



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Mannauðsmál á óróatímum

CRANET RANNSÓKNIN 2021

Arney Einarsdóttir
Ásta Bjarnadóttir
Katrín Ólafsdóttir



ISBN

978-9935-473-07-3

© Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir

2021

EFNISYFIRLIT

I. INNGANGUR	5
Cranet-rannsóknin og framkvæmdaraðilar	5
Aðferð og þátttakendur	6
Svarendur	8
Samanburður - fyrri ár og lönd	9
Proskastig mannauðsstjórnunar - greining	10
Túlkun	10
Hugtök - stærð og atvinnugrein	10
Tveir hópar starfsmanna	10
Tölfræðileg úrvinnsla	11
Uppbygging skýrslu	11
II. MANNAUÐSSTJÓRNUN - STAÐAN	12
Tilvist mannauðsdeildar í skipuriti	12
Stærð mannauðsdeilda	13
Ráðningar mannauðsstjóra	14
Framkvæmdastjórnarsæti	15
Helstu verkefni mannauðsstjóra	17
Úthýsing	19
Stefnur	21
Heildarstefna og samspil við þróun mannauðsstefnu	24
Raunstaða mannauðsmála og mannauðsstefna	25
Aðkoma að þróun heildarstefnu	26
Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum	27
Upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála	28
Mannauðsmál - mat á árangri	30
III. MÖNNUN OG STARFSMANNAVAL	31
Aðferðir við öflun umsækjenda	31
Lengd ráðningarferlis	34
Mat á umsækjendum - aðferðir	35
Mat á umsækjendum fyrir stjórnunarstöður	37
Innanhúsráðningar í stjórnendastörf	38
Móttökuberli nýrra starfsmanna	39
Þjálfunarferli nýliða	40
Vinnufyrirkomulag	41

IV. STARFSÞRÓUN, ENDURGJÖF OG ÞJÁLFUN.....	43
Frammistöðumatskerfi	43
Frammistöðumat og ákvarðanataka	43
Þegar árangri er ekki náð	44
Starfsmannasamtöl	45
Þjálfun og starfsþróun	46
Umfang þjálfunar – dagar og kostnaður	47
Árangursmat þjálfunar	50
Ákvarðanataka um þjálfun/fræðslu	51
Starfsþróunaraðferðir	52
V. LAUN OG HLUNNINDI.....	54
Ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa	54
Ákvörðun grunnlauna stjórnenda – eftir atvinnugreinum og stærð.....	58
Ákvörðun grunnlauna sérfræðinga – eftir atvinnugreinum og stærð.....	59
Ákvörðun grunnlauna ófaglærðra – eftir greinum og stærð	59
Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna	60
Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna.....	62
Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði.....	63
VI. SAMSKIPTI - STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG	65
Upplýsingamiðlun til starfsfólks	65
Aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsfólki.....	68
Viðhorfskannanir við upplýsingaöflun	70
Upplýsingamiðlun til starfsfólks	71
Samráðsnefndir	73
Stéttarfélög – þátttaka og áhrif.....	74
Upplýsingaöflun við starfslok	75
VII. MANNAUÐUR OG MÆLIKVARÐAR.....	77
Breytingar á mannauði	77
Samsetning mannauðs - störfín	80
Starfsmannavelta	80
Fjarvistir og veikindi starfsmanna	83
Sjálfvirknivæðing	84
VIII. HEILSA, ÖRYGGI OG VELFERÐ	85
Opin vinnusvæði.....	85
Verkefnamiðuð vinnurými.....	86

Áhættumat starfa	87
IX. STYTTING VINNUVIKUNNAR.....	89
X. JAFNRÉTTISMÁL.....	93
Skilgreining á þroskastigi jafnréttis	94
Greining á þroskastigi jafnréttis	94
Jafnlaunavottun.....	96
Aðgerðir til að auka fjölbreytni	97
XI. ÁHRIF HEIMSFARALDURS	99
XII. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR	103
Skilgreining á þroskastigum mannauðsstjórnunar.....	103
Greining þroskastigs íslenskra fyrirtækja – tvö þrep.....	104
Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2021	105
XIII. HEIMILDIR.....	108

I. INNGANGUR

Cranet-rannsóknin og framkvæmdaraðilar

CRANET-rannsóknin hér á landi er hluti af alþjóðlega samstarfsverkefni CRANET (Cranfield Network on International Human Resource Management). Meira en 50 háskólar í jafnmörgum löndum taka þátt í samstarfinu og standa fyrir reglulegum könnunum í aðildarlöndunum til að geta gert samanburðar- og langtímarannsóknir og viðhaldið og byggt upp þekkingu á sviði mannauðsstjórnunar í hverju landi fyrir sig og alþjóðlega. Gagnaöflun hér á landi fer að öllu jöfnu fram á um þriggja ára fresti. Höfundar skýrslunnar hafa tekið þátt í CRANET-samstarfinu frá árinu 2003 og eru jafnframt ábyrgðaraðilar rannsóknarinnar hér á landi.

Markmiðið með þátttöku höfunda í CRANET er að vera virkir þátttakendur í alþjóðlegum langtímarannsóknnum á sviði mannauðsmála fyrir Íslands hönd og taka þátt í uppbyggingu fræðasviðsins hér á landi og alþjóðlega. Þátttaka höfunda í verkefni tryggir reglubundna gagnaöflun og uppbyggingu gagnagrunns til að geta fylgst með stöðu og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi til skamms og langs tíma og borið saman niðurstöður frá mismunandi tímum en einnig til samanburðar milli landa. Þekkingu er einnig miðlað með öðrum hætti, þ.m.t. í fræðilegum greinaskrifum og fyrirlesturum á ráðstefnum, fundum og í kennslu hér á landi og erlendis.

Gagna var fyrst aflað á Íslandi árið 2003 og gagnaöflun endurtekin 2006, 2009, 2012, 2015 og 2018. Verkefnið var að þessu sinni styrkt af fjármála- og efnahagsráðuneytinu og Rannsóknasjóði Háskólans á Bifröst og unnið í nafni viðskiptadeildar Háskólans á Bifröst. Miðlun þekkingar innanlands til fyrirtækja, stofnana og samtaka á vinnumarkaði, þ.m.t. útgáfa þessarar skýrslu, er liður í þeirri miðlun. Í skýrslunni er greint frá stöðu og þróun á sviði mannauðsstjórnunar á Íslandi og sértækum áskorunum síðustu ára. Niðurstöður eru greindar eftir atvikum eftir atvinnugreinum, stærð fyrirtækja og árum, ásamt samanburði við nokkur lönd. Þá eru þroskastig mannauðsstjórnunar og jafnréttis greind.

Mannauðsstjórar og aðrir forsvarsmenn mannauðsmála hér á landi með 70 eða fleiri starfsmenn hafa tryggt framgang verkefnisins í um 18 ár með dyggri þátttöku og samstarfsvilja. Þátttakendur sem svara undir nafni viðkomandi fyrirtækis eða stofnunar fá sem þakklætisvott samantekt á lyklniðurstöðum ásamt upplýsingum um stöðu viðkomandi einingar á þroskastigum mannauðsstjórnunar.

Framkvæmdaraðilar og skýrsluhöfundar árið 2022 eru:

Arney Einarsdóttir, Ph.D., dósent, Háskólanum á Bifröst.

Ásta Bjarnadóttir, Ph.D., skrifstofustjóri á mannauðs- og starfsumhverfissviði Reykjavíkurborgar.

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

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

Sigríður Finnbogadóttir, MSc í stjórnun og stefnumótun.

SPSS SOS – tölfræðiþjónusta.

Aðferð og þátttakendur

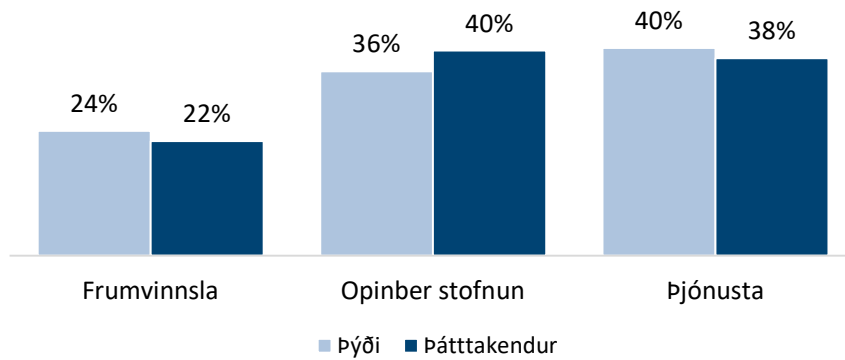
Við úrtaksgerð og val á fyrirtækjum og stofnunum í úrtakið var byggt á upplýsingum um starfsmannafjölda frá annars vegar Ríkisskattstjóra um einkafyrirtæki en hins vegar Fjársýslu ríkisins um opinberar stofnanir. Skilyrði fyrir því að falla í úrtakið var að fyrirtæki og stofnanir væru með 70 eða fleiri starfsmenn á launaskrá. Upplýsinga um ábyrgðaraðila mannauðsmála í viðkomandi fyrirtækjum og stofnunum var aflað í framhaldi og er Mannauði, félagi mannauðsfólks á Íslandi sérstaklega þakkað fyrir aðstoð við þá upplýsingaöflun. Ekki er um eiginlegt úrtak að ræða þar sem könnunin var lögð fyrir allt þýðið (þ.e. öll fyrirtæki og stofnanir hér á landi með yfir 70 starfsmenn).

Í úrtakinu voru alls 364 fyrirtæki og stofnanir. Svarendur voru 131 talsins og svarhlutfallið því um 36% sem er svipað og í síðustu tveimur fyrirlögnum. Skiptingu þátttakenda eftir atvinnugreinum má sjá á mynd 1 hér að neðan og eftir stærð á mynd 4. Gagnaöflun fór fram haustið 2021, á tímabilinu 14. október til 31. desember. Framkvæmdin var rafræn og tölvupóstur með hlekk á könnunina voru sendir til þátttakenda. Þátttakendur fengu einnig rafrænar áminningar með hlekk á könnunina og þeim var fylgt markvisst eftir með símtölum.

Stór hluti spurningalistans er afrakstur alþjóðlega CRANET-samstarfsins en hann er þó í stöðugri þróun. Í þeim tilgangi að einfalda og stytta spurningalistann voru starfaflokkar og fleira endurskoðaðir fyrir fyrirlögn árið 2021. Spurningalistinn er á ensku en er þýddur á tungumál hvers þáttökulands. Íslenski spurningalistinn var þýddur úr ensku af skýrsluhöfundum og síðan bakþýddur aftur yfir á ensku af einstaklingi með fræðilegan bakgrunn á sviði mannauðsstjórnunar og hæfni í ensku. Enska bakþýðingin var í framhaldi rýnd og borin saman við upprunalegu ensku útgáfuna miðlægt af stjórnendum alþjóðlega verkefnisins. Þátttakendur fengu þó val um hvort þeir vildu svara á ensku eða íslensku. Að þessu sinni eru nokkrar nýjar spurningar og viðbætur við aðrar og var þetta samið sérstaklega af skýrsluhöfundum. Þeim er ætlað að taka á sértækum viðfangsefnum í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, s.s. styttingu vinnuvikunnar.

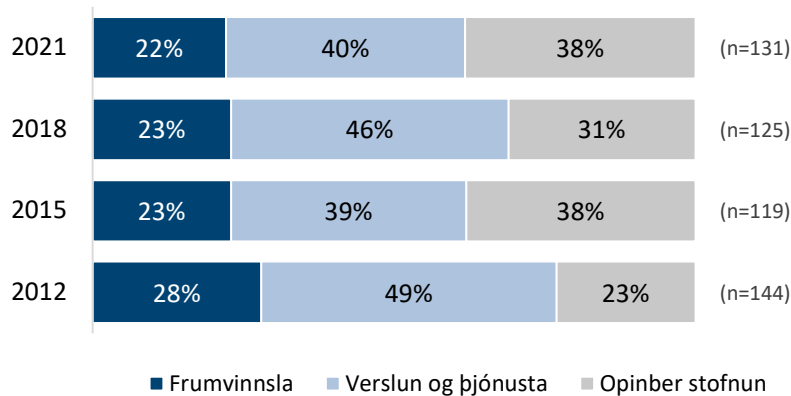
Könnuninni var skipt upp í eftirfarandi kafla eftir meginsviðum mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun, mönnun og ráðningar, starfsþróun, laun og hlunnindi, samskipti við starfsfólk og stéttarfélög, vinnurými og öryggi, áhrif heimsfaraldurs COVID-19 á mannauðsstjórnun, stytting vinnuvikunnar og bakgrunnsupplýsingar um svarandann og skipulagsheildina. Könnunin var lögð fyrir forsvarsmenn mannauðsmála, einn í hverju þáttökufyrirtæki og stofnun.

Sjá má skiptingu þáttökufyrirtækja og stofnana í þrjár atvinnugreinar og samanburð við samsetningu þýðisins á Mynd 1. Eins og myndin sýnir endurspeglar atvinnugreinasamsetning þáttökufyrirtækja samsetningu þýðisins mjög vel. Niðurstöður ættu því að gefa mjög góðar vísendingar um stöðu mannauðsmála í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum eftir greinum.



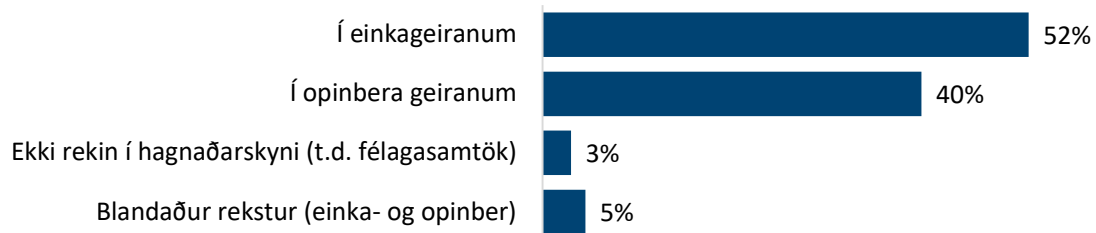
Mynd 1: Til hvaða atvinnugreinar telst fyrirtækið/stofnunin? Samanburður á samsetningu þýðis og þáttökufyrirtækja eftir atvinnugreinum. Fjöldi fyrirtækja í þýði: 373 Fjöldi þáttökufyrirtækja: 125.

Samanburður á milli árána 2012, 2015, 2018 og 2021 er sýndur á mynd 2. Fjöldi þátttakenda í frumvinnslu- og þjónustugreinum er svipaður og 2015. Þátttakendum í verslun, þjónustu, fjármálum, ferðaþjónustu og samgöngum hefur hins vegar fækkað og speglar betur þýðið en á móti hefur þátttakendum í opinbera geiranum fjölgað.



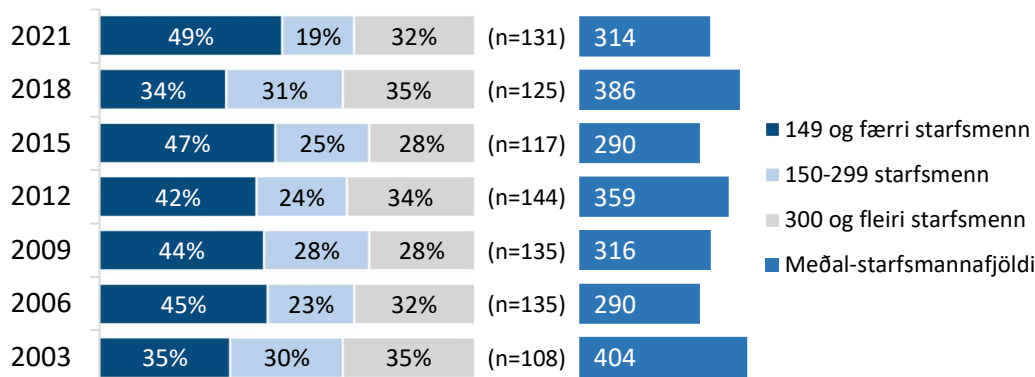
Mynd 2: Atvinnugrein þátttakenda. Samanburður milli árána 2012, 2015 og 2018.

Meirihluti skipulagsheildanna (52%) sem tóku þátt voru í einkageiranum, 40% í opinbera geiranum og aðrar voru í blönduðum rekstri eða ekki reknar í hagnaðarskyni (mynd 3). Þáttökufyrirtækjum í einkarekstri fækkaði um fjögur prósentustig frá árinu 2015 en opinberum stofnunum fjölgaði.



Mynd 3: Hvernig er eignarhaldi fyrirtækisins/stofnunarinnar háttað? Fjöldi svara: 131.

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 þátttökufyrirtækja. Mynd 4 sýnir hvernig þátttökufyrirtækin 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. Töluverð hlutfallsleg fjölgun var meðal lítilla fyrirtækja og fækkun í meðalstórum fyrirtækjum frá árinu 2018.

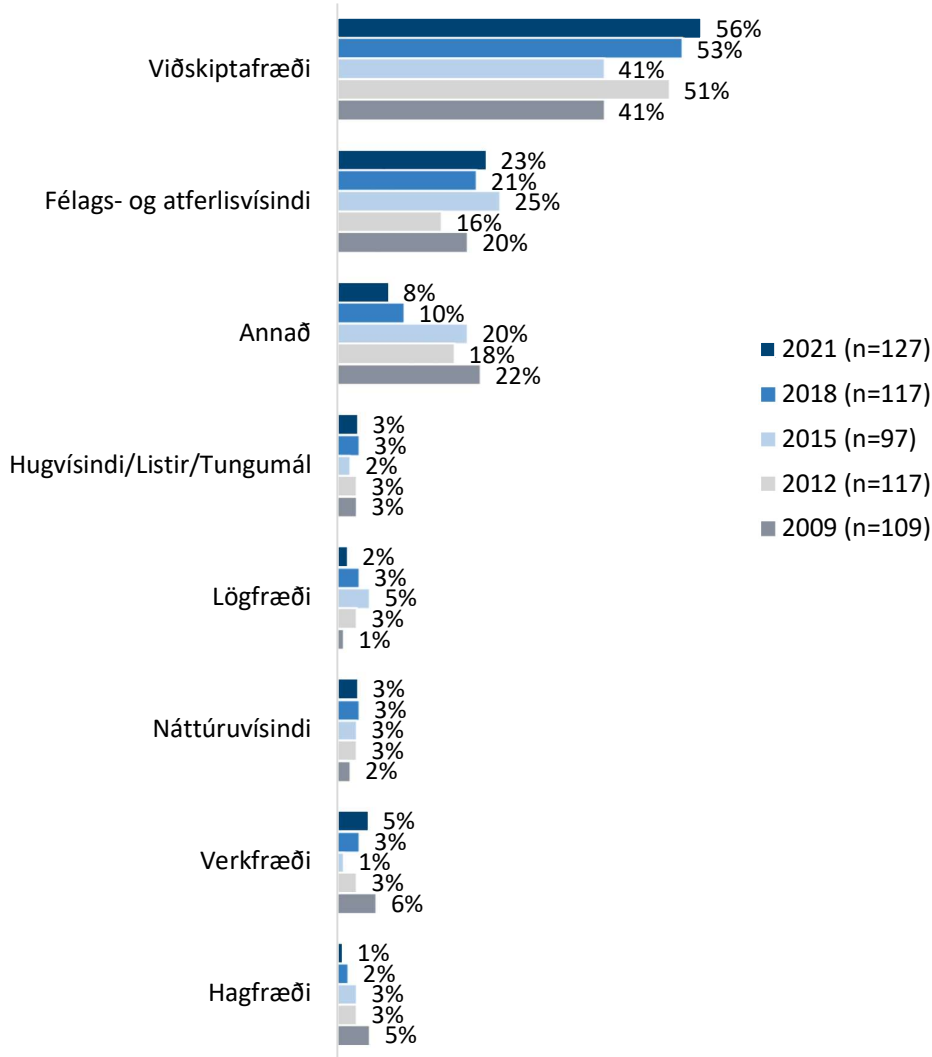


Mynd 4: Hversu margir starfa (eru á launaskrá) í fyrirtækinu/stofnuninni? Þróun frá 2003.

Svarendur

Alls voru 86% svarenda æðstu yfirmenn mannauðsmála í skipulagsheildinni og 77% voru konur. Um 97% svarenda voru með háskólagráðu.

Á Mynd 5 má sjá að flestir svarenda eru með viðskiptafræði sem hæstu prófgráðu. Þeim sem falla í þann hóp hefur farið fjölgandi. Þá eru prófgráður í félags- og atferlsvísindum næst- algengasta menntun svarenda.



Mynd 5: Ef þú ert með háskólagráðu, á hvaða fræðisviði er hæsta prófgráðan þín? Þróun frá 2009.

Samanburður - fyrri ár og lönd

Hér eru niðurstöður eftir atvikum bornar saman við niðurstöður sem birst hafa í áður útgefnum skýrslum þessa verkefnis. 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 höfundar voru Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. Árið 2012 bar skýrslan heitið „Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET-rannsóknin 2012“ og höfundar 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“ og höfundar eftirtaldir: Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. Árið 2018 var heiti skýrslunnar „Mannauðsstjórnun á Íslandi 2018 – CRANET-rannsóknin í 15 ár“ og höfundar Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir.

Að öllu jöfnu er ekki vísað sérstaklega í fyrri CRANET-skýrslur þegar samanburður milli ára er birtur í töflum eða myndum eða gerð grein fyrir niðurstöðum frá fyrri árum í texta.

Eftir því sem tilefni þykir til eru niðurstöður einnig bornar saman við niðurstöður í Danmörku, Finnlandi, Kanada og Slóveníu. Þátttakendur í Danmörku voru 313 talsins og svarhlutfall 15%. Í Finnlandi tóku 127 fyrirtæki þátt og er svarhlutfallið 2,5%. Í Kanada tóku alls 161 aðili þátt en erfitt um vik að áætla svarhlutfall. Í Slóveníu voru þátttakendur 216 og svarhlutfallið 19%.

Þroskastig mannauðsstjórnunar - greining

Fyrirtæki og stofnanir sem tóku þátt eru staðsett á þroskastigum mannauðsstjórnunar og er þar byggt á kenningum Paul Kearns (2003; 2009). Skýrsluhöfundar hönnuðu greiningartæki árið 2006 um þroskastig mannauðsstjórnunar og tekur það mið af kenningum hans. Nánari skýringar á forsendum og eðli þeirrar greiningar má finna í kafla XII.

Túlkun

Í þessari skýrslu er túlkun skýrsluhöfunda sett fram í skáletruðum texta.

Hugtök - stærð og atvinnugrein

Þegar birtar eru og ræddar niðurstöður eftir stærð fyrirtækja er unnið út frá spurningu um fjölda þeirra sem starfa/eru á launaskrá hjá viðkomandi fyrirtækjum/stofnunum. Hugtökin lítil fyrirtæki, meðalstór fyrirtæki og stór fyrirtæki eru notuð þegar niðurstöður m.t.t. stærðar eru birtar. Þegar rætt er um lítil fyrirtæki er átt við skipulagsheildir með 70-149 starfsmenn, með meðalstórum fyrirtækjum er átt við skipulagsheildir með 150-299 starfsmenn og þegar hugtakið stór fyrirtæki er notað er átt við fyrirtæki eða stofnanir með 300 eða fleiri starfsmenn.

Niðurstöður sem eru birtar eftir atvinnugreinum eru flokkaðar í þrennt:

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

Þegar fjallað er um frumvinnslugreinar í texta, er um að ræða vísun til fyrirtækja sem falla í flokkinn *frumvinnsla, iðnaður og orkumál*. Þegar fjallað er um þjónustugreinar, eða verslun og þjónustu, er átt við flokkinn *verslun, þjónusta, fjármál, ferðaþjónusta og samgöngur* og þegar vísað til opinbera geirans er átt við *opinbera þjónustu og stjórnsýslu*.

Tveir hópar starfsmanna

Í könnuninni er víða spurt um beitingu aðgerða á sviði starfsmannamála gagnvart tveimur aðgreindum hópum starfsmanna. Hóparnir eru annars vegar *stjórnendur og sérfræðingar* og hins vegar *ófaglært starfsfólk*. Við endurskoðun alþjóðlega spurningalistans árið 2015 var starfsmannahópunum fækkað úr fjórum í þrjá og við endurskoðun nú fækkað í flestum tilvikum í tvo ofangreinda hópa.

Tölfræðileg úrvinnsla

Þar sem könnunin var send til allra í þýðinu, eða til allra fyrirtækja og stofnana með 70 eða fleiri starfsmenn, er hér ekki í raun um úrtak að ræða. Því eru mun minni líkur á tilviljunarkenndum villum en kerfisbundnum (sjá t.d. Minium, King og Bear, 1993) og er hér því ekki beitt ályktunartölfræði í formi marktæktarútreikninga.

Uppbygging skýrslu

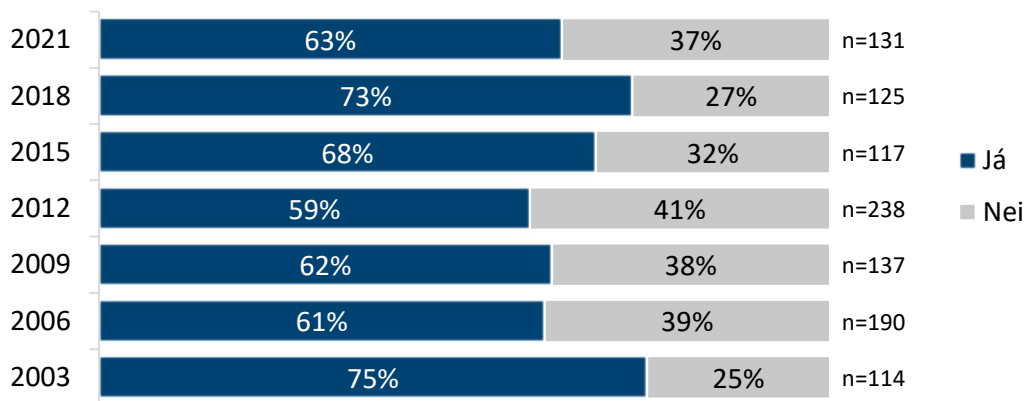
Í skýrslunni eru 12 kaflar, auk heimildaskrár. Í inngangi (fyrsta kafla) er gerð grein fyrir framkvæmd, aðferð og þátttakendum í rannsókninni. Í öðrum kafla er skýrt frá ýmsum þáttum er varða stöðu og hlutverk mannauðsstjórnunar í fyrirtækjum og stofnunum, svo sem tilvist og stærð mannauðsdeilda, auk stöðu og hlutverks mannauðsstjóra, mannauðsstefnu, heildarstefnu, gildi og mati á árangri og fleira. Í þriðja kafla er fjallað um ráðningar öflun umsækjenda, aðferðir við mat á umsækjendum, lengd ráðningarferla, móttöku- og þjálfunarferli og vinnufyrirkomulag. Í fjórdða kafla er skýrt frá aðferðum við þjálfun, starfsþróun og endurgjöf, s.s. notkun frammistöðumats og starfsmannasamtala, þjálfun, fræðslu og þróun mannauðs. Greint er frá mati á þjálfunarbörf, umfangi þjálfunar í formi kostnaðar og dagafjölda og árangursmati. Í fimmta kafla er greint frá aðferðum við ákvörðun grunnlauna stjórnenda/sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks, umbunarkerfum og hlunnindum og gerð grein fyrir hlutfalli launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði. Í sjötta kafla er skýrt frá aðferðum sem notaðar eru í samskiptum og upplýsingamiðlun til starfsmanna og aðferðum við upplýsingaöflun frá starfsmönnum, auk tilvistar samráðsnefnda, þátttöku starfsmanna í stéttarfélögum og mati á áhrifum þeirra o.fl. Í sjöunda kafla er greint frá ýmsu varðandi mannafla og sjálfvirknivæðingu, þ.á.m. samsetningu mannauðs og notkun lykilmælikvarða á sviði mannauðsmála. 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 útfærslu á og afleiðingum af styttingu vinnuvikunnar og í tíunda kafla er fjallað um jafnréttismál, þ.m.t. stöðu á þroskastigum jafnréttismála og stöðu jafnlaunavottunar. Í ellefta kafla er fjallað um áhrif COVID-19 á mannauðsstjórnun og í tólfta kafla er greint frá stöðu og þróun íslenskra skipulagsheilda á þroskastigum mannauðsstjórnunar (*human resource maturity*) sem hafa verið skilgreind út frá kenningum Paul Kearns (2003; 2009).

II. MANNAUÐSSTJÓRNUN - STAÐAN

Hér er fjallað um ýmsa þætti sem varða faglega stöðu og styrk mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum, auk þess sem greint er frá atriðum sem snerta stefnumörkun og gildi, notkun upp lýsingakerfa og mælingar á árangri.

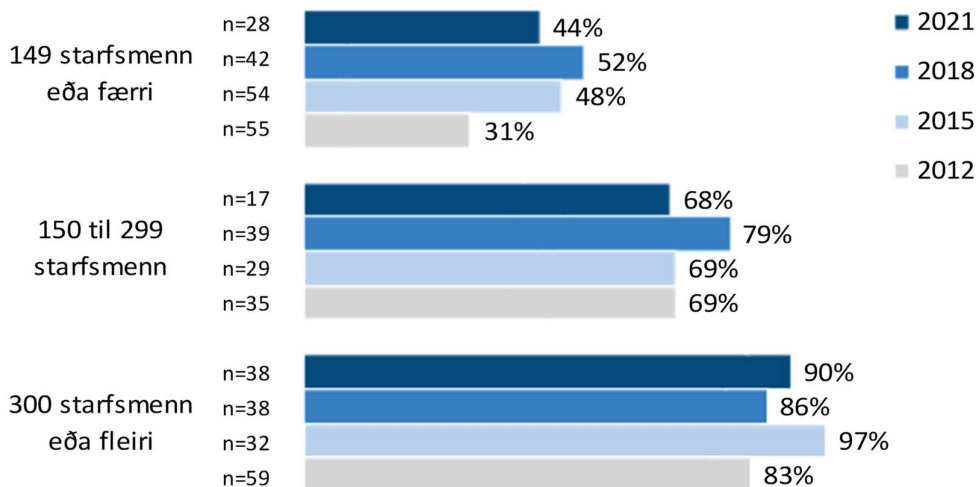
Tilvist mannauðsdeildar í skipuriti

Mannauðsdeildir eru nú skilgreindar í skipuriti hjá 63% þátttökufyrirtækja og fækkar um 10 prósentustig frá árinu 2018 (Mynd 6). Það er mun lægra hlutfall en hjá samanburðarlöndunum Kanada (92%), Danmörku (88%), Finnlandi (85%) og Slóveníu (79%). *Skýringin á þessum mun liggur líklega að hluta í muninum á meðalstærð fyrirtækja og stofnana.*



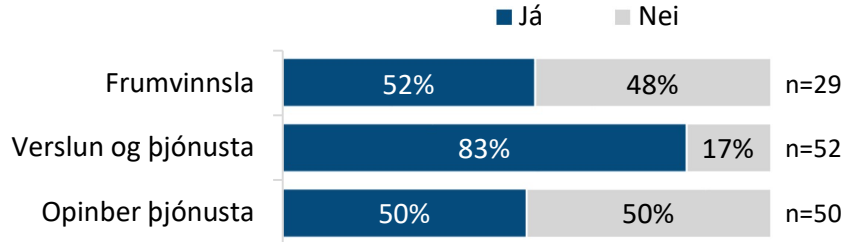
Mynd 6: Er til staðar skilgreind mannauðsdeild í skipuriti fyrirtækisins/stofnunarinnar? (þróun).

Eftir því sem fyrirtæki eru stærri, því líklegra er að mannauðsdeild sé í skipuriti þess (Mynd 7). Niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður fyrri ára.



Mynd 7: Tilvist mannauðsdeildar í skipuriti skipulagsheilda (þróun frá 2012 og greint eftir stærð).

Eins og árin 2018 og 2015 eru þjónustufyrirtæki líklegust til að hafa skilgreinda mannauðsdeild í skipuriti. Ríflega fjögur af hverjum fimm þjónustufyrirtækjum eru með skilgreinda mannauðsdeild en aðeins um helmingur í opinberri þjónustu og stjórnarsýslu og í frumvinnslu og iðnaði (Mynd 8).



Mynd 8. Er til staðar skilgreind mannauðsdeild í skipuriti fyrirtækis/stofnunar? Eftir greinum.

Stærð mannauðsdeilda

Að meðaltali voru 3,2 stöðugildi í mannauðsdeildum á Íslandi og lækkar það úr 3,8 stöðugildum árið 2018 en miðgildið hækkar í 3 stöðugildi sem er einnig miðgildið í Danmörku, Finnlandi og Slóveníu (tafla 1).

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

	Meðaltal	Staðalfrávik	Lægsta gildi	Miðgildi	Hæsta gildi	Fjöldi svara
Ísland	3,2	2,7	1	3	18	82
Kanada	47,8	107	1	15	1,000	145
Danmörk	13,5	47	1	3	430	267
Finnland	5,1	5	1	3	35	107
Slóvenía	4,0	5	1	3	40	106

Að meðaltali eru 139 starfsmenn að baki hverju starfi eða stöðugildi í mannauðsdeild en miðgildið er 100 og hefur lítið breyst frá 2015. Fæst stöðugildi eru á hvern starfsmann í minnstu fyrirtækjunum (<50 starfsmenn). Fjöldinn nærri þrefaldast í fyrirtækjum með 51 til 100 starfsmenn en minnkar svo aftur með auknum starfsmannafjölda. Dreifingin er þó mikil eins og sést á staðalfrávikinu. Lægsta gildi fyrir hvert stöðugildi í mannauðsdeild var 18 starfsmenn og hæsta gildi 797.

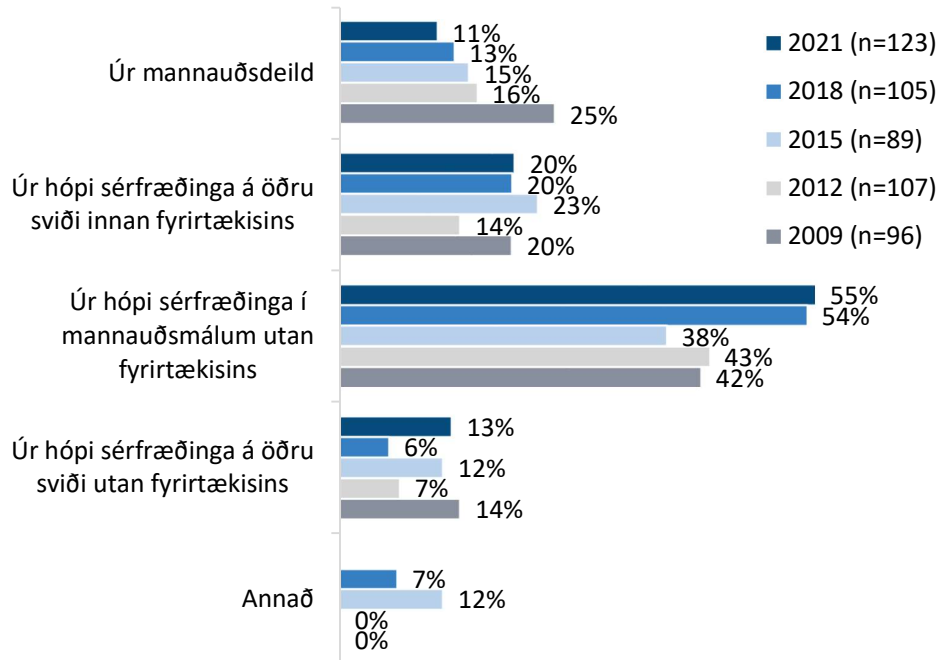
Tafla 2: Fjöldi starfsmanna í fyrirtækinu eða stofnuninni á bak við hvert stöðugildi í mannauðsdeild.

Fjöldi starfsmanna á hvern starfsmann í starfsmannadeild	Hlutfall %	Fjöldi
50 og færri starfsmenn	14%	11
51-100 starfsmenn	36%	29
101-150 starfsmenn	27%	22
Fleiri en 150 starfsmenn	23%	19
Meðaltal = 139 Sf = 125 Miðgildi = 102 Hágildi: 797 Lágildi: 18	100%	81

Algennt er að einn sé í mannauðsdeild fyrir hverja 51-100 starfsmenn (sjá töflu 2) og er það ágætt viðmið fyrir smærri fyrirtæki. Fyrir stærri fyrirtæki getur í ljósi stærðarhagkvæmni verið viðeigandi að horfa frekar til miðgildis (1 á móti 102), þótt vissulega þurfi einnig ávallt að horfa til flækjustigs og þess hvort launavinnsla sé hluti af verkefnum mannauðsdeilda.

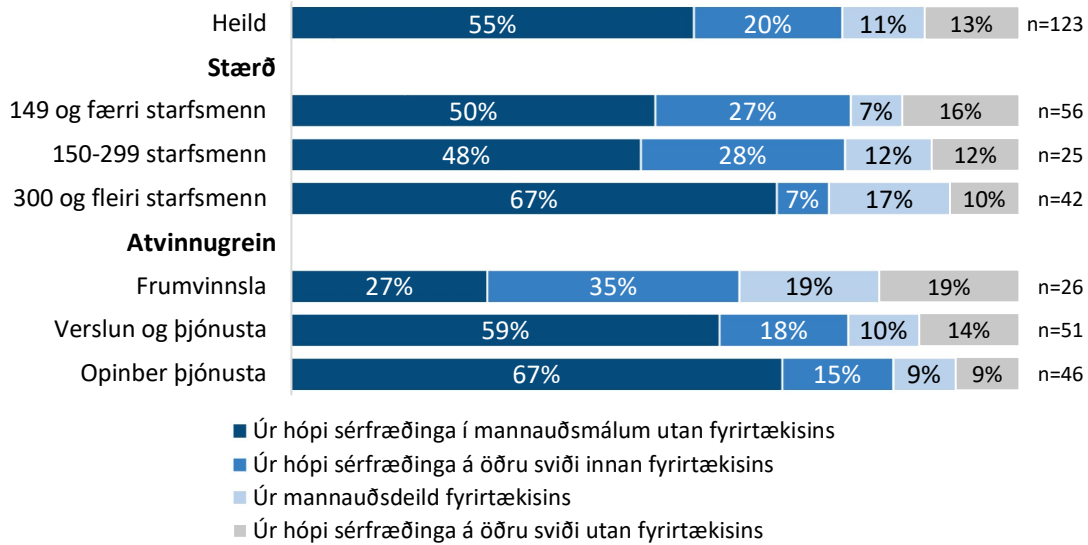
Ráðningar mannauðsstjóra

Frá árinu 2009 hefur verið algengast að ráða yfirmann mannauðsmála úr hópi sérfræðinga á sviði mannauðsmála utan fyrirtækisins og mælist það nú 13 prósentustigum algengara en 2018. Merkja má skýra þróun í að ráða yfirmenn mannauðsmála úr hópi sérfræðinga utan fyrirtækisins og að þeir séu síður ráðnir innan úr mannauðsdeild fyrirtækisins (Mynd 9).



Mynd 9: Hvaðan var yfirmaður mannauðsmála ráðinn? Þróun frá 2009.
Ath. Árin 2015 og 2018 var valmöguleikinn „annað“ gefinn.

Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eru líklegust til að ráða yfirmann mannauðsmála (mannauðsstjóra) úr hópi sérfræðinga á öðru sviði innan fyrirtækisins en ólíklegust til að ráða í stöðuna úr hópi sérfræðinga í mannauðsmálum utan fyrirtækis. Fyrirtæki með 149 og færri starfsmenn eru líklegust til þess að ráða sérfræðing í mannauðsmálum utan fyrirtækisins í stöðu yfirmanns mannauðsmála. Stærstu fyrirtækin eru mun líklegri en önnur til að ráða í starfið úr mannauðsdeild, enda meiri líkur á að mannauðsdeild sé til staðar (Mynd 10).

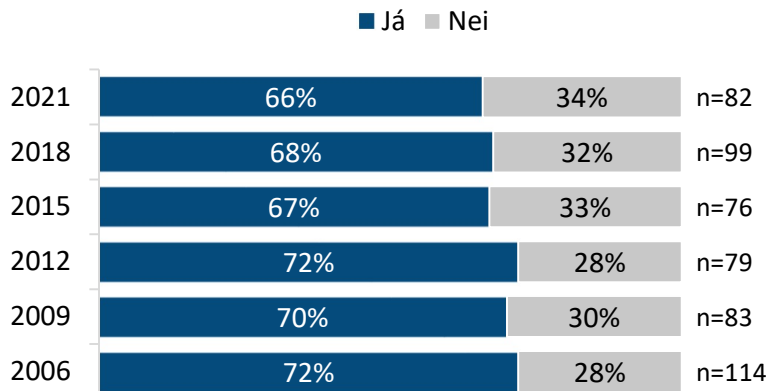


Mynd 10: Úr hópi hverra var yfirmaður mannauðsmála ráðinn? Eftir stærð og atvinnugrein.

Eins og sjá má á Mynd 10 er algengast að yfirmenn mannauðsmála í stórum fyrirtækjum séu ráðnir úr hópi sérfræðinga utan fyrirtækisins (67%).

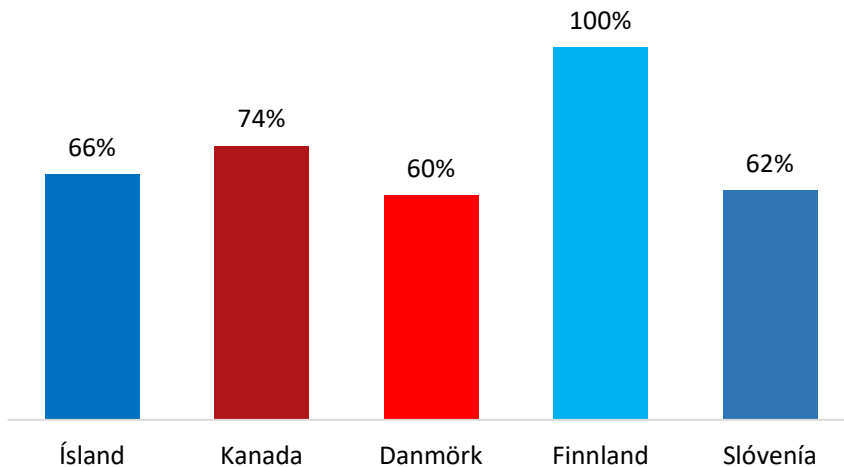
Framkvæmdastjórnarsæti

Hlutfall yfirmanna mannauðsmála sem sátu í framkvæmdastjórn (eða sambærilegu) mældist tveimur prósentustigum lægra en 2018. Hér er því vísbending um örlitla neikvæða þróun frá árinu 2012.



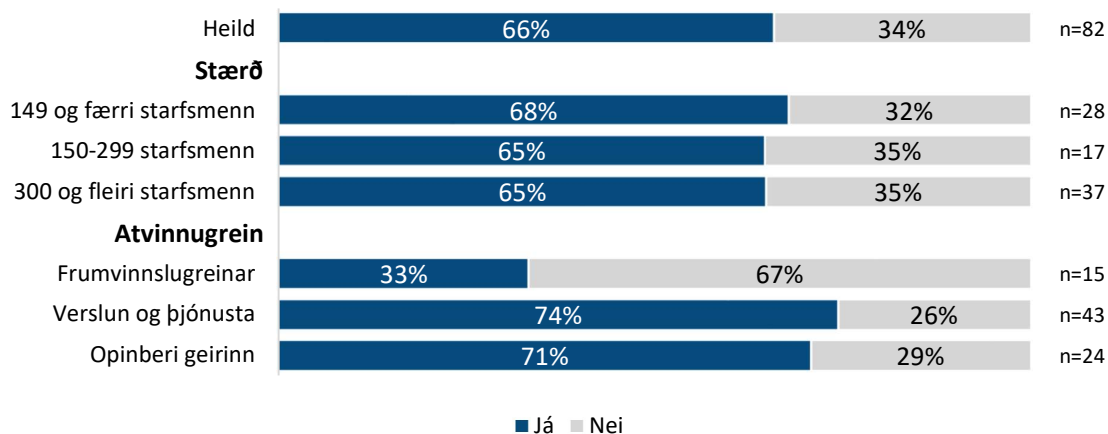
Mynd 11: Situr yfirmaður mannauðsdeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Þróun frá 2006. (Fyrirtæki sem eru ekki með mannauðsdeild í skipuriti undanskilin).

Hlutfall yfirmanna mannauðsdeildar sem á sæti í framkvæmdastjórn eða sambærilegu er sambærilegt og í Danmörku og Slóveníu. Það er nokkuð hærra í Kanada en athygli vekur að allir svarendur frá Finnlandi sögðu að yfirmaður mannauðsdeildar væri í framkvæmdastjórn eða sambærilegu (Mynd 12).



Mynd 12: Situr yfirmaður mannauðsdeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Samanburður milli landa.

Yfirmenn mannauðsdeilda í frumvinnslu- og iðnaðargreinum eru ólíklegastir til að eiga sæti í æðsta stjórnunarteymi (mynd 13) og mældist hlutfallið 28 prósentustigum lægra en 2018 og hafði þegar lækkað um 6 prósentustig frá árinu 2015 en litlar breytingar voru í opinberri þjónustu og verslun og þjónustu.

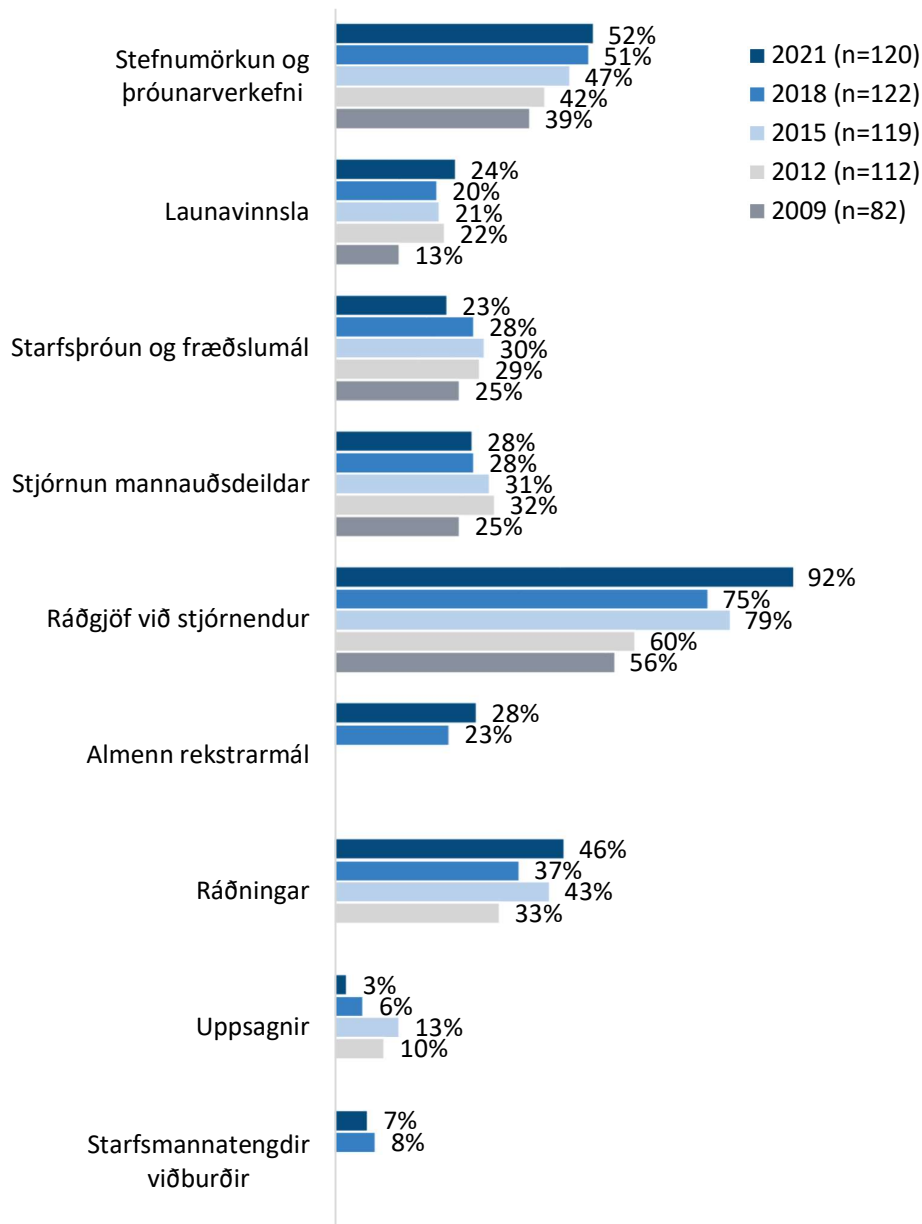


Mynd 13: Situr yfirmaður mannauðsdeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir stærð og atvinnugrein.

