HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Mælikvarðar mannauðs

CRANET rannsóknin 2026

HÖFUNDAR

Arney Einarsdóttir
Katrín Ólafsdóttir
Ásta Bjarnadóttir

RANNSÓKN

CRANET
Ísland

ÚTGÁFA

Háskólinn á Bifröst
2026



Mælikvarðar mannauðs

CRANET rannsóknin 2026

HÖFUNDAR

Arney Einarsdóttir
Katrín Ólafsdóttir
Ásta Bjarnadóttir

RANNSÓKN

CRANET
Ísland

ÚTGÁFA

Háskólinn á Bifröst
2026

ISBN (prentuð útgáfa): 978-9935-473-12-7
ISBN (rafræn útgáfa): 978-9935-473-11-0
DOI: 10.33112/MQHE2988

© Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir, Ásta Bjarnadóttir

2026
Háskólinn á Bifröst

Efnisyfirlit

I. INNGANGUR **5**
CRANET verkefnið og framkvæmdaraðilar 5
Aðferð og þátttakendur 6
Þróun og alþjóðlegur samanburður 10
Þroskastig mannauðsstjórnunar - greining 10
Túlkun 10
Hugtök - atvinnugrein og stærð 10
Tveir til þrír hópar starfsmanna 11
Tölfræðileg úrvinnsla 11
Uppbygging og skipulag skýrslu 11

II. MANNAUÐSSTJÓRNUN - STAÐAN **12**
Tilvist mannauðsdeildar í skipuriti 12
Stærð og stöðugildi í mannauðsdeildum 14
Ráðningar mannauðsstjóra 15
Sæti í framkvæmdastjórn 17
Helstu verkefni mannauðsstjóra 19
Úthýsing 22
Stefnumörkun á ýmsum sviðum 25
Heildarstefna og samspil við þróun mannauðsstefnu 30
Raunstaða mannauðsmála og mannauðsstefna 30
Aðkoma að þróun heildarstefnu 32
Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum 33
Upplýsingakerfi og stafrænar lausnir í mannauðsmálum 34
Mannauðsmál - mat á árangri 38

III. MÖNNUN OG STARFSMANNAVAL **39**
Aðferðir við öflun umsækjenda 39
Lengd ráðningarferlis 43
Mat á umsækjendum - aðferðir 45
Mat á umsækjendum fyrir stjórnunar- og sérfræðistörf 47
Innanhússráðningar í stjórnendastörf 49
Móttökuferli nýrra starfsmanna 50
Þjálfunarferli nýliða 51
Vinnufyrirkomulag 53

IV. STARFSÞRÓUN, ENDURGJÖF OG ÞJÁLFUN **55**
Frammistöðumatskerfi 55
Frammistöðumat og ákvarðanataka 56
Starfsmannasamtöl 56
Mat á þörfum fyrir þjálfun 57

Umfang þjálfunar – dagar og kostnaður 58
Árangursmat þjálfunar 62
Starfsþróunaraðferðir 62

V. LAUN OG HLUNNINDI **65**
Launastig í samanburði við samkeppnisaðila 65
Aðferðir við umbun til stjórnenda og almennra starfsmanna 66
Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna 69
Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði 72

VI. SAMSKIPTI - STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG **76**
Upplýsingamiðlun til starfsfólks 76
Upplýsingaöflun með viðhorfskönnunum 78
Samráðsnefndir 80
Stéttarfélög – þátttaka og áhrif 82

VII. MANNAUÐUR OG MÆLIKVARÐAR **85**
Breytingar á mannauði 85
Samsetning mannauðs - störfin 86
Starfsmannavelta 86
Fjarvistir/veikindi starfsmanna 89
Sjálfvirknivæðing 91

VIII. VINNURÝMI Á VINNUSTÖÐUM **92**
Opin vinnusvæði 92
Verkefnamiðuð vinnurými 94

IX. STYTTING VINNUVIKU **96**

X. JAFNRÉTTI OG FJÖLBREYTNI **103**
Skilgreining á þroskastigi jafnréttis 103
Greining á þroskastigi jafnréttis 104
Aðgerðir til að auka fjölbreytni 105

XI. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR **108**
Skilgreining á þroskastigum mannauðsstjórnunar 109
Greining þroskastigs íslenskra fyrirtækja – tvö þrep 110
Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2026 111

XII. HEIMILDIR **114**

I. INNGANGUR

CRANET verkefnið og framkvæmdaraðilar

Alþjóðlega CRANET rannsóknin hér á landi er hluti af alþjóðlega samstarfsverkefninu CRANET (Cranfield Network on International Human Resource Management). Um 50 háskólar í jafnmörgum löndum taka þátt í samstarfinu og standa fyrir reglulegri gagnaöflun í aðildarlöndunum með það að markmiði að viðhalda og byggja upp þekkingu á sviði mannauðsmála alþjóðlega og í þátttökulöndunum með samanburðar- og langtímarannsóknum. Gagnaöflun fer að öllu jöfnu fram á um þriggja til fimm ára fresti. Höfundar skýrslunnar hafa tekið þátt í CRANET-samstarfinu frá árinu 2003 og eru jafnframt ábyrgðaraðilar rannsóknarinnar hér á landi. Nánar um verkefnið: https://cranet.la.psu.edu/

Markmiðið með þátttöku höfunda í CRANET fyrir Íslands hönd er að vera virkir þátttakendur í alþjóðlegum langtímarannsóknum á sviði mannauðsmála og taka þátt í uppbyggingu fræðasviðsins hér á landi og alþjóðlega. Þátttaka í verkefninu tryggir reglubundna gagnaöflun og uppbyggingu gagnagrunns til að geta fylgst með stöðu og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi til bæði skamms og langs tíma og geta greint niðurstöður í alþjóðlegu samhengi. Þekkingu er einnig miðlað með fræðilegum greinaskrifum og fyrirlestrum á ráðstefnum, fundum og í kennslu - hér á landi og erlendis.

Gagnaöflun hér á landi hófst árið 2003 og var endurtekin 2006, 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 og 2026. Verkefnið var að þessu sinni styrkt af fjármála- og efnahagsráðuneytinu og Mannauði, félagi mannauðsfólks og unnið í nafni viðskiptadeildar Háskólans á Bifröst. Útgáfa skýrslunnar er liður í miðlun þekkingar innanlands og í henni greint frá stöðu, þróun og sértækum áskorunum á sviði mannauðsmála á Íslandi. Niðurstöður eru greindar eftir atvikum eftir atvinnugreinum, stærð fyrirtækja og árum, ásamt samanburði við nokkur lönd. Þá eru þroskastig mannauðsstjórnunar og jafnréttis greind.

Það er þakkarvert að forsvarsfólk mannauðsmála í fyrirtækjum hér á landi hafa tryggt framgang verkefnisins í um 23 ár með þátttöku sinni og samstarfsvilja. Sem þakklætisvott fá þátttakendur sem gáfu upp nafn viðkomandi fyrirtækis eða stofnunar upplýsingar um stöðuna á þroskastigum mannauðsstjórnunar.

Framkvæmdaraðilar og skýrsluhöfundar árið 2026 eru:

Arney Einarsdóttir, Ph.D., prófessor, Háskólanum á Bifröst.
Katrín Ólafsdóttir, Ph.D., dósent, Háskólanum í Reykjavík.
Ásta Bjarnadóttir, Ph.D., skrifstofustjóri starfsþróunar og starfsumhverfis, Reykjavíkurborg.

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

Bjarney L. Bjarnadóttir, MSc í forystu og mannauðsstjórnun.
Hans Haraldsson, MAS í hagnýtri tölfræði.
Unnar Geirdal Arason, MSc. í megindlegri sálfræði.

Aðferð og þátttakendur

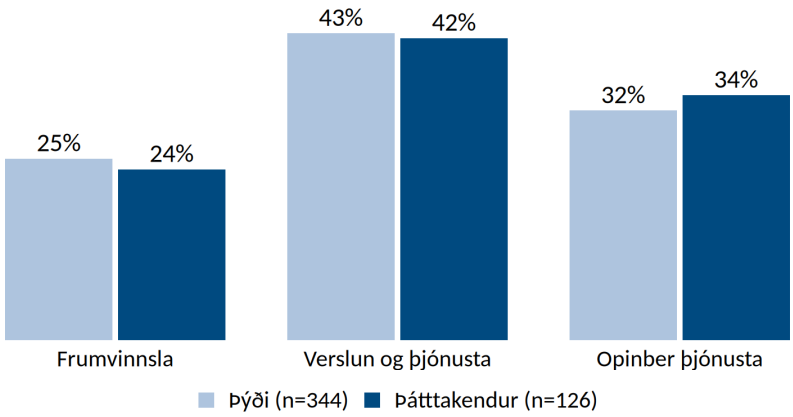
Við úrtaksgerð fyrir val á skipulagsheildum í úrtakið var eins og áður byggt á upplýsingum frá Ríkisskattstjóra um einkafyrirtæki en frá Fjársýslu ríkisins um opinberar stofnanir. Til að falla í úrtakið var skilyrðið að fyrirtæki og stofnanir væru með 70 eða fleiri starfsmenn á launaskrá. Í framhaldi var aflað upplýsinga um ábyrgðaraðila mannauðsmála í viðkomandi fyrirtækjum og stofnunum. 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 344 fyrirtæki og stofnanir og voru svarendur 126 talsins. Svarhlutfallið er því 37% sem er sambærilegt og í síðustu tveimur gagnaöflunum. Skiptingu þátttakenda eftir atvinnugreinum má sjá á mynd 1 hér að neðan og eftir stærð á mynd 4. Gagnaöflun var rafræn á tímabilinu 16. apríl til 25. júní 2026. Þátttakendur fengu sendan tölvupóst með hlekk og var eftirfylgnin einnig rafræn.

Stærsti hluti spurningalistans er afrakstur alþjóðlega CRANET samstarfsins sem er í stöðugri þróun. Í þeim tilgangi að einfalda og stytta spurningalistann voru starfaflokkar og fleira endurskoðaðir árið 2021 og enn frekari endurskoðun átti sér stað 2026 með það að markmiði að stytta spurningalistann enn frekar en samtímis taka mið af þróun og nýjum áskorunum og málefnum á sviði mannauðsmála. Spurningalistinn er á ensku en er þýddur á tungumál hvers þátttökulands. Íslenski spurningalistinn var fyrst þýddur úr ensku af skýrsluhöfundum og í framhaldi 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 gátu valið milli ensku eða íslensku. Könnunin innihélt einnig eins og áður ýmsar sértækar íslenskar spurningar sem taka á sértækum viðfangsefnum í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum.

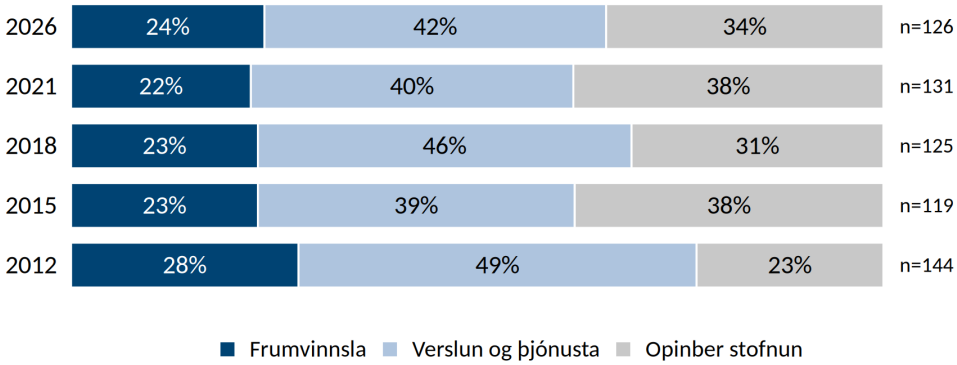
Könnunin var lögð fyrir forsvarsmenn mannauðsmála, einn í hverju þátttökufyrirtæki og stofnun. Henni var skipt upp í eftirfarandi kafla eftir meginsviðum mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun, mönnun og ráðningar, starfsþróun, laun og hlunnindi, samskipti við starfsfólk og stéttarfélög, mannauður og árangur og vinnurými og stytting vinnuviku. Einnig var spurt bakgrunnsspurninga um annars vegar svarandann og hins vegar um skipulagsheildina.

Sjá má skiptingu þátttökufyrirtækja og stofnana í þrjár atvinnugreinar og samanburð við samsetningu þýðisins á mynd 1. Eins og sjá má endurspeglar atvinnugreinasamsetning þátttökufyrirtækja samsetningu þýðisins mjög vel. Gera má því ráð fyrir að niðurstöður gefi mjög góðar vísbendingar um stöðu mannauðsmála í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum eftir atvinnugreinunum þremur, frumvinnsla og iðnaður, verslun og þjónusta og opinber þjónusta.



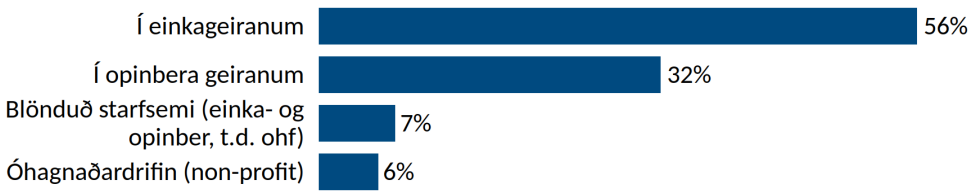
Mynd 1: Til hvaða atvinnugreinar telst fyrirtækið/stofnunin? Samanburður á samsetningu þýðis og þátttökufyrirtækja eftir atvinnugreinum.

Samanburður milli áranna 2012, 2015, 2018, 2021 og 2026 er sýndur á mynd 2. Hlutfallsleg skipting þátttakenda í frumvinnslugreinar og þjónustugreinar er svipuð og árið 2021, en fækkar hlutfallslega um 4 prósentustig í opinbera geiranum sem speglar þó þýðið betur nú en áður.



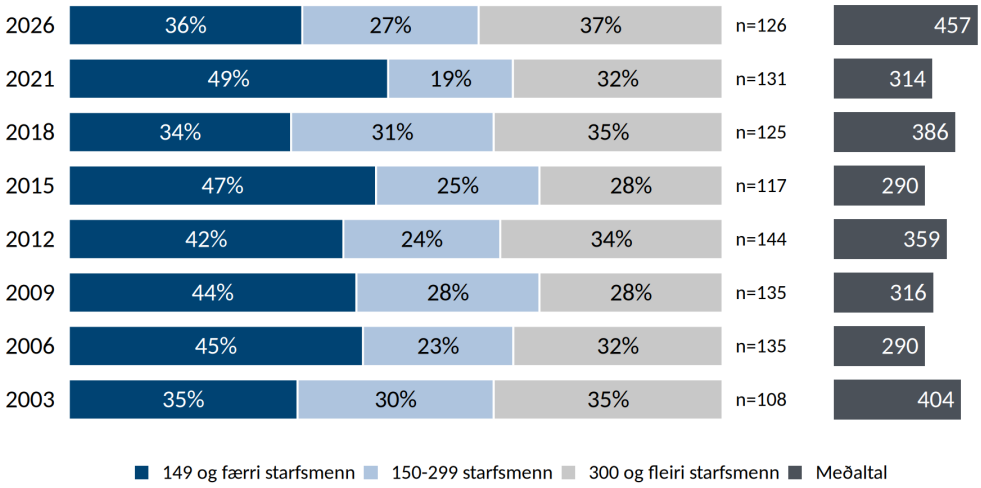
Mynd 2: Atvinnugrein þátttakenda. Samanburður milli áranna 2012, 2015, 2018, 2021 og 2026.

Meirihluti skipulagsheilda (56%) sem tóku þátt starfa í einkageiranum, 32% í opinbera geiranum og aðrar voru í blandaðri starfsemi (einka- og opinber t.d. ohf.) eða ekki reknar í hagnaðarskyni (mynd 3). Þátttökufyrirtækjum í einkarekstri fjölgaði um fjögur prósentustig frá árinu 2021 en opinberum stofnunum fækkaði samkvæmt svörum þátttakenda við þessari spurningu.



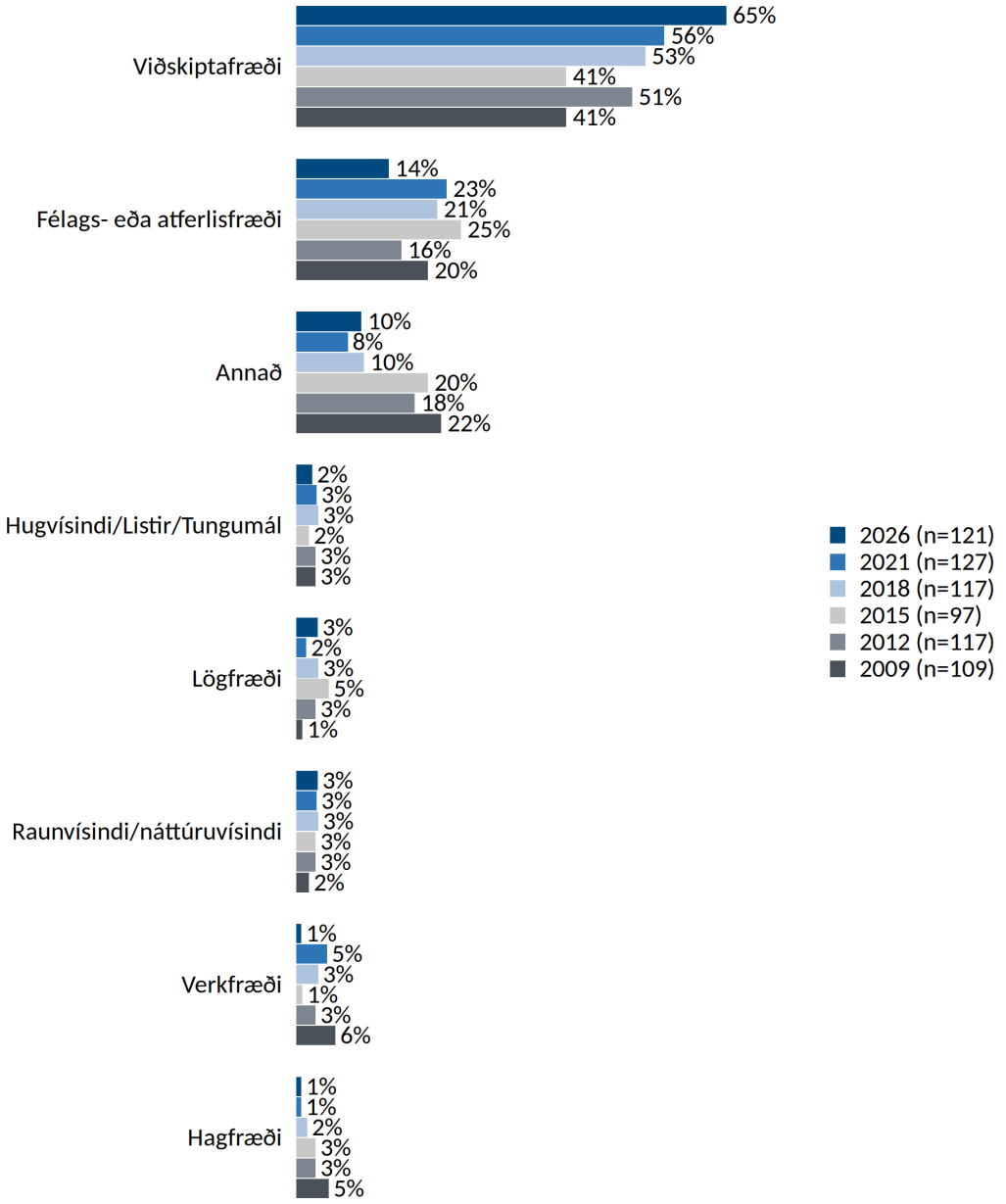
Mynd 3: Hvernig er eignarhaldi fyrirtækisins/stofnunarinnar háttað? Fjöldi svara: 126

Í skýrslunni er víða birtur samanburður við niðurstöður fyrri ára og eftir stærð og því ástæða til að bera saman hlutföll sem falla í hvern stærðarflokk milli ára og meðalstærð þátttökufyrirtækja/stofnana. Mynd 4 sýnir hvernig þau 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 í flokki stórra fyrirtækja með 300 eða fleiri starfsmenn og meðalstórra fyrirtækja (150-299) en fækkun svarenda í litlum fyrirtækjum frá árinu 2021. Meðalstærð þátttökufyrirtækja/stofnana hefur því hækkað úr 314 árið 2021 í 457 starfsmenn árið 2026 og miðgildið 206,5. Hér er þó mikilvægt að hafa í huga að stærsta fyrirtækið er með 11.350 starfsmenn.



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

Alls voru 84% svarenda æðstu yfirmenn mannauðsmála í skipulagsheildinni (105) og 86% 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 atferlisvísindum næstalgengasta menntun svarenda.



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

Þróun og alþjóðlegur samanburður

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. Árið 2021 bar skýrslan heitið „Mannauðsmál á óróatímum - CRANET rannsóknin 2021" og höfundar Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Katrín Ólafsdóttir.

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

Niðurstöður er einnig bornar saman við niðurstöður í Danmörku, Belgíu og Bandaríkjunum eftir því sem tilefni er til. Þátttakendur í Danmörku voru 243 talsins, alls 317 í Belgíu og 281 talsins í Bandaríkjunum.

Þroskastig mannauðsstjórnunar - greining

Þátttökufyrirtæki/stofnanir eru staðsett á þroskastigum mannauðsstjórnunar í kafla XI en skýrsluhöfundar hönnuðu greiningartæki árið 2006 sem byggir á kenningum Paul Kearns (2003; 2009). Nánari skýringar á forsendum og eðli þeirrar greiningar má finna í kafla XI.

Túlkun

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

Hugtök - atvinnugrein og stærð

Þegar niðurstöður eru birtar og ræddar eftir stærð fyrirtækja er unnið út frá spurningu í könnuninni þar sem spurt var um fjölda þeirra sem starfa/eru á launaskrá hjá viðkomandi skipulagsheild. Hugtökin lítil fyrirtæki, meðalstór fyrirtæki og stór fyrirtæki eru notuð þegar niðurstöður m.t.t. stærðar eru birtar. Hugtakið lítil fyrirtæki vísar því til skipulagsheilda með 70-149 starfsmenn, hugtakið meðalstór fyrirtæki á við um 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 niðurstöður eru birtar í myndum/töflum og fjallað í texta um frumvinnslugreinar, er verið að vísa 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 til þrír 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 árið 2021 og aftur 2026 fækkað í flestum tilvikum í tvo ofangreinda hópa. Í undantekningartilvikum eru þó enn þrír starfsmannahópar þar sem stjórnendur eru aðgreindir frá sérfræðingum.

Tölfræðileg úrvinnsla

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

Uppbygging og skipulag skýrslu

Í skýrslunni eru 11 kaflar, auk heimildaskrár. Í inngangi (fyrsta kafla) er gerð grein fyrir framkvæmd, aðferð og þátttakendum í rannsókninni. Í öðrum kafla er skýrt frá ýmsu er varðar stöðu og hlutverk mannauðsstjórnunar í fyrirtækjum og stofnunum, svo sem tilvist og stærð mannauðsdeilda, auk stöðu, hlutverks, helstu verkefna mannauðsstjóra, tilvist skriflegrar stefnumörkunar, úthýsingu og stafrænar lausnir. Í þriðja kafla er fjallað um ráðningar og þ.m.t. öflun og aðferðir við mat á umsækjendum, lengd ráðningarferla, vinnufyrirkomulag og móttöku og þjálfun nýliða. Í fjórða kafla er skýrt frá aðferðum við þjálfun, starfsþróun og endurgjöf, s.s. notkun frammistöðumats og starfsmannasamtala, og fjallað um þarfagreiningar, starfsþróunaraðferðir og inntak þjálfunar. Einnig er þar greint frá umfangi þjálfunar í formi kostnaðar og dagafjölda. Í fimmta kafla er greint frá hvata- og umbunarkerfum sem er beitt og hlunnindum umfram lagakröfur og gerð grein

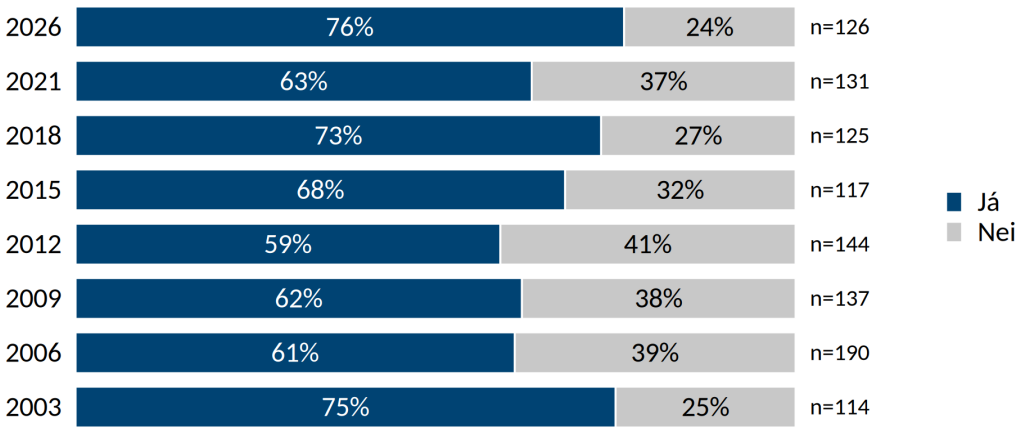
fyrir hlutfalli launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði. Í sjötta kafla er skýrt frá aðferðum sem notaðar eru í samskiptum og upplýsingamiðlun til starfsmanna og aðferðum við upplýsingaöflun frá starfsmönnum. Einnig er komið inn á tilvist samráðsnefnda, samskipti við stéttarfélög og mat á áhrifum þeirra o.fl. Í sjöunda kafla er greint frá ýmsu varðandi mannauð og lykilmælikvarða, þ.á.m. samsetningu mannauðs eftir tegund starfa, sjálfviljuga og ósjálfviljuga starfsmannaveltu og fjarvistir á ársgrundvelli auk stöðu í sjálfvirknivæðingu ferla. Í áttunda kafla er gerð grein fyrir útbreiðslu opinna og verkefnamiðaðra 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 aðgerðum til að auka fjölbreytni. Í ellefta 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

Í þessum kafla er fjallað um ýmsa þætti sem varða faglega stöðu og styrk mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum, auk þess sem greint er frá atriðum sem varða stefnumörkun og aðkomu mannauðsfólks, notkun upplýsingakerfa og stafrænna lausna, úthýsingu og mælingar á árangri.

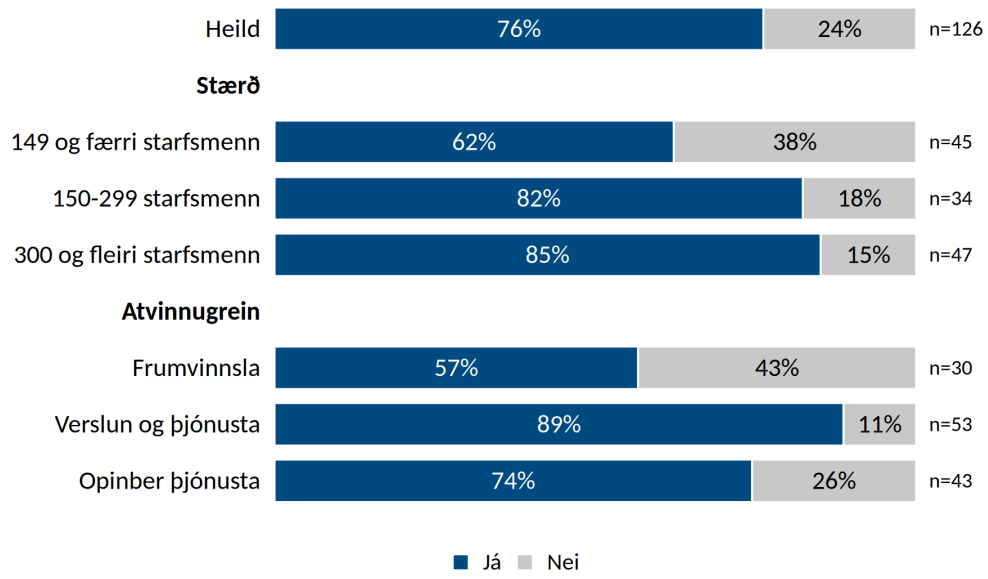
Tilvist mannauðsdeildar í skipuriti

Mannauðsdeildir eru nú skilgreindar í auknum mæli í skipuritum, eða hjá 76% þátttökufyrirtækja hér á landi. Aukningin nemur 13 prósentustigum frá árinu 2021 (mynd 6). Það er þó nokkuð lægra hlutfall en hjá samanburðarlöndunum Danmörku (86%), Belgíu (98%) og Bandaríkjunum (98%). *Skýringin á þessum mun liggur líklega að hluta í muninum á meðalstærð þátttökufyrirtækja og stofnana.*



Mynd 6: Er skilgreind mannauðsdeild eða -svið til staðar í fyrirtækinu/stofnuninni? Þróun frá 2003.

Líkurnar á því að mannauðsdeild sé til staðar aukast verulega eftir því sem fyrirtækin/stofnanirnar eru stærri (mynd 7). Niðurstöður eru hér í samræmi við niðurstöður fyrri ára. Merkja má jákvæða þróun hvað varðar tilvist skilgreindra mannauðsdeilda í öllum þremur atvinnugreinum. Sem fyrr eru þjónustufyrirtæki þó líklegust til að hafa mannauðsdeild. Mesta breytingu má hins vegar merkja í opinbera geiranum, eða hækkun um 24 prósentustig (úr 50% í 74%). Einnig er þróunin jákvæð um 5 prósentustig í frumvinnslugreinum (mynd 7).



Mynd 7: Er skilgreind mannauðsdeild eða -svið til staðar í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir stærð og atvinnugrein.

Stærð og stöðugildi í mannauðsdeildum

Að meðaltali voru 4,6 stöðugildi í mannauðsdeildum á Íslandi og hækkar það úr 3,2 stöðugildum árið 2018 en miðgildið lækkar þó úr 3 í 2,5 stöðugildi. Verulegur munur er milli Íslands og samanburðarlandanna í fjölda stöðugilda að meðaltali í mannauðsdeild. Sjá má í töflu 1 að verulegur stærðarmunur er á fyrirtækjum á Íslandi og í samanburðarlöndunum og dreifingin þar einnig mun meiri. Því er vert að horfa frekar til miðgildins við þennan samanburð en þar er ekki mikill munur á Íslandi (2,5) og Danmörku (3,0) en mun meiri er kemur að Belgíu (9) og Bandaríkjunum (10). Hér þarf einnig að setja fyrirvara um hugsanlega útlaga í gögnum hvað varðar fjölda starfsmanna í starfsmannadeild.

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

	Meðaltal	Staðalfrávik	Lægsta gildi	Miðgildi	Hæsta gildi	Fjöldi svara
Ísland	4,6	9,0	1	2,5	82	96
Danmörk	15,3	62,8	0,75	3,0	700	209
Belgía	50,1	291,8	1	9,0	5.000	307
Bandaríkin	191,2	843,5	1	10,0	10.000	233

Að meðaltali eru nú 129 starfsmenn að baki hverju starfi/stöðugildi í mannauðsdeild en hér er þó við hæfi að horfa frekar til miðgildis (1 á móti 100 starfsmönnum) en meðaltals

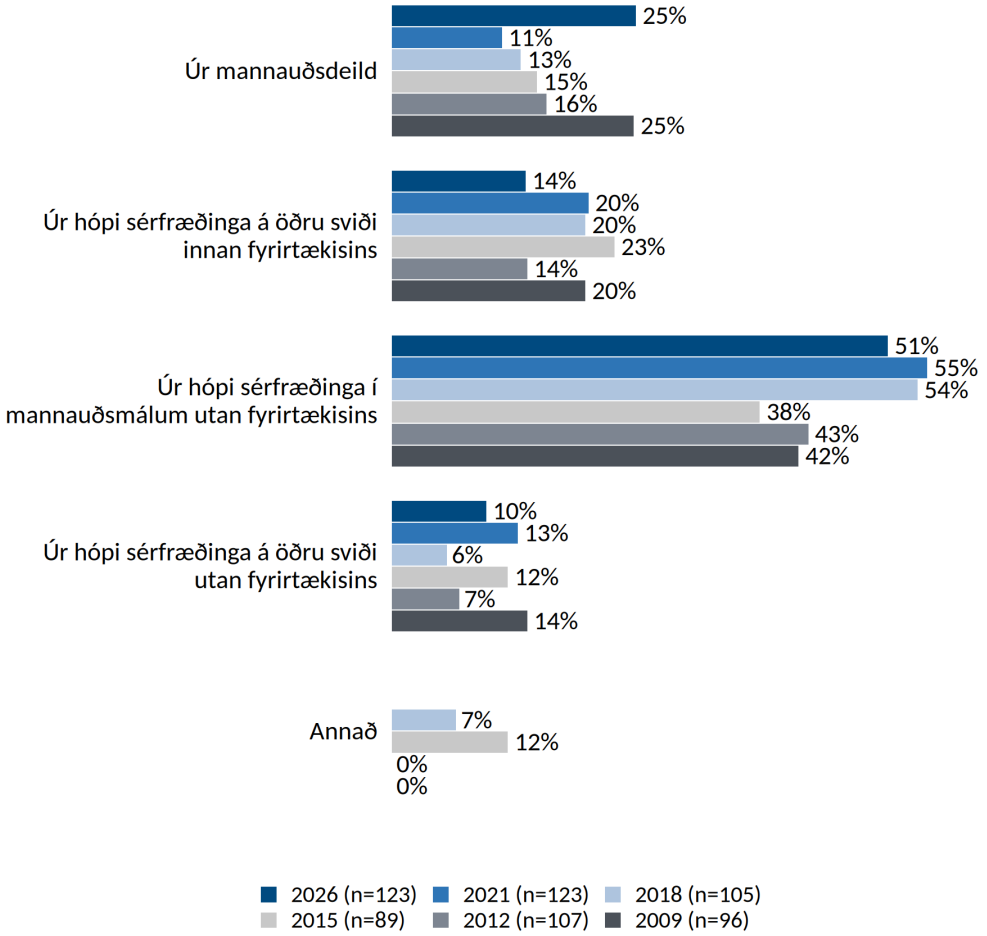
í ljósi dreifingar og breytileika í stærð. Miðgildið hefur auk þess lítið breyst allt frá árinu 2015. Í flestum þátttökufyrirtækjum/stofnunum eru á bilinu 51-100 starfsmenn (35%) á bakvið hvert stöðugildi í mannauðsdeild (tafla 2). *Ávallt þarf þó að horfa til flækjustigs á sviði mannauðsmála í hverri skipulagsheild, eðli starfseminnar og þess hvort launavinnsla sé hluti af verkefnum mannauðsdeilda við samanburð sem þennan.*

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	16%	15
51-100 starfsmenn	35%	34
101-150 starfsmenn	26%	25
Fleiri en 150 starfsmenn	23%	22
Meðaltal = 129 Sf = 99	100%	96
Miðgildi = 100 Hágildi: 528		
Lággildi: 14		

Ráðningar mannauðsstjóra

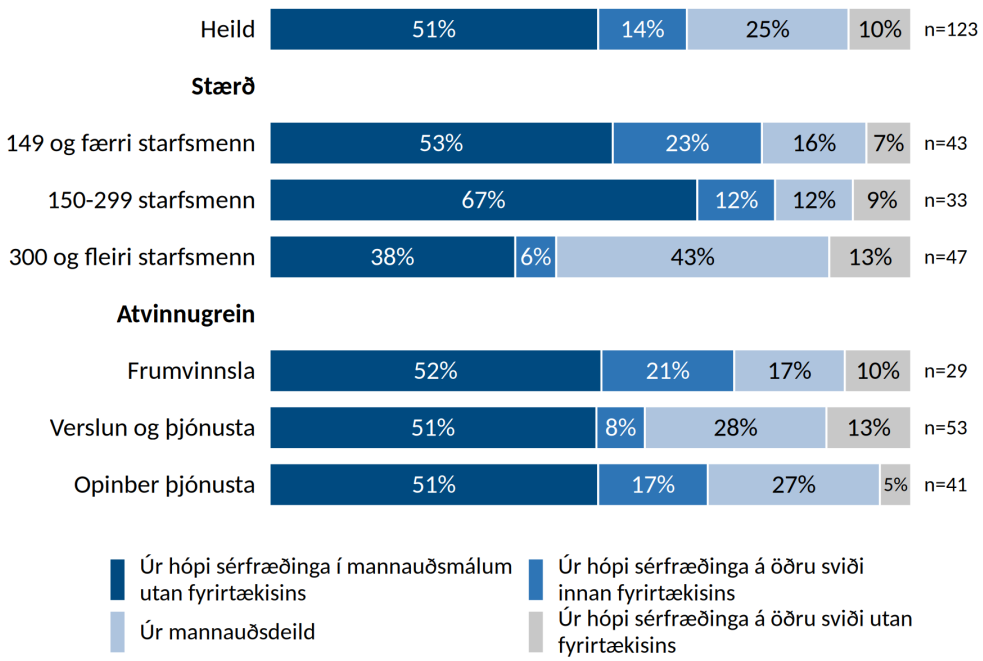
Merkja má skýra þróun í að ráða sérfræðinga á sviði mannauðsmála í stöðu mannauðsstjóra. En nú er í mun meiri mæli ráðið innanhúss úr mannauðsdeild, þó að enn sé algengast að ráða úr hópi sérfræðinga á sviði mannauðsmála utan fyrirtækisins (51%). Almennt eru mannauðsstjórar því síður ráðnir úr hópi **sérfræðinga á öðru sviði en mannauðsmálum** nú, og á það bæði við um ráðningar innan fyrirtækis sem utan þess (mynd 8).



Mynd 8: 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 (mynd 9). Stærri fyrirtækin eru mun líklegri en þau minni til að ráða í starfið úr mannauðsdeild. *En gera má ráð fyrir að meiri líkur séu á því að mannauðsdeild sé til staðar í stærri fyrirtækjum og að þar starfi fleira hæft starfsfólk, eða mannauðssérfræðingar með haldbæra innanhússreynslu.*

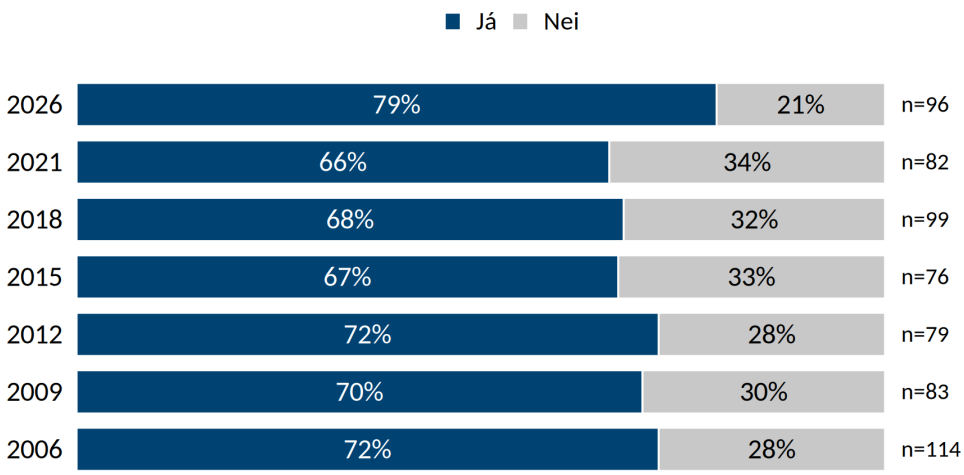


Mynd 9: Úr hópi hverra var yfirmaður mannauðsmála ráðinn? Eftir stærð og atvinnugrein.

Eins og sjá má á mynd 9 er algengast að yfirmenn mannauðsmála í stórum fyrirtækjum séu ráðnir úr mannauðsdeildum fyrirtækjanna (43%), á meðan þau smærri eru líklegust til að ráða þá úr hópi sérfræðinga í mannauðsmálum utan fyrirtækisins. Enda má gera ráð fyrir að í stærri fyrirtækjum/stofnunum sé úr stærri hópi að velja í mannauðsdeildum. Í frumvinnslu og iðnaðargreinum, þjónustugreinum og opinberum stofnunum er þó líklegast að ráðið sé úr hópi sérfræðinga utan fyrirtækis, en þó meiri líkur á að ráðið sé úr mannauðsdeild í verslunar- og þjónustugreinum (28%) en hinum tveimur.

Sæti í framkvæmdastjórn

Hlutfall forsvarsfólks mannauðsmála sem á sæti í framkvæmdastjórn (eða sambærilegu) mælist nú 13 prósentustigum hærra en árið 2021 (mynd 10). Það er sterk vísbending um að vægi mannauðsmála í skipulagsheildum hér á landi sé að færast í rétta átt aftur, eftir niðurssveiflu frá og með árinu 2015 til og með 2021.



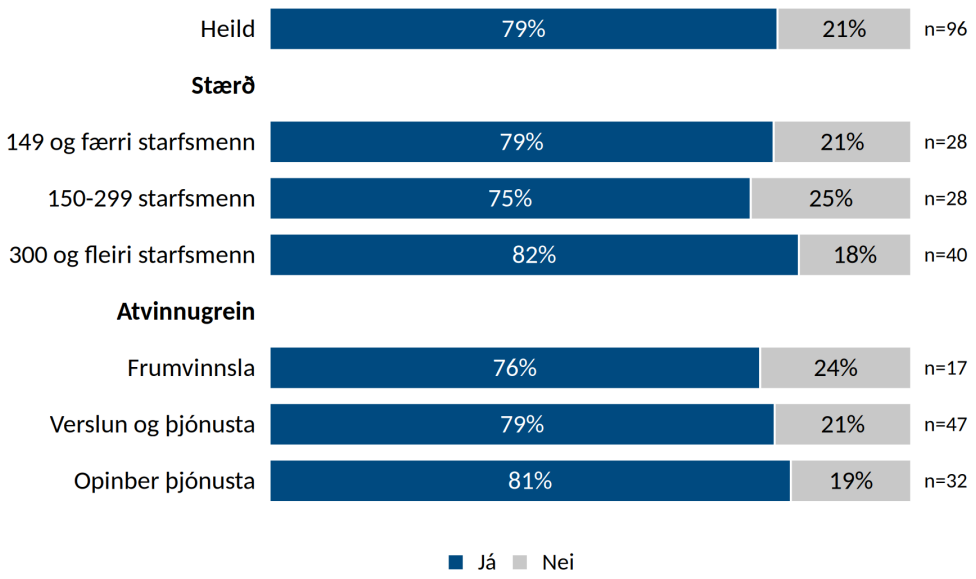
Mynd 10: Á yfirmaður mannauðsmála (mannauðsstjóri eða sambærilegt) sæti í framkvæmdastjórn (eða sambærilegu) í skipulagsheild? Þróun frá 2006. (Undanskilin ef ekki með mannauðsdeild).

