



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Mannauðsstjórnun á Íslandi 2018

CRANET RANNSÓKNIN Í 15 ÁR

Arney Einarsdóttir
Katrín Ólafsdóttir
Ásta Bjarnadóttir



CRANET

Á ÍSLANDI Í 15 ÁR



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIÐEILD

Mannauðsstjórnun á Íslandi 2018

CRANET RANNSÓKNIN Í 15 ÁR

Arney Einarsdóttir
Katrín Ólafsdóttir
Ásta Bjarnadóttir

ISBN

978-9935-9477-0-3

© Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir, Ásta Bjarnadóttir

2018

EFNISYFIRLIT

I. INNGANGUR	1
Um CRANET-rannsóknina og framkvæmdaraðila	1
Aðferð og þátttakendur.....	2
Svarendur	5
Samanburður við fyrri ár og önnur lönd	6
Greining á þroskastigum mannauðsstjórnunar.....	6
Túlkun.....	6
Hugtökin stærð og atvinnugrein	6
Þrjú hópar starfsmanna	7
Tölfræðileg úrvinnsla.....	7
Uppbygging skýrslu	7
II. STAÐA MANNAUÐSSTJÓRNUNAR	9
Tilvist mannauðsdeildar í skipuriti	9
Stærð mannauðsdeilda	10
Ráðningar yfirmanna mannauðsmála	12
Sæti í framkvæmdastjórn?	14
Helstu verkefni mannauðsstjóra	16
Tilvist mannauðsstefnu	18
Mannauðsstefna og raunstaða mannauðsmála.....	20
Tilvist heildarstefnu	21
Heildarstefna og samspil við þróun mannauðsstefnu	23
Aðkoma yfirmanns mannauðsmála að þróun heildarstefnu	24
Hlutverk, gildi og tilvist ýmissa stefna	27
Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum.....	29
Upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála	29
Mat á árangri í mannauðsmálum	31
III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR.....	33
Aðferðir við öflun umsækjenda.....	33
Öflun umsækjenda í stjórnunarstörf	35
Lengd ráðningarferlis.....	36
Aðferðir við mat á umsækjendum	38
Mat á umsækjendum fyrir stjórnunarstöður	41
Innanhúsráðningar í stjórnendastörf.....	42
Ferli við móttöku nýrra starfsmanna.....	44
Þjálfunarferli nýliða	46
Vinnufyrirkomulag.....	48

IV. STARFSÞRÓUN, ENDURGJÖF OG ÞJÁLFUN	50
Frammistöðumat.....	50
Frammistöðumat – greinar og stærð	51
Frammistöðumat og ákvarðanataka	52
Þegar árangri er ekki náð	54
Starfsmannasamtöl	56
Starfsmannasamtöl - greinar og stærð	56
Þjálfun og starfsþróun	58
Greining þjálfunarþarfa - greinar og stærð	58
Umfang þjálfunar – dagar og kostnaður	59
Árangursmat þjálfunar	62
Ákvarðanataka um þjálfun/fræðslu	65
Starfsþróunaraðferðir	67
Starfsnám – starfsnemar	69
V. LAUN OG HLUNNINDI	71
Ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa	71
Ákvörðun grunnlauna stjórnenda – greinar og stærð.....	76
Ákvörðun grunnlauna starfsfólks - greinar og stærð	78
Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna	81
Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna.....	84
Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði.....	87
VI. SAMSKIPTI - STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG	90
Upplýsingamiðlun til starfsfólks	90
Upplýsingamiðlun – samanburður	91
Aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsfólki.....	94
Viðhorfskannanir við upplýsingaöflun	97
Upplýsingamiðlun til starfsfólks	99
Samráðsnefndir	102
Stéttarfélög – þátttaka og áhrif.....	104
Upplýsingaöflun við starfslok	107
VII. MANNAUÐUR OG MÆLIKVARÐAR	109
Breytingar á mannauði	109
Samsetning mannauðs - störfín	111
Starfsmannavelta	113
Fjarvistir og veikindi starfsmanna	116
Sjálfvirknivæðing	118
VIII. HEILSA, ÖRYGGI OG VELFERÐ	121

Heilsutengdar aðgerðir.....	121
Opin vinnusvæði.....	124
Verkefnaíðuð vinnurými.....	126
Áhættumat starfa.....	128
IX. JAFNRÉTTISMÁL.....	130
Skilgreining þroskastigs jafnréttis	130
Greining á þroskastigi jafnréttis	131
Jafnlaunavottun.....	133
Viðbrögð við #metoo.....	135
Aðgerðir til að auka fjölbreytni	137
X. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR	139
Skilgreining á þroskastigum mannauðsstjórnunar.....	139
Greining þroskastigs íslenskra fyrirtækja – tvö þrep.....	140
Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2018	141
XI. HEIMILDIR	145

I. INNGANGUR

Um CRANET-rannsóknina og framkvæmdaraðila

CRANET-rannsóknin á Íslandi er hluti af alþjóðlegu samstarfsverkefni og samstarfsneti CRANET (Cranfield Network on International Human Resource Management). Í samstarfsnetinu eru yfir 50 háskólar í jafnmörgum löndum. Tilgangur þess er að standa fyrir reglulegum könnunum í aðildarlöndunum og gera þannig samanburðar- og langtímarannsóknir mögulegar og auka við þekkingu á sviði mannauðsstjórnunar í heiminum. Höfundar þessarar skýrslu hafa verið þátttakendur í alþjóðlega verkefninu frá árinu 2003 og eru ábyrgðaraðilar rannsóknarinnar, sem er að öllu jöfnu framkvæmd á þriggja ára fresti hér á landi.

Rannsóknin var fyrst gerð árið 2003 á Íslandi og endurtekin 2006, 2009, 2012 og 2015. Verkefnið var að þessu sinni styrkt af fjármála- og efnahagsráðuneytinu og unnið í nafni viðskiptadeildar Háskóla Íslands. Útgáfa þessarar skýrslu og miðlun þekkingar innanlands til fyrirtækja, stofnana og samtaka á vinnumarkaði er einn liður í verkefninu.

Markmiðið með þátttöku höfunda í CRANET er virk þátttaka í alþjóðlegum langtímarannsóknnum á sviði mannauðsstjórnunar og að taka þátt í uppbyggingu fræðasviðsins alþjóðlega, sem og hér á landi. Þar að auki er markmiðið að tryggja reglubundna gagnaöflun og uppbyggingu gagnagrunns sem nýta má til að fylgjast með og greina stöðu og þróun mannauðsstjórnunar hér á landi til langs tíma. Það gerir mögulegt að bera saman niðurstöður fyrri ára og aðferðir og nálganir milli landa. Þekkingu er miðlað í þessari skýrslu en einnig með ýmsum öðrum sértækari rannsóknnum, greiningum, fræðilegum greinaskrifum og fyrirlestrum á ráðstefnum, fundum og í kennslu, hér á landi sem og erlendis.

Í þessari skýrslu er greint frá stöðu og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi og niðurstöður greindar eftir atvinnugreinum, stærð fyrirtækja og eftir árum, ásamt samanburði við nokkur lönd. Þá eru þroskastig mannauðsstjórnunar greind. Í framhaldi af gagnaöflun meðal forsvarsmanna mannauðsmála hér á landi er gagna einnig aflað meðal starfsfólks þátttökufyrirtækja. Hér er því að byggjast upp langtímagagnagrunnur með gögnum á tveimur stigum. Þannig skapast frekari tækifæri til að skoða nánar ýmis áhrif aðgerða á sviði mannauðsmála á starfsfólk frá einum tíma til annars.

Þetta verkefni byggist á þátttöku og samstarfsvilja forsvarsmanna mannauðsmála í fyrirtækjum og stofnunum með 70 eða fleiri starfsmenn. Mannauðsstjórar og aðrir forsvarsmenn mannauðsmála hafa tryggt framgang verkefnisins frá upphafi með dyggri þátttöku sinni. Þau fyrirtæki og stofnanir sem svara undir nafni fá sem þakklætisvott samantekt á lyknilíðurstöðum og upplýsingar um stöðu viðkomandi einingar á þroskastigum mannauðsstjórnunar.

Framkvæmdaraðilar og skýrsluhöfundar árið 2018 eru:

Arney Einarsdóttir, Ph.D., lektor, Háskóla Íslands.

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

Ásta Bjarnadóttir, Ph.D., framkvæmdastjóri mannauðssviðs Landspítalans.

Aðstoð við gagnaöflun, úrvinnslu og skýrslugerð – sérstakar þakkir fyrir þeirra framlag:

Sigríður Finnbogadóttir, MSc-nemi í stjórnun og stefnumótun.

Þóranna Hrönn Þórsdóttir, MSc í mannauðsstjórnun og vinnusálfræði.

Aðferð og þátttakendur

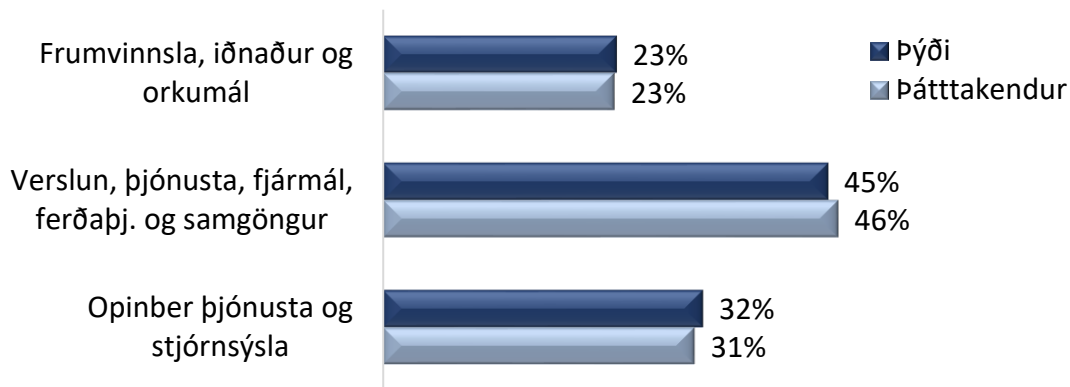
Byggt var á upplýsingum um starfsmannafjölda við úrtaksgerðina og val á fyrirtækjum og stofnunum í úrtakið. Til að falla í úrtakið þurftu fyrirtæki og stofnanir að vera með 70 eða fleiri starfsmenn á launaskrá. Upplýsinga um einkafyrirtæki með 70 eða fleiri starfsmenn var aflað frá Ríkisskattstjóra en um opinberar stofnanir frá Fjársýslu ríkisins. Í framhaldi var upplýsinga um ábyrgðaraðila mannauðsmála í viðkomandi fyrirtækjum og stofnunum aflað. Mannauði, félagi mannauðsfólks á Íslandi er sérstaklega þakkað fyrir aðstoð við þá upplýsingaöflun. 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 359 fyrirtæki og stofnanir. Svarendur voru 125 og svarhlutfallið því um 35% og er svipað og árið 2015, er það var 37%. Skiptingu þátttakenda eftir atvinnugreinum má sjá á mynd 1 hér fyrir neðan og eftir stærð á mynd 4. Gagnaöflun fór fram haustið 2018, á tímabilinu október til desember. Framkvæmdin var rafræn og tölvupóstur 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.

Stór hluti spurningalistans er afrakstur alþjóðlega CRANET-samstarfsins. Hann var tekinn til gagnerrar endurskoðunar fyrir fyrirlögn árið 2015. Spurningalistinn er á ensku en þýddur á tungumál hvers þátttökulands. Íslenski spurningalistinn var þýddur úr ensku af skýrsluhöfundum og hann þýddur aftur yfir á ensku af einstaklingi með fræðilegan bakgrunn á sviði mannauðsstjórnunar og færni í ensku. Lokapýðingin var í framhaldi skoðuð og borin saman við upprunalega enska spurningalistann af stjórnendum alþjóðlega verkefnisins. Í þessari rannsókn eru nýjar og viðbættar spurningar sem hannaðar eru sérstaklega af skýrsluhöfundum.

Könnuninni var skipt upp í eftirfarandi kafla eftir meginsviðum mannauðsstjórnunar: Staða mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, starfsþróun og endurgjöf, laun og hlunnindi, samskipti við starfsfólk og stéttarfélög, heilsa og velferð og þroskastig mannauðsstjórnunar. Einnig voru hannaðar nokkrar sértækar íslenskar spurningar sem ekki eru hluti af alþjóðlega spurningalistanum. Þær lúta að þessu sinni að sjálfvirknivæðingu, jafnréttismálum og jafnlaunavottun, verkefnum í kjölfar metoo-byltingarinnar og verkefnum á sviði heilsu og velferðar. Könnunin var lögð fyrir forsvarsmenn mannauðsmála, einn í hverju í þáttökufyrirtæki og stofnun.

Sjá má skiptingu þáttökufyrirtækja og stofnana í þrjár atvinnugreinar og samanburð við samsetningu þýðisins á mynd 1.

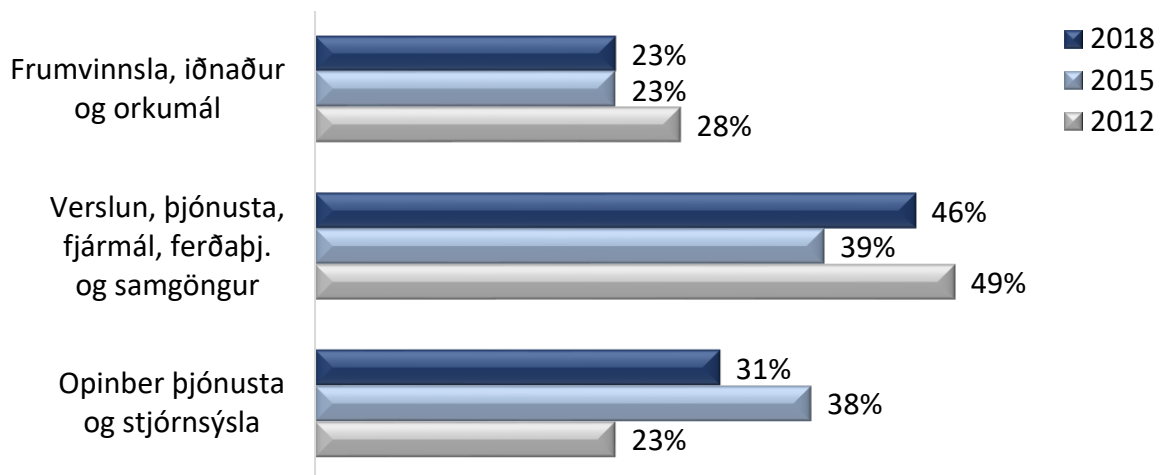


Mynd 1: Til hvaða atvinnugreinar telst fyrirtækið/stofnunin? Samanburður á samsetningu þýðis og þáttökufyrirtækja eftir atvinnugreinum.

Fjöldi fyrirtækja í þýði: 359 (84 í frumvinnslu, 160 í verslun og þjónustu og 115 í opinberri þjónustu).

Fjöldi þáttökufyrirtækja: 125 (29 í frumvinnslu, 57 í verslun og þjónustu og 39 í opinberri þjónustu).

Eins og mynd 1 sýnir endurspeglar atvinnugreinasamsetning þáttökufyrirtækja næstum fullkomlega samsetningu þýðisins. Niðurstöður ættu því að gefa mjög góðar vísbendingar um stöðu mannauðsmála í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum eftir greinum.

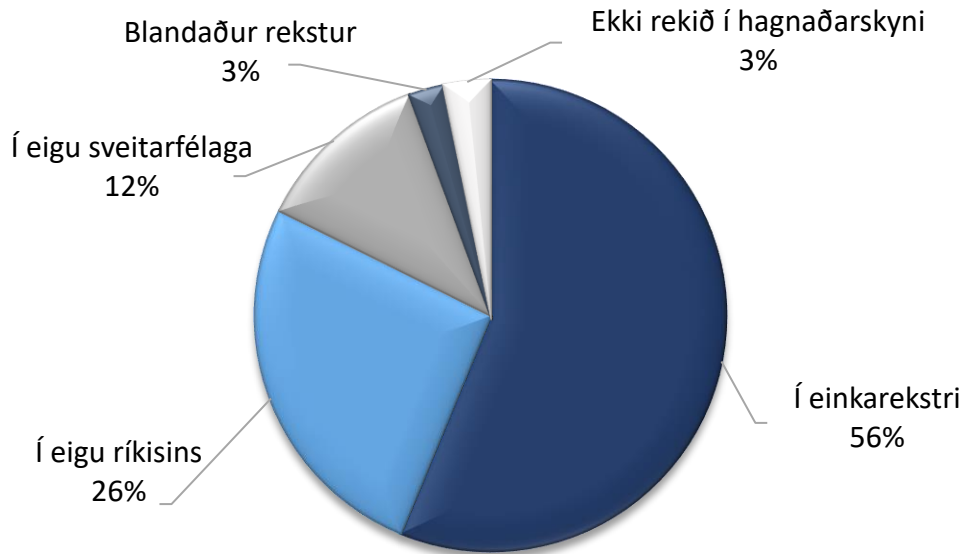


Mynd 2: Atvinnugrein þátttakenda. Samanburður milli ára 2012, 2015 og 2018.

Fjöldi þátttakenda 2018: 125; **2015:** 119; **2012:** 144.

Samandráttur á milli ára 2012, 2015 og 2018 er sýndur á mynd 2. Fjöldi þátttakenda í frumvinnslu- og þjónustugreinum er sá sami og 2015. Þátttakendum í verslun, þjónustu, fjármálum, ferðaþjónustu og samgöngum hefur hins vegar fjölgað og speglar betur þýðið en á móti hefur þátttakendum í opinbera geiranum fækkað og eins og áður kom fram speglar það einnig betur þýðið. Þetta skýrist líklega að einhverju leyti af því að stofnunum í blönduðu rekstrarformi hefur fjölgað síðustu ár. Við úrvinnslu gagna frá 2018 var þess því gætt sérstaklega að fyrirtæki í blönduðum rekstri væru ekki flokkuð sem opinberar stofnanir.

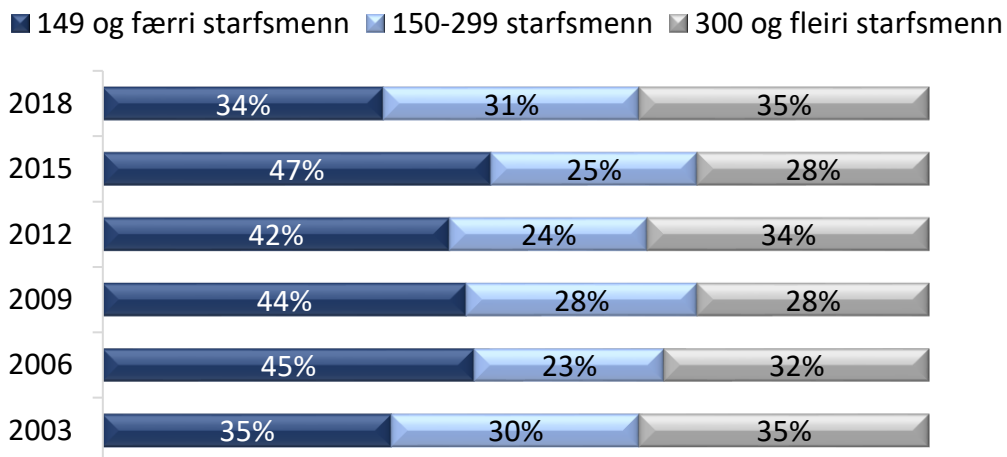
Gera má ráð fyrir að fjölgun fyrirtækja í flokki þjónustufyrirtækja spegli uppgang í ferðaþjónustu síðustu ár og að fyrirtækjum í ferðaþjónustu sem ná að uppfylla stærðarviðmiðið fyrir þáttöku (um 70 starfsmenn) hafi fjölgað á síðustu árum.



Mynd 3: Hvernig er eignarhaldi fyrirtækisins/stofnunarinnar háttað?
Fjöldi svara: 125.

Sjá má á mynd 3 hvernig eignarhaldi þáttökufyrirtækja/stofnana er háttað. Þar sést að flest þeirra eru í einkarekstri eða 55% og 26% í eigu ríkisins. 12% eru í eigu sveitarfélaga, í blandaðri eigu eru 2% svarenda og 3% eru ekki rekin í hagnaðarskyni.

Þáttökufyrirtækjum í einkarekstri hefur fjölgað frá árinu 2015. Stofnunum í eigu hins opinbera var skipt niður með tilliti til þess hvort þær væru í eigu ríkis eða sveitarfélaga. Fyrirtækjum í blandaðri eigu hefur fækkað, sem og fyrirtækjum sem ekki eru rekin í hagnaðarskyni.



Mynd 4: Hversu margir starfa (eru á launaskrá) í fyrirtækinu/stofnuninni? Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012, 2009, 2006 og 2003.

Fjöldi svara 2018: 125; **2015:** 117; **2012:** 144; **2009:** 135; **2006:** 189; **2003:** 108.

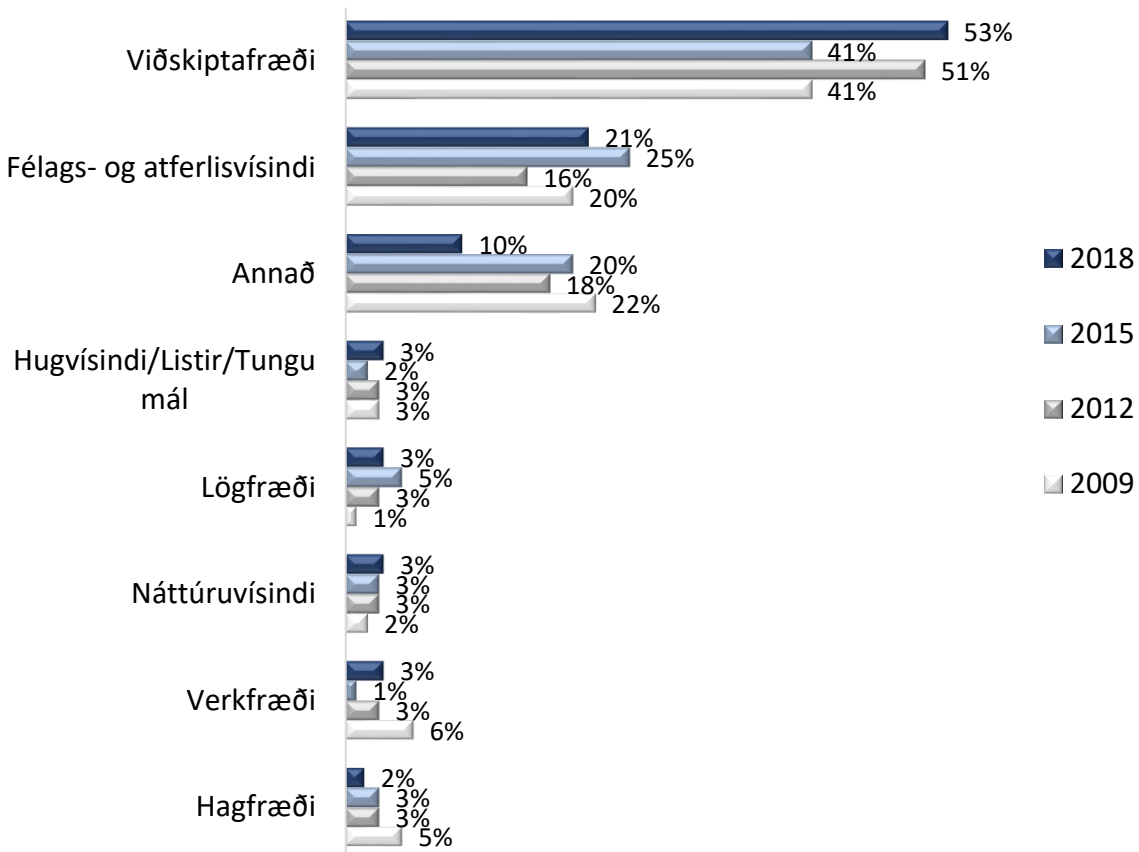
Meðaltal 2018: 386 stöðugildi; **2015:** 290 stöðugildi; **2012:** 359 stöðugildi; **2009:** 316 stöðugildi; **2006:** 290 stöðugildi; **2003:** 404 stöðugildi.

Þar sem í skýrslunni er víða birtur samanburður við niðurstöður fyrri ára og eftir stærð er ástæða til að bera saman hlutföll sem falla í hvern stærðarflokk milli ára og meðalstærð þáttökufyrirtækja. Mynd 4 sýnir hvernig þáttökufyrirtækin 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 skiptingin er nú jafnari milli stærðarflokka en áður, eða að um þriðjungur fellur nú í hvern stærðarflokk. Mesta hlutfallslega breytingu má merkja í minnsta stærðarflokknum, sem fer úr 47% árið 2015 í 34% árið 2018.

Svarendur

Alls eru 79% svarenda æðstu yfirmenn mannauðsmála í skipulagsheildinni. Hlutfallslega fleiri konur eru svarendur, eða 66% svarenda. Um 97% svarenda eru með háskólagráðu, sem er töluvert hærra en í síðustu könnun, en þá voru 86% svarenda með háskólagráðu. Um 3% svarenda hafa lokið framhaldsskólaprófi eða minna.



Mynd 5: Ef þú ert með háskólagráðu, á hvaða fræðisviði er hæsta prófgráðan þín? Samanburður milli áranna 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svara: 2018: 117; 2015: 97; 2012: 117; 2009: 109.

Sjá má á mynd 5 að flestir svarenda eru með viðskiptafræði sem hæstu prófgráðu. Þeim sem falla í þann hóp fer fjölgandi milli ára en í könnuninni 2015 voru 41% svarenda með háskólagráðu á sviði viðskipta. Þá eru prófgráður í félags- og atferlisvísindum næstalgengasta menntun svarenda en þeim hefur fækkað frá 2015 úr 25% svarenda með háskólagráðu á því sviði.

Samanburður við fyrri ár og önnur lönd

Í þessari skýrslu eru niðurstöður bornar saman við niðurstöður fyrri ára sem birst hafa í skýrslum. Höfundar CRANET-skýrslunnar árið 2003 voru Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, Hafsteinn Bragason, Inga Jóna Jónsdóttir og Tómas Bjarnason.

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

Árið 2009 bar skýrslan heitið „Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET-rannsóknin 2009“ og voru höfundar hennar Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson.

Skýrslan árið 2012 bar heitið „Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET-rannsóknin 2012“ og höfundar hennar voru Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir.

Árið 2015 bar skýrslan heitið „Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2015“. Höfundar hennar voru Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir.

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

Niðurstöður eru einnig víða eftir því sem tilefni er til bornar saman við niðurstöður í Bandaríkjunum, Hollandi, Kýpur og Danmörku. Þess ber þó að geta að þeirra gagna var aflað á tímabilinu 2014-2016. Þátttakendur í **Bandaríkjunum** voru 509 talsins og svarhlutfall 5%. Í **Hollandi** tóku 167 fyrirtæki þátt og er svarhlutfallið 4%. Á **Kýpur** tóku alls 87 aðilar þátt og var svarhlutfallið 35%. Í **Danmörku** voru þátttakendur 206 og svarhlutfallið 10%.

Greining á þroskastigum mannauðsstjórnunar

Fyrirtæki og stofnanir sem tóku þátt voru staðsett á þroskastigum mannauðsstjórnunar sem byggjast á kenningum Paul Kearns (2003; 2009). Skýrsluhöfundar hönnuðu greiningartæki árið 2006 sem tekur mið af kenningum hans. Nánari skýringar á forsendum og eðli þroskastiganna má finna í kafla X.

Túlkun

Túlkun skýrsluhöfunda er sett fram í skýrslunni 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 þær flokkaðar í þrennt:

- 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 hópar starfsmanna

Í könnuninni er víða spurt um beitingu aðgerða á sviði starfsmannamála gagnvart þremur aðgreindum hópum starfsmanna. Hóparnir eru eftirfarandi: stjórnendur, sérfræðingar og ófaglært starfsfólk. Við endurskoðun alþjóðlega spurningalistans árið 2015 var starfsmannahópunum fækkað úr fjórum í þrjú. Í einhverjum tilvikum er því tekið meðaltal fyrir hópana ófaglært skrifstofufólk og ófaglært verkafólk úr niðurstöðum fyrri ára, og það birt til samanburðar við niðurstöður fyrir ófaglært starfsfólk nú.

Tölfræðileg úrvinnsla

Þar sem ekki var tekið úrtak heldur könnunin send til allra í þýðinu fyrirtæki og stofnanir með 70 eða fleiri starfsmenn, eru mun minni líkur á tilviljunarkenndum villum en kerfisbundnum (sjá t.d. Minium, King og Bear, 1993). Í greiningum er því ekki beitt ályktunartölfræði í formi marktektarútreikninga.

Uppbygging skýrslu

Skýrslan samanstendur af 10 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 fyrirtækjum og stofnunum. Fjallað er þar um tilvist, stærð og fjölda stöðugilda í mannauðsdeildum, auk stöðu, hlutverka og verkefna mannauðsstjóra. Þar er auk þess fjallað um ýmislegt er varðar stefnumörkun, s.s. mannauðsstefnu, heildarstefnu, gildi og mat á árangri.

Í þriðja kafla er fjallað um ráðningar og þ.m.t. aðferðir sem beitt er við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf, sérfræðistörf, og störf ófaglærðs starfsfólks. Þar er einnig fjallað um aðferðir sem notaðar eru við mat á umsækjendum fyrir ólík störf, um lengd ráðningarferla 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 aðferðum sem fyrirtæki og stofnanir nota við þjálfun, starfsþróun og endurgjöf. Fjallað er í þessum hluta um notkun frammistöðumats og starfsmannasamtala fyrir ólíka starfsmannahópa og annað er tengist þjálfun, fræðslu og þróun mannauðs. Greint er frá mati á þjálfunarpörf, umfangi þjálfunar í formi kostnaðar og dagafjölda og árangursmati. Einnig er komið inn á þátttöku og virkni fyrirtækja og stofnana í nemabjálfun.

Í fimmta kafla er greint frá aðferðum sem fyrirtæki og stofnanir nota við ákvörðun grunnlauna þriggja starfsmannahópa, stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks. Einnig er fjallað um umbunarkerfi og hlunnindi og gerð grein fyrir hlutfalli launakostnaðar af heildarrekstrar-kostnaði.

Í sjötta kafla er skýrt frá aðferðum sem notaðar eru í samskiptum og upplýsingamiðlun til starfsmanna og aðferðum við upplýsingaöflun frá starfsmönnum, s.s. kannanir og upplýsinga-öflun meðal starfsmanna við sjálfviljug starfslok. Að auki er fjallað um tilvist samráðsnefnda, þátttöku starfsmanna í stéttarfélögum og mat á áhrifum þeirra o.fl.

Í sjöunda kafla er greint frá ýmsu sem lýtur að mannafla og sjálfvirknivæðingu en einnig fjallað um samsetningu mannauðs og þ.m.t. hlutfall stjórnenda af heildarstarfsmannafjölda. 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 varðandi starfsmannaveltu og fjarvistir í einstökum fyrirtækjum og stofnunum.

Í áttunda kafla er gerð grein fyrir beitingu aðgerða á sviði heilsu og velferðar og útbreiðslu á ólíkum tegundum opinna og verkefnatengdra vinnusvæða.

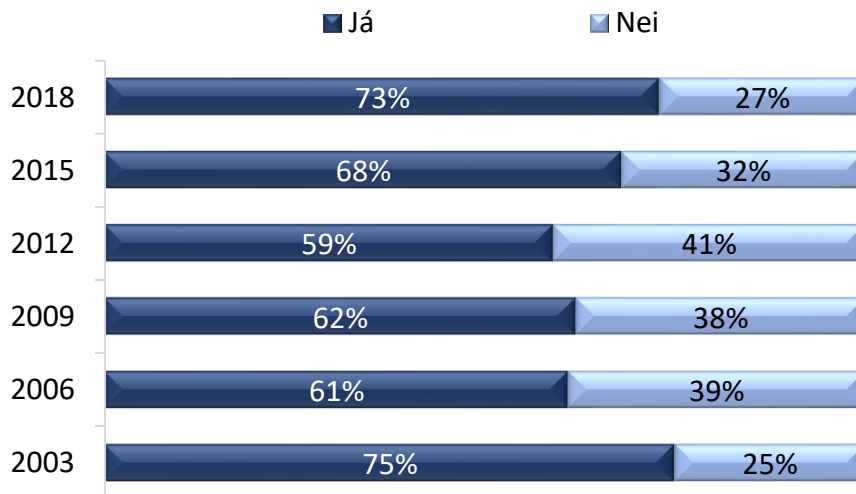
Í níunda kafla er greint frá niðurstöðum er varða jafnréttismál og þ.m.t. stöðu á þrostastigum jarfnréttismála og stöðu mála varðandi jafnlaunavottun. Einng er gerð grein fyrir viðbrögðum fyrirtækja og stofnana við metoo-byltingunni.

Í tíunda kafla er fjallað um niðurstöður er lúta að stöðu og þróun íslenskra skipulagsheilda á þrostastigum mannauðsstjórnunar (*human resource maturity*) sem hafa verið skilgreind út frá kenningum Paul Kearns (2003; 2009).

II. STAÐA MANNAUÐSSTJÓRNUNAR

Í þessum kafla er fjallað um stöðu og hlutverk 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, svo sem tengingu mannauðsstefnu við heildarstefnu, og hversu nálægt veruleikanum mannauðsstefnan er. Einnig er fjallað um gildi fyrirtækja og stofnana, notkun upplýsingakerfa og mælingu á árangri.

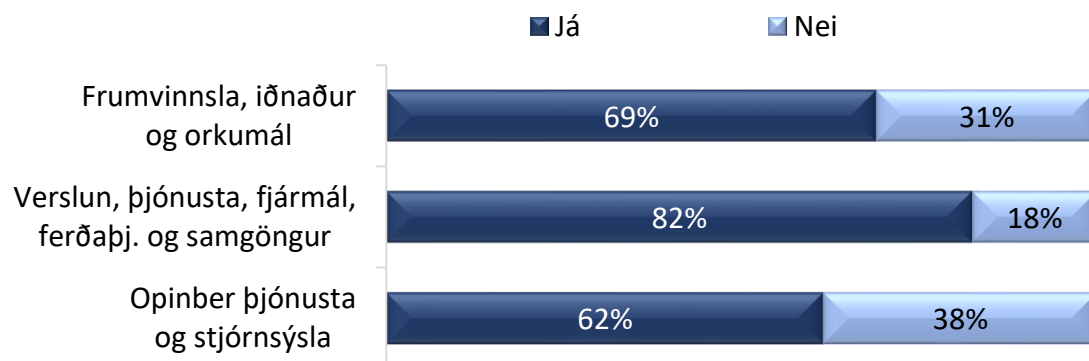
Tilvist mannauðsdeildar í skipuriti



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

Fjöldi svara 2018: 125; **2015:** 117; **2012:** 238; **2009:** 137; **2006:** 190; **2003:** 114.

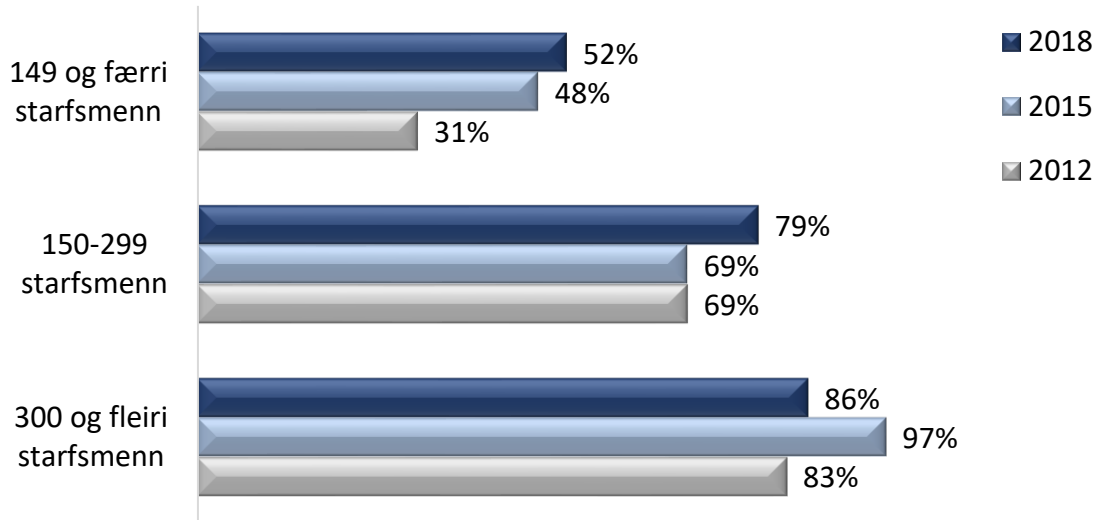
Á mynd 6 má sjá að mannauðsdeild er skilgreind sérstaklega í skipuriti hjá 73% þátttökufyrirtækja árið 2018. Greina má jákvæða þróun, eða 5 prósentustiga aukningu, frá árinu 2015. Þrátt fyrir jákvæða þróun nú eru fyrirtæki á í samanburðarlöndunum enn líklegri til að vera með skilgreinda mannauðsdeild, eða í 97% skipulagsheilda í Bandaríkjunum, 96% í Hollandi, 83% í Danmörku og í 77% skipulagsheilda á Kýpur. *Skýringin á þessum mun liggur líklega að hluta í mismunandi meðalstærð fyrirtækja og stofnana.*



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

Fjöldi svara: 125 (29 í frumvinnslu, 57 í verslun og þjónustu og 39 í opinberri þjónustu).

Á mynd 7 má sjá að þjónustufyrirtæki eru líklegust til að hafa skilgreinda mannauðsdeild en þetta er sama hlutfall og árið 2015. Þróunin hefur einnig verið jákvæð í opinberum stofnunum frá 2015, eða hækkun um 3 prósentustig (var 59%). Árið 2018 eru 69% fyrirtækja í frumvinnslu- og iðnaðargreinum með skilgreinda mannauðsdeild, sem er hækkun um 12 prósentustig frá 2015 og þróunin þar því nú jákvæð.



Mynd 8: Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? Eftir stærð. Samanburður á milli áruna 2018, 2015 og 2012.

Fjöldi svara 2018: 125 (42 í litlum fyrirtækjum, 39 í meðalstórum og 38 í stórum); **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 mannauðsdeild sé til staðar í skipuriti (sjá mynd 8). Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður fyrri ára. Mannauðsdeildum hefur fjölgað frá fyrri árum, bæði hjá minnstu og meðalstóru fyrirtækjunum, en hins vegar fækkað hjá þeim stærstu frá árinu 2015.

Stærð mannauðsdeilda

Tafla 1 hér fyrir neðan sýnir fjölda stöðugilda í mannauðsdeild fyrirtækja og stofnana og samanburð við Kýpur, Holland, Bandaríkin og Danmörku. Á Íslandi eru að meðaltali 3,8 stöðugildi í mannauðsdeild og miðgildið 2. Staðalfrávik er hátt miðað við meðaltalið eða 5,2 en það er má rekja til þess að þátttökufyrirtækin eru mjög misstór (minnsta fyrirtækið er með 70 starfsmenn og stærsta með hátt í 6.000 starfsmenn).

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

Fjöldi svara: Ísland: 96; Danmörk: 171; Kýpur: 66; Holland: 159; Bandaríkin: 440.

	Meðaltal	Staðalfrávik	Lægsta gildi	Miðgildi	Hæsta gildi
Ísland	3,8	5,2	0,95	2	40
Danmörk	14,9	37,6	1	4	350
Kýpur	7,6	13,7	1	2,5	80
Holland	11,9	42	1	3	413
Bandaríkin	80,6	523	1	9	10.000

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

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

Fjöldi svara: 96.

Fjöldi starfsmanna á hvern starfsmann í mannauðsdeild	Fjöldi	Hlutfall
50 eða færri starfsmenn	8	8%
51-100 starfsmenn	41	43%
101-150 starfsmenn	20	21%
Fleiri en 150 starfsmenn	27	28%
Meðaltal: 146 Staðalfrávik: 145 Miðgildi: 100		

Að meðaltali eru 146 starfsmenn að baki hverju starfi eða stöðugildi í mannauðsdeild en staðalfrávikði sýnir einnig mjög mikla dreifingu. Miðgildið er 100 sem er það sama og árið 2015. Í töflu 2 má sjá að algengast er að 51-100 starfsmenn standi að baki hverju stöðugildi í mannauðsdeild (43%). Lægsta gildi er 29 starfsmenn á bak við hvert stöðugildi í mannauðsdeild og hæsta gildi 995 starfsmenn. Mikill breytileiki er því í stærð mannauðsdeilda. Í ofangreindum niðurstöðum má sjá að algengt er að einn sé í starfsmannadeild fyrir hverja 50-100 starfsmenn, og má telja það ágætt viðmið fyrir smærri fyrirtæki. Fyrir stærri fyrirtæki getur vegna stærðarhagkvæmni verið eðlilegt að horfa frekar til miðgildis (1 á móti 100). Meðaltalið (1 á móti 146) getur eingöngu talist eiga við í þeim fyrirtækjum þar sem starfsmannamálin eru mjög einföld og lítið þarf að sinna hverjum og einum.

Frá árinu 2015 hefur meðaltalið hækkað um 14 starfsmenn (úr 132 í 146) á hvert stöðugildi í mannauðsdeild en miðgildið staðið í stað (100). *Þetta gæti bent til að fyrirtækin hafi stækkað en starfsmannadeildirnar ekki, síðan 2015, en líklegri skýring er að verið sé að taka launavinnsluna í auknum mæli út fyrir starfsmannadeildir, sbr. niðurstöður í næstu töflu, eða jafnvel úthýsa henni að einhverju leyti.*

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

Fjöldi svara: 61.

	Meðaltal	Staðalfrávik	Lægsta gildi	Miðgildi	Hæsta gildi
Fjöldi stöðugilda í launavinnslu	1,7	2,3	0	1	17

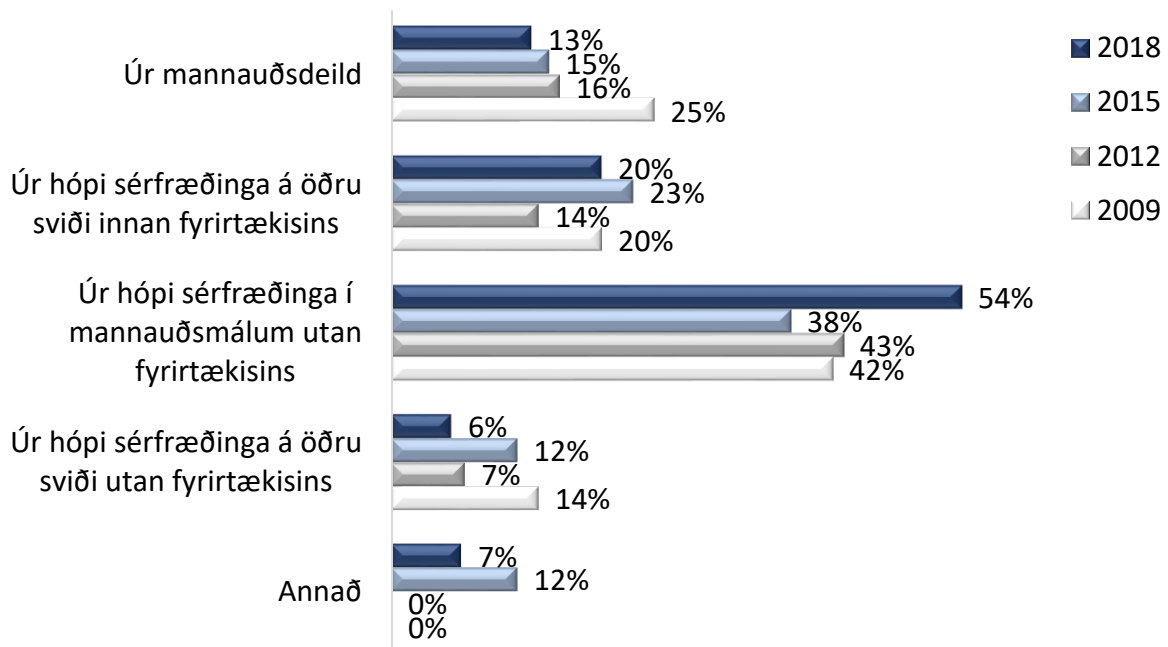
Um 46% skilgreindra mannauðsdeilda sinna jafnframt launavinnslu, en það er töluverð breyting frá árinu 2015 þegar 84% sinntu jafnframt launavinnslu. Í töflu 3 má sjá að meðalfjöldi stöðugilda innan mannauðsdeildar í launavinnslu er 1,7 en árið 2015 var hlutfallið 1,6.

Fyrirtækjum þar sem launavinnsla er hluti af störfum mannauðsdeildar fer fækkandi. Þess má þó geta að ekki er mikið um að launavinnslu sé útvistað í miklum mæli eða alfarið á Íslandi (8% árið 2015) og mun minna um það hér á landi en annars staðar á Norðurlöndunum. Alls útvista 15% fyrirtækja og stofnana í Danmörku og Svíþjóð launavinnslu í miklum mæli og 38% í Finnlandi (Arney Einarsdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2019).

Meðal mannauðsfólks er oft rætt um kosti og galla þess að úthýsa verkefnum, og hvort slíkt sé til þess fallið að styrkja eða veikja mannauðsmálin innan fyrirtækis (Arney Einarssdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2019). Rannsóknir benda þó til að áhrifin geti verið jákvæð, einkum þegar úthýst er einföldum umsýsluverkefnum s.s. eins og launavinnslu sem ekki telst virðisaukandi eða hluti af kjarnastarfsemi mannauðssviðs, þar sem þá losnar tími til að sinna meira stefnumarkandi verkefnum (Arney Einarssdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2019; Reichel og Lazarova, 2013).

Ráðningar yfirmanna mannauðsmála

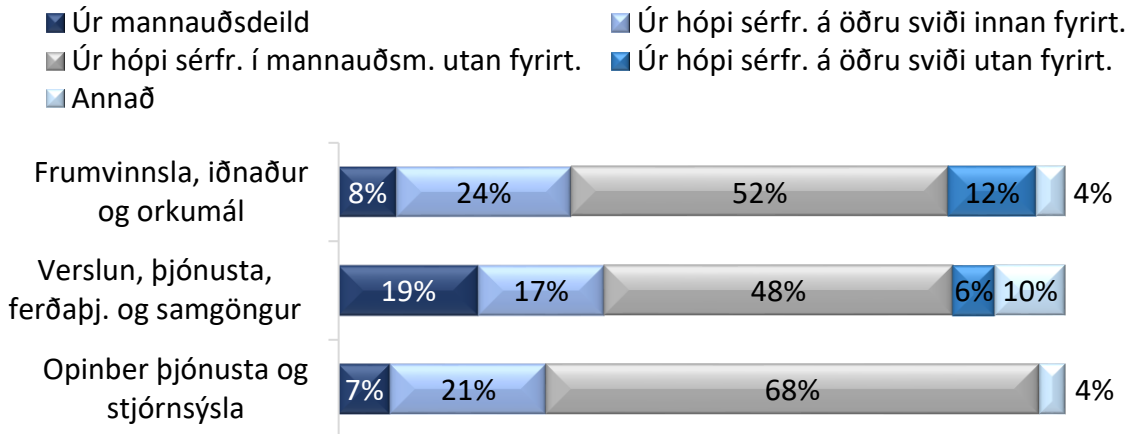
Á mynd 9 má sjá að mestar líkur eru á að yfirmenn mannauðsmála hafi verið ráðnir úr hópi sérfræðinga á sviði mannauðsmála utan fyrirtækisins. Þetta er í samræmi við niðurstöður árin 2015, 2012 og 2009. Fyrirtæki og stofnanir virðast í auknum mæli hafa ráðið sérfræðinga í mannauðsmálum utan fyrirtækisins en minna úr öllum öðrum hópum.



Mynd 9: Hvaðan var yfirmaður mannauðsmála ráðinn? Samanburður milli árunna 2018, 2015, 2012 og 2009. Árin 2012 og 2009 var valmöguleikinn „annað“ ekki gefinn.

Fjöldi svara 2018: 105; **2015:** 89; **2012:** 107; **2009:** 96 (þau fyrirtæki sem ekki eru með mannauðsdeild eru undanskilin).

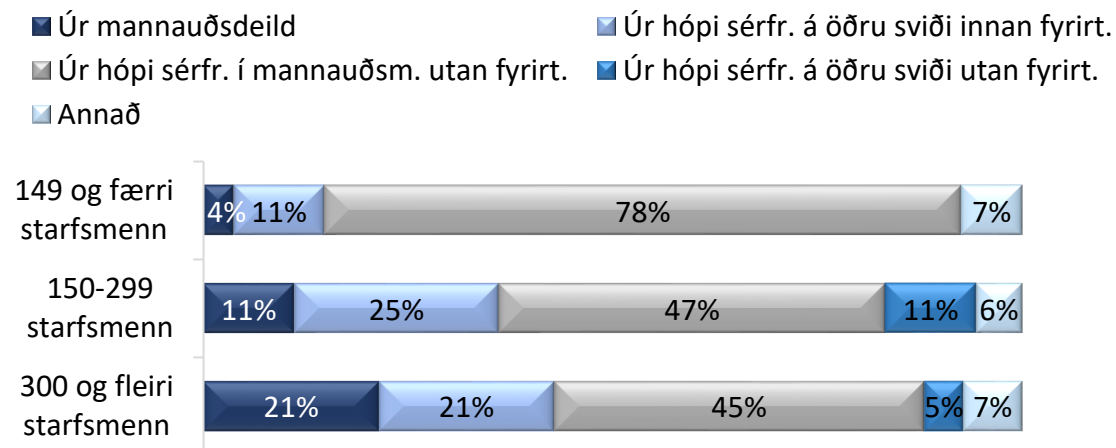
Líkt og fyrri ár er algengast að yfirmenn mannauðsmála séu ráðnir úr hópi sérfræðinga í mannauðsmálum utan fyrirtækisins. Helst má merkja þá breytingu frá árinu 2015 að enn algengara er að yfirmaður mannauðsmála hafi verið ráðinn úr hópi sérfræðinga í mannauðsmálum utan fyrirtækisins (úr 38% í 54%).



Mynd 10: Hvaðan var yfirmaður mannauðsmála ráðinn? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 105 (25 í frumvinnslu, 52 í verslun, 28 í opinberri þjónustu). (Þau fyrirtæki sem ekki eru með mannauðsdeild eru undanskilin.)

Ekki er mikill munur á milli atvinnugreina á því hvaðan yfirmaður mannauðsmála var ráðinn (sjá mynd 10). Opinberar stofnanir eru þó líklegastar til að ráða sérfræðinga í mannauðsmálum utan fyrirtækisins. Opinberar stofnanir virðast líka hættar að ráða yfirmann mannauðsmála úr hópi sérfræðinga á öðru sviði utan fyrirtækis en hlutfallið var 12% árið 2015. Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegri en önnur til þess að ráða yfirmann mannauðsmála úr mannauðsdeild á meðan opinberar stofnanir eru líklegastar til þess að ráða úr hópi sérfræðinga fyrir utan stofnunina.



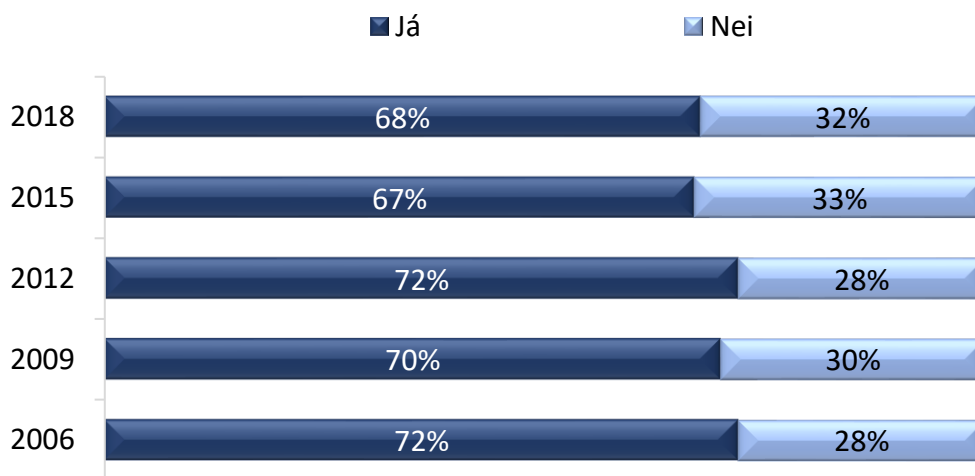
Mynd 11: Úr hópi hverra var yfirmaður mannauðsmála ráðinn? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 105 (27 lítil fyrirtæki, 36 meðalstór fyrirtæki, 42 stór fyrirtæki).

Fyrirtæki með 149 og færri starfsmenn eru líklegust til þess að ráða sérfræðing í mannauðsmálum utan fyrirtækisins í stöðu yfirmanns mannauðsmála. Stór fyrirtæki eru mun líklegri en önnur til að ráða í starfið úr mannauðsdeild. Það kemur ekki á óvart þar sem meiri líkur eru á að mannauðsdeild sé til staðar eftir því sem starfsmannafjöldi eykst. Athygli vekur að ráðningum sérfræðinga á öðru sviði utan fyrirtækisins í starf yfirmanns mannauðsmála fer fækkandi, en árið 2015 höfðu sem dæmi 27% meðalstórra fyrirtækja ráðið yfirmanninn úr þeim hópi.

Í heildina benda þessar niðurstöður til að mannauðsstjórnun sé að styrkjast sem faggrein, og að fleiri fyrirtæki sjái sér hag í að ráða sérfræðinga á þessu sviði í störf stjórnenda mannauðsmála. Á sama tíma eru mannauðsdeildir í vaxandi mæli skilgreindar í skipurítum, mannauðsstjórar hafa fest sér sæti í framkvæmdastjórn og þátttaka mannauðsdeilda í stefnumótun á upphafsstigum fer vaxandi (sjá niðurstöður neðar). Þetta bendir til styrkingar fagsins (Farndale, 2005) og að mannauðsstjórnun njóti vaxandi virðingar í fyrirtækjum og stofnunum (Ulrich, Younger, Brockbank og Ulrich, 2013). Einnig benda niðurstöður til þess að hreyfanleiki mannauðssérfræðinga sé talsvert mikill, og tækifæri til að fá nýtt starf stjórnanda mannauðsmála séu nokkuð mörg, fyrir þá sem sérhæfa sig í faginu.

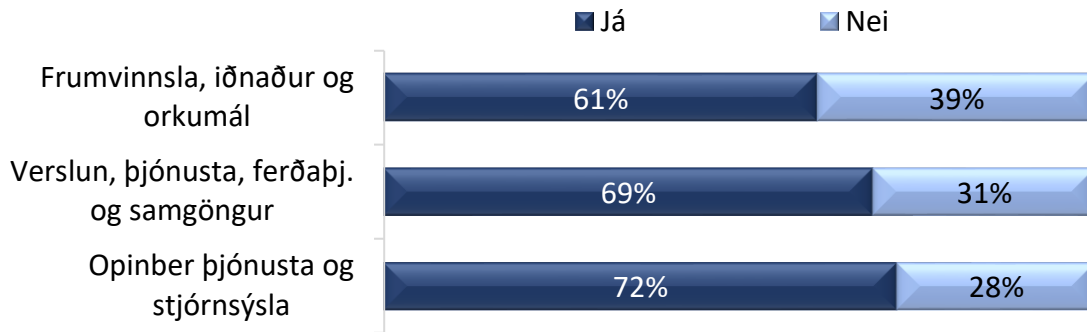
Sæti í framkvæmdastjórn?



Mynd 12: Situr yfirmaður mannauðsdeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Samanburður milli árunna 2018, 2015, 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara 2018: 99; **2015:** 76; **2012:** 79; **2009:** 83; **2006:** 114; **2003:** 77 (þau fyrirtæki sem ekki eru með mannauðsdeild eru undanskilin).

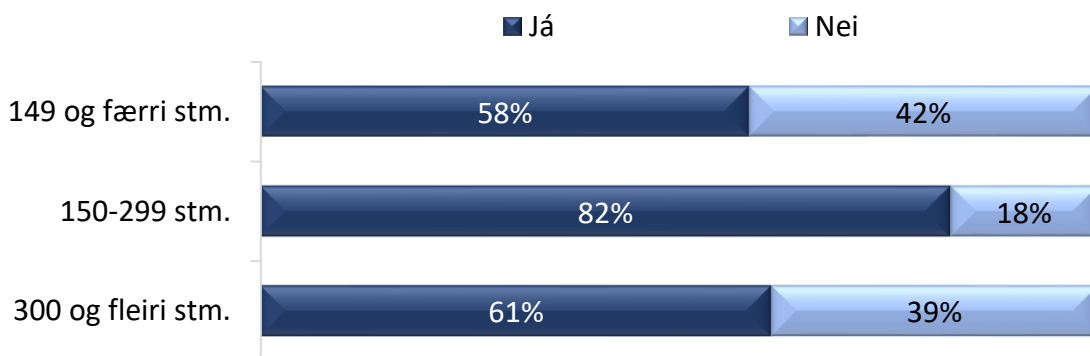
Eins og sjá má á mynd 12 hefur lítil breyting átt sér stað á setu yfirmanns mannauðsmála í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu stjórnunarteymi frá árinu 2006. Þróunin er þó fremur í neikvæða átt, eða um 4 prósentustig frá árinu 2012, og gæti tengst því að sum fyrirtæki hafa fækkað í framkvæmdastjórn síðustu ár. Þessar tölur eru sambærilegar við tölur í samanburðarlöndunum fjórum, að undanskildu Kýpur. Í Bandaríkjunum á yfirmaður mannauðsdeildar sæti í æðsta stjórnunarteymi í 69% tilvika og 71% tilvika í Hollandi og Danmörku. Kýpur er styst á veg komið á þessu sviði en þar eiga 35% yfirmanna mannauðsdeildar sæti í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu stjórnunarteymi. Það hlýtur að teljast jákvætt, og í samræmi við mikilvægi mannauðsmála, að mikill meirihluti yfirmanna mannauðsdeilda á Íslandi situr í æðsta stjórnunarteymi skipulagsheildarinnar.



Mynd 13: Situr yfirmaður mannauðsdeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 99 (23 í frumvinnslu, 51 í verslun og þjónustu, 25 í opinberri þjónustu). Þeir sem ekki eru með mannauðsdeild eru undanskildir.

Á mynd 13 má sjá niðurstöður hvað varðar setu yfirmanna í æðsta stjórnunarteymi eftir atvinnugreinum. Mesta breytingu frá árinu 2015 má sjá í hópi fyrirtækja í frumvinnslu og iðnaði, en hlutfallið hefur lækkað um 6 prósentustig (úr 67% í 61%). Jákvæða þróun má greina hjá opinberum stofnunum eða um 5 prósentustig (var 67%). Á heildina litið hefur aðeins dregið sundur með geirum atvinnulífsins á þessu sviði frá árinu 2015.

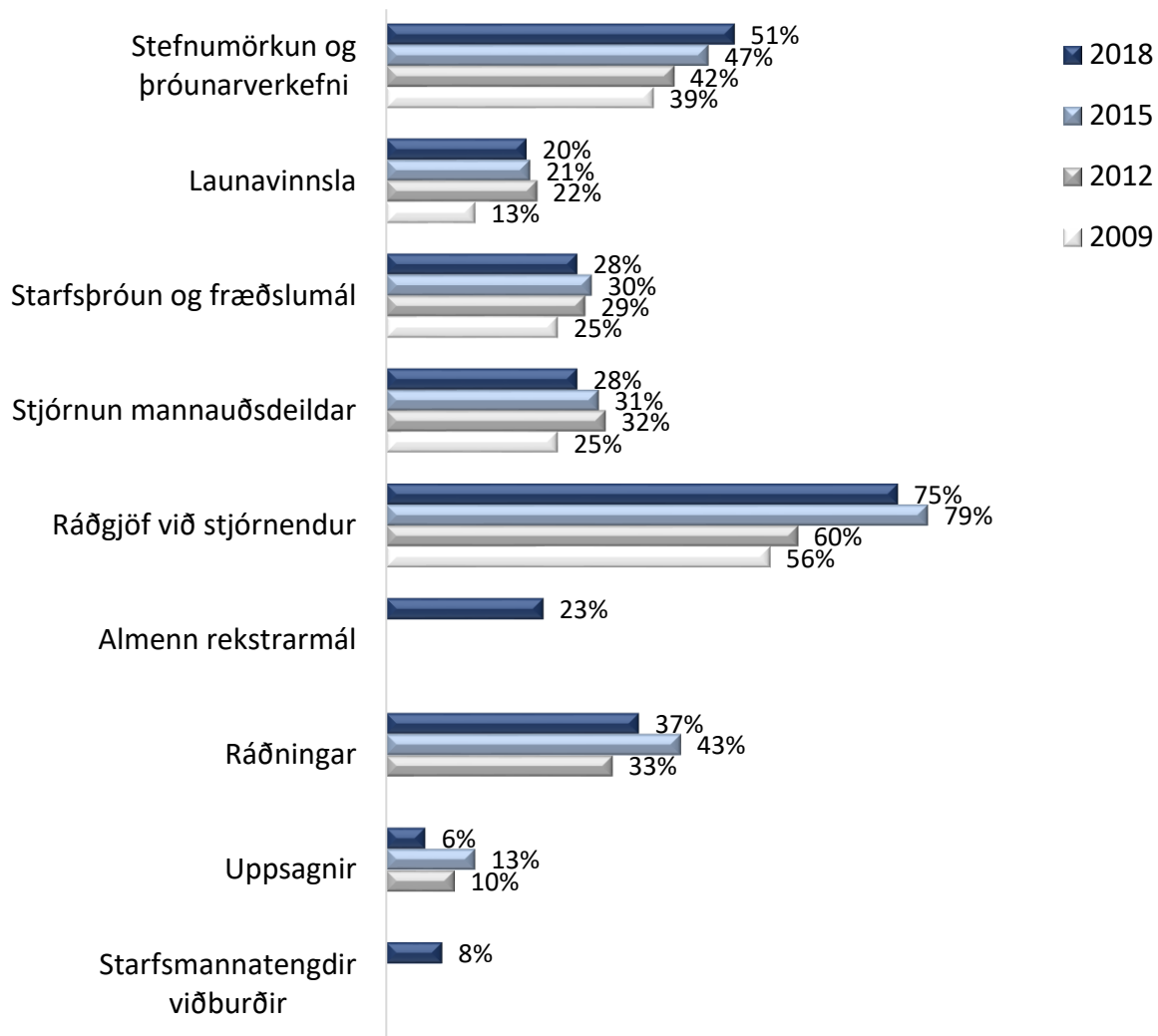


Mynd 14: Situr yfirmaður mannauðsdeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 99 (24 lítil fyrirtæki, 34 meðalstór fyrirtæki, 41 stórt fyrirtæki). Þau fyrirtæki sem ekki eru með mannauðsdeild eru undanskilin.

Mynd 14 sýnir mun eftir stærð. Líklegast er að yfirmaður mannauðsdeildar eigi sæti í æðsta stjórnunarteymi í meðalstórum fyrirtækjum. Þetta er nokkuð ólíkt niðurstöðum frá árinu 2015 en þá var líklegast að yfirmenn mannauðsdeilda lítilla fyrirtækja ættu sæti í æðsta stjórnunarteymi (76%). Hlutfallið hefur þó staðið í stað hjá stærstu fyrirtækjunum á meðan það hefur hækkað í millistórum fyrirtækjum, eða um 17 prósentustig. Hér er sérstaklega jákvæð þróun hjá meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum með á bilinu 150-299 starfsmenn, þótt hafa verði í huga að svarendur í hverjum hóp eru aðeins nokkrir tugir.

Helstu verkefni mannauðsstjóra



Mynd 15: Ef meginverkefni þitt er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2018: 122; **2015:** 119; **2012:** 112; **2009:** 82. Leyfilegt var að velja allt að þrjá valkosti og samtalan því yfir 100%.

Á mynd 15 má sjá að þátttakendur sem hafa mannauðsmál sem meginverkefni verja mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur. Alls tilgreina 75% svarenda ráðgjöf við stjórnendur sem eitt af þremur meginverkefnum sínum sem er svipað og árið 2015. Einnig verja þeir tíma sínum í auknum mæli í stefnumótun og þróunarverkefni (hækkun um 9 prósentustig frá 2012) og ráðningar, þó að hlutfallið hafið lækkað frá 2015. 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. Flokkunum almenn rekstrarmál og starfsmannatengdir viðburðir var bætt við í könnun ársins 2018, þar sem margir mannauðsstjórar sjá um t.d. eldhús, starfsmannafatnað, móttökur og ákveðin innkaup, auk viðburða fyrir starfsmenn. Það vekur athygli að almenn rekstrarmál eru eitt af þeim þremur verkefnum sem hátt í fjórðungur mannauðsstjóra tilgreinir sem meginverkefni sín.

Tafla 4: Ef þitt meginverkefni er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir greinum. 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: 122 (31 í frumvinnslu, 55 í verslun, 36 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, ferðaþj., samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stefnumörkun og þróunarverkefni	39%	55%	56%
Launavinnsla	23%	15%	28%
Starfsþróun og fræðslumál	39%	35%	14%
Stjórnun mannauðsdeildar	26%	31%	25%
Ráðgjöf við stjórnendur	55%	82%	81%
Ráðningar	42%	33%	39%
Almenn rekstrarmál	29%	24%	17%
Uppsagnir	13%	2%	6%
Starfsmannatengdir viðburðir	13%	5%	8%

Í töflu 4 má sjá að yfirmenn mannauðsmála allra geira verja mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur, þótt það sé í meira mæli í þjónustugreinum (82%) og opinberri þjónustu (81%) en í frumvinnslugreinum (55%). Yfirmenn mannauðsmála í verslunar- og þjónustugreinum eru ólíklegri en aðrir til að velja launamál (15%) 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 stjórnun mannauðsdeildar 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 (55-56%) en þeir sem starfa í frumvinnslu- og iðnaðargreinum (39%) og sama má segja um ráðgjöf við stjórnendur þar sem mannauðsstjórar í þjónustugreinum og opinberum stofnunum telja það eitt af meginverkefnum sínum í 81-82% tilfella á meðan hlutfall þeirra í frumvinnslugreinum sem telja ráðgjöf við stjórnendur eitt meginverkefna sinna er 55%. Mannauðsstjórar í frumvinnslugreinum verja meiri tíma í ráðningar, uppsagnir, viðburði og almenn rekstrarmál en aðrir.

Tafla 5: Ef þitt meginverkefni er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir stærð. 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: 122 (40 í litlum, 39 í meðalstórum, 43 í stórum).

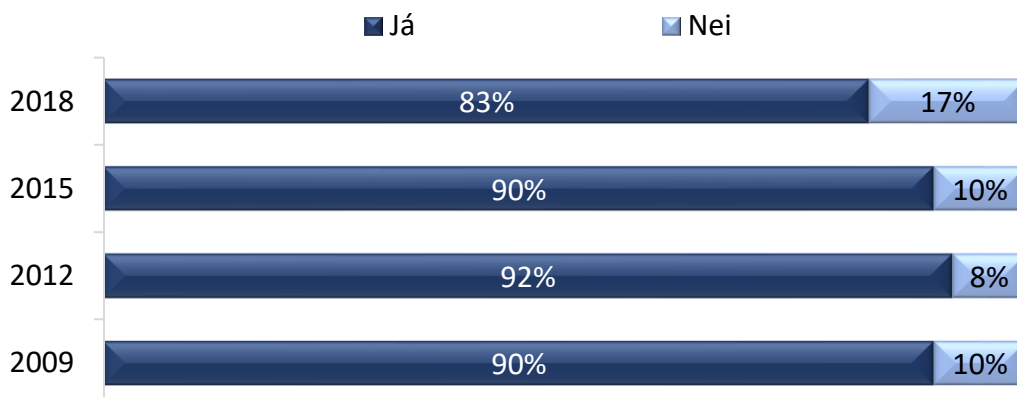
	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stefnumörkun og þróunarverkefni	45%	41%	65%
Launavinnsla	35%	13%	14%
Starfsþróun og fræðslumál	23%	44%	23%
Stjórnun mannauðsdeildar	5%	33%	44%
Ráðgjöf við stjórnendur	53%	79%	91%
Almenn rekstrarmál	25%	21%	23%
Ráðningar	45%	44%	23%
Uppsagnir	5%	10%	2%
Starfsmannatengdir viðburðir	15%	8%	2%

Í töflu 5 má sjá að í stærstu fyrirtækjunum verja yfirmenn mannauðsmála meiri tíma í stefnumörkun og þróunarverkefni. Aukinni stærð fylgir aukin áhersla stjórnandans á ráðgjöf við stjórnendur og stjórnun mannauðsdeildar en minni tíma í launavinnslu, ráðningar og viðburði. Meiri tíma er varið í launavinnslu, ráðningar og starfsmannatengda viðburði eftir því sem fyrirtæki eru minni.

Úr þessum niðurstöðum má lesa að hlutverk mannauðsstjóra geta verið ólík eftir stærð og atvinnugrein, þótt kjarninn í starfinu sé sá sami.