Rannsóknir benda til þess að faglegur styrkur mannauðsstjórnunar, sem m.a. felst í stöðu og sæti í framkvæmdastjórn, hafi eflst hér á landi á síðustu árum eins og alþjóðlega (Arney Einarsdóttir og Katrín Ólafsdóttir, 2020). Þessar niðurstöður, sem og hvort mannauðsdeild sé skilgreind í skipuriti, gefa þó vísbendingu um örlítið bakslag í þeim efnum frá árinu 2012.

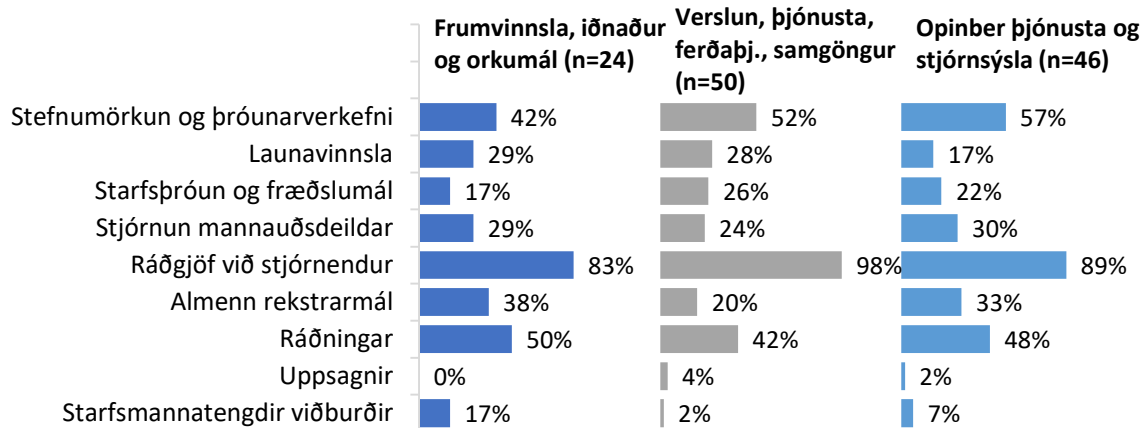
Helstu verkefni mannauðsstjóra

Sjá má á Mynd 14 að þeir sem hafa mannauðsmál sem meginverkefni verja mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur, stefnumótun og þróunarverkefni, sem og ráðningar. Merkja má nokkuð skýra þróun frá árinu 2009 varðandi aukna áherslu á ráðgjöf en þá var ráðgjöf við stjórnendur aðeins valið sem eitt lykilverkefna hjá 56% svarenda en nú valið sem eitt þriggja meginverkefna hjá 92% svarenda.



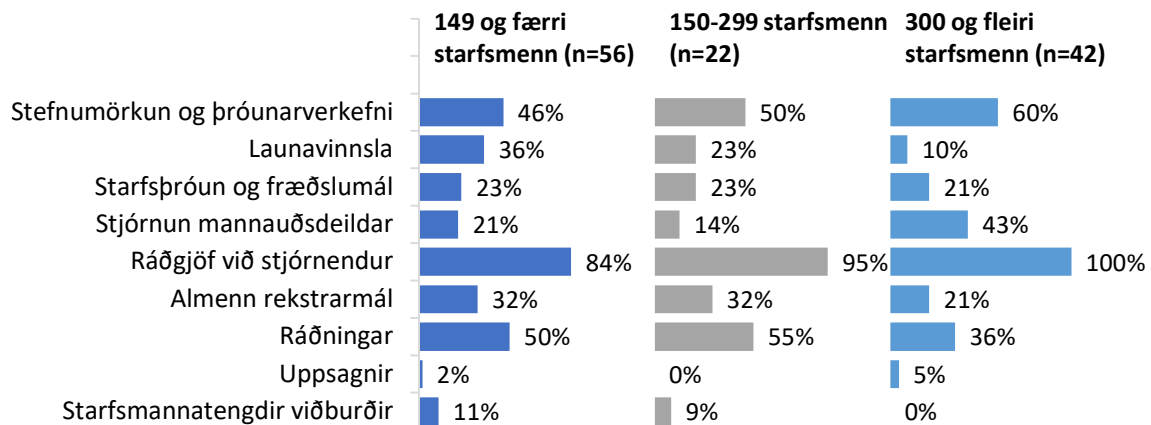
Mynd 14: Ef meginverkefni þitt er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Þróun frá 2009.

Yfirmenn mannauðsmála allra geira verja mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur (Mynd 15). Yfirmenn mannauðsmála í opinberri stjórnsýslu eru ólíklegri en aðrir til að segja launamál (15%) eitt þriggja verkefna sem þeir verja mestum tíma í og yfirmenn mannauðsmála í þjónustugeiranum eru ólíklegri til að segja almenn rekstrarmál eitt þriggja verkefna sem mestum tíma er varið í. Mesta breytingin frá 2018 er sú að æðstu yfirmenn mannauðsmála í frumvinnslu og iðnaði voru mun líklegri til að segja ráðgjöf við stjórnendur (+28 prósentustig) meðal verkefna sem þeir verja mestum tíma í og mun ólíklegri til að segja að það væri starfsþróun og fræðslumál (-22%) og uppsagnir (-13%).



Mynd 15: Ef þitt meginverkefni er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir greinum. Fjölvalsspurning.

Með aukinni stærð fyrirtækja fer meiri tími í ráðgjöf við stjórnendur, stefnumörkun og þróunarverkefni og stjórnun mannauðsdeildar en minni í launavinnslu, ráðningar og starfsmannatengda viðburði (Mynd 16). Hjá minni fyrirtækjum var mikil aukning í ráðgjöf við stjórnendur (53% → 84%) og í stjórnun mannauðsdeildar (5% → 21%) en hjá meðalstórum fyrirtækjum er minni tíma varið í starfsþróun og fræðslumál (44% → 23%) og stjórnun mannauðsdeildar (33% → 14%).

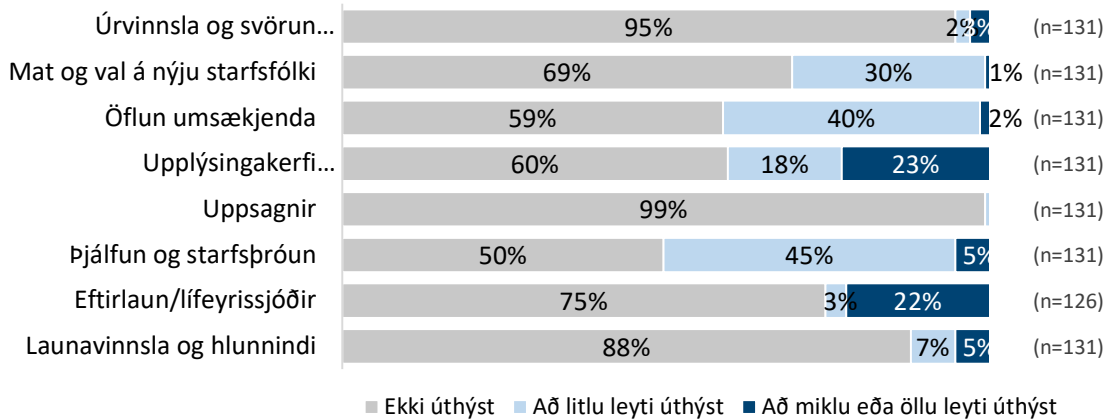


Mynd 16: Ef þitt meginverkefni er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir stærð. Hér var leyfilegt að velja allt að þrjá valkosti og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri atvinnugrein. Samtalan er því ekki 100%.

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

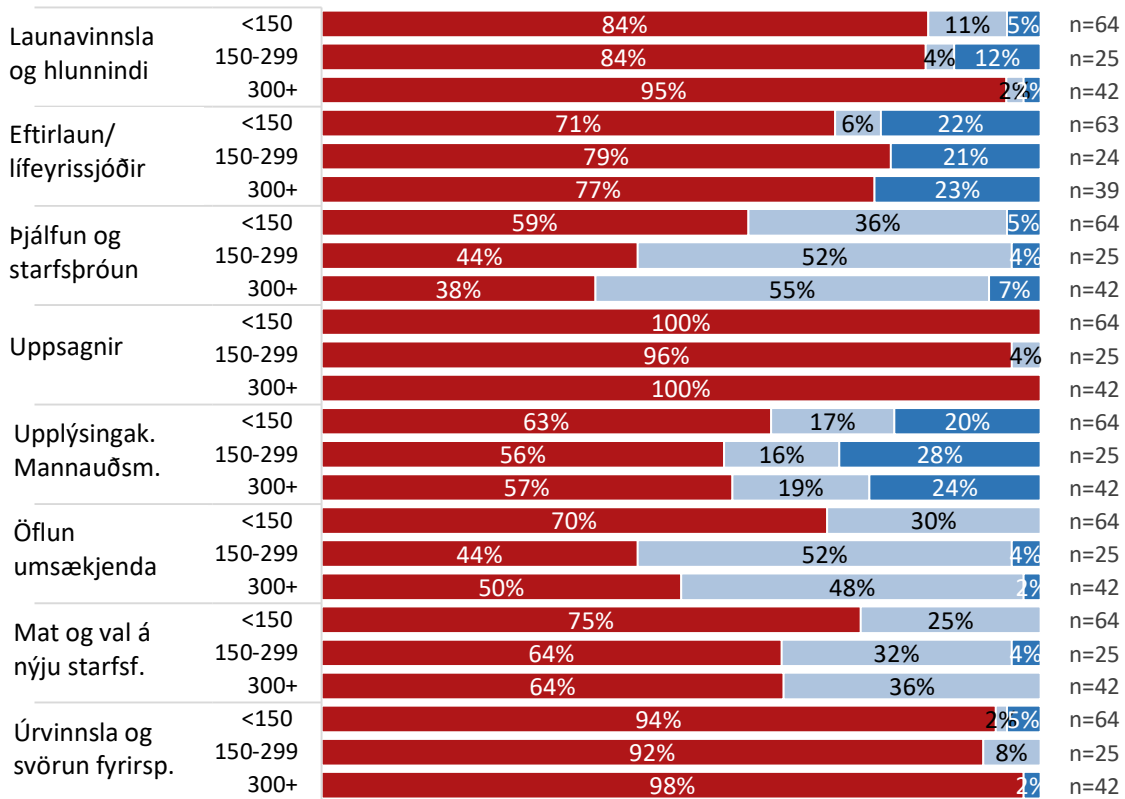
Úthýsing

Af verkefnum á mannauðssviði er algengast að úthýsa þjálfun og starfsþróun en þessum þáttum er úthýst að einhverju leyti af helmingi skipulagsheilda. Um 40-41% skipulagsheilda úthýsa öflun umsækjenda og/eða upplýsingakerfum á sviði mannauðsmála og 31% úthýsir mati og vali á nýju starfsfólki að einhverju leyti (Mynd 17).



Mynd 17: Að hve miklu leyti úthýsir fyrirtækið eftirfarandi verkefnum til utanaðkomandi þjónustuaðila? Svarendur fengu svarkvarðann [0-Ekki úthýst -/1/2/3/4 – Alfarið úthýst]. Svarmöguleikar 1 og 2 voru sameinaðir í „Að litlu leyti úthýst“ og svarmöguleikar 3 og 4-alfarið úthýst voru sameinaðir í „Að miklu eða öllu leyti úthýst“.

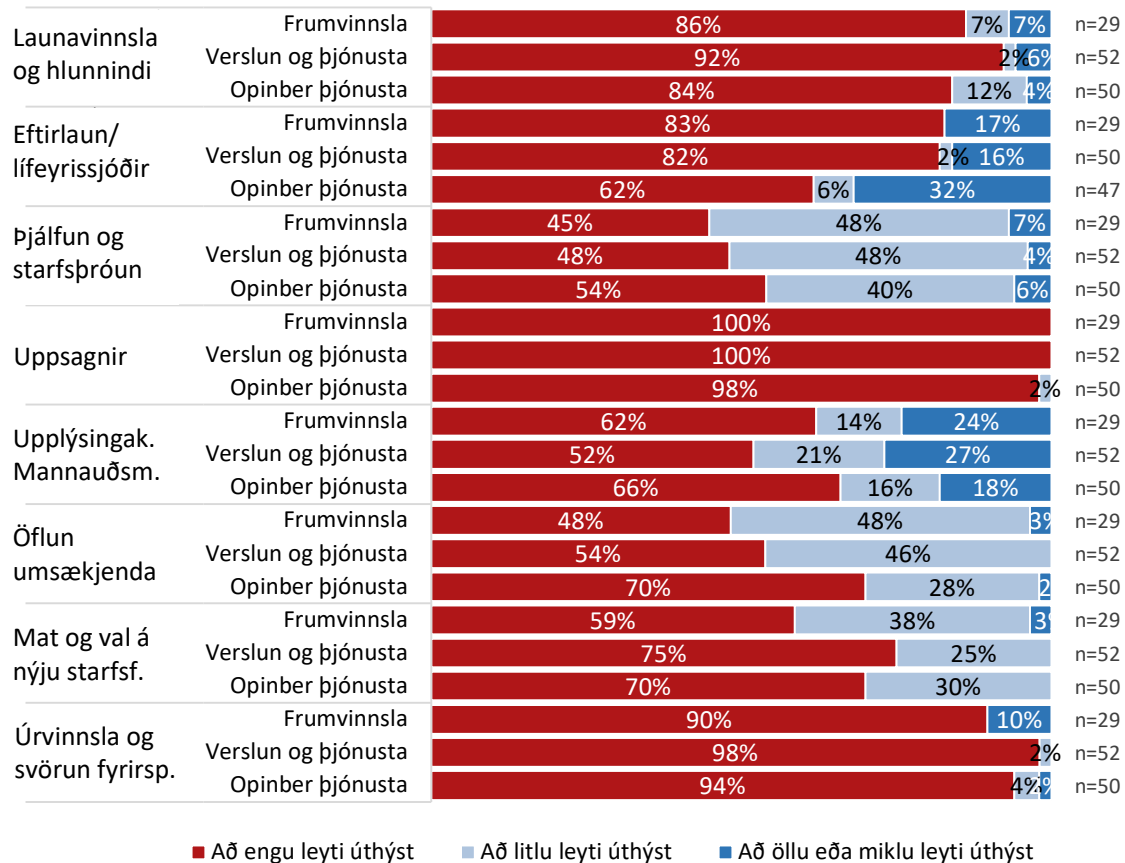
Minni fyrirtæki voru ólíklegri til að úthýsa þjálfun og starfsþróun, öflun umsækjenda og mati og vali á nýju starfsfólki (Mynd 18).



■ Að engu leyti úthýst ■ Að litlu leyti úthýst ■ Að öllu eða miklu leyti úthýst

Mynd 18: Að hve miklu leyti úthýsir (e. outsourcing) fyrirtækið eftirfarandi verkefnum til utanaðkomandi þjónustuaðila? Eftir stærð.

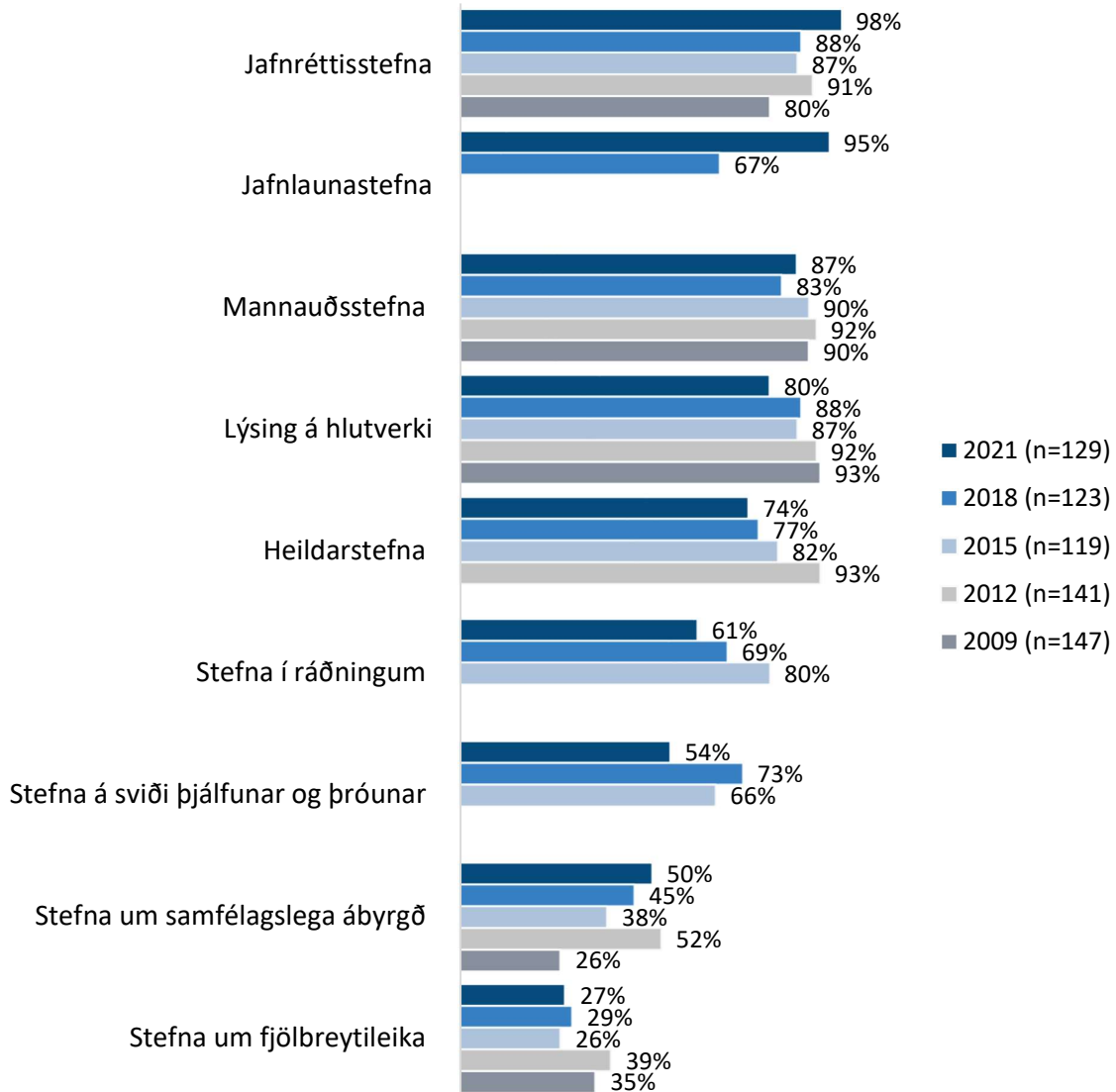
Skipulagsheildir í opinbera geiranum voru líklegastar til að úthýsa lífeyrissjóðum en ólíklegastar til að úthýsa öflun umsækjenda (Mynd 19).



Mynd 19: Að hve miklu leyti úthýsir (e. outsourcing) fyrirtækið eftirfarandi verkefnum til utanaðkomandi þjónustuaðila? Eftir atvinnugrein.

Stefnur

Algengast er að þátttökufyrirtæki hafi sett sér skriflega jafnréttisstefnu og jafnlaunastefnu og er stór meirihluti með mannauðsstefnu, lýsingu á hlutverki og heildarstefnu. Um eða yfir helmingur er með skilgreinda stefnu í ráðningum, á sviði þjálfunar og þróunar og um samfélagslega ábyrgð. Á hinn bóginn hafa, eins og áður, fá fyrirtæki og stofnanir stefnu um fjölbreytileika og ekki er hægt að merkja jákvæða þróun þar. Mesta aukningu má merkja í tilvist jafnlaunastefnu (+28%) og jafnréttisstefnu (+10%) en færri fyrirtæki eru nú með stefnu á sviði þjálfunar og þróunar (-19%) en árið 2018.

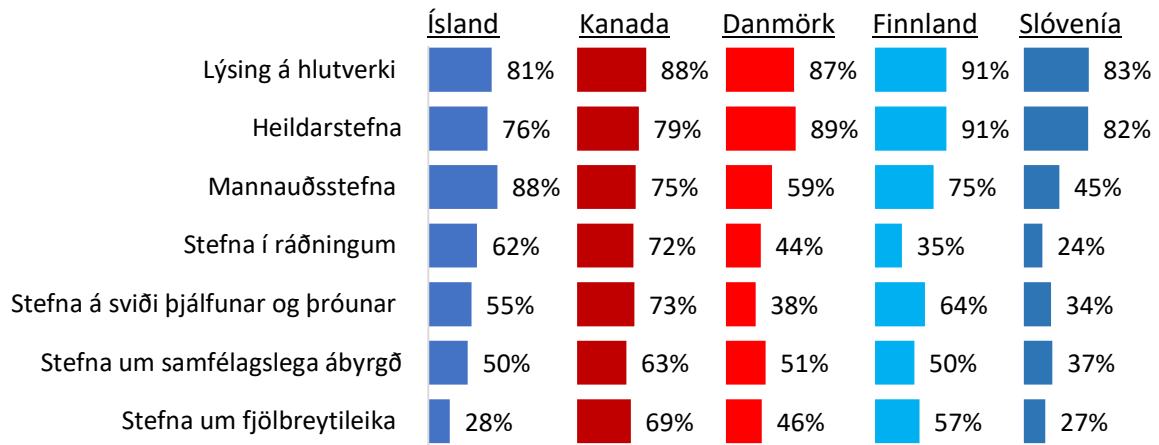


Mynd 20: Er eftirfarandi til staðar innan skipulagsheildarinnar (á skriflegu formi)? Þróun frá 2009.

Almenna útbreiðsla Jafnréttisstefnu hér á landi má eflaust rekja til kröfu um slíka stefnu í jafnréttislögum frá árinu 2008 (nr. 10/2008). Þá kemur ekki á óvart að flestar skipulagsheildir (95%) eru nú með jafnlaunastefnu og má eflaust rekja þá þróun til breytinga á jafnréttislögum og lagalegrar kröfu um jafnlaunavottun (nr. 150/2020) fyrirtækja og stofnana með fleiri en 25 starfsmenn sem tók gildi í ársbyrjun 2021.

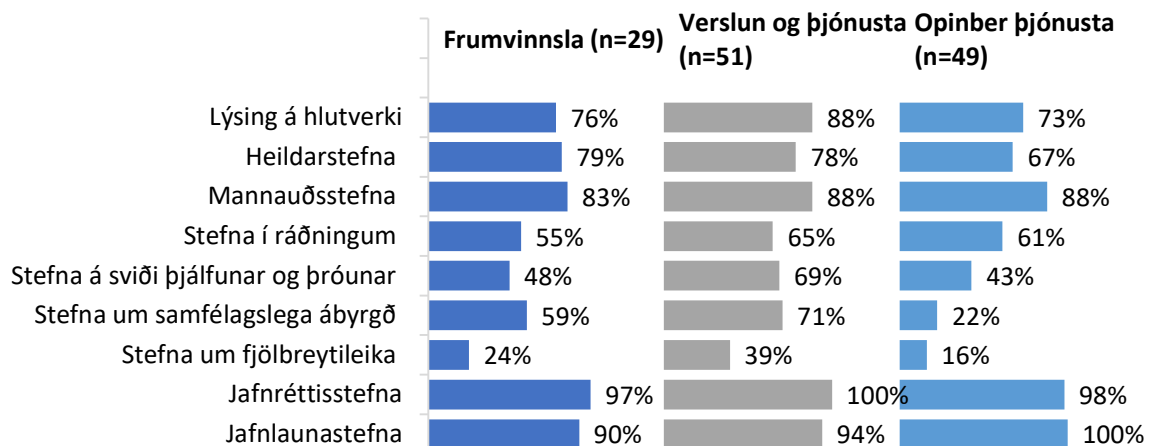
Í ljósi þess að hlutfall erlends vinnuafls fór úr 2,6% árið 2000 í 8,9% árið 2018 (Olafsdóttir o.fl., 2019) og fjölbreytni hvað varðar uppruna starfsfólks því aukist verulega er athyglisvert að ekki sé í vaxandi mæli verið að formfesta eða skilgreina skriflega stefnur um fjölbreytileika í fyrirtækjum og stofnunum. Auk þess má ætla að fyrirtæki þurfi að horfa í auknum mæli til fjölbreyttrar samsetningar vinnuafls, ekki aðeins í ljósi kyns og uppruna heldur líka aldursamsetningar.

Þegar samanburðarlöndin eru skoðuð sést að tilvist mannauðsstefnu er algengust á Íslandi en stefna um fjölbreytileika er hins vegar sjaldgæfari á Íslandi og í Slóveníu en í Kanada, Danmörku og Finnlandi (Mynd 21).



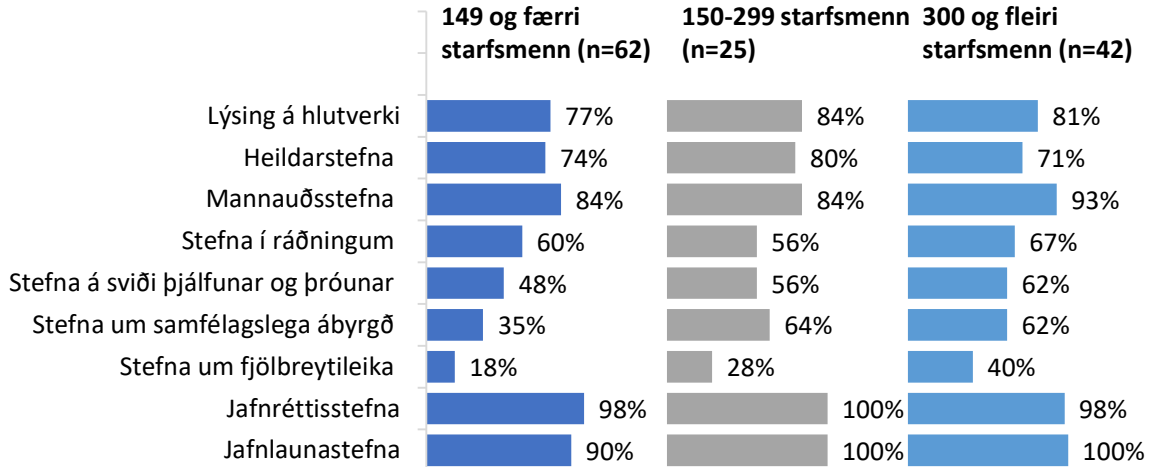
Mynd 21: Tilvist stefna í skipulagsheildum. Samanburður milli landa.

Það vekur athygli að skipulagsheildir í opinberri þjónustu og stjórnsýslu eru síður með stefnu um samfélagslega ábyrgð, heildarstefnu og aðeins 16% með stefnu um fjölbreytileika. Fyrirtæki í verslun og þjónustu voru líklegust til að vera með lýsingu á hlutverki, stefnu á sviði þjálfunar, stefnu um samfélagslega ábyrgð og stefnu um fjölbreytileika (Mynd 22).



Mynd 22: Hlutfallsleg tíðni ýmissa tegunda stefna eftir atvinnugreinum.

Minni fyrirtæki voru ólíklegri til að vera með lýsingu á hlutverki, stefnu á sviði þjálfunar og þróunar, stefnu um samfélagslega ábyrgð og stefnu um fjölbreytileika. Stærstu fyrirtækin voru líklegust til að vera með mannauðsstefnu, stefnu í ráðningum, stefnu á sviði þjálfunar og þróunar, auk stefnu um fjölbreytileika (Mynd 23).

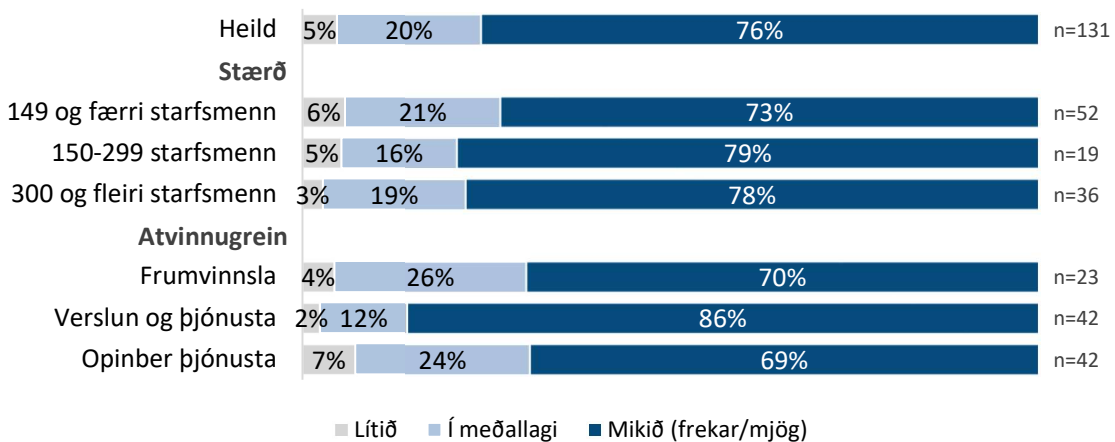


Mynd 23: Hlutfallsleg tíðni ýmissa tegunda stefna eftir stærð skipulagsheilda.

Almennt eru stærri skipulagsheildir líklegri til að hafa mótað sér stefnu á flestum sviðum og hlutfallslega flest þeirra (40%) eru með stefnu um fjölbreytileika (mynd 23).

Heildarstefna og samspil við þróun mannauðsstefnu

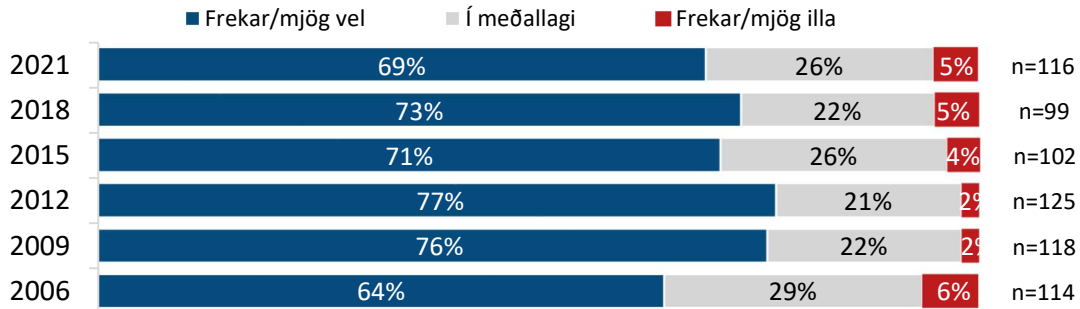
Meirihluti svarenda (76%) telja að mikið sé horft til heildarstefnu við mótun mannauðsstefnu. Það er tveimur prósentustigum minna en 2018 en til að auka líkur á að stefnumiðuðum markmiðum verði náð og auka líkur á að mannauðsstefna skili árangri fyrir fyrirtækið er mikilvægt að hafa heildarstefnu til hliðsjónar (CIPD, 2015; Kearns, 2003; Ulrich, 1997). Fyrirtæki í verslun og þjónustu voru líklegust til að horfa mikið til heildarstefnu við þróun mannauðsstefnu en minnstu skipulagsheildirnar voru lítið eitt ólíklegri til að horfa mikið til heildarstefnu við þróun mannauðsstefnu (Mynd 24).



Mynd 24: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun mannauðsstefnu? Eftir stærð og atvinnugrein.

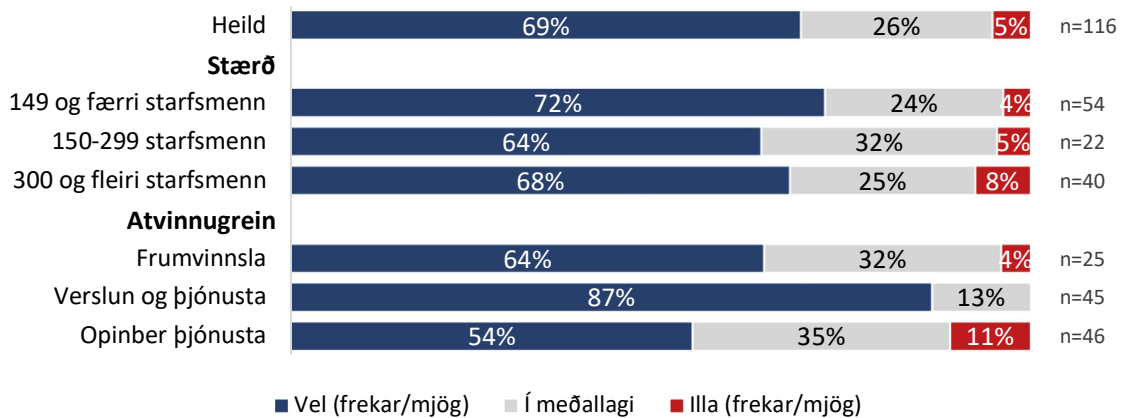
Raunstaða mannauðsmála og mannauðsstefna

Eins og í fyrri rannsóknum telur mikill meirihluti mannauðsstefnuna lýsa raunverulegri stöðu mannauðsmála vel, þótt hlutfallið lækki lítið eitt milli ára (Mynd 25).



Mynd 25: Hversu vel lýsir mannauðsstefnan raunverulegri stöðu mannauðsmála í skipulagsheildinni? Þróun frá 2006.

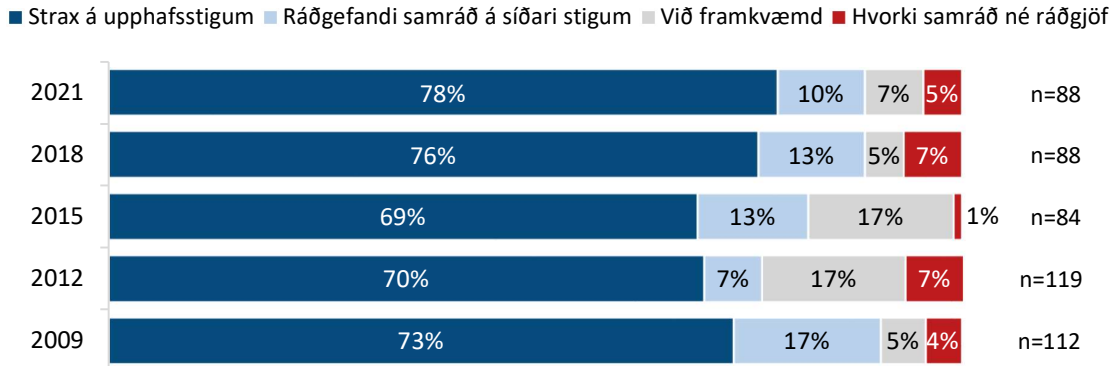
Í minni fyrirtækjum lýsir mannauðsstefnan betur raunstöðu mannauðsmála en hjá þeim stærri. Í fyrirtækjum í þjónustugeiranum lýsir mannauðsstefnan raunstöðu mannauðsmála betur en hjá fyrirtækjum í frumvinnslugreinum og opinbera geiranum og munur á milli geira hefur aukist frá árinu 2018 (Mynd 26).



Mynd 26: Hversu vel lýsir mannauðsstefnan raunverulegri stöðu mannauðsmála í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir starfsmannafjölda og greinum.

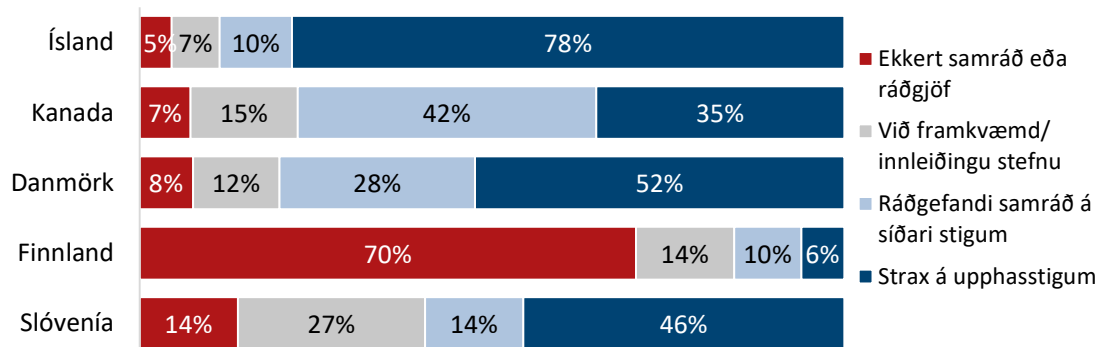
Aðkoma að þróun heildarstefnu

Hlutfall yfirmanna mannauðsmála sem kemur að þróun heildarstefnu í fyrirtækinu strax á upphafsstigum mældist 78% sem er hæsta mælda hlutfall til þessa (Mynd 27).



Mynd 27: Ef fyrirtækið/stofnunin er með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður mannauðsmála að þróun hennar? Þróun frá 2009.

Stjórnendur mannauðsmála á Íslandi eru mun líklegri til að koma að þróun heildarstefnu strax á upphafsstigum heldur en stjórnendur mannauðsmála í samanburðarlöndunum (Mynd 28).



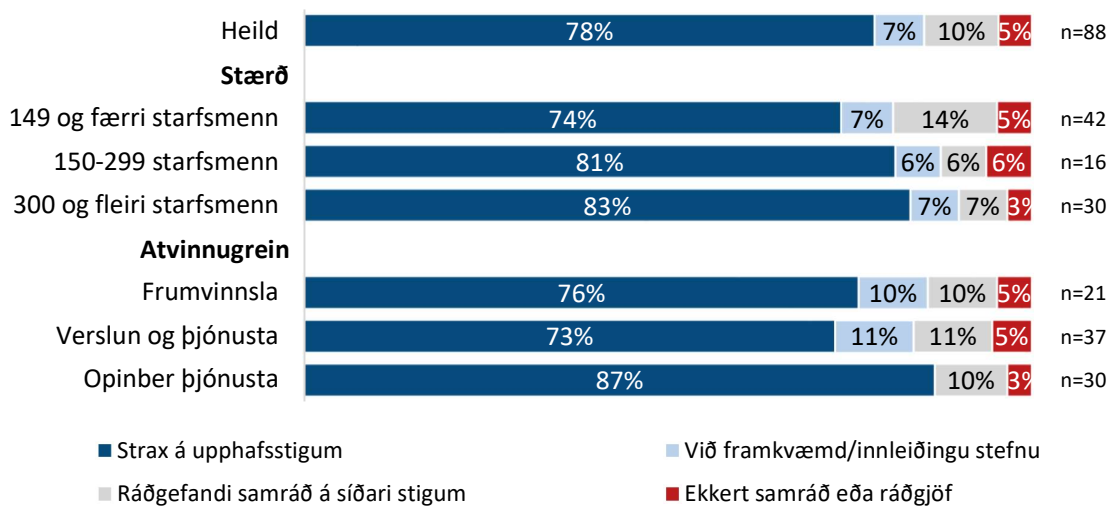
Mynd 28: Ef fyrirtækið/stofnunin er með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður mannauðsmála að þróun hennar? Samanburður milli landa.

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 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 o.fl, 2001; Ulrich, 1997; Ulrich og Brockbank, 2005) og bendir allt til þess að sú umræða hafi haft áhrif hér á landi

Að auki bendir allt til þess að virk þátttaka mannauðsstjóra við mótun nýrrar stefnu og þróun breytinga í fyrirtækjum hafi fest sig í sessi.

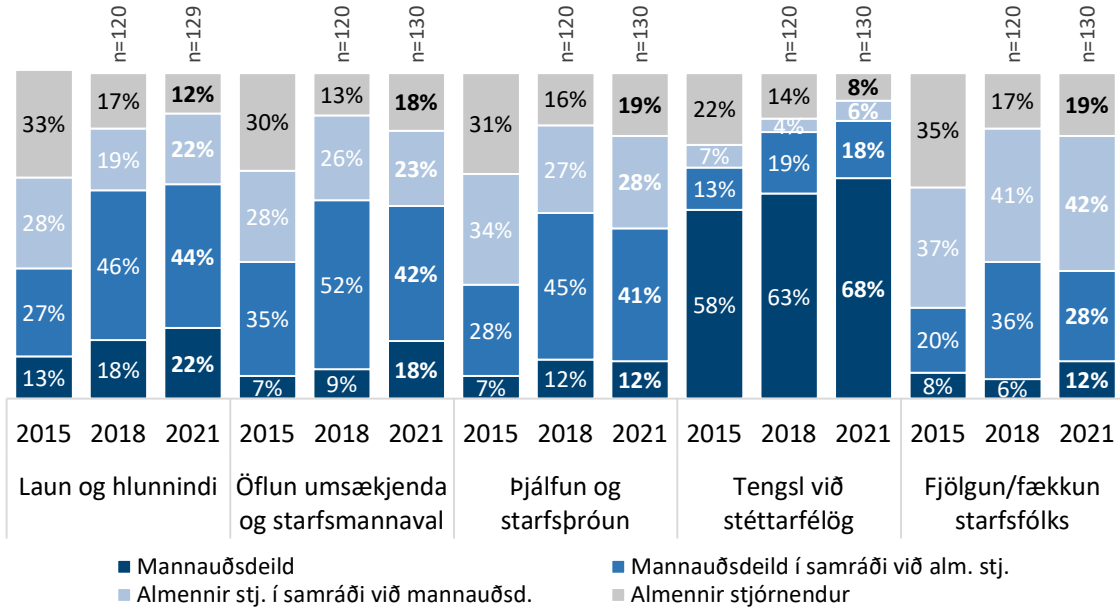
Athygli vekur að yfirmenn mannauðsmála í opinbera geiranum koma nú, eins og árið 2018, í meiri mæli að þróun heildarstefnu strax á upphafsstigum (87%) en þeir sem starfa í frumvinnslu- og verslun og þjónustu og er jafnframt um 6 prósentustiga aukningu að ræða frá 2018. Einnig kemur forsvarsfólk mannauðsmála í frumvinnslugreinum í auknum mæli að þróun heildarstefnu strax á upphafsstigum (68% → 76%) en á milli 2015 og 2018 var 24 prósentustiga aukning í frumvinnslugreinum eða samtals 32 prósentustiga aukning á sex árum. Á hinn bóginn dregur úr aðkomu yfirmanna mannauðsmála á upphafsstigum eða um 5 prósentustig frá árinu 2018. Yfirmenn mannauðsmála hjá minni skipulagsheildum koma síður að þróun heildarstefnu strax á upphafsstigum (Mynd 29).



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

Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum

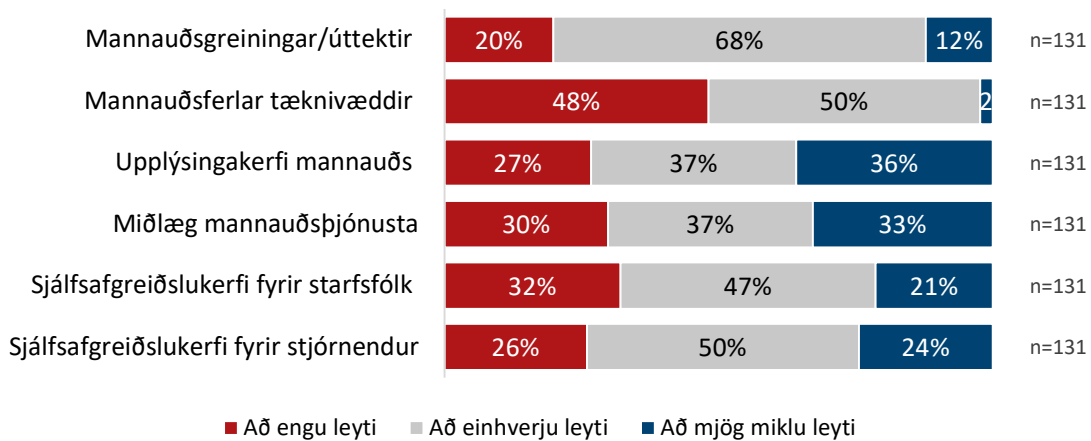
Við stefnumarkandi ákvarðanatöku varðandi tengsl við stéttarfélag lá meginábyrgðin oftast hjá mannauðsdeild og það hefur aukist jafnt og þétt frá 2015 á meðan ábyrgðin minnkaði hjá almennum stjórnendum. Í tilfelli launa og hlunninda, öflunar umsækjenda og starfsmannavals og þjálfunar og starfsþróunar er meginábyrgðin hjá mannauðsdeild í samráði við almenna stjórnendur en aukist hefur að mannauðsdeild beri meginábyrgðina síðustu þrjú til sex ár. Almennir stjórnendur, í samráði við almenna mannauðsdeild, bera þó almennt meginábyrgð á fjölgun eða fækkun starfsfólks (Mynd 30).



Mynd 30: Hver ber meginábyrgð á meiri háttar stefnumarkandi ákvörðunum í eftirfarandi málaflokkum? (Aðeins einn valkostur). Þróun frá 2015.

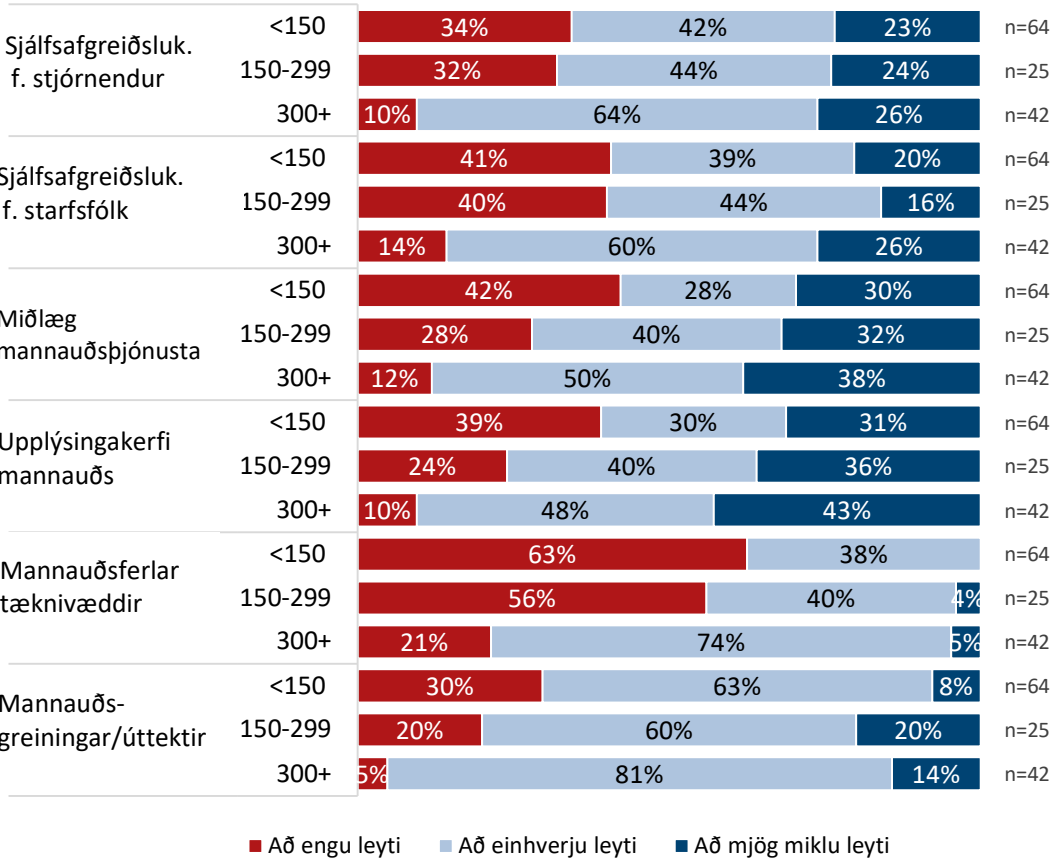
Upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála

Alls um 92% svarenda nýttu eina eða fleiri upplýsingatæknilausnir sem spurt var um og notkun ólíkra upplýsingatækniþerfa má sjá á Mynd 31. Eins og sjá má eru upplýsingakerfi mannauðs og miðlæg mannauðsþjónusta (HR shared services) notuð í mestum mæli. Auk þess eru sjálfsafgreiðslukerfi fyrir bæði stjórnendur og starfsfólk að ryðja sér til rúms en hlutfall þeirra sem nota sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur fór úr 54% árið 2018 í 74% árið 2021 og fyrir starfsfólk úr 51% í 68% (Ath: svarmöguleikar 2018 voru annað hvort já eða nei og gæti það haft áhrif í þessum samanburði).



