

Maí 2025



Stöðumat og valkostir

Stefna ríkisins í mannauðsmálum

| Stjórnarráð Íslands

Útgefandi:

Fjármála- og efnahagsráðuneytið

Stöðumat og valkostir: Stefna ríkisins í mannauðsmálum

Maí 2025

Umbrot og textavinnsla:

Fjármála- og efnahagsráðuneytið

©2025 Fjármála- og efnahagsráðuneytið

Efnisyfirlit

Stöðumat og valkostir.....	4
1. Inngangur.....	5
1.1 Umgjörð og skipulag stefnumótunar.....	6
1.2 Afmörkun viðfangsefnis.....	6
1.3 Tilefni stefnumótunar.....	6
2. Samráð.....	10
2.1 Framkvæmdaraðilar.....	10
2.2 Samstarfsaðilar.....	10
2.3 Hagsmunaaðilar.....	10
3. Stöðumat.....	12
3.1 SVÓT-greining.....	12
3.2 Staða mannauðsstjórnunar í opinberri þjónustu.....	13
3.3 Starfsumhverfiskönnunin Stofnun ársins.....	14
3.4 Staða mælikvarða í mannauðsmálum.....	15
3.5 Staða mannauðsmála ríkisins samanborið við tilmæli OECD fyrir opinbera þjónustu.....	16
3.6 Þróun stöðugilda og launakostnaðar.....	18
3.7 Stöðumat fjölbreytileika, jafnréttis og inngildingar.....	19
3.8 Staða fræðslumála.....	23
3.9 Styðjandi stefnur, verkfæri og samráðsvettvangur.....	23
3.10 Ýmis önnur samfélagsleg áhrif.....	25
3.11 Þróun í nágrannalöndum.....	26
3.12 Lykilviðfangsefni til næstu ára.....	29
4. Framtíðarsýn og áherslur til umræðu.....	30
4.1 Drög að framtíðarsýn.....	30
4.2 Áherslur.....	31
5. Hver er þín skoðun?.....	32
6. Viðaukar.....	33
6.1 Aðrar heimildir og tilvísanir.....	33

Stöðumat og valkostir

Stöðumat og valkostir, svonefnd grænbók, er greining á tilteknu viðfangsefni sem stjórnvöld hafa ákveðið að skoða nánar, í þessu tilfelli stefnumótun um mannauðsmál ríkisins.

Þar er að finna nánari upplýsingar um stöðu mannauðsmála ríkisins, tölfræði um viðfangsefnið, innlenda og erlenda, sem og samanburð við önnur ríki. Stöðumatið gefur yfirlit yfir lykilviðfangsefni framundan og helstu leiðir og áherslur við úrlausn þeirra.

Stöðumat og valkostir er hluti af stefnumótunarferli stjórnvalda og við gerð þess gefst framkvæmdaraðilum, samstarfsaðilum og hagsmunaaðilum kostur á að taka þátt og koma sínum sjónarmiðum og sérþekkingu um málefnið á framfæri í gegnum [samráðsgátt](#) á vef Stjórnarráðsins.

Að því loknu verða niðurstöður dregnar saman og mótuð stefna um framtíðarsýn mannauðsmála hjá ríkinu ásamt helstu áherslum og markmiðum. Stefnu fylgir yfirlétt aðgerðaáætlun og er ætlunin að slík áætlun fylgi stefnu ríkisins í mannauðsmálum.

1. Inngangur

Mikið virði felst í því bæði fyrir starfsfólk ríkisins og stofnanir þess að sett verði fram heildstæð og skýr stefna í mannauðsmálum ásamt aðgerðaáætlun. Í því skyni þarf að skilgreina viðmið fyrir stofnanir og starfsfólk í stjórnun mannauðsmála. Á þann hátt skapast grundvöllur fyrir markvissum árangri í innri starfsemi stofnana, bættu starfsumhverfi fyrir starfsfólk ríkisins, aukinni skilvirkni og fyrst og fremst góðum árangri í þjónustu við samfélagið.

Auknar kröfur til opinberrar þjónustu samhliða örum samfélagsbreytingum kalla á frekari tækniþróun, sjálfvirkni- og stafvæðingu hjá hinu opinbera. Stjórnvöld hafa lagt mikla áherslu á stafræna þróun og fyrirséð er að þessar breytingar sem og aðrar muni hafa áhrif á störf hjá ríkinu. Má nú þegar merkja áhrif t.a.m. varðandi þá hæfni og færni sem starfsfólk ríkisins þarf að búa yfir.

Starfsfólk ríkisins er í lykilhlutverki við að veita skilvirka, samræmda og hagkvæma opinbera þjónustu. Því er mikilvægt að ríkið mæti þeim samfélagsbreytingum sem umhverfismál, fólksfjölgun, öldrun þjóðarinnar, aukinn fjölbreytileiki og fjölmennning fela í sér með skýrri stefnu í mannauðsmálum.

Margvíslegar áskoranir og ekki síður tækifæri skapast með breytingum á borð við komu nýrra kynslóða á vinnumarkaðinn, þróun starfa þar sem ný störf verða til, önnur hverfa og enn önnur krefjast ólíkrar þekkingar, hæfni og færni ásamt auknum væntingum starfsfólks til vinnustaða og auknum kröfum um gæði mannauðsstjórnunar.

Stefna ríkisins í mannauðsmálum þarf að styðja við starfsumhverfi sem lagar sig að breyttum áherslum og forgangs röðun í rekstri ríkisins sem og kröfum um sveigjanleika á vinnumarkaði. Mikilvægt er að ríkið laði að og haldi í fjölbreyttan hóp starfsfólks sem býr yfir mismunandi reynslu og færni og sem beitir skapandi hugsun við lausn flókinna viðfangsefna ríkisins á hverjum tíma til að styðja við stöðugar umbætur, stafrænar þjónustuleiðir og hagkvæmni í starfsemi ríkisins. Vanda þarf alla ferla mannauðsstjórnunar, s.s. ráðningar, starfsþróun, hæfnigreiningar, fræðslu og vinnuskipulag.

Öflug og stefnumiðuð mannauðsstjórnun er nauðsynleg öllum stofnunum til að ná árangri. Ef vel tekst til með vandaðri umgjörð mannauðsmála og gæðaferlum má leiða líkur að því að ávinningurinn birtist, sem dæmi, í ánægju og gæðum með þjónustu og starfsánægju starfsfólks.¹ Samræmdri heildarstefnu ríkisins í mannauðsmálum er ætlað að vera vegvísir stofnana til að mæta fyrrgreindum áskorunum. Stefnan verður gefin út af fjármála- og efnahagsráðuneytinu og mun ná til allra stofnana ríkisins.

¹ Botelho, C., Kearns, P.T. og Woollard, S. 2023.

1.1 Umgjörð og skipulag stefnumótunar

Mótun á drögum að stefnu ríkisins í mannauðsmálum var unnin af sérfræðingum innan fjármála- og efnahagsráðuneytisins í samstarfi við Fjársýslu ríkisins, önnur ráðuneyti, sérfræðinga og stjórnendur í mannauðsmálum hjá ríkinu.

1.2 Afmörkun viðfangsefnis

Mannauðsmál ríkisins heyra undir fjármála- og efnahagsráðuneytið. Kjara- og mannauðssýsla (KMR) ríkisins, sem starfar sem hluti af ráðuneytinu, fer með stefnumótandi hlutverk og sinnir ásamt Fjársýslu ríkisins miðlægum verkefnum og þjónustu á sviði mannauðsmála fyrir stofnanir ríkisins og ráðuneyti.

1.2.1 Kjara- og mannauðssýsla ríkisins (KMR)

Innan fjármála- og efnahagsráðuneytisins fer KMR með stefnumörkun mannauðsmála ríkisins og vinnuveitendahlutverk ríkisins.

KMR hefur leitt samninganefnd ríkisins við gerð kjarasamninga. Hún er í samstarfi við samtök launafólks og samtök sveitarfélaga um launa- og kjaramál sem og umbætur á vinnumarkaði.

KMR setur viðmið varðandi mannauðsstjórnun, túlkar ákvæði starfsmannalaga og leiðbeinir um framkvæmd kjarasamninga. Hún sinnir einnig starfsþróun og fræðslumálum ríkisstarfsmanna, málefnum forstöðumanna og stjórnenda.

1.2.2 Fjársýsla ríkisins

Fjársýslan er þjónustu- og þekkingarstofnun á sviði opinberra fjármála.

Fjársýslan veitir ríkisaðilum og ráðuneytum þjónustu varðandi mannauðs- og launamál. Þar má nefna ráðgjöf í mannauðsmálum, upplýsingagjöf og fræðslu á þessu sviði.

Fjársýslan sinnir sömuleiðis launaafgreiðslu, launakeyrslum, launaþjónustu og þróun mannauðs- og launakerfa ríkisins.

Fjársýslan veitir fjármálatengda þjónustu til ríkissjóðs og ríkisaðila og annast umsýslu fjármuna. Þá hefur hún yfirumsjón með bókhaldi og uppgjörum ríkissjóðs og tryggir tímanlegar og áreiðanlegar upplýsingar um fjármál ríkisins.

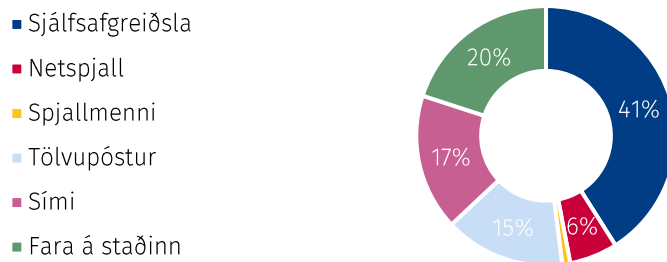
1.3 Tilefni stefnumótunar

Fagleg mannauðsstjórnun leggur grunninn að góðri opinberri þjónustu. Sterk tengsl eru á milli velgengni í verkefnum stofnana og árangursríkrar mannauðsstjórnunar. Því er mikilvægt að tryggja starfsfólki og stofnunum ríkisins viðeigandi starfsumhverfi til að þróa með sér hæfni og getu til að takast á við breyttar aðstæður í samfélaginu. Huga þarf að breyttum hæfniskröfum til stjórnenda og starfsfólks við ráðningar og skapa aðstæður til endurmenntunar og starfsþróunar.

Víða hefur verið kallað eftir skýrri stefnu ríkisins í mannauðsmálum og hafa áform um mótun og innleiðing stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar verið sett fram sem umbótaverkefni í fjármálaáætlun fyrir árin 2026-2030.

Kröfur samfélagsins um stafræna opinbera þjónustu hafa aukist undanfarin ár og samkvæmt þjónustukönnun ríkisins² kys æ stærri hluti fólks að nýta sér stafræna þjónustu. Notkun og aðgengi að stafrænni þjónustu hér á landi er með því mesta á heimsvísu og hefur þessi þróun augljós áhrif á störf hjá hinu opinbera og þá þekkingu sem þau krefjast.