Tilvist mannauðsstefnu

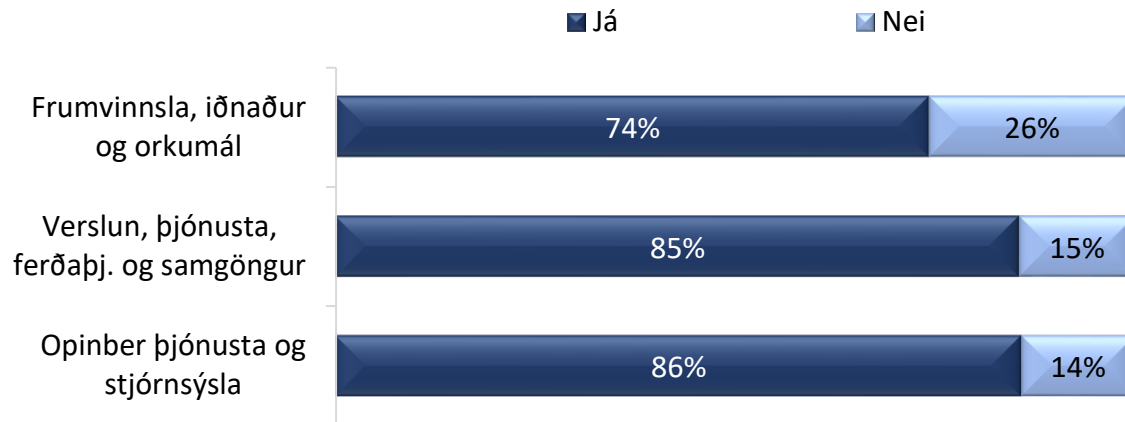
Á mynd 16 má sjá að mikill meirihluti fyrirtækja á Íslandi er með skriflega mannauðsstefnu eða um 83%. Þessar niðurstöður eru svipaðar og niðurstöður fyrri ára en athygli vekur að hlutfallið hefur lækkað þónokkuð frá árinu 2015. Það má hugsanlega rekja til þess að fyrri ár hefur verið spurt um starfsmannastefnu en 2018 var spurt um „mannauðsstefnu“. Þó að átt sé við sömu tegund af stefnu og enska þýðingin „human resource strategy“ hafi verið látin fylgja með bæði árin, gæti heitið vafist fyrir einhverjum svarendum.



Mynd 16: Er til staðar skrifleg mannauðsstefna/starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli árana 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2018: 121; **2015:** 119; **2012:** 140; **2009:** 137.

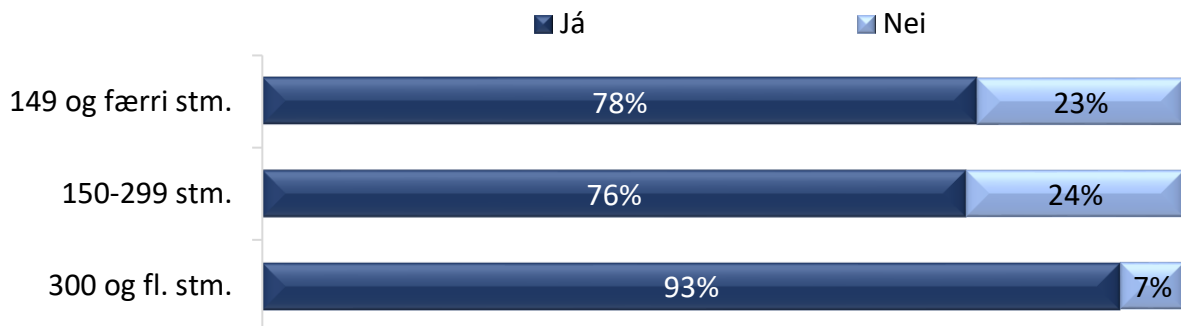
Þegar bornar eru saman niðurstöður frá samanburðarlöndunum má sjá að Ísland stendur framarlega varðandi tilvist skriflegrar mannauðsstefnu en kýpversk fyrirtæki og stofnanir hafa hana í 52% tilfella, dönsk í 72% tilfella, hollensk í 64% tilfella og bandarísk fyrirtæki og stofnanir í 66% tilfella.



Mynd 17: Er til mannauðsstefna innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 121 (31 í frumvinnslu, 55 í verslun, 35 í opinberri þjónustu).

Á mynd 17 má sjá hvort mannauðsstefna er til staðar eftir greinum. Hlutfallið er hæst hjá opinbera geiranum (86%) og fyrirtækjum í þjónustugreinum (85%). Fyrirtæki í frumvinnslugreinum eru líkt og áður, síst líkleg til að vera með skilgreinda mannauðsstefnu og engin breyting hefur átt sér stað þar frá árunum 2015 og 2012.



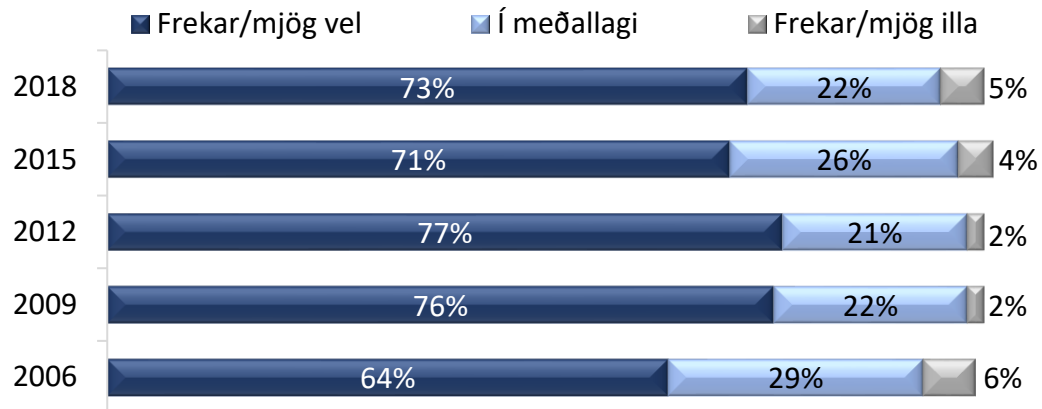
Mynd 18: Er til mannauðsstefna innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 121 (40 lítil fyrirtæki, 38 meðalstór fyrirtæki, 43 stór fyrirtæki).

Á mynd 18 má sjá að fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn eru mun líklegri til að vera með mannauðsstefnu en smærri fyrirtæki. Þetta er í samræmi við niðurstöður árin 2015 og 2012.

Mannauðsstefna og raunstaða mannauðsmála

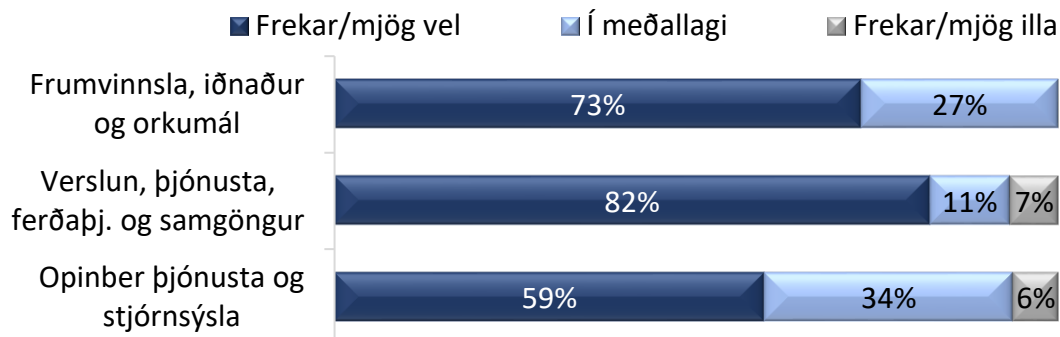
Tilvist mannauðsstefnu getur verið eitt en innleiðing hennar, og hvort hún lýsir raunverulegri stöðu, getur verið allt annað mál. Þátttakendur voru því spurðir hversu vel mannauðsstefnan lýsi raunverulegri stöðu.



Mynd 19: Hversu vel lýsir mannauðsstefnan raunverulegri stöðu mannauðsmála í skipulagsheildinni? Samanburður milli ára.

Fjöldi svara: 2018: 99; 2015: 102; 2012: 125; 2009: 118; 2006: 114, (einungis þeir sem eru með mannauðsstefnu).

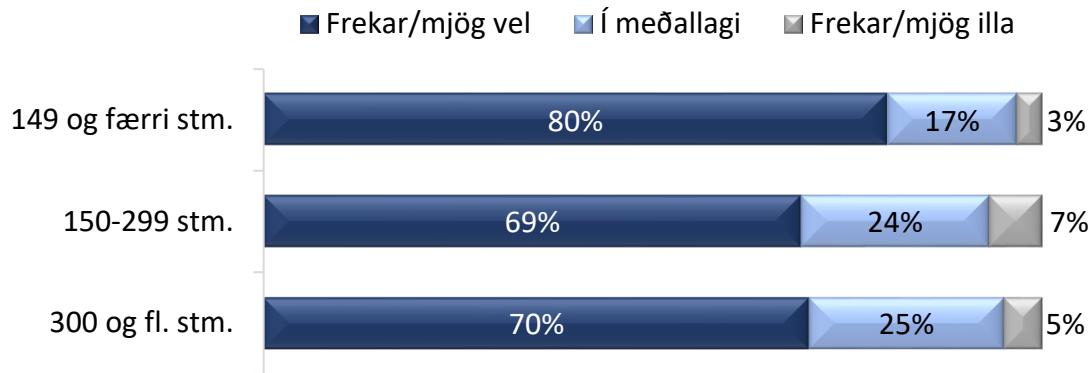
Mikill meirihluti svarenda telur að mannauðsstefnan lýsi frekar eða mjög vel stöðu mannauðsmála í skipulagsheildinni og aðeins 5% telja hana lýsa raunverulegri stöðu frekar illa (sjá mynd 19).



Mynd 20: Hversu vel lýsir mannauðsstefnan raunverulegri stöðu í mannauðsmálum í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 99 (22 í frumvinnslu, 45 í verslun, 32 í opinberri þjónustu).

Á mynd 20 má sjá að þátttakendur í verslun og þjónustu eru líklegastir til að telja að mannauðsstefnan lýsi raunverulegri stöðu í fyrirtækinu frekar eða mjög vel (82%) en það er sama hlutfall og árið 2015. Þegar niðurstöðurnar eru bornar saman milli ára má merkja jákvæða þróun í frumvinnslugreinum, eða hækkun um 15 prósentustig og neikvæða þróun í opinbera geiranum, eða lækkun um 7 prósentustig.

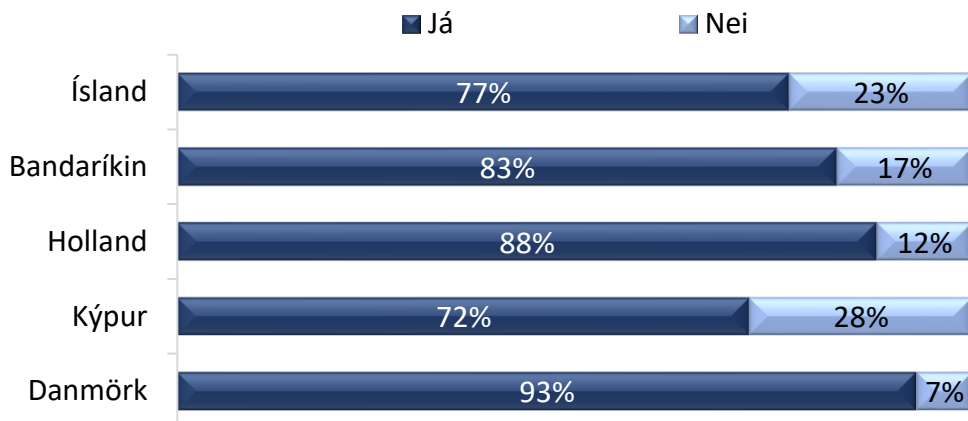


Mynd 21: Hversu vel lýsir mannauðsstefnan raunverulegri stöðu í mannauðsmálum í fyrirtækjum/-stofnunum? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 99 (30 lítil fyrirtæki, 29 meðalstór fyrirtæki, 40 stór fyrirtæki).

Mynd 21 sýnir þessar niðurstöður eftir stærð fyrirtækja. Niðurstöður eru svipaðar milli rannsókna hjá stærri fyrirtækjum, en í litlum fyrirtækjum hefur útkoman batnað. Árið 2015 töldu sarendur í litlum fyrirtækjum að mannauðsstefnan lýsti frekar eða mjög vel stöðu mála í 74% tilfella en þetta hlutfall hefur nú hækkað upp í 80%. Því virðist sem mannauðsstefna lítilla fyrirtækja lýsi betur raunverulegri stöðu mála en hjá stærri fyrirtækjum.

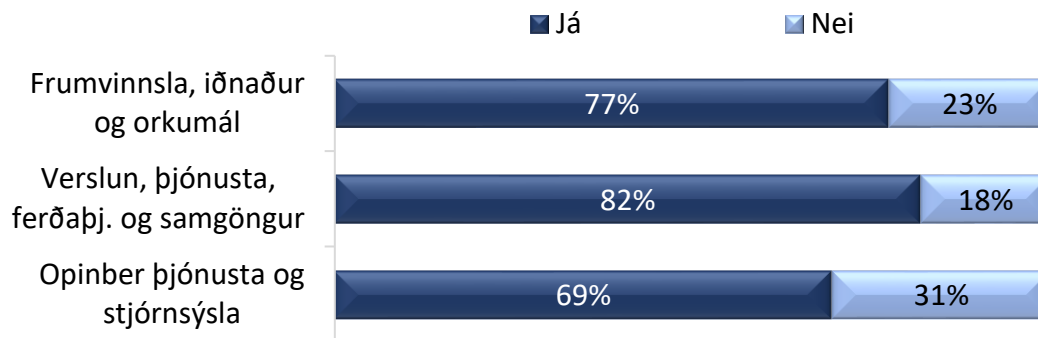
Tilvist heildarstefnu



Mynd 22: Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli landa.

Fjöldi svara: Ísland: 122; Bandaríkin: 486; Holland: 192; Kýpur: 85; Danmörk: 206.

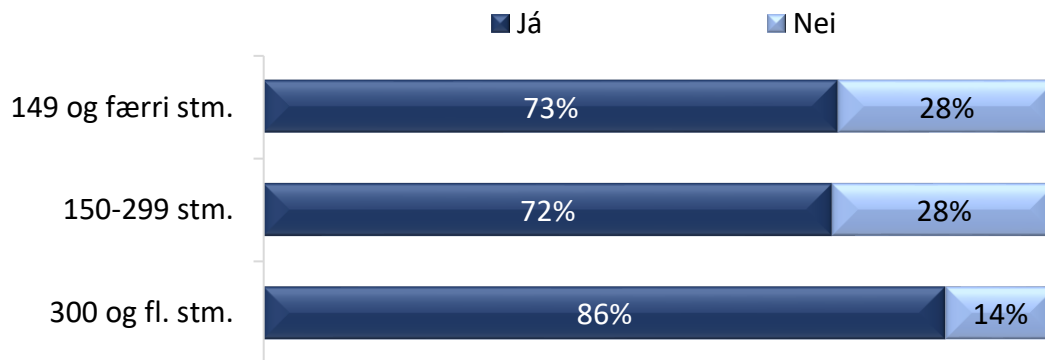
Mynd 22 sýnir að íslensk fyrirtæki og stofnanir eru, ásamt Kýpur, síður með heildarstefnu en fyrirtæki og stofnanir í Bandaríkjunum, Hollandi og Danmörku. Skipulagsheildir í Danmörku eru líklegastar til að vera með heildarstefnu (93%).



Mynd 23: Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 122 (31 í frumvinnslu, 55 í verslun, 36 í opinberri þjónustu).

Þjónustufyrirtæki eru sem fyrr líklegust til að vera með heildarstefnu, eða í 82% tilvika, þó að hlutfallið hafi lækkað frá árinu 2015 (var 94%). Einnig eru sem fyrr síst líkur á að heildarstefna sé til staðar í opinberum stofnunum (69%) sem er lægra hlutfall en árið 2015 þegar það var 73%. Hlutfallið í frumvinnslugreinum er svipað milli rannsókna.



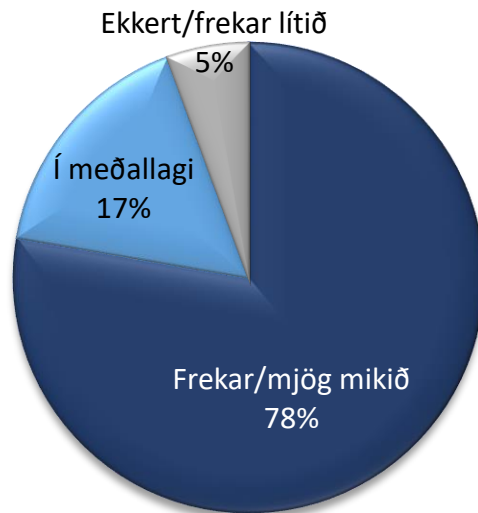
Mynd 24: Er heildarstefna til staðar innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 122 (40 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki, 43 stór fyrirtæki).

Á mynd 24 má sjá að eftir því sem fyrirtæki eru stærri, því líklegra er að til staðar sé heildarstefna. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður 2015 og 2012 en hlutfall skipulagsheilda með heildarstefnu hefur þó lækkað lítillega í öllum flokkum milli rannsókna, mest hjá millistórum fyrirtækjum (var 83%).

Heildarstefna og samspil við þróun mannauðsstefnu

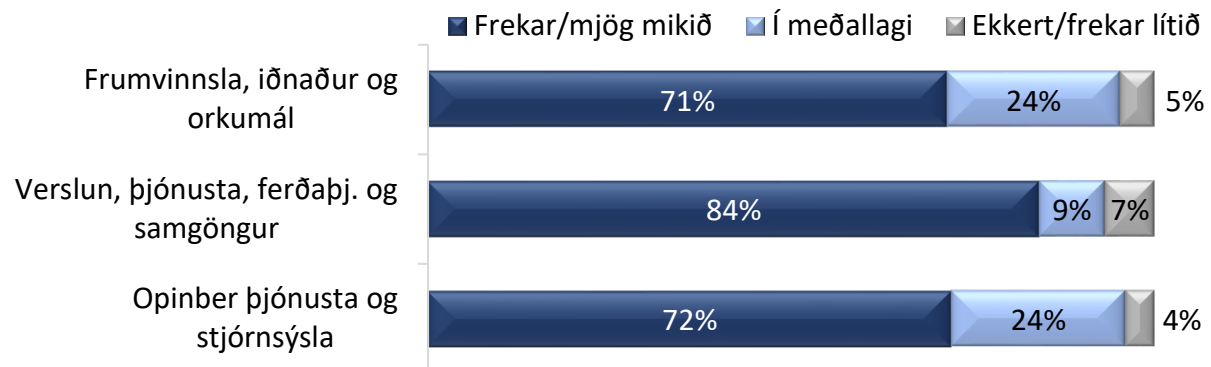
Þáttökufyrirtæki og stofnanir sem voru með mannauðsstefnu og heildarstefnu voru spurð hversu mikið væri horft til heildarstefnu fyrirtækis eða stofnunar við mótun mannauðsstefnu.



Mynd 25: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun mannauðsstefnu?

Fjöldi svara 2018: 90 (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með mannauðs- eða heildarstefnu).

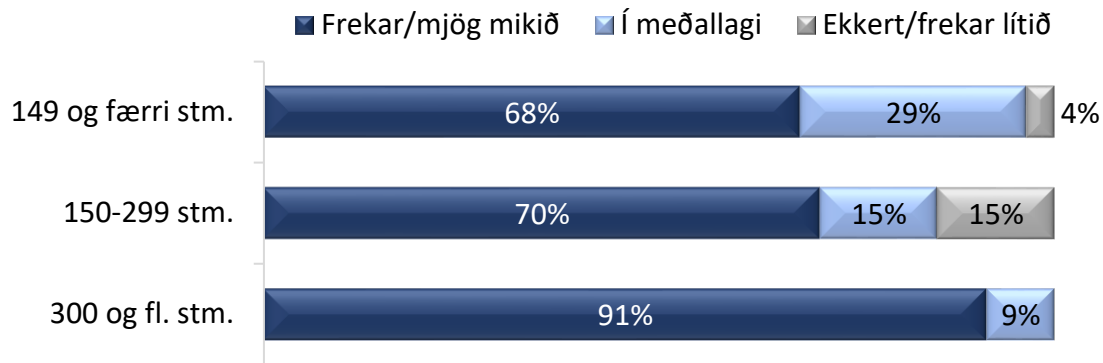
Á mynd 25 má sjá að 78% fyrirtækja og stofnana hafa horft frekar eða mjög mikið til heildarstefnu við þróun mannauðsstefnu. Talsvert hærra hlutfall svarenda horfir til heildarstefnu nú en árið 2015, og hefur hækkað um 8 prósentustig (var 70%).



Mynd 26: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun mannauðsstefnu? Eftir greinum (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með mannauðs- eða heildarstefnu).

Fjöldi svara: 90 (21 í frumvinnslu, 44 í verslun, 25 í opinberri þjónustu).

Stærstur hluti fyrirtækja í öllum greinum (93-96%) horfir að einhverju leyti til heildarstefnu við þróun mannauðsstefnu (sjá mynd 26). Fyrirtæki í frumvinnslugreinum og opinberar stofnanir standa mun betur í þessum efnum nú en árið 2015, en hlutfallið hefur hækkað úr 61% í frumvinnslu og úr 65% hjá opinberum stofnunum.



Mynd 27: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun mannauðsstefnu? Eftir stærð (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem eru ekki með mannauðs- eða heildarstefnu).

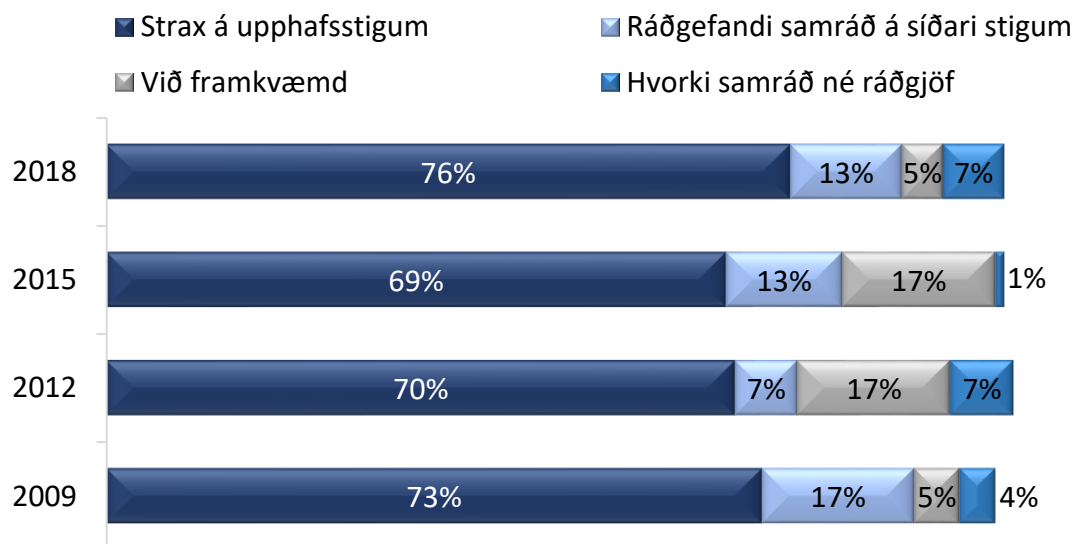
Fjöldi svara: 90 (28 lítil fyrirtæki, 27 meðalstór fyrirtæki, 35 stór fyrirtæki).

Á mynd 27 má sjá hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun mannauðsstefnu eftir stærð skipulagsheilda. Niðurstöður sýna að í stórum fyrirtækjum með 300 eða fleiri starfsmenn er alltaf lítið til heildarstefnu við þróun mannauðsstefnu (91% frekar eða mjög mikið og 9% í meðallagi).

Í heildina virðist jákvæð þróun eiga sér stað varðandi tengingu mannauðsstefnu og heildarstefnu, en náð samspil þar á milli eykur líkur á að stefnumiðuðum markmiðum verði náð og mannauðsstefnan skili árangri fyrir fyrirtækið (CIPD, 2015; Kearns, 2003; Ulrich, 1997).

Aðkoma yfirmanns mannauðsmála að þróun heildarstefnu

Mynd 28 sýnir á hvaða stigi yfirmaður mannauðsmála kemur að þróun heildarstefnu, og er sýnd þróun frá árinu 2009.



Mynd 28: Ef fyrirtækið/stofnunin er með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður mannauðsmála að þróun hennar? Samanburður milli árana 2018, 2015, 2012 og 2009.

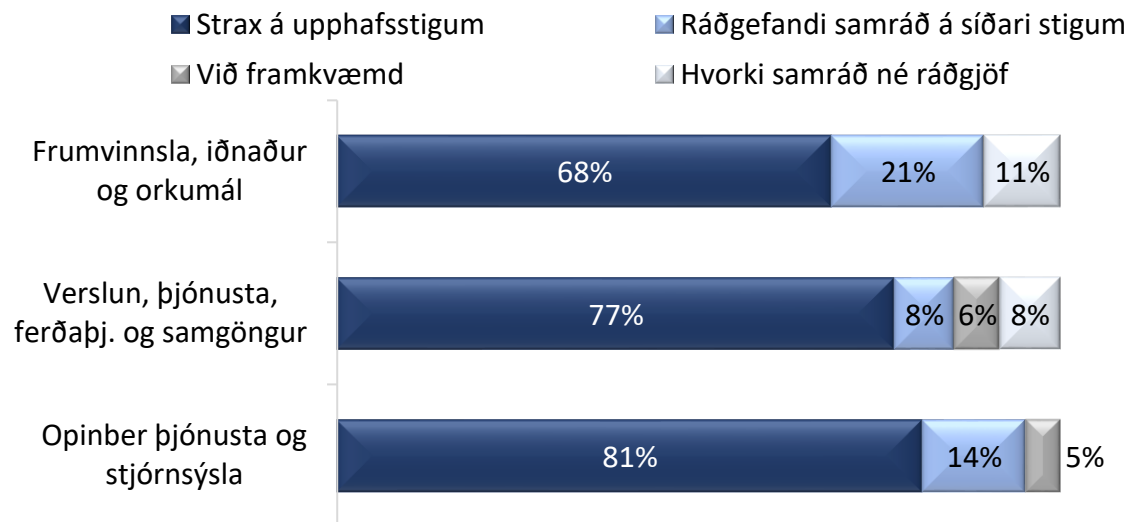
Fjöldi svara 2018: 88; **2015:** 84; **2012:** 119; **2009:** 112 (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með heildarstefnu og/eða yfirmann mannauðsmála).

Mikill meirihluti eða 76% yfirmanna mannauðsmála kemur að þróun heildarstefnu strax á upphafsstigum og er það hækkun í samanburði við fyrri ár (mynd 28). Þeim tilvikum hefur þó aftur fjölgað aftur þar sem hvorki samráð né ráðgjöf um þróun stefnunnar er til staðar.

Þegar miðað er við tölur frá samanburðarlöndunum stendur Ísland nokkuð framarlega á þessu sviði. Á Kýpur kemur yfirmaður mannauðsdeildar að þróun heildarstefnu í 67% tilfella og í alls 33% tilfella er hvorki haft samráð né leitað ráðgjafar. Í Danmörku er samráð haft á upphafsstigum í 56% tilfella en hvorki samráð né ráðgjöf í 6% tilfella. Í Bandaríkjunum er í 88% tilfella haft samráð eða leitað til yfirmanns mannauðsmála.

Sjónarhorn mannauðsmála á upphafsstigum stefnumótunar er af flestum fræðimönnum talið afar mikilvægur þáttur í að tryggja samræmingu mannauðsmála og stefnu fyrirtækja, þannig að mannauðsmálin geti stutt við stefnuna, og þannig að stefnan sé raunhæf út frá veruleikanum í mannauðsmálum fyrirtækis (Ulrich og Brockbank, 2005). Almenn þátttaka mannauðsfólks í stefnumótun telst því afar jákvæð niðurstaða, þó að enn séu til fyrirtæki sem ekki tryggja þessa tengingu í upphafi.

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

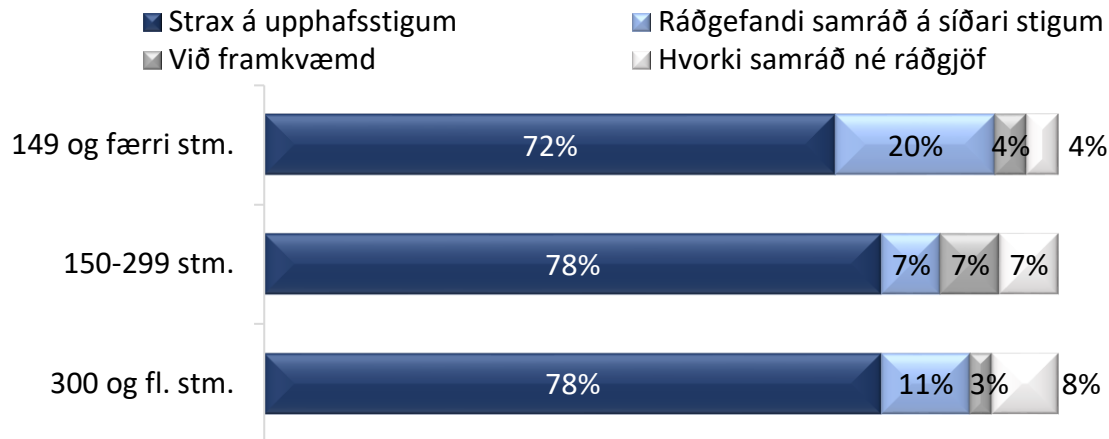


Mynd 29: Á hvaða stigi kemur yfirmaður mannauðsmála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með heildarstefnu og/eða yfirmann mannauðsmála).

Fjöldi svara: 88 (19 í frumvinnslu, 48 í verslun, 21 í opinberri þjónustu).

Frá árinu 2015 hefur orðið jákvæð þróun hjá fyrirtækjum í frumvinnslu og hjá opinberum stofnunum á þessu sviði. Þá kom yfirmaður mannauðsmála aðeins í 44% tilfella að þróun heildarstefnu strax á upphafsstigum í frumvinnslugreinum og í 68% tilfella hjá opinberum stofnunum. Neikvæða þróun má aftur á móti merkja hjá þjónustufyrirtækjum en hlutfallið þar sem yfirmaður starfsmannamála kemur að þróun heildarstefnu á upphafsstigum hefur lækkað nokkuð (úr 82% í 77%).

Opinberar stofnanir skera sig úr að því leyti að þar er alltaf haft samráð við yfirmann mannauðsmála, á upphafsstigum, á síðari stigum, eða við framkvæmd stefnumótunar.



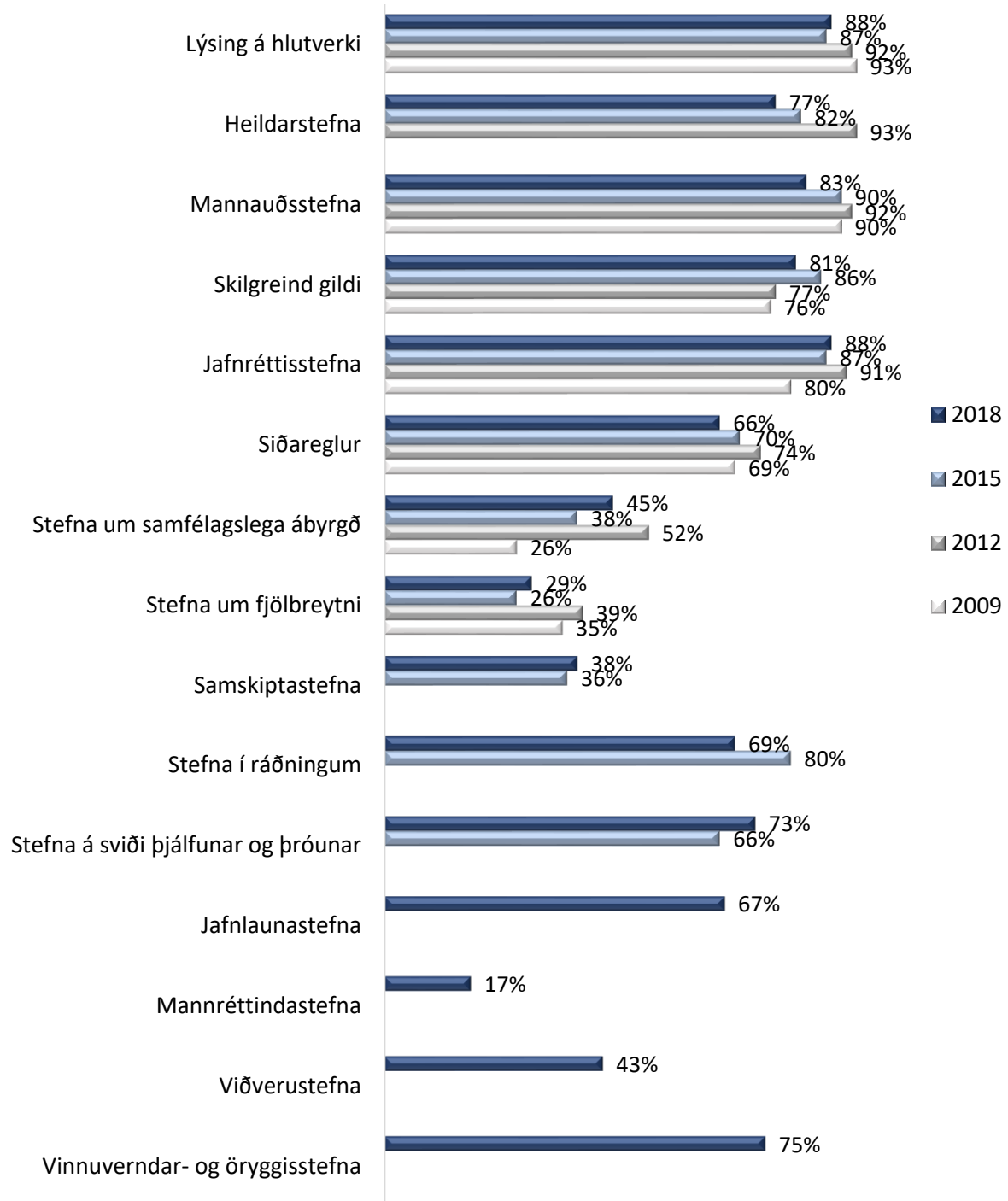
Mynd 30: Á hvaða stigi kemur yfirmaður starfsmannamála að þróun heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar? Eftir stærð (undanskilin eru fyrirtæki/stofnanir sem ekki eru með heildarstefnu og/eða yfirmann mannauðsmála).

Fjöldi svara: 88 (27 lítil fyrirtæki, 27 meðalstór fyrirtæki, 36 stór fyrirtæki).

Í minnstu skipulagsheildunum er ólíklegra að yfirmaður mannauðsmála komi að þróun heildarstefnu á upphafsstigum. Lítil fyrirtæki virðast líklegri til að vera með ráðgefandi samráð á síðari stigum stefnumótunarinnar en þau sem stærri eru. Þróunin er hins vegar jákvæð í stærri fyrirtækjunum, þá sérstaklega hjá þeim með 300 starfsmenn og fleiri, en hlutfallið af fyrirtækjum þar sem yfirmaður mannauðsmála kemur að þróuninni á upphafsstigum hefur hækkað úr 57% í 78%.

Hlutverk, gildi og tilvist ýmissa stefna

Á mynd 31 má sjá hlutfall þáttökufyrirtækja þar sem eru til staðar yfirlýsingar og stefna varðandi hlutverk, gildi og skylda þætti auk samanburðar við árin 2015, 2012 og 2009 þar sem það á við.



Mynd 31: Er eftirfarandi til staðar innan skipulagsheildarinnar? Samanburður á milli árunna 2018, 2015 og 2012.

Fjöldi svara 2018: 120-123; **2015:** 115-119; **2012:** 139-141; **2009:** 134-147.

Íslensk fyrirtæki og stofnanir eru langflest með skriflega lýsingu á hlutverki sínu og jafnréttis- stefnu (88%), mannauðsstefnu (83%), gildum (81%), heildarstefnu (77%), vinnuverndar- og öryggisstefnu (75%), stefnu á sviði þjálfunar og þróunar (73%) og stefnu um samfélagslega ábyrgð (73%) (sjá mynd 32). Minnstar líkur eru á að til staðar séu mannréttindastefna (17%), stefna um fjölbreytni (29%) og samskiptastefna (38%).

Lýsing á hlutverki virðist mjög algeng hér á landi, enda almennt lykilkáttur í allri stefnumótun. Það gildir jafnt um allar atvinnugreinar, að um 90% svarenda hafa lýsingu á hlutverki.

Jafnréttisstefna er nokkuð útbreidd hér á landi og má eflaust rekja til laga um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla (nr. 10/2008). Jafnréttisstefna er til staðar í 88% fyrirtækja sem er nánast óbreytt frá 2015. Fyrirtæki í opinbera geiranum eru líklegust til að vera með jafnréttis- stefnu (100%), frumvinnslufyrirtækin koma þar á eftir (87%) og þjónustufyrirækin reka lestina (82%).

Siðareglur eru til staðar í meirihluta fyrirtækja og stofnana á Íslandi (66%). Opinberar stofnanir standa framar en aðrar skipulagsheildir á þessu sviði en siðareglur hafa verið mótaðar í 75% opinberra stofnana. Fyrirtæki í verslun og þjónustu reka lestina á þessu sviði og aðeins eru til siðareglur í um 61% fyrirtækja í þeim geira.

Hlutfall fyrirtækja **með stefnu um samfélagslega ábyrgð** hefur hækkað um 7 prósentustig frá árinu 2015 og eru nú 45% fyrirtækja með sértæka stefnu um samfélagslega ábyrgð. Fyrirtæki í þjónustugreinunum eru líklegust til að vera með stefnu um samfélagslega ábyrgð, eða 55%, fast þar á eftir koma frumvinnslufyrirtækin með 50%. Opinberar stofnanir eru mun síður með stefnu sem tekur á samfélagslegri ábyrgð en þar er hlutfallið 25%. Veruleg breyting hefur orðið frá 2009, en þá var stefna um samfélagslega ábyrgð aðeins til í 26% íslenskra fyrirtækja og stofnana.

Þjónustufyrirtækin eru sem fyrr líklegust til að hafa markaða stefnu um fjölbreytni og sú er raunin í 33% tilvika. Opinberar stofnanir koma næst (23%) og frumvinnslufyrirtækin reka lestina (23%). Ekki er ólíklegt að þessar tölur fari hækkandi á næstu árum, með auknum fjölbreytileika á vinnumarkaði, sbr. að í Bandaríkjunum eru 77% með stefnu um fjölbreytni og 51% í Danmörku.

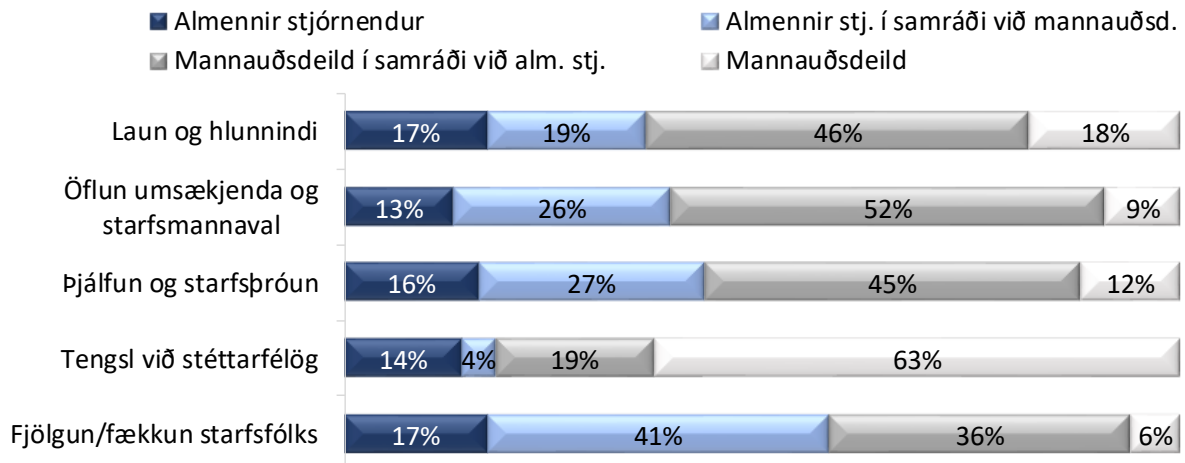
Þegar samanburðarlöndin eru skoðuð þá er lýsing á hlutverki til staðar í Bandaríkjunum í 92% tilvika, í Danmörku í 93% tilvika, í Hollandi í 90% tilvika og á Kýpur í 77% tilvika. Standa öll samanburðarlöndin því framarlega í þessum efnum, að undanskildu Kýpur, og sama má segja þegar kemur að því að hafa heildarstefnu (Bandaríkin: 83%; Holland: 88%; Danmörk 93%; Kýpur 72%). Ísland stendur töluvert framar hvað varðar tilvist mannauðsstefnu (Ísland: 83%; Bandaríkin: 66%; Holland: 64%; Danmörk: 72%; Kýpur: 52%) og stefnu í ráðningum (Ísland: 69%; Bandaríkin: 65%; Holland: 47%; Danmörk 52%; Kýpur: 64%). Þegar kemur að stefnu um þjálfun og þróun standa Ísland og Kýpur fremst í flokki með 69% á meðan Bandaríkin eru með hana í 62% tilvika, Holland í 49% og Danmörk 54% tilvika.

Þegar kemur að stefnu um samfélagslega ábyrgð þá er hlutfallið á Íslandi sama og í Danmörku en þar eru um 45% skipulagsheilda með slíka stefnu. Ef horft er til Hollands þá eru um 63% fyrirtækja þar í landi með skriflega stefnu um samfélagslega ábyrgð. Í Bandaríkjunum er rúmur helmingur með stefnu um samfélagslega ábyrgð og Kýpur rekur lestina með þriðjung fyrir-

tækja og stofnana. Í Bandaríkjunum eru um 77% fyrirtækja og stofnana með stefnu um fjölbreytni, 51% í Danmörku en undir 30% fyrirtækja á Íslandi, Kýpur og í Hollandi.

Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum

Algengast er að ákvarðanir um mannauðsmál séu teknar í sameiningu og samráði milli mannauðsdeildar og almennra stjórnenda eða í samráði almennra stjórnenda við mannauðsdeild (sjá mynd 32).



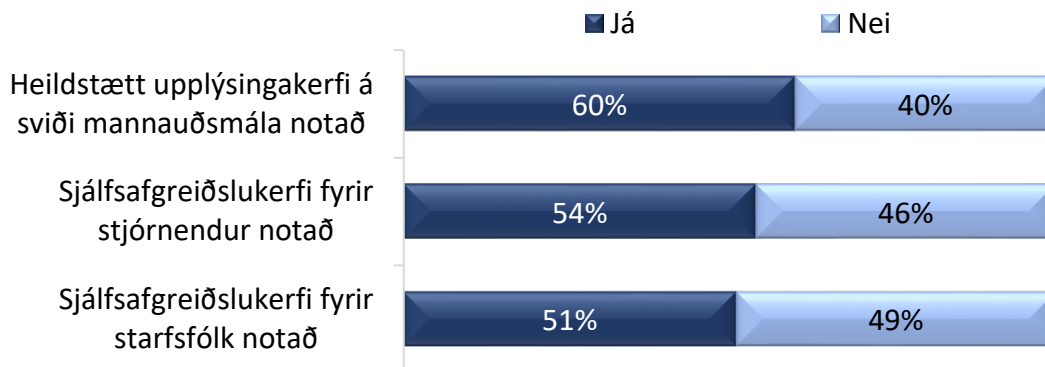
Mynd 32: Hver ber meginábyrgð á meiri háttar stefnumarkandi ákvörðunum í eftirfarandi málaflokkum? (Aðeins einn valkostur).

Fjöldi svara: 120-121, breytilegt eftir þáttum.

Líkt og í síðustu rannsókn er mannauðsdeildin líklegust til að bera ein ábyrgð á tengslum við stéttarfélag (63%). Í öðrum málaflokkum virðist ákvörðunartakan byggð á samráði. Mannauðsdeild virðist þó vera meira leiðandi heldur en hitt, því hlutföllin þar hafa hækkað í öllum flokkum ákvarðana.

Upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála

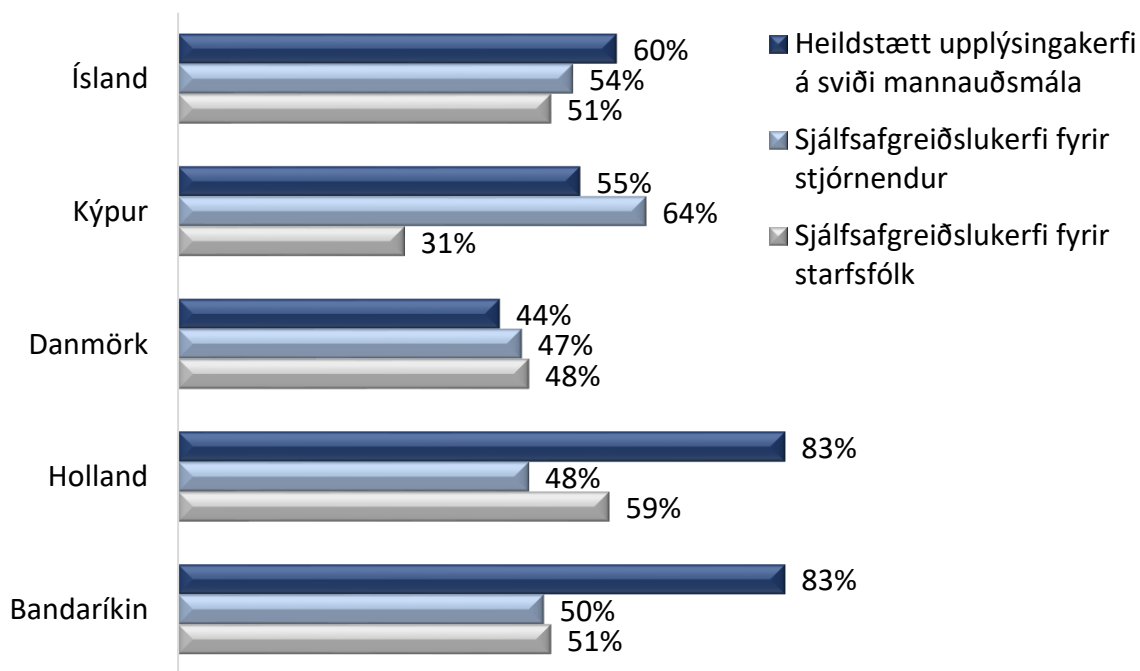
Á mynd 33 má sjá að heildstæð upplýsingakerfi eru notuð í 60% íslenskra fyrirtækja og stofnana og hefur hlutfallið hækkað umtalsvert frá árinu 2015 (var 42%).



Mynd 33: Notkun upplýsingakerfa og sjálfsafgreiðslukerfa á sviði starfsmannamála.

Fjöldi svara: 121-122 (breytilegt eftir þáttum).

Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur eru notuð í 54% skipulagsheilda og hefur það hlutfall líka hækkað frá síðustu rannsókn (var 42%). Sjálfsafgreiðslukerfi er kerfi þar sem stjórnendur geta sjálfir skráð og aflað helstu upplýsinga um starfsfólk sitt án þess að þurfa að leita til mannauðsdeildar. Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsfólk er notað í um 51% skipulagsheilda sem einnig er aukning frá árinu 2015 (var 47%). Í slíku kerfi getur starfsfólk sjálft framkvæmt ýmsar aðgerðir, s.s. bókað óskir um sumarfrí og vaktir, yfirfarið vinnutíma sinn og fleira.



Mynd 34: Notkun upplýsingakerfa og sjálfsafgreiðslukerfa á sviði starfsmannamála. **Fjöldi svara:** Ísland: 121; Kýpur: 85; Danmörk: 206; Holland: 162; Bandaríkin: 458.

Á mynd 34 má sjá samanburð á löndunum hvað varðar notkun á upplýsinga- og sjálfsafgreiðslukerfum. Holland og Bandaríkin standa öðrum framar við notkun á heildstæðum upplýsingakerfum á sviði mannauðsmála. Á Kýpur er algengara en í hinum löndunum að fyrirtæki og stofnanir notist við sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur á meðan önnur lönd standa jafnar. Kýpur rekur lestina hvað varðar notkun á sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsfólk.

Tafla 6: Notkun upplýsingakerfa og sjálfsafgreiðslukerfa á sviði smannauðsmála. Eftir greinum. **Fjöldi svara:** 121-122 (breytilegt eftir þáttum).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Heildstætt upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála	52%	67%	56%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur	32%	57%	67%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsfólk	19%	56%	69%

Í töflu 6 má sjá að algengast er að heildstætt upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála sé notað í þjónustugreinum og hefur hlutfallið hækkað frá 2015 (var 49%, er nú 67%). Í opinbera geiranum eru 56% fyrirtækja og stofnana með heildstætt upplýsingakerfi og 52% fyrirtækja í frumvinnslu og iðnaði, og er það í báðum tilvikum aukning frá 2015. Opinberi geirinn er sem fyrr líklegastur til þess að vera með sjálfsafgreiðslukerfi fyrir bæði stjórnendur og starfsmenn en tæplega 70% þátttökustofnana í þeim geira eru með slík kerfi. Athygli vekur að áberandi fá fyrirtæki í frumvinnslu eru með slík kerfi, 32% fyrir stjórnendur og 19% fyrir starfsfólk.

Tafla 7: Notkun upplýsingakerfa og sjálfsafgreiðslukerfa á sviði mannauðsmála. Eftir stærð.

Fjöldi svara: 121-122 (breytilegt eftir spurningum).

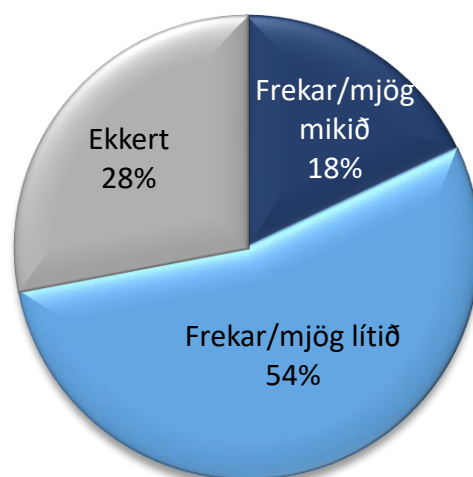
	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Heildstætt uppl. kerfi á sviði starfsmannamála	53%	44%	81%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur	42%	41%	76%
Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsmenn	50%	28%	72%

Í töflu 7 má sjá að stærstu fyrirtækin eru líklegust til að nota allar tegundir upplýsingakerfa.

Á heildina virðist sem notkun upplýsingakerfa á sviði starfsmannamála sé nokkuð mikil og vaxandi á Íslandi, einkum meðal stærri fyrirtækja í þjónustugeiranum og hjá hinu opinbera.

Mat á árangri í mannauðsmálum

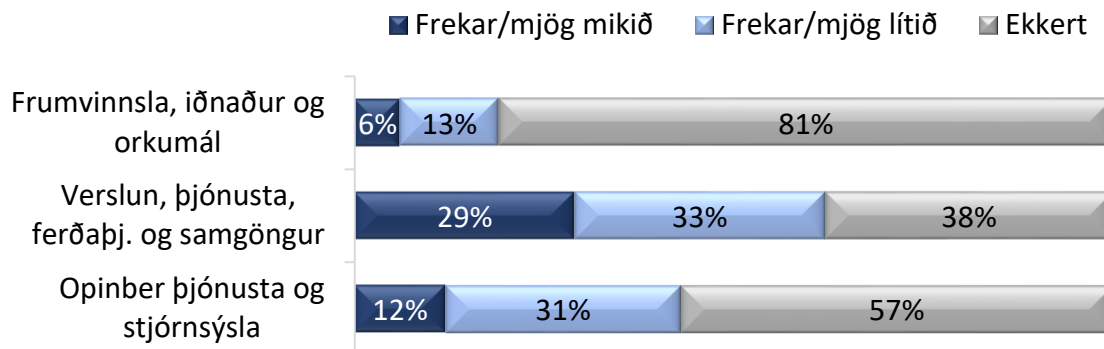
Meirihluti fyrirtækja og stofnana á Íslandi, eða 79%, leitast mjög lítið, frekar lítið eða ekkert við að meta frammistöðu og árangur á sviði mannauðsmála, eins og sjá má á mynd 35. Þetta eru sömu niðurstöður og árið 2015.



Mynd 35: Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði mannauðsmála?

Fjöldi svara: 121.

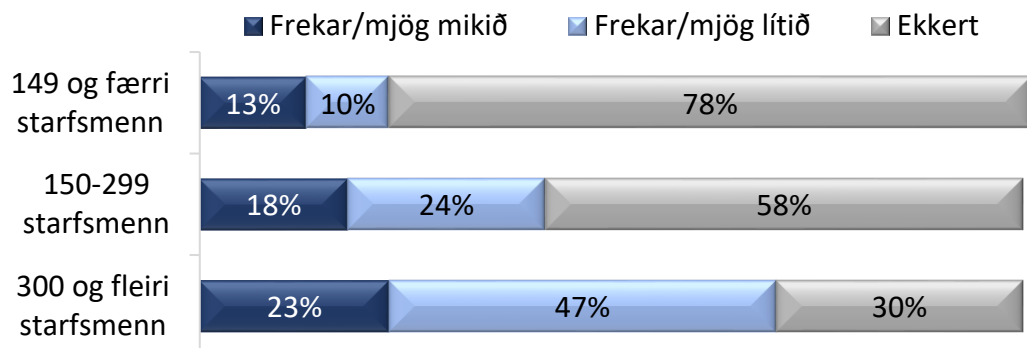
Aðeins tæpur fimmtungur íslenskra fyrirtækja leitast nú (frekar/mjög mikið) við að meta frammistöðu og árangur á sviði mannauðsmála. Þróunin er engin frá því árið 2015 á heildina litið og neikvæð frá árinu 2012, en fjórðungur (25%) fyrirtækja og stofnana leitaðist þá við að meta frammistöðu eða árangur á þessu sviði. Ísland er á sama stað og Danmörk í þessum efnum (19%). Á Kýpur leitast 60% fyrirtækja og stofnana við að meta árangur í mannauðsmálum, í Bandaríkjunum 53% og í Hollandi 26%.



Mynd 36: Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði mannauðsmála? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 121 (31 í frumvinnslu, 55 í verslun, 35 í opinberri þjónustu).

Á mynd 36 má sjá að frumvinnslufyrirtæki og opinberar stofnanir leitast síður við að meta stöðu/árangur á sviði mannauðsmála. Merkja má neikvæða þróun í þessum efnum frá árinu 2015, í öllum geirum atvinnulífsins.



Mynd 37: Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði mannauðsmála? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 121 (40 lítill fyrirtæki, 38 meðalstór fyrirtæki, 43 stór fyrirtæki).

Á mynd 37 má sjá að meðalstór og stór fyrirtæki eru líklegri en þau sem minni eru til að meta árangur og frammistöðu á sviði mannauðsmála. Þróunin er aftur neikvæð í öllum stærðarflokkum fyrirtækja frá árinu 2015.

Umræðan um mikilvægi þess að sýna fram á virðisauka og árangur af starfi á sviði mannauðsmála er ekki ný af nálinni (Huselid, 1995; Legge, 1978; Ulrich, 1997; Ulrich og Brockbank, 2005) og umræðan um markvissar mælingar og greiningar á árangri og forspárþáttum árangurs er enn lifandi (Fitz-enz, 2010; Huselid, 2018). Niðurstöður benda til þess að enn séu sóknarfæri hvað þetta varðar hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, sérstaklega hjá þeim sem starfa í frumvinnslugreinum (mynd 36) og litlum fyrirtækjum (mynd 37).

III. MÖNNUN OG RÁÐNINGAR

Í þessum kafla er annars vegar fjallað um aðferðir sem er beitt við öflun umsækjenda um stjórnunarstörf, sérfræðistörf, og störf ófaglærðs starfsfólks og hins vegar aðferðir sem notaðar eru við mat á umsækjendum. Einnig er skýrt frá meðallengd ráðningarferla og hlutfalli stjórnendaráðninga innanhúss. Þá eru hér birtar niðurstöður er varða tilvist móttöku- og þjálfunarferla fyrir nýráðið starfsfólk og um notkun mismunandi vinnufyrirkomulags.

Aðferðir við öflun umsækjenda

Auglýsingar í dagblöðum eru algengasta aðferðin sem notuð er við öflun umsækjenda um stjórnunarstörf (74%) og sérfræðistörf (76%). Í störf ófaglærðra er hins vegar algengast að afla umsækjenda á heimasíðu fyrirtækis/stofnunar (74%) og að nýta umsækjendur sem sækja um að eigin frumkvæði (70%).

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

Fjöldi svarenda: 125. Leyfilegt var að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan fyrir hvern starfshóp hærri en 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Ófaglært stf.
Innanhússráðningar	58%	52%	38%
Óformleg tengsl/ábendingar starfsmanna	19%	41%	45%
Auglýsingar í dagblöðum	74%	76%	42%
Auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis	65%	74%	74%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðum	52%	66%	65%
Í gegnum samfélagsmiðla	42%	50%	50%
Ráðið beint frá skólum/menntastofnunum	0%	31%	9%
Þátttaka á ráðstefnum/skipulögðum vettvangi	2%	17%	8%
Ráðningarstofur/ráðgjafarfyrirtæki	65%	36%	6%
Vinnumiðlanir/opinberar ráðningarstofnanir	3%	7%	26%
Ráðið úr hópi eftir þjálfunartímabil	2%	15%	6%
Umsækjendur sækja um að eigin frumkvæði	33%	54%	70%
Hausaveiðar	47%	34%	6%

Almennt er minnst um að fyrirtæki og stofnanir ráði með þátttöku á ráðstefnum/skipulögðum vettvangi en hún er þó aðeins nýtt fyrir sérfræðingar ráðningar (17%), og lítið um öflun þeirra úr hópi eftir þjálfunartímabil eða með notkun vinnumiðlana/opinberra ráðningarstofna. Vinnumiðlanir eru þó helst notaðar við ráðningar á ófaglærðu starfsfólki (26%). Hausaveiðar eru notaðar í miklum mæli og af nær helmingi svarenda í stjórnendaráðningum.

Til samanburðar við önnur lönd má geta þess að í Bandaríkunum er algengast að fyrirtæki og stofnanir noti innanhússráðningar til að ráða í stjórnendastöður (80%). Á Kýpur er hins vegar algengast að auglýsa eftir stjórnendum í dagblöðum (74%) líkt og hér á landi. Í Hollandi (67%) og Danmörku (80%) er hins vegar algengast að umsækjenda í stjórnendastöður sé aflað í gegnum auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis/stofnunar. Fyrirtæki og stofnanir í Danmörku nota starfsmiðlunarsíður einnig mikið (80%).

Helst vekur athygli að fyrirtæki og stofnanir nota í auknum mæli samfélagsmiðla fyrir alla hóp-ana þrjá og notkunin fer úr 18% árið 2015 í 42% í stjórnendaráðningum, úr 29% í 50% í sérfræðingaráðningum og úr 29% í 50% fyrir ófaglært starfsfólk. Athygli vekur einnig að fyrirtæki og stofnanir eru í auknum mæli að nota hausaveiðar við öflun umsækjenda í stjórnenda-störf og sérfræðistörf. Árið 2015 nýttu aðeins 29% þá aðferð í stjórnendaráðningum og 23% í sérfræðiráðningum en hlutfallið hefur ekki breyst við ráðningar á ófaglærðu fólki. Einnig hefur orðið aukning á notkun starfsmiðlunarvefsíðna, eða frá 40% tilvika fyrir stjórnendaráðningar árið 2015, og 52% fyrir sérfræðingaráðningar og 41% fyrir ráðningar ófaglærðs starfsfólks í 52% fyrir stjórnendur nú og 65-66% tilvika við öflun sérfræðinga eða ófaglærðs starfsfólks.

Greina má minni notkun á auglýsingum í dagblöðum við ráðningar ófaglærðs starfsfólks frá árinu 2015, eða frá því að vera 59% árið 2015 í 42% en einnig hefur öflun umsækjenda í ófaglærð störf beint frá skólum dregist saman (úr 22% árið 2015 í 9% nú). Á sama tíma eru aðrar aðferðir s.s. eins og samfélagsmiðlar, starfsmiðlunarvefsíður og auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis notaðar í vaxandi mæli.

Ætla má að aukna notkun hausaveiða megi að einhverju leyti rekja til góðs atvinnuástands og að fyrirtæki og stofnanir geti þurft að nota hausaveiðar samhliða öðrum aðferðum við slíkar aðstæður eða að þörf fyrir sérhæfða hæfni og þekkingu kalli á aukna notkun slíkra aðferða. Aukin notkun samfélagsmiðla í ráðningum kemur hins vegar ekki á óvart og speglar að ekki bara þeir framsæknustu nota hana við öflun umsækjenda heldur er notkunin orðin almenn og hluti af hefðbundnu ráðningarferli (Segal, 2018), enda aðferðin bæði skilvirk og hagkvæm til að koma upplýsingum um laus störf til væntanlegra umsækjenda og ná til stórra hópa. Könnun Samtaka mannauðsstjóra í Bandaríkjunum (SHRM, 2015) sýndi að meirihluti mannauðsstjóra teldi mikilvægt fyrir umsækjendur að vera á samfélagsmiðlum til að fá störf. Alls höfðu 65% svarenda ráðið starfsmenn með aðstoð samfélagsmiðla árið á undan. Samfélagsmiðlar eru augljóslega komnir til að vera í þessu samhengi þó að bent hafi verið á ákveðna áhættuþætti og óáreiðanleika þegar kemur að því að meta umsækjendur (Segal, 2018).

CRANET-rannsóknin 2018 sýnir, líkt og árið 2015, að almennt séu fyrirtæki að nota fleiri og fjölbreyttari aðferðir við öflun umsækjenda fyrir öll störf. Meðaltal fjölda aðferða við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf fór úr 3, árið 2012 í 4 árið 2015 og nú eru að meðaltali notaðar 4,6 aðferðir við öflun stjórnenda. Einnig má sjá svipaða þróun við öflun umsækjenda í störf sérfræðinga sem fór úr 3 aðferðum árið 2012 í 5 aðferðir árið 2015 og nú í 5,5 að meðaltali. Þetta er jákvæð þróun í ljósi þess hve mikilvægt er að hafa úr sem flestum áhugasömum og hæfum umsækjendum að velja (Ásta Bjarnadóttir, 2012). Þessi þróun getur að einhverju leyti speglað gott atvinnuástand á vinnumarkaði og að atvinnuleysi hefur verið í lágmarki, eða á bilinu 2-3% (Hagstofa Íslands, e.d.).

Öflun umsækjenda í stjórnunarstörf

Aðferðir við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf eru hér greindar nánar eftir atvinnugrein og stærð skipulagsheilda. Niðurstöður þeirrar greiningar má sjá í töflum 9 og 10.

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

Fjöldi svarenda: 125 (32 í frumvinnslu, 55 í verslun og þjónustu og 38 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	59%	75%	32%
Óformleg tengsl/ábendingar starfsmanna	28%	25%	8%
Auglýsingar í dagblöðum	75%	71%	76%
Auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis	53%	65%	74%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðum	44%	47%	66%
Í gegnum samfélagsmiðla	34%	47%	42%
Ráðið beint frá skólum/menntastofnunum	0%	0%	0%
Með þátttöku á ráðstefnum eða á skipulögðum vettvangi	3%	4%	0%
Ráðningarstofur/ráðgjafafyrirtæki	66%	80%	42%
Vinnumiðlanir/opinberar ráðningarstofnanir	0%	2%	8%
Ráðið úr hópi eftir þjálfunartímabil	0%	2%	3%
Umsækjendur sækja um að eigin frumkvæði	34%	31%	34%
Hausaveiðar	41%	71%	18%

Eins og tafla 9 sýnir nota fyrirtæki í þjónustugeiranum fleiri og fjölbreyttari aðferðir þegar stjórnendur eru ráðnir en aðrir geirar. Í þjónustugreinum er algengast að nota ráðningarstofur/ráðgjafafyrirtæki (80%) en á hinn bóginn nota bæði frumvinnslugreinar og opinberi geirinn mest auglýsingar í dagblöðum (75% og 76%). Einnig eru fyrirtæki í frumvinnslugreinum síður líkleg til að auglýsa á heimasíðu sinni og að nota starfsmiðlunarvefsíður og samfélagsmiðla. Allar greinar nýta í sambærilegum mæli umsækjendur sem sækja um að eigin frumkvæði en þjónustufyrirtæki eru þó líklegri en fyrirtæki og stofnanir í öðrum greinum til að nýta innanhúsráðningar og hausaveiðar.

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

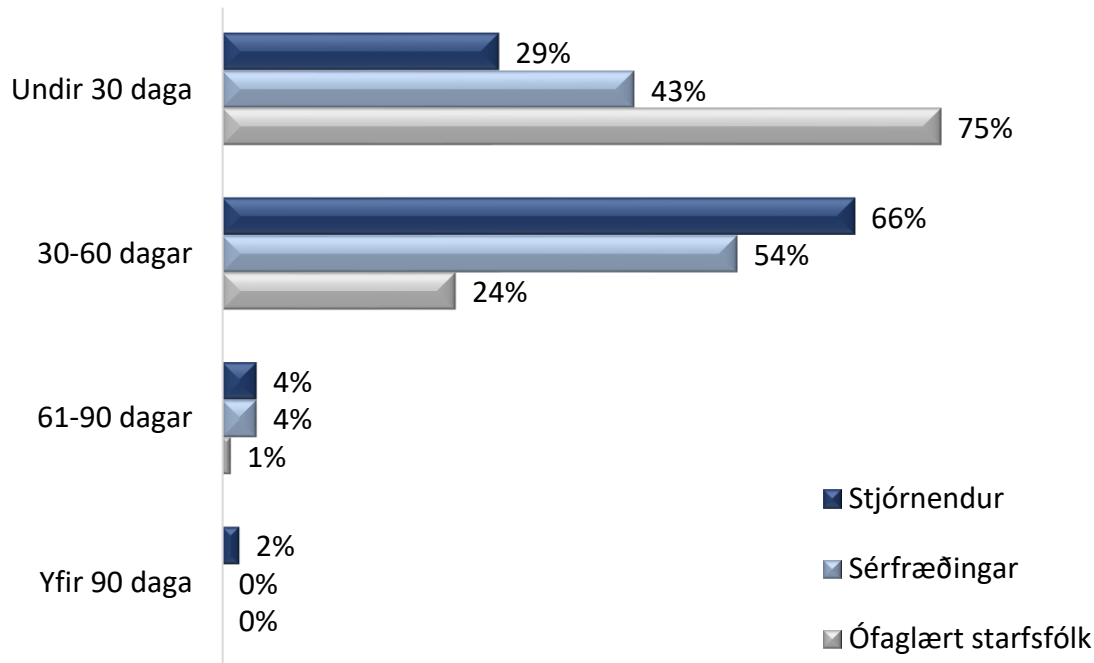
Fjöldi svarenda: 125 (42 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki og 44 stór fyrirtæki). Leyfilegt var að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki og er samtalan því ekki 100%.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Innanhúsráðningar	55%	56%	61%
Óformleg tengsl/ábendingar starfsmanna	17%	13%	27%
Auglýsingar í dagblöðum	67%	69%	84%
Auglýsingar á heimasíðu fyrirtækis	52%	51%	89%
Auglýst á starfsmiðlunarvefsíðum	57%	46%	52%
Í gegnum samfélagsmiðla	24%	44%	59%
Ráðið beint frá skólum/menntastofnunum	0%	0%	0%
Með þátttöku á ráðstefnum eða á skipulögðum vettvangi	2%	0%	5%
Ráðningarstofur/ráðgjafarfyrirtæki	48%	62%	84%
Vinnumiðlanir/opinberar ráðningarstofnanir	0%	3%	7%
Ráðið úr hópi eftir þjálfunartímabil	2%	3%	0%
Umsækjendur sækja um að eigin frumkvæði	31%	26%	41%
Hausveiðar	33%	54%	55%

Algengast er að lítil og meðalstór fyrirtæki afli umsækjenda um stjórnunarstörf með því að auglýsa í dagblöðum (67% og 69%). Allflest (89%) fyrirtæki með 300 og fleiri starfsmenn nota heimasíðu sína til að afla umsækjenda. Eftir því sem fyrirtæki eru stærri þeim mun meira nota þau ráðningarstofur, auglýsingar í dagblöðum, heimasíðu sína, samfélagsmiðla og hausveiðar. Þessar niðurstöður benda til þess að stærri fyrirtæki og stofnanir nýti fleiri og fjölbreyttari aðferðir við öflun umsækjenda um stjórnunarstöður.

