

# Velgengni og innri styrkur vinnustaða

Á síðustu áratugum hefur athygli stjórnunarfræða í vaxandi mæli beinst að því að skoða hlutverk innri þátta til að skilja árangur skipulagsheilda. Einkum hafa sjónir manna beinst að starfsfólki og hlutverki þess í að skapa og viðhalda varanlegu samkeppnisforskoti fyrirtækja (e. sustained competitive advantage).

Meginástæðan fyrir þessari áherslu á starfsfólk er að árangur eða samkeppnisforskot, sem byggist á mannauði, tryggir vinnustöðum varanlegra forskot en ef það væri t.d. aðeins byggt á verði, vöruframboði eða nálægð við markaði. Tiltölulega auðvelt er fyrir skipulagsheildir að byggja rekstur á svipaðri tækni, verði, eða vöru- og þjónustuframboði og aðrar skipulagsheildir. Erfiðara er að ætla sér að ná að líkja eftir samkeppnisforskoti sem byggir á frammúrskarandi frammistöðu starfsfólks, þar sem slíkt forskot hefur mótast af sérstökum aðstæðum innan skipulagsheildarinnar, svo sem stjórnun þess og menningu, skipulagi og aðferðum sem beitt er við mannauðsstjórnun.

Frammúrskarandi árangur eða frammistaða starfsfólks gæti t.d. birst í því að starfsfólk myndi kynna sér betur þarfir viðskiptavina en starfsfólk samkeppnisaðilans og væri tilbúið að aðlaga þjónustu eða vöru að þörfum þeirra. Varanlegt samkeppnisforskot skapast í þessu tilviki þar sem vinnustaðurinn býður ávallt það sem nýtist viðskiptavininum best á verði sem viðskiptavininum

hugnast. Í opinberum rekstri skilar slík frammistaða starfsfólks sér í því að stofnun tekst að skila hlutverki sínu með skilvirkari hætti en annars væri og betur en sambærilegar stofnanir gera.

Einnlykilþáttur í mælingum á innri styrk fyrirtækja er mæling Gallup á helgun starfsfólks, en helgun er þýðing á enska orðinu „employee engagement.“ Helgun eru viðbrögð starfsfólks við stjórnun og aðstæðum á vinnustaðnum og birtist í hegðun þess, viðhorfum og tilfinningum. Helgun getur verið mikil eða lítil. Helgun starfsfólks er mæld með tólf spurningum, svokölluðum kjarnaspurningum Gallup (einnig kallaðar Q12). Kjarnaspurningarnar snúa að lykilþáttum í starfsumhverfi starfsfólks; atriðum sem móta reynslu starfsfólks af fyrirtækinu, þ.e. hvort starfsumhverfið styður það, hvetur það, gerir því kleift að ná árangri, metur það að verðleikum, stuðlar að þróun þess, og skapar starfsfólki umhverfi sem því finnst það tilheyra. Samkvæmt greiningu Gallup eru þetta atriði sem m.a. hafa áhrif á ánægju, tryggð og frammistöðu starfsfólks og þar með á afkomu rekstrareiningarinnar sem starfsmaðurinn tilheyrir.

Bók þeirra Marcus Buckingham og Curt Coffmans, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* vakti mikla athygli er hún kom fyrst út árið 1999 en þeir störfuðu þá báðir fyrir The Gallup Organization. Í bókinni er tæpt á mörgu er varðar grunnþætti rannsókna

Gallup á tengslum helgunar starfsfólks og árangurs skipulagsheilda. Bókin er byggð á greiningu á svörum rúmlega milljón starfsmanna í könnunum á vegum Gallup og viðtölum við áttatíu þúsund stjórnendur. Greiningin á tengslum helgunar og árangurs skipulagsheilda byggði á gögnum frá 2.500 rekstrareiningum úr ólíkum atvinnugreinum t.d. heilbrigðisgeiranum, en einnig voru þar veitingahús, verslanir, menntastofnanir, fjármála-fyrirtæki og fjarskiptafyrirtæki.