Fyrsta val um þjónustuleið 2023

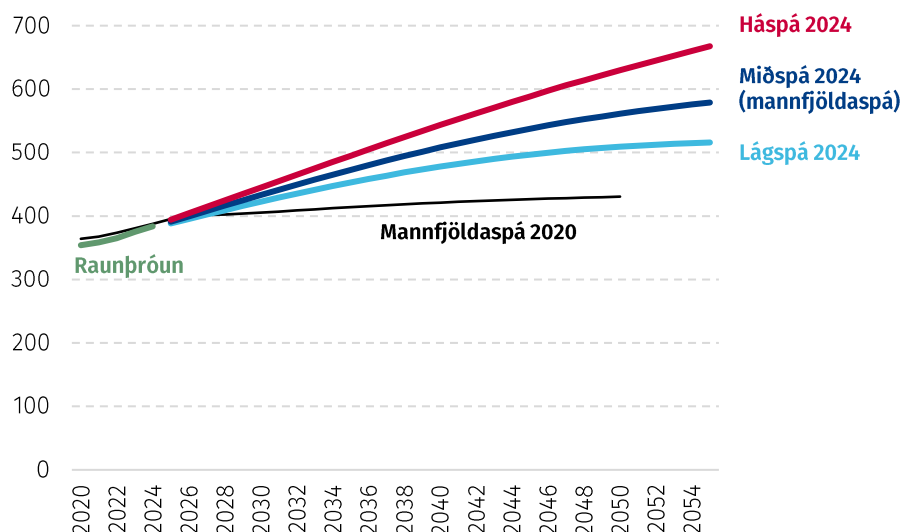


Heimild: Þjónustukönnun ríkisstofnana 2023

Á sama tíma og væntingar til þjónustu og vals á þjónustuleið hafa þróast er fyrir séð að aldurssamsetning þjóðarinnar muni breytast á næstu árum.

Mun meiri fólksfjölgun spáð en fyrir þremur árum

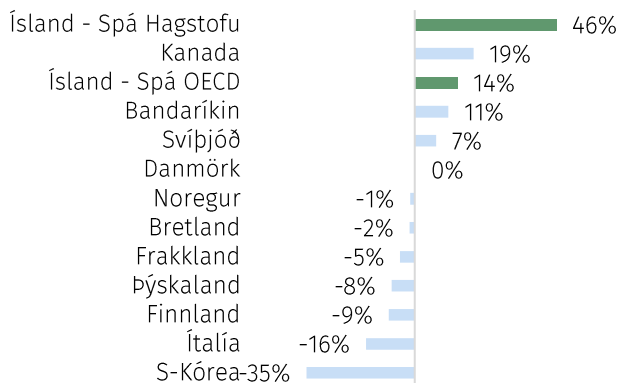
Fjöldi íbúa á Íslandi, mannfjöldaspár 2020 og 2024



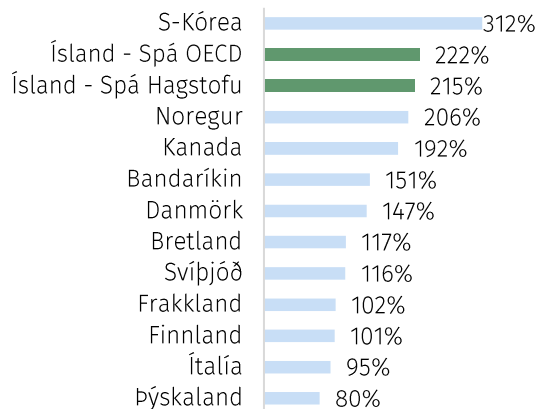
² <https://www.stjornarradid.is/verkefni/rekstur-og-eignir-rikisins/konnun-a-thjonustu-rikisstofnana/>.

Fólki á vinnufærum aldri mun fjölga, fólki á skólaaldri mun fækka og eldra fólki mun fjölga. Þessari þróun fylgir breytt þörf á þjónustu frá ríkinu og er mikilvægt að sú aðlögun gangi hratt og vel fyrir sig og endurspegli áherslur og þarfir á hverjum tíma.³

Fólki á vinnufærum aldri* mun fjölga meira á Íslandi en í flestum samanburðarríkjum...



...en það er einnig raunin í elsta aldurshópnum.**



Fjölgun 2025-2054 skv. mannfjöldaspám Hagstofu (Ísland) og OECD (Ísland og önnur ríki).
*15-64 ára. **85 ára og eldri

Ríkisendurskoðun hefur beint athygli sinni að mannauðsmálum ríkisins í tveimur úttektum. Hún hefur bent á að stjórnvöld ættu að móta stefnu ríkisins í mannauðsmálum og jafnframt að „[s]kilgreina [verði] lykilmarkmið, áherslur og aðgerðir, auk árangursmælikvarða sem segja til um hvernig til tekst við að ná settum markmiðum“.⁴

Athygli vekur að samkvæmt ársskýrslum umboðsmanns Alþingis hafa mál sem snúa að starfsfólki hins opinbera verið á bilinu 7-17% af heildarmálafjölda hjá embættinu á árunum 2018-2023.⁵ Gefur fjöldinn vísbendingar um að skoða þurfi ástæður þessa og möguleg umbótataækifæri í mannauðsmálum hjá ríkinu.

Í kjarasamningsviðræðum ríkisins við samningsaðila hefur á undanförunum árum verið fjallað um mannauðsmál og áhersla verið lögð á mikilvægi stjórnunar, fræðslu, starfsumhverfis og að hlúð sé vel að starfsfólki. Sameiginlegur skilningur er á þörf fyrir frekari aðgerðir á því sviði til að vinnustaðir ríkisins styðji betur við framþróun starfa og starfsfólks. Einn þáttur í þeirri viðleitni er að setja fram aðgengileg viðmið fyrir stofnanir og starfsfólk í mannauðsmálum.

Ákall hefur verið um betri verkfæri fyrir stjórnendur og starfsfólk en þar er meðal annars átt við mælaborð með helstu mælikvörðum ásamt vakta- og viðverukerfi sem styður við nútímaskipulag. Með öflugri stjórnun hjá ríkinu

³ Langtímahorfur í efnahagsmálum og opinberum fjármálum.

⁴ Ríkisendurskoðun. 2011. Mannauðsmál ríkisins – 2: Stefna stjórnvalda og staða mannauðsmála hjá ríkinu

⁵ Umboðsmaður Alþingis – ársskýrslur 2018-2023

ásamt betri yfirsýn er hægt að vinna að forvörnum varðandi m.a. veikindafjarveru og starfsmannaveltu.

Styður ofangreint einnig við mikilvægi þess að ríkið sem launagreiðandi móti og gefi út heildstæða stefnu í mannauðsmálum.

1.3.1 Úttektir Ríkisendurskoðunar

Ríkisendurskoðun hefur tvívegis framkvæmt úttektir sem snúa að mannauðsmálum ríkisins. Fjöllðu þær annars vegar um stefnu stjórnvalda og stöðu mannauðsmála og hins vegar um starfslok ríkisstarfsmanna. Meðal ábendinga Ríkisendurskoðunar má finna eftirfarandi:

Mannauðsmál ríkisins – Stefna stjórnvalda og staða mannauðsmála⁶

- Stjórnvöld móti langtímastefnu í mannauðsmálum
- Ljúka þarf vinnu við gæðaviðmið og tryggja að þeim sé fylgt
- Meta þarf veikleika í mannauðsmálum með kerfisbundnum hætti
- Athuga þarf aukið vinnuálag ríkisstarfsmanna
- Fylgjast þarf með starfsmannaveltu og fjölda veikindadaga
- Fylgjast þarf með launaþróun á vinnumarkaði
- Frammistaða hafi meiri áhrif á launakjör ríkisstarfsmanna
- Meta þarf mannaflaþörf ríkisins til framtíðar

Mannauðsmál ríkisins – Starfslok ríkisstarfsmanna⁷

- Einfalda þarf málsmeðferð við uppsagnir ríkisstarfsmanna
- Veita á lagaheimild til starfslokasamninga við ríkisstarfsmenn
- Kanna á hvort rétt sé að færa ákvæði starfsmannalaga í kjarasamninga
- Aðstoða þarf forstöðumenn betur í starfsmannamálum
- Frammistaða sé metin reglulega með formlegum hætti
- Starfsmannsamtal fari fram fyrir lok reynslutíma og hann verði lengdur í allt að eitt ár í veigameiri störfum

⁶ Ríkisendurskoðun. 2011. Mannauðsmál ríkisins – 2: Stefna stjórnvalda og staða mannauðsmála hjá ríkinu

⁷ Ríkisendurskoðun. 2011. Mannauðsmál ríkisins – 1: Starfslok ríkisstarfsmanna

2. Samráð

Framkvæmdaraðilar eru Kjara- og mannauðssýsla ríkisins innan Fjármála- og efnahagsráðuneytisins ásamt Fjársýslu ríkisins.

Samstarfsaðilar eru stofnanir ríkisins.

Hagsmunaaðilar eru starfsfólk ríkisins, þar með talið stjórnendur, allar stofnanir ríkisins og almenningur.

2.1 Framkvæmdaraðilar

Fjármála- og efnahagsráðherra fer, skv. forsetaúrskurði, með málefni er varða starfsmannamál ríkisins. Ráðuneytið fer þannig m.a. með miðlæga stefnumótun málaflokksins og ber ábyrgð á löggjöf því tengdu. Aftur á móti, í kjölfar innleiðingar á nýskipan í ríkisrekstri og nýrrar starfsmannastefnu sem fólst, m.a. setningu laga nr. 70/1996, var forræði og ábyrgð forstöðumanna stofnana í mannauðsmálum aukið. Felst það einkum í dreifstýringu þar sem forstöðumönnum er falið vald til að taka ákvarðanir um réttindi og skyldur starfsfólks, þ. á m. í mannauðstengdum málum.

2.2 Samstarfsaðilar

Kjara- og mannauðssýsla ríkisins stóð fyrir vinnustofu fyrir samstarfsaðila að stefnumótuninni þann 6. október 2022.

Samstarfsaðilarnir eru:

- Mannauðsstjórar ráðuneyta og stofnana.
- Sérfræðingar frá skrifstofu stjórnunar og umbóta hjá fjármála- og efnahagsráðuneytinu.
- Stjórnendur og sérfræðingar frá Fjársýslu ríkisins sem starfa í tengslum við launaafgreiðslu og ráðgjöf á sviði mannauðsmála.

Í tengslum við frekari úrvinnslu á gögnum úr vinnustofunni var minni hópur ofangreindra samstarfsaðila boðaður á rýnifund þann 4. nóvember 2022.

Nánari umfjöllun um framkvæmd og niðurstöður vinnustofunnar má sjá í kafla 3.1.

2.3 Hagsmunaaðilar

Hagsmunaaðilar að stefnumótuninni eru skilgreindir sem allt starfsfólk ríkisins, stofnanir og almenningur.

