



**Hvað geta stjórnendur lesið úr SFR könnunum um áhrif þeirra á líðan starfsfólks og í kjölfarið unnið með þær niðurstöður?**

**Áhrif stjórnunarháttanna á heilsu og líðan starfsfólks - hvað virkar til farsældar?**

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent

31. mars 2016



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



# Starfsumhverfi starfsmanna á Íslandi

- Starfsánægja mikil -
- Launaóánægja mikil –  
væntingarlaun 15- 20%
- Fræðsla og þjálfun ekki  
nægilega markviss -  
starfsþróunaráætlanir
- Endurgjöf og hrós lítið
- Álag að aukast – kulnun í  
starfi
- Stjórnun og samskipti við  
yfirmenn ekki nægilega góð

*Savage Chickens*

by Doug Savage



www.savagechickens.com



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



# Tímabil stjórnunar

1900-1940

Vísindaleg stjórnun – áhersla á framleiðniaukningu með hagræðingu – hámarks afköst

1940-1970

Strand vísindalegrar stjórnunar – tilkoma manngildisskólans – áhersla á framleiðniaukningu með virkjun mannauðs – mannlega hliðin

1970-1990

Nýjar áherslur í stjórnun og endurskipulagningu vinnustaða – markmiðasetning – endurgerð vinnuferla – þátttökustjórnun - „Excellence” módel – gæðastjórnun

1990-2005

Blómatímabil ráðgjafanna - mannauðsstjórnun – þekkingarstjórnun – breytingastjórnun – menning fyrirtækja – tilfinningagreind - lærdómsfyrirtæki – lifandi fyrirtæki – póstmóðernískar skipulagsheildir - umbreytingarleiðtoginn (transformational leader) -

2005-

Þjónandi forysta (servant leadership), jákvæð sálfræði, vinnustaðamenning, ferlastjórnun, straumlínustjórnun, siðferði, sjálfbærni...

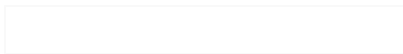




# Hlutverk stjórnenda

- Afar flókið – ...Stjórnun snýst um að vinna með (samstarf) öðrum og í gegnum (stjórnun) aðra til að ná fram settum markmiðum skipulagsheildarinnar...
- Henri Fayol (1841-1925) ... hvetja starfsmenn og tryggja að allir starfi sem ein samvinnandi heild að sameiginlegu markmiði...
- Peter F. Drucker (1909-2005) ...hvatning, byggja upp öfluga liðsheild, laða til starfa hæfileikaríka starfsmenn, halda í þá, þjálf þá og þróa og tryggja eðilegan vöxt og þroska starfsmanna...
- Henry Mintzberg (1939-)... ber ábyrgð á starfsmönnum, hvetur hópinn og leiðbeinir undirmönnum...





HÁSKÓLI ÍSLANDS  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD





*Kovach (1995) Reward Factors in 1946 and 1995 (Employee Ranking)*

Employee Ranking in 1946	Employee Ranking in 1995	Job Reward Factor	Manager Ranking
1	2	Full appreciation of work done	8
2	3	Feeling of being in on things	10
3	10	Sympathetic help with personal problems	6
4	4	Job security	2
5	5	Good wages	1
6	1	Interesting work	5
7	6	Promotion and growth in organization	3
8	8	Personal loyalty to employees	7
9	7	Good working conditions	4
10	9	Tactful discipline	9

Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*. 93-107.





# Aðdragandinn

- Stéttarfélagið VR hefur frá árinu 1996 gert könnun meðal félagsmanna sinna á starfsumhverfi þeirra. Könnunin sem ber heitið *Fyrirtæki ársins* byggir meðal annars á hugmyndafræði Robert Levering um fyrirmyndarvinnustaði, *Great Place to Work*, þar sem gerð er úttekt á 100 bestu vinnustöðum Bandaríkjanna.
- Levering kynnti hugmyndafræði sína upp úr 1984 og hefur hún haft mikil áhrif víða um heim.
- Grunnurinn að baki fyrirmyndarfyrirtækinu er að mannlegi þátturinn ráði jafnan úrslitum um það hvaða fyrirtæki nái samkeppnisforskoti, það sem skiptir máli eru innri þættir í starfsumhverfi skipulagsheilda.