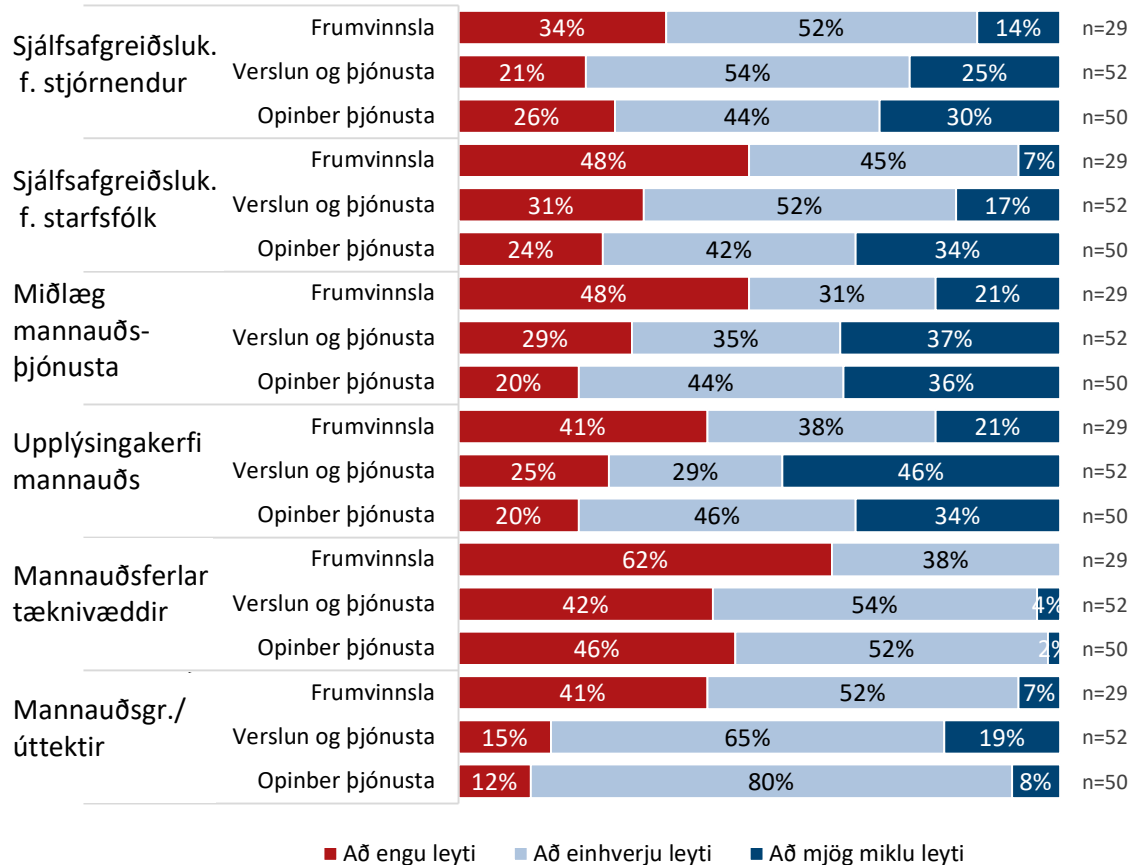
Mynd 31: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi upplýsingatækniþerfi á sviði mannauðsstjórnunar notuð? „Að einhverju leyti“ var sameinað úr tölugildunum 1 og 2. Svarkvarðinn var [0 – Að engu leyti, 1, 2, 3 – Að mjög miklu leyti]

Glöggjt má sjá að stórar skipulagsheildir, með 300 eða fleiri starfsmenn, nýta sér í meiri mæli upplýsingakerfin sem hér var spurt var um (Mynd 32) og meðalstórar skipulagsheildir nýta sér líka í aðeins meiri mæli upplýsingatæknina á þessu sviði en þau litlu. Stærð virðist hér því hafa einhver áhrif enda oft um nokkra fjárfestingu að ræða við innleiðingu upplýsingatæknikerfa, auk þess sem þörfin á tæknivæðingu getur verið meiri hjá þeim stærri.



Mynd 32: Notkun upplýsingakerfa eftir stærð fyrirtækja (starfsmannafjölda)

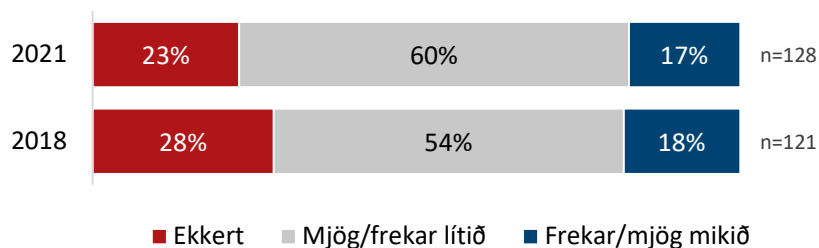
Fyrirtæki í frumvinnslu eru almennt ólíklegri til að nýta öll upplýsingakerfin sem hér er spurt um en þau sem starfa í þjónustugeiranum og/eða opinbera geiranum. Munur á notkun kerfa í verslun og þjónustu og opinbera geiranum er hóflegur en sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsfólk og miðlæg mannauðsþjónusta eru þó meira notuð í opinbera geiranum (Mynd 33).



Mynd 33. Notkun upplýsingakerfa eftir atvinnugrein.

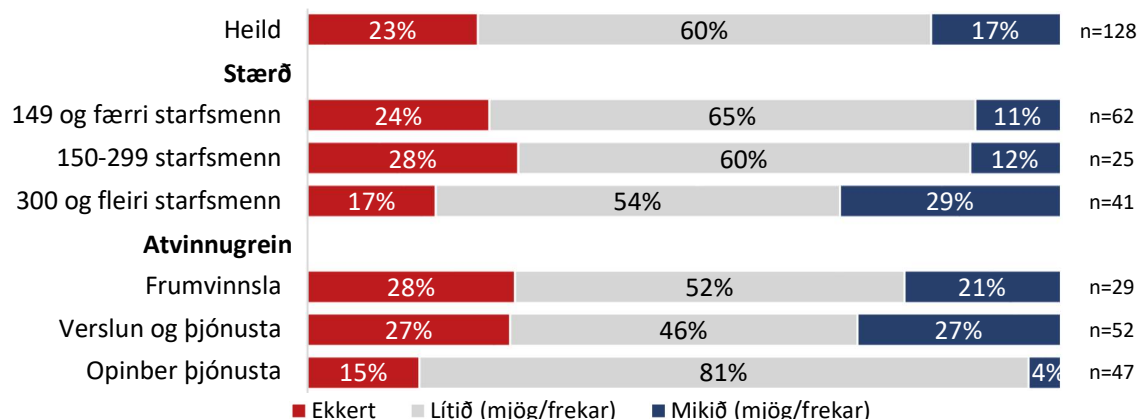
Mannauðsmál - mat á árangri

Greina má örlitla jákvæða þróun þar sem hlutfall skipulagsheilda sem leitast *ekkert* við að meta árangur á sviði mannauðsmála lækkaði úr 28% í 23% milli ára 2018 og 2021. Þó eru enn aðeins 17% sem leitast mikið við að meta árangur í mannauðsmálum (Mynd 34). Í Danmörku leitast 25% fyrirtækja mikið við að meta árangur í mannauðsmálum en 75% í Slóveníu, 64% í Kanada og 46% í Finnlandi.



Mynd 34: Hversu mikið er leitast við að meta frammistöðu/árangur á sviði mannauðsmála?

Skipulagsheildir í opinbera geiranum leitast síður við að að meta árangur/frammistöðu á sviði mannauðsmála en aðrar og þær stærstu (300+) eru líklegri til að leitast við að meta árangur mannauðsmála en þær minni (Mynd 35).



Mynd 35: Tilhneiging fyrirtækja til að leitast við að meta árangur/frammistöðu á sviði mannauðsmála. Eftir starfsmannafjölda og atvinnugreinum.

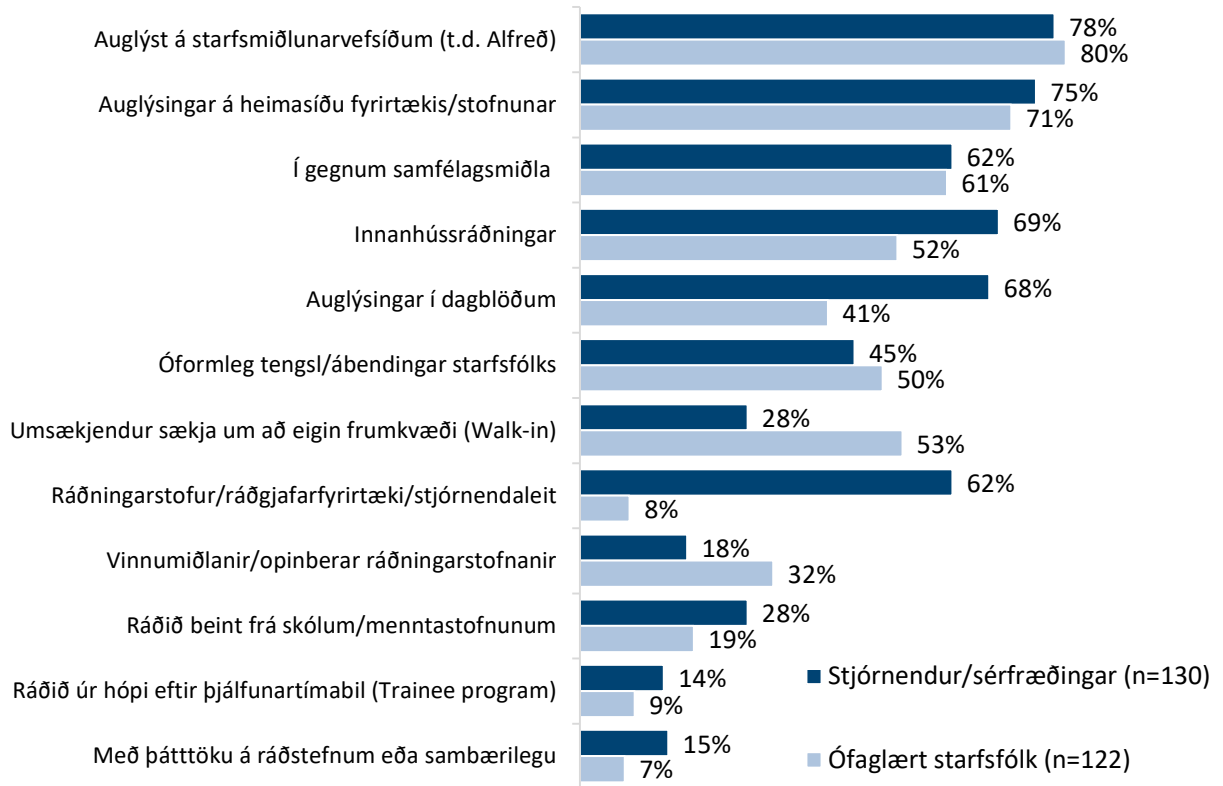
Umræðan um að þeir sem starfa á sviði mannauðsmála þurfi að sýna fram á virðisauka og árangur af starfi sínu á sviði er langt í frá ný af nálinni (Huselid, 1995; Legge, 1978; Ulrich, 1997; Ulrich og Brockbank, 2005). Auk þess á sér líka stað umræða um mikilvægi markvissra mælinga til að meta árangur og í öðru lagi að leitast sé við að greina forspárþætti árangurs (Fitz-enz, 2010; Huselid, 2018). Niðurstöður hér fyrir Ísland benda enn og aftur til þess að enn séu töluverð sóknarfæri á þessu sviði hjá íslenskum skipulagsheildum.

III. MÖNNUN OG STARFSMANNAVAL

Hér er fjallað um aðferðir sem er beitt við öflun umsækjenda og við mat á umsækjendum auk fleiri þátta er lúta að ráðningum, mönnun og móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna.

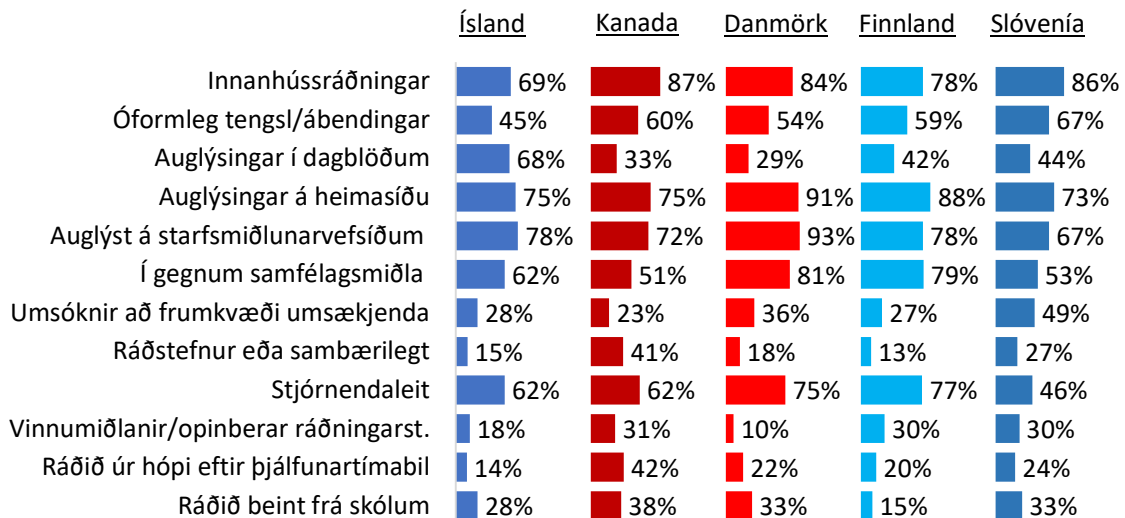
Aðferðir við öflun umsækjenda

Auglýsingar á starfsmiðlunarvefsíðum og á heimasíðum eru algengustu leiðirnar sem notaðar eru við öflun umsækjenda, bæði við ráðningar stjórnenda/sérfræðinga og ráðningar ófaglærðs starfsfólks (Mynd 36: Hvaða ráðningaraðferðir (við öflun umsækjenda) eru notaðar fyrir stjórnendum/sérfræðinga og ófaglært starfsfólk í þínu fyrirtæki? Innanhúsráðningar, auglýsingar í dagblöðum og ráðningarstofur eru nýttar meira fyrir störf stjórnenda og sérfræðinga en fyrir störf sem krefjast ekki sértækra fagmenntunar. Á hinn bóginn er meira um að ráðið sé fólk sem sækir um að eigin frumkvæði og leitað meira til vinnumiðlana eða opinberra ráðningarstofa við ráðningar ófaglærðs starfsfólks. Ráðningar úr hópi eftir þjálfunartímabil og á ráðstefnum/skipulögðum vettvangi eru ekki mikið notaðar en þó meira fyrir stjórnendum og sérfræðinga en ófaglært starfsfólk. Meðalfjöldi ráðningarleiða sem notaðar voru til að ráða stjórnendum/sérfræðinga var 5,5.



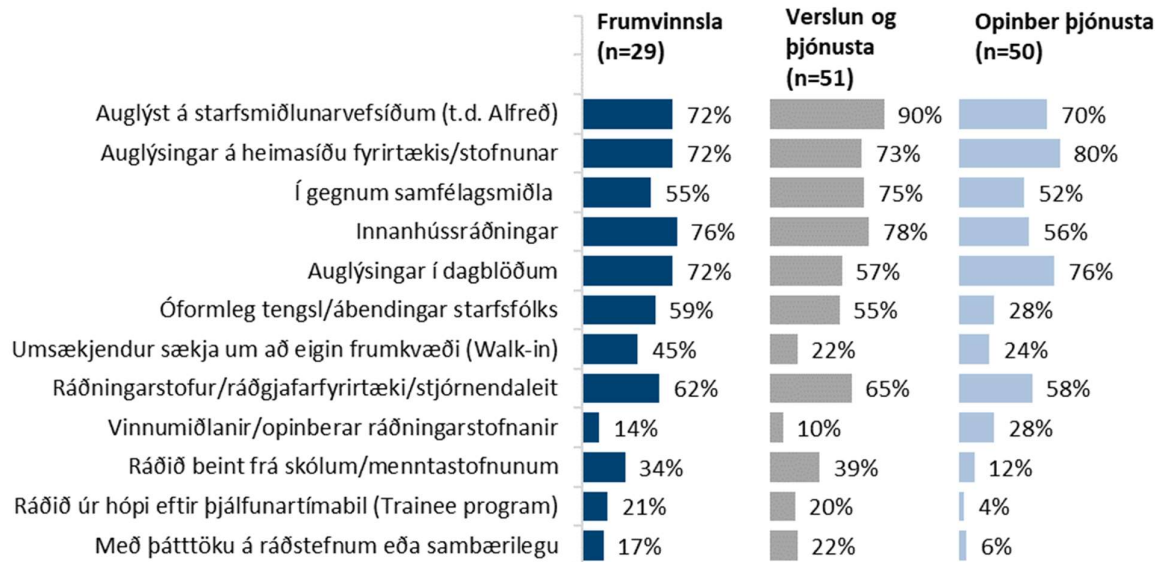
Mynd 36: Hvaða ráðningaraðferðir (við öflun umsækjenda) eru notaðar fyrir stjórnendur/sérfræðinga og ófaglært starfsfólk í þínu fyrirtæki?

Á Íslandi er minna um innanhúsráðningar og óformleg tengsl en í samanburðarlöndunum, en meira um auglýsingar í dagblöðum (Mynd 37).



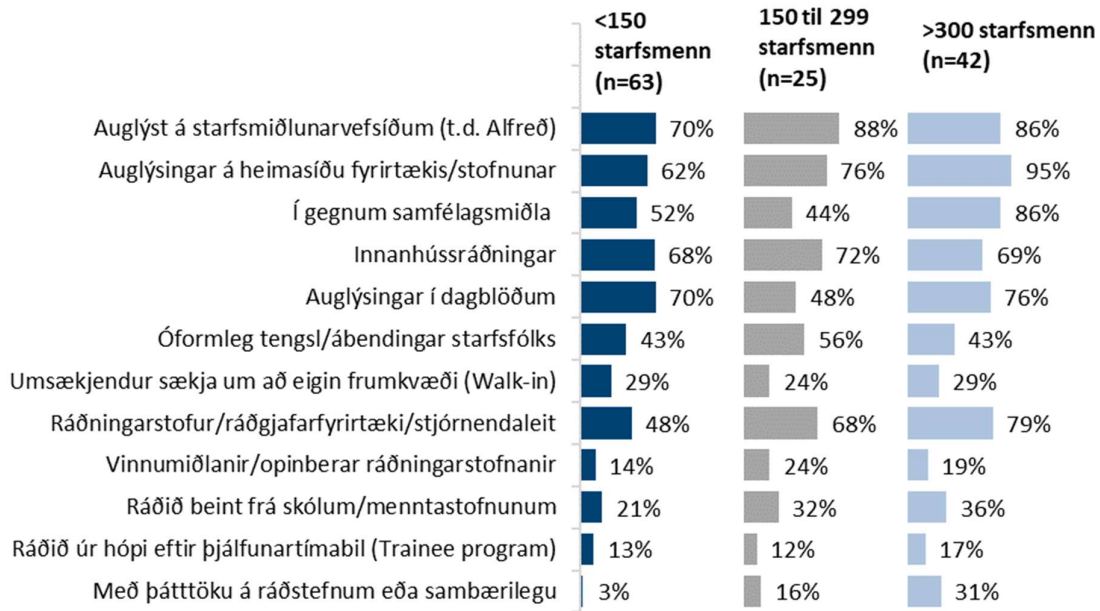
Mynd 37: Hvaða ráðningaraðferðir (við öflun umsækjenda) eru notaðar fyrir stjórnendur/sérfræðinga í þínu fyrirtæki?

Niðurstöður benda til þess að stærri fyrirtæki nýti fjölbreyttari leiðir til ráðninga en þau sem minni eru og þau séu líklegri til að auglýsa á eigin heimasíðu og á samfélagsmiðlum. En einnig nýta stærri fyrirtækin meira ráðningarstofur og ráða eftir þátttöku á ráðstefnum en þau minni. Athygli vekur að meðalstóru fyrirtækin nýta mun minna (48%) auglýsingar í dagblöðum en þau stærri og smærri (Mynd 38).



Mynd 38: Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda í stjórnunarstörf. Eftir fjölda starfsmanna. Fjölvalsspurning.

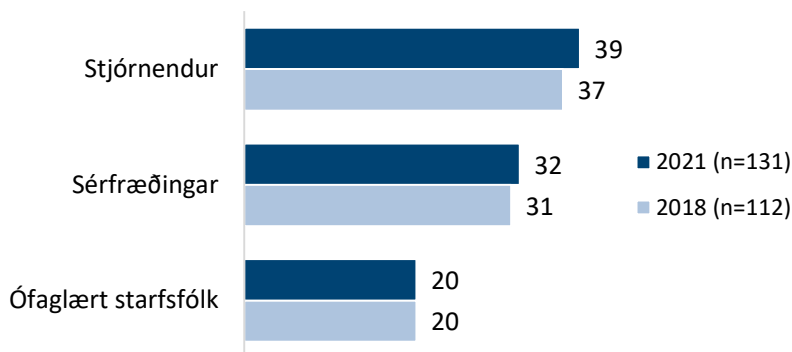
Þjónustugeirinn nýtir fleiri og fjölbreyttari aðferðir við ráðningar stjórnenda og sérfræðinga en aðrir geirar. Þetta á sér í lagi við um auglýsingar á starfsmiðlunarvefsíðum og auglýsingar á samfélagsmiðlum. Fyrirtæki í verslun og þjónustu auglýsa þó síður í dagblöðum. Fyrirtæki í frumvinnslu ráða frekar fólk sem sækir um að eigin frumkvæði en önnur og í opinbera geiranum eru innanhúsráðningar, óformleg tengsl og ráðningar beint frá menntastofnunum síður notaðar en í hinum geirunum tveimur (Mynd 39).



Mynd 39: Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda um stjórnunarstörf. Eftir stærð. Fjölvalsþurning.

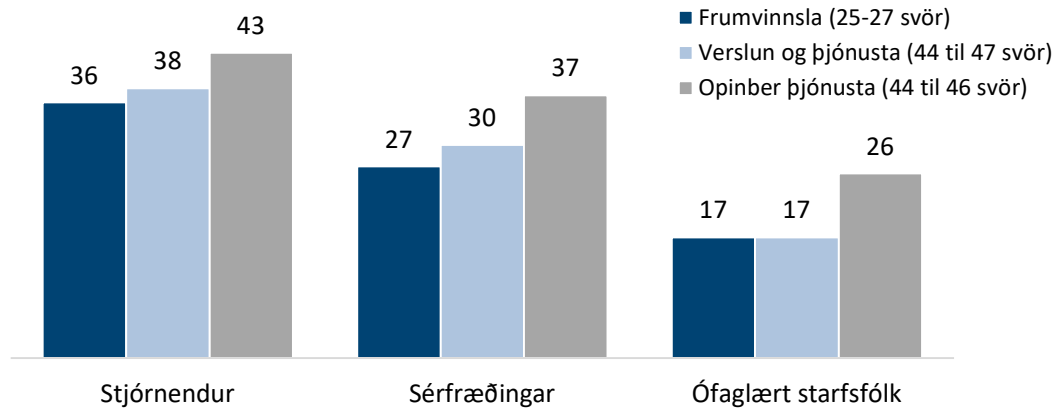
Lengd ráðningarferlis

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. Þátttakendur voru spurðir hversu langan tíma ráðningarferli (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. Ráðningarferli stjórnenda tóku að meðaltali 39 daga (Sf = 20, lægsta gildi = 5, hæsta gildi = 100, N = 115), ráðningarferli sérfræðinga 32 daga (Sf = 32, lægsta gildi = 1, hæsta gildi = 90, N = 119) og ráðningarferli ófaglærðs starfsfólks 20 daga (Sf=13, lægsta gildi = 0, hæsta gildi = 90, N = 118). Lengd þess er því nokkuð svipað 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).



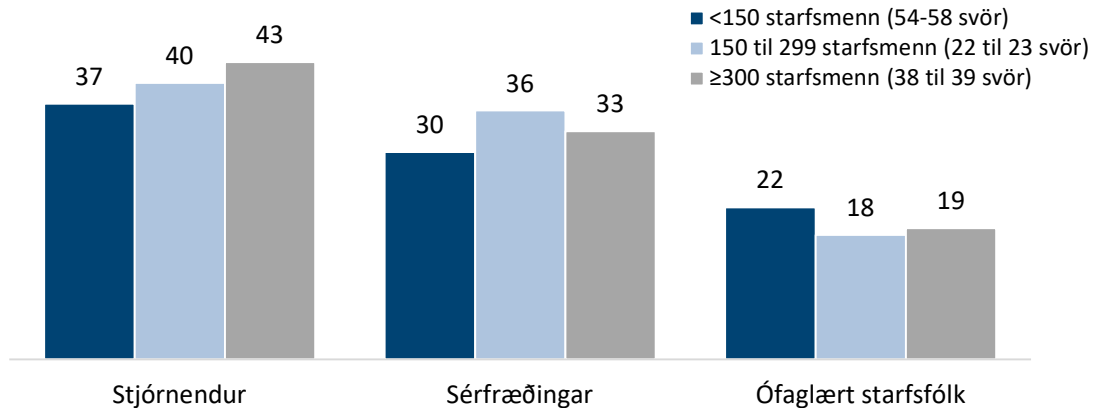
Mynd 40: Fjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks.

Ráðningar taka mestan tíma í opinbera geiranum fyrir alla þrjá hópa. Mestur munur milli geira er þó þegar um ófaglært starfsfólk er að ræða, en ráðningarferlið í störf ófaglærðs starfsfólks í opinbera geiranum er að jafnaði níu dögum lengra en í einkageiranum (Mynd 41).



Mynd 41: Meðalfjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks. Eftir atvinnugrein.

Þegar lengd ráðningarferlis er skoðuð eftir stærð fyrirtækja og stofnana má sjá að lítil fyrirtæki taka sér að meðaltali örlítið lengri tíma í ráðningarferli stjórnenda og ófaglærðs starfsfólks en meðalstór og stór fyrirtæki/stofnanir (Mynd 42).



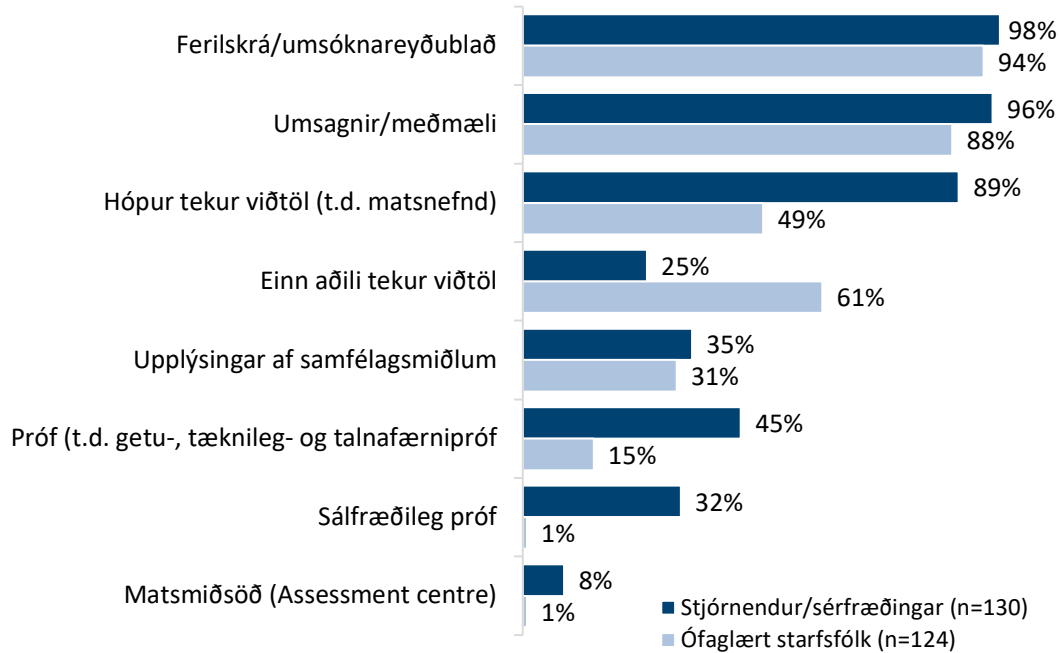
Mynd 42: Meðalfjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks. Eftir stærð.

Mat á umsækjendum - aðferðir

Algengast er að nota ferilskrár og meðmæli við mat umsækjenda en fleiri aðferðir eru notaðar við mat þegar um stjórnendur eða sérfræðinga er að ræða. Í slíkum tilfellum er algengt að hópur eða matsnefnd taki viðtöl í stað einstaklings og einnig mun algengara er að nota getupróf og/eða sálfræðileg próf en þegar um ófaglært starfsfólk er að ræða.

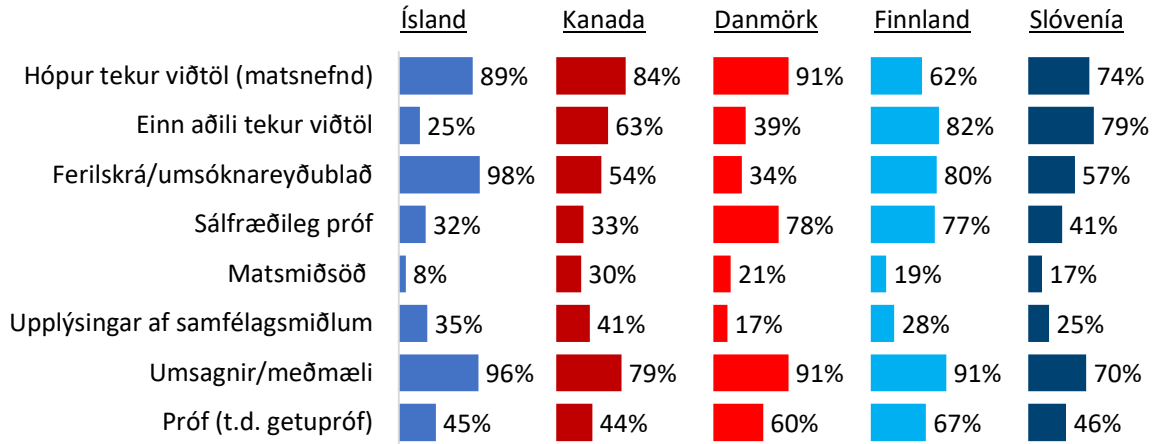
Vert er að geta þess að meðmæli hafa almennt ekki gott forspárgildi um frammistöðu í starfi (Heneman o.fl., 2015). Þau eru því ekki ein og sér besta aðferðin til að meta umsækjendur. Þau geta hins vegar nýst vel til umsagnar, þ.e.a.s. fyrst og fremst til að staðfesta (eða hrekja), t.d. símleiðis, upplýsingar um umsækjendur, s.s. hvar viðkomandi starfaði, hve 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, t.d. í formi umsagna frekar en skriflegra meðmæla, þannig að nota megi upplýsingar til að bera umsækjendur saman með áreiðanlegum og réttmætum hætti.



Mynd 43: Aðferðir við mat á umsækjendum fyrir stjórnendur/sérfræðinga og ófaglært starfsfólk.

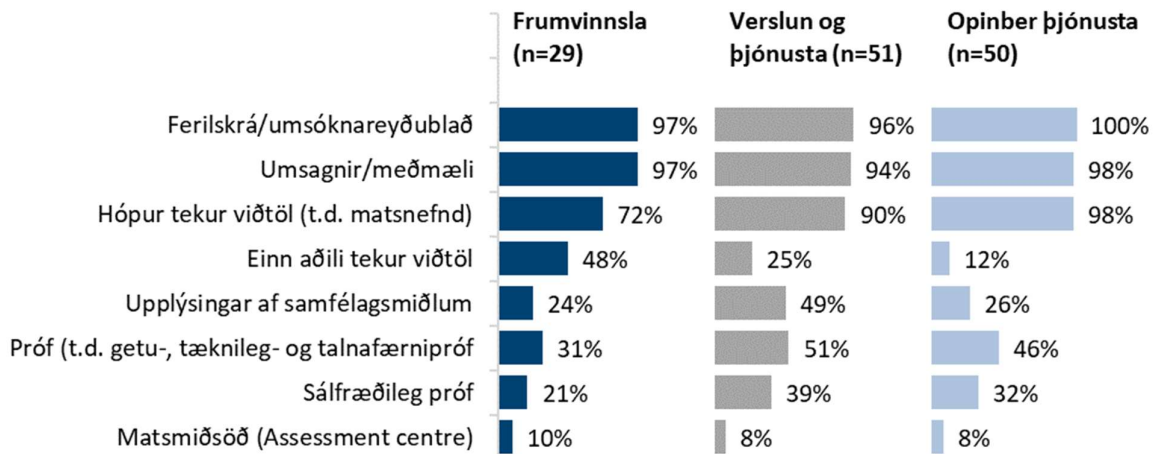
Á Íslandi er sjaldgæfara að einn aðili taki viðtöl en í samanburðarlöndunum, en algengara að meta umsækjendur útfrá ferilskrá/umsóknareyðublaði (Mynd 44).



Mynd 44: Aðferðir við mat á umsækjendum fyrir stjórnendum/sérfræðinga. Samanburður milli landa.

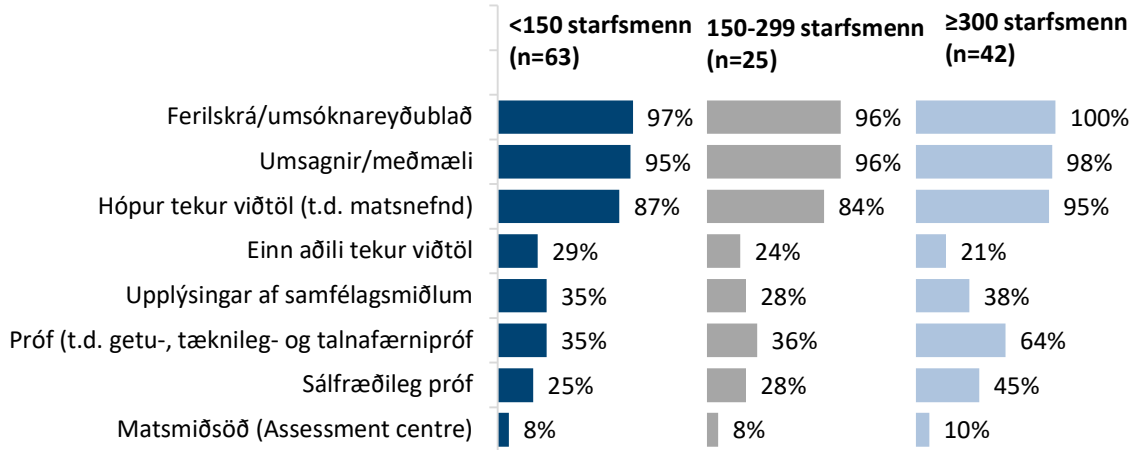
Mat á umsækjendum fyrir stjórnunarstöður

Þegar um ráðningar stjórnenda er að ræða eru fyrirtæki í frumvinnslu líklegri til að láta einn aðila taka viðtöl en að taka svo kölluð hópvíðtöl (eða matsnefnd), þegar borið saman við þjónustugeirann og opinbera geirann. Fyrirtæki í frumvinnslu eru enn fremur ólíklegri til að nota getupróf og sálfræðileg próf en aðrir geirar (Mynd 45).



Mynd 45: Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum í stjórnendastörf. Eftir atvinnugreinum. Fjölválsþurning.

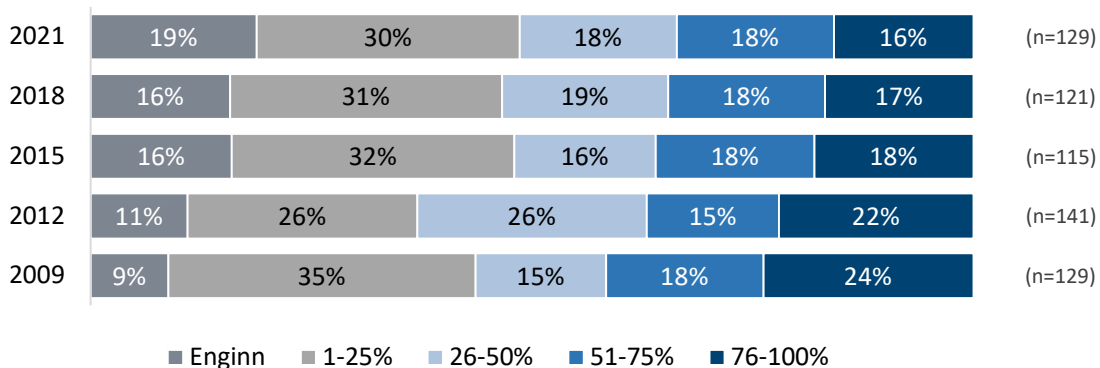
Stór fyrirtæki (300+) eru líklegri til að nota próf af ýmsum toga til að meta hæfni umsækjenda í stjórnunarstörf, þ.m.t. getupróf og sálfræðileg próf, en auk þess má sjá á Mynd 46 að þau minni og stærri sækja í meiri mæli upplýsingar um umsækjendur af samfélagsmiðlum en þau meðalstóru.



Mynd 46: Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum um stjórnunarstörf. Eftir stærð. Fjölvalsspurning.

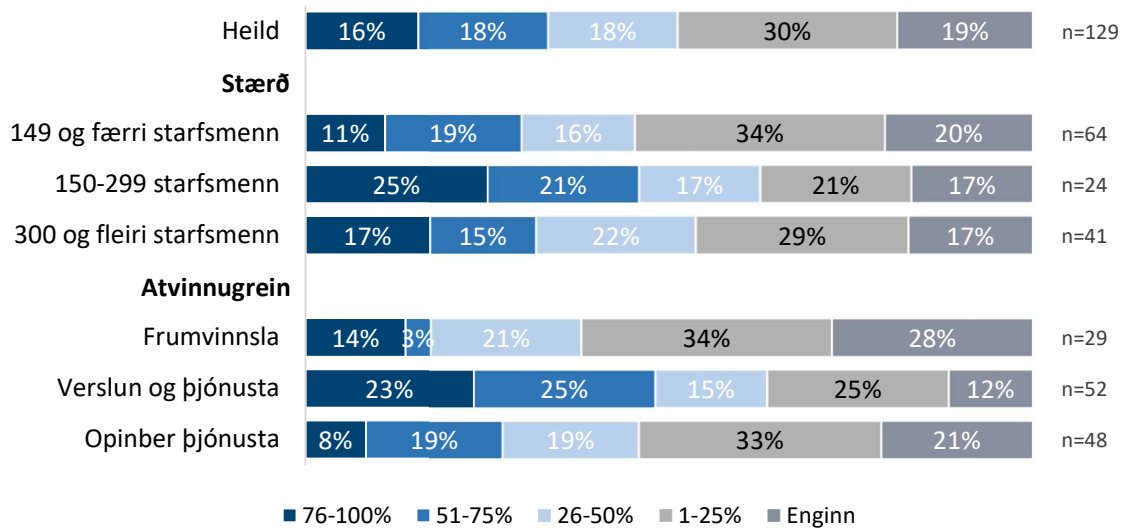
Innanhúsráðningar í stjórnendastörf

Hlutfall innanhúsráðninga í efsta lagi fyrirtækja hefur verið að minnka hægt og rólega frá 2009. Í tilfalli 19% fyrirtækja var enginn stjórnandi í efsta lagi fyrirtækja ráðinn 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 47: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins var ráðið innanhúss? Þróun frá 2009.

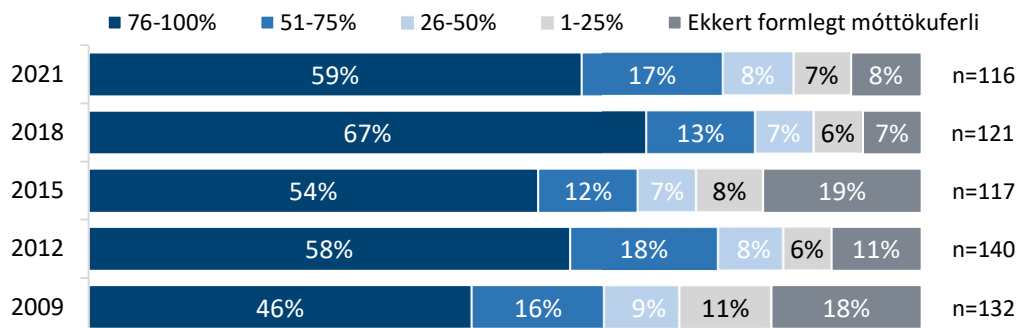
Verslunar- og þjónustufyrirtæki eru með hæsta hlutfall stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins ráðna innanhúss og þau meðalstóru virðast líklegri en önnur til að ráða stjórnendur innanhúss (Mynd 48).



Mynd 48: Hlutfall innanhúsráðninga meðal æðstu stjórnenda. Eftir stærð og atvinnugrein.

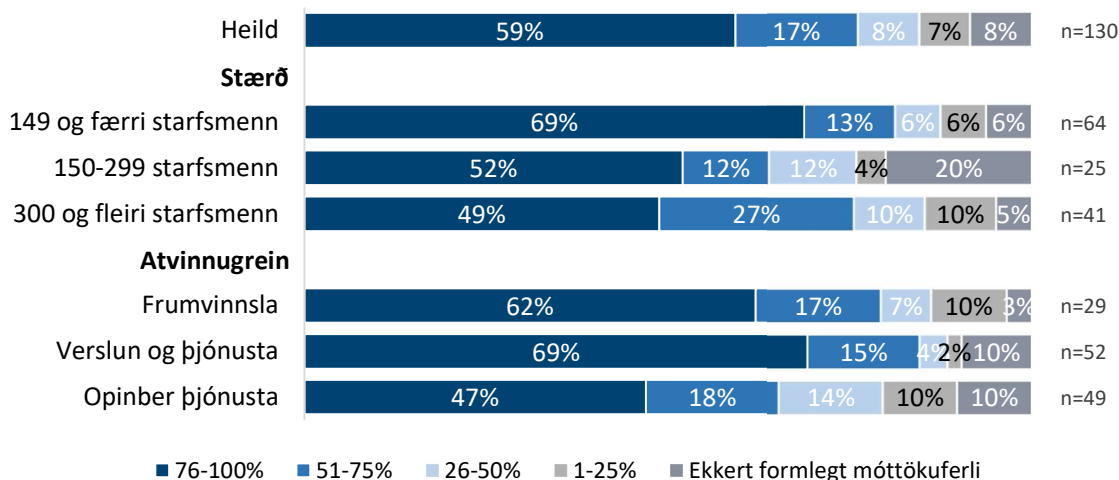
Móttökuferli nýrra starfsmanna

Aðeins 8% fyrirtækja sagði ekkert formlegt móttökuferli vera til staðar sem er svipað hlutfall og 2018. Nokkur fækkun var á fyrirtækjum sem sögðu 76-100% starfsmanna fara í gegnum formlegt móttökuferli (Mynd 49).



Mynd 49: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Þróun frá 2009.

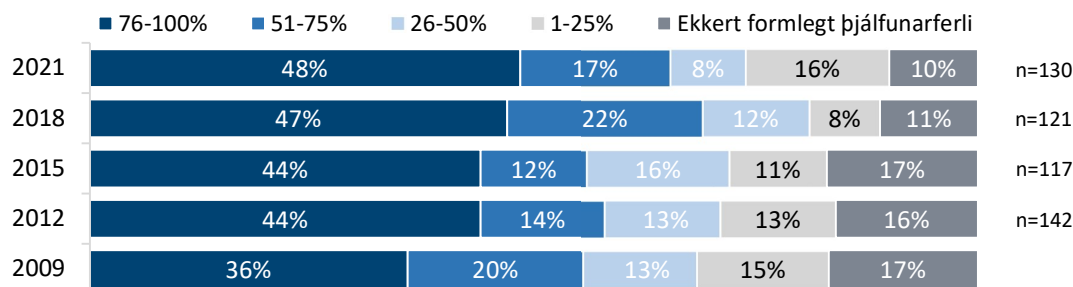
Fyrirtæki í öllum atvinnugreinum og öllum stærðum voru með formlegt móttökuferli fyrir meirihluta starfsfólks (yfir 50%). Meðalstór fyrirtæki voru líklegust til að vera ekki með formlegt móttökuferli (Mynd 50).



Mynd 50: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökufæri samkvæmt, t.d. skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Eftir stærð og atvinnugrein.

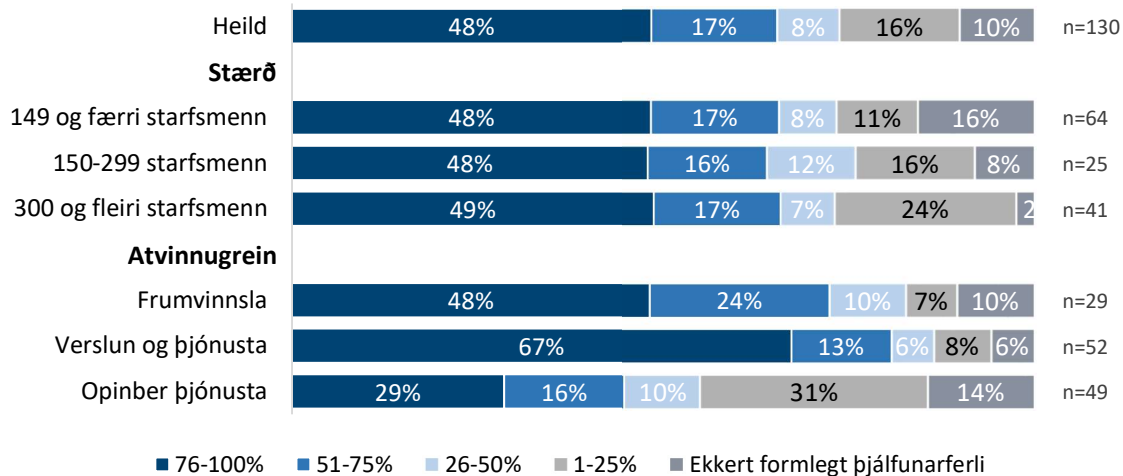
Þjálfunarferli nýliða

Hlutfall fyrirtækja sem er með formlegt þjálfunarferli hefur vaxið hægt og rólega frá 2009. Þó virðist nýliðaþjálfunin ná til aðeins færri nú en árið 2018, en 19% (11+8%) fyrirtækja voru annað hvort ekki með formlegt þjálfunarferli eða ferli sem nær til innan við fjórðungs nýliða (1-25%) þá. Nú mælist þetta hlutfall 26% (10+16%) (Mynd 51).



Mynd 51: Hversu hátt hlutfall nýs starfsfólks fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni, eða fóstrakerfi? Þróun frá 2009.

Stærri fyrirtæki eru töluvert líklegri til að vera með formlegt þjálfunarferli en þau minni. Nær öll fyrirtæki með 300 starfsmenn eða fleiri eru með formlegt þjálfunarferli (98%), en hlutfall minni fyrirtækja sem nota slík ferli hefur þó aukist um 5 prósentustig frá 2018, úr 79% í 84%. Eins og fyrri mælingar hafa sýnt er opinberi geirinn með lang lægsta hlutfall nýliða sem fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi (Mynd 52).



Mynd 52: Hversu hátt hlutfall nýs starfsfólks fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi? Eftir stærð og atvinnugreinum.

