

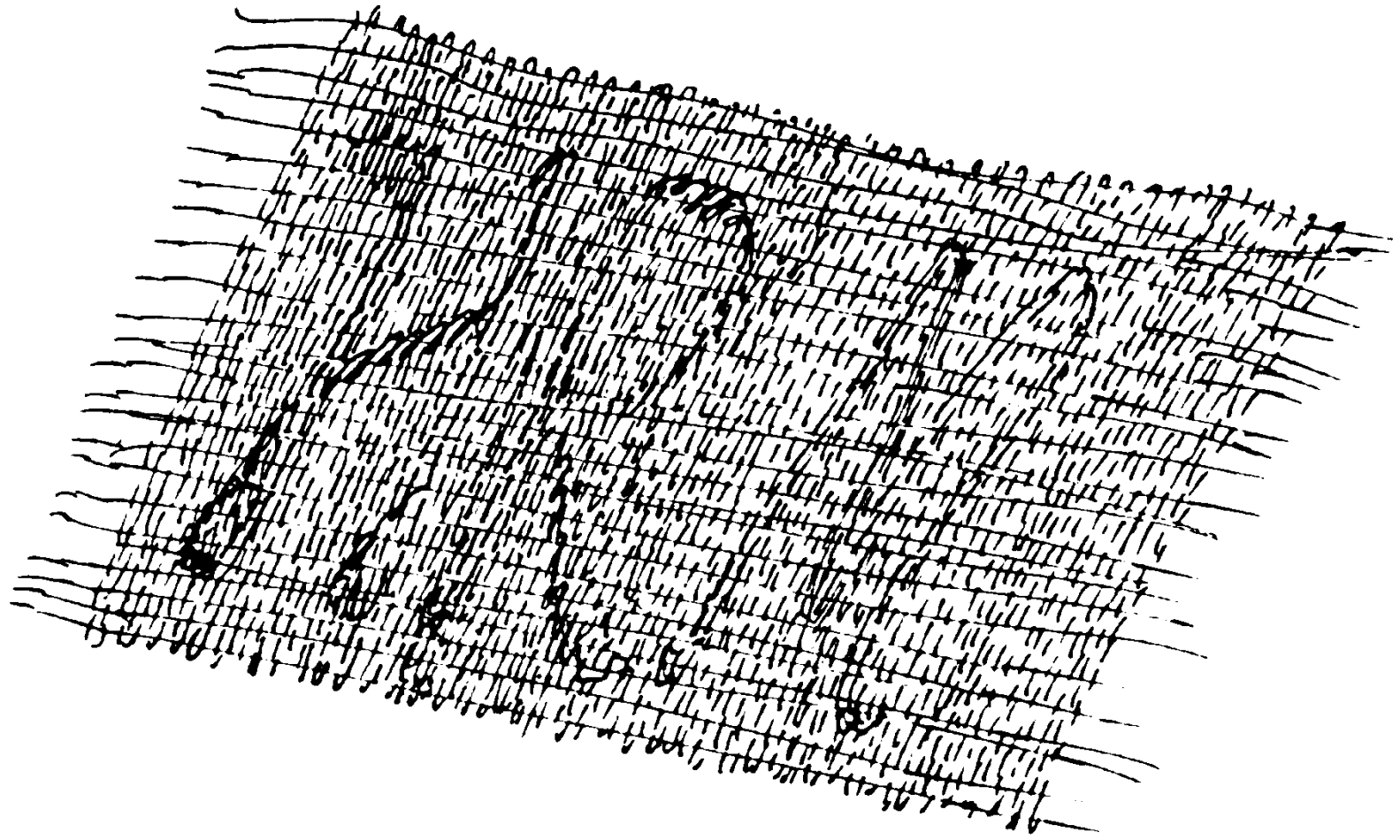


# Mikilvægi upplýsingatækni í mannauðsstjórnun

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent  
viðskiptafræðideild

Erindi flutt á Ráðstefnu Tölvumiðlunar  
18. nóvemebr 2011

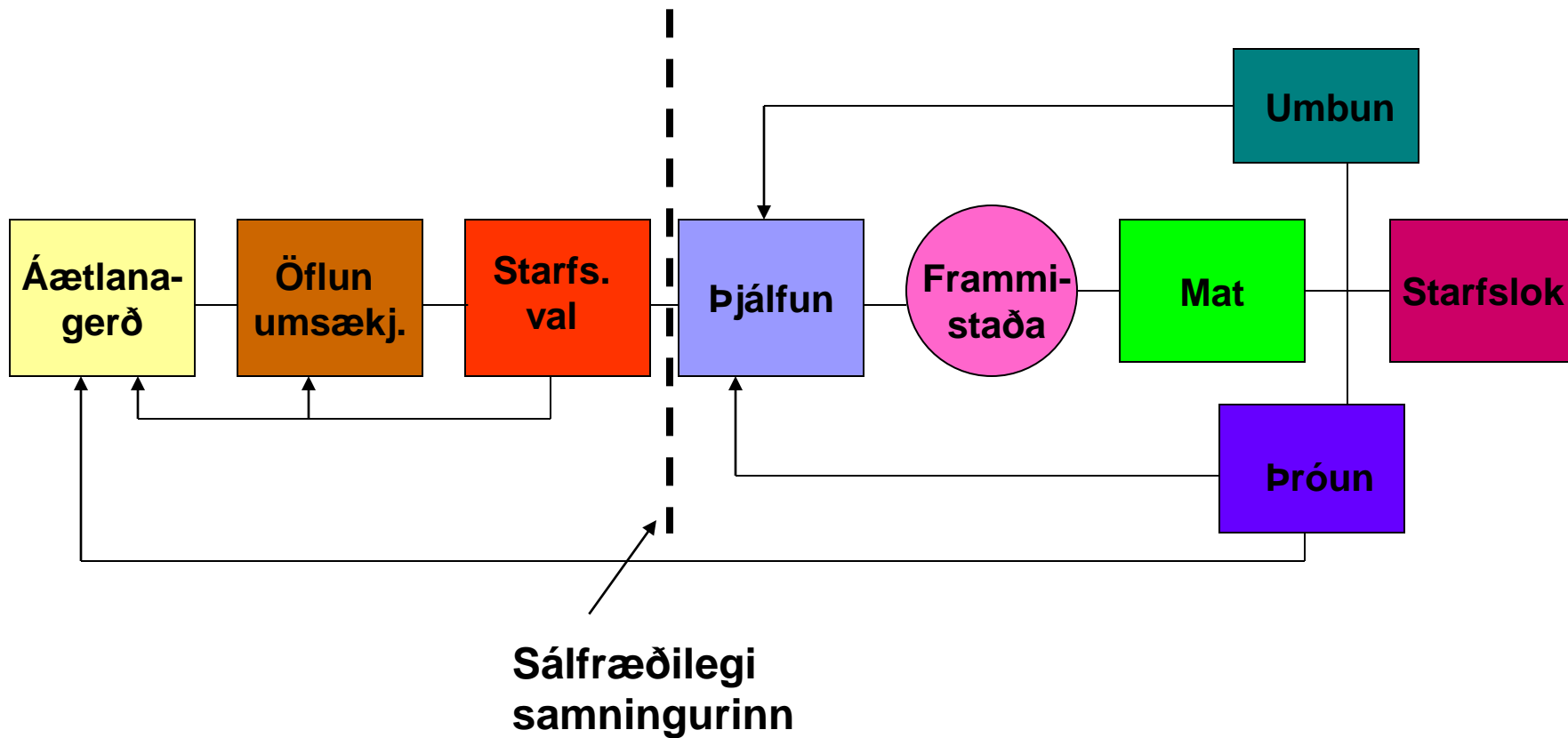




HÁSKÓLI ÍSLANDS  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