Hlutfall mannauðsstjóra sem á sæti í framkvæmdastjórn eða sambærilegu er hæst í Belgíu. Ísland fylgir þar nokkuð fast á eftir og er hlutfallið hærra hér á landi en í Bandaríkjunum þrátt fyrir að þátttökufyrirtækin þar í landi séu mun stærri (sjá í töflu 1 hér að framan). Síst eru líkur á að mannauðsstjórar í Danmörku eigi sæti í framkvæmdastjórn (mynd 11).



Mynd 11: Á yfirmaður mannauðmála (mannauðsstjóri) sæti í framkvæmdastjórn (eða sambærilegu)? Samanburður milli landa. (Fyrirtæki undanskilin ef ekki er mannauðsdeild).

Merkja má vísbendingu um mjög jákvæða þróun í frumvinnslu og iðnaði miða við aukningu um 43 prósentustig frá árinu 2021 (úr 33 í 76%). Í opinbera geiranum má sömuleiðis merkja mjög jákvæða þróun um 10 prósentustig (úr 71 í 81%) á sama tímabili og líkurnar á að mannauðstjórar eigi sæti í æðsta stjórnunarteymi eru nú mestar þar. Í raun má rekja jákvæða þróun á þessu sviði fyrst og fremst til þessara tveggja atvinnugreina. Hvað varðar stærð þá eru meðalstór fyrirtæki eftirbátur bæði minni og stærri fyrirtækja. Þróunin er samt sem áður jákvæð frá 2021 í öllum þremur stærðarflokkum (mynd 12).

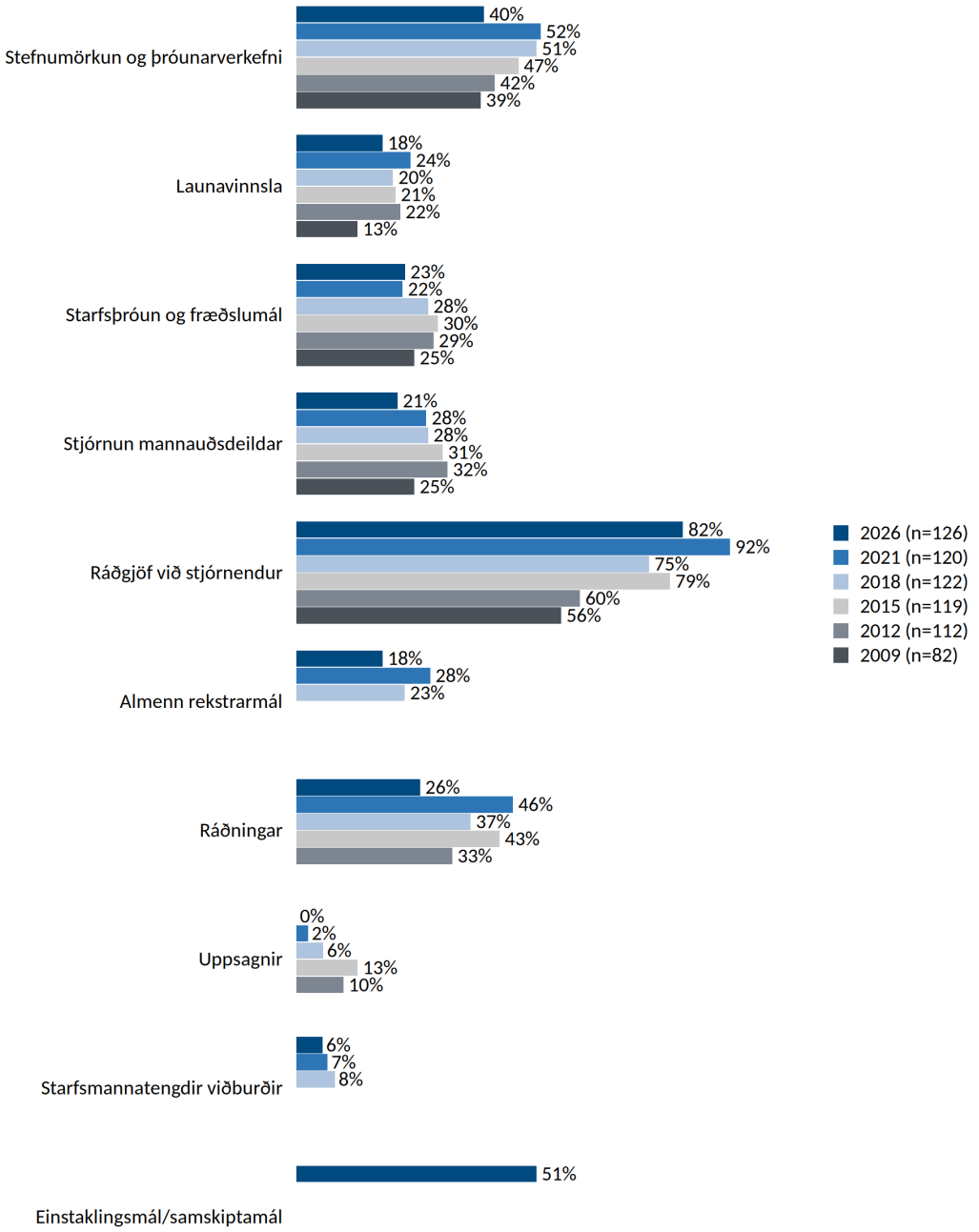


Mynd 12: Situr yfirmaður mannauðsdeildar í framkvæmdastjórn eða öðru sambærilegu æðsta stjórnunarteymi? Eftir stærð og atvinnugrein.

Faglegur styrkur mannauðsstjórnunar, sem m.a. felst í stöðu og sæti mannauðsstjóra í framkvæmdastjórn, efldist hér á landi og alþjóðlega á tímabilinu 2003-2012 (Arney Einarsdóttir og Katrín Ólafsdóttir, 2020). Bakslag varð þó hér á landi á því sviði frá og með 2015 til og með 2021. Þessar niðurstöður, samhliða tilvist mannauðsdeildar, gefa þó vísbendingu um að því bakslagstímabili sé jafnvel lokið.

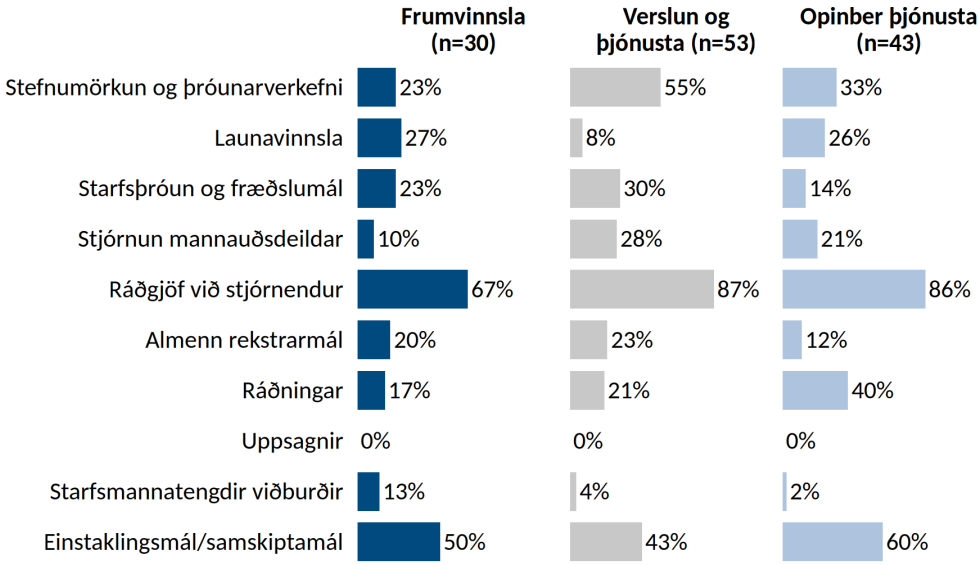
Helstu verkefni mannauðsstjóra

Sjá má á mynd 13 að þeir sem hafa mannauðsmál sem meginverkefni verja mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur, einstaklingsmál/samskiptamál, stefnumótun og þróunarverkefni og ráðningar. Færri velja nú en áður launavinnslu sem eitt þriggja verkefna sem mestum tíma er varið í, enginn velur uppsagnir og aðeins 6% starfsmannatengda viðburði.



Mynd 13: Ef meginverkefni þitt er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Þróun frá 2009. (Nýr valkostur 2026: Einstaklingsmál/samskiptamál)

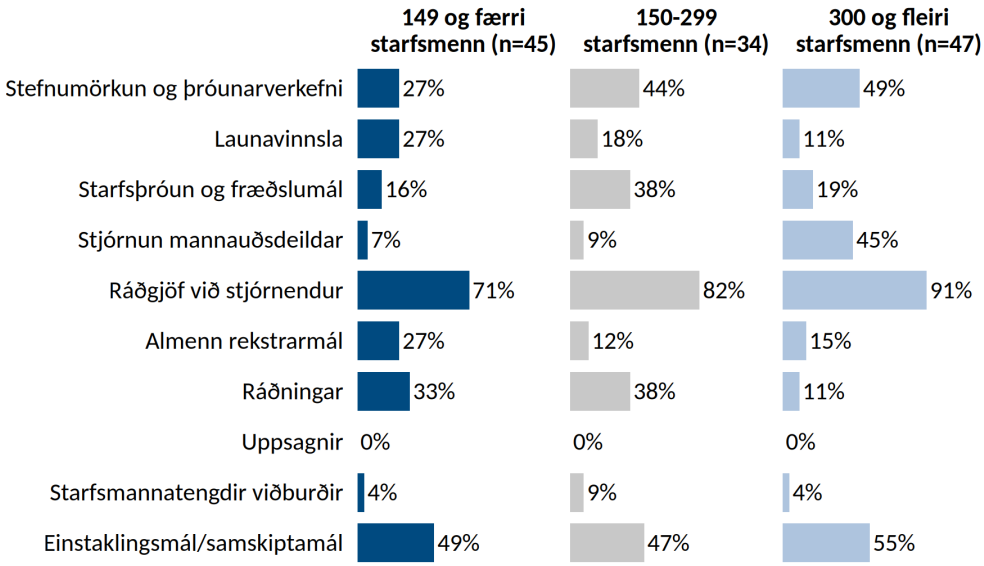
Greina má mun á milli geira í því hvaða verkefni mannauðsstjórar verja mestum tíma (sjá mynd 14). Yfirmenn mannauðsmála allra þriggja geira verja þó mestum tíma í ráðgjöf við stjórnendur. Stefnumörkun og þróunarverkefni eru umfangsmeira verkefni í starfi mannauðsstjóra í verslunar og þjónustugreinum en launavinnsla hins vegar umfangsmeiri í bæði frumvinnslu og opinbera geiranum en þjónustugeiranum. Ráðningar eru hins vegar lang umfangsmestar í starfi mannauðsstjóra í opinbera geiranum (40%). Í þjónustugeiranum fellur stefnumörkun og þróunarverkefni í annað sæti og einstaklingsmál/samskiptamál í þriðja sæti. Í fyrirtækjum í frumvinnslu falla einstaklingsmál/samskiptamál í annað sæti og launavinnsla í þriðja sæti. Í opinbera geiranum fellur ráðgjöf við stjórnendur líka í fyrsta sæti, einstaklings og samskiptamál í annað sæti og ráðningar í það þriðja.



Mynd 14: Ef þitt meginverkefni er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir atvinnugrein. (Fjölval).

Helst má merkja að stærð hafi áhrif á það hve miklum tíma mannauðsstjórar verja í stefnumörkun og þróunarverkefni og ráðgjöf við stjórnendur (mynd 15). Því stærri því meiri tíma verja þeir í bæði verkefni. Í meðalstórum fyrirtækjum verja þeir meiri tíma í starfsþróun og fræðslumál sem og ráðningar en í öðrum stærðarflokkum. Hjá stórum fyrirtækjum verja mannauðsstjórar þó mun minni tíma í ráðningar og launavinnslu en í þeim minni. *En gera má ráð fyrir að fleiri mannauðssérfræðingar starfi í mannauðsdeildum stærri skipulagsheilda.* Mannauðsstjórar í stórum fyrirtækjum verja á hinn bóginn meiri tíma í stjórnun mannauðsdeildar. Mannauðsstjórar í litlum fyrirtækjum (149 og færri starfsmenn) verja á hinn bóginn meiri tíma í almenn rekstrarmál og launavinnslu

en þeir sem starfa í þeim meðalstóru eða stóru. Lítill munur er á því eftir stærð hve umfangsmikil einstaklings- og samskiptamál eru. Þau verkefni falla í öllum stærðarflokkum í annað sæti í umfangi.



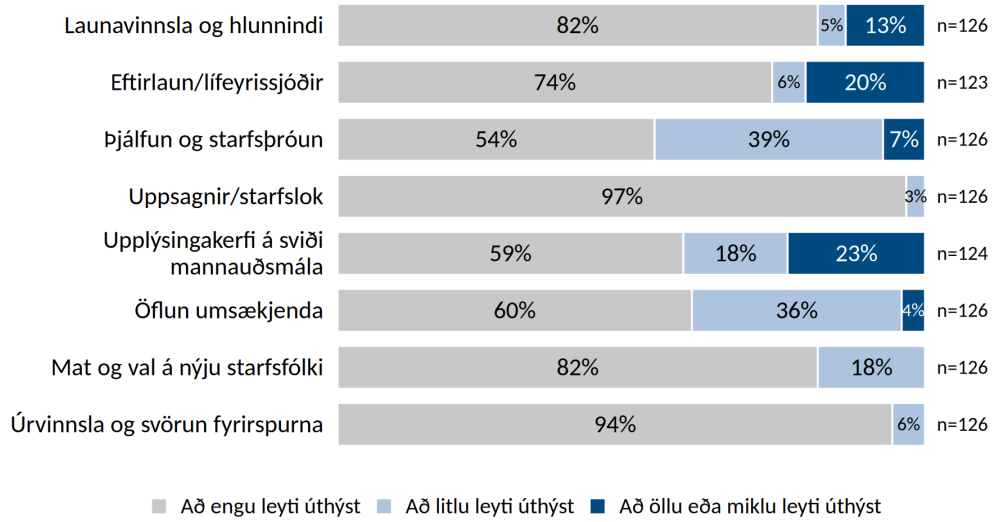
Mynd 15: Ef þitt meginverkefni er mannauðsmál, í hvaða þrjár tegundir verkefna verð þú mestu af tíma þínum? Eftir stærð. Fjölvalsspurning og hlutfallstölur því reiknaðar út frá fjölda svarenda í hverri atvinnugrein og samtala ekki 100%.

Úr ofangreindum niðurstöðum má lesa að hlutverk mannauðsstjóra geti verið breytilegt í ljósi stærðar og atvinnugreinar, þótt kjarninn í starfinu sé í megindráttum sambærilegur og ljóst að ráðgjöf við stjórnendur, einstaklingsmál/samskiptamál og stefnumörkun og þróun eru umfangsmestu verkefnin í starfi mannauðsstjóra.

Úthýsing

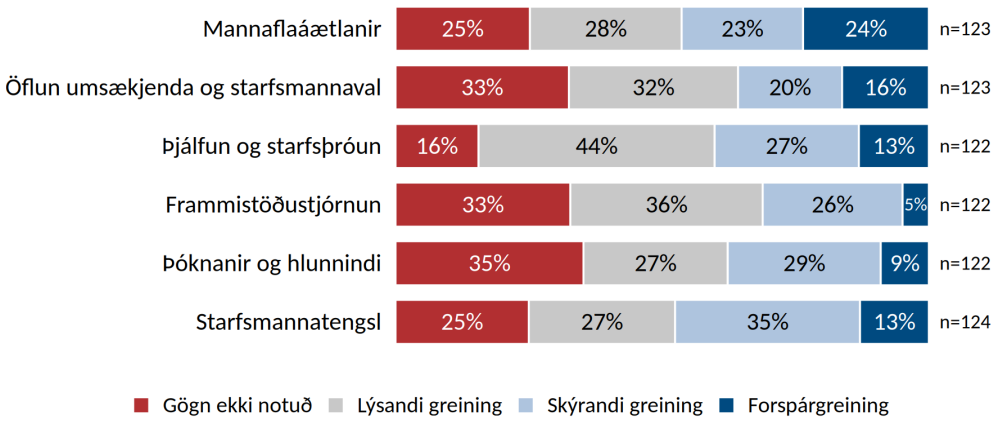
Á heildina litið hefur dregið aðeins úr úthýsingu á öllum sviðum frá árinu 2021 (mynd 16). *Það fer hugsanlega saman með styrkingu mannauðsdeilda á ýmsum sviðum síðustu ár.* Af verkefnum á sviði mannauðsmála er algengast að þjálfun og starfsþróun sé úthýst að einhverju leyti (46%) og þar af 7% að öllu eða miklu leyti. En dróst engu að síður saman um 4 prósentustig frá 2021. Líklegast er þó að upplýsingakerfum sé úthýst að öllu eða miklu leyti og minnst hefur dregið úr úthýsingu á því sviði frá 2021. Geta má þess að lítil fyrirtæki eru líklegri til að úthýsa launavinnslu og hlunnindum en þau meðalstóru aðeins líklegri til að úthýsa upplýsingakerfum á sviði mannauðsmála en þau sem minni eða stærri eru. Fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eru aðeins líklegri til að útvista launavinnslu og

hlunnindum en önnur, en opinberar stofnanir og fyrirtæki í þjónustugreinum líklegri en önnur til að úthýsa þjálfun og starfsþróun. Upplýsingakerfum er auk þess síður úthýst hjá fyrirtækjum í frumvinnslugreinum.



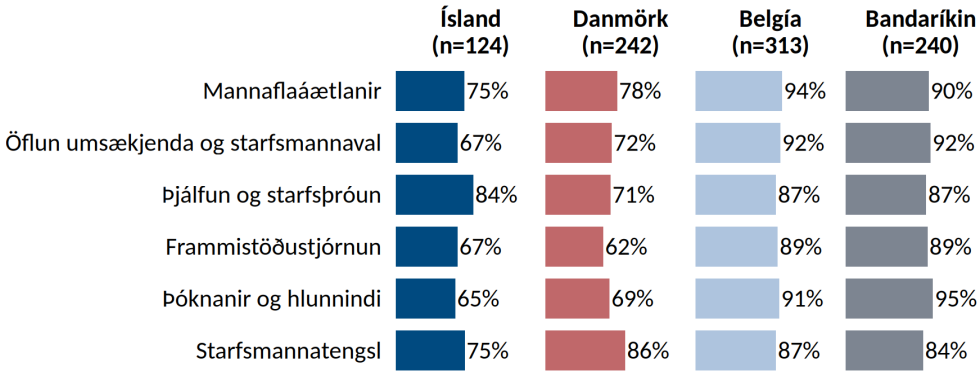
Mynd 16: Að hve miklu leyti úthýsir fyrirtækið eftirfarandi verkefnum til utanaðkomandi þjónustuaðila? Svarmöguleikar voru sameinaðir.

Hér á landi eru gögn helst notuð til að styðja við mannauðsaðgerðir á sviði starfsmannatengsla og mannaflaáætlana en þau síður nýtt varðandi þóknun og hlunnindi, frammistöðustjórnun og starfsmannaval (mynd 17). Forspárgreining (advanced insights) til að spá fyrir um þróun og leggja til næstu aðgerðir er mest notuð varðandi mannaflaáætlanir (24%) en skýrandi greiningar (analytical insights) til að bera kennsl á mynstur og þróun eru mest notaðar varðandi starfsmannatengsl (35%). Í megindráttum virðist meira verið að nýta gögn fyrir lýsandi greiningar (basic insights) en með skýrandi hætti eða forspárgreiningum.



Mynd 17: Í hve miklum mæli eru gögn nýtt til að hafa eftirlit með eða styðja við mannauðsaðgerðir? Ísland 2026.

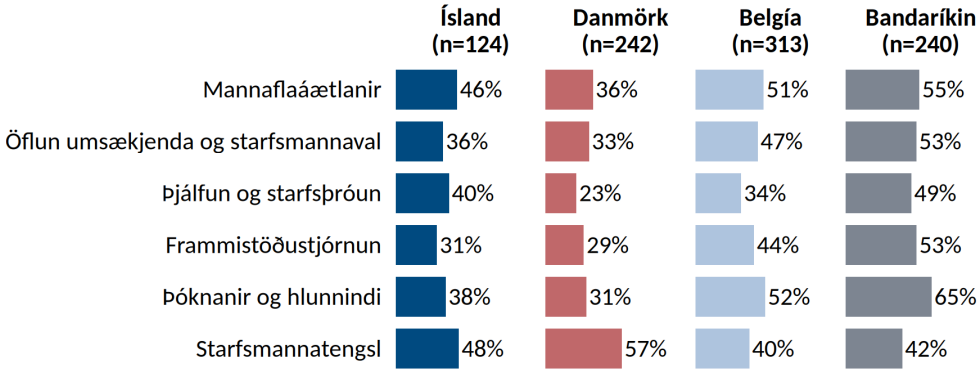
Glöggt má merkja mun á milli landa er varðar hlutfall fyrirtækja/stofnana sem nýtir gögn á sviði mannauðsmála að einhverju leyti (lýsandi, skýrandi eða forspárgreiningar). Skipulagsheildir á Íslandi og í Danmörku eru samt sem áður á svipuðum stað hvað þetta varðar, þó að greina megi mun á einstökum þáttum þá standa þær samt sem áður nokkuð að baki skipulagsheildum í Belgíu og Bandaríkjunum í þessum málaflokki (mynd 18).



Mynd 18: Í hve miklum mæli eru gögn nýtt til að hafa eftirlit með eða styðja við mannauðsaðgerðir? Hlutfall skipulagsheilda sem nýtir gögn að einhverju marki. Samanburður milli landa.

Eins og sjá má á mynd 19 standa íslenskar og danskar skipulagsheildir einnig að baki Belgíu og Bandaríkjunum er kemur að skýrandi og forspárgreinandi gagnagreiningum á sviði

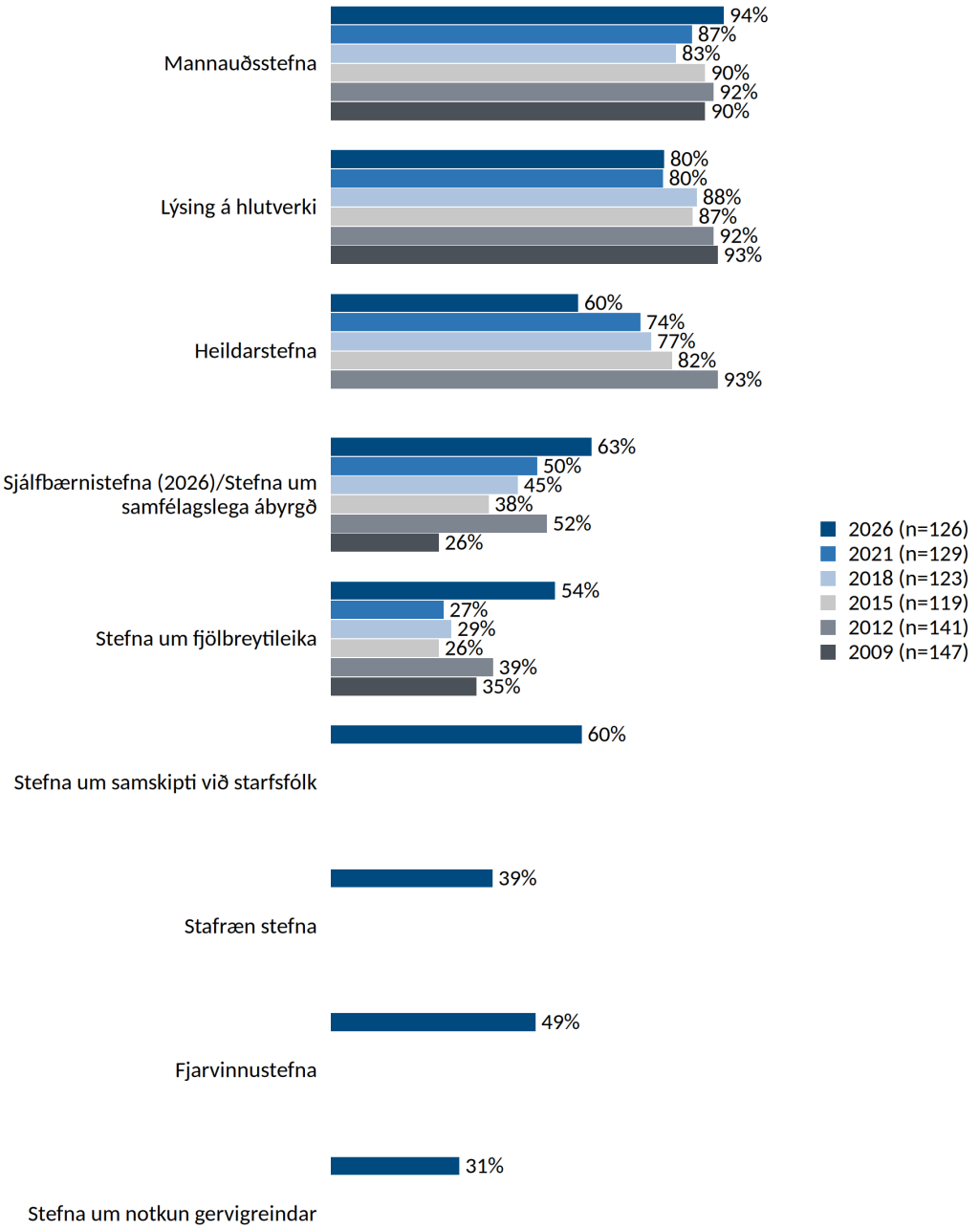
mannauðsmála. Það á samt sem áður ekki við um starfsmannatengsl en á því sviði nýta fyrirtæki og stofnanir á Íslandi og Danmörku sér í meiri mæli gögn í þeim tilgangi að greina mynstur í atburðum, aðstæðum eða hegðun og leitast við að spá fyrir um framtíðina eða þróun með skýrandi greiningum og forspárgreiningum.



Mynd 19: Í hve miklum mæli eru gögn nýtt til að hafa eftirlit með eða styðja við mannauðsaðgerðir? Hlutfall skipulagsheilda sem nýtir skýrandi greiningu eða forspárgreiningu. Samanburður milli landa.

Stefnumörkun á ýmsum sviðum

Algengast er að þátttökufyrirtæki hafi sett sér skriflega mannauðsstefnu, en einnig er stór meirihluti með skriflega lýsingu á hlutverki. Skipulagheildum sem eru með skriflega hlutverkalýsingu hefur þó farið að því virðist stöðugt fækkandi frá árinu 2009 og þeim fækkar verulega sem eru með skriflega heildarstefnu. Fyrirtæki og stofnanir eru í auknum mæli með skriflega sjálfbærnistefnu (var áður spurt um samfélagslega ábyrgð en nú sameinað) og fjölbreytnistefnu og nú er vel yfir helmingur með slíkar stefnur. Merkja má mjög jákvæða þróun frá árinu 2021 í tilvist skriflegrar stefnu um fjölbreytni en þar má merkja mesta aukningu frá árinu 2021, eða um 27 prósentustig. Nú var spurt í fyrsta skipti um tilvist stefnu um samskipti við starfsfólk, stafræna stefnu, fjarvinnustefnu og stefnu um notkun gervigreindar og því ekki hægt að greina þróun á þeim sviðum. Athygli vekur þó að ríflegur meirihluti er með stefnu um samskipti við starfsfólk, nær helmingur með fjarvinnustefnu, en minna en helmingur svarenda er með stafræna stefnu og stefnu um notkun gervigreindar. Ætla má að aukin tíðni tilvistar fjarvinnustefnu spegli auknar kröfur starfsfólks um fjarvinnu í kjölfar heimsfaraldursins og að fyrirtæki leitist við að mæta þeim og marka þannig stefnu um útfærslumöguleika fyrir ólíka starfsmannahópa.

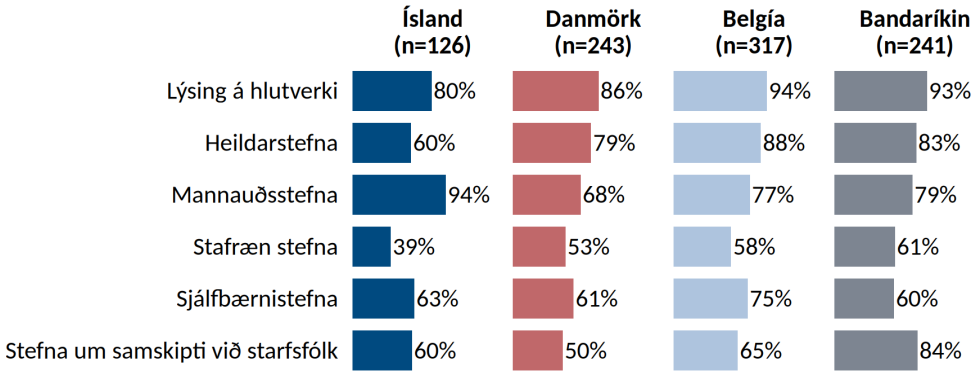


Mynd 20: Er eftirfarandi til staðar innan skipulagsheildarinnar á skriflegu formi? Þróun frá 2009.

Svo virðist sem fyrirtæki og stofnanir hér á landi séu að taka við sér og í auknum mæli að

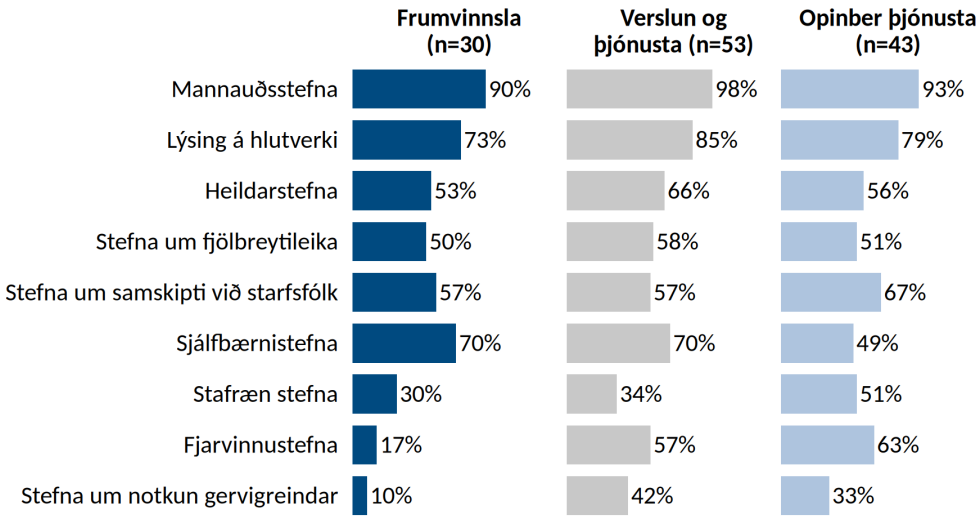
móta og formfesta skriflegar stefnur um bæði fjölbreytni og fjarvinnu. Jafnframt eru þau byrjuð að móta sér stafræna stefnu og marka sér stefnu um notkun gervigreindar sem ætla má að sér viðbrögð við hraðri þróun á þeim sviðum um þessar mundir.

Þegar samanburðarlöndin eru skoðuð (mynd 21) má sjá að tilvist mannauðsstefnu er mun algengari á Íslandi en í Danmörku og Belgíu en hins vegar eru heildarstefna og lýsing á hlutverki síður til staðar á Íslandi en í þessum samanburðarlöndum. Fyrirtæki hér á landi eru einnig komin styttra á veg að móta sér stafræna stefnu en eru á svipuðum stað og Danmörk varðandi mótun sjálfbærnistefnu og u.þ.b. mitt á milli Danmerkur og Belgíu með mótun samskiptastefnu við starfsfólk.



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

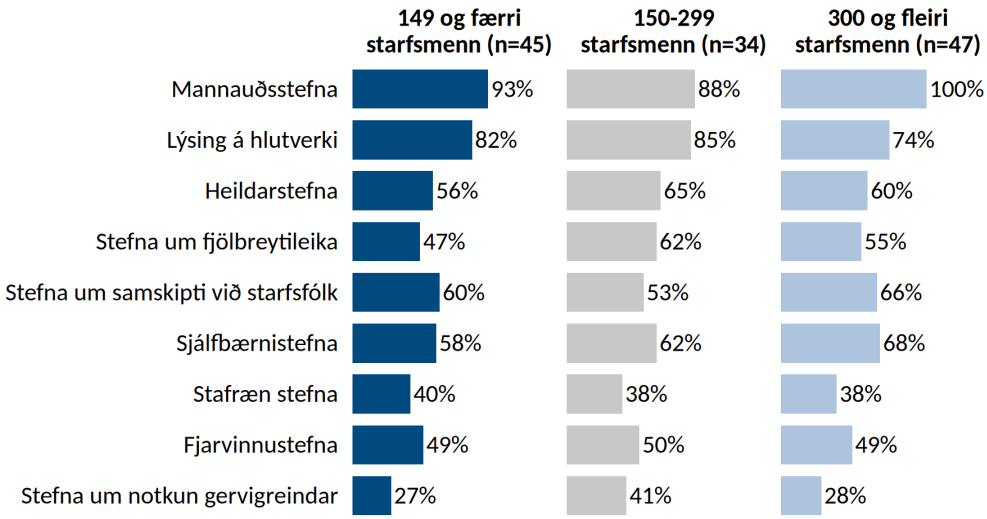
Á heildina litið eru fyrirtæki sem starfa í þjónustugeiranum í ríkari mæli með skriflegar stefnur á all flestum sviðum en þau sem starfa í öðrum geirum atvinnulífsins. Þó er vert að nefna að opinberar stofnanir eru aðeins líklegri til að vera með stafræna stefnu og fjarvinnustefnu. Einnig vekur athygli að opinberar stofnanir hér á landi hafa síður sett sér sjálfbærnistefnu en þau sem starfa í einkageiranum. Auk þess eru fyrirtæki í frumvinnslu og iðnaði eftirbátur þeirra sem starfa í þjónustugreinum, í bæði einkageiranum og hjá hinu opinbera, hvað varðar tilvist fjarvinnustefnu og stefnu um notkun gervigreindar (mynd 22).



Mynd 22: Hlutfallsleg tíðni ýmissa tegunda stefna. Eftir atvinnugrein.

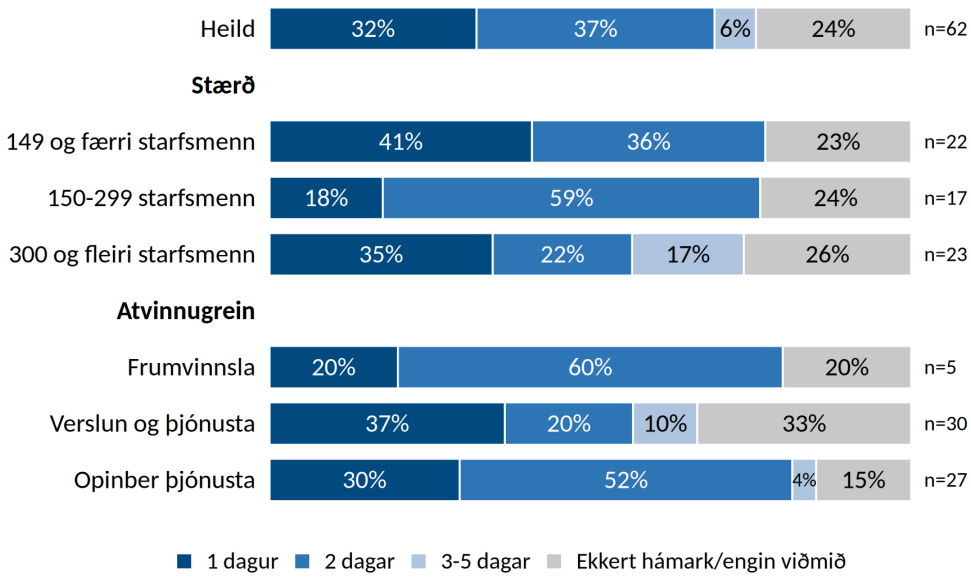
Ekki eru nein skýr tengsl stærðar við tíðni tilvistar skriflegra stefna. Öll stór fyrirtæki eru með mannauðsstefnu en eru síður líkleg til að vera með lýsingu á hlutverki. Lítil fyrirtæki eru þó síður með skriflega stefnu um fjölbreytileika og um notkun gervigreindar (mynd 23).

Af þeim u.þ.b. helmingi þátttökufyrirtækja sem hafa mótað sér fjarvinnustefnu (mynd 24) er algengast að hámarksviðmið sem notað er séu 2 dagar á viku (37%) en um þriðjungur miðar við 1 dag og um fjórðungur hefur ekki hámarksviðmið. Þegar kemur að stærð má sjá að stóru fyrirtækin eru mest með 1 dag að hámarki, meðalstóru með 2 daga og því viðmiði er beitt í alls 59% þátttökufyrirtækja, en í þeim litlu er eins og í þeim stóru helst miðað við 1 dag að hámarki. Eins má merkja ákveðinn breytileika eftir greinum. Ríflega helmingur opinberra stofnana sem hafa sett sér fjarvinnustefnu miða við 2 daga að hámarki á viku en í verslun og þjónustu miða flestir (37%) við 1 dag í viku.



Mynd 23: Hlutfallsleg tíðni ýmissa tegunda stefna. Eftir stærð.

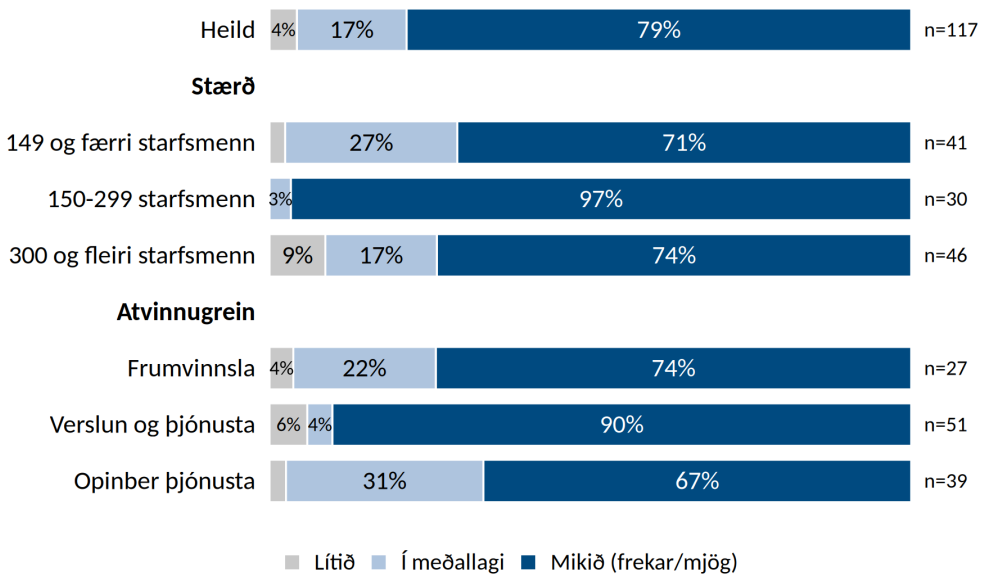
Fá fyrirtæki í frumvinnslu hafa markað sér fjarvinnustefnu. Því eru svarendur fáir og erfitt að álykta um notkun þar (mynd 24).



Mynd 24: Ef fyrirtækið/stofnunin er með fjarvinnustefnu, hver eru meginviðmiðin um hámarksfjölda daga í fjarvinnu á viku? Eftir stærð og atvinnugrein.

Heildarstefna og samspil við þróun mannauðsstefnu

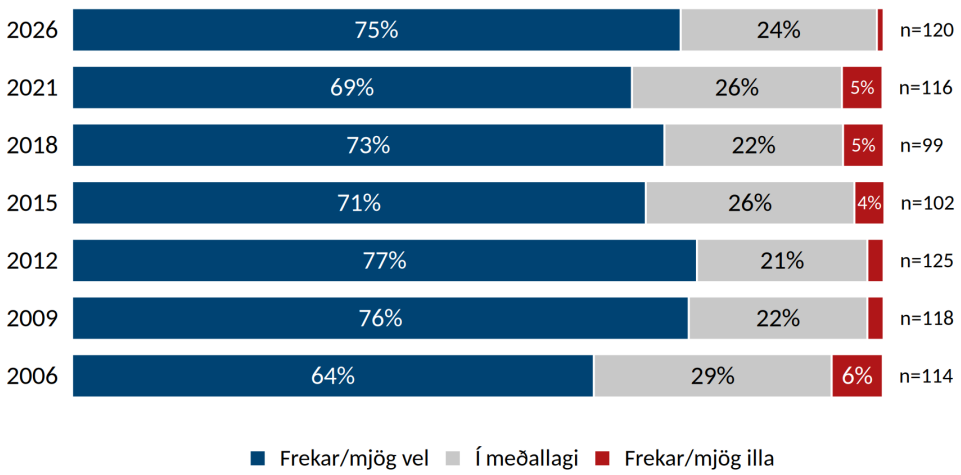
Meirihluti svarenda (79%) telja að mikið sé horft til heildarstefnu viðkomandi skipulagsheildar við mótun mannauðsstefnu. Það er þremur prósentustigum meira en 2021 *en til að auka líkur á að stefnumiðuðum markmiðum verði náð og auka líkur á að mannauðsstefna skili árangri fyrir fyrirtækið hefur ítrekað verið bent á mikilvægi þess að hafa heildarstefnu til hliðsjónar við mótun mannauðsstefnu (CIPD, 2015; Kearns, 2003; Ulrich, 1997)*. Meðalstór þátttökufyrirtæki í verslun og þjónustu voru líklegust til að horfa mikið til heildarstefnu við þróun sinnar mannauðsstefnu en opinberar stofnanir eru síður líklegar til að gera það en skipulagsheildir í öðrum geirum (mynd 25).



