

Stjórnendur, mannaðuðsfolk og starfssólfolk þarf að vinna saman við að móta kerfin og ferlin.



Arney Einarsdóttir er dósent við viðskiptadeild Háskóla Íslands á Bifrost og fagstjóri námslinu á svíði mannauðsstjórnar á meistarastigi.

Arney hefur frá árinu 2005 stýrt CRANET fyrir Íslands hönd, en alþjólegur hópur fræðimanna hefur um áratugaskeið unnið að samanburðarrannsóknum í mannaústsstjórnun, innan Cranfield Network on International Human Resource Management (CRANET) samstarfsnetsins.

Hvað getur þú sagt mér um rannsóknarverkefnið RANCET?

„Í verkefnumi taka þátt meira en 50 háskólar í jafnmörgum löndum, og afla gagna meðal mannaðusstjóra í þátttökölundunum. Þátttaka Íslands í verkefnumi frá árinu 2003 tryggir reglubundna gagnaoflun og uppbryggingu gagnagrunns til að fylgjast með þróun á svöld mannaðosmála til skemmti og lengri tíma og gögnin eru nýtt alþjóðlega og svæðisbundin í fræðilegum og hagnýtum tilgangi. Samhæfð gagnaoflun og gagnagrunnar sem þessi gefur taekifera til ýmiss konar samanburðar milli landa, svæða, atvinnugreina og að greina þróun. Gagnaoflun för nú síðast fram árið 2021 og var gefin út íslensk skýrsla með lykilnýbörðstöðum. Þar má finna ýmsa lykilmeiklvarða ó svöld mannaðosmála sem nýta má til samanburðar og markvissrar markmiðssetningar, en skýrsluna má nálgast á heima-síðu Háskólangs Á Bifröst. Í skýrslunni er nú birt samanburður við Kanada, Danmörku, Finnland og Sloveníu,“ segir Arney.

*Hverjar voru helstu niðurstöður úr síðustu gagnaöflun?*

„Gjarnan er liði til tilvistar mannaúðsdeilda í skipurum og setu mannaúðsstjóra í framkvæmdastjórn, sem viðbendingu um það hvort mannaþurinn sé meittin að verðoleikum og faglegum styrk. Faglegan styrk má merkjá í því að mannaúðsdeildir eru hér á landi í auknum meili skilgreindar í skipuritum og forvarsáðili mannaúðsmála á sæti í framkvæmdastjórn í meirihluta fyrirtækja og stofnana. Þó má merkjá smá bakslag á þessu svíði núna, sem má hugsangla rekkja til Covid. Eins fækkaði stöðugildum úr 3,8 að meðaltali í mannaúðsdeildum hér á landi, í 3,2 stöðugildi frá 2018. Það bendir

## **Stjórnun mannaúðs er samstarfsverkefni margra**

til þess að fyrirtæki hafi dregið  
aðeins saman seglin á þessu sviði á  
síðustu þremur árum.

Í flestum málaflokum hefur fagmennskjó þó verið að aukast og til dæmis er verið að nota fjölbreyttari og betri aðferðir í ráðningum og nú notaðar matsnefndir (hópur tekur viðtöl) og ýmissir konar hefnisprofí auknum mæli til að meta umsækjendur. Meðmæli og samfélagsmiðlar eru þó notuð í meiri mæli hér á landi við mat á umsækjendum en í samanburðarlöndunum, það teljast þó seint vera áreiðanlegar né almennt réttmátar aðferðir, nema það sé gert með mjög hlutlaegum og kerfisbundnum hætti og með sama hætti fyrir alla sem er verið að meta.

Þróunin hefur almennit verið jákvæð síðustu 20 ár, og við stöndum um flestum svíðum nokkuð jafnfætis við samanburðarlöndin. Hér á landi hafa fyrirtæki og stofnunar þó síður markað sér stefnu um fjölbreytileika og liðið er um aðgerðir til að auka fjölbreytni, og síður hjá hinu opinbera. Það hefur vakið athygli minna í gegnum árin að samstarfsnefndir (Work-councils), skípadar fulltrúum starfsmanna og stjórnenda, hafa verið mun síður notaðar í samskiptum við starfslökk í samanburðarlöndunum. Það er ært verið ein örskátt ákara á

Fugð var í verið um orsök atakar á íslenskum vinnumarkaðum. Merkjá má þó jökvakaða þróun á þessu svífi frá árinu 2015, og nú er meirihluti, eða 53% fyrirtækja og stofnana, með slikef nefndir.“

*Hafa mannaústamlín ekki verið krefjandi undanfarin ár?*

„Bað hefur eflaust mætt mikiloð á þeim sem hafa veitt mannaústamlínum forstóruð í skiptulagshældum

siðustu ár, við innleiðingu ýmissa breytinga svo sem tengt jafnaflaunavottun, styttingu vinnuvirkunnar, innleiðingu verkefnamiðaðra vinnurýma og ekki sist að breðast við þegar Covid skal liggja af fullum bunga. Ljóst er því að mörug flókin brúnar- og breytingaverkefni sem varða og hafa áhrif á starfsfólk Íslands hafi hvilt á herðum mannaðóss.

Stjórnun manna-  
auds gerist ekki i  
tómarúmi i mannaauds-  
deildum, heldur er hún  
samstarfsverkefni  
margra.

deilda og stjórnenda síðustu þrjú ár," segir Arney og bætir við:

„Niðurstöður sýna að 76% þáttakenda höfðu í árslok 2021 hlitið jafnlaunavottun frá vottunaraðila, og önnur 15% voru komin langt í ferlinu og stendfu að vottun innan sex mánaða. Á þessu svíði hefur því veri lyft grettistaki. Jafnlaunavottun var lengst komin í opinbera geiranum, enda var því gert að ljúka vottun fyrir árslok 2019, en hins vegar styttra í frumvinnslugreinum.

Margir sanningsaðilar á vinnumaðri hafa samið um styttingu vinnvirkunar síðustu misseri og sýna niðurstöður að 98% svarenda hafa innleitt styttingu. Útferðan er þó misjöfn eftir deildum, stéttarfélögum og/eða starfsfólk, enda gert ráð fyrir mismunandi útfærðar í samningum. Vikuleg stytting er þó algengust og algengast í opinbera geiranum að styttingin sé fjaror klukkustundir á viku, eða í 36 stundir vinnustundir á viku. Enda var samið um það í kjarasamningum hjá hinu opinbera en almennt samið um minni styttingu í einkageiranum. Mannauðstíðar telja að jákvæð áhrif styttingarinnar birtist í minna skreppi til starfsfólkს á launudómi vinnutima og aukinni starfsánægju en neikvæð áhrif megi merkjá í auknum launakostnaði og meiri yfirvinnu. Spryja má hvort þetta muní skapa

aukna pressu á einkageirann til að tryggja samkeppnishæfni hans um vinnuafl.

Begar Covid skall á sköpuðust ymsar áskoranir, sér í lagi hjá fyrirtækjum þar sem var samdráttur í viðskiptum. Á síðustu þremur árum var þó aðeins gripið til fækkunar hjá um 35% svarenda en fylgjun var hjá 62% svarenda. Algengast var þó að fylgjun ætti sér stað í opinbera geiranum, þar sem fólk var fækkað voru notaðan mildari aðferðir, eins og sjálflvillujug starfslok og að framleingja ekki tímabundnar ráðningar. Harðari aðgerðum, eins og uppsögnunum, var mest beitt í þjónustugeiranum. Hvað varðar mat á áhrifum heims

fáraldursins, telja flestir að áhrifin hafi verið mikil á starfsumhverfið (49%), stafrænna prórun (40%) og breytingastjórnun (29%). Hvað varðar starfsumhverfið vekur athugið að um helmingur svarenda nytти i einhverjum með fjarvinnu fyrir Covid, en hlutfallið fór upp í 92% meðan Covid stóð sem hæst. Niðurstöður báða þó til þess að fjarvinnan muni ekki ganga að öll leyyti til baka. Það vejur þó upp ýmsar krefkjandi spurningar, eins og hvort það kallí á kerfisbundnar og formlegra mat á framstíðönum og framlogið frætisfólk, en líka um

og hrámagr starfsfórk, en hrað um ymsa, óryggis- og heilsuerlætti og kostnaðarþátttöku við rekstur og viðhald starfsþóðva starfsfólks á heimilum þess.