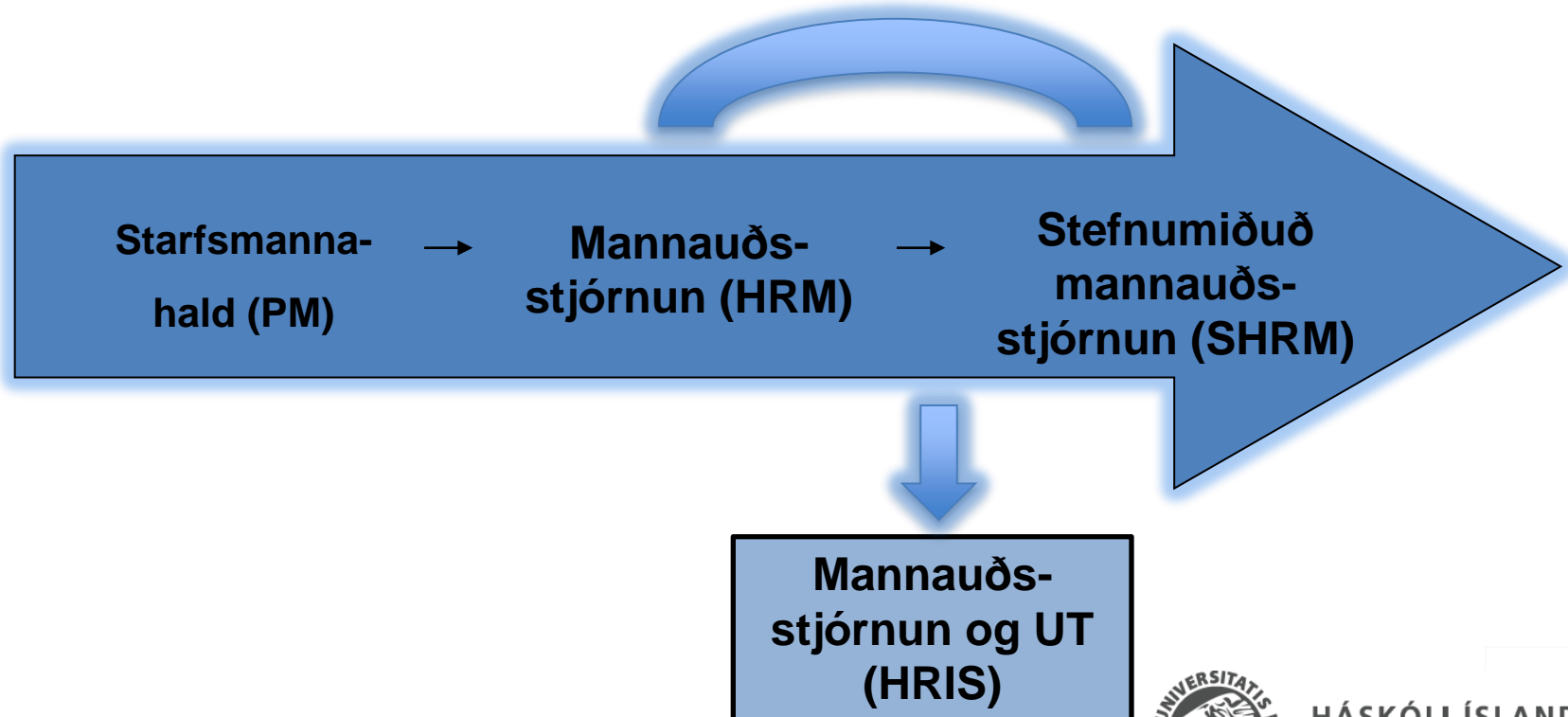
# Viðfangsefni mannauðsstjórnunar







# Mannauðsstjórnun





# Fræðaheimurinn og „praktíkin“

- Becker, B. og Gerhardt, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.
- Ball, K. (2000) *The use of human resource management systems; a survey*
- Broderick, R., og Boudreau, J.W. (1992). *Human Resource Management, information technology and the competitive advantage*
- Gardner, s.d., et.al. (2003). *Virtual HR: The impact of information technology on human resource management*
- Hendrickson, R.A., (2003). *Human Resources Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources*
- Lado, A. og Wilson, M. (1994). *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*