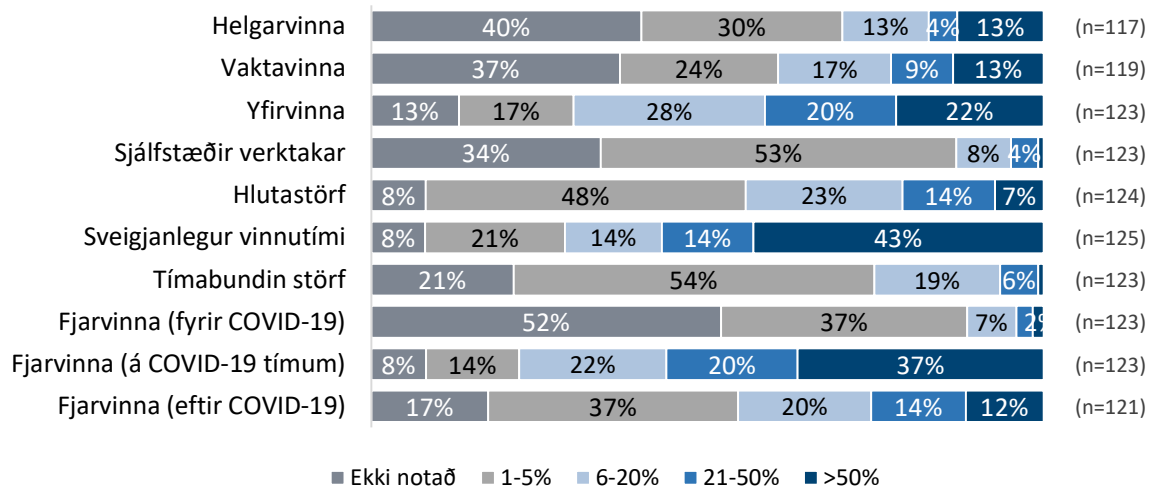
Móttaka nýs starfsfólks hefur áhrif á starfsánægju og viðdvöl starfsfólks og hefur verið sýnt fram á hún er mikilvægur liður í félagsmótun (Tabvuma o.fl., 2015). Með öðrum orðum þá á „lengi býr að fyrstu gerð“ við á þessu sviði eins og svo mörgum öðrum. Móttaka og þjálfun nýliða er því mikilvægur liður í að koma í veg fyrir óánægju og starfsmannaveltu meðal nýráðinna starfsmanna – en ekki má gleyma að það hefur líka áhrif á þá sem fyrir eru á vinnustaðnum. Auk þess er í auknum mæli litið svo á að móttaka nýrra starfsmanna þjóni ekki bara því hlutverki að aðstoða nýliða og auðvelda aðlögun þeirra, heldur sé líka liður í uppbyggingu heildstæðrar menningar og því í raun félagsmótunarferli fyrir alla á vinnustaðnum (sjá t.d. Heneman o.fl., 2015, bls. 612). Niðurstöður benda til þess að opinberar stofnanir, sem og minni skipulagsheildir hér á landi hafi svigrúm til að bæta um betur á þessu sviði.

Vinnufyrirkomulag

Á Mynd 53 má sjá má tíðni notkunar ýmiss konar vinnufyrirkomulags. Niðurstöður sýna að íslenskar skipulagsheildir nota ýmis konar vinnufyrirkomulag í starfsemi sinni. Flest fyrirtæki hér á landi nota sveigjanlegan vinnutíma (92%) í einhverjum mæli og hjá alls 43% svarenda nær það vinnufyrirkomulag til meira en 50% starfsfólks. Yfirvinna er líka notuð í einhverjum mæli hjá flestum fyrirtækjum, eða hjá 87% svarenda og 22% þátttökufyrirtækja nota það vinnufyrirkomulag í einhverjum mæli meðal meirihluta starfsmanna (>50%). Hlutastörf eru einnig notuð meðal alls 92% svarenda þó að þau nái yfirleitt ekki til stórs hóps. Eins má vekja athygli á því að meirihluti íslenskra skipulagsheilda nota sjálfstæða verktaka (66%) og tíma-bundin störf (79%) í einhverjum mæli. Þannig má ætla að þau skapi sér ákveðinn sveigjanleika og ráði jafnvel inn tímabundið sértæka þekkingu í samræmi við þarfir á hverjum tíma.

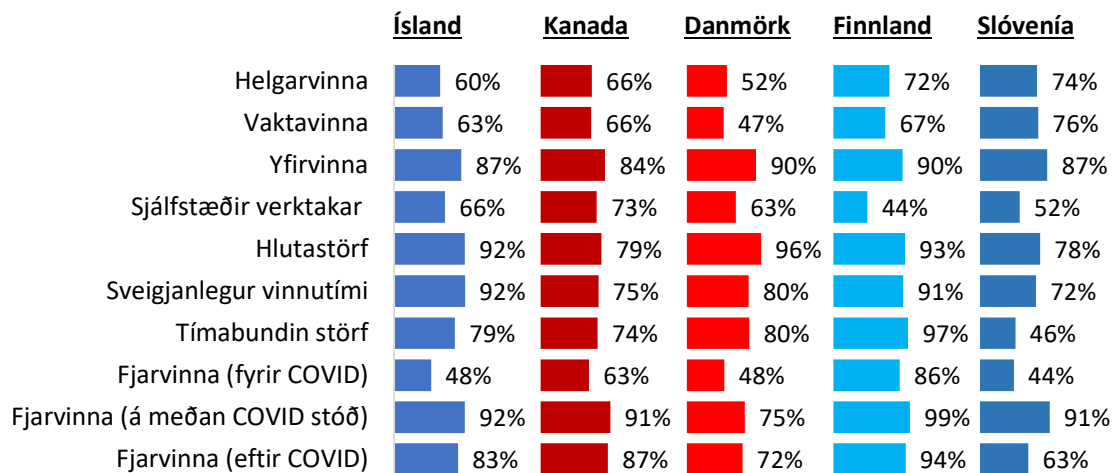
Fjarvinna var notuð hjá alls 37% þátttökufyrirtækja meðal meira en 50% starfsfólks á tímum COVID-19. Eftir heimsfaraldurinn dregst það saman en er þó enn notað meðal einhvers starfsmanna/hópa í 83% tilvika. Fyrir heimsfaraldurinn var fjarvinna notuð að einhverju marki

hjá 48% svarenda. Þó ber að hafa í huga að COVID-19 var ekki að fullu gengið yfir þegar gagnaöflun lauk í desember 2021 en niðurstöður gefa samt vísbendingu um að fjarvinna sé að einhverju leyti komin til að vera, eða að hún muni ekki ganga til baka að fullu (Mynd 53).



Mynd 53: Vinsamlega tilgreindu hlutfall starfsfólks sem fellur undir eftirfarandi vinnufyrirkomulag.

Eins og á Íslandi nýtir ennþá stór meirihluti fyrirtækja fjarvinnu eftir heimsfaraldurinn í samanburðarlöndunum. Sveigjanlegur vinnutími er notaður meira á Íslandi og í Finnlandi heldur en í Kanada, Danmörku og Slóveníu (Mynd 54).



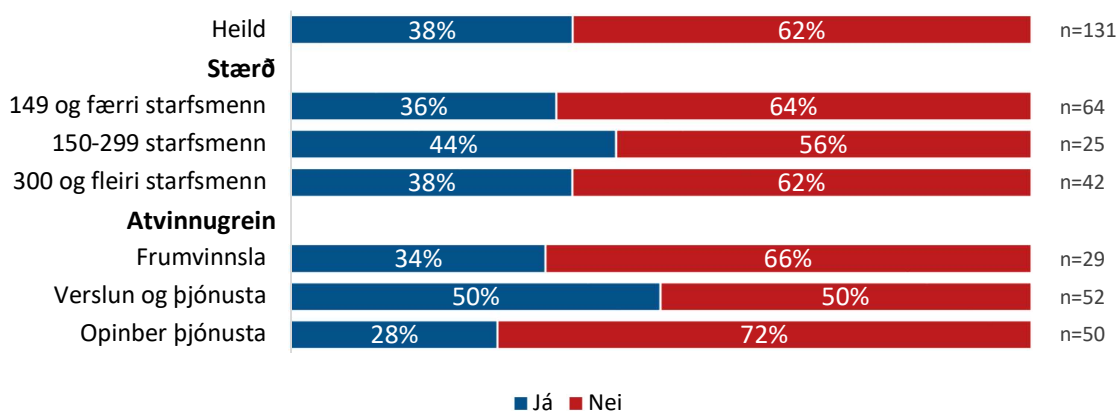
Mynd 54: Hlutfall skipulagsheilda sem nýtti ofangreint fyrirkomulag. Samanburður milli landa.

IV. STARFSÞRÓUN, ENDURGJÖF OG ÞJÁLFUN

Hér er fjallað um þætti sem tengjast þjálfun og þróun starfsfólks, þ.m.t. frammistöðumat, starfsmannasamtöl og verklag tengt þjálfunar- og fræðslustarfi. Gerð er grein fyrir umfangi þjálfunar í dögum og kostnaði og fjallað um starfsþróunaraðferðir og þátttöku fyrirtækja og stofnana í þjálfun starfsnema.

Frammistöðumatskerfi

Formlegt frammistöðumatskerfi er til staðar í 38% skipulagsheildanna. Þjónustugeirinn er líklegri til að vera með formlegt frammistöðumat heldur en frumvinnsla eða opinberi geirinn (Mynd 55).

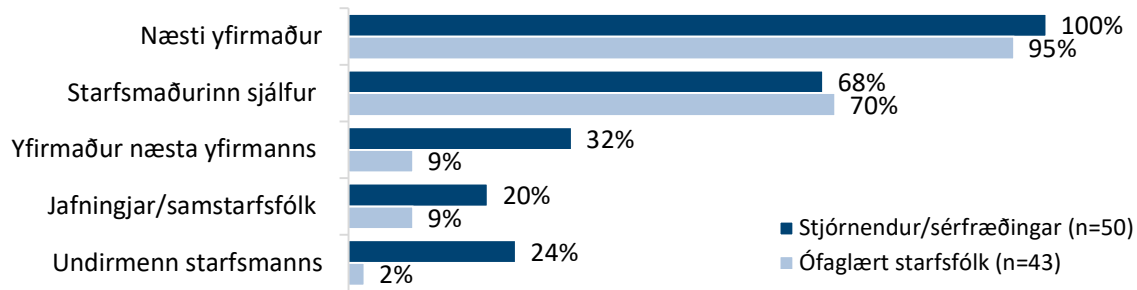


Mynd 55: Hlutfall skipulagsheilda með formlegt frammistöðumatskerfi.

Frammistöðumat og ákvarðanataka

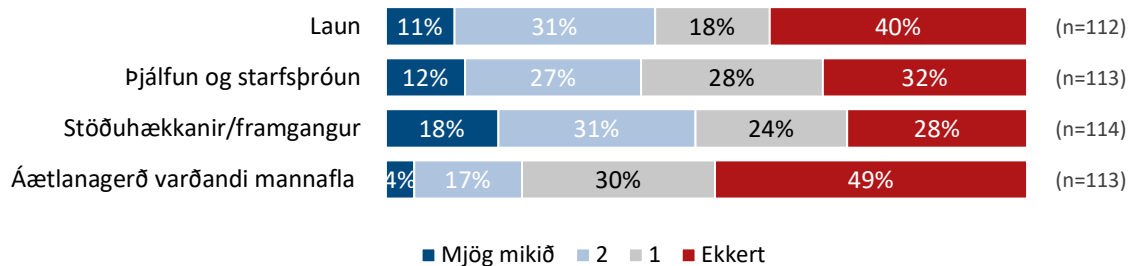
Til að sjá hvernig fyrirtæki og stofnanir vinna með frammistöðumatið var spurt hverjum sé ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matsferlið og hvort niðurstöður úr frammistöðumati séu nýttar við ákvörðunartöku varðandi laun, þjálfun og starfsþróun, stöðuhækkningar, áætlanagerð varðandi mannafla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

Næsti yfirmaður kemur undantekningarlítið að frammistöðumati bæði hjá stjórnendum/-sérfræðingum og ófaglærðu starfsfólki og starfsmaðurinn sjálfur í 68-70% tilvika. Þegar um stjórnendur/sérfræðinga er að ræða eru mun meiri líkur á að yfirmaður næsta yfirmanns, jafningjar/samstarfsfólk eða undirmenn komi einnig að frammistöðumatinu.



Mynd 56: Ef formlegt frammistöðumat fer fram, hverjum er ætlað að koma með innlegg eða upplýsingar í matsferlið fyrir þessa tvo starfsmannahópa? Hlutföll meðal fyrirtækja sem eru með formlegt frammistöðumatskerfi.

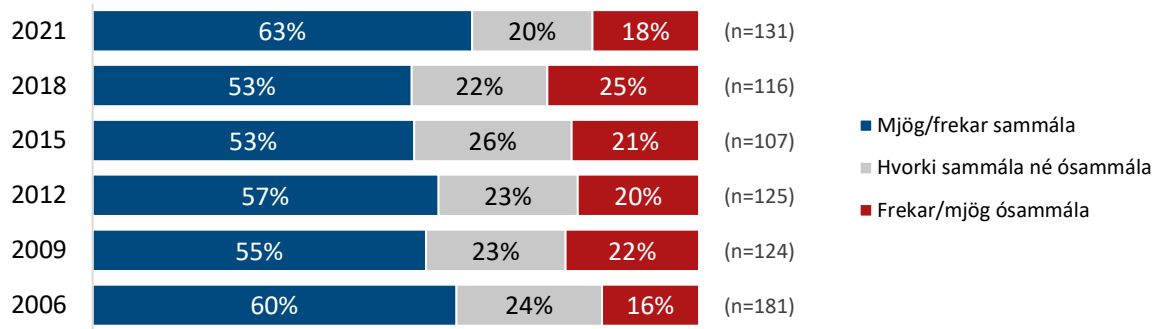
Algengast er að nýta niðurstöður frammistöðumats við ákvarðanir um stöðuhækkanir/framgang (72% svarenda) auk þjálfunar og starfsþróunar (68% svarenda), en þó sagðist minna en fimmtungur svarenda að frammistöðumat væri mjög mikið notað við slíkar ákvarðanir. Í 60% tilvika var að einhverju leyti horft til frammistöðumats við ákvarðanir um laun og um helmingur svarenda sagði frammistöðumat að einhverju leyti notað við áætlanagerð varðandi mannafla (Mynd 57).



Mynd 57: Eru niðurstöður frammistöðumats nýttar við ákvarðanatöku um eftirfarandi þætti?

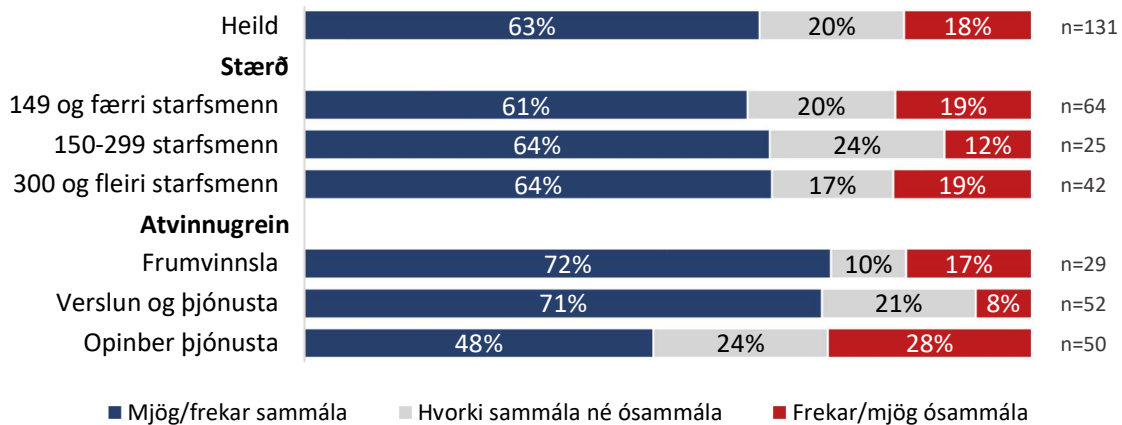
Þegar árangri er ekki náð

63% svarenda eru frekar eða mjög sammála því að markvisst sé tekið á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem til er ætlast. Þetta er hæsta hlutfall sem mælst hefur hingað til og er 10 prósentustiga aukning frá 2018 (Mynd 58). Breytingin á þessari niðurstöðu milli kannana er 9 prósentustig í opinbera geiranum og þjónustugeiranum, en 20 prósentustig í frumvinnslugeiranum.



Mynd 58: Stjórnendur taka markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki þeim árangri sem ætlast er til af því. Hversu sammála/ósammála ertu þeirri fullyrðingu?

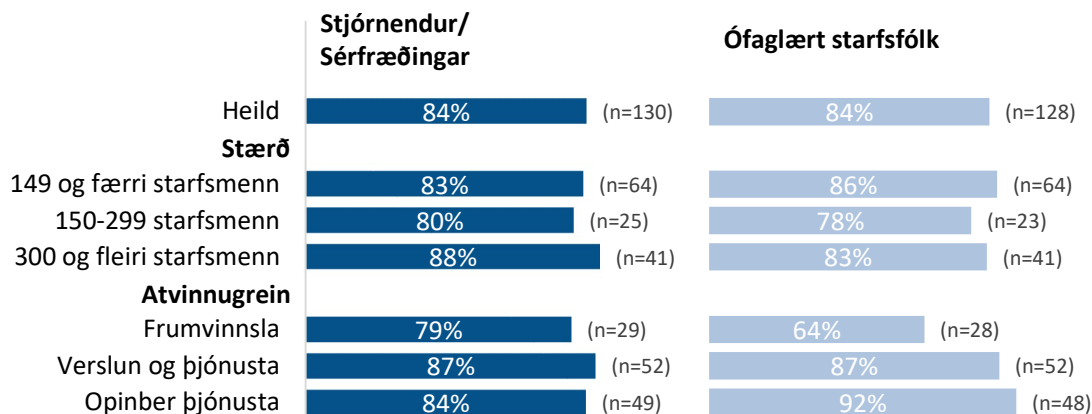
Í opinbera geiranum er ólíklegast að svarendur séu sammála því að tekið sé markvisst á því þegar starfsfólk nær ekki tilskildum árangri (Mynd 59).



Mynd 59: 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 og atvinnugreinum.

Starfsmannasamtöl

Notkun starfsmannasamtal er orðin nokkuð almenn, en 84% skipulagsheilda nota starfsmannasamtöl fyrir stjórnendur/sérfræðinga og jafn mörg fyrir ófaglært starfsfólk. Fyrirtæki í frumvinnslu eru ólíklegri til að nota starfsmannasamtöl fyrir ófaglært starfsfólk (Mynd 60). Vísbendingar eru um allt að 10 prósentustiga aukningu í notkun starfsmannasamtala síðan 2018.



Mynd 60: Hlutfall skipulagsheilda með starfsmannasamtöl fyrir mismunandi starfsmannahópa. Eftir stærð og atvinnugrein.

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 í opinbera geiranum hafi ef til vill önnur markmið sem séu ekki eins frammistöðutengd, til dæmis starfsþróun og bætt samskipti. Þetta er líka í samræmi við þær niðurstöður að opinber fyrirtæki eru 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 má hafa í huga ólíkan lagaramma, þar sem flóknara er að taka á slakri frammistöðu í opinberu lagaumhverfi.

Þjálfun og starfsþróun

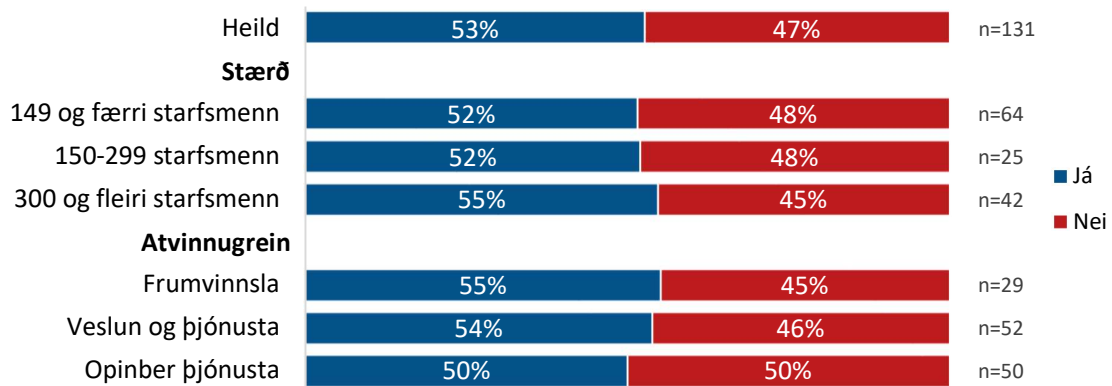
Meira en helmingur þátttakenda (53%) meta þörf fyrir þjálfun/endurmenntun með kerfisbundnum hætti en hefur dregið úr því um 7 prósentustig frá 2018 (Mynd 61).



Mynd 61: Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti?

Lítill munur er á kerfisbundnu mati á þörf fyrir þjálfun/endurmenntun eftir stærð og atvinnugrein (Mynd 62), en frá 2018 hefur helst dregið úr þarfagreiningu meðal fyrirtækja í þjónustu- og frumvinnslugeirunum (6-9 prósentustiga minnkun) og meðal meðalstórna (14 prósentustiga

minnkun) og stórra fyrirtækja (18 prósentustiga minnkun). Aukning hefur hins vegar orðið meðal minnstu fyrirtækjanna (11 prósentustiga aukning).

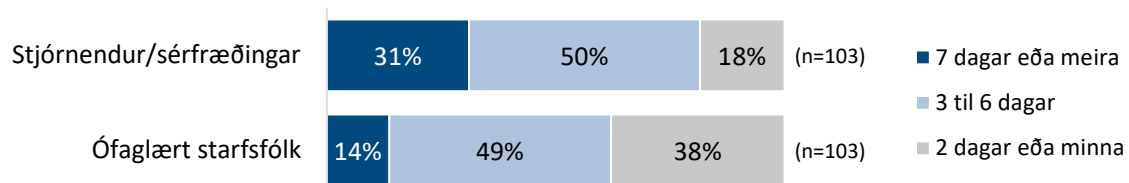


Mynd 62: Er þörf fyrir þjálfun/endurmenntun metin með kerfisbundnum hætti? Eftir stærð og atvinnugrein.

Umfang þjálfunar – dagar og kostnaður

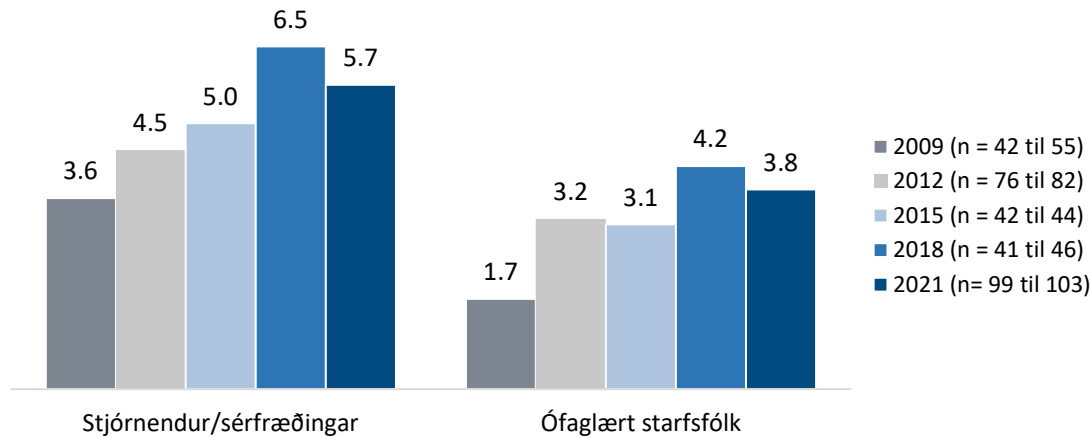
Umfang þjálfunar er hér metið út frá kostnaði sem hlutfalli af heildarlaunakostnaði og meðal-dagafjölda sem starfsmenn verja í þjálfun á ári hverju.

Tæpur þriðjungur svarenda segir 7 dögum eða meira varið árlega í þjálfun/fræðslu stjórnenda og helmingur svarenda segir 3 til 6 dögum varið í þjálfun/fræðslu stjórnenda. Einungis 18% segja 2 dögum eða minna varið í þjálfun/fræðslu stjórnenda, en 38% svarenda segja 2 dögum eða minna varið í þjálfun ófaglærðs starfsfólks (Mynd 63).



Mynd 63: Hversu mörgum dögum á ári ver hver starfsmaður í þjálfun/fræðslu að meðaltali? Eftir starfsmannahópum.

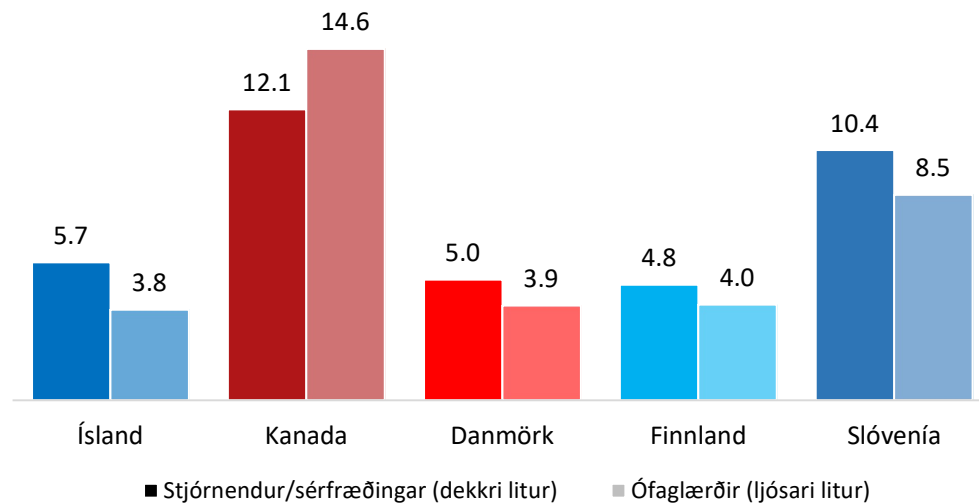
Eftir stöðuga aukningu í dagafjölda sem að meðaltali er varið er í þjálfun/fræðslu hjá stjórnendum/sérfræðingum fækkar þessum dögum nú í fyrsta sinn milli mælinga. Árið 2021 er 5,7 dögum varið að meðaltali í þjálfun stjórnenda/sérfræðinga en var 6,5 árið 2018. Einnig fækkar dögum úr 4,2 í 3,8 daga meðal ófaglærðs starfsfólks eftir nær samfellda aukningu frá 2009.



Mynd 64: Hversu mörgum dögum ver starfsfólk að meðaltali í þjálfun á ári?

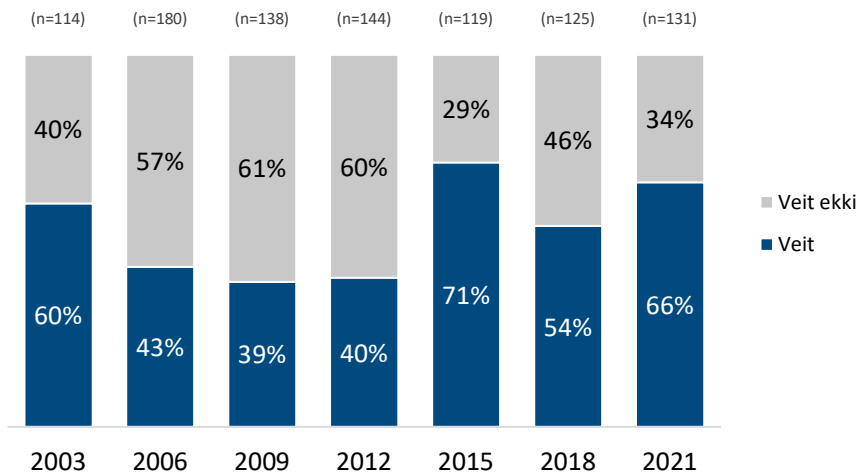
Til og með könnuninni 2018 var spurt aðskilið um stjórnendur og sérfræðinga og tölur fyrir 2009 til 2018 eru meðaltal þessara tveggja hópa.

Stjórnendur á Íslandi verja að meðaltali færri dögum á ári í þjálfun en stjórnendur í Kanada og Slóveníu, en meðalfjöldi þjálfunardaga í Danmörku og Finnlandi er ívið lægri en á Íslandi (Mynd 65).



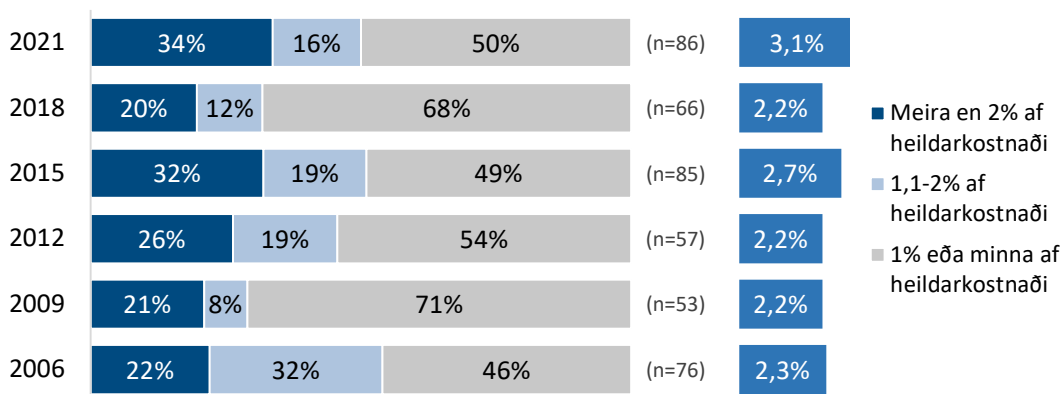
Mynd 65: Hversu mörgum dögum ver starfsfólk að meðaltali í þjálfun á ári? Samanburður milli landa.

Þekking á því hversu mikið er fjárfest í fræðslumálum er mikilvæg vísbending um utanumhald. Því var skoðað hversu margir svarendur vita hlutfall heildarlaunakostnaðar sem varið er í þjálfun/endurmenntun starfsfólks. Um tveir af hverjum þremur (66%) þeirra sem fara með mannauðsmál vita hversu hátt hlutfall af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endurmenntun starfsfólks 2021 en það er 12 prósentustiga aukning frá 2018 (Mynd 66).



Mynd 66: Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endurmenntun starfsfólks? Hlutfall þeirra sem vita/vita ekki. Þróun frá 2003.

Fjárfesting í þjálfun og endurmenntun starfsfólks hefur aldrei mælst meiri en að meðaltali verja fyrirtæki 3,1% af heildarlaunakostnaði í þjálfun og endurmenntun. Þó er algengast að fyrirtæki verji 1% eða minna af heildarlaunakostnaði í þjálfun og þróun, en það á við um 50% svarenda (Mynd 67).

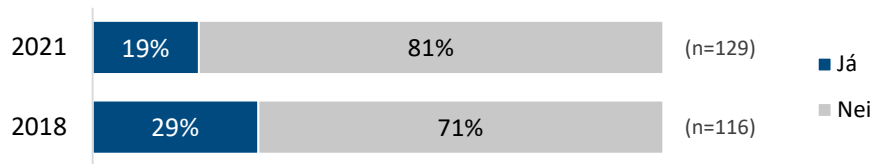


Mynd 67: Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun/endurmenntun starfsfólks? Þróun frá 2006.

Niðurstöður benda til að þjálfunar- og fræðslufjárfesting fyrirtækja og stofnana á Íslandi sé að aukast. Fjárfesting í þjálfun og endurmenntun sem hlutfall af heildarlaunakostnaði er að hækka, þrátt fyrir að dagafjöldi hafi mælst aðeins minni en 2018.

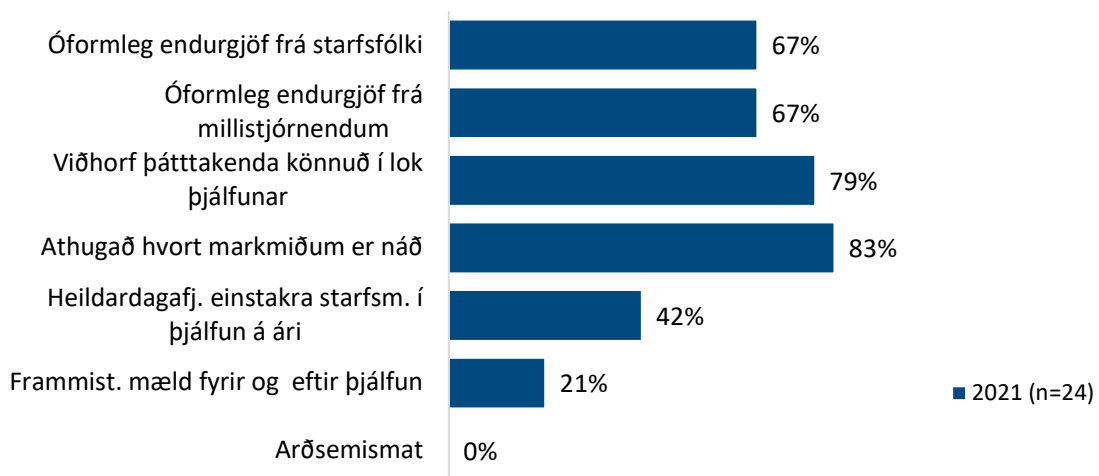
Árangursmat þjálfunar

Um það bil eitt af hverjum fimm fyrirtækjum metur árangur af þjálfun/fræðslu starfsfólks á kerfisbundinn hátt og hefur dregið úr því um 10 prósentustig frá 2018 (Mynd 68).



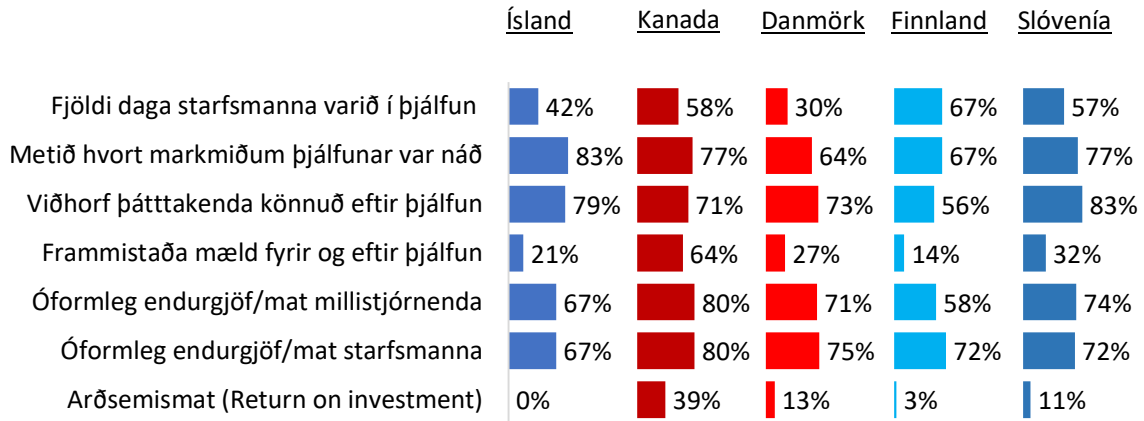
Mynd 68: Fer fram kerfisbundið mat á árangri af þjálfun/fræðslu starfsfólks?

Algengast er að skipulagsheildir sem eru með kerfisbundið mat á árangri af þjálfun/fræðslu starfsfólks athugi hvort markmiðum hafi verið náð (83%), kanni viðhorf þátttakenda í lok þjálfunar (79%) og nýti óformlega endurgjöf frá starfsfólki (67%) eða millistjórnendum (67%). Sjá Mynd 69.



Mynd 69: Ef árangur þjálfunar er metinn, hver eftirfarandi aðferða er notuð. Fjölvalsspurning.

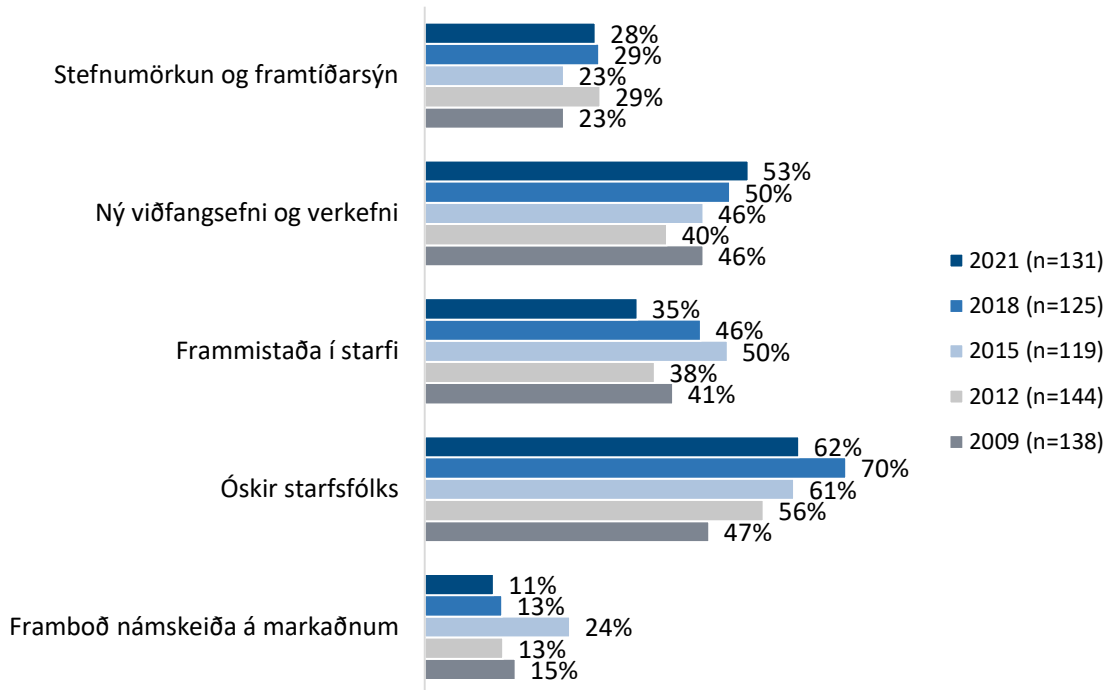
Þrátt fyrir að íslensk fyrirtæki séu líklegri en fyrirtæki í samanburðarlöndunum til að segjast meta hvort markmiðum þjálfunar hafi verið náð, eru þau með þeim ólíklegri til að mæla frammistöðu fyrir og eftir þjálfun. Algengasta aðferðin til að meta árangur þjálfunar er að kanna viðhorf þátttakenda eftir þjálfun og með óformlegri endurgjöf, sem er fyrsta og lægsta þrepið í hinu lífseiga líkani Kirkpatrick's frá árinu 1959 (sjá í Kirkpatrick, 1996) um mat á árangri þjálfunar. Ekkert arðsemismat á sér stað hér á landi samanber tillögur Phillips (1996) um viðbætt efsta stig við líkan Kirkpatrick's um árangursmat þjálfunar. Þess ber þó að geta 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 þjálfa upp tiltekna hæfni er viðeigandi að leitast við að meta lærdóm eða hegðun samkvæmt efri stigum líkansins (Alliger og Janak, 1989).



Mynd 70: Ef árangur þjálfunar er metinn, hver eftirfarandi aðferða er notuð? Samanburður milli landa.

Ákvarðanatöku um þjálfun/fræðslu

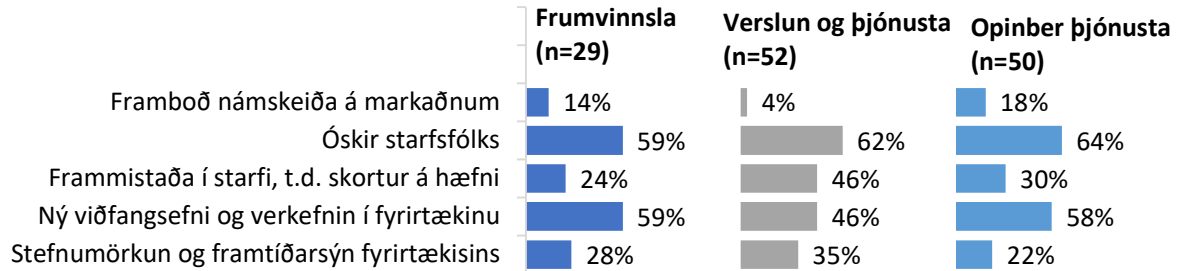
Óskir starfsfólks eru sem fyrr ráðandi þáttur við ákvörðunartöku um þjálfun eða fræðslu starfsfólks (62%) Ný viðfangsefni og verkefni (53%) eru í vaxandi mæli þáttur sem litið er til við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu, en minna er horft til frammistöðu í starfi (35%) eða stefnumörkunar og framtíðarsýnar (28%). Helstu breytingar frá 2018 felast í að minna er horft til frammistöðu í starfi og óska starfsfólks en áður (Mynd 71).



Mynd 71: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Þróun frá 2009. Fjölvalsspurning.

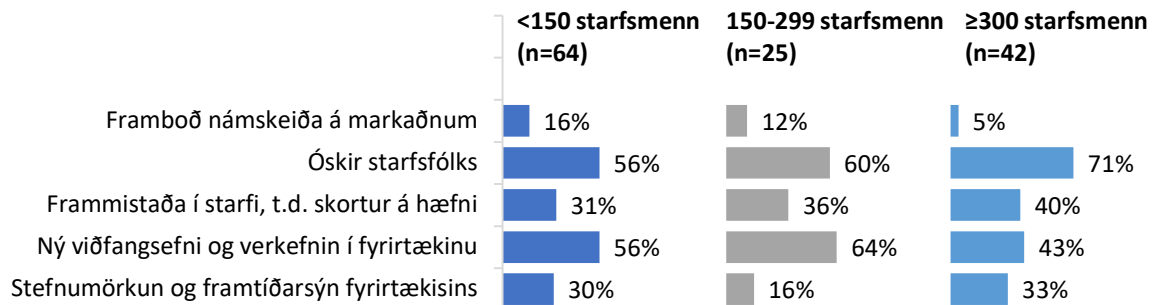
Aukin fjárfesting í þjálfun er staðreynd hér á landi og það er jákvætt en velta má fyrir sér hvort þjálfun og fræðsla sem byggist einkum á óskum starfsfólks, og ekki er metin formlega, sé nægilega markviss. Þó er jákvætt í þessu samhengi að ný viðfangsefni og verkefni virðast í auknum mæli grundvöllur ákvarðana um þjálfun.

Í frumvinnslu og opinbera geiranum eru ný viðfangsefni og verkefni í fyrirtækinu jafn ráðandi þáttur og óskir starfsfólks við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu. Í verslun og þjónustu er meira horft til frammistöðu í starfi heldur en í öðrum atvinnugreinum, þó þar séu óskir starfsfólks eins og annars staðar mikilvægasti ákvörðunarþátturinn (Mynd 72).



Mynd 72: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Eftir greinum.

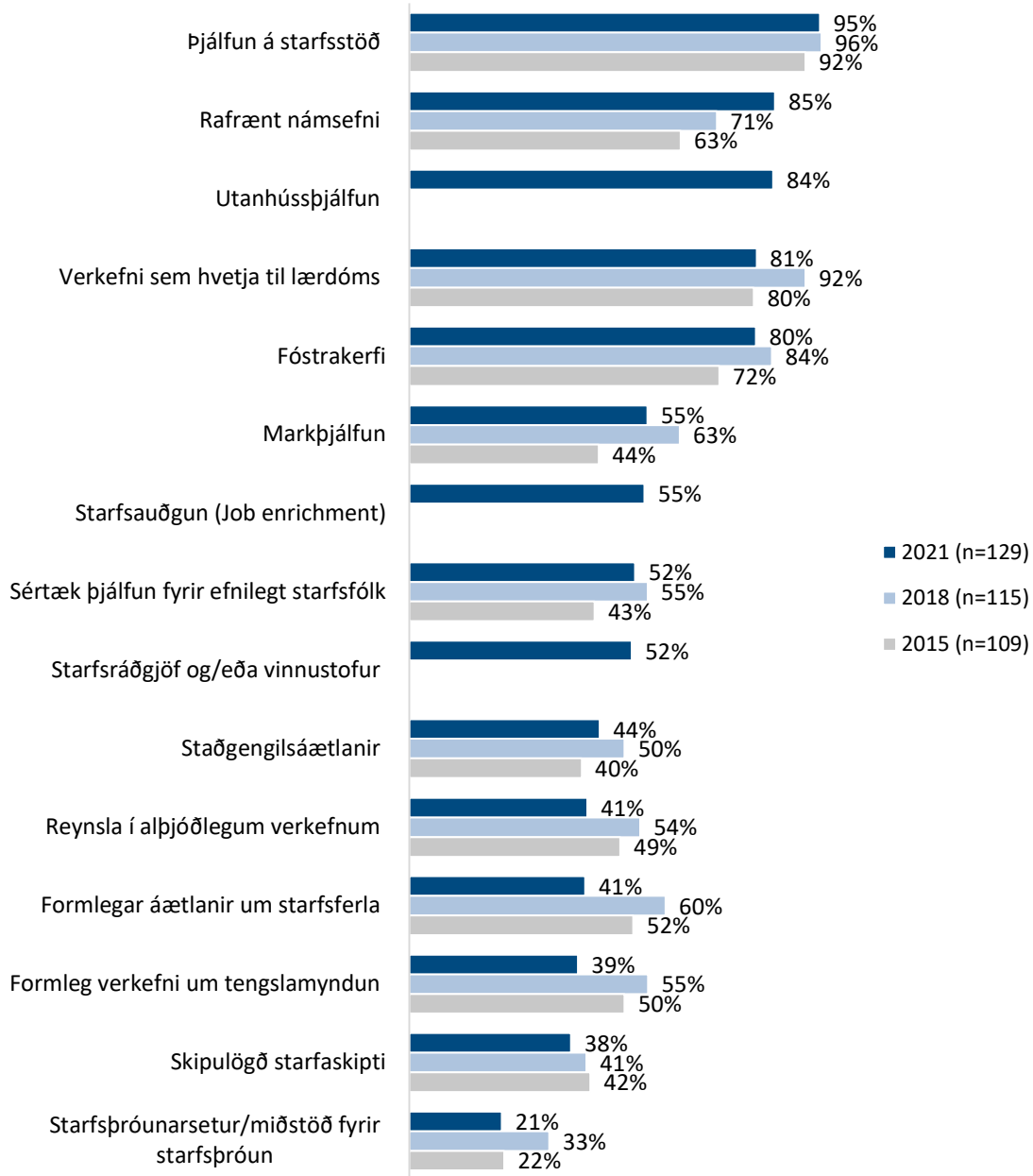
Óskir starfsfólks eru mest ráðandi þátturinn við ákvarðanatöku hjá stærstu fyrirtækjunum, en stærri fyrirtæki horfa einnig ívið meira til frammistöðu í starfi en þau smærri. Óskir starfsfólks og ný verkefni hafa mest áhrif á ákvarðanatöku smærri fyrirtækja (Mynd 73).



Mynd 73: Hvaða þættir eru helst ráðandi við ákvarðanatöku um þjálfun eða fræðslu? Eftir stærð.

Starfsþróunaraðferðir

Mest notaða starfsþróunaraðferðin er þjálfun á starfstöð (notað af 95% skipulagsheilda). Rafrænt námsefni, utanhússþjálfun, verkefni sem hvetja til lærdóms og fóstrakerfi eru einnig algengar aðferðir og notaðar að einhverju leyti af um 80-85% skipulagsheilda.



Mynd 74: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir nýttar fyrir starfsþróun starfsfólks?

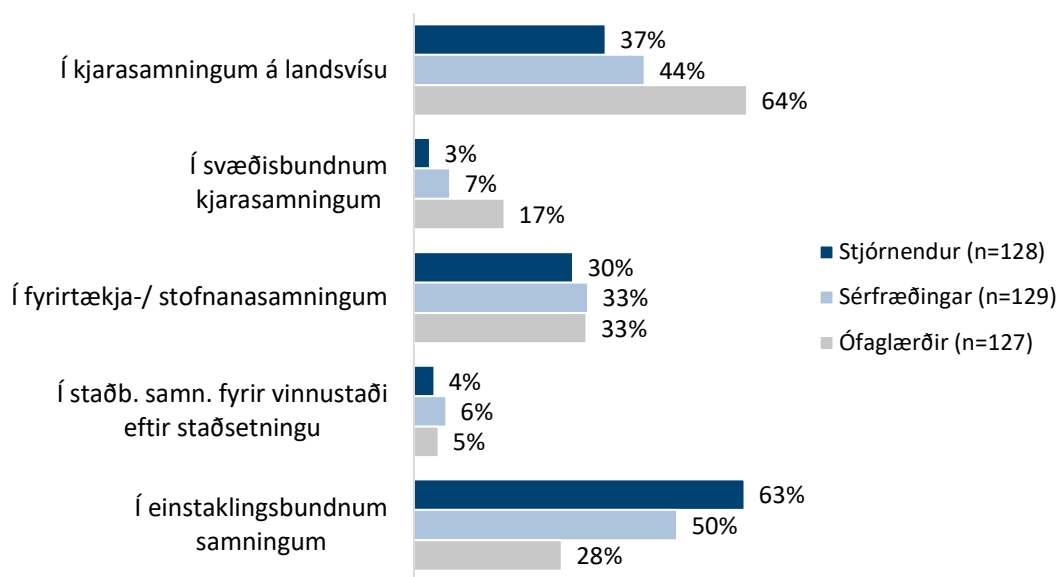
Á Mynd 74 má sjá breytingar á milli kannana hvað þetta varðar. Áhugavert er að rafrænt námsefni virðist vera að komast í stöðugt meiri notkun, en fara skyldi varlega í aðrar túlkningar þar sem svarmöguleikar breyttust nokkuð 2021. Markþjálfun er notuð í minna mæli á Íslandi en í öðrum löndum (ekki sýnt á mynd).