Lengd ráðningarferlis

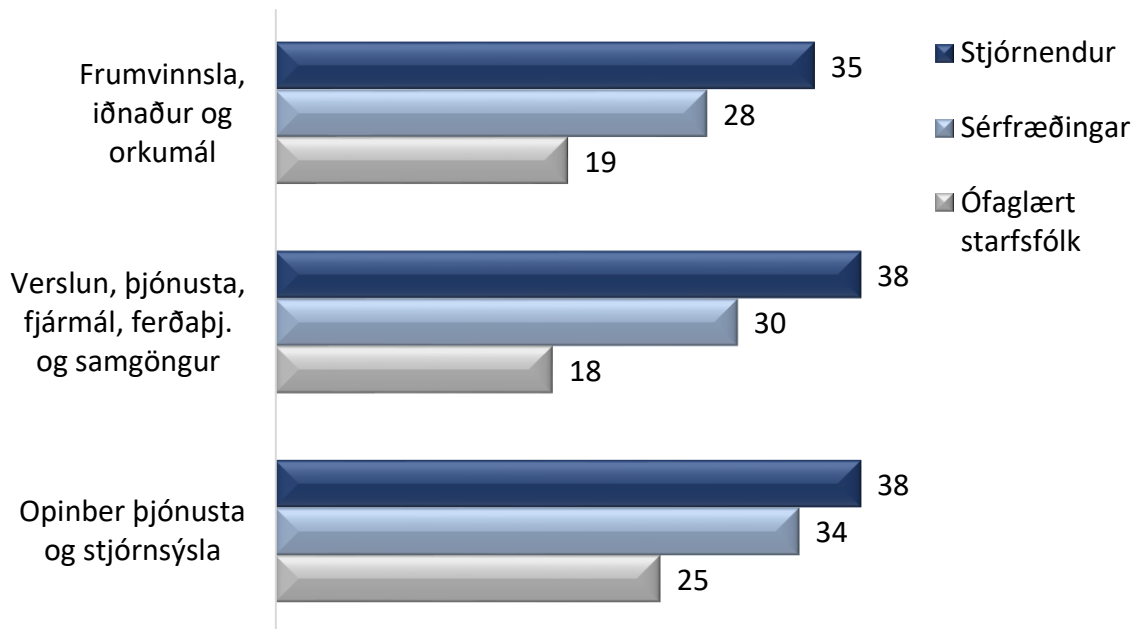
Þátttakendur voru spurðir hversu langan tíma ráðningarferlið (*e. time to fill*) tekur að meðaltali, frá því að staða er opnuð og ráðningarferli hefst þar til skrifað hefur verið undir ráðningarsamning og aðrir umsækjendur látnir vita. Að meðaltali tekur ráðningarferlið 37 daga fyrir stjórnendur, 31 dag fyrir sérfræðinga og 20 daga fyrir ófaglært starfsfólk. Það er því nokkuð svipað að lengd hér og í Bandaríkjunum en árið 2016 var það 36 dagar þar í landi en hafði styst úr 42 dögum frá árinu 2015 (SHRM, 2017).



Mynd 38: Fjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks.

Fjöldi svara: 112

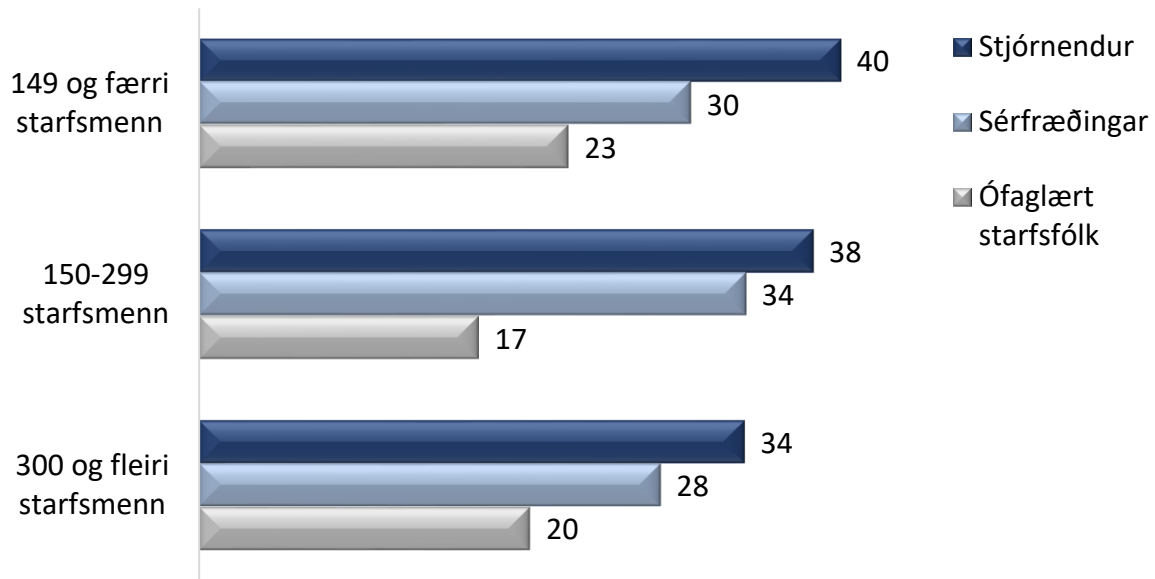
Ráðningarferli stjórnenda taka lengstan tíma. Algengast er að ráðningarferli stjórnenda og sérfræðinga taki 30-60 daga en ráðningarferli fyrir ófaglært starfsfólk er almennt styttra og algengast að það taki minna en 30 daga að manna þau störf (sjá mynd 38).



Mynd 39: Meðalfjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks. Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 112 (30 í frumvinnslu, 51 í verslun og þjónustu, 31 í opinberri þjónustu).

Þegar meðalfjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks er skoðað eftir atvinnugrein er ekki að sjá mikinn mun milli greina nema þá helst að merkja má að ráðningarferli í opinbera geiranum tekur örlítið lengri tíma, sjá mynd 39.



Mynd 40: Meðalfjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks. Eftir stærð.

Fjöldi svara: 112 (36 í litlum, 36 í meðalstórum, 40 í stórum).

Þegar lengd ráðningarferlis er skoðað eftir stærð fyrirtækja og stofnana má sjá að lítil fyrirtæki taka sér að meðaltali örlítið lengri tíma í ráðningarferli stjórnenda og ófaglærð starfsfólks en meðalstór og stór fyrirtæki/stofnanir (sjá mynd 40).

Þegar samkeppni er mikil um hæft starfsfólk og atvinnuleysi lítið sem ekkert má gera ráð fyrir að þeir sem taki sér of langan tíma í ráðningarferlið, eða lengri tíma en samkeppnisaðilarnir um viðkomandi starfsfólk, geti misst af þeim bestu.

Aðferðir við mat á umsækjendum

Fyrirtæki og stofnanir hér á landi nota flest meðmæli og ferilskrá til að meta umsækjendur í öllum flokkum (sjá töflu 11). Nokkur aukning hefur orðið á notkun ferilskráa við ráðningar í stjórnendastöður (80% árið 2015 og 98% nú) en ekki hefur orðið mælanleg aukning í notkun þeirra fyrir ráðningar í störf sérfræðinga og ófaglærðra.

Á Íslandi er mun algengara að hópur taki viðtöl þegar verið er að meta umsækjendur um stjórnendastörf en fyrir önnur störf. Þegar ófaglærðir eru metnir í umsóknarferlinu er algengara að aðeins einn taki viðtalið (sjá töflu 11). Það sýnir að meira er lagt upp úr því að velja rétt fólk í stjórnunarstarf heldur en í ófaglært starf, þar sem margir koma að matsferlinu.

Tafla 11: Hvaða aðferðir við mat á umsækjendum eru notaðar í ráðningum fyrir hvern eftirfarandi hóp? **Fjöldi svarenda:** 116-121 (breytilegt eftir liðum). Leyfilegt var að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan yfir 100%.

	Stjórnendur	Sérfræðingar	Ófaglært stf.
Hópur tekur viðtöl	75%	63%	32%
Einn aðili tekur viðtöl	18%	28%	57%
Ferilskrá/umsóknareyðublöð	92%	92%	84%
Sálfræðileg próf	35%	20%	3%
Matsmiðstöð	7%	4%	1%
Uppl. um umsækjendur á samfélagsmiðlum	35%	37%	33%
Meðmæli	98%	93%	80%
Getupróf/starfsæfingar	29%	35%	8%
Tæknileg próf	6%	18%	2%
Talna/stærðfræðifærni	6%	15%	1%
Rafræn próf á netinu	14%	12%	3%

Fyrirtæki og stofnanir hér á landi nota nú í minna mæli sálfræðileg próf til að meta stjórnendur (45% árið 2015 saman borið við 35% nú) en árið 2015, en notkunin er svipuð í ráðningum annarra hópa. Sálfræðileg próf eru notuð í mun meira mæli í Danmörku og Hollandi fyrir alla starfsmannahópa, eða hjá 77% svarenda í stjórnendaráðningum í Danmörku, 54% í sérfræðingsráðningum og hjá 33% í ráðningum ófaglærðra. Í Hollandi eru þau notuð hjá 39% svarenda í stjórnendaráðningum, 26% í sérfræðiráðningum og 9% í ráðningum ófaglærðra. Í öllum löndunum eru þó sálfræðileg próf notuð mest í stjórnendaráðningum.

Ekki má merkja mikla breytingu í notkun ýmissa æfinga og prófa (getuprófa, tæknilegra prófa, talna/stærðfræðifærniþrófa eða rafrænna prófa á netinu). Helst má þó merkja jákvæða þróun varðandi aukna notkun getuprófa/starfsæfinga fyrir bæði stjórnendur og sérfræðinga (nú notar u.þ.b. þriðjungur þau) en ekki hefur þó orðið aukning á því sviði í mati á ófaglærðu starfsfólki í ráðningarferlum. Í öllum samanburðarlöndunum eru getupróf notuð í meira mæli en á Íslandi við mat á umsækjendum um ófaglærð störf en að svipuðu leyti fyrir önnur störf, en merkja má mesta útbreiðslu þeirra í stjórnendaráðningum í Hollandi, og eru þau notuð hjá meira en helmingi svarenda þar (54%).

Í samanburðarlöndunum fjórum eru meðmæli einnig sú aðferð sem er mest notuð við mat á umsækjendum um stjórnunarstöður og störf sérfræðinga (92% og 88% í Danmörku, 86% og 82% í Bandaríkjunum, 71% og 69% í Hollandi). Á Kýpur er þó algengast að nota hópviðtöl við mat á umsækjendum í stjórnendastöður, eða í 90% tilvika, og við ráðningar í störf sérfræðinga og ófaglærðra eru ferilskrár mest notaðar þarlendis (82%). Hópviðtöl eru næstalgengasta matsaðferðin í Danmörku (88%) og Bandaríkjunum (78%) í stjórnendaráðningum. Athygli vekur að ferilskrár eru í meiri mæli notaðar við mat á umsækjendum um stjórnunarstöður og störf sérfræðinga en í samanburðarlöndunum (82% í Bandaríkjunum, 61% og 82% á Kýpur, 28% og 31% í Danmörku og 26% og 36% í Hollandi).

Fyrirtæki og stofnanir hér á landi virðast reiða sig í svipuðum mæli á samfélagsmiðla við mat á umsækjendum og í fyrri rannsókn (2015) og nota þá í um þriðjungi tilvika fyrir stjórnendur, sérfræðinga og ófaglært starfsfólk. Borið saman við Kýpur, Danmörku, Holland og Bandaríkin, þá virðist þessi aðferð þó að jafnaði notuð mun meira hér á landi, en þar voru samfélagsmiðlar

notaðir í þessum tilgangi í 3–36% tilvika, eða minnst á Kýpur (við mat á sérfræðingum) og mest í Hollandi (einnig við mat á sérfræðingum).

Þess má geta að ein rannsókn frá Bandaríkjunum hefur sýnt neikvæð áhrif af notkun samfélagsmiðla í ferlinu við að meta umsækjendur (Madera, 2012). Umsækjendur upplifðu þau fyrirtæki er nota upplýsingar um umsækjendur af samfélagsmiðlum í matsferlinu síður sem sanngjörn en önnur. Jafnframt voru umsækjendur um störf færri hjá þeim fyrirtækjum sem það gerðu. Hins vegar gera samfélagsmiðlar mannauðsstjórum kleift að fara í kerfisbundna leit og öflun umsækjenda, 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 samfélagsmiðlum (SHRM, 2015). En eins og áður segir er varað við að nota upplýsingar af samfélagsmiðlum í matsferlinu þar sem upplýsingarnar geta verið óáreiðanlegar (Segal, 2018) þó svo að það geti verið skilvirk aðferð við öflun umsækjenda.

Merkja mátti að verið væri að nota fleiri aðferðir til að meta umsækjendur árið 2015 en árið 2012. Ekki má merkja frekari þróun frá árinu 2015 hvað það varðar en notuð var að meðaltali 4,1 aðferð í ráðningum bæði stjórnenda og sérfræðinga. Aðeins færri, eða 3 aðferðir vour að meðaltali notaðar við mat á umsækjendum í ósérhæfð störf.

Það er ástæða til að benda á að það er eitt að nota samfélagsmiðla við öflun umsækjenda og annað að nota þá við mat á umsækjendum. Það er mikilvægt að þeir sem nota samfélagsmiðla til að meta umsækjendur geri sér grein fyrir því að ekki er um áreiðanlegt matstæki að ræða. Sumir hafa bent á að það felist í því áhætta því að töluvert svigrúm er fyrir hlutdrægni og að staðalímyndir og rangar ályktanir geti orðið of ráðandi í matsferlinu. Þar að auki gefa upplýsingar þær sem þar má finna ekki endilega vísbendingar um starfstengda hegðun umsækjenda. Í einhverjum tilvikum geta upplýsingar á samfélagsmiðlum jafnvel verið settar fram í neikvæðum tilgangi eða í hálfkæringi af öðrum einstaklingum en umsækjendum sjálfum. Efast má því um gæði og samanburðarhæfni upplýsinga sem þar er aflað. Eins hefur verið velt upp spurningunni um lögmæti þess að afla persónulegra og óstarfstengdra upplýsinga með þessum hætti (Segal, 2018) og spurning hvernig ný lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga (nr. 90/2018) hér á landi taka á því.

Greina má ákveðna þróun í aukinni notkun meðmæla í ráðningum í stjórnendastörf. Í því samhengi má vekja athygli á að meðmæli hafa ekki reynst hafa gott forspárgildi um frammistöðu í starfi (Heneman, Judge og Kammeyer-Mueller, 2015). Líkt og með samfélagsmiðla geta meðmæli eins utanaðkomandi aðila orðið of ráðandi í matsferlinu.

Mat á umsækjendum fyrir stjórnunarstöður

Eins og sjá má í töflu 12 nota fyrirtæki í þjónustugreinum og opinberar stofnanir meira próf af ýmsum toga, þ.m.t. getupróf, rafræn próf á netinu og tæknileg próf í stjórnendaráðningum en frumvinnslugeirinn. Fyrirtæki í þjónustugreinum nota einnig meira sálfræðileg próf og upplýsingar af samfélagsmiðlum í matsferlinu við stjórnendaráðningar en fyrirtæki í frumvinnslugreinum og opinbera geiranum. Matsmiðstöðvar eru tiltölulega lítið nýttar.

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

Fjöldi svarenda: 116-121 (breytilegt eftir liðum) (31 í frumvinnslu, 50-54 í verslun og þjónustu og 34-36 í opinberri þjónustu). Leyfilegt var 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	77%	69%	83%
Einn aðili tekur viðtöl	26%	17%	12%
Ferilskrá/umsóknareyðublöð	87%	96%	89%
Sálfræðileg próf	19%	44%	34%
Matsmiðstöð	3%	8%	9%
Upplýsingar um umsækjendur á samfélagsmiðlum	19%	46%	31%
Meðmæli	94%	100%	97%
Getupróf/starfsæfingar	10%	34%	37%
Tæknileg próf	0%	8%	9%
Talna/stærðfræðifærni	3%	8%	6%
Rafræn próf á netinu	3%	16%	20%

Algengasta aðferðin við mat á umsækjendum um stjórnunarstörf var í öllum greinum meðmæli (94% í frumvinnslu, 100% í verslun og þjónustu og 97% í opinberri stjórnsýslu). Í þessu samhengi er vert að vekja athygli á að meðmæli eru ekki endilega góð aðferð til að nota ein og sér til að meta umsækjendur en geta hins vegar nýst vel til að staðfesta (eða hrekja) upplýsingar um umsækjendur, s.s. eins og hvar viðkomandi starfaði, hversu lengi, í hvers konar starfi og hvert ábyrgðarsviðið var (Heneman o.fl., 2015). Hér stendur því eftir spurningin um það í hvaða tilgangi meðmæla er aflað, hvaða upplýsinga er aflað og hvort það er gert með sambærilegum hætti fyrir alla þannig að nota megi upplýsingar til að bera umsækjendur saman með áreiðanlegum og réttmætum hætti.

Tafla 13: Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum um stjórnunarstörf. Eftir stærð.

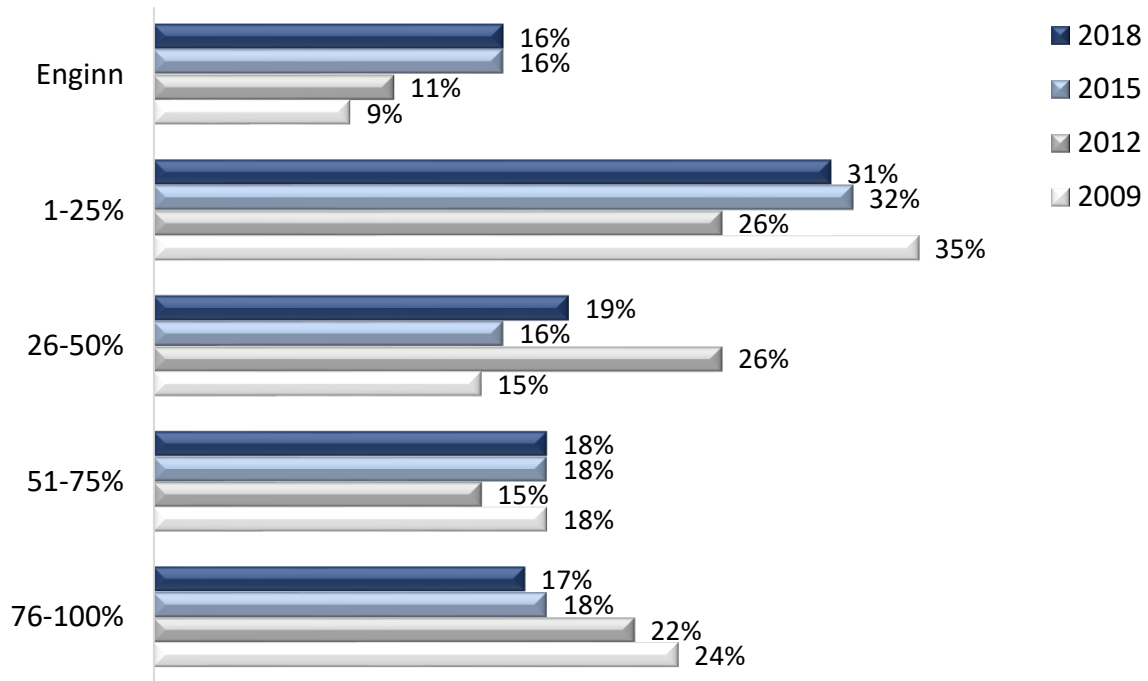
Fjöldi svarenda: 116-121 (breytilegt eftir liðum) (37-40 lítil fyrirtæki, 37-39 meðalstór fyrirtæki og 40-42 stór fyrirtæki). Leyfilegt var að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverjum stærðarflokki og samtalan því ekki 100%.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Hópur tekur viðtöl	75%	79%	71%
Einn aðili tekur viðtöl	22%	18%	14%
Ferilskrá/umsóknareyðublöð	88%	92%	95%
Sálfræðileg próf	25%	32%	48%
Matsmiðstöð	3%	11%	8%
Uppl. um umsækjendur á samfélagsmiðlum	25%	39%	33%
Meðmæli	100%	95%	98%
Getupróf/starfsæfingar	20%	29%	37%
Tæknileg próf	5%	13%	0%
Talna-/stærðfræðifærni	5%	5%	7%
Rafræn próf á netinu	8%	11%	17%

Helst má merkja (sjá töflu 13) að stærri fyrirtæki nota meira ýmiss konar próf, þ.m.t. sálfræðileg próf, getupróf og rafræn próf á netinu en þau smærri. Athygli vekur þó að ekkert stærri fyrirtækjanna notar svo kölluð tæknileg próf en það má hugsanlega rekja til þess að þau próf séu tekin á netinu hjá stærri fyrirtækjum (sbr. að 17% þeirra nota rafræn próf á netinu).

Innanhússráðningar í stjórnendastörf

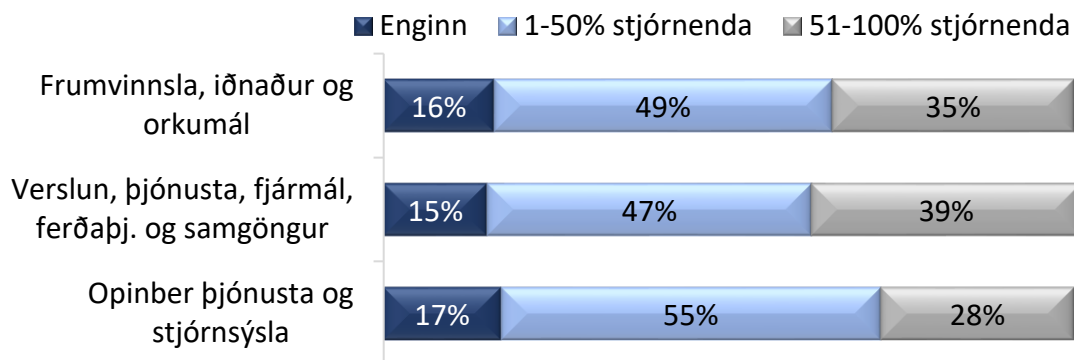
Það hvaðan æðstu stjórnendur eru ráðnir, eða hvernig æðsta stjórnunarteymið er samsett, getur gefið vísbendingar um stefnumarkandi áherslur í ráðningum, þ.e.a.s. hvort áherslan sé á innanhúss- eða utanhússráðningar. Einnig gefur það upplýsingar um áherslur á sviði starfsþróunar fyrir starfsfólk. Til að fá upplýsingar um það er spurt um ráðningar æðstu stjórnenda í könnuninni.



Mynd 41: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins var ráðið innanhúss? Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2018: 121; **2015:** 115; **2012:** 141; **2009:** 129.

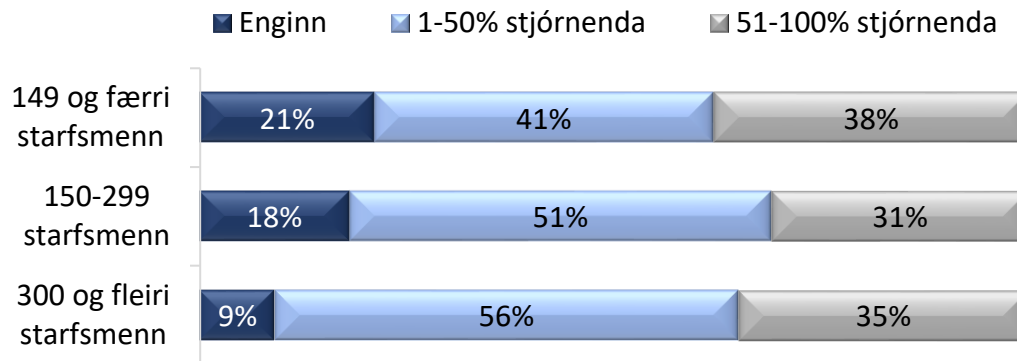
Eins og sjá má á mynd 41 þá situr a.m.k. einn aðili í æðstu stjórn sem var ráðinn innanhúss í 84% fyrirtækja. Þetta hlutfall er það sama og árið 2015. Hlutfallið hefur hægt og sígandi lækkað frá 2009 til 2015, eða úr 91% árið 2009. Einnig má sjá að þeim tilvikum fer enn fækkandi þar sem nær allir (76-100%) æðstu stjórnendur eru ráðnir innanhúss. Þessar niðurstöður gefa vísbendingu um að íslensk fyrirtæki og stofnanir leggi í auknum mæli áherslu á að ráða stjórnendur að utan frekar en innanhúss.



Mynd 42: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins var ráðið innanhúss? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 121 (31 í frumvinnslu, 54 í verslun og þjónustu og 36 í opinberri stjórnsýslu).

Fyrirtæki í þjónustugreinum eru samkvæmt mynd 42 líklegust til að vera með einhvern innanhússráðinn í æðstu stjórnunarstöðum en stofnanir í opinbera geiranum síst líklegar til þess. Árið 2015 var enginn innanhússráðinn stjórnandi starfandi hjá 27% fyrirtækja í frumvinnslugreinum og þar verulega á milli þeirra og annarra fyrirtækja og stofnana, en það hlutfall hefur nú lækkað niður í 16% og er sambærilegt og í öðrum greinum.

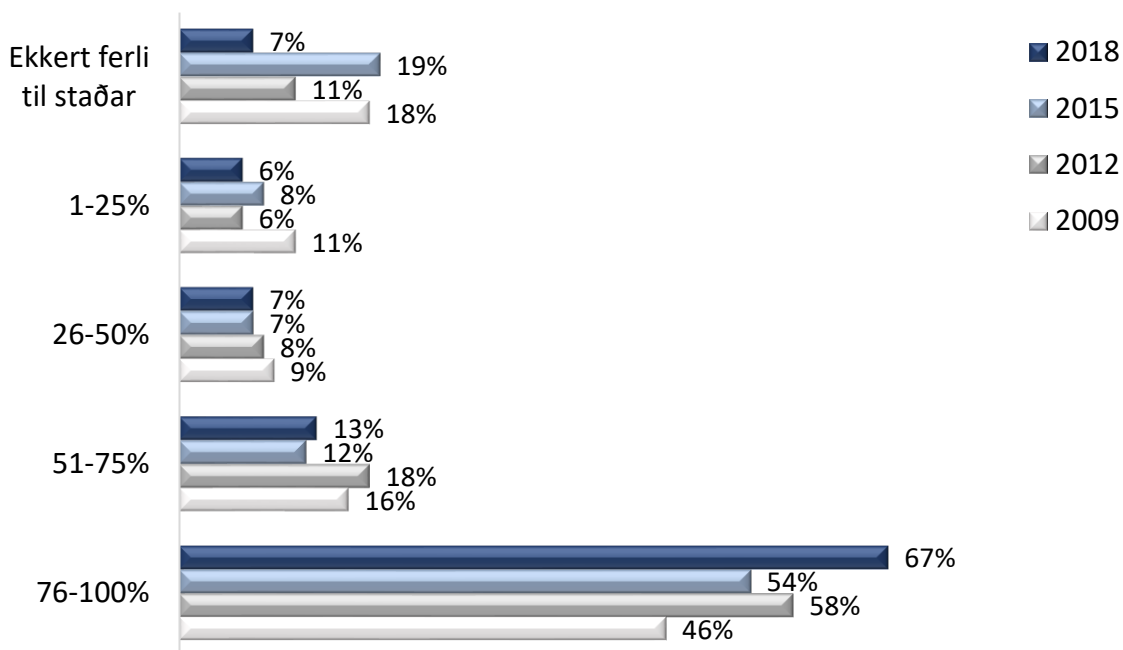


Mynd 43: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins var ráðið innanhúss? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 121 (39 í litlum fyrirtækjum, 39 í meðalstórum fyrirtækjum og 43 í stórum fyrirtækjum).

Eins og sjá má á mynd 43 eru lítil fyrirtæki líklegust til að hafa ráðið meirihluta æðstu stjórnenda innanhúss (38%), en þau eru jafnframt líklegust til að hafa engan slíkan.

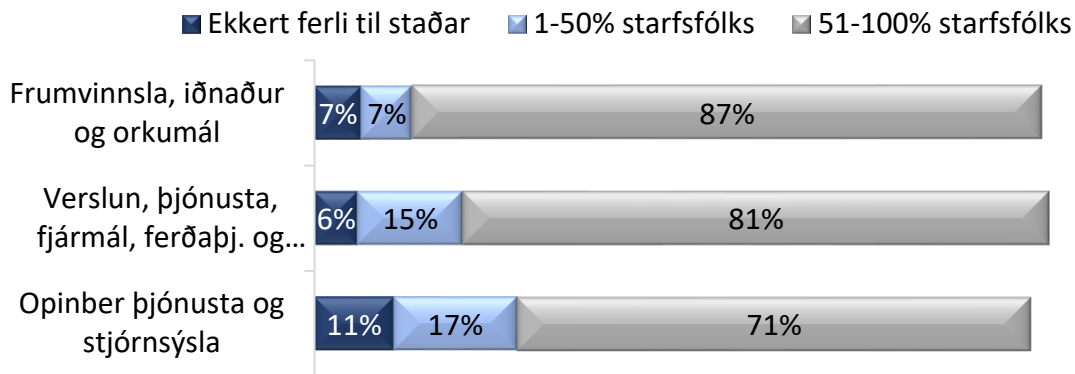
Ferli við móttöku nýrra starfsmanna



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? Samanburður milli árana 2009, 2012 og 2015 og 2018.

Fjöldi svara 2018: 121; **2015:** 117; **2012:** 140; **2009:** 132.

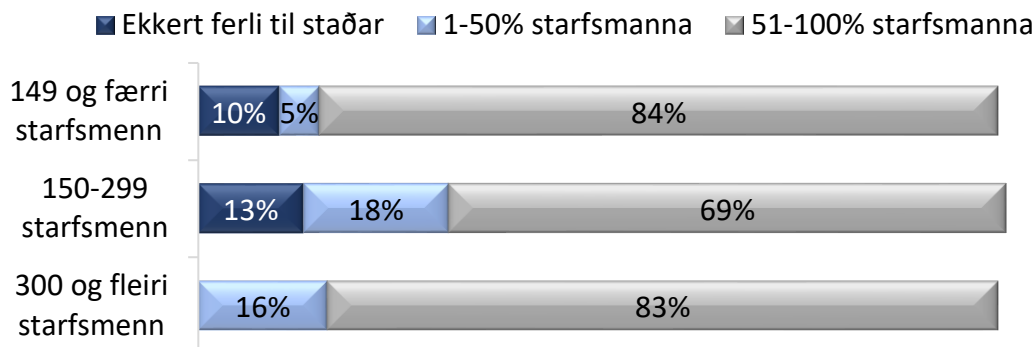
Þróunin hvað varðar hlutfall starfsfólks sem fær formlega móttöku við upphaf starfs er nokkuð jákvæð frá árinu 2015. Þeim fyrirtækjum og stofnunum sem eru með formlegt móttökuferli fyrir 76-100% nýrra starfsmanna hefur fjölgað úr 54% frá árinu 2015 í 67% og nú aðeins 7% svarenda með ekkert móttökuferli.



Mynd 45: 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: 121 (31 í frumvinnslu, 55 í verslun og þjónustu og 35 í opinberri þjónustu).

Fyrirtæki í frumvinnslugreinum eru samkvæmt þessum niðurstöðum (mynd 45) komin lengst með að innleiða formleg móttökuferli fyrir nýráðið starfsfólk. Opinberar stofnanir eru hins vegar komnar styst á veg við innleiðingu slíkra ferla og eru engin slík ferli til staðar hjá 11% stofnana og hjá 17% ná ferlin til aðeins 1-50% starfsfólks. Lítil sem engin þróun hefur átt sér stað í opinbera geiranum frá því árið 2015, mjög jákvæð þróun er að eiga sér stað í frumvinnslugreinum en smá bakslag í þjónustugeiranum.

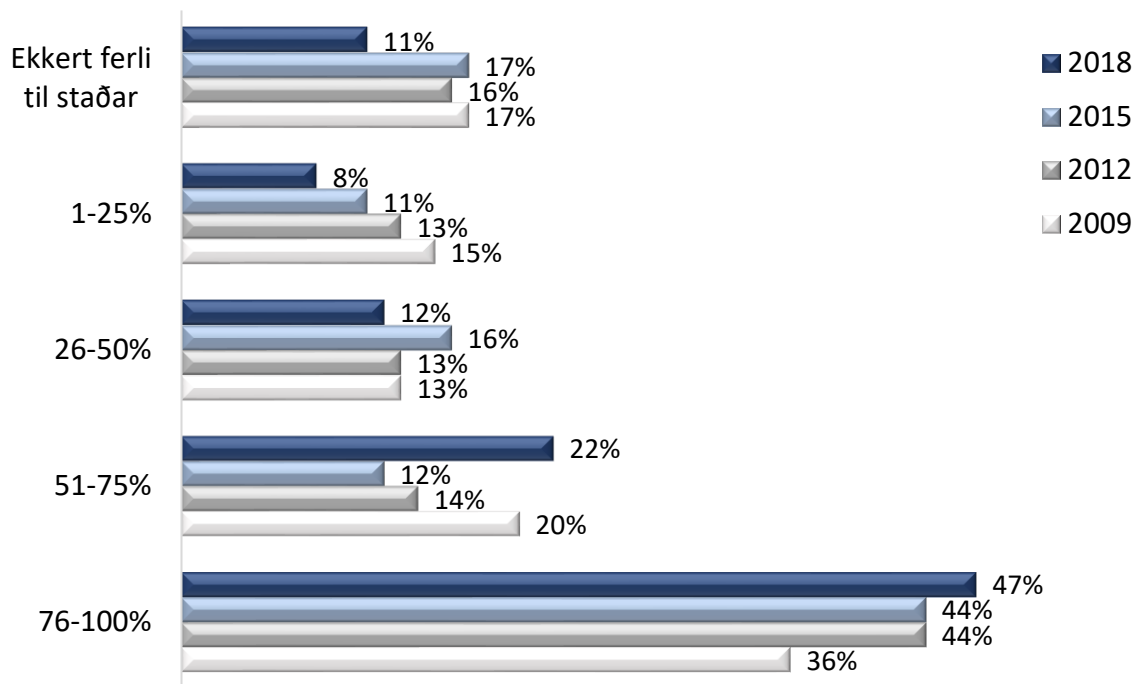


Mynd 46: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 121 (39 í litlum fyrirtækjum, 39 í meðalstórum og 43 í stórum).

Mynd 46 sýnir að öll fyrirtæki með yfir 300 starfsmenn eru með formlegt móttökuferli fyrir a.m.k. hluta af nýju starfsfólki en meðalstór fyrirtæki eru í 13% tilvika ekki með nein slík ferli. Meðalstóru fyrirtækin eru þó að standa sig verr í þessum málaflokki en bæði þau stærri og minni.

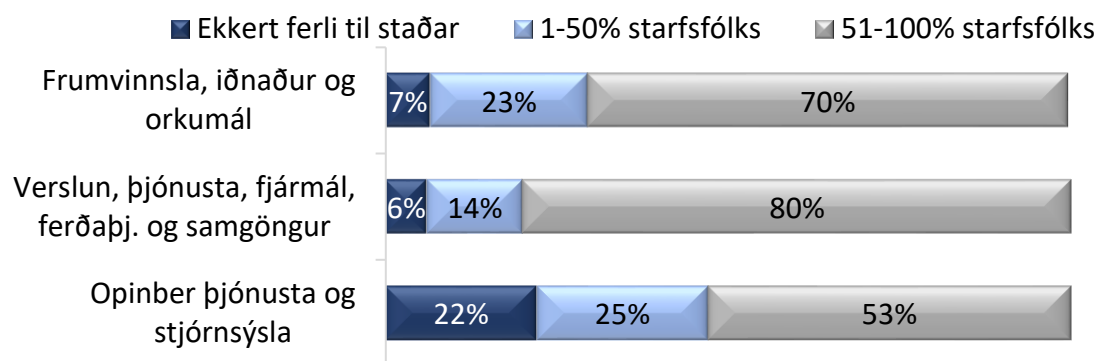
Þjálfunarferli nýliða



Mynd 47: Hversu hátt hlutfall nýs starfsfólks fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni, eða fóstrakerfi? Samanburður milli ára 2012, 2015 og 2018.

Fjöldi svara 2018: 121; **2015:** 117; **2012:** 142.

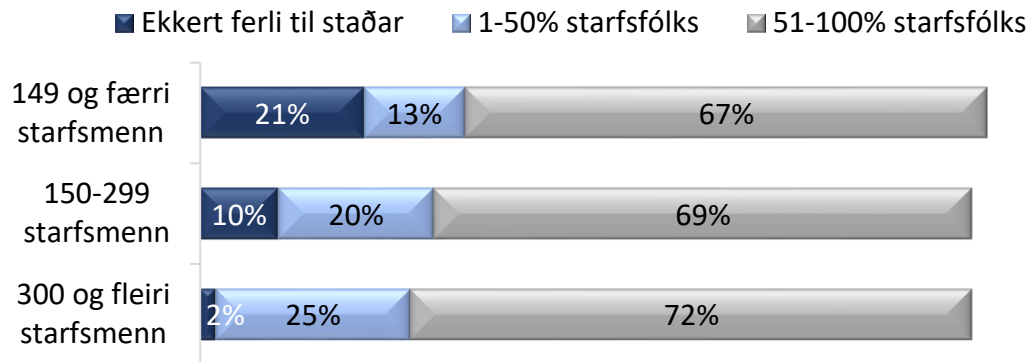
Einungis 11% svarenda eru ekki með neitt formlegt þjálfunarferli til staðar fyrir nýtt starfsfólk og má merkja jákvæða þróun á þessu sviði frá síðustu árum. Þeim fyrirtækjum og stofnunum sem eru með formlegt þjálfunarferli fyrir 76-100% af starfsfólki sínu hefur fjölgað um þrjú prósentustig.



Mynd 48: Hversu hátt hlutfall nýs starfsfólks fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 121 (30 í frumvinnslu, 55 í verslun og þjónustu og 36 í opinberri þjónustu).

Á mynd 48 sést að þjónustufyrirtæki eru líklegri til að vera með formlegt þjálfunarferli fyrir 51-100% starfsmanna sinna, borið saman við fyrirtæki og stofnanir í öðrum greinum. Alls eru 22% opinberra stofnana ekki með neitt þjálfunarferli fyrir nýtt starfsfólk þó að merkja megi jákvæða þróun frá 2015 (var 25%).



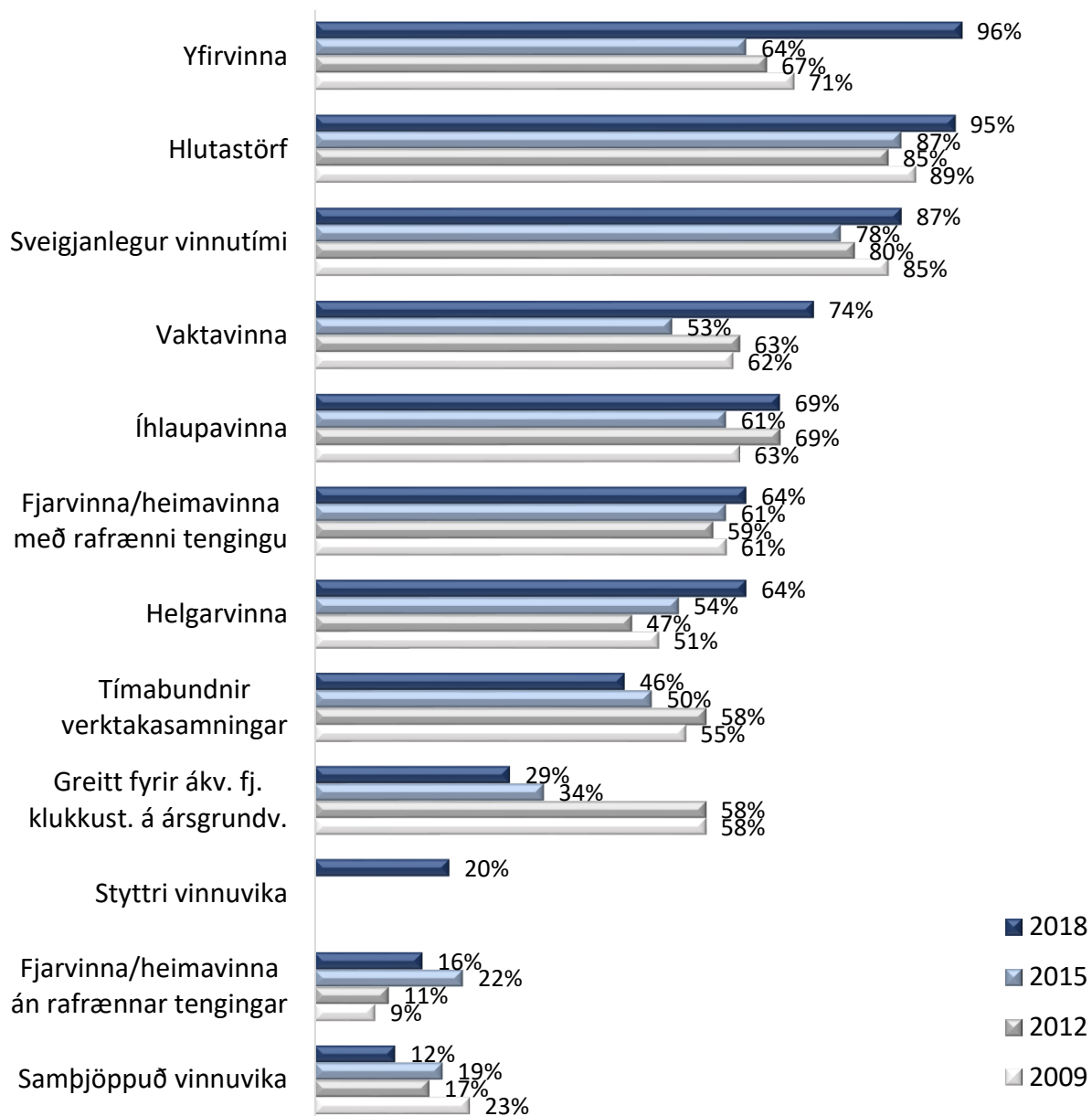
Mynd 49: Hversu hátt hlutfall nýs starfsfólks fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 121 (39 í litlum fyrirtækjum, 39 í miðlungs- og 43 í stórum).

Á mynd 49 má sjá að næstum öll stærstu fyrirtækin (yfir 300 starfsmenn) eru með formlegt þjálfunarferli fyrir nýtt starfsfólk, a.m.k. í einhverjum starfsmannahópum. Merkja má jákvæða þróun í litlum fyrirtækjum í ljósi fjölgunar þeirra sem eru ekki með neitt þjálfunarferli. Í litlum fyrirtækjum hefur þeim fækkað úr 26% árið 2015 í 21% nú og í flokki meðalstórra fyrirtækja hefur þeim sem hafa ekkert þjálfunarferli fyrir nýtt starfsfólk fækkað umtalsvert, eða úr 22% í 10%.

Sýnt hefur verið fram á ítrekað að móttaka nýs starfsfólks hefur áhrif á ánægju fólks í starfi sem og viðdvöl og er mikilvægur liður í félagsmótun við upphaf starfs (Tabvuma, Georgellis og Lange, 2015) enda má ætla að fátt geti komið í staðinn fyrir að taka vel á móti nýju starfsfólki og aðstoða það við að átta sig á nýjum vinnustað og nýju starfi. Það má því staðhæfa að móttaka og þjálfun nýliða sé mikilvægur liður í að koma í veg fyrir óánægju og starfsmanna-veltu meðal nýráðinna starfsmanna - sem og annarra því aðlögun nýrra starfsmanna hefur einnig áhrif á þá sem fyrir eru á vinnustaðnum. Mörg fyrirtæki líta svo á að móttaka nýrra starfsmanna þjóni ekki bara því hlutverki að aðstoða nýliða og til að auðvelda aðlögun þeirra, heldur sé líka liður í að byggja upp heildstæða menningu og félagsmótunarferli (sjá t.d. Heneman o.fl., 2015, bls 612). Það er því til nokkurs að vinna fyrir þau fyrirtæki og stofnanir hér á landi sem ekki eru með ferli sem ná til allra starfsmanna, að vinna í uppbyggingu slíkra móttöku- og þjálfunarferla fyrir alla. Opinberar stofnanir hér á landi þurfa að bæta um betur á þessu sviði þótt vissulega megi merkja megi jákvæða þróun þar – og á það einnig við um lítil fyrirtæki/stofnanir.

Vinnufyrirkomulag



Mynd 50: Er eftirfarandi vinnufyrirkomulag notað innan stofnunar/fyrirtækis? Samanburður milli ára 2012, 2015 og 2018.

Fjöldi svarenda 2018: 115-119; **2015:** 115; **2012:** 144. Leyfilegt var að velja fleiri en einn valkost og því er samtalan hærrí en 100%.

Sjá má tíðni notkunar ýmiss konar vinnufyrirkomulags í fyrirtækjum og stofnunum á mynd 50. Fyrirtæki og stofnanir virðast samkvæmt þessu vera að nýta sér í vaxandi mæli yfirvinnu ef borið er saman við árið 2015, en hún hafði farið minnkandi á eftirhrunsárunum frá 2009 og fer úr 64% árið 2015 í 96% árið 2018. Einnig eru þau í vaxandi mæli að nota hlutastörf, sveigjanlegan vinnutíma og vaktavinnu. Þetta er sambærilegt við það sem gerist hvað varðar yfirvinnu á Kýpur (82%), í Danmörku (86%) og í Bandaríkjunum (100%). Í Hollandi eru hlutastörf notuð í öllum þeim fyrirtækjum og stofnunum sem tóku þátt og hjá 95% svarenda í Danmörku. Sveigjanlegur vinnutími er þó mun algengari á Íslandi (87%) en í samanburðarlöndunum fjórum (49-75%).

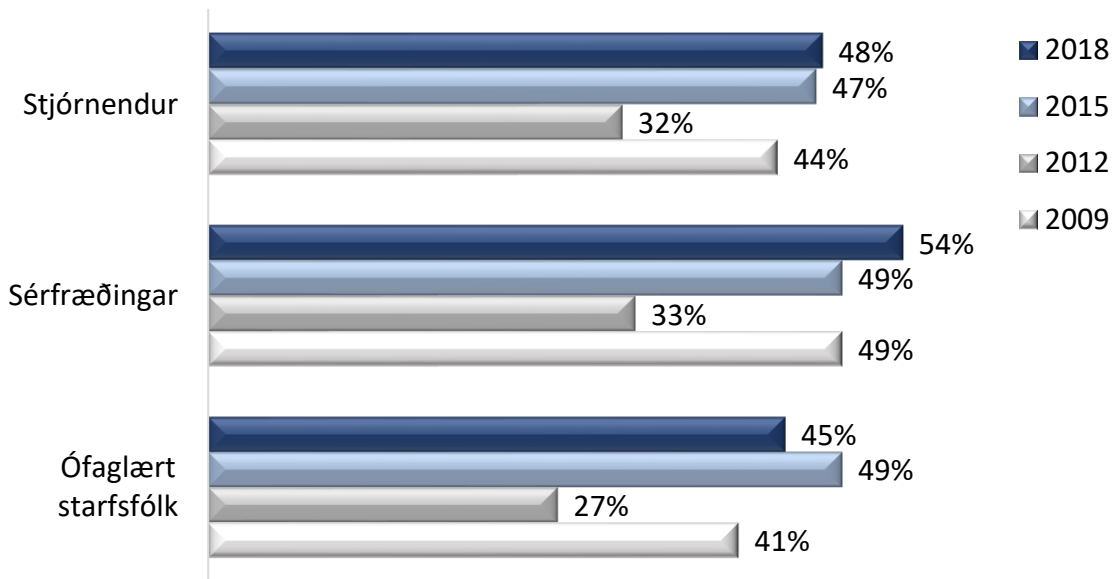
Einnig eru fyrirtæki og stofnanir í auknum mæli að nota vaktavinnu, íhlaupavinnu, fjarvinnu með rafrænni tengingu og helgarvinnu. Á hinn bóginn hefur tímabundnum verktakasamningum fækkað og minna um að sé greitt fyrir ákveðinn fjölda yfirvinnustunda á ársgrundvelli. Einnig mælist fjarvinna án rafrænnar tengingar í minna mæli nú ásamt fyrirkomulagi um samþjappaða vinnuviku.

Nýjum lið var bætt við könnunina nú, en ákveðið var að mæla fjölda fyrirtækja og stofnana sem bjóða upp á styttri vinnuviku og mældist hlutfallið um 20%. *Umræðan um styttri vinnuviku er vaxandi og nátengd umræðunni um jafnvægi einkalífs og vinnu og samfélagsbreytingum síðustu u.þ.b. 50 ára. Vinnustundirnar 40 marka einnig viðmiðið og skilin milli dagvinnu og yfirvinnu. Stéttarfélög virðast leggja vaxandi áherslu á styttingu vinnuvikunnar í sínum kjaraviðræðum (Sonja Ýr Þorbergsdóttir, 2018) og einnig má tengja umræðuna að einhverju leyti sjálfvirknivæðingunni og að störf muni hverfa á næstu árum. Þegar hefur verið hrint af stað tveimur tilraunaverkefnum um styttingu vinnuvikunnar úr hinum hefðbundnu 40 tímum (nr. 88/1971) í 36 stundir meðal starfseininga hjá Reykjavíkurborg (Arnar Þór Jóhannesson og Anna Soffía Víkingsdóttir, 2018) og eins hjá nokkrum opinberum stofnunum (Steinunn Eyja Gauksdóttir, 2018). Niðurstöður í báðum tilvikum benda til jákvæðra áhrifa á jafnvægi einkalífs og vinnu, starfsánægju og minnkunar streitu- og kulnunareinkenna meðal starfsfólks. Það verður því forvitnilegt að fylgjast með þróun þessarar umræðu og framvindu mála.*

IV. STARFSÞRÓUN, ENDURGJÖF OG ÞJÁLFUN

Í þessum kafla er fjallað um ýmsa þætti sem tengjast þjálfun og þróun starfsfólks, og þ.m.t. frammistöðumat, starfsmannasamtöl og ýmiss konar verklag í tengslum við þjálfunar- og fræðslustarf. Gerð er grein fyrir umfangi þjálfunar í dögum og kostnaði og fjallað um starfsþróunaraðferðir og þátttöku fyrirtækja og stofnana í þjálfun starfsmanna.

Frammistöðumat



Mynd 51: Hlutfall skipulagsheilda með formlegt frammistöðumat fyrir mismunandi starfsmannahópa. Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2018: 122; **2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138.

Þegar hlutfall skipulagsheilda með formlegt frammistöðumat fyrir mismunandi starfsmannahópa árið 2018 er skoðað sést að notkun frammistöðumats er örlítið mismunandi milli tegunda starfsmannahópa. Algengast er að fyrirtæki og stofnanir séu með formlegt frammistöðumat fyrir sérfræðinga, eða 54% fyrirtækja og stofnana (sjá mynd 51), og hefur tíðni þess aukist milli kannana. Örlítið lægra hlutfall fyrirtækja og stofnana er með formlegt frammistöðumat fyrir stjórnendur (48%) og þegar kemur að frammistöðumati fyrir ófaglært starfsfólk er hlutfallið 45%, en var 49% fyrir þremur árum.

Niðurstöður síðustu ára benda til að um það bil helmingur fyrirtækja noti frammistöðumat, og að það nái almennt til allra starfsmanna. Ekki er auðvelt að skýra þá lækkun í hlutfalli fyrirtækja sem nota frammistöðumat í gögnunum 2012, en *mögulega hefur niðurskurður í kjölfar efnahagskreppu haft áhrif á minnkandi notkun. Ekki er þó hægt að útiloka úrtaksskekkju heldur. Það verður að teljast jákvætt að þróunin er í átt til aukinnar virkni á þessu sviði, enda hefur verið sýnt fram á að frammistöðumat, og endurgjöf sem gera má ráð fyrir að fylgi slíku mati, hafi almennt jákvæð áhrif á frammistöðu starfsmanna (Baird, Schoch og Chen, 2012; Daniels og Daniels, 2004). Starfsmenn eru jafnframt líklegri til að framfylgja markmiðum fyrirtækis ef tengslin milli frammistöðu og ávinnings eru skýr (Baird o.fl., 2012).*

Bandaríkin standa sig best hvað varðar notkun frammistöðumats fyrir mismunandi starfsmannahópa og eru þau notuð í yfir 90% tilvika (sjá töflu 14). Holland og Kýpur virðast einnig nota formlegt frammistöðumat mikið fyrir mismunandi starfsmannahópa. Minnst er notkunin hjá Íslandi en hún er þó svipuð og í Danmörku.

Tafla 14: Hlutfall skipulagsheilda með frammistöðumatskerfi fyrir mismunandi starfsmannahópa. Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 122; Bandaríkin: 392; Holland: 167; Kýpur: 87; Danmörk: 192.

	Ísland	Bandaríkin	Holland	Kýpur	Danmörk
Stjórnendur	48%	96%	87%	79%	62%
Sérfræðingar	54%	95%	88%	82%	51%
Ófaglært starfsfólk	45%	93%	89%	82%	48%

Frammistöðumat – greinar og stærð

Tafla 15: Hlutfall skipulagsheilda sem nota formlegt frammistöðumat fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa – stjórnendur, sérfræðinga og ófaglært starfsfólk. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 2018: 122 (31 í frumvinnslu, 54 í verslun, 37 í opinberri þjónustu); **2015:** 119 (28 í frumvinnslu, 46 í verslun og þjónustu, 45 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál		Verslun, þjónusta, fjármál, ferðabj. og samgöngur		Opinber þjónusta og stjórnsýsla	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Stjórnendur	32%	21%	59%	67%	43%	42%
Sérfræðingar	32%	25%	61%	76%	61%	36%
Ófaglært starfsfólk	23%	32%	66%	76%	32%	31%

Í töflu 15 má sjá að hlutfall fyrirtækja/stofnana með formlegt frammistöðumat er, líkt og árið 2015, hæst í verslun og þjónustu (59%-66%) og lægst í frumvinnslu (23%-32%). Þegar þróunin er skoðuð milli árána 2015 og 2018 má sjá að hlutfall fyrirtækja í verslun og þjónustu sem nota formlegt frammistöðumat lækkar talsvert milli ára. Mikil aukning á sér hins vegar stað í opinberri þjónustu hvað varðar frammistöðumat fyrir sérfræðinga og fer hlutfallið úr 36% í 61% á meðan notkunin meðal annarra starfsmannahópa í opinberri þjónustu stendur í stað. Þess má geta að árið 2012 notuðu einungis 20% stofnana í opinberri þjónustu frammistöðumat fyrir stjórnendur, 18% fyrir sérfræðinga og 13% fyrir ófaglært starfsfólk. Í frumvinnslu er aukning milli árána þegar kemur að stjórnendum (úr 21% í 32%) og sérfræðingum (úr 25% í 32%) en lækkun þegar kemur að notkun frammistöðumats fyrir ófaglært starfsfólk (úr 32% niður í 23%).

Tafla 16: Hlutfall skipulagsheilda sem eru með formlegt frammistöðumat fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa – stjórnendur, sérfræðinga og ófaglært starfsfólk. Eftir stærð.

Fjöldi svara: 2018: 122 (41 lítið fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki, 42 stór fyrirtæki); **2015:** 117 (55 lítil, 29 meðalstór, 33 stór).

	149 og færri starfsmenn		150-299 starfsmenn		300 og fleiri starfsmenn	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Stjórnendur	46%	40%	44%	52%	52%	55%
Sérfræðingar	58%	45%	54%	55%	50%	48%
Ófaglært starfsfólk	38%	44%	49%	55%	48%	48%

Ekki er hægt að merkja að stærð fyrirtækja og stofnana hafi afgerandi áhrif á notkun formlegs frammistöðumats (sjá töflu 16). Þó virðist sem lítil fyrirtæki og stofnanir séu síður líkleg til að nota frammistöðumat fyrir ófaglært starfsfólk. Lítil fyrirtæki og stofnanir eru hins vegar líklegust til að nota formlegt starfsmannamat hjá sérfræðingum (58%). Í meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum er formlegt frammistöðumat síst notað hjá stjórnendum (44%). Hjá stórum fyrirtækjum og stofnunum er notkun frammistöðumats svipuð hjá öllum starfshópum (48%-52%). Hlutfall stórra fyrirtækja og stofnana sem nota formlegt frammistöðumat er sambærilegt milli ára 2015 og 2018. Hlutfallslega færri lítil og meðalstór fyrirtæki og stofnanir nota frammistöðumat fyrir ófaglært starfsfólk árið 2018, borið saman við árið 2015. Hjá meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum má einnig merkja örlitla fækkun milli ára þegar kemur að notkun frammistöðumats fyrir stjórnendur og sérfræðinga.

Frammistöðumat og ákvarðanataka

Til að sjá hvernig fyrirtæki og stofnanir vinna með frammistöðumatið var spurt hverjum sé ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matsferlið og einnig hvort niðurstöður úr frammistöðumati séu nýttar við ákvörðunartöku varðandi laun, þjálfun og starfsþróun, stöðuhækkningar, áætlanagerð varðandi mannafla og uppsagnir.

Tafla 17: Ef um formlegt frammistöðumat er að ræða, hverjum er ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matsferlið fyrir hvern hóp?

Fjöldi svarenda: 107, hér má merkja við allt sem við á, samtalan er því hærra en 100%.

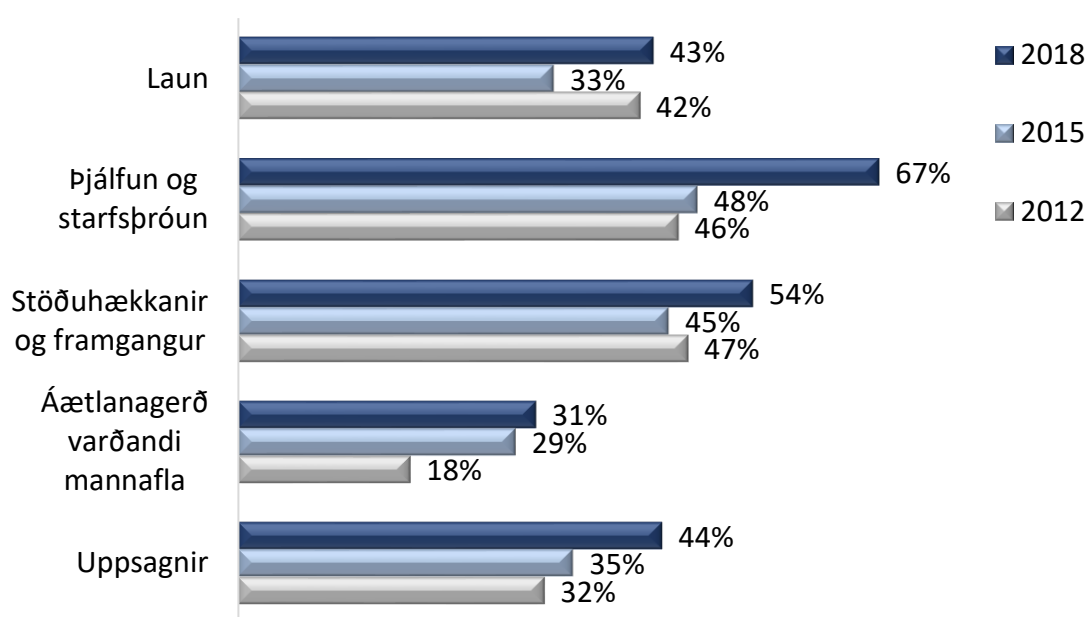
	Stjórnendur	Sérfræðingar	Ófaglært starfsfólk
Næsti yfirmaður	53%	51%	43%
Yfirmaður næsta yfirmanns	25%	19%	9%
Starfsmaðurinn sjálfur	48%	42%	33%
Undirmenn	22%	5%	2%
Samstarfsfólk	7%	2%	1%
Viðskiptavinir	6%	5%	5%

Algengast er að næsta yfirmanni (43%-53%) og starfsmanninum sjálfum (33%-48%) sé ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í frammistöðumat (sjá töflu 17). Þetta á við um allar tegundir starfsmannahópa og rímar við fyrri niðurstöður. Starfsmaðurinn sjálfur veitir í auknum mæli upplýsingar um frammistöðu sína. Merkja má aukningu hjá öllum tegundum

starfsmannahópa en stjórnendur (úr 38% í 48%) og sérfræðingar (úr 33% í 42%) eru líklegastir til að koma sjálfir með innlegg eða upplýsingar í matsferlið.

Það að undirmenn, samstarfsfólk og viðskiptavinir veiti upplýsingar er vísbending um að starfsmannakannanir og þjónustumælingar séu notaðar sem þáttur í frammistöðumati. Minnst er um það að samstarfsfólki og viðskiptavinum sé ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matsferlið. Færri fyrirtæki og stofnanir virðast nota upplýsingar frá samstarfsfólki að þessu sinni (1%-7%) en árið 2015 (7%-10%). Hlutfall fyrirtækja og stofnana sem nota upplýsingar frá viðskiptavinum er svipað í ár (5%-6%) og 2015 (3%-6%). Það að undirmenn komi með upplýsingar í matsferlið fyrir stjórnendur heldur áfram að færast í vöxt (úr 16% í 22%).

Til að meta notkun frammistöðumats við ákvörðunartöku voru þátttakendur spurðir hvort niðurstöður úr frammistöðumati væru nýttar við ákvörðunartöku um ýmis starfsmannamál.



Mynd 52: eru niðurstöður frammistöðumats nýttar við ákvarðanatöku um eftirfarandi þætti?
Fjöldi svara: 108. Velja mátti fleiri en einn valkost.

Fyrirtæki og stofnanir virðast í auknum mæli nota niðurstöður frammistöðumats við ákvarðanatöku um ýmis starfsmannamál (sjá mynd 52). Algengast er að fyrirtæki og stofnanir noti niðurstöður formlegs frammistöðumats við ákvarðanatöku er varðar þjálfun og starfsþróun (67%) og stöðuhækkningar og framgangur (54%). Um það bil 40% nota niðurstöður frammistöðumats til ákvarðanatöku um laun og uppsagnir og þriðjungur notar þær til áætlanagerðar varðandi mannafla.

Þessi þróun getur skýrst af auknum vinsældum svk. lykilmannagreininga, en því fylgir oft að skilgreindir lykilstarfsmenn fá aukin þjálfunartækifæri og eru skilgreindir sem arftakar annarra lykilstarfsmanna. Auk þess er ekki ólíklegt að því fylgi launahækkningar og vernd gegn uppsögnum.

Tafla 18: Eru niðurstöður frammistöðumats nýttar við ákvarðanatöku um eftirfarandi þætti? Samanburður milli landa.

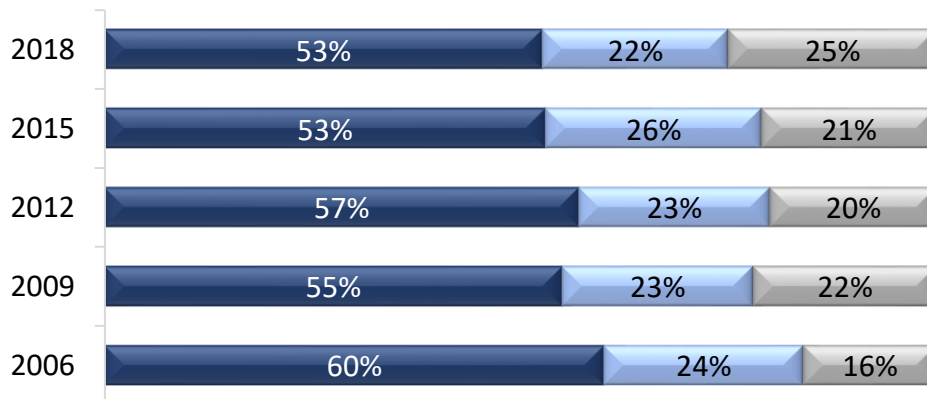
Fjöldi svara: Ísland: 108; Bandaríkin: 376; Holland: 152; Kýpur: 86; Danmörk: 119.

	Ísland	Bandaríkin	Holland	Kýpur	Danmörk
Laun	43%	76%	76%	36%	75%
Þjálfun og starfsþróun	67%	74%	91%	63%	85%
Stöðuhækkningar og framgang	54%	75%	90%	71%	86%
Áætlanagerð varðandi mannafla	31%	59%	52%	43%	72%

Bandaríkin, Holland og Danmörk nota niðurstöður frammistöðumats í meira mæli en Ísland og Kýpur við ákvarðanatöku um hina ýmsu þætti (sjá töflu 18). Holland nýtir frammistöðumat mikið við þjálfun og starfsþróun og stöðuhækkningar og framgang.

Þegar árangri er ekki náð

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

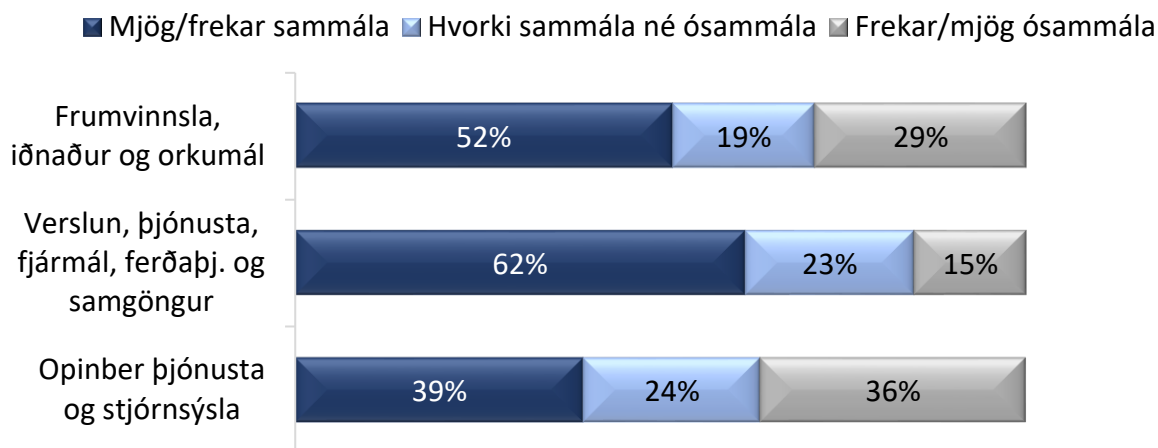


Mynd 53: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þeirri fullyrðingu? Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara 2018: 116; **2015:** 107; **2012:** 125; **2009:** 124; **2006:** 181.

Eins og sjá má á mynd 53 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 og er hlutfallið það sama og árið 2015. Fjórðungur svarenda (25%) sagðist vera mjög eða frekar ósammála því að stjórnendur taki markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því.

Síðustu tvær mælingar sýna þróun í neikvæða átt, miðað við árið 2012, þ.e. fleiri segja að ekki sé tekið á málum. Þetta gæti verið merki um hagsæld í efnahagslífi, 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.

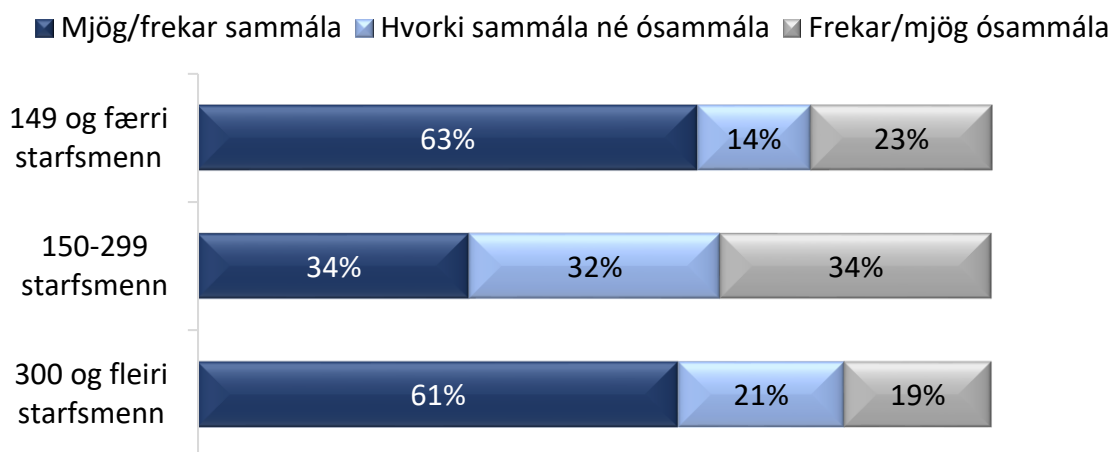


Mynd 54: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þessari fullyrðingu? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 116 (31 í frumvinnslu, 52 í verslun og 33 í opinberri þjónustu).

Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust (62%) til að vera mjög eða frekar sammála því að stjórnendur taki markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til. Aðilar í opinberri þjónustu eru síst líklegir til að vera sammála fullyrðingunni (39%) og um helmingur svarenda í frumvinnslu segist vera mjög eða frekar sammála fullyrðingunni.

Þegar niðurstöður 2018 eru bornar saman við niðurstöður 2015 kemur í ljós vísbending um ákveðna afturför í þessum málum, bæði hjá þjónustufyrirtækjum og opinberum stofnunum. Fyrirtæki og stofnanir í frumvinnslu svara svipað í ár og 2015.