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun með skýrri framtíðarsýn mun efla mannauðsstjórnun hjá ríkinu og skila sér til starfsfólks með bættu starfsumhverfi og að endingu með betri þjónustu til almennings.

Við mótun á stefnu ríkisins í mannauðsmálum er horft til starfsumhverfis könnunarinnar Stofnun ársins sem svarað er árlega af starfsfólki ríkisins. Einnig

er lítið til niðurstaðna úr „þjónustukönnun ríkisins“ sem er ætlað að mæla gæði og
opinberrar þjónustu.

Til greiningar á stöðu ríkisins varðandi mannauðsmál var haldin vinnustofa þann 6. október 2022 þar sem um 70 manns lögðu sitt af mörkum.

Fyrir vinnustofuna voru lagðar fjórar grundvallarspurningar sem unnið var með á mismunandi hátt í hópi þátttakenda:

- Hver er tilgangurinn með stefnu ríkisins í mannauðsmálum?
- Hver er lykillinn að árangri með stefnu ríkisins í mannauðsmálum?
- Hvaða þáttum þarf sérstaklega að huga að við stefnu ríkisins í mannauðsmálum?
- Hver er stefna ríkisins í mannauðsmálum?

Á vinnustofunni komu fram margar ábendingar, hugmyndir og áherslur.

Hér má sjá **orðský** frá þátttakendum um mannauð ríkisins:



3. Stöðumat

Til að leggja mat á stöðuna var SVÓT-greining framkvæmd á vinnustofu með samstarfsaðilum. Jafnframt var horft til [Cranet-könnunarinnar](#) sem metur stöðu mannauðsmála á Íslandi ásamt niðurstöðum úr starfsumhverfiskönnuninni Stofnun ársins. Að lokum voru framangreindar niðurstöður bornar saman við hluta af tilmælum OECD um þá mannauðstengdu þætti sem stuðla að því að opinber þjónusta sé í stakk búin til að takast á við áskoranir.

3.1 SVÓT-greining

Styrkleikar, tækifæri, veikleikar og ógnanir voru unnin út frá svörum þátttakenda á vinnustofunni og sérfræðinga hjá fjármála- og efnahagsráðuneytinu.

3.1.1 Styrkleikar

Hjá ríkinu er staða jafnréttismála og samfélagslegrar ábyrgðar til merkis um styrkleika í stjórnun mannauðsmála. Starfsfólk ríkisins býr yfir áralangri reynslu og háu menntunarstigi. Mikil þekking og samvinna er á meðal starfsfólks ríkisins sem vinnur við mannauðsmál. Skýr lagarammi og regluverk leiðir af sér formfestu, aga og rekjanleika í tilteknum ferlum mannauðsstjórnunar. Almennt er faglega staðið að ráðningum og starfslokum.

3.1.2 Tækifæri

Ýmis tækifæri til úrbóta eru til staðar varðandi stjórnun mannauðsmála ríkisins. Skýr umgjörð og samræmd stefna mannauðsmála vegur þar þyngst. Tækifæri felast í nútímavæðingu, m.a. með bættum mannauðskerfum sem gefa gleggri mynd af stöðu mannauðsmála og opna tækifæri til frekari greiningar og þróunar spálíkana sem að endingu styðja við bætta stefnumótun og ákvarðanatöku. Tækifæri felast jafnframt í aukinni fræðslu til stjórnenda og starfsfólks.

Starfsumhverfi er ólíkt á milli stofnana og huga þarf að því að móta vinnuumhverfi til framtíðar þar sem þarfir starfsfólks og vinnustaða eru hafðar að leiðarljósi. Vinna þarf markvisst að inngildingu og jafnrétti og leggja þannig grundvöllinn að fjölbreyttu og eftirsóknarverðu vinnuumhverfi sem þjónar öllu samfélaginu. Með betri nýtingu mannauðsgagna, fjármagns og tækni má bæta mannauðsstjórnun enn frekar.

3.1.3 Veikleikar og ógnanir

Greining á niðurstöðum vinnustofunnar leiddi í ljós hugsanlega veikleika og ógnanir í eftirfarandi flokkum:

Mannauður ríkisins: Skortur er á starfsfólki í ákveðin störf og huga þarf að leiðum til að tryggja mönnun í ákveðnum greinum með því að greina markvisst mannaflapörf. Ekki hefur verið framkvæmt mat á því hvaða hæfni þarf til framtíðar ásamt því hvernig mæta skal breyttum kröfum um hæfni.

SVÓT-greining: Styrkleikar, veikleikar, ógnanir og tækifæri greind í málaflokknum út frá svörum þátttakenda og sérfræðinga fjármála- og efnahagsráðuneytisins.

Cranet-könnun: Rannsókn á sviði mannauðsmála sem framkvæmd er hérlandis og byggir á svörum þátttakenda.

Starfsmannavelta getur verið áskorun hjá tilteknum stofnunum sem og kynjaskipting starfa innan ríkisins.

Breytingarstjórnun: Miklar og örar breytingar hafa átt sér stað á vinnumarkaði, og kalla nýjar kynslóðir vinnandi fólks á nýjar nálganir í stjórnun mannauðsmála. Hindranir eru við umbætur, breytingar og faglega mannauðsstjórnun, m.a. hvað varðar umgjörð, sveigjanleika og hreyfanleika. Lagaraminn og formfestan geta því bæði verið styrkleiki og áskorun í nútímalegri mannauðsstjórnun.

Velferð starfsfólks: Álag í starfi getur magnast af vinnuskipulagi, starfsumhverfi eða öðrum þáttum sem hugsanlega leiða til fjarveru. Jafnframt getur mikil fjarvera haft neikvæð áhrif á annað starfsfólk og veitingu þjónustu.

Kerfi og gögn: Skilgreina þarf lykilmælikvarða mannauðs ríkisins svo hægt sé að setja fram markmið, mæla og meta árangur og gera samanburð. Bæta þarf mannauðskerfi ríkisins til að styðja við þessar þarfir.

3.2 Staða mannauðsstjórnunar í opinberri þjónustu

Cranet-rannsóknin á mannauðsmálum á Íslandi hefur verið framkvæmd um árabíl. Rannsóknin er hluti af alþjóðlegu verkefni og gefur tækifæri til að fylgjast með þróun mannauðsmála hérlandis ásamt því að bera saman niðurstöður innan lands sem utan. Nýjasta útgáfan er frá árinu 2021 en þá náði könnunin hér á landi til um 50 svarenda í flokknum opinber þjónusta en þar er átt við bæði ríki og sveitarfélög og niðurstöðurnar eru ekki einungis aðgengilegar fyrir ríkið. Hér að neðan er stiklað á stóru varðandi helstu niðurstöður um stöðu mannauðsmála í opinberri þjónustu árið 2021:

- **Ráðningarferli** hjá hinu opinbera tekur lengri tíma en á almennum markaði.
- **Frammistöðumatskerfi** eru ekki algeng hjá opinberum stofnunum og samkvæmt svörum eru þau til staðar í um 28% tilvika. Heilt yfir, bæði á opinberum og almennum markaði, hafa um 38% vinnustaða slík kerfi í virkni. Hjá opinbera geiranum benda svör til þess að tekið sé á því þegar frammistaða er ekki í samræmi við væntingar í um helmingi tilvika en hlutfallið er ríflega 70% í öðrum geirum. Bæði á opinberum og almennum markaði hefur hlutfallið þó aukist.
- **Starfsmannasamtöl** eru mjög algeng hjá ríki og sveitarfélögum og velta skýrsluhöfundar því fyrir sér hvort samtölin miði að öðrum þáttum í starfi en frammistöðu. Jafnframt er dregið fram að lagaumgjörð hjá hinu opinbera geri stofnunum erfiðara fyrir að grípa til aðgerða þegar frammistaða er undir væntingum.
- **Þjálfun fyrir nýtt starfsfólk** er mismunandi á milli stofnana en að mati skýrsluhöfunda gefa niðurstöðurnar til kynna að tækifæri séu til staðar hjá hinu opinbera til að bæta þjálfunarferli og er þá átt við hlutfall þeirra sem fá þjálfun við upphaf starfs.
- **Þarfagreining fyrir þjálfun/endurmenntun** er framkvæmd hjá helmingi stofnana. Val á fræðslu miðast helst við beiðnir starfsfólks og ef um ný

verkefni/hlutverk er að ræða í starfsemi stofnana. Valið stýrist einnig af öðrum þáttum, þó ekki í eins miklum mæli og fyrrgreindir þættir, líkt og ef tækifæri er til að bæta frammistöðu með fræðslu sem og við að framfylgja sýn og stefnumótun stofnana.

- **Viðhorfskannanir** eru framkvæmdar reglulega.
- **Starfslokaviðtöl** eru tekin við rúmlega helming af þeim sem hætta að eigin frumkvæði.
- **Starfsmannavelta** er lægri hjá hinu opinbera, sér í lagi starfsmannavelta að frumkvæði launagreiðanda. Þar sem breyta hefur þurft fjölda og/eða samsetningu starfsfólks hjá hinu opinbera er algengast að tímabundnar ráðningar séu ekki eru framlengdar, að starfsfólk hætti sjálfviljugt, flytjist til í starfi eða ráðningar séu frystar. Í samanburði við aðra geira er í mun minna mæli gripið til uppsagna.
- **Opin vinnurými/verkefnamiðuð vinnurými** eru ekki eins algeng og í öðrum geirum.
- **Staða jafnréttismála** er almennt góð.
- **Aðgerðaáætlun um aukinn fjölbreytileika** er til staðar hjá um helmingi stofnana en slík áætlun miðar að því að auka fjölbreytileika í hópi starfsfólks.

Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um stöðu og tækifæri í mannauðsmálum hjá ríkinu þó svo að rannsóknin byggir á svörum frá bæði ríki og sveitarfélögum. Á heildina litið er þroskastig mannauðsstjórnunar hjá hinu opinbera að meðaltali lægra.⁸ Samkvæmt nýlegum rannsóknum eru vísbendingar um að jákvæð fylgni sé á milli þroskastigs mannauðsstjórnunar og upplifunar á frammistöðu stofnana, þ.e. að þroskuð umgjörð mannauðsmála sé líklegri til að draga fram öflugra stjórnun sem leiðir til betri árangurs.⁹ Mannauðsmál eru oftast á þroskastigi 2 hjá stofnunum hins opinbera en stofnanir þyrftu að vera ofar á skalanum til að vera árangursríkari.

Þroskastig

mannauðsstjórnunar vísar til hversu þróuð mannauðsmál eru innan stofnunar, því hærra þroskastig því stefnumiðaðri mannauðsstjórnun (Kearns, 1993).

3.3 Starfsumhverfiskönnunin Stofnun ársins

Stofnun ársins er könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna sem gerð er árlega og er þátttaka stofnana almennt góð. Margir af þeim þáttum sem snúa að mannauðsstjórnun, stjórnun og starfsumhverfi eru mældir í könnuninni og gefa nánari vísbendingu um stöðu mála hverju sinni.

