



CRANET



## Aðferðir í mannauðsstjórnun

Forstöðumenn ríkisstofnana  
Haust 2006

Finnur Oddsson, PhD, Ásta Bjarnadóttir, PhD, Arney Einarsdóttir, MA



---

---

---

---

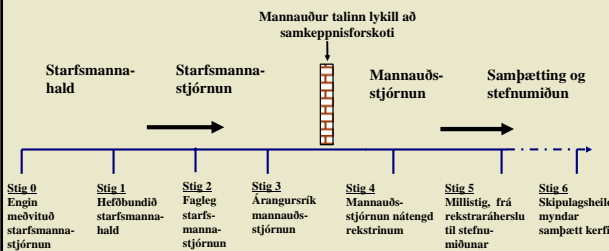
---

---

---

---

## Proskastig mannauðsstjórnunar



©Paul Kearns/Personnel Works

---

---

---

---

---

---

---

---

## Stig 0: Engin meðvituð starfsmannastjórnun



- Ráðningar og launagreiðslur eingöngu
- Ráðnir þeir sem eru hendi næst – fyllt í skörð
- Lítið haldið utan um gögn, ekki fylgst með stöðugildum og launakostnaði
- Miðstýrt kerfi (oft stofnandi, eigandi)
- Ákvarðanir teknar með innsæi - ósamræmi
- Laustengt samband starfsmanns og vinnuveitanda

---

---

---

---

---

---

---

---

### Stig 1: Hefðbundið starfsmannahald



- Rúttínuverkefni, unnin af almennum skrifstofumönnum (launadeild)
- Heyrir undir fjármálasvið
- Ekki stefnumótandi hlutverk
- Miðstýring, kjarasamningar, lög og reglur
- Vita launakostnað og stöðugildi
- Stm.kostnaði haldið í lágmarki
- Námskeið tengd áhugamálum
- Laun skv. samningum, yfirborgað ef þarf

---

---

---

---

---

---

---

---

### Stig 2: Fagleg starfsmannastjórnun



- Starfsmannastefna komin, oftast komin starfsmannadeild
- Komnir ferlar fyrir ráðningar og móttöku
- Komið eitthvað kerfi fyrir frammistöðumat, en útbreiðsla e.t.v. lítil
- Byrjað að stýra þjálfun og fylgjast með kostnaði
- Einhver dæmi um áhrif frammistöðu á laun (þótt breytileiki sé lítill)
- Fylgst með veltu, menntun, fjarvistum etc.
- Upplýsingastreymi upp og niður byrjað (kannanir, handbækur)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Stig 3: Árangursrík mannauðsstjórnun



- Mannauðsstjórnunarkerfi farin að „hafa tennur“
- Markmið mannauðsstj. er að bæta frammistöðu hópsins
- Framlínustjórnendur nýta sér sérfræðipækkingu í MAUS (innan húss eða utan)
- Starfsmannastefna meira raunveruleiki en markmið
- Markviss þjálfun, fagaðilar koma að þarfagreiningum
- Frammistöðumat er orðið virkt (útbreitt)
- Breytileg laun útbreidd (fjármunir í launagreiðslur markvisst nýttir til að umbuna fyrir góða frammistöðu)
- Mikið upplýsingastreymi

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Stig 4+: Mannauðsstjórnun ná tengd rekstri



- Mannauðsstjórnun meðvitað notuð til að koma stefnu í framkvæmd
- Náið samstarf HR deildar og almennra stjórnenda (allir stjórnendur nýta tæki mannauðsstjórnunar)
- Frammistöðuáhersla í menningunni, árangurstenging launa ráðandi
- Háir þröskuldar við ráðningar, starfsþróun markviss
- Mikil tvíðhliða boðskipti / upplýsingastreymi
- Mælingar á árangri í rekstri taka einnig til mannauðsmælikvarða

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Cranet rannsóknin við HR 2006



- Í þýðinu voru öll fyrirtæki og stofnanir með 70 starfsmenn eða fleiri, alls 319
- Alls 190 fyrirtæki svöruðu (60% svarhlutfall)
  - Svarendur úr opinbera geiranum voru 70 (42% þeirra sem gáfu upp atvinnugrein)
  - Helmingur opinberra stofnana sem svöruðu er með undir 150 starfsmenn, fjórðungur 150-299 og fjórðungur 300+

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Mæling okkar á þroskastigum



1. Þróaðar voru fimm staðhæfingar fyrir fimm lykilsvið mannauðsstjórnunar
  - Hver staðhæfing tilheyrir einu þroskastigi (0-4)
  - Svarendur völdu tvær staðhæfingar á hverju sviði (1,2)
2. Skilyrði og staðreyndir fyrir hvert þroskastig
  - Hlutlægar mæling
  - Til dæmis tilvist frammistöðumats (skilyrði fyrir stigi 2) vs. útbreiðsla frammistöðumats (skilyrði fyrir stigi 3)