# Aðdragandinn

- Hugmyndafræðin á bak við könnunina er að miklu leyti byggt á aðferðafræði *The great place to work* þar sem áhersla er lögð á að mæla þætti eins og trúverðugleika (*credibility*), virðingu (*respect*), sanngirni (*fairness*), stolt (*pride*) og félagsskap (*camaraderie*).
- Markmið VR með vali á fyrirtæki ársins var að koma af stað umræðum um starfskjör og starfsskilyrði félagsmanna ásamt því að láta félagsmönnum í té upplýsingar svo að þeir geti borið stöðu sína saman við stöðu mála á sambærilegum vinnustöðum kollega sinna.
- SFR fer í samstarf við VR 2006







Dimension	How it plays out in the workplace	
	<b>Credibility</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Communications are open and accessible</li><li>• Competence in coordinating human and material resources</li><li>• Integrity in carrying out vision with consistency</li></ul>	T
	<b>Respect</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Supporting professional development and showing appreciation</li><li>• Collaboration with employees on relevant decisions</li><li>• Caring for employees as individuals with personal lives</li></ul>	R U S
	<b>Fairness</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Equity - balanced treatment for all in terms of rewards</li><li>• Impartiality - absence of favoritism in hiring and promotions</li><li>• Justice - lack of discrimination and process for appeals</li></ul>	T
	<b>Pride</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• In personal job, individual contributions</li><li>• In work produced by one's team or work group</li><li>• In the organization's products and standing in the community</li></ul>	
	<b>Camaraderie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ability to be oneself</li><li>• Socially friendly and welcoming atmosphere</li><li>• Sense of "family" or "team"</li></ul>	





# Tilgangur

- „Tilgangur könnunarinnar er að gera stjórnendum kleift að vinna markvisst að úrbótum þar sem þeirra er þörf og veita stjórnendum aðhald til hagsbóta fyrir starfsfólk“ ([www.sfr.is](http://www.sfr.is))





# Trúverðugleiki stjórnenda

- Stjórnendur virða starfsfólk mikils
- Stuðningur og hvatning frá yfirstjórn
- Starfsmenn hafi stuðning stjórnenda til að þroska hæfileika sína
- Starfsmenn bera fullt traust til stjórnenda
- Starfsfólki er hrósað þegar það stendur sig vel
- Hvernig vinnustað er stjórnað
- Hægt er að leita til næsta yfirmanns ef starfsmenn þurfa þess
- Næsti yfirmaður er sanngjarn við starfsfólk
- Það er skýrt hvað stjórnendur ætlast til af starfsfólki
- Næsti yfirmaður bætir starfsaðstæður þegar þörf er á





	VR, öll fyrirtæki á lista	SFR / Fjármálaráðuneyti	Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar
	2015	2015	2015
<b>Heildareinkunn, meðaltal</b>	4,19	3,89	3,91
Trúverðugleiki stjórnenda	4,17	3,88	3,99
Starfsandi	4,38	4,20	4,17
Launakjör	3,33	2,72	2,45
Vinnuskilyrði	4,12	3,85	3,69
Sveigjanleiki vinnu	4,43	4,25	4,18
Sjálfstæði í starfi	4,38	4,25	4,25
Ímynd fyrirtækis /stofnunar	4,34	3,75	3,91
Ánægja og stolt	4,34	4,13	4,07





# Hvernig á að nota niðurstöðurnar

- Megindlegar vs eigindlegar aðferðir
- Einkunnabólga?
- Aðgerðabil (meðaleinkunn 1,00-3,69)
- – starfhæft bil (meðaleinkunn 3,70-4,19) – styrkleikabil (meðaleinkunn 4,20-5,00) .
- Stofnanir í sæti 1-23 á styrkleikabili
- Stofnanir í sæti 24-107 á starfhæfu bili
- Stofnanir í sæti 108- 146 á aðgerðabili
- 





# Hvernig á að nota niðurstöðurnar

- Nota vinnustofur – starfsfdagur – rýna í niðurstöðurnar
- 4-5 saman á borði – hópurinn fer yfir sérhverja spurningu (hægt að velja úr) – ræðir hverja spurningu (fullyrðingu) og gefur hverri spurningu sameiginlega einkunn – þær spurningar (fullyrðingar) sem fá einkunnina 7,0 eða lægra þarfnast nánari skoðunar (umræðu) – af hverju fær þetta atriði 7,0 eða lægra, hvað þarf að gera til að bæta þetta atriði? Hvernig á að gera það? Hvenær á að gera það? Hver ber ábyrgð á því að það sé gert? – Aðgerðaráætlun
- Eða gefa vinnustaðnum einkunn á bilinu 0-10. Ræða svo hvað telst vera góð einkunn almennt – biðja svo hvern hóp að koma með þrjár „konkret“ og raunhæfar tillögur sem geta hækkað einkunnina (segjum úr 6,7 í 9,0)





# Raundæmi - atriði sem þarf að laga

- Bæta starfsaðstöðu og tækjabúnað.
- Auka starfsánægju með betri vinnuaðstöðu (opið rými) og vinnutækjum, tölvur, spjaldtölvur, farsímar.
- Mötuneyti eða bjóða uppá mat í hádegi.
- Dreifa ábyrgð þannig að fólki finnist það skipta máli
- Búa til vettvang til aukinna samskipta innan stofnunar
- Auka samvinnu á milli deilda.
- Stjórnendur verði sýnilegri – bæta upplýsingaflæði
- Hafa einhverja óvænta upptöku öðru hverju.
- Fleiri viðburðir fyrir samheldni starfsfólks.
- Fjölbreyttari verkefni
- Betra kaffi
- Hækka launin