Niðurstaða greiningar Gallup var að tíu af spurningunum tólf tengdust framléiðni, átta tengdust hagnaði, sex tengdust ánægju viðskiptavina og fimm tengdust tryggð starfsfólks. Í stuttu máli, árangur rekstrareininga sem komu betur út á kjarnaspurningunum var meiri en hinna. Sem dæmi, þá gaf niðurstaðan til kynna að væru rekstrareiningar yfir miðgildi í helgun mætti búast við að þeir væru 0,5-0,6 staðalfrávikum hærrí á rekstrarlegum þáttum en hinar einingarnar.

Greining á áhrifum helgunar á starfsmannaveltu sýnir með einföldum hætti hvernig aukin helgun skilar sér í rekstrarlegum ávinningi fyrir vinnustaði. Greining Gallup á tengslum helgunar og starfsmannaveltu sýndi að meðal vinnustaða með háa starfsmannaveltu (60% eða hærrí) var starfsmannavelta að meðaltali um 29 prósentustigum hærrí í þeim fjórðungi sem lægsta hafði helgunina miðað við þær einingar sem hæsta höfðu helgunina.

Á vinnustöðum með lága starfsmannaveltu (10-20%) var munurinn að jafnaði 10 prósentustig milli eininganna í þeim fjórðungi sem hæsta hafði helgunina og þeim fjórðungi sem lægsta hafði helgunina.

Á 100 manna vinnustað með lága starfsmannaveltu (10-20%) þýðir þetta að hækkun úr lægsta fjórðungi helgunar í þann hæsta myndi þýða að 10 færri starfsmenn myndu hætta á ári hverju. Þetta þýðir sparnað sem nemur 63 milljónum fyrir vinnustaðinn á ári.

Réttmætisprófun Gallup fól einnig í sér greiningu á rekstrareiningum þar sem hagnaður var meiri en í öðrum einingum yfir lengra tímabil. Svör starfsfólk í þessum rekstrareiningum voru borin saman við svör fólks í öðrum einingum og sýndu niðurstöður að rekstrareiningar sem skiluðu meiri hagnaði fengu hærrí einkunn á kjarnaspurningunum en aðrar einingar. Greining á 15 hraðvaxta fyrirtækjum sýndi einnig að þau fyrirtæki komu betur út á kjarnaspurningunum en önnur fyrirtæki. Frá árinu 1996 hefur Capacent Gallup boðið vinnustaðar-

greiningar sem hluta af sínu vöruframboði. Greiningarnar eru byggðar á þeirri aðferðafræði sem mótuð var af Gallup í Bandaríkjunum áratugina þar á undan. Vinnustaðargreiningar eru kannanir sem lagðar eru fyrir starfsfólk vinnustaða, yfirleitt 20-60 spurningar sem snúa að ýmsu er varðar stjórnun, samskipti, skipulag og menningu fyrirtækisins. Kjarnaspurningarnar eru ávallt hluti af vinnustaðargreiningum Gallup, en að sjálfsgöðu má spyrja um margt fleira í vinnustaðargreiningum, til dæmis um þjónustu og gæðamál, öryggismál, streitu og álag í starfi, starfsanda o.fl.

Greiningar sem Capacent hefur gert á tengslum helgunar og viðhorfs notenda þjónustunnar hjá íslenskum skipulagsheildum hafa verið afar áhugaverðar. Í langflestum tilfellum hefur komið fram skýrt jákvætt samband milli helgunar starfsfólks og notenda þjónustunnar. Því meiri sem helgun starfsfólks er því jákvæðari eru viðskiptavinir og notendur. Niðurstöður okkar hafa einnig sýnt að sambandið er sterkara ef kannanirnar eru gerðar á svipuðum tíma, en veikist ef lengra er á milli mælinganna. Það styrkir þá tilgátu að raunverulegt orsakasamband sé á milli helgunar starfsfólks og þeirrar þjónustu sem vinnustaður veitir.

Sem dæmi, þá skoðuðum við skipulagsheild með fjölmargar rekstrareiningar og mátum tengsl helgunar starfsfólks og viðhorfs notenda til þjónustunnar. Mat á helgun starfsfólks fékkst með vinnustaðargreiningu en mat á viðhorfum gagnvart þjónustu fékkst úr þjónustukönnun. Tölur fyrir helgun starfsfólks voru settar á X-ás myndarinnar og viðhorf viðskiptavina á Y-ásinn. Báðar breytturnar eru mældar á kvarðanum 1-5. Hver punktur á myndinni er rekstrareining sem fékk bæði mat frá viðskiptavinum og starfsfólki á svipuðum tíma.

---

**Almennt gildir að  
viðskiptavinir hafa jákvæðari  
viðhorf þar sem starfsfólk  
mælist með meiri helgun og  
viðskiptavinir eru neikvæðari  
þar sem starfsfólk mælist  
með minni helgun**

---

Eins og sjá má á myndinni er greinilegt samband milli helgunar starfsfólks og viðhorfs notenda þjónustunnar hjá skipulagsheildinni. Almennt gildir að viðskiptavinir hafa jákvæðari viðhorf þar sem starfsfólk mælist með meiri helgun og viðskiptavinir eru neikvæðari þar sem starfsfólk mælist með minni helgun.

Annað sem má sjá á myndinni er að breytileiki er mikill í helgun starfsfólks innan sömu skipulagsheildar. Þetta gefur til kynna að rekstrareiningar sem tilheyra sömu skipulagsheild skapa starfsfólki sínu starfsumhverfi af mjög mismunandi gæðum. Sama gildir raunar um þjónustuna. Notendur hafa mjög misjafna reynslu af skipulagsheildinni. Þetta er í takt við áherslur Gallup, því að mati Gallup eru það stjórnendur (einkum næsti yfirmaður) sem hefur mest að segja til um helgun starfsfólks. Dæmi um gerólíka upplifun af endurskipulagningu í sömu skipulagsheild, en ólíkum einingum, má sjá í grein þeirra Harters, Schmidts og Keyes, í okkar þýðingu:

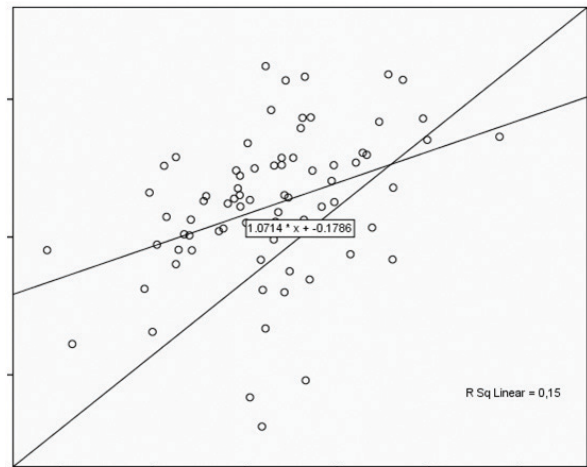
*Við höfum gengið í gegnum margháttáðar breytingar, en yfirmaður okkar hefur haldið okkur upplýstum um þessar breytingar, hvers vegna þær eru gerðar og hann hefur spurt okkur ráða ... um það hvernig við getum áfram sinnt þörfum viðskiptavina okkar.*

Í annarri einingu innan sömu skipulagsheildar var reynslan gerólík:

*Endurskipulagningin ... hræðir okkur. Margt gott starfsfólk hefur hætt og nýja fólkið sem hefur tekið við þekkir ekki okkar starfsemi [...] við höfum færst frá samræðu til þess að taka við skipunum. Ákvarðanir væru skilvikari og fólk myndi eiga hlutdeild í þeim ef það væri hlustað á þá sem eru í samskiptum við viðskiptavininn [...]*

Þetta dæmi endurspeglar, að sumu leyti, reynslu okkar af vinnu með fyrirtækjum sem gengið hafa í gegnum skipulagsbreytingar. Mjög algengt er að starfsfólk segist ekki skilja breytingar sem hafa verið gerðar og finnst það ekki eiga neina hlutdeild í þeim. Starfsfólk reynir að vinna vinnu sína og skila góðu starfi, en finnst eins og stjórnendur hafi engan skilning á starfi þess og finnst þeir gera lítið til þess að gera þeim það kleift.

Þetta er afleiðing stjórnunar þar sem skortur hefur verið á upplýsingum og samráði við starfsfólk og þar sem stjórnendur setja sig ekki inn í þau verkefni sem starfsfólk vinnur og hvernig breytingar hafa áhrif á vinnu þess.



Samband helgunar og viðhorfs viðskiptavina. Myndin sýnir að eftir því sem helgun starfsfólks vex, því jákvæðari eru viðhorf viðskiptavina.

Til viðbótar má svo nefna að annar ávinningur af jákvæðu og styðjandi starfsumhverfi er aukin lífsfylling og hamingja fólks, eins og kemur fram í grein þeirra Harters, Schmidts, Keyes og Coreys. Fylgni er há milli hamingju og ánægju í starfi, þannig getur bætt starfsumhverfi haft jákvæð áhrif á líðan og andlega heilsu fólks almennt. Dæmi um jákvæðar tilfinningar sem eru mikilvægar fólki almennt, en hafa einnig áhrif á frammistöðu, eru gleði (hamingja), áhugi (forvitni og spennan), sátt (hugarró) og ást (umhyggja).

### Er hægt að hafa áhrif á helgun starfsfólks?

Ofangreindar niðurstöður eru einungis einhvers virði ef hægt er að hafa áhrif á helgun starfsfólks með einhverjum hætti. Kjarnaspurningarnar tólf sem Gallup þróaði hafa, sem betur fer, praktíska skírskotun til stjórnenda. Kjarnaspurningar Gallup veita stjórnendum þá leiðsögn að þeir eigi að setja fram með skýrum hætti hvers sé vænst af starfsfólki; að þeir eigi að veita vel unnu verki eftirtekt og viðurkenningu; að þeir eigi að bera raunverulega umhyggju fyrir starfsfólki sínu og að þeir eigi að skapa starfsfólki tækifæri til lærdóms og þróunar. Niðurstöður vinnustaðargreininga gefa þó sjaldnast einhlíta mynd af því hvað sé best að gera til að bæta tiltekið ástand. Oftast sjáum við aðeins vísbendingar um tækifæri til umbóta, en ekki nákvæmlega hvaða lausnir myndu gefa besta lausn á vandanum. Hvað er t.d. „þróun“ og hvernig þróun myndi fólk helst vilja og hverju myndi hún skila vinnustaðnum? Hvaða tæki og gögn skortir fólk til að geta sinnt starfi sínu að alúð?

Til að breyta áskorun í styrkleika þarf vilja, áræðni, tíma og stundum peninga. Til hvatningar stjórnendum mætti þó segja að ef stjórnendur ætlast til að starfsfólk leggi sig fram, verða þeir að sama skapi að leggja sig fram um að gera vinnustaðinn góðan.

Fyrsta skref til umbóta er ávallt að greina betur niðurstöðurnar. Í því felst að ræða styrkleika og áskoranir og velta vöngum yfir orsökum og lausnum, fyrst í hópi stjórnenda og síðan með starfsfólki. Oft getur myndast þörf á dýpri umræðu, stundum án stjórnanda einingarinnar sem um ræðir.

Á síðustu árum höfum við unnið greiningar- og lausnarvinnu með fjölmörgum vinnustöðum í kjölfar vinnustaðagreininga. Slík greining kann að vera nauðsynlegur undanfari eiginlegs umbótastarfs, gefur stjórnendum skýrari mynd af orsökum vandamála og leiða sem starfsfólk sér til lausna á vandamálum. Okkar reynsla er að starfsfólk gefur mikið af sér í slíku starfi, sem ber vott um bæði mikla þörf starfsmanna fyrir að láta rödd sína heyrast, sem og virðingu og væntumþykju fyrir vinnustaðnum sínum. Enn fremur hefur okkar reynsla verið að þátttaka starfsfólks í slíkri vinnu getur verið mjög hvetjandi og góð byrjun þegar unnið er að lausn á ýmsum samskiptalegum og stjórnunartengdum vandamálum.