# Verksvið mannauðsstjóra

- Þekking á samskiptum aðila vinnumarkaðarins, stéttarfélög, vinnuveitendur, kjarasamningar og lausn ágreinings (Cappelli, 1991; Van Eynde og Tucker, 1997)
- Þekking á rekstri og viðskiptum og helstu lykilkennitölum sem tengjast þeim, s.s. fjármál og fjárhagsbókhald (Lawson, 1990; Lawson og Limbrick, 1996; Ulrich, Brockbank, Yeung og Lake, 1995)
- Mannlegi þátturinn, s.s. samskipti, virk hlustun, greiningarhæfni, leiðtogafærni og stjórnun breytinga (Lawson og Limbrick, 1996; Ulrich o.fl., 1995; Hansen, 2001; Hansen o.fl., 1996)
- Sjá nánar: Signý Björg Sigurjónsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2010) *Menntunarlegur bakgrunnur og hlutverk íslenskra mannauðsstjóra*  
[http://www.ibr.hi.is/sites/files/ibr/R%C3%A1%C3%B0stefnurit%20\\_2010.pdf](http://www.ibr.hi.is/sites/files/ibr/R%C3%A1%C3%B0stefnurit%20_2010.pdf)





# Mikilvægustu verkefni mannauðsstjóra

- Farnham og Pimlott (1982) – 85 mismunandi verkefni – 12 meginviðfangsefni
- Ráðningarferli, starfslýsingar, kostnaðargreining, þjálfunaráætlanir og launaákvarðanir (Giannantonio og Hurley, 2002)
- Launakostnaður einn stærsti útgjaldaliðurinn í rekstri fyrirtækja
- Hvernig er hægt að hafa yfirsýn yfir alla þessa þætti?





## Hlutverk starfsmannastjóra

---

Ber ábyrgð á launaútreikningum og útborgun launa

Hefur eftirlit með vinnuskýrslu, yfirvinnuskráningu, fjarvistum, orlofstöku og afleysingum

Er umsagnaraðili um röðun starfsmanna í launaflokka, tilfærslur í starfi og uppsagnir

Fylgist með frammistöðu einstakra starfsmanna, ýmist með formlegu frammistöðumati er tengist starfsáætlunum eða með óformlegum upplýsingum frá yfirmönnum deilda

Vinnur að hagræðingu í starfsmannahaldi til að halda launakostnaði í lágmarki og hafa jafnframt í huga hámarksnýtingu á mannafla

Greiðir úr samskiptavandamálum á vinnustað

Veitir starfsfólki persónulega ráðgjöf og aðstoð

Hefur umsjón með öryggismálum, heilbrigðisþjónustu, hlunninda- og velferðarmálum starfsmanna

Skipuleggur starfsþjálfun nýliða, námskeiðahald og aðra starfsmannafræðslu ef þörf er á

Auglýsir lausar stöður og hefur umsjón með mannaáætlunum, annast stundum móttöku starfsumsóknna og tekur viðtöl við umsækjendur

Hefur náið samstarf við yfirmenn deilda eða sviða um ofangreinda málaflokka

Er stundum fulltrúi vinnuveitenda í samningarviðræðum um launakjör

Er í opinberri stofnun tengiliður starfsmanna og stofnunar við launadeildir ríkis eða sveitarfélags

Heimild: Gerður G. Óskarsdóttir (ritstjóri). (1990).