V. LAUN OG HLUNNINDI

Í þessum kafla er fjallað um aðferðir við ákvörðun grunnlauna hjá stjórnendum, sérfræðingum og ófaglærðu starfsfólki. Einnig er greint frá aðferðum til að umbuna þessum starfsmannahópum og notkun hlunninda umfram það sem lög og reglur gera kröfu um. Þá kemur einnig fram hvert hlutfall launakostnaðar er af rekstrarkostnaði.

Ákvörðun grunnlauna mismunandi starfsmannahópa

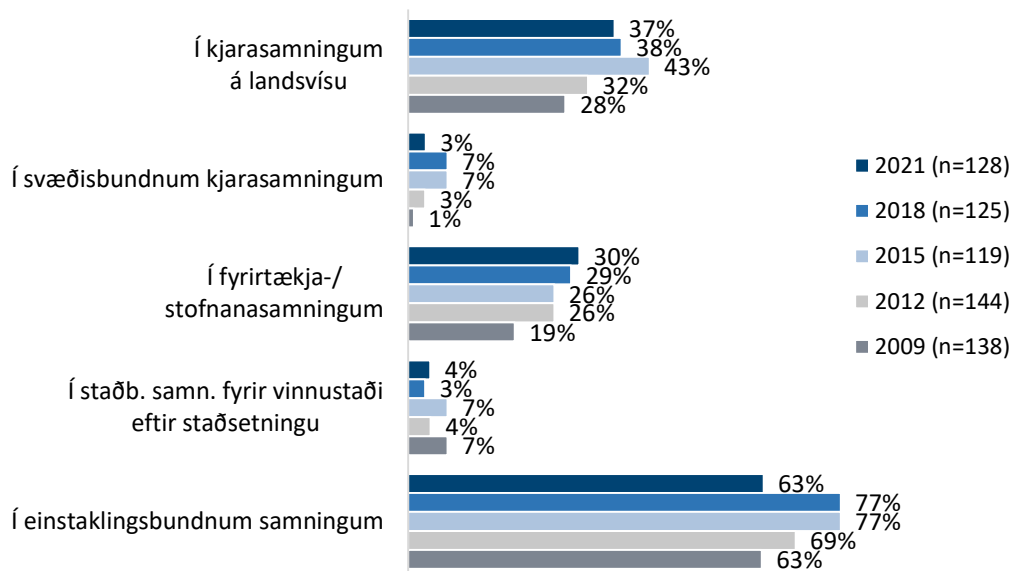
Algengast er að fyrirtæki og stofnanir ákvarði laun stjórnenda í einstaklingsbundnum samningum (63%). Það sama má segja um laun sérfræðinga (50%), en þegar kemur að ófaglærðu starfsfólki er algengast að laun séu ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu (64%) (Mynd 75).



Mynd 75: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Fjölválsþurning.

Á næstu myndum má sjá hvernig ákvörðun grunnlauna stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks hefur þróast frá árinu 2009.

Ekki hafa orðið miklar breytingar á ákvörðun grunnlauna stjórnenda frá 2009 en heldur færri skipulagsheildir (63%) segja nú að þau séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum, samanborið við fyrri ár (Mynd 76).



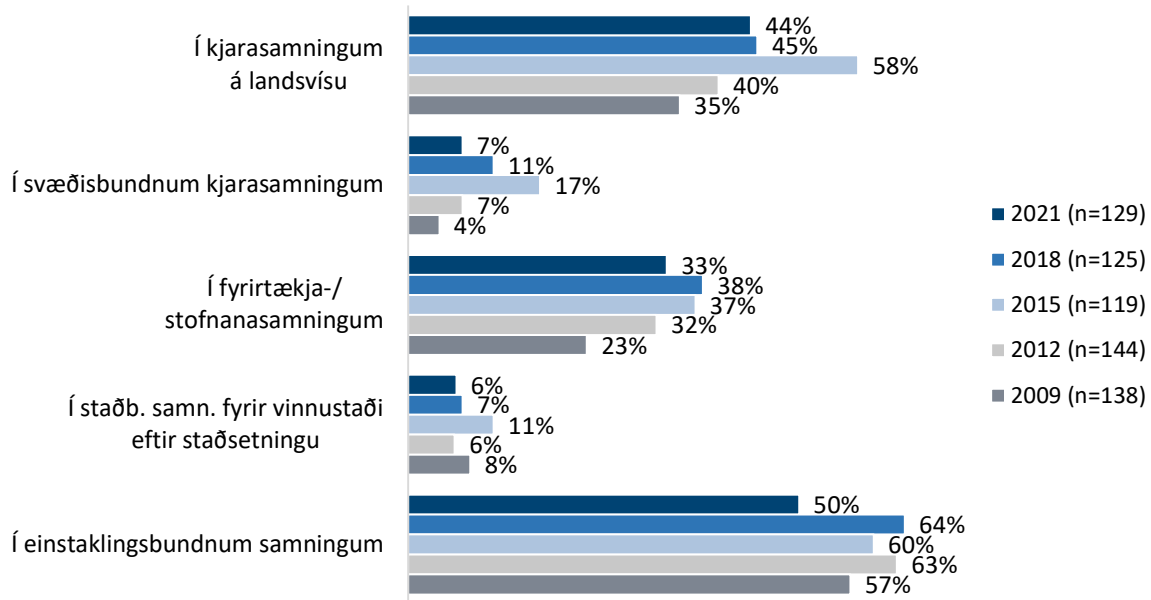
Mynd 76: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun frá 2009.

Algengast er að laun stjórnenda séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum á Íslandi, í Danmörku, Finnlandi og Slóveníu, en í Kanada eru einstaklingsbundnir samningar, kjarasamningar á landsvísu og fyrirtækja-/stofnanasamningar svo til jafn algengir (tafla 3).

Tafla 3: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli landa.

	Ísland	Kanada	Danmörk	Finnland	Slóvenía
Í kjarasamningum á landsvísu	37%	44%	29%	10%	44%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	3%	23%	7%	2%	6%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	30%	49%	23%	47%	39%
Í staðb. samn. fyrir vinnust. eftir staðs.	4%	28%	13%	18%	5%
Í einstaklingsbundnum samningum	63%	45%	73%	77%	62%

Ekki hefur orðið mikil breyting á því hvernig laun sérfræðinga/faglærðs starfsfólks eru ákvörðuð. Flest fyrirtæki og stofnanir svara því að laun sérfræðinga/fagmenntaðra séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum (50%) eða í kjarasamningum á landvísu (44%) (Mynd 77).



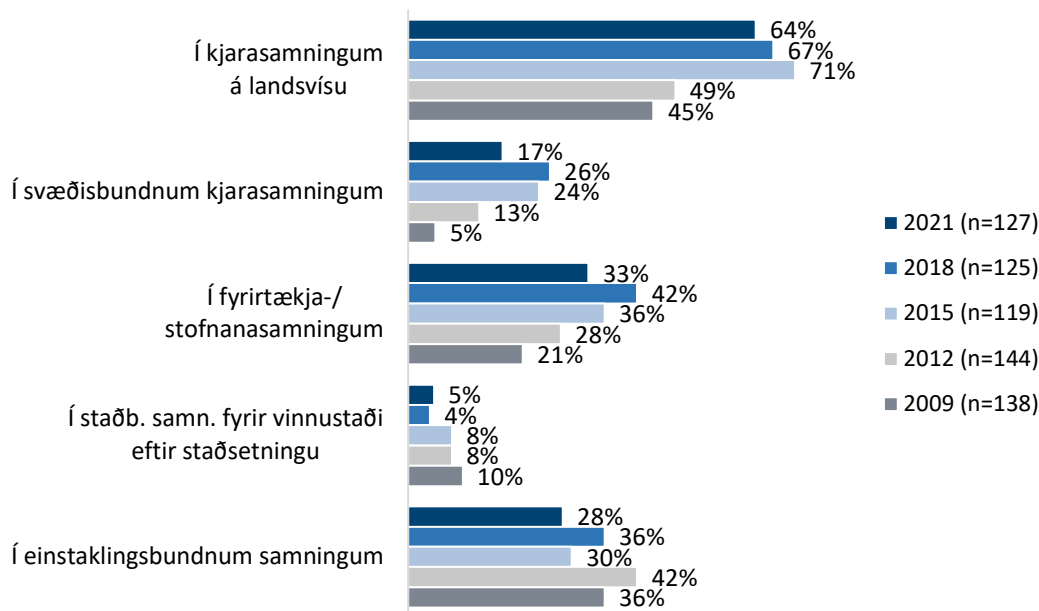
Mynd 77: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga/fagmenntaðra ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun frá 2009.

Við ákvörðun launa sérfræðinga eru einstaklingsbundnir samningar mikið notaðir á Íslandi (50%) og í Danmörku (51%), Finnlandi (46%) og Kanada (45%), en síður í Slóveníu (35%). Kjarasamningar á landsvísu eru álíka algengir í öllum löndunum (43%-48%) en í flestum samannburðarlöndunum eru staðbundnir og svæðisbundnir samningar algengari en hér á landi (tafla 4).

Tafla 4: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli landa.

	Ísland	Kanada	Danmörk	Finnland	Slóvenía
Í kjarasamningum á landsvísu	44%	43%	49%	43%	48%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	7%	34%	19%	6%	6%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	33%	45%	17%	49%	47%
Í staðb. samn. fyrir vinnust. eftir staðs.	6%	28%	22%	28%	5%
Í einstaklingsbundnum samningum	50%	45%	51%	46%	35%

Ólíkt launum stjórnenda og sérfræðinga er algengast að fyrirtæki og stofnanir segi að laun ófaglærðra séu ákvörðuð í kjarasamningum á landsvísu. Þar á eftir koma fyrirtækja- eða stofnanasamningar. Þeim skipulagsheildum hefur fækkað sem svara því að gerðir séu einstaklingsbundnir samningar við ófaglært starfsfólk (Mynd 78).



Mynd 78: Hvernig eru grunnlaun ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Þróun frá 2009.

Í samanburðarlöndunum ákvarða fyrirtæki og stofnanir í flestum tilfellum laun ófaglærðra starfsmanna með kjarasamningum á landsvísu, eins og hér á landi. Hlutfallið í Danmörku er 67%, 77% í Finnlandi, 59% í Slóveníu en reyndar einungis 34% í Kanada. Í Kanada er jafn algengt að gerðir séu fyrirtækja-, stofnana- og einstaklingsbundnir samningar.

Tafla 5: Hvernig eru grunnlaun ófaglærðs starfsfólks ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Samanburður milli landa.

	Ísland	Kanada	Danmörk	Finnland	Slóvenía
Í kjarasamningum á landsvísu	64%	34%	67%	77%	59%
Í svæðisbundnum kjarasamningum	17%	29%	26%	15%	7%
Í fyrirtækja-/stofnanasamningum	33%	40%	13%	33%	44%
Í staðb. samn. fyrir vinnust. eftir staðs.	5%	30%	17%	16%	4%
Í einstaklingsbundnum samningum	28%	36%	38%	25%	11%

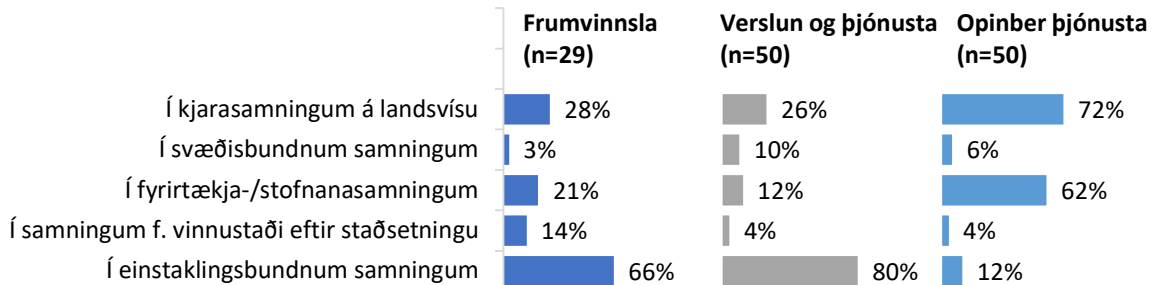
Allt frá því grein Calmfors og Driffill kom út árið 1988 hefur verið líflæg umræða meðal fræðimanna um hvað sé æskilegast fyrir þjóðarbúskapinn í heild, miðlægir kjarasamningar, dreifstýrðir kjarasamningar eða einstaklingsbundnir samningar. Í grein sinni færðu höfundar rök fyrir því að sambandið væri ekki línulegt, þ.e. í einstaklingsbundnum kjarasamningum væru áhrif hvers og eins lítil og því samið um litlar launahækkunar í heildina. Í miðlægum samningum á landsvísu tækju samningsaðilar tillit til ástands þjóðarbúsins í heild og semdu því ekki um launahækkunar sem væru þjóðarþínu ofviða. Þarna á milli væru svo dreifstýrðir kjarasamningar þar sem einstök stéttarfélag, oft 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 Driffill (1988) hafa niðurstöður rannsóknna ekki sýnt fram á þetta samband með afgerandi hætti.

Þess ber að geta að í svörunum hér að ofan er hægt að merkja við fleiri en einn valkost. Þannig gæti verið um að ræða undirliggjandi kjarasamning sem útfærður er frekar í fyrirtækjasamningi eða í einstaklingsbundnum samningi. Hjá íslenska ríkinu er gjarna byggt á kjarasamningi á landsvísu en til viðbótar gerður stofnanasamningur. Þannig útilokar einn valmöguleikinn ekki aðra.

Hér á eftir eru launaákvörðanir einstakra starfsmannahópa greindar frekar og þeim skipt eftir atvinnugrein annars vegar og stærð hins vegar (sjá nánar í inngangi).

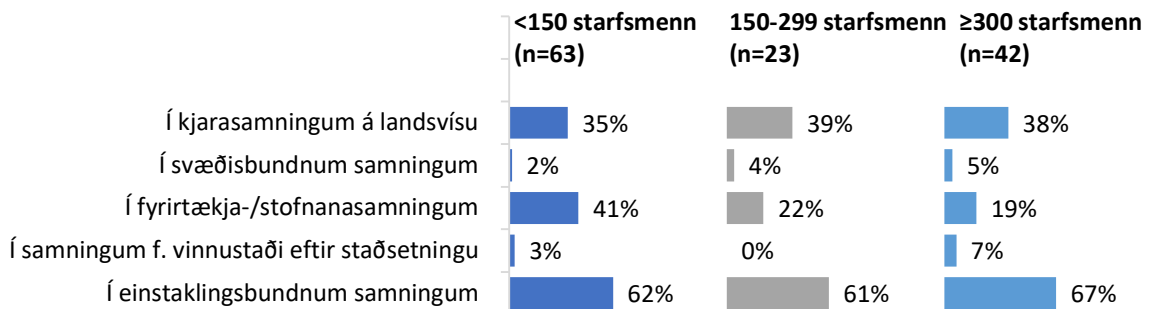
Ákvörðun grunnlauna stjórnenda – eftir atvinnugreinum og stærð

Mismunandi er eftir greinum hvernig grunnlaun stjórnenda eru ákvörðuð. Um níu af hverjum tíu fyrirtækjum í frumvinnslugreinum og verslun og þjónustu svara því til að laun stjórnenda séu ákvörðuð í einstaklingsbundnum samningum. Á hinn bóginn svara stofnarnir því til að í opinbera geiranum sé algengast að laun stjórnenda séu ákvörðuð út frá kjarasamningum á landsvísu (72%) og/eða í fyrirtækja- eða stofnanasamningum (62%) (Mynd 79).



Mynd 79: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum. Fjölvalsspurning.

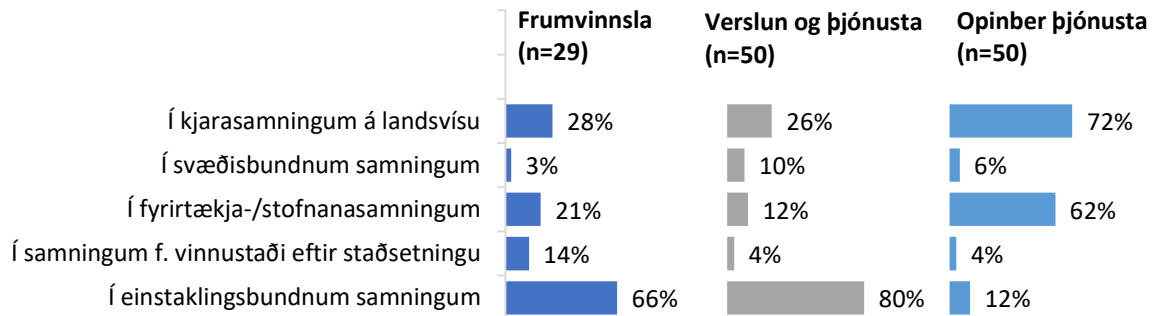
Lítill munur er á því hvernig laun stjórnenda eru ákvörðuð eftir stærð fyrirtækja, nema hvað í minni fyrirtækjum eru meiri líkur á að gerðir séu fyrirtækja- eða stofnanasamningar (Mynd 80).



Mynd 80: Hvernig eru grunnlaun stjórnenda ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð. Fjölvalsspurning.

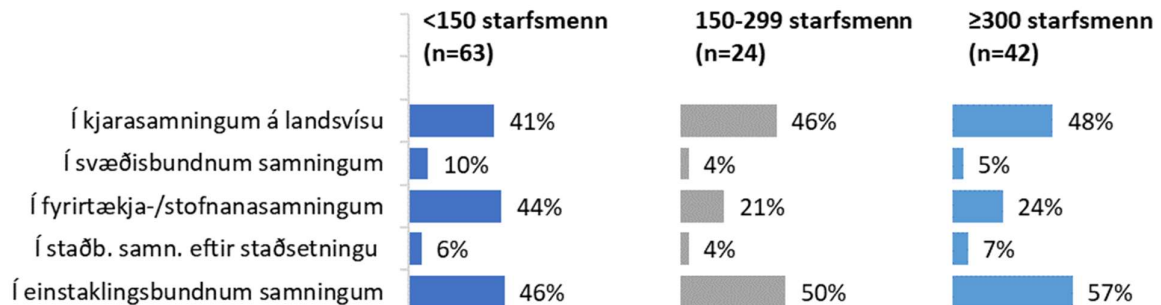
Ákvörðun grunnlauna sérfræðinga – eftir greinum og stærð

Eins og raunin er með laun stjórnenda er algengast að fyrirtæki ákvarði laun sérfræðinga með einstaklingsbundnum samningum í einkageiranum en í kjarasamningum á landsvísu eða stofnanasamningum í opinbera geiranum (Mynd 81).



Mynd 81: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugreinum. Fjölvalsspurning.

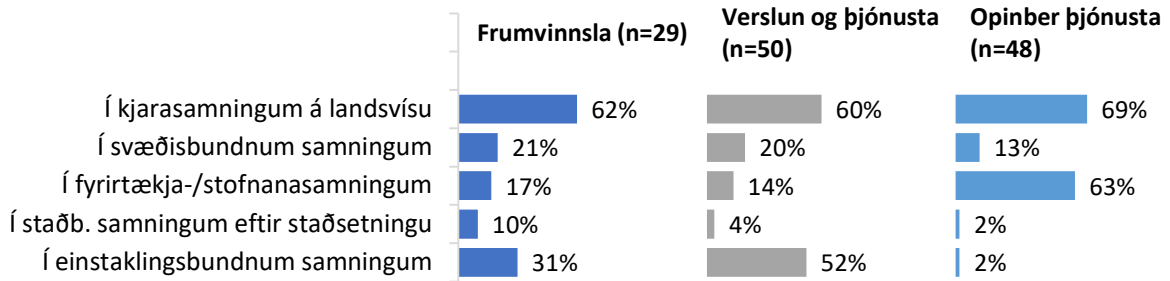
Stærri fyrirtæki eru líklegri til að nýta einstaklingsbundna samninga til að ákvarða grunnlaun sérfræðinga, en minni fyrirtæki eru líklegri til að nýta kjarasamninga eða fyrirtækja-/stofnanasamninga (Mynd 82).



Mynd 82: Hvernig eru grunnlaun sérfræðinga ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð. Fjölvalsspurning

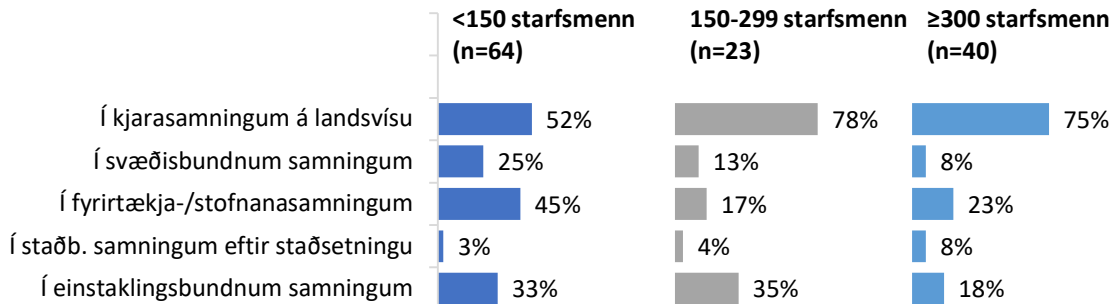
Ákvörðun grunnlauna ófaglærðra – eftir greinum og stærð

Algengast er að ákvarða laun ófaglærðs starfsfólks með kjarasamningum á landsvísu, bæði í einkageiranum og opinbera geiranum, en í opinbera geiranum er notkun stofnanasamninga svo til jafn algeng og notkun kjarasamninga á landsvísu (Mynd 83).



Mynd 83: Hvernig eru grunnlaun ófaglærðra ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir atvinnugrein. Fjölvalsspurning.

Í minni skipulagsheildum er síður stuðst við kjarasamninga á landsvísu, en líklegra að fyrirtækja-/stofnanasamningar eða svæðisbundnir samningar séu notaðir (Mynd 84).

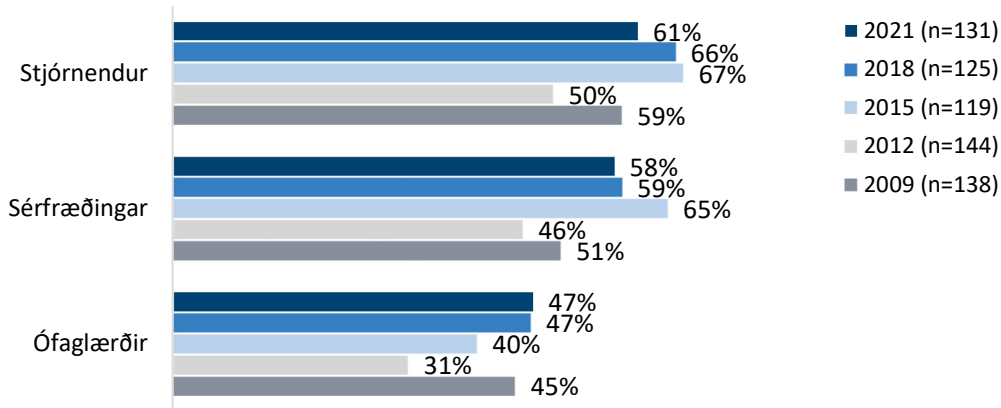


Mynd 84: Hvernig eru grunnlaun ófaglærðra ákvörðuð innan skipulagsheildarinnar? Eftir stærð. Fjölvalsspurning.

Þessar niðurstöður eru athyglisverðar í ljósi þess að 96% fyrirtækja og stofnana á Íslandi gangast undir þá kjarasamninga sem stéttarfélög gera. Líklega 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 um laun við starfsmenn.

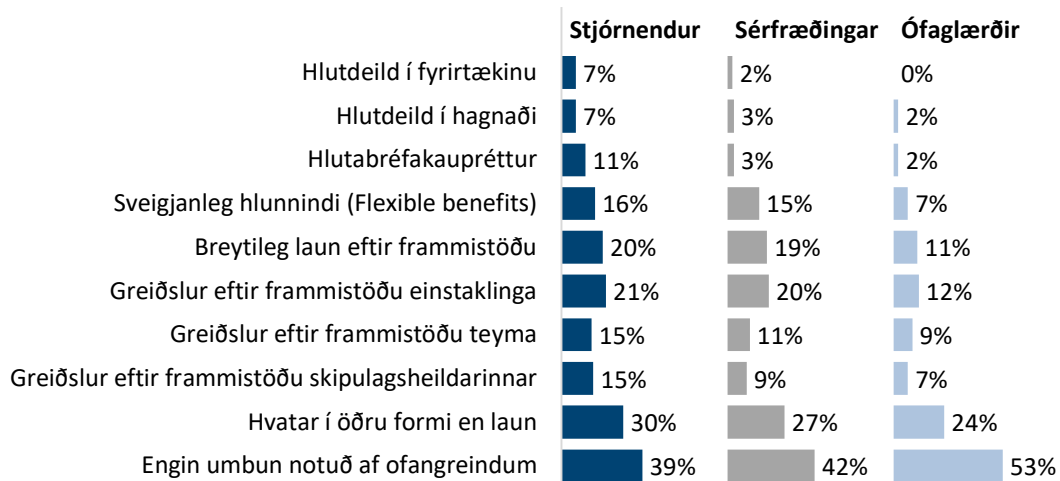
Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna

Þátttakendur voru spurðir um notkun annarra leiða en launagreiðslna til að umbuna starfsfólki. 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 og loks hvata í öðru formi en launum. Mynd 85 sýnir að skipulagsheildir eru líklegri til að umbuna stjórnendum og sérfræðingum með slíkum leiðum en ófaglærðu starfsfólki. Þó fækkaði skipulagsheildum sem umbunuðu stjórnendum með slíkum leiðum um 5 prósentustig frá 2018.



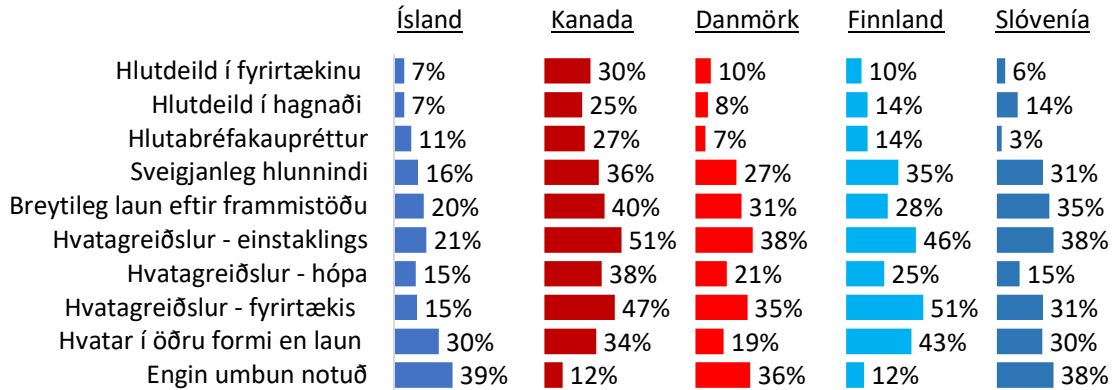
Mynd 85: Hlutfall fyrirtækja sem nota aðra umbun en launagreiðslur. Þróun frá 2009.

Um 40% fyrirtækja og stofnana nota enga umbun umfram launagreiðslur til stjórnenda og sérfræðinga. Meira en helmingur segir slíka umbun ekki veitta ófaglærðu starfsfólki. Meðal þeirra fyrirtækja sem veita slíka umbun, er algengast að hún sé á öðru formi en sem launagreiðslur. Nokkuð er um að starfsfólk og stjórnendur fá greiðslur eftir frammistöðu, annaðhvort sem einstaklingar eða sem hópar. Þá svöruðu 7% skipulagsheilda að stjórnendum byðist hlutdeild í fyrirtækinu eða hlutdeild í hagnaði fyrirtækis (Mynd 86).



Mynd 86: Eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að umbuna starfsfólki? Fjölvalsspurning.

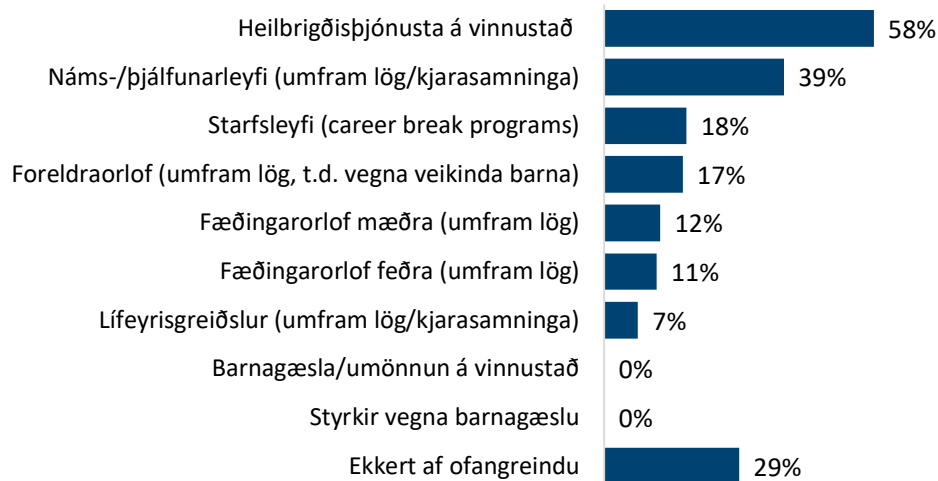
Færri leiðir eru notaðar til að umbuna stjórnendum á Íslandi heldur en í samanburðarlöndunum. Hlutdeild í fyrirtækinu eða hagnaði þess, sveigjanleg hlunnindi, breytileg laun eftir frammistöðu og ýmis konar hvatagreiðslur eru til að mynda allt meira notað í samanburðarlöndunum en á Íslandi (Mynd 87).



Mynd 87: eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að umbuna stjórnendum? Samanburður milli landa.

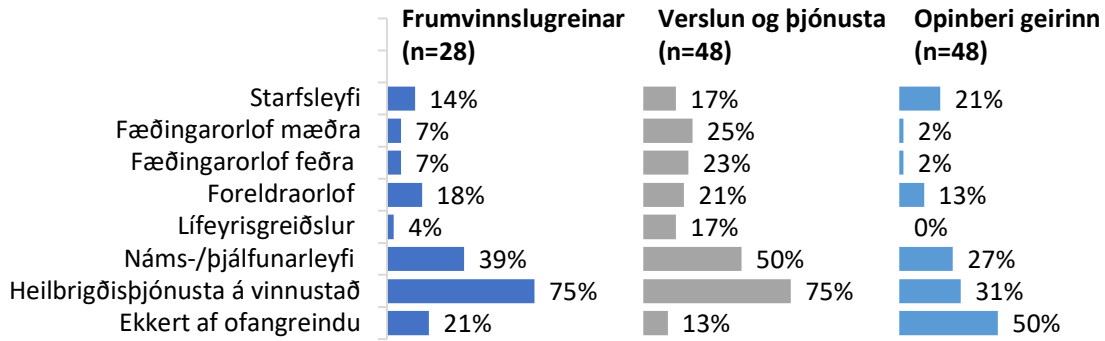
Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna

Af hlunnindum umfram kröfur laga, reglna og kjarasamninga er algengast að skipulagsheildir bjóði upp á heilbrigðisþjónustu á vinnustað (58%), svo sem heilsufarsmælingar, og náms- eða þjálfunarleyfi (39%) (Mynd 88).



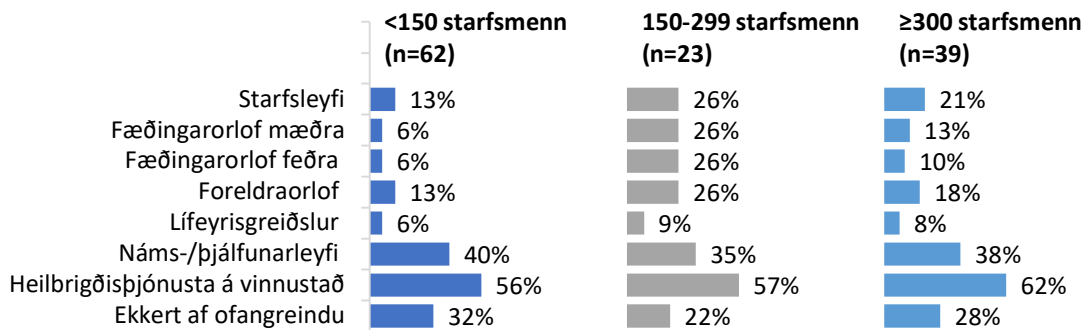
Mynd 88: Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi umfram það sem lög og reglur gera kröfu um? Fjöldi svarenda: 124.

Á Mynd 89 má sjá að þrjú af hverjum fjórum fyrirtækjum í frumvinnslugreinum og verslun og þjónustu bjóða upp á heilbrigðisþjónustu á vinnustað en hlutfallið er lægra í opinbera geiranum (31%). Þá eru fyrirtæki í verslun og þjónustu líklegust til að bjóða upp á fæðingarorlof umfram það sem lög og reglur gera kröfur um. Nokkuð algengt er að fyrirtæki bjóði upp á náms- og þjálfunarleyfi en slíkt er síður í boði hjá hinu opinbera.



Mynd 89: Hlunnindi umfram lög, reglur og kjarasamninga eftir atvinnugreinum.

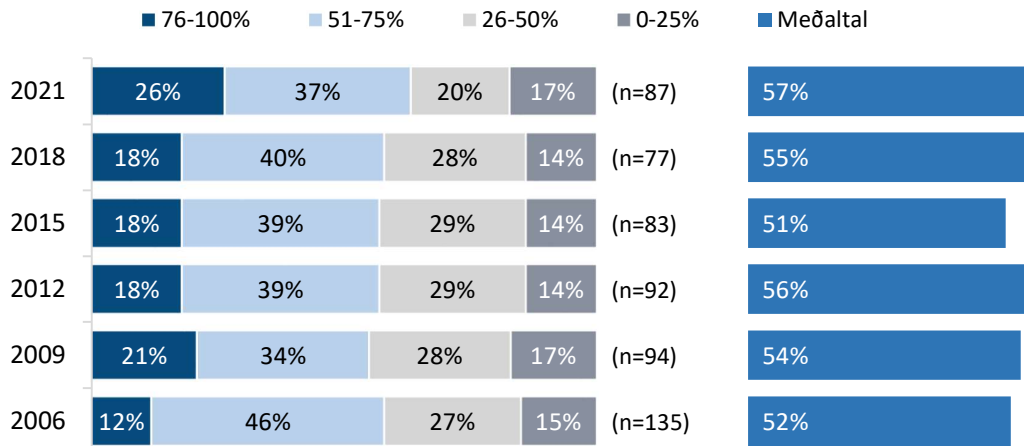
Mynd 90 sýnir hlunnindi sem veitt eru eftir stærð skipulagsheilda. Ekki er mikill munur eftir stærð en helst má sjá að minni fyrirtæki bjóða síður upp á fæðingarorlof umfram lög.



Mynd 90: Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi fram yfir það sem lög og reglur gera kröfu um? Eftir stærð.

Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði

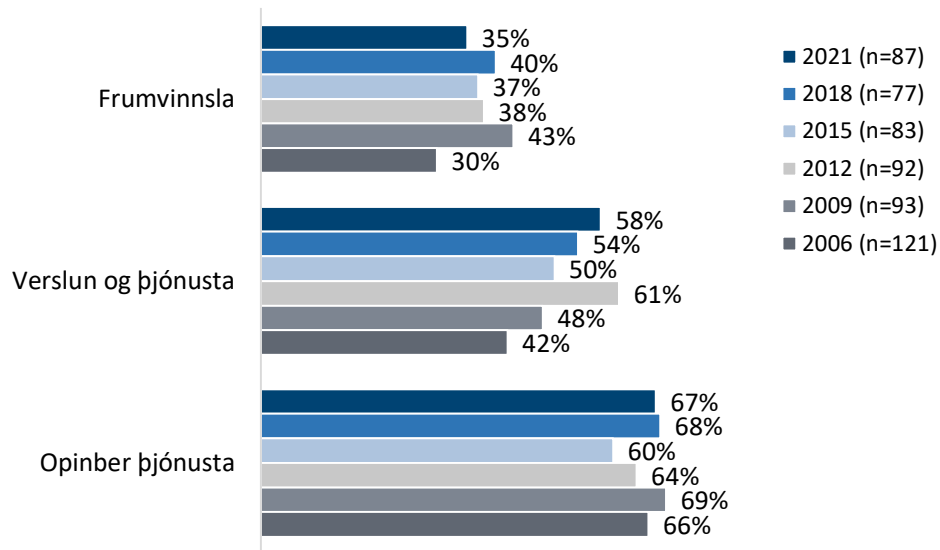
Gera má ráð fyrir að því hærra sem hlutfall launakostnaðar er af rekstrarkostnaði, því mikilvægari er mannauðsstjórnun fyrir skipulagsheilda. Meðal svarenda kemur fram að hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði er að meðaltali 57% og hefur farið hækkandi frá árinu 2015 þegar það var 51%. Þá vekur athygli að fjöldi fyrirtækja sem segir launakostnað vera yfir 75% af heildarrekstrarkostnaði hefur aukist um 8 prósentustig á 3 árum eins og sjá má á Mynd 91.



Mynd 91: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Þróun frá 2006.

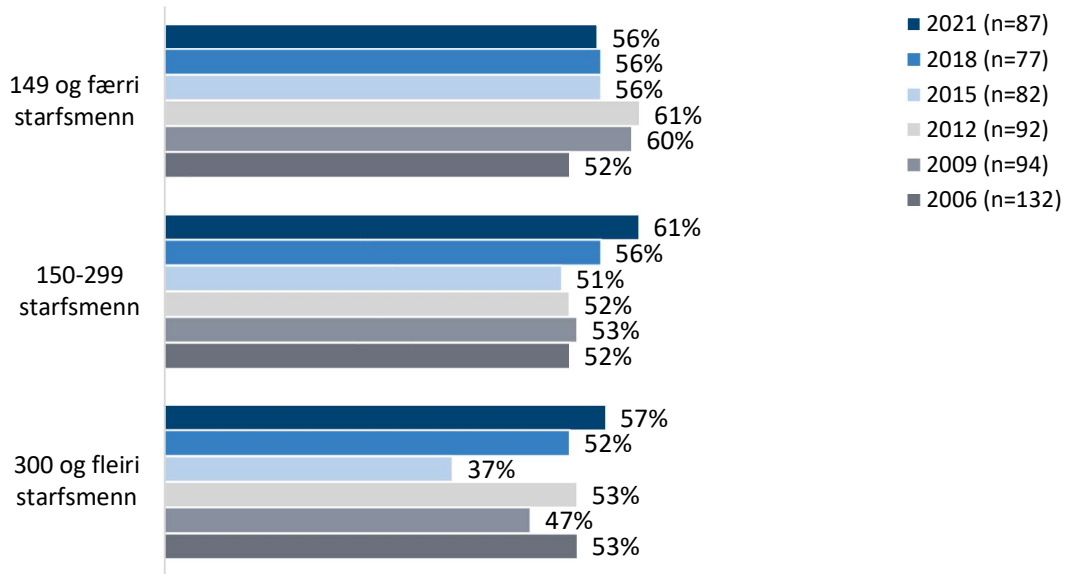
Einn mælikvarði á tengingu mannauðsstjórnunar við rekstrarárangur fyrirtækja er hvort fylgst er með því hversu stórt hlutfall launakostnaður er af rekstrarkostnaði. Frá árinu 2006 hafa á bilinu 64-72% svarenda svarað spurningunni um hlutfall launakostnaðar af rekstrarkostnaði. Hlutfallið mældist 69% 2021 og hafði lækkað úr 72% 2018.

Frá 2015 hefur launakostnaður sem hlutfall af heildarrekstrarkostnaði aukist um 8 prósentustig í þjónustugeiranum, 7 prósentustig í opinbera geiranum, en hefur ekki aukist í frumvinnslu (Mynd 92).



Mynd 92: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Meðaltöl eftir atvinnugreinum.

Frá 2015 hefur orðið töluverð aukning í launakostnaði sem hlutfalli af heildarrekstrarkostnaði meðal fyrirtækja og stofnana með 150 starfsmenn eða fleiri, en ekki meðal minni skipulagsheilda (Mynd 93).



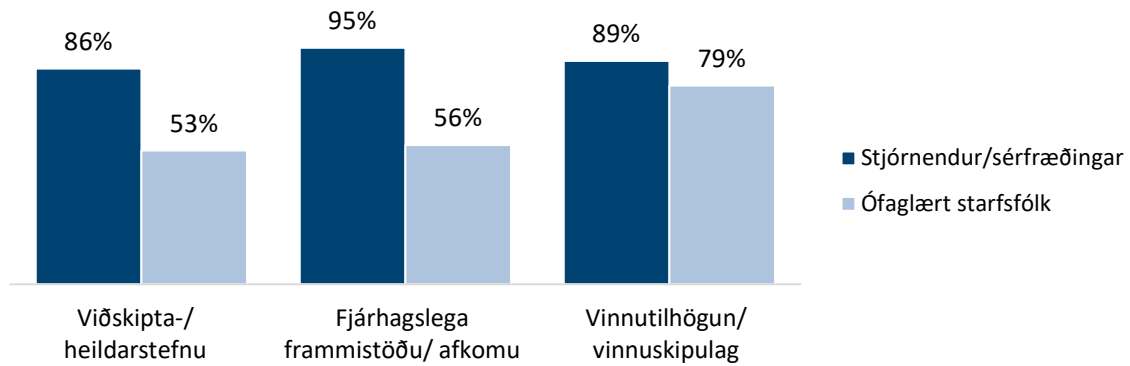
Mynd 93: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Meðaltöl eftir stærð.

VI. SAMSKIPTI - STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG

Í þessum kafla er fjallað annars vegar um upplýsingamiðlun til starfsfólks frá fyrirtækjum og stofnunum og hins vegar upplýsingaöflun frá starfsfólki. Meðal annars er gerð grein fyrir upplýsingamiðlun um viðskipta- og heildarstefnu fyrirtækis, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Þá er skýrt frá notkun viðhorfskannana meðal starfsfólks og tilvist 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

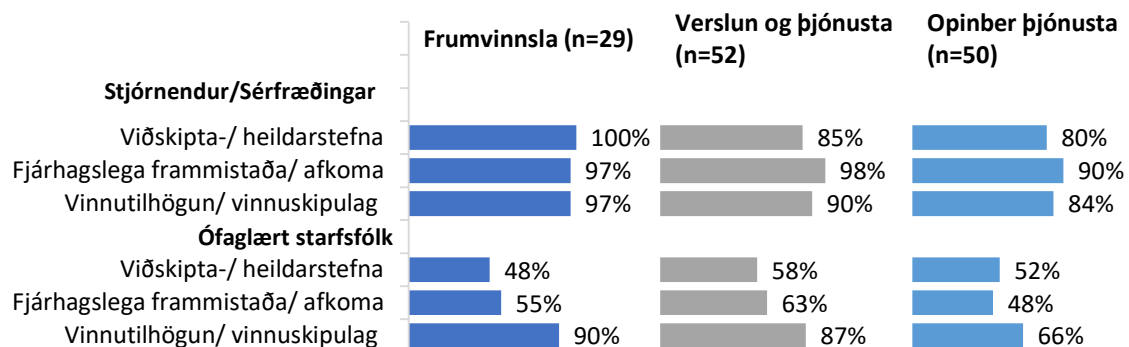
Stjórnendur/sérfræðingar eru í langflestum tilfellum formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu skipulagsheildar, fjárhagslega frammistöðu og vinnutilhögun, en ófaglært starfsfólk er upplýst um viðskipta-/heildarstefnu í helmingi skipulagsheilda, fjárhagslega frammistöðu í 56% þeirra og vinnutilhögun átta af hverjum tíu skipulagsheildum (Mynd 94). Mesta breytingin frá 2018 er 12 prósentustiga aukning í að upplýsa ófaglært starfsfólk um vinnuskipulag.



Mynd 94: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag? Fjölvalsspurning. Fjöldi svarenda: 131.

Vel upplýstir starfsmenn upplifa aukna sanngirni í verklagi og ákvörðunartöku og þar með aukna ánægju í starfi (Colquitt o.fl., 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 á við um viðskiptastefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag. Þetta gildir bæði þegar á móti blæs og þegar vel árar.

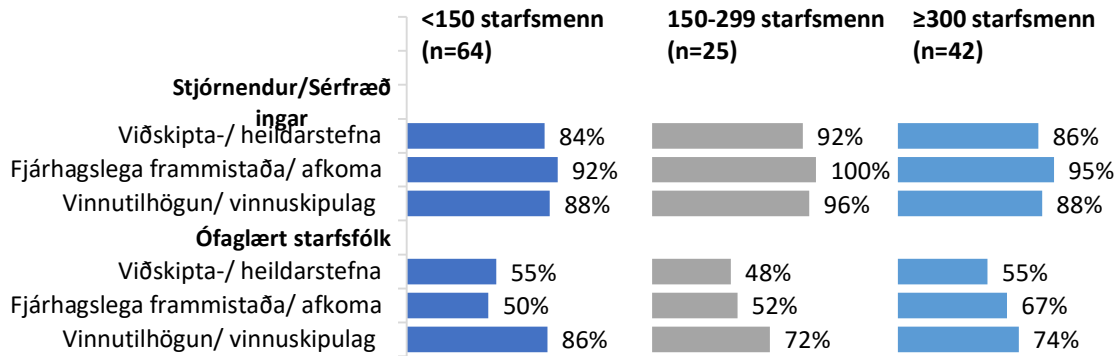
Stjórnendur/sérfræðingar eru líklegastir til að vera upplýstir um viðskiptastefnu og vinnuskipulag þegar um fyrirtæki í frumvinnslu er að ræða. Þó er ekki mikill munur á frumvinnslu og verslun og þjónustu og opinberri þjónustu hvað varðar hversu vel stjórnendur og sérfræðingar eru upplýstir. Almenn er ófaglært fólk verr upplýst um stefnu og afkomu fyrirtækisins og ekki munar miklu á milli atvinnugreina. Þó svara einna flest fyrirtæki í verslun og þjónustu að ófaglært fólk sé upplýst um viðskipta- og heildarstefnu skipulagsheildarinnar og fjárhagslega afkomu. Flest fyrirtæki í frumvinnslu og verslun og þjónustu upplýsa ófaglært starfsfólk um vinnutilhögun en hlutfallið er heldur lægra í opinberri þjónustu (Mynd 95).



Mynd 95: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag? Eftir atvinnugrein.

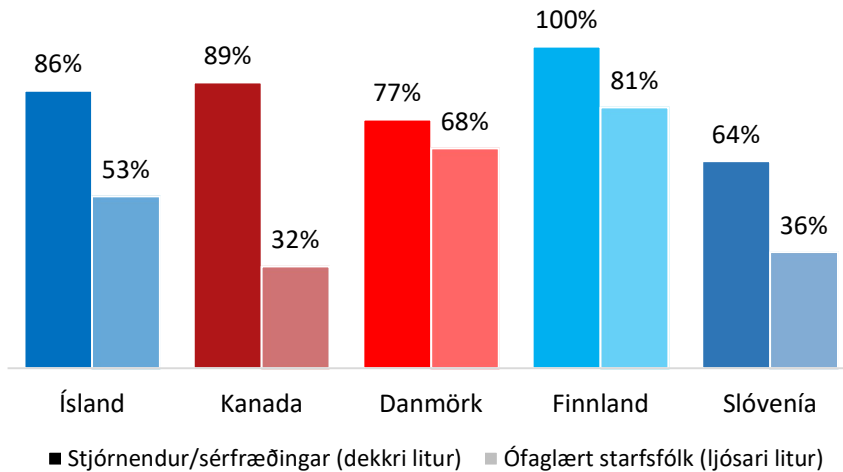
Ekki er afgerandi munur á því hvort fyrirtæki upplýsi stjórnendur og sérfræðinga um stefnu, afkomu og vinnuskipulag eftir stærð skipulagsheilda en fyrirtæki með 150-299 starfsmenn eru

Ívið líklegri en önnur til að veita þessar upplýsingar. Þá eru stór fyrirtæki líklegri til að upplýsa ófaglært starfsfólk um viðskiptastefnu og fjárhagslega frammistöðu (Mynd 96).