Mynd 25: Hversu mikið var horft til heildarstefnu fyrirtækis/stofnunar við þróun mannauðsstefnu? Eftir stærð og atvinnugrein.

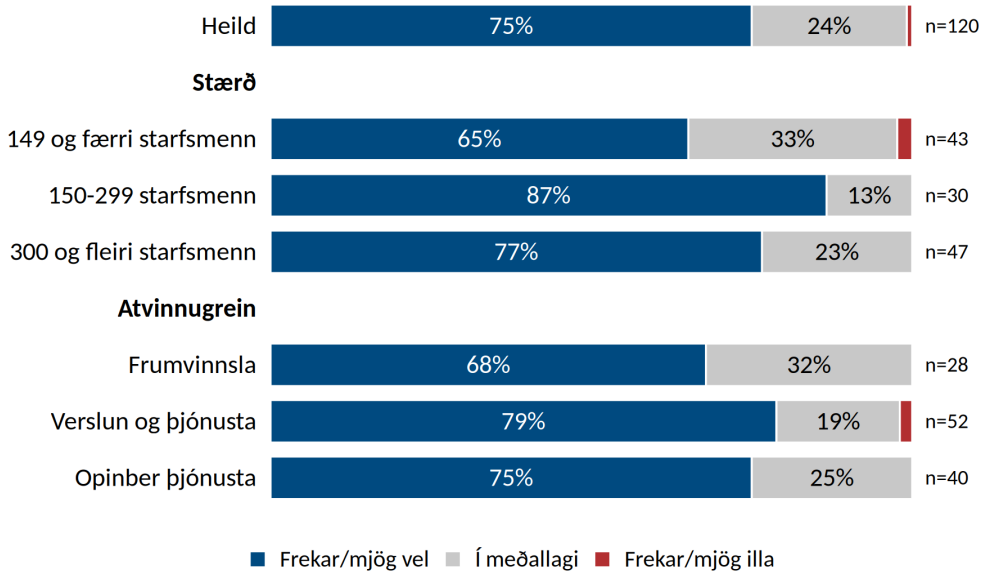
Raunstaða mannauðsmála og mannauðsstefna

Sem fyrr telur meirihluti þátttakenda mannauðsstefnuna lýsa raunverulegri stöðu mannauðsmála vel og jafnframt hækkar hlutfall þeirra sem meta að stefnan spegli vel raunstöðu á þessu sviði um sex prósentustig frá árinu 2021 (mynd 26).



Mynd 26: Hversu vel lýsir mannauðsstefnan raunverulegri stöðu mannauðsmála í skipulagsheildinni? Þróun frá 2006.

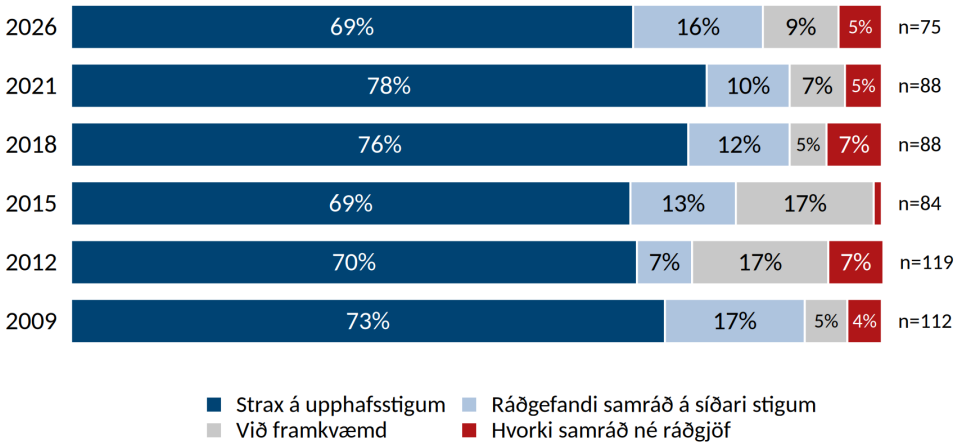
Í minni fyrirtækjum lýsir mannauðsstefnan nú síður raunstöðu mannauðsmála en hjá þeim stærri og sú er einnig síður raunin í fyrirtækjum í frumvinnslu og iðnaðargeiranum (mynd 27). Mannauðsstefnur virðast síður vera það sem kalla má fögur orð á blaði í meðalstórum fyrirtækjum en í þeim stærri og smærri.



Mynd 27: Hversu vel lýsir mannauðsstefnan raunverulegri stöðu mannauðsmála í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir stærð og atvinnugrein.

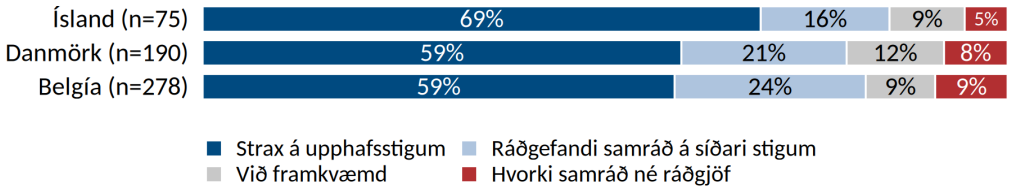
Aðkoma að þróun heildarstefnu

Ríflegur meirihluti yfirmanna mannauðsmála koma strax á upphafsstigum að mótun heildarstefnu en merkja má neikvæða þróun þar sem hlutfallið er nú 9 prósentustigum lægra en árið 2021 (mynd 28). Eftir jákvæða þróun varðandi aðkomu frá árinu 2015, fellur hlutfallið aftur í sama hlutfall, eða 69%. Svo virðist sem forsvarsfólk mannauðsmála sé í auknum mæli ekki með frá upphafi en í aðeins ríkari mæli í ráðgjafarhlutverki á síðari stigum stefnumótunarferlisins.



Mynd 28: Ef með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður mannauðsmála að þróun hennar? Þróun frá 2009.

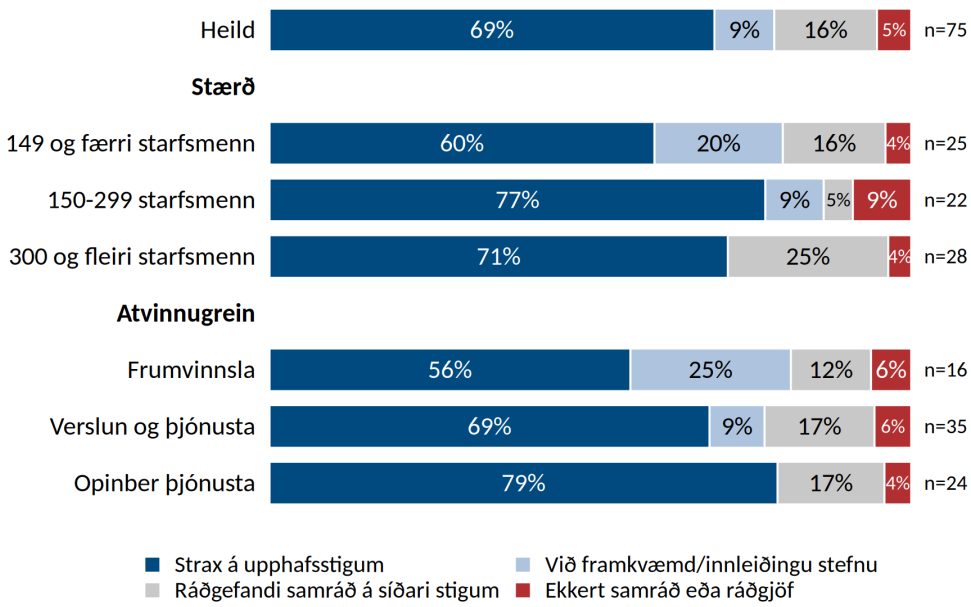
Mannauðsstjórar á Íslandi koma í ríkari mæli að mótun heildarstefnu fyrirtækja strax á upphafsstigum en í Danmörku og Belgíu. Þar sem rík þátttaka hér á landi á upphafsstigum er eðli málsins samkvæmt ólíklegra að leitað sé samráðs eða ráðgjafar á síðari stigum af hálfu mannauðsstjóra á Íslandi en í Danmörku og Belgíu (mynd 29).



Mynd 29: Ef með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður mannauðsmála að þróun hennar? Samanburður milli landa.

Mannauðsstjórar sem starfa í meðalstórum fyrirtækjum eru líklegastir til að vera þátttakendur frá upphafi stefnumótunar og þeir sem starfa í opinbera geiranum mun líklegri til

að vera með frá upphafi en þeir sem starfa í öðrum greinum (mynd 30).



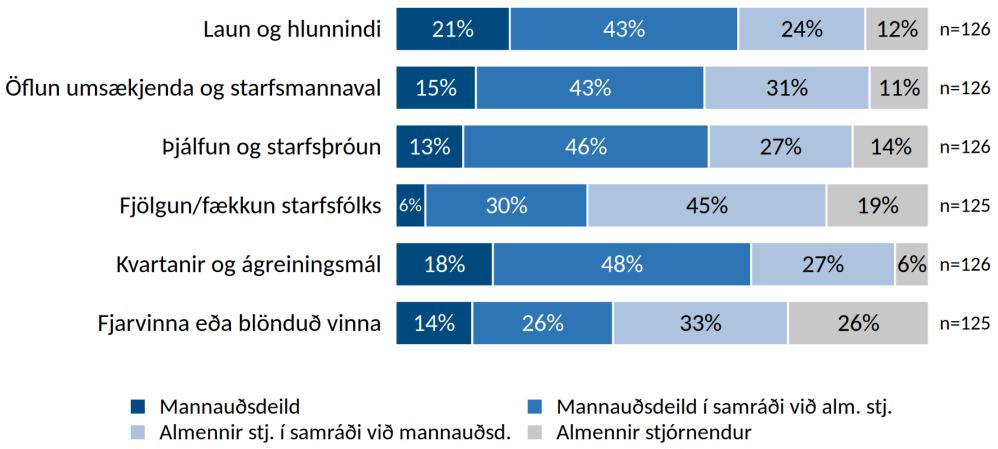
Mynd 30: Ef með heildarstefnu, á hvaða stigi kemur yfirmaður mannauðsmála að þróun hennar? Eftir stærð og atvinnugrein.

Niðurstöður hér benda til þess að virk þátttaka mannauðsstjóra í framkvæmdastjórnum og stefnumótunarferlum hafi fest sig í sessi hér á landi. Þó svo að enn tryggi ekki öll fyrirtæki og stofnanir þessa tengingu frá upphafi þá er að öllu jöfn mikilvægt að að lágmarki sé leitað ráðgjafar hjá þeim sem fara með mannauðsmálin í viðkomandi fyrirtækjum/stofnunum. *Virk þátttaka mannauðsstjóra í æðstu stjórnunarteymum, og sem þátttakandi við mótun heildarstefnu/viðskiptastefnu strax á fyrstu stigum stefnumótunarferlis, er talið mikilvægt til að viðhorf, hæfni og geta starfsfólks séu höfð til hliðsjónar í stefnumótunarvinnu og er talið lykilþáttur til að tryggja farsæla innleiðingu stefnu á síðari stigum (Ulrich og Brockbank, 2005). Þó hefur verið bent á að togstreita geti skapast hjá mannauðsstjórum milli áherslu á stefnumótandi stöðu og þátttöku í æðstu stjórnunarteymum við hlutverk þeirra sem málsvari starfsfólks (Francis og Keegan, 2006; Nilsson og Kazemi, 2026; Van Buren o.fl., 2011).*

Meginábyrgð á stefnumarkandi mannauðsmálum

Stefnumarkandi ákvarðanir á sviði mannauðsmála einkennast almennt af ríku samráði, annað hvort samráði mannauðsdeildar við almenna stjórnendur eða að almennir stjórnendur taki ákvarðanirnar í samráði við mannauðsdeild (mynd 31). Slíkar ákvarðanir eru mun síður líklegar til að vera teknar af mannauðsdeild eða almennum stjórnendum án

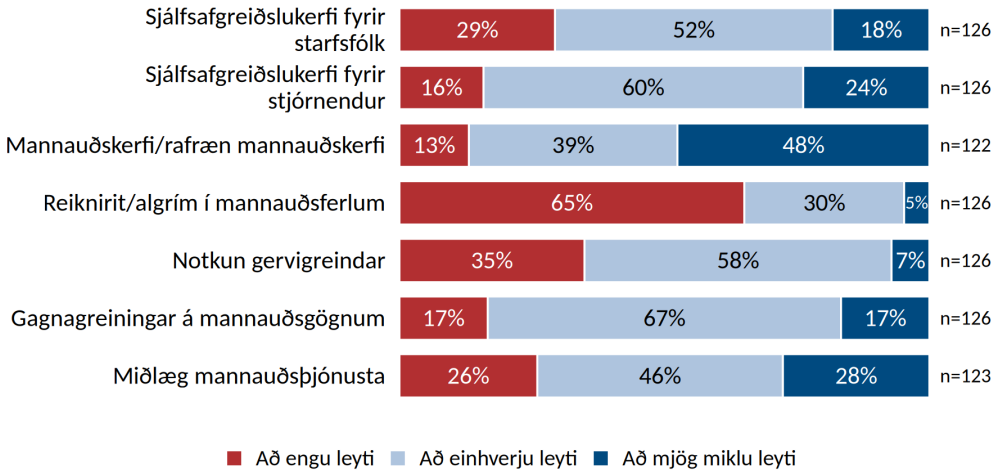
samráðs. Ábyrgðin og frumkvæðið liggur þó meira hjá mannauðsdeild en hjá stjórnendum er varðar kvartanir og ágreiningsmál (18+48 = 66%) og laun og hlunnindi (21+43 = 64%). Ábyrgð og frumkvæði að samráði liggur hins vegar frekar hjá almennum stjórnendum en mannauðsdeild þegar kemur að fjölgun/fækkun starfsfólks (45+19 = 64%).



Mynd 31: Hver ber meginábyrgð á stefnumarkandi ákvörðunum í eftirfarandi málaflokkum?

Upplýsingakerfi og stafrænar lausnir í mannauðsmálum

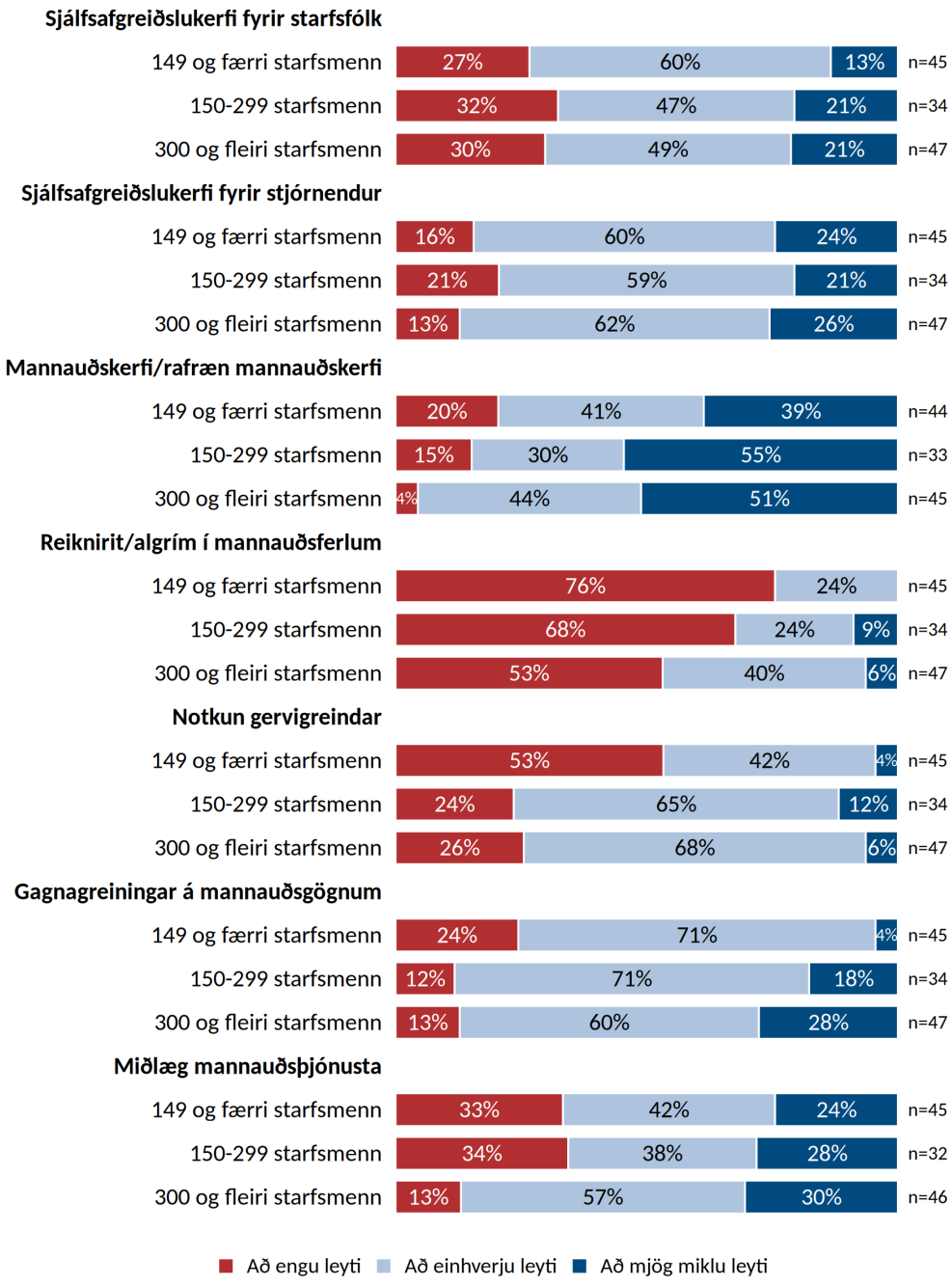
Þegar kemur að ýmsum stafrænum lausnum og upplýsingakerfum má sjá glöggt á mynd 32 að fyrirtæki og stofnanir eru helst að nýta rafræn mannauðskerfi af einhverjum toga en síst líklegt til að nýta reiknirit/algrím. Auk þess nýta 84% þátttökufyrirtækja einhvers konar gagnagreiningar á mannauðsgögnum í einhverjum eða miklum mæli. Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir stjórnendur halda áfram að ryðja sér til rúms á síðustu árum og fór nýting úr 74% að einhverju eða mjög miklu leyti árið 2021, í alls 84% árið 2026. Sama má segja um þróun varðandi nýtingu sjálfsafgreiðslukerfa fyrir starfsfólk. Þó að sú þróun sé aðeins hægari þá jókst nýting í heildina um tvö prósentustig frá árinu 2021. Áhuga vekur að þótt aðeins 7% noti gervigreind að mjög miklu leyti þá nýtir ríflegur meirihluti, eða 58% svarenda að auki hana að einverju leyti. Gervigreindin er í raun meira nýtt en reiknirit eða algrím í mannauðsferlum.



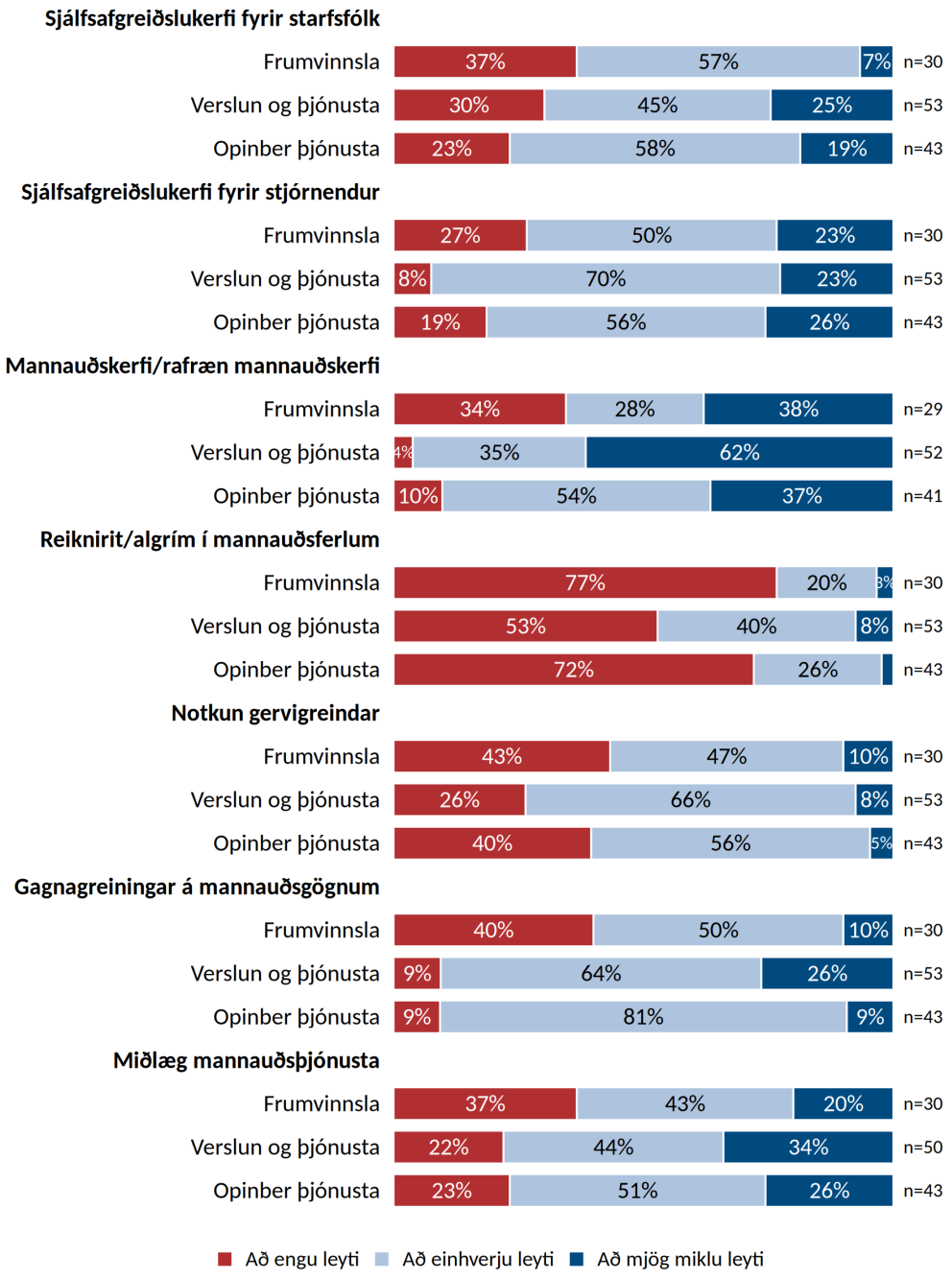
Mynd 32: Notkun stafrænna lausna í mannauðsmálum? *„Að einhverju leyti" var sameinað úr tölugildunum 1 og 2. Svarkvarðinn var [0 – Að engu leyti, 1, 2, 3 – Að mjög miklu leyti]*

Minni fyrirtækin virðast samkvæmt mynd 33 standa sig ágætlega miðað við þau stærri er kemur að nýtingu á sjálfsafgreiðslukerfum fyrir bæði stjórnendur og starfsfólk. Þau litlu nota hins vegar ekkert reiknirit/algrím í mannauðsferlum og nýta einnig síður gevigreindina og gagnagreiningar á mannauðsgögnum en þau stærri. Stór fyrirtæki (300+) nýta meira miðlæg mannauðskerfi en þau minni, enda má gera ráð fyrir að bæði þörfin og getan til að fjárfesta í innviðum á sviði upplýsingatækni sé meiri hjá þeim sem stærri eru.

Fyrirtæki í frumvinnslu eru almennt ólíklegri til að nýta sér flest þau upplýsingakerfi 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 ekki mikill. Sjálfsafgreiðslukerfi fyrir starfsfólk eru þó meira notuð í opinbera geiranum en á hinn bóginn nýtir þjónustugeirinn meira nýlegri tækni á þessi sviði en opinberi geirinn, þ.e.a.s. bæði reiknirit/algrím í mannauðsferlum og gervigreind (mynd 34).



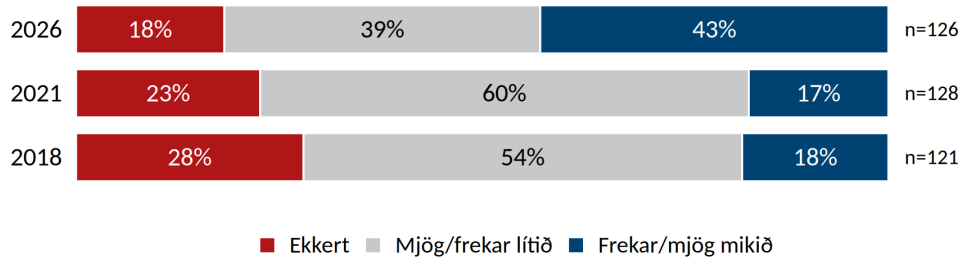
Mynd 33: Notkun stafrænna lausna í mannauðsmálum. Eftir stærð.



Mynd 34: Notkun stafrænna lausna í mannauðsmálum. Eftir atvinnugrein.

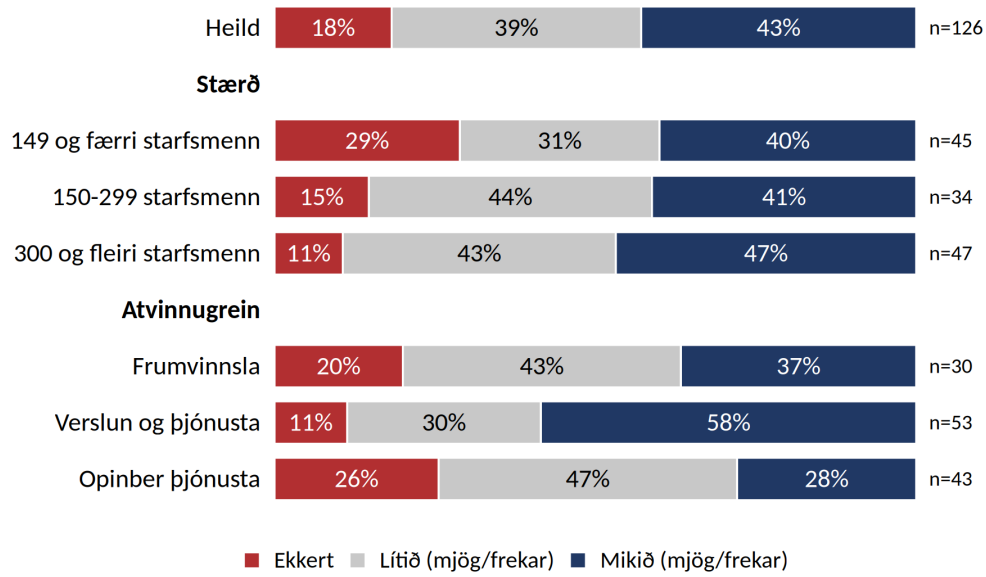
Mannauðsmál - mat á árangri

Greina má nokkuð jákvæða þróun á sviði árangursmats á sviði mannauðsmála frá árinu 2021 (mynd 35). En nú leitast alls 43% þátttökufyrirtækja **frekar/mjög mikið** við að meta frammistöðu á þessu sviði og hlutfallslega mun færri sem leitast **ekkert** við að meta hana.



Mynd 35: Að hve miklu leyti er árangur mannauðssviðs metinn? Þróun frá 2018.

Stærri skipulagsheildir eru líklegri til að leitast við að meta frammistöðu á sviði mannauðsmála en þær minni og þær sem starfa í opinbera geiranum leitast síður við að meta árangur/frammistöðu á þessu sviði en aðrar (mynd 36). Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru mun líklegri en aðrar skipulagsheildir til að meta frammistöðu.



Mynd 36: Að hve miklu leyti er árangur mannauðssviðs metinn? Eftir stærð og atvinnugrein.

Umræðuna um að þeir sem starfa á sviði mannauðsmála þurfi að láta til sín taka og skapa

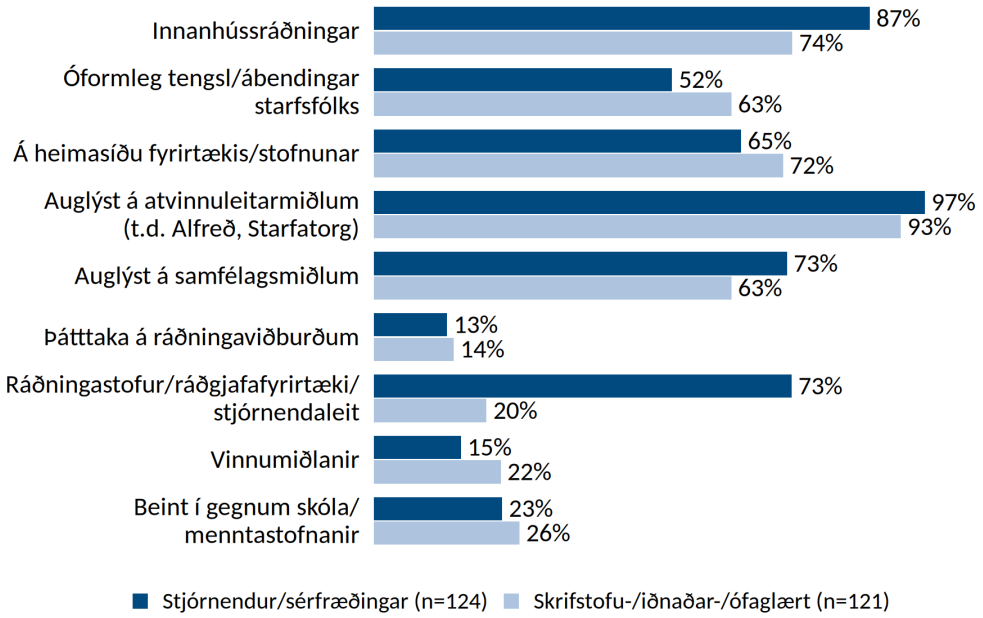
sér virðingarsess í stjórnun fyrirtækja, auk þess að sýna fram á virðisauka og árangur af starfi sínu, má rekja aftur til ársins 1978 (Legge) og til fjölda fræðafólks (Huselid, 1995; Legge, 1978; Ulrich, 1997; Ulrich og Brockbank, 2005). Auk þess á sér stað umræða um mikilvægi markvissra mælinga til að meta árangur og að leitast sé við að greina forspárþætti árangurs (Fitz-enz, 2010; Huselid, 2018). Niðurstöður fyrir Ísland árið 2026 benda til þess að ákveðin vakning sé að verða í viðleitni til að meta árangur mannauðssviðs. Vert er þó að vekja athygli á því á að rík árangursáhersla og frammistöðumiðun á þessu sviði geti hæglega orðið á kostnað hagsmuna og velferðar starfsfólks (Guest, 2017).

III. MÖNNUN OG STARFSMANNAVAL

Í þessum hluta er fjallað um aðferðir sem er beitt við öflun og mat á umsækjendum, lengd ráðningarferlis, móttöku- og þjálfunarferli nýliða og vinnufyrirkomulag sem er nýtt í fyrirtækjum og stofnunum.

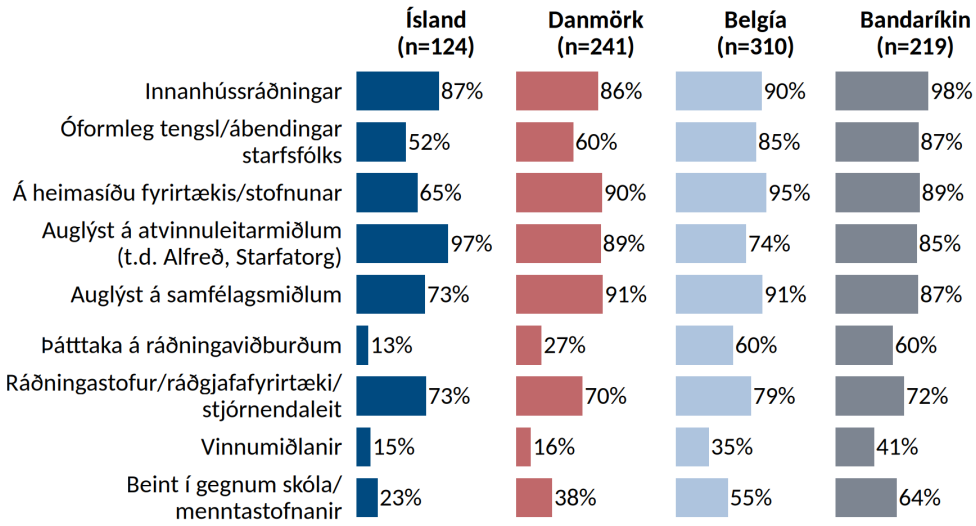
Aðferðir við öflun umsækjenda

Auglýsingar á atvinnuleitarmiðlum (t.d. Alfreð og Starfatorg) eru notaðar í mjög ríkum mæli við öflun umsækjenda, bæði í ráðningum stjórnenda/sérfræðinga og fyrir ófaglærða. Einnig eru innanhússráðningar mikið notaðar við öflun umsækjenda í stjórnenda- og sérfræðingastörf en í aðeins minni mæli fyrir störf sem ekki krefjast sértækrar fagmenntunar. Um 73% svarenda afla umsækjenda í gegnum samfélagsmiðla þegar leitað er að fólki í störf stjórnenda og sérfræðinga og það gert í vaxandi mæli nú miðað við árið 2021 og í ríkari mæli en þegar aflað er ófaglærða umsækjenda (63%). Lítil breyting hefur orðið hvað ófaglærða varðar frá árinu 2021. Einnig eru ráðningastofur/ráðgjafarfyrirtæki notuð í nokkuð ríkum mæli við öflun umsækjenda um störf stjórnenda og sérfræðinga (73%) en mun síður þegar kemur að ófaglærðum (20%). Enn eru óformleg tengsl eða ábendingar notuð í svipuðum mæli og áður en í aðeins ríkari mæli fyrir ófaglærð störf en fyrir stjórnenda/sérfræðingastörf. Aðrar aðferðir eru notaðar í tiltölulega litlum mæli og engar stórtækar breytingar eða þróun merkjanleg í þeim efnum (mynd 37).



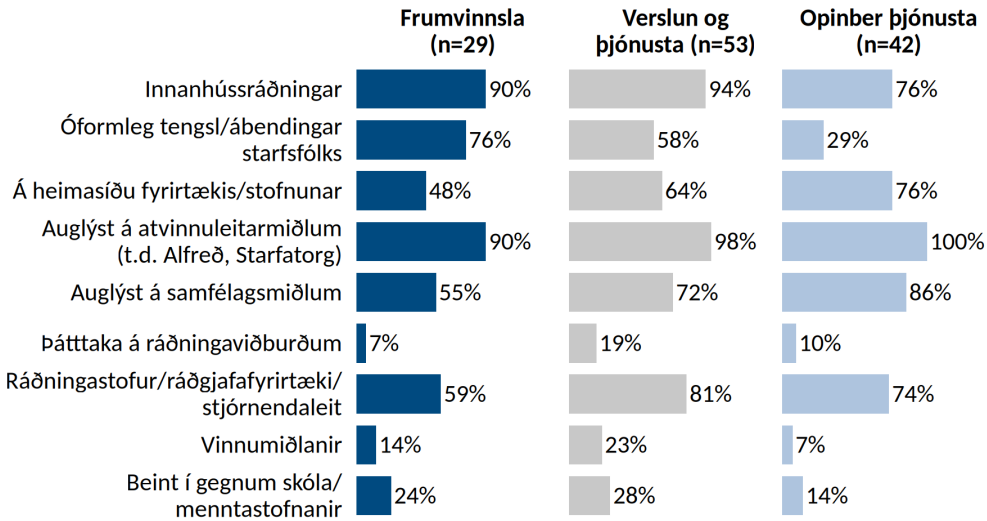
Mynd 37: Hvaða aðferðir eru notaðar við öflun umsækjenda fyrir ólíka starfsmannahópa í ráðningarferlum?

Á Íslandi er mun minna um óformleg tengsl/ábendingar starfsfólks, þátttöku í ráðningarviðburðum og að leitað sé beint til skóla við öflun umsækjenda í störf stjórnenda/sérfræðinga en í Belgíu og Bandaríkjunum. Minna ber á milli Íslands og Danmerkur. Heimasíður fyrirtækja/stofnana, eru jafnframt notaðar mun minna en í öllum þremur samanburðarlöndunum (mynd 38). Á Íslandi eru auglýsingar á atvinnuleitarmiðlum hins vegar mun algengari og svo til algjör undantekning að þær séu ekki notaðar en samfélagsmiðlar eru ðeins síður notaðir en í öllum þremur samanburðarlöndunum. Á Íslandi og í Danmörku eru vinnumiðlanir jafnframt minna notaðar en í Belgíu og Bandaríkjunum.



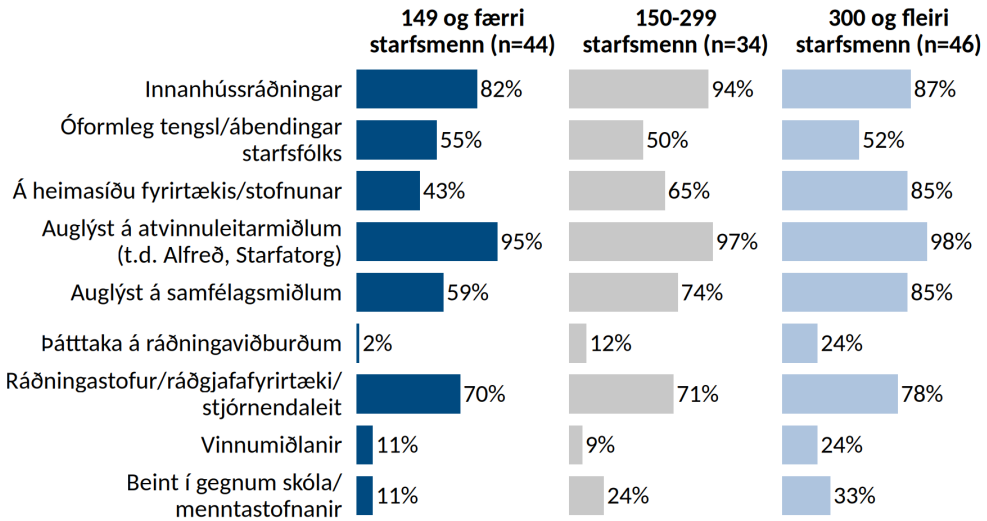
Mynd 38: Hvaða aðferðir eru notaðar við öflun umsækjenda í störf stjórnenda/sérfræðinga í ráðningarferlum? Samanburður milli landa.

Greina má nokkurn mun á því hvaða aðferðum er helst beitt við öflun umsækjenda í stjórnenda/sérfræðistörf eftir geirum í atvinnulífinu (mynd 39). Fyrirtæki í frumvinnslugreinum nýta mun meira óformleg tengsl/ábendingar starfsfólks en þjónustugreinarnar tvær. Þjónustugreinarnar auglýsa hins vegar meira á heimasíðu sinni. Athygli vekur að opinberar stofnanir nýta mun meira samfélagsmiðla við öflun umsækjenda en fyrirtæki í einkageiranum en fyrirtæki í verslunar- og þjónustugreinum er mun líklegri til að nota ráðningarstofur/ráðgjafarfyrirtæki í öflunarferlinu.



Mynd 39: Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda í stjórnunar- og sérfræðistörf. Eftir atvinnugrein.

Merkja má mun á aðferðum við öflun umsækjenda í störf stjórnenda og sérfræðinga eftir stærð fyrirtækja/stofnana (mynd 40). Helst vekur athygli að stærri fyrirtæki nota fleiri aðferðir en þau sem minni eru og nota mun meira samfélagsmiðla en þau minni. Einnig nota þau meira af því sem kalla má óformlegri og síður algengar aðferðir, s.s. þátttöku á ráðningarviðburðum, ráðningarstofur, vinnumiðlanir og beint í gegnum skóla. Einnig eru stóru og meðalstóru fyrirtækin líklegri til að auglýsa á heimasíðu sinni. Því stærri sem fyrirtækin eru því markvissari virðast þau almennt vera í öflun umsækjenda með ýmsum aðferðum.



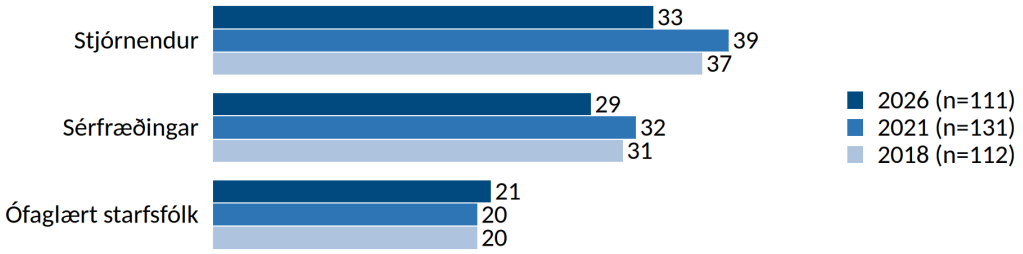
Mynd 40: Aðferðir notaðar við öflun umsækjenda um stjórnunar- og sérfræðistörf. Eftir stærð. Fjölvalsspurning.

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 þeir sem keppt er við um viðkomandi starfsfólk, geti misst af þeim bestu. Þátttakendur voru spurðir hversu langan tíma ráðningarferli (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 33 daga (Sf = 17, lægsta = 4, hæsta = 123, miðgildi = 30, N = 111);), ráðningarferli sérfræðinga 29 daga (Sf = 16, lægsta = 3, hæsta = 120, miðgildi = 30, N = 113) og ráðningarferli ófaglærðs starfsfólks 21 dag (Sf = 15, lægsta = 2, hæsta = 123, miðgildi = 20, N = 110). Miðgildið er nálægt meðaltalinu fyrir alla hópa.

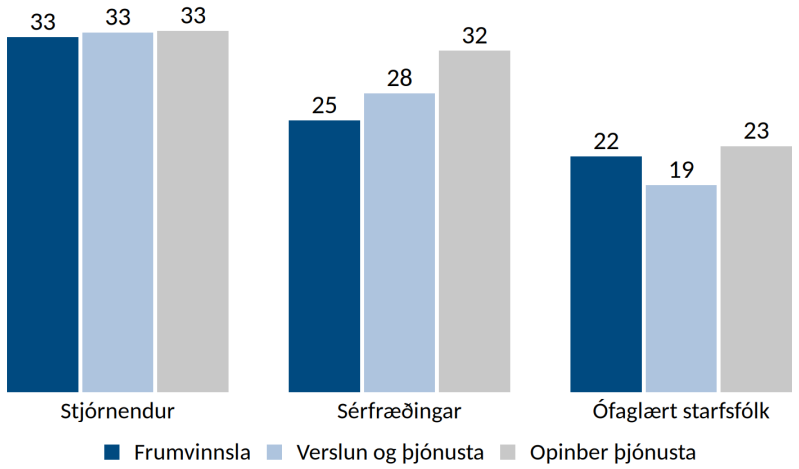
Hér á landi hefur ráðningarferli fyrir stjórnendur styst að meðaltali um sex daga frá árinu 2021 og um þrjá daga fyrir sérfræðinga en er svipað fyrir ófaglært starfsfólk *Til samanburðar má geta þess að í Bandaríkjunum hefur tíminn sem tekur að ráða stjórnendur farið úr 60 dögum í 45 daga. Þar tekur ráðningarferlið mun lengri tíma í stórfyrirtækjum en þeim smærri, en vegna mikils breytileika er þar fyrst og fremst miðað við miðgildi. Einnig hefur munurinn í dagafjölda sem tekur að ráða stjórnendur annars vegar og annað starfsfólk hins vegar verið að dragast saman síðustu ár (SHRM, 2025). Það má eflaust að einhverju leyti rekja til aukinnar áherslu á mikilvægi þess að vanda til verka í öllum ráðningum og fjölgunar starfa sem krefjast sérfræðiþekkingar. Eflaust má einnig rekja*

það til þess að tímaþátturinn skiptir máli þegar samkeppnin er mikil um hæft starfsfólk og nýtingar nýrra stafrænna leiða við öflun og mat á umsækjendum til að auka skilvirkni á þessu sviði - eins og öðrum sviðum.



Mynd 41: Meðalfjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks. Þróun frá 2018.

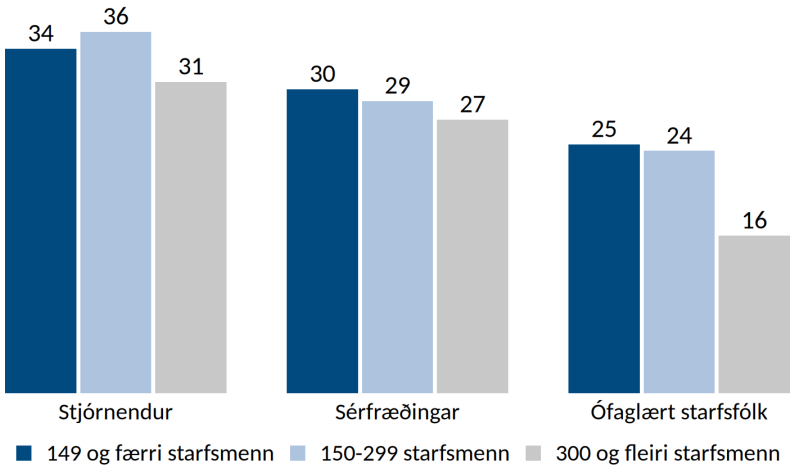
Ráðningar taka rúmlega mánuð (33 daga) í atvinnugreinunum þremur. Ráðning sérfræðinga tekur lengstan tíma í opinbera geiranum, eða 32 daga en ráðningar í störf ófaglærðra í verslunar- og þjónustugreinum tekur stystan tíma, eða að meðaltali aðeins 19 daga (mynd 42).



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

Þegar lengd ráðningarferlis er skoðuð eftir stærð skipulagsheilda má sjá að stærstu fyrirtækin taka færri daga í ferlið en þau meðalstóru og litlu gera. Þegar kemur að ráðningu sérfræðinga fækkar dögum eftir stærð og tekur að meðaltali aðeins 16 daga í verslunar- og þjónustufyrirtækjum (mynd 43). Stærstu fyrirtækin hér á landi taka þar með fæsta

daga í ráðningu allra starfsmannahópa sem væntanlega má rekja til skilvirkari ráðningarferla og jafnvel hagnýtingu tæknilausna í þeim tilgangi að gera ferlin skilvirkari til að hafa betur í samkeppninni um hæfustu umsækjendurnar.



Mynd 43: Meðalfjöldi daga sem ráðningarferli tekur fyrir ólíka hópa starfsfólks. Eftir stærð.

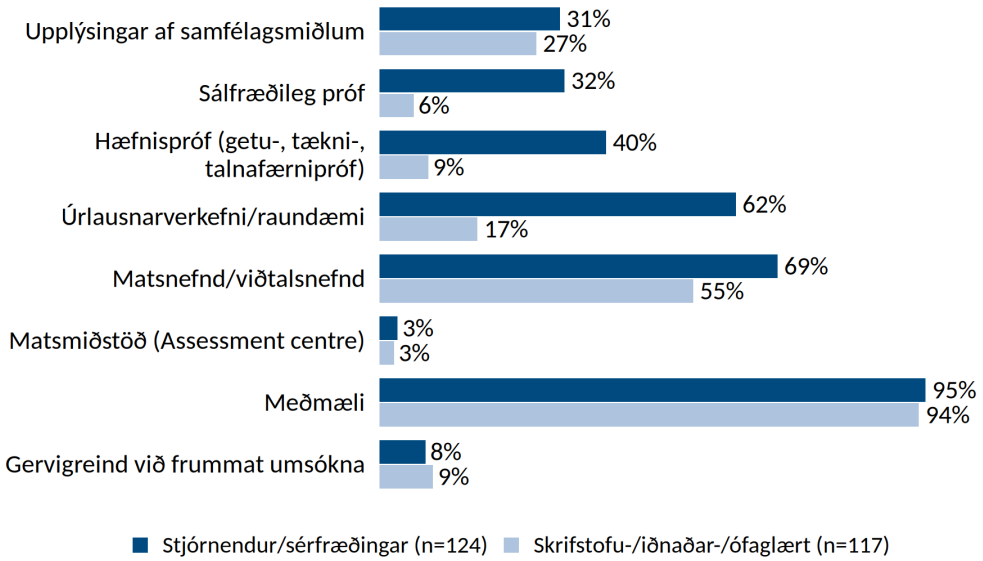
Mat á umsækjendum - aðferðir

Eins og sjá má á mynd 44 eru meðmæli sem fyrr mest notaða matsaðferðin í ráðningum bæði stjórnenda/sérfræðinga sem og ófaglærðs starfsfólk og lítil breyting eða þróun hefur orðið hvað það varðar. Auk meðmæla, eru matsnefndir, úrlausnarverkefni og hæfnispróf mest fyrir stjórnendur og sérfræðinga. Auk þess eru mun fleiri aðferðir notaðar við mat á þeim en ófaglærðum umsækjendum um störf. Þegar kemur að ófaglærðu starfsfólki er mest stuðst við, auk meðmæla, matsnefndir/viðtalsnefndir og upplýsingar af samfélagsmiðlum.

Einnig vekur athygli að matsmiðstöðvar eru nú mjög lítið notaðar, og fór úr 8% tilvika í 3% tilvik í stjórnenda/sérfræðiráðningum en notkun þeirra hefur farið stöðugt minnkandi síðustu ár. Notkun sálfræðilegra prófa er sambærileg og áður meðal stjórnenda/sérfræðinga en nú er einnig aðeins farið að nota þau í ráðningaferlum meðal ófaglærðs starfsfólks. Að þessu sinni var spurt í fyrsta sinn um notkun gervigreindar og tæp tíu prósent svarenda nota hana við frummat á umsækjendum fyrir báða umsækjendahópa.

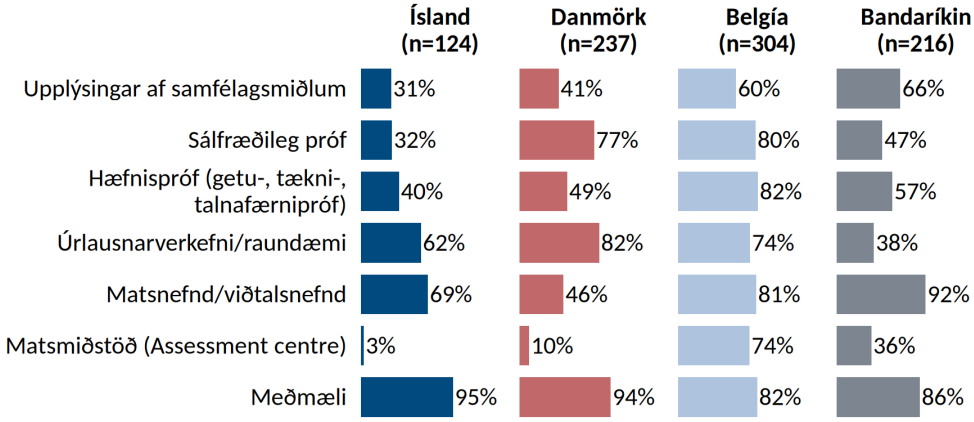
Í ljósi viðtækrar notkunar meðmæla er vert að geta þess að þau hafa almennt ekki gott forspárgildi um frammistöðu í starfi (Heneman o.fl., 2015). Þau eru því ekki ein og sér besta aðferðin til að meta umsækjendur. Þau geta hins vegar nýst vel til umsagnar til að meta áreiðanleika í upplýsingagjöf umsækjenda og staðfesta (eða hrekja), t.d. símleiðis, hlutlægar upplýsingar um umsækjendur, s.s. hvar viðkomandi starfaði, hve lengi, í hvers konar starfi og hvert ábyrgðarsviðið var. Hér standa því eftir ýmsar spurningar um það í

hvaða tilgangi meðmæla er aflað og hvaða upplýsinga er aflað og hvort það er gert með sambærilegum hætti fyrir alla, t.d. í formi umsagna frekar en skriflegra meðmæla, til að nota megi upplýsingar til að bera saman umsækjendur með áreiðanlegum, hlutlægum, réttmætum og sanngjörnum hætti.



Mynd 44: Aðferðir við mat á umsækjendum fyrir stjórnenda/sérfræðistörf og ófaglærð störf.

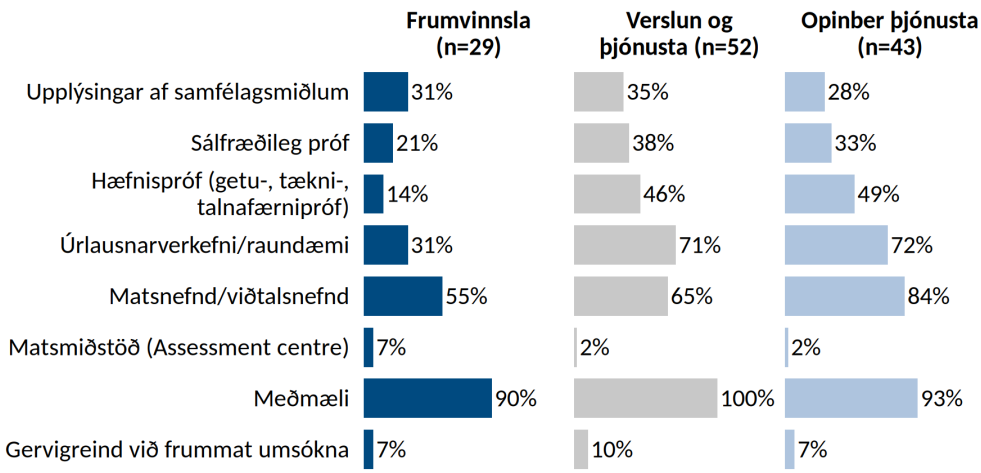
Á heildina litið er nokkur breytileiki í notkun aðferða við mat á umsækjendum í störf stjórnenda/sérfræðinga milli landanna fjögurra sem hér eru borin saman og á Íslandi eru almennt notaðar færri aðferðir (mynd 45). Á Íslandi og Danmörku eru meðmæli notuð í meiri mæli í stjórnenda/sérfræðiráðningum en í Belgíu og Bandaríkjunum en hins vegar algengara að nota upplýsingar af samfélagsmiðlum í tveimur síðarnefndu löndunum. *Það vekur upp spurningu um hvort í stærri samfélögum og stærri fyrirtækjum sé erfiðara um vik að afla meðmæla til að meta áreiðanleika upplýsinga frá umsækjendum og því sé aflað í meiri mæli upplýsinga af samfélagsmiðlum í Belgíu og Bandaríkunum.* Matsmiðstöðvar eru mest notaðar í Belgíu og hafa ekki hlotið almennt útbreiðslu hér á landi og í Danmörku. Matsnefndir eru síður notaðar á Íslandi og mun síður í Danmörku en raunin er í Belgíu og Bandaríkjunum. Á hinn bóginn eru sálfræðileg próf notuð í mun meiri mæli í Danmörku og Belgíu en á Íslandi og Bandaríkjunum. Ísland er helst eftirbátur Danmerkur og Belgíu hvað varðar notkun prófa og úrlausnarverkefna í matsferlinu. Úrlausnarefni/raundæmi eru þó notuð mun minna í Bandaríkjunum (38%) en í hinum löndunum þremur og þar með talið minna en á Íslandi.



Mynd 45: Aðferðir við mat á umsækjendum fyrir stjórnenda/sérfræðistörf. Samanburður milli landa.

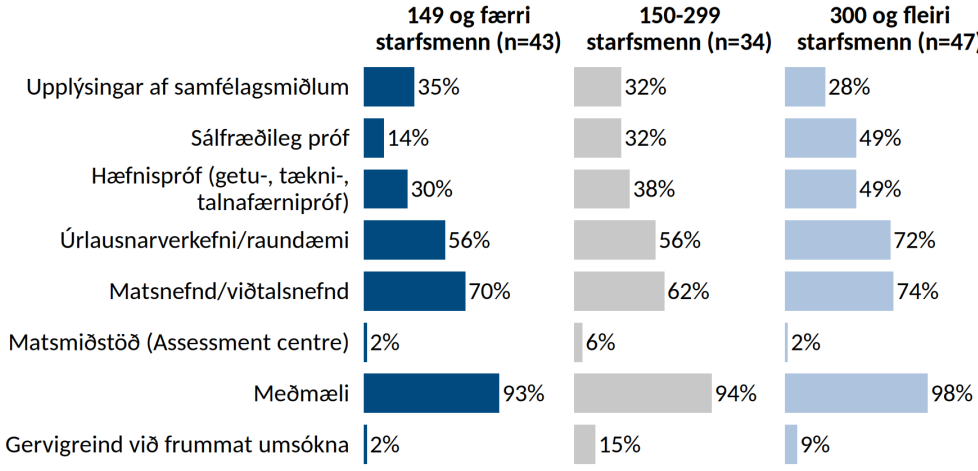
Mat á umsækjendum fyrir stjórnunar- og sérfræðistörf

Þegar um ráðningar stjórnenda/sérfræðinga er að ræða eru opinberar stofnanir líklegri en fyrirtæki í einkageiranum til að nýta matsnefndir. Fyrirtæki í frumvinnslugreinum nýta mun síður getupróf í formi hæfnisprófa og úrlausnarefna/raundæma sem og sálfræðipróf, til að meta umsækjendur, en raunin í þjónustugreinunum tveimur. En notkun er hafin á gervigreind í frummati í öllum geirunum þremur (mynd 46).



Mynd 46: Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum í stjórnenda/sérfræðistörf. Eftir atvinnugreinum.

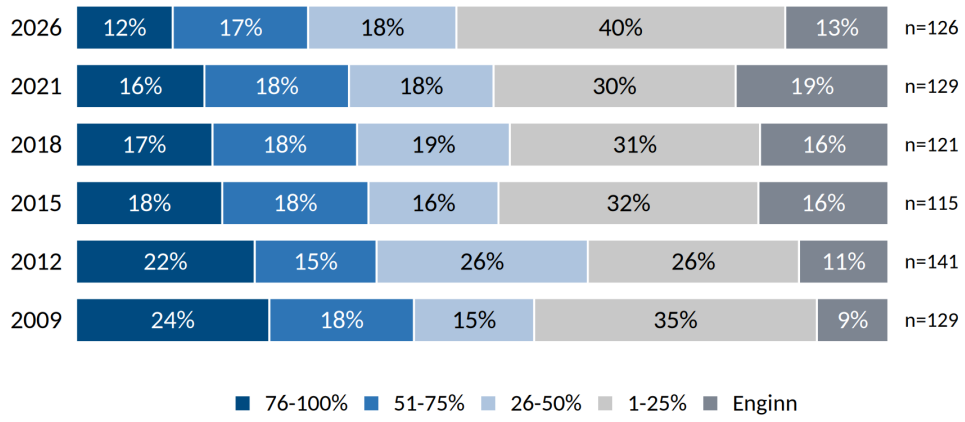
Því stærri sem fyrirtækin eru því líklegri eru þau til að nota ýmis próf til að meta hæfni fyrir stjórnunar- og sérfræðistörf, þ.m.t. sálfræðipróf, hæfnispróf og úrlausnarefni. Meðalstór fyrirtæki nýta gervigreindina í meiri mæli við frummat en þau minni og stærri (mynd 47).



Mynd 47: Aðferðir notaðar við mat á umsækjendum um stjórnunar/sérfræðistörf. Eftir stærð.

Innanhússráðningar í stjórnendastörf

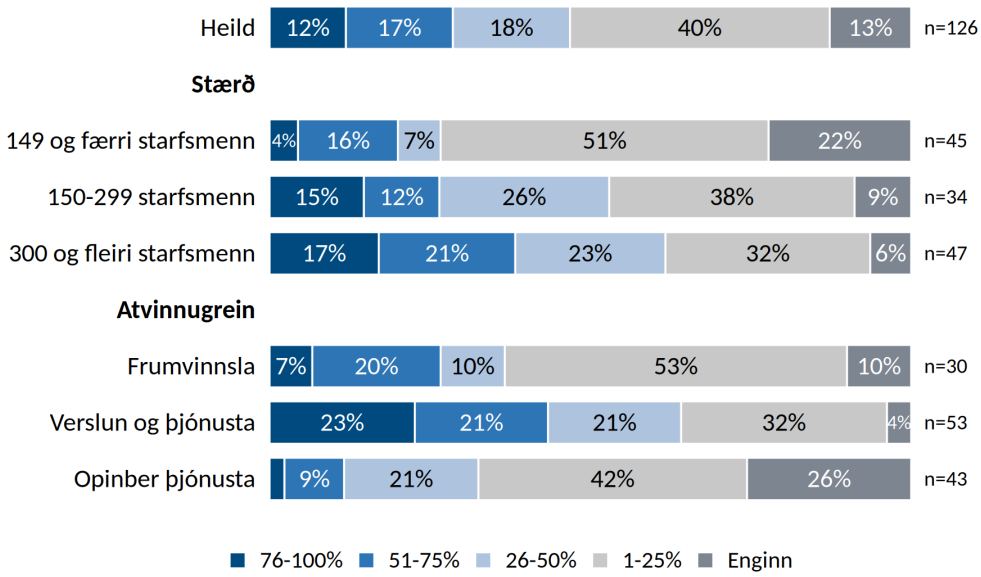
Stjórnendur virðast í vaxandi mæli ráðnir utanhúss en áður. Hjá um 29% þátttökufyrirtækja hefur yfir helmingur stjórnenda verið ráðinn innanhúss en það hlutfall hefur farið hægt og sígandi lækkandi frá 2009 (úr 42%). Á mynd 48 má þó einnig sjá að hlutfallslega færri þátttökufyrirtæki eru nú með engan núverandi stjórnanda í efsta lagi (úr 19% í 13%) sem var ráðinn innanhúss - og einnig fjölgar fyrirtækjum með 1-25% sem voru ráðnir innanhúss. *Þessar niðurstöður gefa sterka vísbendingu um ákveðna þróun og að í auknum mæli sé lögð áhersla á að ráða æðstu stjórnendur utanhúss, frekar en innanhúss. Þó má nú merkja vísbendingu um að vitund geti verið að vakna um mikilvægi þess að tryggja þurfi ákveðin tækifæri líka til að þróast innanhúss og að bæði innanhússreynsla og reynsla úr öðrum fyrirtækjum og starfsgreinum sé amk einnig til staðar í æðstu stjórnunarteymum. Bent hefur verið á að fjölbreytni, hvað varðar bakgrunn og reynslu líkt og lýðfræðilega þætti, er mikilvæg í æðstu stjórnendateymum og að horfa þurfi til þess í ráðningum stjórnenda en að þar skipti bæði flækjustig og áskoranir í ytra og innra umhverfi máli. Nýleg rannsókn (Georgakakis o.fl., 2021) meðal evrópskra fyrirtækja sýnir að utanhússráðningar geti skapað ákveðna einsleitni í stjórnendahópnum því það auki líkur á ráðningum einstaklinga sem eru líkir þeim sem fyrir eru í stjórnendateyminu.*



Mynd 48: Hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins (framkvæmdastjórn) ráðið innanhúss? Þróun frá 2009.

Stór fyrirtæki í verslunar- og þjónustugeiranum eru með hærra hlutfall stjórnenda í efsta stjórnendalagi fyrirtækisins ráðna innanhúss en þau smærri og þau sem starfa í opinbera eða frumvinnslugeiranum (mynd 49). Meðal aðeins 11% opinberra þátttökustofnana var meirihluti stjórnenda ráðinn innanhúss en það hlutfall er 44% í verslunar- og þjónustugeiranum. *Það bendir til þess að tækifæri til starfsþróunar og starfsframa í formi stöðuhækkana í stjórnendastörf séu mun minni í opinbera geiranum en í þjónustugeiranum. Það má þó hugsanlega rekja til fjölda sérfræðistarfa í opinbera geiranum og að starfsþró-*

unarleiðir fyrir þann hóp felist ekki eingöngu í því að færast í stjórnunarstarf, en heldur að fá að takast á við áhugaverð verkefni og viðfangsefni.

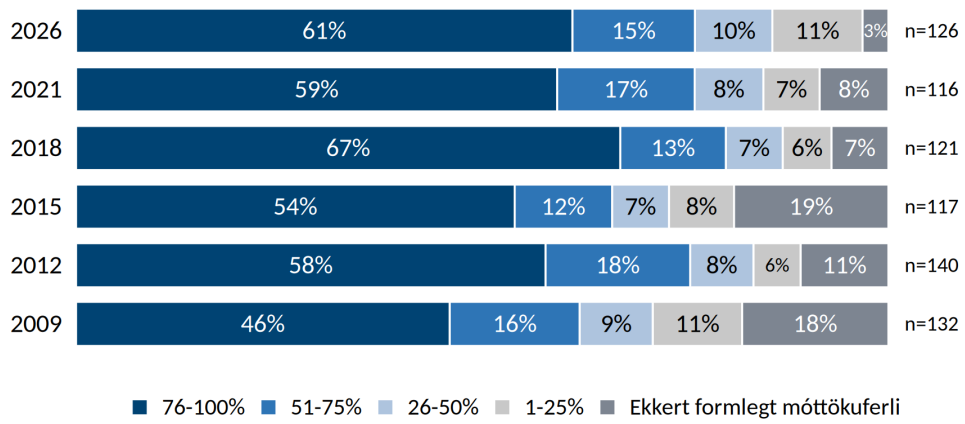


Mynd 49: Hlutfall núverandi stjórnenda í efsta lagi fyrirtækisins (framkvæmdastjórn) ráðið innanhúss? Eftir stærð og atvinnugrein.

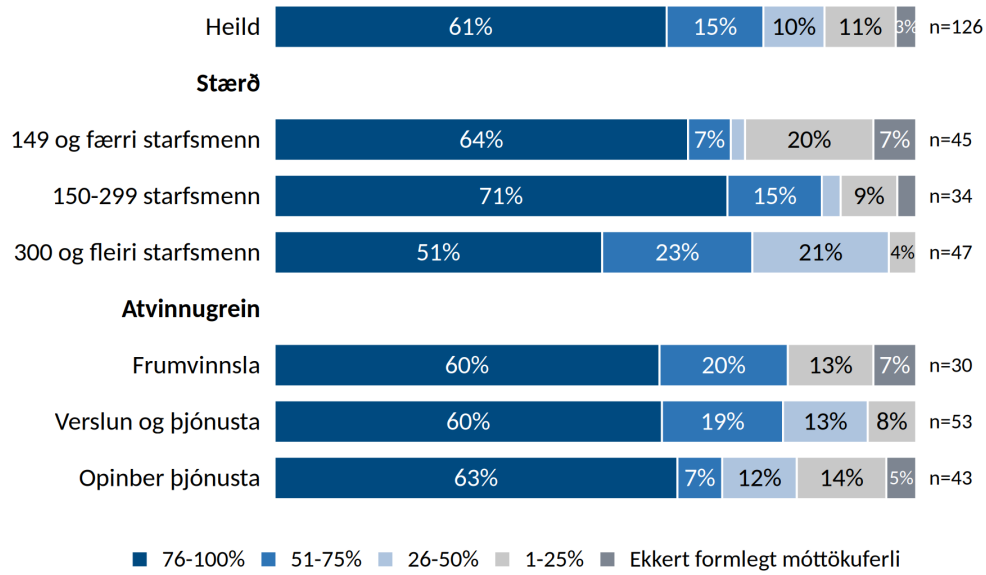
Móttökuferli nýrra starfsmanna

Þróunin er jákvæð varðandi tilvist og útbreiðslu formlegra móttökuferla og hjá aðeins 3% fyrirtækja eru engin formleg móttökuferli (mynd 50).

Fyrirtæki í öllum atvinnugreinum og öllum stærðarflokkum voru með formlegt móttökuferli fyrir meirihluta starfsfólks (yfir 50%) en útbreiðslan er þó mest í meðalstóru fyrirtækjunum, eða 86% þar sem móttökuferli ná til yfir 50% starfsmanna. Meðalstór fyrirtæki standa sig hvað best í þessum málaflokki en opinberi geirinn er eftirbátur hinna tveggja geiranna m.t.t. þess hve víðtæk útbreiðslan er (mynd 51).



Mynd 50: 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.

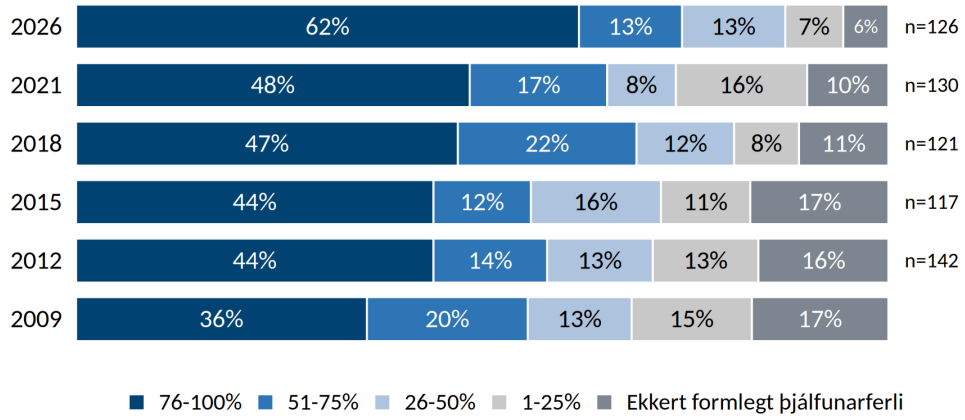


Mynd 51: Hversu hátt hlutfall nýrra starfsmanna fer í gegnum formlegt móttökuferli samkvæmt, t.d. skriflegum gátlista eða verklagsreglum á fyrsta degi/dögum í starfi? Eftir stærð og atvinnugrein.

Þjálfunarferli nýliða

Þróunin varðandi hlutfall fyrirtækja sem er með formlegt þjálfunarferli fyrir nýliða hefur verið jákvæð allt frá 2009 og nær hún nú til meirihluta þeirra í 75% þátttökufyrir-

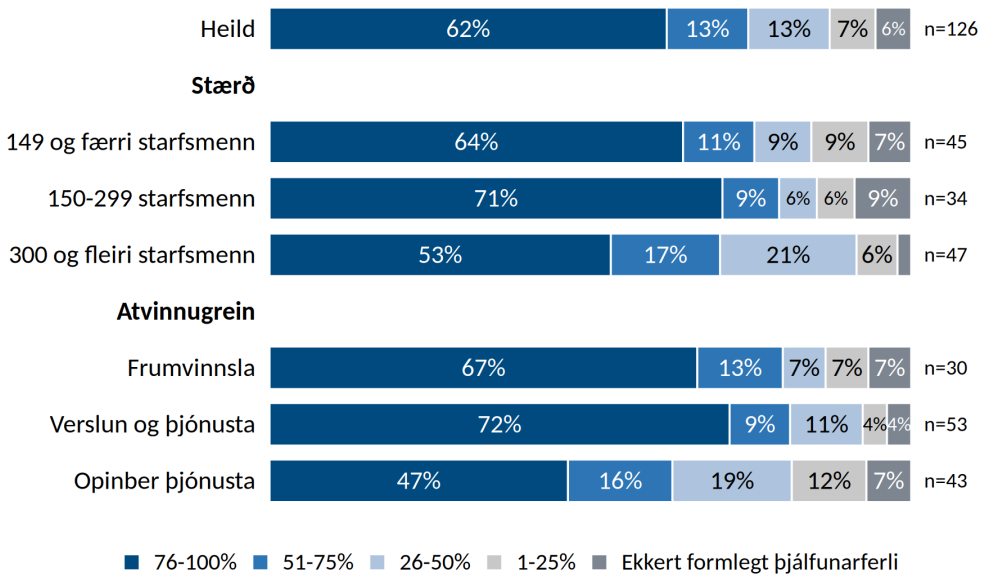
tækja/stofnana. Hlutfall þeirra sem er ekki neitt formlegt þjálfunarferli fyrir nýráðna hefur einnig farið stöðugt lækkandi frá 2015 og er nú aðeins 6% (mynd 52).



Mynd 52: Hversu hátt hlutfall nýs starfsfólks fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni, eða fóstrakerfi? Þróun frá 2009.

Meðalstór fyrirtæki og fyrirtæki sem starfa í verslunar- og þjónustugeiranum virðast standa sig betur í að vera með formleg þjálfunarferli fyrir nýliða (mynd 52). 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 og þar tækifæri til að bæta um betur (mynd 53).

Rannsóknir hafa sýnt að móttaka nýliða hefur áhrif á starfsánægju og viðdvöl en hún er einnig mikilvægur liður í félagsmótun á vinnustöðum (Tabvuma o.fl., 2015). Fagleg móttaka og þjálfun nýliða getur verið mikilvægur liður í því að fyrirbyggja óánægju og lágmarka kostnaðarsama starfsmannaveltu meðal nýráðinna starfsmanna og segja má að „lengi býr að fyrstu gerð" á þessu sviði eins og svo mörgum öðrum. Auk þess hefur móttaka og þjálfun nýliða einnig áhrif á dagleg störf og viðhorf þeirra sem fyrir eru og er ætlað að vinna með og jafnvel taka þátt í þjálfun og stuðningi við nýtt starfsfólk. Móttaka nýrra starfsmanna þjónar því hlutverki að aðstoða nýliða og auðvelda aðlögun þeirra en eru líka liður í uppbyggingu heildstæðrar menningar og því félagsmótunarferli fyrir alla sem starfa á vinnustaðnum (sjá t.d. Heneman o.fl., 2015, bls. 612). Niðurstöður benda til þess að enn sé til staðar svigrúm til umbóta og þróunar á þessu sviði, en opinberar stofnanir hafi aðeins meira svigrúm í þeim efnum en aðrar skipulagsheildir.



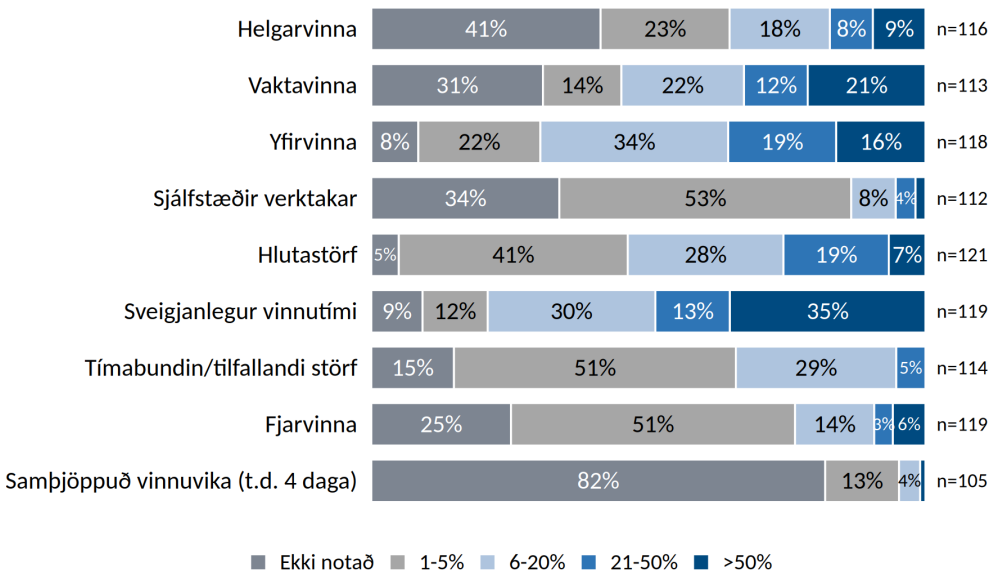
Mynd 53: Hversu hátt hlutfall nýs starfsfólks fer í gegnum formlegt þjálfunarferli á fyrstu vikum í starfi, s.s. námskeið, lesefni eða fóstrakerfi? Eftir stærð og atvinnugrein.

Vinnufyrirkomulag

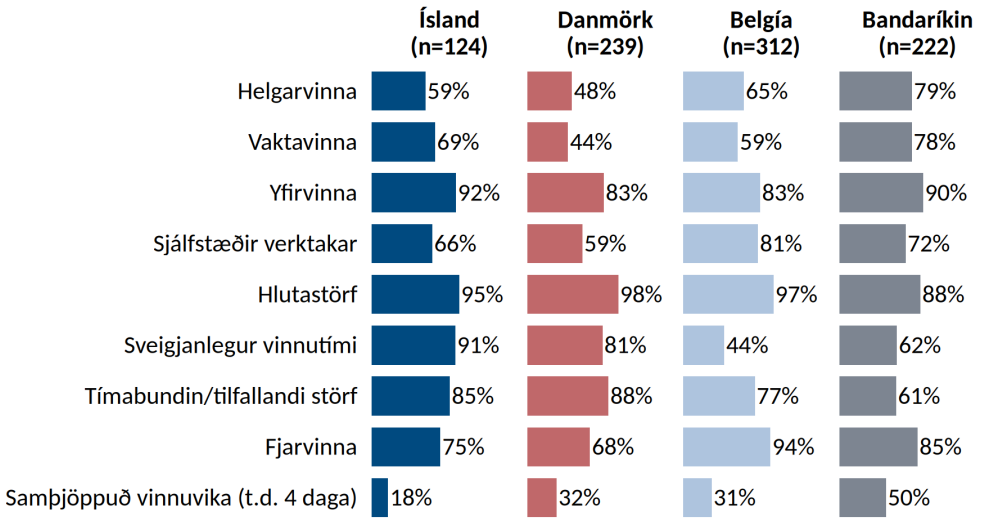
Á mynd 54 má sjá að íslenskar skipulagsheildir nota fjölbreytt vinnufyrirkomulag í starfsemi sinni. Fyrirtæki hér á landi nota í sambærilegum mæli helgarvinnu og sjálfstæða verktaka og árið 2021 en nota nú í meiri mæli vaktavinnu (úr 63% í 69%), yfirvinnu (úr 87% í 92%) og tímabundin störf (úr 79% í 85%). Gera má ráð fyrir að það sé gert til að skapa ákveðinn sveigjanleika og lágmarka áhættu fyrir fyrirtækin og það síðast nefnda jafnvel líka til mæta vaxandi þörf á að ráða inn tímabundið sértæka þekkingu þegar sértækar tímabundnar þarfir skapast.

Flest fyrirtæki hér á landi nota sveigjanlegan vinnutíma (91%) í einhverjum mæli og í 35% tilvika nær sveigjanleiki til meira en helmings starfsfólks í viðkomandi fyrirtækjum/stofnunum.

Fyrir heimsfaraldurinn sem skall á árið 2020 var fjarvinna notuð að einhverju marki hjá 48% svarenda hér á landi en á meðan COVID stóð fór það hlutfall í 92%. Hlutfallið hefur nú lækkað í 75% árið 2026 og fjarvinna nær aðeins í 6% tilvika til meirihluta starfsmanna. Niðurstöður benda til að þróunin hafi því ekki gengið að fullu til baka frá því fyrir COVID og að fjarvinna sé að einhverju leyti komin til að vera. Þó virðist sem útbreiðslan nái í flestum tilvikum fyrst og fremst til einstakra/skilgreindra starfsmannahópa en síður til meirihluta starfsfólks sem starfar í viðkomandi skipulagsheildum. Fyrirtæki hér á landi nota í mjög litlum mæli samþjappaða vinnuviku (mynd 54).



Mynd 54: Hlutfall starfsfólks sem fellur undir tiltekið vinnufyrirkomulag.



Mynd 55: Hlutfall skipulagsheilda sem nýtti viðkomandi vinnufyrirkomulag í einhverjum mæli. Samanburður milli landa.

Á Íslandi og Danmörku er helgarvinna og sjálfstæðir verktakar notað í mun minni mæli en

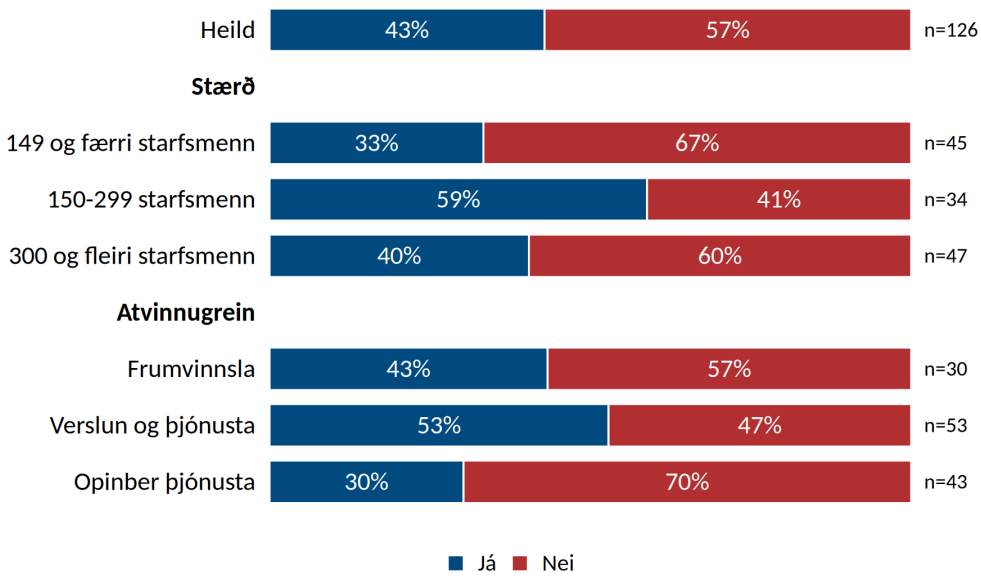
í Belgíu og Bandaríkjunum. Yfirvinna er mest notuð á Íslandi og í Bandaríkjunum en minna í bæði Danmörku og Belgíu. Sveigjanlegur vinnutími er mest notaður á Íslandi og tímabundin störf notuð í svipuðum mæli og í Danmörku og Belgíu en það síðarnefnda mun síður nýtt í Bandaríkjunum. Fjarvinna hefur náð víðtækari útbreiðslu í Belgíu og Bandaríkjunum en á Íslandi og Danmörku og Ísland sker sig nokkuð frá þessum þremur löndum varðandi litla notkun samþjappaðrar vinnuviku (mynd 55).

IV. STARFSÞRÓUN, ENDURGJÖF OG ÞJÁLFUN

Hér er fjallað um þætti sem tengjast þjálfun og þróun starfsfólks, þ.m.t. frammistöðumat, starfsmannasamtöl og þarfagreiningu þjálfunar. Gerð er grein fyrir umfangi þjálfunar í dögum og kostnaði, þ.e. sem hlutfall af heildarlaunakostnaði. Loks er fjallað um árangursmat og helstu aðferðir og inntak í þjálfun á vegum vinnustaðarins.

Frammistöðumatskerfi

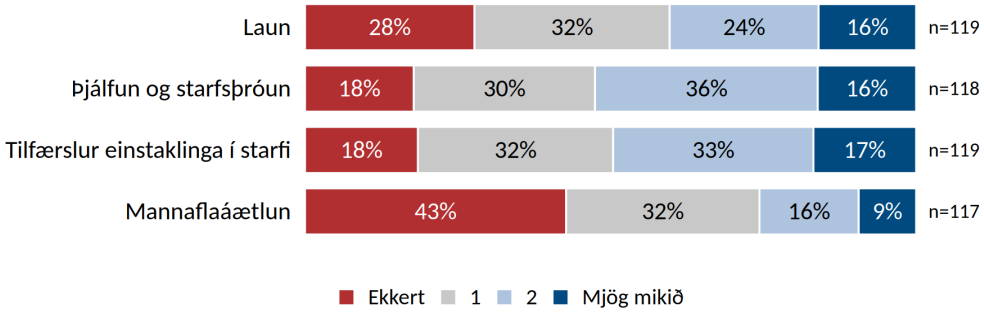
Formlegt frammistöðumatskerfi er til staðar í 43% skipulagsheildanna, og er það aukning frá síðustu könnun þegar 38% svöruðu játandi. Frammistöðumat er algengast í millistórum fyrirtækjum og þjónustugeirinn er líklegri til að vera með formlegt frammistöðumat heldur en frumvinnsla eða opinberi geirinn (mynd 56).



Mynd 56: Er til staðar formlegt frammistöðumatskerfi?

Frammistöðumat og ákvarðanataka

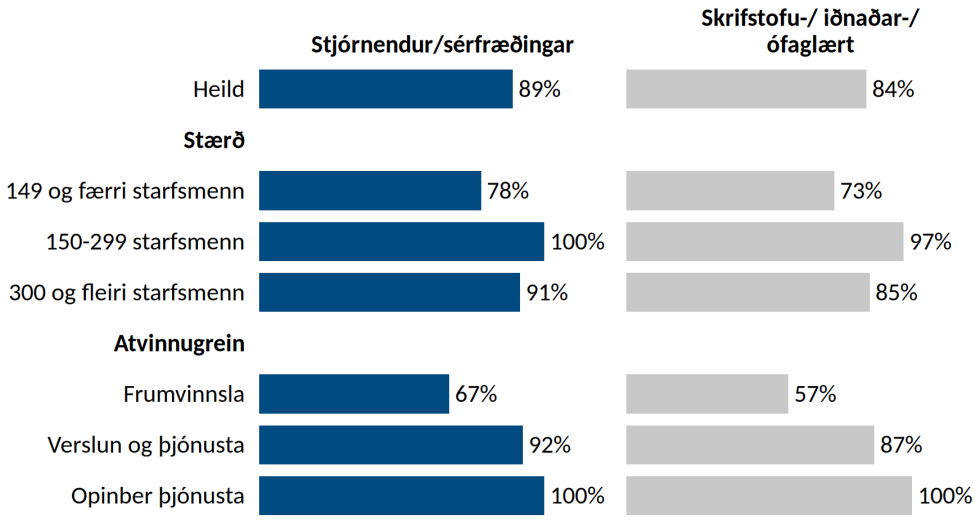
Niðurstöður frammistöðumats - hvort sem til staðar er formlegt frammistöðumatskerfi eða ekki - eru helst nýttar fyrir ákvarðanir um þjálfun og starfsþróun og um tilfærslur einstaklinga í starfi en yfir 80% svarenda nýta það á þennan hátt að einhverju leyti. Meirihluti segist einnig nýta frammistöðumat að einhverju leyti við launaákvarðanir (mynd 57).



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

Starfsmannasamtöl

Notkun starfsmannasamtala er almenn í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum, en 89% skipulagsheilda nota formleg starfsmannasamtöl fyrir stjórnendur og sérfræðinga (aukning frá síðustu könnun) og 84% fyrir skrifstofu- iðnaðar- og ófaglært starfsfólk. Millistór fyrirtæki eru líklegust til að vera með starfsmannasamtöl og fyrirtæki í frumvinnslu eru ólíklegri en þjónustugeirinn og opinberi geirinn til að nota starfsmannasamtöl (mynd 58).



Mynd 58: Fara formleg starfsmannasamtöl (milli starfsmanns og næsta yfirmanns) fram að lágmarki árlega fyrir eftirfarandi starfsmannahópa? Eftir stærð og atvinnugrein.

Niðurstöður staðfesta sterka hefð fyrir starfsmannasamtölum í opinberum stofnunum, með 100% notkun. Þar sem opinberar stofnanir eru síður líklegar en aðrar skipulagsheildir til að taka á því þegar starfsfólk nær ekki ásættanlegum árangri (sjá niðurstöður úr CRANET könnun 2021, ekki spurt um þetta núna) og einnig ólíklegri til að framkvæma formlegt frammistöðumat (sjá hér ofar), má túlka þetta sem svo að starfsmannasamtölin í opinbera geiranum hafi önnur og mýkri markmið, s.s. um starfsþróun og bætt samskipti, fremur en markmið um bætta frammistöðu. 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 nota harðari aðferðir (Boyne, 2002; Vanhala og Stavrou, 2013). Ólíkur lagarammi hefur hér líka vafalaust áhrif, þar sem flóknara er að taka á slakri frammistöðu í opinberu lagaumhverfi.

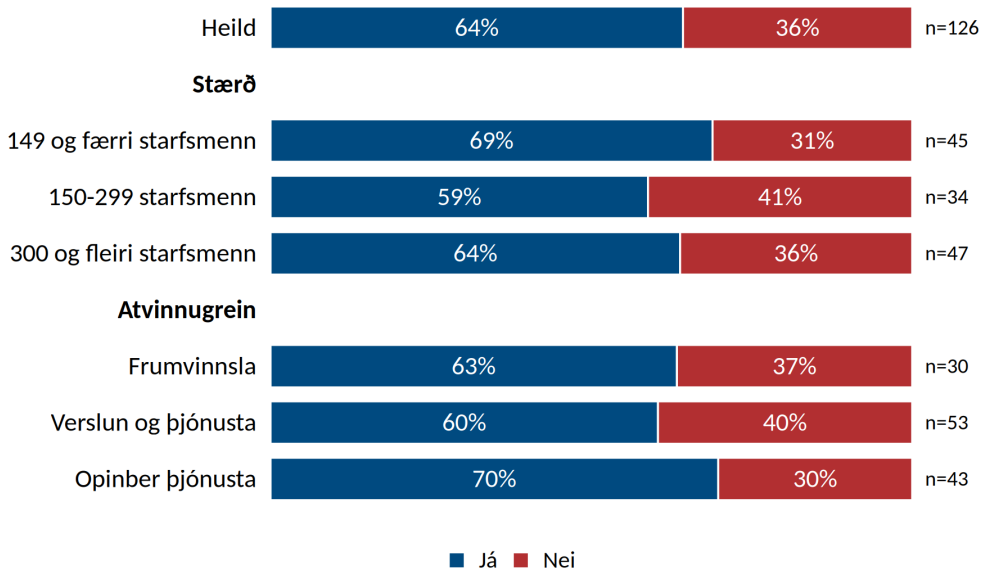
Mat á þörfum fyrir þjálfun

Næstum tveir þriðju (64%) þátttakenda segjast meta þörf fyrir þjálfun starfsfólks með kerfisbundnum hætti. Þetta er aukning frá síðustu könnun þegar hlutfallið var 53%, og einnig nokkuð betri útkoma en 2018 (mynd 59).



Mynd 59: Er þjálfunarþörf starfsfólks metin með kerfisbundnum hætti?

Þegar skoðuð er tíðni þess að notað sé kerfisbundið mat á þörf fyrir þjálfun eftir stærð og atvinnugrein, kemur í ljós að lítil fyrirtæki og opinberar stofnanir virðast standa sig ívið betur í þessu en stærri fyrirtæki og fyrirtæki á einkamarkaði (mynd 60).

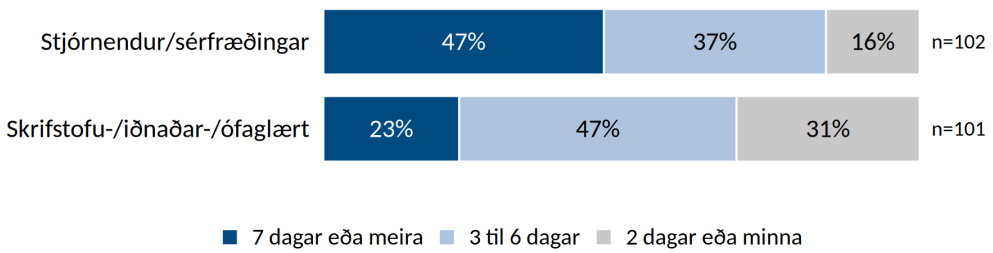


Mynd 60: Er þörf fyrir þjálfun metin með kerfisbundnum hætti? Eftir stærð og atvinnugrein.

Umfang þjálfunar – dagar og kostnaður

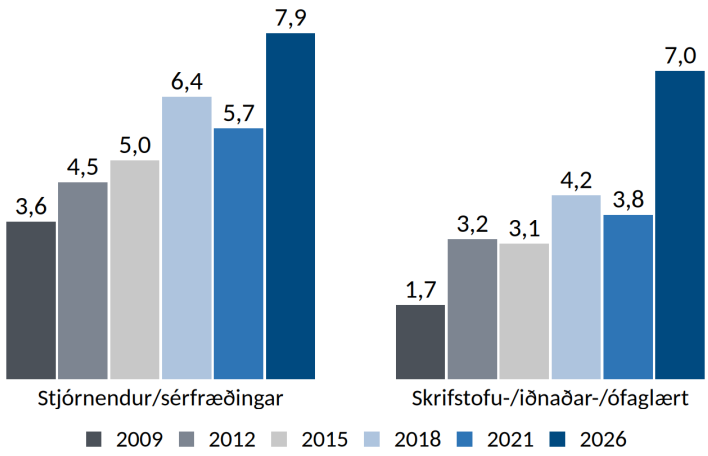
Umfang þjálfunar er hér metið annars vegar með meðaldagafjölda sem starfsmenn verja í þjálfun á ári hverju og einnig sem hlutfall af heildarlaunakostnaði.

Tæpur helmingur svarenda (47%) telur að stjórnendur og sérfræðingar verji 7 dögum eða meira í þjálfun árlega. Rúmur þriðjungur segir að þessir hópar verji 3 til 6 dögum í þjálfun. Eins og áður fær ófaglært starfsfólk minni þjálfun en þó telja alls 70% svarenda að þessi hópur verji 3 dögum eða meira á ári í þjálfun (mynd 61).



Mynd 61: Hversu mörgum dögum á ári ver hver starfsmaður í þjálfun að meðaltali? Eftir starfsmannahópum.

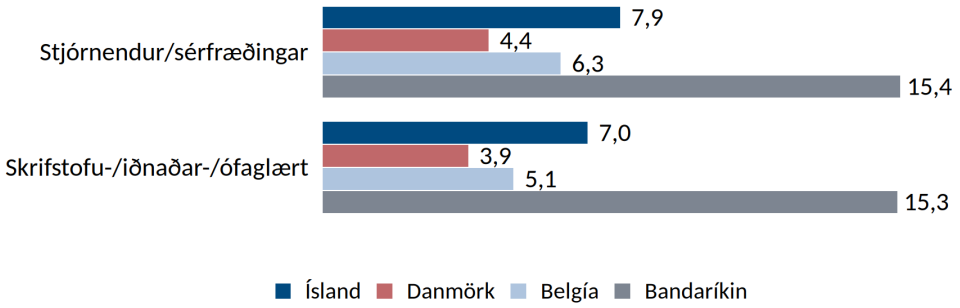
Þegar horft er á meðal dagafjölda sem svarendur telja að ólíkir starfsmannahópar verji í þjálfun kemur í ljós stökk upp á við á milli kannana. Árið 2026 sýna niðurstöður að stjórnendur og sérfræðingar eru taldir verja að meðaltali næstum 8 dögum í þjálfun, en var 5 dagar eða minna allt til 2018. Einnig er stórt stökk upp á við í fjölda daga meðal annars starfsfólks eða upp í 7 daga eftir að hafa hingað til ávallt verið færri en 5 dagar (mynd 62). Þar sem nokkrir "útlagar" hækka þessi meðaltöl verulega upp á við er gagnlegt að skoða einnig miðgildi, en það er sú tala sem skiptir dreifingunni í tvennt, og telst það varkárari nálgun. Miðgildið fyrir stjórnendur og sérfræðinga er 5,0 dagar að þessu sinni og miðgildið fyrir annað starfsfólk er 4,0 dagar.



Mynd 62: Hversu mörgum dögum ver starfsfólk að meðaltali í þjálfun á ári? Þróun frá 2009.
Fjöldi svara (n): 2009: 42-55, 2012: 76-82, 2015: 42-44, 2018: 41-46, 2021: 99-103, 2026: 101

Þegar fjöldi daga í þjálfun er skoðaður í alþjóðlegum samanburði CRANET könnunarinnar er talsvert ósamræmi milli meðaltals og miðgildis vegna útlagagilda í gögnunum bæði á Íslandi og í Bandaríkjunum. Samkvæmt meðaltölum eru þjálfunardagar tæpir 8 fyrir

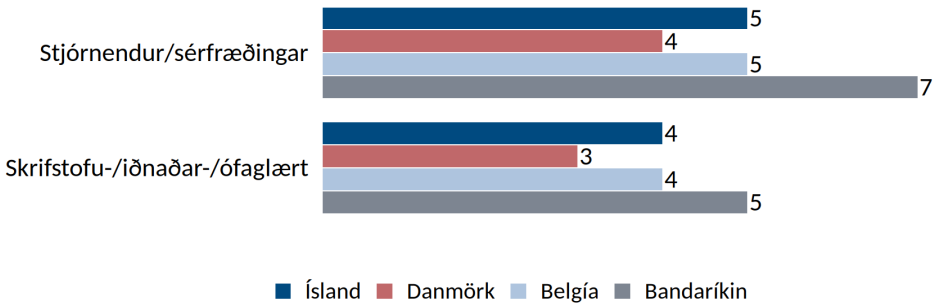
stjórnendur og 7 fyrir annað starfsfólk hér á landi, og þannig fleiri en í Danmörku og Belgíu. Bandaríkin eru síðan enn hærri með yfir 15 daga að meðaltali. Mynd 63 sýnir meðaltölin.



Mynd 63: Hversu mörgum dögum ver starfsfólk að meðaltali í þjálfun á ári? Samanburður milli landa.

Fjöldi svara (n), stjórnendur og sérfræðingar / skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk: Ísland 102/101, Danmörk 216/215, Belgía 295/289, Bandaríkin 197/196

Ef horft er á miðgildi, þ.e. gildin sem skera dreifinguna í tvennt, þá er samanburðurinn jafnari, þ.e. umfang fræðslunnar í löndunum er mun líkara. Út frá miðgildum má segja að staðan á Íslandi sé sú að stjórnendur og sérfræðingar verja almennt 5 dögum í þjálfun á ári og annað starfsfólk almennt 4 dögum. Samanburðurinn við önnur lönd sýnir minni mun og eru niðurstöður Íslands þær sömu og fyrir Belgíu. Mynd 64 sýnir miðgildin.

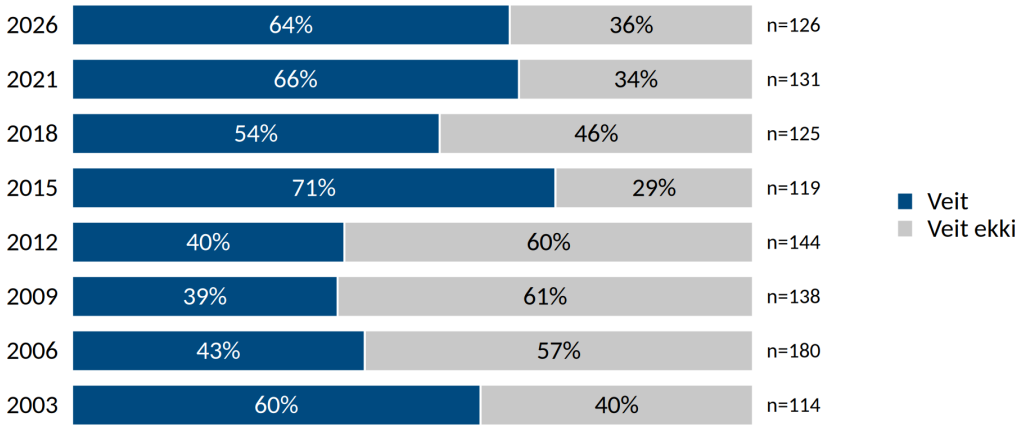


Mynd 64: Miðgildi fjölda daga sem starfsfólk ver í þjálfun á ári. Samanburður milli landa.

Fjöldi svara (n), stjórnendur og sérfræðingar / skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk: Ísland 102/101, Danmörk 216/215, Belgía 295/289, Bandaríkin 197/196

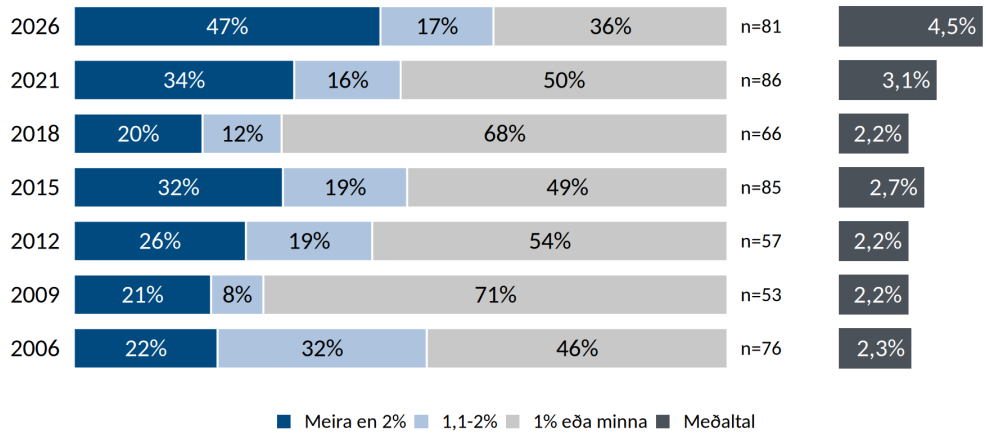
Það er merki um hærra þroskastig í fræðslumálum að fyrirtæki viti hversu miklu þau verja til þessa málaflokks. Því var skoðað sérstaklega hversu margir svarendur geta svarað

spurningunni um hlutfall heildarlaunakostnaðar sem varið er í þjálfun og endurmenntun starfsfólks. Eins og í síðustu könnun geta næstum tveir af hverjum þremur (64%) þeirra sem fara með mannauðsmál svarað þessari spurningu, og er það jákvæð þróun miðað við flestar fyrri CRANET kannanir (mynd 65).



Mynd 65: Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun 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 4,5% af heildarlaunakostnaði í þjálfun (var 3,1% 2021 og fram að því enn lægra). Algengasta er nú að fyrirtæki verji meira en 2% af heildarlaunakostnaði í þjálfun (47% svarenda), og er það talsverð breyting frá 2021 þegar algengasta svarið var 1% eða minna (mynd 66).

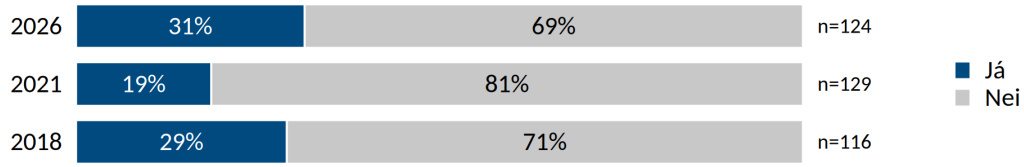


Mynd 66: Hversu háu hlutfalli af heildarlaunakostnaði er varið í þjálfun starfsfólks? Þróun frá 2006.

Niðurstöður benda til að þjálfunar- og fræðslufjárfesting fyrirtækja og stofnana á Íslandi sé að aukast hvort sem horft er á daga eða útlagðan kostnað. Þetta er jákvæð þróun og væri áhugavert að skoða ástæður og afleiðingar þessara breytinga nánar.

Árangursmat þjálfunar

Næstum eitt af hverjum þremur fyrirtækjum metur árangur af þjálfun og fræðslu starfsfólks á kerfisbundinn hátt og er þar veruleg aukning frá 2021 og aðeins meira en í mælingunni 2018 (mynd 67).

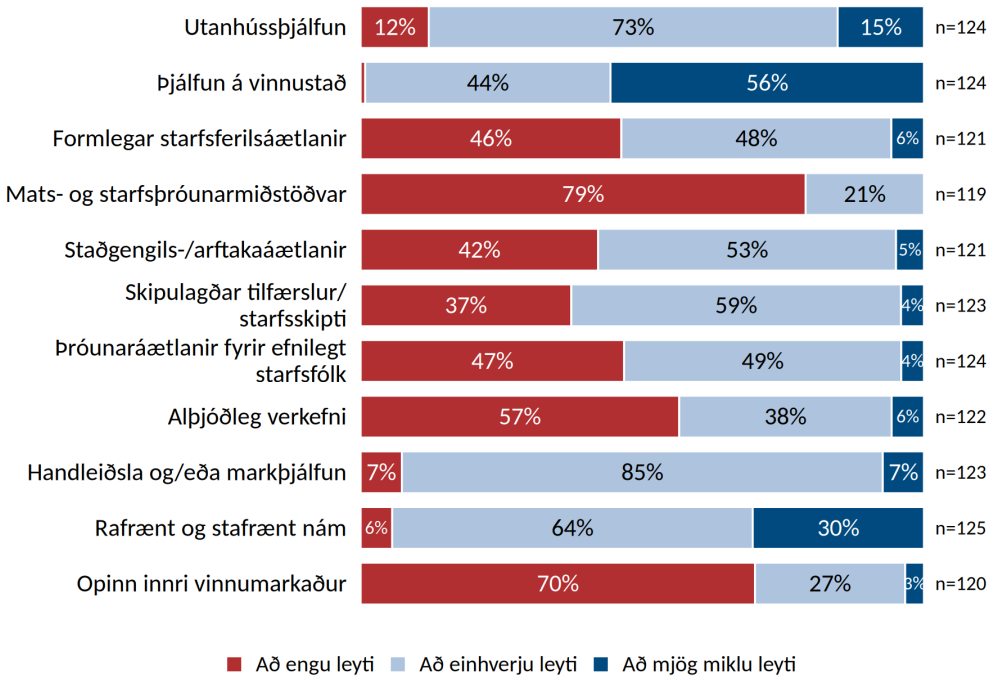


Mynd 67: Er árangur af þjálfun starfsfólks metinn með kerfisbundnum hætti?

Starfsþróunaraðferðir

Mest notaða starfsþróunaraðferðin er þjálfun á vinnustað, en nær allir svarendur segjast nota þá aðferð. Stafræn fræðsla, handleiðsla eða markþjálfun og utanhússþjálfun eru einnig algengar og notaðar af yfir 85% skipulagsheilda. Um helmingur svarenda segist nota formlegar starfsferilsáætlanir, staðgengils- eða arftakaáætlanir, skipulagðar til-

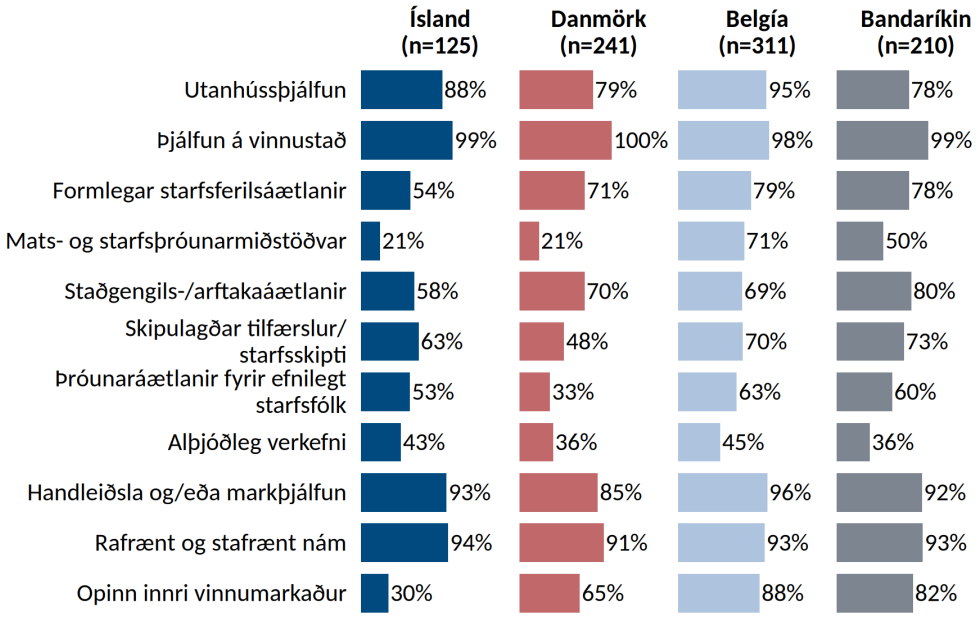
færslur og þróunaráætlanir fyrir efnilegt starfsfólk (mynd 68). Allt eru þetta framsæknar nálganir sem benda til þroska í fræðslustarfinu.



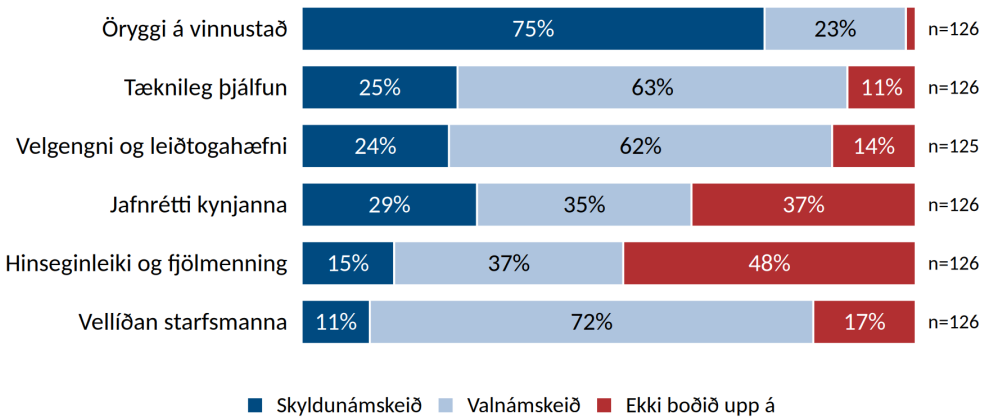
Mynd 68: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðgerðir nýttar fyrir starfsþróun starfsfólks?

Á mynd 69 má sjá samanburð milli landa hvað þetta varðar. Ísland er þar með minni notkun á formlegum starfsferilsáætlunum, staðgengils- og arftakaáætlunum og opnum innri vinnumarkaði heldur en öll hin löndin, sem gæti bent til þess að þar væru tækifæri til framfara.

Spurt var í fyrsta sinn 2026 um hvers konar þjálfun fyrirtækið/stofnunin býður starfsfólki upp á. Boðið var upp á nokkra flokka fræðslu og hægt að svara hvort hún væri skylda, val eða ekki boðið upp á. Niðurstöður sýna að öryggi á vinnustað (t.d. skyndihjálp, persónuvernd, netöryggi) eru algengasti fræðsluflokkurinn sem er í boði (98% bjóða upp á, og oftast sem skyldu). Næst algengast er tæknileg þjálfun (t.d. kennsla á hugbúnað, rekstur vélbúnaðar, gagnalæsi og gervigreind), en 88% svarenda bjóða upp á þannig þjálfun. Þá bjóða langflestir svarendur upp á einhvers konar velgengni- og leiðtogahæfniþjálfun (t.d. samskipti, hópvinna, breytingastjórnun, framkoma), en 86% bjóða upp á slíka þjálfun, ýmist sem skyldu eða val. Minna er um jafnréttis- og fjölmenningafræðslu en hátt hlutfall skyldufræðslu um jafnrétti (29%) gæti skýrst af kröfum jafnlaunavottunar sem var enn lögbundin á svartímanum (mynd 70).



Mynd 69: Að hve miklu leyti eru eftirfarandi aðgerðir nýttar fyrir starfsþróun starfsfólks? Samanburður milli landa 2026.



Mynd 70: Hvers konar þjálfun býður fyrirtækið/stofnunin starfsmönnum reglulega? 2026.

V. LAUN OG HLUNNINDI

Í þessum kafla er fjallað um mat skipulagsheilda á það hvert launastig þeirra sé í samanburði við samkeppnisaðila, annars vegar fyrir stjórnendur og sérfræðinga og hins vegar fyrir skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk. 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.

Launastig í samanburði við samkeppnisaðila

Innan hagfræðinnar er rætt um 'efficiency wages', sem vísar til þess að sum fyrirtæki hafi þá launastefnu að greiða hærri laun en markaðslaun. Ýmsar ástæður geta verið fyrir þessu vali. Talið er að það gæti minnkað starfsmannaveltu þar sem starfsfólk veit að ef það hættir störfum, þá fengi það lægri laun í öðrum sambærilegum fyrirtækjum. Það gæti aukið framleiðni þar sem þau sem fá vinnu í fyrirtæki sem greiðir meira leggja meira á sig til þess að halda vinnunni. Þá er líklegt að fyrirtæki sem greiða hærri laun en markaðslaun laði til sín betri umsækjendur. 'Efficiency wages' eiga sérstaklega við þar sem fyrirtæki vilja rækta langtímasamband við starfsfólkið (Ehrenberg og Smith, 2018).

Emanuel og Harrington (2026) rannsökuðu áhrif af því þegar fyrirtæki á meðal Fortune 500 fyrirtækjanna ákvað að hækka lágmarkslaun allra í USD 15 á klukkustund. Niðurstaðan var sú að hækkun launa um USD 1 á klukkustund leiddi til þess að færri hættu störfum, minna var um fjarvistir og framleiðni jókst. Aukningin í framleiðni gaf meira af sér en kostnaðurinn við launahækkunina.

Tafla 3: Almennt launastig stjórnenda og sérfræðinga í fyrirtækinu/stofnuninni miðað við samkeppnisaðila á vinnumarkaði. Samanburður milli landa 2026.

	Ísland	Danmörk	Belgía	Bandaríkin
Töluvert lægra (0)	2%	2%	1%	2%
Nokkru lægra (1)	17%	19%	7%	14%
Um það bil það sama (2)	55%	62%	51%	45%
Nokkru hærra (3)	16%	15%	25%	24%
Töluvert hærra (4)	7%	2%	12%	14%
Veit ekki	4%	0%	4%	2%
Fjöldi svara	126	233	311	206

Á Íslandi telja rúmlega helmingur fyrirtækja og stofnana að þau greiði stjórnendum og sérfræðingum um það bil sömu laun og samkeppnisfyrirtæki þeirra. Hlutfallið er hærra í Danmörku (62%), svipað í Belgíu (51%), en heldur lægra í Bandaríkjunum (45%). Um 23% íslenskra fyrirtækja og stofnana telja sig greiða hærri laun en samkeppnisaðilarnir, samanborið við 17% í Danmörku, 37% í Belgíu og 38% í Bandaríkjunum (tafla 3).

Tafla 4: Almennt launastig skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglærðs starfsfólks í fyrirtækinu/stofnuninni miðað við samkeppnisaðila á vinnumarkaði. Samanburður milli landa 2026.

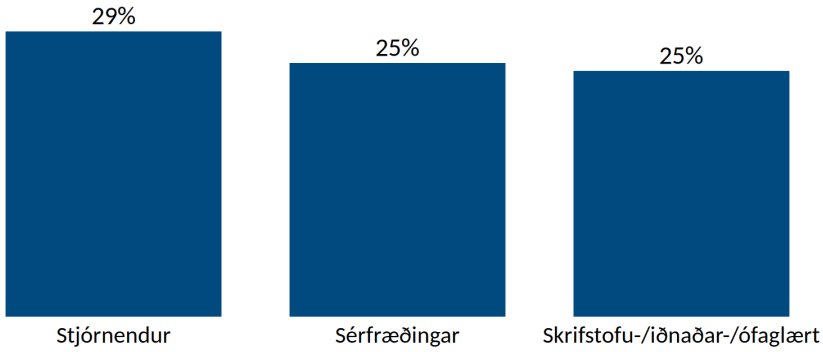
	Ísland	Danmörk	Belgía	Bandaríkin
Töluvert lægra (0)	2%	2%	1%	3%
Nokkru lægra (1)	9%	14%	6%	15%
Um það bil það sama (2)	62%	69%	57%	49%
Nokkru hærra (3)	18%	12%	23%	25%
Töluvert hærra (4)	5%	3%	8%	5%
Veit ekki	4%	0%	4%	4%
Fjöldi svara	125	232	308	206

Liðlega 60% íslenskra fyrirtækja og stofnana telja að laun sem þau greiða skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglærðu starfsfólki séu um það bil þau sömu og samkeppnisfyrirtæki þeirra greiða. Hlutfallið er ívið hærra í Danmörku en ívið lægra í Belgíu. Aftur á móti er hlutfallið einungis 49% í Bandaríkjunum. Nálægt þriðjungur fyrirtækja og stofnana í Belgíu og Bandaríkjunum telur að laun skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglærðs starfsfólks sé hærra í sínu fyrirtæki en í samkeppnisfyrirtækjunum á meðan það hlutfall er 23% á Íslandi og 15% í Danmörku (tafla 4).

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 eftirtöldu; 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.

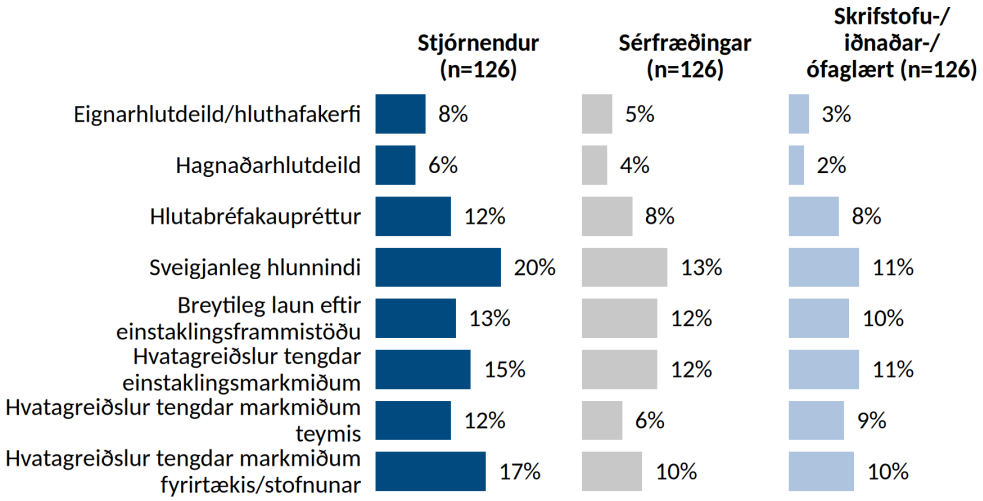
Algengast er að fyrirtæki og stofnanir umbuni stjórnendum á þennan hátt, eða 29%, samanborið við 25% fyrirtækja og stofnana sem umbuna sérfræðingum og skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglærðu starfsfólki (mynd 71).



Mynd 71: Hlutfall fyrirtækja sem nota árangurstengda hvata af einhverjum toga, eftir starfsmannahópum.

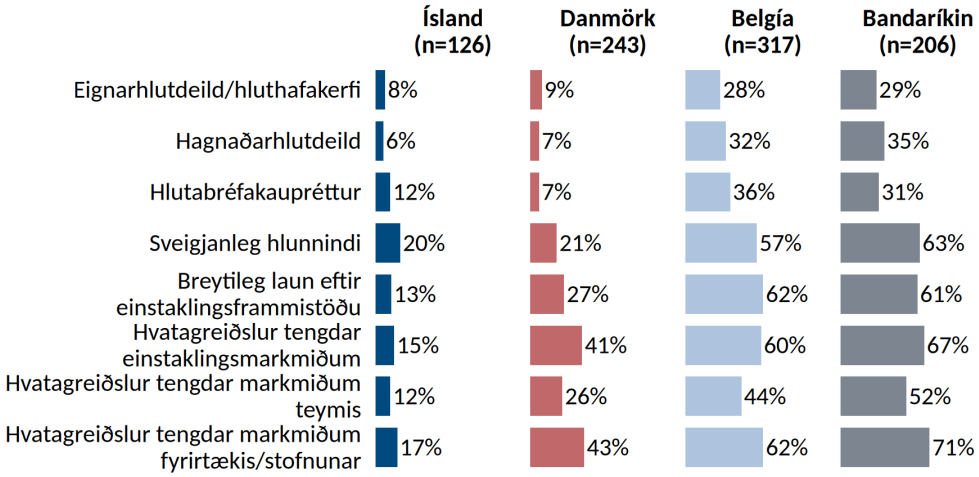
Um 62% fyrirtækja og stofnana bjóða enga umbun umfram launagreiðslur til stjórnenda og 67% bjóða enga umbun til sérfræðinga umfram launagreiðslur. Hlutfallið er hærra meðal skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglærðs starfsfólks eða 69%. Í síðustu könnun frá 2021 voru hlutföllin heldur lægri (40-50%), en þar sem orðalag spurningarinnar er breytt frá þeim tíma, eru svörin ekki samanburðarhæf.

Sveigjanleg hlunnindi eru algengust meðal stjórnenda, en 20% skipulagsheilda greiða slík hlunnindi. Þá greiða fyrirtæki og stofnanir gjarnan hvatagreiðslur til stjórnenda, 17% greiða hvatagreiðslur tengdar markmiðum fyrirtækis eða stofnunar, 15% tengdar einstaklingsmarkmiðum og 12% greiða hvatagreiðslur tengdar markmiðum teymis. Lægra hlutfall stjórnenda nýtur kaupréttar, hlutdeildar í hagnaði og/eða fá eignarhlutdeild í fyrirtæki (6-12%). Þegar kemur að leiðum til að umbuna starfsfólki eru hlutföllin almennt lægri meðal sérfræðinga en stjórnenda og lægst meðal skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglærðs starfsfólks (mynd 72).



Mynd 72: Eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að umbuna starfsfólki? Fjölvalsspurning.

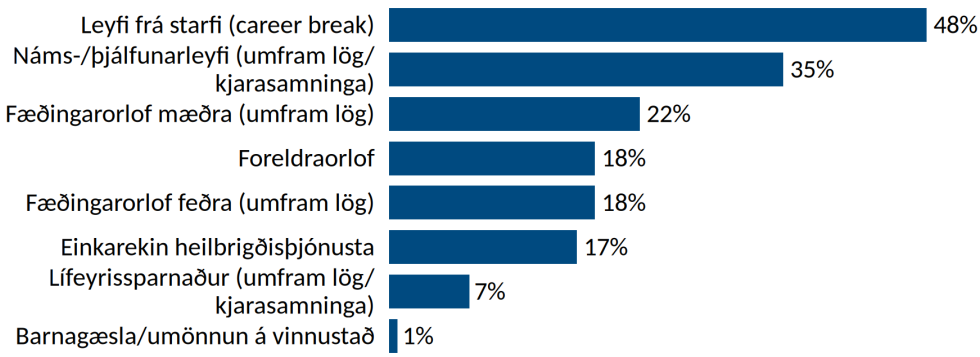
Í samanburði við önnur ríki er sérstök umbun stjórnenda mun minna notuð hér á landi. Valkostir á borð við eignarhlutdeild, hagnaðarhlutdeild og kaupréttur hlutabréfa er ekki mikið notaðir hér á landi og ekki heldur í Danmörku, en um þriðjungur fyrirtækja og stofnana í Belgíu og Bandaríkjunum bjóða stjórnendum þessi hlunnindi. Þegar kemur að sveigjanlegum hlunnindum og hvatagreiðslum, þá eru slíkar leiðir töluvert meira nýttar í Danmörku en hér landi. Þannig eru hvatagreiðslur tengdar markmiðum fyrirtækis eða stofnunar í boði hjá 43% danskra fyrirtækja samanborið við 17% hér. Þegar kemur að Belgíu og Bandaríkjunum eru hvatagreiðslur mun algengari. Þannig eru hvatagreiðslur tengdar markmiðum fyrirtækis eða stofnunar í boði hjá 62% belgískra fyrirtækja og 71% bandarískra fyrirtækja (mynd 73).



Mynd 73: Eru einhverjar eftirfarandi leiða notaðar til að umbuna stjórnendum? Samanburður milli landa.

Hlunnindi - umfram kröfur laga og reglna

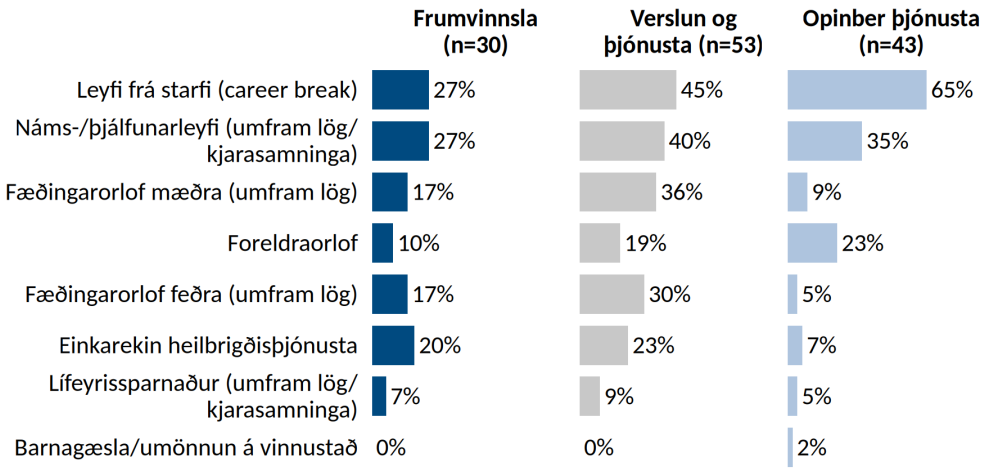
Af hlunnindum umfram kröfur laga, reglna og kjarasamninga er algengast að skipulagsheildir bjóði upp á leyfi frá starfi (48%) og námsleyfi (35%). Um fimmtungur fyrirtækja og stofnana bjóða upp á fæðingar- og /eða foreldraorlof umfram lagaskyldu (mynd 74).



Mynd 74: Er starfsfólki fyrirtækisins/stofnunarinnar boðið upp á eftirfarandi umfram það sem lög og reglur gera kröfu um? N=124.

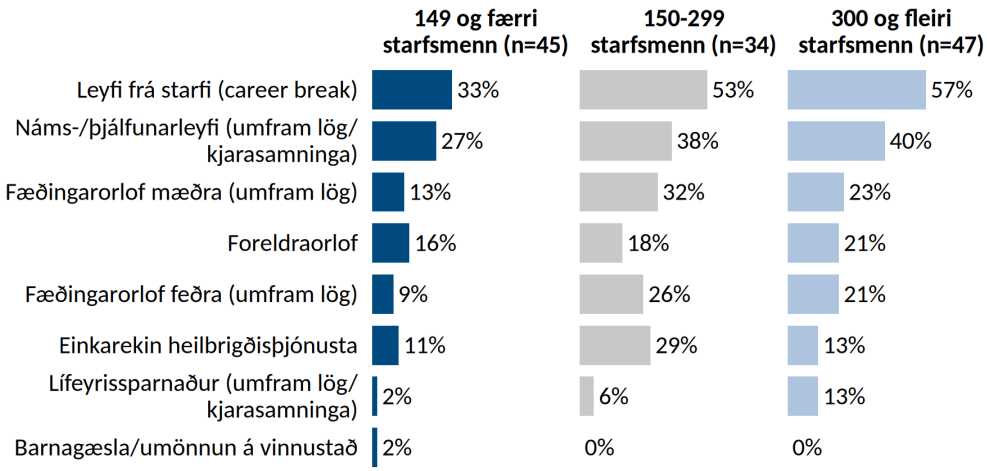
Nokkur munur er á því eftir atvinnugreinum hvaða hlunnindi eru í boði fyrir starfsfólk. Þannig bjóða 65% opinberra stofnana upp á leyfi frá starfi, á meðan 45% fyrirtækja í verslun og þjónustu bjóða upp á slíkt og 27% fyrirtækja í frumvinnslu. Um 40% fyrirtækja

í verslun og þjónustu bjóða upp á náms- og þjálfunarleyfi samanborið við 35% opinberra stofnana og 27% fyrirtækja í frumvinnslu. Þá eru fyrirtæki í verslun og þjónustu líklegri en fyrirtæki í frumvinnslu og opinberar stofnanir til að bjóða upp á fæðingarorlof umfram það sem lög gera ráð fyrir, á meðan opinberar stofnanir eru líklegastar til að bjóða upp á foreldraorlof umfram það sem lög kveða á um (mynd 75).