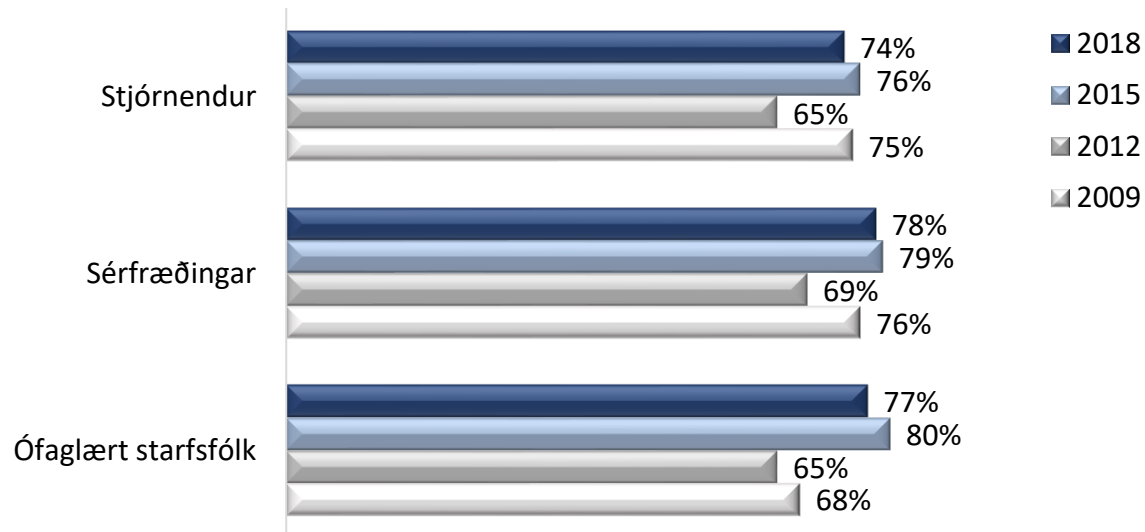


Mynd 55: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þessari fullyrðingu? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 116 (35 lítil fyrirtæki, 38 meðalstór fyrirtæki og 43 stór fyrirtæki).

Ekki er hægt að merkja að stærð fyrirtækja hafi áhrif á hvort stjórnendur séu líklegir til að taka markvisst á ófullnægjandi frammistöðu starfsfólks (sjá mynd 55). Hlutfallið er svipað hjá litlum og stórum fyrirtækjum og stofnunum en svör í meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum skera sig úr, þar virðist sjaldnar tekið á málum.

Starfsmannasamtöl



Mynd 56: Hlutfall skipulagsheilda með starfsmannasamtöl fyrir mismunandi starfsmannahópa. Samanburður milli árunna 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svara: 2018: 115; 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138.

Starfsmannasamtöl (sjá mynd 56) virðast vera algengari í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum en formlegt frammistöðumat. Hlutfall þeirra skipulagsheilda sem nota starfsmannasamtöl er sambærilegt fyrir alla starfsmannahópa og niðurstöður í ár eru keimlíkar árinu 2015. Jákvæð þróun hefur orðið hjá öllum hópum frá árunum 2009 og 2012, þar sem starfsmannasamtöl virðast hafa fest sig meira í sessi.

Starfsmannasamtöl - greinar og stærð

Í töflu 19 má sjá notkun fyrirtækja og stofnana á starfsmannasamtölum, eftir atvinnugrein og starfsmannahópi.

Tafla 19: Hlutfall skipulagsheilda sem eru með starfsmannasamtöl fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 115 (31 í frumvinnslu, 51 í verslun og 33 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stjórnendur	68%	69%	88%
Sérfræðingar	68%	76%	91%
Ófaglært starfsfólk	60%	75%	97%

Starfsmannasamtöl eru algengust í opinbera geiranum í ár líkt og fyrri ár (2012 og 2015). Jákvæð þróun átti sér stað hvað varðar tíðni starfsmannasamtala fyrir sérfræðinga og ófaglært starfsfólk í öllum atvinnugreinum milli árunna 2012-2015. Í ár er jákvæð þróun fyrir alla hópa í frumvinnslu og opinberri þjónustu en færri fyrirtæki í verslun og þjónustu segjast notast við formleg starfsmannasamtöl.

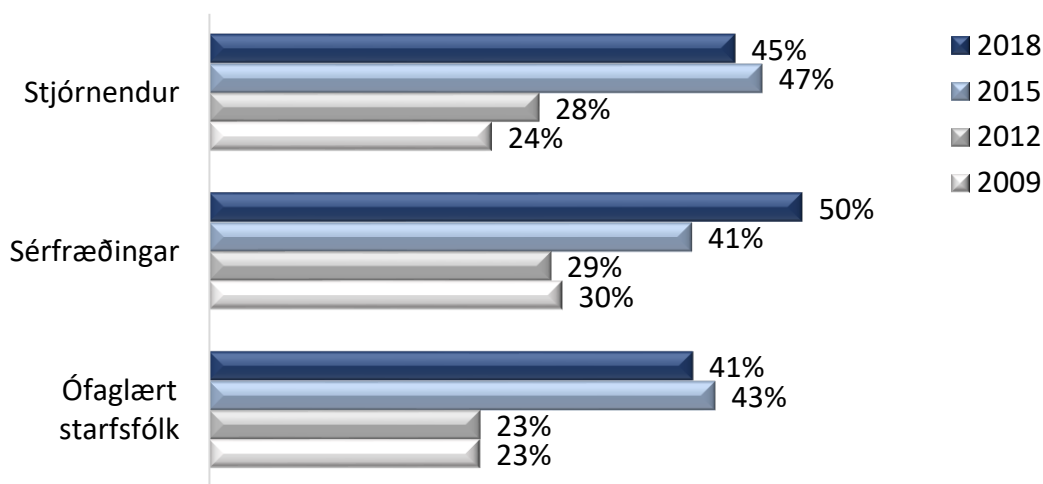
Niðurstöður staðfesta sterka hefð fyrir starfsmannasamtölum í opinberum stofnunum. Þar sem opinberar stofnanir eru síður líklegar en aðrar skipulagsheildir til að taka á því þegar starfsfólk nær ekki ásættanlegum árangri og einnig ólíklegri til að framkvæma formlegt frammistöðumat, má túlka þetta svo að starfsmannasamtölin séu tilraun til að vega þar upp á móti. Þetta er líka í samræmi við þær niðurstöður að fyrirtæki í opinbera geiranum eru styttra á veg komin hvað varðar mannauðsstjórnun, og að opinber fyrirtæki 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). Í þessu sambandi þarf að hafa í huga ólíkan lagaramma, þar sem mun flóknara er að taka á slakri frammistöðu í opinberu lagaumhverfi.

Tafla 20: Hlutfall skipulagsheilda sem eru með starfsmannasamtöl fyrir þrjá mismunandi starfsmannahópa. Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 115 (35 lítil fyrirtæki, 38 meðalstór fyrirtæki og 42 stór fyrirtæki).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stjórnendur	77%	58%	86%
Sérfræðingar	77%	68%	88%
Ófaglært starfsfólk	85%	61%	85%

Ekki er að sjá mikinn breytileika eftir stærð skipulagsheilda (sjá í töflu 20), en þó virðast stór fyrirtæki líklegust til að vera með formleg starfsmannasamtöl fyrir alla starfsmannahópa. Tíðnin er lægst í meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum (58%-68% eftir hópum), og hefur lækkað frá árinu 2015.

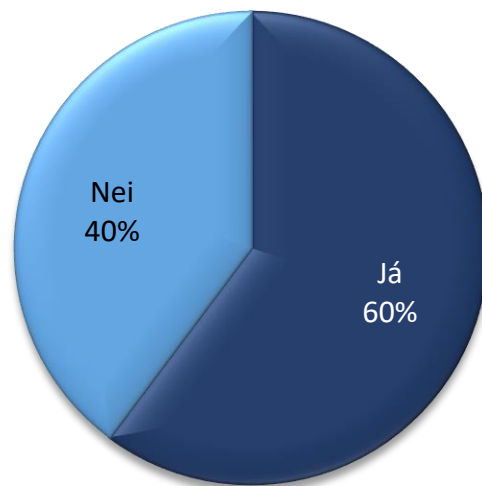


Mynd 57: Hlutfall skipulagsheilda sem hafa bæði formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtöl. Eftir starfsmannahópum.

Fjöldi svarenda 2018: 114; **2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138.

Á mynd 57 má sjá að á síðustu 10 árum hefur átt sér stað afgerandi og jákvæð þróun varðandi tíðni þess að fyrirtæki og stofnanir noti bæði formlegt frammistöðumat og starfsmannasamtöl, fyrir alla starfshópa. Þetta verður að teljast jákvæð þróun, þar sem mikilvægt er að frammistöðumat og starfsmannasamtöl séu notuð saman, þannig að starfsfólk fái endurgjöf um frammistöðu sína, og tækifæri til að ræða þessi mál við sinn stjórnanda (Armstrong, 2015; Kuvaas, 2011).

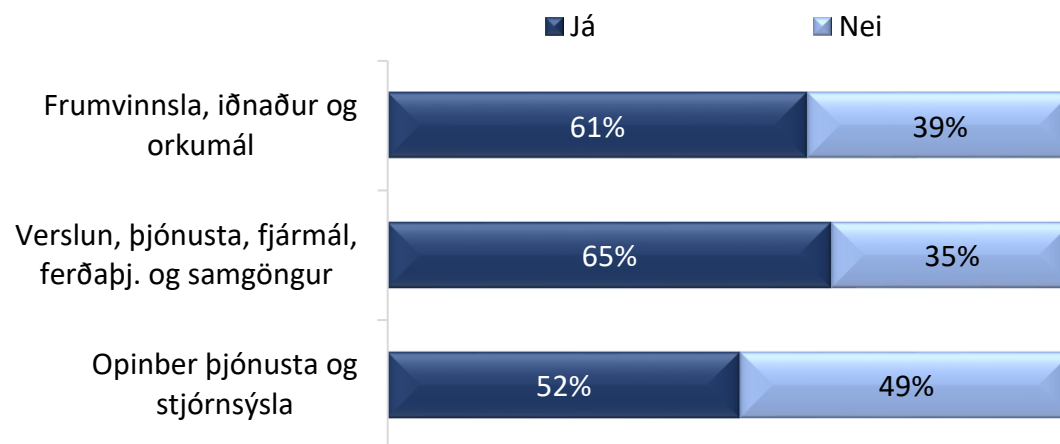
Þjálfun og starfsþróun



Mynd 58: Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti?
Fjöldi svara: 118.

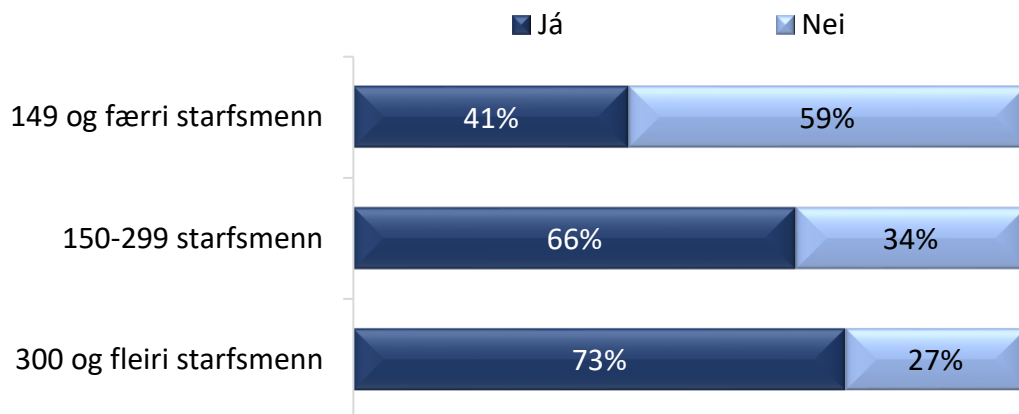
Þátttakendur voru spurðir hvort þörf fyrir þjálfun og/eða endurmenntun væri metin með kerfisbundnum hætti. Meirihluti mannauðsstjóra, eða 60% svarenda, svöruðu því játandi, sjá mynd 58.

Greining þjálfunarþarfa - greinar og stærð



Mynd 59: Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti? Eftir atvinnugreinum.
Svarendur: 118 (31 í frumvinnslu, 54 í verslun og 33 í opinberri þjónustu).

Örlítill breytileiki er eftir atvinnugreinum þegar kemur að kerfisbundnu mati á þjálfunarþörf starfsmanna (mynd 59). Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að meta þörf fyrir þjálfun/endurmenntun með kerfisbundnum hætti en ólíklegast er að slíkt mat fari fram í opinberri þjónustu og stjórnsýslu.



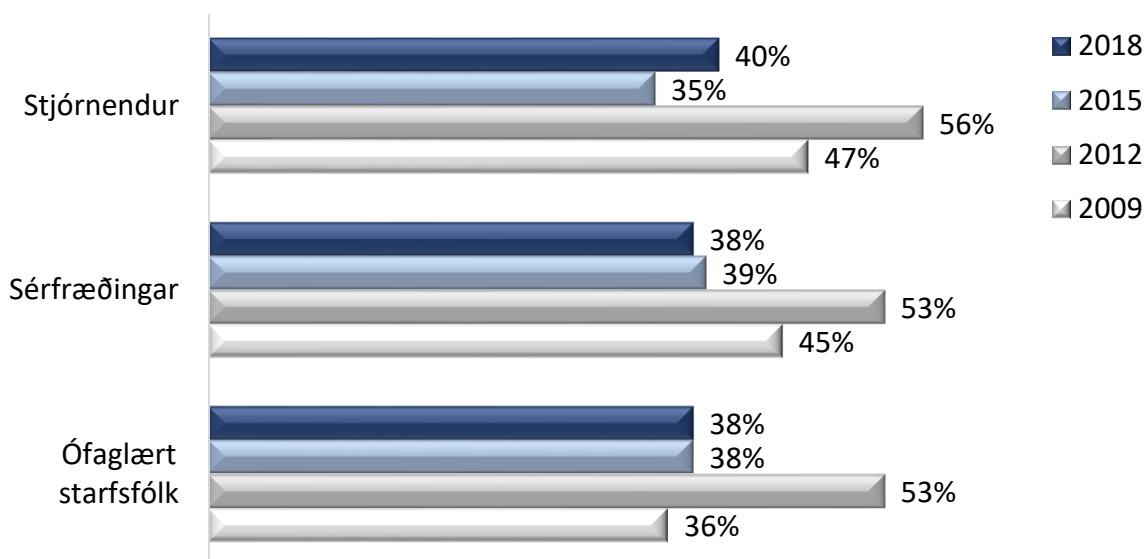
Mynd 60: Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti? Eftir stærð.

Svör: 118 (39 lítil fyrirtæki, 38 meðalstór fyrirtæki og 41 stórt fyrirtæki).

Stærð fyrirtækja og stofnana virðist hafa áhrif á það hvort þjálfunarþörf starfsfólks er metin með kerfisbundnum hætti (mynd 60). Stór fyrirtæki og stofnanir eru líklegri en lítil og meðalstór fyrirtæki til að meta þörf fyrir þjálfun/endurmenntun með kerfisbundnum hætti.

Umfang þjálfunar – dagar og kostnaður

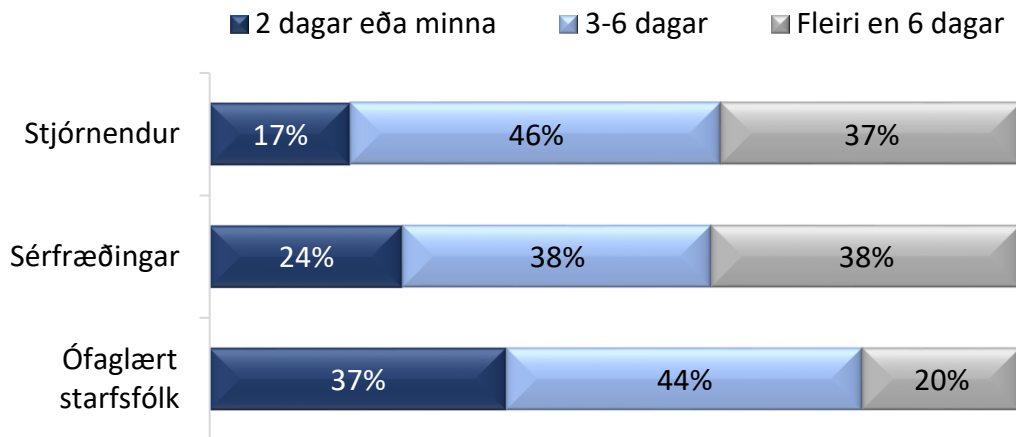
Umfang þjálfunar er hér metið út frá kostnaði sem hlutfalli af heildarlaunakostnaði og meðaldagafjölda sem starfsmenn verja í þjálfun á ári hverju. Fyrst er skoðað hvort haldið er utan um þessar stærðir, en það er ákveðin vísbending um hversu markvisst fræðslustarfið er.



Mynd 61: Hlutfall skipulagsheilda er vita hversu mörgum dögum ólíkir starfsmannahópar verja í þjálfun/fræðslu á ári. Borið saman milli árana 2018, 2015, 2012 og 2009.

Svör 2018: 115; **2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138.

Rúmlega þriðjungur fyrirtækja virðist halda markvisst utan um fjölda daga sem starfsfólk ver í þjálfun og fræðslu á ári hverju og er niðurstaðan svipuð og árið 2015 (sjá mynd 61). Ekki er auðvelt að skýra þá sveiflu í þessu upp á við sem virðist hafa orðið 2012, en líklegast er að um sé að ræða úrtaksskekkju, enda ólíklegt að fyrirtæki sem byrja einu sinni að halda utan um þessar stærðir muni skýndilega hætta því.



Mynd 62: Hversu mörgum dögum á ári ver hver starfsmaður í þjálfun/fræðslu að meðaltali? Eftir starfsmannahópum.

Fjöldi svara: Stjórnendur: 46; sérfræðingar: 42; ófaglært starfsfólk: 41 (undanskildir eru þeir sem vissu ekki fjölda daga).

Á mynd 62 má sjá fjölda daga sem ólíkir hópar verja í fræðslu og þjálfun á ári. Hafa þarf í huga að hér eru svarendur orðnir nokkuð fáir, enda heldur meirihluti fyrirtækja ekki utan um þessar stærðir. Niðurstöður benda til að stjórnendur og sérfræðingar séu líklegri en ófaglært starfsfólk til að verja fleiri en 6 dögum á ári í þjálfun eða fræðslu, en að algengast sé hjá öllum hópum að verja 3-6 dögum á ári í þjálfun eða fræðslu.

Þegar meðaldagafjöldi sem hver starfsmannahópur ver í þjálfun eða fræðslu á ári hverju er skoðaður sést að sérfræðingar verja flestum dögum, eða að meðaltali 6,7 dögum, í þjálfun eða fræðslu árlega (sjá töflu 21). Næst á eftir þeim eru stjórnendur með 6,2 daga að meðaltali. Ófaglært starfsfólk ver svo fæstum dögum að meðaltali í þjálfun á ári eða 4,2 dögum. Þegar þróunin milli ára er skoðuð sést að stjórnendur og ófaglært starfsfólk eyðir að meðaltali einum degi meira á ári í þjálfun eða fræðslu í ár heldur en árið 2015. Fjöldi daga sem sérfræðingar eyða að meðaltali á ári í þjálfun eða fræðslu eykst meira, eða um tæpa tvo daga.

Jákvæð þróun hefur átt sér stað hjá öllum hópum frá árinu 2009, þ.e. fleiri dögum er smám saman varið í þjálfun og fræðslu.

Tafla 21: Hversu mörgum dögum ver starfsfólk að meðaltali í þjálfun á ári? Samanburður milli áranna 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svara 2018: Stjórnendur: 46; sérfræðingar: 42; ófaglært starfsfólk: 41.

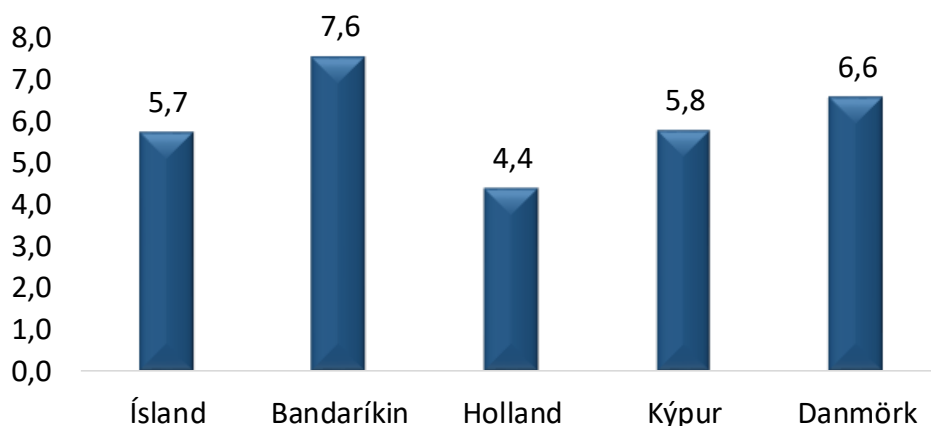
Fjöldi svara 2015: Stjórnendur: 42; sérfræðingar: 46; ófaglært starfsfólk: 44.

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

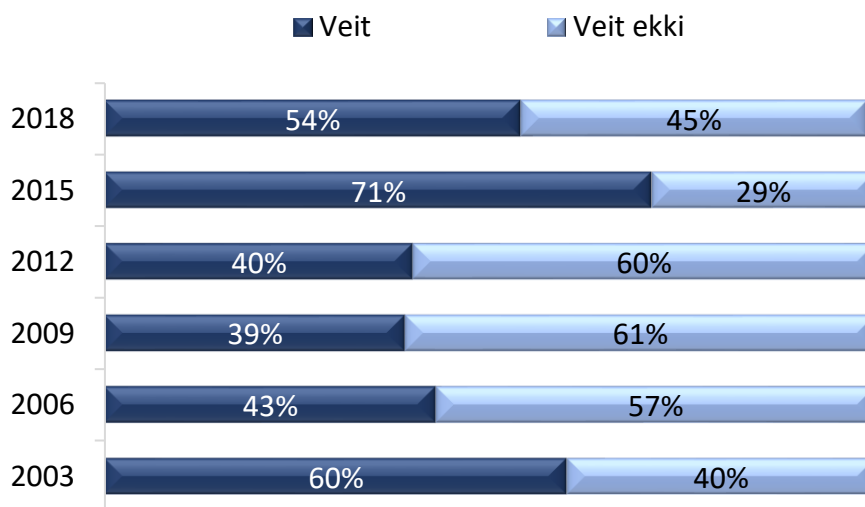
Fjöldi svara 2009: Stjórnendur: 54; sérfræðingar: 55; ófaglært starfsfólk: 42 (sameinað úr 2).

	2018	2015	2012	2009
Stjórnendur	6,2	5,2	4,3	3,9
Sérfræðingar	6,7	4,8	4,7	3,3
Ófaglært starfsfólk	4,2	3,1	3,2	1,7

Til samanburðar má nefna að starfsfólk í fyrirtækjum og stofnunum innan Evrópusambandsins ver að meðaltali 6,3 dögum á ári í þjálfun (Stjórnendur: 6,4 dagar; sérfræðingar: 6,9 dagar; ófaglært starfsfólk: 5,7 dagar). Í löndum utan Evrópu er meðaltalið hærra eða 10,1 dagur (Stjórnendur: 10,1 dagur; sérfræðingar: 10,5 dagar; ófaglært starfsfólk: 9,7 dagar). Þegar við skoðum Ísland og berum saman við Bandaríkin, Holland, Kýpur og Danmörku sést að meðalfjöldi daga sem starfsfólk ver í þjálfun á ári er mestur í Bandaríkjunum (7,6 dagar) og minnstur í Hollandi (4,4 dagar), sjá mynd 63.



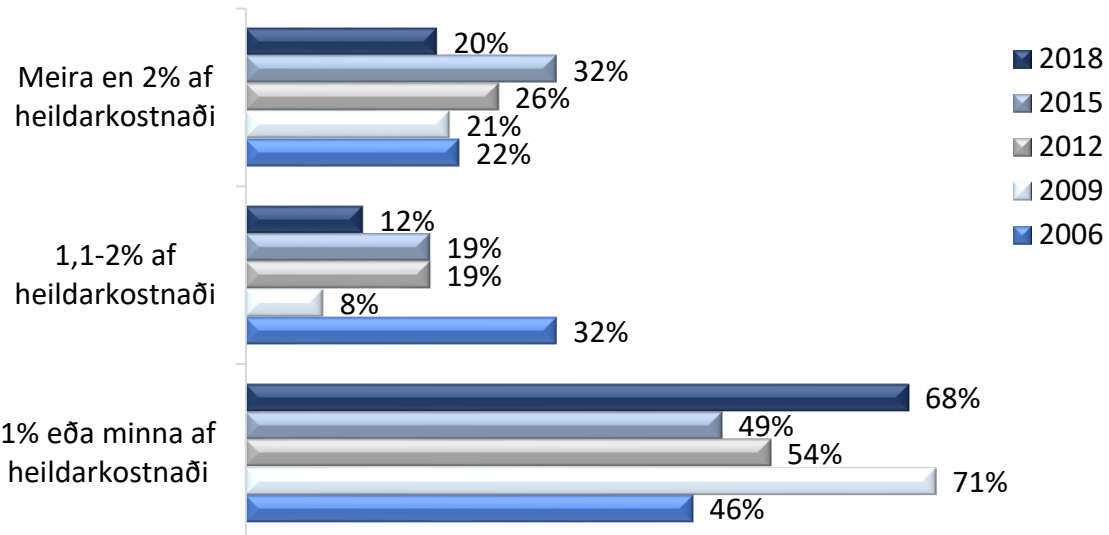
Mynd 63: Meðalfjöldi daga sem starfsfólk ver í þjálfun á ári. Samanburður milli landa. **Fjöldi svara:** Ísland: 115; Bandaríkin: 302; Holland: 156; Kýpur: 77; Danmörk: 165.



Mynd 64: Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endurmenntun starfsfólks? Hlutfall þeirra sem vita/vita ekki. Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012, 2009, 2006 og 2003. **Fjöldi svarenda:** 2018: 125; 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138; 2006: 180; 2003: 114.

Mikilvæg vísbending um utanumhald fræðslumála er að skoða hvort fyrirtæki vita hversu mikið þau eru að fjárfesta í þeim málaflokki. Því er skoðað hversu margir svarendur svara „veit ekki“ við þá spurningu (mynd 64).

Rúmlega helmingur (54%) þeirra sem fara með mannauðsmál veit hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endurmenntun starfsfólks, skv. niðurstöðum 2018, og er það lægra hlutfall en 2015, en betra en hlutfallið í næstu könnunum þar á undan.



Mynd 65: Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endurmenntun starfsfólks? Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012, 2009, 2006.

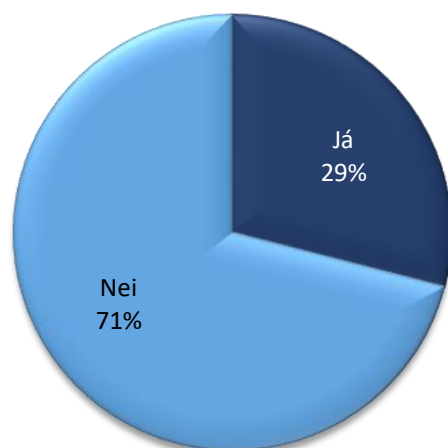
Fjöldi svara 2018: 66; **2015:** 85; **2012:** 57; **2009:** 53; **2006:** 76 (þeir eru undanskildir sem ekki vita).

Meðaltal 2018: 2,2%; **2015:** 2,7%; **2012:** 2,2%; **2009:** 2,2%; **2006:** 2,3%.

Þegar skoðuð er fjárfesting í þjálfun og endurmenntun, kemur fram að algengast er (68%) að varið sé 1% eða minna af heildarkostnaði í þessu mál, og hefur þetta svar verið algengast frá upphafi þessarar könnunar. Færri fyrirtæki og stofnanir verja meira en 2% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og endurmenntun starfsfólks eða 20% samanborið við 32% fyrirtækja og stofnana árið 2015. Einnig eru hlutfallslega færri fyrirtæki og stofnanir í ár sem verja 1,1%-2% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og endurmenntun starfsfólks.

Að meðaltali verja fyrirtæki og stofnanir nú um 2,2% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og endurmenntun og lækkar hlutfallið frá því árið 2015 þegar það var 2,7%. Hlutfallið nú er hins vegar það sama og það var árin 2012 og 2009. Á heildina benda niðurstöður til að þjálfunar- og fræðslufjárfesting fyrirtækja og stofnana á Íslandi sé að aukast, einkum þegar horft er á dagafjölda, sem nú er kominn yfir 1 viku á ári fyrir stjórnendur og sérfræðinga, en að kostnaður sé nokkuð stöðugur sem rúmlega 2% af launakostnaði.

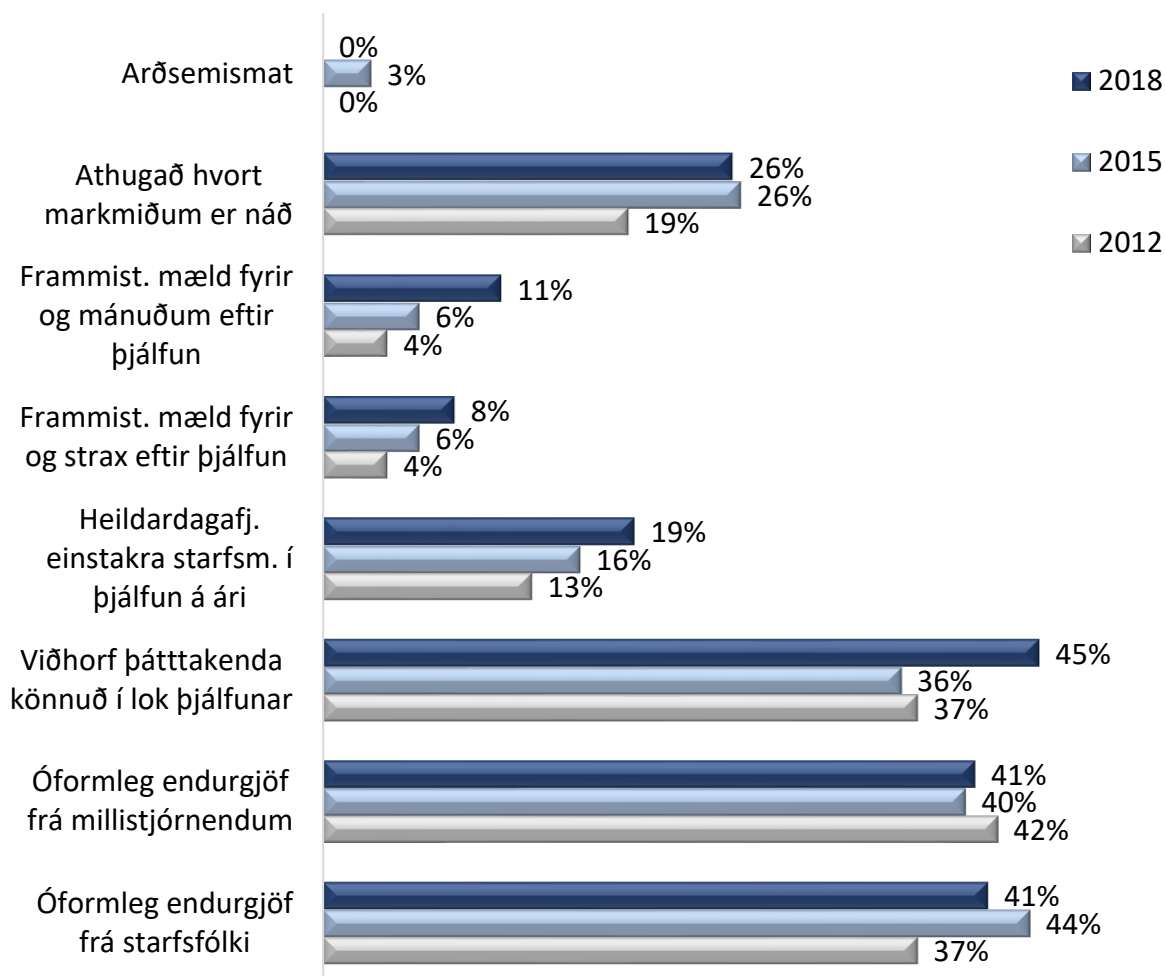
Árangursmat þjálfunar



Mynd 66: Fer fram kerfisbundið mat á árangri af þjálfun/fræðslu starfsfólks?

Fjöldi svarenda: 116.

Meirihluti (71%) fyrirtækja og stofnana segir að ekki fari fram kerfisbundið mat á árangri af þjálfun og fræðslu starfsfólks (mynd 66). Einungis tæpur þriðjungur (29%) fyrirtækja og stofnana svarar spurningunni játandi.

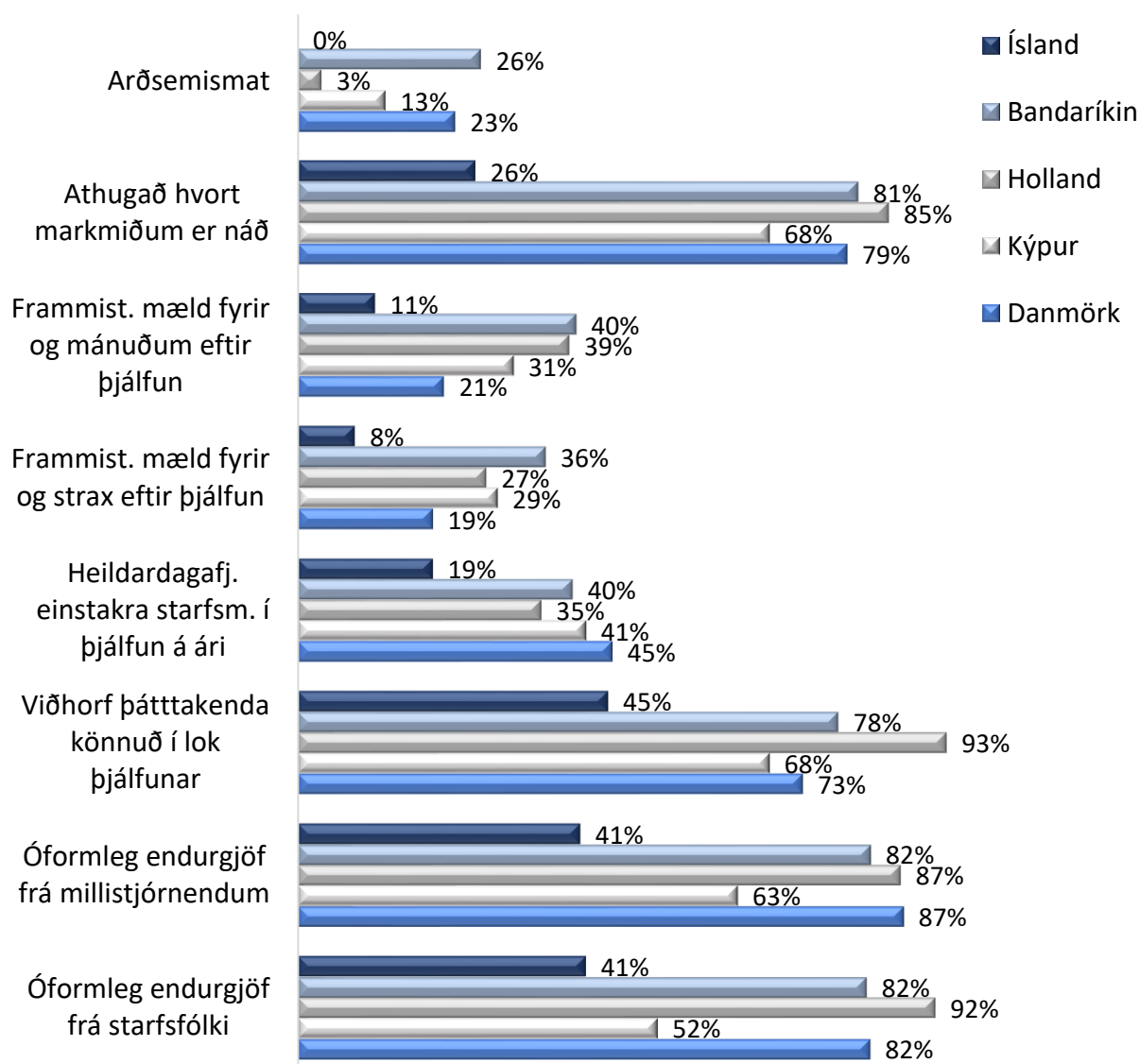


Mynd 67: Ef árangur þjálfunar er metinn, hver eftirfarandi aðferða er notuð? Borið saman milli árana 2018, 2015 og 2012.

Fjöldi svarenda: 2018: 101; 2015: 119; 2012: 144 (hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá heildarfjölda þátttakenda).

Á mynd 67 má sjá í hvaða mæli hinar ýmsu aðferðir eru notaðar við að meta árangur þjálfunar. Algengustu aðferðirnar eru að kanna viðhorf þátttakenda í lok þjálfunar (45%), óformleg endurgjöf frá starfsfólki (41%) og óformleg endurgjöf frá millistjórnendum (41%). Þetta er nokkuð sambærilegt við niðurstöður árið 2015 þegar algengast var að notast við óformlega endurgjöf frá bæði starfsfólki (44%) og millistjórnendum (40%) og þar á eftir viðhorf þátttakenda í lok þjálfunar (36%).

Þessar niðurstöður sýna ekki mikla breytingu á milli kannana, en þó er algengara að viðhorf þátttakenda séu könnuð, þótt merkja megi lítils háttar aukningu í notkun frammistöðumats við mat á þjálfun.

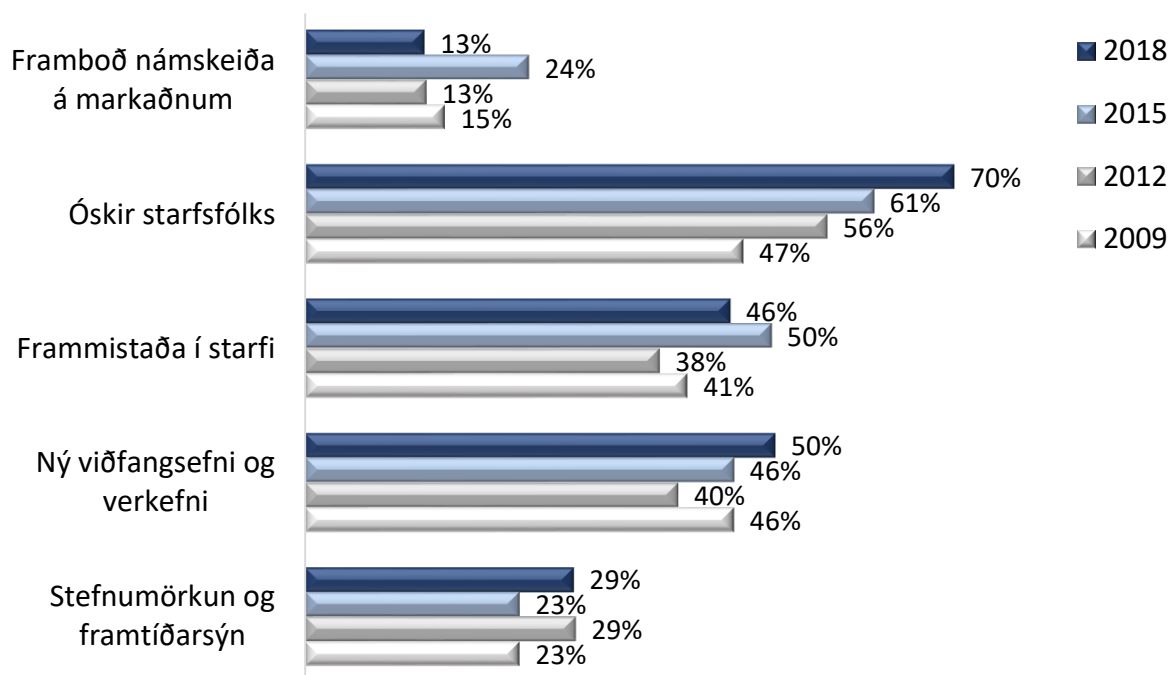


Mynd 68: Ef árangur þjálfunar er metinn, hver eftirfarandi aðferða er notuð? Borið saman milli landa (Ísland, Bandaríkin, Holland, Kýpur og Danmörk).

Fjöldi svarenda: Ísland: 101; Bandaríkin: 176; Holland: 60; Kýpur: 87; Danmörk: 62 (hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost).

Íslensk fyrirtæki og stofnanir virðast í minna mæli nota tilgreindar aðferðir við að meta árangur þjálfunar, samanborið við hin löndin. Þessar niðurstöður benda til þess að fyrirtæki hér á landi séu fyrst og fremst að meta árangur þjálfunar út frá viðbrögðum þátttakenda, sem er fyrsta og lægsta þrepíð í hinu lífseiga líkani Kirkpatrick's frá árinu 1959 (sjá í Kirkpatrick, 1996) um mat á árangri þjálfunar. Jafnframt vekur athygli að ekkert arðsemismat á sér stað hér á landi samanber tillögur Phillips (1996) um viðbætt efsta stig við líkan Kirkpatrick's um árangursmats þjálfunar. Þess má þó geta í þessu samhengi að ef tilgangur þjálfunar er að þjappa hópi saman eða hafa áhrif á viðhorf, er árangursmat á fyrsta stigi viðeigandi. Ef markmiðið er hins vegar að þjálfu upp tiltekna hæfni er viðeigandi að leitast við að meta lærdóm eða hegðun á efri stigum líkansins (Alliger og Janak, 1989).

Ákvarðanatöku um þjálfun/fræðslu



Mynd 69: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Samanburður á milli ára 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2018: 125; **2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138. Hér var leyfilegt að velja allt að tvo valkosti, því er samtalan yfir 100%.

Óskir starfsfólks eru enn ráðandi þáttur við ákvörðunartöku um þjálfun eða fræðslu starfsfólks (70%) og hefur þetta hlutfall hækkað milli kannana (sjá mynd 69). Ný viðfangsefni og verkefni virðast þó einnig í auknum mæli vera ráðandi þáttur við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu (50% nú samanborið við 46% árið 2015). Þar á eftir kemur frammistaða í starfi (46%). Síst er horft til framboðs námskeiða á markaðnum (13%) og stefnumörkunar og framtíðarsýnar (29%).

Það er jákvætt að aukinn dagafjöldi í þjálfun er staðreynd hér á landi, en því má hins vegar velta fyrir sér hvort þjálfun og fræðsla sem byggist einkum á óskum starfsfólks, og er ekki metin formlega, sé nægilega markviss og góð fjárfesting. Þó er jákvætt að ný viðfangsefni og verkefni virðast í auknum mæli grundvöllur ákvarðana um þjálfun.

Tafla 22: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 125 (32 í frumvinnslu, 55 í verslun og þjónustu, 38 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	16%	6%	21%
Óskir starfsfólks	72%	69%	68%
Frammistaða í starfi	41%	60%	29%
Ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu	38%	56%	53%
Stefnumörkun og framtíðarsýn	22%	38%	21%

Óskir starfsmanna eru enn þá mest ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun í öllum atvinnugreinum (sjá töflu 22) og hefur hlutfall fyrirtækja og stofnana sem notar þennan þátt hækkað milli ára 2015 og 2018, eins og áður sagði. Framboð námskeiða á markaðnum er í minna mæli ráðandi þáttur við ákvarðanatöku um þjálfun í öllum atvinnugreinum. Meira er horft til stefnumörkunar og framtíðarsýnar í ár en árið 2015. Frammistaða í starfi er notuð í meira mæli í verslun og þjónustu en hlutfall þeirra sem nota þann þátt í frumvinnslu og opinberri þjónustu fer lækkandi milli ára.

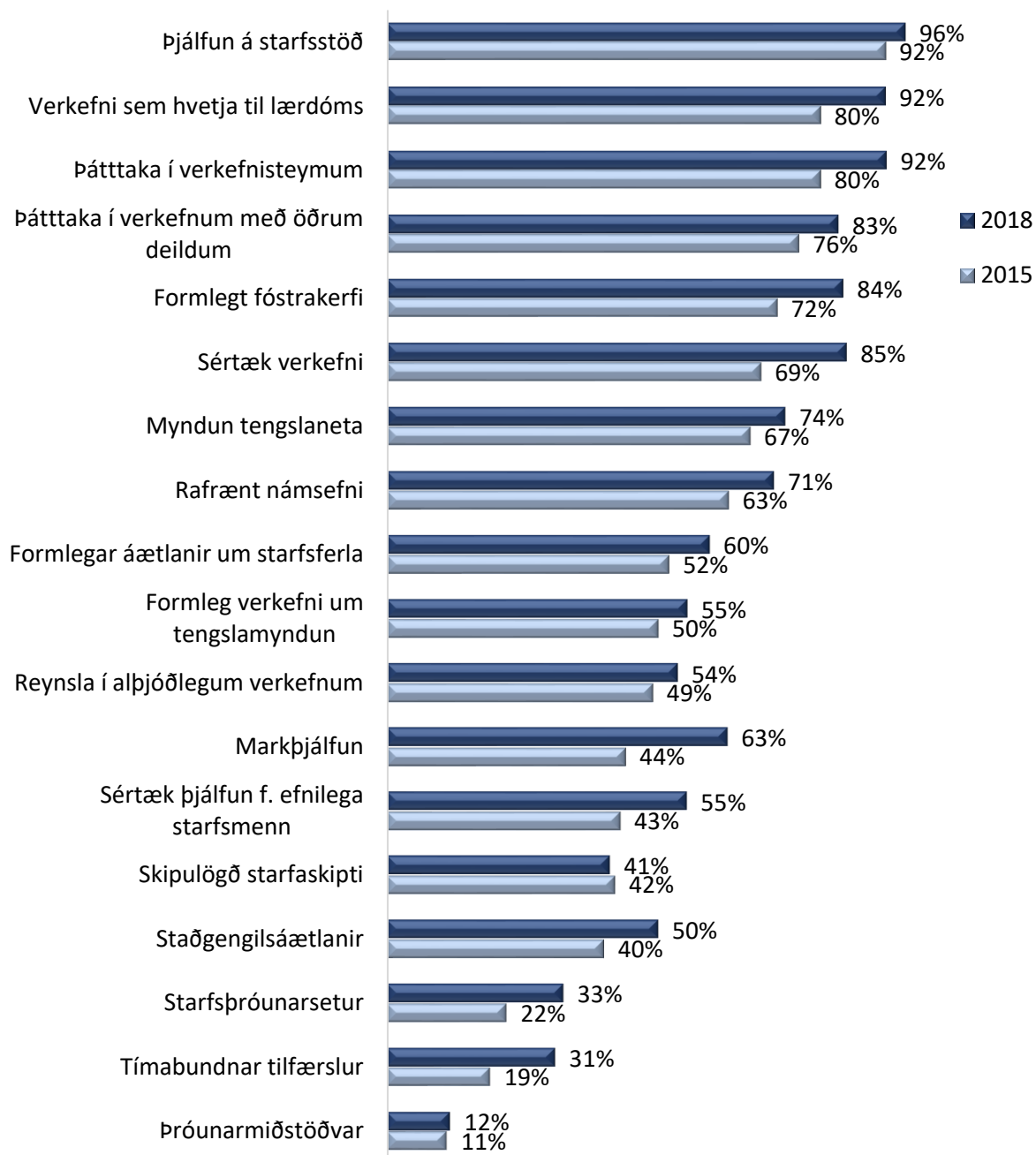
Tafla 23: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 125 (42 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki og 44 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	17%	5%	16%
Óskir starfsfólks	67%	72%	71%
Frammistaða í starfi	43%	49%	46%
Ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu	41%	59%	52%
Stefnumörkun og framtíðarsýn	21%	26%	39%

Óskir starfsmanna eru sá þáttur sem helst ræður för hjá öllum stærðum fyrirtækja og stofnana (tafla 23). Ný viðfangsefni og verkefni eru meira notuð hjá meðalstórum og stórum fyrirtækjum og stofnunum en hjá litlum. Meðalstór og stór fyrirtæki og stofnanir virðast í auknum mæli notast við stefnumörkun og framtíðarsýn þegar kemur að ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu.

Starfsþróunaraðferðir



Mynd 70: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir nýttar fyrir starfsþróun starfsfólks? Hlutfall byggt á fjölda svara þar sem valið er að einhverju leyti til að mjög miklu leyti. Samanburður milli 2018 og 2015.

Fjöldi svara: 2018: 115; **2015:** 109.

Fyrirtæki og stofnanir nota hinar ýmsu aðferðir fyrir starfsþróun starfsfólks í auknum mæli frá árinu 2015 (sjá mynd 70). 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. Af einstökum aðferðum virðist vera mest aukning í notkun markþjálfunar.

Tafla 24: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar í starfsþróun starfsmanna? Samanburður á milli landa.

Fjöldi svara: Ísland: 115; Bandaríkin: 352; Holland: 159; Kýpur: 87; Danmörk: 179.

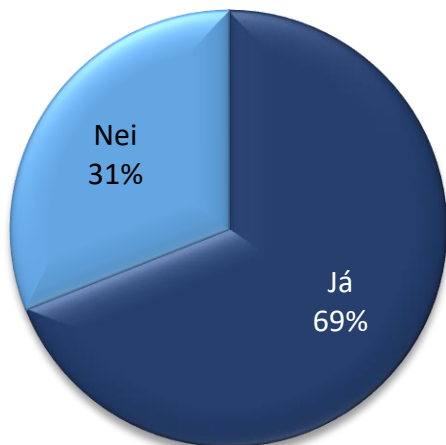
	Ísland	Bandaríkin	Holland	Kýpur	Danmörk
Þjálfun á starfsstöð	96%	95%	93%	93%	96%
Sértæk verkefni	85%	80%	72%	69%	83%
Formleg verkefni um tengslamyndun	55%	58%	57%	56%	71%
Reynsla í alþjóðlegum verkefnum	54%	32%	32%	30%	53%
Starfsþróunarsetur	33%	27%	29%	40%	32%
Verkefni sem hvetja til lærdóms	92%	75%	74%	84%	77%
Þátttaka í verkefnisteymum	92%	92%	73%	67%	92%
Formlegt fóstrakerfi	84%	79%	76%	71%	73%
Rafrænt námsefni	71%	74%	62%	66%	74%
Formlegar áætlanir um starfsferla	60%	65%	60%	52%	66%
Markþjálfun	63%	91%	85%	76%	84%
Sértæk þjálfun f. efnilega starfsmenn	55%	48%	53%	43%	35%
Skipulögð starfaskipti	41%	54%	34%	62%	50%
Staðgengilsáætlanir	50%	76%	59%	38%	50%

Þjálfun á starfsstöð er sú aðferð sem er mest notuð til starfsþróunar í öllum samanburðarlöndunum sem og á Íslandi. Í Bandaríkjunum og Danmörku er þátttaka í verkefnisteymum einnig mikið notuð. Markþjálfun er mest notuð í Bandaríkjunum en minna í hinum samanburðarlöndunum, þ.m.t. Íslandi. Formleg verkefni um tengslamyndun virðast vera meira notuð í Danmörku en öðrum löndum.

Það er jákvætt að sjá hægfara aukningu í flestum aðferðum starfsþróunar á milli kannana hér á landi, enda ljóst að starfsþróun er margt annað en formleg námskeið, og að margar góðar aðferðir við starfsþróun eru ekki kostnaðarsamar, heldur snýst fyrst og fremst um skipulag og að veita starfsfólki svigrúm frá daglegum verkefnum.

Starfsnám – starfsnemar

Þátttakendur voru spurðir hversu marga iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi og á háskólastigi, þeir hefðu haft síðastliðin 3 ár.



Mynd 71: Hlutfall skipulagsheilda sem hafa tekið að sér starfsnema síðastliðin 3 ár (annaðhvort iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi eða starfsnema á háskólastigi).

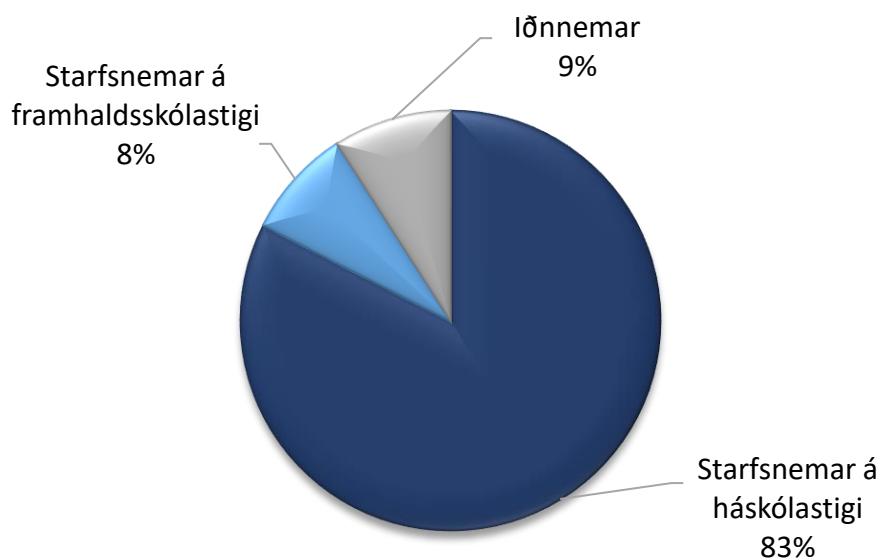
Fjöldi svarenda: 114.

Meðaltal iðnnema: 2018: 11,7; 2015: 4,1.

Meðaltal starfsnema á framhaldsskólastigi: 2018: 16,3; 2015: 7,5.

Meðaltal starfsnema á háskólastigi: 2018: 48,8; 2015: 8,8.

Stór hluti fyrirtækja og stofnana, eða 69%, hefur tekið að sér starfsnema á einhverju skólastigi síðastliðin 3 ár (sjá mynd 71). Þessi spurning var ný í könnuninni árið 2015 en þá höfðu 55% fyrirtækja og stofnana tekið að sér starfsnema. Þessar niðurstöður benda til þess að það sé að færast í vöxt að fyrirtæki og stofnanir taki að sér starfsnema.



Mynd 72: Hlutfallsleg skipting starfsnema síðastliðin þrjú ár. Eftir tegund starfsnema (iðnnemar, starfsnemar á framhaldsskólastigi, starfsnemar á háskólastigi).

Fjöldi svara: 79 (þeir eru undanskildir sem ekki hafa tekið að sér starfsnema).

Flestir starfsnemar hjá íslenskum fyrirtækjum og stofnunum síðastliðin þrjú ár hafa verið starfsnemar á háskólastigi (mynd 72). Alls tóku fyrirtæki og stofnanir að sér 3.670 starfsnema á tímabilinu (338 iðnema, 309 framhaldsskólanema og 3.023 háskólanema). Hér þarf að hafa í huga að tveir stórir vinnustaðir í heilbrigðiskerfinu, Landspítali og Sjúkrahúsið á Akureyri, tóku að sér samanlagt hátt í 3.000 starfsnema, langflesta á háskólastigi, og draga þeir meðaltalið og heildarfjöldann verulega upp.

Tafla 25: Hlutfall skipulagsheilda sem hafa tekið að sér iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi eða starfsnema á háskólastigi. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 125 (29 í frumvinnslu, 57 í verslun og þjónustu og 39 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðapj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Iðnnemar	52%	21%	5%
Starfsnemar á framhaldsskólastigi	24%	11%	15%
Starfsnemar á háskólastigi	62%	40%	54%

Fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegust til að taka að sér starfsnema á öllum skólastigum, og þar er mest um að iðnnemar fái þjálfun (sjá töflu 25). Allar atvinnugreinar virðast þó líklegar til að taka starfsnema í háskólanámi. Opinber þjónusta tekur mest starfsnema á háskólastigi, enda krafa í ákveðnum háskólagreinum sem tengjast þeim geira, s.s. kennslu og heilbrigðisgreinum.

Tafla 26: Hlutfall skipulagsheilda sem hafa tekið að sér iðnnema, starfsnema á framhaldsskólastigi eða starfsnema á háskólastigi. Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 125 (42 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki og 44 stór fyrirtæki).

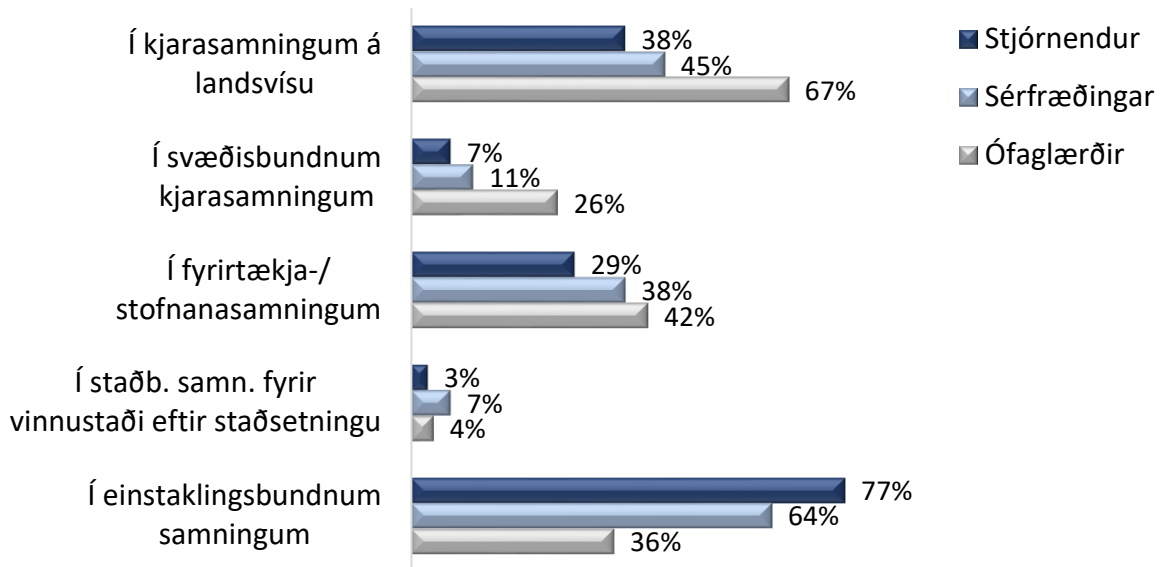
	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Iðnnemar	24%	26%	21%
Starfsnemar á framhaldsskólastigi	17%	8%	21%
Starfsnemar á háskólastigi	38%	44%	66%

Stór fyrirtæki og stofnanir eru líklegust til að taka að sér starfsnema á háskólastigi, og er um rúmlega 30% aukningu að ræða frá síðustu könnun.

V. LAUN OG HLUNNINDI

Í þessum kafla er fjallað um þær aðferðir sem notaðar eru til ákvörðunar um grunnlaun hjá stjórnendum, sérfræðingum og ófaglærðu 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. Þá er greint frá hlutfalli launakostnaðar af rekstrarkostnaði.

Ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa

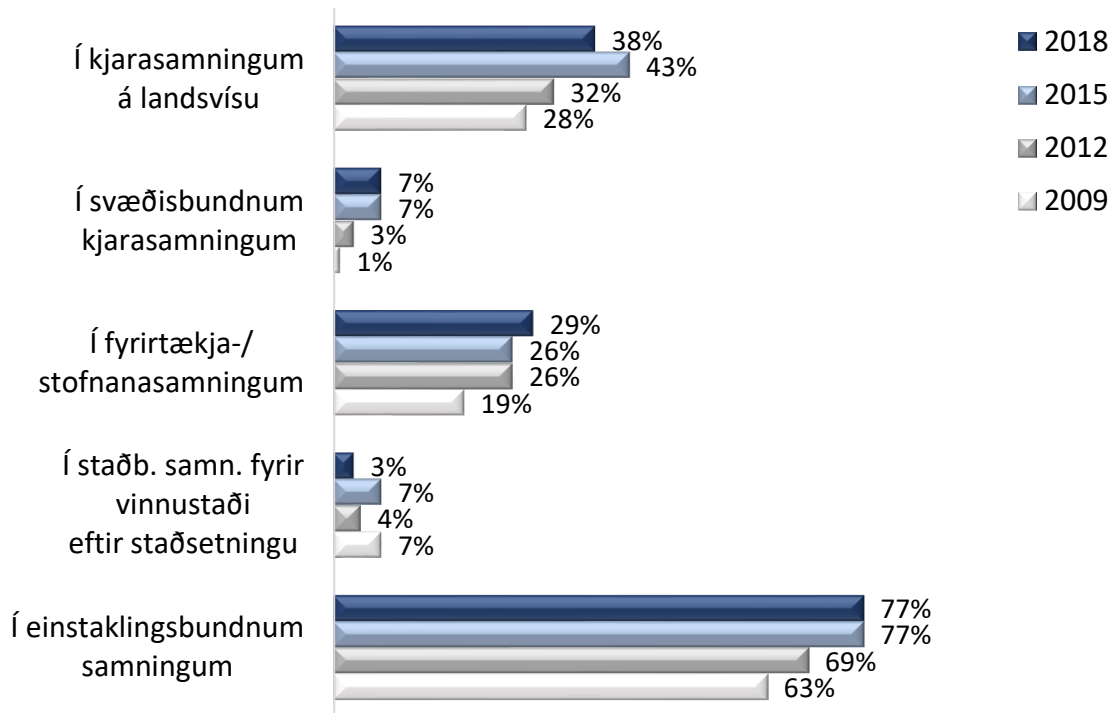


Mynd 73: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar?

Fjöldi svarenda: 92-112 (eftir liðum). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því er samtalan ekki 100%.

Á mynd 73 má sjá að algengast er að laun stjórnenda (77%) og sérfræðinga (64%) séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum en hins vegar er algengast að það sé gert í kjarasamningum á landsvísu þegar ófaglært starfsfólk á í hlut (67%).

Á myndum 74-76 er skoðað hvernig ákvörðun grunnlauna stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks hefur þróast frá árinu 2006.



Mynd 74: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun milli ára. **Fjöldi svarenda:** 2018: 125; 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138; 2006: 190.

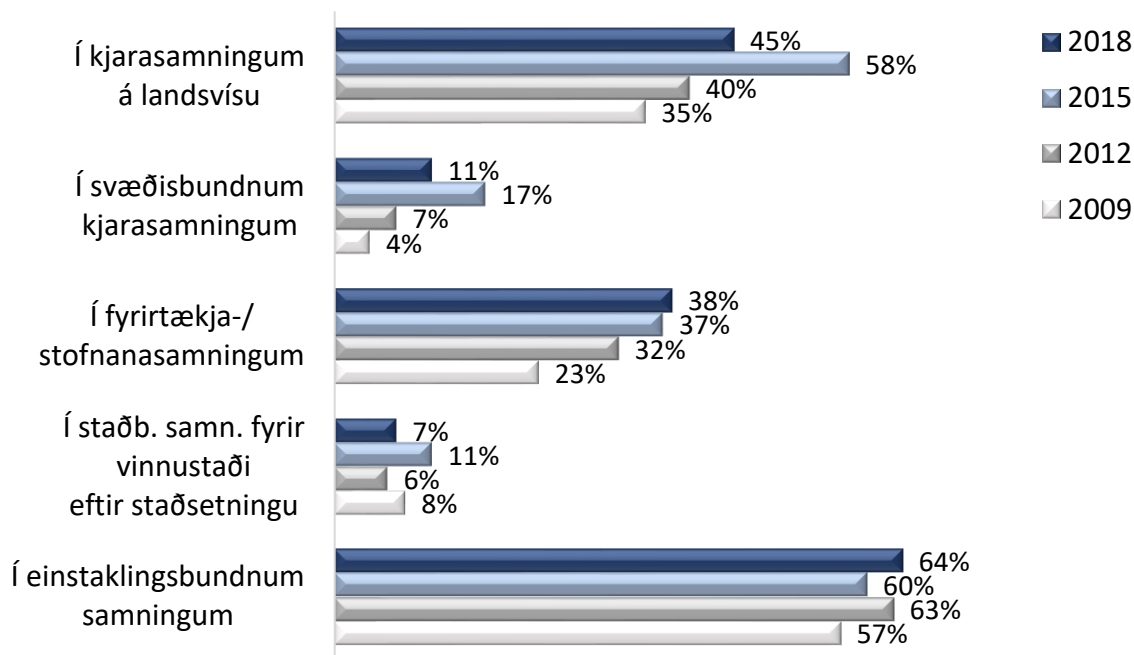
Á mynd 74 sést að grunnlaun stjórnenda eru eins og áður fyrst og fremst ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum. Laun um 25% stjórnenda voru ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum á árinu 2006 en 77% á árunum 2015 og 2018. Laun 38% stjórnenda eru ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu 2018, samanborið við 65% á árinu 2006 og hefur notkun þeirra samninga því minnkað um 27 prósentustig.

Tafla 27: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 125; Kýpur: 86; Danmörk: 178; Holland: 160; Bandaríkin: 362.

	Ísland	Kýpur	Danmörk	Holland	Bandaríkin
Í kjarasamningum á landsvísu	38%	37%	41%	44%	23%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	7%	11%	15%	4%	9%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	29%	49%	37%	57%	57%
Í staðb. samn. fyrir vinnust. eftir staðs.	3%	1%	26%	20%	30%
Í einstaklingsbundnum samningum	77%	31%	78%	63%	43%

Algengast er að laun stjórnenda séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum á Íslandi, í Danmörku og Hollandi. Í Bandaríkjunum og á Kýpur er algengast að gerðir séu fyrirtækja- eða stofnanasamningar við stjórnendur, en það er gert í 49% þátttökufyrirtækja og -stofnana á Kýpur og 57% í Bandaríkjunum (sama hlutfall og í Hollandi) samanborið við 29% fyrirtækja og stofnana á Íslandi og 37% í Danmörku. Það er athyglisvert að notkun staðbundinna samninga fyrir vinnustaði eftir staðsetningu á Íslandi og á Kýpur er nánast engin (3% og 1%) á meðan það er töluvert algengt í hinum samanburðarlöndunum (26% í Danmörku, 20% í Hollandi og 30% í Bandaríkjunum).



Mynd 75: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga/fagmenntaðra ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun milli ára.

Fjöldi svarenda: 2018: 125; 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138.

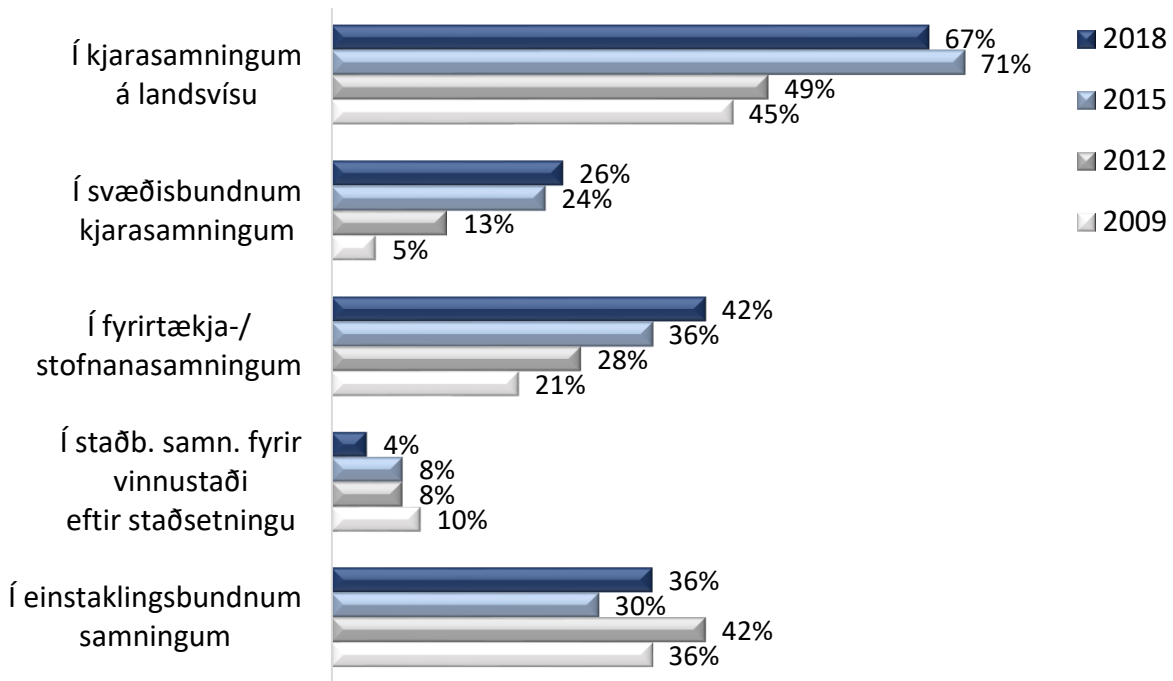
Eins og sjá má á mynd 75 hefur hlutfall þeirra fyrirtækja og stofnana sem ákvarða laun sérfræðinga eftir kjarasamningum á landsvísu lækkað frá árinu 2015 (úr 58% í 45% nú). Aftur á móti er hlutfall fyrirtækja og stofnana þar sem laun sérfræðinga eru ákvörðuð í fyrirtækja- eða stofnanasamningum nánast óbreytt á milli ára (38%). Algengast er aftur á móti að laun sérfræðinga séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum og er hlutfall fyrirtækja þar sem þeirri aðferð er beitt nú 64%.