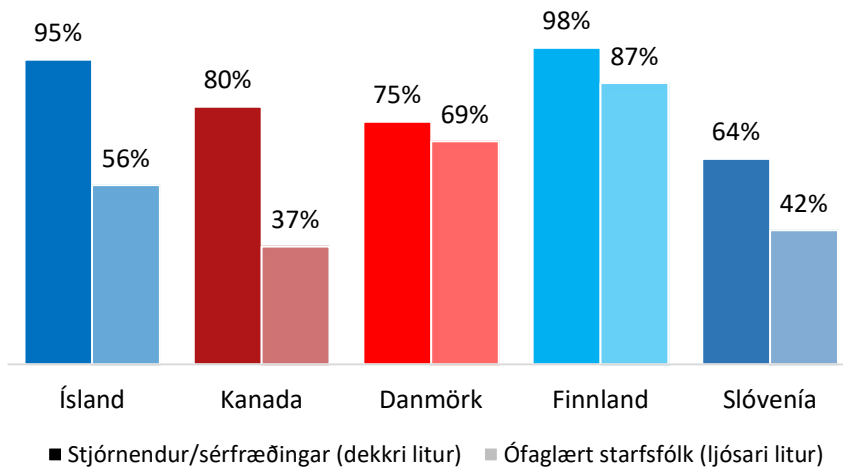
Mynd 96: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, fjárhagslega frammistöðu og vinnuskipulag? Eftir stærð.

Stjórnendur/sérfræðingar eru líklegri til að vera formlega upplýstir um viðskiptastefnu á Íslandi heldur en í Danmörku og Slóveníu. Þá er ólíklegra að ófaglært starfsfólk á Íslandi sé formlega upplýst um stefnu fyrirtækisins heldur en í Finnlandi og Danmörku (Mynd 97).



Mynd 97: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskiptastefnu/heildarstefnu? Samanburður milli landa.

Stjórnendur/sérfræðingar á Íslandi eru líklegri til að vera formlega upplýstir um fjárhagslega afkomu heldur en í Kanada, Danmörku og Slóveníu, en í Danmörku og Finnlandi er ófaglært starfsfólk oftara formlega upplýst um fjárhagslega afkomu en hér á landi (Mynd 98).



Mynd 98: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um fjárhagslega afkomu? Samanburður milli landa.

Aðferðir við upplýsingaöflun frá starfsfólki

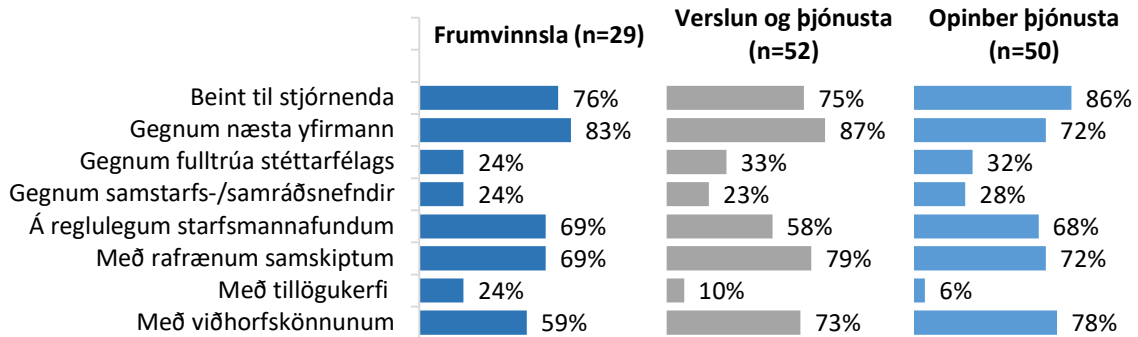
Í næstu töflum og myndum er varpað ljósi á það hvernig upplýsingaöflun frá starfsfólki fer fram innan skipulagsheilda.

Algengast er að upplýsinga um viðhorf starfsfólks sé aflað annaðhvort í gegnum næsta yfirmann (80%) eða komi beint til yfirstjórnenda frá almennu starfsfólki (79%) (Mynd 99). Einnig er algengt að viðhorfa sé aflað með rafrænum samskiptum (74%) eða með viðhorfskönnunum (72%).



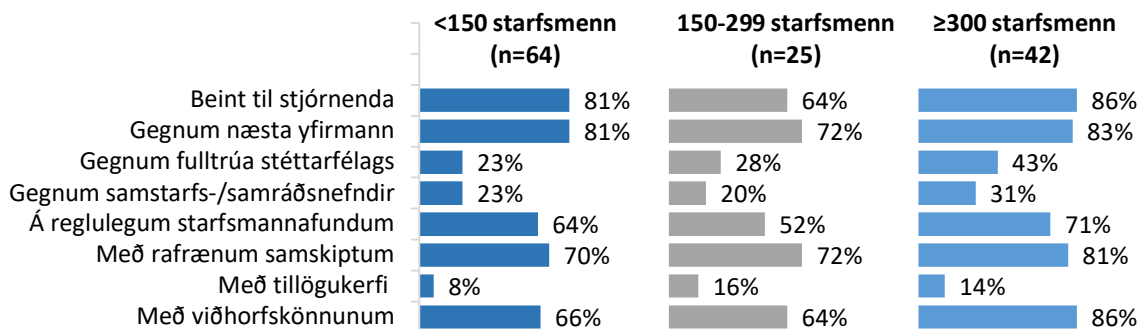
Mynd 99: eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Fjölvalsspurning.

Ekki er afgerandi munur milli greina á því hvernig upplýsingum um viðhorf starfsfólks er aflað. Þó er ívið algengara að slíkar upplýsingar komi beint frá almennu starfsfólki til stjórnenda hjá hinu opinbera en í frumvinnslu og þjónustu á meðan líklegra er að upplýsinga sé aflað í gegnum næsta yfirmann í þeim greinum (Mynd 100). Gerð viðhorfskannana er einnig algengari í verslun og þjónustu og hjá hinu opinbera en í frumvinnslu.



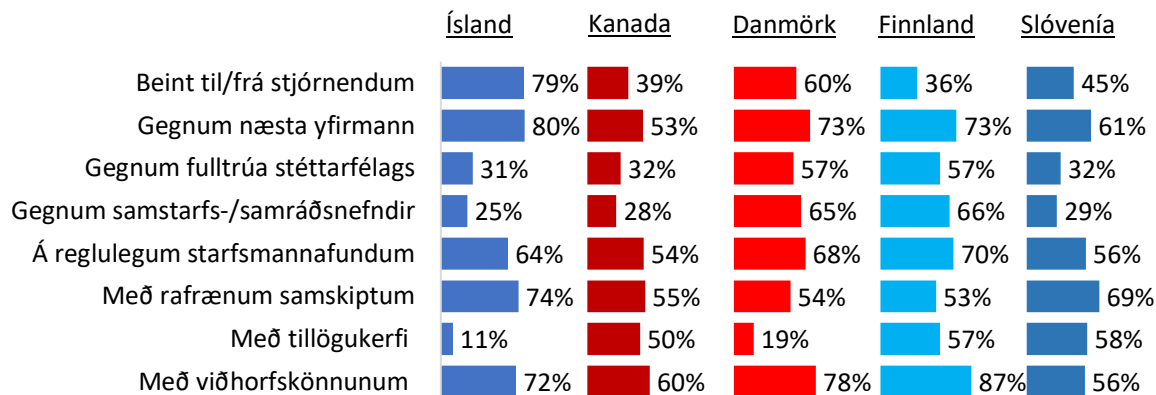
Mynd 100: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Eftir atvinnugreinum. Fjölvalsspurning.

Athyglisvert er að jafnvel í stærri skipulagsheildum er upplýsinga aflað beint frá starfsfólki til stjórnenda og niðurstöður sýna að það er jafnvel algengara í stærri fyrirtækjum og stofnunum en þeim minni. Jafnframt er algengara að upplýsinga sé aflað með rafrænum samskiptum í stærri skipulagsheildum en þeim minni. Samskipti í gegnum fulltrúa stéttarfélags eru ekki mjög algeng í íslenskum skipulagsheildum, en meira notuð í stærri skipulagsheildum (43%), en þeim minni (23-28%) (Mynd 101).



Mynd 101: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðferðir notaðar til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Eftir stærð.

Á Íslandi er minna um tillögukerfi og samráðsnefndir en í samanburðarlöndunum en meira um upplýsingagjöf í gegnum næsta yfirmann, frá stjórnendum eða með rafrænum samskiptum (Mynd 102).

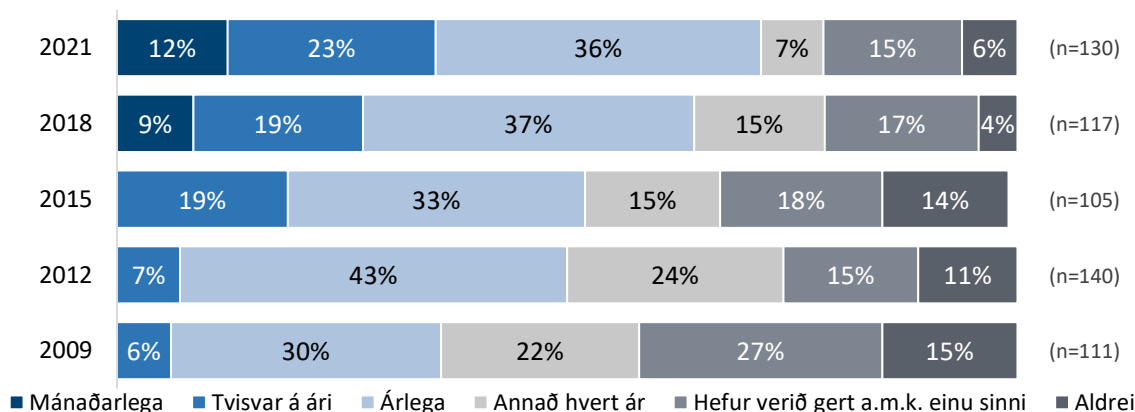


Mynd 102: eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að afla upplýsinga um viðhorf starfsfólks? Samanburður milli landa.

Viðhorfskannanir við upplýsingaöflun

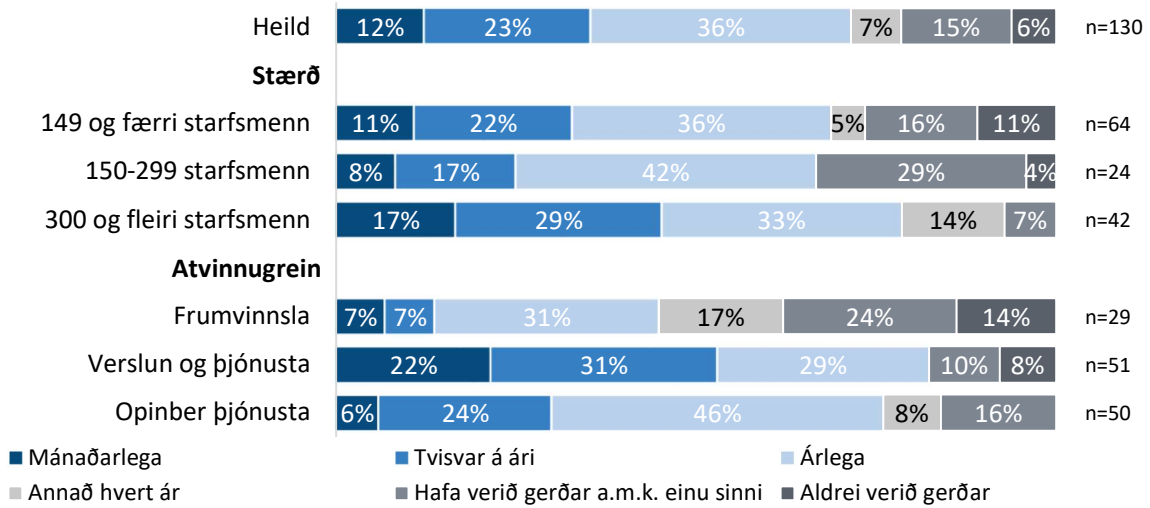
Meira en 70% íslenskra skipulagsheilda gera viðhorfskannanir meðal starfsmanna að minnsta kosti árlega. Þróun síðustu ára hefur verið í þá átt að notkun viðhorfskannana hefur aukist og sífellt verður algengara að þær séu gerðar mánaðarlega (12%) (Mynd 103).

Einungis 6% skipulagsheilda hafa aldrei gert viðhorfskönnun meðal starfsmanna og hefur hlutfallið lækkað úr 15% á árinu 2009.



Mynd 103: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar meðal starfsfólks? Þróun frá 2009.

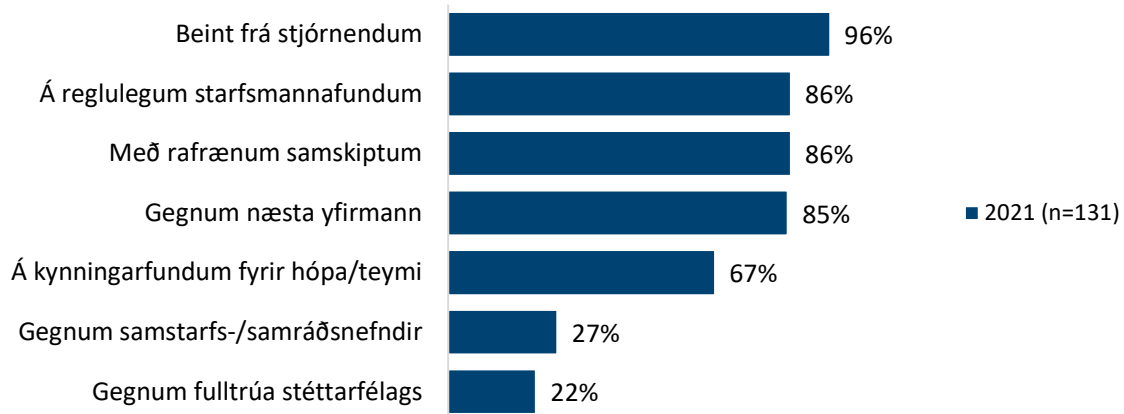
Stærstu skipulagsheildirnar gera allar viðhorfskannanir reglulega og þær eru jafnframt líklegastar til að gera viðhorfskannanir mánaðarlega (17%). Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru líklegust til að gera viðhorfskannanir mánaðarlega á meðan fyrirtæki í frumvinnslu nota viðhorfskannanir mun sjaldnar en fyrirtæki í öðrum greinum (Mynd 104). Stofnanir hins opinbera hafa hins vegar allar gert viðhorfskönnun að minnsta kosti einu sinni og þrjár af hverjum fjórum gera viðhorfskönnun að minnsta kosti árlega.



Mynd 104: Hversu oft eru gerðar viðhorfsskannanir meðal starfsfólks? Eftir stærð.

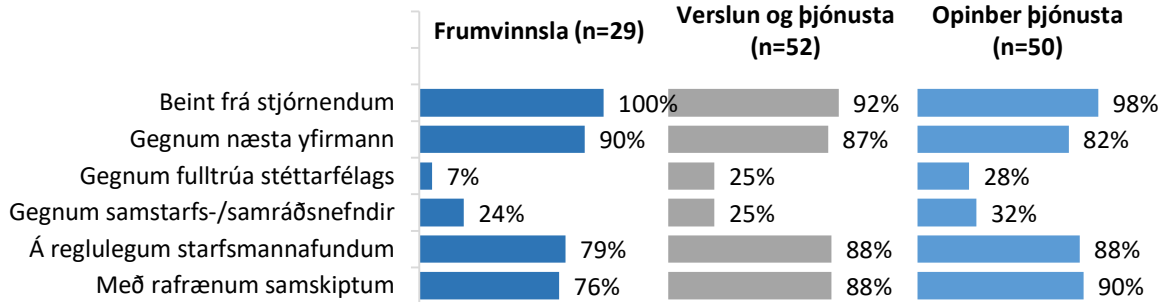
Upplýsingamiðlun til starfsfólks

Algengast er að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks beint frá stjórnendum. Einnig er algengt að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks á reglulegum starfsmannafundum, með rafrænum samskiptum og í gegnum næsta yfirmann (Mynd 105).



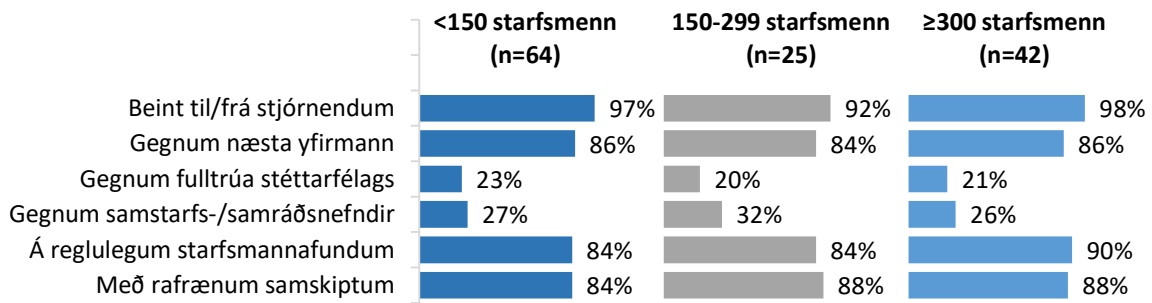
Mynd 105: eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks?

Lítill munur er á því hvernig upplýsingum er miðlað til starfsfólks eftir greinum (Mynd 106). Þó eru fyrirtæki í frumvinnslu síður líkleg til að afla upplýsinga í gegnum fulltrúa stéttarfélags.



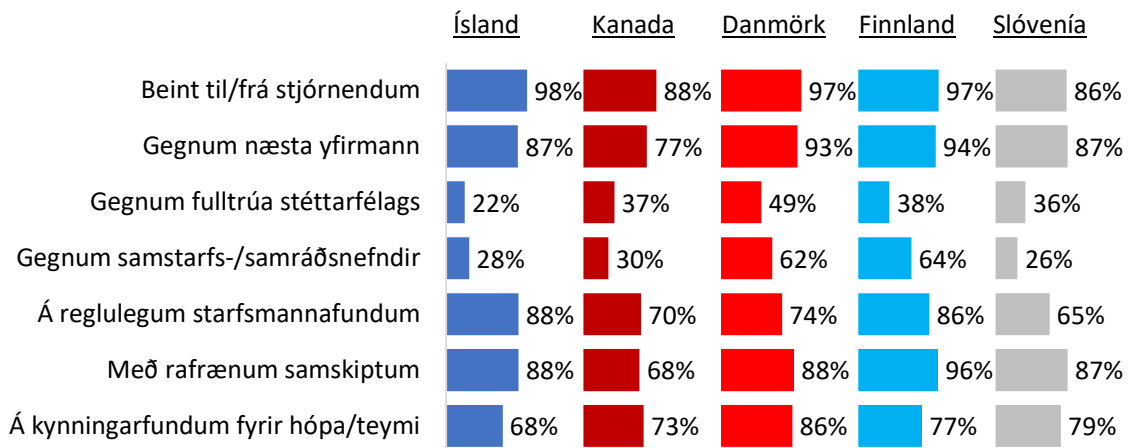
Mynd 106: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir atvinnugreinum. Fjölvalsspurning.

Lítill munur var á því hvernig upplýsingum er miðlað til starfsfólks eftir stærð fyrirtækja (Mynd 107).



Mynd 107: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Eftir stærð.

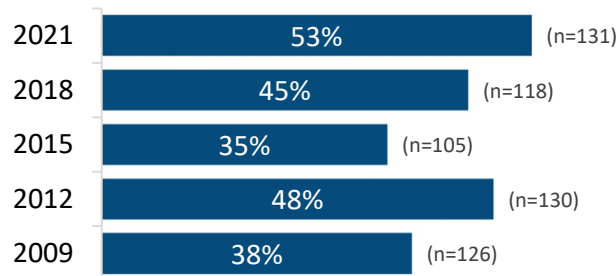
Á Íslandi er minna um samskipti í gegnum fulltrúa stéttarfélags og kynningarfundir fyrir hópa/teymi heldur en í samanburðarlöndunum (Mynd 108). Í samráðslöndunum er jafnframt algengara að samskipti séu í gegnum samstarfs- eða samráðsnefndir en hér á landi.



Mynd 108: Eru eftirfarandi aðferðir notaðar að einhverju leyti til að miðla mikilvægum upplýsingum til starfsfólks? Samanburður milli landa.

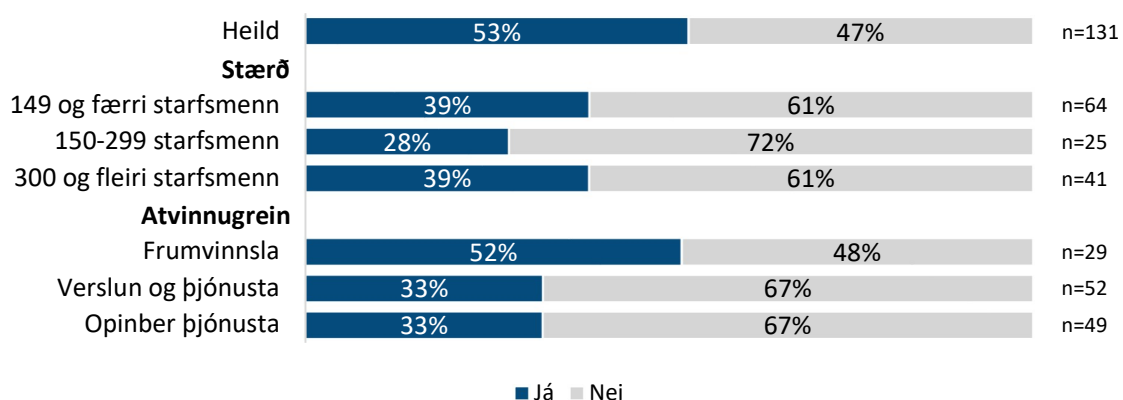
Samráðsnefndir

Algengara virðist en áður að fyrirtæki og stofnanir hafi á að skipa samráðsnefndum þótt minna sé stuðst við þær hér en víða annars staðar. Ríflega helmingur (53%) þeirra svaraði því til að skipulagsheildin hefði á að skipa samráðsnefnd og hefur hlutfallið hækkað úr 35% 2015 (Mynd 109).



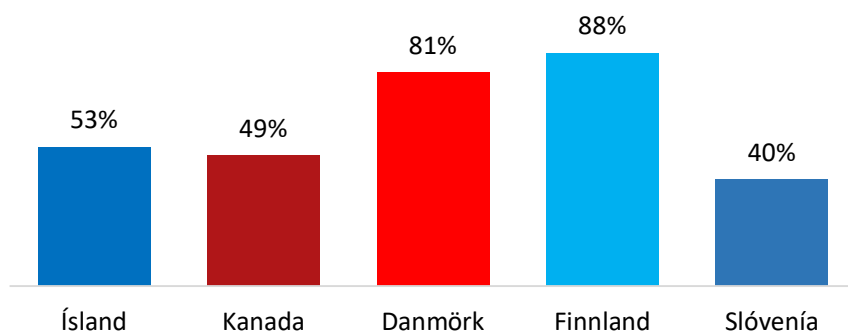
Mynd 109: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)?

Margt bendir til þess að samráðsnefndir hafi jákvæð áhrif á upplýsingastreymi á báða bóga innan skipulagsheilda og leiði til aukins trausts í samskiptum. *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 sem hafa samráðsnefndir (Jirjahn, 2012).* Margt bendir því til að íslensk fyrirtæki og stofnanir geti nýtt sér þetta form í auknum mæli til að auka framleiðni og skapa stöðugleika. Fyrirtæki í frumvinnslu voru líklegust til að vera með samráðsnefnd (Mynd 110).



Mynd 110: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)? Eftir stærð og atvinnugrein.

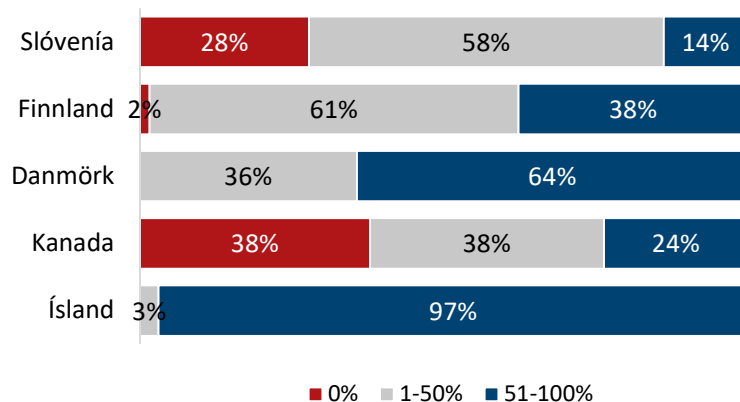
Samráðsnefndir virðast vera mikið notaðar í Finnlandi (88%) og Danmörku (81%), en minna á Íslandi, í Kanada og í Slóveníu (Mynd 111).



Mynd 111: Hlutfall þáttökufyrirtækja sem hefur á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda). Samanburður milli landa.

Stéttarfélög – þátttaka og áhrif

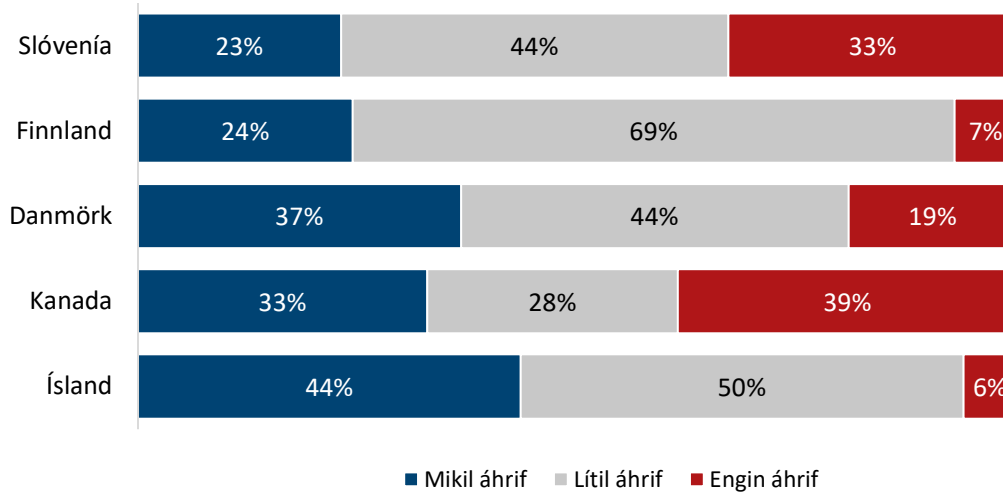
Í nær öllum skipulagsheildum á Íslandi er meirihluti starfsfólks í stéttarfélagi, en það á einungis við um 64% skipulagsheilda í Danmörku, 38% í Finnlandi, 24% í Kanada og 14% í Slóveníu (Mynd 112).



Mynd 112: Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækis/stofnunar eru félagsmenn í stéttarfélögum? Samanburður milli landa.

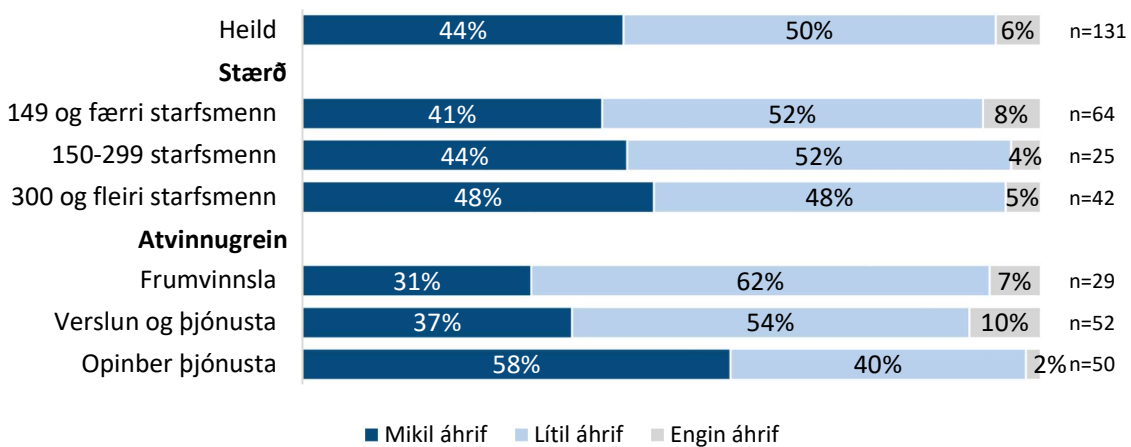
Nær öll fyrirtæki á Íslandi (96%) gangast undir þá kjarasamninga sem stéttarfélögin gera á Íslandi en það er meira en í Danmörku (89%), Kanada (56%) og Slóveníu (62%).

Áhrif stéttarfélaganna eru einnig meiri á Íslandi en í öllum samanburðarlöndunum (mynd 113).



Mynd 113: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið? Samanburður milli landa.

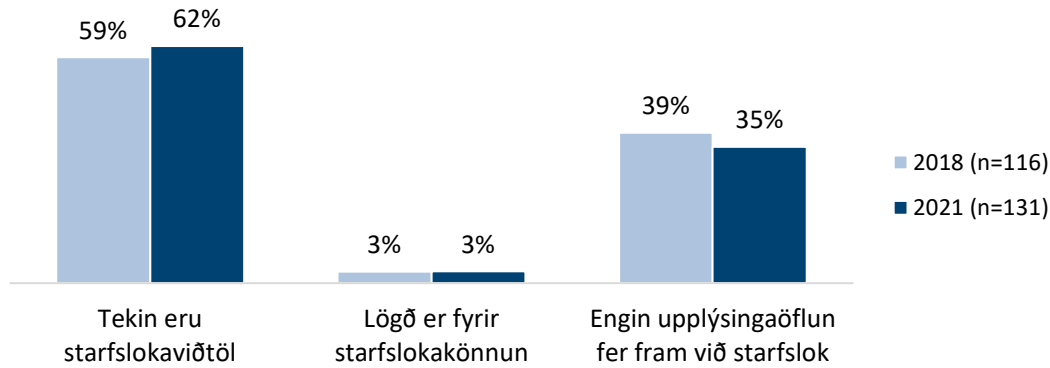
Því stærri sem skipulagsheildir eru því líklegri eru þær til að segja að stéttarfélög hafi mikil áhrif á fyrirtækið/stofnunina. Stéttarfélög eru líklegust til að hafa mikil áhrif á starfsemi opinberra stofnana (Mynd 114).



Mynd 114: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið/stofnunina? Eftir stærð og atvinnugrein.

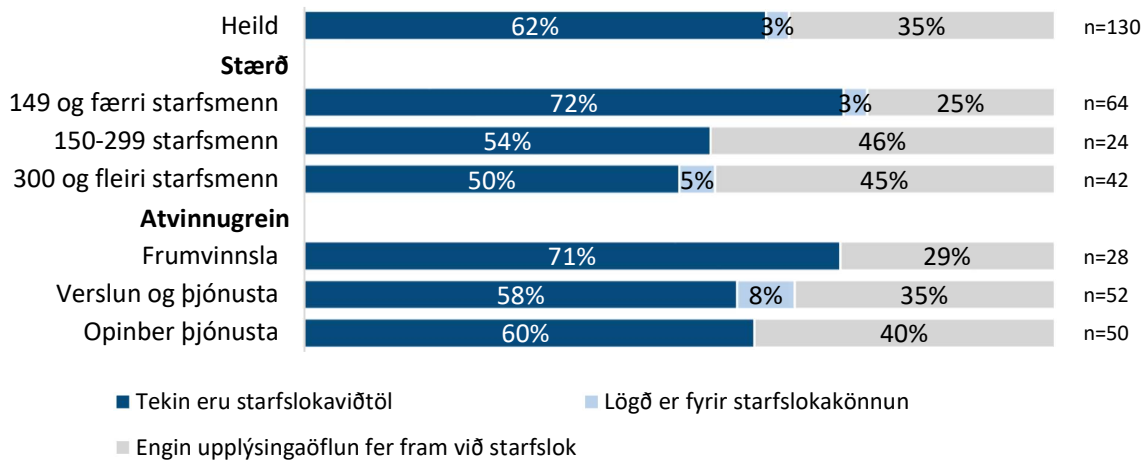
Upplýsingaöflun við starfslok

Þegar starfsfólk segir sjálfviljugt upp störfum gefst fyrirtækjum og stofnunum gott tækifæri til að afla markvisst upplýsinga um upplifun og viðhorf þess til starfsins, fyrirtækisins eða stofnunarinnar og ýmissa starfsaðstæðna. Starfslokaviðtöl eru gerð hjá 62% fyrirtækja og stofnana og er það 3 prósentustiga aukning frá 2018.



Mynd 115: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna?

Starfslokaviðtöl eru algengari í minni fyrirtækjum og stofnunum en meðal þeirra stærri. Ef þetta er skoðað eftir greinumer algengast að starfslokaviðtöl séu tekin í fyrirtækjum í frumvinnslu, en tekin eru starfslokaviðtöl í meira en helmingi fyrirtækja og stofnana í öllum greinum (Mynd 116).



Mynd 116: Hvað af eftirfarandi lýsir best upplýsingaöflun við sjálfviljug starfslok starfsmanna? Eftir stærð og atvinnugrein.

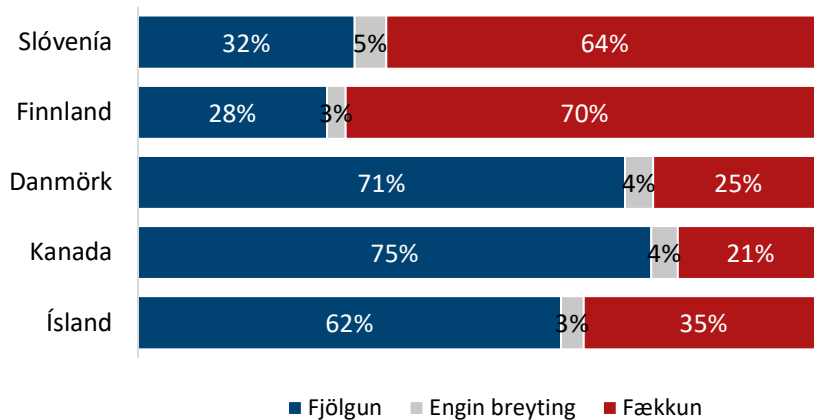
Við sjálfviljug starfslok starfsfólks gefst einstakt tækifæri til að afla upplýsinga um ástæður starfsloka. Slíkar upplýsingar gefa tækifæri til að skoða hvaða þættir, innanhúss og/eða utanhúss, valda óánægju og jafnvel ótímabærum uppsögnum starfsfólks. Í framhaldi má nýta upplýsingarnar markvisst til úrbóta og þróunar. Með því má minnka starfsmannaveltu og þar með ráðningarkostnað. Hér er ekki spurt hverjir taka starfslokaviðtöl en sýnt hefur verið fram á að réttmætari og áreiðanlegri upplýsingar fái með starfslokakönnunum eða með því að nýta óháða utanaðkomandi aðila til að taka viðtöl, fremur en ef viðtöl eru tekin af innanhússfólki. Slík viðtöl geti gefið ranga mynd þar sem starfsfólk upplýsi síður innanhússfólk um raunástæður fyrir uppsögn sinni (Feinberg og Jeppeson, 2000). Þá verða kannanir að vera órekjanlegar til einstaklinga en slík framkvæmd er því erfiðari sem fyrirtækin eru minni eða þar sem starfsmannavelta er lítil.

VII. MANNAUÐUR OG MÆLIKVARÐAR

Í þessum hluta skýrslunnar er fjallað um þróun og samsetningu mannaflans, lykilmælikvarðana starfsmannaveltu og fjarvistir og sjálfvirknivæðingu í ferlum.

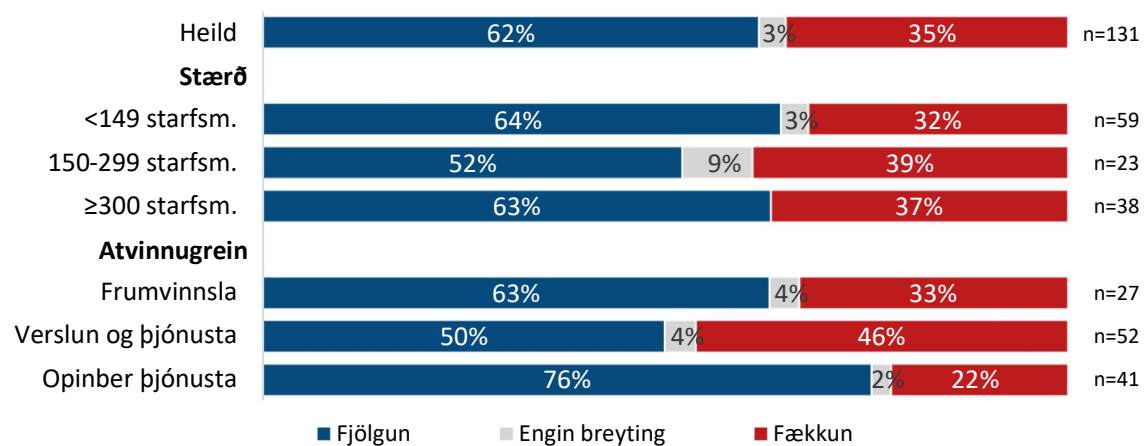
Breytingar á mannauði

Á Íslandi, í Danmörku og í Kanada jókst starfsmannafjöldi í töluvert fleiri skipulagsheildum milli ára 2018 og 2021 en í Slóveníu og Finnlandi fækkaði starfsfólki í mun fleiri einingum á sama tímabili (Mynd 117).



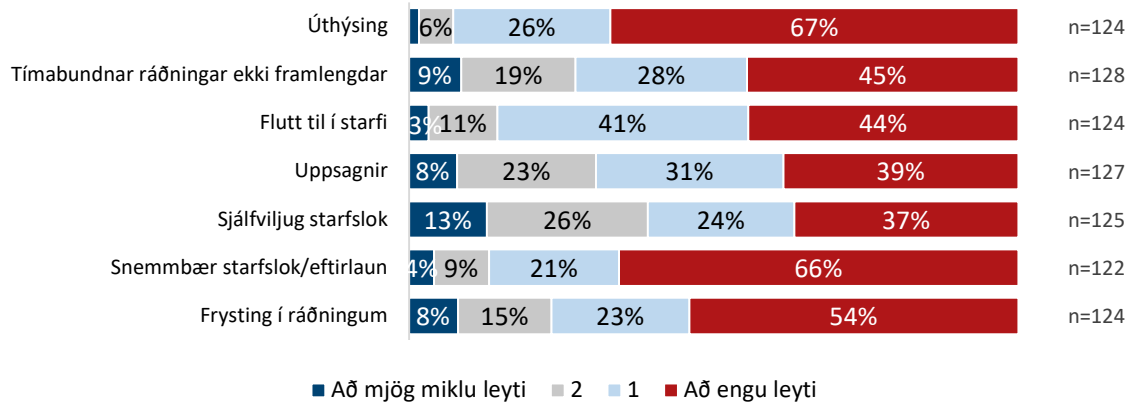
Mynd 117: Breyting á heildarfjölda starfsfólks frá því fyrir þremur árum. Samanburður milli landa.

Fjölgun starfsfólks frá 2018 til 2021 er algengust í opinberri þjónustu á Íslandi en fækkun er algengust í þjónustugeiranum, sjá Mynd 118.



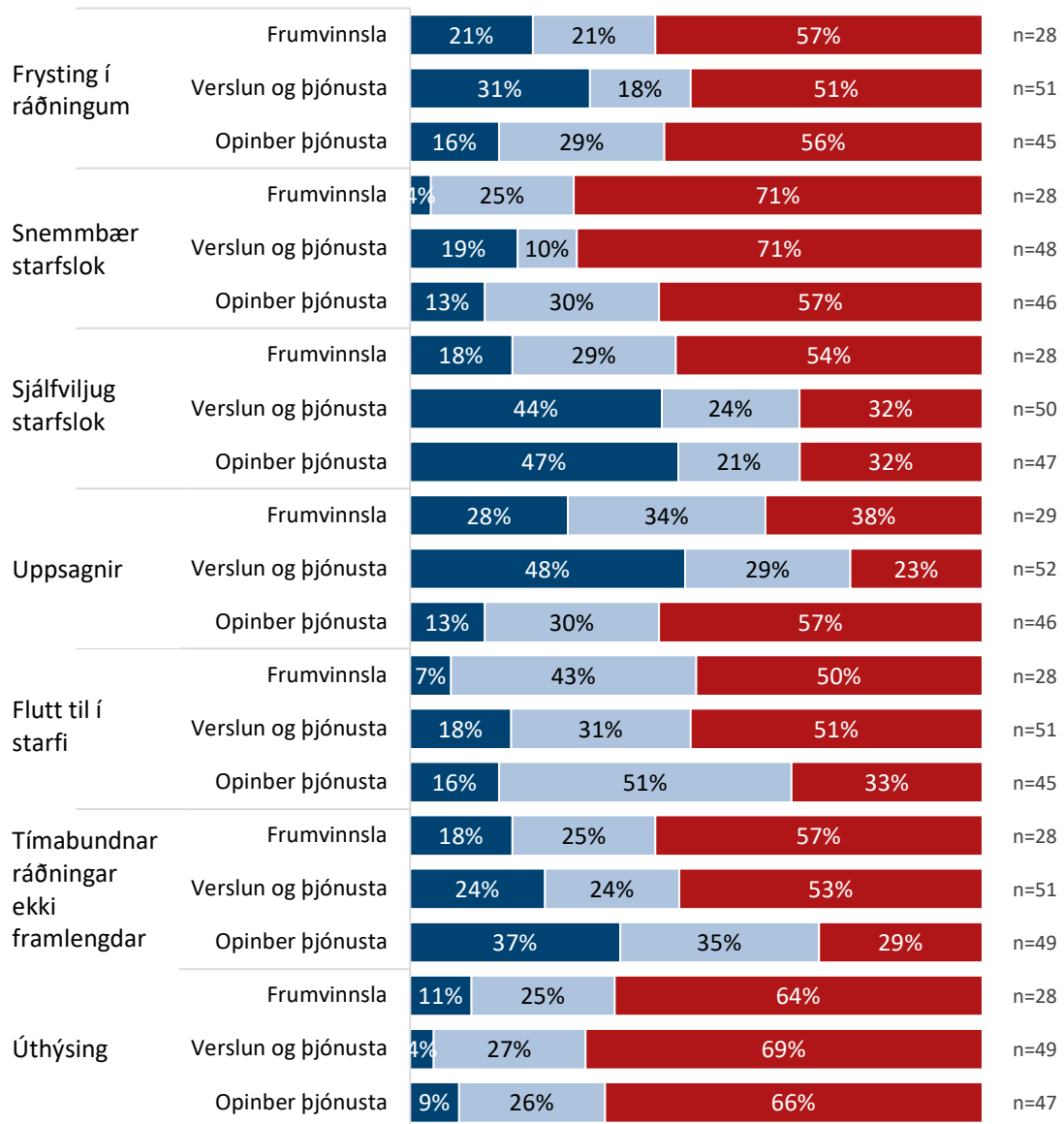
Mynd 118: Hvernig hefur heildarfjöldi starfsfólks breyst frá því fyrir þremur árum? Eftir stærð og atvinnugreinum.

Í skipulagsheildum þar sem starfsfólki fækkaði nýttu margar sjálfviljug starfslok og að framlengja ekki tímabundnar ráðningar en 8% hafa notað uppsagnir eða frystingu ráðninga (Mynd 119).



Mynd 119: Að hve miklu leyti hafa eftirfarandi aðferðir verið notaðar til að breyta fjölda eða samsetningu vinnuafis þíns (síðustu þrjú ár).

Algengustu aðferðirnar í opinbera geiranum eru flutningur í starfi og að framlengja ekki tímabundnar ráðningar en uppsagnir eru algengari í þjónustugeiranum (Mynd 120).

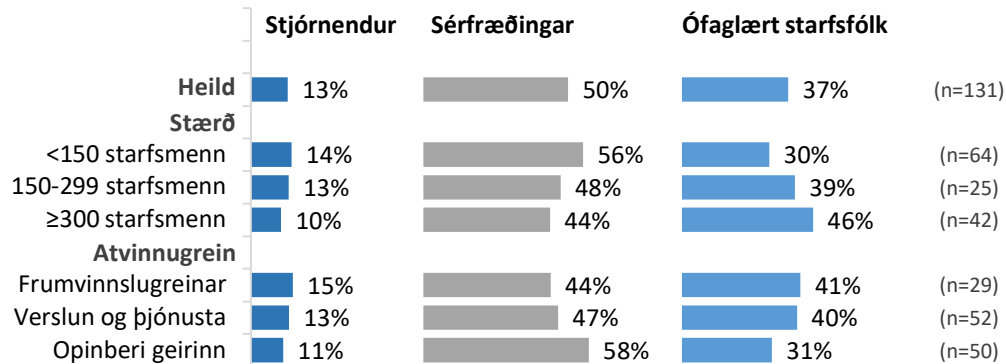


■ Að miklu leyti ■ Að einhverju leyti ■ Að engu leyti

Mynd 120: Að hve miklu leyti hafa eftirfarandi aðferðir verið notaðar til að breyta fjölda eða samsetningu vinnuafls þíns (síðustu þrjú ár) - eftir atvinnugrein.

Samsetning mannauðs - störfín

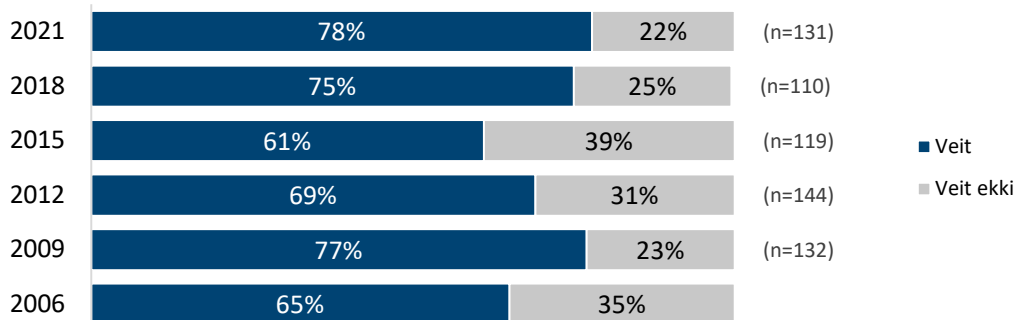
Að meðaltali eru 13% starfsfólks hjá svarendum þessarar könnunar stjórnendur, 50% sérfræðingar eða faglært starfsfólk og 37% ófaglært starfsfólk. Stærri fyrirtæki eru með hlutfallslega fleiri ófaglærða en minni fyrirtæki eru með hlutfallslega fleiri sérfræðinga og stjórnendur. Sérfræðingar eru hlutfallslega flestir í opinbera geiranum. Sjá Mynd 121.



Mynd 121: Hlutfall stjórnenda, sérfræðinga og ófaglærðs starfsfólks eftir stærð og atvinnugrein skipulagsheilda.

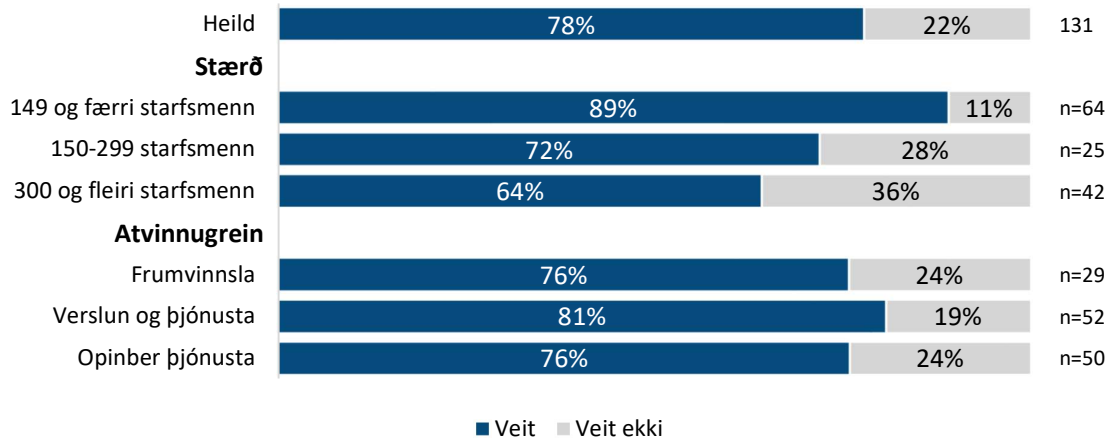
Starfsmannavelta

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. 78% svarenda vita hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli og þetta hlutfall hefur aldrei mælst hærra (Mynd 122).



