðunartöku um starfaskipti meðal starfsfólks. Árið 2012 var atvinnuleysi um 6%, 2013 um 5,4%, 2014 um 5% og er komið niður í um 4,3% það sem af er árinu 2015 (Hagstofa Íslands, e.d.) er þessi skýrsla er rituð. Þetta bendir til þess að stöðugleiki hafi skapast á vinnumarkaði og má því búast við að dragi úr varkárni starfsfólks og þar með aukinni starfsmannaveltu. Það er rík ástæða fyrir þá sem bera ábyrgð á mannauðsmálum að fylgjast grannt með þessum mikilvæga mælikvarða og sér í lagi þegar búast má við aukinni samkeppni um vinnuafli.*



**Mynd 115:** Starfsmannavelta að meðaltali eftir stærð. Samanburður milli ára 2009, 2012 og 2015.

**Fjöldi svara:** 2015: 71 (33 í litlum, 17 í meðalstórum, 21 í stórum); 2012: 100 (39 í litlum skipulagsheildum, 25 í meðalstórum, 36 í stórum); 2009: 100 (45 í litlum, 28 í meðalstórum og 27 í stórum).



Lítill fyrirtæki eru líkt og áður með lægsta starfsmannaveltu, eins og sjá má á mynd 115. Þróunin er lítillaga neikvæð hjá litlum fyrirtækjum en jákvæð hjá þeim meðalstóru og dregur því aðeins saman með þeim. Starfsmannaveltan er mest, og vaxandi, í fyrirtækjum og stofnunum með yfir 300 starfsmenn, þó hún hafi ekki náð þeim hæðum sem hún var í árið 2009, eða 22 prósentum. *Skýringin getur verið sú að smæðin og nándin í litlum fyrirtækjum skapi aukna tryggð starfsfólks en í þeim stærri þar sem fjarlægð milli stjórnenda og starfsmanna er meiri.*

*Það getur verið töluverður ávinningur af því að lágmarka starfsmannaveltu, bæði fyrir tekju- og kostnaðarhlið rekstrarins. Sýnt hefur verið fram á að á þessu sviði, líkt og mörgum öðrum, sé mikilvægt að viðhalda jafnvægi, þ.e.a.s. að engin eða lítill starfsmannavelta sé í eðli sínu ekki endilega góð en að þegar hún fari yfir 10% geti hún haft skaðleg áhrif á afkomu og ýmsa árangurstengda þætti (Watson Wyatt, 2005). Eins hafa rannsóknir sýnt skýr tengsl á milli tryggðar starfsmanna og tryggðar viðskiptavina (Reichfeld, 1996; Salanova, Agut og Peiró, 2005) og því til nokkurs að vinna að fylgjast með og hafa áhrif á þennan þátt.*

## Fjarvistir og veikindi starfsmanna

Upplýsingar um fjarvistir og veikindi starfsmanna geta, líkt og starfsmannavelta, gefið vísbendingar um árangur og stöðu mannauðsmála. Aðeins 59 þátttakendur af 119 svöruðu þó spurningu um fjölda fjarvistar- og veikindadaga starfsmanna. Það gefur vísbendingu um að ekki sé alltaf nægilega vel haldið utan um fjarvistir og veikindi starfsmanna.