---

---

---

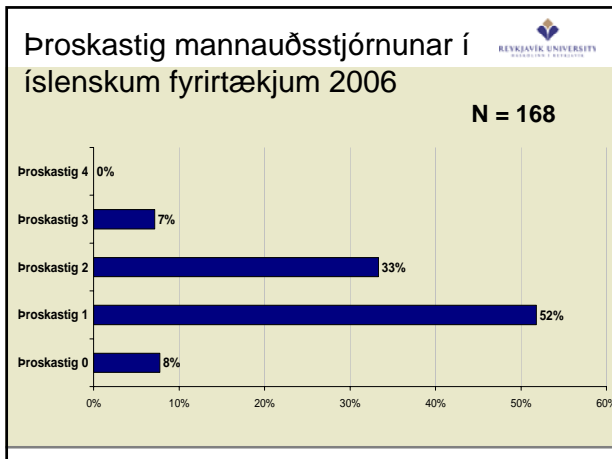
---

---

---

---

---




---



---



---



---



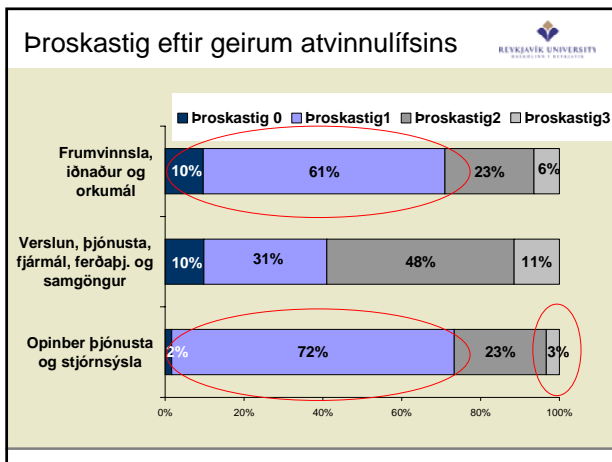
---



---



---




---



---



---



---



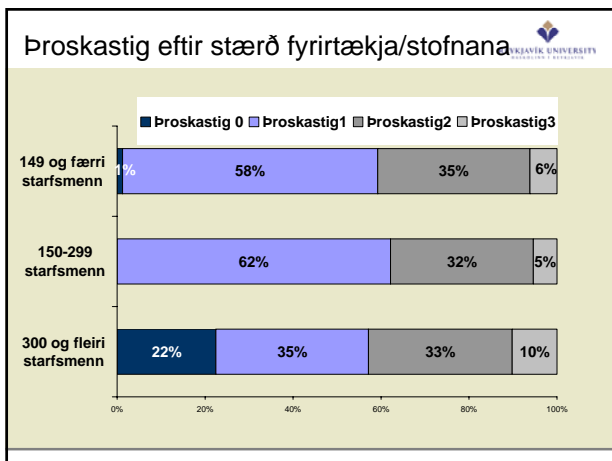
---



---



---




---



---



---



---



---



---



---

## Efnisflokkar könnunarinnar



- Skoðuð voru fimm svið mannauðsstjórnunar
  - Staða mannauðsstjórnunar í skipulagsheildinni
  - Mönnun og ráðningar
  - Frammistöðumat og starfsþróun
  - Laun og umbun
  - Samskipti við starfsfólk
- Áhersla á að meta útbreiðslu “bestu aðferða”

---

---

---

---

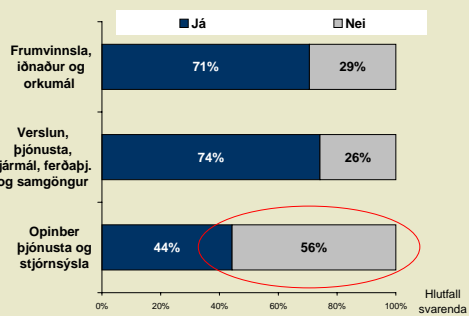
---

---

---

---

## I. Staða mannauðsstjórnunar



Mynd 9: Er til staðar skilgreind starfsmannadeild í skipunni fyrirtækis/stofnunar?

---

---

---

---

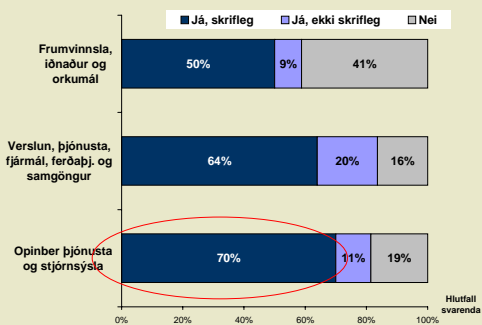
---

---

---

---

## I. Staða mannauðsstjórnunar (frh.)



Mynd 15: Er til starfsmannastefna innan fyrirtækis/stofnunar?

---

---

---

---

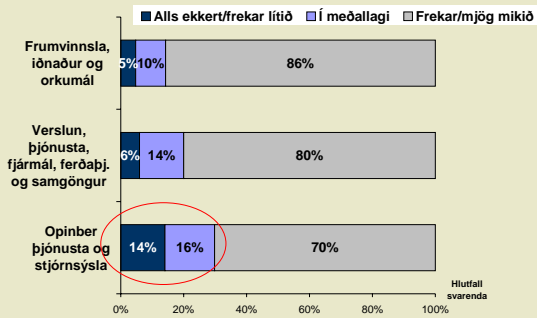
---

---

---

---

## I. Staða mannauðsstjórnunar (frh.)



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

---

---

---

---

---

---

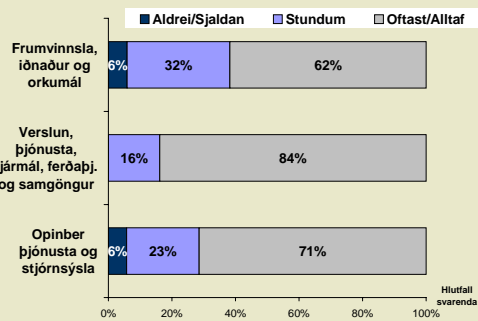
---

---

---

---

## II. Mönnun og ráðningar



Mynd 38: eru börnir saman tveir eða fleiri umsækjendur við ráðningar?

---

---

---

---

---

---

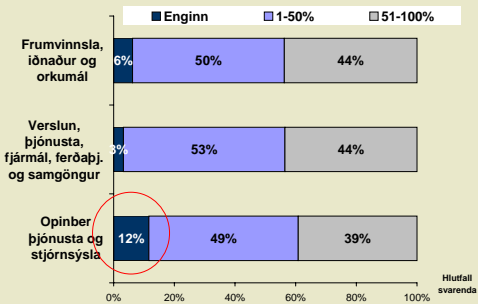
---

---

---

---

## II. Mönnun og ráðningar (frh.)



Mynd 41: Hversu hátt hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins (frankvæmdastjórn) voru ráðnir innanhúss úr hópi stjórnenda eða starfsfólks?

---

---

---

---

---

---

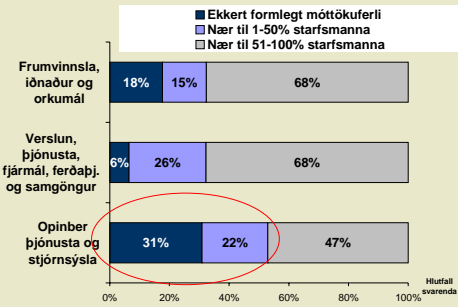
---

---

---

---

## II. Mönnun og ráðningar (frh.)



Mynd 44: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökufæri samkvæmt til dæmis skriflegum gátlista eða verklagsreglu á fyrsta degi/dögum í starfi?

---

---

---

---

---

---

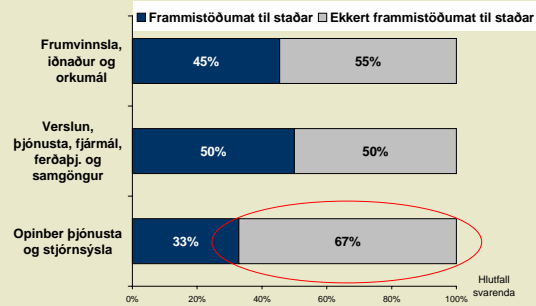
---

---

---

---

## III. Frammistöðumat og starfsþróun



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

---

---

---

---

---

---

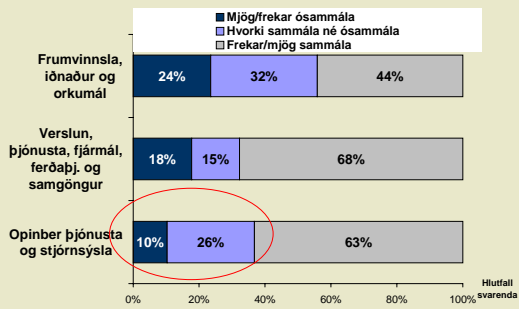
---

---

---

---

## III. Frammistöðumat og starfsþróun (frh.)



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

---

---

---

---

---

---

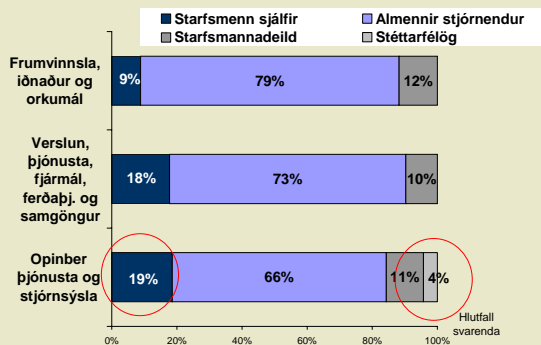
---

---

---

---

### III. Frammistöðumat og starfsþróun (frh.)



Mynd 65: Hver/hverjir hafa mest áhrif á skilgreiningu þjálfunarþarfa starfsmanna?