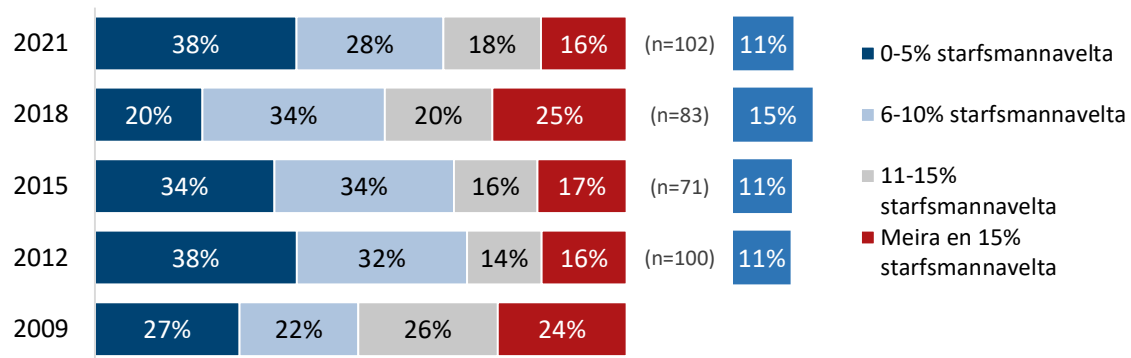
Mynd 122: Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Þróun frá 2006.

Því smærri sem fyrirtæki eru, því líklegra er að þau viti hver starfsmannaveltan er (Mynd 123).



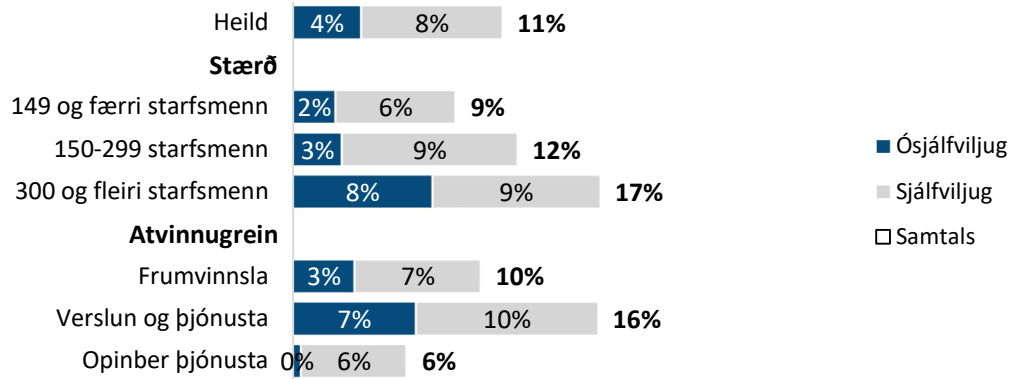
Mynd 123: Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Eftir stærð og atvinnugrein.

Meðal starfsmannavelta í svarendahópnum er að þessu sinni um 11% á ársgrundvelli. Í 38% fyrirtækja er starfsmannaveltan 0-5%. Athyglisvert er að starfsmannaveltan er minni en í síðustu mælingu þrátt fyrir heimsfaraldur sem hafði mikil áhrif á íslenskan vinnumarkað á því tímabili sem gagnaöflun fór fram, en það var haustið 2021 (sjá Mynd 124).



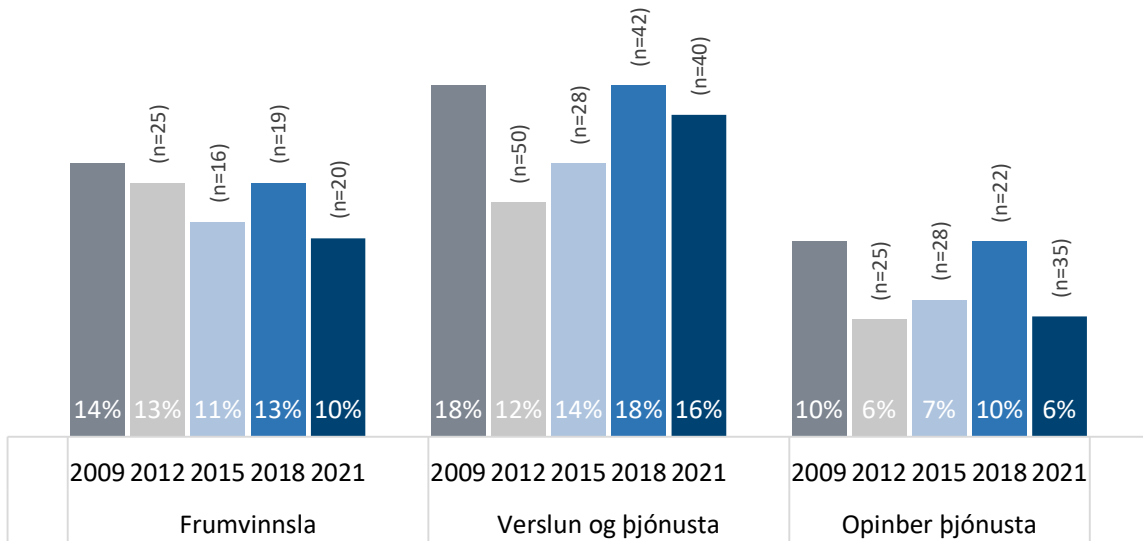
Mynd 124: Starfsmannavelta á ársgrundvelli.

Sjálfviljug starfsmannavelta er stærsti hluti af heildar starfsmannaveltu (um tveir þriðju hlutar). Sjálfviljug starfsmannavelta er á heildina litið um 8% af starfsmannafjölda en ósjálfviljug starfsmannavelta um 4%. Ósjálfviljug starfsmannavelta er minnst í opinbera geiranum og sama á reyndar við um sjálfviljuga starfsmannaveltu. Ósjálfviljug starfsmannavelta er mest í einkarekinni þjónustustarfsemi og einnig mest í stórum fyrirtækjum, en þar gætir væntanlega áhrifa heimsfaraldurs á tímabilinu (Mynd 125).



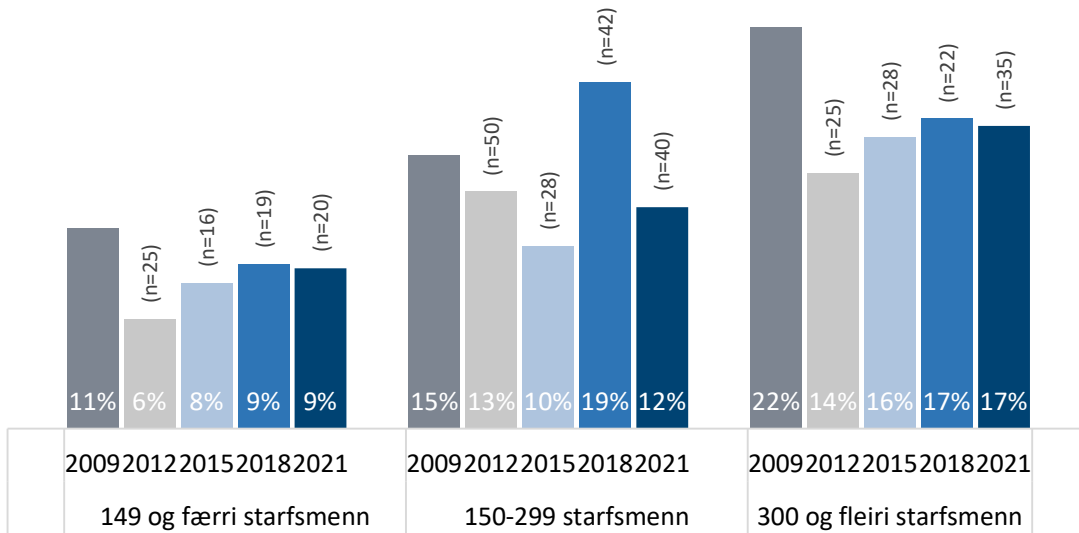
Mynd 125: Sjálfviljug og ósjálfviljug starfsmannavelta eftir stærð og atvinnugrein.

Í frumvinnslu mælist starfsmannavelta nú minni en í fyrri CRANET-rannsóknunum og hún er einnig í lægri kantinum í opinberri þjónustu (Mynd 126).



Mynd 126: Meðaltal starfsmannaveltu á ári eftir atvinnugrein. Próun frá 2009.

Starfsmannavelta mælist eins og áður mest í stórum fyrirtækjum (Mynd 127).



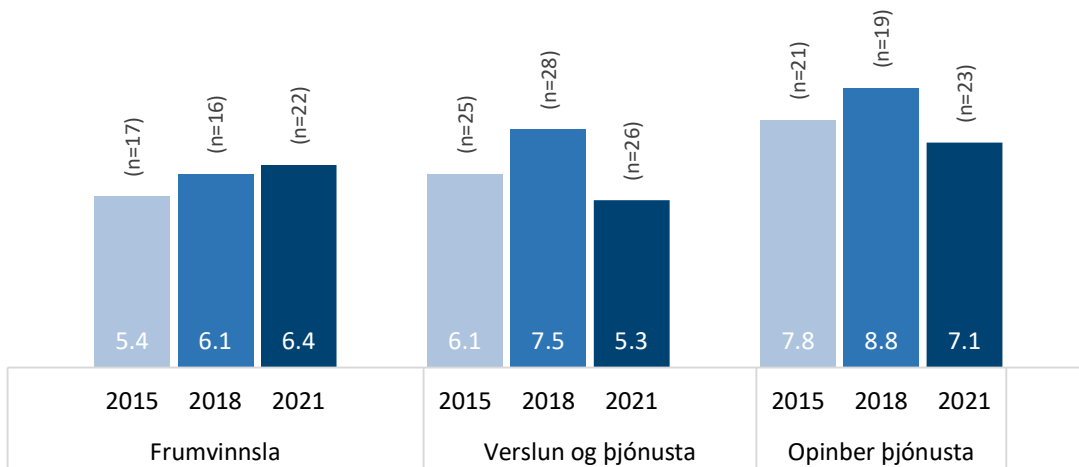
Mynd 127: Meðaltal starfsmannaveltu á ári eftir stærð. Þróun frá 2009.

Í mannauðsfræðum er almennt litið svo á að töluverður ávinningur sé af lágmörkun starfsmannaveltu, bæði á tekju- og kostnaðarhlið rekstrarins. Þó getur engin eða lítil starfsmannavelta verið óheppileg og meðalvegurinn farsælastur í þessu eins og mörgu öðru. Oft er sagt að þegar starfsmannavelta fari yfir 10% séu líkur á skaðlegum áhrifum á afkomu og ýmsa árangurstengda þætti (Watson Wyatt, 2005). Þá hefur verið sýnt fram á tengsl milli tryggðar starfsfólks og tryggðar viðskiptavina (Reichfeld, 1996; Salanova o.fl., 2005).

Fjarvistir og veikindi starfsmanna

Fjarvistir og veikindi starfsfólks er önnur vísbending um árangur og stöðu mannauðsmála í skipulagsheildinni. Aðeins rúmlega helmingur þátttakenda í þessari rannsókn (57%), eða 75 þátttakendur af 131, svöruðu spurningu um meðalfjölda fjarvistar- og veikindadaga starfsfólks á ári. Það gefur vísbendingu um að mörg íslensk fyrirtæki gætu gert betur í að halda utan um þessar tölur, en skýringin gæti einnig verið sú að form spurningarinnar hafi ekki hentað miðað við gögn hinna svarendanna. Gögn frá Bretlandi benda til að þar í landi fylgist 76% fyrirtækja með fjarvistum starfsmanna sinna (CIPD, 2014).

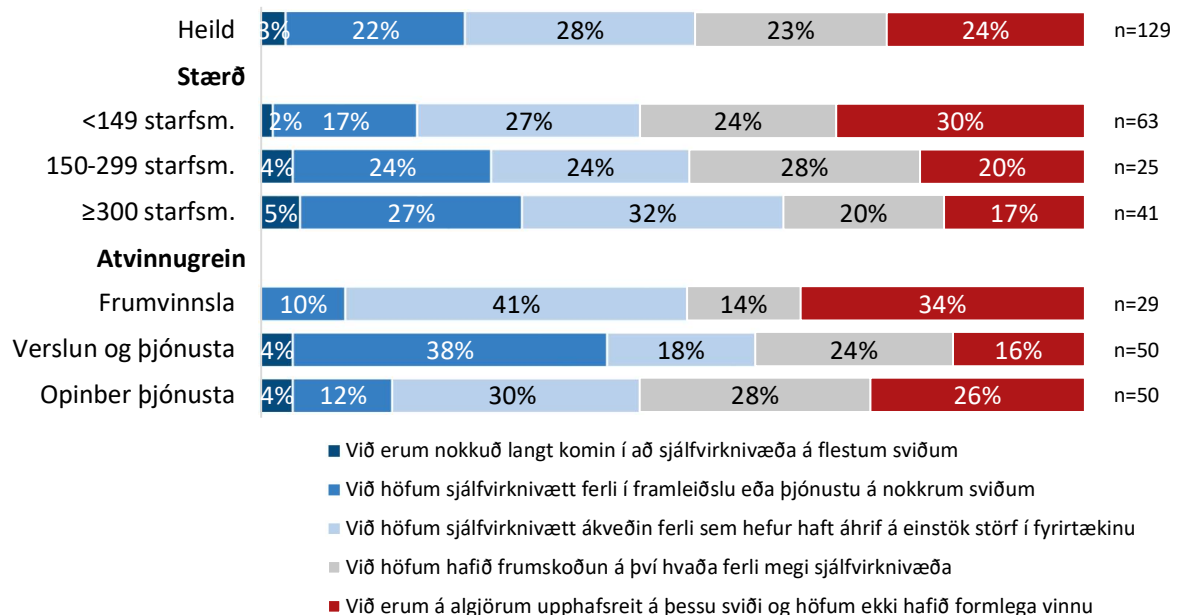
Á Íslandi var meðaltal fjarvistar- og veikindadaga 6,4 pr. starfsmann, sem er minna en í samanburðarlöndunum Finnlandi (7,2) og Slóveníu (9,1). Frá 2018 fækkaði fjarvistar- og veikindadögum í þjónustugeiranum og opinbera geiranum, en þeir mælast örlítið fleiri í frumvinnslu (sjá Mynd 128).



Mynd 128: Meðalfjöldi veikinda- og fjarvistardaga starfsfólks á ári. Eftir atvinnugrein.

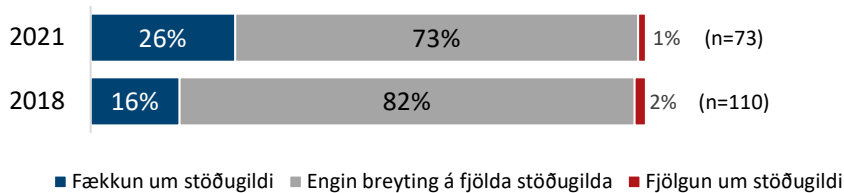
Sjálfvirknivæðing

Til að kanna áhrif stafrænna lausna, sjálfvirknivæðingar (e. automation) og vélmennavæðingar (e. robotization) voru þátttakendur spurðir um innleiðingu sjálfvirkni með aðstoð tækninnar og hvaða áhrif sú þróun hefði á störf í skipulagsheildinni. Stærri fyrirtæki eru lengra komin í sjálfvirknivæðingu ferla. Þjónustufyrirtæki eru einnig lengra komin í sjálfvirknivæðingu en fyrirtæki í frumvinnslu og opinberi geirinn (Mynd 129).



Mynd 129: Hver er staða fyrirtækisins/stofnunarinnar í innleiðingu á sjálfvirkni í ferlum með aðstoð tækninnar og hversu mikil áhrif hefur það á störfin? Eftir stærð og greinum.

Áhrif sjálfvirknivæðingar á fjölda stöðugilda eru að aukast. 26% fyrirtækja sem hafa hafið sjálfvirknivæðingu segja sjálfvirknivæðinguna hafa fækkað stöðugildum á síðustu tveimur árum, en 16% sögðu það sama árið 2018 (Mynd 130). Í fyrirtækjum þar sem fækkun hefur orðið á stöðugildum vegna sjálfvirknivæðingar hefur fækkun stöðugilda að meðaltali verið um 26 stöðugildi. Fækkun starfsfólks hefur að meðaltali verið 13 stöðugildi meðal fyrirtækja sem hafa hafið sjálfvirknivæðingu en segja að sjálfvirknivæðingin hafi ekki leitt til fækkunar starfsfólks. Af því má leiða að fækkun stöðugilda sem mögulega megi rekja til sjálfvirknivæðingar sé að meðaltali 13 stöðugildi.



Mynd 130: Ef sjálfvirknivæðing er hafin, hvaða áhrif hefur það haft á fjölda stöðugilda á síðastliðnum tveimur árum?

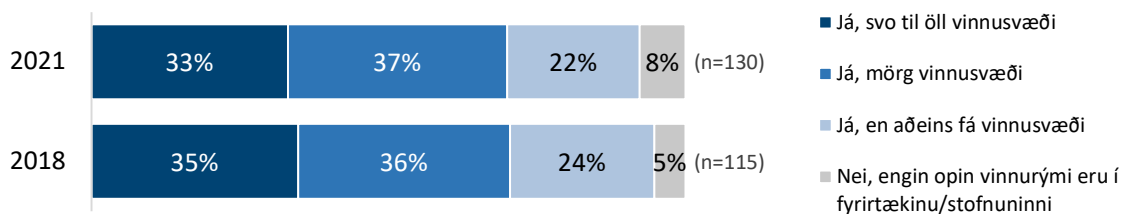
Þessar niðurstöður benda til þess að sjálfvirknivæðing hafi vaxandi áhrif til fækkunar starfsfólks á íslenskum vinnumarkaði. Sjálfvirknivæðing getur einnig haft áhrif á hæfniskröfur til starfsfólks en ekki var spurt um það hér. Einhver störf geta orðið úrelt og ný störf skapast. Því hefur verið spáð að 58% starfa, eða um 113.000 störf hér á landi, muni taka breytingum á næstu árum (Huginn Freyr Þorsteinsson o.fl., 2019).

VIII. HEILSA, ÖRYGGI OG VELFERÐ

Í þessum kafla er gerð grein fyrir spurningum um heilsu, öryggi og velferð, en þær beinast einkum að heilsueflandi hvatningu, skipulagi vinnurýma og áhættumati starfa.

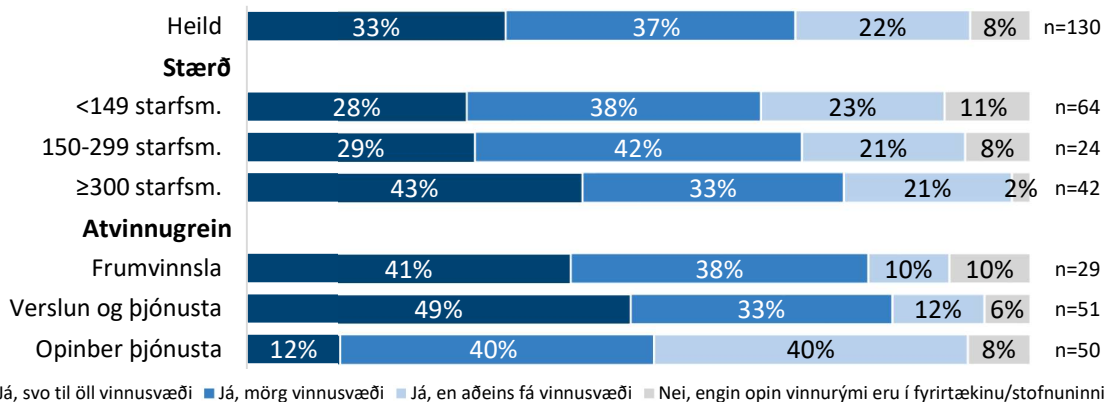
Opin vinnusvæði

Lítill breyting hefur orðið á fjölda opinna vinnusvæða á síðastliðnum þremur árum. Í 33% tilvika eru svo til öll vinnusvæði opin en 8% svarenda hafa engin opin vinnurými (Mynd 131).



Mynd 131: eru vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa skipulögð sem opin vinnurými?

Opin vinnurými eru algengari í stærri fyrirtækjum og í einkageiranum, en minna er um opin vinnurými í opinbera geiranum (Mynd 132).



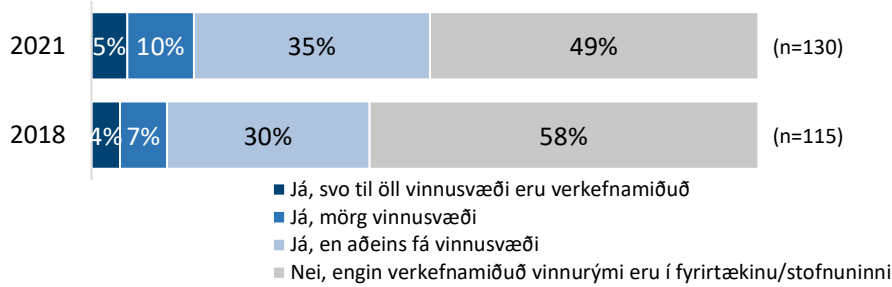
Mynd 132: eru vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa skipulögð sem opin vinnurými? Eftir stærð og atvinnugrein.

Ljóst er af rannsóknnum og reynslusögum að opin vinnurými hafa bæði kosti og galla og hönnun og útfærsla slíkra rýma skiptir miklu máli. Kostir opinna vinnurýma geta falist í flæði upplýsinga og þekkingar milli starfsfólks en einnig geta þau haft jákvæð áhrif á félagsleg tengsl. Gallarnir geta falist í aukinni truflun og erfiðleikum við að ná góðri einbeitingu við úrlausn flókinna viðfangsefna (Davis o.fl., 2011). Sumar niðurstöður rannsókna benda til að starfsánægja sé minni í opnum vinnurýmum (Danielsson og Bodin, 2008; Kim og de Dear, 2013) en hafa þarf í huga að erfitt er að halda öðrum breytum stöðugum í slíkum rannsóknum. Mikilvægt er því að huga vel að hönnun rýmisins, m.a. með tilliti til hljóðvistar (Jahncke o.fl., 2011).

Verkefnamiðuð vinnurými

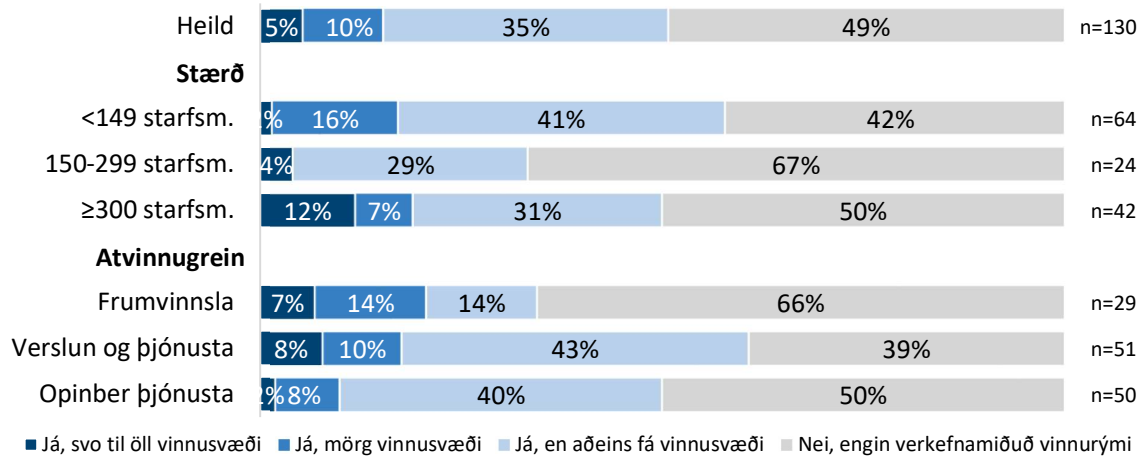
Verkefnamiðuð vinnurými eru opin rými þar sem starfsfólk hefur til viðbótar við sitt hefðbundna rými val um ólíkt umhverfi til að starfa í innan hvers vinnudags. Þá er í boði aðgangur að hefðbundinni vinnustöð, auk afdrepa, næðisrýma, félagsaðstöðu og/eða kaffihorna. Starfsfólk hefur almennt ekki sömu vinnustöð alla daga, en geymir gögn sín og búnað milli daga í munaskáp á tilteknu svæði, sem afmarkar þá meginstarfsstöð tiltekens hóps (Agovino, 2019). Verkefnamiðuð vinnurými voru skilgreind í þessari könnun sem vinnusvæði þar sem starfsfólki er ekki úthlutað sérstakri vinnustöð.

Verkefnamiðuðum vinnurýmum hefur fjölgað á Íslandi frá 2018. Nú eru 51% skipulagsheilda með einhver verkefnamiðuð vinnurými, en 2018 voru 42% skipulagsheilda með einhver verkefnamiðuð vinnurými (Mynd 133).



Mynd 133: Eru einhver vinnusvæði starfsfólks skipulögð sem verkefnaíðuð vinnurými?

Verkefnaíðuð vinnurými eru algengust í þjónustugeiranum og í stærstu fyrirtækjunum en minna er um verkefnaíðuð vinnurými í opinbera geiranum og í fyrirtækjum í millistærð (Mynd 134).



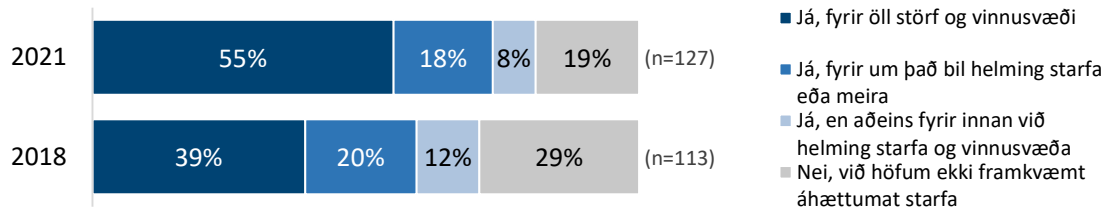
Mynd 134: Eru einhver vinnusvæði starfsfólks skipulögð sem verkefnaíðuð vinnurými? Eftir stærð.

Erlendar heimildir benda til þess að aukin krafa um betri nýtingu húsnæðis, m.a. vegna hækkunar á leiguverði, hafi leitt til aukningar í notkun opinna vinnusvæða og verkefnaíðuðra vinnurýma (Agovino, 2019). 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, ekki síst eftir heimsfaraldurinn þar sem margar hefðir og venjur varðandi vinnulag og vinnustöðvar breyttust.

Áhættumat starfa

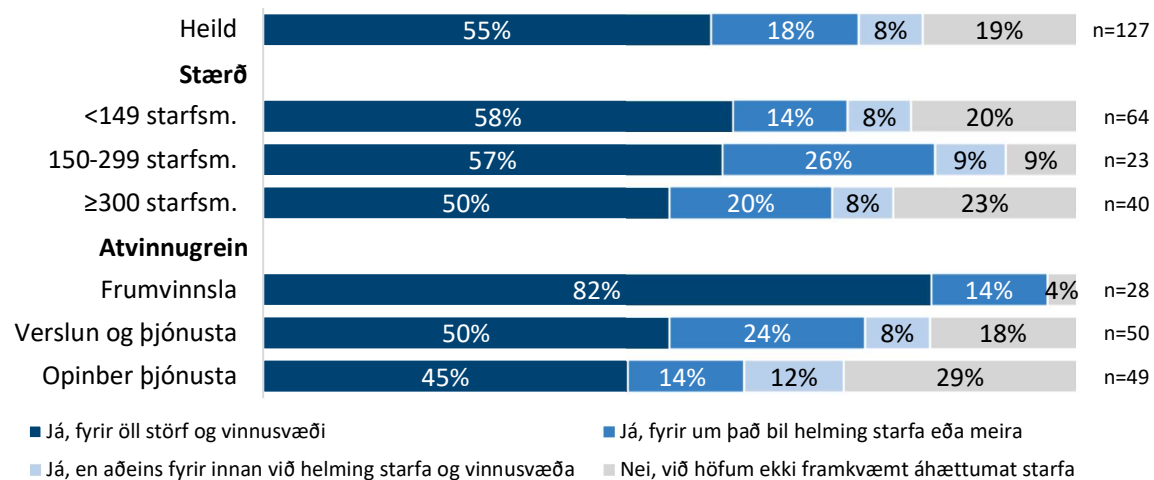
Samkvæmt vinnuverndarlögum (nr. 46/1980) er vinnuveitendum skylt að vera með öryggis- og heilbrigðisáætlanir en forsendur þeirra eru almennt að gert sé áhættumat á störfum. Áhættumat felur í sér greiningu á þeim þáttum í vinnuumhverfi sem gætu haft áhrif á öryggi og heilsu starfsfólks. Eins og fram kom í kafla II segjast 75% þátttakenda vera með vinnuverndar- og öryggisstefnu.

81% skipulagsheilda hafa gert áhættumat fyrir einhver störf og er það 10 prósentustiga aukning á þremur árum. 55% skipulagsheilda hafa gert áhættumat fyrir öll störf og vinnusvæði, sem er 14 prósentustiga aukning frá 2018 (Mynd 135).



Mynd 135: Hefur fyrirtækið/stofnunin gert áhættumat starfa?

Fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegust til að hafa gert áhættumat fyrir öll störf og vinnusvæði, en minnst er um áhættumat í opinberum stofnunum (Mynd 136).



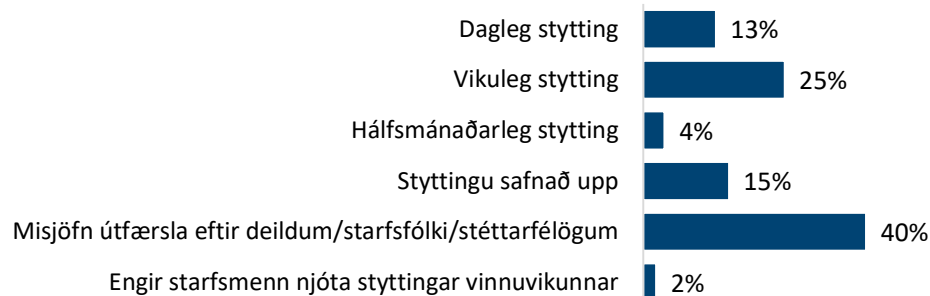
Mynd 136: Hefur fyrirtækið/stofnunin gert áhættumat starfa? Eftir stærð og atvinnugrein.

Ljóst er að betur má ef duga skal til að allir íslenskir atvinnurekendur uppfylli lagalegar skyldur sínar um að tryggja öryggi og heilsu starfsfólks.

IX. STYTTING VINNUVIKUNNAR

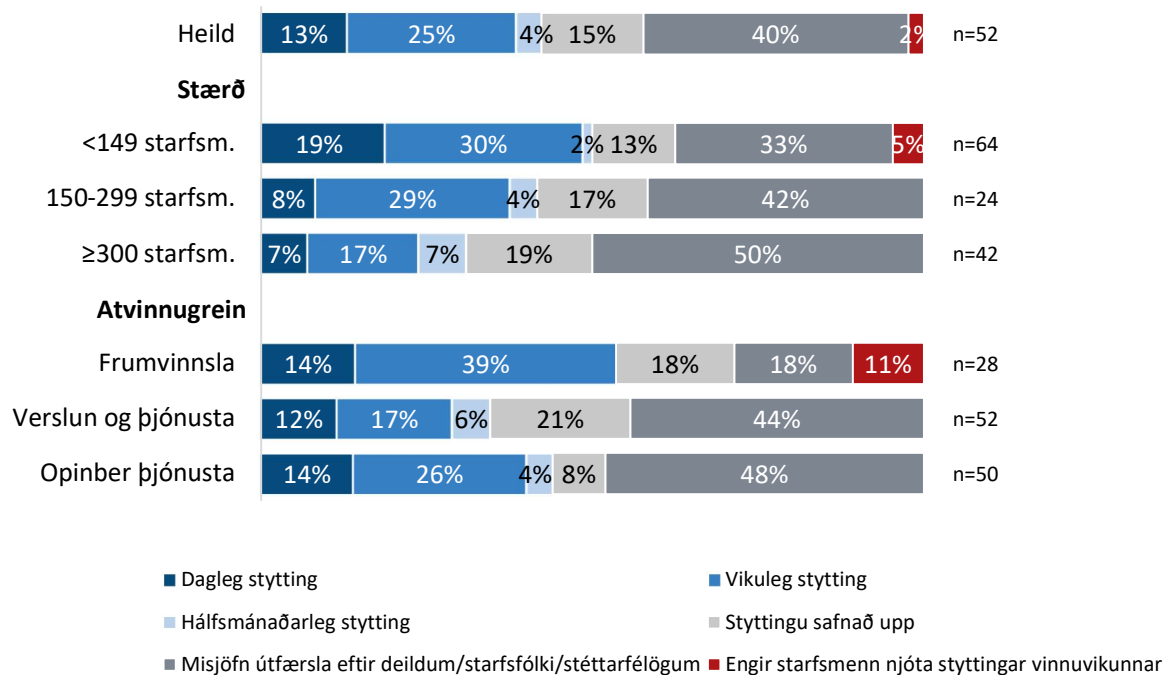
Í könnuninni 2021 var í fyrsta sinn spurt um styttingu vinnuvikunnar, í kjölfar þess að flestir samningsaðilar á vinnumarkaði sömdu um slík ákvæði, a.m.k. til reynslu.

Samkvæmt flestum svarendum er útfærslan á styttingu vinnuvikunnar misjöfn eftir deildum, stéttarfélögum eða starfsfólki, enda var gert ráð fyrir mismunandi útfærslum í þeim samningum sem gerðir voru. Sú leið sem mest er notuð er vikuleg stytting. Nokkuð virðist þó vera um að styttingu sé safnað upp umfram 2 vikur eða að notuð sé dagleg stytting (Mynd 137).



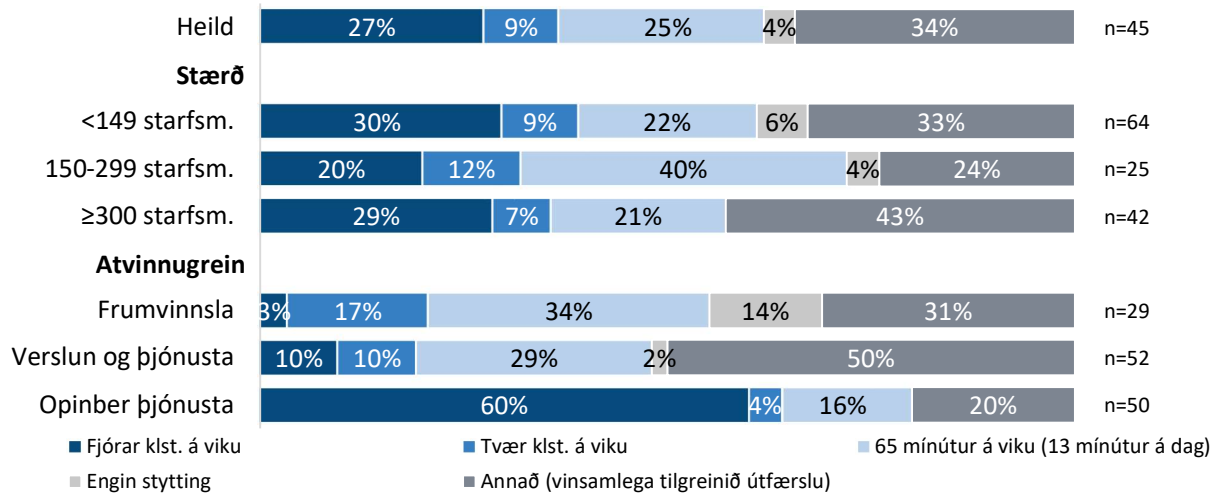
Mynd 137: Hvaða útfærsla á styttingu vinnuvikunnar er mest notuð í fyrirtækinu/stofnuninni? (n=130).

Vísbendingar eru um að dagleg stytting sé algengust í minni fyrirtækjum og vikuleg stytting algengust í frumvinnslufyrirtækjum (Mynd 138).



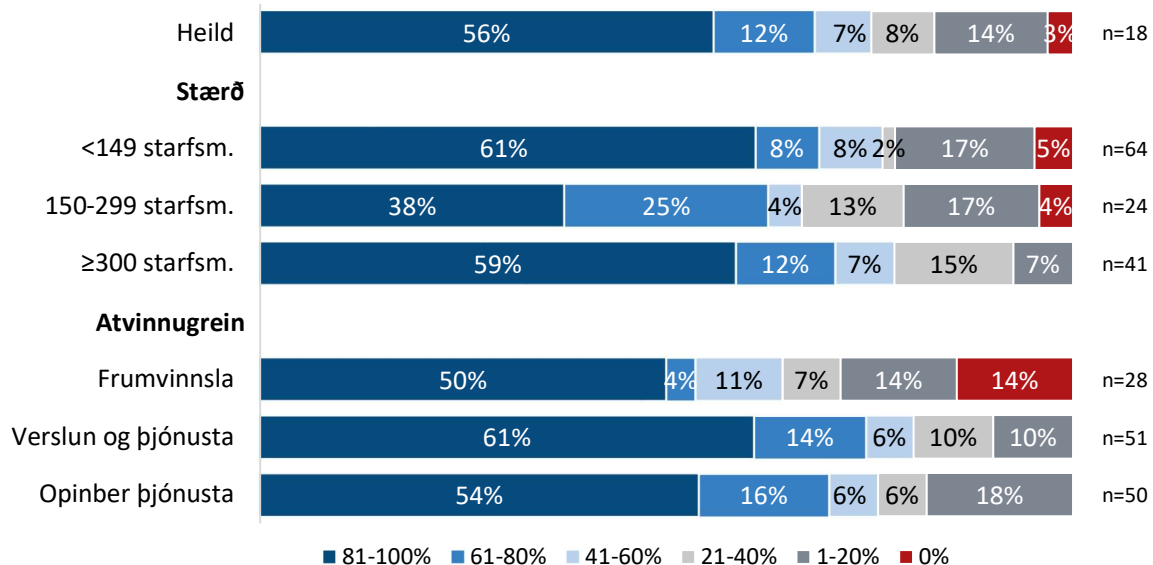
Mynd 138: Hvaða útfærsla á styttingu vinnuvikunnar er mest notuð í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir stærð og atvinnugrein

Varðandi umfang styttingar þá virðist algengast að stytta vinnuvikuna um fjórar klst. á viku eða 65 mínútur á viku (13 mínútur á dag). Þegar merkt er við annað fyrirkomulag þá er algengast að notuð sé stytting sem er minni en 65 mínútur á viku. Opinber þjónusta styttr oftast um fjórar klukkustundir á viku enda var samið þannig í kjarasamningum þeirra aðila en einkageirinn samdi almennt um minni styttingu. Sjá Mynd 139.



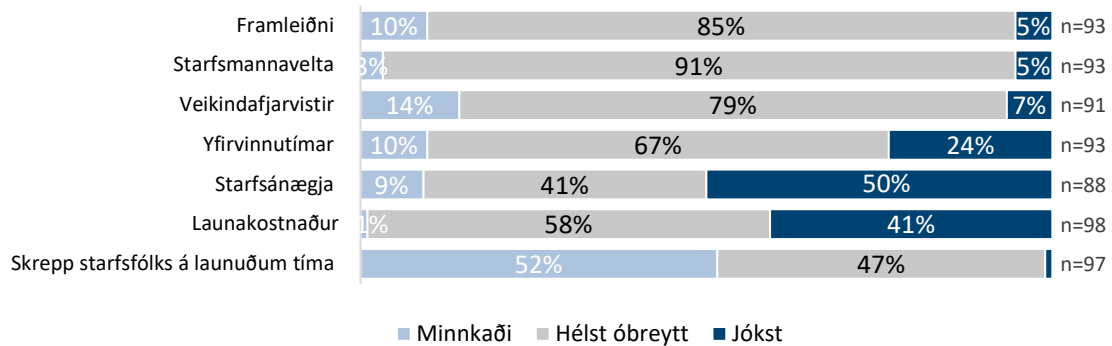
Mynd 139: Hversu mikla styttingu á vinnuvikunni var farið í? Eftir stærð og atvinnugrein.

Alls 56% fyrirtækja segja að allavega fjórir af hverjum fimm starfsmönnum njóti styttingar vinnuvikunnar. Fleiri njóta styttingar vinnuvikunnar í stærstu fyrirtækjunum og í þjónustugeiranum, bæði opinbera og einkarekna, í samanburði við frumvinnslu (Mynd 140).



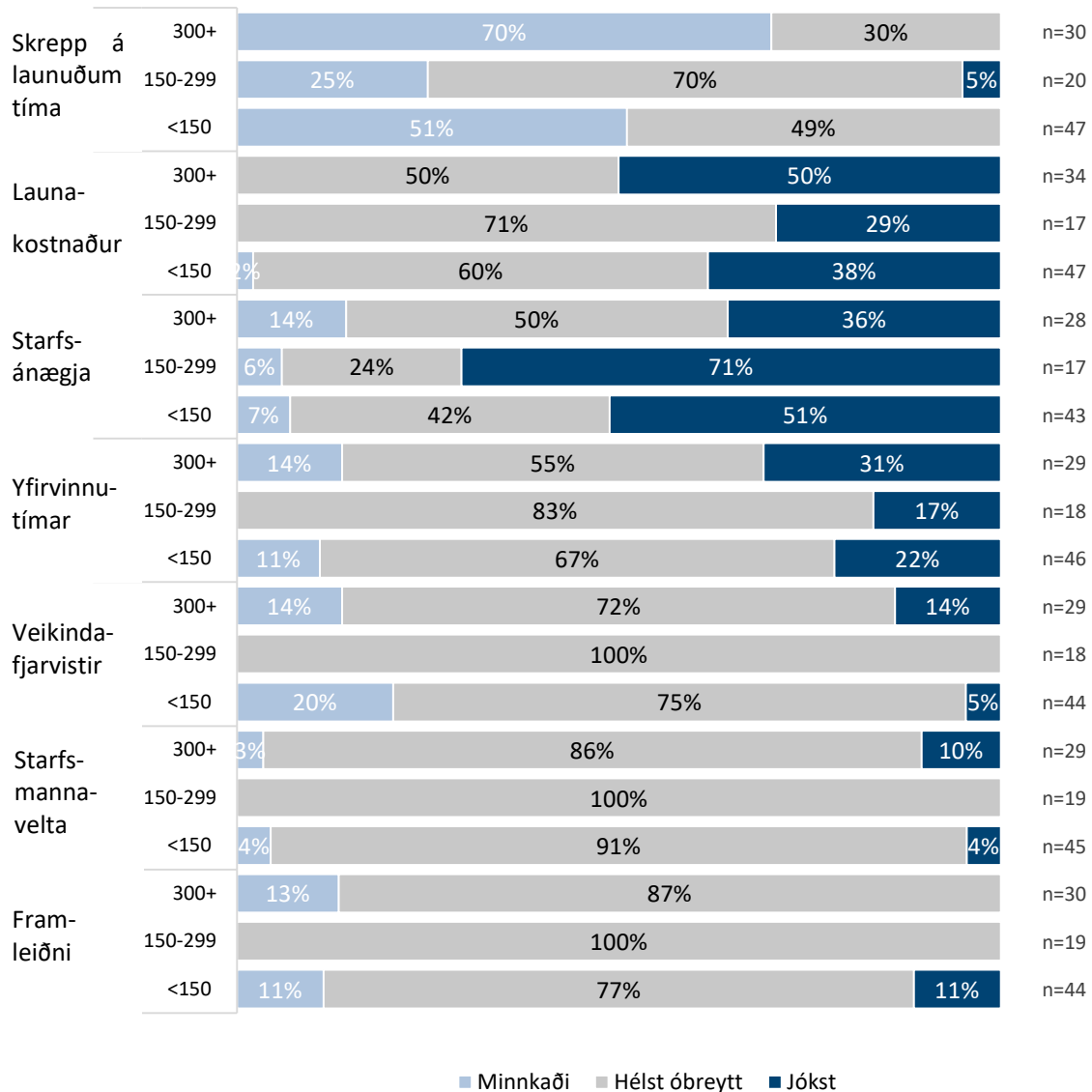
Mynd 140: Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækisins/stofnunarinnar nýtur styttingar vinnuvikunnar? Eftir stærð og atvinnugrein.

Áhrif styttingar vinnuvikunnar eru bæði jákvæð og neikvæð. Meðal jákvæðra þátta er sérstaklega áberandi að dregið hefur úr skreppi starfsfólks á launuðum tíma og aukin starfsánægja. Meðal neikvæðra þátta er aukning launakostnaðar og yfirvinnutíma. Áhrifin á framleiðni, starfsmannaveltu og veikindafjarvistir virðast vera minni samkvæmt svarendum en þó telja fleiri að veikindafjarvistir hafi frekar minnkað en aukist, og nokkuð fleiri telja framleiðni hafa minnkað frekar en aukist (Mynd 141).



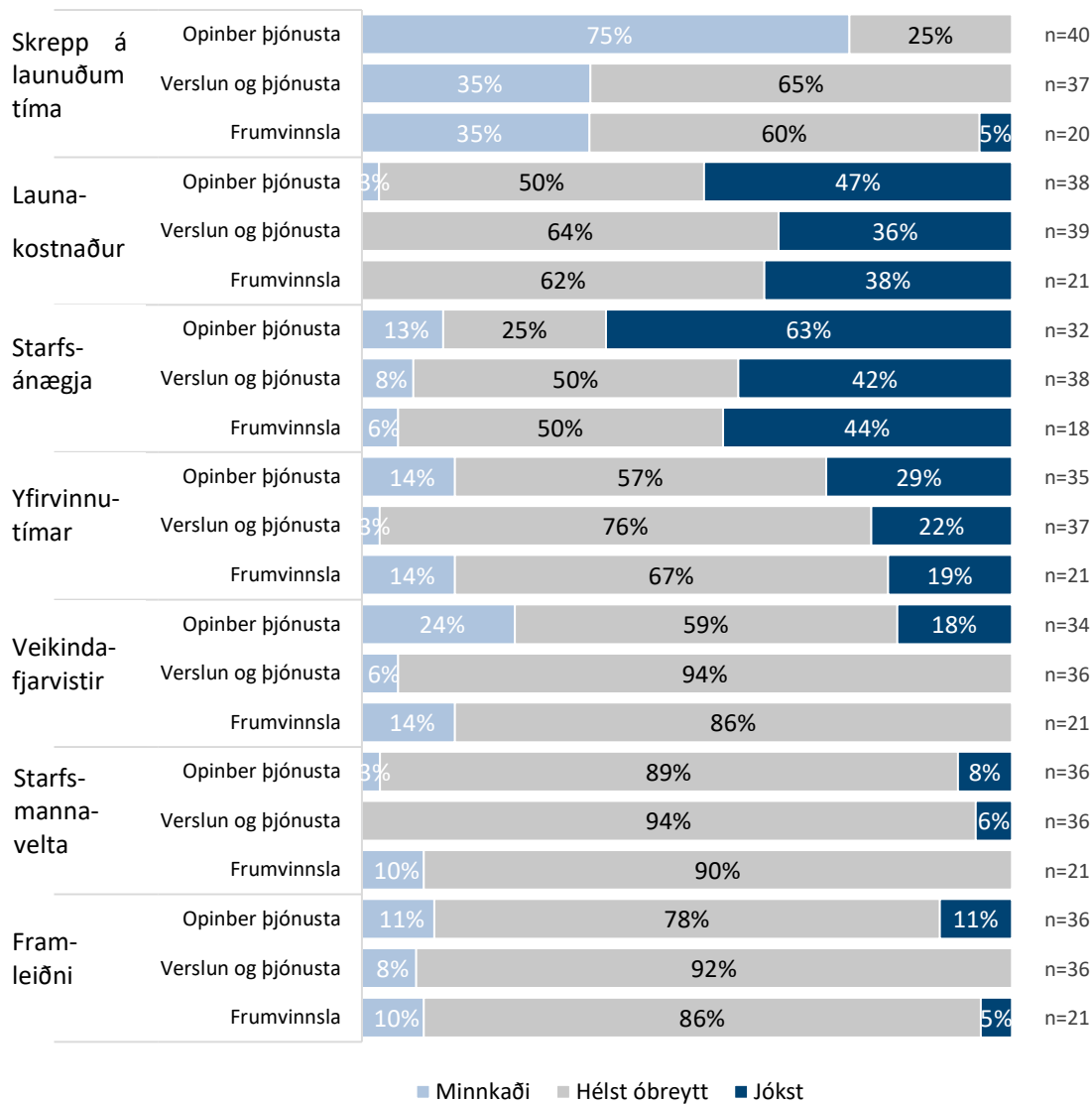
Mynd 141: Hefur stytting vinnuvikunnar haft áhrif á eftirfarandi?

Á mynd 142 sést hvernig stytting vinnuvikunnar hefur haft áhrif eftir stærð fyrirtækja. Ekki er mikill munur eftir stærð nema hvað samdráttur í skreppi starfsfólks á launuðum tíma virðist mestur í stærstu fyrirtækjunum og aukningin á launakostnaði og yfirvinnu sömuleiðis (Mynd 142).



