



Heildstæð mannauðsstjórnun forstöðumanna ríkisstofnana: Aðferðir og ávinningur

Ásta Bjarnadóttir, PhD, ráðgjafi Capacent

Forstöðumenn sem mannauður: Hvernig er þeim stjórnað?

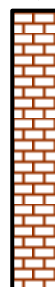


Tengd umræða síðustu árin ...

- Skýrslur Ríkisendurskoðunar um mannauðsmál ríkisins.
- Skýrslan Samhent stjórnsýsla, 2010.
- Könnun um stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana (tvær skýrslur, apríl og september 2012).
- CRANET kannanir 2003-2009 (samanburður við einkageirann).
- **Lykilskjal nú: Tillögur starfshóps um vinnuumhverfi forstöðumanna (apríl 2012).**

Þroskastig mannauðsstjórnunar

Mannauður talinn lykill að
samkeppnisforskoti



Starfsmannahald

Starfsmanna-
stjórnun

Mannauðs-
stjórnun

Samþætting og
stefnumiðun



Stig 0
Engin meðvituð
starfsmanna-
stjórnun

Stig 1
Hefðbundið
starfsmannahald

Stig 2
Fagleg
starfsmanna-
stjórnun

Stig 3
Árangursrík
mannauðsstjórnun

Stig 4
Mannauðsstjórnun
nátengd rekstrinum

Stig 5
Millistig, frá
rekstraráherslu til
stefnumiðunar

Stig 6
Skipulagsheild
myndar samþætt
kerfi

© Paul Kearns/Personnel Works



Þroskastigagreining á mannauðsstjórnun forstöðumanna

Ráðningar	Þroskastig 2-3	Víð öflun umsækjenda með auglýsingaskyldunni. Hæfnisnefndir framkvæma mat. Mat byggir oft á fleiri þáttum en viðtali og umsögnum.
Starfslok	Þroskastig 1	Statísk sýn á fólk (jafnvel erfitt að flytja niður v/augl.skyldu). Stjórnunarréttur ráðherra aftengdur með stífum skilyrðum (áminningarferli).
Starfs- þróun	Þroskastig 1	Forstöðumenn skipuleggja og sækja sér sjálfir. Greitt af stéttarfélagi eða þeirra eigin fjárhagsramma. Ekki viðtakendaáætlanir eða annar skipulegur undirbúningur til þessara starfa.
Frammi- stöðu- stjórnun	Þroskastig 0	Ekkert formlegt frammistöðumat. Sjálfkrafa framlenging á 5 ára ráðningum. Geðþóttamat kemur mögulega fram í fjárveitingum og skipulagsbreytingum. Jafnvel óljóst hver yfirmaður er. Samskipti við miðlæga aðila mest vegna fjárlaga.
Launa- stjórnun	Þroskastig 1	Launasetning einhliða; byggist einkum á hefð og hvað aðrir eru með. Lítil efnisleg greining eða rökstuðningur.

Starfshópur um vinnuumhverfi: „Hin miðlæga eining“

Tillaga starfshópsins um miðlæga einingu markar tímamót

- Miðlæg eining sem annist ráðningar, starfsþróun, frammistöðumat, launasetningu og starfslok forstöðumanna.
- Fyrsta tillagan sem viðurkennir að „samstarf“ og „samræming“ eru veikar nálganir þegar kemur að mannauðsstjórnun.
- Víðtækara starfssvið en mannauðseining í skýrslunni Samhent stjórnarsýsla (náði bara til Stjórnarráðsins).
- Sama hugsun og í stórum fyrirtækjum: Stjórnendur eininga stýra mannauðsmálum sinna starfsmanna, en mannauðsstjórnun stjórnenda fer fram miðlægt.

„Hin miðlæga eining“

Hvar ætti þessi eining að eiga heima?

