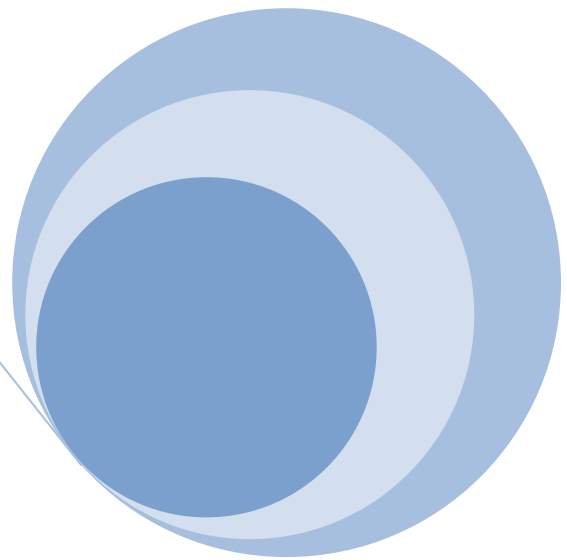


Háskólinn á Bifröst

Viðskiptadeild



# Mælingar á mannauði

*Virði og áhrif á rekstrarafkomu fyrirtækja*

Lokaverkefni til BS prófs við Háskólann á Bifröst



**Höfundur: Hanna María Jónsdóttir**

**Leiðbeinandi: Einar Svansson**

**Maí 2010**

Háskólinn á Bifröst  
Viðskiptadeild

Maí 2010

# Mælingar á mannauði

*Virði og áhrif á rekstrarafkomu fyrirtækja*

Lokaverkefni til BS prófs við Háskólann á Bifröst

Höfundur: Hanna María Jónsdóttir

Leiðbeinandi: Einar Svansson

## Ágrip

Mannauður hvers fyrirtækis er líklega einhver dýrasta og vandmeðfarnasta auðlind sem það ræður yfir á hverjum tíma. Samsetning hópsins og hæfni hvers starfsmanns breytist í tímans rás og nýir starfsmenn bæta við þekkingu og hæfni sem áður var ekki til í fyrirtækinu. Heildarmat á því hver hæfni og þekking starfsmannahópsins er hverju sinni er oft óljóst enda margir þættir sem taka þarf tillit til við slíkt mat.

Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða hvaða aðferðir í mannauðsmálum hafa áhrif á fjárhagslega niðurstöðu fyrirtækja. Spurt er hvort að þessar aðferðir geti gefið upplýsingar sem nýtast megi til að reikna út virði mannauðs. Tvær aðferðir voru skoðaðar. Annars vegar var skoðuð bandarísk rannsókn sem sýnir fjárhagslegan ávinning af mannauðsaðferðum og þætti hennar bornir saman við randæmi. Hins vegar voru settar fram reikniaðferðir sem lýsa sambandi talna úr rekstrarreikningi og fjölda stöðugilda eða starfsmanna. Þeim var einnig beitt í raundæminu til prófunar.

Niðurstaða rannsóknarinnar leiddi í ljós að þær aðferðir sem skoðaðar voru gefa gagnlegar upplýsingar sem nýta má sem innlegg við frekari mælingar. Virði mannauðs verður ekki fundið með þessum aðferðum sem hér er lýst einum saman.

## ***Þakkarorð***

Ég las í bók eftir Dr. Tal Ben-Shahar að hamingjan væri hinn eini sanni gjaldmiðill. Ég las að það sem gæfi lífinu gildi væri að gera hluti sem veita okkur ánægju, hafa merkingu og gera okkur hamingjusöm – bæði núna og í framtíðinni. Í sömu bók segir höfundur að allir verði að eiga sér langtímamarkmið sem þeir vinna að í skrefum. Hann segir að markmiðið sé ekki að ná einhverjum einum endapunkti heldur að njóta ferðarinnar. Þegar ég lagði af stað í háskólanám á Bifröst fyrir fjórum árum var mér mestu um vert að drífa þetta af. Drífa mig loksins í háskólanámið sem ég hafði alltaf ætlað að ljúka en aldrei haft mig í. Það gerðist ekki fyrr en á fjórða ári að ég áttaði mig á að ferðin var það sem gaf mér mest og að nú þegar sér fyrir endann á ferðinni geri ég mér fyrst grein fyrir hvað hún hefur verið ánægjuleg. Það stendur nefnilega í sömu bók að þegar maður gerir það sem mann langar fylgir því að gera hluti sem maður *verður* að gera. Ég hef sem sagt verið í háskólanámi vegna þess að mig langar til þess en þá *verð* ég að skila BS ritgerð. Þá komum við að því sem ég vildi sagt hafa: þegar það sem maður *verður* að gera reynist vera það sama og það sem mann langar að gera er maður ansi nærri fullkominni hamingju. Það er ekki svo að skilja að vinnan við þessa ritgerð hafi verið einföld eða áreynslulaus. Hamingjan felst nefnilega ekki í því að komast létt frá hlutunum. Hún felst í því að hafa fyrir þeim, leggja á sig og finna gleðina í að sigrast á hindrunum. Hindranirnar hafa verið þó nokkrar og allar af sama meiði sprotnar. Allar hafa þær verið hindranir hugans. Þegar hugurinn segir manni að þetta sé nú ljóta vitleysan og að þetta sé allt of viðamikil, eða þegar hann segir að þetta sé nú ekki mjög merkileg rannsókn og allt sé unnið fyrir gíg, þá er nauðsynlegt að eiga góða að sem ýta undir rassinn á manni og koma manni yfir þessar hindranir eða fram hjá þeim. Þessum aðilum ber að þakka sitt framlag.

Helgu Benediktsdóttur, Sæmundi Sæmundssyni og Sigurborgu Gunnarsdóttur þakka ég fyrir stuðning, sveigjanleika og hvatningarorð á örlagastundum. Leiðbeinanda mínum Einari Svanssyni þakka ég aðstoðina, kennsluna og handleiðsluna í gegnum þessa vinnu. Magndísi Maríu Sigurðardóttur þakka ég yfirlesturinn og gagnlegar athugasemdir. Nönnu Hlíf Ingvadóttur þakka ég fyrir það eitt að draga andann og að lokum færi ég bestu þakkir móður minni og tengdaforeldrum sem hafa með ómetanlegu framlagi sínu við barnaumönnun gert þessa ritgerð að veruleika.

## EFNISYFIRLIT

1.	Inngangur.....	8
1.1	Val á viðfangsefni .....	9
1.2	Markmið ritgerðar.....	9
1.3	Aðferðarfræði rannsóknar .....	10
1.4	Uppbygging ritgerðar .....	11
2.	Skilgreiningar og hugtök .....	12
2.1	Mælingar og mannauður .....	12
2.2	Þekking sem auðlind .....	13
2.3	Fleiri mælistikur.....	16
2.3.1	Human Capital Revenue Factor (HCRF) .....	17
2.3.2	Human Capital Value Added (HcVA).....	17
2.3.3	Human Capital Return on Investment (HCROI).....	17
3.	Aukning verðmæta .....	19
3.1	AMO módelið .....	20
3.2	Watson Wyatt rannsóknin .....	21
4.	Raundæmi – Teris .....	26
4.1	Innsýn í starfsemina .....	27
4.1.1	Starfsmannastefna.....	28
4.1.2	Starfsánægjukönnun.....	29
4.1.3	Stefnumiðað árangursmat – Balanced Scorecard.....	31
4.2	Úrvinnsla og prófun aðferða .....	31
4.2.1	Úrvinnsla tölulegra gilda .....	32
4.3	Fjárhagslegur ávinningur af aðgerðum .....	35
4.5	Samantekt um Teris .....	42

5.	Helstu niðurstöður og ályktanir .....	44
5.1	Svar við rannsóknarspurningunni .....	44
5.2	Aðrar aðgerðir í mannauðsmálum .....	44
5.3	Frekari rannsóknir .....	45
6.	Lokaorð .....	46
	Heimildaskrá .....	48

## *Mynda – og töfluskrá*

### MYNDIR:

Mynd 1 - Flokkun mælikvarða verðmæta NICE (þýtt af höfundi) (Þorleifsdóttir & Claessen, 2006)	16
Mynd 2 - Fimm ára samanlögð ávöxtun á hlutafé (apríl 1996- apríl 2001) (Watson, 2001/2002)	21
Mynd 3 - Skipurit Teris Heimild: (www.teris.is)	27
Mynd 4 – Líkan starfsánægjuvísitölunnar. Heimild: Starfsánægjukönnun Teris	30

### TÖFLUR:

Tafla 1 - Samband aðgerða í mannauðsstjórnun og viðurisaukingar hluthafa (þýtt af höfundi).....	22
Tafla 2 - Flokkur 1 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundi) .....	22
Tafla 3 - Flokkur 2 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundi) .....	23
Tafla 4 - Flokkur 3 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundi) .....	23
Tafla 5 - Flokkur 4 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundi) .....	24
Tafla 6 - Flokkur 5 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundi) .....	25
Tafla 7 - Flokkur 6 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundi). .....	25
Tafla 8 - Tölur úr rekstrarreikningum 2007, 2008 og 2009. Tölur í þús. ....	33
Tafla 9 - Flokkur 1 - niðurstaða og uppruni svara .....	36
Tafla 10 - Flokkur 2 - niðurstaða og uppruni svara .....	38
Tafla 11 - Flokkur 3 - niðurstaða og uppruni svara .....	39
Tafla 12 - Flokkur 4 - niðurstaða og uppruni svara .....	40
Tafla 13 - Flokkur 5 - niðurstaða og uppruni svara .....	41
Tafla 14 - Flokkur 6 - niðurstaða og uppruni svara .....	42

## 1. INNGANGUR

“MEASURE WHAT IS MEASURABLE, AND MAKE MEASURABLE WHAT IS NOT SO.”

GALILEO GALILEI

Baráttu fyrir einhverju sem er hjartansmál fylgir jafnan eldmóður og áhugi sem er oftast það hvetjandi að baráttan sjálf verður ánægjuleg. Þetta er sú tilfinning sem ritgerð þessi byggir á í grunnin. Í nokkur ár hefur verið að skapast sífellt meiri umræða um mannauðsmál sem fræðigrein. Orðið *mannauður* eitt og sér felur í sér aðra dýpt en orðið *starfsmenn* gerir og mörg fyrirtæki hafa innan raða sinna mannauðsstjóra í stað starfsmannastjóra. Þessi breyting á starfsheitum hefur fylgt í kjölfar þess að fræðigreinin mannauðsstjórnun hefur vaxið. Rannsóknir hafa eflst og fleiri og fleiri hafa látið sig mannauðsmálefni varða við stjórnun fyrirtækja sinna. Til lengri tíma var sá þáttur í rekstri fyrirtækja sem snerti kostnað við mannahald talinn vera sá sem fyrst bæri að skera niður og að þeir fjármunir sem varið var til annars en beinna launagreiðslna var allt að því gjöf til starfsmanna. Allt frá kaffi og bakkelsi til kostunar starfsfólks til náms var gjaldfært og án nokkurs vafa í mörgum tilvikum talinn vera nokkurs konar sokkinn kostnaður ef svo má að orði komast.

Með þeirri hugsun sem gengur í grófum dráttum út það að góð mannauðsstjórnun sé fyrirtækinu til hagsbóta hefur margt breyst. Flestir stjórnendur gera sér grein fyrir því að mikil velta starfsmanna er dýr og kostnaður við ráðningar og þjálfun nýrra starfsmanna getur verið umtalsverður sé veltan mikil. Líklega má til sanns vegar færa að margir geri sér grein fyrir þeirri staðreynd að ánægðir starfsmenn afkasta meiru og þá hefur kostnaður við að auka ánægju starfsmanna verið réttlætunlegur í rekstrinum. Það sem hins vegar er ennþá nokkuð í land með, þegar kemur að umræðu um skiptingu fjármuna í fyrirtækjum er að stjórnendur hafi eitthvað í höndunum sem sýnir að kostnaður við það sem snýr að starfsmönnum er í mörgum tilvikum fjárfesting sem borgar sig til baka. Oftar en ekki vantar þó staðfestingu eða töluleg gögn sem gefa stjórnendum og eigendum upplýsingar á sama tungumáli og talað er um aðra þætti rekstrarins; fjárhagsleg mæligildi. Baráttan fyrir því að hægt sé að bera saman kosti og galla fjárfestinga í mannauði samanborið við aðrar fjárfestingar fyrirtækisins er þannig að hún vekur eldmóð og eflir undirritaða til dáða.



## 1.1 VAL Á VIÐFANGSEFNI

Á vormánuðum 2009 féllu bæði SPRON og Sparisjóðabanki Íslands og starfsemi beggja var lögð niður. Höfundur var á þessum tíma einn af stjórnendum SPRON og hafði mannaforráð sem taldi um 20 einstaklinga. Í kjölfar þessara atburða fóru ýmis hjól að snúast og aðrar fjármálastofnanir höfðu samband ýmist við undirritaða, höfuðstöðvar SPRON eða starfsmennina beint í þeim tilgangi að bjóða þeim störf. Það fór svo að á innan við mánuði voru allir starfsmenn sem þarna um ræddi í nýju starfi, margir hjá öðrum fjármálastofnunum. Það kom endurtekið fyrir að sagt var um þessa starfsmenn að þeir byggju yfir eiginleikum og tengslum sem önnur fyrirtæki sáu mikil verðmæti í. Þetta varð kveikjan að þessari ritgerð.

Það var svo í september á síðasta ári að höfundur tók að sér starf forstöðumanns mannauðsmála hjá upplýsingatæknifyrirtækinu Teris, sem byggt er á grunni Tölvumiðstöðvar sparisjóðanna. Í ljósi þess sem gengið hafði á um vorið var sífellt að koma upp þessi hugsun um hversu verðmætt það er að halda vel á mannauðsmálum. Stjórnendur Teris lýstu því margoft í ráðningarferlinu hversu mikilvæg auðlindin er fyrir starfseminu og áskorunin í nýja starfinu snerist einna helst um að halda vel utan um hóp sem hafði gengið í gegnum erfiða tíma hópuppsagna og niðurskurðar. Það sem var í húfi var í raun og veru starfsemi fyrirtækisins. Sú þekking og hæfni sem starfsfólkið býr yfir er algjör grunnforsenda þess að starfsemin gangi. Þetta er algengt í upplýsingatæknifyrirtækjum þar sem sérfræðiþekking á einstaka kerfum verður nánast óyfirfæranleg og afar fáir einstaklingar með sambærilega þekkingu finnast. Það var því komið kjörið tækifæri að rannsaka og grafast fyrir um hvort hægt væri að meta þessa auðlind til fjár.

## 1.2 MARKMIÐ RITGERÐAR

Mannauður hvers fyrirtækis er líklega einhver dýrasta og vandmeðfarnasta auðlind sem það ræður yfir á hverjum tíma. Samsetning hópsins og hæfni hvers starfsmanns breytist í tímans rás og nýir starfsmenn bæta við þekkingu og hæfni sem áður var ekki til í fyrirtækinu. Heildarmat á því hver hæfni og þekking starfsmannahópsins er hverju sinni er oft óljóst enda margir þættir sem taka þarf tillit til við slíkt mat.