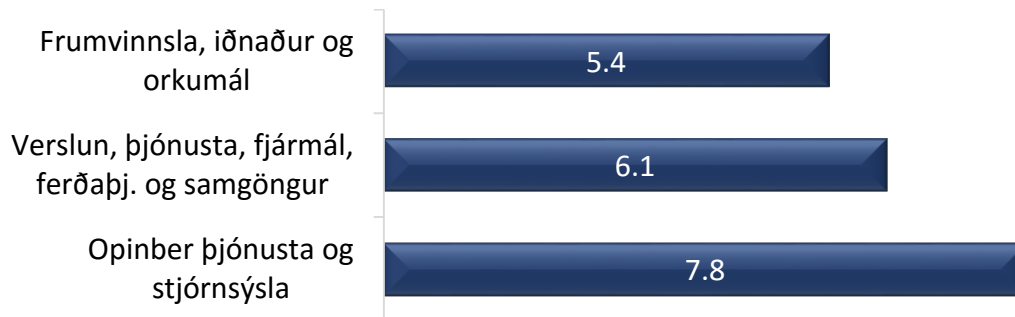
Líkt og árið 2012 svara fleiri þátttakendur spurningu um starfsmannaveltu (61%) en spurningu um fjarvistir (53%) sem er svipað og í Noregi en þar svara 64% þátttakanda spurningu um starfsmannaveltu en 59% um fjarvistir. Þess má geta að í Bretlandi fylgdust 76% fyrirtækja með fjarvistum starfsmanna sinna árið 2014 (CIPD, 2014). Í Danmörku svara fleiri þátttakendur spurningu um fjarvistir (55%) en starfsmannaveltu (50%). Þá eru Finnar mjög upplýstir um þessi mál þar sem 83% þátttakanda svara spurningu um starfsmannaveltu og 84% um fjarvistir. Samkvæmt þessu er tækifæri fyrir fyrirtæki hér á landi til úrbóta með því að skrá kerfisbundið fjarvistir starfsmanna sinna; því erfitt getur verið að fækka fjarvistum ef mælingar eru ekki fyrir hendi. Í Bretlandi hefur meðalkostnaðurinn við fjarvistir á hvern starfsmann á ári verið áætlaður um 609 bresk pund eða um 126.000 íslenskar krónur (CIPD, 2014).



**Mynd 116:** Meðalfjöldi fjarvistar/veikindadaga hjá starfsfólki. Samanburður milli Norðurlandanna. **Fjöldi svara: Ísland: 59; Noregur: 140; Danmörk: 131; Finnland: 153.**

Ekki er mikill munur á meðalfjölda fjarvistardaga á Íslandi, Noregi og Danmörku, nema hvað Finnland er með að meðaltali mun fleiri fjarvistir en hin löndin (sjá mynd 116). Þá er meðalfjöldi fjarvistardaga í Bretlandi sambærilegur og hér á landi en þar hefur fjarvistum fækkað frá árinu 2012 úr tæplega 8 dögum í 6,6 daga árið 2014 (CIPD, 2014).

Meðalfjöldi fjarvistardaga á Íslandi hefur lækkað frá árinu 2012 eða úr 7,6 dögum í 6,4 daga nú.



**Mynd 117:** Meðalfjöldi veikinda/fjarvistardaga starfsfólks á ári. Eftir atvinnugrein.

**Fjöldi svara:** 63 (17 í frumvinnslu, 25 í verslun og þjónustu og 21 í opinberri þjónustu).

Opinberar stofnanir eru að meðaltali með fleiri fjarvistar- og veikindadaga, eða 7,8 daga á ársgrundvelli en fæstar fjarvistir eru í frumvinnslu, eða 5,4 dagar á ári.

## VIII. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR

Í þessum kafla eru niðurstöður um þroskastig mannauðstjórnar (Human Resource Maturity Scale) hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum birtar. Hugtakið og grunnhugmyndafræðin um þroskastig mannauðsstjórnunar kemur upphaflega frá Paul Kearns (2003; 2009).

Markmiðið með þróun mælitækis til að meta þroskastig mannauðsstjórnunar er að fylgjast með þróun mannauðsstjórnunar og gefa þáttökufyrirtækjum kost á að greina stöðu mannauðsstjórnunar hjá sér. Þáttökufyrirtæki sem svara könnuninni undir nafni fyrirtækis fá endurgjöf um heildarstöðu á þroskastigum og styrkleika og veikleika á einstökum sviðum mannauðsstjórnunar. Upplýsingar um stöðu á þroskastigum geta nýst við markmiðssetningu og framþróun á sviði mannauðsmála. Staða svarenda á þroskastigum er greind á eftirfarandi undirsviðum mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, starfsþróun og endurgjöf, laun og umbun og samskipti við starfsfólk.

**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 einkenniandi og ákvarðanir hverju sinni teknar út frá innsæi. Ekki er fylgst með árangri í mannauðsstjórnun og aðgerðir á sviði mannauðsmála einkennast af því að „slökkva elda“. Starfsmannastjórnun snýst fyrst og fremst um ráðningar og launagreiðslur. Mat og val á umsækjendum, starfsþróun og upplýsingamiðlun milli stjórnenda og starfsfólks eru ekki unnin með skipulögðum hætti. Tímakaup er algengt og gripið til uppsagna við verkefnaskort. Samband fyrirtækis og starfsmanna er oft tiltölulega laust í reipum.