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



# Hugmyndir Dave Ulrich

„The next agenda for adding value and delivering results“



- „Human Resource Champions“
- Ef virðisauki fyrirtækja á að byggja á mannauðnum þarf að skilgreina hlutverk mannauðsstjóra upp á nýtt
- Þróun m.a. frá eigindlegri hugsun yfir í megindlega
- Tryggja virðisauka og árangur - mikilvægt að mæla - mælikvarðar



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



# Dave Ulrich

- Til þessa hefur of mikil áhersla verið á það sem mannauðsstjórar gera í stað þess að leggja áherslu á það hlutverk þeirra sem snýr að afrakstri eða árangri skipulagsheilda.
- Starfsaðferðir þess sem fer með HRM málefni innan skipulagsheilda verður að vera ákveðið ferli sem hefur það markmið að auka hæfni einstaklinga og skipulagsheilda samtímis.
- Samþætting mannauðsstefnu og viðskiptastefnu





# Stefnumótandi meðeigandi

Stefnumótandi meðeigandi sem yfirstjórn vinnur náíð með. Hlutverk mannauðsstjórans er að að greina stöðu fyrirtækisins m.t.t. getu og hæfni og tryggja að stefna fyrirtækisins og verkefni mannauðsstjórnunar sé samhljóma og vinni saman að því markmiði að skapa virðisauka og tryggja árangur

Ferlar  
Hörð nálgun



STEFNUMÓTANDI  
MEÐEIGANDI

FRUMKVÖÐULL  
BREYTINGA

SÉRFRÆÐINGUR  
/ RÁÐGJAFI

UMBOÐSMAÐUR  
STARFSMANNA

Starfsmenn  
Mjúk nálgun

Á morgun  
Áhersla á  
stefnumótun

Í dag  
Áhersla á dagleg  
verkefni



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD



# Proskastig mannauðsstjórnunar

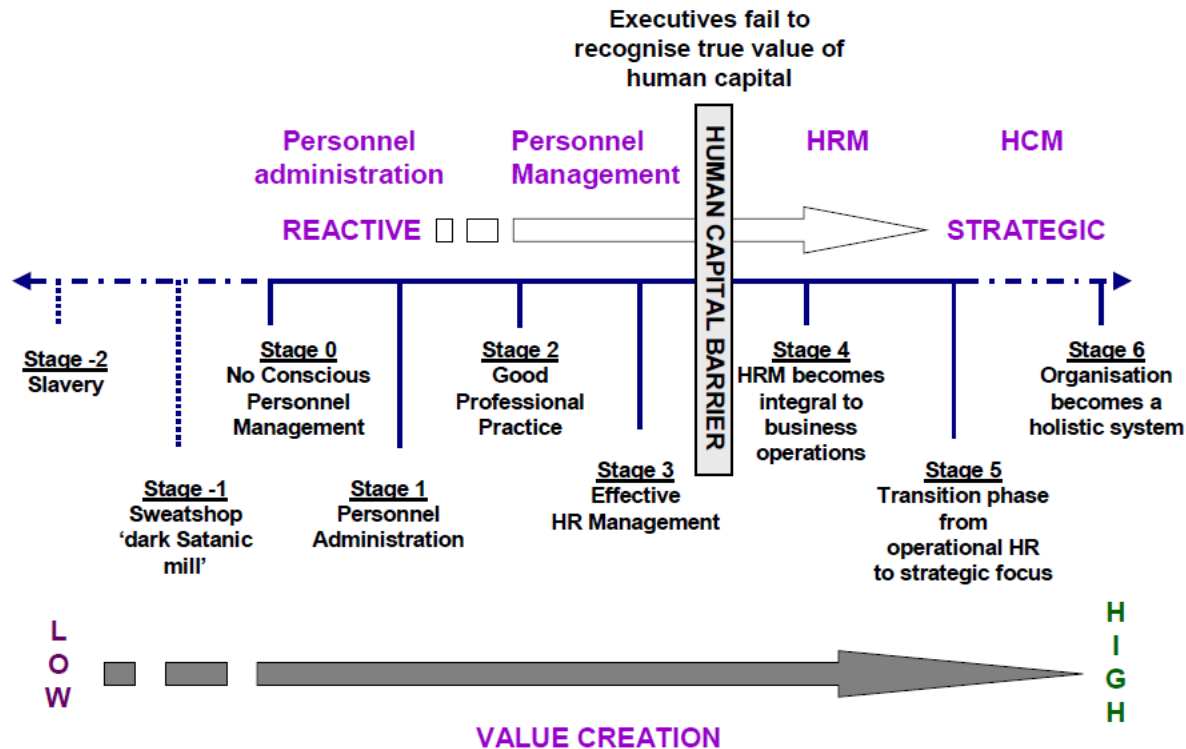


Figure 5.2 The HRM Maturity Scale - only the most mature organisations achieve the highest value status

Paul Kearns. (2009). HR strategy: Creating business strategy with human capital.