Svarið mun gefa til kynna hvar ríkið vill staðsetja sig á þroskastigunum:

Staðsetning hinnar miðlægu einingar	Sambærilegt við í fyrirtæki	Gefur til kynna þroskastig ...
Fjármálaráðuneyti	Mannauðsmál á fjármálasviði	Þroskastig 1
Forsætisráðuneyti	Mannauðsmál á skrifstofu forstjóra	Þroskastig 2
Sjálfstætt stjórnvald (sbr. FME, SÍ)	Mannauðsmál sem sjálfstætt svið (beint undir forstjóra)	Þroskastig 3
Á ábyrgð eins ráðherra í ríkisstjórn	Ábyrgðarmaður mannauðsmála í framkvæmdastjórn	Þroskastig 4

Grundvöllur að heildstæðri mannauðsstjórnun

Launabáttalíkan

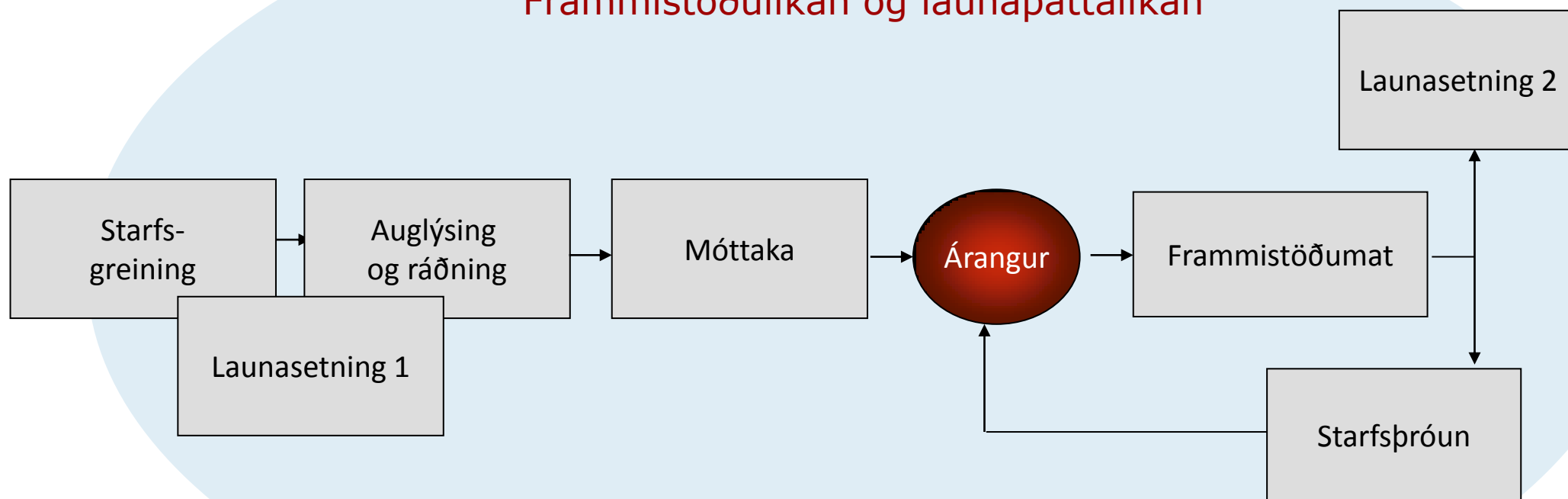
- Skilgreind viðmið um hvaða þættir starfs leiða til hærri launa. Mætti byggja á „policy capturing“ á eldri úrskurðum.
 - Líkanið gæti gefið tillögu að launabili, í kjölfar greiningar á starfinu.
- Skilgreind viðmið um hvernig frammistaða og einstaklingsbundnir þættir hafa áhrif á laun (EF áhugi er á tengingu við þessa þætti).

Frammistöðulíkan

1. Fagleg frammistaða og þróun gagnvart skjólstæðingum / haghöfum.
2. Stjórnunarleg frammistaða og þróun innri mála stofnunar.
3. Rekstrarleg frammistaða.

Hvað felur heildstæð mannauðsstjórnun í sér?

Frammistöðulíkan og launapáttalíkan



capacent