### Þroskastig 1 – hefðbundið starfsmannahald

Á þroskastigi eitt eru stjórnendur að verða meðvitaðir um að starfsmannatengdar ákvarðanir sem byggja á innsæi eru ekki líklegar til árangurs. Haldnar eru starfsmannaskrár og fylgst með fjölda stöðugilda og launakostnaði og leitast við að gæta samræmis í launum. Unnið er í samræmi við lög og kjarasamninga en í einhverjum tilvikum yfirborgað til að komast hjá uppsögnum. Ekki er mikið frumkvæði meðal stjórnenda í að beita aðferðum mannauðsstjórnunar en þó eru einföld viðtöl notuð í ráðningum og boðið upp á námskeið, gjarna tengd áhuga-sviðum starfsfólks. Boðskipti eru til staðar en mest einhliða upplýsingamiðlun frá stjórnendum til starfsfólks.

### Þroskastig 2 – fagleg starfsmannastjórnun

Á þroskastigi tvö hefur fagmennska á sviði starfsmannamála aukist en þó er fyrst og fremst lögð áhersla á daglega afgreiðslu mála. Í einstaka tilvikum er leitað til fagaðila á sviði starfsmannamála, annaðhvort innanhúss eða utan. Ráðningarferli eru frekar óformleg en þó eru viðtöl byggð á starfslýsingum og fleiri en einn kemur að hverri ráðningu. Þróað hefur verið móttökufærli fyrir nýja starfsmenn og til eru starfsmannahandbækur fyrir a.m.k. einhver svið eða deildir. Áherslan á sviði þjálfunar og þróunar er fyrst og fremst á námskeiðahald en aukin

áhersla er á að þjálfun sé í samræmi við þarfir skipulagsheildar. Hafin er vinna við frammistöðumat þótt það sé enn tiltölulega óformlegt eða ómarkvisst. Betri frammistaða getur í einverjum tilfellum leitt til hærri launa. Boðskipti milli stjórnenda og starfsfólks eru í báðar áttir en þó ekki alltaf skipulögð. Stundum er sérstakur starfsmannastjóri. Fylgst er með starfsmannaveiltu og mótuð hefur verið starfsmannastefna.

### **Proskastig 3 – árangursrík mannauðsstjórnun**

Á þroskastigi þrjú eru ferli og kerfi á sviði mannauðsstjórnunar orðin vel mótuð og farin að hafa marktæk og jákvæð áhrif á rekstur og starfsemi fyrirtækis eða stofnunar. Þekking fagaðila innanhúss í mannauðsstjórnun er markvisst nýtt í þágu fyrirtækisins. Vandað er til ráðninga, viðtöl eru formföst, byggja á starfslýsingum og tekin af fleiri en einum aðila. Tveir eða fleiri umsækjendur eru ávallt bornir saman og reynslutími nýttur til að meta árangur. Þjálfun og starfsþróun byggja á þarfagreiningu og krafa gerð um árangur. Frammistöðumat hefur verið innleitt meðal starfsfólks og stjórnenda, endurgjöf til starfsfólks er markviss og frammistöðumat er notað við ákvarðanir um tilfærslur og umbun. Stjórnendur eru meðvitaðir um að búa til starfsmannastjórnunarkerfi „með tennur“ og bæta reksturinn og framlínustjórnendur kunna að nýta sér kerfin. Notaðar eru kannanir og formlega unnið með niðurstöður og starfsfólk upplýst um stefnu og stöðu skipulagsheildar. Ekki er talið líklegt að ná þessu þroskastigi nema til staðar sé formleg starfsmannadeild og starfsmannastjóri sitji í framkvæmdastjórn eða sambærilegu stjórnunarteymi.

### **Proskastig 4 – samþætting mannauðsstjórnunar og rekstrar**

Á þroskastigi 4 er mannauður metinn sem grunnforsenda samkeppnisforskots og mannauðsstjórnun er samþætt við aðra stjórnun og rekstur viðkomandi skipulagsheildar. Mælingar á mannauði eru hluti af árangursmælingum rekstrarins. Ítarlegt mat er lagt á umsækjendur og krafa gerð um að þeir sem eru ráðnir bæti frammistöðu hópsins. Mikil áhersla er á fræðslu og þjálfun og náíð fylgst með áhrifum þess starfs á frammistöðu bæði einstaklinga og hópa. Lagt er formlegt mat á árangur þjálfunar. Laun eru árangurstengd og kerfisbundið er tekið á slakri frammistöðu og miklar kröfur gerðar til hvers starfsmanns. Allir stjórnendur eru öflugir mannauðsstjórar og þjálfar og þróa sitt starfsfólk. Reglulega og formlega er leitað eftir álitum starfsmanna og allt starfsfólk kerfisbundið upplýst um stefnu og fjárhagslega stöðu fyrirtækis eða stofnunar. Starfsmannadeild er nátengd rekstrinum og þátttakandi í stefnumörkun og viðskiptatengdum ákvörðunum.