---

---

---

---

---

---

---

---

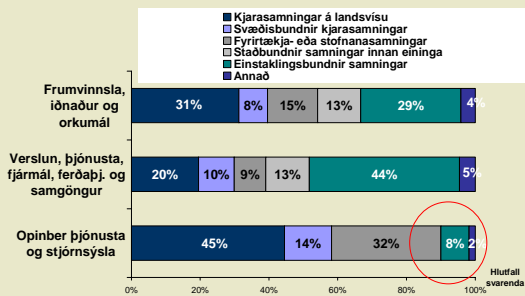
---

---

---

---

### IV. Laun og umbun



Mynd 89: Hvernig eru grunnlaun almennra starfsmanna ákvörðuð innan fyrirtækis/stofnunar?

---

---

---

---

---

---

---

---

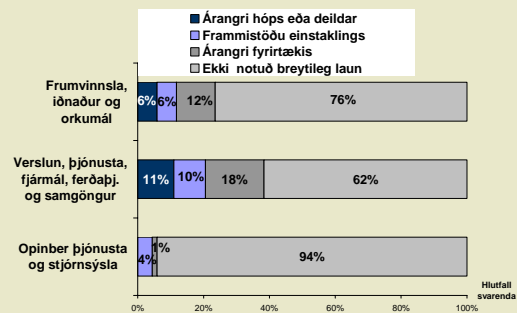
---

---

---

---

### IV. Laun og umbun (frh.)



Mynd 98: Ef stjórnendur fá breytileg laun á hverju byggjast þær launagreiðslur?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

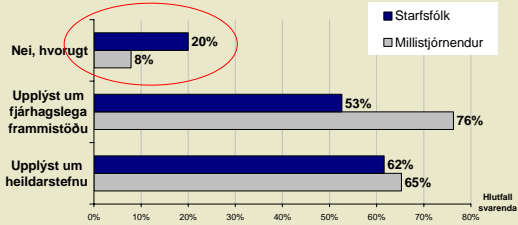
---

---

---



## V. Samskipti við starfsfólk



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

---

---

---

---

---

---

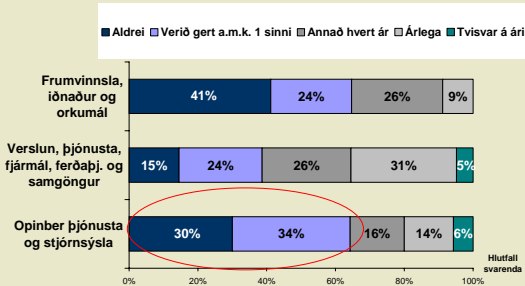
---

---

---

---

## V. Samskipti við starfsfólk (frh.)



Mynd 116: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar meðal starfsfólks?

---

---

---

---

---

---

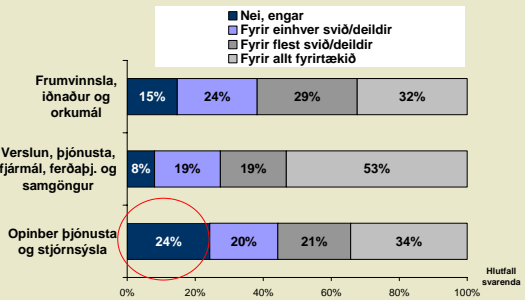
---

---

---

---

## V. Samskipti við starfsfólk (frh.)



Mynd 128: Eru til starfsmannahandbækur (eða sambærilegt á netinu) t.d. með upplýsingum um fyrirtækið, leiðbeiningum og verklagsreglum?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tækifæri opinbera geirans



- Könnunin náði aðeins til stærri stofnana
  - Þó ekki eðlismunur á mannauðsstjórnun eftir stærð
- “Bestu aðferðir” er oft erfiðara að innleiða í opinbera geiranum
  - T.d. tengdar launum og umbun
- Hvar eru tækifæri til úrbóta?
  - Ráðningarferli, móttaka, starfsþróun innan húss, starfsþróun fyrir reksturinn, frammistöðumat, upplýsingastreymi – og jafnvel breytileg laun...

---

---

---

---

---

---

---

---