Svokölluð verkefnamiðuð vinnryði, þar sem starfsfólkri er ekki úthlutað sérteikri starfsstöð, hafa rutt sér til rúms síðustu ár. Stjórnvöld hafa meðal annars sett sér viðmið fyrir slik vinnrými í opinberum stofnunum. Niðurstöður benda til þess að verkefnamiðuðum vinnrýmum hafi fjölgð frá 2018. Rúmlega helmingur svarenda er með einhverja slíka vinnustöð. Adeins 5% svarenda eru þó með öll vinnusvæði verkefnamiðuð, þau eru algengari í þjónustugeirananum og í staðri fyrirtækjum en síður notuð í opinbera geiranum. Það verður áhugavert að fylgjast með

hvernig frekari útbreiðslu verkefna-miðaðra vinnurýma vindur fram á næstu árum og ýmsar áhugaverðar spurningar sem vakna í því sam-hengi.“

Purfa stjórnendur ekki að hafa  
innsýn og þekkingu á sviði manna-  
auðsstjórnunar?

„Stjórnunn mannaðs gerist ekki í tómarúmi í mannaðsdeildum, heldur er hún starfsmarskefni margra, þar með talið mannaðsdeilda og stjórnenda en líka í einhverjum tilvikum taká almennir starfsmenn þátt í að til dæmis ráða einstaklinga inn í sérfræðingateymi. Stjórnendur purfa að geta unnið með mannaðsfolki í mannaðsdeildum og taká þátt í að móta kerfin og ferlin. Einungi taká stjórnendur, allt frá forstjóra til framlínustjórnenda, ýmsar ákváðanir sem varða og hafa áhrif á starfsfólk. Þeir taká lika þátt í ráðningum, greina þjálfunarþarfir og þjálf, meta framrissiðou og eiga í ýmsum samskiptum við starfsfólk. Má nefna ráðningarsamtöl, starfsmannasamtöl, launksamtöl og margt fleira, og þá gjarnan með stuðningin frá mannaðsdeildum.“

*Er ekki mannaudurinn mikil verðmæti hjá fyrirtækjum og stofnunum?*

„Fyrirtæki byggja í auknum mælisina verðmætaskópun á óárefranlegri aðalindum, og þar með talið að þjónustu, þekkingu, færni og viðhorfum starfsfólks. Ef allt starfsfólk fyrirtækis takki ákvörðun um að leggja niður vinnu eða ganga út, þá stæði í einhverjum tilvikum jafnvækkert eftir.“

*Er mikil eftirsprung á vinnumarkaði eftir þekkingu á mannaúðsmálum?*

„Ég get ekki séð betur en að nemendur séu að fá áhugaverð og krefjandi viðfangsefni og störf, sem sérfræðingar, stjórnendur, manna-auðsöstjórar og ráðgjafar. Það eru jú að skapast fleiri störf fyrir sér- fræðinga í mannaauðsdeildum, til dæmis í ránóningum, launamálum, þjálfunarmálum og svo framvegis og fyrirtæki í auknum mælia að ráða mannaauðsstjóra. Fyrirtæki fara stækkandi og samþor eru i gangi viða í opinbera geiranum – en ágætis viðomið er að sérhæfður starfsmaður þurfi að veita málafloknum forstöðu, og hafa fyrirsýn yfir auðlindinu, þegar stærðarvið- miðinu 50-60 starfsmenn er náð,“ segir Arney. ■