### **Greining þroskastigs íslenskra fyrirtækja – tvö þrep**

Í tengslum við CRANET könnunina á Íslandi árið 2006 var í fyrsta sinn þróað greiningartæki til að meta stöðu fyrirtækja á þroskastigum mannauðsstjórnunar, í samræmi við kenningar Paul Kearns (2003/2009; sjá einnig Arney Einarsdóttir o.fl., 2009 og 2012; Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2004 og Finnur Oddsson o.fl. 2006).

Þegar mælitæki þetta er notað við greiningu á stöðu hvers fyrirtækis eða stofnunar fer fram mat á tveimur þrepum. Annars vegar er notað sjálfsmat mannauðsstjóra og hins vegar þarf að uppfylla viss hlutlæg skilyrði til að fyrirtækið/stofnunin geti flokkast undir það þroskastig sem tilgreint er í sjálfsmati. Þetta var gert þar sem sjálfsmatið getur verið nokkuð huglægt. Á fyrsta

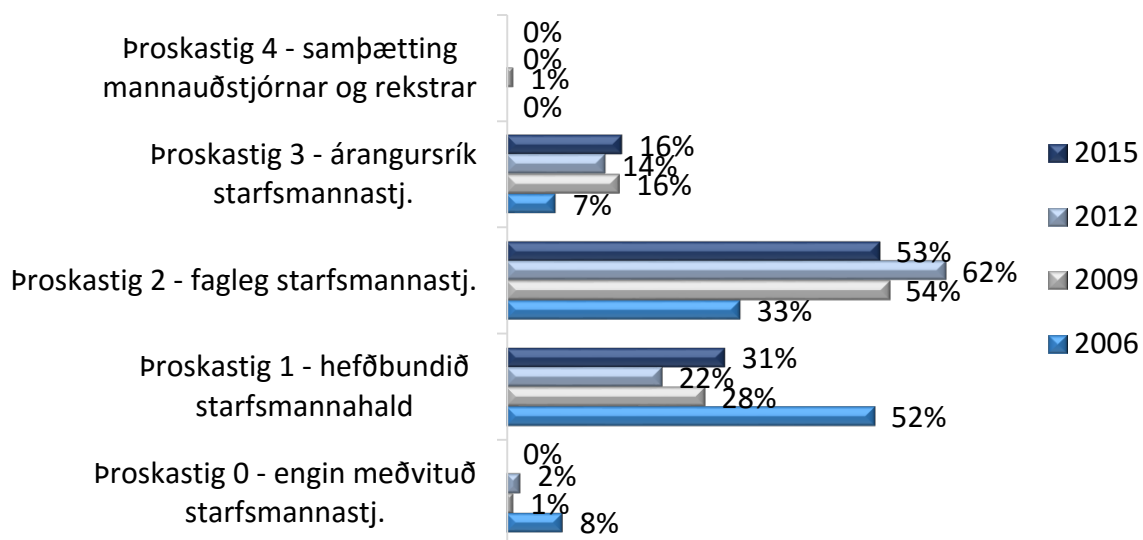
þrepi, eða í sjálfsmatinu, velja svarendur (forsvarsmenn mannauðsmála) eina staðhæfingu af fimm er þeir telja að lýsi best dæmigerðum vinnubrögðum á viðkomandi sviði. Sviðin sem staðhæfingar ná til eru fimm megin svið mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, starfsþróun og endurgjöf, laun og umbun og samskipti við starfsfólk. Í seinna þrepi matsins er greint hvort viðkomandi fyrirtæki eða stofnun uppfylli hlutlæg skilyrði á viðkomandi sviði. Ýmsar hlutlægar spurningar alþjóðlegu Cranet könnunarinnar eru nýttar við greiningu á þrepi tvö (til dæmis hvort fylgst er með starfsmannaveltu og yfirmaður starfsmannamála sitji í framkvæmdastjórn?).