Mynd 142: Hefur stytting vinnuvikunnar haft áhrif á eftirfarandi? Eftir stærð.

Eins og við má búast eru áhrif styttingar vinnuvikunnar meiri í opinbera geiranum þar sem umfang styttingar er meira þar. Skrepp starfsfólks á launuðum tíma er oftast talið hafa minnkað í opinbera geiranum og einnig starfsánægja talin hafa aukist mest þar. Sama gildir einnig um neikvæðu áhrifin, aukningu launakostnaðar og fjölgun yfirvinnutíma, þau eru talin meiri í opinbera geiranum (Mynd 143).



Mynd 143: Hefur stytting vinnuvikunnar haft áhrif á eftirfarandi? Eftir atvinnugrein.

X. 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. Að lokum er greint frá aðgerðum fyrirtækja og stofnana til að fjölga starfsfólki úr minnihlutahópum.

Skilgreining á þroskastigi jafnréttis

Spurningar um þroskastig jafnréttis voru fyrst settar fram í CRANET-rannsókninni árið 2015. Þroskastig jafnréttis er metið á fimm fyrirfram 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. greiningu 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.

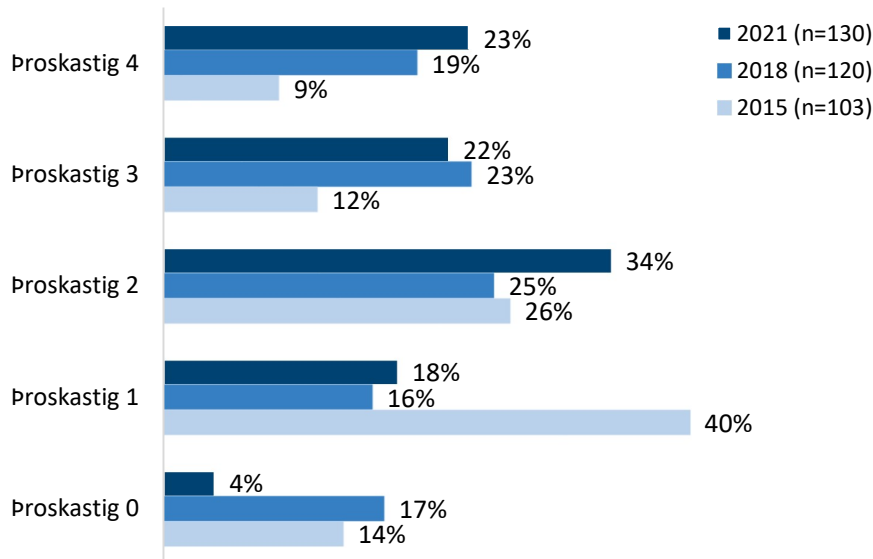
Þroskastig 4

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

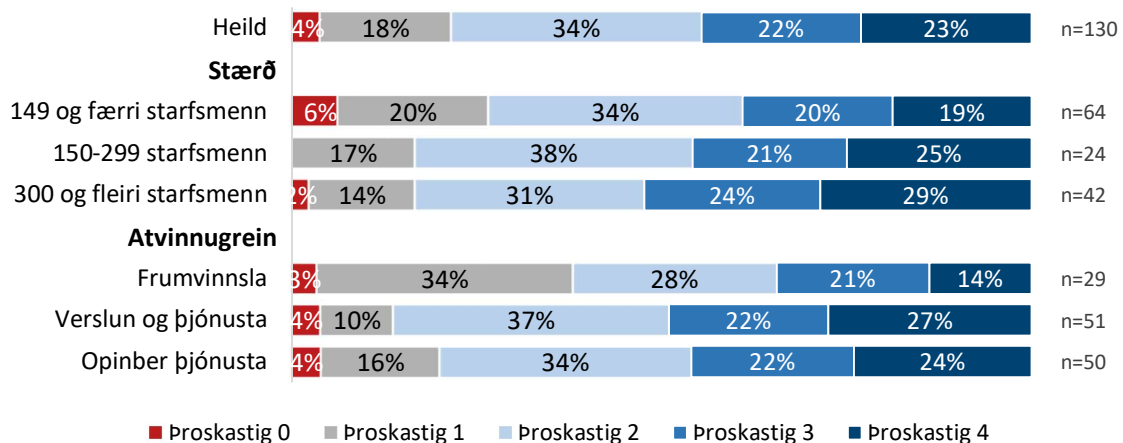
Greining á þroskastigi jafnréttis fer fram í tveimur þrepum. Annars vegar er notað sjálfsmat mannauðsstjóra og hins vegar þarf skipulagsheildin að uppfylla ákveðin hlutlæg skilyrði til að flokkast undir það þroskastig sem tilgreint er í sjálfsmatinu. Á fyrra þrepinu, sjálfsmatinu, eru svarendur beðnir 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. 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 tvö eða fjögur, en færri á stigi núll eða eitt. Nú er nálægt helmingur skipulagsheilda á þroskastigi þrjú eða fjögur (45%)(Mynd 144).



Mynd 144: Proskastig jafnréttis. Samanburður milli ára.

Það er lagaleg skylda hjá öllum fyrirtækjum og stofnunum með 25 eða fleiri starfsmenn að setja sér jafnréttisáætlun eða samþætta jafnréttissjónarmið í starfsmannastefnu (lög nr. 10/2008). Því vekur sérstaka athygli að 4% svarenda eru enn á þroskastigi núll, þar sem jafnréttisstefna er ekki til, hvorki sem hluti af starfsmannastefnu né sem sértæk stefna. Þá eru 18% fyrirtækja/stofnana á þroskastigi eitt þar sem jafnréttisstefna er til en henni er ekki markvisst fylgt eftir. Merkja má mun á stöðu íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis eftir stærð þeirra. Lítil fyrirtæki og stofnanir virðast almennt komin skemmra á veg á sviði jafnréttismála en þau stærri og stærstu fyrirtækin/stofnanirnar virðast vera komin lengst. Ef þetta er skoðað eftir atvinnugreinum eru fyrirtæki í frumvinnslu komin skemur á veg en fyrirtæki í öðrum greinum (Mynd 145).



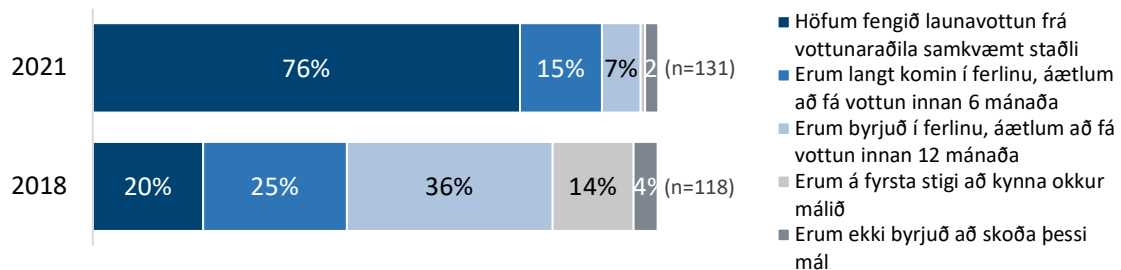
Mynd 145: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis. Eftir atvinnugrein.

Ákveðinn ávinningur er fólgin í því fyrir skipulagsheildir að taka jafnréttismálin föstum tókum. Niðurstöður rannsóknar benda til þess að staða skipulagsheilda á þroskastigi jafnréttis hafi áhrif á það hvernig starfsfólk upplifir kynjajafnrétti á vinnustaðnum (Arney Einarsdóttir o.fl., 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 erfitt getur reynst 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

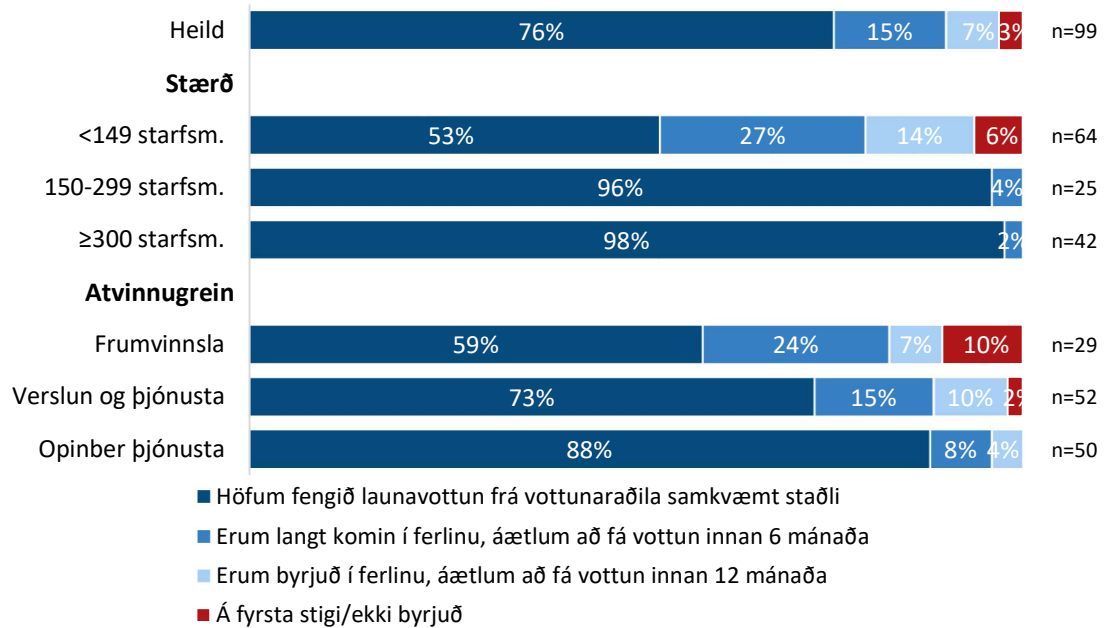
Þátttakendur voru spurðir hver staðan væri hjá fyrirtækinu eða stofnuninni varðandi jafnlaunavottun samkvæmt jafnlaunastaðlinum ÍST-85, en jafnlaunavottun var árið 2017 fest í lög nr. 10/2008 um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla. Samkvæmt lögnum auk breytingar á reglugerð (997/2018) áttu fyrirtæki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

Síðla árs 2021 voru 76% skipulagsheilda með 150 starfsmenn eða fleiri komin með jafnlaunavottun og 22% í viðbót voru langt komin í ferlinu og áætluðu að vera komin með vottun innan 12 mánaða. Aftur á móti svöruðu 2% fyrirtækja að þau væru ekki byrjuð eða á byrjunarstigi á að kynna sér jafnlaunavottun (Mynd 146).



Mynd 146: Hver er staðan hjá fyrirtækinu/stofnuninni varðandi launavottun með tilliti til jafnlaunavottunar (ÍST-85).

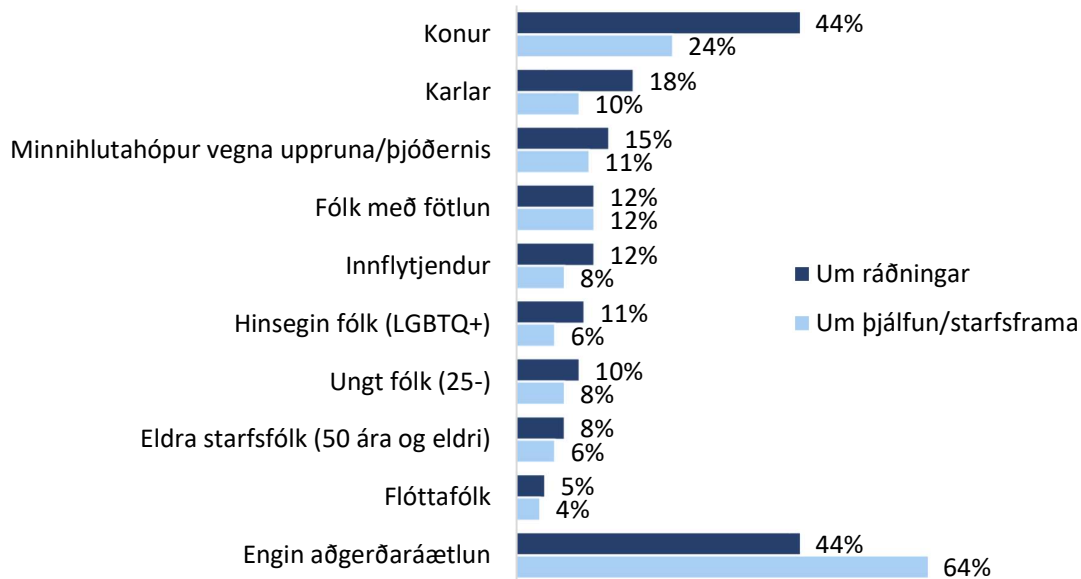
Langflest stærri fyrirtæki og stofnanir hafa fengið jafnlaunavottun. Þetta á við um 96% fyrirtækja og stofnana með 150-299 starfsmenn og 98% fyrirtækja með 300 starfsmenn eða fleiri. Fyrirtæki með færri en 150 starfsmenn höfðu til ársloka 2021 til að ljúka jafnlaunavottun. Meðal fyrirtækja með færri en 150 starfsmenn voru 53% komin með jafnlaunavottun. Jafnlaunavottun var lengst komin í opinbera geiranum, enda var þeim gert að ljúka vottun fyrir árslok 2019. Jafnlaunavottun er styttra komin í frumvinnslu en 59% fyrirtækja þar hafði lokið jafnlaunavottun þegar rannsóknin var gerð en 10% þeirra höfðu ekki hafið ferlið (Mynd 147).



Mynd 147: Hver er staðan hjá fyrirtækinu/stofnuninni varðandi launavottun með tilliti til jafnlaunavottunar (ÍST-85). Eftir stærð.

Aðgerðir til að auka fjölbreytni

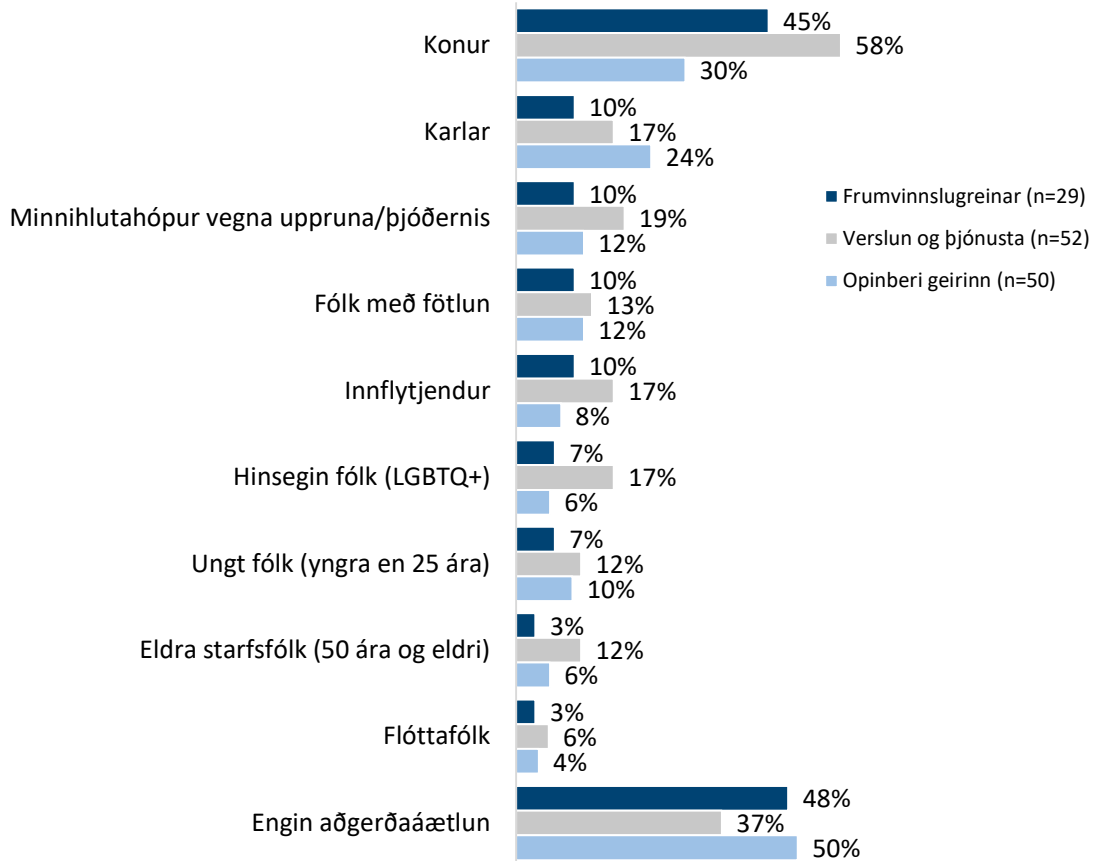
Þá voru fyrirtæki og stofnanir spurð hvort þau vinni markvisst að því að auka fjölbreytni á vinnustaðnum með því að nota áætlanir til að ná til minnihlutahópa með það að markmiði að fjölga þeim í starfsmannahópnum. Víða eru slíkar áætlanir til, en flestar varða ráðningar fremur en þjálfun eða starfsframa. Aftur á móti er engin slík áætlun til um ráðningar í 44% fyrirtækja og stofnana og engin áætlun er til um þjálfun eða starfsframa í 64% skipulagsheilda. Í þeim fyrirtækjum og stofnunum sem hafa slíkar áætlanir var algengast að slík áætlun hefði það markmið að fjölga konum (44%) (Mynd 148).



Mynd 148: Er fyrirtækið/stofnunin með aðgerðaáætlun/-anir sem ná til einhverra eftirfarandi hópa með það að markmiði að fjölga þeim í starfsmannahópnum? Fjöldi svara: 131.

Þessar niðurstöður benda til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir horfi enn fyrst og fremst til kynjajafnréttis þegar kemur að jafnréttismálum og séu 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 er virðist ákveðna hæfni sem nýtist vel í sértækum upplýsingatæknitengdum verkefnum (Austin og Pisano, 2017; CIPD, 2018; Higginbottom, 2017).

Fyrirtæki í verslun og þjónustu voru líklegust til að hafa gert aðgerðaráætlun til að fjölga minnihlutahópum í starfsmannahópnum og átti það sérstaklega við um konur, innflytjendur, hinsegin fólk og minnihlutahópa tengda þjóðerni eða uppruna (Mynd 149).



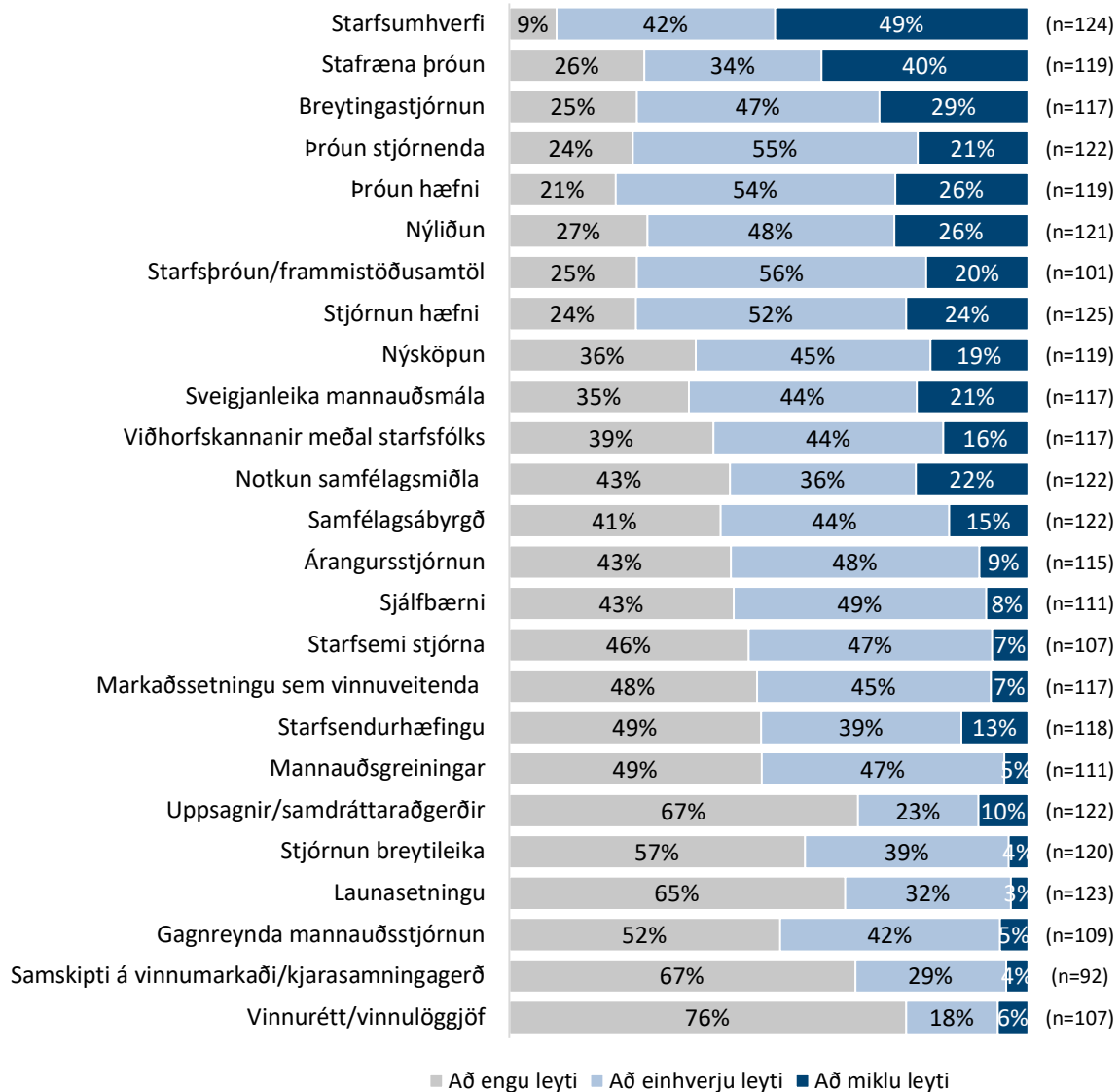
Mynd 149: Er fyrirtækið/stofnunin með aðgerðaáætlun/-anir sem ná til einhverra eftirfarandi hópa með það að markmiði að fjölga þeim í starfsmannahópnum við ráðningar? Eftir atvinnugreinum.

XI. ÁHRIF HEIMSFARALDURS

Í þessari könnun var tækifærið notað til að spyrja um áhrif heimsfaraldurs kórónuveirunnar á mannauðsmál, en könnunin var gerð haustið 2021 þegar faraldrinum var ekki lokið.

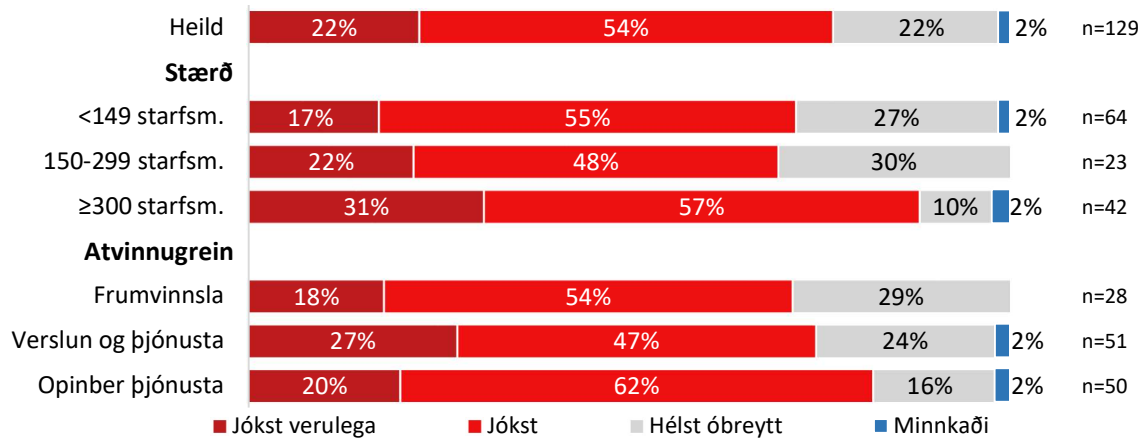
Ekki kemur á óvart að svarendur telja að heimsfaraldurinn hafi haft mikil áhrif á starfsemi skipulagsheilda. Helmingur taldi að heimsfaraldurinn hefði haft mikil áhrif á starfsumhverfi og 40% á stafræna þróun. Alls svöruðu níu og hverjum tíu að faraldurinn hefði haft einhver áhrif á starfsumhverfið (Mynd 150).

Á hinn bóginn taldi meirihluti svarenda að heimsfaraldurinn hefði ekki haft áhrif á samdráttar-aðgerðir, launasetningu, gagnreynda mannauðsstjórnun, kjarasamningagerð eða vinnulöggjöf.



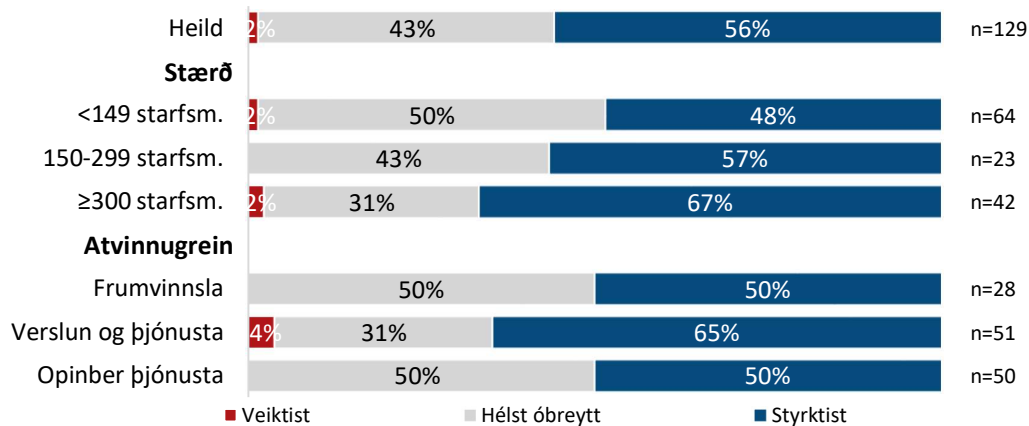
Mynd 150: Að hve miklu leyti hefur heimsfaraldur COVID-19 haft áhrif á eftirfarandi viðfangsefni mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni?

Aftur á móti töldu þrír af hverjum fjórum að vinnuálag hefði aukist í mannauðsdeild vegna COVID-19 og átti það sérstaklega við um stærri fyrirtæki (Mynd 151).



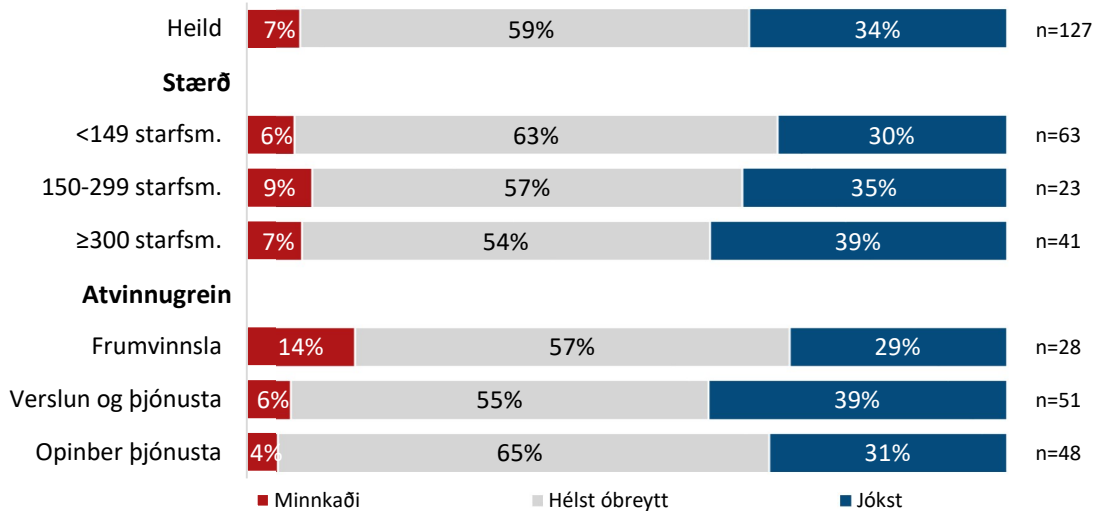
Mynd 151: Hvernig hafa viðbrögð við heimsfaraldrinum haft áhrif á vinnuálag mannauðsdeildar fyrirtækisins/stofnunarinnar? Eftir stærð og atvinnugrein.

Meira en helmingur svarenda (55%) taldi að staða og áhrifavald mannauðsdeildar í skipulagsheildinni hefði aukist vegna heimsfaraldursins en einungis 2% taldi að staða og áhrif mannauðsdeildarinnar hefði minnkað. Ef málið er skoðað er eftir stærð skipulagsheilda, þá töldu tveir af hverjum þremur svarendum í þeim stærstu að staða og áhrifavald mannauðsdeilda hefði aukist. Helmingur svarenda í frumvinnslu og opinberri þjónustu töldu áhrifavald mannauðsdeildar hafa aukist en hlutfallið var hærra eða 65% í verslun og þjónustu (Mynd 152).



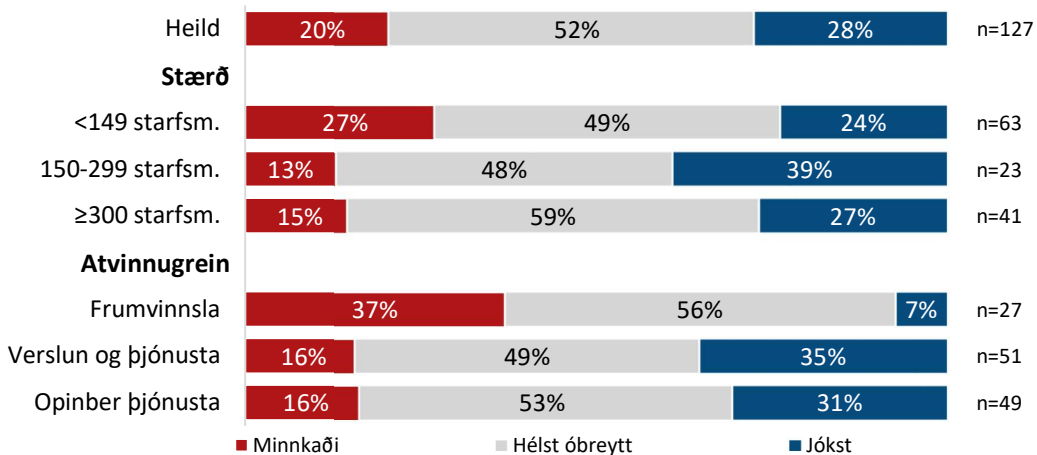
Mynd 152: Hvernig hefur staða og áhrifavald mannauðsdeildar í fyrirtækinu/stofnuninni breyst vegna áhrifa heimsfaraldursins? Eftir stærð og atvinnugrein.

Þegar spurt var hvort heimsfaraldurinn hefði haft áhrif á framleiðni á sviði mannauðsmála í skipulagsheildinni, svöruðu flestir því til að hún hafi haldist óbreytt (59%). Þriðjungur taldi hana hafa aukist en 7% að hún hefði minnkað. Svarendur í stærstu fyrirtækjunum voru helst á því að framleiðnin hefði aukist (39%). Ef þetta er skoðað eftir atvinnugreinum þá svöruðu 39% í verslun og þjónustu því að framleiðnin á mannauðssviði hefði aukist. Þá töldu 14% svarenda í frumvinnslu að framleiðnin hefði minnkað í heimsfaraldrinum (Mynd 153).



Mynd 153: Hefur heimsfaraldurinn haft áhrif á framleiðni á sviði mannauðsmála í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir stærð og atvinnugrein.

Að lokum var spurt hvort svarendur teldu að heimsfaraldurinn hefði haft áhrif á framleiðni skipulagsheildarinnar í heild. Flestir töldu að framleiðnin væri óbreytt (59%). Þriðjungur talda framleiðnina hafa aukist (34%) á meðan 7% svöruðu því að framleiðnin hefði minnkað. Ekki er mikill munur á svörum eftir stærð skipulagsheilda. Ef málið er skoðað eftir atvinnugreinum sést að 39% svarenda í verslun og þjónustu töldu að framleiðni fyrirtækisins hefði aukist meðan 14% fyrirtækja í frumvinnslu töldu að dregið hefði úr framleiðni (Mynd 154).



Mynd 154: Hefur heimsfaraldurinn haft áhrif á framleiðni í fyrirtækinu/stofnuninni í heild? Eftir stærð og atvinnugrein.

XII. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR

Hér eru birtar niðurstöður um þroskastig mannauðstjórnar (*e. Human Resource Maturity Scale*) í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum. Grunnhugmyndafræðin og hugtakið um þroskastig mannauðsstjórnunar kemur upphaflega frá Paul Kearns (2003; 2009).

Mælitækið var hannað í þeim tilgangi að meta þroskastig mannauðsstjórnunar og gera kleift að fylgjast með þróun mannauðsstjórnunar en einnig til að geta gefið þátttökufyrirtækjum endurgjöf um veikleika og styrkleika á sviði mannauðsmála. Þátttökufyrirtæki sem svara CRANET-könnuninni í nafni viðkomandi fyrirtækis fá því endurgjöf um heildarstöðu á þroskastigum og greiningu á styrkleikum og veikleikum á einstökum sviðum. Sú endurgjöf getur nýst einstökum fyrirtækjum og stofnunum við ýmsa markmiðasetningu og framþróun á sviði mannauðsmála. Staða skipulagsheilda á þroskastigum mannauðsstjórnunar er greind á eftirfarandi fimm lykilsviðum mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, þjálfun og þróun, laun og umbun og samskipti við starfsfólk.

Skilgreining á þroskastigum mannauðsstjórnunar

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

Þroskastig 0. Engin meðvituð starfsmannastjórnun

Á þroskastigi 0 er ábyrgð á starfsmannamálum hjá æðsta stjórnanda, miðstýring er einkennandi og ákvarðanir hverju sinni 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 innanhúss eða utan-. Ráðningarferli eru frekar óformleg en þó eru viðtöl byggð á starfslýsingum og fleiri en einn kemur að hverri ráðningu. Þróað hefur verið móttökufurli fyrir nýja starfsmenn og til eru starfsmannahandbækur fyrir a.m.k. einhver svið eða deildir. Áherslan á sviði þjálfunar og þróunar er fyrst og fremst á námskeiðahald en aukin

áhersla er á að þjálfun sé í samræmi við þarfir skipulagsheildar. Hafin er vinna við frammistöðumat þótt það sé enn tiltölulega óformlegt eða ómarkvisst. Betri frammistaða getur í einverjum tilfellum leitt til hærri launa. Boðskipti milli stjórnenda og starfsfólks eru í báðar áttir en þó ekki alltaf skipulögð. Stundum er sérstakur starfsmannastjóri. Fylgst er með 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 rekstursins. Ítarlegt mat er lagt á umsækjendur og krafa gerð um að þeir sem eru ráðnir bæti frammistöðu hópsins. Mikil áhersla er á fræðslu og þjálfun og náíð fylgst með áhrifum þess starfs á frammistöðu bæði einstaklinga og hópa. Lagt er formlegt mat á árangur þjálfunar. Laun eru árangurstengd og kerfisbundið er tekið á slakri frammistöðu og miklar kröfur gerðar til hvers starfsmanns. Allir stjórnendur eru öflugir mannauðsstjórar og þjálfa og þróa sitt starfsfólk. Reglulega og formlega er leitað eftir álti 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

Þróað var greiningartæki í tengslum við CRANET-rannsóknina á Íslandi árið 2006 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 beitt sjálfsmati mannauðsstjóra en síðan þurfa fyrirtækin/stofnanirnar að uppfylla viss hlutlæg skilyrði til að skilgreinast á því þroskastigi sem tilgreint er í sjálfsmati vegna þess að sjálfsmat getur verið nokkuð huglægt. Í sjálfsmatinu á fyrsta þrepi,

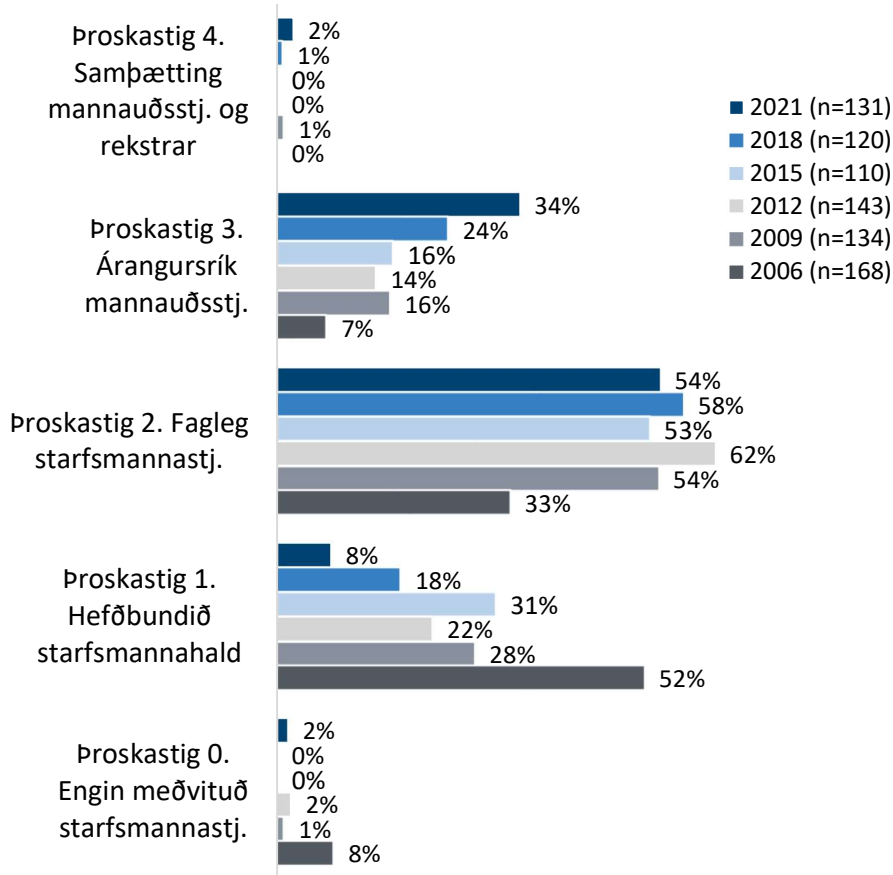
velja svarendur (forsvarsmenn mannaúðsmála) þá staðhæfingu sem þeir telja að lýsi best dæmigerðum vinnubrögðum á viðkomandi sviði – eða eina af fimm. Staðhæfingarnar ná til eftirfarandi fimm meginsviða mannaúðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, þjálfun og þróun, laun og umbun og samskipti við starfsfólk. Í þrepi tvö er síðan greint hvort viðkomandi fyrirtæki eða stofnun uppfylli skilgreind hlutlæg skilyrði á viðkomandi sviði. Ýmsar hlutlægar spurningar alþjóðlegu CRANET-rannsóknarinnar eru nýttar við greiningu á þrepi tvö (til að mynda hvort er til staðar skrifleg starfsmannastefna) og þrepi þrjú (t.d. hvort yfirmaður starfsmannamála situr í framkvæmdastjórn).

Sambærileg aðferð var notuð við mat á þroskastigum íslenskra fyrirtækja og stofnana árið 2012, 2009 og árið 2006, en frá og með 2009 var notkun starfsmannasamtala í fyrsta sinn metin til jafns við notkun frammistöðumats. Aðferðin sem notuð er í ár (2021) er óbreytt frá árinu 2018.

Þátttakendur sem svara undir nafni fá eins og áður 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 svaranda í sjálfsmati. Niðurstöðurnar sem hér birtast eru alfarið byggðar á nafnlausum gögnum og fyllsta trúnaðar gætt um niðurstöður einstakra skipulagsheilda. *Höfundar skýrslunnar vilja taka fram að ekki er um að ræða sjálfstæða úttekt af þeirra hálfu. Greining á stöðu á þroskastigum mannaúðsstjórnunar byggist eingöngu á svörum forsvarsmanna mannaúðsmála í viðkomandi einingum.*

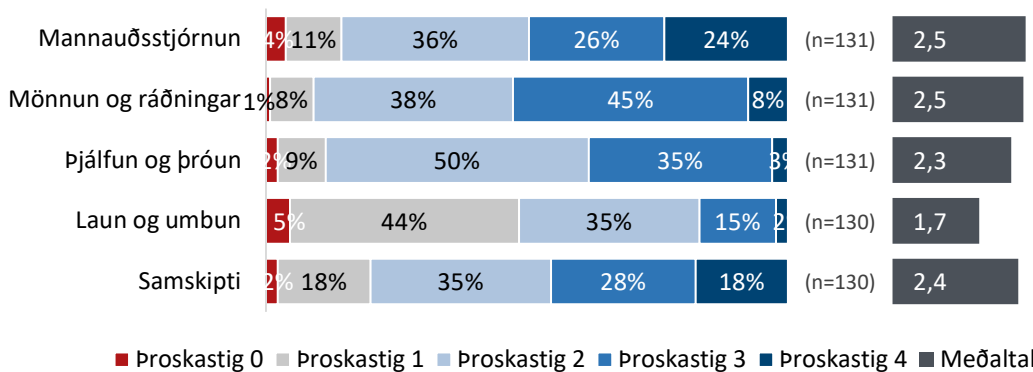
Þroskastig mannaúðsstjórnunar á Íslandi 2021

Þróunin er skoðuð frá árinu 2006. Í samanburði við árið 2018 eru nú töluvert fleiri skipulagsheildir, eða nú um þriðjungur, á þroskastigi þrjú, en þeim sem eru á þroskastigi 1 hefur fækkað og því um jákvæða þróun að ræða frá síðustu mælingu og almennt allt frá árinu 2006 þó vissulega skilgreinist nú 2% þátttökufyrirtækja/stofnana á þroskastigi 0. Sjá Mynd 155.



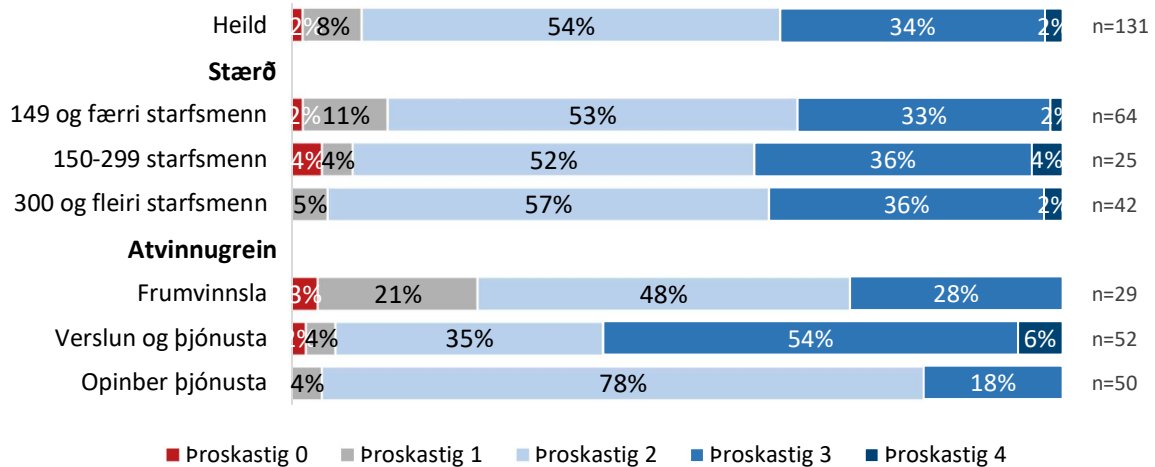
Mynd 155: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Þróun frá 2006.

Mynd 156 sýnir þroskastigin eftir þeim fimm megin sviðum mannauðsstjórnunar sem greiningartækið byggir á. Íslenskar skipulagsheildir eru að meðaltali á lægra þroskastigi á sviðinu *laun og umbun* en á svipuðum stað hvað varðar hin sviðin fjögur. Algengast er að hafa náð fjórða og hæsta þroskastiginu á sviði *mannauðsstjórnunar* (yfir 50% á stigi 3 eða 4) og *samskipta*, en undir 5% skipulagsheilda náðu þroskastigi fjögur á sviði *þjálfunar og þróunar* og *launa og umbunar*.



Mynd 156: Staða íslenskra fyrirtækja/stofnana á þroskastigum. Eftir sviðum mannauðsstjórnunar.

Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru komin lengst í þroska á sviði mannauðsmála og fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegust til að vera á þroskastigi 0 eða 1. Ekki er hægt að greina sterkan mun eftir stærð, nema hvað stærstu fyrirtækin/stofnanirnar (300 eða fleiri starfsmenn) greinast ekki á stigi 0 og minni fyrirtæki eru líklegri til að vera á þroskastigi 0 eða 1 (Mynd 157).



Mynd 157: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Eftir stærð og atvinnugrein.

Greining á þroskastigum hér byggir á sex mælingum, sem gerðar eru á þriggja ára fresti, allt frá árinu 2006. Greina má hæga en sígandi framþróun á tímabilinu en frá árinu 2018 má helst sjá bætingu varðandi stöðu mannauðsstjórnunar, mönnun og ráðningar og þjálfun og þróun en framþróun á sér ekki stað á sviði launa og umbunar.

XIII. HEIMILDIR

- Agovino, T. (2019). Fine-tuning the open office. *SHRM*. <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.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Anna Klara Georgsdóttir. (2012). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012*. Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009*. Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir og Katrín Ólafsdóttir (2020). Faglegur styrkur mannauðsstjórnunar. Í Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Runólfur Smári Steinþórsson, & Þórhallur Örn Gudlaugsson (Ritstjórar), *Rannsóknir í Viðskiptafræði I: Háskólaútgáfan*.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Laura Nesau. (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
- Austin, R. D. og Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, (5). <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- 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*. Háskólaútgáfan.
- 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*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/absence/absence-management-surveys>
- CIPD. (2015). Changing HR operating models: A collection of thought pieces. https://www.cipd.co.uk/Images/changing-operating-models_tcm18-10976.pdf
- CIPD. (2018). *Neurodiversity at work*. 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.

- 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). Wiley.
- Feinberg, R. A. og Jeppeson, N. (2000). Validity of exit interviews in retailing. *Journal of Retailing and consumer Services*, 7(3), 123–127.
- Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir. (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006*. 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.
- Hagstofa Íslands. (e.d.). Vinnuafli, starfandi, atvinnulausir og vinnustundir - Árstíðaleiðrétt. Mánaðarlegar tölur 2003-2015. <https://hagstofa.is>
- Heneman, H. G., Judge, T. A. og Kammeyer-Mueller, J. (2015). *Staffing organizations* (8. útg.). McGraw-Hill Education.
- Higginbottom, K. (2017). Why firms are embracing neurodiversity. *HR Magazine*.
<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 iðnbyltingin*. Reykjavík: Stjórnarráð Íslands og Forsætisráðuneytið.
<https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=03be6340-3bfc-11e9-9436-005056bc4d74>
- 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>
- 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*. Butterworth-Heinemann.

- Kearns, P. (2009). *HR Strategy: Creating business strategy with human capital* (2. útg.). 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.
- 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), 62-73.
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 jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020.
- Lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018.
- Minium, E. W., King, B. M. og Bear, G. (1993). *Statistical reasoning in psychology and education* (3. útg.). Wiley.
- Mueller, S. (2015). Works councils and labour productivity: Looking beyond the mean. *British Journal of Industrial Relations*, 53(2), 308–325.
- Olafsdóttir, K., Stefansson, K. and Einarsdóttir, A. (2019). Atypical labour markets in Iceland. Nordic future of work - Brief 8. <https://www.fafu.no/images/pub/2019/Nfow-brief8.pdf>
- 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.
- 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.). <https://www.sap.com/corporate/en/company/diversity.html>
- SHRM. (2015). SHRM survey findings: The importance of social media for recruiters and job seekers. <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/SHRM-Ascendo-Resources-Social-Media-Recruitment.pdf>
- SHRM. (2017). *2017 talent acquisition benchmarking report*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017-Talent-Acquisition-Benchmarking.pdf>
- 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*. https://docs.wixstatic.com/ugd/bf5c4b_79f1e30e9c40483da0a465b39bf4a75e.pdf
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. og Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Vanhala, S. og Stavrou, E. (2013). Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 416–437.
- Warnick, J. (2016). Hiring program opens more doors to people with autism. <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*. Watson Wyatt Worldwide.