



FRÁ FJÁRMÁLARÁÐUNEYTIÐ

FRÉTTABRÉF FYRIR STJÓRNENDUR RÍKISSTOFNANA

4. tölublað 6. árg. 23. desember 2004.

[Staðan í kjaraviðræðum ríkisins](#)
[Útborgun launa, breytt fyrirkomulag](#)
[Túlkun og útfærsla kjarasamningsákvæða um veikindarétt](#)
[Dómar](#)
[Fræðslusetrið Starfsmennt](#)
[Einelti á vinnustað](#)
[Sameining ríkisstofnana](#)
[Frá Félagi forstöðumanna ríkisstofnana](#)
[Framsækna stofnanir og mannaúður](#)

4. tbl. 6. árg.
Útgefið 23. desember 2004
Útgefandi: Fjármálaráðuneytið
Ábyrgðarmaður: Baldur Guðlaugsson, ráðuneytisstjóri
Vefur: <http://www.fjarmalaraduneyti.is>
Tölvupóstfang: postur@fjr.stjr.is

Staðan í kjaraviðræðum ríkisins

Sameiginlegum viðræðum BHM, BSRB og KÍ við ríki og sveitarfélög er lokið og var samkomulagið undirritað 22. desember. Gert er ráð fyrir að það taki að meginstefnu gildi 1. janúar 2005.

Samkomulag náðist um hækkun framlags í Fjölskyldu- og styrktarsjóð og hækkað framlagið úr 0,41% í 0,55% af heildarlaunum félagsmanna. Þá varð að samkomulagi að breyta kaflanum um slysatryggingar og er helsta breytingin sú að hækka örorkubætur vegna slyss í starfi. Ennfremur urðu samningsaðilar sammála um bókun um að starfsmenn, sem verða fyrir líkams- eða munatjóni af hendi einstaklings sem að takmörkuðu eða engu leyti getur borið ábyrgð á gerðum sínum, eigi rétt á að beina bótakröfu til launagreiðanda.

Nú eru í gangi viðræður við hvert einstakt félag ásamt því að viðræður standa yfir við BHM vegna allra aðildarfélaganna um sameiginleg mál þeirra. Eins og oft áður hefur SFR verið í fararbroddi BSRB félaganna í viðræðunum. Hlé verður að mestu í viðræðum við félögin fram yfir áramót.

Áhafnir skipa

Undirritaður hefur verið kjarasamningur við Sjómannafélag Reykjavíkur vegna sjómanna hjá Landhelgisgæslu Íslands. Áður hefur verið samið við SR vegna sjómanna hjá Hafrannsóknastofnun. Enn er ósamið við yfirmenn á skipum, að undanteknum vélstjórum hjá Hafró, svo og við Matsveinafélag Íslands.

Aðrir

Ósamið er við flugvirkja en samningur þeirra rann út um miðjan október 2004. Viðræður eru ekki hafnar við nokkra aðila vegna starfa lausráðinna í Þjóðleikhúsi, s.s. leikstjóra, leikmynda- og búningahöfundar og hljómlistarmenn.

Útborgun launa, breytt fyrirkomulag

Útborgunardegi eftirágreiðra desemberlauna og yfirvinnu í nóv/des hefur verið breytt frá því sem áður hefur verið. Í ár verður útborgunardagurinn föstudaginn 31. desember.

Svo sem fram kom í Fréttabréfi fyrir stjórnendur ríkisstofnana, 19. mars 2004, og í tilkynningu til ríkisstofnana frá Fjársýslu ríkisins hefur lengi tíðkast að greiða launin út fyrir jól, þ.e. laun sem afgreidd eru í launakerfi ríkisins hjá Fjársýslunni. Breyting þessi er til frambúðar og miðast útborgunardagurinn framvegis annað hvort við síðasta virkan dag í desember ár hvert eða fyrsta virkan dag á nýju ári.

Ástæðan fyrir þessari breytingu er bæði af tæknilegum ástæðum og eins vegna þess að nú eru um 70% af launþegum ríkisins sem fá föst mánaðarlaun sín eftirágreið og fyrir þann hóp hefur bilið milli

útborgana desember- og janúarlauna orðið of langt og til óþæginda.

Túlkun og útfærsla kjarasamningsákvæða um veikindarétt

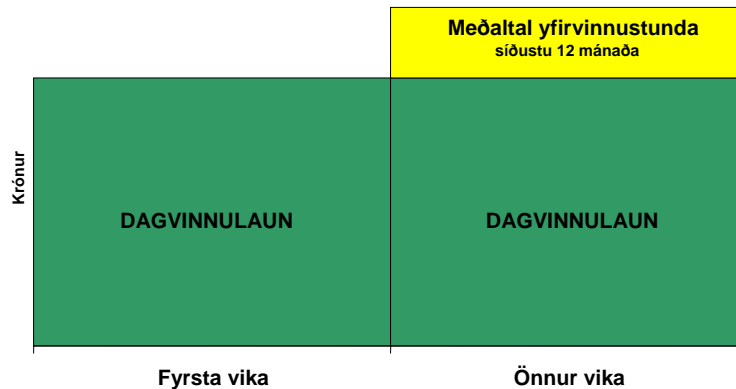
Nú í desember sendi fjármálaráðuneytið út bréf til allra forstöðumanna, starfsmannastjóra og launafulltrúa ríkisstofnana og afrit til stéttarfélaganna, þar sem áréttuð er sú túlkun og framkvæmd sem viðhafa skal við útreikning veikindalauna skv. veikindakafla kjarasamninga (greinar 12.2.6 og 12.2.7):

Í ákvæðunum er gerð grein fyrir þeim launum sem skulu greidd í veikindum. Er þar greint annars vegar á milli fastra launagreiðslna sem greiðast frá og með 1. viku veikinda og svo meðaltals annarrar yfirvinnu sem bætist við eftir 1. viku veikinda.

Til frekari skýringar eru hér tvö einföld dæmi:

Dæmi A

A er dagvinnumaður á mánaðarlaunum án annarra fastra greiðslna. Hann er frá vinnu vegna veikinda í tvær vikur. Hvernig á að reikna út laun hans í veikindum? Í 1. vikunni á hann að fá hlutfall af mánaðarlaunum sínum en eftir 1. vikuna á hann að fá til viðbótar meðaltal allra yfirvinnustunda sem hann hefur unnið á síðustu 12 mánuðum.



Dæmi B

B er vaktavinnumaður á mánaðarlaunum. Hann fær reglulega greitt vaktaálag og yfirvinnugreiðslu vegna 25 mín. B er frá vegna veikinda í tvær vikur þar sem hann m.a. átti vakt skv. vaktskrá á sérstökum frídegi (Sumardagurinn fyrsti) í fyrri viku veikinda. Hvernig á að reikna út laun hans í veikindum? Í 1. vikunni á hann að fá hlutfall af mánaðarlaunum sínum ásamt vaktaálagsgreiðslum og yfirvinnugreiðslu vegna 25 mín., þ.e. greiðslur sem hann fær alltaf greitt um hver mánaðamót árið um kring. Eftir 1. vikuna á hann að fá til viðbótar grunninum meðaltal þeirra greiðslna, sem hann hefur fengið vegna aukavakta, tilfallandi yfirvinnustunda, vaktafrí, (bæting) á sérstökum frídögum, sérstakra frídaga, stórhátíðardaga og annars sem fallið getur undir grein 12.2.7, á síðustu 12 mánuðum.

		ÓREGLULEGAR GREIÐSLUR meðaltal annarra greiðslna sl. 12
	ADRAR FASTAR REGLULEGAR GREIÐSLUR	ADRAR FASTAR REGLULEGAR GREIÐSLUR
Krónur	DAGVINNULAUN	DAGVINNULAUN
	Fyrsta vika	Önnur vika

Dómar

Á árinu 2004 hafa verið kveðnir upp a.m.k. 20 dómar sem varða starfsmannamál hjá ríkinu, þ.e. tíu hæstaréttardómar, níu héraðsdómar og einn félagsdómur. Líkt og endranær, hefur málarekstur þeirra í flestum tilvikum verið hjá embætti ríkislögmanns og starfsmannaskrifstofa fjármálaráðuneytis komið að undirbúningi þeirra.

Fjármálaráðherra á yfirleitt aðild að starfsmannamálum sem fara fyrir dómstóla þar sem honum er oftast stefnt f.h. íslenska ríkisins. Það á þó ekki við í öllum tilvikum, t.d. ekki þegar mál er höfðað til ógildingar á áminningu en þá er forstöðumanni hlutaðeigandi ríkisstofnunar stefnt. Í slíkum tilvikum er hægt að leita eftir aðstoð frá embætti ríkislögmanns en með milligöngu starfsmannaskrifstofu fjármálaráðuneytis.

Hægt er að nálgast yfirlit yfir nefnda 20 dóma sem kveðnir hafa verið upp á árinu 2004 á vef ráðuneytisins.

Fræðslusetrið Starfsmennt

Ráðgjafi að láni

Fræðslusetrið Starfsmennt er samvinnuvettvangur fjármálaráðuneytisins og nokkurra aðildarféлага ríkisstarfsmanna innan BSRB. Þar er Starfsmannafélag ríkisstofnana, SFR, fjölmennast en einnig koma að setrinu Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar og bæjarstarfsmannafélög sem gera kjarasamninga við ríkið.

Við kjarasamningana 2001 var gerð bókun með samningum viðkomandi féлага þar sem segir:

„Aðilar eru sammála um að efla símenntun starfsmanna með það fyrir augum að þeir verði færari til að takast á við sífellt fjölbreyttari verkefni og jafnframt að auka möguleika stofnana á að þróa starfssvið sitt þannig að það samræmist þeim kröfum sem gerðar eru til stofnana á hverjum tíma.“

Fræðslusetrið Starfsmennt hefur staðið fyrir fjölbreyttu framboði á námskeiðum, ráðstefnum og ráðgjöf undanfarin þrjú ár á grundvelli þessarar bókunar. Á árinu 2002 stóð Fræðslusetrið m.a. fyrir tveimur verkefnum sem sérstaklega voru ætluð til hvatningar fyrir stofnanir ríkisins á sviði starfsþróunar og þjálfunar. Þessi verkefni voru hvatningarráðstefna sem bar yfirskriftina „Brettum upp ermar“ og framhalds námskeið í framhaldi sem hét „Að treysta grunninn“.

Niðurstaða þessara verkefna gaf til kynna að stofnanir væru misvel undir það búnar að sinna markvissri mannauðsstjórnun. Ýmsar stofnanir geta sinnt þessum þætti ágætlega en eðlilega virðist

nokkuð um að stofnanir hafi ekki þá möguleika í starfsmannamálum sem æskilegt væri. Vegna þessa var ákveðið að setja af stað verkefnið „Ráðgjafi að láni“ sem miðar að því að bjóða stofnunum aðstoð í þessum málum, þeim að kostnaðarlausu. Við framkvæmd verkefnisins eru myndaðir nokkrir hópar stofnana og hverjum stofnanahópi sinnir sérstakur ráðgjafi. Ráðgjafarnir vinna að verkefninu samkvæmt samkomulagi við forstöðumenn stofnana og ábyrgðarmenn starfsmannamála og með hliðsjón af þeirri stefnu sem ríkir í starfi viðkomandi stofnunar.

Þegar stofnanir taka þátt í „Ráðgjafi að láni“, er skilgreint hvernig verkið skuli unnið og hverjir komi að þeirri vinnu. Sú skilgreining er ákvörðuð af forstöðumanni og ráðgjafa eftir kynningarfund á vegum Fræðslusetursins. Stofnun sem tekur þátt í verkefninu skuldbindur sig til að gera ráð fyrir þátttöku og vinnuframlagi stjórnenda og annarra starfsmanna, allt í samræmi við forsendur skilgreiningarinnar. Forstöðumaður er lykillinn að vel heppnuðu verkefni hvort sem það er með beinni þátttöku hans eða stuðningi. Án hans atbeina og áhuga nýtist verkefnið ekki eins og best verður á kosíð.

Umsagnir forstöðumanna tveggja stofnana má sjá hér. sjá meira

Einelti á vinnustað

Nýlega kynnti Vinnueftirlit ríkisins reglugerð félagsmálaráðherra um aðgerðir gegn einelti á vinnustað. Markmið reglugerðarinnar er að stuðlað verði að forvörnum og aðgerðum gegn einelti innan vinnustaða. Tekið er fram að einelti merki: „...Ámælisverð eða síendurtekin ótilhlýðileg háttsemi, þ.e. athöfn eða hegðun sem er til þess fallin að niðurlægja, gera lítið úr, móðga, særa, mismuna eða ógna og valda vanlíðan hjá þeim sem hún beinist að.“ Tekið er fram að kynferðisleg áreitni og annað andlegt eða líkamlegt ofbeldi falli undir skilgreininguna. Sérstaklega er undirstrikað að ekki sé átt við skoðanaágreiningu eða hagsmunaárekstur sem kunni að rísa á vinnustað milli stjórnanda og starfsmanns eða tveggja eða fleiri starfsmanna enda leiði framangreint ekki til þeirrar framkomu sem lýst var hér að framan. Af skilgreiningunni leiðir að sérstök áhersla er lögð á að um sé að ræða kerfisbundna eða síendurtekna háttsemi, sem telst ámælisverð eða ótilhlýðileg, fremur en einstök atvik. Þó svo að í reglugerðinni sé kynferðisleg áreitni einnig felld undir hugtakið einelti er kynferðisleg áreitni skilgreind sérstaklega í 2. mgr. 17. gr. laga nr. 96/2000, um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla. Sérstaklega er tekið fram í 3. mgr. 17. gr. þeirra laga að eitt tilvik geti talist kynferðisleg áreitni ef það er alvarlegt.

Samhliða kynningu Vinnueftirlits ríkisins á áðurnefndri reglugerð um aðgerðir gegn einelti á vinnustað, kynnti stofnunin sérstakan bækling sem ber nafnið: Einelti og kynferðisleg áreitni á vinnustöðum, Forvarnir og viðbrögð. Í bæklingnum má finna nánari útlístu á því hvað átt er við með einelti og kynferðislegri áreitni, hvernig slík háttsemi birtist, orsakir hennar og afleiðingar. Hvaða forvörnum er unnt að beita og hvernig bregðast megi við einelti og kynferðislegri áreitni á vinnustaðnum. Frekari upplýsingar er hægt að nálgast á vefsíðu Vinnueftirlisins (www.vinnueftirlit.is). Jafnframt má hér benda á upplýsingar á vefsíðu Jafnréttisstofu (www.jafnretti.is) um kynferðislega áreitni en þar má finna leiðbeiningar til þeirra sem telja sig hafa orðið vara við kynferðislega áreitni og hvernig stjórnendur geta brugðist við henni.

Sameining ríkisstofnana

Á undanförunum árum hefur verið mikið um sameiningu fyrirtækja á einkamarkaði í því skyni að nýta stærðarhagkvæmni og samlegðaráhrif til að hagræða í rekstri. Þessi þróun hefur ekki átt sér stað hjá ríkinu þar sem fastar hefur verið haldið í skipulag verkefna. Rannsóknir sem gerðar hafa verið á sameiningu á einkamarkaði sýna að hún skilar ekki alltaf þeim árangri sem að var stefnt. Algengustu vandamálin hafa verið þau að fjárhagsleg samlegð hefur verið ofmetin, ekki hefur verið hugað nægjanlega að starfsmannamálum og ekki hefur verið staðið nógu vel að undirbúningi og skipulagningu. En fyrst og fremst hefur sameining ekki verið nægjanlega stefnumiðuð, þ.e. gerð á grundvelli skýrra markmiða og framtíðarsýnar. Vaxandi umræða er nú innan ríkiskerfisins um þörf á sameiningu stofnana af sömu ástæðum til að koma til móts við kröfur um aðhald í rekstri, aukna skilvirkni og bættu þjónustu. Ljóst er að hið opinbera getur lært margt af þeirri þróun sem átt hefur sér stað á einkamarkaðnum. Jafnframt liggja þegar fyrir erlendis sjálfstæðar rannsóknir á sameiningu hjá hinu opinbera. Fyrr á þessu ári skrifaði Peter Frumkin, dósent við John F. Kennedy School of

Government, grein um sameiningu hjá hinu opinbera fyrir IBM Center for The Business of Government. Þar setur hann fram gátlista yfir þá þætti sem gott sé að hafa í huga þegar til stendur að sameina opinberar stofnanir. Listinn byggir á rannsókn sem hann gerði á nokkrum tilvikum þar sem ríkisstofnanir höfðu verið sameinaðar í Bandaríkjunum. Þeir þættir sem þar eru settir fram eiga þó allt eins vel við hér á landi þar eð grundvallarlögmálin eru þau sömu. Á gátlista Frumkins eru eftirtalin atriði:

1. **Valið sé skynsamlegt.** Til að tryggja árangursríka sameiningu stofnana er ekki nóg að finna einingar sem sinna svipuðum verkefnum og ekki er heldur nægjanlegt að horfa eingöngu til þátta eins og fjárhagslegs sparnaðar til skamms tíma. Skoða þarf vel þætti eins og stofnanamenningu, lykilhæfni stofnana og hver séu samfélagsleg markmið með sameiningu. Sameining krefst þannig mikils undirbúnings og nákvæmrar greiningar á þeim stofnunum sem ætlunin er að sameina ásamt hugmyndavinnu og setningu skýrra markmiða til framtíðar. Segja má að sameining geti einungis talist árangursmiðuð ef framtíðarárangur er metinn meiri en núverandi fyrirkomulag skilar. Áður en ákvörðun um sameiningu er tekin, þarf jafnframt að ráðfæra sig við helstu hagsmunaaðila þar eð hlutverk sameinaðrar stofnunar þarf m.a. að mótast af því að uppfylltar verði kröfur þeirra sem munu eiga samskipti við hana í framtíðinni.

2. **Skilvirk upplýsingamiðlun.** Sameining kann að skapa óánægju og ótta meðal starfsmanna innan stofnana og verða uppspretta alls kyns sögusagna sem erfitt getur reynst að kveða niður. Það er því mikilvægt að þeir sem stýra sameiningu, t.d. undirbúningsnefnd, verkefnastjóri eða forstöðumaður, veiti starfsmönnum snemma á ferlinu allar þær upplýsingar sem unnt er að veita og ræði opinskátt við starfsmenn um það sem þeir geta átt von á, svari spurningum þeirra og leitist við að létta af þeim áhyggjum. Finna þarf leiðir til að vinna gegn þeirri andstöðu sem oft kemur upp á yfirborðið þegar ráðist er í breytingar, t.d. með því að skýra út fyrir starfsmönnum nýja ferla, nýtt skipulag og nýtt hlutverk, þ.e. stunda nokkurs konar markaðssetningu á hugmyndinni inn á við. Það að sameinuð stofnun hafi skýrt hlutverk sem auðvelt er að miðla, getur ráðið úrslitum um hvort hægt verður að skipuleggja hana á skilvirkan hátt og hvetja starfsfólk til þess að vinna metnaðarfullum áætlunum framgang. Gott er að væntanlegur stjórnandi nýrrar sameiginlegrar stofnunar taki frá upphafi þátt í ferlinu að fullum krafti og verði talsmaður sameiningarinnar. Það verður jú hann sem mun axla ábyrgð á því að starfsemin verði eins og til er ætlast. Koma þarf skýrt fram að um sé að ræða nýja stofnun með breytt hlutverk og að allir þurfi að leggja sitt af mörkum til að ná árangri. Einnig þarf að undirbúa áætlun um hvernig breytingarnar verði kynntar fyrir öðrum hagsmunaaðilum.

3. **Hröð innleiðing breytinga.** Segja má að sameining stofnana sé gerð í tveimur skrefum eftir að hún hefur verið undirbúin og ákvörðun tekin. Fyrri skrefið er formleg sameining, þ.e. sameining t.d. húsnæðis, starfsmanna o.fl. Annað skrefið er svo aðlögunarferlið eftir að formleg sameining hefur átt sér stað. Oft er talið að það geti mildað neikvæð áhrif breytinga að gera hlutina hægt í fyrstu en svo er alls ekki. Að vinna málið hratt á fyrstu stigum getur hjálpað til við að ná upp stemmningu fyrir samrunanum, aukið líkurnar á að hlutirnir komist fljótt aftur í „eðlilegt“ horf, stuðlað að því að árangur náist og allir verði fyrr sáttrir við hina nýju einingu. Það versta sem getur hent er að hafa breytingar hangandi yfir starfsmönnum og hagsmunaaðilum í langan tíma og koma þannig óþarfa róti á starfseminu umfram það sem óhjákvæmilegt er. Ef þessi fyrstu skref eru tafir um of, getur það einnig leitt til aukinnar gagnrýni og pólitískrar andstöðu við nýja fyrirkomulagið sem kannski var ekki til staðar í upphafi. Ljóst er að sameining hjá ríkinu mun alltaf valda pólitískum þrætum. Hröð innleiðing vel skipulagðrar og stefnumiðaðrar sameiningar í upphafi, minnkar hættuna á því að hún verði að pólitísku bitbeini sem aftur kann að koma í veg fyrir að árangur náist.

4. **Ný stofnanamenning.** Sameining þýðir ekki að með einu pennastríki sé bætt við ákveðnum nýjum einkennum í starfsemi stofnunar né að ákveðnum þáttum sé með sama hætti eytt. Sameining stofnana þýðir í flestum tilvikum, þ.e. þar sem ekki er um yfirtöku að ræða, að verið sé að skapa eitthvað nýtt - nýja stofnun. Mikilvægur þáttur í sameiningu stofnana er að skapa sem fyrst nýja stofnanamenningu sem einkennandi verður fyrir hina nýju stofnun. Þótt breytt sé skipulagi, venjum og hefðum þýðir það ekki að afmá skuli allt sem verið hefur til staðar hjá þessum stofnunum og byrja frá grunni. Þetta snýst um að velja og aðlaga þá þætti sem hafa verið jákvæðir og hverfa frá þáttum sem hafa reynst miður vel. Það sem þá tekur við er ný og fersk stofnanamenning sem tekur jafn vel á móti öllum.

5. **Aðlögun sé til lengri tíma.** Þrátt fyrir að fyrsta skref við sameiningu stofnana ætti að taka stuttan tíma, (sjá 3. tl.), þarfnast næsta skref - svo kölluð aðlögun - lengri tíma. Ljóst er að sameiningarferli lýkur ekki með lagasetningu um breytinguna og allt verði síðan í stakasta lagi í framhaldinu. Fylgja þarf sameiningu eftir og oftast þarf að gera einhverjar lagfæringar eða aðlaga hluti sem erfitt var að sjá fyrir þegar lagt var af stað í upphafi. Þegar fyrstu skrefum innleiðingarferlis lýkur, þarf að ætla einhvern tíma til að láta reyna á nýja fyrirkomulagið. Frumkin bendir á að fyrstu 100 dagarnir eftir sameiningu

séu mikilvægir. Þá daga ætti að nota vel, m.a. til þess að kynna þær breytingar innanhúss sem sameiningunni fylgja og reyna að læra af því óvænta og ófyrirséða sem kemur upp á tímabilinu. Þar sem almenningur mun einungis með tíð og tíma samþykkja réttmæti nýju stofnunarinnar, getur 100 daga aðlögunartíminn jafnframt nýst vel í þeirri viðleitni að selja almenningi samrunann.

Það krefst leiðtogaþæfileika, vandaðs undirbúnings og vel skipulagðrar framkvæmdar í gegnum allt ferlið til þess að hægt sé að láta sameiningu í opinbera geiranum virka. Þegar sameining stofnana tekst vel, geta ráðuneyti og stjórnendur notfært sér slíkar aðferðir til að ná, ekki bara aukinni hagkvæmni, heldur auknum árangri og betri þjónustu í tengslum við þau verkefni sem löggjafinn hefur falið framkvæmdavaldinu að sinna.

Frá félagi forstöðumanna ríkisstofnana

Framsæknar stofnanir og mannauður

Miklar breytingar hafa orðið á starfsumhverfi ríkisstofnana og starfsmanna þeirra á síðasta áratug. Upphaf þessara breytinga má rekja til stefnu um „nýskipan í ríkisrekstri“ sem sett var fram árið 1995. Árin þar á undan hafði þó verið unnið að ýmsum breytingum í fjárlagagerð, áætlanagerð og hafist handa við að einkavæða ríkisfyrirtæki og úthýsa hluta af rekstri ríkisins. Nýskipanin hafði tvö meginmarkmið. Fyrri markmiðið var að skipulag og starfsemi ríkisins væri með þeim hætti að ríkið geti sinnt skyldum sínum við borgarana á eins hagkvæman, skjótvirkan og árangursríkan hátt og kostur er. Síðara markmiðið var að opinber þjónusta væri svo skilvirk að hún gæfi íslenskum fyrirtækjum forskot í vaxandi alþjóðlegri samkeppni. Stofnunum ríkisins var þannig ætlað að taka þátt í breytingaferli, taka tillit til nýrrar löggjafar og nýrra áherslna í ríkisrekstri þar sem lykilorðin voru einföldun, ábyrgð og árangur.

Tímamótabreytingar urðu á svipuðum tíma í setningu nýrrar löggjafar með stjórnsýslulögum og síðar upplýsingalögum. Stærsta breytingin varð þó þegar útfærsla kjarasamninga færðist til stofnana, fyrst með aðlögunarsamningum en síðar stofnanasamningum. Urðu stofnanirnar þannig í reynd miklu sjálfstæðari en þær höfðu áður verið. Þær breytingar lögðu ekki síður auknar skyldur á hendur forstöðumanna stofnana og gerðu meiri kröfur til þeirra sem stjórnenda þar sem um leið var reynt að skapa þeim svigrúm og tækifæri til að nota launaákvæðanir að einhverju leyti sem stjórnæki.

Sem hluti af áherslum nýskipunarinnar fóru stofnanir og ráðuneyti að gera með sér árangursstjórnunarsamninga en sú vinna varð hvati hjá fjölmörgum stofnunum til að horfa til umbóta og breytinga innandyra í framhaldinu. Sífelld fleiri forstöðumenn stofnana hafa orðið meðvitaðir um þýðingu þess að rekstur stofnana þeirra sé framsækinn og leitast sé við að veita góða þjónustu en um leið sé þess gætt að stjórnsýslan sé skilvirk og henni framfylgt í samræmi við lagafyrirmæli. Þessi viðleitni hefur ekki minnkað á síðustu árum og þarf sífelld að leita leiða til þess að gera ríkisreksturinn hagkvæmari og skilvirkari samfara auknum kröfum um bætt gæði þeirra þjónustu sem ríkisstofnanir sinna. Forstöðumenn stofnana þurfa því stöðugt að halda áfram að bæta árangur og stjórnun stofnana sinna á næstu árum.

Undanfarin ár hefur farið fram kerfisbundið mat á árangri nokkurra stofnana. Hefur það verið gert undir kjörorðinu „Ríkisstofnun til fyrirmyndar.“ Í því verkefni hefur stofnunum verið gefinn kostur á að taka þátt en auk þess hafa einstök ráðuneyti tilnefnt stofnanir til þátttöku. Tilgangur með þessu verkefni er fyrst og fremst að vera forstöðumönnum stofnana hvatning til að endurmeta störf stofnana sinna út frá fyrirfram ákveðnum lykilorðum. Augljóst er að þátttaka í verkefni af þessu tagi hlýtur að vera mikil hvatning til framfara og endurmats áherslna. Fjölmargir forstöðumenn sem kynna sér viðmiðunarreglur sem notaðar eru við mat á því hvernig stofnanir standa sig nota þetta tækifæri til að bæta rekstur sinna eigin stofnana. Er það út af fyrir sig óháð því hvort verið að reyna að komast í þann hóp stofnana sem kynnu að vera valdar til úrtaks við mat á því hvort um fyrirmyndarstofnun sé að ræða.

Stjórnendur framsækinna stofnana leitast við að hafa sem skýrasta stefnu. Það er best tryggt með því að fram fari stefnumótunarvinna með þátttöku sem flestra starfsmanna. Grundvallaratriði við slíka vinnu er markviss undirbúningur og greining á stöðunni eins og hún er í dag. Síðan þarf að útfæra stefnumótunina með skýrum markmiðum og miðla þeim til allra starfsmanna. Þannig eru starfsmenn

virkaðir með í að móta stefnuna sem ætti að leiða til aukinnar starfsánægju og aukins árangurs þeirra í starfi. Starfsmannamál eru því án efa mikilvægasti hluti af stjórnun hvorrar stofnunar enda markast starfsemi þeirra af þeim starfsmönnum sem þar starfa.

Það færir sífellt í vöxt að stjórnendur stofnana leggi áherslu á skýra mannauðsstefnu, m.a. í þeim tilgangi að auka á starfsánægju. Hægt er að fullyrða að ein meginforsenda árangursríks starfs stofnana sé starfsánægja og samheldni meðal starfsfólks. Þannig ætti það að vera óhjákvæmilegur þáttur í störfum stjórnenda að huga vel að starfsmannamálum og líðan samstarfsmanna sinna. Er það vissulega verðugt verkefni fyrir forstöðumenn stofnana – og raunar hvern sem er.

Fh. félagsstjórnar FFR
Skúli Eggert Þórðarson