Í könnuninni eru mældir níu þættir sem hafa mismikið vægi í heildareinkunn. Þættirnir níu eru eftirfarandi (í röð eftir vægi í heildareinkunn þar sem mesta vægi er 15% og minnst 8%): stjórnun, jafnrétti, starfsandi, ánægja

⁸ Einarsdóttir, A, Olafsdóttir, K. & Bjarnadóttir, A. (2022). Mannauðsmál á óróatímum:

CRANET rannsóknin 2021.

⁹ Botelho, C., Kearns, P.T. og Woollard, S., 2023.

og stolt, vinnuskilyrði, ímynd stofnunar, sveigjanleiki, launakjör og sjálfstæði í starfi.

Á myndinni hér að neðan má sjá þróun heildareinkunnar ríkisins úr könnuninni á árabílinu 2014–2024. Heildareinkunn er 4,11 á 5 punkta kvarða en mikill breytileiki er á milli stofnana.

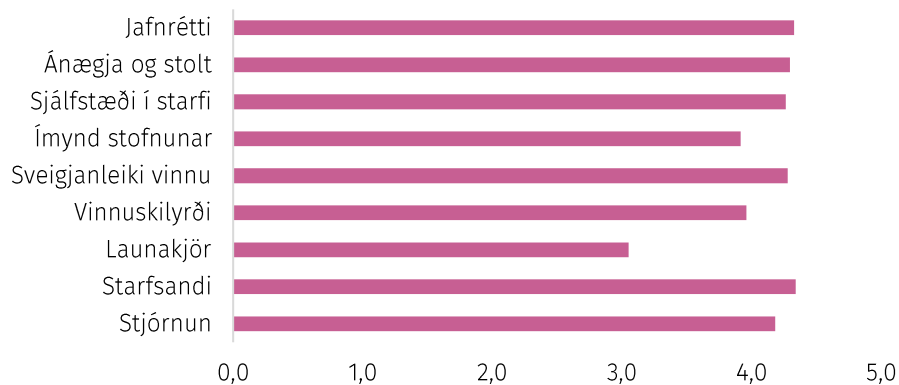
Þróun á heildarmati Stofnunar ársins



Heimild: Gallup, Stofnun ársins 2024

Hér að neðan má sjá niðurstöður þáttanna níu sem mynda heildareinkunn fyrir ríkið árið 2024.

Niðurstöður einstakra þátta 2024



Heimild: Gallup, Stofnun ársins 2024

Vert er að taka fram að heildarniðurstöður fyrir ríkið gefa einungis grófa mynd. Hver stofnun um sig fær heildareinkunn og er mikill breytileiki í niðurstöðum, bæði hvað varðar heildareinkunn og í mismunandi þáttum könnunarinnar.

3.4 Staða mælikvarða í mannauðsmálum

Vísbendingar um stöðu á mælikvörðum í mannauðsmálum hjá ríkinu má einnig finna í skýrslu KPMG sem framkvæmdi árið 2022 stöðumat á verkefninu *Betri vinnutíma* sem samið var um í kjarasamningum 2019. Skýrsluhöfundar benda á að tækifæri felist í því hjá stofnunum ríkisins að skilgreina og nýta mælikvarða

almennt varðandi þjónustu og jafnframt að misjafnt sé hvort stuðst sé við lykilmælikvarða mannauðs.¹⁰

Mikilvægt er að ríkið haldi samræmt utan um og vinni markvisst með lykilmælikvarða í mannauðsmálum. Hingað til hefur ekki verið skilgreint miðlægt hverjir lykilmælikvarðarnir eru eða hvernig útreikningi við þá skuli háttað.

Starfsmannavelta og veikindahlutfall eru mælikvarðar sem flestar stofnanir geta nálgast í gegnum mannauðskerfi ríkisins og gera má ráð fyrir að fylgst sé með. Janframt eru stofnanir líkt og Landspítali sem birta ítarlegar upplýsingar um mælikvarða í mannauðsmálum. Tækifæri felast í því að skilgreina miðlægt hverjir mannauðsmælikvarðar skuli vera, útreikningsaðferðir og hvernig fylgst skuli með þeim starfsfólki og þjónustu til hagsbóta.

3.5 Staða mannauðsmála ríkisins samanborið við tilmæli OECD fyrir opinbera þjónustu

OECD gaf árið 2019 út tilmæli varðandi þróun og framtíð starfa innan hins opinbera¹¹. Tilmælin fela í sér 14 atriði sem miða að því að undirbúa opinbera þjónustu til að takast á við áskoranir og framtíðina. Atriðunum má skipta í þrjá meginakla og var hluti þeirra hafður til hliðsjónar til að meta stöðu hérlandis:

Atriði	Staða	Tækifæri í mannauðsmálum
Byggja upp leiðtogahæfni innan opinberrar þjónustu.	Stjórnendastefna ríkisins miðar að því að ráða og þróa leiðtoga opinberrar þjónustu.	Að hugað sé að leiðtogafærni heilt yfir hjá ríkinu.
Tryggja að opinber þjónusta sé inngildandi, örugg og endurspegli samfélagið sem við búum í.	Þjónustukönnun ríkisstofnana og starfsumhverfiskönnunin Stofnun ársins er framkvæmd á nokkrum tungumálum. Sterk áhersla hjá Stafrænu Íslandi á þjónustu fyrir öll.	Skoða alla mannauðsferla og virkni kerfa til að styðja megi við opinbera þjónustu.
Byggja upp forvirka og nýskapandi opinbera þjónustu sem byggir á langtímasýn við hönnun þjónustunnar.	Unnið er að þjónustustefnu ríkisins. Stafrænt Ísland vinnur að því að aðstoða opinberar stofnanir við að bæta stafræna þjónustu við almenning með því að gera þjónustuna skýrari, einfaldari og hraðvirkari. Til er stefna um stafræna þjónustu.	Stefna ríkisins í mannauðsmálum styðji við þjónustustefnu og stafræna stefnu t.a.m með áherslu á breytingarstjórnun

¹⁰ KPMG. 2022. Stöðumat á Betri vinnutíma.

¹¹ OECD. 2019.

Greina reglulega þá hæfni og þekkingu sem þarf til að útfæra þjónustu sem bætir samfélagið í samræmi við pólitískar áherslur.	Ekki er framkvæmd greining fyrir ríkið í heild á þeirri hæfni og þekkingu sem þörf er á.	Tækifæri til að útbúa mannaflaspá og þekkingarspá sem tekur tillit til þróunar í þjónustu.
Laða að og halda í starfsfólk með viðeigandi hæfni og þekkingu.	Verið er að mæla ímynd stofnana í starfsumhverfiskönnun. Ekki er miðlægt haldið utan um ýmsa lykilmælikvarða t.a.m varðandi starfsmannaveltu og ráðningar sem skipta máli við að laða að og halda í starfsfólk. Starfsfólk hefur mikil tækifæri til að auka hæfni og þekkingu.	Efla ímynd ríkisins sem vinnuveitanda. Greina hvaða hæfni og þekkingu þarf í störf hjá ríkinu. Fylgjast með starfsþróun og gera sýnilegri. Að stofnanir fylgist markvisst með mælikvörðum um t.a.m starfsmannaveltu, greini ástæður starfsloka, ráðningar o.fl. Vinna markvisst að öruggu og styðjandi starfsumhverfi.
Velja og ráða umsækjendur í gegnum gagnsætt og hæfnimiðað ferli.	Ráðningarferli eru vönduð og hæfnimiðuð.	Auka skilvirkni og gæði í ráðningum og stytta tíma sem fer í ráðningarferli. Á nýlegu málþingi mannauðsfólks var til umræðu ráðningarferli hins opinbera í heild m.a. nafnabirtingar. Kallað var eftir endurskoðun á ráðningarferlum hjá ríkinu.
Þróa nauðsynlega hæfni og þekkingu með því að skapa bæði fræðslumenningu og þekkingarumhverfi innan hins opinbera.	Cranet-rannsóknin sýnir að tækifæri eru til staðar varðandi fræðslu. Fræðsluþörf er ekki metin þvert á ríkið þó spurt sé um fræðslu í stofnun ársins.	Val á fræðslu sé í takti við þarfir stofnana til framtíðar út frá þarfagreiningu. Fræðsla sé styðjandi m.a. við umbreytingar vinnumarkaðarins, tækni, þekkingu og hæfni.
Meta og viðurkenna frammistöðu, hæfileika og frumkvæði.	Að einhverju leyti gert í gegnum stofnanasamninga.	Árangur sé sýnilegur, innleiðing árangursmælikvarða og regluleg endurgjöf til starfsfólks.
Skýra ábyrgð stofnana á stefnumiðaðri mannauðsstjórnun.	Ábyrgðin er skýr í dag þar sem um dreifstýringu er að ræða.	Tækifæri til að bæta fræðslu til mannauðsfólks ríkisins og samræma verklag þar sem við á. Lyfta þroskastigi mannauðsstjórnunar heilt yfir.
Þróa langtíma-, stefnumiðaða og kerfisbundna nálgun við mannauðsstjórnun sem byggir á fyrirbyggjandi gögnum án aðgreiningar	Stefna ríkisins í mannauðsmálum ekki til staðar, nema í gegnum löggjöf frá 1996.	Innleiðing stefnu ríkisins í mannauðsmálum með tímasettri aðgerðaráætlun. Þróun mannauðsvörðhúss Lykilmælikvarðar í mannauðsmálum

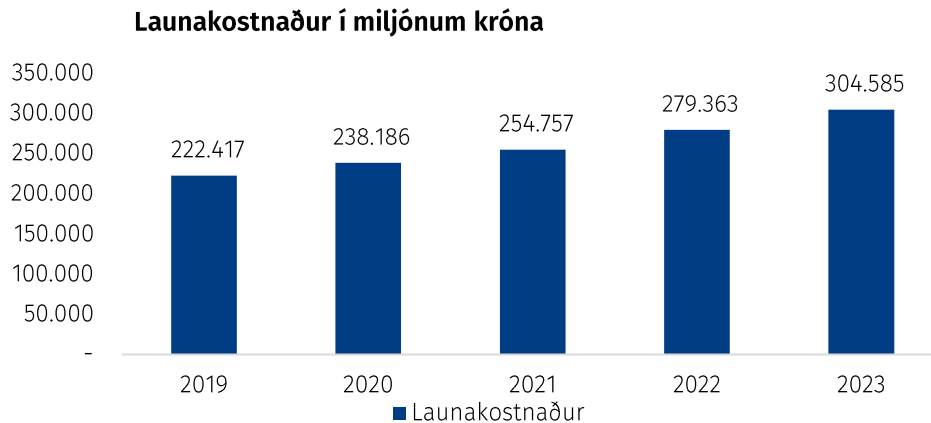
Móta starfsumhverfi fyrir hreyfanleika innan og utan stofnana til að tryggja rétta færni á réttum stað.	Í starfsmannalögum er heimild fyrir flutning milli stofnana hjá ríkinu bæði tímabundið og ótímabundið. Starfsfólk getur fengið styrk fyrir norrænum starfsmannaskiptum á vegum norrænu ráðherranefndarinnar.	Kortleggja hreyfanleika starfsfólks ríkisins á milli stofnana. Auka sýnileika tækifæra til hreyfanleika.
Ákvarða og bjóða gagnsæ ráðningarkjör og vinnuumhverfi sem hæfir starfinu.	Launakjör ákvarðast af kjara- og stofnanasamningum sem taka mið af starfsemi hvernar stofnunar. Starfsumhverfi stofnana er ólíkt eftir starfsemi. Árlega er framkvæmd samræmd starfsumhverfiskönnun.	Unnið er að virðismatskerfi í samvinnu við aðila vinnumarkaðarins. Skoða þarf með hvaða hætti unnið er með starfsumhverfiskannanir.
Tryggja að starfsfólk hafi tækifæri til að leggja sitt af mörkum við að bæta opinbera þjónustu ásamt því að vera þátttakendur í þróun hennar.	Vinnustaðagreiningar eru framkvæmdar á mörgum stofnunum ásamt þjónustukönnun ríkisins.	Vinnustofur með starfsfólki um hvernig bæta megi þjónustu.

3.6 Þróun stöðugilda og launakostnaðar

Hjá ríkinu starfa um 23.000 einstaklingar hjá um 160 stofnunum. Meiri hlutinn er konur, eða rúmlega 65% af starfsfólki, en kynjahlutfallið er ólíkt á milli stofnana. Innan við 10 einstaklingar sem starfa hjá ríkinu eru með hlutlausa skráningu kyns í þjóðskrá¹². Stöðugildum fjölgaði um rúm 2.500 á tímabilinu 2018-2023 og má rekja tvo þriðju hluta fjölgunarinnar til heilbrigðisþjónustu. Árið 2023 voru 43% allra stöðugilda ríkisins í heilbrigðisþjónustu og hafði hlutfallið hækkað úr 38% árið 2015.

Launakostnaður (laun og launatengd gjöld án starfsmannakostnaðar) er yfirleitt stærsti hluti fjárheimilda hvernar stofnunar. Ef horft er til launakostnaðar sem hlutfalls af gjöldum hvernar stofnunar er breytileikinn þó mikill en árið 2023 var hlutfallið allt frá 4% yfir í 88%. Hér að neðan má sjá þróun launakostnaðar ríkisins í A1-hluta 5 ár aftur í tímann.

¹² Ríkisreikningur, 2023.



Heimild: Ríkisreikningar 2019-2023

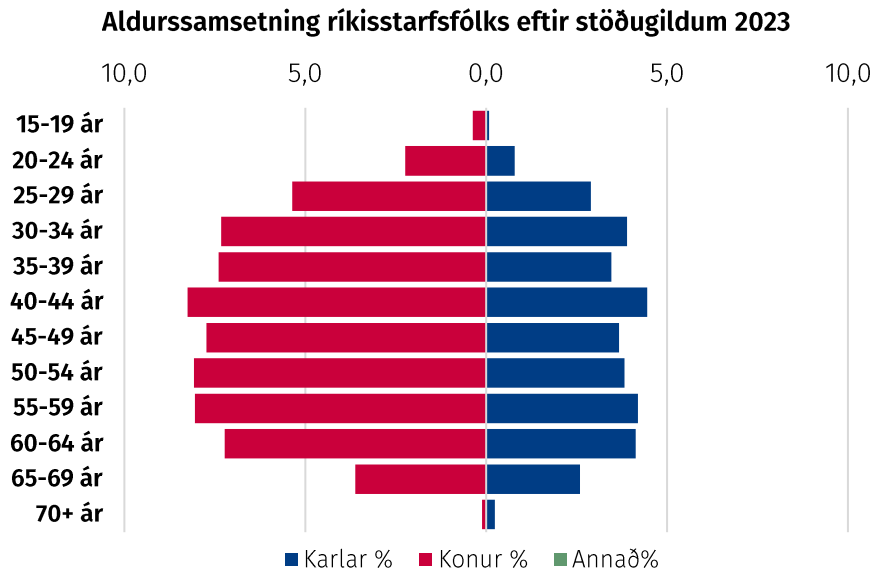
3.7 Stöðumat fjölbreytileika, jafnréttis og inngildingar

Samkvæmt 30. gr. laga um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020 skal gæta samþættingar kynja- og jafnréttissjónarmiða við alla stefnumótun og áætlanagerð á vegum ráðuneyta og opinberra stofnana.

Með lögum um jafna meðferð á vinnumarkaði nr. 86/2018 er skýrt kveðið á um bann við allri mismunun fólks á vinnumarkaði, hvort heldur beinni eða óbeinni, á grundvelli kynþáttar, þjóðernisuppruna, trúar, lífsskoðunar, fötlunar, skertrar starfsgetu, aldurs, kynhneigðar, kynvitundar, kyneinkenna eða kyntjáningar.

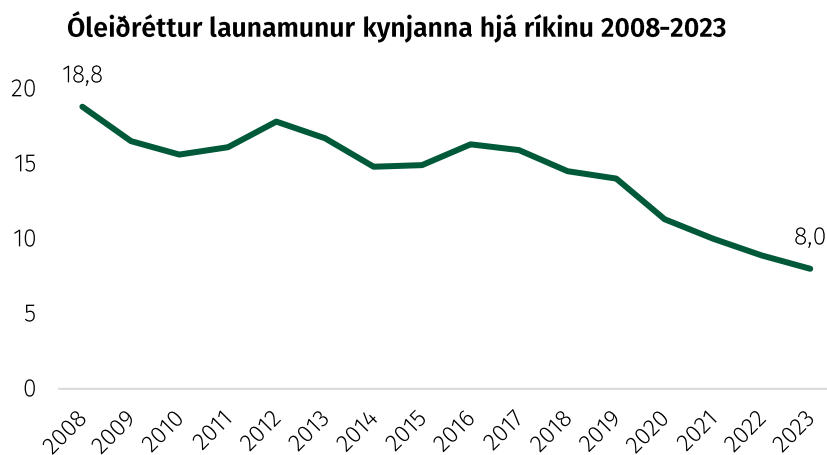
Hjá ríkinu starfa um 23.000 einstaklingar hjá um 160 stofnunum. Meiri hlutinn er konur, eða rúmlega 65% af starfsfólki, en kynjahlutfallið er ólíkt á milli stofnana. Innan við 10 einstaklingar sem starfa hjá ríkinu eru með hlutlausa skráningu kyns í þjóðskrá¹³. Um þriðjungur starfsfólks er eldri en 55 ára en aldurssamsetning starfsfólks er mismunandi eftir starfsstéttum. Ein af áskorunum komandi ára er mönnun til framtíðar í tiltekin störf þar sem fyrirséð er að stór hluti starfsfólks nálgast eftirlaunaaldur.

¹³ Ríkisreikningur, 2023.



Heimild: ríkisreikningur.is

Jákvæð þróun hefur átt sér stað á mældum launamun kynja hjá ríkinu líkt og sjá má á mynd hér að neðan. Óleiðréttur launamunur mælist 8% árið 2023 hjá ríkinu en var 18,8% árið 2008. Hagstofan reiknar og birtir óleiðréttan launamun út frá meðaltímakaupi kvenna og karla en þættir sem geta haft áhrif á launamyndun líkt og menntun, starfsaldur og starf eru ekki hluti af útreikningum¹⁴. Til samanburðar mældist [óleiðréttur launamunur](#) 13,9% á almennum vinnumarkaði árið 2023 og 4,3% hjá sveitarfélögum en heilt yfir mældist munurinn 9,3%.



Heimild: Hagstofa Íslands

Leiðréttur launamunur kynja, þar sem tekið er tillit til fleiri þátta t.a.m menntunar, starfs, atvinnugreinar og starfsaldurs, mældist 3% hjá ríkinu á árinu

¹⁴ Hagstofa. 2023. <https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/felagsmal/oleidrettur-launamunur-kynjanna-2023/>

2023. Til samanburðar mældist leiðrétti launamunurinn 4,5% á almennum markaði, 0,6% hjá sveitarfélögum en heilt yfir mældist munurinn 3,6%.¹⁵

Nýlegar rannsóknir Hagstofunnar sem rannsaka launamun karla og kvenna með því að skoða ólíka mælikvarða á launamun bæði óleiðréttan og leiðréttan en einnig mun á atvinnutekjum, sýnir m.a. að áhrif menntunar á laun hefur dregist saman á undanförum árum. Jafnframt kemur fram að kynskipting vinnumarkaðarins skýri mikinn hluta launamunarins, þ.e. að sum störf sem aðallega er sinnt af konum eru að meðaltali lægra launasett.^{16 17}

Þróunarverkefni um mat á virði starfa sem unnið var af aðgerðarhópi um launajafnrétti og jafnrétti á vinnumarkaði er ein af nýlegum aðgerðum stjórnvalda til að takast á við launamun kynjanna. Hópurinn var skipaður fulltrúum frá aðilum vinnumarkaðarins og skilaði [skýrslu](#) í upphafi árs 2024. Samhliða útgáfu skýrslunnar voru [sett fram drög að virðismatskerfi](#) en áfram verður unnið að þróun þess.

Markmið verkefnisins var „...að koma á fót þróunarverkefni um mat á virði starfa til að greina hvaða þættir það eru sem einkenna kvennastörf og kunna að vera vanmetnir í því skyni að útrýma launamuni sem skýrist af kynskiptum vinnumarkaði og kerfisbundnu vanmati á hefðbundnum kvennastörfum“.¹⁸ Fyrri aðgerðir stjórnvalda hafa m.a. falið í sér lögfestingu Jafnlaunastaðalsins árið 2018.

Kynjaskiptingu má sjá í störfum hjá ríkinu en innan heilbrigðiskerfisins og mennta- og menningarmála eru konur í meirihluta og karlmenn eru í meiri hluta í störfum innan löggæslu og innviðamála, s.s. hjá Vegagerðinni. Nánari upplýsingar um kynjaskiptingu starfa má sjá á [ríkisreikningur.is](#). Menntunarstig hjá ríkinu er almennt hátt, en um 70% starfsfólks er með háskólapróf.

¹⁵ Hagstofa Íslands. (2025). *Launamunur karla og kvenna: Rannsókn á launamun 2019–2023*. Sótt af <https://hagstofas3bucket.hagstofa.is/hagstofan/media/public/2025/d428eb6d-eee1-4720-b0e1-a138ddaa4b48.pdf>

¹⁶ Hagstofa Íslands. (2022). *Rannsókn á launamun karla og kvenna 2008–2020: Aðferðir og greining*. Sótt af <https://hagstofas3bucket.hagstofa.is/hagstofan/media/public/2022/3abd54b5-f7c2-4bef-bfd0-dd38c704f347.pdf>

¹⁷ Hagstofa Íslands. (2025). *Launamunur karla og kvenna: Rannsókn á launamun 2019–2023*. Sótt af <https://hagstofas3bucket.hagstofa.is/hagstofan/media/public/2025/d428eb6d-eee1-4720-b0e1-a138ddaa4b48.pdf>

¹⁸ Aðgerðahópur um launajafnrétti og jafnrétti á vinnumarkaði. (2024). *Virðismat starfa: Skýrsla aðgerðahóps um launajafnrétti og jafnrétti á vinnumarkaði*. Forsætisráðuneytið.

Hlutfall innflytjenda á Íslandi var 18,2% árið 2024¹⁹. Hlutfall innflytjenda í starfi hjá ríkisstofnunum hefur aukist og var samkvæmt upplýsingum Hagstofunnar 11% árið 2024 en til samanburðar var hlutfallið 5,9% árið 2008²⁰.

Skýrsla OECD frá september 2024²¹ *Skills and Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Iceland* fjallar um fjölgun innflytjenda á Íslandi og þátttöku þeirra á vinnumarkaði. Atvinnuþátttaka innflytjenda er almennt hærrí hérlandis en gengur og gerist í öðrum OECD löndum og er það jákvætt. Aftur á móti eru tækifæri til að nýta betur hæfni starfsfólks. Í skýrslunni er fjallað um atriði sem mikilvægt er að huga að við mannauðsmál ríkisins sem snúa að vinnumarkaðsinngildingu. Má þar nefna íslenskukennslu, tækifæri til starfsþróunar og aðlögunar ásamt jafnrétti. Að auki kemur fram mikilvægi þess að menntun og starfsreynsla innflytjenda sé viðurkennd á íslenskum vinnumarkaði.

Tölur frá Vinnumálastofnun frá árinu 2024 sýna að hið opinbera er aðili að um 40% af heildarfjölda samninga fyrir starfsfólk með skerta starfsgetu, en þar er átt við samninga sem Vinnumálastofnun gerir en einnig samninga sem unnir eru í samvinnu við aðra t.a.m VIRK starfsendurhæfingarsjóð. Hjá ríkinu hafa 32 ríkisstofnanir og ráðuneyti gert samtals 81 samning.

Mun líklegra er að konur sem starfa í vaktavinnu vinni í hlutastarfi en þau sem sinna störfum í dagvinnu. Almennt má telja viðurkennt að vaktavinna sé meira slítandi en hefðbundin dagvinna.

Í kjarasamningum veturinn 2019–2020 var komið til móts við þessa áskorun og samið um betri vinnutíma og hann festur í sessi í megintexta kjarasamninga fyrir tímabilið 2024–2028. Helstu breytingarnar voru að vinnuvikan styttest úr 40 í 36 virkar stundir og launamyndun vaktavinnufólks tók mið af fleiri þáttum en áður. Í nýju launamyndunarkerfi fjölgaði vaktaálagsflokkum og vægi vinnustunda er nú metið eftir áhrifum á heilsu og öryggi starfsfólks sem getur leitt til aukinnar styttingar vinnutíma. Þá er greiddur sérstakur vaktahvati sem tekur mið af fjölbreytileika og fjölda vakta.

Markmið kerfisbreytinganna var að stuðla að betri heilsu og öryggi starfsfólks, auðvelda samþættingu vinnu og einkalífs og gera störf í vaktavinnu eftirsóknarverðari.

¹⁹ Hagstofa Íslands. Mannfjöldi eftir bakgrunni, kyni og aldri 1996–2024.

https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Ibuar/Ibuar__mannfjoldi__3_bakgrunnur__Uppruni/MAN43000.px/table/tableViewLayout2/

²⁰ Hagstofa Íslands. Fjöldi starfandi í rekstrarformum samkvæmt skráum eftir árum, kyni, aldri og bakgrunni 2008–2024.

https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__vinnumarkadur__vinnuafskraargogn/

²¹ OECD (2024), *Skills and Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Iceland*, Working Together for Integration, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/96adc300-en>.

Árið 2024 voru tæplega 39% kvenna í hlutastarfi, en hlutfallið hefur lækkað eftir innleiðingu betri vinnutíma samanborið við 45% árið 2020. Um 16% karla er í hlutastarfi og er það sambærilegt hlutfall og árið 2020.

3.8 Staða fræðslumála

Nú þegar má merkja breyttar kröfur til hæfni og færni starfsfólks til að geta veitt opinbera þjónustu og mun sú þróun halda áfram. Störf hafa breyst og munu halda áfram að breytast og verður því sífellt mikilvægara að huga að endur- og símenntun. Í kjarasamningum hefur verið samið um framlag í fræðslusjóði þar sem einstaklingar geta sótt um styrk til að efla hæfni og færni. Stofnanir bera ábyrgð á eigin fræðslumálum og geta í mörgum tilvikum einnig sótt í fyrrgreinda sjóði fyrir ýmis fræðsluverkefni til að styrkja getu á starfssviði stofnunar þ.á.m. mannauðsmál.

Þemað í stofnun ársins árið 2023 sneri að starfsþróun og símenntun.

Niðurstöðurnar sýna að 62% telja sig hafa mjög mikla eða mikla þörf fyrir fræðslu, þjálfun eða endurmenntun til að styrkja sig í núverandi starfi. Jafnframt telja 55% sig hafa mjög mikla eða mikla þörf fyrir að auka sína stafrænu hæfni.²²

Nýlega gerði Starfsþróunarsetur háskólamanna könnun meðal mannauðsfólks hjá hinu opinbera um fræðslumál. Niðurstöður sýna að 65% eru annað hvort mjög sammála eða frekar sammála því að starfsfólk sækir sér fullnægjandi fræðslu til að viðhalda og efla sig í starfi.²³

3.9 Styðjandi stefnur, verkfæri og samráðsvettvangur

3.9.1 Stjórnendastefna ríkisins

Stjórnendastefna ríkisins sem gefin var út árið 2019 er liður í því að efla stjórnendur hjá ríkinu. Í stefnunni er kveðið á um hvaða hæfni, þekkingu og eiginleika stjórnendur þurfa að búa yfir til að geta sinnt skyldum sínum og með hvaða hætti ríkið styður þá til að ná árangri. Stjórnendur þurfa að búa yfir hæfni og þekkingu til að geta brugðist við og haft frumkvæði að breytingum í samfélaginu og sífellt flóknara starfsumhverfi. Búa þarf stjórnendum umhverfi þar sem eftirsóknarvert er að starfa og tækifæri gefast til að eflast og þróast í starfi.

3.9.2 Sameiginleg stefna í kjaramálum

Sameiginleg kjarastefna ríkis og sveitarfélaga byggir á hagstjórnarlegum markmiðum fjármálaáætlunar og samkomulagi ríkis og sveitarfélaga um markmið um afkomu og efnahag sveitarfélaga. Stefnan styður þannig við

²² Stofnun ársins 2023

²³ EMC. 2024. Könnun um reynslu og þekkingu forsvarsmanna fræðslu- og mannauðsmála stofnana og sveitarfélaga af Starfsþróunarsetri háskólamanna.

samkeppnishæfni þjóðarbúsins, efnahagslegan stöðuleika og langtíma jafnvægi opinberra fjármála.

Framtíðarsýn stefnunnar er að hið opinbera sé samkeppnisfært á vinnumarkaði og stuðli þannig að hagkvæmni, árangri og góðri frammistöðu. Jafnræði sé í launasetningu opinberra starfsmanna og gagnsæi ríki um laun, önnur kjör og launaþróun. Svigrúm til launabreytinga sé ákvarðað af samkeppnisstöðu leiðandi atvinnugreina gagnvart helstu viðskiptalöndum.²⁴

3.9.3 Stefna sem kemur fram í löggjöf

Sérstök lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins, lög nr. 70/1996, falla undir málefnasvið fjármála- og efnahagsráðuneytisins samkvæmt forseta-úrskurði. Lögin voru sett í kjölfarið á endurskoðun á starfsmannastefnu ríkisins en markmið stefnunnar var að styðja við hagkvæmni í ríkisrekstri og stuðla að bættari þjónustu, ásamt því að stefna í starfsmannamálum væri skýrari. Lögin styðja við þær leiðir sem skilgreindar voru á þeim tíma og voru eftirfarandi:

1. Valddreifing samfara aukinni ábyrgð stjórnenda.
2. Aukinn sveigjanleiki í starfsmannahaldi.
3. Einföldun á launakerfi og aukinn sveigjanleiki í launakjörum.
4. Auknar kröfur um menntun og starfsreynslu.
5. Aukið jafnrétti milli karla og kvenna.
6. Ríkið og stofnanir þess verði „fyrsta flokks“ vinnuveitendur.

3.9.4 Almennar siðareglur fyrir starfsfólk ríkisins

Lög nr. 70/1996 mæla m.a. fyrir um kröfu um vammleysi, sbr. 14. gr. laganna og er starfsfólki skylt að rækja starf sitt af alúð og samviskusemi í hvívetna. Gæta skal kurteisi, lipurðar og réttisýni í starfi. Starfsfólk skal forðast að hafast nokkuð það að í starfi sínu eða utan þess sem er því til vanvirðu eða álitshnekkis eða varpað geti rýrð á það starf eða starfsgrein er það vinnur við.

Þar segir einni að ráðherra staðfesti almennar siðareglur fyrir starfsmenn ríkisins, í því skyni að efla fagleg vinnubrögð og auka traust á stjórnsýslunni.

Hver starfsmaður á að gæta að því fyrir sitt leyti að farið sé eftir reglunum en stjórnendum ríkisstofnana er falið að sjá til þess að starfsfólki sé kunnugt um reglurnar og að þær séu eðlilegur þáttur í starfi þeirra. Siðareglurnar eiga að endurspegla tiltekin grunngildi í störfum hjá ríkinu eins og heilindi, óhlutdrægni og skilvirkni.

Hinar almennu siðareglur ríkisstarfsmanna eru hugsaðar sem rammi en gert er ráð fyrir að fagstéttir og starfsmenn einstaka stofnana setji sér eftir atvikum einnig siðareglur þar sem það á við.

²⁴ Sameiginleg kjarastefna ríkis og sveitarfélaga, 2019. <https://www.samband.is/wp-content/uploads/2020/06/sameiginleg-kjarastefna-rikis-og-sveitafelaga-endanleg.pdf>

Kjósi forstöðumenn stofnana, annarra en ráðuneyta, að útfæra þær nánar með sértækari hætti skal haft um það samráð við viðkomandi starfsmenn og félög þeirra. Sérstakar siðareglur gilda um starfsfólk Stjórnarráðsins, sbr. lög um Stjórnarráð Íslands.

3.9.5 Kjarasamningar

Almennir starfsmenn ríkisins og hluti embættismanna eiga rétt á launum samkvæmt kjarasamningi. Í miðlægum kjarasamningi er samið um vinnutíma, orlof, veikindarétt og fleira auk almennra launahækkana. Ekki er gengið frá forsendum launasetningar í miðlægum kjarasamningi heldur í stofnanasamningi.

3.9.6 Stofnanasamningar

Stofnanasamningar eru samningar á milli stofnana og stéttarféлага um aðlögun tiltekinna þátta kjarasamnings að þörfum stofnana og starfsmanna með hliðsjón af eðli starfsemi, skipulagi og/eða öðru því sem gefur stofnunum sérstöðu. Einn veigamesti þáttur stofnanasamninga er hvaða þættir/forsendur skuli ráða röðun starfa til launa.

3.9.7 Mannauðstorg

[Mannauðstorg](#) var opnað árið 2022 og er upplýsingasíða til að bæta þjónustu við notendur mannauðs- og launaupplýsinga hjá ríkinu.

Á mannauðstorginu er að finna upplýsingar um túlkun á ákvæðum kjarasamninga, leiðbeiningar og sniðmát varðandi skjöl tengd mannauðsmálum.

Mannauðstorgið er í takt við stefnu stjórnvalda um aukna stafræna þjónustu og nýsköpun í ríkisrekstri og var unnið í nánu samstarfi fjármála- og efnahagsráðuneytisins, Fjársýslu ríkisins og Stafræns Íslands.

3.10 Ýmis önnur samfélagsleg áhrif

3.10.1 Óstaðbundin störf

Stofnanir ríkisins eru staðsettar [víðs vegar um landið](#) á yfir 100 starfsstöðvum. Ríkisstjórnin og Alþingi hafa markað þá stefnu að störf ríkisins skuli almennt ekki vera staðbundin. Í sáttmála ríkisstjórnar frá nóvember 2021 segir að „til að styðja við byggðapróun og valfrelsi í búsetu verði störf hjá ríkinu ekki staðbundin nema eðli starfsins krefjist þess sérstaklega.“

Starf án staðsetningar er ekki bundið hefðbundinni starfsstöð innan veggja stofnunar heldur er hægt að sinna því hvaðan sem er á landinu, að því gefnu að viðunandi starfsaðstaða sé fyrir hendi. Óstaðbundið starf er ekki það sama og fjarvinna.

Mikilvægt er að ríkið stuðli að fjölgun fjölbreyttra starfa sem víðast um landið og með nútímasamskiptatækni er hægt að vinna fjölmörg störf hvar sem er án

vandkvæða. Þegar starf er auglýst án staðsetningar hefur búseta fólks ekki áhrif á val á hæfasta umsækjanda um störf hjá ráðuneytum og stofnunum ríkisins.

3.10.2 Einstaklingar og atvinnulíf

Mannauðsmál ríkisins snerta okkur öll á einn eða annan hátt. Starfsfólk hins opinbera veitir einstaklingum og fyrirtækjum þjónustu. Hæft starfsfólk í réttu starfi veitir samræmda, skilvirka og tímanlega opinbera þjónustu til hagsbóta fyrir samfélagið.

Til að laða að hæft fólk er mikilvægt að koma til móts við þarfir ólíkra hópa s.s. með auknum sveigjanleika við vinnu, vinnutíma og staðsetningu. Verkefnin *störf án staðsetningar og störf fyrir fólk með skerta starfsgetu* miða að því.

Með fjölgun fólks sem flytur til landsins er vert að huga að raunfærnimati á þekkingu þess og skoða hvort ekki sé hægt að nýta menntun þeirra þar sem jafnvel er skortur á starfsfólki.

3.11 Þróun í nágrannalöndum

Nágrannalönd okkar Svíþjóð og Noregur hafa á undanförunum árum gefið út heildarstefnu í mannauðsmálum.

Í stefnu Svíþjóðar í mannauðsmálum sem gefin var út árið 2020 kemur fram eftirfarandi framtíðarsýn:

„Hið mikilvæga samfélagslega verkefni felur í sér að ríkið verði að laða að, viðhalda og þróa þá færni sem gerir það mögulegt að ná sameiginlegri sýn okkar:

Launagreiðandi til framtíðar – Hæfni ríkisins þróar samfélagið“

Áherslur stefnunnar eru þrjúþættar: Að ríkið sé aðlaðandi vinnustaður (attraktiv arbetsgivare), áhersla á leiðtogafærni (ledarskap) ásamt þróun og nýsköpun (utveckling och innovation).

Í stefnu Noregs í mannauðsmálum sem gefin var út árið 2024 og gildir til ársins 2027 segir að mikilvægasta auðlind norskra stofnana sé starfsfólkið. Stefna norska ríkisins í mannauðsmálum er löguð að þeim samfélagslegu áskorunum og tækifærum sem finna má í Noregi.

Markmið stefnunnar er að: „Stefna ríkisins í mannauðsmálum styðji við að stofnanir nái að uppfylla sitt samfélagslega hlutverk með því að ráða, þróa og halda hæfu starfsfólki.“ Væntingar til leiðtoga stofnana varðandi mannauðsmál eru að þau séu góður vinnuveitandi, styðji við breytingar og þróun ásamt því að þróa hæfni fyrir framtíðina.²⁵

²⁵ Arbejdsgiverstrategi 2024-2027.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/525f23fb891a4143b94f092f5b957bb1/no/pdfs/arbejdsgiverstrategi-2024-2027.pdf>

3.11.1 Stefnumörkun í fjölþjóðlegu samstarfi

EUPAN er samstarfsvettvangur stjórnenda sem bera ábyrgð á opinberri stjórnsýslu aðildarríkja Evrópusambandsins, Evrópuráðsins og áheyrnarþjóða. Á þriggja ára fresti gefur EUPAN út svokallað stefnurit til næstu þriggja ára. Samvinna fyrir gæði opinberrar þjónustu er kjarninn í stefnu EUPAN. Í stefnuritinu fyrir 2022-2025²⁶ koma fram áherslur sem snúa að opinberri þjónustu og mannauðsmálum ásamt þeim áskorunum sem mörg lönd, ef ekki öll, standa frammi fyrir og er þar Ísland engin undantekning. Áskoranir á borð við að laða að hæft fólk og tryggja yfirfærslu þekkingar á milli kynslóða eiga vel við hérlandis en einnig er fjallað um, í tengslum við stafræna umbreytingu, réttinn til að aftengjast. Þrjú svið áherslna hafa verið skilgreind til að fylgja eftir stefnunni og eru þau eftirfarandi:

Breytingar á opinberri þjónustu og stefnu í mannauðsmálum: Snertir marga þætti mannauðsstjórnunar innan opinberrar þjónustu s.s. stjórnendastefnu, hæfni, inngildingu, jafnrétti o.fl.

Gagnsæ, aðgengileg, seig og umhverfisvæn opinber þjónusta sem mætir væntingum notenda – Nær yfir fjölda þátta sem skiptir máli að hafa hugfast varðandi notendur við veitingu opinberrar þjónustu s.s. árangur, aðgengi og þarfir notenda.

Skipulagsbreytingar, opinber nýsköpun, stafræn þróun og umhverfisvæn opinber stjórnsýsla – Nær yfir alla þætti skipulagsbreytinga og þeirra áskorana sem nefndar eru í stefnuritinu.

3.11.2 Önnur alþjóðleg stefnumörkun og umræða

OECD hefur gefið út tvær skýrslur undir heitinu Opinber störf og stjórnun (e. Public Employment and Management). Skýrslan frá 2021 ber yfirheitið **Framtíð opinberrar þjónustu**²⁷ og fjallar um framtíðarsýn í því breytingarumhverfi sem við störfum í.

Í skýrslunni er athyglinni beint að þeim breytingum sem urðu í kjölfar heimsfaraldurs og hvernig nýta megi þá þekkingu sem skapast hefur til að undirbúa starfsfólk fyrir frekari breytingar í framtíðinni og efla seiglu fyrir hinu ófyrirséða. Ríki innan OECD fást öll við sambærilegar áskoranir og þróun. Meginþráður skýrslunnar er um hæfni starfsfólks og mikilvægi hæfnipróunar. Horft er á hæfni í víðu samhengi allt frá hugrænni færni, félags- og tilfinningalegri færni yfir í getuna til að aðlagast og takast á við breytingar. Opinber þjónusta sem nær að vera sveigjanleg getur haft áherslurnar á réttum stað með því að forgangsraða, hætta að sinna úreltum verkefnum og tryggt að

²⁶ European Public Administration Network (EUPAN) Strategy Paper. 2022. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/01/EUPAN-strategy-paper-2022-2025.pdf>

²⁷ OECD (2021), Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>.

starfsfólk með tiltekna hæfni sé staðsett á réttum stöðum fyrir opinbera þjónustu í heild en ekki háð tiltekinni stofnun. Að mati skýrsluhöfunda þarf opinber þjónusta að vera undirbúin fyrir framtíðina með því að einkennast af framsýn, sveigjanleika og jákvæðri upplifun starfsfólks. Áherslurnar þurfa að endurspegla gildi opinberrar þjónustu, s.s. réttarríkið, ábyrgð, hlutlægni og pólitískt hlutleysi ásamt vernd gegn mismunun.

Skýrsla OECD frá 2023²⁸ fjallar um hreyfanleika starfsfólks, þekkingarumhverfi og framtíð í sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi hjá hinu opinbera. Mikilvægt er að horfa til þessara atriða við mótun stefnu ríkisins í mannauðsmálum.

Hægt er að auka sveigjanleika og styðja við breyttar áherslur í opinberri þjónustu með því að veita starfsfólki tækifæri til að færast á milli starfa. Þá er mikilvægt að starfsfólk búi yfir hæfni sem nýtist á nýjum stað en hreyfanleiki starfsfólks tekur bæði til nýrra og breyttra hlutverka.

²⁸ OECD (2023), Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>.

3.12 Lykilviðfangsefni til næstu ára

Í gegnum vinnustofur, samtal og samráð með fagaðilum og skilgreindum hagsmunaaðilum voru fjölmörg lykilviðfangsefni skoðuð og metin. Við úrvinnslu voru eftirfarandi lykilviðfangsefni skilgreind til næstu ára:

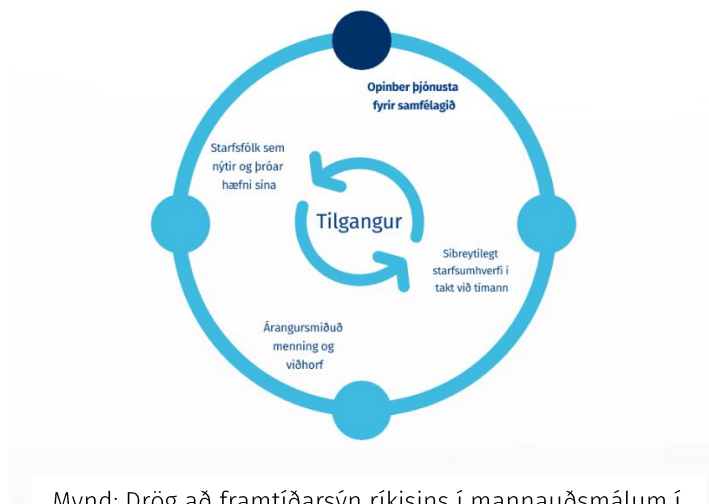
1. **Undirbúa þarf starfsfólk og starfsemi opinberrar þjónustu fyrir framtíðina.** Í því skyni þarf að greina hvar **stafræn þjónusta og mannleg þjónusta** á við, þvert á ríkið.
2. Finna þarf leiðir til að **móta vinnuumhverfi sem tekur mið af framtíðarþörfum í þjónustu** til hagsbóta fyrir einstaklinga, atvinnulífið, starfsfólk, ríkissjóð og samfélagið í heild.
3. **Móta þarf og nýta mælikvarða** í mannauðsmálum sem skipta máli og auka samfélagslegan ávinning.
4. Skapa þarf jarðveg fyrir **umbótamenningu** þar sem **árangur er sýnilegur** starfsfólki, stjórnendum og almenningi.
5. Aukin áhersla á **fjölbreytileika, jafnrétti og inngildingu** í víðu samhengi.
6. **Framþróun starfa** eftir þörfum samfélagsins. Starfsfólk fái notið sín í starfi, sinni verkefnum við hæfi og **nýti hæfni** til fulls. **Starfsþróun sé sýnileg og mæti þörfum fólks og stofnana.**
7. **Efla þarf vinnustaðamenningu** með áherslu á **heilbrigð samskipti** og vellíðan starfsfólks á vinnustöðum ríkisins.

4. Framtíðarsýn og áherslur til umræðu.

Mikilvægt er að vanda til verka við innleiðingu á stefnunni svo hún leiði til árangurs.

4.1 Drög að framtíðarsýn

Við störfum fyrir fólkið í landinu, með skýran tilgang að leiðarljósi, með hæfni og færni sem við nýtum og þróum í starfsumhverfi sem einkennist af árangursmiðaðri menningu og viðhorfi. Markmiðið er að veita opinbera þjónustu sem styður við framfarir í samfélaginu, samkeppnishæfni landsins og velsæld á Íslandi.



Mynd: Drög að framtíðarsýn ríkisins í mannauðsmálum í myndrænni framsetningu

Framtíðarsýnin tekur mið af heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna en þar er helst horft til markmiða um jafnrétti, góða atvinnu og hagvöxt, nýsköpun og uppbyggingu, ásamt auknum jöfnuði.



Höfð var til hliðsjónar þróun á hinum Norðurlöndunum á undanförunum árum.

4.2 Áherslur

Tillögur að áherslum í nýrri stefnu eru eftirfarandi:

1. **Skýr tilgangur** – í öllum störfum og verkefnum. Störf sem eru bæði rétt mönnuð og skilgreind í takti við þarfir hverju sinni.
2. **Þekking til árangurs** – markviss fræðsla og sýnileg starfsþróun.
3. **Árangursmiðuð menning og viðhorf** – traust, virðingarrík samskipti, árangursrík teymi, árangur sé sýnilegur og að tekið sé eftir því sem vel er gert.
4. **Breytingar í takti við framfarir** – að stofnanir og starfsfólk séu í stakk búin til að takast á við breytingar í starfsemi og þjónustu.
5. **Stefnumiðuð mannauðsstjórnun** – betri nýting gagna, bætt mann-aflaspá, áhersla á fjölbreytileika, jafnrétti, inngildingu og forvarnir.

5. Hver er þín skoðun?

Markmið þessa skjals er að auka gagnsæi og möguleika almennings og hagsmunaaðila á þátttöku í stefnumótun. Með því er hvatt til umræðu um stöðumat, viðfangsefni og framtíðarsýn fyrir stefnu ríkisins í mannauðsmálum ásamt áherslum og valkostum. Hér verða nefnd þrjú dæmi:

- ✓ Stöðumat og lykilviðfangsefni. Leitað er svara og álits frá hagsmunaaðilum um hvort matið sé rétt sett fram, hvort lykilviðfangsefnin séu rétt skilgreind og hvort bæta megi við efnisatriðum sem ekki er fjallað um sérstaklega.
- ✓ Framtíðarsýn. Í umræðu um áherslur eru hagsmunaaðilar og aðrir þátttakendur hvattir til að benda á nýjar áherslur eða hvaða áherslur skipta mestu máli til framtíðar.
- ✓ Leiðir og forgangsröðun. Hvatt er til umfjöllunar um ólíkar leiðir og hverjar séu líklegastar til að skila árangri til framtíðar.

Öllum er frjálst að senda inn umsögn eða ábendingu. Tímabil sem opið samráðsferli stendur yfir í samráðsgátt á [Ísland.is](https://island.is) er 6. maí til og með 27. maí 2025

6. Viðaukar

6.1 Aðrar heimildir og tilvísanir

Aðgerðahópur um launajafnrétti og jafnrétti á vinnumarkaði. (2024). *Virðismat starfa: Skýrsla aðgerðahóps um launajafnrétti og jafnrétti á vinnumarkaði*. Forsætisráðuneytið.

Arbeidsgiverstrategi 2024–2027. (2024).

<https://www.regjeringen.no/contentassets/525f23fb891a4143b94f092f5b957bb1/no/pdfs/arbeidsgiverstrategi-2024-2027.pdf>

Botelho, C., Kearns, P. T., & Woollard, S. (2023). The HR function's influence on organizational performance beyond high-performance work practices paradigm: An HRM whole system perspective. *Evidence-based HRM, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2022-0123>

EMC. (2024). *Könnun um reynslu og þekkingu forsvarsmanna fræðslu- og mannauðsmála stofnana og sveitarfélaga af Starfsþróunarsetri háskólamanna* [Óútgefið skjal].

Einarsdóttir, A., Ólafsdóttir, K., & Bjarnadóttir, A. (2022). *Mannauðsmál á óróatímum: CRANET rannsóknin 2021*.

European Public Administration Network (EUPAN). (2022). *EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/01/EUPAN-strategy-paper-2022-2025.pdf>

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2025). *Langtímahorfur í efnahagsmálum og opinberum fjármálum*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Mars%202025%20sk%C3%BDrsla%20um%20langt%C3%ADmahorfur%20%C3%AD%20efnahagsrm%C3%A1lum%20til%20birtingar%20%C3%A1%20vef.pdf>

Fjársýsla ríkisins. (2020). *Ríkisreikningur 2019*. <https://www.stjornarradid.is/library/01--Frettatengt---myndir-og-skrar/FJR/R%C3%ADkisreikningur%202019.pdf>

Fjársýsla ríkisins. (2021). *Ríkisreikningur 2020*. <https://www.stjornarradid.is/library/01--Frettatengt---myndir-og-skrar/FJR/R%C3%ADkisreikningur%202020.pdf>

Fjársýsla ríkisins. (2022). *Ríkisreikningur 2021*. <https://www.government.is/library/Files/R%C3%ADkisreikningur%202021.pdf>

Fjársýsla ríkisins. (2023). *Ríkisreikningur 2022*.

https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/R%C3%ADkisreikningur_2022.pdf

Fjársýsla ríkisins. (2024). *Ríkisreikningur 2023*.

https://www.stjornarradid.is/library/01--Frettatengt---myndir-og-skrar/FJR/Rikisreikningur_2023.pdf

Gallup. (2023). *Stofnun ársins 2023* [Óútgefið skjal].

Gallup. (2024). *Stofnun ársins 2024* [Óútgefið skjal].

Hagstofa Íslands. (2022). *Rannsókn á launamun karla og kvenna 2008–2020*:

Aðferðir og greining. Sótt af

<https://hagstofas3bucket.hagstofa.is/hagstofan/media/public/2022/3abd54b5-f7c2-4bef-bfd0-dd38c704f347.pdf>

Hagstofa Íslands. (2023). *Óleiðréttur launamunur kynjanna 2023*.

<https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/felagsmal/oleidrettur-launamunur-kynjanna-2023/>

Hagstofa Íslands. (2025). *Launamunur karla og kvenna: Rannsókn á launamun 2019–2023*. Sótt af

<https://hagstofas3bucket.hagstofa.is/hagstofan/media/public/2025/d428eb6d-eee1-4720-b0e1-a138ddaa4b48.pdf>

Hagstofa Íslands. (2024a). *Mannfjöldi eftir bakgrunni, kyni og aldri 1996–2024*.

https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/lbuar/lbuar_mannfjoldi_3_bakgrunnur_Uppruni/MAN43000.px/table/tableViewLayout2/

Hagstofa Íslands. (2024b). *Fjöldi starfandi í rekstrarformum samkvæmt skráum eftir árum, kyni, aldri og bakgrunni 2008–2024*.

https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag_vinnumarkadur_vinnuafskraargogn/

Kearns, P. (1993). *HR Maturity Scale*. Maturity Institute. Sótt af

<https://www.hrmaturity.com>

KPMG. (2022). *Stöðumat á Betri vinnutíma*.

Launamunur karla og kvenna, rannsókn á launamun 2008–2020.

OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

OECD. (2024). *Skills and Labour Market Integration of Immigrants and Their Children in Iceland: Working Together for Integration*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/96adc300-en>

OECD. (n.d.). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. OECD/LEGAL/0445. <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>

Ríkisendurskoðun. (2011a). *Mannauðsmál ríkisins – 1: Starfslok ríkisstarfsmanna*. <https://www.rikisendurskodun.is/skyrslur/nanar?id=665>

Ríkisendurskoðun. (2011b). *Mannauðsmál ríkisins – 2: Stefna stjórnvalda og staða mannauðsmála*. <https://www.rikisendurskodun.is/skyrslur/nanar?id=644>

Sameiginleg kjarastefna ríkis og sveitarfélaga. (2019). <https://www.samband.is/wp-content/uploads/2020/06/sameiginleg-kjarastefna-rikis-og-sveitafelaga-endanleg.pdf>

Stjórnarráðið. (2024, 17. janúar). *Könnun á þjónustu ríkisstofnana*. Fjármála- og efnahagsráðuneytið. <https://www.stjornarradid.is/verkefni/rekstur-og-eignir-rikisins/konnun-a-thjonustu-rikisstofnana/>

Umboðsmaður Alþingis. (2019). *Ársskýrsla 2018*. https://www.umbodsmadur.is/asset/9995/uma_arsskyrsla_2018.pdf

Umboðsmaður Alþingis. (2020). *Ársskýrsla 2019*. https://www.umbodsmadur.is/asset/10037/arsskyrsla_2019.pdf

Umboðsmaður Alþingis. (2021). *Ársskýrsla 2020*. https://www.umbodsmadur.is/asset/10108/arsskyrsla_2020.pdf

Umboðsmaður Alþingis. (2022). *Ársskýrsla 2021*. <https://www.umbodsmadur.is/asset/10197/ua-arsskyrsla-2021.pdf>

Umboðsmaður Alþingis. (2023). *Ársskýrsla 2022*. <https://www.umbodsmadur.is/asset/10281/arsskyrsla-2022.pdf>

Umboðsmaður Alþingis. (2024). *Ársskýrsla 2023*. <https://www.umbodsmadur.is/asset/10369/arsskyrsla-2023.pdf>