Við upphaf vinnunnar við ritgerðina voru markmiðin um hver niðurstaðan gæti orðið háleit og væntingarnar miklar. Óskamarkmið hefði verið að „finna upp“ hinn eina sannleika og brautryðjandi aðferð við mat á mannauði fyrirtækja. Eina formúlu sem allan vanda leysti. Þegar vinnan við rannsóknaráætlunina var hins vegar langt á veg komin birtist raunveruleikinn höfundi og praktískir hlutir eins og tími og þekking komu til skjalanna. Það varð því úr að markmiðið yrði að skoða annars vegar útreikninga sem byggðir eru á fjárhagslegum upplýsingum úr ársreikningum og hins vegar að skoða hvaða aðgerðir í mannauðsmálum hafa áhrif á fjárhagslega niðurstöðu fyrirtækja. Spurningin er hvort að þessar aðferðir geti gefið upplýsingar sem nýtast megi til að reikna út virði mannauðs.

Vonin er sú að með þessari ritgerð verði lesendur einhverju nær um þær aðferðir sem hér eru til umfjöllunar og geti jafnvel nýtt niðurstöðurnar sem gagnlegar upplýsingar við útreikninga á því hver ávinningur af fjárfestingum í mannauði er.

### 1.3 AÐFERÐARFRÆÐI RANNSÓKNAR

Rannsóknin fól í sér að safna saman fræðlegum upplýsingum um aðferðir sem þegar eru til við mat á verðmæti mannauðs. Nokkrar aðferðir urðu fyrir valinu til nánari úrvinnslu og umfjöllunar, einkum þær sem hafa fjárhagslegan vinkel. Þegar aðferðirnar voru fundnar var hafist handa við að skoða hverjir þeir þættir eru sem auka vægi þáttanna í þeim jöfnum sem byggt er á. Raundæmið Teris er svo tekið fyrir og þeim aðferðum sem fjallað hefur verið um beitt til þess að sannreyna gildi þeirra. Viðtöl við stjórnendur, greining fjárhagslegra upplýsinga og útreikningar eru þær aðferðir sem beitt er við matið á Teris. Í þeim hluta raundæmisins sem snýr að því að meta fjárhagslegan ávinning af þeim aðgerðum sem þegar eru framkvæmdar og bera þær saman við þær aðferðir sem rannsókn Watson Wyatt (Watson, 2001/2002) sýnir að hafa áhrif á fjárhagslega afkomu, er blandað saman svörum úr starfsánægjukönnun fyrirtækisins og svörum úr viðtölum við stjórnendur. Beiting þeirra aðferða sem hér eru tilgreindar er það sem ritgerðin byggist á. Þetta ætti að gefa vitneskju um hvert verðmæti mannauðs Teris er og hvaða þættir eru mikilvægastir til þess að áhrifin á rekstrarniðustöðuna verði sem jákvæðust.

Helstu annmarkar þessarar rannsóknar eru þeir að hún nær ekki að gera þeim fjölmörgu aðferðum sem fræðimenn hafa sett fram á undanförunum árum nógu tæmandi skil. Hún er því að

verulegu leiti takmörkuð við val höfundar á aðferðum og huglægt mat á því hvaða kenningar eru áhugaverðastar.

#### 1.4 UPPBYGGING RITGERÐAR

Í fyrsta kafla, Inngangi, er farið yfir val á viðfangsefni, aðferðafræði og markmið rannsóknarinnar. Annar kafli fjallar um skilgreiningar á þeim hugtökum og aðferðum sem til skoðunar eru og kenningar um mat á verðmæti mannafla eða *Human capital*. Þar eru einnig skoðaðar hugmyndir manna um fjárhagslegu tenginguna við manneskjur og hæfni þeirra. Í kafla þrjú verður fjallað um hvaða aðferðum er hægt að beita til að stýra mannauðsmálum á þann veg að hámarks afkomu verði náð. Þar verður einna helst litið á rannsókn WatsonWyatt um HCI – Human Capital Index og rannsóknir CIPD sem snúast um það sama. Í fjórða kafla verður tekið fyrir eitt raundæmi og aðferðum í kafla tvö og þrjú beitt til að fá niðurstöðu um hvert heildarverðmæti mannafla þess fyrirtækis er og hvort stjórnun mannauðsmála er með þeim hætti að líklegt sé að rekstrarniðurstaðan sé háværkuð. Að lokum er farið yfir helstu niðurstöður þar sem fjallað er um hver gagnsemin af rannsókninni er og hvort hugsanlega sé þörf á frekari rannsóknnum.

## 2. SKILGREININGAR OG HUGTÖK

Ekki eru allir sammála um hvert megin inntak mannauðsstjórnunar er sem fræðigreinar. Mörgum ber þó saman um að greinin sem slík byggir á þremur stöðum; hagfræði, sálfræði og ferlum eða kerfi sem tvinnar þetta saman (Swansson, 2008). Ef hagfræði er lögð til grundvallar og mannauðsstjórnun skoðuð út frá grunnatriðum hagfræðinnar er hægt að segja að mannauður sem slíkur sé takmörkuð auðlind og því fer um ráðstöfun hennar eins og annarra gæða sem eru af skornum skammti. Mannauður, sem felur í sér þekkingu og hæfileika, hefur þannig fjárhagslegt gildi eins og vara eða þjónusta og er verðmæti. Að mati Dr. Jac Fitz-enz eru það manneskjurnar sem virkja þekkingu og nýta fyrirtækinu til hagsbóta eins og hinar áþreifanlegu eignir s.s. tæki og tól. Mannauður er samansafn af hæfileikum, hvata, þátttöku og tryggð starfsmanna í fyrirtækjum (Fitz-enz, 2000). Þessi fjárhagslega nálgun á verðmætin sem liggja í mannauðinum byggist á þeirri hugsun að þekking starfsmanna og hæfni sé sambærileg við vélar og tæki í eigu fyrirtæksins. Þetta hljómar fráhrindandi sem stjórnunarhugsun og er ekki verið að leggja til hér að stjórnun eða framkoma byggist á þessari hugsun. Þetta er í raun aðeins myndlíking þar sem „vélin“ þarf almennt viðhald (endurmenntun og þjálfun), hana þarf að fara vel með og hún afkastar meiru við kjöraðstæður.

### 2.1 MÆLINGAR OG MANNAUÐUR

Allt sem við kemur mannahaldi svo sem þjálfun, aðbúnaður, laun og tryggingar er í flestum fyrirtækjum stór kostnaðarliður. Til margra ára var það mat manna að starfsmannahald væri kostnaðareining innan fyrirtækja. Þegar harðnar á dalnum er þetta sá kostnaður sem oftast er horft í og niðurskurður í launakostnaði er því gjarnan fyrsti valkostur þegar draga þarf saman seglin í rekstrinum. Þetta hefur verið að breytast á undanförunum árum. Karen Legge (1989) segir þrjá þætti lýsa muninum. Í fyrsta lagi er starfsmannastjórnun einkum beint að almennum starfsmönnum á meðan mannauðsstjórnun er almennari en hefur meiri áhrif á stjórnendur. Í öðru lagi er mannauðsstjórnun meira samtvinnuð millistjórnun en starfsmannastjórnun leitast við að hafa bein áhrif á millistjórnendur. Í þriðja og síðasta lagi telur Legge að mannauðsstjórnun leggi mikla áherslu á að æðstu stjórnendur séu þátttakendur í stjórnunarmeningunni en starfsmannastjórnun sem slík sé í eðli sínu á varðbergi gagnvart ákvörðunum æðstu stjórnenda

(Armstrong, 2001). Sú hugsun að fjárfesting í mannauði sé ekki undanskilin þegar kemur að ávöxtun hefur verið að ryðja sér til rúms og þó nokkrar mælistikur þróaðar af ýmsum fræðimönnum. Kostir þess að mæla og meta virði mannauðs eru ekki eingöngu þeir að með því fáiist fjárhagsleg mynd af verðmætinu sem slíku heldur einnig að mælingar hjálpa til við að nýta auðlindina sem best. Þá gefa góðar mælingar hugmynd um þróun auðlindarinnar og er upplýsingagjöf um hversu vel eða illa fyrirtækinu gengur að ná settum markmiðum (Armstrong, 2001). Þau markmið sem fyrirtækið setur sér eru hluti af stefnu þess og hafa þann tilgang að bæta reksturinn á ýmsum sviðum. Algengir mælikvarðar á sviði mannauðsstjórnunar sem ekki eru reiknaðir út frá fjárhagslegum niðurstöðum eru tengdir hegðun starfsmanna og svo þjónustu og virkni starfsmannasviðs. Hegðun starfsmanna er mæld út frá veltuhraða, fjarvistum og starfsaldri svo eitthvað sé nefnt en þjónusta og virkni starfsmannasviðs er mæld út frá almennum þjónustuviðmiðum eins og hraða svörunar við ýmsum beiðnum, kostnaði við auglýsingar og úrvinnsluhraða kvartana o.fl. Þessir mælikvarðar gefa gagnlegar upplýsingar í rekstrinum og veita ýmis tækifæri til úrbóta sé þess þörf. Þeir miða þó ekki að því með beinum hætti að auka verðmæti mannauðsins eða bæta rekstrarniðurstöðuna.

Enn sem komið er gera alþjóðlegir reikningsskilastaðlar ekki ráð fyrir að fram komi í efnahagsreikningi upplýsingar um verðmæti þekkingar eða mannauðs. Þetta kann að leiða til þess að upplýsingar um raunverulegt verðmæti liggi ekki fyrir og gefi þá að sama skapi fjárfestum ekki nógu áreiðanlegar upplýsingar um fjárhagsstöðu fyrirtæksins þar sem eignir þess eru vanmetnar. Þegar horft er til þess að þær upplýsingar sem liggja fyrir í ársreikningi hafa mikil áhrif á verð fyrirtækisins eða hlutabréfaverðs þess, má ætla að hvati til fjárfestingar í þekkingu muni ekki vera nægilegur þar sem jákvæðra áhrifa gætir ekki við hefðbundið uppgjör fyrirtæksins. (Smith, 2003). Fyrirtæki eiga því við nokkurn vanda að etja þegar kemur að því að verðleggja þekkingarlega eign og sína.

## 2.2 ÞEKKING SEM AUÐLIND

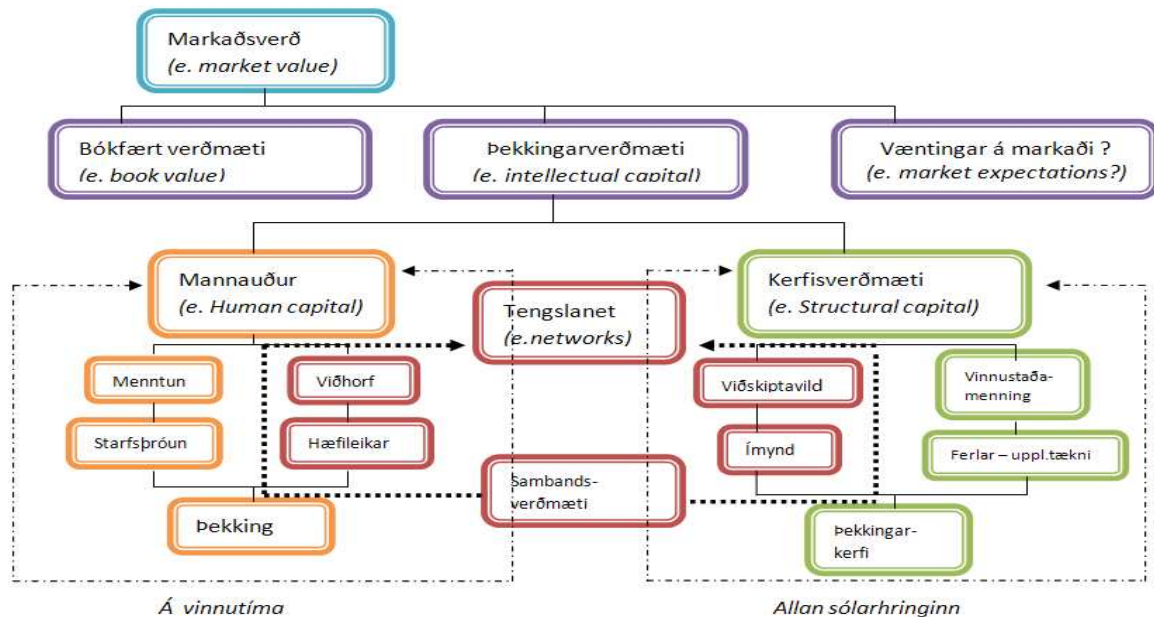
Þekkingarverðmæti *Intellectual capital* er hluti af þeim verðmætum sem mynda heilt fyrirtæki. Að nýta þekkingu og bæta við hana innan fyrirtækja er hluti af því að gera fyrirtækið samkeppnishæft og viðhalda tækifærum til vaxtar. Mat á þekkingarverðmætum sem óefnislegri

eign, sem muni hafa efnahagslegan framtíðarávinning í för með sér líkt og viðskiptavild eða einkaleyfi, er enn sem komið er óleyst verkefni í skilningi reikningshalds.

Fyrirtæki hafa takmarkað fjármagn til fjárfestinga og því er mikilvægt að fjárfesting í menntun og þjálfun starfsfólks skili fyrirtækinu aukinni þekkingu og þar með betri afkomu. Fjárfesting í þekkingu er þannig í samkeppni við aðrar fjárfestingakosti fyrirtækisins (Swanson, 2001) . Human Capital Market Value (HCMV) (Fitz-enz, 2000) er formúla sem gengur út á það að skoða verð hluta í fyrirtækinu á markaði miðað við bókfært verð þess. Þessi aðferð hefur einnig verið notuð til þess að mæla virði annarra óefnislegra eigna og er því nokkuð mikil einföldun og getur varla talist gefa nákvæma mynd af virði mannauðs eingöngu. Markaðsvirði að frádregnu bókfærðu virði gefur vísbendingu um hver óáþreifanleg verðmæti fyrirtækisins eru en taka verður tillit til nokkurra annarra þátta áður en hægt er að slá því föstu að þarna sé eingöngu virði þekkingar eða mannauðs í heild. Ef fyrirtæki eignfæra viðskiptavild, rannsóknar- og þróunarkostnað og verðmæti vörumerkis getur verið að hægt sé að komast nærri virði þekkingar og mannauðs. Það verður þó ekki litið fram hjá því að í verði hlutabréfa felast einnig væntingar manna til framtíðarhorfa fyrirtækisins og aðrir þættir sem ekki er einfalt að draga frá. Þá verður að líta á það að sveiflur á verði hlutabréfa geta verið ærið miklar eins og síðustu misseri hafa sýnt og varasamt er að líta svo á að virði mannauðsins sé jafn sveiflukennt og hlutabréfaverð á markaði. Gallinn er einnig sá að með því að nota þessa aðferð verðum við að gera ráð fyrir að bókfærða virði fyrirtækisins sé rétt og ekki séu þar of- eða vanmetnar eignir sem skekki stöðuna.