# Cranet rannsóknin – Ísland (2009)

- Almenni og opinberi vinnumarkaðurinn
  - Þroskastig 4 – 1%
  - Þroskastig 3 – 16%
  - Þroskastig 2 – 54%
  - Þroskastig 1 – 28%
  - Þroskastig 0 – 1%
- Opinberi geirinn eingöngu:
  - Þroskastig 3 – 7%
  - Þroskastig 2 – 54%
  - Þroskastig 1 - 39%

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





# Hvernig getur mannauðsstjórnun sannað gildi sitt?

- Tilvistarbarátta mannauðsstjóra – gera starf sitt arðbært – tryggja samkeppnishæfni – „High performance work systems“
- Mælikvarðar
  - Stefnumiðað árangursmat (bæta fjárhagslegan árangur, tengja starfsmenn við stefnu, bæta samskipti)
  - Mistök í ráðningum dýru verði keypt
  - Móttaka og kynning nýrra starfsmanna – sálfræðilegi samningurinn -
  - Starfsmannavelta kostar sitt – hvað er æskileg starfsmannavelta
  - Fjarvistir - veikindi
  - Ávinningur af fræðslu og þjálfun – hver er hann?
  - Frammistöðumat – starfsmannasamtöl - stjórnendamát
  - Vinnustaðagreining





# HRIS (Human Resource Information System)

- HRIS samþættir HRM og IT
- Kovach et.al. (1999) skilgreinir HRIS sem kerfisbundna aðferð (ferla) til að safna, geyma, viðhalda, ná í upplýsingar (data) um mannauðinn sem skipulagsheildin þarf að nota í stjórnun mannauðs
- Innleiðing HRIS ekkert annað en breytingastjórnun – innleiðingarferlið getur verið vandasamt
  - Shrivastava et.al (2003) 3 stig - aðlögun – innleiðing – formbinding





# HRIS

- Wyatt (2002) algengustu mælikvarðar sem notaðir eru í HRIS
  - Aukin framleiðni
  - Kostnaður (sparnaður)
  - ROI
  - Aukin og bætt samskipti milli starfsmanna
- Ball (2000) – upplýsingar sem unnið er með – ráðningar og þjálfun
- Sadri og Chatterjee (2003) segja að HRIS ýti undir hraðari ákvörðunartöku, betri þróun mannauðs og betri áætlunargerð
- Ordóñez de Pablos (2004) HRIS getur stuðlað að varanlegu samkeppnisforskoti með því að skapa, þróa og halda utan um þekkingu - Skipulagsauður (structural capital) - viðskiptavinaauður (customer capital)- mannauður (human capital)





# HRIS

- Rannsóknir sýna að aukin notkun HRIS gerir sérfræðingum (stjórnendum) kleift að ná betri árangri sjá nánar. Sjá: Broderick og Boudreau (1992) „Human Resource Management, information technology and the competitive advantage
- Dave Ulrich (1997) og Brockbank (1999) sýna fram á að HR sérfræðingar skapa aukin verðmæti fyrir skipulagsheildina og styrkja eigin stöðu með notkun HRIS. Þeir segja enn fremur að HRIS sé mikilvægt fyrir HR sérfræðinga svo þeir geti sinnt hlutverki sínu sem „meðeigandi“ (strategic partner).
- HRIS gerir starf þeirra sem sinna starfsmannamálum skilvirkara og árangursríkara – styður við stefnumiðaða ákvörðunartöku.





**"Our employees are our greatest asset. I say we sell them."**

**AHAJOKES.COM**



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD