



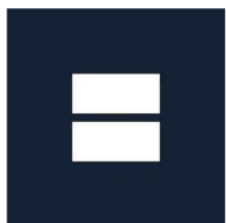
# Hvernig lokum við kynjabilinu í atvinnulífinu? **Arftakaáætlanir stjórna og forstjóra**

Ásta Dís Óladóttir, prófessor



# Viðskipti og Vísindi

## Samstarfsaðilar í rannsókn



PayAnalytics



GemmaQ



## Bakhjarlar



Viðskiptaráð



Festí



Síminn

## Teymið



Ásta Dís Óladóttir  
Project leader



David Anderson  
Principal Investigator



David Gaddis Ross  
Principal Investigator



Freyja Þórarinsdóttir  
PhD student



Gary Darmstadt  
Principal Investigator



Haukur C. Benediktsson  
Principal Investigator



Haukur Freyr Gyfason  
Principal Investigator



Margrét V. Bjarnadóttir  
Principal Investigator



Sigrún Gunnarsdóttir  
Principal Investigator



Sigríður Benediksdóttir  
Principal Investigator



Þóra H. Christiansen  
Principal Investigator



Hrefna Guðmundsdóttir  
MS student and research assistant



# Rannsóknirnar byggja á gögnum úr

## Könnun (2019)



187 KVK úr atvinnulífi,  
(FKA og Exedra)

## Viðtöl (2020)



22 KVK úr stjórnnum  
allra skráðra félaga

## Viðtöl (2023)



22 KK úr stjórnnum allra  
skráðra félaga

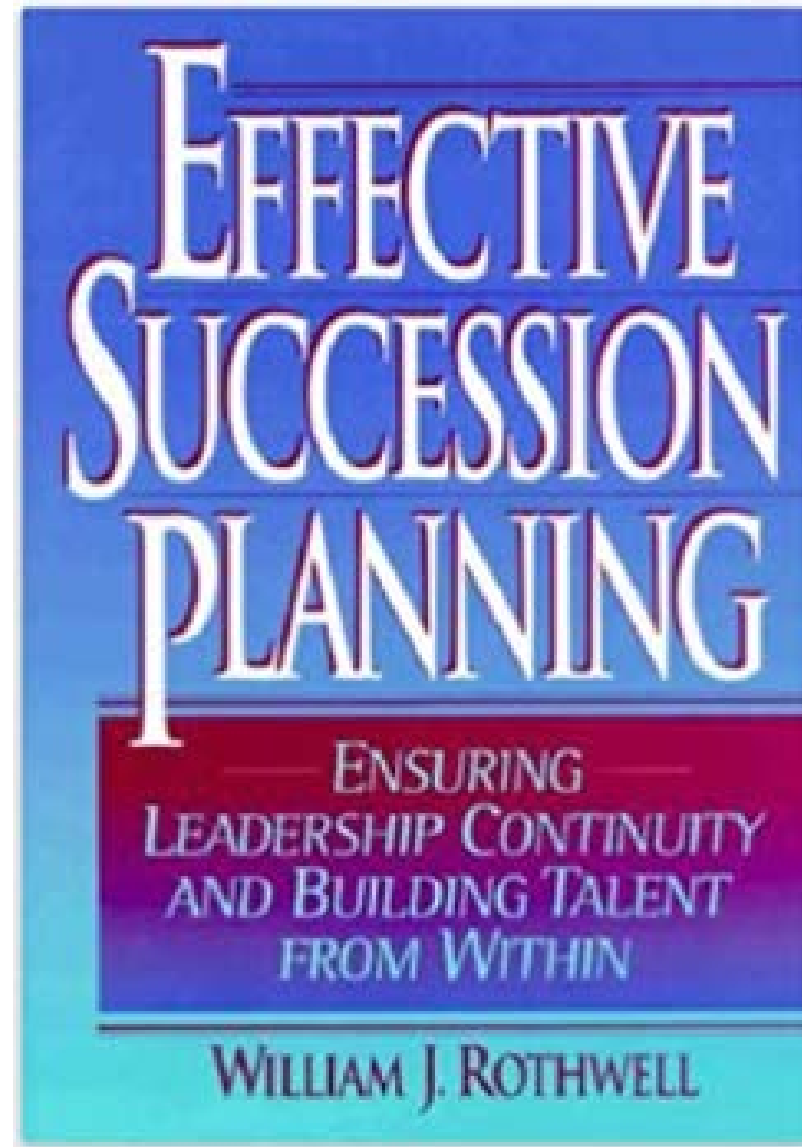
# Við höfum bent á leiðir til að loka kynjabilinu

- Kynjakvótar á framkvæmdastjórnir félaga
- Hluthafa-og/eða fjárfestingastefna stærstu fjárfesta og að lífeyrissjóðir fjárfesti með kynjagleraugum
- Stefna stjórnar
  - Arftakastjórnun/arftakaáætlun



# Arftakaáætlun – ný hugmynd?

- Einn sá fyrsti sem kom fram með hugtakið arftakaáætlun var Henry Fayol í bókinni *Administration Industrielle et Gernerale* árið 1916
- Þar var fjallað um mikilvægi þess að huga að stöðugleika í starfsmannahaldi og koma þannig í veg fyrir mikla starfsmannaveltu.
- Fayol lagði áherslu á nauðsyn arftakaáætlunar innan skipulagsheilda og taldi hana geta komið í veg fyrir að lykilstöður yrðu mannaðar einstaklingum sem byggju hvorki yfir hæfni né þekkingu við hæfi, til að gegna slíkum stöðum.
- Rothwell skrifaði sína bók 1994



# Arftakaáætlun

- Arftakastjórnun felur í sér arftakaáætlun, en henni er lýst sem stefnumiðuðu ferli til að finna og greina einstaklinga, innan sem utan fyrirtækisins, sem búa yfir hæfileikum til að taka að sér lykilstöður sem losna innan félaga
- Viðvarandi ferli innan fyrirtækja til að greina og efla mögulega framtíðar leiðtoga
- Aðgerðaáætlanir stjórna og forstjóra og allt er gert til þess að undirbúa réttu aðilana





## Af hverju?

- Jákvæð áhrif á frammistöðu fyrirtækja
- Aukið réttlæti, traust, trygð, skuldbindingu og starfsöryggi,
  - draga úr starfsmannaveltu
  - sparar tíma og kostnað
- Stjórnendur falla síður í gryfjuna að ráða sér um líka
- Nýtist vel fyrir markmiðssetningu um jöfn tækifæri kynja
- Ferlið eflir hæfa einstaklinga sem uppfylla skilyrði fyrirtækisins í nútíð og framtíð



## Lykilskrefin í ferlinu

- 1) Greina arftaka sem taldir eru mjög hæfir (e.high – potential).
- 2) Skilgreina mikilvæga þekkingu, færni og hæfni sem arftakarnir þurfa að búa yfir.
- 3) Meta styrkleika og veikleika mögulegra arftaka.
- 4) Greina tækifæri við hæfi fyrir mögulega arftaka.
- 5) Fylgjast stöðugt með, styðja og meta framþróun útvalinna arftaka.



# Rannsóknir benda á að ...

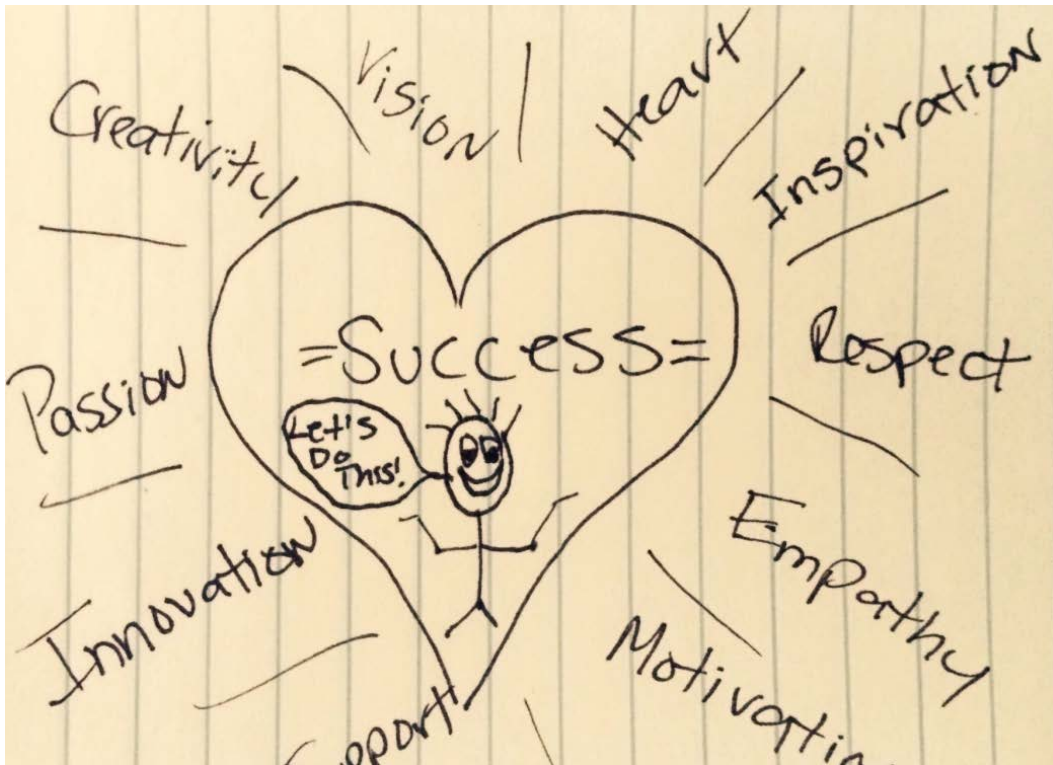
- Við ákvarðanatöku um framgang er of oft tilhneiging til að ofmeta hæfnipætti karla, en vanmeta hæfnipætti kvenna (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2022; van Mensvoort o.fl., 2021; van den Brink o.fl. 2016). Sama kemur fram í nýjustu rannsóknum okkar
- Séu aðilar sem sjá um ráðningar meðvitaðir um slíka tilhneingingu má fyrirbyggja slíkar ákvarðanir og gefa öllum tækifæri (óháð kyni) til að þroska leiðtoga hæfileika sína.
- Stjórnendur og stjórnir sem gera kynjunum jafn hátt undir höfði sjá gildið í mismunandi hæfni sem einstaklingar (karlar og konur) hafa
  - gera þeim kleift að þroska og efla hæfileika sína frekar en að reyna að steypa alla í sama mót (Ely o.fl. 2011; Mor Barak, 2015).

# Arftakaáætlun – kostirnir?

- Markaðir bregðast jákvætt við framgangi innanbúðarfólks (Shen & Cannella, 2002)
- Forstjórum sem fá framgang innanhúss gengur betur (Zhang, 2008)
- Fyrirtæki nýrra forstjóra sem voru undirbúnir sem arftakar fyrir forstjóraskiptin sýna betri fjárhagslega afkomu, hærra langtíma hlutabréfaverð og minni sveiflur (Tao & Zhao, 2018)
- „Til þess að það komi ekki upp þessar „íslensku krísur“ ... þá ættu stjórnir að fara í arftakaáætlanir og líta þar markvisst til kynjajafnvægis auk annarra mikilvægra þátta.

# Faglegur ferill beint inn í hjarta fyrirtækisins

KONA



Mér finnast þessar arftakaáætlanir vera virkilega gott tæki... eða geta orðið virkilega gott tæki til að auka hlut kvenna í forystu fyrirtækja.

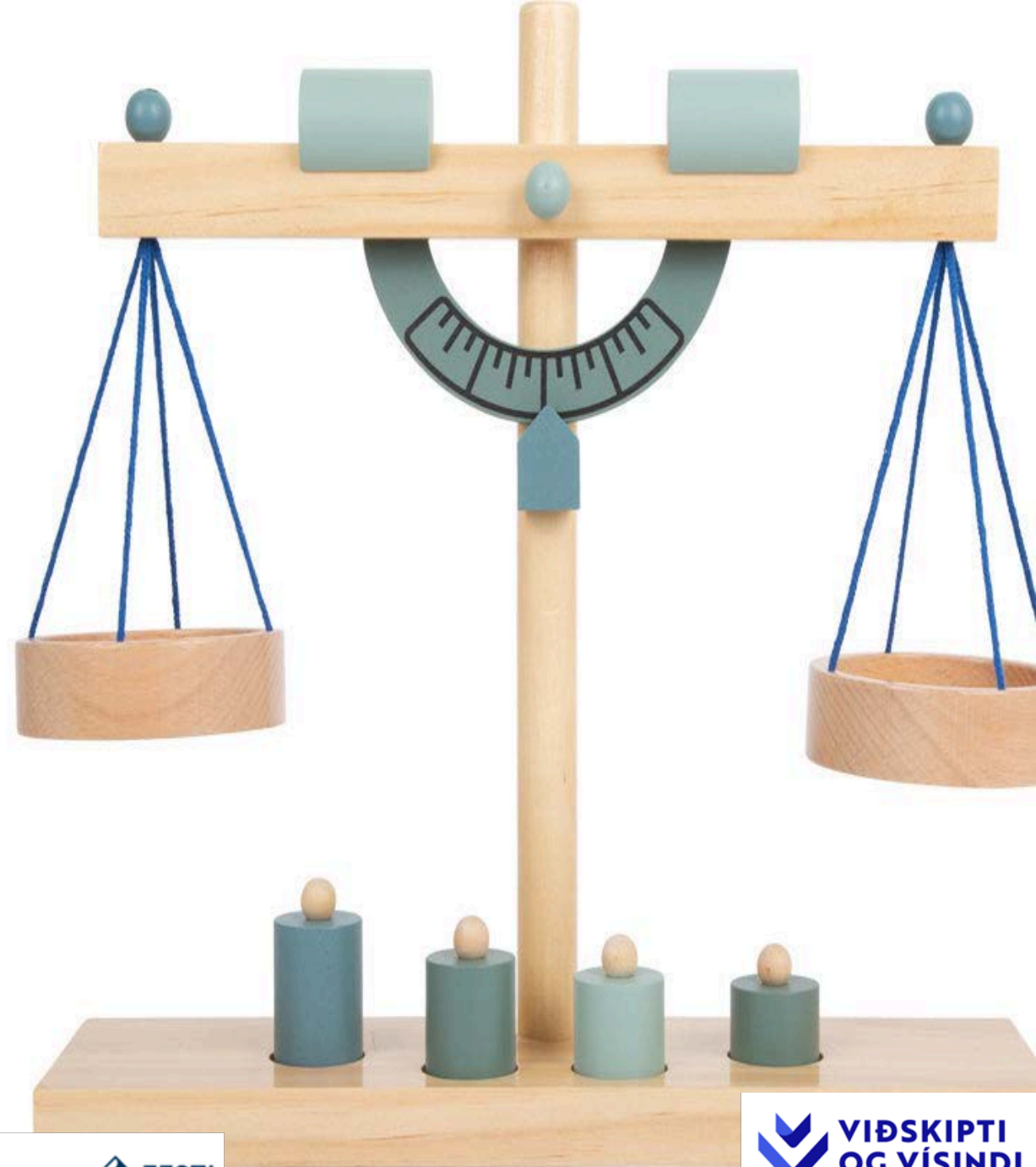
Ég held að það myndi skapa þennan faglega feril einhvern veginn inn í ... hvað á maður að segja hjarta fyrirtækisins sjálfs...

## Þegar stjórn áttar sig

KONA

...Heyrðu við erum ekki að standa okkur í stjórnenda kynjahlutföllum hvað ætlum við að gera í því, annað árið í röð, þriðja árið í röð...

við þurfum bara aðeins að taka okkur í gegn með það... það munar svo miklu þegar tölurnar eru komnar einhvern veginn á yfirborðið.

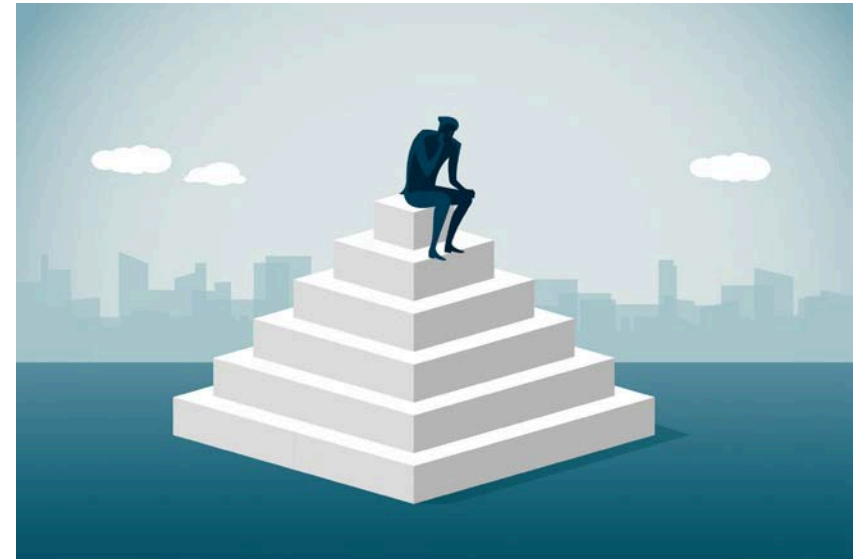


# Opnar augun fyrir því sem er mikilvægt

...þetta er svo ofboðslega mikilvægt.... Það bara opnast augu þín fyrir organizationinu þínu.

Þú sérð allt í einu allskonar hluti sem að þú varst kannski ekki meðvitaður um svona sitjandi þarna einhvers staðar efst uppi í pýramídanum og þarna er alveg gríðarlega mikilvægt tæki fyrir konur.

KONA



# Hver ber ábyrgð?

KONA

„Þannig að vinna í því til langs tíma alltaf, bara einu sinni á ári ræðum við hvaða hvernig mun næsti forstjóri líta út og er hann einhver sem að er inni í húsinu, erum við að þroska einhvern í það eða erum við með einhverja hugmyndir um týpur.“

„Það þarf að neyða stjórnina til að fara í succession planning æfingu einu sinni á ári fyrir forstjóra og að stjórnin fái forstjóran til þess að gera sér succession planning fyrir næsta lag fyrir neðan og svo framvegis.“





# Mikilvægt að setja markmið!

KARL

Það er bara lygilega mikilvægt tæki upp á að ná markmiðunum okkar...

...þannig að arftakaáætlun er náttúrulega gríðarlega mikilvægt tæki ef þú ætlar að vera að vinna með kynjahalla ...

...en þá þarftu að vera með markmið, að þú ætlir að auka hlutföllin **þegar þú ert bara með arftaka áætlanir og ekki markmið, þá líklegast verða bara karlar... karlar sem benda á karla**



# Umræða í stjórnnum skráðra og óskráðra félaga

KARL

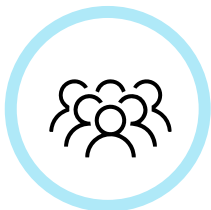
Í óskráðu félagi var bara fussað og sveiað, hvern andskotann þetta eigi að þýða að vera búa til einhverja arftakastefnu, við gerum þetta allt öðruvísi hér ...

...auðvitað er það í hnakkanum á öllum að menn þurfa að velta fyrir sér hvað gerist ef þessi fer... en að þetta sé orðið svona eiginleg stefna í dag sem þurfti svona aðeins að hugsa út í ... það er mjög nýtt



# Hvaða leiðir eru færar til að draga úr kynjabilinu?

## Stjórnir og forstjórar



Auglýsa forstjórstöður

Arftakaáætlun

Jafnréttisstefna

Sjálfsmat stjórna

Markmiðasetningar í stjórnendastöður

## Atvinnulífið



Leiðtogar í stærstu samtökunum og Kauphöllinni

Ráðningastofur, listar og headhunting

Leiðbeinandi tilmæli um jafnréttisvottun

## Lífeyrissjóðir



Vera virkir fjárfestar

Ákvæði í hluthafa- og fjárfestingastefnum

Fjárfesta með kynjagleraugum

## Stjórnvöld



Hvatar

Reglugerðir (kynjakvótar)

# ARFTAKAÁÆTLUN