Í skýrslu sem unnin var á vegum Norrænu nýsköpunarmiðstöðvarinnar (NICE) er lögð til skilgreining og skipting á þekkingarverðmætum innan fyrirtækja sem skiptist í þrjá flokka. Í fyrsta lagi er fjallað um kerfisverðmæti (*Structural Capital*) sem er þekking sem byggð er á upplýsingum, fléttuð inn í innri kerfi, ferla og upplýsingakerfi. Þessi verðmæti verða eftir í fyrirtækinu í lok dags og tryggja verkferla, gæði og vinnulag sem nýtist nýjum starfsmönnum samhliða því að vera markaðsleg eign. Í öðru lagi er um að ræða mannauð (*Human Capital*) þau verðmæti sem felast í starfsmönnum sjálfum og yfirgefur fyrirtækið í lok dags. Í þriðja lagi sambandsverðmæti (*Relational Capital*) sem lýsir þeim verðmætum sem liggja í samböndum og samskiptum eins og viðskiptavild og ímynd og tengjast bæði innra og ytra tengslaneti fyrirtækisins og fær í raun gildi þegar það er nýtt af hæfu starfsfólki (Þorleifsdóttir & Claessen,

2006). Flokkarnir gefa ágæta mynd af því hvernig samsetning og tengsl eru á milli þeirra vídda sem saman mynda þekkingarlega eign fyrirtækisins. Almennt má lýsa þessu þannig að þessir þrír flokkar segi til um hvað fyrirtækið á, hvað það gerir við það og hver er niðurstaða þess sem gert er. Til þess að geta lagt mat á hvern og einn þessara flokka þarf að gera heildstætt mat á hverjum og einum þeirra með þeim aðferðum sem fyrirtækið telur bestar. Þar telja skýrsluhöfundar ýmsar aðferðir koma til greina og nefna sérstaklega Balanced Scorecard eða stefnumiðuð árangursmat eins og það hefur verið nefnt á íslensku. Það er þó að mati skýrsluhöfunda ekki eina aðferðin og leggja þeir til að gerð sé árleg skýrsla þar sem þær spurningar sem leitast er við að svara í hefðbundnu fjárhagsyfirliti fái sambærileg svör fyrir þekkingarverðmæti fyrirtækisins. BSC fræðin gera ráð fyrir að mat á óefnisleigum eignum sé sett í samhengi við aðrar eignir í efnahagsreikningi. Hægt er að leggja til grundvallar sömu hugsun og birtist eigna megin í efnahagsreikningi, þar sem birt er virði óþreifanlegra eigna í þeirri röð sem það tekur fyrirtækið að breyta þeim í beinharda peninga. Með því að meta hversu vel óáþreifanlegar eignir (mannauðurinn) eru í stakk búnar til að bregðast við og gera fjárhagsleg verðmæti úr auðlindinni. Þessi aðferð gerir ráð fyrir að *strategic readiness* eða stefnumiðuð viðbragðsflýti sé sá tími sem þarf til þess að bregðast við ákveðnum aðgerðum sem tengjast stefnu fyrirtækisins. Ef stefnan er að auka söluna er hægt að meta hversu vel undirbúin mannaauðurinn er og hversu vel hann getur tekist á við þetta verkefni. Þá er horfti til þess hver vörubekking sölumanna er, hvernig eru tengslin við viðskiptavini og fleiri þættir sem eru grunnur þess að hægt sé að framkvæma stefnu fyrirtækisins (Kaplan & Norton, 2004).



Mynd 1 - Flokkun mælikvarða verðmæta NiCe (þýtt af höfundi) (Þorleifsdóttir & Claessen, 2006)

Eins og myndin sýnir er samspilið margslungið en skiptingin í bókfært verðmæti, þekkingarverðmæti og væntingar á markaði gerir tilraun til að taka alla þætti sem áhrif hafa á verð fyrirtækisins inn í myndina. Niðurstöður hvers fyrirtækis fara eftir því hvaða matsaðferðum þau beita. Þær geta verið mismunandi og því líklegt matið verði að einhverju leiti huglægt. Það sem hér er þó verið að gera er að búa til upplýsingar sem hægt er að leggja fram samhliða ársreikningi, með rökstuðningi, en nær því ekki að verða slíkt matstæki að hægt sé að setja hreina krónutölu inn í ársreikninginn sjálfan.

### 2.3 FLEIRI MÆLISTIKUR

Dr. Jac Fitz-enz stofnandi Saratoga Institute í Bandaríkjunum, sem síðar varð dótturfélag Price Waterhouse Coopers, var brautryðjandi þegar hann setti fram mælingar sínar á níunda áratugnum. Í tímans rás hafa mælingarnar sannað gildi sitt og eru nú nýttar ásamt fleiri mælingum til að skoða verðmæti mannaúðs hjá fjölmörgum fyrirtækjum. Hér verður fjallað um þrjár af þeim mælingum sem Dr. Jac Fitz-enz setti fram en þær eru töluvert fleiri í heildina. Hver og ein þeirra stendur þó sjálfstæð án hinnar þannig að ekki kemur að sök að skoða aðeins hluta af þeim.



2.3.1 HUMAN CAPITAL REVENUE FACTOR (HCRF) (Fitz-enz, 2000) mælir tekjur á hvert stöðugildi og er ekki alls kostar óþekkt mæling í mörgum fyrirtækjum. Tekin er heildartekjutala ársins og henni deilt með fjölda stöðugilda. Mælingin sem slík segir þó ekki mikið ein og sér en er gagnleg til samanburðar á milli ára og jafnvel til samanburðar við önnur sambærileg fyrirtæki. Ef fyrirtæki nota þessa mælingu með styttra millibili en árlega getur hún gefið skýrari mynd af því hversu mikil áhrif mannauðurinn hefur á tekjutöluna hverju sinni. Sveiflur í tekjum geta verið þó nokkrar og breytingar á högum viðskiptavina geta valdið því að tekjur dragast mikið saman. Það væri þá ekki lýsandi niðurstaða ef tekjur tapast t.d. vegna gjaldþrots viðskiptavinar að áætla að mannauðurinn hafi skilað minna þann mánuðinn. Það sem hins vegar gerist, til lengri tíma litið, er að stjórnendur fyrirtækisins fá betri og betri mynd af því hver nýting mannauðsins er og geta gert breytingar í rekstrinum út frá þeim upplýsingum. Áhrif á tekjur geta verið margvísleg og tengist það mörgum umhverfispáttum að mæling þessi ein og sér gefur ekki nema takmarkaðar upplýsingar um heildarverðmæti mannauðsins.

2.3.2 HUMAN CAPITAL VALUE ADDED (HCVA) (Fitz-enz, 2000) er mæling sem gefur upplýsingar um hverjar tekjur fyrirtækisins eru að frádregnum heildarkostnaði án launa og launatendra gjalda sem er deilt með fjölda stöðugilda. Með henni sjáum við hver hagnaðurinn er af hverju stöðugildi. Með því að draga launin frá heildarkostnaðinum, sem við svo drögum frá tekjunum, fáum við nýja tekjutölu sem innifelur ekki það sem er viðkomandi mannauði eða *nonhuman expenses* (Fitz-enz, 2000).

Formúla 1 - HEVA Human Capital Value Added

$$\frac{\text{Tekjur} - (\text{annar kostnaður} - \text{laun og launatengd gjöld})}{\text{Fjöldi stöðugilda}}$$

(Fitz-enz, 2000)

2.3.3 HUMAN CAPITAL RETURN ON INVESTMENT (HCROI) Til þess að finna hver ávöxtun fjárfestingar í mannauði er setti Fitz-enz fram formúluna sem sýnir hversu mikið fyrirtækið fær í skiptum fyrir laun og annan kostnað við starfsmenn. Þessi mæling sýnir hvað fæst í tekjur á móti

hverri krónu sem eytt er í fjárfestingu í mannauði án tillits til þjálfunarkostnaðar og annars kostnaðar sem er gjaldfærður sem beinn kostnaður. Útkoman úr þessari mælingu verður prósentutala þeirrar ávöxtunar sem fæst fyrir laun og launatengd gjöld hjá fyrirtækinu.

Formúla 2 - HCROI Human Capital Return on Investment

$$\frac{\text{Tekjur} - (\text{annar kostnaður} - \text{laun og launatengd gjöld})}{\text{laun og launatengd gjöld}}$$

(Fitz-enz, 2000)

Það virðist því vera hægt að mæla árangur og ávöxtun af þeim fjármunum sem varið er til þess hluta í rekstrinum sem fer í að byggja upp mannauð og þekkingu en engin ein sem gefur nákvæma mynd af því hvert fjárhagslegt verðmæti er hverju sinni. Þessar mælingar minna óneitanlega á kennitölur ársreikninga og gefa hver og ein mynd af afmarkaðri stærð í rekstrinum. Sem hluti af fleiri mælingum auka þær á dýpt og skiling og hafa þann sama eiginleika og kennitölur ársreikninga hafa; að gera allan samanburð einfaldari. Betur sést hvert inntak hveurrar formúlu er þegar henni er beitt í raundæminu í kafla 4. Þar er farið betur yfir niðurstöðu hveurrar fyrir sig og þýðingu hennar í samhengi við raunverulegan rekstur.

### 3. AUKNING VERÐMÆTA

Upplýsingar um þekkingarverðmæti eru mikilvægar, sérstaklega fyrir nýsköpunar- og tæknifyrirtæki og mikilvægt að geta þeirra við árlegt uppgjör fyrirtækja. Sé þeirra hvergi getið er hætta á að fjárfestar missi þolinmæðina og fyrirtækin verði þá af fjármagni þar sem óefnislegar eignir skipta sköpum fyrir fjárhagslegan ávinning í framtíðinni (Sriram, 2008). Með þeim aðferðum sem getið er í öðrum kafla má gera þekkingarverðmætum og því verðmætum í mannauði nokkuð góð skil þó ekki sé hægt, enn sem komið er, að birta þær niðurstöður í fjárhagsyfirliti fyrirtækja. Aðferðir við að auka verðmæti hafa verið nokkuð rannsakaðar og sýnt fram á með mælingum hverjar þeirra hafa skilað mestum árangri sé litið á rekstrarniðurstöðu fyrirtækjanna. Mælikvarðar á árangur í mannauðsstjórnun og samband árangurs og rekstrarniðurstöðu eru fjölmargar. Dæmi um rannsóknir í þessum efnunum eru rannsóknir Arthur (1990, 1992, 1994) þar sem fram kom að fyrirtæki sem höfðu þá stefnu að efla framlag og tileinkun starfsmanna (*High commitment strategy*) sýndu bæði betri framleiðni og gæði en þau sem störfuðu eftir eftirlitsstefnu (*Control strategy*). Huselid (1995) komst að því að framleiðni er nátengd hvatningu starfsmanna. Hæfni þeirra, hvatning og innri uppbygging fyrirtækisins hefur einnig jákvæð áhrif á fjárhagslega niðurstöðu. Patterson, West, Lawthorn & Nickell (1997) gerðu rannsókn sem sýndi fram á að aðgerðir í mannauðsstjórnun útskýrðu sveiflur í hagnaði og framleiðni. Þeir bentu á tvær aðgerðir sem hefðu sérstaklega mikil áhrif. Annars vegar að ná í og þróa hæfileikaríkt fólk og hins vegar eiginleikar starfa, þ.m.t. sveigjanleiki, fjölbreytni og notkun teyma. Guest *et al.*, (2000) sýndu með rannsókninni *The Future of Work* hvernig aukning í aðgerðum á sviði mannauðsstjórnunar tengist meira framlagi og tileinkun starfsmanna sem kemur aftur fram í meiri framleiðni og auknum þjónustugæðum. Að lokum ber að nefna rannsókn Purcell *et al* (2003) þar sem sýnt er fram á að árangursríkustu fyrirtækin hefðu sýn á „heildarmyndina“ og hefðu þannig skýra sýn og gildi sem væru m.a. mæld og fléttuð inn í starfsemina. Þessi fyrirtæki leggja sig fram um að viðhalda frammistöðu og sveigjanleika og berlega koma i ljós tengsl milli jákvæðs viðhorfs til mannauðsaðgerða, ánægju, hvatningar og afkasta. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar er mannauðsstjórnun lykill að því að tengja saman stjórnun fólks og frammistöðu fyrirtæksins. Það er því meginverkefni millistjórnenda framúrskarandi fyrirtækja (Svansson, 2008).

### 3.1 AMO MÓDELIÐ

Fleiri rannsóknir hafa verið gerðar um samband afkomu fyrirtækja og mannauðsstjórnunar. CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) hefur einnig sýnt fram á þetta samband í rannsókn sem ber heitið *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box* (CIPD, 2007). Þar er greint frá því að grunnur góðrar frammistöðu starfsfólks sé byggður á þremur þáttum sem saman mynda AMO módelið. Það samanstendur af þremur þáttum sem mynda undirstöðuna að góðri frammistöðu:

**Hæfni /færni (*Ability*)** Sú ályktun að fólk vilji sækja um störf, fá viðurkenningu fyrir þau og vilji læra nýja hluti.

**Hvatning (*Motivation*)** Gengur út á að hægt sé að hvetja fólk til nota færni sína í uppbyggilegum tilgangi.

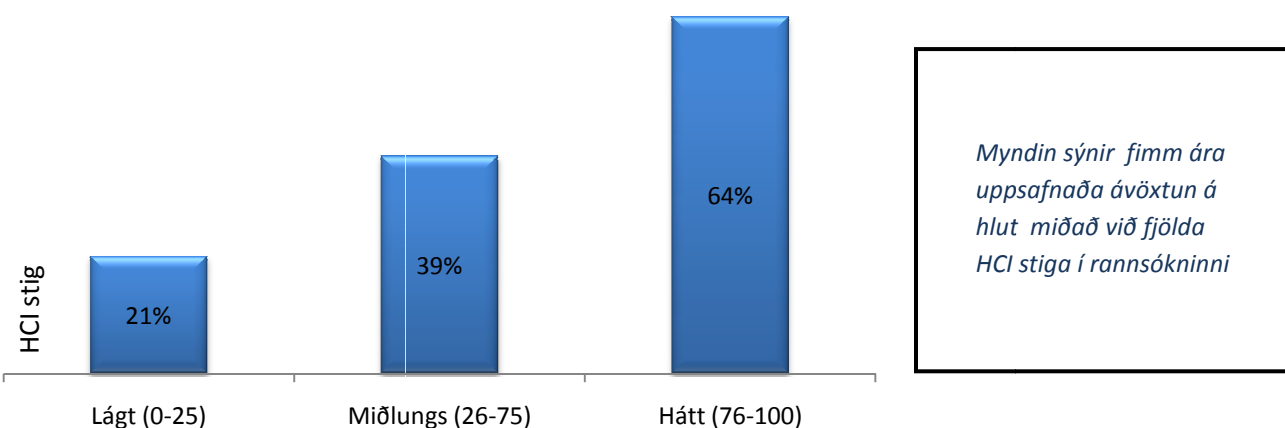
**Tækifæri (*Opportunity*)** Snýst um að fólk muni standa sig vel, skuldbinda sig hágæða starfi og taka þátt í fleiri hlutum eins og að taka þátt í hópstarfi og leysa vandamál fái það tækifæri til þess.

Saman eru þessir þættir innlegg í starfsánægju sem hvetur starfsfólk til að velja hegðun sem leiðir til þess að starfið verður að því sem það er. Starfið mótast af þessari hegðun sem er hjartað ambandi starfsmanns og vinnuveitanda en verður ekki stjórnað með eftirliti og reglum. Það er þessi hegðun sem mun greina á milli þess hvort fyrirtækið er miðlungs eða framúrskarandi. Sú niðurstaða liggur því í hendi starfsmanns sem velur sína hegðun. AMO módelið lýsir því hvað það er sem liggur til grundvallar því að mannauðsstjórnun hafi einhvern tilgang. Það er í sjálfu sér ekki til þess gert að mæla neitt en er undirstaða þess að góður árangur náist. (CIPD, 2007).

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að stjórnun starfsfólks er nátengd árangri fyrirtækja og er sambandið flókið. Fram kemur að mikilvægi framlínustjórnenda (stjórnenda sem stjórna starfsfólki en ekki öðrum stjórnendum) er síst ofmetið og að þáttur þeirra er mikilvægasti hlekkurinn í innleiðingu mannauðsaðgerða. Það er í þeirra höndum hvort starfsfólk fær tækifæri til að taka ábyrgð á störfum sínum eða hvort það er kæft með eftirliti og yfirlæti stjórnandans.

### 3.2 WATSON WYATT RANNSÓKNIN

Towers Watson er ráðgjafafyrirtæki skráð í kauphöllina í New York. Fyrirtækið er fjölþjóðlegt og sinnir auk ráðgjafar viddtæku rannsóknarstarfi. Watson Wyatt HCI rannsóknin er ein af þeim og líklega ein sú umfangsmesta. Í henni eru rannsökuð fyrirtæki í Bandaríkjunum og Evrópu samtals um 750 talsins frá 17 þjóðlöndum. Með rannsókninni er verið að leita svara við spurningunni um hvort fyrirtæki sem stýra mannauði sínum vel geti með því haft afgerandi áhrif á afkomu þess. Eftir stendur þó spurningin um það hvort fyrirtæki sem sýna góða afkomu hafi einfaldlega meira til ráðstöfunar til mannauðsmála en tengslin séu ekki endilega öflug. Með rannsóknaraðferðum sínum telja skýrsluhöfundar sig geta fært sannfærandi rök fyrir því að góð



Mynd 2 - Fimm ára samanlögð ávöxtun á hlutafé (apríl 1996- apríl 2001) (Watson, 2001/2002)

stjórnun mannauðsmála hafi mikil áhrif á endanlega rekstrarniðurstöðu. Þrjátíu lykilatriði voru tengd við 30% aukningu á markaðsverði. Samanlögð stig frá 0-100, þar sem 0 stig þýða lökustu mannauðsstjórnunina og 100 kjörstjórnun, eru grunnurinn að mannauðsvísitölunni eða Human Capital Index (HCI). Afgerandi niðurstöður sýndu fram á að því fleiri stig sem fyrirtækin fengu þeim mun betri var afkoma þeirra. Þeir þættir sem skoðaðir voru í rannsókninni skiptust í sex flokka:

Tafla 1 - Samband aðgerða í mannauðsstjórnun og virðisaukingar hluthafa (þýtt af höfundi)

Aðgerðir	Áhrif á virðisaukingu hluthafa
1 Heildarumbun og áreiðanleiki	16,5%
2 Samvinna og sveigjanlegur vinnustaður	9,0%
3 Framúrskarandi ráðningar og lág starfsmannavelta	7,9%
4 Heilindi í samskiptum	7,1%
5 Skýr þjónusta og tækni í mannauðsmálum	6,5%
6 Varleg notkun auðlinda	-33,9%

Heimild: (Watson, 2001/2002)

Í hverjum flokki eru ítarlegar spurningar sem stjórnendur fyrirtækjanna svara. Í fyrsta flokknum kemur berlega í ljós að umbun fyrir vel unnin störf hefur mikil áhrif. Með umbun er átt við sanngjörn laun, heilsufarstryggingar, stöðuhækkanir og tækifæri til starfsþróunar og umbóta. Innan þessa flokks eru einnig spurningar sem tengjast eignarhaldi starfsfólks í fyrirtækinu en slíkt hefur jákvæð áhrif, bæði að stjórnendur eigi hluti í fyrirtækinu og að almennir starfsmenn séu hluthafar eða hafi möguleika á að verða það. Rannsóknin sýnir að samanlögð jákvæð áhrif af þessum þáttum skilar þeim fyrirtækjum þar sem útkoman er góð 16.5% betri afkomu.

Tafla 2 - Flokkur 1 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundi)

Flokkur 1 - Heildarumbun og áreiðanleiki
1 Heilsufarstryggingar eru mikilvægar til að halda í starfsfólk
2 Hátt hlutfall hlutafjár er í eigu starfsmanna
3 Hátt hlutfall hlutafjár er í eigu æðstu stjórnenda
4 Laun eru tengd stefnu fyrirtækisins
5 Hátt hlutfall starfsmanna er með kauprétti
6 Fyrirtækið veitir stöðuhækkanir hæfustu starfsmönnum
7 Hátt hlutfall starfsmanna starfar samkvæmt hvata- eða árangurstengingu launa
8 Skýr rammi utan um hlunnindakerfi er mikilvægur við ráðningu
9 Starfsfólk hefur val þegar kemur að hlunnindum
10 Skýr áætlun um framlag starfsmanna til staðar við ráðningu
11 Starfsfólk sem sýnir afburða frammistöðu fær hærra laun en þeir sem sýna meðalgóða frammistöðu
12 Fyrirtækið veitir meiri hlunnindi en almennt gerist á markaði
13 Fyrirtækið aðstoðar þá sem á þurfa að halda vegna lélegrar frammistöðu
14 Fyrirtæki borgar betri laun en gengur og gerist á markaði
15 Fyrirtækið segir upp starfsmönnum sem sýna laka frammistöðu
Aths. Employee benefits er hér þýtt sem "hlunnindi"

Heimild: (Watson, 2001/2002)

Samvinna og sveigjanleiki á vinnustaðnum hefur samkvæmt rannsókninni einnig jákvæð áhrif. Spurt er um þætti sem tengjast stjórnun og skipuriti. Þættir eins og „flatara“ skipuriti og áhrif starfsmanna á ákvarðanatöku vega nokkuð og sveigjanlegur vinnutími, fjarvinna og möguleiki á hlutastörfum hafa töluverð áhrif. Samtals hefur hátt skor í þessum flokki þau áhrif að afkoman verður betri sem nú prósentum nemur.

Tafla 3 - Flokkur 2 - Undirliggjandi spurningar (Þýtt af höfund)í

#### **Samvinna og sveigjanlegur vinnustaður**

- 1 Fyrirtæki sýnir sveigjanleika í vinnufyrirkomulagi
- 2 Fyrirtæki hefur háa starfsánægjuvísitölu
- 3 Traust á æðstu stjórnendum er byggt upp
- 4 Stjórnendur framfylgja gildum fyrirtækis
- 5 Menning fyrirtækis hvetur til hópvinnu og samstarfs
- 6 Fyrirtækið forðast að nota titla til að greina stöðu og völd
- 7 Fyrirtækið forðast að breyta forkröfum eftir stöðu
- 8 Fyrirtækið forðast að deila út skrifstofuplássi eftir stöðu

Heimild: (Watson. 2001/2002)

Framúrskarandi ráðningar og starfsmannavelta tekur á spurningum um hversu margir hætta sjálfviljugir úr hópi stjórnenda og starfsmanna. Áhersla fyrirtæksins á starfsöryggi og ímynd þess sem góðs vinnuveitanda hefur hér einnig áhrif sem og móttaka nýliða. Þetta rennir stoðum undir niðurstöður annarra rannsókna sem gerðar hafa verið og sýna fram á að samband er milli þess hversu lág starfsmannavelta er í fyrirtækinu og hversu góð afkoman er, t.d. Huselid (1995).

Tafla 4 - Flokkur 3 - Undirliggjandi spurningar (Þýtt af höfund)í

#### **Framúrskarandi ráðningar og starfsmannavelta**

- 1 Lág starfsmannavelta hjá stjórnendum og sérfræðingum
- 2 Lág starfsmannavelta hjá starfsfólki almennt
- 3 Fyrirtæki leggur áherslu á starfsöryggi
- 4 Formlegt ráðningarferli er til staðar
- 5 Starfsmenn hafa tækifæri til umsagnar við ráðningar
- 6 Fyrirtækið þykir eftirsóttur vinnustaður
- 7 Nýliðakynning er til staðar
- 8 Nýliðar eru vel í stakk búnir til að sinna skyldum sínum

Heimild: (Watson. 2001/2002)

Heilindi í samskiptum gefur háa einkunn ef starfsmenn hafa greiðan aðgang að tækni til samskipta og geta með auðveldum hætti sent hugmyndir og endurgjöf á fyrirætlanir æðstu stjórnenda. Einnig skiptir máli að fyrirtækið deili áætlunum sínum, markmiðum og fjárhagsupplýsingum með starfsfólki. Góð þátttaka í starfsánægjukönnun og viðbrögð stjórnenda við niðurstöðum hennar skiptir hér einnig máli og málaflokkurinn í heild sinni gefur 7,1% betri afkomu sé vel á málum haldið.

Tafla 5 - Flokkur 4 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundri)

### Heilindi í samskiptum

- 1 Starfsmenn hafa greiðan aðgang að tækni til samskipta
- 2 Starfsmenn í öllum störfum koma hugmyndum og tillögum á framfæri við æðstu stjórnendur
- 3 Fyrirtækið deilir viðskiptaáætlunum og markmiðum með starfsfólki
- 4 Hátt hlutfall starfsmanna tekur þátt í starfsánægjukönnun
- 5 Fyrirtækið deilir fjárhagslegum upplýsingum með starfsfólki
- 6 Fyrirtækið grípur til aðgerða til samræmis við niðurstöður úr starfsánægjukönnun

Heimild: (Watson, 2001/2002)

Skýr þjónusta og tækni fjallar um þjónustu stjórnenda og mannauðsdeildar. Þar er lykillinn að því að veita einfalda, kostnaðarsparandi og tæknilega þjónustu þegar kemur að grunnatriðum. Í skýrslunni kemur fram að flóknari kerfi og hugbúnaður sem ekki er ætlaður til að veita grunnþjónustu geti jafnvel dregið úr árangri. Sú ályktun er dregin að jafnvægi milli daglegra starfa og háleitra aðgerða, til að ná fjarlægum árangri, verði að vera gott. Einfalt launakerfi og góðar upplýsingar um undirstöðumál skila sér betur en stórbrotnar tækninýjungar. Samanlagt er góður árangur í þessum flokki að auka virði hluthafanna um 6,5%.



Tafla 6 - Flokkur 5 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundu)

### Skýr þjónusta og tækni

- 1 Aukin þjónusta við starfsmenn og stjórnendur er helsta markmiðið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu
- 2 Lágmarkun kostnaðar er helsta markmiðið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu
- 3 Að auka nákvæmni og heilindi í færslum er lykilmarkmið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu

Heimild: (Watson, 2001/2002)

Varleg notkun auðlinda (*Prudent use of resources*) er síðasti flokkurinn og sá eini sem gefur skýra vísbendingu um neikvæða tengingu við afkomu. Það þýðir að leggi fyrirtækin mikla áherslu og nýti sér góðar auðlindir í þessum flokki verður afraksturinn til þess að afkoman verður verri. Tilgangur rannsóknarinnar er að komast að því hvaða þættir í mannauðsstjórnun skila mestum fjárhagslegum ávinningi. Það kemur því í ljós að nokkrir flokkar sem vel eru metnir í mannauðsstjórnun skila fyrirtækinu verri afkomu. Kenning skýrsluhöfunda er sú að mörg fyrirtæki sem innleiða t.d. 360° endurgjöf eða hæfnismat, geri það ýmist þar sem þess er ekki þörf eða án þess að fullnýta þá auðlind sem slíkt tæki er. Þess vegna heitir flokkurinn „Varleg notkun auðlinda“ og er þess sérstaklega getið að niðurstaðan bendi ekki til þess að þessar aðferðir séu slæmar. Í þessum flokki kemur fram að áhersla á að breyta menningu með nýrri tækni hefur neikvæð fjárhagsleg áhrif sem nemur 6,6% og tækifæri til að meta jafningja og

Tafla 7 - Flokkur 6 - Undirliggjandi spurningar (þýtt af höfundu)

### Varleg notkun auðlinda

- 1 Bætt samskipti eru lykilmarkmið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu
- 2 Breyting á menningu er lykilmarkmið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu
- 3 Starfsmenn hafa tækifæri til að meta yfirmenn
- 4 Starfsmenn hafa aðgang að þjálfun til þróá starfsferil sinn
- 5 Starfsmenn hafa tækifæri til að meta samstarfsmenn
- 6 Þjálfunaráætlunum er haldið til streitu þrátt fyrir erfitt fjárhagslegt umhverfi

Heimild: (Watson, 2001/2002)

stjórnendur hefur neikvæð áhrif um 10,6%. Það sem kemur á óvart er að áhersla á að starfsfólk hafi aðgang að þjálfun til að auka líkur á starfsframa hefur neikvæð áhrif og einnig að þjálfunaráætlun sé haldið óbreyttri jafnvel við erfiðar aðstæður.

#### 4. RAUNDÆMI – TERIS

Teris er upplýsingatæknifyrirtæki sérhæft í þjónustu við fyrirtæki á fjármálamarkaði. Hjá Teris starfar hópur fólks með víðtæka þekkingu á fjármálarekstri og upplýsingatækni. Meðal viðskiptavina Teris eru sparisjóðir, bankar og ýmis önnur fyrirtæki í fjármálatengdum rekstri.

Forveri Teris, Tölvumiðstöð sparisjóðanna, var stofnuð í mars 1989. Stofnendur voru sex af stærstu sparisjóðum landsins og Lánastofnun sparisjóðanna, sem síðar hét Sparisjóðabanki Íslands. Fljótlega gengu aðrir sparisjóðir inn í samstarfið.

Í upphafi þjónaði Tölvumiðstöðin eingöngu hlutverki tölvudeildar sparisjóðanna. Smám saman fjölgaði eigendum, fleiri fjármálafyrirtæki bættust í hópinn og fyrirtækið stækkaði.

Árið 2002 var fyrirtækinu mörkuð ný stefna þar sem ákveðið var að bjóða lausnir fyrirtækisins út fyrir eigendahópinn. Síðan þá hefur viðskiptavinum fjölgað ört. (Sæmundur Sæmundsson, 2009)

Í mars 2007 var nafni fyrirtækisins breytt í Teris og í sama mánuði fór starfsmannafjöldinn yfir 100 og náði hámarki þegar starfsmenn urðu rúmlega 160 á árinu 2008. Í dag starfa 105 starfsmenn hjá fyrirtækinu.

Öflun gagna fór fram á tímabilinu desember 2009 til loka apríl 2010. Svára við spurningum var leitað hjá þremur stjórnendum:

*Helgu Benediktsdóttur framkvæmdastjóra viðskiptaþjónustu og innri málefna*

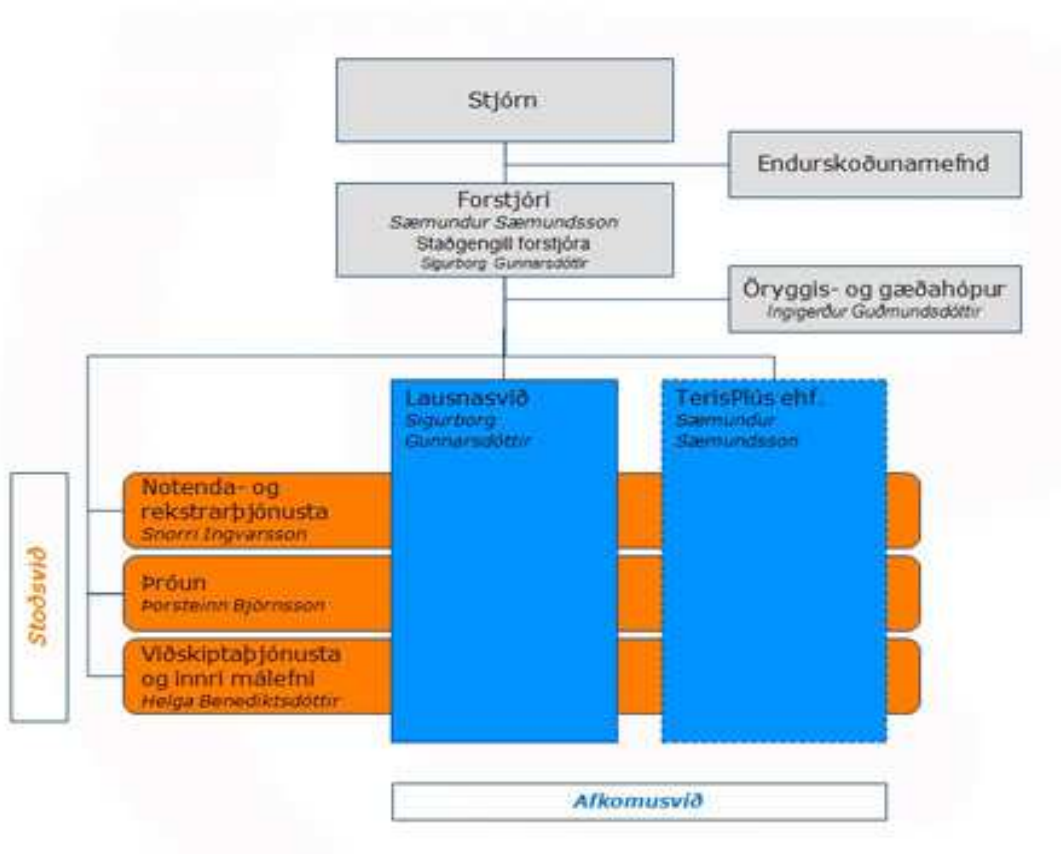
*Sigurborgu Gunnarsdóttur framkvæmdastjóra lausna og ráðgjafar og staðgengil forstjóra*

*Sæmund Sæmundsson forstjóra*

Öflun svára fór fram á tímabilinu 1.- 30. apríl og voru bornar upp valdar spurningar úr könnun Watson Wyatt auk þess sem almennari fyrirspurnir voru bornar fram og ræddar. Innri vefur, starfsmannahandbók, launakerfi og útgefin gögn fyrirtækisins s.s. ársskýrslur, fréttabréf og ytri vefur voru einnig notuð sem heimildir. Við greiningu fjárhagslegra upplýsinga voru tölur um tekjur og kostnað teknar úr ársreikningum en tölur um stöðugildi eru fengnar úr launakerfi.

#### 4.1 INNSÝN Í STARFSEMINA

Eins og fram hefur komið óx fyrirtækið hratt og fjöldi starfsmanna var kominn yfir 100 árið 2007 en nokkru áður hafði verið sett á laggirnar staða starfsmannastjóra sem tók við stjórnun starfsmannamála sem áður höfðu verið á borði forstjóra. Staða forstöðumanns mannauðsmála varð svo til þegar á leið og má segja að munurinn á þessum starfsheitum sé fólgin í því sem Karen Legge (1989) tilgreinir sem muninn á mannauðsstjórnun og starfsmannastjórnun. Stækkun fyrirtækisins leiddi til þess að lagskipting varð meiri og millistjórnendum fjölgaði. Í byrjun árs 2009 var skipulagið á þann veg að hópstjórar sáu um sín innri teymi og líktust verkstjórum að mörgu leiti, forstöðumenn voru 14 talsins og framkvæmdastjórar 6 auk forstjóra. Við þær miklu breytingar sem urðu við hrun bankanna breyttist skipulagið og lítur það svona út í dag:



Mynd 3 - Skipurit Teris Heimild: ([www.teris.is](http://www.teris.is))

Með nýju skipuriti fækkaði framkvæmdastjórum úr sex í fjóra og forstöðumönnum úr fjórtán í níu. Hópstjórum fækkaði einnig og eru þeir nú fjórir talsins. Mannauðsmál heyra undir svið Viðskiptaþjónustu- og innri málefna og er næsti yfirmaður forstöðumanns mannauðsmála framkvæmdastjóri þess sviðs.

---

#### 4.1.1 STARFSMANNASTEFNA

Starfmannastefna fyrirtækja getur verið misformleg en er yfirleitt til staðar í einhverju formi. Skriflegar stefnur hafa bæði kosti og galla en oftast er skrásetning á starfsmannastefnu til þess gerð að hún megi nýtast við kynningu fyrir nýliða og stjórnendum. Stefnan er nýtt til að glöggva sýn þeirra á heildarhugsun og gildum fyrirtæksins og hvernig beri að haga sér innan þess ramma sem þar er mótaður (Armstrong, 2001). Starfsmannastefna Teris var endurskoðuð haustið 2009 og var þá skerpt á þeirri heildarsýn og hugmyndum sem fyrirtækið hefur í mannauðsmálum. Stefnan er nokkurs konar yfirlýsing um það hvernig fyrirtækið stendur að málum sem tengjast ráðningum, starfsþróun, móttöku nýliða, upplýsingagjöf, jafnvægi vinnu og einkalífs auk mála sem tengjast öryggi og heilsuvernd. Starfsmannastefnan tengist heildarstefnu fyrirtækisins og framtíðarsýn þess. Stefnan er skrifleg og öllu starfsfólki og stjórnendum aðgengileg á innri vef fyrirtækisins. Tenging stefnunnar við líkan starfsánægjuvísitölunnar og þeirra mælinga sem gerðar eru með Balanced Scorecard aðferðafræðinni er beitt innan Teris, en fyrirtækið innleiddi árangursmælingar árið 2007. Stefna fyrirtækisins er að setja þjálfun og endurmenntun starfsfólks í forgang og er sérstök fræðslustefna skrásett til þess að treysta þessa tengingu. Þá eru spurningar í starfsánægjukönnun einnig tengdar stefnunni á þann hátt að spurt er sérstaklega um málefni sem þar eru sögð forgangsmál. Má þar nefna aðbúnað á vinnustað sem stefnan segir vera eitt af aðaláherslumálum Teris. Um þetta eru fleiri en ein spurning í könnuninni þannig að hægt er að bera saman hversu vel fyrirtækinu gengur að framkvæma eigin stefnu og hvernig starfsfólk upplifir það samhengi.

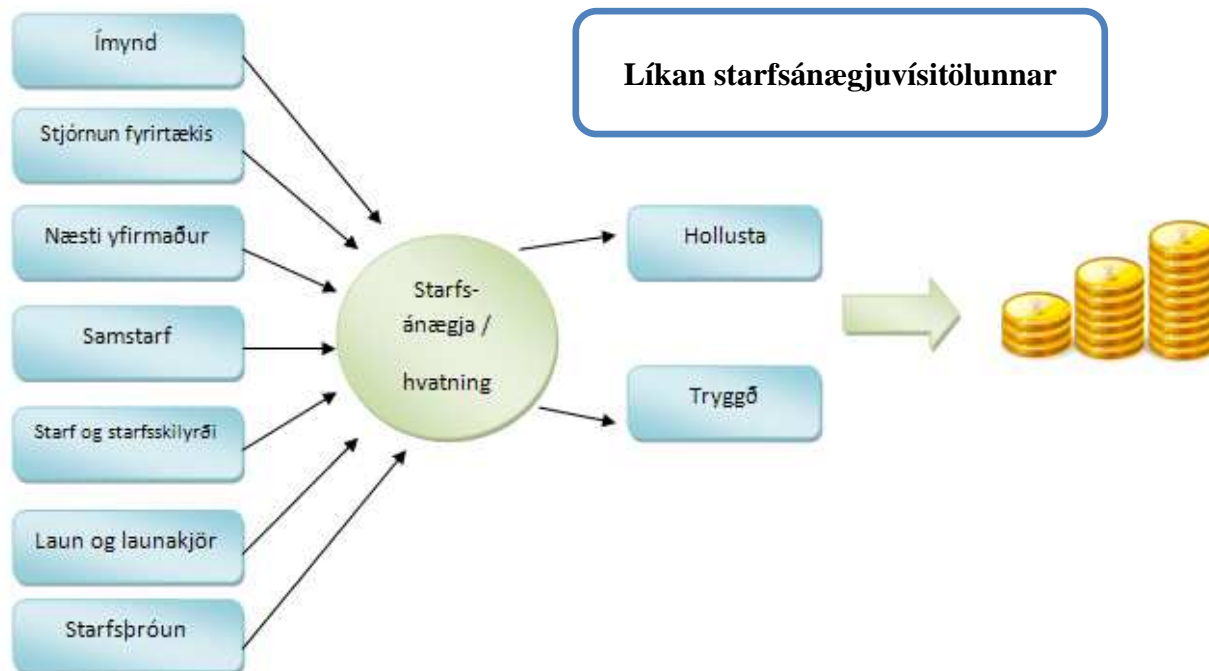
---

#### 4.1.2 STARFSÁNÆGJUKÖNNUN

Hlutverk starfsánægjukannana er almennt að kanna hug starfsmanna og afstöðu þeirra til ýmissa mála sem tengjast innviðum fyrirtæksins. Ávinningurinn af því að framkvæma slíkar kannanir er sá að hægt er að skoða orsakasamhengið milli áhrifavalda starfsánægju og hvatningar annars vegar og hollustu og tryggðar hins vegar. Þá er einnig hægt að meta forgangsröðun aðgerða innan fyrirtæksins eftir að niðurstöður hafa fengist.

Frá árinu 2004 hefur verið framkvæmd starfsánægjukönnun meðal starfsmanna Teris. Könnunin hefur undanfarin fimm ár verið unnin af HRM rannsóknum og ráðgjöf. Sú könnun er byggð á Evrópsku starfsánægjuvísitölunni sem upphaflega var þróuð í Danmörku og er nú notuð af CFI Group og MarkedConsult á Norðurlöndunum. Könnunin skilar starfsánægjuvísitölu Teris og skiptast spurningar hennar í sjö flokka. Samanburður niðurstaðna milli ára er notaður til að meta árangur en að auki eru svör starfsmanna Teris borin saman við svör úr 16 öðrum upplýsingatæknifyrirtækjum sem saman mynda það sem kallast IT-vísitala. Sú könnun sem Teris hefur notað undanfarin ár er mælitæki sem byggir á þáttgreiningu og líkan starfsánægjuvísitölnnar samanstendur af 31 staðlaðri spurningu og 19 örðum sem falla utan þess. Þess utan hefur Teris nýtt tækifærið til að setja inn opnar spurningar sem tengjast málum sem eru mikilvæg á þeim tímapunkti sem mælingin er gerð. Á síðasta ári voru opnar spurningar þar sem starfsfólki gafst tækifæri til að koma með tillögur og segja hug sinn um málefni sem tengdust framtíðinni, álagi og streitu auk þess sem gefinn var kostur á tillögum til aðgerða í kjölfar uppsagna. Þessar opnu spurningar eru í raun eins skiptis og hafa þann tilgang einan að ná fram vangaveltum, hugmyndum og viðhorfum í nafnleysinu sem fylgir þátttöku í könnuninni.

Líkan starfsánægjuvísitölunnar lítur svona út:



Mynd 4 – Líkan starfsánægjuvísitölunnar. Heimild: Starfsánægjukönnun Teris

„Mælitækið EEI gefur einstakt tækifæri til að varpa ljósi á ýmsa áhrifaþætti starfsánægju og hvatningar sem og á ávinninginn í formi hollustu og tryggðar. Í mælingum er notaður samanburðargrunnur úr mælingum hér á landi og frá Norðurlöndunum fyrir stærri fyrirtæki.“ (HRM rannsóknir og ráðgjöf)

Niðurstöður könnunarinnar á síðasta ári sýndu heldur lakari útkomu á flestum sviðum miðað við árið á undan. Nokkrir mælikvarðar stóðu í stað en aðeins örfáir sýndu betri niðurstöðu en árið á undan. Miklar breytingar urðu á fjölda starfsmanna á þessum tíma en seint á árinu 2008 var 15 starfsmönnum sagt upp vegna afleiðinga bankahrunsins og á vormánuðum 2009 var 34 starfsmönnum sagt upp störfum í hópuppsögn í framhaldi af falli SPRON og Sparisjóðabankans; tveimur af viðskiptavinum Teris. Það er ekki ætlunin að fjalla sérstaklega um niðurstöður könnunarinnar en þær eru þó grunnur sem notast verður við til að leggja mat á hvernig fyrirtækið samsvarar könnun Watson Wyatt sem rædd er í kafla 3. Niðurstöður úr könnuninni eru notaðar til að svara spurningum úr rannsókn Watson Wyatt en tilraun er gerð til að leggja mat á hvaða þættir koma vel út hjá Teris og hafa þannig jákvæð áhrif á rekstrarafkomuna. Þetta verður skoðað í kafla 4.3.

---

#### 4.1.3 STEFNUMIÐAÐ ÁRANGURSMAT – BALANCED SCORECARD

Hjá Teris var stefnumiðað árangursmat (BSC) innleitt á árinu 2007. Frá þeim tíma hefur verið stuðst við niðurstöður úr árlegri starfsánægjukönnun þegar kemur að árangursmælingum sem tengjast mannauði. Auk þess hefur verið ein mæling sem tengist sérstaklega þátttöku starfsmanna í endur- og símenntun. Þar eru markmið sett um þann fjölda starfsmanna sem sækir að lágmarki 5 daga í endurmenntun á ári hverju. Hvorug þessara mælinga gefur nægilega skýra vísbendingu um hvers virði þekking og mannauður fyrirtækisins er og er að sama skapi gefa þær ekki skýra mynd af því hvernig nýting hans er í fjárhagslegu tilliti. Það sem mælingarnar gera hins vegar er það að meta hversu vel mannauður fyrirtækisins samræmist stefnu fyrirtækisins. Með þeim er hægt að sýna fram á hversu mikið er í auðlindinni eða á bensíntanknum ef svo má að orði komast. Það er auk þess kostur að með þeim fást haldgóðar upplýsingar sem hægt er að nýta til hverra þeirra mælinga sem teljast hafa gildi á hverjum tíma. Eins og fram kom í kafla 2 þar sem rætt var um þekkingarskýrslu NICE er aðferðarfræðin við mat á verðmæti í þekkingu í raun hverjum og einum í sjálfsvald sett. Það er því til staðar góður grunnur þekkrar aðferðarfræði hjá fyrirtækinu sem notast má við til að gera fleiri mælingar.

#### 4.2 ÚRVINNSLA OG PRÓFUN AÐFERÐA

Hér verður hafist handa við að beita þeim aðferðum sem lýst var í kafla tvö og þrjú og gerð tilraun til þess að leggja mat á hverju mannauðurinn er að skila, hvað má bæta í stjórnun hans og hver líklegur fjárhagslegur ávinningur er. Tekið verður tillit til þeirra mælinga sem þegar er verið að gera, þær metnar og bornar saman við þær aðferðir sem bætast við.

Til grundvallar þeim mælingum sem gerðar verða í þessari rannsókn eru lagðir ársreikningar fyrirtækisins árin 2007, 2008 og 2009 auk starfsánægjukannana sömu ára. Þess ber þó einnig að geta að höfundur er starfsmaður þessa fyrirtækis og upplýsingar úr launakerfi, starfsmannhandbók og af innri vef eru fengnar með beinum starfsmannaáðgangi.

Hlutverk ársreikninga er að gefa upplýsingar um fjárhagslega stöðu fyrirtækis á ákveðnum tímamarki. Reikningurinn lýsir því hvernig staðan er og hvað gerðist frá síðustu reikningsskilum. Hann lýsir því hins vegar ekki afhverju það gerðist. Notkun kennitalna til að

skýra upplýsingar í ársreikningum er viðtekin venja. Kennitölum er ætlað að dýpka skilning og gefa mynd af sambandi tveggja talna í reikningnum. Með því að nota kennitölur við lestur ársreikninga er hægt að bera saman tvö ólík fyrirtæki og tímabil hjá sama fyrirtæki. Það má segja að með því að beita formúlum Fitz-enz sé verið að vinna með kennitölur eins og þær þekkjast við lestur ársreikninga. Einfölduð mynd af rekstrarreikningum Teris síðustu þrjú árin er sett fram til stuðnings þeim útreikningum sem á eftir koma.

---

#### 4.2.1 ÚRVINNSLA TÖLULEGRA GILDA

Þær formúlur og þeir útreikningar sem greint var frá í kafla 2.3 eru hér til skoðunar. Þær tekjur sem um ræðir eru allar tekjur Teris á árinu utan vaxtatekna. Þetta eru þær tekjur sem fyrirtækið hafði af reglulegri starfsemi. Fjöldi stöðugilda er fenginn úr launakerfi Teris og er meðaltal allra starfshlutfalla ársins. Útreikningur á fjölda stöðugilda tekur mið af því að hluti starfsfólks er í skertu starfshlutfalli og þeir starfsmenn sem fóru í fæðingarorlof á árinu reiknast í 20% starfshlutfalli þann tíma sem þeir eru fjarverandi. Sá kostnaður sem er skoðaður er fyrir utan niðurfærslu viðskiptakrafna. Ekki er tekinn með vaxtakostnaður eða önnur fjármagnsgjöld á tímabilinu. Taka þarf tillit til þess að seint á árinu 2008 var 15 starfsmönnum sagt upp en það haust hafði fyrirtækið sameinast öðru upplýsingatæknifyrirtæki og nokkrir af starfsmönnum þess voru nýkomnir til starfa. Samdráttur á fjármálamarkaði hófst snemma á árinu 2008 og átti það við um eigendur Teris eins og önnur fjármálafyrirtæki. Að vori 2009 var 34 starfsmönnum sagt upp. Þessir starfsmenn unnu ekki uppsagnarfrestinn en telja samt inn í stöðugildin á meðan þeir fá greidd laun. Allir starfsmenn Teris tóku á sig 10% launalækkun 1. janúar 2009. Þessi aðgerð var hluti af þeim ráðstöfunum sem þurfti að grípa til eftir breyttar aðstæður á fjármálamarkaði. Það þriggja ára tímabil sem er hér til skoðunar er lýsandi fyrir afar sérstakar aðstæður og ber að varast að draga ályktanir út frá þeim niðurstöðum sem þetta tímabil nær yfir.



Tafla 8 - Tölur úr rekstrarreikningum 2007, 2008 og 2009. Tölur í þús.

Rekstrarreikningur					
	2009	△	2008	△	2007
<b>Tekjur</b>	2.299.956 kr.	-13%	2.655.765 kr.	20%	2.206.489 kr.
Laun og Itg.	1.063.946 kr.	-28%	1.478.864 kr.	34%	1.107.733 kr.
Annar kostnaður	882.771 kr.	11%	794.574 kr.	-3%	821.984 kr.
Niðurfærsla viðsk.kr.	153.996 kr.				
<b>Gjöld</b>	2.100.713 kr.	-8%	2.273.438 kr.	18%	1.929.717 kr.
<b>EBITDA</b>	<b>199.243 kr.</b>	<b>-39%</b>	<b>328.327 kr.</b>	<b>19%</b>	<b>276.772 kr.</b>
<b>Fjöldi stöðugilda</b>	<b>125</b>	<b>-15%</b>	<b>147</b>	<b>31%</b>	<b>112</b>
<b>HCRF</b>	<b>18.400 kr.</b>	2%	<b>18.066 kr.</b>	-8%	<b>19.701 kr.</b>
<b>HCVA</b>	<b>16.950 kr.</b>	26%	<b>13.411 kr.</b>	-22%	<b>17.149 kr.</b>
<b>HCROI</b>	<b>1,991</b>	49%	<b>1,333</b>	-23%	<b>1,734</b>

Heimild: Ársreikningar Teris

*Human Capital Revenue Factor* (HCRF) (Fitz-enz, 2000) lýsir sambandi tekna og fjölda stöðugilda. Tekjur á hvert stöðugildi eru mestar árið 2007 þegar stöðugildin eru fæst. Það ár eru stöðugildin 112 og tekjurnar ná rúmum 19,7 mkr. á hvert þeirra. Á milli árunna 2007 og 2008 dragast tekjur á stöðugildi saman um 8% en stöðugildum fjölgar um 31%. Líklega má skýra það að einhverju leiti af þeirri ástæðu að nýir starfsmenn hafi ekki enn verið farnir að skila tekjum. Slík getur tekið nokkurn tíma þegar um hugbúnaðarþróun er að ræða, jafnvel nokkuð lengri tíma en almennt gengur og gerist. Ef við berum saman árin 2008 og 2009 sjáum við að tekjur á stöðugildi hækka milli ára, úr rúmum 18 mkr. í 18,4 mkr. eða um 2%. Lækkun heildartekna á milli þessara sömu ára nemur hins vegar 13% og fækkun stöðugilda nemur 15%. 125 stöðugildi árið 2009 skila meiru hvert um sig en 147 stöðugildi gerðu árið áður. 112 stöðugildi árið 2007 skiluðu þó enn meiru en þá er rétt að spyrja hvort vinnuálag hafi verið úr hófi og hvort slík afköst hefðu getað gengið til lengdar. Með þessari mælingu erum við að fá innsýn í hvernig þróunin er yfir lengri tíma. Þetta tiltekna tímabil kann að vera sérstakt vegna hruns á fjármálamörkuðum en hér sést engu að síður hvaða upplýsingar mælingin sýnir.

*Human Capital Value Added* (HCVA) (Fitz-enz, 2000) varpar ljósi á hver hagnaðurinn er á hvert stöðugildi. Með því að draga frá tekjunum annan kostnað en þann sem tilheyrir launum og launatengdum gjöldum fæst mynd af því hversu mikið af hagnaði er beintengt framlagi starfsmanna. *Value Added* er þekkt hugtak í útreikningum á virði og er notað til að finna beinan og óbeinan kostnað í samanburði við endanlegt verð. Þá gildir einu hvort um er að ræða hlutafé í fyrirtækinu eða einstaka vörur. Lykillinn að því að fá upplýsingar um aukið virði er að leggja til grundvallar allan kostnað.

Á árinu 2009 má sjá að hvert stöðugildi hefur þá lagt til tæpar 17 mkr. Þetta er 26% meira en árið á undan þegar stöðugildin voru flest en þá var upphæðin 13,4 mkr. Það sést einnig að árið 2007 skilar mestu á hvert stöðugildi en það er þó afar lítið umfram það sem árið 2009 skilaði.

*Human Capital Return on Investment* (HCROI) (Fitz-enz, 2000) gefur upplýsingar um hversu mikið fæst í ávöxtun af fjárfestingu í mannauði. Útkoman segir hversu mikið kemur til baka inn í fyrirtækið fyrir hverja krónu sem lögð er út í laun og launatengd gjöld. *Return on Investment* (ROI) er mæliaðferð sem hefur verið að sanna gildi sitt undanfarna áratugi og er notuð til að meta ávöxtun á fjárfestingu. Aðferðin er einföld en gefur góðar upplýsingar, allt eftir því hvaða forsendur eru lagðar til grundvallar. Dregið er frá ágóða fjárfestingar sá kostnaður sem féll til við hana og deilt með kostnaðartölunni. Matsatriði getur verið hvað telst til ágóða og hvað til kostnaðar. Sú aðferð sem notuð er hér er að ágóðinn af fjárfestingunni séu tekjur ársins hjá Teris. Kostnaðurinn er allur kostnaður sem féll til á árinu fyrir utan niðurfærslu viðskiptakrafna. Niðurfærsla viðskiptakrafna er ekki í þessu reikningsdæmi vegna sérstakra ástæðna sem urðu til þess afskrifa þurfti viðskiptakröfur.

Árið 2009 fengust 1.991 króna fyrir hverja eina sem fjárfest var í mannauði en talan var 1.333 krónur árið á undan. Árið 2007 var ávöxtun á hverja krónu 1.734 krónur. Þessi mæling hefur mest gildi sé hún skoðuð til lengri tíma. Hún er gefur stjórnendum mynd af því hvernig þróunin er yfir ákveðin tímabil. Það sem skiptir höfuðmáli er að hún sé gerð eins í hvert skipti. Á meðan ávöxtun er jákvæð af fjárfestingum í mannauði er rekstrargrundvöllurinn góður fyrir fyrirtækið.

Ókostir allra þessara formúla eru þeir sömu og annmarkar allra ársreikninga. Þær gefa upplýsingar um stöðuna eins og hún var á liðnu tímabili en erfitt er að segja til um hvert

fram tíðarspágildi þeirra er. Óvissuþættir í rekstrinum sem tengjast ytri aðstæðum gera það að verkum að það verður alltaf háð huglægu mati hvað framtíðin muni bera í bera í skauti sér. Þetta er það sama og á við um útreikning á verði fyrirtækis almennt. Upplýsingar í ársreikningi eru ekki nema lítill hluti af því sem lagt er til grundvallar við verðmatið.

#### 4.3 FJÁRHAGSLEGUR ÁVINNINGUR AF AÐGERÐUM

Eins og fram kom í kafla þrjú hefur verið sýnt fram á að ákveðnar aðgerðir í mannauðsmálum hafa bein áhrif á fjárhagslega niðurstöðu fyrirtækja (Watson, 2001/2002). Ætlunin er að skoða flokkana sem tilgreindir eru í rannsókn Watson Wyatt og reyna komast að því hvar Teris stendur í þeim samanburði. Með því að skoða hvað fyrirtækið er að leggja áherslu á og hvaða aðgerðir í mannauðsmálum eru framkvæmdar, getum við séð hvort svigrúm er til að bæta við aðgerðum sem hafa fjárhagslegan ávinning. Í erlendu rannsókninni var leitað svara bæði hjá stjórnendum og starfsfólki. Í þessum samanburði er málefnið nálgast með öðrum hætti. Viðtöl voru tekin við stjórnendur Teris þar sem svör vantaði en önnur svör voru fengin úr starfsánægjukönnun fyrirtæksins og fyrirliggjandi heimildum. Flokkun þeirra svara sem fengust með þessari aðferð var einungis í tvo flokka; *Má gera betur* og *Já*. Með þessu er verið að segja að fyrirtækið stundi markvissar aðgerðir þegar svarið er *Já* en að svigrúm sé til úrbóta og þá frekari fjárhagslegs ávinnings sé svarið *Má gera betur*.

Sá flokkur sem talinn er hafa hvað mestu áhrifin á fjárhagslega afkomu er *Heildarumbun og áreiðanleiki*. Í þessum flokki eru alls 4 fullyrðingar sem tengjast eignarhlut í fyrirtækinu. Þær spurningar eða fullyrðingar eiga ekki við þar sem tækifæri stjórnenda og starfsmanna til að eignast hlut í Teris eru ekki til staðar. Fullyrðingunum er raðað í mikilvægisröð, sú efsta hefur mest áhrif á fjárhagslega afkomu. Þessi flokkur hefur samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar þau áhrif, séu fyrirtæki að standa sig vel í honum, jákvæð áhrif á rekstarniðurstöðu sem nema 16,5%. Það vegur því þungt fyrir fyrirtækið að standa sig vel í þessum flokki.

Tafla 9 - Flokkur 1 - niðurstaða og uppruni svara

Flokkur 1 - Heildarumbun og áreiðanleiki	Niðurstaða	Svar
1 Heilsufarstryggingar eru mikilvægar til að halda í starfsfólk	Já	Heimildir
2 Hátt hlutfall hlutafjár er í eigu starfsmanna	Á ekki við	
3 Hátt hlutfall hlutafjár er í eigu æðstu stjórnenda	Á ekki við	
4 Laun eru tengd stefnu fyrirtækisins	Já	Viðtal
5 Hátt hlutfall starfsmanna er með kauprétti	Á ekki við	
6 Fyrirtækið veitir stöðuhækkanir hæfustu starfsmönnum	Já	Viðtal
7		
Hátt hlutfall starfsmanna starfar samkvæmt hvata- eða árangurstengingu launa	Já	Heimildir
8 Skýr rammi utan um hlunnindakerfi er mikilvægur við ráðningu	Má gera betur	Heimildir
9 Starfsfólk hefur val þegar kemur að hlunnindum	Má gera betur	Heimildir
10 Skýr áætlun um framlag starfsmanna til staðar við ráðningu	Má gera betur	Heimildir
11 Starfsfólk sem sýnir afburða frammistöðu fær hærra laun en þeir sem sýna meðalgóða frammistöðu	Já	Viðtal
12 Fyrirtækið veitir meiri hlunnindi en almennt gerist á markaði	Má gera betur	Könnun
13 Fyrirtækið aðstoðar þá sem á þurfa að halda vegna lélegrar frammistöðu	Já	Viðtal
14 Fyrirtæki borgar betri laun en gengur og gerist á markaði	Má gera betur	Könnun
15 Fyrirtækið segir upp starfsmönnum sem sýna laka frammistöðu	Já	Viðtal
Aths. Employee benefits er hér þýtt sem "hlunnindi"		

Heimild: (Watson, 2001/2002) – Úrvinnsla höfundar

Heilsufarstryggingar eru ekki hluti af launakjörum á Íslandi. Það sem lagt er að jöfnu eru styrkir til íþróttaiðkunar, trúnaðarlæknisþjónusta, frí influensubólusetning, heilsufarsmælingar og niðurgreidd sálfræðiþjónusta svo eitthvað sé nefnt. Þessir þættir eru allir til staðar hjá Teris (Innri vefur Teris, 2010) og niðurstaðan því sú að fyrirtækið sé að sinna þessum þætti með fullnægjandi hætti. Svara við fullyrðirngu 4, 6, 11, 13 og 15 var leitað hjá staðgengli forstjóra. Þær falla í þann flokk sem telst til fullnægjandi aðgerða.

Innan Teris er það almennt stefnan að þeir hæfustu fá tækifæri til að sinna meira krefjandi verkefnum, þeim er hampað og þeir fá lof fyrir vel unnin störf. Hvað telst stöðuhækkun er skilgreiningaratriði þar sem margir sérfræðingar innan fyrirtækisins sækjast ekki eftir stjórnunarstöðu heldur auknu faglegu svigrúmi í formi trausts til að taka ábyrgð á því sem þeir gera best. Það er ekki endilega eftirsóknarvert að komast í stjórnunarstöðu með mannaforráð en stuðningur við vöxt þeirra hæfustu er klárlega stefna Teris sem framfylgt er eftir bestu getu. Teris hefur það einnig að leiðarljósi að aðstoða þá starfsmenn sem ekki eru að sýna þá frammistöðu sem væntingar stóðu til í upphafi. Það er hins vegar ljóst að starfsmönnum sem til

lengri tíma lítið tekst ekki að sýna viðunandi frammistöðu er sagt upp störfum eftir að til þrautar er reynt með aðstoð og leiðbeiningu. (Staðgengill forstjóra Teris, 2010)

Tvö svör í þessum flokki eru fengin úr starfsánægjukönnuninni. Þar er spurt:

***Launin þín í samanburði við sambærilegt starf annars staðar eru...***

***Önnur starfskjör í samanburði við hvað þú gætir fengið í sambærilegu starfi annars staðar eru...***

Þessar spurningar samsvara spurningum 12 og 14 í listanum. Niðurstaða beggja þessara spurninga er lakari hjá Teris en hjá samanburðarfyrirtækjunum sem mynda IT vísitöluna og því tækifæri til úrbóta.

*“RÁÐNINGAR:*

*VIÐ RÁÐUM TIL STARFA HÆFASTA EINSTAKLINGINN HVERJU SINNI OG NOTUM TIL ÞESS FAGLEGAR AÐFERÐIR VIÐ VAL OG ÁKVARÐANATÖKU.*

*VIÐ VILJUM LAÐA AÐ OKKUR FÓLK MEÐ MISMUNANDI SÝN OG FAGLEGAN BAKGRUNN TIL ÞESS AÐ STYRKJA INNVIÐI FYRIRTÆKSINS.*

*GENGIÐ ER FRÁ ÖLLUM RÁÐNINGUM MEÐ FORMLEGUM HÆTTI OG ALLIR STARFSMENN STARFA Á GRUNDELLI RÁÐNINGARSAMNINGS.*

*VIÐ EIGUM SKÝRA LÝSINGU Á HVERJU STARFI FYRIR SIG OG TILGANGUR HVERS STARFS LIGGUR LJÓS FYRIR VIÐ RÁÐNINGU.” ( Innri vefur Teris, 2010)*

Gert er ráð fyrir að stefnu fyrirtækisins, eins og hún er birt, sé fylgt við ráðningar en hér er engin mæling til á því hversu vel fyrirtækið stendur sig í þessum efnunum. Til þess að komast að svörum við þessum spurningum hefði þurft að ræða við nýliða fyrirtækisins annars vegar og þá stjórnendur sem hafa með höndum ráðningar hins vegar. Til einföldunar munum við ætla að fyrirtækið hafi hér tækifæri til að gera betur þar sem höfundur lítur svo á að það sé líklegra en að staða þessara mála sé óaðfínanleg.

Um spurningu 7 er mikilvægt að taka fram að allir starfsmenn eru hluti af umbunarkerfi sem tengt er árangri í þeim mælingum sem framkvæmdar eru með Balanced Scorecard aðferðinni.

„Bónuspottur“ er fylltur í upphafi hvers árs og fá starfsmenn það sem sett hefur verið í pottinn náist markmið ársins. Árið 2007 var peningaupphæð í pottinum en árið 2009 voru orlofsdagar settir í pottinn í stað beinhardra peninga. Svárið við spurningu 7 er „já“ þar sem allir starfsmenn eiga möguleika á að auka tekjur sínar miðað við árangur

Það eru því tækifæri til úrbóta í 5 af þeim 15 atriðum sem skoðuð voru í þessum flokki, 4 atriði áttu ekki við.

*Samvinna og sveigjanlegur vinnustaður* er næsti flokkur sem er til skoðunar. Hér gefur að líta þær spurningar sem taldar eru til þess sem hefur mest áhrif á fjárhagslega afkomu þeirra fyrirtækja sem fá góða niðurstöðu í svörum.

Tafla 10 - Flokkur 2 - niðurstaða og uppruni svara

Samvinna og sveigjanlegur vinnustaður	Niðurstaða	Svar
1 Fyrirtæki sýnir sveigjanleika í vinnufyrirkomulagi	Já	Heimild
2 Fyrirtæki hefur háa starfsánægjuvísitölu	Já	Könnun
3 Traust á æðstu stjórnendum er byggt upp	Má gera betur	Viðtal
4 Stjórnendur framfylgja gildum fyrirtækis	Já	Viðtal
5 Menning fyrirtækis hvetur til hópvinnu og samstarfs	Já	Heimild
6 Fyrirtækið forðast að nota titla til að greina stöðu og völd	Má gera betur	Heimild
7 Fyrirtækið forðast að breyta forkröfum eftir stöðu	Já	Viðtal
8 Fyrirtækið forðast að deila út skrifstofuplássi eftir stöðu	Já	Heimild

Heimild: (Watson, 2001/2002) – Úrvinnsla höfundar

Eins og áður eru svörin við þessum fullyrðingum að finna bæði í starfsánægjukönnun Teris sem og með viðtölum við stjórnendur.

Við byrjum á að skoða spurningu 2 þar sem við getum komist að svarinu við henni með því einu að líta á starfsánægjukönnun síðasta árs. Þar kemur fram að starfsánægjuvísitala Teris er 73 stig af 100 mögulegum á meðan meðaltal samanburðarfyrirtækjanna er 75 stig af 100 mögulegum. Þrátt fyrir að munurinn sé ekki mikill og að 73 stig sé góð niðurstaða er hún lakari en árið á undan. Þetta setur spurningu 2 í flokkinn “*má gera betur*”.

Spurningar 1 og 5 snúa að sveigjanleika og hvatningu til hópvinnu og samstarfs. Þar er hægt að finna samsvörun í starfsánægjukönnuninni þar sem spurt er um faglegt samstarf og

vinnuumhverfi og aðstaður. Í báðum tilvikum er niðurstaða Teris hærri en samanburðarfyrirtækjanna í IT vísitölunni.

Spurningum 3 og 4 um stjórnendur, uppbyggingu trausts á þeim og hvort þeir framfylgja gildum fyrirtækisins reyndist erfitt að afla áreiðanlegra svara við. Hvort að stjórnendur framfylgi gildum fyrirtækis er ekki hægt að spyrja þá sjálfa í þeirri von að fá trúverðuga niðurstöðu. Flestir telja sig gera það þannig að svarið við henni er “já” í ljósi þess. Það sem er óljóst við hina spurninguna er hvað átt er við þegar spurt er um uppbyggingu trausts. Slíkt hlýtur að vera margslungið verkefni sem byggir á fjölmörgum þáttum og tengslum þeirra. Hún fer því í flokkinn “*má gera betur*”.

Hvað titla innan fyrirtækisins varðar skiptast þeir í titil hópstjóra, forstöðumanns, framkvæmdastjóra og forstjóra. Það verður því ekki séð að markvisst sé dregið úr notkun þeirra. Sjöunda fullyrðingin er óljós og ekki fengust önnur svör við henni en þau að forkröfum til að gegna störfum er ekki breytt til að laga þær að stöðu viðkomandi.

Spurningu 8 er svarað með vettvangskönnun um fyrirtækið. Tveir af fjórum framkvæmdastjórum hafa sér skrifstofu og aðeins tveir af níu forstöðumönnum. Hér er verið að ganga út frá því að sér skrifstofa sé betra en eitthvað annað, en af athuguninni að dæma fylgir almennt ekki stöðu hvers konar vinnuástöðu viðkomandi hefur til umráða.

Í þessum flokki eru tvö af átta atriðum í flokknum “*má gera betur*”.

*Framúrskarandi ráðningar og starfsmannavelta* er flokkur sem kemur vel út hjá Teris. Niðurstöðurnar eru “já” í öllum tilfellum.

Tafla 11 - Flokkur 3 - niðurstaða og uppruni svara

	Niðurstaða	Svar
<b>Framúrskarandi ráðningar og starfsmannavelta</b>		
1 Lág starfsmannavelta hjá stjórnendum og sérfræðingum	Já	Heimild
2 Lág starfsmannavelta hjá starfsfólki almennt	Já	Heimild
3 Fyrirtæki leggur áherslu á starfsöryggi	Já	Heimild
4 Formlegt ráðningarferli er til staðar	Já	Heimild
5 Starfsmenn hafa tækifæri til umsagnar við ráðningar	Já	Heimild
6 Fyrirtækið þykir eftirsóttur vinnustaður	Já	Könnun
7 Nýliðakynning er til staðar	Já	Heimild
8 Nýliðar eru vel í stakk búnir til að sinna skyldum sínum	Já	Heimild

Heimild: (Watson, 2001/2002) – Úrvinnsla höfundar

Af fimm æðstu stjórnendum fyrirtækisins eru þar fjórir sem hafa einna hæstan starfsaldur í fyrirtækinu og engar breytingar á þeim hópi hafa orðið í nokkur ár. Hvað varðar veltuhraða starfsfólks almennt þarf að taka út þær hópuppsagnir sem áttu sér stað á árunum 2008 og 2009. Þá sést að velta starfsfólks af fúsum og frjálsum vilja er lítil eða 5% á árinu 2009. (H-Laun, 2010). Vinnuregla og leiðbeiningar um ráðningarferli eru skráðar. Þeir stjórnendur sem eru að ráða í laus störf leita umsagnar þeirra starfsmanna sem eiga að starfa með viðkomandi. Slíkt er þó valkvætt en er gert í mörgum tilfellum. Í starfsánægjukönnun 2009 kemur fram að starfsmenn líta svo á að vinnustaður þeirra sé eftirsóttur. Nýliðakynning og móttaka nýliða er skráð ferli hjá fyrirtækinu. Nýjum starfsmönnum er fylgt markvisst eftir með fyrirfram ákveðnum aðgerðum (Innri vefur Teris, 2010).

*Heilindi í samskiptum* eru talin hafa áhrif á fjárhagslega afkomu samkvæmt rannsókn Watson Wyatt (Watson, 2001/2002). Í þessum flokki er niðurstaðan sú að betur má gera í einu atriði af sex. Allir starfsmenn hafa greiðan aðgang að tækni til samskipta og tölvutenging með tilheyrandi samskiptaforritum nær til allra starfsmanna. Hvatt er til þess að allir starfsmenn komi hugmyndum og tillögum á framfæri við æðstu stjórnendur. Þær aðgerðir sem styðja við þessa hvatningu eru bæði opnar spurningar í starfsánægjukönnun og starfsdagar þar sem stjórnendur og starfsmenn vinna saman að nýjum hugmyndum. Fyrirtækið kynnir bæði fjárhagslega afkomu og aðrar fjárhagslegar niðurstöður með markvissum hætti, bæði á innri vef og með almennum kynningarfundum. Svarhlutfall í síðustu starfsánægjukönnun var yfir 90% (HRM rannsóknir og ráðgjöf) sem telst mjög hátt.

Tafla 12 - Flokkur 4 - niðurstaða og uppruni svara

Heilindi í samskiptum	Niðurstaða	Svar
1 Starfsmenn hafa greiðan aðgang að tækni til samskipta	Já	Heimild
2 Starfsmenn í öllum störfum koma hugmyndum og tillögum á framfæri við æðstu stjórnendur	Já	Heimild
3 Fyrirtækið deilir viðskiptaáætlunum og markmiðum með starfsfólki	Já	Heimild
4 Hátt hlutfall starfsmanna tekur þátt í starfsánægjukönnun	Já	Könnun
5 Fyrirtækið deilir fjárhagslegum upplýsingum með starfsfólki	Já	Heimild
6 Fyrirtækið grípur til aðgerða til samræmis við niðurstöður úr starfsánægjukönnun	Má gera betur	Heimild

Heimild: (Watson, 2001/2002) – Úrvinnsla höfundar



Það sem gera má betur er að setja fram skýra aðgerðaráætlun í samræmi við niðurstöður starfsánægjukönnunar. Niðurstöðurnar hafa verið nýttar við ýmis umbótaverkefni á árinu en engin heildstæð áætlun var sett fram í kjölfar kynningar á niðurstöðunum.

*Skýr þjónusta og tækni* er flokkur sem erfitt er að samsvara þeim aðgerðum sem Teris hefur framkvæmt á síðasta ári. Á árunum 2005 og 2006 var nýtt launakerfi tekið í notkun og hluti þess var tengdur við innri vef starfsmanna.

Tafla 13 - Flokkur 5 - niðurstaða og uppruni svara

Skýr þjónusta og tækni	Niðurstaða	Svar
1 Aukin þjónusta við starfsmenn og stjórnendur er helsta markmiðið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu	Já	Heimild
2 Lágörkun kostnaðar er helsta markmiðið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu	Má gera betur	Heimild
3 Að auka nákvæmni og heilindi í færslum er lykilmarkmið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu	Já	Heimild

Heimild: (Watson, 2001/2002) – Úrvinnsla höfundar

Innri vefur starfsmanna er hluti af þeirri tækni sem notuð er til að veita þjónustu á sviði mannauðsmála en þó mest í formi gagnlegra upplýsinga. Þegar unnið er að því að bæta tækni í mannauðsþjónustu er lágörkun kostnaðar ekki skilgreind sem meginmarkmið aðgerðanna. Aðeins er hægt að miða við þær aðgerðir sem sneru að umbótum á innri vef á síðasta ári þar sem önnur tækni var ekki innleidd á því ári. Með innleiðingu nýs launakerfis á sínum tíma var skýrt markmið að auka nákvæmni og áreiðanleika. (Innri vefur Teris, 2010).

*Varleg notkun auðlinda* er eini flokkurinn þar sem góð útkoma hefur neikvæð áhrif á rekstrarafkomu samkvæmt rannsókn Watson Wyatt (Watson, 2001/2002). Ef svarið er „já“ í þessum flokki hefur það slæm áhrif á afkomuna öfugt við aðra flokka. Svarið „*má gera betur*“ er því jákvæð niðurstaða í þessum flokki. Það er þá ekki verið að framkvæma aðgerðir sem hafa neikvæð áhrif.

Tafla 14 - Flokkur 6 - niðurstaða og uppruni svara

Varleg notkun auðlinda	Niðurstaða	Svar
1 Bætt samskipti eru lykilmarkmið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu	Má gera betur	Heimild
2 Breyting á menningu er lykilmarkmið þegar innleidd er tækni í mannauðsþjónustu	Má gera betur	Heimild
3 Starfsmenn hafa tækifæri til að meta yfirmenn	Já	Könnun
4 Starfsmenn hafa aðgang að þjálfun til þróa starfsferil sinn	Já	Heimild
5 Starfsmenn hafa tækifæri til að meta samstarfsmenn	Má gera betur	Heimild
6 Þjálfunaráætlunum er haldið til streitu þrátt fyrir erfitt fjárhagslegt umhverfi	Já	Heimild

Heimild: (Watson, 2001/2002) – Úrvinnsla höfundar

Niðurstöðurnar sýna að í helmingi tilfella er tækifæri til úrbóta. Að starfsmenn hafi tækifæri til að meta yfirmenn hefur neikvæð áhrif á fjárhagslegan ávinning en slíkt er gert í starfsánægjukönnun árlega. Þjálfun sem miðar að þróun starfsferils er í boði fyrir þá starfsmenn sem áhuga hafa. Þetta er gert með því að fyrirtækið greiðir fyrir þjálfun af þessu tagi en ekki er boðið upp á þess háttar sérstaka þjálfunaráætlun. Bætt samskipti eru eitt af markmiðum þess sem gert hefur verið til umbóta á innri vef Teris, eins og áður hefur komið fram. Þetta er ekki eina markmiðið en þar sem þetta er eitt af þeim fer svarið í flokkinn „*má gera betur*“. Engar aðgerðir í mannauðsmálum eru tengdar því að gefa starfsmönnum tækifæri til að meta samstarfsmenn sína. Með tímanum hefur þekking eldri starfsmanna ekki einungis vaxið heldur orðið fyrirækinu sífellt dýrmætari. Í upplýsingatækni er endur- og símenntun einn mikilvægasti þátturinn í því að halda fyrirtækinu samkeppnis- og jafnvel starfshæfu. Mikil áhersla er því lögð á að halda til streitu þjálfunaráætlunum þrátt fyrir erfiðar aðstæður á síðasta ári. Höfundur hefur í starfi sínu lagt á það mikla áherslu við æðstu stjórnendur að fjárframlög verði ekki skert á þessu sviði.

#### 4.5 SAMANTEKT UM TERIS

Með því að fara yfir þessa flokka vakna ýmsar spurningar sem ekki hafa fengist einhlít svör við. Í þeim 46 atriðum sem talin eru hafa áhrif á rekstrarafkomuna er Teris að sinna aðgerðum í mannauðsmálum í 31 tilviki sem talin eru hafa jákvæð áhrif. 4 atriði áttu ekki við þannig að tækifæri til úrbóta eru í 11 atriðum. Á tímum þegar rekstrarumhverfi er óstöðugt og ógnanir margar skiptir miklu máli að skoða alla þessa þætti með gagnrýnum augum. Þær aðgerðir sem

verið er að framkvæma vel eru samkvæmt þessari athugun að hafa veruleg jákvæð áhrif á rekstrarafkomu fyrirtækisins.

Á heildina litið virðist fyrirtækið sinna mannauðsmálum af alúð og augljóst af þessari niðurstöðu að á mörgum sviðum er vel gert í þeim efnum. Þær aðstæður sem skapast hafa á síðustu tveimur árum vegna samdráttar hafa gert mikilvægi þessa málaflokks enn meira. Þeir þættir sem snúa að almennri andlegri og líkamlegri velferð starfsmann hafa verið í forgangi hjá stjórnendum og minni áhersla lögð vangaveltur um bein áhrif á rekstrarafkomu.

Fyrirtækið hefur á að skipa hópi starfsmanna sem eru þess mesta auðlind. Þeir útreikningar sem gerðir voru út frá tölum í ársreikningum sýndu jákvæða ávöxtun á fjárfestingu í mannauði og tenging við afkomu sýndi að framlag hvers stöðugildis er öflugt. Mest um vert er að stjórnendur fylgist með þróuninni og geti lært yfir lengra tímabil að stýra mannauðsmálum þannig að hámarks fjárhagslegur ávinningur sé af því.

## 5. HELSTU NIÐURSTÖÐUR OG ÁLYKTANIR

Tilraunir til að leggja mat á framlag starfsmanna, þekkingu og hæfni eru margar æði flóknar og taka á mörgum ólíkum þáttum. Þær gefa hver og ein gagnlegar upplýsingar og leggja lóð á vogarskálina. Hver einstaklingur er sérstakur og samspil hans við ytri þætti í fyrirtækjaumhverfi gefur aðeins takmarkaða mynd af því hvert virði hans er í heildarsamhengingu. Í fullkomnum heimi væri gott að geta sagt sem svo að þessi eða hinn starfsmaðurinn væri virði ákveðinnar upphæðar líkt og um verð á bíl væri að ræða. Það myndi þó þýða að starfsfólk lyti sömu lögmálum og aðrar markaðsvörur og þrátt fyrir að hægt væri að færa rök fyrir því að sú sé raunin í vissum skilningi, væri slíkt óhugsandi í því velferðarsamfélagi sem við búum í. Sú hegðun og það framlag sem starfsmaður leggur inn í þá skipulagsheild sem hann starfar í er einskis virði nema að undir liggi kerfi og aðstaða sem gerir honum kleyft að nýta hæfileika sína. Það er því um leið verið að leggja mat á fyrirtækið sem skipulagsheild og möguleika þess til að ná fram því besta í hverjum þeim einstaklingi sem innan þess starfar.

### 5.1 SVAR VIÐ RANNSÓKNARSPURNINGUNNI

Í upphafi var lögð fram spurningin um hvort þær aðferðir sem hér hafa verið reyndar geti gefið upplýsingar sem varpa ljósi á virði mannauðs. Niðurstaðan er sú að aðferðirnar eru gagnlegar og gefa ákveðna sýn á það hvaða þættir hafa áhrif við mælingar. Það hefur ekki verið sýnt fram á að aðferðirnar einar og sér geti gefið upplýsingar um fjárhagslegt verðmæti mannauðs með einhlítri niðurstöðu. Aðferðirnar leggja grunn að frekara mati sem hvert fyrirtæki verður að ákveða hvort ástæða er til að leggja út í. Stjórnendur geta nýtt þær til að fylgjast með þróun mæligilda og tekið upplýstar ákvarðanir um aðgerðir í framhaldinu.

### 5.2 AÐRAR AÐGERÐIR Í MANNAUÐSMÁLUM

Lærdómur þeirra fyrirtækja sem leggja sig fram um að meta ástand mannauðsins í víðtækum skilningi er mikilvægur fyrir reksturinn í heild sinni. Á sama hátt og stjórnendur fylgjast með ástandi lagervöru eða tækjabúnaðar er mikilvægt að fylgjast með ástandi starfsmanna. Með ástandi er átt við andlegt, líkamlegt og félagslegt atgervi einstaklingsins. Í því sérstaka rekstrarumhverfi sem skapast hefur á undanförunum tveimur árum á Íslandi hefur þörfin fyrir

---

*“Inventories can be managed  
but people must be led”*

*H. Ross Perot*

---

þetta aukist. Þrengingar og erfiðleikar sem starfsfólk gengur í gegnum í sínu einkalífi hefur áhrif á andlega og líkamlega heilsu sem getur skilað sér með ýmsum hætti inn í rekstur þess fyrirtækis sem það starfar hjá.

Það getur því á þessum tímum verið mikilvægara að sinna mannauðsaðgerðum sem stuðla að vellíðan og öryggi án þess að það sé gert út frá sjónarmiðum bættrar rekstrarafkomu. Í þessari ritgerð var hins vegar reynt að horfa fram hjá þessum sérstöku aðstæðum og lagt upp með að ástandið væri ekki með þessum hætti. Útreikningarnir í raundæminu bera þess þó merki að ekki er alveg um „hefðbundið“ þriggja ára tímabil að ræða. Þeir útreikningar eru því gagnlegir mestan part til að fylgjast með þróuninni yfir lengra tímabil.

### 5.3 FREKARI RANNSÓKNIR

Líklega er það eðli lokaritgerða í grunnnámi að þær eru aðeins upphafspunktur að frekari rannsóknum. Það er samt sem áður vonin við gerð hvernar rannsóknar að hún muni leiða til endanlegrar niðurstöðu, einhvers nýs sannleika. Í sjálfu sér er gagnlegasta niðurstaða þessarar ritgerðar hins vegar sú að hún varpar ljósi á þörfina fyrir frekari rannsóknir og betri úrvinnslu. Í raun hefði hver spurning innan flokkanna í Watson Wyatt rannsókninni verið tilefni til nýrrar rannsóknar. Gagnlegt hefði verið að gera samanburðarrannsókn á fleiri en tveimur eða fleiri fyrirtækjum með tilliti til mannauðsaðgerða sem hafa áhrif á rekstrarafkomu. Það eru einnig tengingar og sjónarhorn sem eru alveg ókönnuð sem tengjast skilgreiningunni á „góðum vinnustað“ og hefði verið gaman að kanna hvernig þau fyrirtæki sem koma best út í könnunum VR sem „besta fyrirtækið til að vinna fyrir“ eru að standa sig í þessum aðgerðum sem hér voru til skoðunar og bera saman við rekstrarafkomu þeirra.

Þær takmarkanir sem eru á þessari ritgerð tengjast einkum því hveru lítill og afmarkaður þáttur hefur verið skoðaður og einnig því hversu einstakt ástand er í efnahags- og þjóðlífi Íslendinga þessi misserin. Þegar frá líður verður ritgerðin þó vonandi gagnleg til að varpa ljósi á þessar aðstæður.

Í upphafi skal endinn skoða segir einhversstaðar. Það er ekki síst mikilvægt þegar kemur að rannsóknarvinnu. Vangaveltur um hvað á að koma út úr vinnunni eru þarfar strax á fyrstu metrum þess langhlaups sem vönduð rannsóknarvinna er.

Það eru fjórar klassískar spurningar sem þarf að hafa svör við áður en komið er að ráslínu. *Hvað? Hvernig? Hvenær? Af hverju?*

Hvað á að rannsaka? Hvað skiptir máli? Hvað er áhugavert og hvað hefur einhverja þýðingu? Við þessu þýðir ekki að hafa óskýr eða loðin svör. Að lenda í því á miðri leiða að vita ekki alveg hvað skiptir máli er eins og að hlaupa auka hring í maraþoni. Það hefur kannski helst reynt á síðustu spurninguna, um hvað það er sem raunverulega skiptir máli. Það að átta sig á hvort að tiltekið sjónarhorn skipti einhverju máli er dálítið erfitt þegar verið er að reyna að komast til botns í hlutunum. Heilmikið hefur verið strokað út. Hlutir sem rúmuðust ekki innan rammans, hlutir sem skipta máli, bara í öðru samhengi en því sem gengið er út frá í þessari ritgerð.

Hvernig á að komast að hlutunum? Hvernig aðferðum á að beita? Hvernig á að fjalla um málið? Þetta eru næstu spurningar sem verða að hindrunum sé þeim ekki nægilega vel svarað áður en haldið er af stað. Í upphafi stóð til að gera spurningakönnun. Þegar hönnun spurningalistans var komin vel á veg kom í ljós að þeir sem átti að spyrja, höfðu litlar forsendur til að svara. Aðferðin samrýmdust því ekki efninu. Öflunar gagna var hafið í upphafi árs. Þegar kom að skrifum var allt of mikið af gögnum fyrirleggjandi og spurning hvernig ætti að komast að kjarnanum.

Hvenær á að byrja? Hvenær á að enda? Hvenær gefst tími? Allt eru þetta mikilvæg atriði sem eru grundvallarmál í rannsóknarvinnunni. Að byrja er er ekkert mál. Að hætta er hinsvegar vandkvæðum bundið. Hvenær er nóg orðið nóg? Þetta er spurning sem kemur upp eftir hvern einasta kafla, hverja einustu setningu og hver einasta punkt.

Síðast en ekki síst eru spurningar um hvers vegna og til hvers á að rannsaka málefnið. Af hverju er verið að reikna út þessa tölu, teikna þessa töflu eða velta fyrir sér tilteknu sjónarmiði? Skiptir

það máli og hefur það einhverja merkingu í þessu samhengi? Sá sem spyr þessara spurninga þarf að vera tilbúinn til að heyra svarið og bregðast við. Þetta getur verið flókið ef sá sem spyr og sá sem svarar eru einn og sami aðilinni. Að eiga samtál við sinn eigin huga um þessar mikilvægu spurningar krefst bæði hreinskilni og þolinmæði.

Á þeim tíma sem vinnan við þessa ritgerð hefur staðið hefur þurft hefur að spyrja allra þessra spurninga, oftár en einu sinni. Þeim var líklega ekki nægilega skýrt svarað í upphafi. Kannski er það eðli svona vinnu að fleiri spurninga sé spurt en er svarað. Það er í það minnsta upplifunin þegar lokaspjettinum er náð. Við hvert svar sem fengist hefur hafa nýjar spurningar vaknað. Niðurstaðan er eiginlega sú, að með því að vinna markvisst að því að vita meira, gerir maður sér betur grein fyrir hversu lítið maður veit. Því meira sem maður les þeim betur sér maður hversu lítið maður hefur lesið. Þess vegna er þessi ritgerð aðeins dropi í hið stóra haf þekkingar.

Allur lærdómur er gagnlegur. Hvort sem hann er lítill eða mikill verður hann aldrei gagnslaus. Það eru lærdómurinn og reynslan saman sem eru grunnur þess að við eflumst sem manneskjur. Sem manneskjur leggjum við svo okkar inn í samfélagið, fyrirtækið og fjölskylduna. Hvort hægt er að mæla okkar framlag er kannski aukaatriði eftir allt saman. Sú staðreynd að við lærum og leggjum okkur fram gefur vissu um að virði okkar er mikið. Hversu mikið er í raun afstætt og er einungis í til augum þess sem mælir.

## HEIMILDASKRÁ

*Innri vefur Teris.* (2010, Apríl). Sótt Apríl 25, 2010, af [www.i.teris.is](http://www.i.teris.is):  
<http://i.teris.is/mannaudsmal/Pages/default.aspx>

Armstrong, M. (2001). *Human Resource Management Practice* (8th ed.). London: Kogan Page.

CIPD. (2007, Apríl). Retrieved April 2010, from [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk):  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/busiperfm/peoperflink.htm>

Fitz-enz, J. (2000). ROI of Human Capital. In J. Fitz-enz, *ROI of Human Capital*. Amacom.

Goleman, D. (2004). Primal leadership. In R. B. Daniel Goleman, *Primal leadership*. Harvard Business School.

H-Laun. (2010, Apríl). H-Laun. *Launakerfi Teris*. Úrvinnsla: Forstöðumaður mannauðsmála.

*HRM rannsóknir og ráðgjöf.* (n.d.). Sótt Apríl 15, 2010, af [www.hrm.is](http://www.hrm.is):  
[http://www.hrm.is/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28:starfsanaegja-tekkir-tu-folkie-titt&catid=79:vinnustaeagreiningarstarfsanaegja&Itemid=75](http://www.hrm.is/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28:starfsanaegja-tekkir-tu-folkie-titt&catid=79:vinnustaeagreiningarstarfsanaegja&Itemid=75)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston MA: Harvard Business School Publications.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2002). Technology's return on investment. *Advances in developing human resources, Vol 4, No. 4*, 512-532.

Schwarz, J. L., & Murphy, T. E. (2008). Human Capital Metrics: An approach to teaching using data and metrics to design and evaluate management practices. *Journal of management education Vol. 32, No. 2*, 164-182.

Smith, M. E. (2003). Another road to evaluating knowledge assets. *Human Resource Development Review, Vol. 2 No.1, March*, 6-25.

Sriram, R. S. (2008). Relevance of intangible assets to evaluate financial health. *Journal of Intellectual Capital 9(3)*, 351-356.

Staðgengill forstjóra Teris, Sigurborg Gunnarsdóttir. (2010, Apríl 27). Svör við spurningum úr rannsókn Watson Wyatt. (H. M. Jónsdóttir, Spyrell)

Einar Svansson. (2008). Lecture06 ch11. *HRCC* (p. Glæra 23). Háskólinn á Bifröst: Námskjar.

Swanson, R. A. (2001). *Assessing the financial benefits of human resource development*. Cambridge MA: Perseus.

Swansson, R. A. (2008). Economic foundation of human resource development: Advancing the theory and practice of the discipline. *Advances in Developing Human Resources, Vol. 10, No. 6*, 763-769.

Sæmundur Sæmundsson. (2009, Desember). Starfsmannahandbók TERIS. Kópavogur: Teris.

Teris. (2008, 2009). *Samstæðu ársrekningur*. Kópavogur: Teris.



Watson, W. (2001/2002). *Human Capital Index: Human capital as lead indicator of shareholder value*. New York, NY: Watson Wyatt.

*www.teris.is*. (n.d.). Sótt Apríl 6, 2010, Fyrirtækið - skipurit: <http://www.teris.is/company/Pages/skipurit.aspx>

Þorleifsdóttir, Á., & Claessen, E. (2006). *Nordic harmonized knowledge indicators: Putting Intellectual Capital into Practice*. Oslo, Norway: Nordic Innovation Centre.