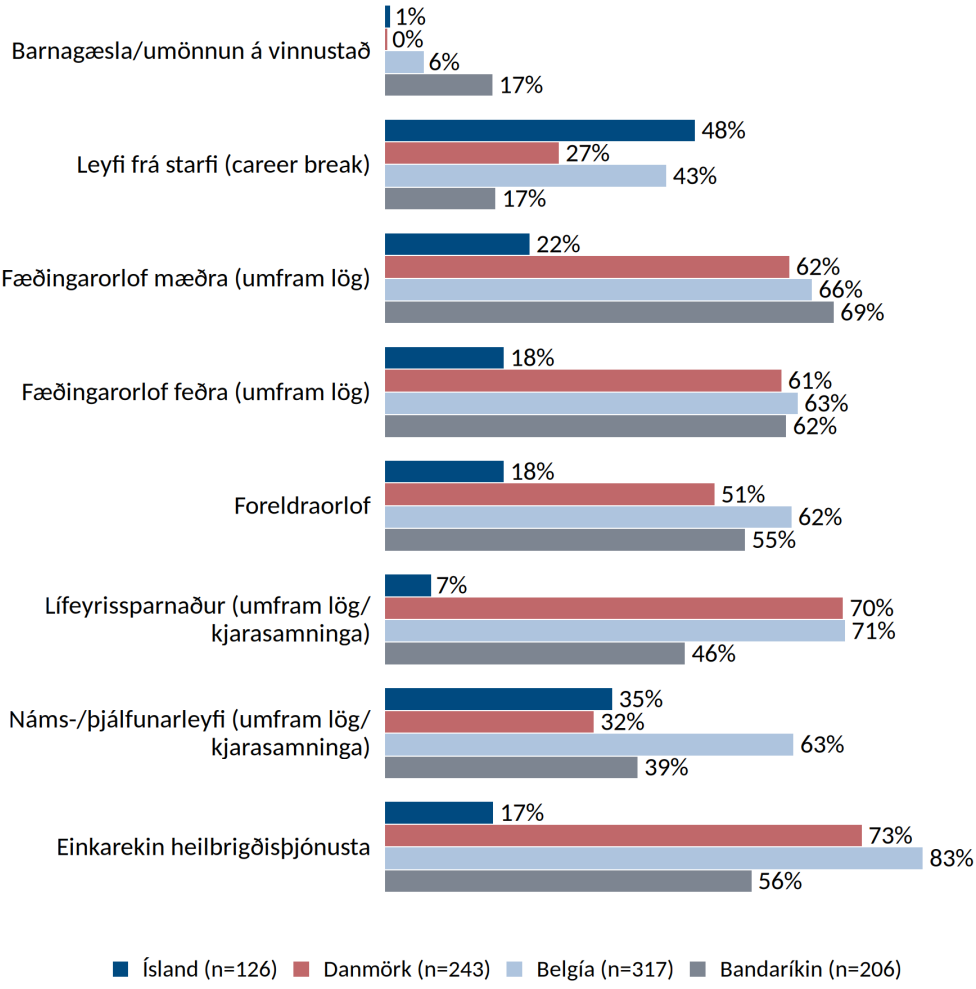
Mynd 75: Hlunnindi umfram lög, reglur og kjarasamninga. Eftir atvinnugrein.

Ef horft er til stærðar skipulagsheilda, þá eru stærri skipulagsheildirnar líklegastar til að bjóða upp á leyfi frá starfi (53-57%) á meðan fyrirtæki með 149 eða færri starfsmenn eru síður líkleg til þess (33%). Svipuðu máli gegnir um náms- eða þjálfunarleyfi þar sem 40% stærstu fyrirtækjanna bjóða upp á slíkt á meðan 38% fyrirtækja með 150-299 starfsmenn bjóða upp á slíkt og hlutfall minnstu fyrirtækjanna er 27% (mynd 76).



Mynd 76: Hlunnindi umfram lög, reglur og kjarasamninga? Eftir stærð.

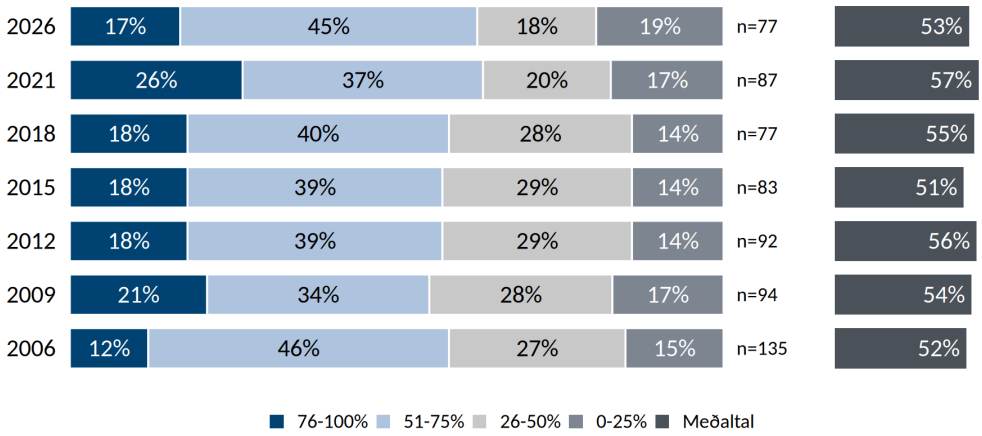
Alþjóðlegan samanburð þarf að túlka í ljósi þess að lög og reglur eru mismunandi eftir löndum. Sem dæmi má nefna að fæðingarorlof í Danmörku er svipað langt og hér á landi. Það er heldur styttra í Belgíu og styst í Bandaríkjunum. Engu að síður virðast 50-70% fyrirtækja og stofnana í þessum þremur ríkjum bjóða upp á fæðingar- og foreldraorlof umfram það sem lög gera ráð fyrir, samanborið við um fimmtung íslenskra fyrirtækja og stofnana. Um þriðjungur fyrirtækja og stofnana á Íslandi, í Danmörku og Bandaríkjunum bjóða upp á náms- eða þjálfunarleyfi, á meðan það hlutfall er 63% í Belgíu. Það er algengara á Íslandi (48%) en í samanburðarríkjunum (17-43%) að fyrirtæki og stofnanir bjóði upp á leyfi frá starfi (career break) (mynd 77).



Mynd 77: Hlunnindi umfram lög, reglur og kjarasamninga? Samanburður milli landa.

Laun sem hlutfall af rekstrarkostnaði

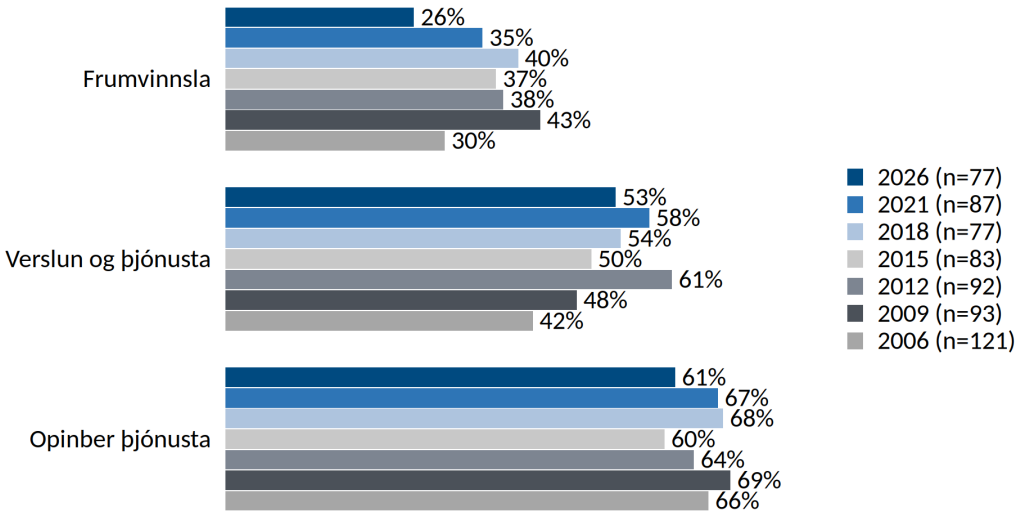
Gera má ráð fyrir að því hærra sem hlutfall launakostnaðar er af rekstrarkostnaði, því mikilvægari er mannauðsstjórnun fyrir skipulagsheildina. Meðal svarenda kemur fram að launakostnaðar sem hlutfall af heildarrekstrarkostnaði er að meðaltali 53%, sem er ívið lægra en á árinu 2021 þegar hlutfallið var 57%. Um 17% skipulagsheilda metur að hlutfall launakostnaðar sé yfir 75% sem er lægsta hlutfall skipulagsheilda síðan 2009. Nálægt helmingur metur hlutfall launakostnaðar á bilinu 51-75% (mynd 78).



Mynd 78: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Þróun frá 2006.

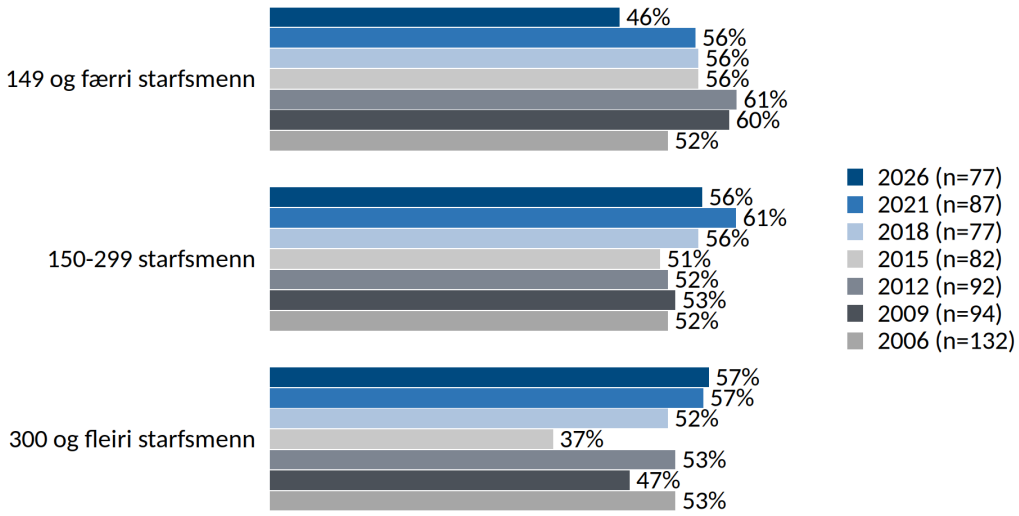
Einn mælikvarði á tengingu mannauðsstjórnunar við rekstrarárangur fyrirtækja er hvort fylgst er með því hversu hátt hlutfall launakostnaður er af rekstrarkostnaði. Frá árinu 2006 hafa á bilinu 64-72% svarenda svarað spurningunni um hlutfall launakostnaðar af rekstrarkostnaði. Hlutfallið mældist 44% 2026 og hafði lækkað úr 69% 2021 og er það lægsta sem hefur mælst.

Hlutfall launakostnaðar hefur lækkað í öllum atvinnugreinum. Hlutfall launakostnaðar er hæst í opinberri þjónustu og hefur í fyrri könnunum mælst á bilinu 64-69%, en á árinu 2026 er meðaltalið það lægsta sem mælst hefur eða 61%. Launahlutfall í verslun og þjónustu hefur í fyrri könnunum mælst á fremur breiðu bili, eða frá 42-61%. Á árinu 2026 mældist hlutfallið 52%, sem er heldur lægra en á árinu 2021 þegar það mældist 58%. Í frumvinnslu mælist hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði lægra en í fyrri könnunum, eða 27%. Hlutfallið hefur í fyrri könnunum mælst á bilinu 30-43% (mynd 79).



Mynd 79: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Eftir atvinnugreinum. Þróun frá 2006.

Hlutfall launa af heildarrekstrarkostnaði meðal svarenda hefur lækkað frá síðustu könnun óháð stærð fyrirtækja. Þannig er launahlutfall fyrirtækja og stofnana með færri en 149 starfsmenn 47% en hefur áður mælst á bilinu 52-61%. Í millistórum fyrirtækjum (150-299 starfsmenn) er launahlutfallið 56%. Það mældist hærra í síðustu könnun (61%) en í könnunum 2006-2018 var hlutfallið á bilinu 51-56%. Í fyrirtækjum og stofnunum með 300 eða fleiri starfsmenn er launahlutfallið 55% samanborið við 57% á árinu 2021 (mynd 80). Í könnunum 2006-2018 var hlutfallið á bilinu 37-53%.



Mynd 80: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði? Eftir stærð. Þróun frá 2006.

Hlutfall launa af heildarrekstrarkostnaði er hærra á Íslandi (53%) en í Belgíu og Bandaríkjunum þar sem það er á bilinu 46-48%. Aftur á móti er launahlutfallið töluvert hærra í Danmörku þar sem það mælist 63% (mynd 81).



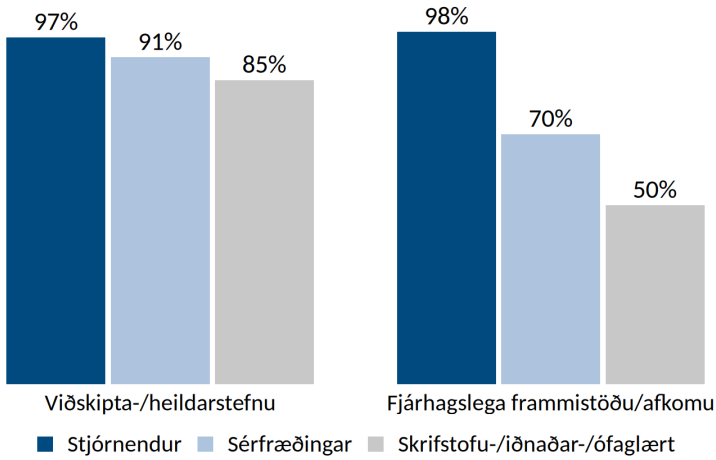
Mynd 81: Hvert er hlutfall launakostnaðar af heildarrekstrarkostnaði fyrirtækis/stofnunar? Meðaltöl, samanburður milli landa.

VI. SAMSKIPTI - STARFSFÓLK OG STÉTTARFÉLÖG

Í þessum kafla er fjallað um upplýsingamiðlun til starfsfólks um viðskipta- og heildarstefnu skipulagsheilda og fjárhagslega frammistöðu. Einnig er skýrt frá notkun viðhorfskannana meðal starfsfólks og tilvist samráðsnefnda með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda. Að lokum er fjallað um þátttöku starfsmanna í stéttarfélögum og mat svarenda á áhrifum þeirra.

Upplýsingamiðlun til starfsfólks

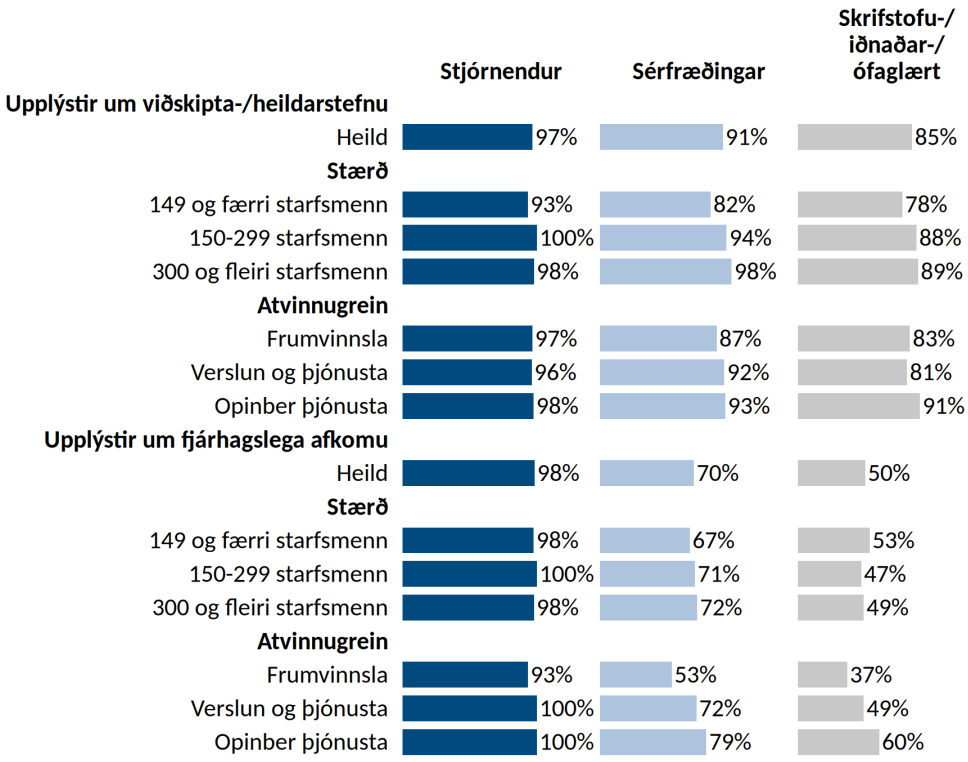
Stjórnendur eru í 97% skipulagsheilda formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu skipulagsheildar, sérfræðingar í 91% og skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk í 85% skipulagsheilda. Þegar kemur að fjárhagslegri frammistöðu skipulagsheildarinnar eru nánast allir stjórnendur upplýstir um hana (98%), en sérfræðingar í 70% skipulagsheilda og skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk einungis í helmingi skipulagsheilda (mynd 82).



Mynd 82: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu og fjárhagslega frammistöðu?

Nánast allir stjórnendur eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu skipulagsheildarinnar og er nánast enginn munur eftir atvinnugreinum. Í verslun og þjónustu og opinberri þjónustu svara liðlega níu af hverjum tíu skipulagsheildum því til að sérfræðingar séu formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu, samanborið við 87% í frumvinnslu. Meira en fjórar af hverjum fimm skipulagsheildum segja að skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk sé formlega upplýst um viðskipta-/heildarstefnu skipulagsheildarinnar, þar er hlutfallið hæst í opinberri þjónustu (91%), þar á eftir kemur frumvinnsla (83%) og loks verslun og þjónusta með 81% (mynd 83).

Ekki er afgerandi munur á því hvort fyrirtæki upplýsi stjórnendur um viðskipta-/heildarstefnu eftir stærð skipulagsheilda, en fyrirtæki með 150-299 starfsmenn eru ívið líklegri en önnur til að veita þessar upplýsingar. Minnstu skipulagsheildirnar eru síður líklegar en þau stærri til að upplýsa sérfræðinga og skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk um stefnu skipulagsheildarinnar (mynd 83).



Mynd 83: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu og fjárhagslega afkomu? Eftir stærð og atvinnugrein.

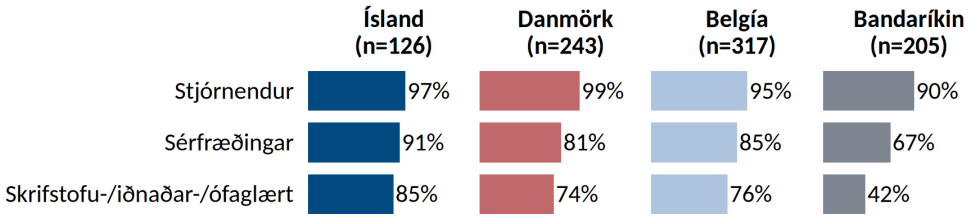
Á meðan nánast allir stjórnendur eru formlega upplýstir um fjárhagslega afkomu skipulagsheildarinnar óháð atvinnugreinum þá er hlutfallslega lægra hlutfall meðal sérfræðinga. Þannig svara 79% opinberra stofnana því til að sérfræðingar séu formlega upplýstir um afkomu, 72% fyrirtækja í verslun og þjónustu og 53% fyrirtækja í frumvinnslu. Hlutfallið er enn lægra með skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglærðs starfsfólks þar sem 60% opinberra stofnana svara því til að þessi hópur sé formlega upplýstur um afkomu, 49% fyrirtækja í verslun og þjónustu og 37% fyrirtækja í frumvinnslu (mynd 83).

Ekki er afgerandi munur eftir stærð skipulagsheilda hvort fyrirtæki og stofnanir upplýsi stjórnendur um fjárhagslega afkomu. Minnstu skipulagsheildirnar eru síður líklegar en þau stærri til að upplýsa sérfræðinga, en líklegri til að upplýsa skrifstofu- og ófaglært

starfsfólk um stefnu og afkomu skipulagsheildarinnar þótt munurinn sé ekki mikill (mynd 83).

Vel upplýstir starfsmenn upplifa aukna sanngirni í verklagi og ákvörðunartöku og þar með aukna ánægju í starfi (Colquitt o.fl., 2001). Því er til nokkurs að vinna að viðhalda góðu upplýsingastreymi til starfsfólks um lykilmálefni sem ekki teljast viðkvæm, eins og á við um viðskiptastefnu og fjárhagslega frammistöðu. Þetta gildir bæði þegar á móti blæs og þegar vel árar.

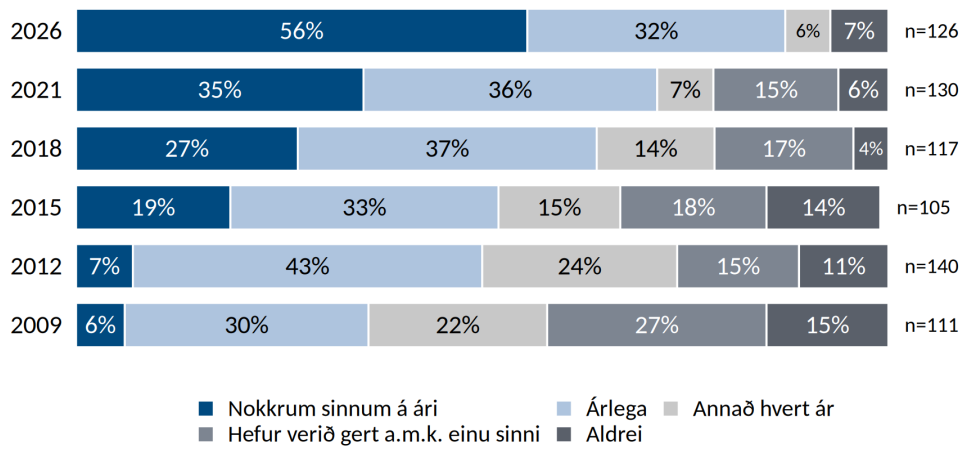
Stjórnendur eru almennt vel upplýstir um viðskipta-/heildarstefnu skipulagsheilda þar sem þeir starfa. Nær öll fyrirtæki og stofnanir á Íslandi, í Danmörku og Belgíu svara því til, á meðan hlutfallið í Bandaríkjunum er heldur lægra, eða 90%. Meðal sérfræðinga er hlutfallið almennt lægra. Á meðan það er 91% á Íslandi, 81% Danmörku og 85% í Belgíu, er það enn lægra í Bandaríkjunum, eða 67%. Um og yfir þrjár af hverjum fjórum skipulagsheildum á Íslandi, Danmörku og Belgíu svara því til að skrifstofu-, iðnaðar- og ófaglært starfsfólk sé upplýst formlega um viðskipta-/heildarstefnu, meðan hlutfallið er 42% í Bandaríkjunum (mynd 84).



Mynd 84: Hvaða starfsmannahópar eru formlega upplýstir um viðskiptastefnu/heildarstefnu? Samanburður milli landa.

Upplýsingaöflun með viðhorfskönnunum

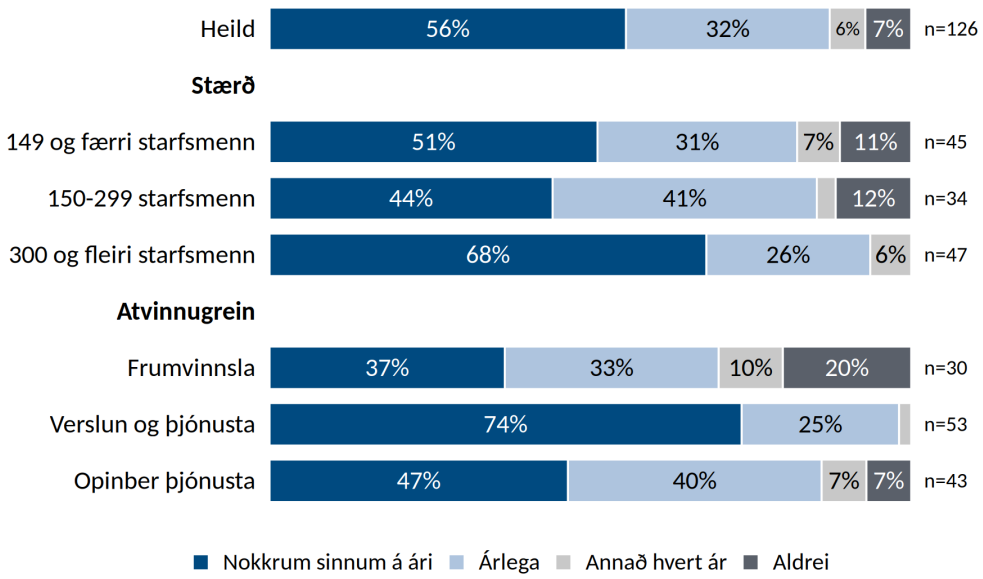
Ríflega helmingur skipulagsheilda gerir viðhorfskannanir meðal starfsfólks oftar en einu sinni á ári og þriðjungur gerir það árlega. Aldrei hafa fleiri fyrirtæki og stofnanir svarað því til að þau geri könnun nokkrum sinnum á ári (56%). Þá hefur hlutfall þeirra sem gerir viðhorfskönnun árlega verið nokkuð stöðugt frá 2009. Í heildina eru viðhorfskannanir gerðar meðal starfsfólks að minnsta kosti árlega í 88% skipulagsheilda. Mikill minnihluti skipulagsheilda eða 6% gera kannanir annað hvert ár og 7% gera aldrei viðhorfskannanir meðal starfsfólks (mynd 85).



Mynd 85: Hversu oft eru viðhorfskannanir gerðar meðal starfsfólks? Þróun frá 2009.

Algengast er að stærstu skipulagsheildirnar geri viðhorfskannanir meðal starfsfólks nokkrum sinnum á ári eð 68%, samanborið við 44% meðal fyrirtækja og stofnana með 150-299 starfsmenn (44%) og 51% meðal minnstu skipulagsheildanna. Um eitt af hverjum tíu fyrirtækjum og stofnunum með færri en 300 starfsmenn hafa aldrei gert viðhorfskönnun meðal starfsfólks, á meðan allar stærstu skipulagsheildirnar gera viðhorfskannanir að minnsta kosti árlega (mynd 86).

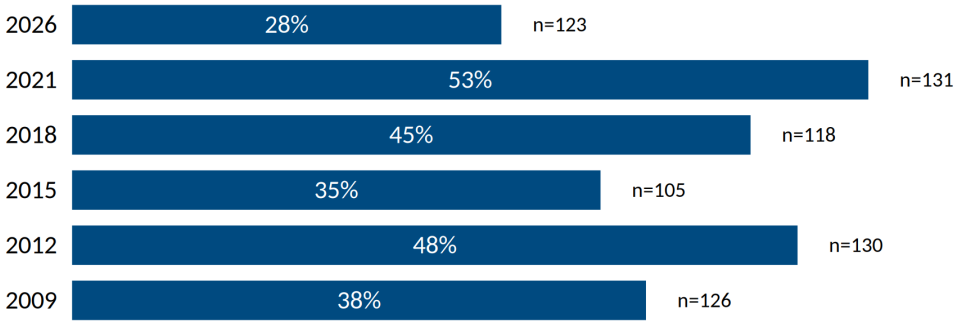
Nær öll fyrirtæki í verslun og þjónustu gera reglulega viðhorfskannanir meðal starfsfólks, 74% gera slíkt nokkrum sinnum á ári og 25% árlega. Meðal opinberra stofnana, þá er hlutfallið ívið lægra þar sem 47% gera kannanir nokkrum sinnum á ári og 40% árlega. Það vekur athygli að 7% gera slíkt annað hvert ár og önnur 7% hafa aldrei gert viðhorfskönnun meðal starfsfólks. Í frumvinnslu leggja 70% fyrirtækja viðhorfskannanir fyrir starfsfólk, ýmist nokkrum sinnum á ári (37%) eða árlega (33%). Um 10% fyrirtækja í frumvinnslu gera viðhorfskannanir annað hvert ár en athygli vekur að 20% fyrirtækja í frumvinnslu hafa aldrei lagt viðhorfskönnun fyrir starfsfólk (mynd 86).



Mynd 86: Hversu oft eru gerðar viðhorfskannanir meðal starfsfólks? Eftir stærð.

Samráðsnefndir

Aldrei hefur lægra hlutfall skipulagsheilda svarað því til að þau hafi á að skipa samráðsnefndum, eða 28%. Í fyrri könnunum hefur þetta hlutfall sveiflast nokkuð milli ára og hefur mælst á bilinu 35-53% (mynd 87).

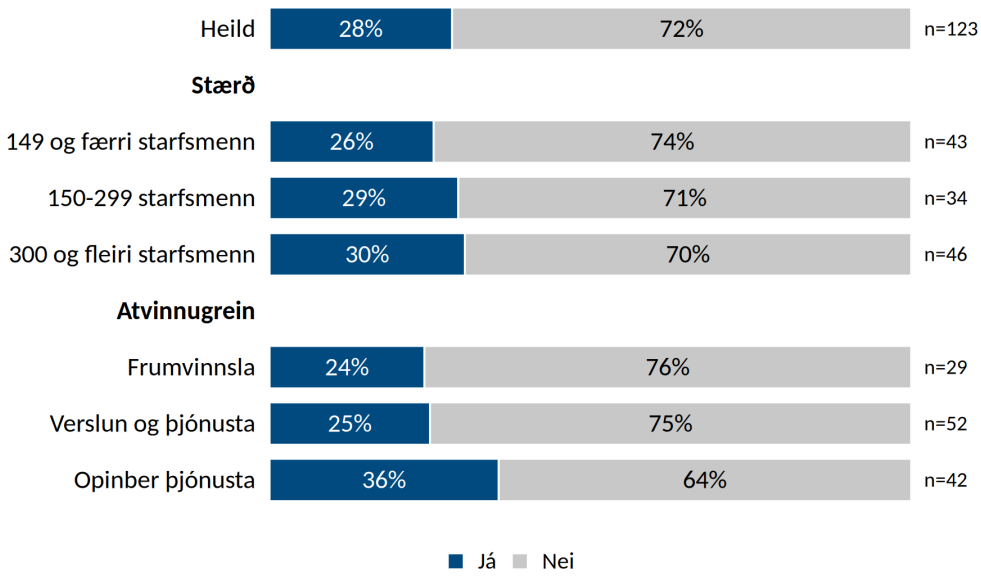


Mynd 87: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)? Þróun frá 2009.

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.*

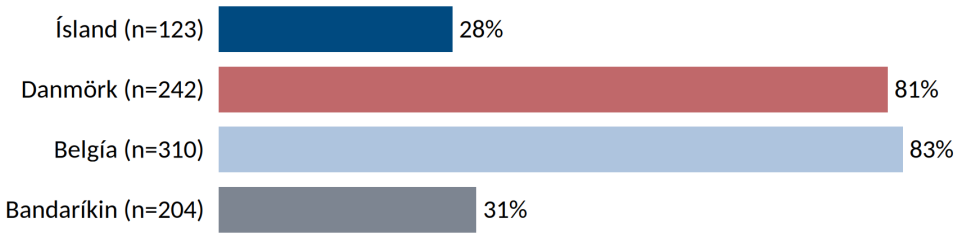
sýnt fram á meiri framleiðni í fyrirtækjum þar sem virkur samráðsvettvangur er til staðar. Þannig sýndi rannsókn Muellers (2015) fram á 18% meiri framleiðni í þeim framleiðslufyrirtækjum í Þýskalandi sem voru með slíkan samráðsvettvang. Eins hefur verið sýnt fram á minni líkur á lokun framleiðslueininga (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.

Ekki virðist vera munur milli fyrirtækja eftir stærð á því hvort þau hafi samráðsnefnd eða ekki, en samráðsnefndir eru ívið algengari í opinberum stofnunum (36%) samanborið við frumvinnslu (24%) og verslun og þjónustu (25%) (mynd 88).



Mynd 88: Hefur fyrirtækið á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda)? Eftir stærð og atvinnugrein.

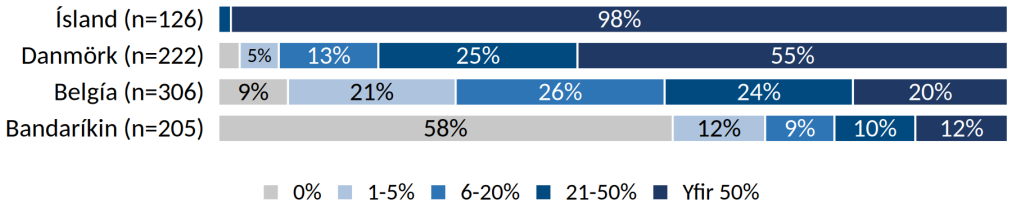
Ísland virðist vera á svipuðu róli og Bandaríkin þegar kemur að samráðsnefndum, þar sem 31% skipulagsheilda í Bandaríkjunum svara því til að þau hafi á að skipa samráðsnefndum samanborið við 28% hér á landi. Hlutfallið er mun hærra í Danmörku og Belgíu þar sem hlutfallið er yfir 80% í báðum þessum ríkjum (mynd 89).



Mynd 89: Hlutfall þátttökufyrirtækja sem hefur á að skipa samráðsnefnd (þ.e. nefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda). Samanburður milli landa.

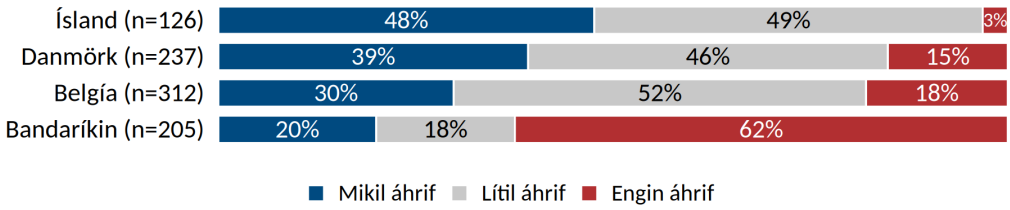
Stéttarfélög – þátttaka og áhrif

Í nær öllum skipulagsheildum á Íslandi er að minnsta kosti helmingur starfsfólks í stéttarfélagi, en það á einungis við um 55% skipulagsheilda í Danmörku, 20% í Belgíu og 12% í Bandaríkjunum. Í 58% skipulagsheilda í Bandaríkjunum er enginn starfsmaður í stéttarfélagi (mynd 90).



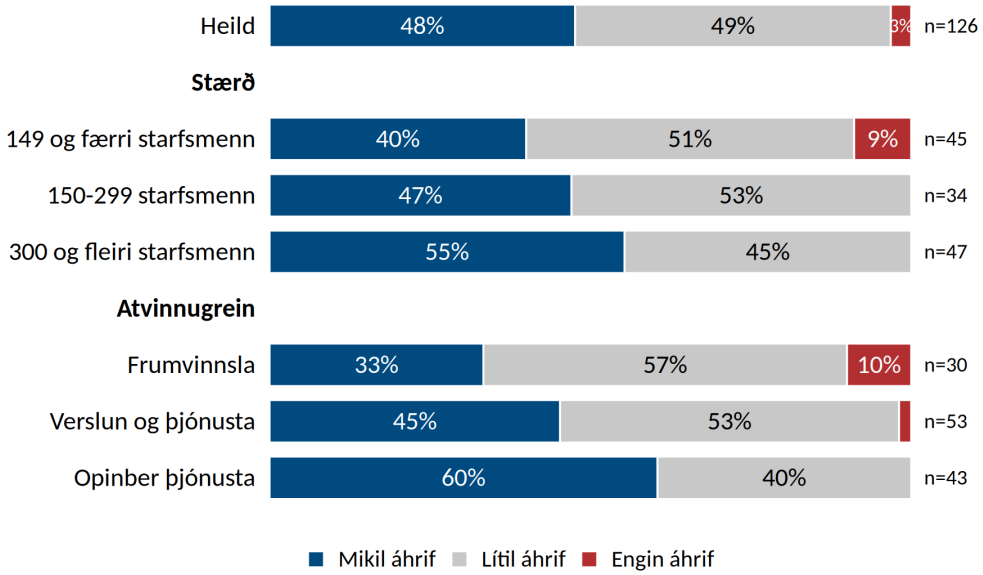
Mynd 90: Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækis/stofnunar eru félagsmenn í stéttarfélögum? Samanburður milli landa.

Þegar kemur að því að meta áhrif stéttarfélaga á fyrirtæki og stofnana skiptist í tvö horn hér á landi. Nær helmingur skipulagsheilda (48%) telja að stéttarfélög hafi mikil áhrif, á meðan 52% telja þau hafi lítil eða engin áhrif. Skipulagsheildir í Danmörku, Belgíu og Bandaríkjunum telja að stéttarfélög í þeim ríkjum hafi almennt minni eða engin áhrif. Þannig telja 61% skipulagsheilda í Danmörku að stéttarfélög hafi lítil eða engin áhrif og hlutfallið í Belgíu er 70%. Í Bandaríkjunum er sambærilegt hlutfall 80%. Eingöngu 20% svarenda í Bandaríkjunum telja að stéttarfélög hafi mikil áhrif (mynd 91).



Mynd 91: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið? Samanburður milli landa.

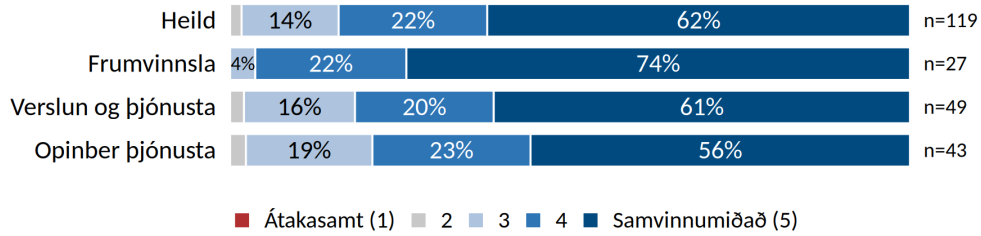
Því stærri sem skipulagsheildir eru því líklegri eru þær til að segja að stéttarfélög hafi mikil áhrif á fyrirtækið/stofnunina. Fyrirtæki og stofnanir með færri en 149 eða færri starfsmenn eru líklegust til að svara því til að stéttarfélög hafi engin áhrif (9%). Stéttarfélög eru líklegust til að hafa mikil áhrif á starfsemi opinberra stofnana (60%), en fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegust til að svara því til að stéttarfélög hafi engin áhrif (10%) (mynd 92).



Mynd 92: Hversu mikil áhrif hafa stéttarfélög á fyrirtækið/stofnunina? Eftir stærð og atvinnugrein.

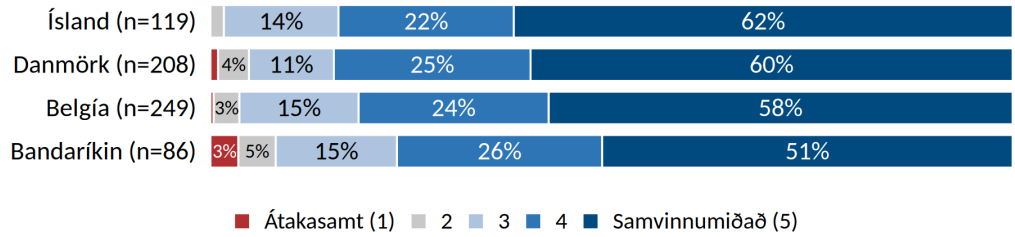
Þegar spurt er um samskipti fyrirtækja og stofnana við stéttarfélög kemur fram að 62% fyrirtækja og stofnana telja að samskiptin séu samvinnumiðuð og engin skipulagsheild svarar því til að þau séu átakasöm. Þrír af hverjum fjórum svarendum í frumvinnslu telja að samskipti við stéttarfélög séu samvinnumiðuð og ekkert fyrirtæki gaf einkunn undir þremur á skalanum frá 1-5. Dreifing svara var svipuð í þjónustugreinunum. Í verslun og

þjónustu telja 61% fyrirtækja að samskiptin séu samvinnumiðuð á meðan 39% gáfu heldur lægri einkunn (2-4). Meðal opinberra stofnana telja 56% svarenda að samskiptin séu samvinnumiðuð, á meðan 44% gefa ívið lægri einkunn (2-4) (mynd 93).



Mynd 93: Hvernig er sambandi skipulagsheildar og stéttarfélaga háttað? Eftir atvinnugrein.

Um 62% skipulagsheilda á Íslandi telja að samskipti þeirra við stéttarfélög séu samvinnumiðuð. Hlutföll þeirra sem telja samskiptin vera samvinnumiðuð eru svipuð í Danmörku og Belgíu eða um 60%, á meðan um helmingur svarenda í Bandaríkjunum telja að samskipti við stéttarfélög séu samvinnumiðuð. Innan við helmingur svarenda í Bandaríkjunum svarar þessari spurningu þar sem aðild að stéttarfélögum er víða engin, eins og kom fram á mynd 89 (mynd 94).



Mynd 94: Hvernig er sambandi skipulagsheildar og stéttarfélaga háttað? Samanburður milli landa.

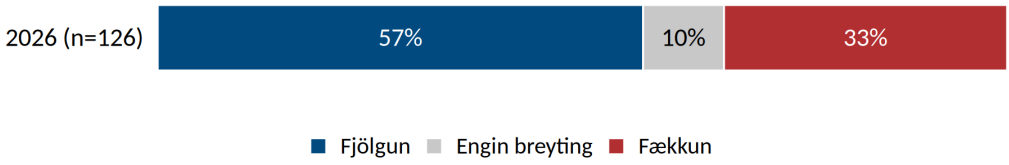
Rannsókn á samskiptum stéttarfélaga og atvinnurekenda sýndi fram á að þar sem samskiptin voru samvinnumiðuð, upplifði starfsfólk meiri sanngirni og fjarvistir voru minni. Í fyrirtækinu var framleiðni meiri og þjónusta við viðskiptavini betri (Deery og Iverson, 2005).

VII. MANNAUÐUR OG MÆLIKVARÐAR

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

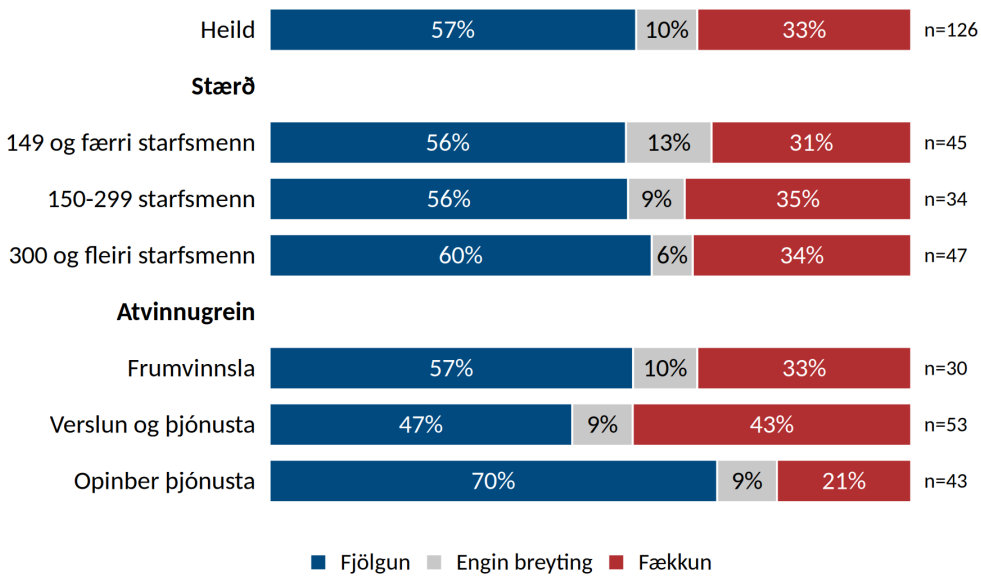
Breytingar á mannauði

Flestir svarendur í CRANET könnuninni að þessu sinni sögðu að fjölgun hefði orðið í starfsmannahópnum sl. þrjú ár, eða 57%. Þriðjungur sagði fækkun hafa orðið (mynd 95).



Mynd 95: Hvernig hefur heildarfjöldi starfsfólks breyst frá því fyrir þremur árum?

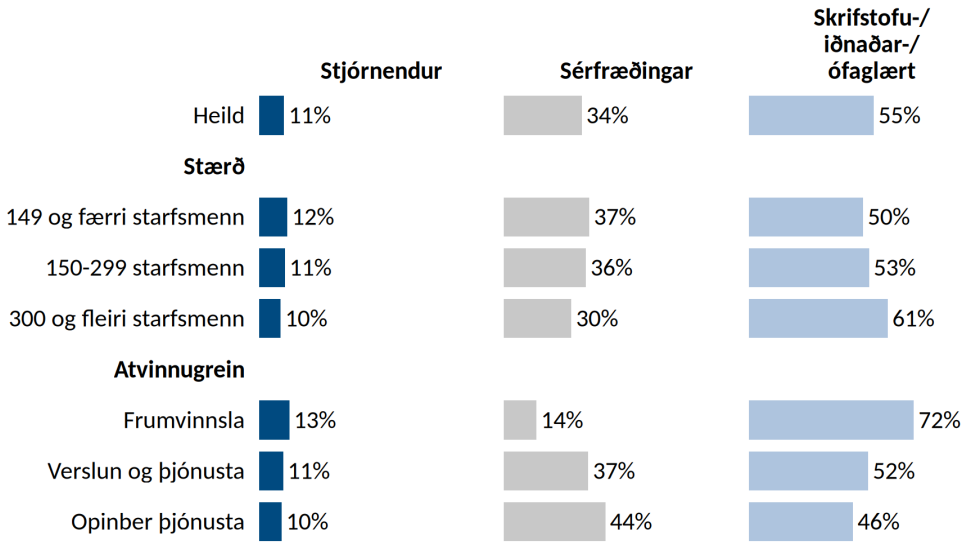
Fjölgun starfsfólks síðustu þrjú ár er algengari meðal svarenda í opinberri þjónustu og í stærri fyrirtækjum og stofnunum (mynd 96).



Mynd 96: Hvernig hefur heildarfjöldi starfsfólks breyst frá því fyrir þremur árum? Eftir stærð og atvinnugreinum.

Samsetning mannauðs - störfin

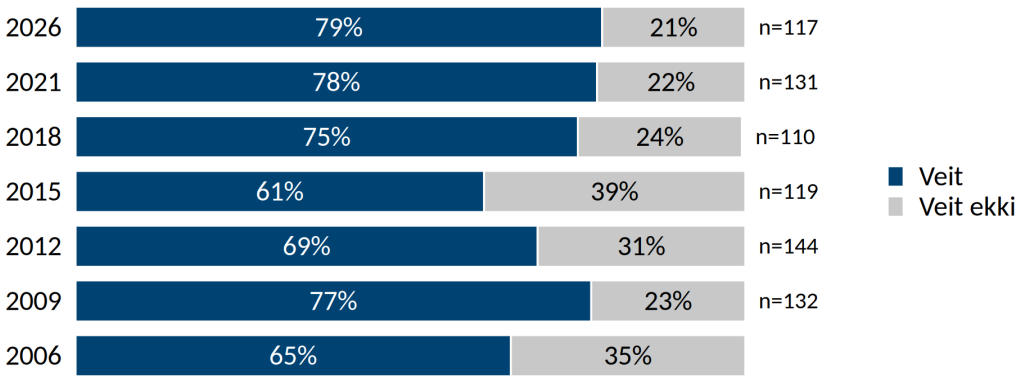
Að meðaltali eru 11% starfsfólks hjá svarendum þessarar könnunar stjórnendur, 34% sérfræðingar og 55% skrifstofu- iðnaðar- eða ófaglært starfsfólk. Stærri fyrirtæki eru með hlutfallslega færri stjórnendur og sérfræðinga. Sérfræðingar eru hlutfallslega flestir í opinbera geiranum en fæstir í frumvinnslu (mynd 97).



Mynd 97: Hlutfall stjórnenda, sérfræðinga og skrifstofu- iðnaðar- og ófaglærðs starfsfólks. Eftir stærð og atvinnugrein.

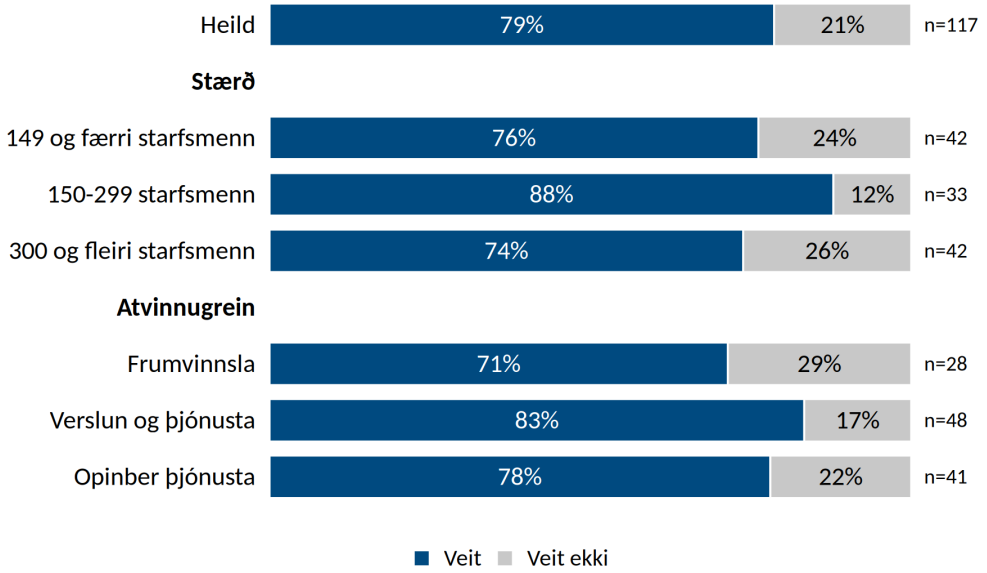
Starfsmannavelta

Starfsmannavelta er mikilvægur mælikvarði sem mannauðsstjórar þurfa að fylgjast með, m.a. þar sem starfsmannavelta er kostnaðarsöm en einnig gefur hún vísbendingu um ánægju og viðhorf starfsfólks. Því er áhugavert að skoða hvort mannauðsstjórar fylgist með þessum mælikvarða eða ekki. Gögnin frá 2026 sýna að 79% svarenda vita hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli og er hlutfallið svipað og síðast (mynd 98).



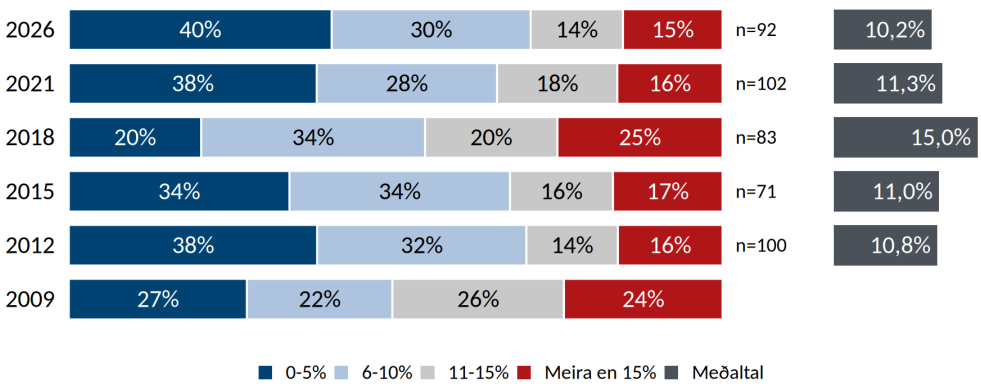
Mynd 98: Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Þróun frá 2006.

Á mynd 99 má sjá að meðalstóru fyrirtækin eru líklegust til að vita starfsmannaveltuna, og einnig þau sem starfa í verslun eða þjónustu.

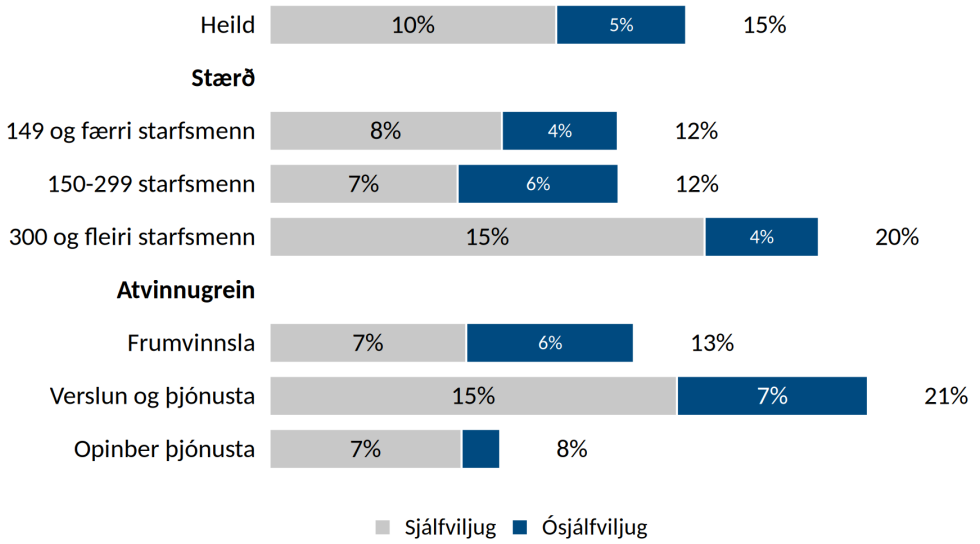


Mynd 99: Hlutfall þátttakenda sem veit hver starfsmannaveltan er á ársgrundvelli. Eftir stærð og atvinnugrein.

Meðaltal sjálfviljugrar starfsmannaveltu er nú um 10% á ársgrundvelli (spurt um síðasta ár - 2025). Í 40% fyrirtækja er veltan 0-5% en er yfir 15% hjá 15% þeirra (mynd 100).



Mynd 100: Árleg sjálfviljug starfsmannavelta (hlutfall starfsfólks sem hætti að eigin frumkvæði á síðasta ári). Þróun frá 2009.

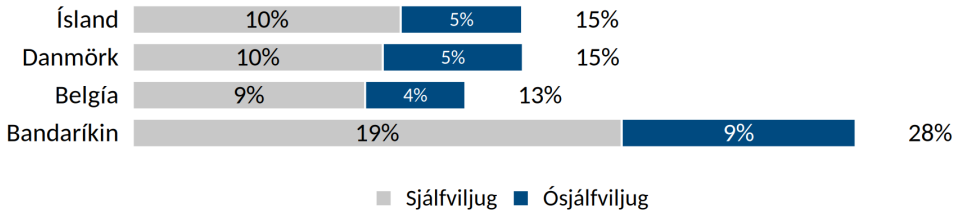


Mynd 101: Meðaltal sjálfviljugrar og ósjálfviljugrar starfsmannaveltu 2025. Eftir stærð og atvinnugrein.

Fjöldi svara (n), sjálfviljug/ósjálfviljug: Heild 92/90, 149 og færri 32/33, 150-299 29/29, 300 og fleiri 31/28, Frumvinnsla 20/20, Verslun og þjónusta 40/37, Opinber þjónusta 32/33

Sjálfviljug starfsmannavelta er stærsti hluti af heildar starfsmannaveltu (tveir þriðju hlutar). Sjálfviljug velta er 10% af starfsmannafjölda en ósjálfviljug velta 5%. Heildar starfsmannavelta er langmest í stórum fyrirtækjum og í verslun og þjónustu, í báðum hópum um og yfir 20%. Ósjálfviljug starfsmannavelta (starfsfólk sem hætti vegna uppsagna) er minnst í opinbera geiranum (1%) en mest í einkarekinni þjónustustu (7%) (mynd 101).

Á mynd 102 má sjá samanburð á starfsmannaveltu miðað við önnur lönd. Langmest starfsmannavelta er í Bandaríkjunum samkvæmt CRANET könnuninni, eða 28% alls. Ísland er með svipaðar tölur og Danmörk og Belgía, og svipaða samsetningu.



Mynd 102: Meðaltal sjálfviljugrar og ósjálfviljugrar starfsmannaveltu 2025. Samanburður milli landa.

Fjöldi svara (n), sjálfviljug/ósjálfviljug: Ísland 92/90, Danmörk 178/171, Belgía 235/223, Bandaríkin 152/143

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 og Teal, 1996; Salanova o.fl., 2005).

Fjarvistir/veikindi starfsmanna

Fjarvistir starfsfólks vegna veikinda er ein vísbending um árangur og stöðu mannauðsmála í skipulagsheildinni.

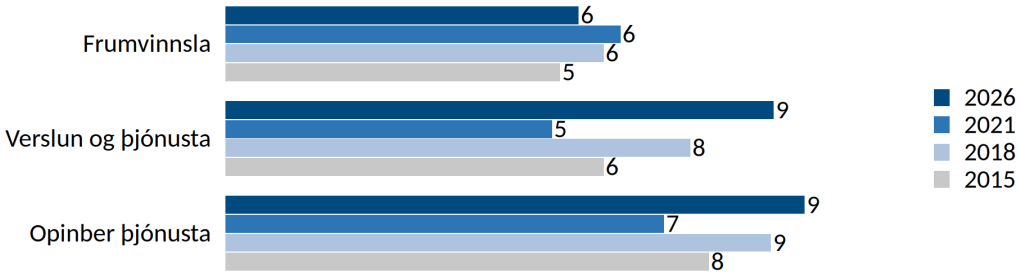
Aðeins um 60% þátttakenda í þessari rannsókn, eða 77 þátttakendur af 126, svöruðu spurningu um meðalfjölda veikindadaga starfsfólks á ári, og er það svipað hlutfall og síðast. Þetta gefur vísbendingu um að mörg íslensk fyrirtæki gætu gert betur í að halda utan um þessar tölur en skýringin gæti einnig verið sú að form spurningarinnar hafi ekki hentað miðað við gögn hinna svarendanna, þ.e.a.s. að svarendur haldi e.tv. utan um veikindi sem prósentu en ekki dagafjölda. Gögn frá Bretlandi benda til að þar í landi fylgist 76% fyrirtækja með fjarvistum starfsmanna sinna (CIPD, 2014).

Á Íslandi var samkvæmt svarendum í þessari könnun meðalfjöldi veikindadaga 8 dagar pr. starfsmann ári. Fjarvistadagar eru fleiri í stærri fyrirtækjum eða 10 að meðaltali (mynd 103).



Mynd 103: Meðalfjöldi veikinda- og fjarvistardaga starfsfólks á ári. Eftir stærð.

Fjarvistadagar vegna veikinda eru fleiri í verslun og þjónustu og í opinbera geiranum heldur en í frumvinnslu, og hefur þetta verið tilhneigingin í fyrri CRANET könnunum einnig (mynd 104).



Mynd 104: Meðalfjöldi veikindadaga starfsfólks á ári. Eftir atvinnugrein.
Fjöldi svara (n) 2015/2018/2021/2026: Frumvinnsla 17/16/22/15, Verslun og þjónusta 25/28/26/33, Opinber þjónusta 21/19/23/29

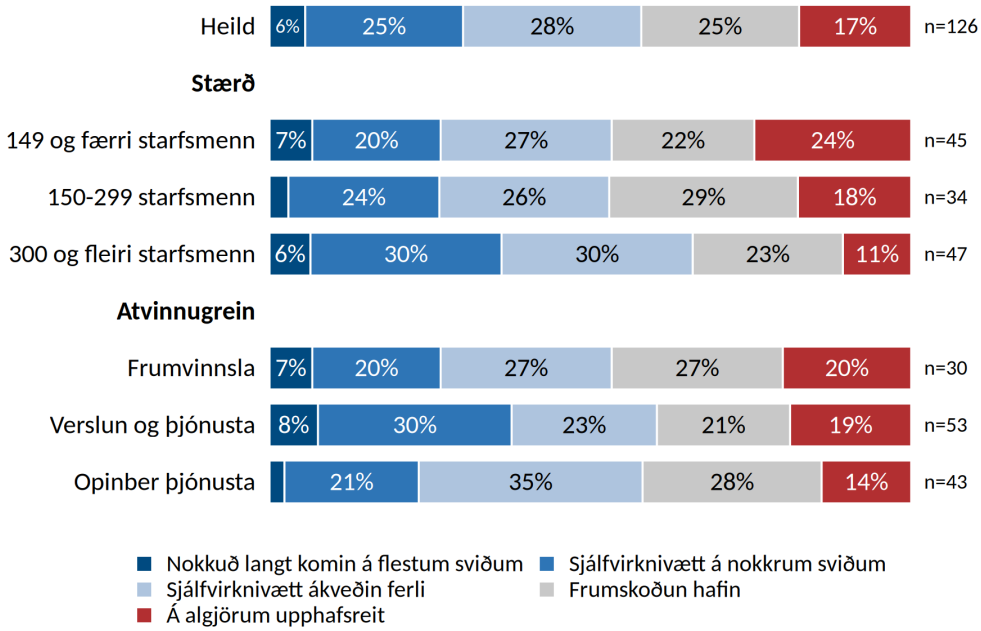
Á mynd 105 má sjá samanburð á meðalfjölda veikindadaga milli landa í þessari könnun. Ísland er með færri veikindadaga en Belgía og Bandaríkin, en fleiri en Danmörk, þótt munurinn sé aðeins 1 dagur í hvora átt.



Mynd 105: Meðalfjöldi veikindadaga á hvern starfsmann á ári. Samanburður milli landa.

Sjálfvirknivæðing

Til að kanna áhrif stafrænna lausna, sjálfvirknivæðingar (automation) 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 106).



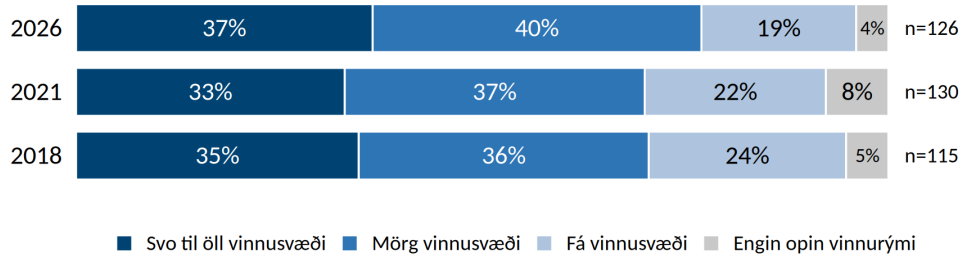
Mynd 106: Hver er staða fyrirtækisins/stofnunarinnar í innleiðingu á sjálfvirkni í ferlum með aðstoð tækninnar og hversu mikil áhrif hefur það á störfin? Eftir stærð og atvinnugrein.

VIII. VINNURÝMI Á VINNUSTÖÐUM

Í þessum hluta skýrslunnar er gerð grein fyrir niðurstöðum er varða skipulag vinnurýma á vinnustöðum með áherslu á notkun opinna og verkefnamiðaðra vinnurýma.

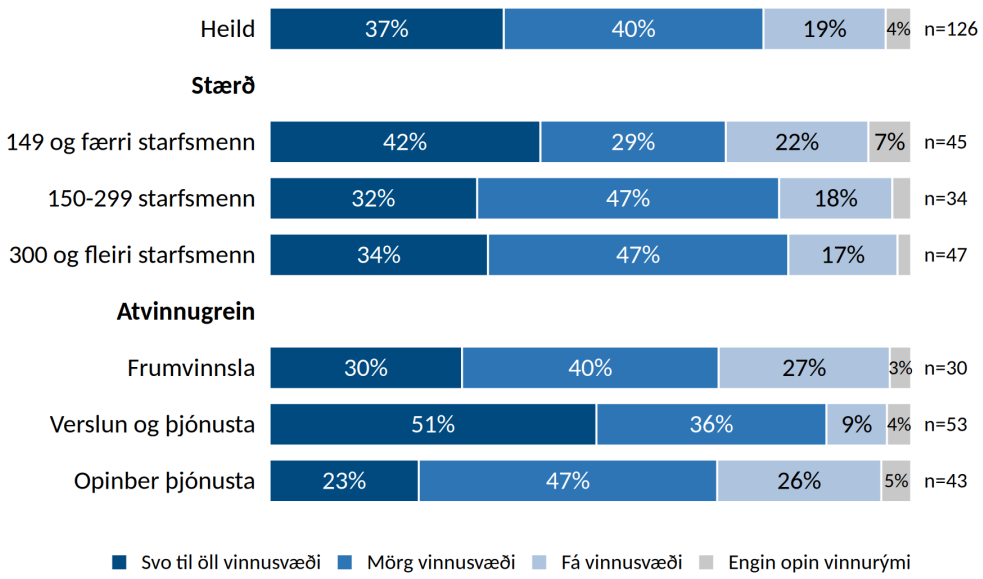
Opin vinnusvæði

Aukning hefur orðið á nýtingu opinna vinnusvæða á síðastliðnum fimm árum. Nú er í 77% tilvika svo til öll eða mörg vinnusvæði opin og aukning um 7 prósentustig frá 2021. Samhliða lækkar hlutfall þátttökufyrirtækja sem ekki eru með fá eða engin opin vinnusvæði og er það síðarnefnda nú aðeins 4% (mynd 107).



Mynd 107: Eru vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa skipulögð sem opin vinnurými?

Opin vinnurými eru algengari í stærri fyrirtækjum þó í þeim minnstu sé líklegra að svo til öll vinnusvæði en mörg vinnusvæði séu skipulögð sem opin vinnurými. Fyrirtæki sem starfa í verslunar og þjónustugreinum nýta mest opin vinnurými. Athygli vekur að í opinbera geiranum eru síður “svo til öll vinnusvæði” útfærð sem opin vinnurými en í einkageiranum. Það bendir til þess að þar gætu einkaskrifstofur verið notaðar fyrir einhverja starfsmenn eða starfsmannahópa - eða jafnvel fyrst og fremst fyrir stjórnendur (mynd 108).



Mynd 108: Eru vinnusvæði starfsfólks eða sérfræðihópa skipulögð sem opin vinnurými? Eftir stærð og atvinnugrein.

Opin vinnurými hafa orðið útbreidd í viðleitni við að draga úr húsnæðiskostnaði, auka sveigjanleika og auðvelda samskipti og samvinnu. Ljóst er af rannsóknum og reynslusögum að opin vinnurými hafa bæði kosti og galla og hönnun og útfærsla slíkra rýma skiptir miklu máli. Einnig hefur verið bent á að þau henti einstaklingum og verkefnum misvel, þ.m.t. síður innhverfum einstaklingum (introverts) en úthverfum (extroverts) og síður þeim sem vinna við úrlausn flókinna verkefna sem krefjast einbeitingar (Nag, 2021). Þrátt fyrir vinsældir opinna vinnurýma hafa rannsóknir ítrekað dregið í efa að þau skili þeim ávinningi fyrir starfsfólk og fyrirtæki sem stefnt er að. Sýnt hefur verið fram á neikvæð áhrif á starfsánægju (Danielsson og Bodin, 2008; Kim og de Dear, 2013). Eins sýndi kerfisbundið yfirlit James, Delfabbro og King (2021), þar sem opin vinnurými voru borin saman við einkaskrifstofur, að opin vinnurými hefðu neikvæð áhrif á heilsu, starfsánægju, framleiðni og félagsleg tengsl. Kostir opinna vinnurýma geta falist í betra flæði upplýsinga og þekkingar milli starfsfólks en einnig geta þau haft jákvæð áhrif á félagsleg tengsl á vinnustöðum. Gallarnir geta hins vegar falist í aukinni truflun og erfiðleikum við að ná góðri einbeitingu við úrlausn flókinna viðfangsefna (Davis o.fl., 2011). Einnig má í þessu samhengi vekja athygli á aukinni notkun fjarfunda eftir heimsfaraldurinn og að starfsfólk í opnum vinnurýmum getur þurft að hafa aðgengi að lokuðum hljóðeinangruðum rýmum fyrir slíka fundi.

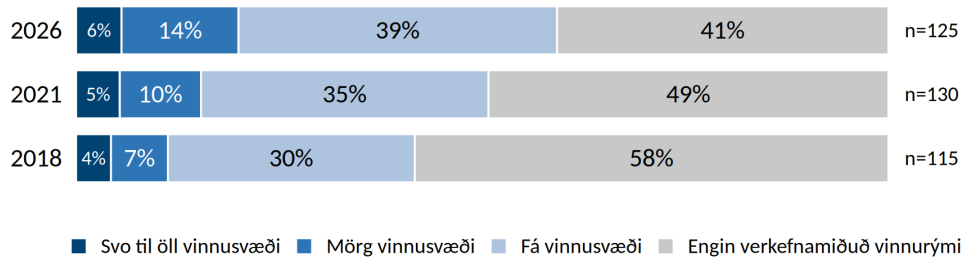
Margt bendir til að ekki sé nóg að skoða eingöngu hvort vinnurými séu opin eða lokuð heldur sé mikilvægt að skoða hönnun vinnuumhverfisins, m.a. með tilliti til hljóðvistar (Jahncke o.fl., 2011) en einnig skipulags, húsgagna, hljóðvistar og annarra bjargráða fyrir

starfsfólk til að hafa stjórn á starfsaðstæðum sínum (Colenberg o.fl., 2020).

Verkefnamiðuð vinnurými

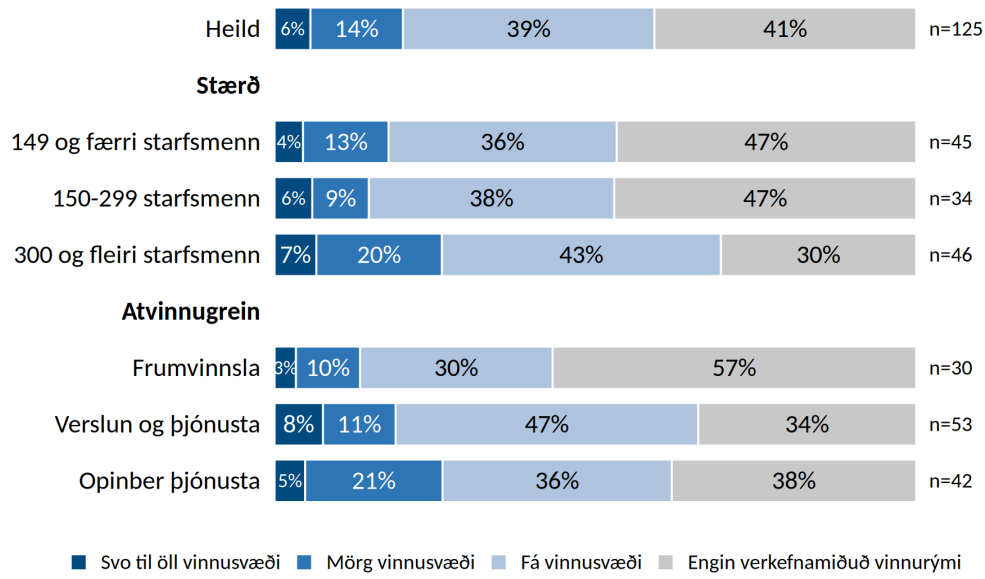
Verkefnamiðuð vinnurými eru opin rými þar sem starfsfólk hefur til viðbótar við sitt hefðbundna rými val um ólíkt umhverfi til að starfa í innan hvers vinnudags. Þá er í boði aðgangur að hefðbundinni vinnustöð, auk afdrepa, næðisrýma, félagsaðstöðu og/eða kaffihorna. Starfsfólk hefur almennt ekki sömu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

Greina má ákveðna, en þó ekki stórstíga þróun hér á landi frá 2018 og nú er meirihluti skipulagsheilda (59%) með einhver slík vinnurými. Í flestum tilvikum eru slík vinnsvæði þó aðeins fá og aðeins 6% eru með svo til öll vinnusvæði skipulögð með þeim hætti (mynd 109).



Mynd 109: Eru einhver vinnusvæði starfsfólks skipulögð sem verkefnamiðuð vinnurými (starfsfólki ekki úthlutað sérstakri starfsstöð)? Þróun frá 2018.

Verkefnamiðuð vinnurými hafa hlotið mesta útbreiðslu í þjónustugeiranum og í stórum fyrirtækjum en minna fer fyrir þeim í opinbera geiranum og í minni fyrirtækjum (mynd 110).



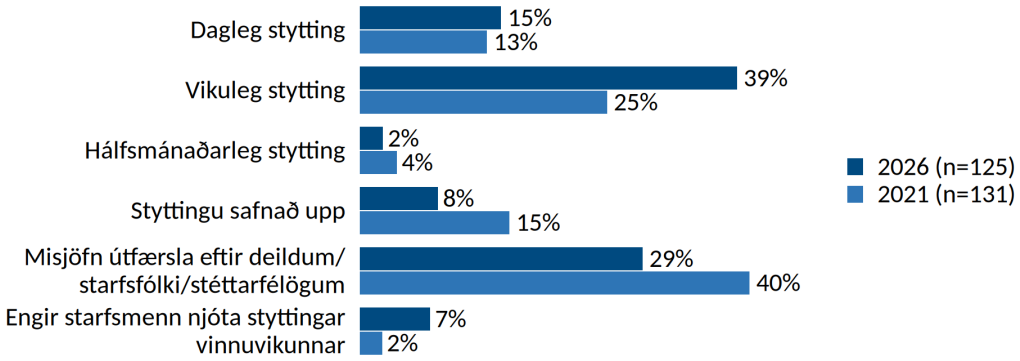
Mynd 110: Eru einhver vinnusvæði starfsfólks skipulögð sem verkefnamiðuð vinnurými? Eftir stærð og atvinnugrein.

Margt bendir til þess að aukin krafa um betri nýtingu húsnæðis, m.a. vegna hækkunar á leigu- og fasteignaverði, hafi leitt til aukningar í notkun opinna vinnusvæða og verkefnamiðaðra vinnurýma (Agovino, 2019). Því var spáð þegar árið 2018 (Ted Moudis Associates) að verkefnamiðuðum vinnurýmum muni fjölga í Bandaríkjunum.

Í rannsókn Freys Halldórssonar og félaga (2021) var starfsfólki fylgt eftir við innleiðingu verkefnamiðaðs vinnuumhverfis í einni opinberri stofnun hér á landi. Niðurstöður sýndu að bæði upplifað næði og sálrænt eignarhald (psychological ownership) var að jafnaði minna eftir innleiðingu. Enginn marktækur munur kom fram á milli mælinga fjórum og níu mánuðum eftir innleiðingu. Mikilvægt er þó að líta ekki eingöngu á hönnun vinnuumhverfis sem viðfangsefni húsnæðis- og rekstrarstjórnunar heldur einnig viðfangsefni mannauðsstjórnunar, því vinnuumhverfið varðar velferð, vellíðan og framleiðni starfsfólks. Þegar hanna á eða endurhanna vinnurými þarf að spyrja hvers konar verkefnum starfsfólkið sinnir og hvers konar vinnuumhverfi gerir því kleift að sinna viðfangsefnum sínum án þess að það komi niður á velferð eða vellíðan þess - og þeim verkefnum og viðfangsefnum sem það sinnir. Horfa þarf til samspils einstaklinga/starfsmannahópa, verkefna og vinnuumhverfis.

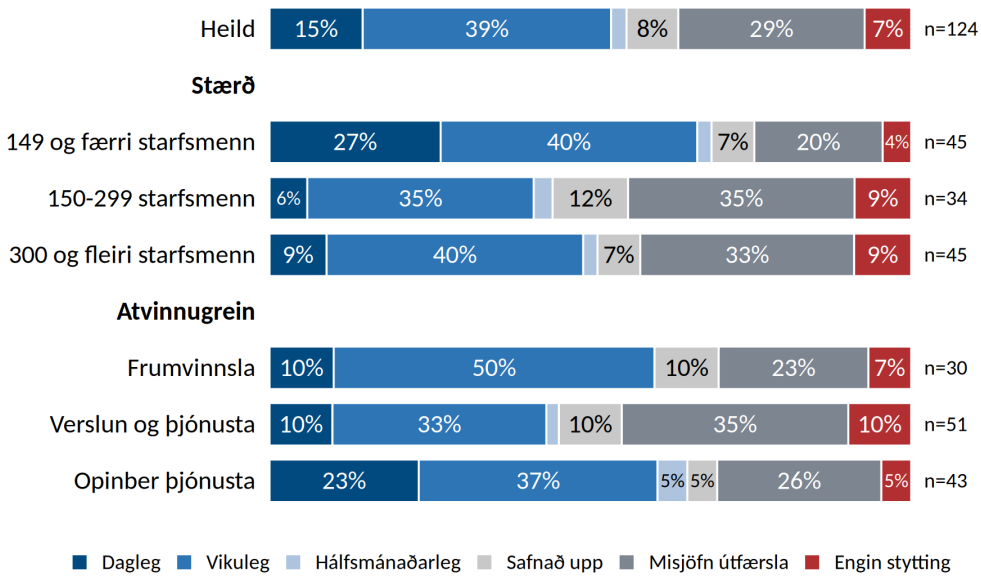
IX. STYTTING VINNUVIKU

Algengast er að stytting vinnuvikunnar sé framkvæmd sem vikuleg stytting (39%) og er þetta nokkur breyting frá 2021, þegar algengast var að styttingin væri misjöfn eftir deildum, starfsfólki eða stéttarfélögum. Sú leið er nú næstalgengust (29%). Þá eru einnig dæmi um daglega styttingu, hálfsmánaðarlega eða styttingu sé safnað upp (mynd 111).



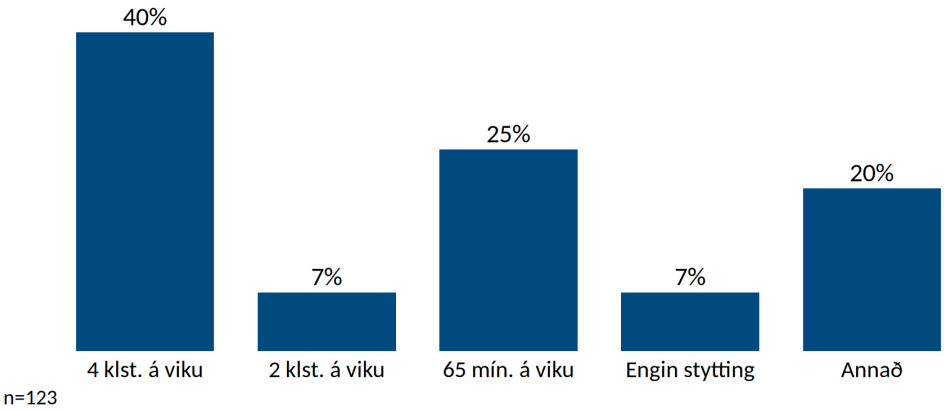
Mynd 111: Hvaða útfærsla á styttingu vinnuvikunnar er mest notuð í fyrirtækinu/stofnuninni?

Vikuleg stytting vinnuvikunnar er algengust, óháð stærð skipulagsheildar og atvinnugrein. Dagleg stytting vinnuvikunnar er algengust í minni fyrirtækjum og stofnunum og mest í opinberri þjónustu. Um þriðjungur skipulagsheilda í fyrirtækjum og stofnunum með 150 manns eða fleiri eru með misjafna útfærslu á styttingu vinnuvikunnar og á það einnig við um fyrirtæki í verslun og þjónustu. Hálfsmánaðarleg stytting er einungis í 2% skipulagsheilda og flest þeirra eru í opinberri þjónustu (mynd 112).



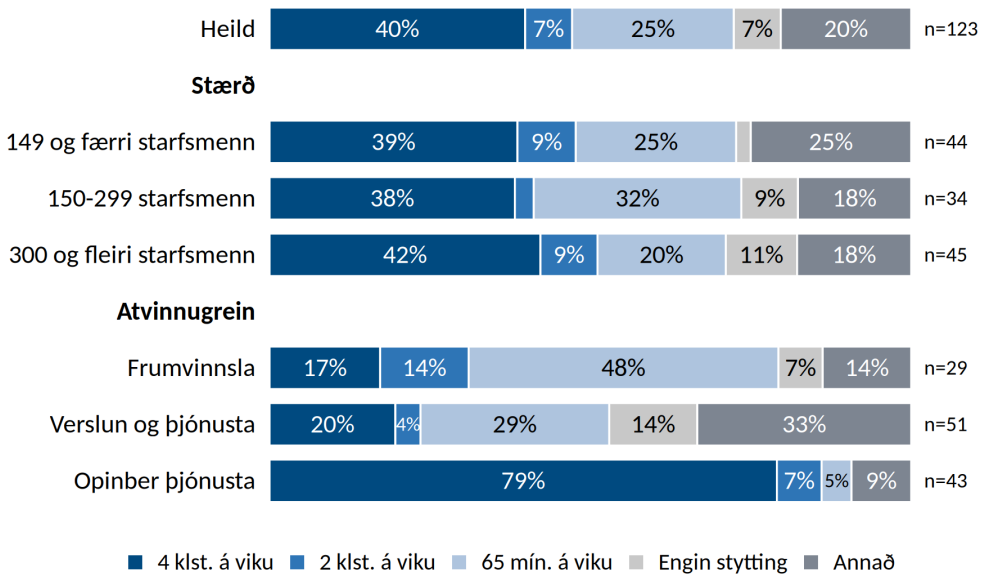
Mynd 112: Hvaða útfærsla á styttingu vinnuvikunnar er mest notuð í fyrirtækinu/stofnuninni? Eftir stærð og atvinnugrein

Algengast er að vinnuvikan hafi verið stytt um fjórar klst. á viku (40%). Um þriðjungur skipulagsheilda hefur stytt vinnuvikuna um annaðhvort 65 mínútur á viku eða 2 klst. á viku og 20% nota annað fyrirkomulag (mynd 113).



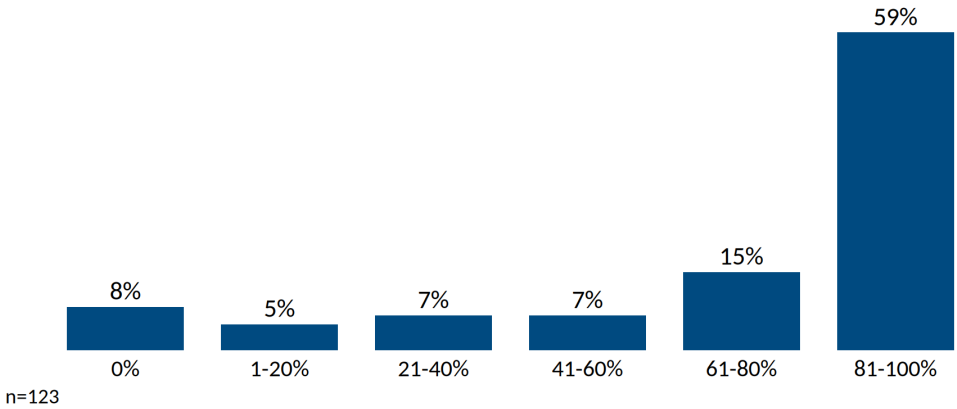
Mynd 113: Hversu mikla styttingu á vinnuvikunni var farið í? 2026.

Opinber þjónusta styttir oftast um fjórar klukkustundir á viku enda var samið þannig í kjarasamningum þeirra aðila en einkageirinn samdi almennt um minni styttingu (mynd 114).



Mynd 114: Hversu mikla styttingu á vinnuvikunni var farið í? Eftir stærð og atvinnugrein.