Sambærileg aðferð var notuð við mat á þroskastigum íslenskra fyrirtækja og stofnana árið 2012, 2009 og árið 2006, nema frá og með 2009 var notkun starfsmannasamtala í fyrsta sinn metin til jafns við notkun frammistöðumats. Aðferðin sem notuð er í ár (2015) er óbreytt frá árinu 2009.

Fyrirtæki og stofnanir sem taka þátt í könnuninni og óska eftir endurgjöf hafa frá upphafi fengið samantekt á stöðu á þroskastigum. Þar er greint frá niðurstöðu miðað við sjálfsmat og eftir greiningu á því hvort fyrirtækið uppfyllir skilyrði til að geta talist á viðkomandi stigi sem tilgreint er í sjálfsmati. Fyllsta trúnaðar er gætt um niðurstöður hvernar skipulagsheildar og niðurstöður sem hér eru kynntar eru að öllu öðru leyti byggðar á nafnlausum gögnum. *Aðstandendur rannsóknarinnar vilja taka skýrt fram að greining á stöðu fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar byggist eingöngu á þeim svörum sem berast frá forsvarsmönnum mannauðsmála og að ekki er um að ræða sjálfstæða úttekt af hálfu rannsakenda.*

## Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2015

Til að fá yfirsýn yfir stöðuna og hvernig fyrirtæki og stofnanir á Íslandi hafa þróast á sviði mannauðsstjórnunar, er best að byrja á að skoða þróunina frá árinu 2006.