Tafla 28: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 125; Kýpur: 86; Danmörk: 178; Holland: 160; Bandaríkin: 362.

	Ísland	Kýpur	Danmörk	Holland	Bandaríkin
Í kjarasamningum á landsvísu	45%	58%	52%	55%	22%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	11%	22%	15%	6%	12%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	38%	32%	22%	47%	53%
Í staðb. samn. fyrir vinnust. eftir staðs.	7%	2%	24%	17%	27%
Í einstaklingsbundnum samningum	64%	18%	54%	46%	37%

Við ákvörðun launa sérfræðinga eru einstaklingsbundnir samningar mest notaðir á Íslandi (64%) og í Danmörku (54%). Á Kýpur og í Hollandi er algengast í fyrirtækjum og stofnunum að farið sé að kjarasamningum á landsvísu við ákvörðun launa sérfræðinga (58% og 55%). Í Bandaríkjunum er algengast að laun sérfræðinga séu ákvörðuð í fyrirtækja- eða stofnanasamningum.



Mynd 76: Hvernig eru grunnaun ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun milli ára.

Fjöldi svarenda: 2018: 125; 2015: 119; 2012: 144; 2009: 138.

Þegar kemur að ákvörðun grunnauna ófaglærðs starfsfólks er sem áður algengast að stuðst sé við kjarasamninga á landsvísu (67%). Næstalgengast er að laun séu ákvörðuð í fyrirtækja- eða stofnanasamningum (42%). Það ber að nefna að í skýrslunum 2009 og 2012 voru sýndir tveir hópar, skrifstofufólk og ófaglærðir, en þessir tveir hópar voru sameinaðir í einn árið 2015. Því þarf að fara varlega í túlkun á þróun fyrir þennan starfsmannahóp borið saman við fyrri skýrslur.

Tafla 29: Hvernig eru grunnaun ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 125; Kýpur: 86; Danmörk: 178; Holland: 160; Bandaríkin: 362.

	Ísland	Kýpur	Danmörk	Holland	Bandaríkin
Í kjarasamningum á landsvísu	67%	61%	64%	68%	24%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	26%	22%	19%	9%	21%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	42%	32%	18%	39%	45%
Í staðb. samn. fyrir vinnust. eftir staðs.	4%	1%	20%	15%	31%
Í einstaklingsbundnum samningum	36%	16%	43%	34%	29%

Í samanburðarlöndunum líkt og á Íslandi, ákvarða fyrirtæki og stofnanir í flestum tilfellum laun ófaglærðra starfsmanna með kjarasamningum á landsvísu. Hlutfallið á Kýpur, í Danmörku og Hollandi er á bilinu 61-68%. Aftur á móti eru laun ákvörðuð á þennan hátt í aðeins 24% fyrirtækja og stofnana í Bandaríkjunum. Þar er algengast er að notast sé við fyrirtækja- eða stofnanasamninga (45%).

Allt frá því grein Calmfors og Drifill kom út árið 1988 hefur verið líflæg umræða á meðal fræðimanna um hvað sé æskilegast fyrir þjóðarbúskapinn í heild, miðlægir kjarasamningar, dreifstýrðir kjarasamningar eða einstaklingsbundnir samningar. Í grein sinni færðu höfundar rök fyrir því að sambandið væri ekki línulegt, þ.e. í einstaklingsbundnum kjarasamningum væru áhrif hvers og ein lítil og því samið um litlar launahækkningar í heildina. Í miðlægum samningum á landsvísu myndu samningsaðilar taka tillit til ástands þjóðarþúsins í heild og því ekki semja um launahækkningar sem væru þjóðarþúsinu ofviða. Þarna á milli væru svo dreifstýrðir kjarasamningar þar sem einstök stéttarfélag, of smá, sem engu að síður hefðu einhvers konar einokunarvald, gætu í krafti þess máttar gert kjarasamninga með töluverðum launahækkunum. Þótt auðvelt sé að færa rök fyrir hugmyndum Calmfors og Drifill (1988) hefur ekki tekist að sýna fram á þetta samband með afgerandi hætti.

Niðurstöður hér að ofan gefa til kynna að algengast sé 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 og hefur þessi skipting lítið breyst á undanförunum árum. Þess ber jafnframt að geta 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 stofnana-samningur. Þannig útilokar einn valmöguleikinn ekki aðra.

Hér á eftir eru launaákvörðanir einstakra starfsmannahópa greindar frekar 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 stjórnsýslu. 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 flokknum fyrirtæki með 300 eða fleiri starfsmenn.

Ákvörðun grunnauna stjórnenda – greinar og stærð

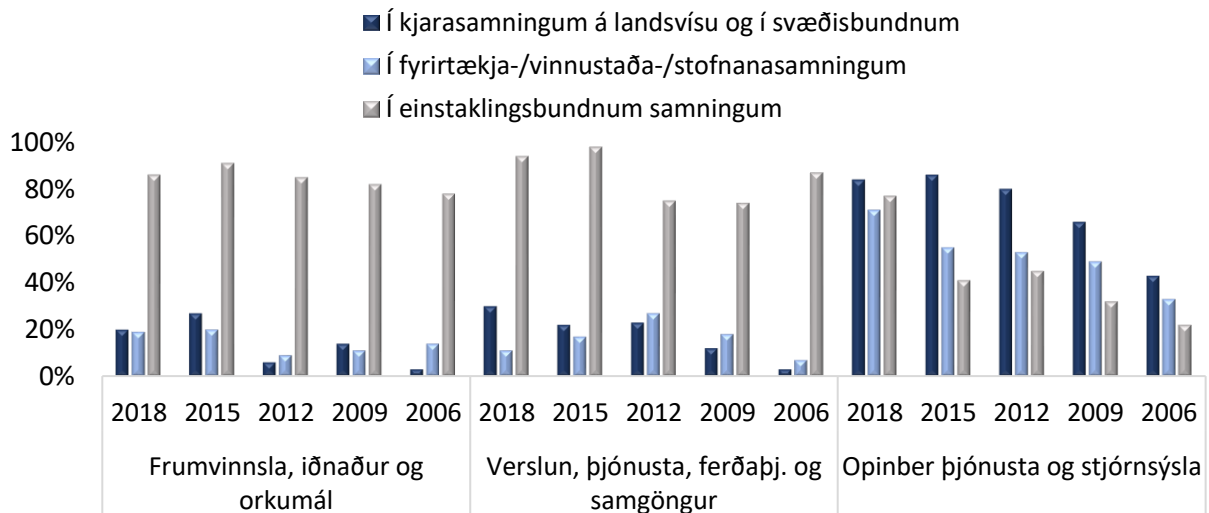
Það er munur á því hvernig laun stjórnenda eru ákvörðuð eftir því í hvaða atvinnugrein fyrirtækið starfar. Mestur er þó munur á almennum markaði og hinu opinbera eins og tafla 30 sýnir.

Tafla 30: Hvernig eru grunnaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 125 (29 í frumvinnslu, 57 í verslun, 39 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	20%	23%	71%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	0%	7%	13%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	19%	9%	64%
Í staðbundnum samningum innan eininga skipulagsheildar	0%	2%	7%
Í einstaklingsbundnum samningum	86%	94%	77%

Í töflu 30 má sjá að í bæði frumvinnslu og verslun og þjónustu er algengast að notaðir séu einstaklingsbundnir samningar við stjórnendur (86% í frumvinnslu og 94% í verslun og þjónustu) en í opinberum stofnunum er algengt að nota ýmist kjarasamninga á landsvísu (71%), fyrirtækja- eða stofnanasamninga (64%) eða einstaklingsbunda samninga (77%). Á mynd 77 hér fyrir neðan má sjá þróun milli ára á því hvernig grunnaun stjórnenda eru ákvörðuð.



Mynd 77: Hvernig eru grunnaun 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: 2018: 125; 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%.

Í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum sem og verslun, þjónustu og samgöngum er algengast að gerðir séu einstaklingsbundnir samningar við stjórnendur. Þetta er í samræmi við niðurstöður síðustu ára. Um 20% fyrirtækja í frumvinnslu nota kjarasamninga eða fyrirtækjasamninga við ákvörðun launa stjórnenda og er það svipað og mældist 2015, en heldur meira en árin þar á undan. Fyrirtæki í þjónustugreinum nota í auknum mæli kjarasamninga á landsvísu eða svæðisbundna en árið 2015 var hlutfall þeirra 22% en er nú 30%. Á mótí hefur dregið úr notkun staðbundinna samninga, úr 17% í 11% nú. Fyrirkomulag launaákvörðana hjá hinu opinbera er aftur á mótí með öðru sniði. Þar er algengast að notaðir séu kjarasamningar á landsvísu og svæðisbundnir. Opinberi geirinn notar einnig stofnanasamninga mun meira en einkageirinn. Þeir hafa verið notaðir í um og yfir 50% tilvika frá 2009 en hlutfallið er nú komið í 70%. Hlutfall þeirra stofnana sem nota einstaklingsbundna samninga hefur einnig hækkað frá fyrri rannsóknum og stendur nú í 77% (samanborið við 41% árið 2015).

Tafla 31: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 125 (42 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki, 38 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	47%	20%	44%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	7%	7%	8%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	46%	12%	30%
Í staðbundnum samningum innan eininga skipulagsheildar	0%	3%	5%
Í einstaklingsbundnum samningum	67%	86%	76%

Á heildina litið er ekki mikill munur á ákvörðunum um grunnlaun stjórnenda eftir stærð fyrirtækja. Í töflu 31 má sjá að einstaklingsbundnir samningar eru oftast notaðir til að ákvarða laun stjórnenda í öllum stærðarflokkum (67% lítilla, 86% meðalstórra og 76% stórra), en notaðir í minnstum mæli í fyrirtækjum og stofnunum með innan við 150 starfsmenn. Næstalgengast er að nota kjarasamninga á landsvísu, en lítil fyrirtæki eru líklegust til að nota þá til að ákvarða grunnlaun stjórnenda (47%) og einnig eru þau líklegust til þess að nota fyrirtækja- eða stofnanasamninga til að ákvarða laun stjórnenda (46%).

Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður frá árinu 2015 með nokkrum undantekningum þó. Helst ber að nefna að notkun kjarasamninga á landsvísu við ákvörðun grunnlauna stjórnenda hefur minnkað í meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum, úr 33% í 20% á meðan notkunin er nánast óbreytt í litlum og stórum fyrirtækjum og stofnunum. Stór fyrirtæki hafa aukið notkun sína á fyrirtækja- eða stofnanasamningum við ákvörðun grunnlauna stjórnenda, úr 11% árið 2015 í 30% nú.

Ákvörðun grunnauna starfsfólks - greinar og stærð

Tafla 32: Hvernig eru grunnaun sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum.

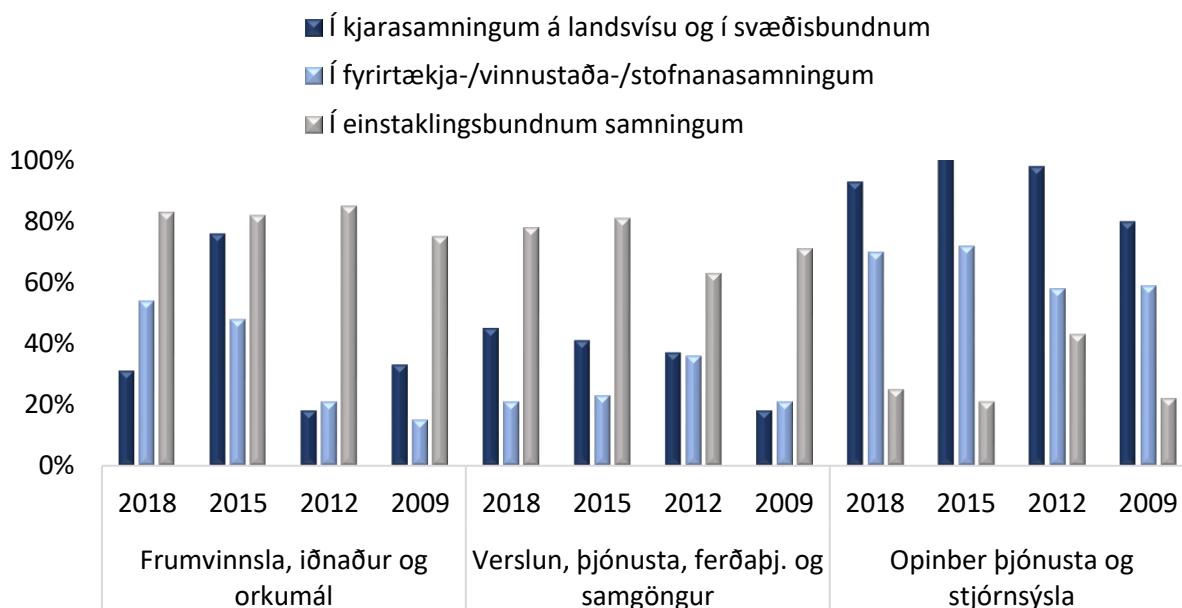
Fjöldi svarenda: 125 (29 í frumvinnslu, 57 í verslun, 39 í opinberri þjónustu). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál		Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur		Opinber þjónusta og stjórnsýsla	
	Sérfr.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.
Í kjarasamningum á landsvísu	27%	67%	30%	62%	80%	74%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	4%	27%	15%	28%	13%	22%
Í fyrirtækja-/ stofnanasamn.	37%	41%	14%	21%	70%	70%
Í staðb. samningum innan eininga skipulagsheilda	17%	8%	7%	5%	0%	0%
Í einstaklingsb. samningum	83%	28%	78%	54%	25%	16%

Í töflu 32 má sjá hvernig grunnaun sérfræðinga og fagmenntaðs starfsfólks annars vegar og ófaglærðs starfsfólks hins vegar eru ákvörðuð hjá fyrirtækjum og stofnunum eftir atvinnugreinum. Þegar spurt er um ákvörðun grunnauna sérfræðinga kemur í ljós töluverður munur á almenna markaðnum og hinu opinbera. Á almenna markaðnum, þ.e. í frumvinnslu og verslun og þjónustu, eru einstaklingsbundnir samningar (83% og 78%) mun meira notaðir en kjarasamningar á landsvísu fyrir sérfræðinga (27% og 30%). Hjá hinu opinbera er algengast að laun sérfræðinga séu ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu (80%) og með stofnanasamningum (70%). Fyrir ófaglært starfsfólk er algengast að notaðir séu kjarasamningar á landsvísu og á það við um allar atvinnugreinarnar. Einnig er nokkuð um að notaðir séu fyrirtækjasamningar, sérstaklega í frumvinnslu, eða einstaklingsbundnir samningar, sérstaklega í verslun og þjónustu. Hjá hinu opinbera er einnig algengt að grunnaun ófaglærðra starfsmanna séu ákvörðuð í stofnanasamningum. Einstaklingsbundnir samningar eru mun minna notaðir hjá hinu opinbera en í einkafyrirtækjum.

Hér kemur skýrt fram að munur er á umhverfi launaákvæðana hjá hinu opinbera og á almenna markaðnum. Á almenna markaðnum eru ákvæði kjarasamninga lágmarkskjör en gjarnan gerðir einstaklingssamningar þeim til viðbótar þar sem kjarasamningur er gjarnan 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.

Á myndum 78 og 79 má sjá þróun milli ára á því hvernig grunnaun sérfræðinga og ófaglærðra starfsmanna eru ákvörðuð.



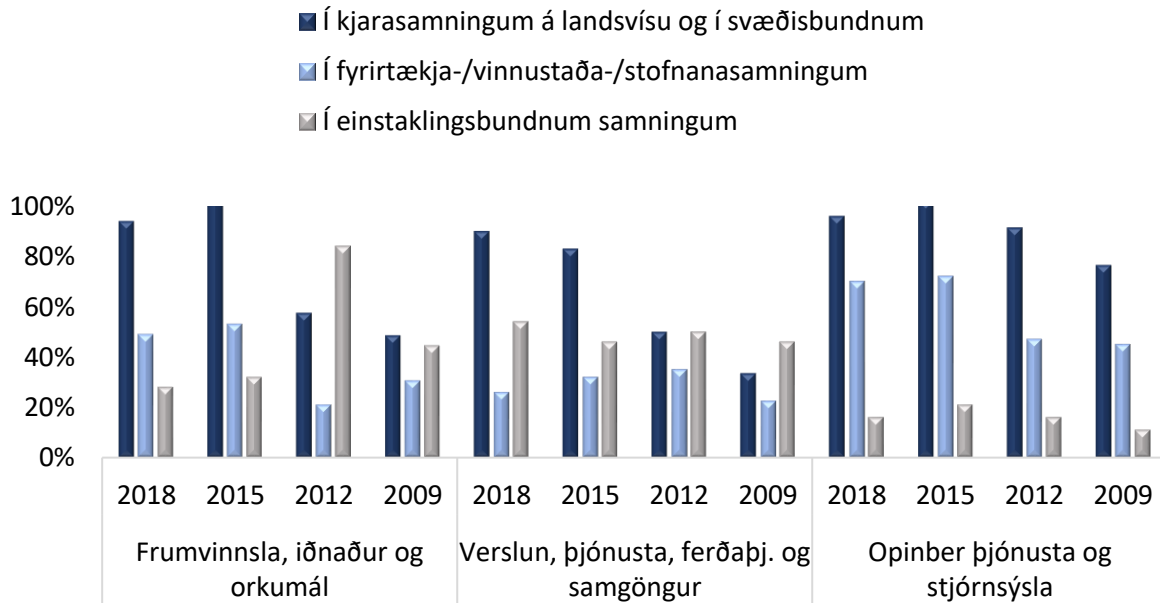
Mynd 78: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar eftir atvinnugreinum? Þróun milli ára. Hér eru kjarasamningar á landsvísu og svæðisbundnir lagðir saman og einnig fyrirtækja-, vinnustaða- og stofnanasamningar.

Fjöldi svarenda: 2018: 125; 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%.

Bæði í frumvinnslu og iðnaði sem og í verslun og þjónustu er algengast að notaðir séu einstaklingsbundnir samningar og hefur það lítið breyst frá 2009. Notkun kjarasamninga hefur þó aukist nokkuð og eru laun sérfræðinga nú ákvörðuð með kjarasamningum í 27% fyrirtækja í frumvinnslu og 30% fyrirtækja í verslun og þjónustu.

Töluverða aukningu má einnig greina í notkun fyrirtækja- eða vinnustaðasamninga í frumvinnslugreinum, eða úr 15% árið 2009 í 54% 2018, en dregið hefur úr notkun þeirra í þjónustugeiranum frá 2012 úr 36% í 21%.

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 það hefur nú aukist um 13 prósentustig. Aukningu má einnig sjá í notkun stofnanasamninga, en hækkun þar er um 11 prósentustig frá 2009. Notkun einstaklingsbundinna samninga er nú svipuð og hún var 2009 en hefur þó minnkað frá árinu 2012 úr 43% í 25%.



Mynd 79: Hvernig eru grunnaun 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: 2018: 125; 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 79 má sjá að ekki er teljandi breyting á því hvernig grunnaun ófaglærðra eru ákvörðuð frá því árið 2009. Merkja má sem fyrr að fyrirtæki og stofnanir reiða sig mest á kjarasamninga við ákvörðun grunnauna ófaglærðra. Opinberar stofnanir nota stofnanasamninga í meira mæli en fyrirtækjasamningar eru notaðir í einkageiranum. Fyrirtæki í þjónustugreinum nota einstaklingsbundna samninga við ákvörðun grunnauna ófaglærðra meira en önnur eða 54% samanborið við 28% í frumvinnslu og 21% í opinberri þjónustu.

Tafla 33: Hvernig eru grunnaun sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 125 (42 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki, 38 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

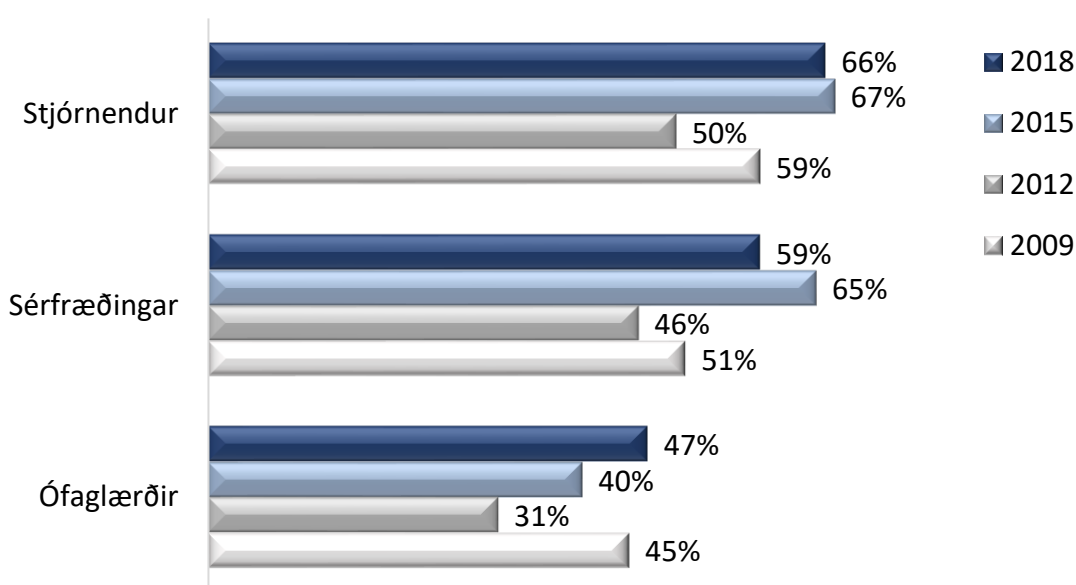
	149 og færri starfsmenn		150-299 starfsmenn		300 og fleiri starfsmenn	
	Sérfr.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.	Sérfr.	Ófagl.
Í kjarasamningum á landsvísu	44%	58%	26%	63%	61%	78%
Í svæðisbundnum Kjarasamningum	10%	23%	13%	32%	11%	23%
Í fyrirtækja-/stofnanasamn.	64%	61%	18%	24%	32%	41%
Í staðb. samningum innan eininga skipulagsheilda	10%	3%	3%	3%	8%	5%
Í einstaklingsbundnum Samningum	67%	42%	70%	41%	56%	27%

Í töflu 33 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 (58-78%) en sérfræðinga (26-61%) í öllum stærðarflokkum. Notkun svæðisbundinna kjarasamninga er einnig líklegri við launaákvörðun fyrir ófaglært starfsfólk í öllum stærðum skipulagsheilda (23-32%) en sérfræðinga (10-13%). Lítil fyrirtæki eru líklegri en önnur til að ákvarða grunnlaun út frá fyrirtækja- eða stofnanasamningum fyrir bæði ófaglærða og sérfræðinga en meðalstór og stór fyrirtæki. Stór fyrirtæki nýta síður einstaklingsbundna samninga en þau sem minni eru, þau virðast fremur nota kjarasamninga á landsvísu. Þessu er öfugt farið hjá minni fyrirtækjum.

Athyglisvert er að bera saman þessar niðurstöður við mynd 109 í kafla VI þar sem spurt er hvort fyrirtæki og stofnanir gangast undir þá kjarasamninga sem stéttarfélög gera. Þar kemur fram að 96% fyrirtækja og stofnana leggja kjarasamninga 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 einstaklingssamningar við starfsmenn hvað varðar laun.

Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna

Þátttakendur voru spurðir um notkun annarra leiða en launagreiðslna til að umbuna starfsmönnum sínum. Spurt var hvort boðið væri upp á eitthvað af eftirfarandi: Hlutdeild í fyrirtækinu, hlutdeild í hagnaði fyrirtækisins, kauprétt í hlutabréfum, sveigjanleg eða breytileg hlunnindi, breytileg laun eftir frammistöðu, hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða eða -frammistöðu, hvatagreiðslur í ljósi frammistöðu hóps eða heildar, hvatagreiðslur eftir heildarárangri eða markmiðum fyrirtækis, fasta yfirvinnutíma og loks hvata í öðru formi en laun. Starfsmönnum var eins og áður skipt í þrennt, stjórnendur, sérfræðinga og ófaglærða.



Mynd 80: eru einhverjar ofangreindra leiða notaðar til að umbuna starfsfólki í eftirfarandi þremur hópum? Samanburður á milli ára 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2018: 125; **2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138. Hlutfall er reiknað út frá fjölda svarenda.

Mynd 80 sýnir tíðni þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir noti einhverja ofangreindra leiða til að umbuna stjórnendum, sérfræðingum og 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 að breytingar hafi orðið á fjölda fyrirtækja sem nýta sér ofangreindar leiðir. Niðurstöður eru svipaðar nú og á árinu 2015, en greina má aukningu í notkun hvetjandi umbunar fyrir ófaglært starfsfólk, en minni notkun meðal sérfræðinga.

Í töflu 34 má sjá yfirlit yfir þær aðferðir sem spurt var um og hve mikið þátttökufyrirtæki og -stofnanir nota þær fyrir mismunandi starfsmannahópa.

Tafla 34: eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að umbuna starfsfólki í eftirfarandi þremur hópum?

Fjöldi svarenda: 111-114. 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	66%	59%	47%
Hlutdeild í ávinningi af hagræðingu	1%	1%	1%
Hlutdeild í hagnaði	14%	5%	3%
Kaupréttur hlutabréfa	6%	4%	3%
Sveigjanleg/breytileg hlunnindi	13%	12%	9%
Breytileg laun eftir frammistöðu	14%	17%	8%
Hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða/-frammistöðu	20%	17%	10%
Hvatagreiðslur í ljósi frammistöðu hóps/heildar	11%	16%	9%
Hvatagreiðslur eftir heildarárangri og/eða markmiðum fyrirtækis	25%	9%	5%
Fastir yfirvinnutímar	28%	32%	19%
Hvatar í öðru formi en laun	23%	25%	22%

Algengast er að nota fasta yfirvinnutíma til að umbuna stjórnendum og sérfræðingum en algengast að hvatar aðrir en laun séu notaðir fyrir ófaglært starfsfólk. Fyrirtæki eru líklegri til að nota breytileg laun eftir frammistöðu (17%) fyrir sérfræðinga en fyrir aðra starfsmannahópa en hlutfallið hefur þó lækkað hjá þessum hópi frá síðustu könnun (var 21%). Líklegast er að hvatagreiðslur eftir heildarárangri eða markmiðum fyrirtækis séu notaðar fyrir stjórnendum (25%) og hefur notkun þessarar aðferðar aukist um 6 prósentustig frá síðustu rannsókn.

Ef umbun **stjórnenda** er skoðuð má sjá að 66% skipulagsheilda nota einhverjar þessara leiða til að umbuna stjórnendum. Algengast er að skipulagsheildir noti fasta yfirvinnutíma (28%), hvata í öðru formi en laun (23%) ásamt hvatagreiðslum eftir heildarárangri eða markmiðum fyrirtækis (25%) og einstaklingsárangri eða -markmiðum (20%). Af hópunum þremur er algengast að stjórnendum sé umbunað með hlutdeild í hagnaði, sveigjanlegum hlunnindum og rétti á kaupum á hlutabréfum þótt ekki sé um viðtæka notkun þessara leiða að ræða.

Í samanburðarlöndunum fjórum eru hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða eða -frammistöðu mest notaðar til að umbuna stjórnendum (Kýpur: 17%; Danmörk: 56%; Holland: 60%; Bandaríkin: 54%). Einnig er algengt að greiða breytileg laun eftir frammistöðu (Kýpur: 17%; Danmörk: 51%; Holland: 44%; Bandaríkin: 61%) og hvatagreiðslur eftir heildarárangri fyrirtækis (Kýpur: 16%; Danmörk: 47%; Holland: 48%; Bandaríkin: 51%). Niðurstöður sýna að

Íslensk fyrirtæki og stofnanir standa langt að baki erlendum í að beita árangurstengdum aðferðum við umbun stjórnenda.

Í 59% tilfella nota skipulagsheildir einhverja ofangreindra aðferða til að umbuna **sérfræðingum**. Oftast nota fyrirtæki og stofnanir fasta yfirvinnutíma (32%) eða hvata aðra en laun (25%). Breytileg laun eftir frammistöðu eru meira notuð til að umbuna sérfræðingum en öðrum starfshópum (17%). Svipaður fjöldi fyrirtækja og stofnana notar hvatagreiðslur í ljósi einstaklingsmarkmiða eða –frammistöðu og hvatagreiðslur í ljósi frammistöðu hóps eða heildar. Minnst er um að sérfræðingum sé umbunað með hlutdeild í fyrirtækinu, með kauprétti í hlutabréfum eða með hlutdeild í gagnaði.

Algengast er að nota breytileg laun eftir frammistöðu í samanburðarlöndunum til að umbuna sérfræðingum (Kýpur: 16%; Danmörk: 37%; Holland: 44%; Bandaríkin: 58%). Þetta er töluvert hærrí hlutdeild en þau 17% sem mælast hér á Íslandi, að Kýpur undanskildu.

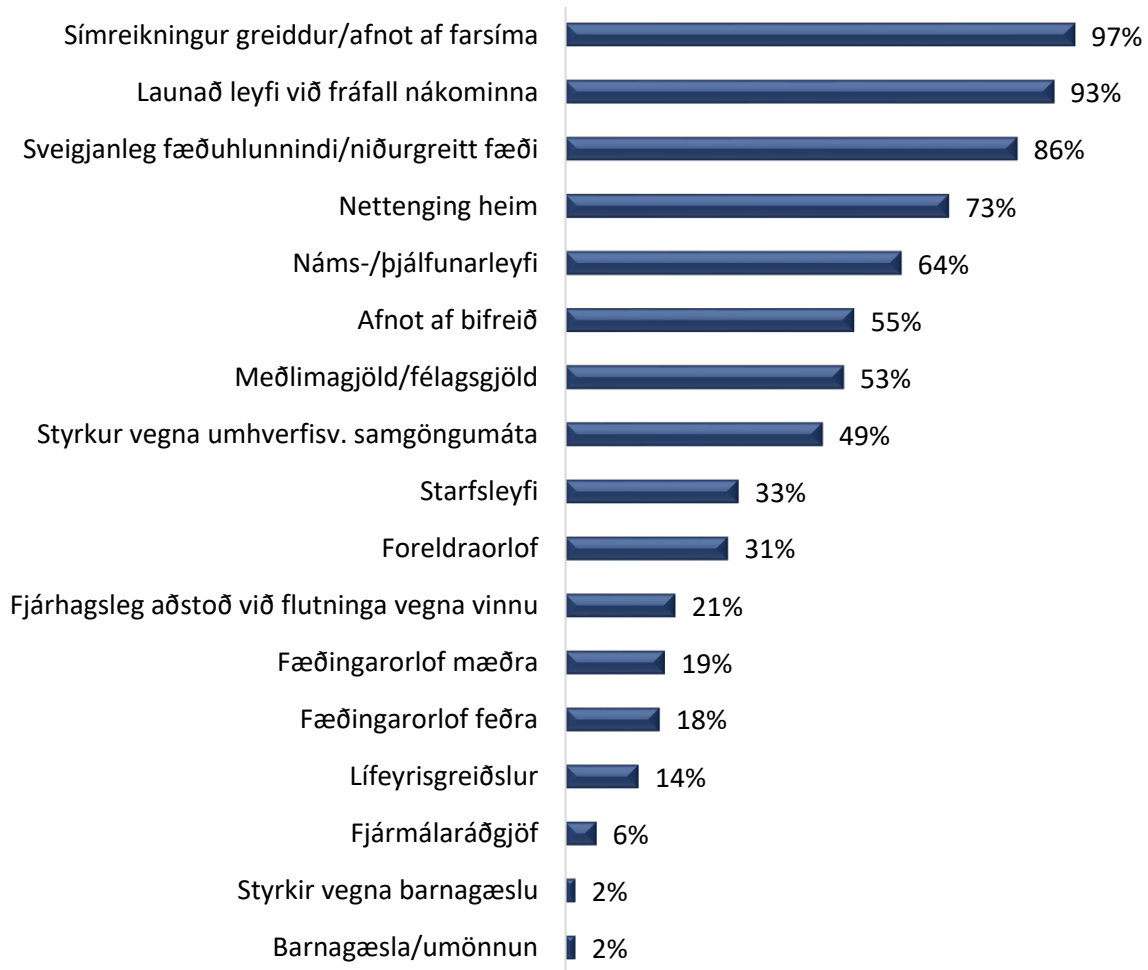
Algengast er að umbuna **ófaglærðu starfsfólki** með öðru en launum (22%) eða með föstum yfirvinnutímum (19%). Í 8-10% tilvika eru veitt sveigjanleg hlunnindi, breytileg laun eftir frammistöðu eða hvatagreiðslur, annaðhvort einstaklingsmiðaðar eða í ljósi frammistöðu hóps. Ekki er algengt að stuðst sé við aðrar aðferðir fyrir þennan starfsmannahóp en þó nota 47% 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 (Kýpur: 16%; Danmörk: 26%; Holland: 34%; Bandaríkin: 48%). Einnig er algengt að notaðir séu hvatar í öðru formi en laun (Kýpur: 25%; Danmörk: 22%; Holland: 27%; Bandaríkin: 48%). Í Bandaríkjunum eru einnig sveigjanleg/breytileg hlunnindi í 47% skipulagsheilda.

Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við niðurstöður ársins 2015 má sjá að verið er að umbuna starfsfólki með einhverjum hætti í svipuðum fjölda tilfella. Stjórnendum er í minna mæli umbunað með föstum yfirvinnutímum nú en 2015 (úr 36% í 28%) á meðan hlutfallið hefur hækkað í hópi ófaglærðra (úr 16% í 20%). Breytileg laun eftir frammistöðu eru notuð í minna mæli fyrir alla starfsmannahópa, en greina má fjögurra prósentustiga lækkun hjá öllum hópum. Þá vekur athygli að tíðni hvatagreiðslna í ljósi einstaklingsmarkmiða eða –frammistöðu og tíðni hvatagreiðslna í ljósi frammistöðu hóps eða heildar hefur dregist saman hjá sérfræðingum frá árinu 2015.

Ekki er afgerandi munur á notkun aðferða við umbun starfsfólks á milli atvinnugreina eða eftir stærð og því er heildaryfirlit yfir þær niðurstöður ekki birt hér. Þó er athyglisvert að nefna að þjónustufyrirtæki nota ofangreindar aðferðir oftast en aðrar, nema þegar kemur að greiðslu fyrir fasta yfirvinnutíma, en opinberar stofnanir nota þá aðferð mest í öllum starfsmannahópum.

Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna



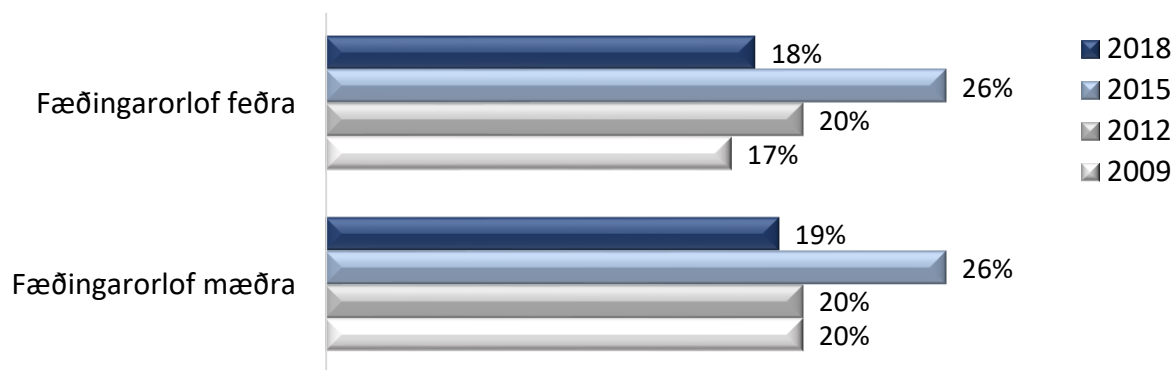
Mynd 81: Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi umfram það sem lög og reglur gera kröfu um?

Fjöldi svarenda: 115-119. Hér mátti merkja við fleiri en einn valkost og því er samtalan ekki 100%.

Svarendur voru spurðir hvort boðið væri upp á hlunnindi umfram það sem lög og reglur hér á landi kveða á um. Á mynd 81 má sjá að íslenskar skipulagsheildir eru líklegastar til að bjóða upp á að greiða notkun á síma (97%), bjóða launað leyfi við fráfall nákominna (93%) og niðurgreiða fæði eða bjóða sveigjanleg fæðuhlunnindi (86%). Einnig er algengt að bjóða upp á nettengingu heim (73%) og náms- og þjálfunarleyfi (64%). Öll þau fyrirtæki sem svöruðu könnuninni bjóða starfsmönnum sínum upp á eitt eða fleiri af ofangreindum atriðum.

Áhugavert er að sjá að um helmingur skipulagsheilda (49%) býður upp á styrk vegna umhverfisvænni samgöngumáta og helmingur fyrirtækjanna/stofnananna býður upp á greiðslu meðlima- og félagsgjalda fyrir starfsfólk (53%).

Helstu breytingar á þessu sviði frá árinu 2015 eru þær að fyrirtæki og stofnanir eru í auknum mæli að bjóða upp á hlunnindi af ýmsum toga. Mest aukning er í formi greiðslu meðlima- eða félagsgjalda (hækkun um 20 prósentustig), styrks vegna umhverfisvænni samgöngumáta (hækkun um 11 prósentustig) og launaðs leyfis við fráfall nákominna (hækkun um 8 prósentustig).



Mynd 82: Er boðið upp á fæðingarorlof fyrir feður og mæður umfram það sem lög gera ráð fyrir? Samanburður á milli árána 2018, 2015, 2012 og 2009.

Fjöldi svarenda 2018: 116; **2015:** 119; **2012:** 144; **2009:** 138. Hlutfall er reiknað út frá fjölda svarenda

Greina má neikvæða þróun hvað varðar foreldra- og fæðingarorlof umfram það sem lög gera ráð fyrir, en hlutfall þeirra sem bjóða þessa tegund hlunninda hefur farið lækkandi frá 2015 (um 7-10%). Sjá má nánari greiningu á stöðu fæðingarorlofs fyrir feður og mæður umfram lög á mynd 82.

Tafla 35: Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 125 (29 í frumvinnslu, 57 í verslun, 39 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, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Símreikningur greiddur/ afnot af síma	97%	100%	92%
Launað leyfi við fráfall nákominna	84%	96%	97%
Sveigjanleg fæðishlunnindi/ niðurgreitt fæði	94%	89%	77%
Náms-/þjálfunarleyfi	53%	58%	83%
Nettenging heim	77%	89%	47%
Foreldraorlof	23%	38%	28%
Styrkur v. umhverfissvænna samgöngumáta	37%	54%	53%
Meðlimagjöld/félagsgjöld	45%	69%	37%
Starfsleyfi	23%	26%	51%
Afnot af bifreið	81%	57%	31%
Fæðingarorlof mæðra	19%	25%	11%
Fæðingarorlof feðra	17%	25%	11%
Fjárhagsleg aðstoð við flutninga vegna vinnu	32%	22%	11%
Lífeyrisgreiðslur	13%	23%	3%
Fjármálaráðleggingar	7%	8%	3%
Styrkir vegna barnagæslu	7%	0%	0%
Barnagæsla/umönnun á vinnustað	0%	2%	3%

Í töflu 35 má sjá hvernig hlunnindi umfram það sem lög og reglur kveða á um skiptast eftir atvinnugreinum. Hið opinbera er líklegast til að bjóða leyfi til náms eða þjálfunar (83%, samanborið við 53% í frumvinnslu og 58% í verslun og þjónustu). Á móti er hið opinbera síst líklegt til að bjóða nettengingu heim (47%, samanborið við 77% í frumvinnslu og 89% í verslun og þjónustu). Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eru líklegust til að bjóða afnot af bifreið (81%, samanborið við 57% í verslun og þjónustu og 31% hjá hinu opinbera) en eru jafnframt síst líkleg til að bjóða upp á styrk vegna umhverfisvænni samgöngumáta (37%, samanborið við 53-54% í hinum atvinnugreinunum).

Tafla 36: Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um? Eftir stærð.

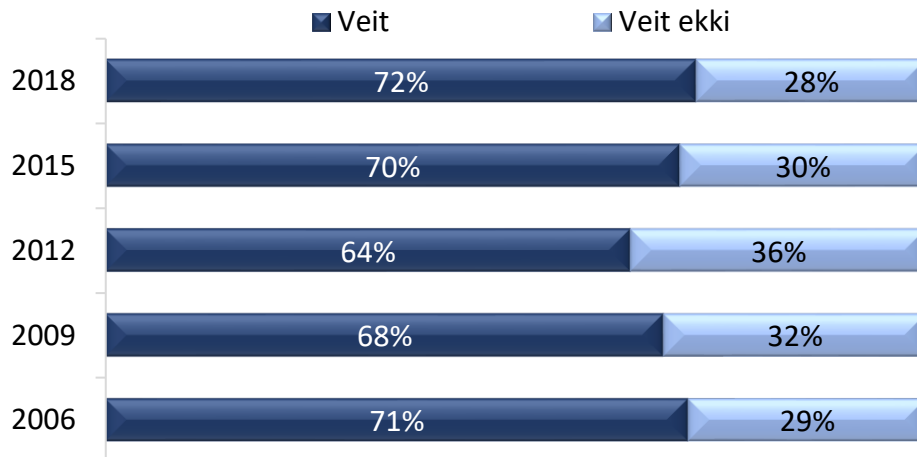
Fjöldi svarenda: 125 (42 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki, 38 stór fyrirtæki). Hér var leyfilegt að velja fleiri valkosti en einn og því eru hlutfallstölur reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri grein.

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Símreikningur greiddur/afnot af síma	92%	97%	100%
Launað leyfi við fráfall nákominna	88%	92%	98%
Sveigjanleg fæðishlunnindi/ niðurgreitt fæði	89%	92%	80%
Náms-/þjálfunarleyfi	73%	46%	73%
Nettenging heim	62%	79%	77%
Foreldraorlof	33%	27%	32%
Styrkur v. nýtingar á umhverfisvænum samgöngumáta	44%	49%	54%
Meðlimagjöld/félagsgjöld	53%	55%	52%
Starfsleyfi	38%	24%	35%
Afnot af bifreið	47%	55%	61%
Fæðingarorlof mæðra	22%	19%	16%
Fæðingarorlof feðra	23%	16%	16%
Fjárhagsleg aðstoð við flutninga vegna vinnu	11%	21%	30%
Lífeyrisgreiðslur	8%	21%	14%
Fjármálaráðleggingar	5%	8%	5%
Styrkir vegna barnagæslu	3%	0%	2%
Barnagæsla/umönnun á vinnustað	3%	3%	0%

Í töflu 36 eru niðurstöður greindar eftir stærð fyrirtækja. Þar má sjá að lítil munur er á hlunnindum eftir stærð fyrirtækja/stofnana. Þó vekur athygli að fyrirtæki og stofnanir að miðlungsstærð eru síst líkleg til að bjóða leyfi til náms og þjálfunar og minnstu fyrirtækin eru síst líkleg til að bjóða nettengingu heim. Það kemur ekki á óvart að stærstu fyrirtækin eru líklegust til að bjóða fjárhagslega aðstoð við flutninga vegna vinnu, enda eru þau væntanlega líklegust til að vera með alþjóðlega starfsemi sem krefst flutninga á milli landa.

Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði

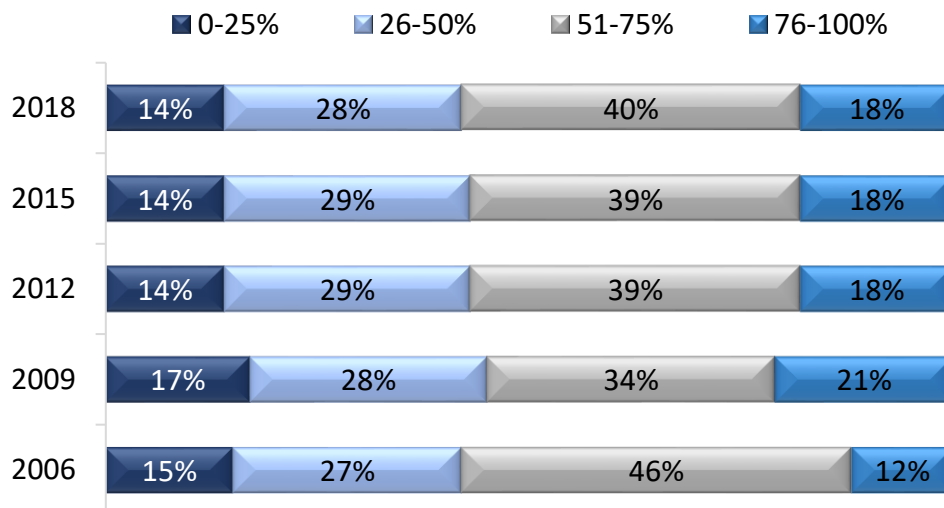
Einn mælikvarði á tengingu mannauðsstjórnunar við rekstrarárangur fyrirtækja er hvort fylgst er með því hversu stórt hlutfall launakostnaður er af rekstrarkostnaði. Mynd 83 sýnir hversu margir svarendur svöruðu spurningu um launakostnað sem hlutfall af rekstrarkostnaði. Eftir því sem hlutfall launakostnaðar er hærra, því mikilvægari er mannauðsstjórnun fyrir skipulagsheildina.



Mynd 83: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli áruna 2006, 2009, 2012, 2015 og 2018.

Fjöldi svarenda 2018: 109; **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.



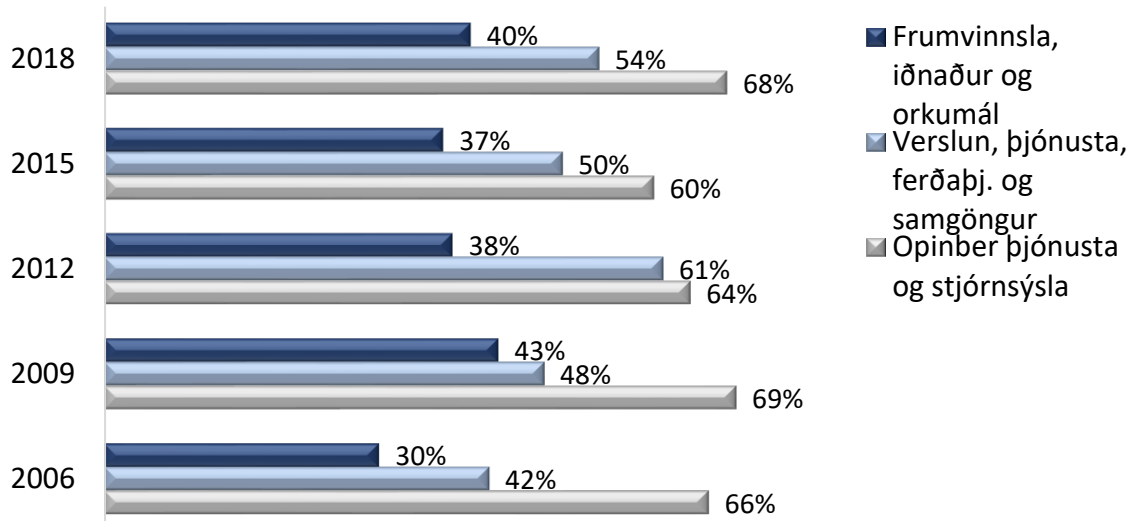
Mynd 84: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Samanburður milli áruna 2006, 2009, 2012, 2015 og 2018.

Fjöldi svara 2018: 77.

Meðaltal 2018: 55%; **2015:** 51%; **2012:** 56%; **2009:** 54%; **2006:** 52%.

Að meðaltali er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði 55% og hefur hækkað frá árinu 2015 (úr 51%). Eins og sjá má á mynd 84 þar sem svör hafa verið flokkuð í fjögur svarbil, þá er lítill sem enginn munur milli rannsókna frá árinu 2012.

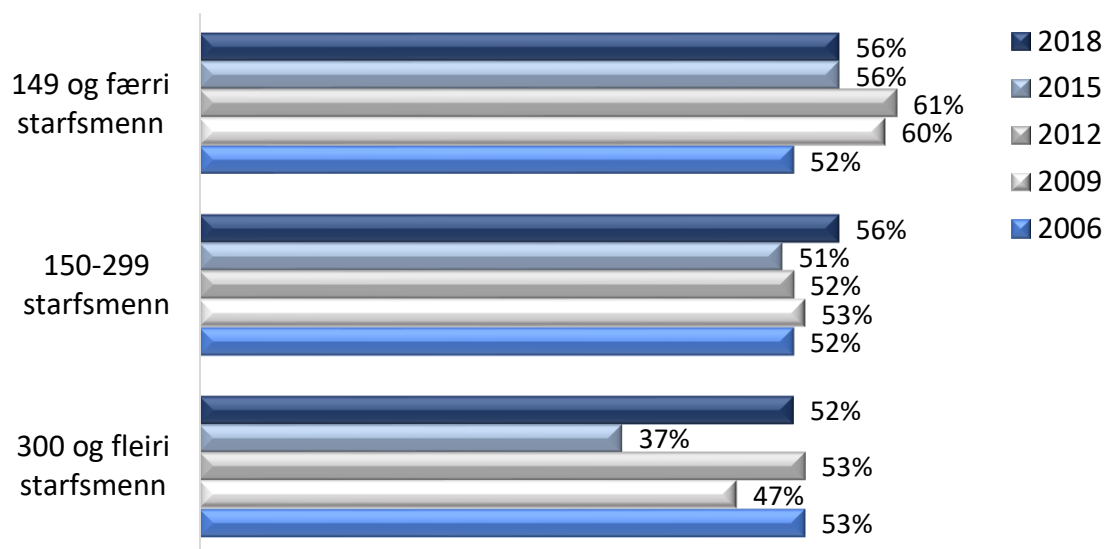
Ofangreindum niðurstöðum þarf að taka með fyrirvara því samsetning úrtaksins skiptir máli og svörin mjög bundin við atvinnugreinar vegna eðlis starfseminnar. Í fyrirtækjum í þekkingar-geiranum sem og í vinnuafsfrekum þjónustugreinum má reikna með því að launakostnaður sé hærra hlutfall af rekstrarkostnaði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



Mynd 85: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Meðaltöl eftir atvinnugreinum. (22 fyrirtæki í frumvinnslu, 29 fyrirtæki í þjónustu, 26 opinberar stofnanir).

Fjöldi svara: 2018: 77; 2015: 83; 2012: 92; 2009: 93; 2006: 121.

Á mynd 85 má sjá að töluverður munur er á því hvert hlutfall launakostnaðar er af rekstrarkostnaði eftir atvinnugreinum, en launahlutfall hefur hækkað í öllum greinum frá 2015. Launahlutfallið er sem fyrr hæst í opinbera geiranum (68%), en þar er hráefniskostnaður mun lægri borið saman við til dæmis frumvinnslu. Launahlutfallið er lægst (40%) í frumvinnslu. Verslun og þjónusta er vinnuafsfrek grein og mælist launahlutfall þar 54%.



Mynd 86: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Meðaltöl eftir stærð.

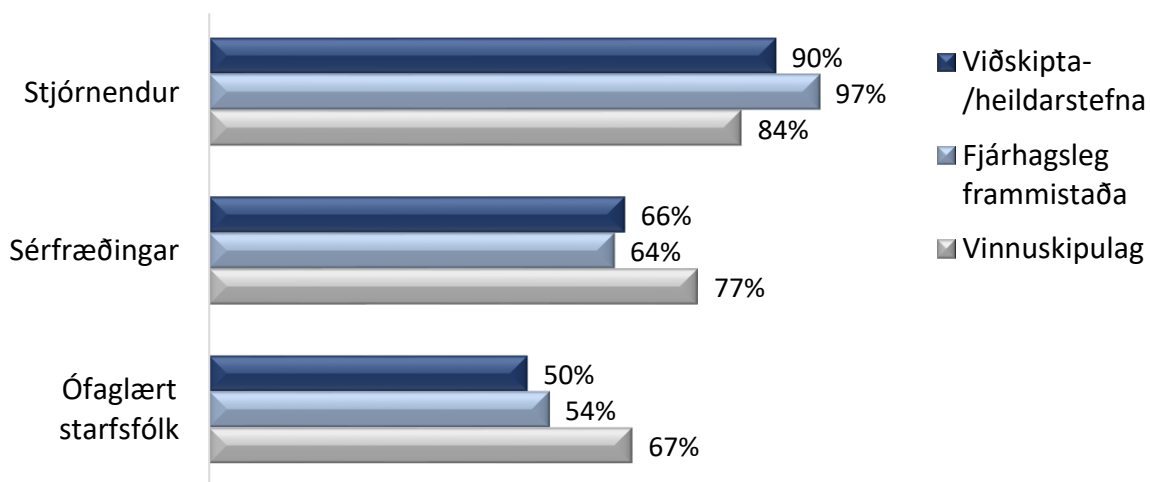
Fjöldi svara: 2018: 77; 2015: 82; 2012: 92; 2009: 94; 2006: 132. (25 lítil fyrirtæki, 21 meðalstórt fyrirtæki, 31 stórt fyrirtæki).

Niðurstöður könnunarinnar frá 2015 sýndu að hlutfall launa af rekstrarkostnaði var hærra, því minna sem fyrirtækið var. Því virtist sem stærri fyrirtækin/stofnanirnar nyttu stærðarhagkvæmni. Því er ekki að heilsa í þessu úrtaki þar sem hlutfall launa af rekstrarkostnaði er svipað eftir stærð fyrirtækjanna; 56% fyrir minnstu fyrirtækin og þau meðalstóru, en 52% fyrir stærstu fyrirtækin.

VI. SAMSKIPTI - STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG

Í þessum kafla er fjallað um annars vegar upplýsingamiðlun til starfsfólks frá fyrirtækjum og stofnunum, og hins vegar upplýsingaöflun 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. Fjallað er um þátttöku starfsmanna í stéttarfélögum og mat svarenda á áhrifum þeirra og að lokum skýrt frá öflun upplýsinga við starfslok.

Upplýsingamiðlun til starfsfólks



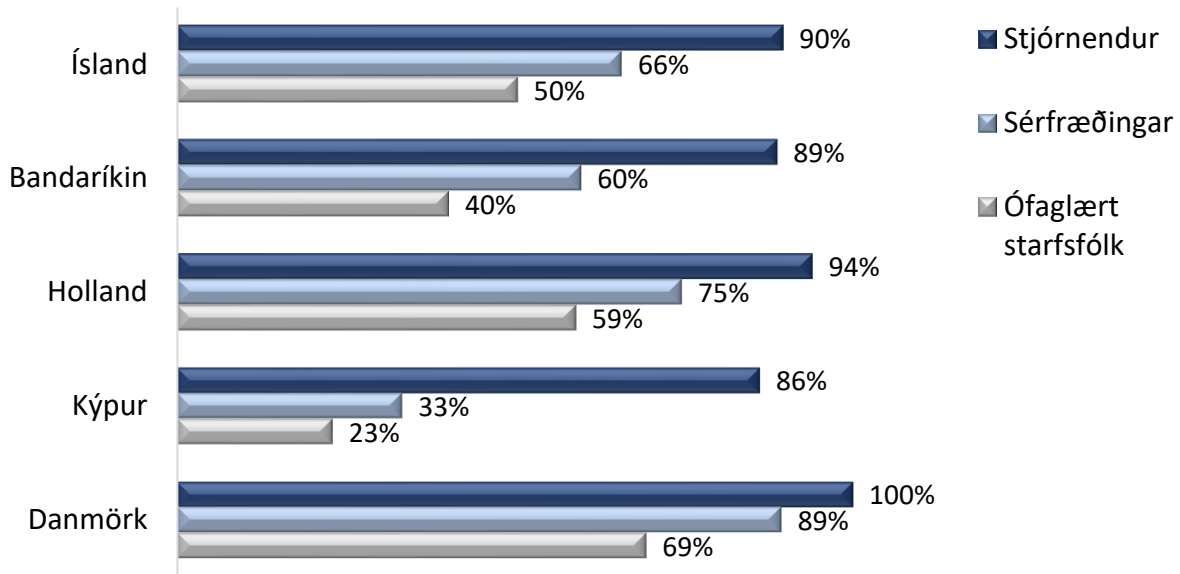
Mynd 87: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag?

Fjöldi svarenda: 117 (hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost).

Stjórnendur eru sá starfsmannahópur sem er líklegastur til að vera upplýstur um viðskipta- eða heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag í fyrirtækjum og stofnunum (sjá mynd 87). Jafnframt virðist sem upplýsingagjöf til stjórnenda hafi batnað þar sem stærri hluti þeirra er upplýstur nú en var í síðustu könnun árið 2015. Líklegra er að fyrirtæki og stofnanir upplýsi sérfræðinga og ófaglært starfsfólk um vinnuskipulag en fjárhagslega frammistöðu eða viðskipta- og heildarstefnu. Sérfræðingar eru í auknum mæli upplýstir um viðskipta- og heildarstefnu og fjárhagslega frammistöðu samanborið við niðurstöður könnunarinnar árið 2015. Upplýsingastreymi til allra starfsmannahópa hefur aukist frá síðustu könnun.

Vel upplýstir starfsmenn upplifa aukna sanngirni í verklagi og ákvörðunartöku og þar með aukna ánægju í starfi (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter og Ng, 2001). Jafnframt 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 til starfsfólks um lykilmálefni sem ekki teljast viðkvæm, eins og raunin er með viðskiptastefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Það á við sama hvort á móti blási eða vel ári.

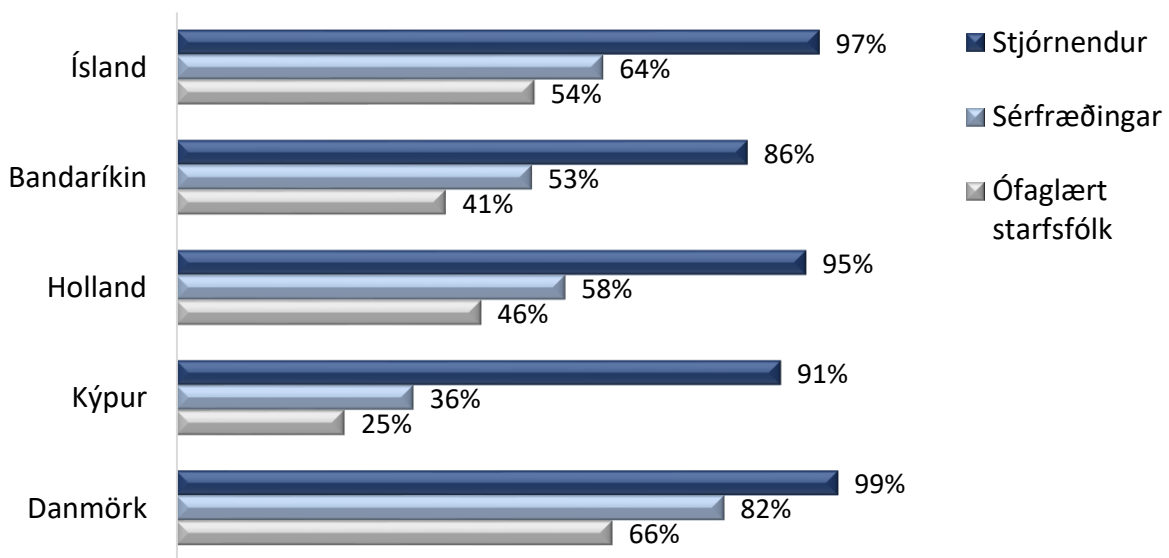
Upplýsingamiðlun – samanburður



Mynd 88: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu fyrirtækisins? Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 117; Bandaríkin: 358; Holland: 166; Kýpur: 87; Danmörk: 170.

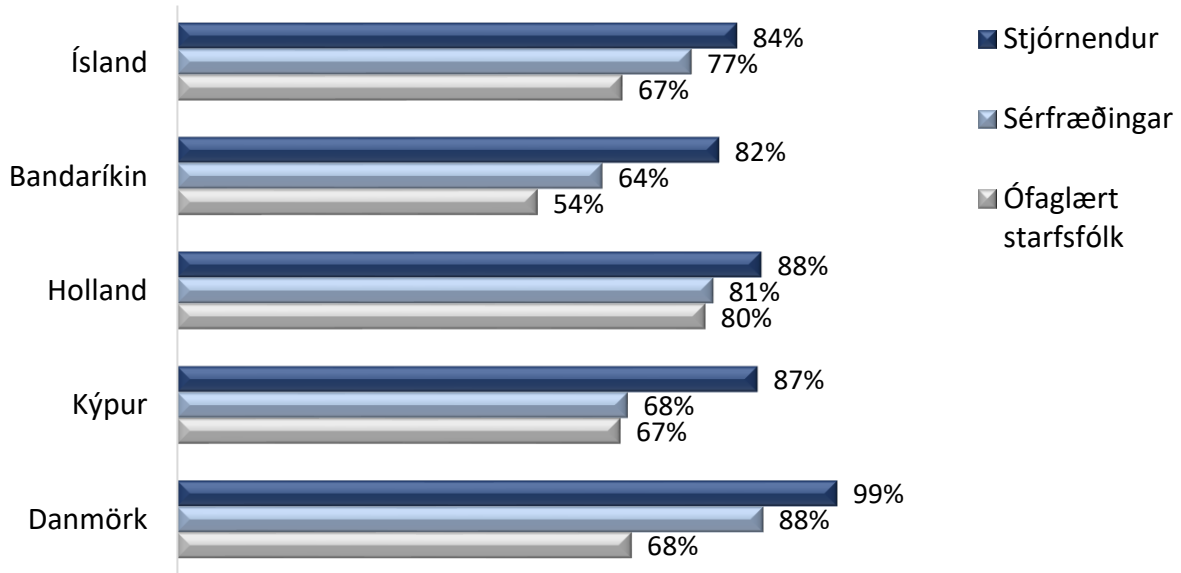
Íslensk fyrirtæki og stofnanir standa sig nokkuð vel í að upplýsa stjórnendur sína um viðskipta- og heildarstefnu skipulagsheildarinnar (sjá mynd 88). Dönsk fyrirtæki standa sig þó best þegar kemur að upplýsingaflæði til starfsmannahópanna þriggja. Ekki er mikill munur á svörum frá Íslandi, Bandaríkjunum og Hollandi. Upplýsingaflæði á Kýpur um það hver stefnan er, sérstaklega til sérfræðinga og starfsfólks, stendur hinum löndunum þó langt að baki.



Mynd 89: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um fjárhagslega frammistöðu fyrirtækisins? Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 117; Bandaríkin: 358; Holland: 166; Kýpur: 87; Danmörk: 170.

Líklegast er að stjórnendur séu upplýstir um fjárhagslega frammistöðu fyrirtækja á Íslandi og í öllum samanburðarlöndunum (sjá mynd 89). Danmörk stendur frammar hinum löndunum í upplýsingagjöf til allra þriggja hópanna. Ólíklegast er að sérfræðingar og ófaglært starfsfólk á Kýpur sé upplýst um fjárhagslega frammistöðu miðað við hin samanburðarlöndin.



Mynd 90: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um vinnuskipulag fyrirtækisins? Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 117; Bandaríkin: 358; Holland: 166; Kýpur: 87; Danmörk: 170.

Staðan á Íslandi og í Bandaríkjunum er mjög svipuð hvað varðar upplýsingagjöf til stjórnenda um vinnuskipulag, en hún er verri en í Hollandi, Kýpur og Danmörku. Upplýsingagjöf til ófaglærðs starfsfólks er sambærileg á Íslandi, Kýpur og Danmörku. Bandarísk fyrirtæki upplýsa síður ófaglært starfsfólk um vinnuskipulag en fyrirtæki í samanburðarlöndunum. Þátttakendur frá Hollandi upplýsa um og yfir 80% allra starfsmanna sinna um vinnuskipulag (sjá mynd 90).

Tafla 37: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 117 (31 í frumvinnslu, 52 í verslun og þjónustu, 34 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Viðskipta-/heildarstefna			
Stjórnendur	90%	94%	82%
Sérfræðingar	52%	79%	59%
Ófaglært starfsfólk	32%	62%	50%
Fjárhagsleg frammistaða			
Stjórnendur	97%	98%	94%
Sérfræðingar	45%	85%	50%
Ófaglært starfsfólk	39%	69%	44%
Vinnuskipulag			
Stjórnendur	87%	78%	91%
Sérfræðingar	77%	74%	82%
Ófaglært starfsfólk	68%	60%	77%

Upplýsingastreymi til allra starfsmannahópa virðist vera mest hjá þjónustufyrirtækjum er kemur að viðskipta- og heildarstefnu og fjárhagslegri frammistöðu (sjá töflu 37). Upplýsingastreymi um vinnuskipulag til allra þriggja hópa er mest í opinbera geiranum.

Tafla 38: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag? Eftir stærð.

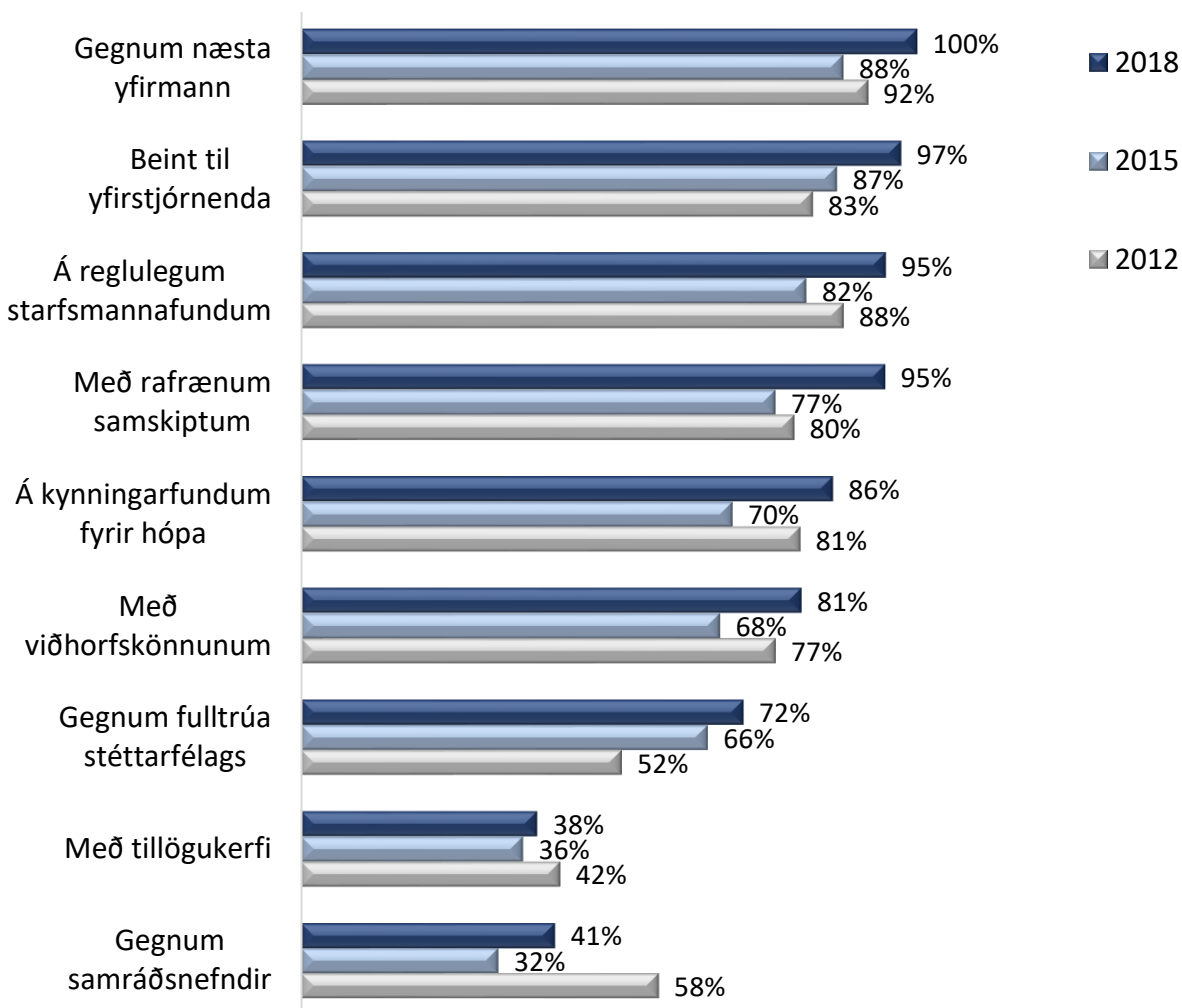
Fjöldi svara: 117 (35 í litlum, 39 í meðalstórum, 43 í stórum).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Viðskipta-/heildarstefna			
Stjórnendur	91%	85%	93%
Sérfræðingar	63%	56%	77%
Ófaglært starfsfólk	54%	36%	61%
Fjárhagsleg frammistaða			
Stjórnendur	94%	97%	98%
Sérfræðingar	69%	59%	65%
Ófaglært starfsfólk	66%	39%	58%
Vinnuskipulag			
Stjórnendur	85%	87%	81%
Sérfræðingar	74%	80%	79%
Ófaglært starfsfólk	68%	62%	71%

Upplýsingastreymi er almennt lakast í meðalstórum fyrirtækjum/stofnunum (sjá töflu 38).

Aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsfólki

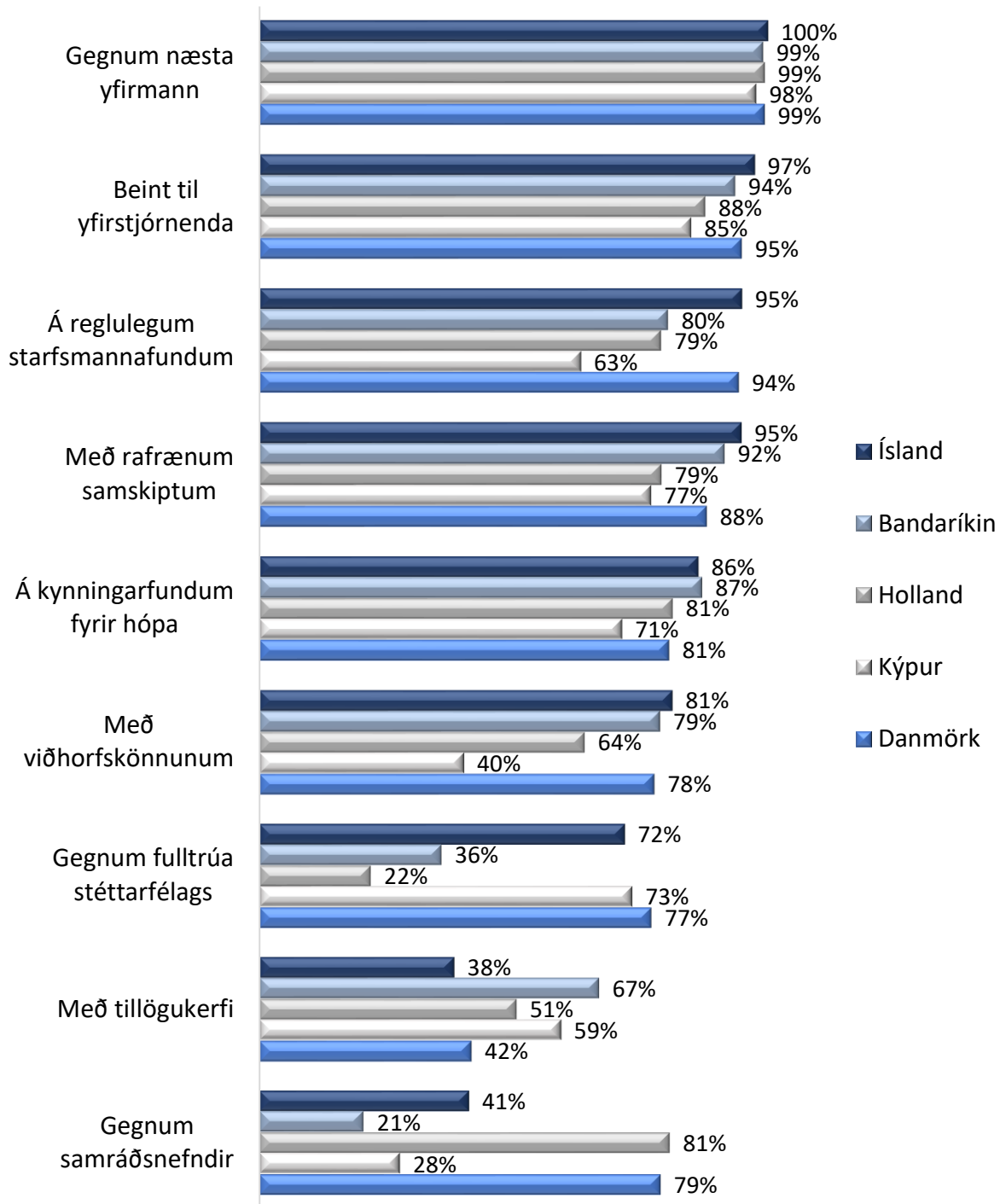
Í næstu töflum og myndum er varpað ljósi á það hvernig upplýsingaöflun frá starfsfólki fer fram.



Mynd 91: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Samanburður milli ára 2018, 2015 og 2012.

Fjöldi svarenda 2018: 117; **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%.

Upplýsinga um viðhorf starfsfólks virðist vera aflað að einhverju leyti í gegnum næsta yfirmann hjá öllum er svöruðu spurningunni (sjá mynd 91). Mikill meirihluti fyrirtækja og stofnana aflar upplýsinga um viðhorf starfsfólks frá yfirstjórnendum (97%), á reglulegum starfsmannafundum (95%) og með rafrænum samskiptum (95%). Samráðsnefndir (41%) og tillögukerfi eru síður notuð (38%). Upplýsinga virðist hins vegar í auknum mæli vera aflað gegnum fulltrúa stéttarfélaga (72%) og með viðhorfskönnunum (81%).



Mynd 92: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Samanburður milli landa.

Fjöldi svarenda: Ísland: 117; Bandaríkin: 344; Holland: 163; Kýpur: 86; Danmörk: 175.

Íslensk fyrirtæki og stofnanir virðast standa sig vel hvað varðar upplýsingaöflun um viðhorf starfsfólks (sjá mynd 92). Í öllum löndunum er upplýsingum um viðhorf starfsfólk helst safnað í gegnum næsta yfirmann eða frá yfirstjórnendum. Samráðsnefndir eru algengar í Hollandi (81%) og Danmörku (79%) en síður til staðar í hinum löndunum. Upplýsingaöflun í gegnum fulltrúa stéttarfélaga er nokkuð algeng á Íslandi (72%), Kýpur (73%) og í Danmörku (77%) en notuð í mun minna mæli í Bandaríkjunum (36%) og Hollandi (22%).

Í töflum 39 og 40 er dregin upp mynd af því hve stórt hlutfall íslenskra fyrirtækja og stofnana notar viðkomandi aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsfólki eftir atvinnugrein og stærð.

Tafla 39: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 117 (31 í frumvinnslu, 52 í verslun og þjónustu og 34 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	100%	100%	100%
Beint til yfirstjórnenda	97%	98%	97%
Á reglulegum starfsmannafundum	94%	92%	100%
Með rafrænum samskiptum	94%	96%	94%
Á kynningarfundum fyrir hópa	81%	87%	91%
Með viðhorfskönnunum	74%	89%	77%
Gegnum fulltrúa stéttarfélags	65%	67%	85%
Með tillögukerfi	27%	43%	41%
Gegnum samráðsnefndir	38%	29%	62%

Aðferðir sem eru notaðar til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks eru nokkuð sambærilegar milli atvinnugreina (sjá töflu 39). Opinberar stofnanir virðast þó nota samráðsnefndir (62%) og fulltrúa stéttarfélag (85%) í meira mæli við upplýsingaöflun en önnur fyrirtæki. Fyrirtæki í þjónustugreinum eru líklegri en önnur fyrirtæki og stofnanir til að afla upplýsinga með viðhorfskönnunum. Fyrirtæki í frumvinnslugreinum virðast nýta færri aðferðir til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks og eru síst líkleg til að nýta tillögukerfi við upplýsingaöflun.

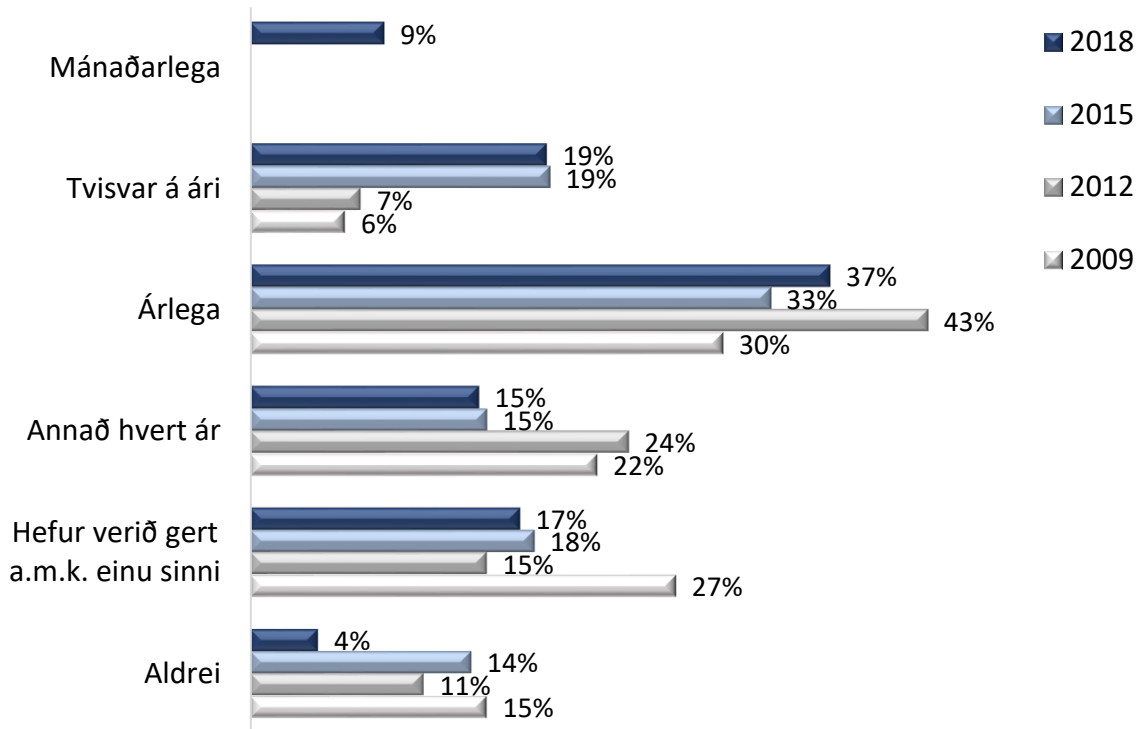
Tafla 40: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 117 (35 lítil fyrirtæki, 39 meðalstór fyrirtæki og 43 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	100%	100%	100%
Beint til yfirstjórnenda	97%	97%	98%
Á reglulegum starfsmannafundum	97%	90%	98%
Með rafrænum samskiptum	94%	92%	98%
Á kynningarfundum fyrir hópa	91%	87%	81%
Með viðhorfskönnunum	83%	72%	88%
Gegnum fulltrúa stéttarfélags	71%	69%	74%
Með tillögukerfi	34%	37%	43%
Gegnum samráðsnefndir	37%	37%	49%

Ekki er mikill munur á því hvaða aðferðir fyrirtækin nota við öflun upplýsinga um viðhorf starfsfólks eftir stærð (sjá töflu 40). Lítil og meðalstór fyrirtæki og stofnanir afla síður upplýsinga með tillögukerfum. Stór fyrirtæki og stofnanir virðast heldur líklegri til að nota tillögukerfi og samráðsnefndir en þau minni.

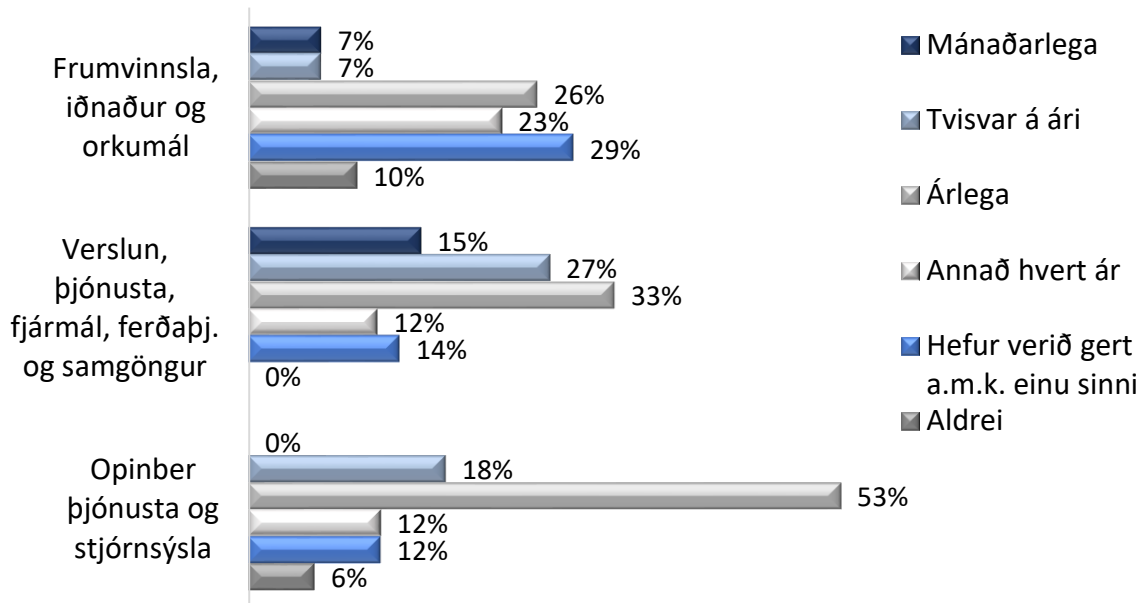
Viðhorfskannanir við upplýsingaöflun



Mynd 93: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012 og 2009.

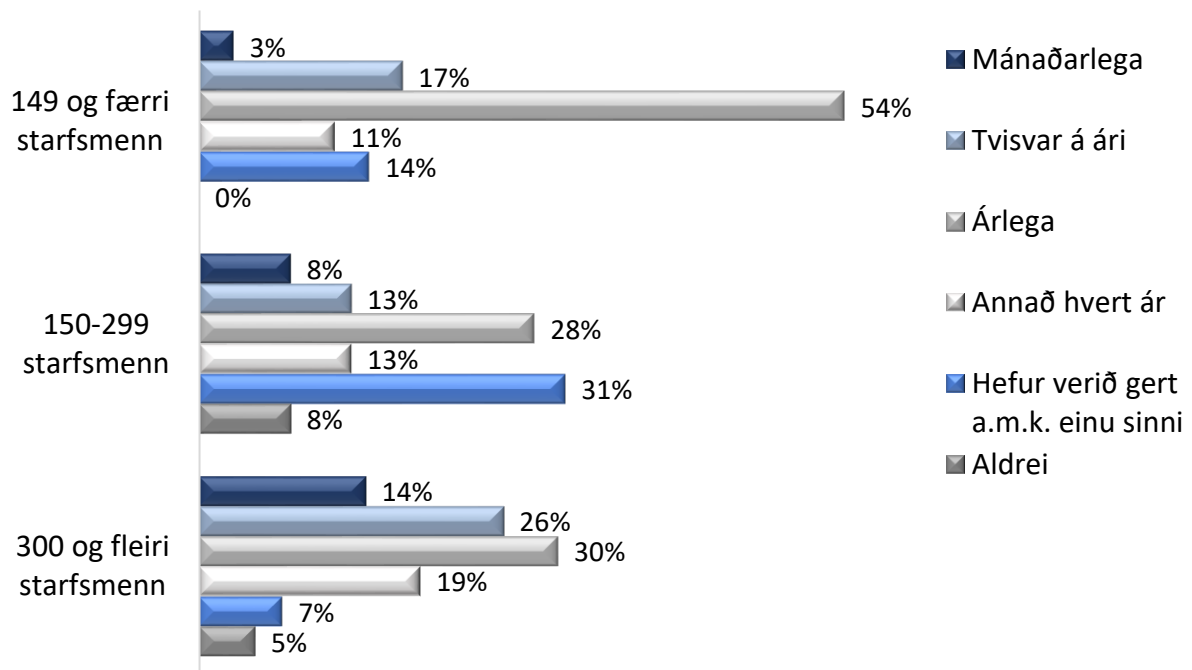
Fjöldi svara 2018: 117; **2015:** 105; **2012:** 140; **2009:** 111.

Viðhorfskannanir eru einföld og þægileg leið til að fá fram skoðanir starfsmanna, enda virðast þær vera gerðar reglulega hjá flestum fyrirtækjum og stofnunum (sjá mynd 93). Algengast er að slíkar kannanir séu framkvæmdar árlega (37%) eða tvisvar á ári (19%). Einungis 4% svarenda segja að slíkar kannanir séu ekki notaðar. Í 65% fyrirtækja eru gerðar viðhorfskannanir að minnsta kosti einu sinni á ári. Þetta hlutfall hefur farið hækkandi frá fyrri könnunum, en það var 52% 2015, 50% 2012 og 36% 2009.



Mynd 94: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.
Fjöldi svara: 117 (31 í frumvinnslu, 52 í verslun og þjónustu og 34 í opinberri þjónustu).

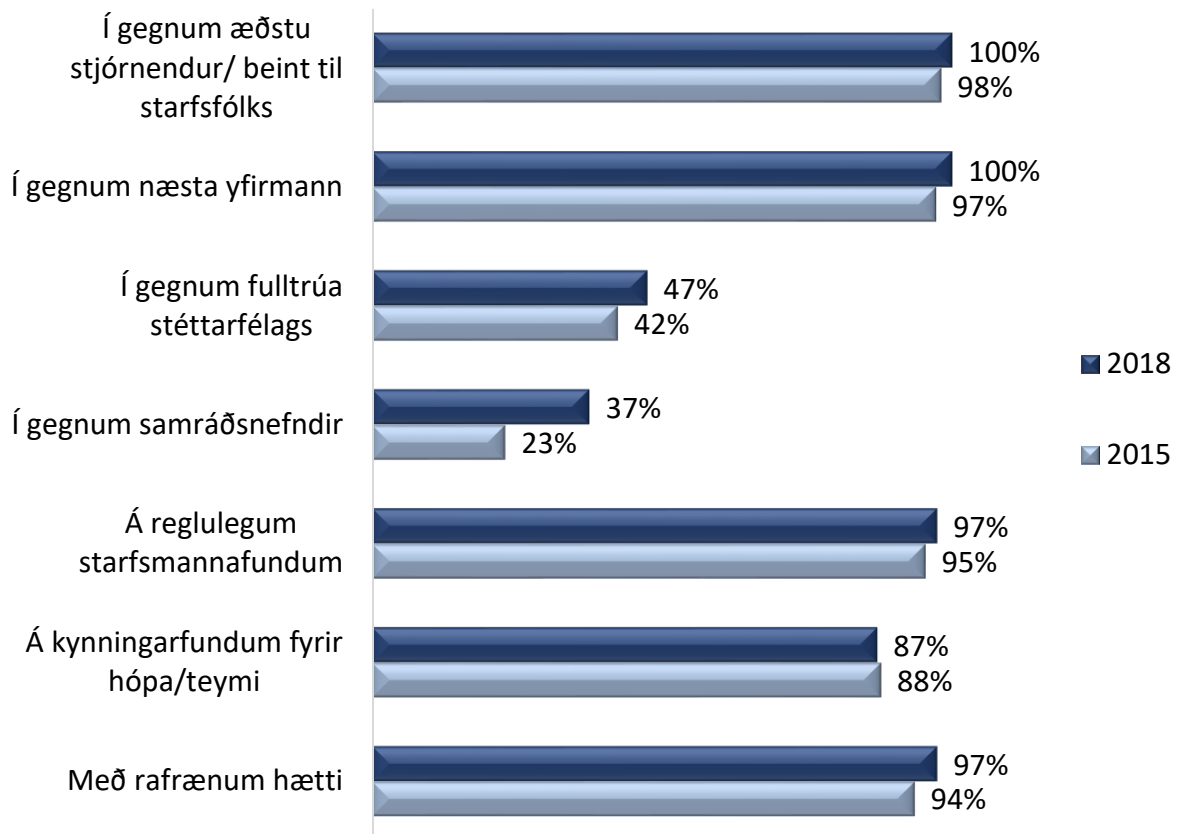
Skipulagsheildir í opinbera geiranum framkvæma viðhorfskannanir meðal starfsfólks í flestum tilvikum árlega (53%), sjá mynd 94. Í verslun og þjónustu er algengast að slíkar kannanir séu lagðar fyrir árlega (33%) eða tvisvar á ári (27%). Viðhorfskannanir virðast vera notaðar í minna mæli meðal fyrirtækja og stofnana í frumvinnslu og virðist framkvæmd þeirra ekki hafa fest í sessi þar. Þó að mörg fyrirtækjanna hafi gert slíka könnun a.m.k. einu sinni þá er aðeins um fjórðungur sem framkvæmir þær árlega (26%) og tæplega fjórðungur (23%) annað hvert ár.



Mynd 95: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar á meðal starfsfólks? Eftir stærð.
Fjöldi svara: 117 (35 lítil fyrirtæki/stofnanir, 39 meðalstór og 43 stór).

Algengast er að lítil fyrirtæki og stofnanir framkvæmi viðhorfskönnun meðal starfsfólks árlega eða í 54% tilfella (sjá mynd 95). Stór fyrirtæki og stofnanir eru líklegust til að framkvæma slíka könnun árlega (30%) eða tvisvar á ári (26%). Meðalstór fyrirtæki og stofnanir virðast síður líkleg til að gera slíkar kannanir reglulega en 39% þeirra hafa aldrei gert slíka könnun eða aðeins framkvæmt slíka könnun a.m.k. einu sinni. Eins hefur meðalstórum skipulagsheildum fækkað sem framkvæma slíka könnun árlega (úr 43% í 28%).

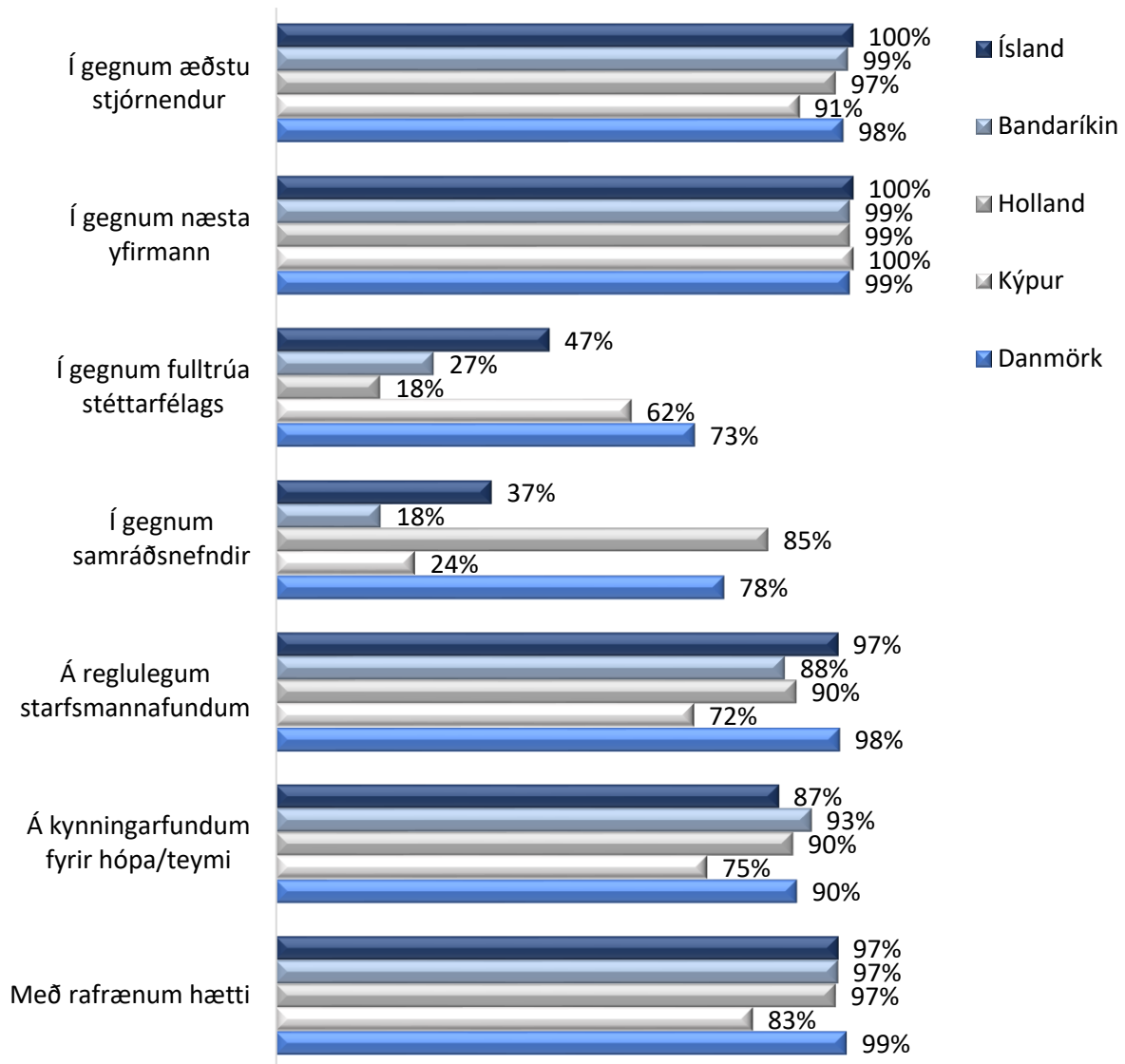
Upplýsingamiðlun til starfsfólks



Mynd 96: eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Samanburður milli ára.

Fjöldi svarenda: 2018: 116; **2015:** 108. Hér var leyfilegt að velja fleiri en einn valkost og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda. Samtalan er því hærri en 100%. **Ath:** Árið 2015 var valmöguleikinn í fyrsta lið „beint til starfsfólks“ en 2018 var hann „í gegnum æðstu stjórnendur“.

Algengast er að fyrirtæki og stofnanir miðli mikilvægum upplýsingum til starfsfólks að einhverju leyti í gegnum æðstu stjórnendur eða næsta yfirmann, og segjast öll fyrirtækin og stofnanirnar nota þær aðferðir í einhverjum mæli (sjá mynd 96). Einnig eru reglulegir starfsmannafundir haldnir í flestum fyrirtækjum (97%) og upplýsingum miðlað með rafrænum hætti í þeim flestum (97%). Samráðsnefndir (37%) og fulltrúar stéttarfélaga (47%) eru þær aðferðir sem eru síst notaðar til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks. Ekki er mikill munur á milli ára, nema helst má merkja aukningu í miðlun gegnum samráðsnefndir.



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

Fjöldi svara: Ísland: 116; Bandaríkin: 351; Holland: 165; Kýpur: 86; Danmörk: 175

Þátttakendur voru spurðir að hve miklu leyti eftirfarandi aðferðir séu notaðar til að miðla upplýsingum til starfsfólks. Mynd 97 og töflur 41 og 42 sýna að hve miklu leyti fyrirtæki og stofnanir nota þessar aðferðir.

Fyrirtæki og stofnanir nota fjölbreyttar aðferðir, hvort tveggja munnlegar og rafrænar, til að koma skilaboðum til starfsfólks (sjá mynd 100). Í öllum löndunum eru algengustu aðferðirnar til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks í gegnum æðstu stjórnendur, næsta yfirmann eða með rafrænum hætti. Samráðsnefndir eru notaðar í meira mæli í Hollandi og Danmörku en í hinum löndunum. Athygli vekur að þótt flestir starfsmenn séu skráðir í stéttarfélag á Íslandi (OECD, e.d.) þá nýta Kýpur og Danmörk fulltrúa stéttarfélaga til upplýsingagjafar meira en íslensk fyrirtæki og stofnanir til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks.

Tafla 41: eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svarenda: 116 (31 í frumvinnslu, 52 í verslun og þjónustu og 33 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
Í gegnum æðstu stjórnendur	100%	100%	100%
Í gegnum næsta yfirmann	100%	100%	100%
Í gegnum fulltrúa stéttarfélags	45%	42%	58%
Í gegnum samráðsnefndir	32%	29%	55%
Á reglulegum starfsmannafundum	97%	96%	100%
Á kynningarfundum fyrir hópa	81%	90%	88%
Með rafrænum hætti	90%	100%	100%

Ekki er mikill munur eftir atvinnugreinum á því hvernig mikilvægum upplýsingum er miðlað til starfsmanna (sjá töflu 41). Algengast er í öllum greinum að miðla upplýsingum gegnum æðstu stjórnendur, næsta yfirmann, með rafrænum hætti eða á reglulegum starfsmannafundum. Miðlun upplýsinga hjá hinu opinbera fer þó í meira mæli í gegnum samráðsnefndir og fulltrúa stéttarfélag en á almenna markaðnum.

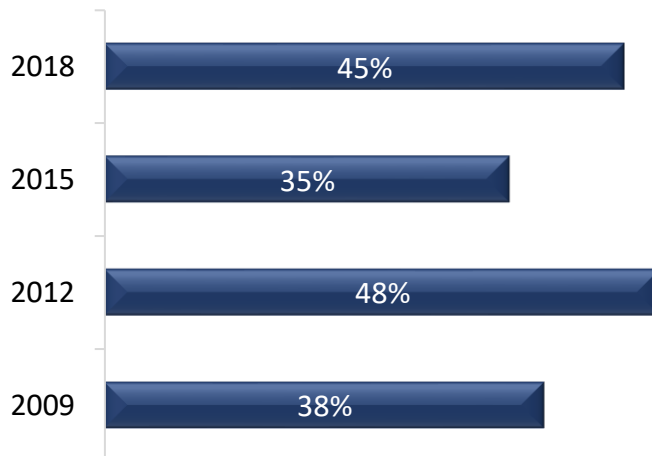
Tafla 42: eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir stærð.

Fjöldi svarenda: 116 (35 lítil fyrirtæki, 38 miðlungsstór fyrirtæki og 43 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
Í gegnum æðstu stjórnendur	100%	100%	100%
Í gegnum næsta yfirmann	100%	100%	100%
Í gegnum fulltrúa stéttarfélags	54%	37%	51%
Í gegnum samráðsnefndir	34%	26%	50%
Á reglulegum starfsmannafundum	97%	97%	98%
Á kynningarfundum fyrir hópa	91%	84%	86%
Með rafrænum hætti	97%	95%	100%

Ekki má greina mikinn mun á því hvaða aðferðum fyrirtæki beita til að miðla upplýsingum til starfsfólks eftir stærð (sjá töflu 42). Samráðsnefndir eru ekki mikið notaðar en þá helst í stórum fyrirtækjum.

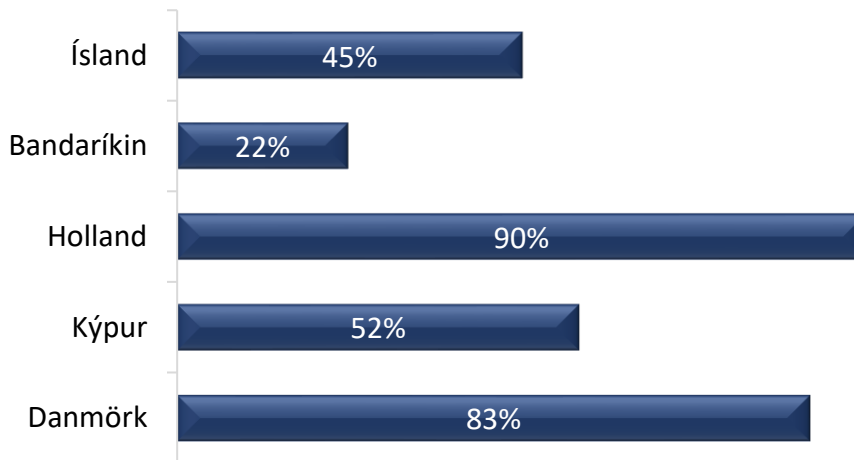
Samráðsnefndir



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

Fjöldi svara: **2018:** 118; **2015:** 105; **2012:** 130; **2009:** 126.

Algengara er meðal þátttökufyrirtækja í ár að vera með samráðsnefndir skipaðar fulltrúum starfsmanna og stjórnenda heldur en árið 2015 og hefur hlutfall fyrirtækja og stofnana sem hafa skipað samráðsnefnd hækkað um 10 prósentustig eða úr 35% í 45% sem er svipað og mældist árið 2012 (sjá mynd 98).



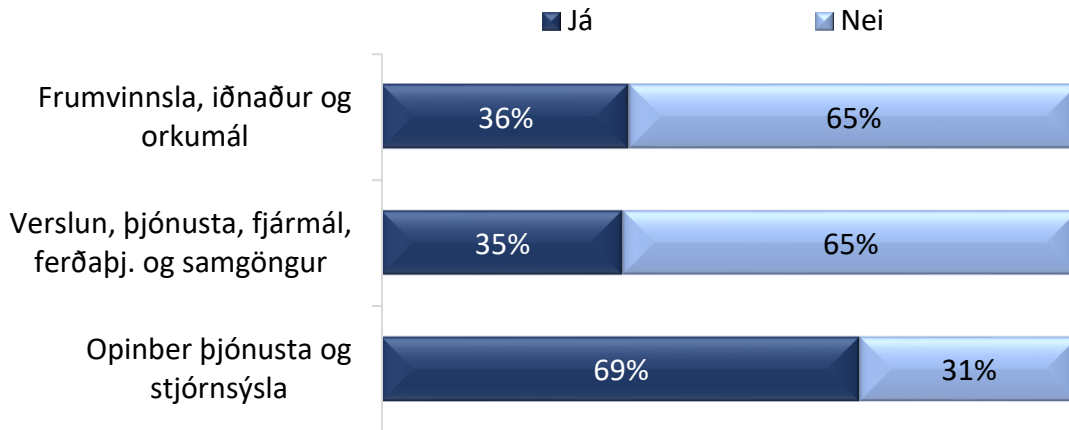
Mynd 99: Hlutfall þátttökufyrirtækja sem hefur á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda). Samanburður milli landa.

Fjöldi svara Ísland: 118; **Bandaríkin:** 328; **Holland:** 166; **Kýpur:** 84; **Danmörk:** 177.

Samráðsnefndir virðast vera mikið notaðar í Hollandi (90%) og Danmörku (83%), sjá mynd 99. Slíkar nefndir eru minna notaðar á Íslandi (45%) og Kýpur (52%) en allra minnst í Bandaríkjunum (22%).

Formlegar samráðsnefndir eru í minna en helmingi fyrirtækja og stofnana hér á landi, en margt bendir til þess að samráðsnefndir hafi jákvæð áhrif á upplýsingastreymi á báða bóga og leiði til aukins trausts í samskiptum í fyrirtækjum og stofnunum. *Rannsóknir hafa m.a. sýnt fram á meiri framleiðni í fyrirtækjum þar sem virkur samráðsvettvangur er til staðar. Þannig sýndi rannsókn Muellers (2015) fram á 18% meiri framleiðni í þeim framleiðslufyrirtækjum í*

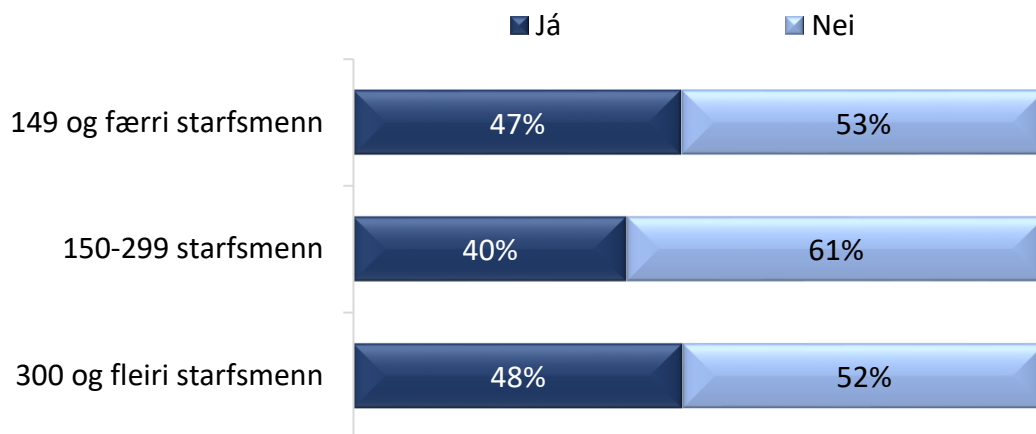
Þýskalandi sem voru með slíkan samráðsvettvang. Eins hefur verið sýnt fram á minni líkur á lokun framleiðslueininga (e. plant shutdown) á tímum efnahagsþrenginga hjá framleiðslueiningum er hafa samráðsnefndir (Jirjahn, 2012). Margt bendir því til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir geti nýtt sér þetta 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: 118 (38 í frumvinnslu, 38 í verslun og þjónustu og 42 í opinberri þjónustu).

Opinberar stofnanir eru mun líklegri en einkafyrirtækin til að hafa á að skipa samráðsnefndum, en fyrirtæki í frumvinnslu og verslun og þjónustu eru síður líkleg til að vera með slíkan samstarfsvettvang (sjá mynd 100).



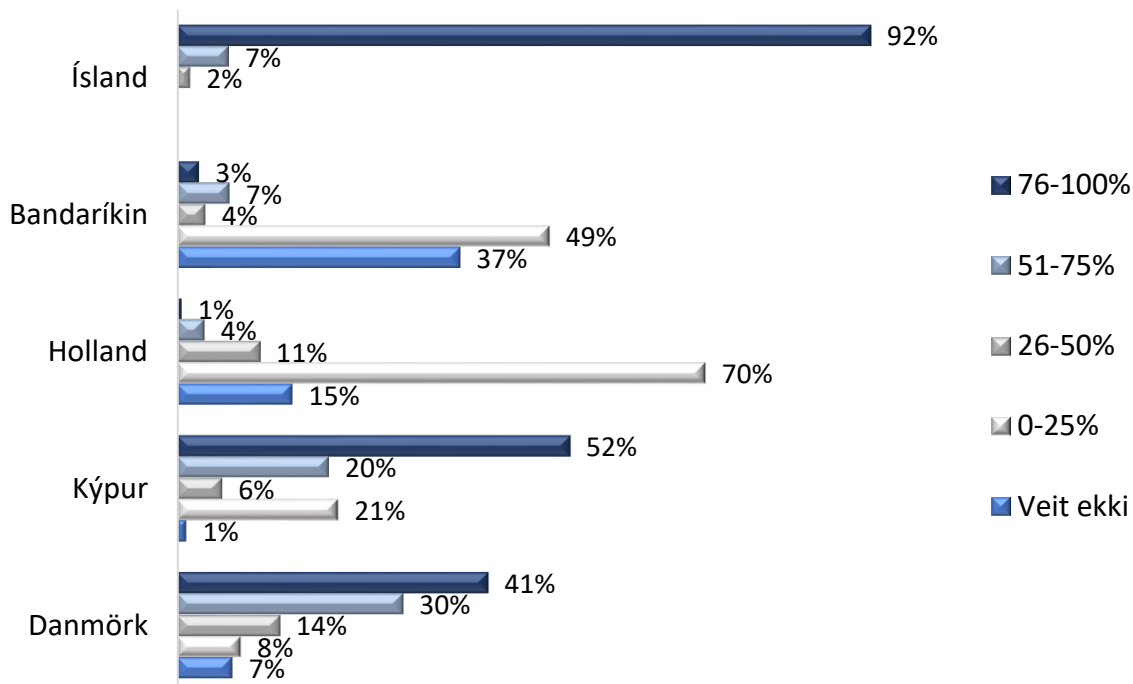
Mynd 101: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 118 (38 í litlum fyrirtækjum, 38 í meðalstórum og 42 í stórum).

Ekki má merkja mikinn mun eftir stærð fyrirtækja varðandi tilvist samráðsnefnda eins og sjá má á mynd 101. Þó er ólíklegast að meðalstórar skipulagheildir séu með samráðsnefndir.

Stéttarfélög – þátttaka og áhrif

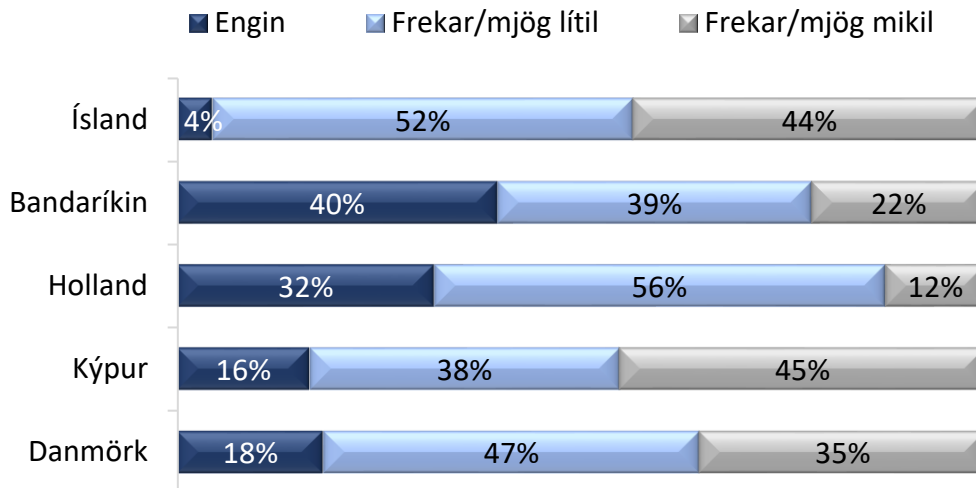
Í níu af hverjum tíu þáttökufyrirtækjum á Íslandi eru yfir 75% starfsmanna meðlimir í stéttarfélögum (sjá mynd 102) og hefur orðið örlítill aukning frá árinu 2015. Sambærilegt hlutfall sést ekki hjá samanburðarlöndunum. Í Hollandi segja 70% svarenda að innan við 25% starfsfólks séu í stéttarfélagi. Í Bandaríkjunum segir tæplega helmingur svarenda að innan við 25% starfsfólks séu í stéttarfélagi. Í Danmörku er 41% þáttökufyrirtækja með á bilinu 76-100% starfsmanna í stéttarfélögum.



Mynd 102: Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækis/stofnunar eru félagsmenn í stéttarfélögum? Samanburður milli landa.

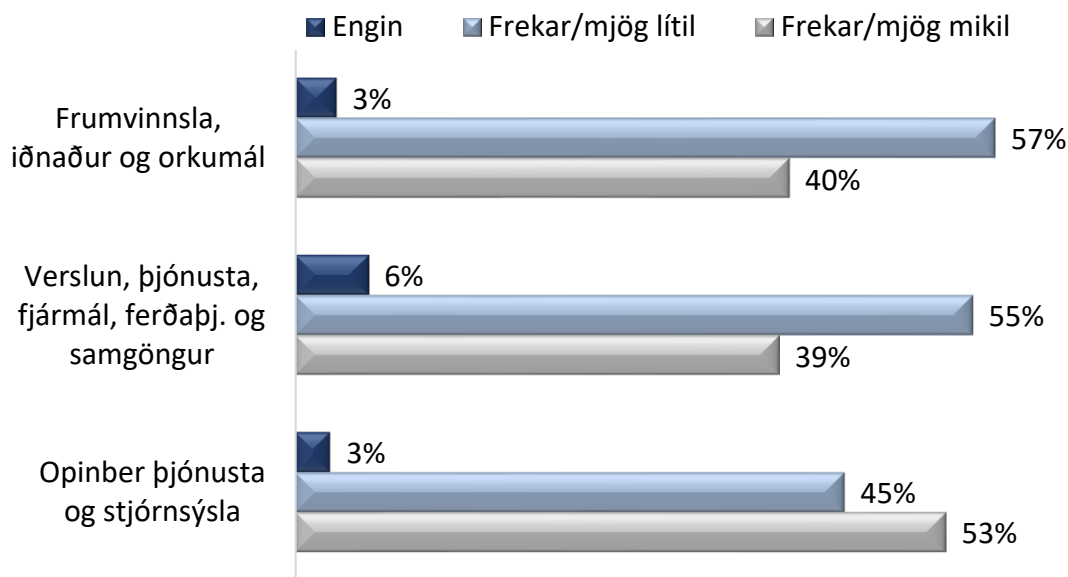
Fjöldi svara Ísland: 117; **Bandaríkin:** 509; **Holland:** 165; **Kýpur:** 85; **Danmörk:** 178.

Samkvæmt upplýsingum frá Hagstofu Íslands voru 90% vinnuafli í stéttarfélögum hér á landi á árinu 2016. Samkvæmt upplýsingum frá ILO (e.d.) er stéttarfélagsaðild hvergi meiri en hér á landi. Þannig voru 67% Dana í stéttarfélögum á árinu 2016 og 48% Kypverja, en einungis 18% Hollendinga og 10% Bandaríkjamanna (ILO, e.d.). Víða hefur stéttarfélagsaðild farið minnkandi á undanförunum árum, en þeirrar þróunar hefur ekki gætt hér á landi. Frá 2005 til 2016 hefur stéttarfélagsaðild á Kýpur minnkað um 12 prósentustig (60% í 48%), í Danmörku um 4 prósentustig (71% í 67%), í Hollandi einnig um 4 prósentustig (21% í 17%) og um 2 prósentustig í Bandaríkjunum (12% í 10%). Á sama tíma jókst stéttarfélagsaðild um 6 prósentustig hér á landi (84% í 90%).



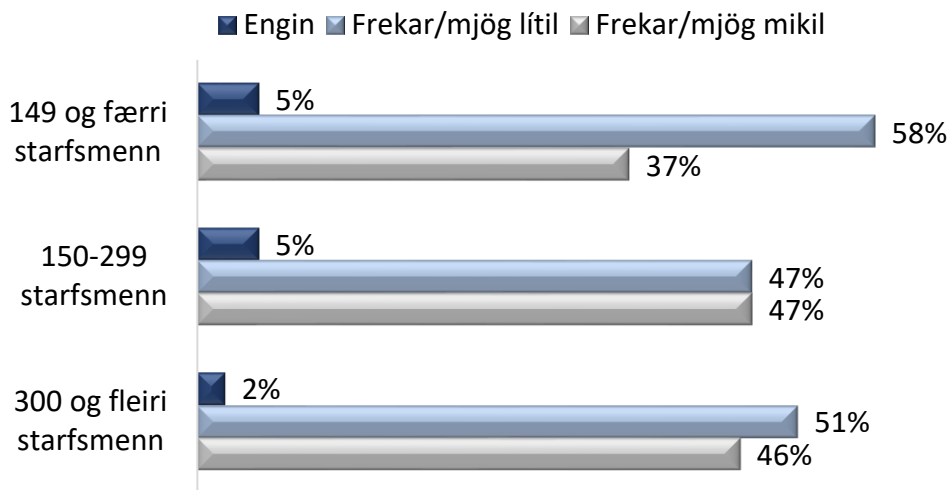
Mynd 103: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélag á fyrirtækið? Samanburður milli landa.
Fjöldi svara: Ísland: 117; Bandaríkin: 205; Holland: 161; Kýpur: 86; Danmörk: 178.

Á mynd 103 má sjá að áhrif stéttarfélaga haldast einungis að hluta til í hendur við stéttarfélagsaðild. Áhrifin mælast mikil í 44% fyrirtækja og stofnana hér á landi og svipuð á Kýpur, þótt stéttarfélagsaðild þar sé töluvert minni. Þá mælast mikil áhrif stéttarfélaga í 35% danskra fyrirtækja, þótt stéttarfélagsaðild þar sé meiri en á Kýpur. Aftur á móti mælast engin áhrif í 40% bandarískra fyrirtækja og 32% fyrirtækja í Hollandi, enda stéttarfélagsaðild þar mun minni.



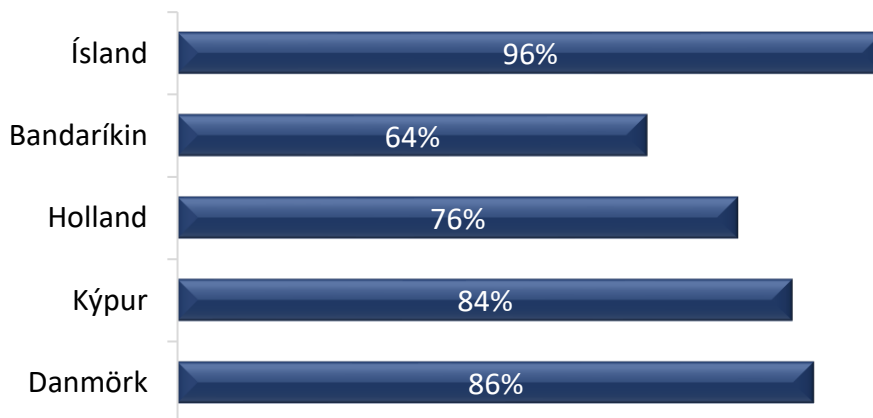
Mynd 104: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélag á fyrirtækið/stofnunina? Eftir atvinnugreinum.
Fjöldi svara: 117 (30 í frumvinnslu, 51 í verslun og þjónustu og 36 í opinberri þjónustu).

Þegar litið er til áhrifa stéttarfélaga eftir atvinnugreinum, þá telja 57% svarenda í frumvinnslu að þau hafi almennt lítil áhrif á meðan 40% telja þau hafa frekar eða mjög mikil áhrif. Áhrifin eru sambærileg í þjónustugreinum þar sem 55% telja að stéttarfélag hafi lítil áhrif samanborið við 39% sem telja þau hafa áhrif. Áhrifin virðast þó mest hjá hinu opinbera þar sem 45% svarenda telja þau hafa lítil áhrif á meðan 53% telja stéttarfélagin hafa mikil áhrif.



Mynd 105: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið/stofnunina? Eftir stærð.
Fjöldi svara: 117 (38 lítil fyrirtæki, 38 meðalstór og 41 stórt).

Mannauðsstjórar meðalstórra og stórra fyrirtækja og stofnana telja að stéttarfélög hafi meiri áhrif á starfsemi þeirra en hjá þeim sem minni eru, en tæpur helmingur þeirra telur áhrif þeirra frekar eða mjög mikil á fyrirtækið eða stofnunina. Hjá litlum fyrirtækjum og stofnunum telur rúmlega helmingur (58%) að stéttarfélög hafi tiltölulega lítil áhrif á fyrirtækið eða stofnunina.



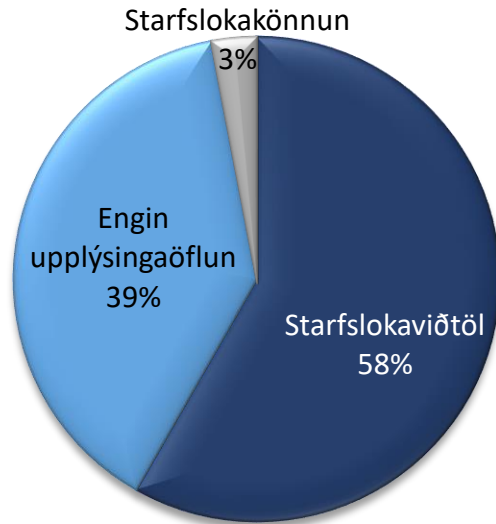
Mynd 106: Gengst fyrirtækið/stofnunin undir þá kjarasamninga sem stéttarfélög gera? Samanburður á milli landa.
Fjöldi svara: Ísland: 118; Bandaríkin: 199; Holland: 163; Kýpur: 85; Danmörk: 177.

Nær öll fyrirtæki gangast undir þá kjarasamninga sem stéttarfélögin gera á Íslandi eins og sést á mynd 106.

Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við mynd 73 í V. kafla um laun og hlunnindi, kemur í ljós að þegar litið er til sérfræðinga svara 45% íslenskra fyrirtækja að kjör séu ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu og 11% í svæðisbundnum kjarasamningum. Ríflega helmingur (64%) svarar því jafnframt að gerðir séu einstaklingssamningar. Þegar kemur að ákvörðun launa ófaglærðs starfsfólks þá segir yfirgnæfandi meirihluti mannauðsstjóra að þau séu ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu (67%) eða í svæðisbundnum kjarasamningum (26%). Þá svara 36% mannauðsstjóra að gerðir séu einstaklingsbundnir samningar við ófaglært starfsfólk. Því virðist sem að baki einstaklingssamningum bæði sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks liggja í mörgum tilfellum kjarasamningur.

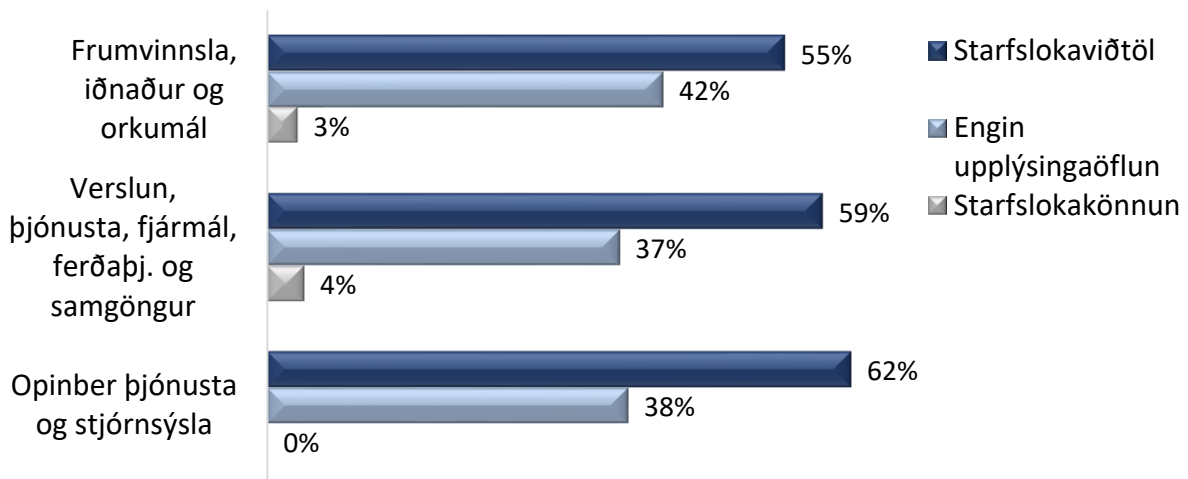
Upplýsingaöflun við starfslok

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



Mynd 107: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? **Fjöldi svara:** 116.

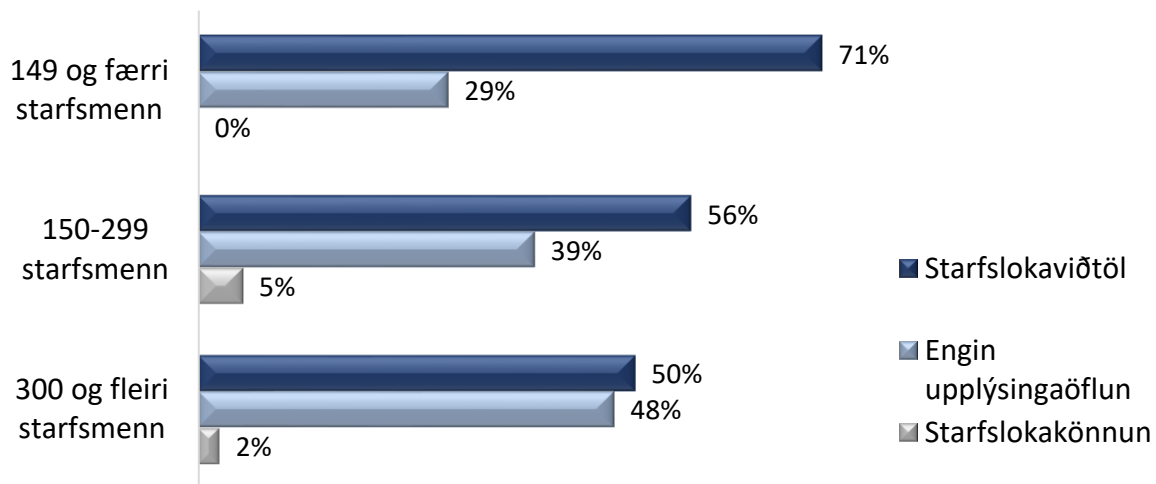
Starfslokaviðtöl eru samkvæmt þessum niðurstöðum notuð í auknum mæli til upplýsingaöflunar við sjálfviljug starfslok starfsfólks og framkvæma 59% fyrirtækja slík viðtöl samanborið við 49% í síðustu könnun árið 2015. Starfslokakannanir eru hins vegar lítið notaðar (3%) og í 39% fyrirtækja og stofnana fer engin upplýsingaöflun fram við starfslok (sjá mynd 107).



Mynd 108: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 116 (31 í frumvinnslu, 51 í verslun og þjónustu og 34 í opinberri þjónustu).

Ekki er mikill munur eftir atvinnugrein hvað varðar upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok. Opinberar stofnanir eru þó líklegastar til að afla markvisst upplýsinga með því að framkvæma starfslokaviðtöl (62%), sjá mynd 108.



Mynd 109: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 116 (35 lítil fyrirtæki, 39 miðlungs og 42 stór).

Mikil aukning hefur orðið á notkun starfslokaviðtala í litlum fyrirtækjum og stofnunum og framkvæmir 71% svarenda slík viðtöl nú samanborið við 47% árið 2015. Stór fyrirtæki og stofnanir framkvæma starfslokaviðtöl í 50% tilfella og meðalstór í 56% tilfella.

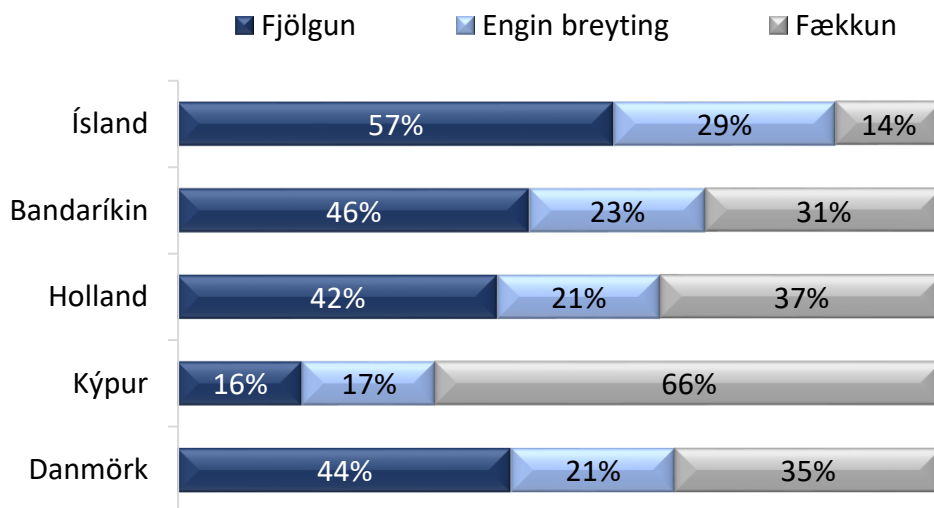
Við sjálfviljug starfslok starfsfólks gefst einstakt tækifæri til að afla upplýsinga um ástæður starfsloka. Slíkar upplýsingar gefa tækifæri til að skoða hvaða þættir, innanhúss og/eða utanhúss, valda óánægju og jafnvel ótímabærum uppsögnum starfsfólks. Í framhaldi má nýta upplýsingarnar markvisst til úrbóta og þróunar. Með því má minnka starfsmannaveltu og þar með ráðningarkostnað. Ekki kemur fram í þessum niðurstöðum 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.

VII. MANNAUÐUR OG MÆLIKVARÐAR

Í þessum hluta skýrslunnar er fjallað um aðgerðir og nálganir er tengjast mannafla og lykilmælikvörðum í fyrirtækjum og stofnunum hér á landi. Fjallað er um breytingu á mannauðnum í fyrirtækjum og stofnunum á síðustu þremur árum, frá 2015 til 2018. Einnig er fjallað um samsetningu starfsfólks, eða hlutfall stjórnenda, sérfræðinga og almennra starfsmanna og hlutfall sem starfar á stoðsviðum. Auk þess er fjallað um lykilmælikvarðana starfsmannaveltu og fjarvistir og stöðuna varðandi sjálfvirknivæðingu í ferlum.

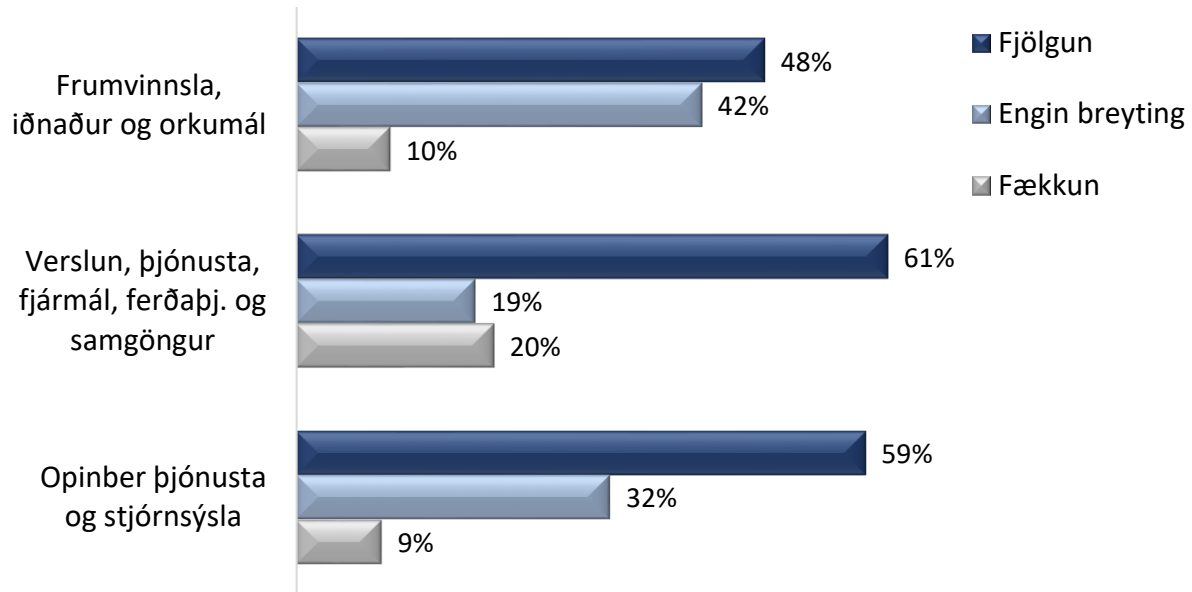
Breytingar á mannauði

Mest sveifla í starfsmannafjölda fyrirtækja og stofnana virðist hafa orðið á Íslandi og Kýpur (sjá mynd 110) þó að á sitt hvorn veginn sé. Meiri stöðugleiki virðist vera í fjölda starfsmanna í fyrirtækjum og stofnunum í Bandaríkjunum, Hollandi og Danmörku. Hér er þó vert að hafa í huga að á Íslandi er horft til síðustu þriggja ára, frá árinu 2015, en í samanburðarlöndunum er horft til árána frá 2012-2015. Á þeim sama tíma (2012-2015) var fjölgun í heildarfjölda starfsfólks hjá 25% íslenskra fyrirtækja.



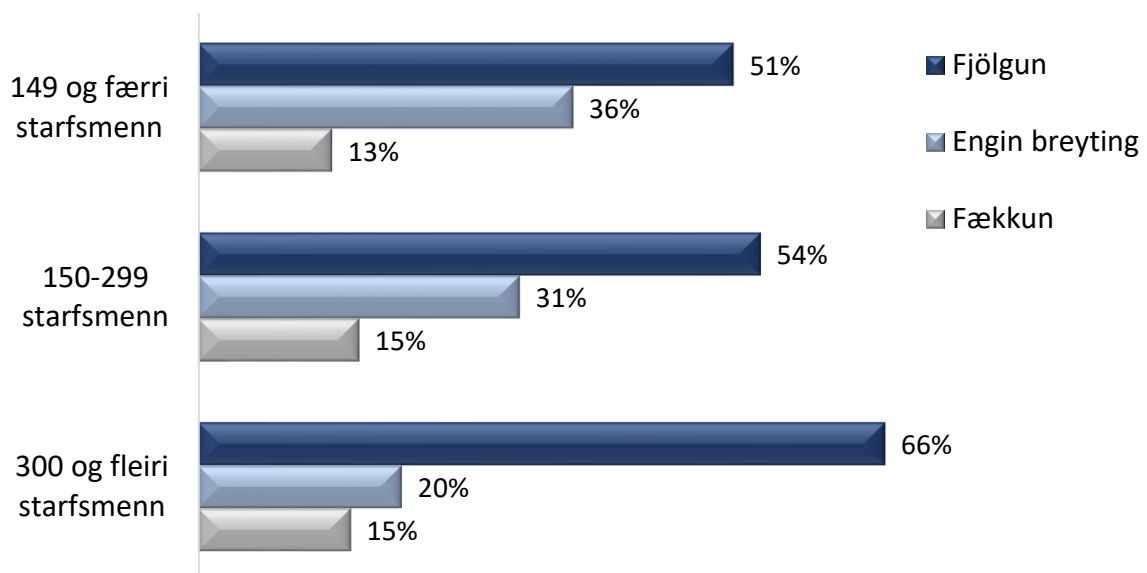
Mynd 110: Breyting á heildarfjölda starfsfólks frá því fyrir þremur árum. Samanburður milli landa. **Fjöldi svara:** Ísland: 119; Bandaríkin: 421; Holland: 160; Kýpur: 86; Danmörk: 206.

Meirihluti (57%) íslenskra fyrirtækja og stofnana hefur fjölgað starfsfólki frá því fyrir þremur árum (sjá mynd 110) og í tæplega þriðjungu fyrirtækja og stofnana hefur starfsmannafjöldi haldist stöðugur. Á Kýpur hefur starfsfólki hins vegar fækkað í 66% tilvika. Niðurstöður fyrir Bandaríkin, Holland og Danmörku eru hins vegar mjög sambærilegar, eða að ríflega 40% fjölguðu starfsfólki, hjá um 20% hélst fjöldinn í stað og á bilinu 31-37% fyrirtækja og stofnana fækkuðu starfsfólki.



Mynd 111: Hvernig hefur heildarfjöldi starfsfólks breyst frá því fyrir þremur árum? Eftir atvinnugrein. **Fjöldi svara:** 119 (31 í frumvinnslu, 54 í verslun og þjónustu og 34 í opinberri þjónustu).

Í öllum atvinnugreinum eru hlutfallslega fleiri sem hafa fjölgað en fækkað starfsfólki. Eins og sjá má á mynd 111 hafa hlutfallslega flest fyrirtæki í þjónustugeiranum fjölgað starfsfólki en þrátt fyrir það hefur samt orðið fækkun hjá 20% svarenda. Mestur stöðugleiki í heildarfjölda starfsmanna er hjá fyrirtækjum í frumvinnslu, iðnaði og orkumálum þar sem 42% svarenda segja enga breytingu hafa orðið á heildarfjölda starfsfólks. Færri fyrirtæki og stofnanir virðast vera að fækka starfsfólki eða 10-20% svarenda samanborið við 30% svarenda í síðustu könnun árið 2015. Mikil atvinnusköpun virðist því hafa átt sér stað í öllum atvinnugreinum á tímabilinu 2015-2018, en þó hvað mest í þjónustugreinum.



Mynd 112: Hvernig hefur heildarfjöldi starfsfólks breyst frá því fyrir þremur árum? Eftir stærð. **Fjöldi svara:** 119 (39 í litlum fyrirtækjum, 39 í meðalstórum og 41 í stórum).

Hlutfallslega flest fyrirtæki í stærsta stærðarflokknum hafa fjölgað starfsfólki frá því fyrir þremur árum, eða 66% svarenda (sjá mynd 112). Um helmingur lítilla og meðalstórra fyrirtækja og stofnana hefur einnig fjölgað starfsfólki á tímabilinu. Mestur stöðugleiki í fjölda starfsmanna er í litlum fyrirtækjum og stofnunum, en 36% svarenda segja enga breytingu hafa orðið á heildarfjölda starfsfólks. Sambærilegt hlutfall svarenda í öllum stærðarflokkum hefur fækkað starfsfólki, eða á bilinu 13-15%. Þessar niðurstöður benda til þess að stærð skipti máli hvað varðar vöxt í formi fjölgunar starfsfólks á þessu þriggja ára tímabili.

Samsetning mannauðs - störfín

Í töflu 43 má sjá að stjórnendur eru hlutfallslega fleiri í fyrirtækjum og stofnunum sem falla í minnsta stærðarflokkinn (15%) en þeim stærri (11%). Hlutfall sérfræðinga af heildarstarfsmannafjölda er einnig hæst í litlum skipulagsheildum (44%) samanborið við 40% starfsfólks í meðalstórum og stórum fyrirtækjum og stofnunum. Hlutfall ófaglærðs starfsfólks er hæst í meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum (49%) og lægst í litlum fyrirtækjum og stofnunum (37%).