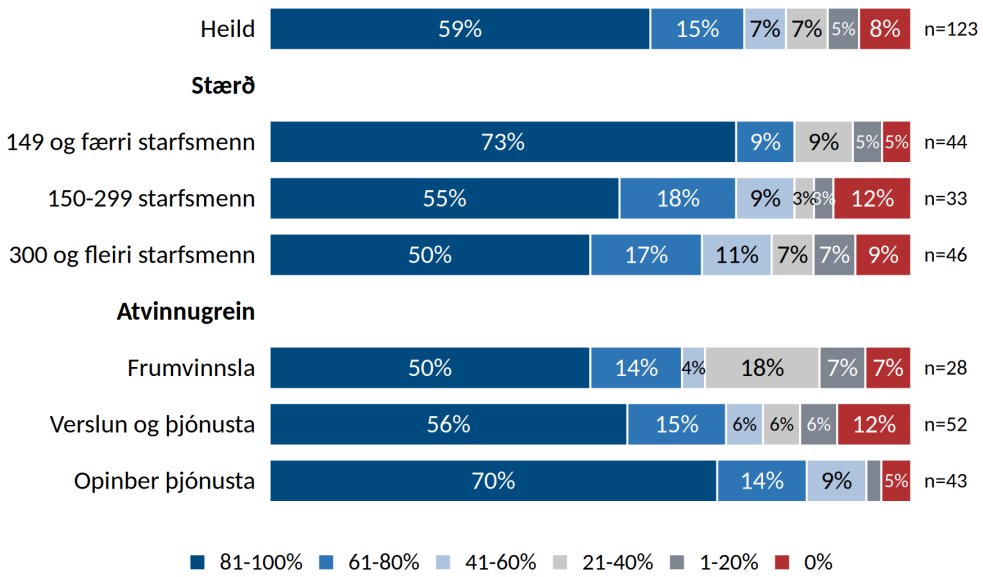
Meirihluti fyrirtækja og stofnana, eða 59%, segja að allavega fjórir af hverjum fimm starfsmönnum njóti styttingar vinnuvikunnar. Í 15% skipulagsheilda njóta á bilinu 61-80% starfsfólks styttingar vinnuvikunnar, en í 8% fyrirtækja og stofnana er engin stytting vinnuvikunnar (mynd 115).



Mynd 115: Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækisins/stofnunarinnar nýtur styttingar vinnuvikunnar? 2026.

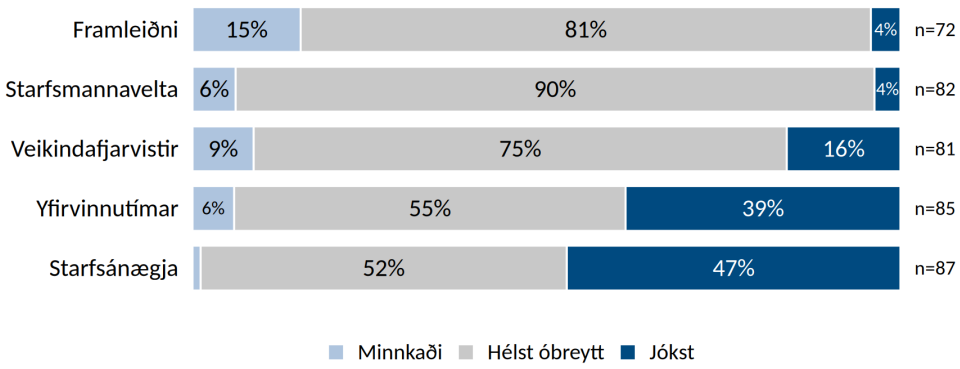
Hlutfall fyrirtækja og stofnana þar sem að minnsta kosti fjórir af hverjum fimm njóta styttingar vinnuvikunnar er 59%. Hlutfallið er hæst í fyrirtækjum og stofnunum með færri en

149 starfsmenn eða 73%. Það er 55% í fyrirtækjum með 150-299 starfmenn og lægst (50%) í stærstu fyrirtækjunum. Um 70% opinberra stofnana segja að hlutfall þeirra sem njóta styttingar vinnuvikunnar sé yfir 80%, á meðan sambærilegt hlutfall er 50% í frumvinnslu og 56% í verslun og þjónustu (mynd 116).



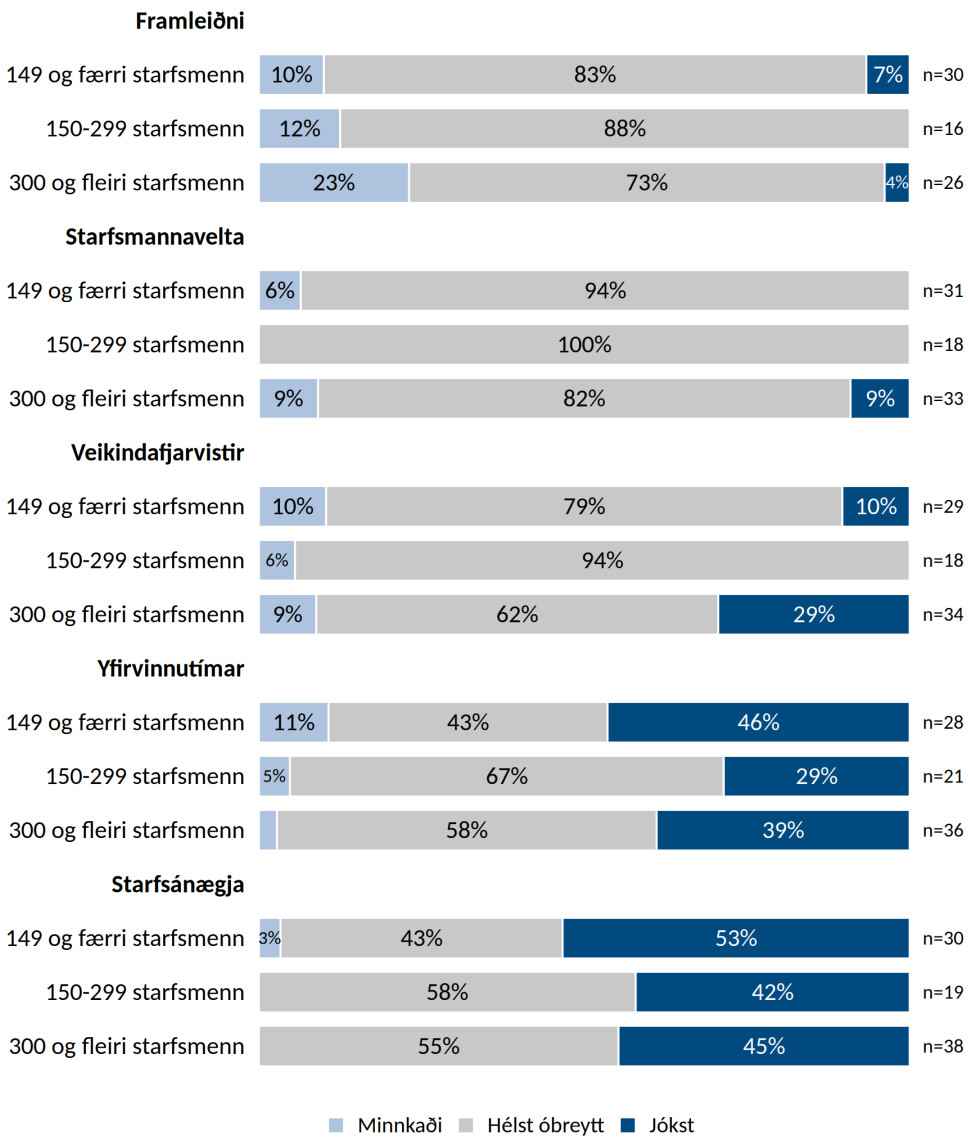
Mynd 116: Hversu hátt hlutfall starfsfólks fyrirtækisins/stofnunarinnar nýtur styttingar vinnuvikunnar? Eftir stærð og atvinnugrein.

Áhrif styttingar vinnuvikunnar eru bæði jákvæð og neikvæð. Nálægt helmingur svarenda telja að starfsánægja hafi aukist en áhrifin á framleiðni, starfsmannaveltu og veikindafjarvistir virðast vera minni þar sem flestir svarendur telja framleiðni, starfsmannaveltu og veikindafjarvistir hafi haldist óbreytt. Tveir af hverjum fimm svarendum svara því til að yfirvinnutímum hafi fjölgað á móti styttingu vinnuvikunnar (mynd 117).



Mynd 117: Hefur stytting vinnuvikunnar haft áhrif á eftirfarandi?

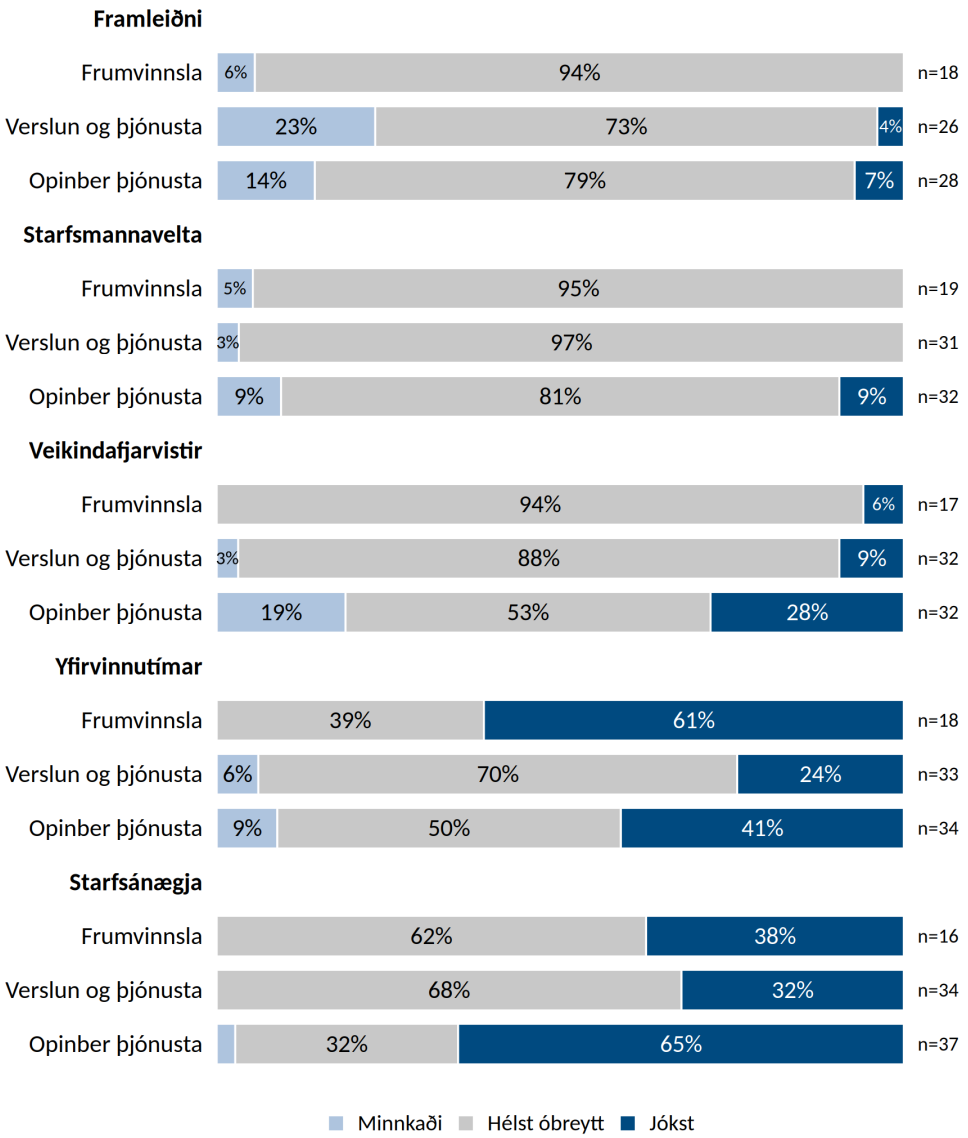
Stærstu fyrirtækin virðast telja einna minnstan ávinning af styttingu vinnuvikunnar. Nálægt fjórðungur þeirra telja að framleiðni hafi minnkað, 9% að starfsmannavelta hafi aukist og 29% að veikindafjarvistir hafi aukist. Minni munur greinist eftir stærð varðandi yfirvinnutíma og starfsánægju (mynd 118).



Mynd 118: Hefur stytting vinnuvikunnar haft áhrif á eftirfarandi? Eftir stærð.

Þegar áhrif af styttingu vinnuvikunnar eru skoðuð eftir atvinnugreinum er ekki mikill munur á svörum þegar kemur að framleiðni, þar sem flestir svara því til að hún sé óbreytt. Innan við 10% fyrirtækja og stofnana í verslun og þjónustu og opinberri þjónustu telja að framleiðni hafi aukist. Þegar kemur að starfsmannaveltu og veikindafjarvistum, er það helst í opinberri þjónustu þar sem svarendur telja að starfsmannavelta hafi aukist (9%) og sama gildir um veikindafjarvistir í opinberri þjónustu (28%). Fyrirtæki í frumvinnslu

og verslun og þjónustu telja flest að starfsmannavelta sé óbreytt. Í frumvinnslu telja 61% fyrirtækja að yfirvinnutímum hafi fjölgað, á meðan hlutföllin eru 24% í verslun og þjónustu og 41% í opinberri þjónustu. Um þriðjungur svarenda í frumvinnslu og verslun og þjónustu telja að starfsánægja hafi aukist í kjölfarið á styttingu vinnuvikunnar á meðan hlutfallið er tvöfalt hærra hjá hinu opinbera eða 65% (mynd 119).



Mynd 119: Hefur stytting vinnuvikunnar haft áhrif á eftirfarandi? Eftir atvinnugrein.

X. JAFNRÉTTI OG FJÖLBREYTNI

Í þessum kafla er gerð grein fyrir stöðu fyrirtækja og stofnana hér á landi á þroskastigi jafnréttismála og greint er frá aðgerðum fyrirtækja og stofnana til að auka fjölbreytni á vinnustað.

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

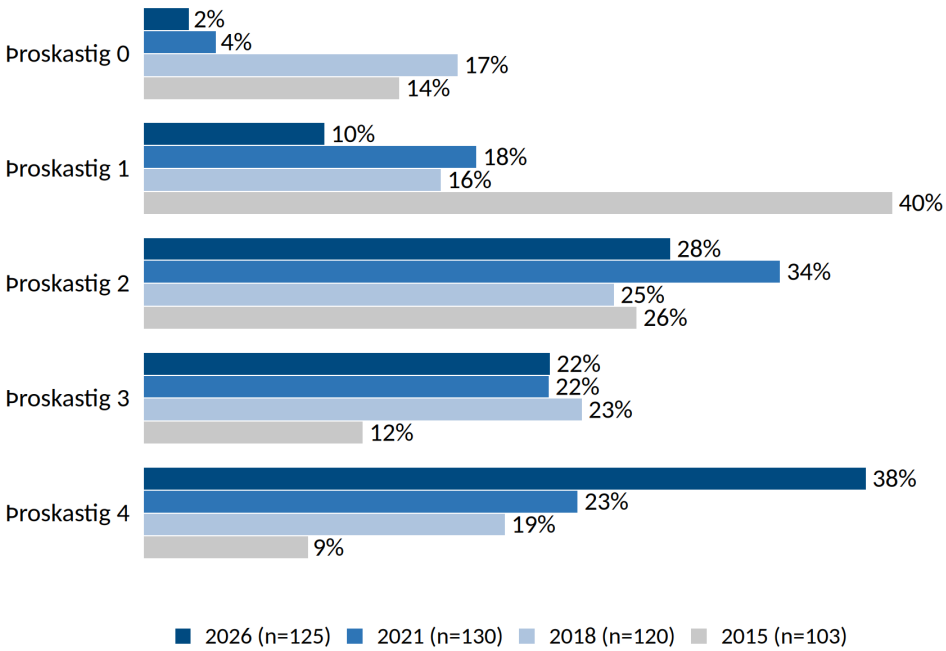
Á þroskastigi þrjú eru skipulagsheildir orðnar nokkuð virkar. Að lágmarki eru þrjár til fjórar virkar aðgerðir í gangi á sviði jafnréttismála, auk jafnréttisstefnu, t.d. aðgerðir er varða jafnrétti til starfa, launa, þjálfunar og framgangs. Stjórnendur eru til fyrirmyndar og stjórn og stjórnendahópur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

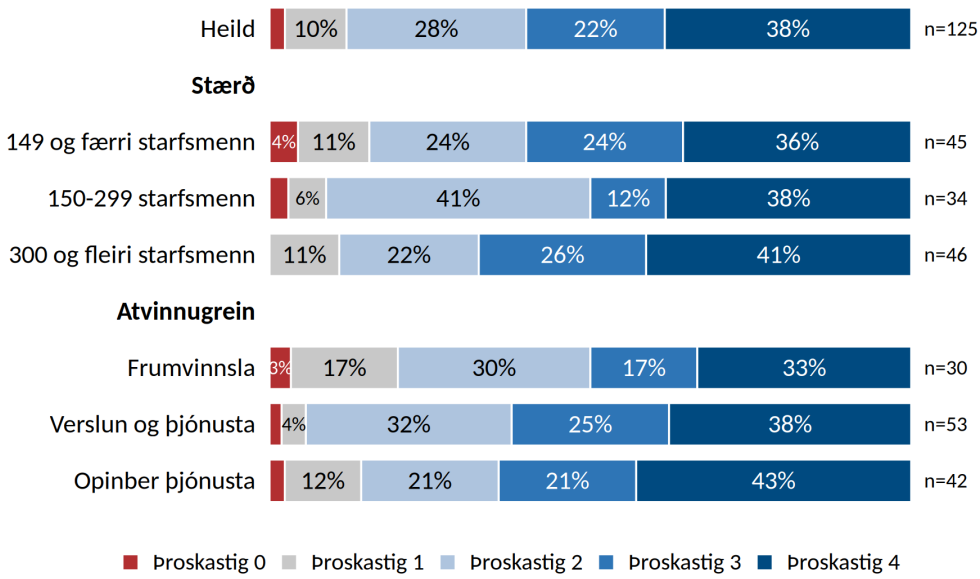
Greining á þroskastigi jafnréttis fer fram í tveimur þrepum. Annars vegar er notað sjálfsmat mannauðsstjóra og hins vegar þarf skipulagsheildin að uppfylla ákveðin hlutlæg skilyrði til að flokkast undir það þroskastig sem tilgreint er í sjálfsmatinu. Á fyrra þrepinu, sjálfsmatinu, eru svarendur beðnir 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 töluvert fleiri fyrirtæki og stofnanir eru nú á þroskastigi fjögur, en færri á stigi núll eða eitt. Nú eru 60% skipulagsheilda á þroskastigi þrjú eða fjögur samanborið við 45% árið 2021 (mynd 120).



Mynd 120: Þroskastig jafnréttis. Þróun frá 2015.

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. 150/2020), en enn eru 2% fyrirtækja og stofnana á þroskastigi núll, þar sem jafnréttisstefna er ekki til, hvorki sem hluti af starfsmannastefnu né sem sértæk stefna. Þá eru 10% fyrirtækja og stofnana á þroskastigi eitt þar sem jafnréttisstefna er til en henni er ekki markvisst fylgt eftir. Ekki er mikill munur á stöðu íslenskra fyrirtækja og stofnana á

þroskastigi jafnréttis eftir stærð þeirra, en þó virðist sem lítil fyrirtæki og stofnanir séu 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 121).



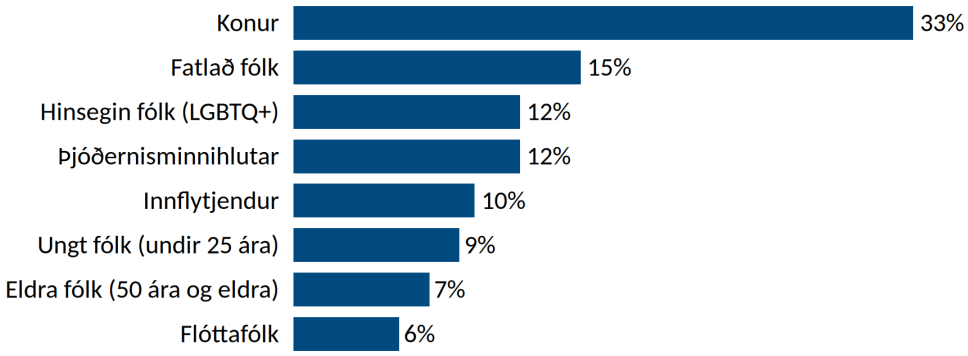
Mynd 121: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigi jafnréttis. Eftir atvinnugrein.

Ákveðinn ávinningur er fólginn í því fyrir skipulagsheildir að taka jafnréttismálin föstum tökum. 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 undanförnum 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).

Aðgerðir til að auka fjölbreytni

Fyrirtæki og stofnanir voru spurð hvort þau vinni markvisst að því að auka fjölbreytni á vinnustaðnum með því að nota áætlanir til að ná til minnihlutahópa í ráðningum og/eða þjálfun, þróun og framgangi. Víða eru slíkar áætlanir til en í 55% skipulagsheilda eru engar slíkar áætlanir til um ráðningu, þjálfun eða starfsframa.

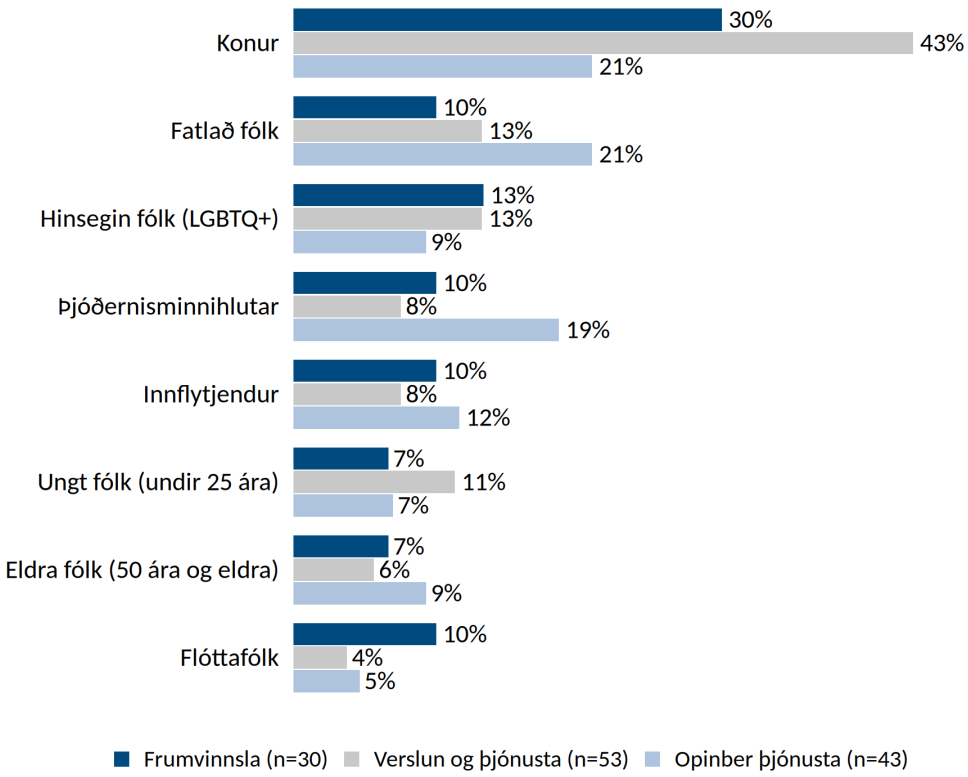
Algengast er að fyrirtæki og stofnanir beiti sértækum aðgerðum í ráðningum og/eða þjálfun, þróun og framgangi til að fjölga konum (33%). Um 15% þeirra beita aðgerðum til að ná til fatlaðra einstaklinga. Hlutföllin eru lægri þegar kemur að öðrum hópum (mynd 122).



Mynd 122: Eru notaðar einhverjar sértækar aðgerðir sem ná til eftirfarandi hópa í ráðningum og/eða þjálfun, þróun og framgangi til að fjölga þeim.

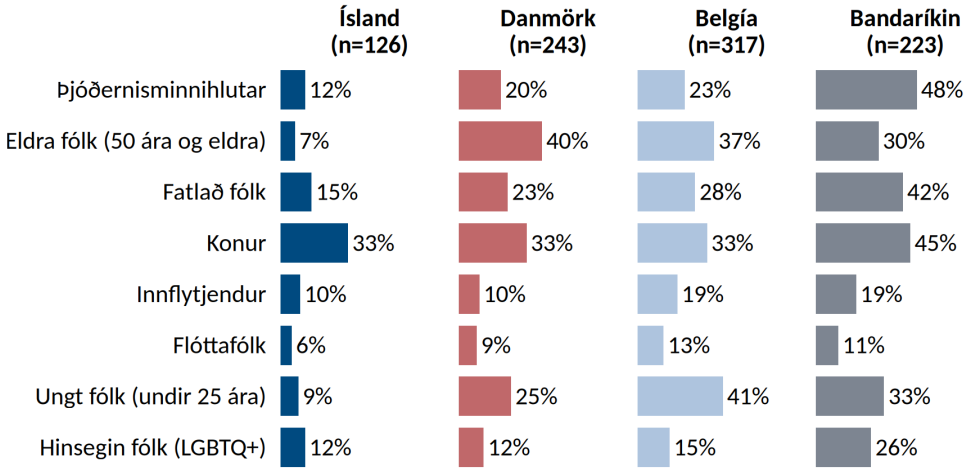
Þessar niðurstöður benda til þess að íslensk fyrirtæki og stofnanir horfi fyrst og fremst til kynjajafnréttis þegar kemur að jafnréttismálum og séu ekki komin langt á veg með að byggja á og nýta fjölbreytnina í samfélaginu. Þess má geta í þessu samhengi að erlend fyrirtæki í upplýsingatæknigeiranum, 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).

Þegar horft er á aðgerðir eftir atvinnugrein eru þær allar líklegastar til að nota aðgerðir í ráðningum og/eða þjálfun, þróun og framgangi til að fjölga konum. Hæst er hlutfallið í verslun og þjónustu (43%), en 30% í frumvinnslu og 21% í opinberri þjónustu. Opinberar stofnanir er líklegastar til að nota sértækar aðgerðir þegar kemur að minnihlutahópum almennt, en auk aðgerða til að fjölga konum hafa 21% notað sértækar aðgerðir til að fjölga fötluðum einstaklingum meðal starfsfólks, 19% hafa notað sértækar aðgerðir til að fjölga einstaklingum meðal þjóðernisminnihluta og 12% til að fjölga innflytjendum meðal starfsfólks. Hlutföllin eru lægri í frumvinnslu og verslun og þjónustu. Aftur á móti eru fyrirtæki í frumvinnslu líklegust til að búa yfir sértækum áætlunum til að fjölga flóttafólki meðal starfsfólks (10%) samanborið við 4-5% í þjónustugreinunum (mynd 123).



Mynd 123: Eru notaðar einhverjar sértækar aðgerðir sem ná til eftirfarandi hópa í ráðningum og/eða þjálfun, þróun og framgangi til að fjölga þeim? Eftir atvinnugreinum.

Um eða yfir þriðjungur skipulagsheilda í öllum samanburðarríkjunum nota sértækar aðgerðir gagnvart konum þegar kemur að ráðningum og/eða þjálfun, þróun og framgangi. Þetta á við um 33% skipulagsheilda á Íslandi, Danmörku og Belgíu, á meðan 45% skipulagsheilda í Bandaríkjunum svara því til að slíkum aðgerðum sé beitt. Á meðan lítil áhersla er á sértækar aðgerðir gagnvart ungu fólki á Íslandi (9%), er töluvert meiri áhersla á sértækar aðgerðir er snúa að ungu fólki í Danmörku (25%), Belgíu (41%) og Bandaríkjunum (33%). Sömu sögu má segja um sértækar aðgerðir ætlaðar eldra fólki. Um 7% skipulagsheilda á Íslandi svara því til að þær séu með sértækar áætlanir fyrir eldra fólk saman borið við 30-40% í samanburðarríkjunum. Jafnframt er minni áhersla meðal íslenskra fyrirtækja og stofnana á aðgerðaráætlanir sem nýtast þjóðernisminnihlutahópum, fötluðu fólki og flóttafólki. Þegar kemur að innflytjendum og hinsegin fólki eru íslensk fyrirtæki og stofnanir á svipuðu róli og skipulagsheildir í Danmörku, en bæði þessi ríki eru eftirbátar Belgíu og Bandaríkjanna (mynd 124).



Mynd 124: Eru notaðar einhverjar sértækar aðgerðaráætlanir sem ná til eftirfarandi hópa í ráðningum og/eða þjálfun, þróun og framgangi? Samanburður milli landa 2026.

XI. ÞROSKASTIG MANNAUÐSSTJÓRNUNAR

Hér eru birtar niðurstöður um þroskastig mannauðstjórnar (*Human Resource Maturity Scale*) í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum. Hugmyndafræðin og hugtakið um þroskastig mannauðsstjórnunar kemur frá Paul Kearns (2003; 2009) og hefur verið hluti af CRANET rannsókninni á Íslandi frá 2006.

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 endurgjöf um heildarstöðu á þroskastigum og greiningu á styrkleikum og veikleikum á einstökum sviðum. Sú endurgjöf getur nýst fyrirtækjum og stofnunum við ýmsa markmiðasetningu og framþróun á sviði mannauðsmála. Staða skipulagsheilda á þroskastigum mannauðstjórnun er greind á eftirfarandi fimm lykilsviðum mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, þjálfun og þróun, laun og umbun og samskipti við starfsfólk. Þroskastig jafnréttis og fjölbreytni bættist við síðar og er ekki tekið með í heildarmatið, til að hægt sé að bera saman óbreytta mælingu frá upphafi.

Skilgreining á þroskastigum mannauðsstjórnunar

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

Þroskastig 0. Engin meðvituð starfsmannastjórnun

Á þroskastigi 0 er ábyrgð á starfsmannamálum hjá æðsta stjórnanda, miðstýring er 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 áhugasviðum 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 móttökuferli 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 náið 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 áliti 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, Ásta Bjarnadóttir og Katrín Ólafsdóttir 2021; 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; Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006; Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2004).

Þegar þetta mælitæki er notað við greiningu á stöðu hverrar 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 mannauðsmála) þá staðhæfingu sem þeir telja að lýsi best dæmigerðum vinnubrögðum á viðkomandi sviði – eða eina af fimm. Staðhæfingarnar ná til eftirfarandi fimm meginsviða mannauðsstjórnunar: Mannauðsstjórnun í skipulagsheildinni, mönnun og ráðningar, þjálfun og þróun, laun og umbun og

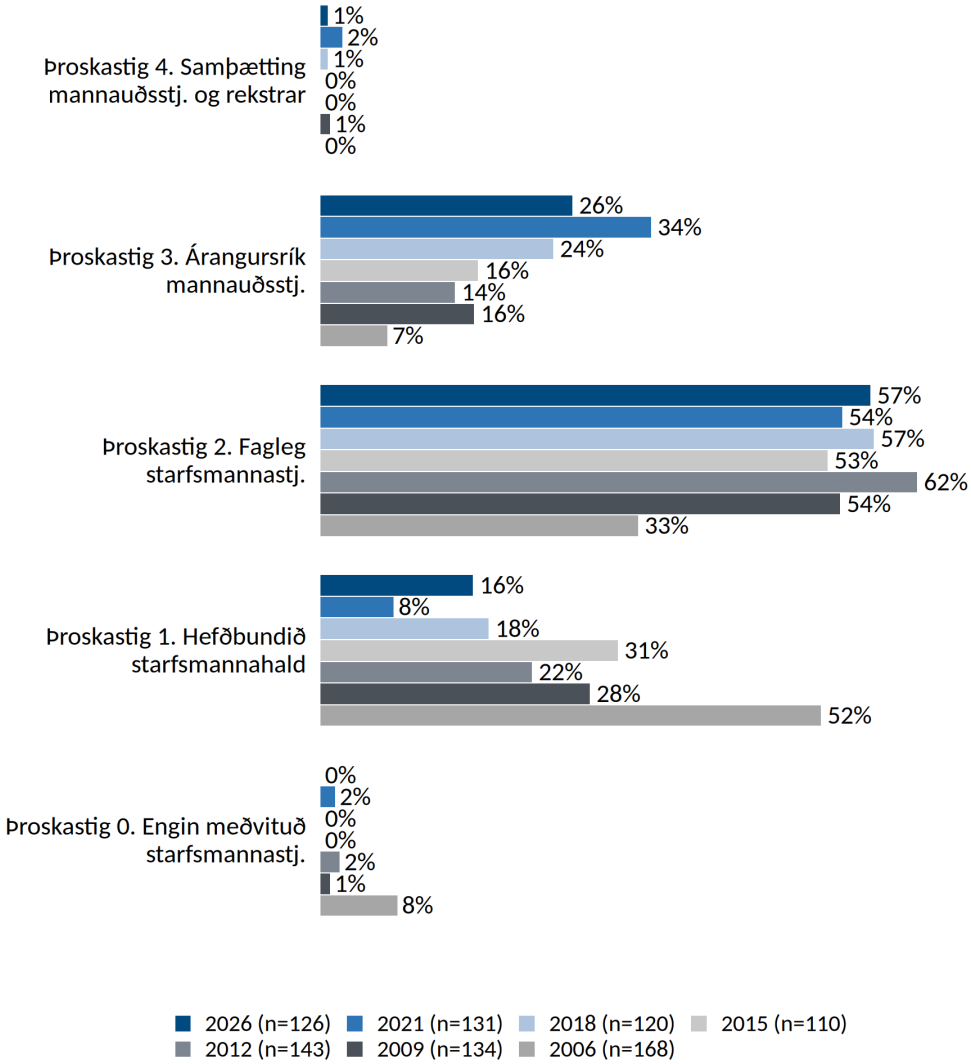
samskipti við starfsfólk. Í þrepi tvö er síðan greint hvort viðkomandi fyrirtæki eða stofnun uppfylli skilgreind hlutlæg skilyrði á viðkomandi sviði. Ýmsar hlutlægar spurningar alþjóðlegu CRANET-rannsóknarinnar eru nýttar við greiningu á þrepi tvö (til að mynda hvort er til staðar skrifleg starfsmannastefna) 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 (2026) 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 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 mannauðsstjórnunar byggist eingöngu á svörum forsvarsmanna mannauðsmála í viðkomandi einingum.*

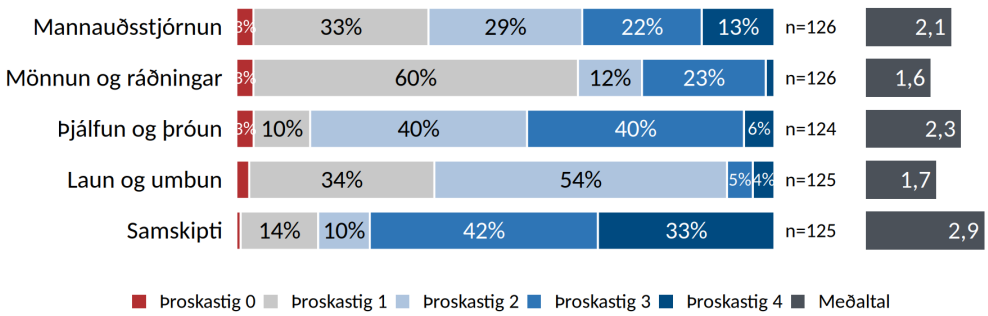
Þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi 2026

Þróunin í þroskastigum mannauðsstjórnunar frá árinu 2006 er sýnd á mynd 125. Í samanburði við árið 2021 þá fækkar nú aftur þeim skipulagsheildum sem hafa náð þroskastigi 3 og er það nú um fjórðungur, svipað og var 2018. Hlutfallið á þroskastigi 2 er svipað og var 2018 og 2021, eða 57% og verður að segjast að þetta þroskastig lýsi íslenskri mannauðsstjórnun hvað best. Skipulagsheildum sem eru á þroskastigi 1 hefur fjölgað, eftir fækkun 2021 og eru nú aftur álíka margar og 2018 eða 16%. Það er jákvætt að nær engir svarendur skilgreinast nú á þroskastigi 0. Á myndinni sést að þróunin er heilt yfir jákvæð frá upphafi mælinga af þessu tagi í CRANET könnuninni á Íslandi, þar sem fleiri fyrirtæki ná þroskastigi 3 og færri eru á stigi 1.



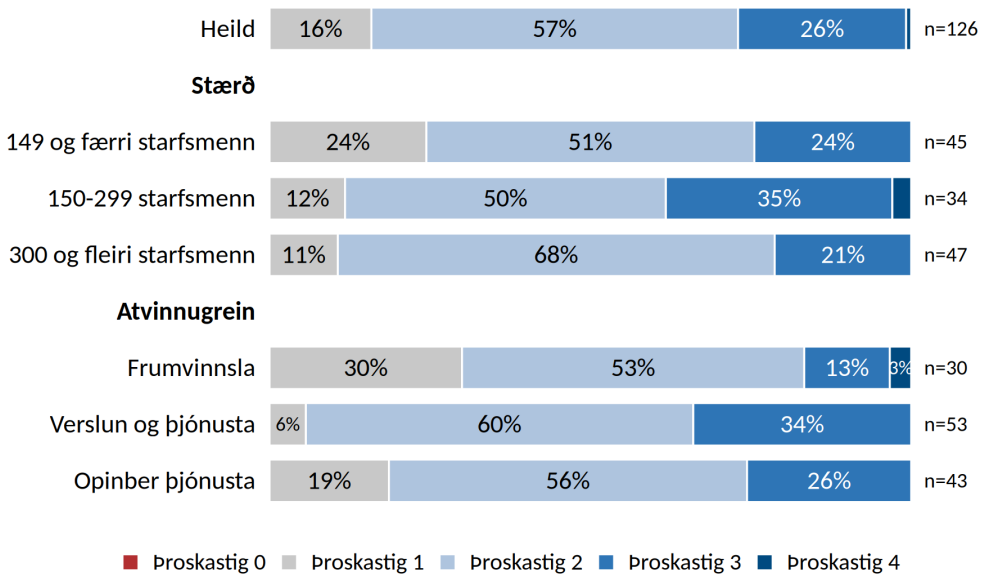
Mynd 125: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Þróun frá 2006.

Mynd 126 sýnir þroskastigin eftir þeim fimm meginsviðum mannauðsstjórnunar sem greiningartækið byggir á. Meðaltalið á þessum sviðum er frá 1,6 og upp í 2,9 og gefur þannig vísbendingu um veikleika og styrkleika hjá svarendahópnum. Íslenskar skipulagsheildir eru að meðaltali á lægra þroskastigi á sviðum mönnunar og ráðninga og launa og umbunar, en á hærra þroskastigi hvað varðar samskipti. Algengast er að svarendur hafi náð fjórða og hæsta þroskastiginu á sviði samskipta (33% skipulagsheilda).



Mynd 126: Staða íslenskra fyrirtækja/stofnana á þroskastigum. Eftir sviðum mannauðsstjórnunar.

Fyrirtæki í verslun og þjónustu eru komin lengst í þroska á sviði mannauðsmála (94% svarenda á stigi 2 eða 3) en fyrirtæki í frumvinnslu eru líklegust til að vera á þroskastigi 1 (30% svarenda). Ekki er hægt að greina sterkan mun eftir stærð, nema hvað minnstu fyrirtækin/stofnanirnar (149 eða færri starfsmenn) greinast helst á stigi 1 (24%) (mynd 127).



Mynd 127: Staða íslenskra fyrirtækja og stofnana á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Eftir stærð og atvinnugrein.

XII. HEIMILDIR

Agovino, T. (2019). Fine-tuning the open office. *SHRM*. https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/open-offices.aspx

Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009*. Háskólinn í Reykjavík.

Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Katrín Ólafsdóttir (2021). *Mannauðsmál á óróatímum: Cranet rannsóknin 2021*. Háskólinn á Bifröst.

Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna Klara Georgsdóttir. (2012). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012*. 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 Ásta Bjarnadóttir (2015). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2015*. Háskólinn í Reykjavík.

Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Ásta Bjarnadóttir (2018). *Mannauðsstjórnun á Íslandi 2018: Cranet rannsóknin í 15 ár*. Háskóli Íslands.

Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Laura Nesaule. (2018). The relationship between gender equality activity in organizations and employee perceptions of equality. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, *15*(1), 37–53. doi:10.24122/tve.a.2018.15.1.2

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.

Boyne, G. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, *39*, 97–122.

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.

Colenberg, S., Jylhä, T. og Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office

space and employee health and well-being–a literature review. *Building Research & Information*, *49*(3), 352-366.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wession, 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.

Deery, S. og Iverson, R. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance, *ILR Review, 58(4)*, 588-609.

Ehrenberg, R. og Smith, R. (2018). *Modern labor economics: theory and public policy*, 13th edition, Routledge.

Emanuel, N. og Harrington E. (2026). The payoffs of higher pay: labor supply and productivity responses to a voluntary firm minimum wage. *FRB of New York Staff Report, no. 1182*.

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.

Francis, H., og Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*, *16*(3), 231–249. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x

Georgakakis, D., Greve, P. og Ruigrok, W. (2021). Differences that matter: hiring modes and demographic (dis) similarity in executive selection. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(3), 650-679.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Halldórsson, F., Kristinsson, K., Guðmundsdóttir, S. og Harðardóttir, L. (2021). Implementing an activity-based work environment: A longitudinal view of the effects on privacy and psychological ownership. *Journal of Environmental Psychology*, *78*, 101707.

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

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. 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

James, O., Delfabbro, P. og King, D. L. (2021). A comparison of psychological and work outcomes in open-plan and cellular office designs: A systematic review. *SAGE Open*, *11*(1).

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-Heineman.

Kearns, P. (2009). *HR Strategy: Creating business strategy with human capital* (2. útg.). Butterworth-Heineman.

Kim, J. og de Dear, R. (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

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 jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020.

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.

Nag, D. (2021). Enhancing work engagement in diverse employees via autonomy: Acknowledging introversion and extroversion workspace preferences. Í P. Kumar, A. Agrawal og P. Budhwar (ritstj.), *Work from home: Multi-level perspectives on the new normal* (bls. 131–146). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/978-1-80071-661-220210008

Nilsson, H. og Kazemi, A. (2026). The Babylonian nature of HR: Critical remarks on the HR role. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. https://doi.org/10.1007/s10672-025

Reichfeld, F. F. og Teal, T. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting*. Harvard Business School Publications, 352-354.

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217

SAP. (e.d.). https://www.sap.com/corporate/en/company/diversity.html

SHRM. (2025). *2025 recruiting executives benchmarking: Insights to maximize recruitment*. https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2025-recruiting-benchmarking-report.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. https://doi.org/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.

Van Buren, H. J., III, Greenwood, M. og Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review, 21*(3), 209–219. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004

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.