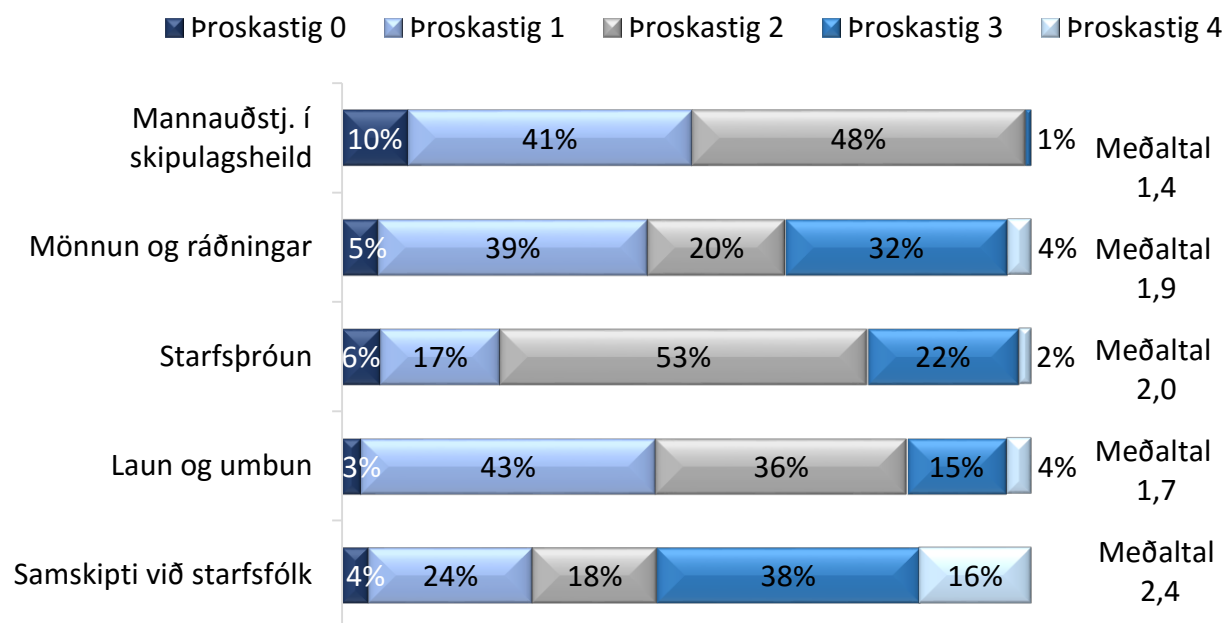


**Mynd 118:** Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Samanburður milli árána 2015, 2012, 2009 og 2006.

**Fjöldi svara:** 2015: 110; 2012: 143; 2009: 134; 2006: 168.

Eins og sjá má á mynd 118 hefur lítil framþróun orðið frá árinu 2012 og enn uppfyllir ekkert þátttökufyrirtæki öll skilyrði fyrir þroskastigi 4. Staðan hefur því lítið breyst frá árinu 2006 og enn flokkast langflest fyrirtæki og stofnanir (53%) á þroskastig 2. Hlutfallslega fleiri skilgreinast nú á stigi 1 en hlutfallslega hefur fækkað í hópi þeirra sem skilgreinast á stigi 2. Á hinn bóginn hefur fjölgað lítillega í hópi þeirra sem skilgreinast á þroskastigi 3 og enginn svarandi greinist nú á þroskastigi 0. Meðalþroskastig þátttakenda stendur því í stað og er 1,9 eða það sama og árin 2012 og 2009.

Á heildina lítið má ekki greina mikla breytingu eða þróun frá árinu 2012 sem bendir til þess að ákveðin stöðnun hafi orðið á þessu sviði.

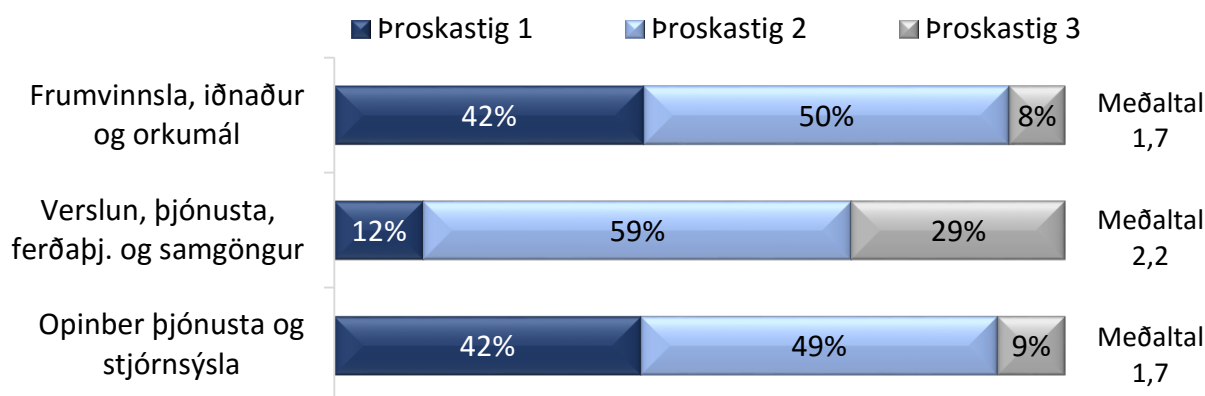


**Mynd 119:** Staða íslenskra fyrirtækja/stofnana á þroskastigum. Eftir sviðum mannauðsstjórnunar.  
**Fjöldi svara:** 105 – 116 (misjafnt eftir þáttum).

Á mynd 119 eru þroskastigin greind eftir þeim fimm megin sviðum mannauðsstjórnunar sem greiningartækið byggir á. Sjá má að íslensk fyrirtæki og stofnanir eru komin lengst hvað varðar samskipti við starfsfólk en meirihluti (54%) er þar á þroskastigi 3 eða 4 og meðalþroskastigið 2,4. Á öðrum sviðum er meðalþroskastigið 2,0 eða lægra og lægst á sviði launa og umbunar.

Svo virðist sem staðan hafi snúist við frá árinu 2012 en þá mátti greina mestan þroska á sviði mönnunar og ráðninga en það hefur lækkað á tímabilinu úr 2,2. Staða mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni hefur einnig lækkað, eða úr meðaltalinu 1,8 í 1,4 og aðeins eitt fyrirtæki sem greinist nú á þroskastigi þrjú á því sviði. Þróunin er því aðeins neikvæð á öllum sviðum nema er kemur að samskiptum við starfsfólk þar sem meðaltalið hækkar.

Hér er þó mikilvægt að fara varlega í túlkun þar sem mat á þroskastigum eftir einstökum sviðum mannauðsstjórnunar byggir á mun færri atriðum en mat á heildarþroskastigi stofnunar eða fyrirtækis.