Tafla 43: Hversu hátt hlutfall starfsfólks er í eftirfarandi stöðum innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir stærð. **Fjöldi svara:** 115 (39 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 36 í meðalstórum og 40 í stórum)

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stjórnendur	15%	14%	11%
Sérfræðingar	44%	40%	40%
Ófaglært starfsfólk	37%	49%	47%

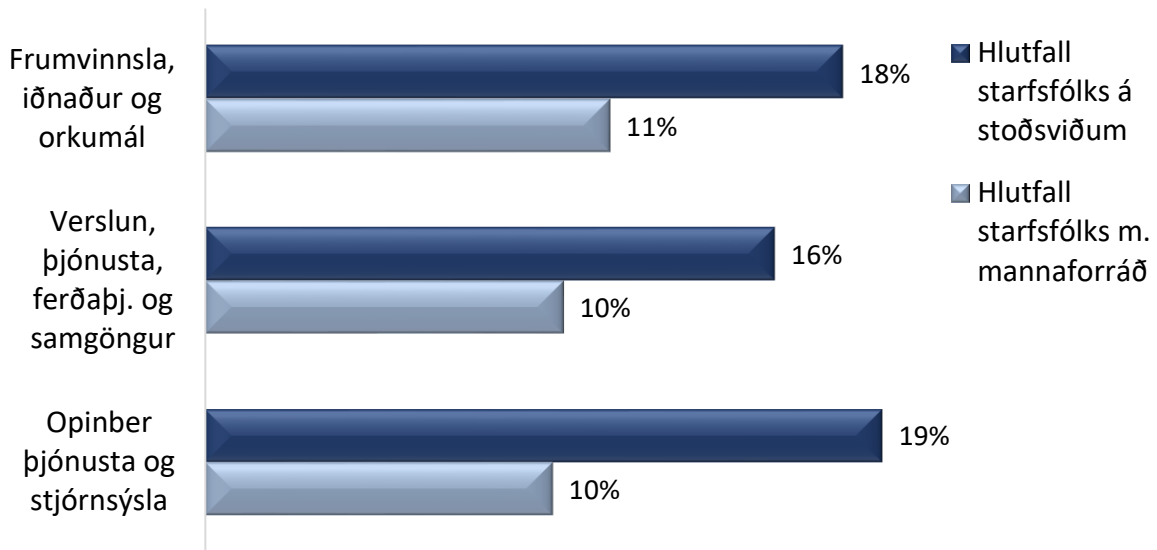
Þessar niðurstöður benda til þess að stærri fyrirtækin nái ákveðinni stærðarhagkvæmni á þessu sviði. Jafnframt má ætla að stjórnendur í stærri fyrirtækjum séu því að öllu jöfnu með fleiri undirmenn eða víðari stjórnunarspönn (e. span of control).

Tafla 44: Hversu hátt hlutfall starfsfólks er í eftirfarandi stöðum innan fyrirtækis/stofnunar? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 115 (31 í frumvinnslu, 49 í verslun og þjónustu og 35 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stjórnendur	14%	12%	14%
Sérfræðingar	33%	39%	53%
Ófaglært starfsfólk	49%	47%	35%

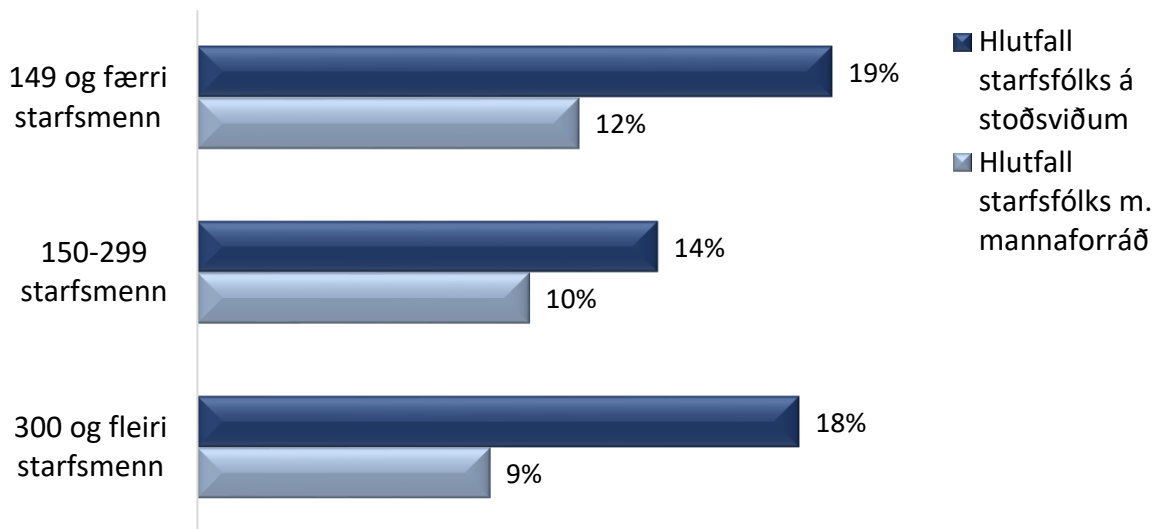
Helst má merkja að hlutfall stjórnenda af heildarstarfsmannafjölda er sambærilegt í fyrirtækjum í frumvinnslugeiranum og í opinberum stofnunum, eða 14% að meðaltali (sjá töflu 44) en aðeins lægra í þjónustufyrirtækjum eða 12%. Auk þess vekur athygli að hlutfall sérfræðinga er hæst í opinbera geiranum, eða 53% að meðaltali. Hlutfall ófaglærðs starfsfólks er þar einnig lægst (35%) samanborið við hátt í helming ófaglærðs starfsfólks (47-49%) í þjónustu- og frumvinnslufyrirtækjum.



Mynd 113: Hlutfall starfsfólks sem starfar á stoðsviðum og hlutfall starfsfólks með mannaforráð. Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 103 (27 í frumvinnslu, 44 í verslun og þjónustu, 32 í opinberri þjónustu).

Að meðaltali starfar 17% starfsfólks á stoðsviðum fyrirtækja og stofnana og 10% starfsfólks má skilgreina sem stjórnendur með mannaforráð hjá fyrirtækjum og stofnunum. Ekki má merkja mikinn mun á hlutföllum eftir atvinnugrein en helst að hlutfall starfsfólks á stoðsviðum er eilítið lægra hjá þjónustufyrirtækjum.



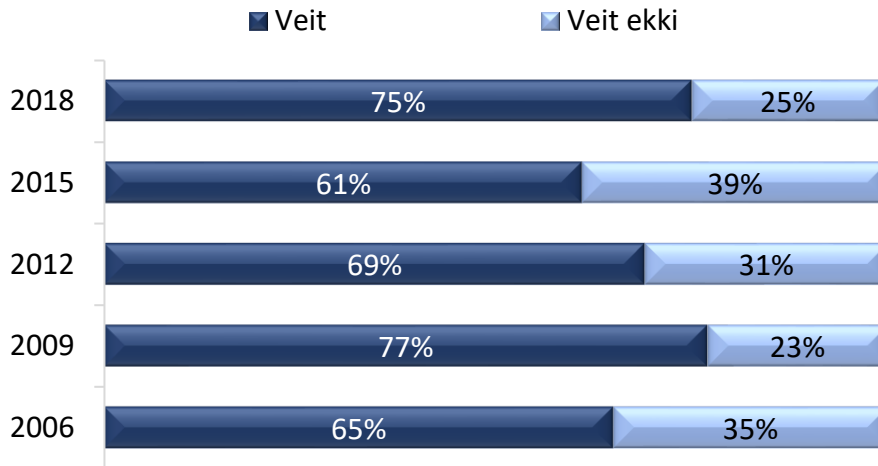
Mynd 114: Hlutfall starfsfólks sem starfar á stoðsviðum og hlutfall starfsfólks með mannaforráð. Eftir stærð.

Fjöldi svara: 103 (39 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 31 í meðalstórum, 33 í stórum).

Sjá má á mynd 114 að hlutfallslega fæstir starfa á stoðsviðum í meðalstórum skipulagsheildum. Hlutfallslegur fjöldi þeirra sem fer með mannaforráð fer hins vegar aðeins lækandi með aukinni stærð.

Starfsmannavelta

Starfsmannavelta er einn mikilvægra mælikvarða sem mannauðsstjórar þurfa að fylgjast með, m.a. þar sem starfsmannavelta er kostnaðarsöm en einnig gefur hún vísbendingu um ánægju og viðhorf starfsfólks til fyrirtækisins. Hvort fylgst er með starfsmannaveltu gefur einnig vísbendingu um þroskastig mannauðsstjórnunar sem nánar er fjallað um í kafla X.

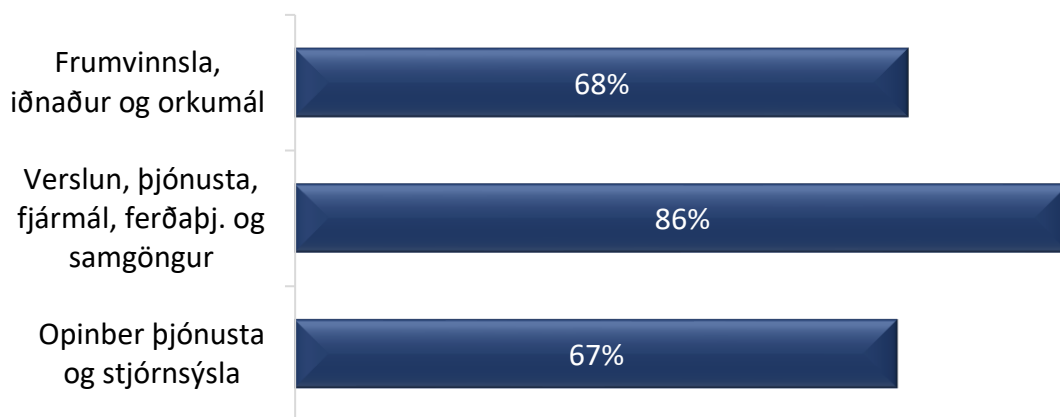


Mynd 115: Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Samanburður milli ára 2018, 2015, 2012, 2009.

Fjöldi svarenda: 2018: 110; 2015: 119; 2012: 144; 2009: 132.

Eins og sjá má á mynd 115 fylgjast fyrirtæki og stofnanir í meira mæli með starfsmannavelturni nú en árið 2015.

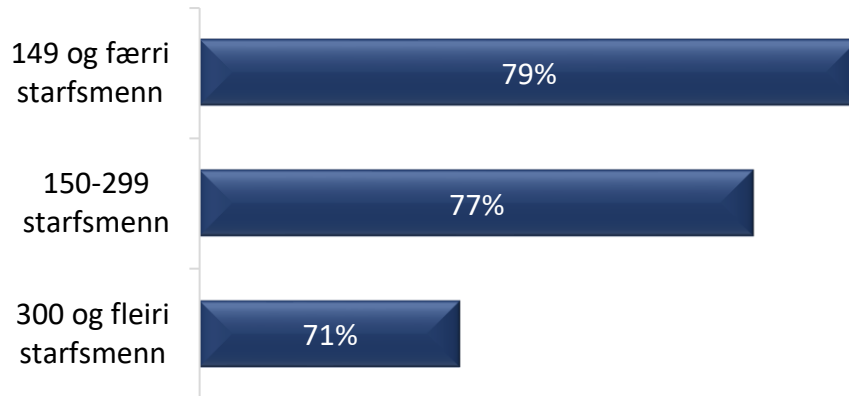
Í Hollandi eru niðurstöður þær sömu og á Íslandi og vita 76% þáttökufyrirtækja þar hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Hlutfallið er lægra í hinum samanburðarlöndunum eða 58% í Danmörku, 55% í Bandaríkjunum og 51% á Kýpur.



Mynd 116: Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Eftir atvinnugrein.

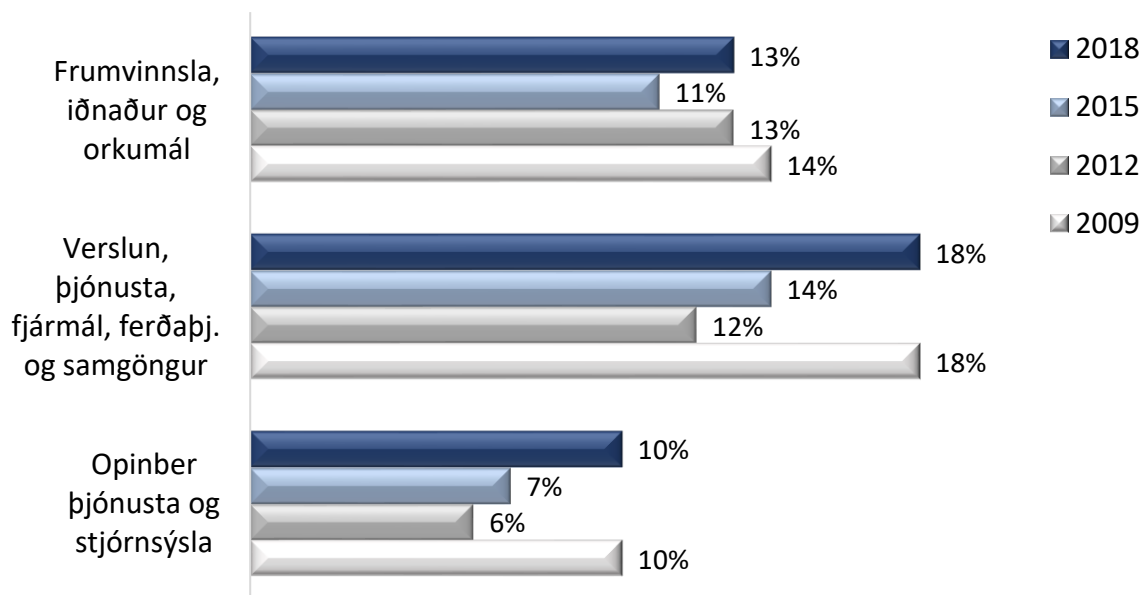
Fjöldi svara: 110 (28 í frumvinnslu, 49 í verslun og þjónustu og 33 í opinberri þjónustu).

Fyrirtæki í þjónustugreinum virðast líklegust til að vita hver starfsmannavelta er á ársgrundvelli. Þar vita 86% svarenda hver starfsmannavelta er samanborið við 68% svarenda í frumvinnslu og 67% svarenda í opinberri þjónustu.



Mynd 117: Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Eftir stærð. **Fjöldi svara:** 110 (34 í litlum fyrirtækjum, 35 í meðalstórum og 41 í stórum)

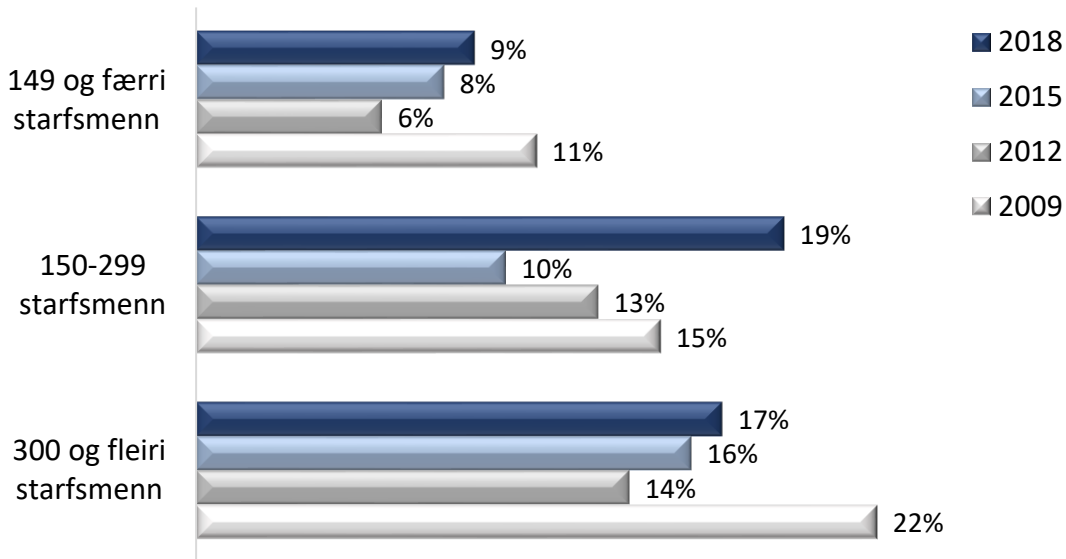
Lítill og meðalstór fyrirtæki og stofnanir eru örlítið líklegri en stór fyrirtæki og stofnanir til að vita hver starfsmannavelta á ársgrundvelli er (sjá mynd 117).



Mynd 118: Meðaltal starfsmannaveltu á ári eftir atvinnugrein. Samanburður milli árana 2012, 2015 og 2018.

Fjöldi svara: 2018: 83 (19 í frumvinnslu, 42 í verslun og þjónustu, 22 í opinberri þjónustu); **2015:** 72 (16 í frumvinnslu, 28 í verslun, 28 í opinberri þjónustu); **2012:** 100 (25 í frumvinnslu, 50 í verslun, 25 í opinberri þjónustu).

Starfsmannavelta hefur aukist í öllum þremur megingreinum atvinnulífsins frá árinu 2015 (sjá mynd 118). Mest er starfsmannaveltan í þjónustugeiranum og nú að meðaltali 18% á ársgrundvelli og hefur aukist þar um fjögur prósentustig frá árinu 2015. Starfsmannavelta er eins og áður minnst í opinberri þjónustu en hefur þó farið stigvaxandi, og aukist um alls 4 prósentustig frá árinu 2012.

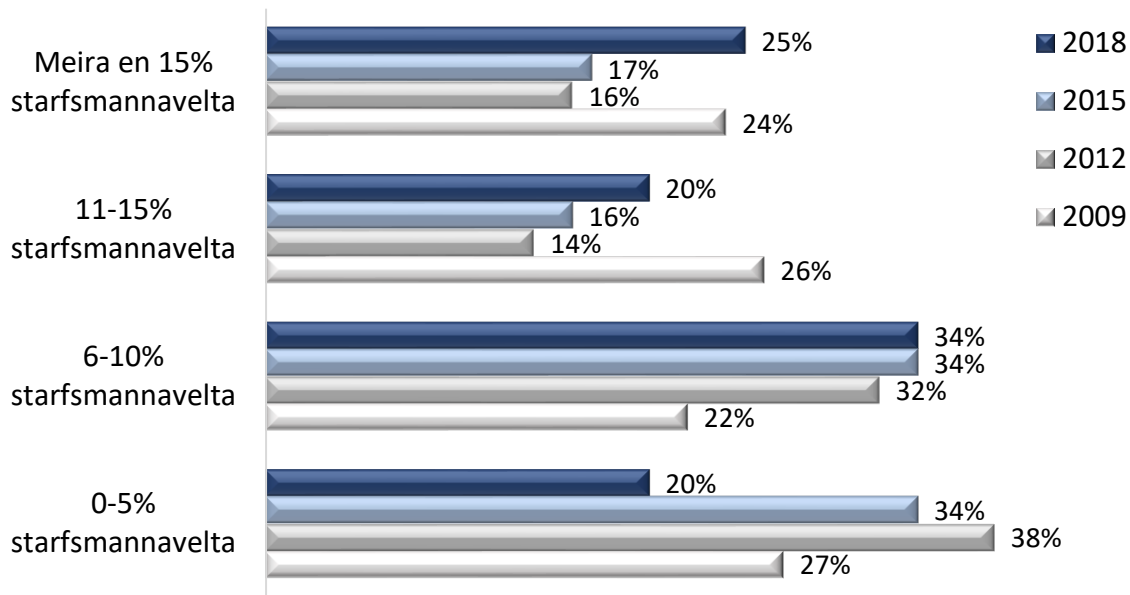


Mynd 119: Meðaltal starfsmannaveltu á ári eftir stærð. Samanburður milli árána 2012, 2015 og 2018. **Fjöldi svara: 2018:** 83 (27 í litlum, 27 í meðalstórum, 29 í stórum); **2015:** 71 (33 í litlum, 17 í meðalstórum, 21 í stórum); **2012:** 100 (39 í litlum skipulagsheildum, 25 í meðalstórum, 36 í stórum).

Líkt og áður er starfsmannaveltan minnst í litlum einingum þar sem meðaltal starfsmannaveltu er 9% (sjá mynd 119). Starfsmannavelta hefur aðeins aukist um 1% í litlum og stórum einingum en heldur meira, eða 9%, í meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum. Starfsmannavelta er því nú orðin meiri í meðalstórum fyrirtækjum og stofnunum en í þeim stærstu.

Meiri tryggð starfsfólks í smærri fyrirtækjum og stofnunum má skýra með meiri nánd, minni valdaffjarlægð og jafnvel skjótvirkari ákvörðunartöku en í skipulagsheildum sem stærri eru.

Töluverður ávinningur getur verið af lágmörkun starfsmannaveltu, bæði á tekju- og kostnaðarhlið rekstrarins. Sýnt hefur verið fram á að mikilvægt sé að viðhalda jafnvægi, á þessu sviði og að engin eða lítil starfsmannavelta sé í eðli sínu ekki endilega góð. Miða má þó við að þegar hún fari yfir 10% séu líkur á skaðlegum áhrifum á afkomu og ýmsa árangurstengda þætti (Watson Wyatt, 2005). Þar að auki hefur verið sýnt fram á skýr tengsl á milli tryggðar starfsfólks og tryggðar viðskiptavina (Reichfeld, 1996; Salanova, Agut og Peiró, 2005). Það er því til nokkurs að vinna að fylgjast með og leitast við að minnka starfsmannaveltu í meðalstórum og stórum fyrirtækjum hér á landi.



Mynd 120: Starfsmannavelta á ársgrundvelli. Samanburður milli ára 2018, 2015 og 2012.

Fjöldi svara: 2018: 83; 2015: 71; 2012: 100.

Meðaltal: 2018: 15%; 2015: 11%; 2012: 10,8%.

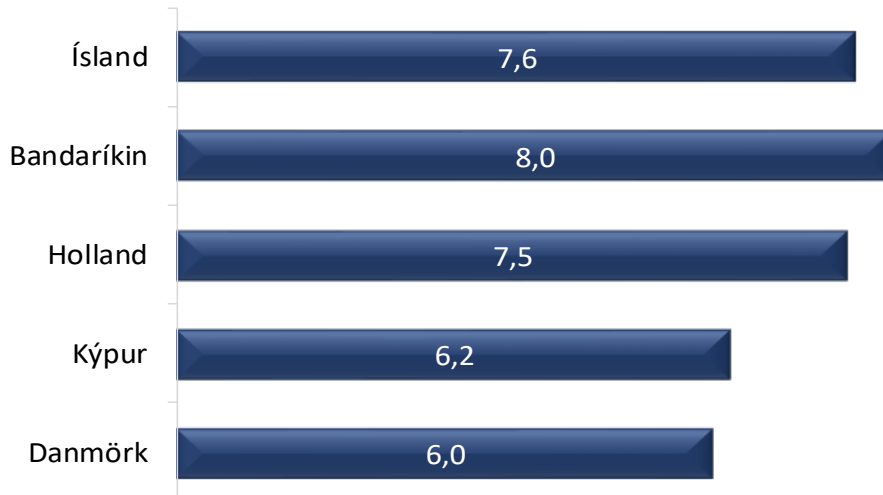
Meðaltalsstarfsmannavelta á ársgrundvelli hefur aukist frá árinu 2015, og fór úr 11% í 15%. Árið 2015 var meirihluti fyrirtækja og stofnana, eða 68% með 10% eða minni starfsmannaveltu en árið 2018 hefur það lækkað í 54% - lækkunin nemur því 14 prósentustigum.

Eins og við mátti búast samhlíða litlu atvinnuleysi síðustu ár benda þessar niðurstöður til þess að dregið hafi úr varkárni starfsfólks við að skipta um starf. Árið 2012 var atvinnuleysi um 6%, 2013 um 5,4%, 2014 um 5%, var um 4% 2015 og síðustu ár á bilinu 2-3% (Hagstofa Íslands, e.d.). Á tímum sem þessum þegar samkeppni er greinilega mikil um vinnufl er ríkari ástæða en oft áður fyrir ábyrgðaraðila mannauðsmála að fylgjast með þessum þýðingarmikla mælikvarða. Samtímis er þó mikilvægt að vinna markvisst í lágmarkun ótímabærra starfsloka.

Fjarvistir og veikindi starfsmanna

Fjarvistir og veikindi starfsfólks geta einnig gefið vísbendingar um árangur og stöðu mannauðsmála í skipulagsheildinni. Helmingur þátttakenda, eða 63 þátttakendur af 125, svöruðu spurningu um meðalfjölda fjarvista- og veikindadaga starfsfólks á ári. Það gefur vísbendingu um að ekki sé nægilega vel haldið utan um fjarvistir og veikindi starfsfólks en fleiri þátttakendur svara spurningu um starfsmannaveltu (66%) en spurningu um fjarvistir (50%).

Þess má geta hér að í Bretlandi fylgdust 76% fyrirtækja með fjarvistum starfsmanna sinna árið 2014 (CIPD, 2014). Samkvæmt þessu er því enn tækifæri fyrir íslensk fyrirtæki og stofnanir til að bæta um betur með því að skrá kerfisbundið fjarvistir starfsmanna sinna; því erfitt getur verið að fylgjast með og fækka fjarvistum ef ekki er mælt. Í Bretlandi hefur meðalkostnaður við fjarvistir á hvern starfsmann á ári verið áætlaður um 609 bresk pund eða um 126.000 íslenskar krónur (CIPD, 2014).

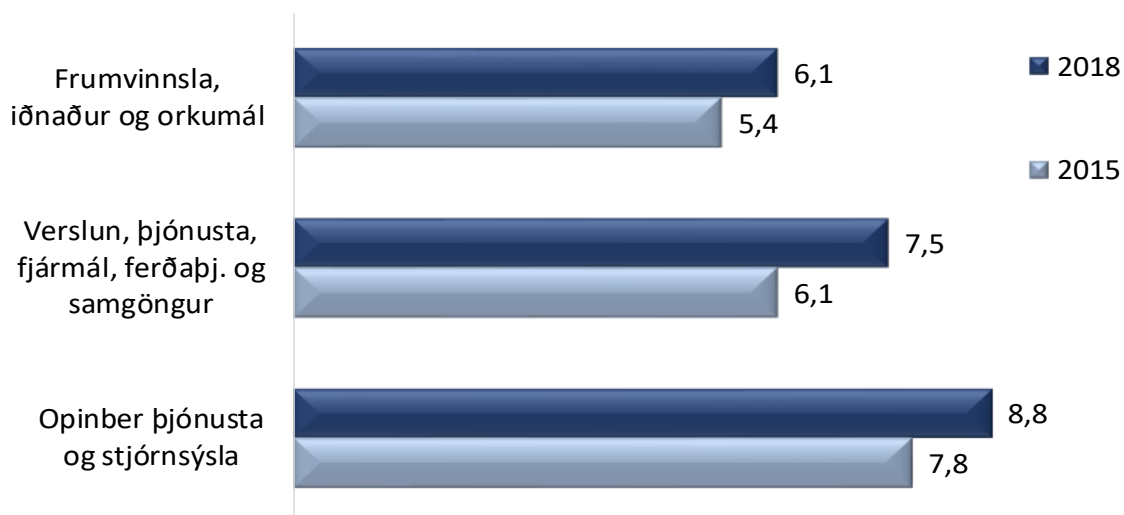


Mynd 121: Meðalfjöldi fjarvistar-/veikindadaga hjá starfsfólki. Samanburður milli landa.

Fjöldi svara: Ísland: 63; Bandaríkin: 135; Holland: 94; Kýpur: 45; Danmörk: 131.

Örlítill munur er á meðalfjölda fjarvistar- og veikindadaga í samanburðarlöndunum (sjá mynd 121). Bandarísk fyrirtæki og stofnanir eru að meðaltali með flesta fjarvistardaga eða að meðaltali 8 daga á ári. Ísland og Holland eru með svipaðan fjölda fjarvistar- og veikindadaga en fæstir eru þeir í skipulagsheildum á Kýpur og í Danmörku, eða um 6 dagar á ári.

Athygli vekur að fjarvistar- og veikindadögum á Íslandi hefur að meðaltali fjölgað frá árinu 2015 eða úr 6,4 dögum á ári í 7,6, eða sem nemur meira en einum degi. Ef fjarvistar- og veikindadögum fjölgar um 1 dag á mann í 100 manna fyrirtæki má umreikna það í 100 daga viðbótarfjarvistir, eða ígildi 3,3ja mánaða tapaðs vinnuframlags.



Mynd 122: Meðalfjöldi veikinda- og fjarvistardaga starfsfólks á ári. Eftir atvinnugrein.

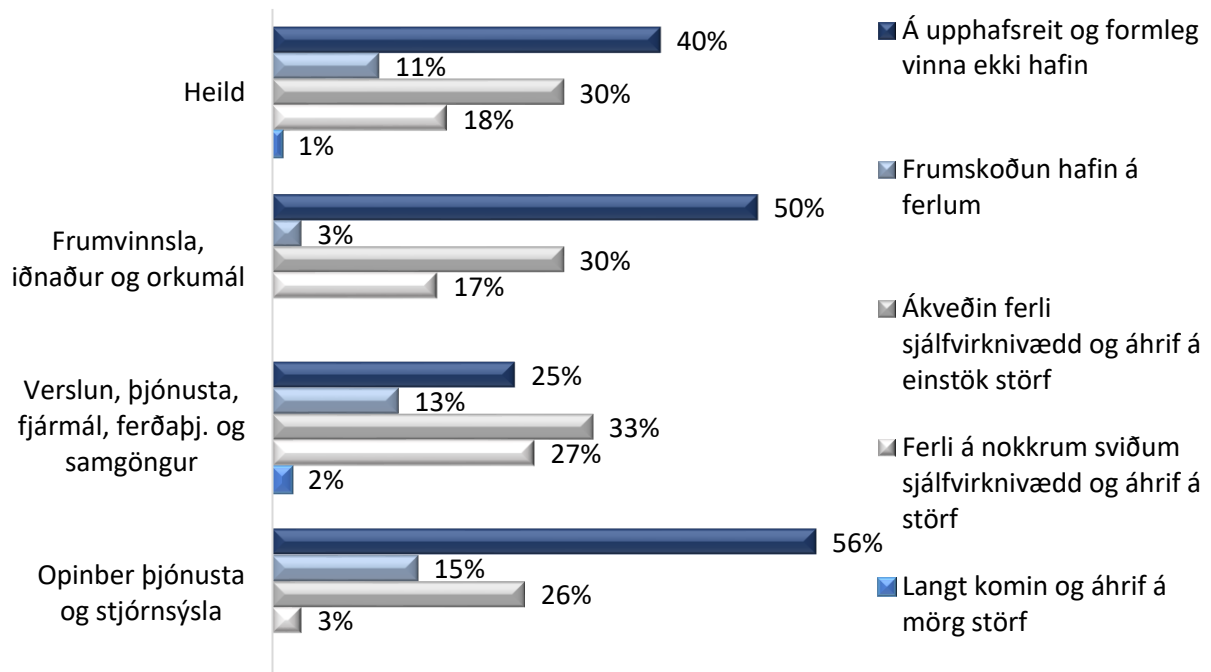
Fjöldi svara: 2018: 63 (16 í frumvinnslu, 28 í verslun og þjónustu og 19 í opinberri þjónustu); 2015: 63 (17 í frumvinnslu, 25 í verslun og þjónustu og 21 í opinberri þjónustu).

Opinberar stofnanir hér á landi eru að meðaltali með flesta fjarvistar- og veikindadaga, eða 8,8 daga á ársgrundvelli en fæstar fjarvistir eru í frumvinnslu, eða 6,1 dagur á ári. Fjarvistar- og veikindadögum hefur fjölgað í öllum atvinnugreinum frá því á árinu 2015. *Spyrja má hvort það megi rekja fyrst og fremst til aukins álags vegna uppgangs í atvinnulífinu, eða hvort*

hugsanlega megi rekja það til annarra þátta er tengjast tækniþróun, eftirliti og óryggi á vinnumarkaði (Deery, Iverson og Walsh, 2006; Derks og Bakker, 2010) sem skapi aukið álag og hafi ýmis neikvæð áhrif á velferð starfsfólks (Guest, 2017) – og þar með talið kulnun.

Sjálfvirknivæðing

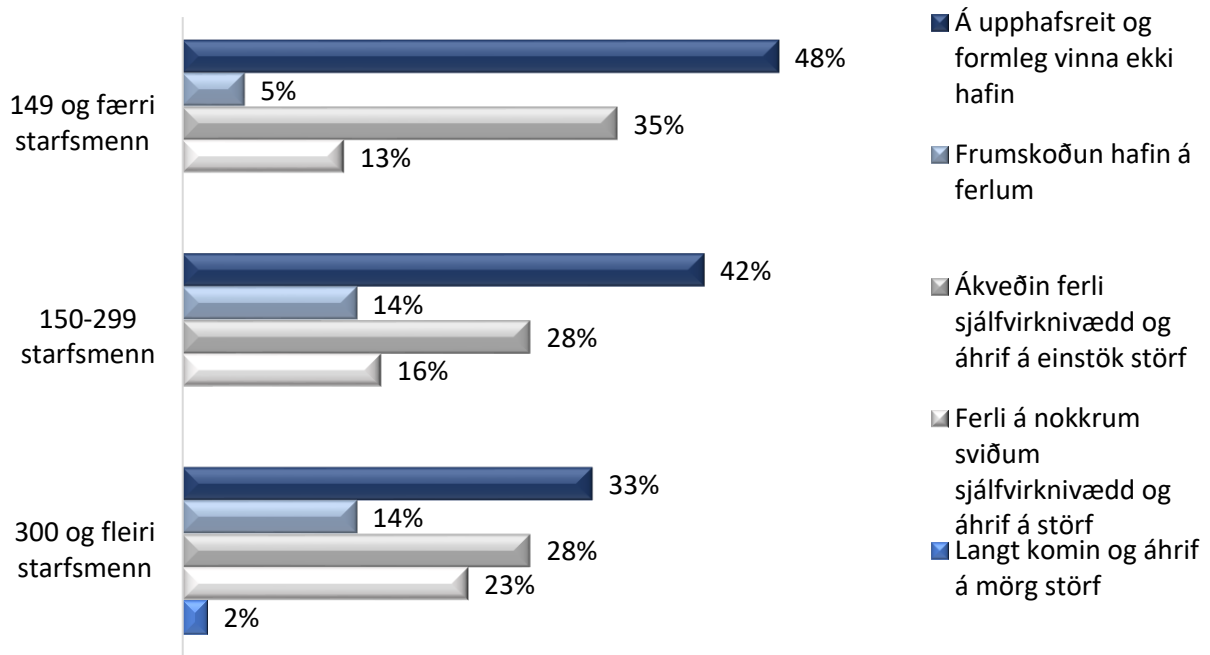
Í ljósi umræðunnar um þróun í stafrænum lausnum og sjálfvirknivæðingu í ferlum (e. automation) og vélmennavæðingu (e. robotization) voru þátttakendur að þessu sinni spurðir um stöðu mála í innleiðingu sjálfvirkni með aðstoð tækninnar og hvaða áhrif það hefði á störf.



Mynd 123: Hver er staða fyrirtækisins/stofnunarinnar í innleiðingu á sjálfvirkni í ferlum með aðstoð tækninnar og hversu mikil áhrif hefur það á störfin? Eftir greinum.

Fjöldi svara: 119.

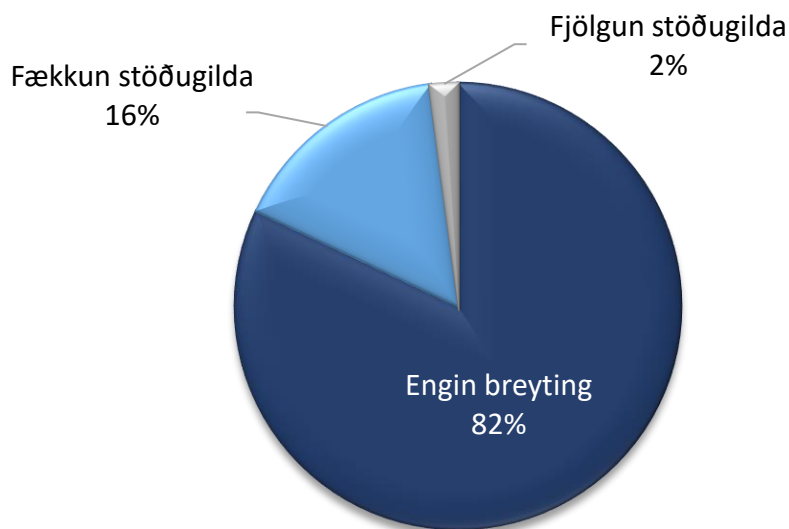
Um helmingur þátttakenda (49%) hefur þegar hafið sjálfvirknivæðingu einhverra ferla og önnur 11% hafa hafið frumskoðun. Á sama tíma hafa hlutfallslega færri (40%) ekki hafið þá vinnu. Það eru því fleiri fyrirtæki komin af stað í þessari vinnu en ekki. Fyrirtæki í þjónustugeiranum eru lengst komin í þessari vinnu, en 62% fyrirtækja þar eru komin af stað og hafa sjálfvirknivætt einhver ferli. Þar að auki hafa 13% hafið skoðun á því hvaða ferli mætti sjálfvirknivæða (mynd 123).



Mynd 124: Hver er staða fyrirtækisins/stofnunarinnar í innleiðingu á sjálfvirkni í ferlum með aðstoð tækninnar og hversu mikil áhrif hefur það á störfin? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 119.

Á mynd 124 má glögg sjá að eftir því sem fyrirtæki og stofnanir eru stærri, því lengra eru þau komin í þessari vinnu við sjálfvirknivæðingu ferla og 25% þeirra eru nokkuð langt komin og hafa sjálfvirknivætt á fleiri en einu sviði.



Mynd 125: Ef sjálfvirknivæðing er hafin, hvaða áhrif hefur það haft á fjölda stöðugilda á síðastliðnum tveimur árum?

Fjöldi svara: 110.

Þegar áhrif sjálfvirknivæðingar á fjölda stöðugilda eru skoðuð (sjá mynd 125) má sjá að aðeins 2% þeirra sem hafa sjálfvirknivætt ferli hafa fjölgað starfsfólki á meðan 16% svarenda merkja fækkun stöðugilda. Meirihluti, eða 82% þeirra sem hafa hafið sjálfvirknivæðingu, telur að sjálfvirknivæðingin hafi ekki haft áhrif á fjölda stöðugilda. Að meðaltali fækkaði stöðugildum um 9,8 hjá þeim 16% svarenda er höfðu fækkað starfsfólki á þessu tveggja ára tímabili frá

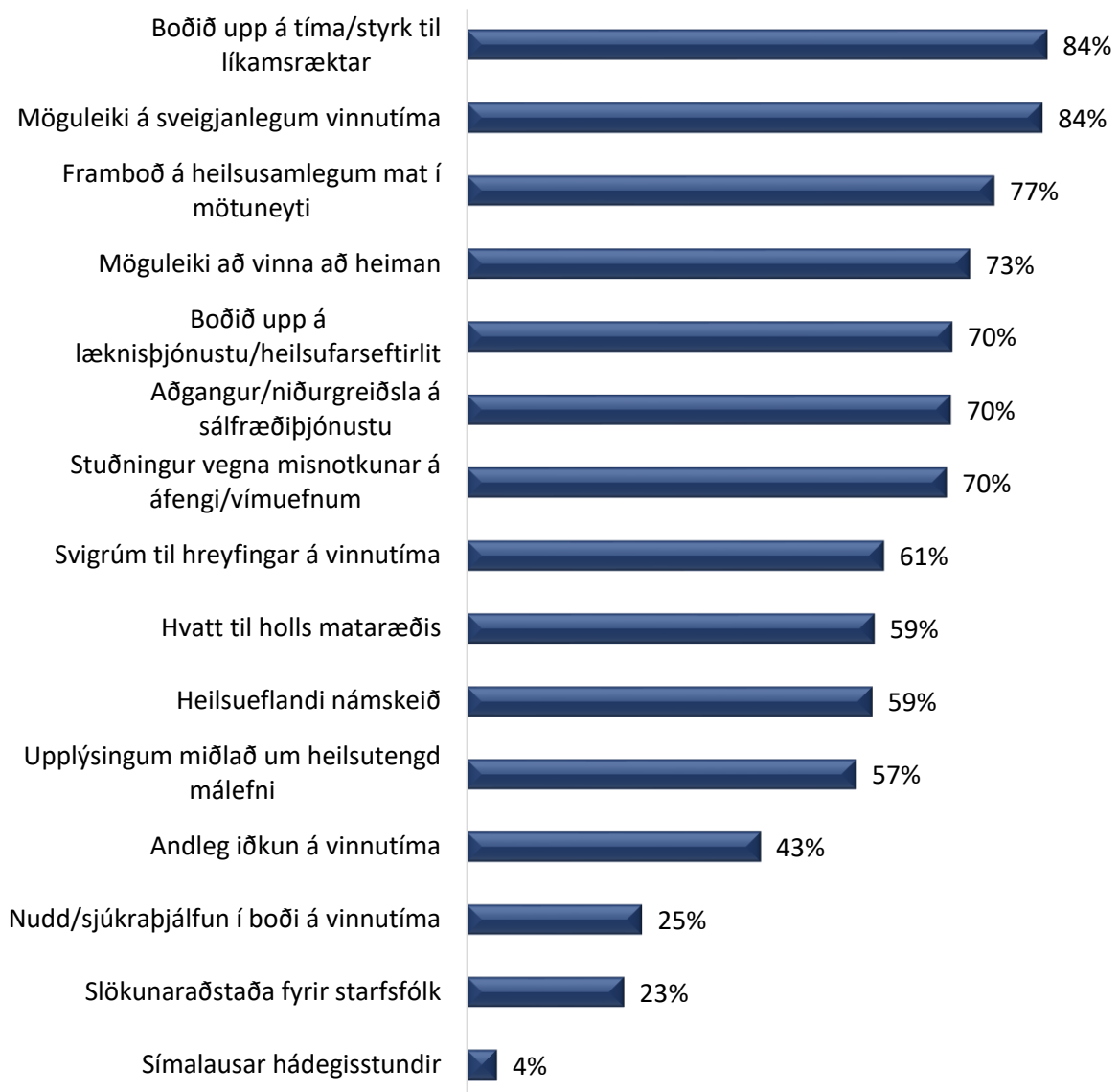
2016-2018. Hjá þeim fáu fyrirtækjum/stofnunum þar sem stöðugildum fjölgaði, fjölgaði þeim að meðaltali um 5.

Þessar niðurstöður benda til þess að meirihluti fyrirtækja og stofnana hafi hafið vinnu við að undirbúa og/eða hafið innleiðingu sjálfvirkni í ferlum en að fækkun starfsfólks sé þó, a.m.k enn sem komið er, óveruleg eða minni en margir hafa spáð fyrir um í umræðunni um fjórðu iðnbyltinguna og sjálfvirknivæðinguna. Í þessu samhengi er þó mikilvægt að gefinn sé gamur að því að hæfniskröfur til starfsfólks geta breyst við innleiðingu og þróun nýrrar tækni því störfin taka breytingum. Einhver störf geta jafnvel orðið úrelt og ný störf skapast. Því er m.a. spáð að 58% starfa, eða um 113.000 störf hér á landi, muni taka breytingum (Huginn Freyr Þorsteinsson, Guðmundur Jónsson, Ragnheiður Hrefna Magnúsdóttir, Lilja Dögg Jónsdóttir og Kristinn R. Þórisson, 2019). Því má gera ráð fyrir að fyrirtæki hér á landi og víðar þurfi samhliða því að þau endurskilgreina hæfniskröfur starfa, að fjárfesta töluvert í þróun og þjálfun mannauðsins á næstu árum.

VIII. HEILSA, ÖRYGGI OG VELFERÐ

Nýjar spurningar um heilsu, öryggi og velferð voru lagðar fyrir í CRANET-könnuninni 2018. Í þessum kafla er gerð grein fyrir þessum niðurstöðum, en þær beinast einkum að heilsueflandi hvatningu, skipulagi vinnutíma og áhættumati starfa. Spurningar um þessi mál eru ekki í alþjóðlegu CRANET-könnuninni, en var bætt inn hér á landi 2018, í kjölfar ábendinga og umræðna meðal mannauðsfólks. Því er ekki gerður samanburður við Bandaríkin, Holland, Kýpur og Danmörku í þessum kafla.

Heilsutengdar aðgerðir



Mynd 126: Eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að hvetja starfsfólk til að huga að heilsutengdum þáttum?

Fjöldi svara: 115.

Fyrirtæki og stofnanir nota margar leiðir til að hvetja starfsfólk sitt til heilsueflingar með því að huga að heilsutengdum þáttum (sjá mynd 126). Algengast er að bjóða upp á tíma eða styrki til líkamsræktar (84%), sveigjanlegan vinnutíma (84%) og að tryggja framboð á heilsusamlegum mat í mötuneyti (77%). Mörg fyrirtæki og stofnanir bjóða einnig upp á heilsufarseftirlit/læknisþjónustu eða niðurgreiðslu á sálfræðiþjónustu. Þær aðferðir sem eru minna notaðar eru að hvetja til símalausra hádegisstunda (4%), slökunaraðstaða fyrir starfsfólk (23%) eða að bjóða upp á nudd/sjúkraþjálfun á vinnutíma (25%).

Tafla 45: eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að hvetja starfsfólk til að huga að heilsutengdum þáttum? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 115 (30 í frumvinnslu, 51 í verslun/þjónustu, 34 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Boðið upp á tíma/styrk til líkamsræktar	80%	88%	82%
Möguleiki á sveigjanlegum vinnutíma	67%	86%	94%
Framboð á heilsusamlegum mat í mötuneyti	70%	84%	71%
Möguleiki að vinna að heiman	63%	80%	71%
Boðið upp á læknisþjónustu/heilsufarseftirlit	70%	78%	59%
Aðgangur/niðurgreiðsla á sálfræðiþjónustu	59%	78%	68%
Stuðningur vegna misnot. áfengis/vímuefna	70%	75%	62%
Svigrúm til hreyfingar á vinnutíma	53%	64%	62%
Hvatt til holls mataræðis	40%	71%	59%
Heilsueflandi námskeið	50%	69%	52%
Upplýsingum miðlað um heilsutengd málefni	47%	59%	62%
Andleg iðkun á vinnutíma	33%	47%	44%
Nudd/sjúkraþjálfun í boði á vinnutíma	27%	32%	15%
Slökunaraðstaða fyrir starfsfólk	23%	28%	15%
Símalausar hádegisstundir	3%	6%	3%

Ekki er að sjá mikinn mun eftir atvinnugreinum þegar kemur að þeim aðferðum sem fyrirtæki og stofnanir nota til að hvetja til heilsueflingar (sjá töflu 45). Í opinberri þjónustu er sveigjanlegur vinnutími algengastur (94%), á meðan algengast er að boðið sé upp á tíma eða styrki til líkamsræktar í frumvinnslu (80%) og verslun og þjónustu (88%). Skipulagsheildir í frumvinnslu virðast þó síður líklegar en aðrar til að hvetja starfsfólk sitt til heilsueflingar með aðgerðum sínum.

Tafla 46: eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að hvetja starfsfólk til að huga að heilsutengdum þáttum? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 115 (34 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 38 í meðalstórum, 43 í stórum).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Boðið upp á tíma/styrk til líkamsræktar	91%	79%	84%
Möguleiki á sveigjanlegum vinnutíma	82%	82%	86%
Framboð á heilsusamlegum mat í mötuneyti	68%	76%	84%
Möguleiki að vinna að heiman	74%	66%	79%
Boðið upp á lækniþjónustu/heilsufarseftirlit	65%	63%	81%
Aðgangur/niðurgreiðsla á sálfræðiþjónustu	62%	65%	81%
Stuðningur vegna misnot. áfengis/vímuefna	50%	71%	84%
Svigrúm til hreyfingar á vinnutíma	65%	61%	57%
Hvatt til holls mataræðis	62%	55%	61%
Heilsueflandi námskeið	56%	50%	69%
Upplýsingum miðlað um heilsutengd málefni	56%	47%	65%
Andleg iðkun á vinnutíma	38%	42%	47%
Nudd/sjúkraþjálfun í boði á vinnutíma	21%	26%	29%
Slökunaraðstaða fyrir starfsfólk	18%	18%	31%
Símalausar hádegisstundir	3%	8%	2%

Stór fyrirtæki og stofnanir virðast bjóða upp á fleiri leiðir til heilsueflingar en þau litlu og meðalstóru (sjá töflu 46). Möguleiki á sveigjanlegum vinnutíma er algengasta leiðin sem farin er hjá bæði stórum (86%) og meðalstórum (82%) fyrirtækjum/stofnunum en algengasta leiðin hjá litlum fyrirtækjum/stofnunum er að bjóða upp á tíma eða styrki til líkamsræktar (91%).

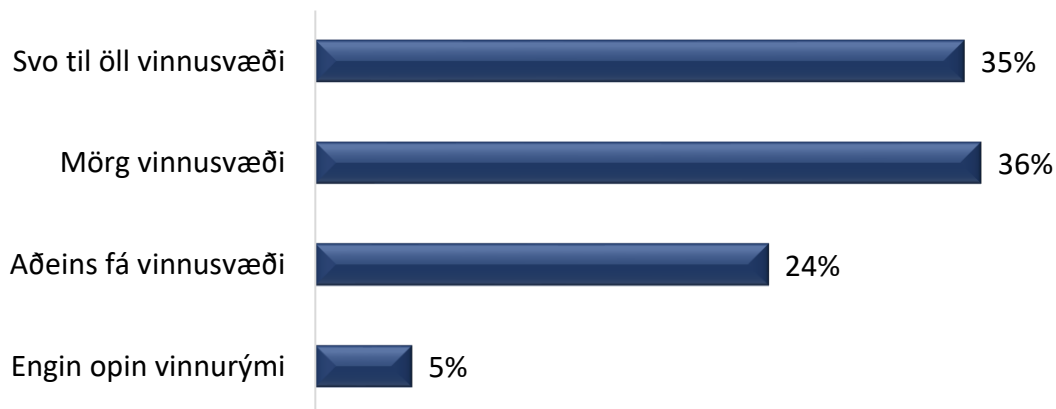
Ofangreindar niðurstöður benda til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir séu nokkuð viljug til að stuðla að heilsueflingu starfsmanna og noti bæði fyrirbyggjandi aðgerðir (t.d. hreyfingu og mataræði) og einnig aðgerðir til að bregðast við eftir á (t.d. stuðning vegna misnotkunar áfengis/vímuefna). Aðgerðirnar eru fjölbreyttar og miða að ólíkum þáttum heilsueflingar: andlegri heilsu (t.d. streitustjórnun), líkamlegri heilsu (t.d. hreyfing), mataræði og að sameina vinnu- og einkalíf (t.d. svigrúm til hreyfingar á vinnutíma og möguleiki að vinna að heiman).

Samkvæmt 65. gr. laga um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum (nr. 46/1980) ber atvinnurekandi ábyrgð á að gert sé sérstakt mat á áhættu í starfi og skv. 66. gr. laganna ber atvinnurekandi jafnframt ábyrgð á því að byggt á áhættumatinu sé gerð áætlun um heilsuvernd (nr. 46/1980). Markmið heilsuverndar er m.a. að stuðla að andlegri og líkamlegri vellíðan starfsmanna og draga úr fjarvistum frá vinnu.

Líkamleg og andleg heilsa starfsfólks er mjög mikilvæg og með því að huga að fyrirbyggjandi aðgerðum hvað varðar heilsu og velferð er mögulega hægt að koma í veg fyrir óþarfa fjarvistir starfsfólks sökum veikinda. Bent hefur verið á að mannauðsdeildir séu í góðri stöðu til að sjá til þess að heilsa og velferð starfsfólks sé tekin föstum tókum og að stefnumótun og innleiðing fari fram með áhrifaríkum þætti (CIPD, 2019). Skipulagsheildir sem huga að heilsu og velferð hafa einnig séð fram á ýmsan jákvæðan ávinning eins og betri starfsanda, jákvæðari vinnustaðamenningu, færri fjarvistir, minni streitu og meiri framleiðni (CIPD, 2019).

Í Bretlandi benda rannsóknir til vaxandi áskorana í fyrirtækjum vegna andlegra veikinda starfsfólks, t.d. í formi kvíða og þunglyndis og einnig hefur fjarvistum sem rekja má til streitu fjölgað (CIPD, 2019). Vaxandi umræða hefur verið um streitu og kulnun í starfi hérlendis. Ýmsir þættir hafa þar áhrif, m.a. einstaklingsbundnir þættir og misjafnir eiginleikar einstaklinga til streitustjórnunar. Hins vegar er ekki nóg að horfa á einstaklinginn sjálfan í því samhengi heldur þarf einnig að huga vel að skipulagi og stjórnun. En þeir þættir sem helst hafa verið nefndir sem streituvaldar í atvinnulífinu eru meðal annars samskipti í vinnunni, stjórnarhættir, skipulag, óljósar vinnulýsingar, upplifun á ósanngirni eða óréttlæti af einhverjum toga, einelti, álag miðað við umbun, kröfur og skortur á stuðningi (Aumayr-Pintar, Cerf og Parent-Thirion, 2018; Ingibjörg H. Jónsdóttir, 2017).

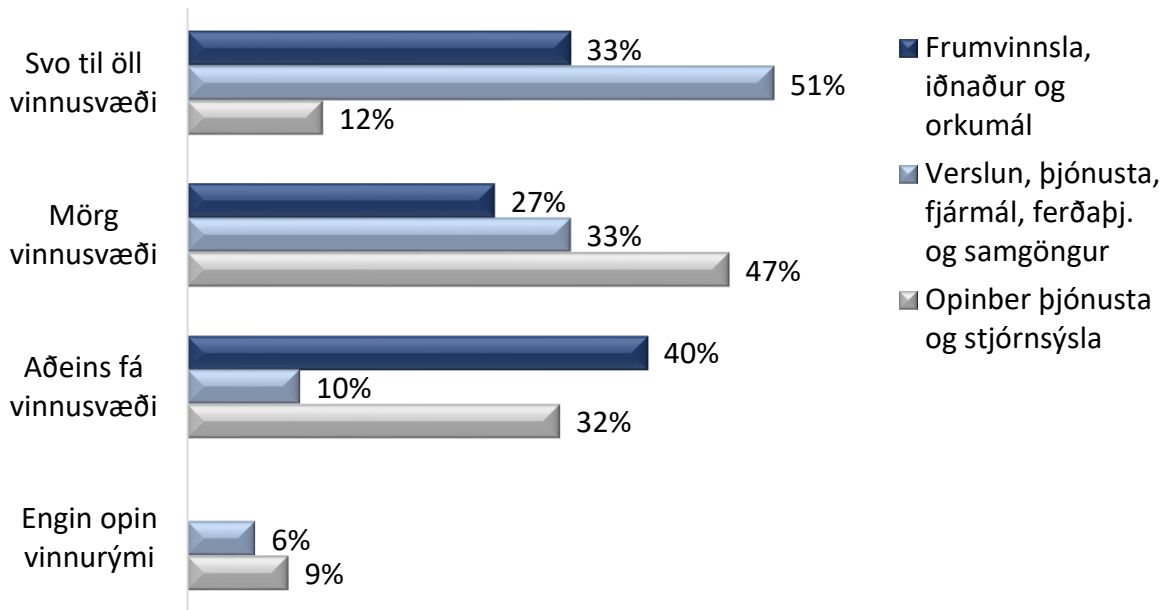
Opin vinnusvæði



Mynd 127: Eru vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa skipulögð sem opin vinnurými?

Fjöldi svara: 115.

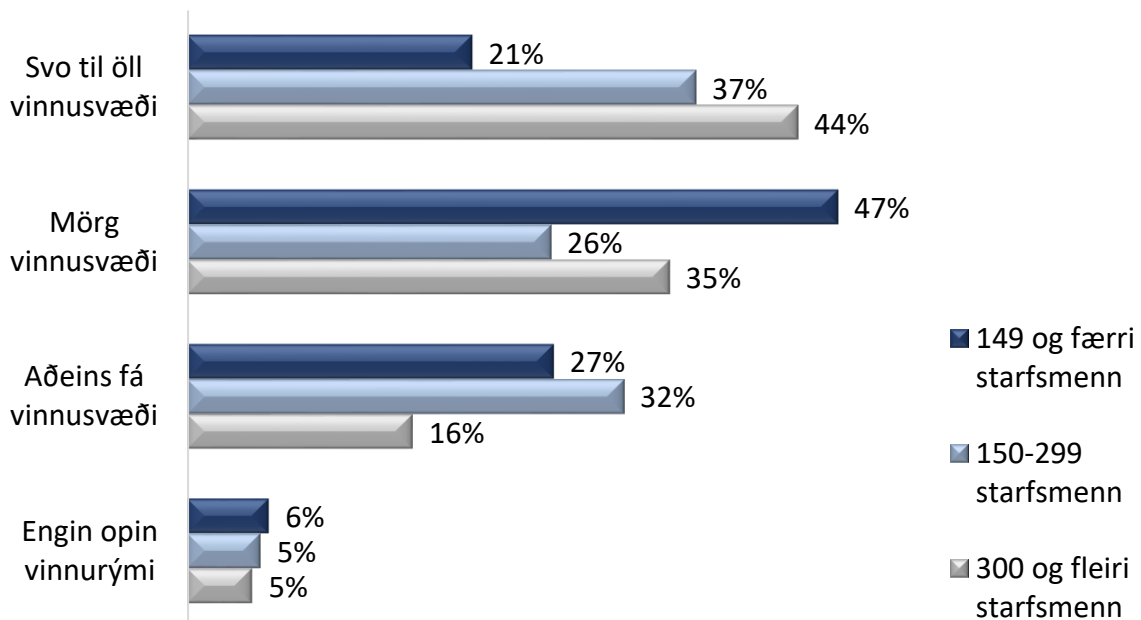
Eins og sjá má á mynd 127 er nokkuð algengt að vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa séu skipulögð sem opin vinnurými. Í aðeins 5% tilvika tilgreina þátttakendur að engin opin vinnurými séu í fyrirtækinu/stofnuninni en rúmur þriðjungur (35%) segir að svo til öll vinnusvæði séu opin og 36% svarenda tilgreina að mörg vinnusvæði séu skipulögð sem opin vinnurými.



Mynd 128: eru vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa skipulögð sem opin vinnurými? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 115 (30 í frumvinnslu, 51 í verslun/þjónustu, 34 í opinberri þjónustu).

Rétt rúmlega helmingur (51%) þátttakenda í verslun og þjónustu segir að svo til öll vinnusvæði fyrir starfsfólk eða sérfræðihópa séu skipulögð sem opin vinnurými. Hlutfallið er lægra í frumvinnslu (33%) og lægst í opinberri þjónustu (12%).



Mynd 129: eru vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa skipulögð sem opin vinnurými? Eftir stærð.

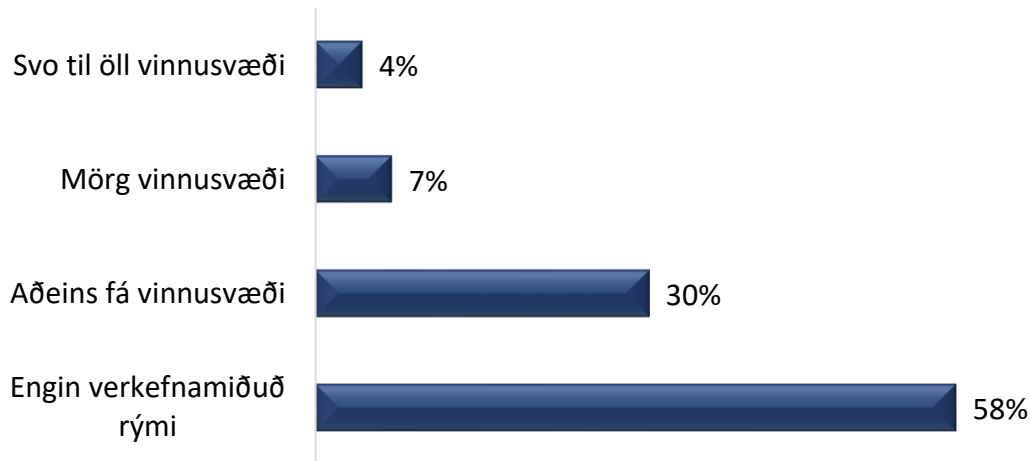
Fjöldi svara: 115 (34 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 38 í meðalstórum, 43 í stórum).

Stór fyrirtæki og stofnanir eru líklegust til að hafa skipulagt svo til öll vinnusvæði sem opin vinnurými, en það hefur verið gert hjá 44% þáttökufyrirtækja með 300 eða fleiri starfsmenn (sjá mynd 129).

Rannsóknnum ber ekki saman um kosti og galla þess að skipuleggja vinnusvæði sem opin vinnurými. Kostirnir geta falist í auðveldari samskiptum og miðlun og sköpun þekkingar milli starfsfólks en einnig geta áhrifin verið jákvæð á félagsleg tengsl milli starfsfólks. Á hinn bóginn geta gallarnir falist í auknum hávaða, minna næði og erfiðleikum starfsfólks með að ná góðri einbeitingu við úrlausn flókinna viðfangsefna (Davis, Leach og Clegg, 2011). Jafnframt benda niðurstöður rannsókna til þess að starfsánægja sé minni í opnum vinnurýmum (Danielsson og Bodin, 2008; Kim og de Dear, 2013). Mikilvægt er því að huga vel að hönnun rýmisins, m.a. með tilliti til hljóðvistar (Jahncke, Hygge, Halin, Green og Dimberg, 2011).

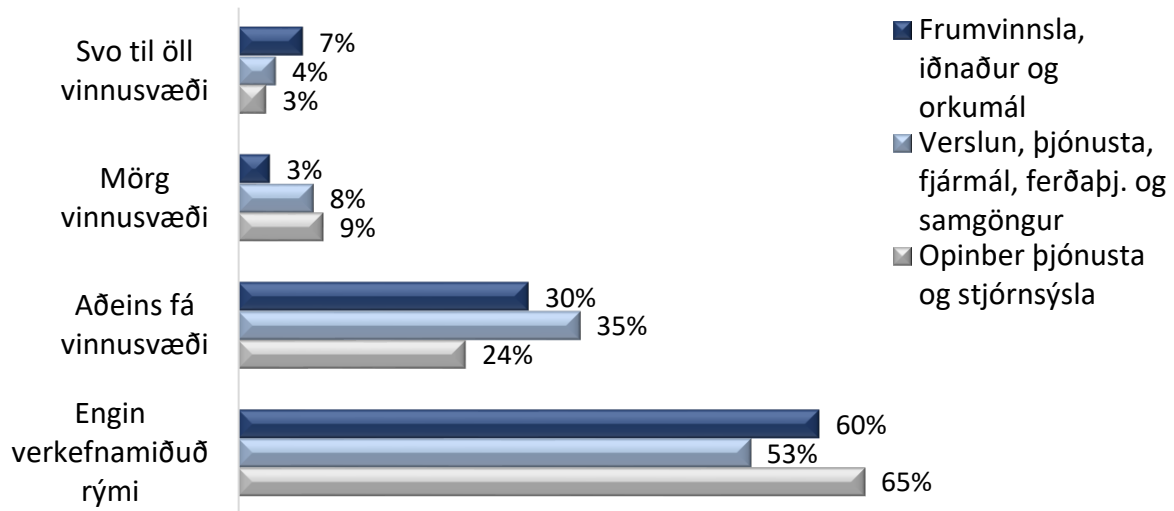
Verkefnamiðuð vinnurými

Verkefnamiðuð vinnurými eru rými þar sem starfsfólk hefur val um ólíkt umhverfi til að starfa í innan hvers vinnudags, þ.e. aðgang að hefðbundinni vinnustöð, afdrepum og næðisrýmum, auk félagsaðstöðu og/eða kaffihorna. Starfsfólk hefur ekki sömu vinnustöð alla daga, en geymir dagleg gögn sín í munaskáp á tilteknu svæði, sem afmarkar þá meginstarfsstöð tiltekins hóps (Agovino, 2019). Verkefnamiðuð vinnurými voru skilgreind í þessari könnun sem vinnusvæði þar sem starfsfólki er ekki úthlutað sérstakri vinnustöð.



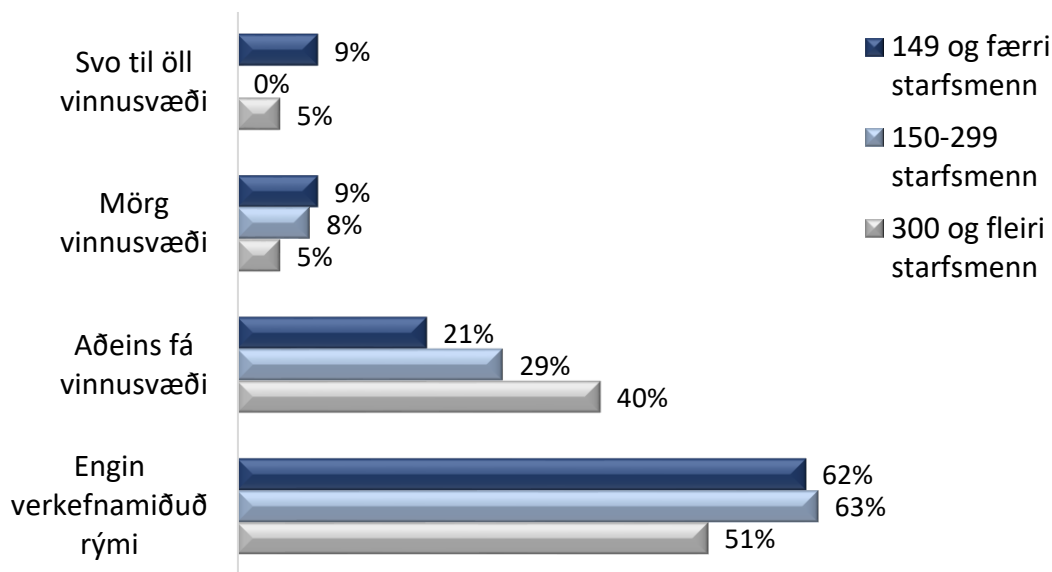
Mynd 130: eru einhver vinnusvæði starfsfólks skipulögð sem verkefnamiðuð vinnurými?
Fjöldi svara: 115.

Vinnusvæði sem eru skipulögð sem verkefnamiðuð rými eru ekki mikið notuð hjá fyrirtækjum og stofnunum hér á landi. Tæplega 60% svarenda segjast ekki vera með nein verkefnamiðuð vinnurými fyrir starfsfólk.



Mynd 131: eru einhver vinnusvæði starfsfólks skipulögð sem verkefnaíðuð rými? Eftir atvinnugrein. **Fjöldi svara:** 115 (30 í frumvinnslu, 51 í verslun/þjónustu, 34 í opinberri þjónustu).

Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að hafa skipulagt einhver vinnusvæði sem verkefnaíðuð rými (sjá mynd 131).



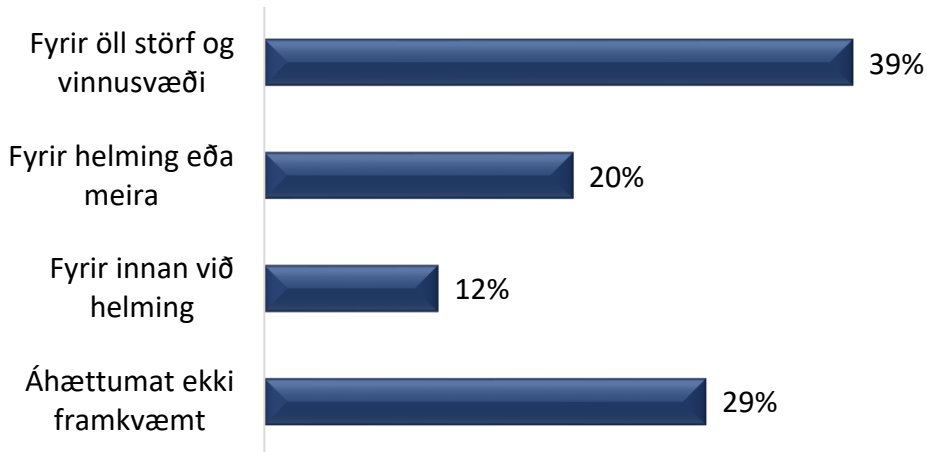
Mynd 132: eru einhver vinnusvæði starfsfólks skipulögð sem verkefnaíðuð vinnurými? Eftir stærð. **Fjöldi svara:** 115 (34 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 38 í meðalstórum, 43 í stórum).

Stór fyrirtæki eru líklegust til að skipuleggja einhver vinnusvæði sem verkefnaíðuð rými (sjá mynd 132).

Af þessum niðurstöðum má álykta að dæmigerður notandi verkefnaíðuðra vinnurýma sé stórt þjónustufyrirtæki á einkamarkaði. Erlendar heimildir benda til þess að aukin krafa um betri nýtingu á húsnæði, m.a. vegna hækkunar á leiguverði, hafi leitt til aukningar í notkun á opnum vinnusvæðum og verkefnaíðuðum vinnurýmum (Agovino, 2019) og því er spáð að verkefnaíðuðum vinnurýmum muni fjölga í Bandaríkjunum á næstu árum (Ted Moudis Associates, 2018). Búast má við sambærilegri þróun hér á landi og því vert að fylgjast með henni og því hver áhrifin eru á upplifun, sem og á heilsutengda þætti hjá starfsfólki.