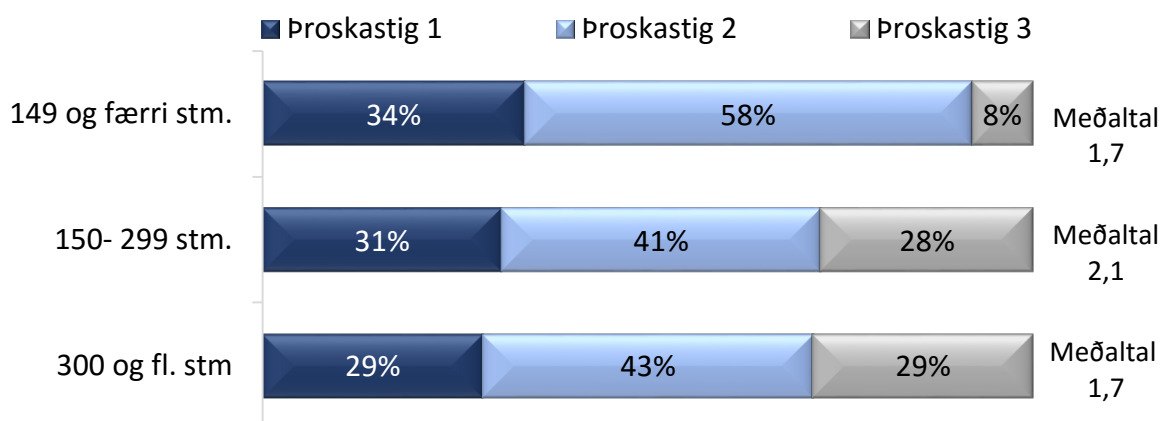


**Mynd 120:** Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Eftir atvinnugreinum.

**Fjöldi svara:** 110 (26 í frumvinnslu, 41 í verslun, 43 í opinberri þjónustu).

Eins og sjá má á mynd 120 er nokkur munur á stöðu þroskastiga eftir atvinnugreinum. Meðalþroskastig í frumvinnslugreinum og opinberum stofnunum er lægst en að meðaltali hæst í þjónustufyrirtækjum.

Við samanburð á niðurstöðum frá árinu 2012 má sjá að meðalþroskastigið hefur lækkað í bæði frumvinnslugreinum (var 1,9) og í opinbera geiranum (var 1,9) en hins vegar hækkað lítillega í þjónustufyrirtækjum.



**Mynd 121:** Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Eftir stærð.

**Fjöldi svara:** 109 (50 lítil fyrirtæki og stofnanir, 28 meðalstór, 31 stórt).

Ekki má sjá nein skýr tengsl milli stærðar og þroskastigs á mynd 121, nema hvað meðalstór og stór fyrirtæki eru líklegri til að hafa náð þroskastigi þrjú en þau minnstu.

*Niðurstöður þessa kafla byggja á fjórum sams konar mælingum með þriggja ára millibili. Þroskastig íslenskra fyrirtækja og stofnana á sviði mannauðsstjórnunar fór hækkandi frá árinu 2006 til ársins 2012, en nú virðist hafa orðið ákveðin stöðnun. Breytingar hafa orðið á stöðunni eftir einstökum sviðum og eftir atvinnugreinum. Staða og styrkur mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum hefur sýnt afturför frá árinu 2012 og sama á við um ráðningar og mönnun en aukinn þroski greinist á sviði samskipta. Eins hefur orðið jákvæð þróun í þjónustugreinum en*

*neikvæð í opinbera geiranum og í frumvinnslugreinum. Í því samhengi má benda á að rannsóknir hafa sýnt fram á að mikilvægt sé að beita sér á öllum sviðum mannauðsmála til að raunverulegur árangur og margföldunaráhrif náist (Nohria, Groysberg og Lee, 2008). Eða með öðrum orðum, fagleg og árangursrík mannauðsstjórnun á einu sviði getur ekki bætt fyrir slægri vinnubrögð á öðrum sviðum mannauðsmála. Það er von skýrsluhöfunda að fyrirtæki og stofnanir nái sér upp úr bæði stöðnun og misvægi í þroska og fleiri nái þannig að greinast á þroskastigum 3 og 4 á næstu þremur árum.*