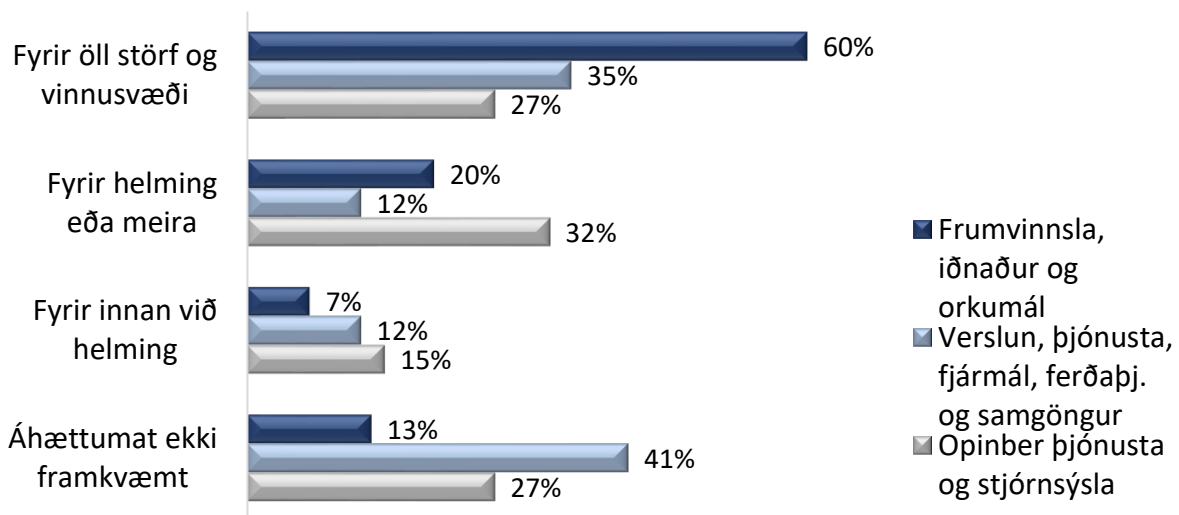
Áhættumat starfa

Samkvæmt vinnuverndarlögum (nr. 46/1980) er vinnuveitendum skylt að láta gera áhættumat á starfi/störfum, en í því felst mat á þáttum í vinnuumhverfi sem gætu haft áhrif á öryggi og heilsu starfsmanna. Eins og fram kom í kafla II segjast 75% þátttakenda vera með vinnuverndar- og öryggisstefnu.



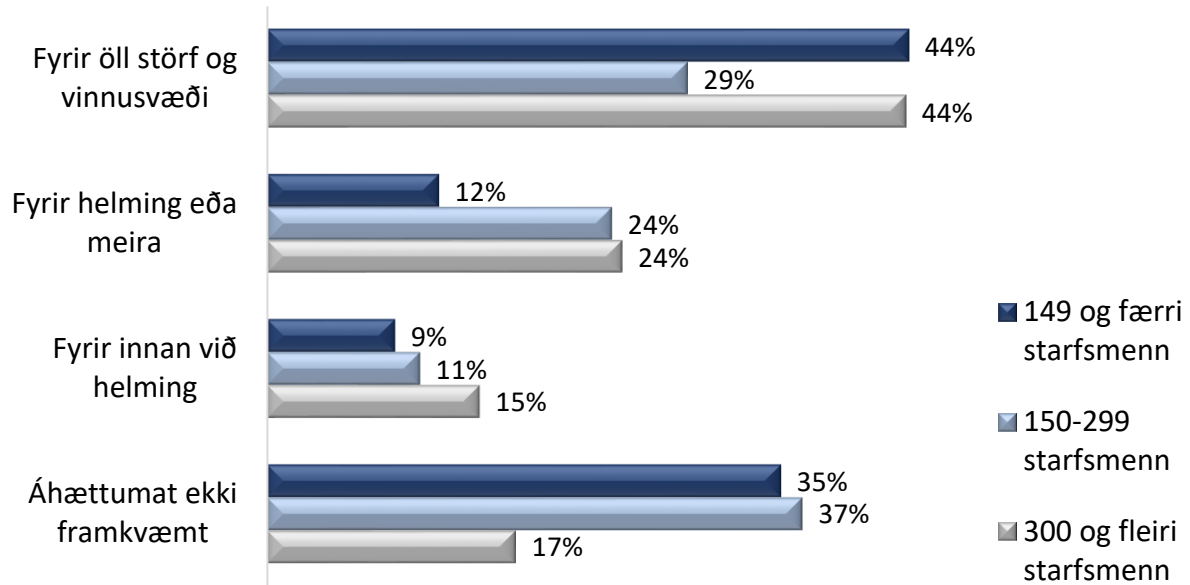
Mynd 133: Hefur fyrirtækið/stofnunin framkvæmt áhættumat starfa?
Fjöldi svara: 113.

Tæplega 60% fyrirtækja og stofnana hafa framkvæmt áhættumat á störfum fyrir helming starfa eða meira (sjá mynd 133). Tæplega þriðjungur fyrirtækja og stofnana segist ekki hafa framkvæmt neitt áhættumat á starfi/störfum.



Mynd 134: Hefur fyrirtækið/stofnunin framkvæmt áhættumat starfa? Eftir atvinnugrein.
Fjöldi svara: 113 (30 í frumvinnslu, 49 í verslun/þjónustu, 34 í opinberri þjónustu).

Fyrirtæki í frumvinnslu hafa framkvæmt áhættumat á starfi/störfum í meira mæli en önnur fyrirtæki og stofnanir (sjá mynd 134), og hafa 80% fyrirtækja í þeirri atvinnugrein framkvæmt áhættumat starfa fyrir helming starfa eða meira. Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru ólíklegust til að hafa gert áhættumat og sögðust 41% svarenda í þeirri atvinnugrein ekki hafa gert slíkt mat.



Mynd 135: Hefur fyrirtækið/stofnunin framkvæmt áhættumat starfa? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 113 (34 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 38 í meðalstórum, 41 í stórum).

Stór fyrirtæki og stofnanir eru líklegust til að hafa gert áhættumat á starfi/störfum (sjá mynd 135). 68% stórra fyrirtækja og stofnana hafa framkvæmt áhættumat fyrir helming starfa og vinnusvæða eða meira. Lítil fyrirtæki og stofnanir koma þar á eftir og hafa 56% þeirra framkvæmt áhættumat fyrir helming starfa eða meira og að lokum hafa 53% meðalstórra fyrirtækja og stofnana framkvæmt áhættumat fyrir helming starfa/vinnusvæða eða meira.

Ljóst er að betur má ef duga skal til að atvinnurekendur uppfylli lagalegar skyldur sínar til að tryggja öryggi og heilsu starfsmanna á íslenskum vinnustöðum.

IX. JAFNRÉTTISMÁL

Í CRANET-könnuninni 2018 var spurt sérstaklega um ýmsa þætti er varða jafnréttismál. Í þessum kafla er gerð grein fyrir stöðu fyrirtækja og stofnana hér á landi á þroskastigi jafnréttismála og greint frá stöðu varðandi innleiðingu jafnlaunavottunar. Einnig er fjallað um hvernig fyrirtæki og stofnanir hafa brugðist við í kjölfar #metoo-byltingarinnar. Að lokum er greint frá aðgerðum fyrirtækja og stofnana til að fjölga starfsfólki úr minnihlutahópum.

Skilgreining þroskastigs jafnréttis

Spurningar um þroskastig jafnréttis voru fyrst settar fram í CRANET-könnuninni árið 2015. Þroskastig jafnréttis er metið á fimm fyrir fram skilgreindum sviðum (frá 0 til 4). Þroskastigin eru þróuð af höfundum þessarar skýrslu, en þau taka mið af kenningum Kearns (2003) um þroskastig mannauðsstjórnunar. Skilgreiningar á þroskastigum jafnréttis frá núll til fjögur eru eftirfarandi:

Þroskastig 0

Á þroskastigi núll hefur skipulagsheildin ekki sett sér jafnréttisstefnu. Jafnréttisstefna er ekki til, hvorki sem hluti af starfsmannastefnu né sem sértæk stefna, og ekki hefur verið ráðist í neinar aðgerðir á sviði jafnréttismála.

Þroskastig 1

Á þroskastigi eitt er til staðar skrifleg jafnréttisstefna og/eða aðgerðaáætlun um jafnréttismál, eða starfsmannastefna sem tekur á jafnréttismálum, í samræmi við lög, en henni er ekki fylgt markvisst eftir.

Þroskastig 2

Á þroskastigi tvö hefur auk jafnréttisstefnu verið ráðist í eitt til tvö verkefni tengd jafnrétti, t.d. greiningar á launum eftir kyni. Almennt er markvisst unnið að kynjajöfnun í stjórn og nefndum.

Þroskastig 3

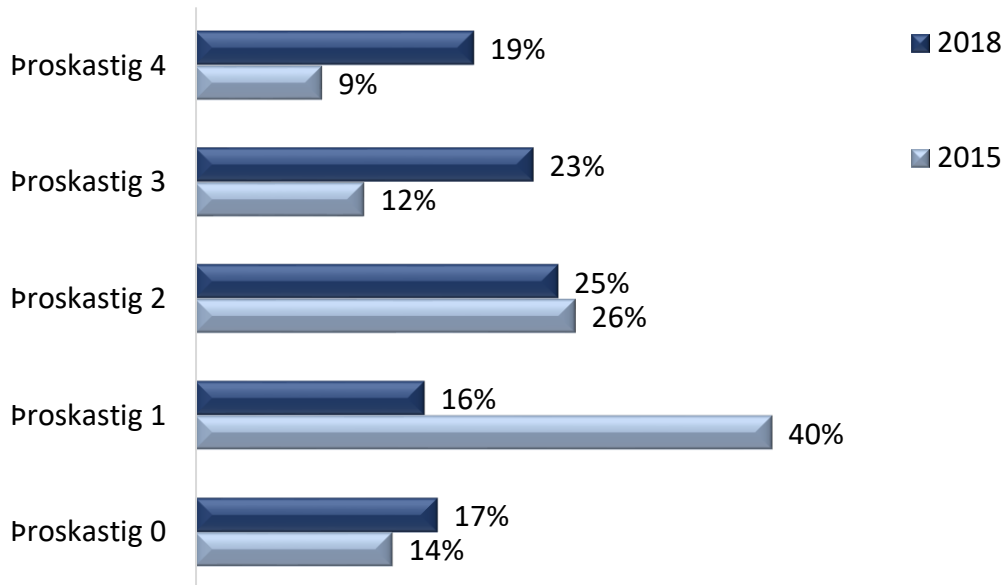
Á þroskastigi þrjú eru skipulagsheildir orðnar nokkuð virkar. Að lágmarki eru þrjár til fjórar virkar aðgerðir í gangi á sviði jafnréttismála, auk jafnréttisstefnu, t.d. aðgerðir er varða jafnrétti til starfa, launa, þjálfunar og framgangs. Stjórnendur eru til fyrirmyndar og stjórn og stjórnendahópur endurspeglar vel heildarsamsetningu starfsmannahópsins. Á þessu stigi má því segja að skipulagsheildin sé orðin leiðandi (*e. proactive*) í aðgerðum sínum og hefur skuldbundið sig til að vinna skipulega í átt að jafnrétti.

Þroskastig 4

Á þroskastigi fjögur er leitast markvisst við að nýta mannauð vel og greina rekstur með kynjagleraugum. Ýmsar aðgerðir eru nýttar til að tryggja jafnrétti og fyrirtækið hefur hlotið viðurkenningu eða vottun frá óháðum aðila á sviði jafnréttismála á síðastliðnum fimm árum. Á þessu stigi er því um yfirgripsmiklar aðgerðir að ræða og jafnréttismál hafa fest sig í sessi sem viðtekið verklag innan skipulagsheildarinnar.

Greining á þroskastigi jafnréttis

Greining á þroskastigi jafnréttis fer fram í tveimur þrepum. Annars vegar er notað sjálfsmat mannauðsstjóra og hins vegar þarf skipulagsheildin að uppfylla ákveðin hlutlæg skilyrði til að flokkast undir það þroskastig sem tilgreint er í sjálfsmatinu. Á fyrra þrepinu, sjálfsmatinu, eru svarendur beðnir að velja eina fullyrðingu af fimm sem þau telja að lýsi best stöðu jafnréttismála í skipulagsheildinni. Seinna þrep greiningarinnar er svo að skoða hvort skipulagsheildirnar uppfylli ákveðin hlutlæg skilyrði. Sem dæmi má nefna að til að geta talist á þroskastigi eitt eða ofar þarf skipulagsheildin að hafa sett sér jafnréttisstefnu.



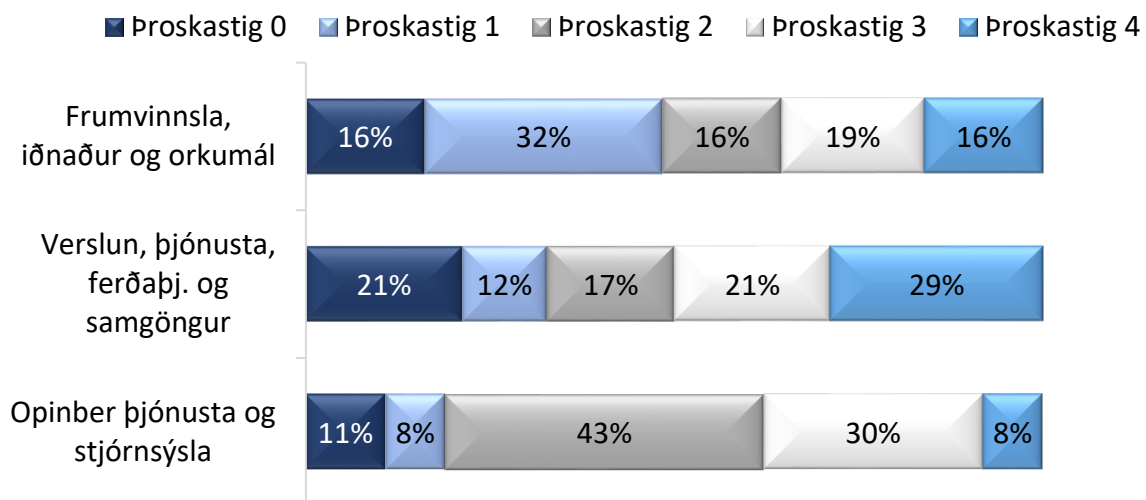
Mynd 136: Proskastig jafnréttis. Samanburður milli ára.

Fjöldi svara: 2018: 120; 2015: 103.

Þegar staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis er skoðuð og borin saman milli ára má sjá jákvæða þróun þar sem fleiri fyrirtæki og stofnanir eru nú á þroskastigi þrjú eða fjögur (sjá mynd 136). Árið 2015 var rúmlega helmingur (54%) fyrirtækja og stofnana á þroskastigi núll eða eitt en hlutfall fyrirtækja og stofnana á þeim stigum er nú 33%. Svipaður fjöldi er bæði árin á þroskastigi tvö. Í ár teljast 42% fyrirtækja og stofnana vera á þroskastigi þrjú eða fjögur, samanborið við 21% árið 2015 og er því um að ræða hækkun um 21 prósentustig.

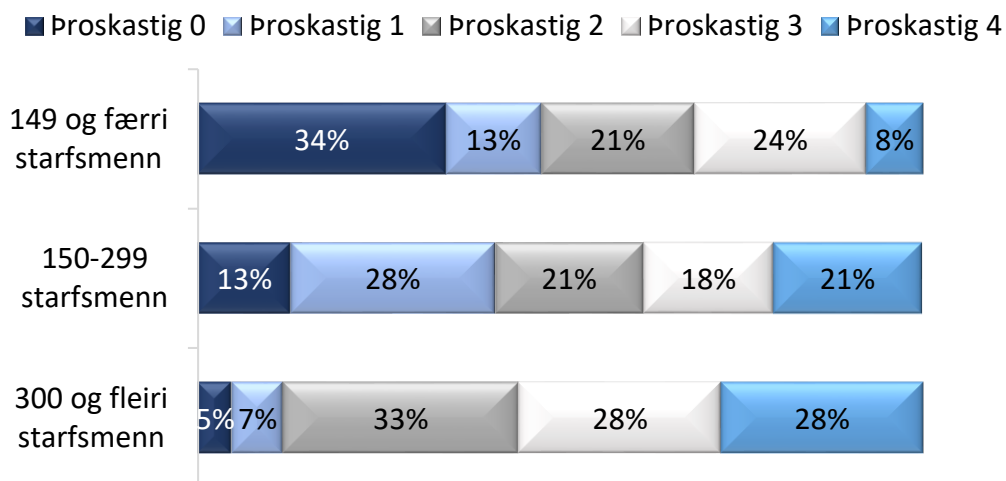
Það er lagaleg skylda hjá öllum fyrirtækjum og stofnunum með 25 eða fleiri starfsmenn að setja sér jafnréttisáætlun eða samþætta jafnréttissjónarmið í starfsmannastefnu (nr. 10/2008). Því vekur það sérstaka athygli að 17% svarenda séu á þroskastigi núll, þar sem jafnréttisstefna er ekki til, hvorki sem hluti af starfsmannastefnu né sem sértæk stefna. Þá eru 16% fyrirtækja/stofnana á þroskastigi eitt þar sem jafnréttisstefna er til en henni er ekki markvisst fylgt eftir.

Eitt af hverjum fimm fyrirtækjum/stofnunum (19%) hefur fengið viðurkenningu eða vottun á sviði jafnréttismála. Gera má ráð fyrir að einhver hluti þessara fyrirtækja hafi fengið jafnlaunavottun.



Mynd 137: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis. Eftir atvinnugrein. **Fjöldi svara:** 120 (31 í frumvinnslu, 52 í verslun og þjónustu, 37 í opinberri þjónustu).

Þegar staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis er skoðuð eftir atvinnugrein má sjá að fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegri en önnur til að vera á lægstu þroskastigunum, núll (16%) eða eitt (32%), sjá mynd 137. Aðilar í opinbera geiranum eru flestir á þroskastigi tvö (43%) eða þrjú (30%). Fyrirtæki í verslun og þjónustu virðast vera lengst komin og er helmingur þeirra á seinni þroskastigunum, þrjú (21%) eða fjögur (29%).

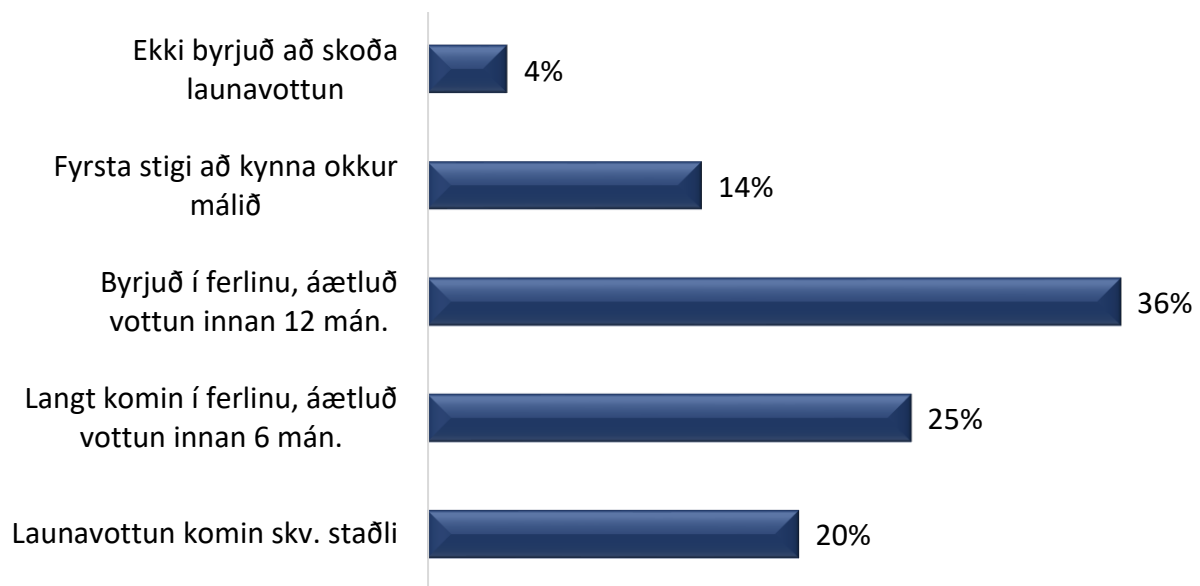


Mynd 138: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis. Eftir stærð. **Fjöldi svara:** 120 (38 í litlum, 39 í meðalstórum, 43 í stórum).

Merkja má mun á stöðu íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis eftir stærð þeirra. Lítil fyrirtæki og stofnanir virðast almennt komin skemmst á veg á sviði jafnréttismála og stór fyrirtæki og stofnanir virðast vera komin lengst (sjá mynd 138). Þannig teljast 28% stórra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi fjögur, sem þýðir að þau hafi hlotið viðurkenningu eða vottun á sviði jafnréttismála. Þegar kemur að litlum fyrirtækjum og stofnunum teljast 34% þeirra á þroskastigi núll sem þýðir að þau hafi ekki sett sér jafnréttistefnu.

Það er ákveðinn ávinningur fólgin í því fyrir skipulagsheildir að taka jafnréttismálin föstum tókum. Niðurstöður nýlegrar rannsóknar benda til þess að staða skipulagsheilda á þroskastigi jafnréttis hafi áhrif á það hvernig starfsfólk upplifir kynjajafnrétti á vinnustaðnum (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Laura Nesaule, 2018). Séu fyrirtæki virk í jafnréttismálum og á hærri þroskastigum jafnréttis getur það haft jákvæð áhrif á upplifun starfsfólks, m.a. á starfi og aðgerðum æðstu stjórnenda og hvernig staðið er að ráðningarmálum og framgangi í starfi með tilliti til jafnréttismála (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Kröfur starfsfólks til vinnustaða hafa aukist á undanförunum árum og það getur reynst erfitt að ná til ákveðins hóps fólks sem hefur þá hæfni og færni sem fyrirtæki sækjast eftir. Þegar hugað er að jafnréttismálum laðar það að hæfari umsækjendur sem skilar sér í betri ráðningum (Lundkvist, 2015).

Jafnlaunavottun



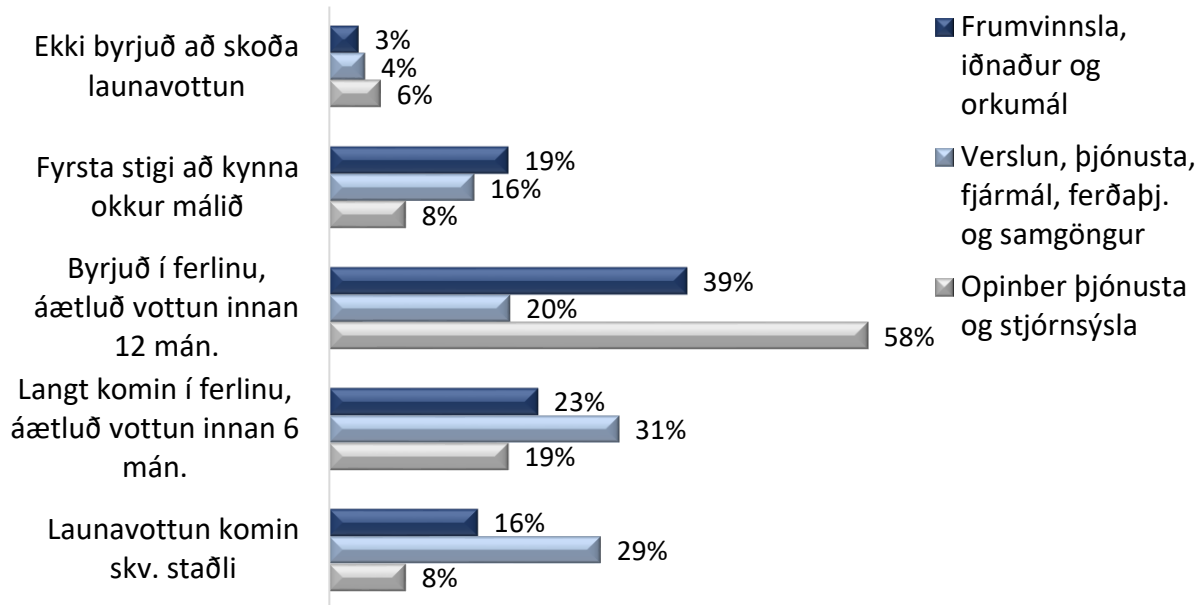
Mynd 139: Hver er staðan hjá fyrirtækinu/stofnuninni varðandi launavottun með tilliti til jafnlaunavottunar (ÍST-85).

Fjöldi svara: 118.

Þátttakendur voru spurðir hver staðan væri hjá fyrirtækinu eða stofnuninni varðandi jafnlaunavottun samkvæmt jafnlaunastaðlinum ÍST-85, en jafnlaunavottun var árið 2017 fest í lög nr. 10/2008 um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla. Samkvæmt lögnum auk breytingar í reglugerð (997/2018) eiga fyrirtæki með 250 starfsmenn eða fleiri að vera komin með jafnlaunavottun í lok árs 2019. Þá skulu fyrirtæki með 150-249 starfsmenn öðlast jafnlaunavottun fyrir árslok 2020 og fyrirtæki með 90-149 starfsmenn skulu öðlast vottun fyrir árslok 2021. Fyrirtæki með 25-89 starfsmenn hafa frest til ársloka 2022. Opinberar stofnanir með fleiri en 25 starfsmenn skulu hafa fengið vottun fyrir árslok 2019.

Það kemur því ekki á óvart að mikill meirihluti fyrirtækja og stofnana sé ýmist byrjaður í ferlinu, langt kominn eða kominn með jafnlaunavottun. Meirihluti þeirra (61%) er kominn af stað í ferlinu og áætlað vottun innan 6-12 mánaða og 20% svarenda hafa þegar fengið vottun samkvæmt jafnlaunastaðlinum. Einungis lítill hluti (4%) fyrirtækja og stofnana segist ekki byrjaður að skoða launavottun, sjá mynd 139.

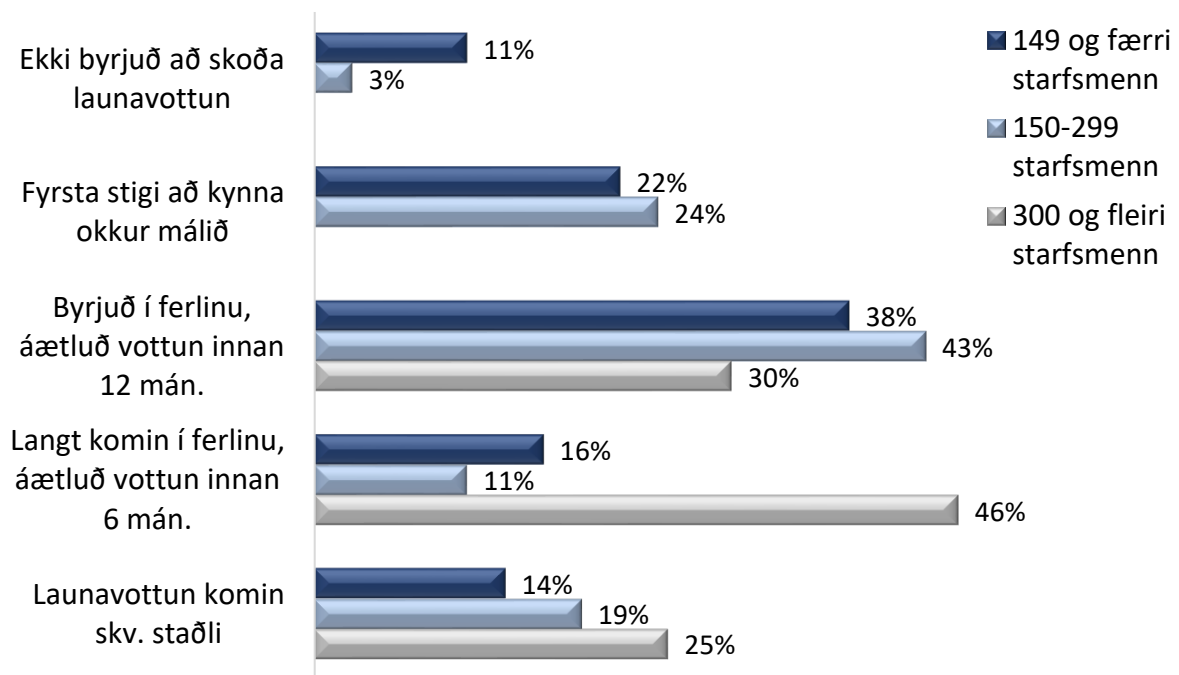
Eins og fram kom í kafla II þá eru 67% þátttökufyrirtækja og stofnana með jafnlaunastefnu.



Mynd 140: Hver er staðan hjá fyrirtækinu/stofnuninni varðandi launavottun með tilliti til jafnlaunavottunar (ÍST-85). Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 118 (31 í frumvinnslu, 51 í verslun og þjónustu, 36 í opinberri þjónustu).

Þegar jafnlaunavottun er skoðuð út frá atvinnugrein má sjá að fyrirtæki í verslun og þjónustu eru hvað lengst komin í innleiðingu jafnlaunastaðalsins, 29% þeirra eru komin með jafnlaunavottun og 31% eru langt komin í ferlinu og áætla vottun innan 6 mánaða (sjá mynd 140). Í ljósi kvaða í reglugerð kemur ekki á óvart að hið opinbera sé að stórum hluta byrjað í ferlinu og var algengast að áætluð vottun væri innan árs hjá opinberum stofnunum, eða í 58% tilfella.



Mynd 141: Hver er staðan hjá fyrirtækinu/stofnuninni varðandi launavottun með tilliti til jafnlaunavottunar (ÍST-85). Eftir stærð.

Fjöldi svara: 118 (37 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 37 í meðalstórum, 44 í stórum).

Þar sem reglugerð kveður á um að frestur til að fá jafnlaunavottun fari eftir stærð fyrirtækja, kemur ekki á óvart að stærri fyrirtæki virðast vera hvað lengst komin með innleiðingu jafnlaunakerfis (sjá mynd 141). Hafa 25% þeirra þegar fengið jafnlaunavottun og 46% áætla að fá vottun innan 6 mánaða.

Viðbrögð við #metoo

Í ljósi þess að mikil umræða hefur verið síðustu misseri um kynbundna og kynferðislega áreitni á vinnustöðum voru fyrirtæki og stofnanir sérstaklega spurð um viðbrögð þeirra við #metoo-byltingunni. Í kafla II kom fram að 66% skipulagsheilda eru með siðareglur en töluvert færri með samskiptastefnu (38%).



Mynd 142: Hefur fyrirtækið/stofnunin brugðist við með einhverjum hætti í kjölfar #metoo-byltingarinnar eða við einelti/áreitni á vinnustaðnum?

Fjöldi svara: 115.

Fyrirtæki og stofnanir hafa með ýmsum hætti brugðist við í kjölfar #metoo-byltingarinnar, sjá mynd 142. Algengast er að fyrirtæki og stofnanir hafi farið í það verkefni að móta stefnu um að áreitni og einelti séu ekki liðin, eða hjá 80% þátttakenda. Um 70% svöruðu því til að markvissar sé tekið á málum sem koma upp í kjölfar #metoo-byltingarinnar og 65% segjast leita aðstoðar hjá fagfólki þegar mál hafa komið upp. Ríflega helmingur svarenda (56%) hefur gert könnun meðal starfsmanna og tæplega helmingur þeirra (48%) hefur haldið fræðslufundi eða námskeið um einelti, kynbundna og kynferðislega áreitni. Færri fyrirtæki og stofnanir hafa þróað nýja samskiptastefnu eða samskiptasáttmála (28%) eða virkjað starfsfólk í mótun nýrrar samskiptastefnu (19%). Þá vekur athygli að 32% fyrirtækja og stofnana svöruðu því til að starfsmönnum sem ekki bættu hegðun sína hefði verið sagt upp.

Tafla 47: Hefur fyrirtækið/stofnunin brugðist við með einhverjum hætti í kjölfar #metoo-byltingarinnar eða brugðist við einelti/áreitni á vinnustaðnum? Eftir atvinnugrein.

Fjöldi svara: 115 (30 í frumvinnslu, 51 í verslun og þjónustu, 34 í opinberri þjónustu).

	Frumvinnsla, iðnaður og orkumál	Verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþj. og samgöngur	Opinber þjónusta og stjórnsýsla
Stefna um að einelti/áreitni sé ekki liðin	80%	80%	79%
Tekið markvisst á málum sem koma upp	60%	72%	77%
Leitað aðstoðar/ráðgjafar fagaðila	52%	63%	79%
Framkvæmd könnun meðal starfsmanna	40%	60%	65%
Ný ferli fyrir tilkynningar/ábendingar	40%	55%	62%
Fræðslufundir um einelti/áreitni	41%	46%	58%
Ný áminningar-/viðbragðsferli	47%	39%	35%
Starfsfólki sem ekki bætir hegðun sagt upp	33%	44%	15%
Þróuð ný samskiptastefna	20%	39%	21%
Starfsfólk virkjað í mótun nýrrar samskiptastefnu	17%	26%	12%

Þegar viðbrögð fyrirtækja og stofnana við #metoo eru skoðuð eftir atvinnugrein virðast fyrirtæki í frumvinnslu almennt síst hafa gripið til aðgerða (sjá töflu 47). Þrátt fyrir það eru þau líklegust til að hafa sett upp ný áminningar- og viðbragðsferli (47%). Stofnanir hins opinbera eru líklegastar til að hafa leitað aðstoðar eða ráðgjafar fagaðila (79%) og haldið fræðslufundi um einelti og áreitni (58%). Aftur á móti eru opinberar stofnanir síst líklegar til að hafa sagt upp starfsfólki sem ekki bætir hegðun sína (15%). Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að hafa þróað nýja samskiptastefnu (39%) og virkjað starfsfólk í þeirri vinnu (26%).

Tafla 48: Hefur fyrirtækið/stofnunin brugðist við með einhverjum hætti í kjölfar #metoo-byltingarinnar eða brugðist við einelti/áreitni á vinnustaðnum? Eftir stærð.

Fjöldi svara: 115 (34 í litlum fyrirtækjum/stofnunum, 38 í meðalstórum, 43 í stórum).

	149 og færri starfsmenn	150-299 starfsmenn	300 og fleiri starfsmenn
Stefna um að einelti/áreitni sé ekki liðin	74%	76%	88%
Tekið markvisst á málum sem koma upp	64%	63%	81%
Leitað aðstoðar/ráðgjafar fagaðila	46%	61%	84%
Framkvæmd könnun meðal starfsmanna	56%	47%	64%
Ný ferli fyrir tilkynningar/ábendingar	38%	53%	65%
Fræðslufundir um einelti/áreitni	38%	42%	62%
Ný áminningar-/viðbragðsferli	21%	40%	56%
Starfsfólki sem ekki bætir hegðun sagt upp	12%	29%	51%
Þróuð ný samskiptastefna	15%	37%	31%
Starfsfólk virkjað í mótun nýrrar samskiptastefnu	21%	24%	14%

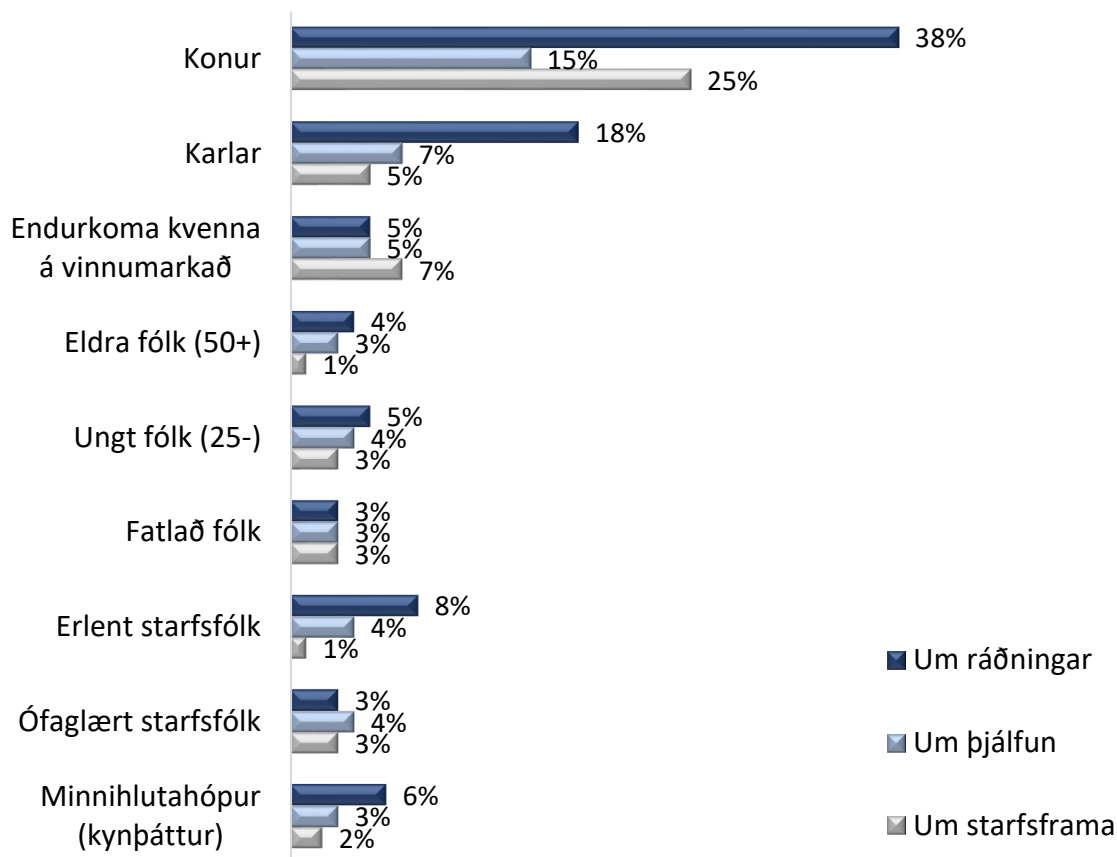
Þegar viðbrögðin eru svo skoðuð eftir stærð fyrirtækja og stofnana virðast stór fyrirtæki líklegust til að hafa gripið til aðgerða (sjá töflu 48) með þeirri undantekningu að meðalstór

fyrirtæki eru líklegust til að hafa þróað nýja samskiptastefnu (37%) og virkjað starfsfólk í gerð þeirrar stefnu (24%).

Samkvæmt jafnréttislögum ber atvinnurekendum og yfirmönnun stofnana að gera sérstakar ráðstafanir til að koma í veg fyrir að starfsfólk verði fyrir kynbundinni eða kynferðislegri áreitni eða ofbeldi á vinnustaðnum. Einnig skal atvinnurekandi bregðast við eins fljótt og kostur er þegar upp koma mál er varða einelti, kynferðislega eða kynbundna áreitni eða ofbeldi á vinnustaðnum (1009/2015).

Aðgerðir til að auka fjölbreytni

Þá voru fyrirtæki og stofnanir spurð hvort þau séu markvisst að auka fjölbreytni á vinnustaðnum með því að til staðar séu áætlanir til að ná til minnihlutahópa með það að markmiði að fjölga þeim í starfsmannahópnum. Í kafla II kom fram að tiltölulega fá fyrirtæki og stofnanir eru með stefnu um fjölbreytni (29%) eða mannréttindastefnu (17%).



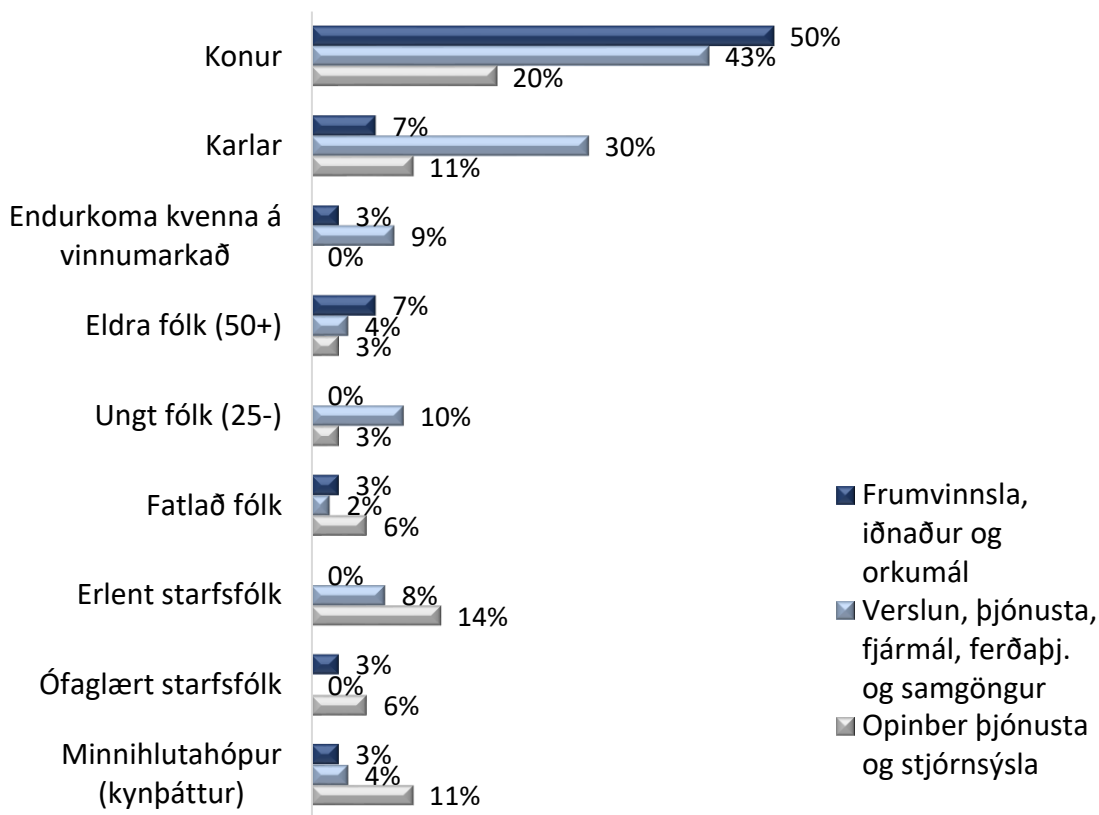
Mynd 143: Er fyrirtækið/stofnunin með aðgerðaáætlun/-anir sem ná til einhverra eftirfarandi hópa með það að markmiði að fjölga þeim í starfsmannahópnum?

Fjöldi svara: 119.

Íslensk fyrirtæki og stofnanir eru mörg hver með aðgerðaáætlanir sem lúta að fjölgun kvenna í starfsmannahópnum og einbeita sér þá fyrst og fremst að nýráðningum þeirra eins og sjá má á mynd 143. Um 38% svarenda eru með áætlanir tengdar ráðningum kvenna og um 25% með áætlanir um starfsframa fyrir þann sama hóp. Þá eru um 18% svarenda með aðgerðaáætlanir um að fjölga körlum. Þar fyrir utan eru íslensk fyrirtæki og stofnanir ekki mjög líkleg til að vera með áætlanir almennt um fjölgun ákveðinna minnihlutahópa í starfsmannahópnum. Innan við

10% íslenskra fyrirtækja og stofnana eru með áætlanir á sviði ráðninga til að fjölga í starfsmannahópnum einstaklingum úr öðrum minnihlutahópum sem spurt var um, svo sem úr hópi ákveðinna kynþáttahópa, eldra starfsfólki, fötluðu fólki o.s.frv.

Þessar niðurstöður benda til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir séu enn fyrst og fremst að horfa til kynjafnréttis þegar kemur að jafnréttismálum, en ekki komin langt á veg með að byggja á og nýta fjölbreytnina í samfélaginu. Þess má geta í þessu samhengi að erlend fyrirtæki í upplýsingatæknigeiranum, s.s. eins og SAP og Microsoft (Austin og Pisano, 2017; „SAP“, e.d.; Warnick, 2016) hafa sum sett sér stefnu um að ráða starfsfólk á einhverfurófinu. Það má rekja m.a. til þess að fyrirsjáanlegur er skortur á hæfu starfsfólki á þeim vettvangi í framtíðinni og tíðni atvinnuleysis er há meðal einhverfra. Einnig hafa sumir í þessum hópi að því virðist ákveðna sértæka hæfni sem nýtist vel í sértækum upplýsingatæknitengdum verkefnum (Austin og Pisano, 2017; CIPD, 2018; Higginbottom, 2017).



Mynd 144: Er fyrirtækið/stofnunin með aðgerðaáætlun/-anir sem ná til einhverra eftirfarandi hópa með það að markmiði að fjölga þeim í starfsmannahópnum við ráðningar? Eftir atvinnugreinum. **Fjöldi svara:** 119.

Sjá má nokkurn mun á aðgerðaáætlunum við ráðningar starfsfólks eftir atvinnugreinum (mynd 144). Opinberar stofnanir leggja meiri áherslu en fyrirtæki í öðrum greinum á að fjölga minnihlutahópum vegna kynþáttar, erlendu starfsfólki, ófaglærðum og fötluðum. Á hinn bóginn leggja frumvinnslugreinar meiri áherslu en aðrar á að fjölga eldra fólki og konum í starfsmannahópnum. Fyrirtæki í verslun og þjónustu leggja hins vegar mesta áherslu á að fjölga ungu fólki og körlum, en jafnframt leggja þau áherslu á að fjölga konum í starfsmannahópnum.

X. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR

Í þessum hluta skýrslunnar eru birtar niðurstöður um þroskastig mannauðstjórnar (*e. Human Resource Maturity Scale*) hjá íslenskum skipulagsheildum. Grunnhugmyndafræðin og hugtakið um þroskastig mannauðsstjórnunar kemur upphaflega frá Paul Kearns (2003; 2009).

Eitt af markmiðum með hönnun mælitækis til að meta þroskastig mannauðsstjórnunar var að gera kleift að fylgjast með þróun mannauðsstjórnunar og gefa þáttökufyrirtækjum kost á að fá upplýsingar um veikleika og styrkleika sína á sviði mannauðsmála. Þáttökufyrirtæki sem svara könnuninni undir nafni fyrirtækis fá því endurgjöf um heildarstöðu á þroskastigum og greiningu á styrkleikum og veikleikum á einstökum sviðum. Upplýsingar um stöðu á þroskastigum geta nýst einstökum fyrirtækjum og stofnunum við markmiðasetningu og framþróun á sviði mannauðsmála. Staða skipulagsheilda á þroskastigunum er líkt og áður greind á eftirfarandi undirsviðum mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, þjálfun og þróun, laun og umbun og samskipti við starfsfólk.

Skilgreining á þroskastigum mannauðsstjórnunar

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 byggjast 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 innan húss 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 frammi-

stöðumat 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 starfsmannaveltu og mótuð hefur verið starfsmannastefna.

Þroskastig 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, byggjast 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 byggjast á þarfagreiningu og krafa er 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.

Þroskastig 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 náð 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, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2015; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Anna Klara Georgsdóttir, 2012; Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009; Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2004; Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006).

Þegar þetta mælitæki er notað við greiningu á stöðu hvernar skipulagsheildar fer fram mat á tveimur þrepum. Fyrst er notað sjálfsmat mannauðsstjóra en síðan þarf að uppfylla viss hlutlæg skilyrði til að geta flokkast á því þroskastigi 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

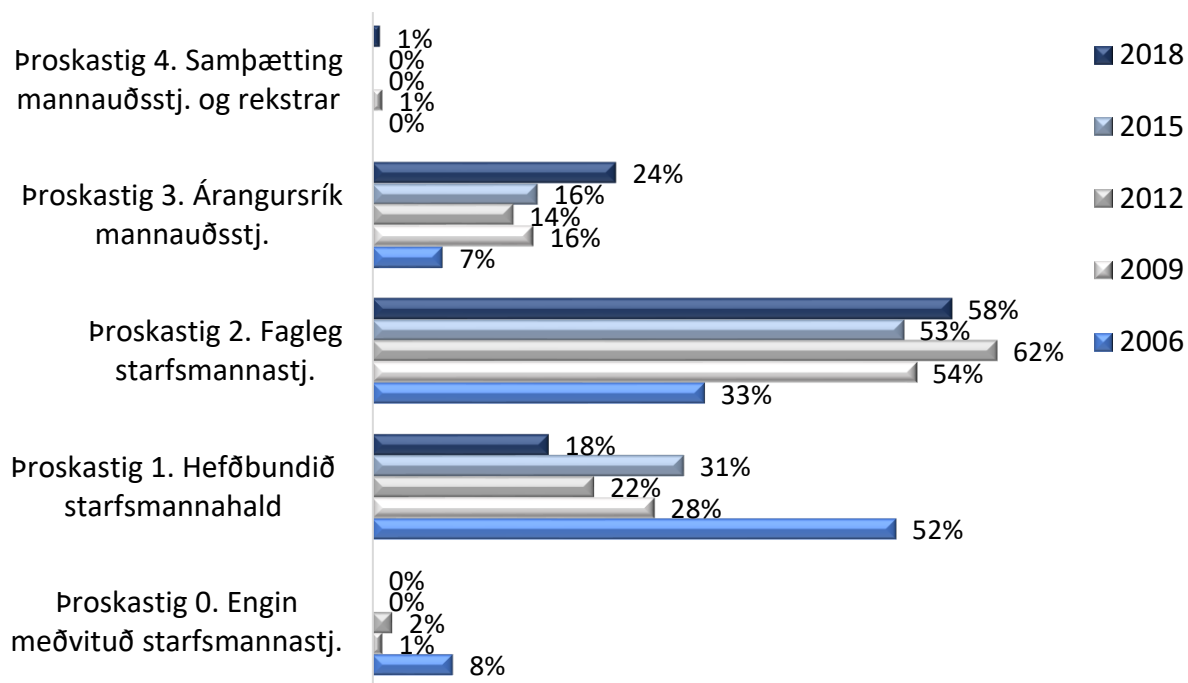
meginsvið mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, þjálfun og þróun, laun og umbun og samskipti við starfsfólk. Í seinna þrepi matsins er greint hvort viðkomandi fyrirtæki eða stofnun uppfylli hlutlæg skilyrði á viðkomandi sviði. Ýmsar hlutlægar spurningar alþjóðlegu CRANET-könnunarinnar eru nýttar við greiningu á þrepi tvö (til dæmis hvort fylgst er með starfsmannaveltu og yfirmaður starfsmannamála situr 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 (2018) er óbreytt frá árinu 2009 fyrir utan smávægilega aðlögun eins skilyrðis á sviði þjálfunar og þróunar.

Frá upphafi hafa þátttakendur í könnuninni sem þess óska fengið samantekt á stöðu á þroskastigum. Þar er greint frá niðurstöðu miðað við sjálfsmat og eftir greiningu á því hvort fyrirtækið uppfyllir skilgreind skilyrði til að geta talist á því þroskastigi sem var tilgreint af svaraanda í sjálfsmati. Niðurstöður sem hér eru kynntar eru að öllu öðru leyti byggðar á nafnlausum gögnum og fyllsta trúnaðar gætt um niðurstöður hverrar skipulagsheildar. *Aðstandendur rannsóknarinnar vilja að það komi fram að ekki er um að ræða sjálfstæða úttekt af þeirra hálfu og greining á stöðu einstakra skipulagsheilda á þroskastigum mannauðsstjórnunar byggist eingöngu á svörum sem bárust frá forsvarsmönnum mannauðsmála í viðkomandi einingum.*

Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2018

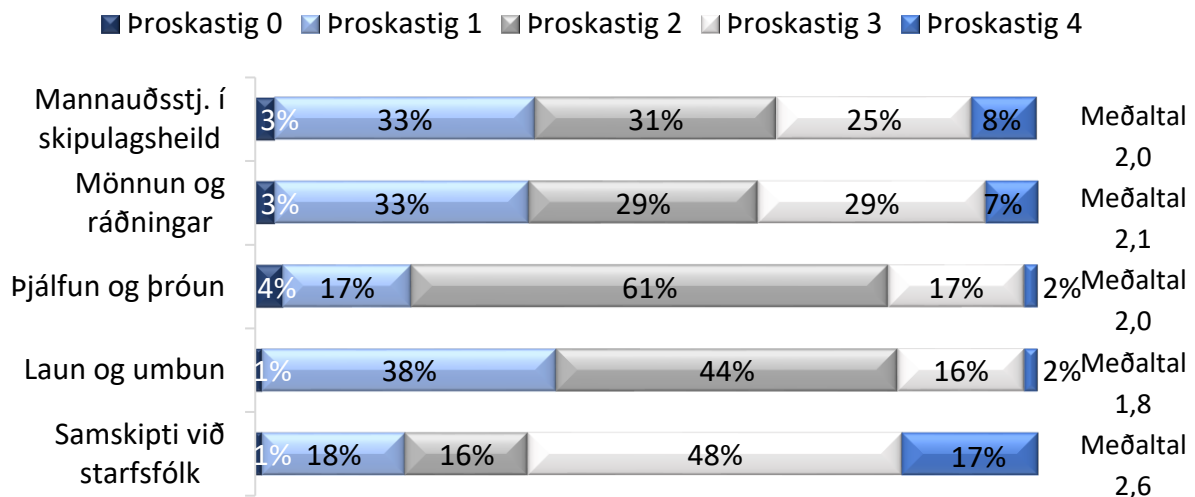
Til að fá yfirsýn yfir stöðu fyrirtækja og stofnana hér á landi og hvernig þau hafa þróast er best að byrja á að skoða þróunina frá árinu 2006.



Mynd 145: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Samanburður milli árana 2018, 2015, 2012, 2009 og 2006.

Fjöldi svara: 2018: 120; 2015: 110; 2012: 143; 2009: 134; 2006: 168.

Hæg en þó sígandi framþróun hefur orðið á tímabilinu frá 2006-2018 (sjá mynd 145). Fyrirtækjum og stofnunum sem skilgreinast á bæði þroskastigi 2 og 3 hefur þó nú hlutfallslega fjölgað frá árinu 2015 og ein skipulagsheild uppfyllir nú öll skilyrði fyrir þroskastigi 4. Mest hefur þeim fjölgað sem skilgreinast með árangursríka mannauðsstjórnun á þroskastigi 3, eða aukning um 8 prósentustig. Enn skilgreinist þó meirihluti skipulagsheilda (58%) á stigi 2 en ekkert þáttökufyrirtækja er á þroskastigi 0. Meðalþroskastig þátttakenda er 2,1 og hefur nú hækkað úr 1,9 frá árinu 2015 en það hafði staðið í stað á eftirhrunsárunum frá 2009 til 2015.

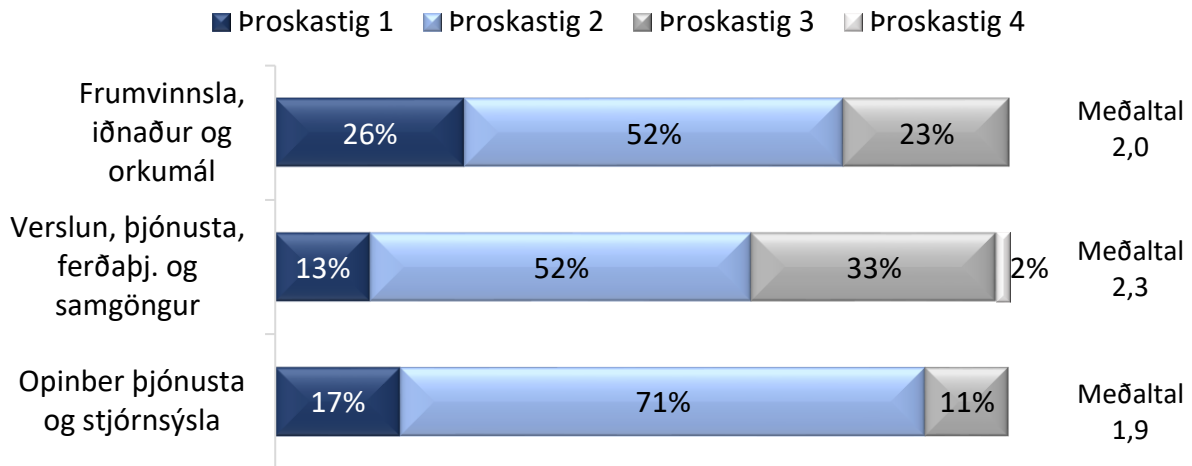


Mynd 146: Staða íslenskra fyrirtækja/stofnana á þroskastigum. Eftir sviðum mannauðsstjórnunar. **Fjöldi svara:** 115-120 (misjafnt eftir þáttum).

Þroskastigin eru greind á mynd 146 eftir þeim fimm megin sviðum mannauðsstjórnunar sem greiningartækið byggist á. Sjá má að íslensk fyrirtæki og stofnanir eru komin lengst hvað varðar samskipti við starfsfólk en meirihluti (64%) er þar á þroskastigi 3 eða 4 og meðalþroskastigið einnig hæst á því sviði (2,6). Þroskastig íslenskra skipulagsheilda er hins vegar lægst á sviði launa og umbunar, eða 1,8 stig að meðaltali. Á öðrum sviðum er meðaltalsþroskastig 2,0 þegar kemur að mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni og þjálfun og þróun og 2,1 á sviði mönnunar og ráðninga.

Svo virðist sem jákvæð þróun hafi átt sér stað frá árinu 2015 en meðaltalsþroskastig hefur hækkað á sviði samskipta, mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni og mönnunar og ráðninga en stendur í stað á sviði þjálfunar og þróunar og launa og umbunar.

Hér ber þó að fara varlega í túlkun á þessum niðurstöðum þar sem mat á þroskastigum eftir einstökum sviðum byggist á mun færri atriðum en mat á heildarþroskastigi.

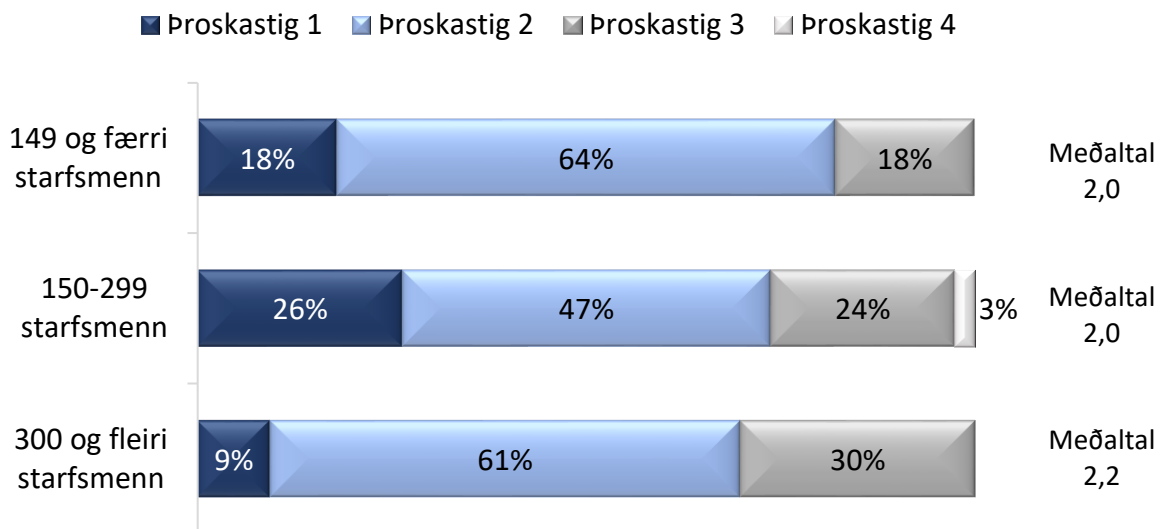


Mynd 147: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Eftir atvinnugreinum.

Fjöldi svara: 120 (31 í frumvinnslu, 54 í verslun og þjónustu, 35 í opinberri þjónustu).

Nokkurn mun má greina á stöðu þroskastigs eftir atvinnugrein (sjá mynd 147). Meðalþroskastig í frumvinnslugreinum og opinberum stofnunum er lægst en hæst í þjónustufyrirtækjum.

Við samanburð á niðurstöðum frá árinu 2015 má sjá að meðalþroskastigið hefur hækkað í öllum atvinnugreinum en mest í frumvinnslugreinum þar sem það hækkar úr 1,7 í 2,0, í verslun og þjónustu úr 2,2 í 2,3 og í opinberri þjónustu úr 1,7 í 1,9.



Mynd 148: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Eftir stærð.

Fjöldi svara: 120 (39 lítil fyrirtæki/stofnanir, 38 meðalstór, 43 stór)

Ekki má sjá nein skýr tengsl milli stærðar og þroskastigs (sjá mynd 148), nema hvað meðalstór og stór fyrirtæki eru líklegri til að hafa náð þroskastigi þrjú en þau minnstu. Eitt fyrirtæki mælist nú á þroskastigi 4 og er það fyrirtæki meðalstórt fyrirtæki í verslun og þjónustu.

Niðurstöður hér byggjast á fjórum sams konar mælingum með þriggja ára millibili frá árinu 2006. Merkja má mjög jákvæða þróun sem er að eiga sér stað nú frá árinu 2015 og að fyrirtæki og stofnanir séu hægt og sígandi að færast yfir á þroskastig faglegrar mannauðsstjórnunar á stigi 2. En einnig er að fjölga í hópi þeirra sem beita árangursríkri mannauðsstjórnun þar sem aðferðirnar hafa fest sig í sessi og ná til fleiri, á stigi 3. Þessa þróun má rekja til bætingar á sviði samskipta og til sterkari faglegrar stöðu og styrks mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum hér á landi. Sýnt hefur verið fram á að þroski á sviði samskipta spái best fyrir um upplifun starfsmanna á stuðningi og árangri á sviði mannauðsmála (e. HRM effectiveness) og um hjálparhegðun (e. organizational citizenship behavior) í starfi gagnvart viðkomandi fyrirtæki/-stofnun og gagnvart samstarfsfólki (Einarsdóttir, 2018). Hér er því um mjög jákvæða þróun að ræða.

XI. HEIMILDIR

- Agovino, T. (2019). Fine-tuning the open office. *SHRM*. Sótt 24. apríl 2019 af <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/open-offices.aspx>
- Alliger, G. M. og Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel psychology*, 42(2), 331–342.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance* (5. útg.). London, U.K.: Kogan Page.
- Arnar Þór Jóhannesson og Anna Soffía Víkingisdóttir. (2018). *Stytting vinnuvikunnar: Áhrif tilraunaverkefnis um styttingu vinnuvikunnar hjá Reykjavíkurborg og völdum ríkisstofnunar á fjölskyldulíf og jafnrétti kynjanna* (nr. R17-057-JAF). Akureyri: Rannsóknarmiðstöð Háskólans á Akureyri.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Anna Klara Georgsdóttir. (2012). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2019). Útvistun verkefna á sviði mannauðsmála á Norðurlöndum. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(1), (í prentun).
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Laura Nesaule. (2018). The relationship between gender equality activity in organizations and employee perceptions of equality. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 15(1), 37–53. doi:10.24122/tve.a.2018.15.1.2
- Aumayr-Pintar, C., Cerf, C. og Parent-Thirion, A. (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Luxembourg: Eurofound. Sótt 12. apríl 2019 af <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/burnout-in-the-workplace-a-review-of-data-and-policy-responses-in-the-eu>
- Austin, R. D. og Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, (5). Sótt 15. maí 2019 af <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- 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). Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance. *Economic Policy*, 3(6), 14–61. doi:10.2307/1344503
- CIPD. (2014). *Absence management. Annual survey report 2014*. Sótt 30. mars 2019 af <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/absence/absence-management-surveys>
- CIPD. (2015). Changing HR operating models: A collection of thought pieces. London, U.K. Sótt 29. apríl 2019 af https://www.cipd.co.uk/Images/changing-operating-models_tcm18-10976.pdf
- CIPD. (2018). *Neurodiversity at work*. London, U.K.: Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2019). *Health and well-being at work: Survey report (nr. 7837)*. London, U.K.: Chartered Institute of Personnel and Development.
- 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(1), 425–445.
- Daniels, A. C. og Daniels, J. E. (2004). *Performance management: Changing behaviour that drives organizational effectiveness*. Atlanta: Aubrey Daniels International Inc.
- Danielsson, C. B. og Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636–668. doi:10.1177/0013916507307459
- Davis, M. C., Leach, D. J. og Clegg, C. W. (2011). The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. Í G. P. Hodgkinson og J. K. Ford (ritstj.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (26. bindi, bls. 193–235). Chinchester, UK: Wiley.
- Deery, S. J., Iverson, R. D. og Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166–175.
- Derks, D. og Bakker, A. B. (2010). The impact of e-mail communication on organizational life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4(1).
- Einarsdóttir, A. (2018). *Strategic HRM maturity and its influence on employee-related outcomes*. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Farndale, E. (2005). HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 660–675. doi:10.1080/09585190500082626
- 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 Einaradóttir. (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*. New York: Amacom.
- Gale, S. F. (2013). In E-Recruiting: There's a new recruit in town. *Workforce Management*, 92(8), 14–15.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hagstofa Íslands. (e.d.). Vinnuafli, starfandi, atvinnulausir og vinnustundir - Árstíðaleiðrétt Mánaðarlegar tölur 2003-2015. Sótt 30. mars 2019 af <https://hagstofa.is>
- Heneman, H. G., Judge, T. A. og Kammeyer-Mueller, J. (2015). *Staffing organizations* (8. útg.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Higginbottom, K. (2017). Why firms are embracing neurodiversity. *HR Magazine*. Sótt 15. maí 2019 af <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/why-firms-are-embracing-neurodiversity>
- Huginn Freyr Þorsteinsson, Guðmundur Jónsson, Ragnheiður Hrefna Magnúsdóttir, Lilja Dögg Jónsdóttir og Kristinn R. Þórisson. (2019). *Ísland og fjórða iðnbýltingin*. Reykjavík: Stjórnarráð Íslands og Forsætisráðuneytið.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- ILO. (e.d.). Trade union density rate, ILOSTAT. Sótt 27. apríl 2019 af <https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page27.jsp>
- Ingibjörg H. Jónsdóttir. (2017). Vinnutengd streita: Orsakir, úrræði og ranghugmyndir. Í *Ársrit um starfsendurhæfingu* (bls. 54–57). Reykjavík: Virk starfsendurhæfingarsjóður.
- Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A. M. og Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 373–382. doi:10.1016/j.jenvp.2011.07.002
- 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. (2003). *HR Strategy: Business focused, individually centred*. UK: Butterworth-Heineman.
- Kearns, P. (2009). *HR Strategy: Creating business strategy with human capital* (2. útg.). UK: Butterworth-Heineman.

- Kim, J. og Dear, R. de. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26. doi:10.1016/j.jenvp.2013.06.007
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 54–60.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123–137.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation, and problem-solving in personnel management*. MacGraw-Hill Book Company.
- Lundkvist, H. (2015). Gender aware employer branding: How to become authentic, unique and attractive. *International Journal of Business and Management*, 10(11), p62. doi:10.5539/ijbm.v10n11p62
- Lög um 40 stunda vinnuviku nr. 88/1971.
- Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008.
- Lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018.
- 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. doi:10.1016/j.ijhm.2012.03.008
- Minium, E. W., King, B. M. og Bear, G. (1993). *Statistical reasoning in psychology and education* (3. útg.). New York: Wiley.
- Mueller, S. (2015). Works councils and labour productivity: Looking beyond the mean. *British Journal of Industrial Relations*, 53(2), 308–325.
- OECD. (e.d.). Trade Unions: Trade union density. OECD Employment and Labour Market Statistics (database). Sótt 15. maí 2019 af <https://doi.org/10.1787/data-00371-en>
- Phillips, J. J. (1996). Was it the Training? *Training & Development*, 50(3), 28–33.
- Reglugerð nr. 997/2018 um (1.) breytingu á reglugerð nr. 1030/2017, um vottun á jafnlaunakerfum fyrirtækja og stofnana á grundvelli staðalsins ÍST 85.
- Reglugerð nr. 1009/2015 um aðgerðir gegn einelti, kynferðislegri áreitni, kynbundinni áreitni og ofbeldi á vinnustöðum.
- Reichel, A. og Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and development on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52(6), 923–946. doi:10.1002/hrm.21577
- 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. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- SAP. (e.d.). Sótt 30. mars 2019 af <https://www.sap.com/corporate/en/company/diversity.html>
- Segal, J. A. (2018). Legal trends. Social media use in hiring: Assessing the risks. *HR Magazine*. Sótt 30. mars 2019 af <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0914-social-media-hiring.aspx>
- SHRM. (2015). SHRM survey findings: The importance of social media for recruiters and job seekers. Sótt 11. september 2015 af <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/SHRM-Ascendo-Resources-Social-Media-Recruitment.pdf>
- SHRM. (2017). *2017 talent acquisition benchmarking report*. Sótt af <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017-Talent-Acquisition-Benchmarking.pdf>
- Sonja Ýr Þorbergsdóttir. (2018, 30. desember). Ár styttri vinnuviku. *Kjarninn*. Reykjavík. Sótt 30. mars 2019 af <https://kjarninn.is/skodun/2018-12-28-ar-stytttri-vinnuviku/>
- Steinunn Eyja Gauksdóttir. (2018). *The effects of a shorter workweek on employees working in the Icelandic public sector* (Meistararitgerð). Háskólinn í Reykjavík, Reykjavík.
- Tabvuma, V., Georgellis, Y. og Lange, T. (2015). Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management*, 54(2), 303–321. doi:10.1002/hrm.21650
- Ted Moudis Associates. (2018). *2018 Workplace Report: TMA by the numbers*. New York, NY. Sótt 24. apríl 2019 af https://docs.wixstatic.com/ugd/bf5c4b_79f1e30e9c40483da0a465b39bf4a75e.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.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. og Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471. doi:10.1002/hrm.21536
- 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.
- Warnick, J. (2016). Hiring program opens more doors to people with autism. Sótt 16. maí 2019 af <http://news.microsoft.com/stories/people/kyle-schwaneke.html>
- Watson Wyatt. (2005). *Maximizing the return on your human capital investment. The 2005 Watson Wyatt human capital index*. Washington, D.C.: Watson Wyatt Worldwide.