## IX. HEIMILDASKRÁ

- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-based guide to delivering high performance.* (5. útgáfa). London. UK: Kogan Page.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson (2009). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009.* Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna Klara Georgsdóttir (2012). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012.* 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 stjórnsmál og stjórnslu*, 2, 327-346.
- Ásta Bjarnadóttir (2012). *Starfsmannaval.* Reykjavík: 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.
- Baird, K., Schoch, H., og Chen, Q. (2012). Performance management system effectiveness in Australian local government. *Pacific Accounting Review*, 24(2), 161-185.
- 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. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*, 39, 97-122.
- Calmfors L. og Driffill, J. (1988). Centralization of wage bargaining and macroeconomic performance. *Economic Policy* 6, 13–61.
- CIPD (2014). *Absence management. Annual survey report 2014.* Sótt 12. júlí 2015 af [http://www.cipd.co.uk/binaries/absence-management\\_2014.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/absence-management_2014.pdf)
- CIPD (2015). *Learning and development. Annual survey report 2015.* Sótt 5. september af: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-development-2015.aspx>
- 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.
- Daniels, A.C. og Daniels, J.E. (2004). *Performance management: Changing behaviour that drives organizational effectiveness.* Atlanta: Aubrey Daniels International Inc.
- Feinberg, R. A. og Jeppeson, N. (2000). Validity of exit interviews in retailing. *Journal of Retailing and consumer Services*, 7(3), 123-127.

- 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.
- Gale, S. F. (2013). In E-Recruiting, There's a new recruit in town. *Workforce Management*, 92(8), 14-15.
- Hagstofa Íslands (e.d.) *Vinnuafli, starfandi, atvinnulausir og vinnustundir - Árstíðaleiðrétt Mánaðarlegar tölur 2003-2015*. Sótt 12. júlí 2015 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2594&src=https://rannsokn.hagstofa.is/pxis/Dialog/v arval.asp?ma=VIN00002%26ti=Vinnuafli%2C+starfandi%2C+atvinnulausir+og+vinnustu ndir+%2D+%C1rst%ED%F0alei%F0r%E9tt+%2D+M%E1na%F0arlegar+t%F6lur+2003%2 D2015+++++%26path=../Database/vinumarkadur/r annsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi/Hlutfall>.
- Heneman III, H. G., Judge, T. A. og Kammeyer-Mueller (2015). *Staffing organizations*. (8. útgáfa/alþjóðleg útgáfa). Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Jirjahn, U. (2012). Non-union worker representation and the closure of establishments: German evidence on the role of moderating factors. *Economic and Industrial Democracy*, 33(1), 5-27.
- Kearns, P. (2009). *HR Strategy: Creating business strategy with human capital* (2. útgáfa). UK: Butterworth-Heinemann.
- Kearns, P. (2003). *HR Strategy: Business focused, individually centred*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback, *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla* nr. 10/2008.
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1276-1282.
- Minium, E. W., King, B. M. og Bear, G. (1993). *Statistical reasoning in psychology and education* (3rd ed.). New York: Wiley
- Mueller, S. (2015). Works Councils and Labour Productivity: Looking beyond the Mean. *British Journal of Industrial Relations*, 53(2), 308-325.
- Nohria, N., Groysberg, B. og Lee, L. (2008). Employee Motivation. A powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86(10), 133-134.
- OECD (e.d.). *Trade union density*. Sótt 20. september 2015 af [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN\\_DEN](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN)

- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z. X. og Johnson, R. E. (2015). Fairness heuristics and substitutability effects: Inferring the fairness of outcomes, procedures, and interpersonal treatment when employees lack clear information. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 749-766.
- Reichel, A., og Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52(6), 923-946.
- Reichfeld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rhoades og Eisenberger (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Roch, S.G. og Shanock, L.R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Salanova, M., Agut, S., og Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sugrue, B. (2004). *State of the industry benchmarking report*. Alexandria, VA: American society of Training and Development.
- SHRM (2015). *SHRM Survey findings: The importance of social media for recruiters and job seekers*. Sótt 9. september 2015 á <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/SHRM-Ascendo-Resources-Social-Media-Recruitment.pdf>.
- 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.
- Vanhala, S. og Stavrou, E. (2013). Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 416-437.
- Vinnuhópur aðila vinnumarkaðarins (2013). *Kjarasamningar og vinnumarkaður á Norðurlöndum*. Sótt 1. nóvember af [http://www.asi.is/media/2704/Kjarasamningar og vinnumarkadur Nordurloendum.pdf](http://www.asi.is/media/2704/Kjarasamningar_og_vinnumarkadur_Nordurloendum.pdf)
- Watson Wyatt (2005). *Maximizing the Return on Your human Capital Investment. The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index (skýrsla)*. Washington: Watson Wyatt Worldwide.