Sé unnið í litlum hópum með tiltekin verkefni sem snúa að hópnum, koma fram lausnir frá þeim sem best til þekkja – þeim sem takast á við vinnuna í þeim aðstæðum sem vinnustaðurinn hefur skapað þeim á degi hverjum og sjá því oft betur hvað þarf til að leysa vandann. Starfsfólk hefur einnig meiri trú á hugmyndum og lausnum sem það hefur sjálft tekið þátt í að móta, en lausnum sem koma frá utanaðkomandi aðila. Slík greining getur einnig aukið sjálfsvitund starfsfólks og skilning á því hvernig hegðun þess og viðhorf hafa áhrif á aðra. Sérstaklega er þetta augljóst hvað varðar stjórnendur, enda fá þeir mikilvægar upplýsingar úr slíkri vinnu um hvernig stjórnun og aðstæður hafa bæði neikvæð og jákvæð áhrif á starfsfólk. En þetta getur einnig verið mikilvægt fyrir starfsfólks almennt, t.d. þegar spurt er um liðsheild, starfsanda og einelti á vinnustað.

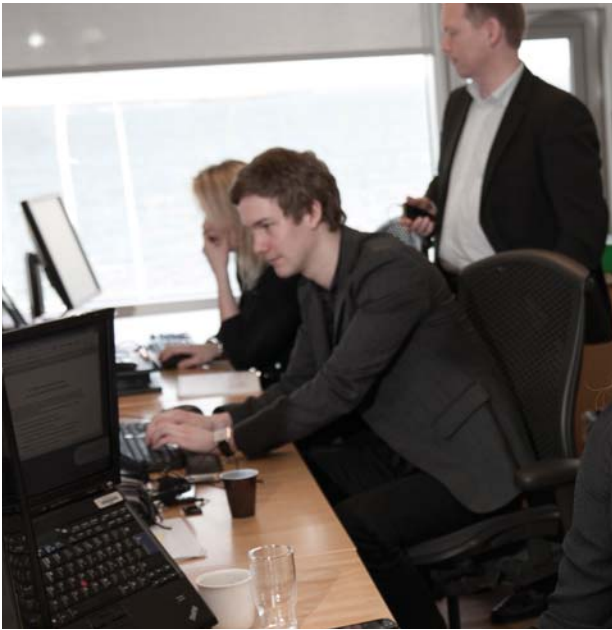
## Til hvatningar stjórnendum mætti þó segja að ef stjórnendur ætlast til að starfsfólk leggi sig fram, verða þeir að sama skapi að leggja sig fram um að gera vinnustaðinn góðan.

Stöðugar breytingar í ytra umhverfi skipulagsheilda kalla á stöðugar breytingar á innra umhverfi þeirra. Víða hefur starfsfólk þurft að leggja meira á sig fyrir minni eða sömu umbun. Samkvæmt könnun sem við gerðum fyrir rúmu ári meðal 600 launþega, sögðu 80% launþega að vinnustaður þeirra hefði gripið til einhverra aðgerða til að draga úr kostnaði á sl. 12 mánuðum. Sumstaðar hefur þurft á stærri endurskipulagningu á halda og margir vinnustaðir hafa sagt upp fólki. Fyrir marga hefur samkeppnin einfaldlega harðnað verulega. Vinnustaðirnir verða að finna nýjar leiðir til að ná eyrum viðskiptavina, til að gera viðskiptavininn ánægðan og halda honum. Okkar reynsla er sú að flestu starfsfólki er það í efst í huga að geta veitt þá þjónustu sem því finnst að skipulagsheildin hafi lofað notendum og viðskiptavinum. Togstreita, deilur, samskiptaörðugleikar, vanlíðan og óánægja stafa ekki sist af ólíkum væntingum, skipulagi, og stjórnun sem gerir starfsfólki ókleift að standa við loforðin sem því finnst að vinnustaðurinn hafi gefið. Starfsfólk kann því að meta allar tilraunir stjórnenda til að gera þeim það kleift.

### Hvar á að byrja?

Margvíslegar leiðir eru til að forgangsraða þeim verkefnum sem fram koma í vinnustaðargreiningum. Þeim má forgangsraða með tölfræðilegum hætti, einnig má biðja starfsfólk að forgangsraða atriðum eftir því hversu mikilvægt það telur að laga þau. Ein leið til viðbótar er að greina frekar atriðin er að skoða hvert verkefni m.t.t. þess hve miklu þau skila og hversu einföld eða ódýr þau eru í framkvæmd. Með þessu fást fjórar tegundir verkefna:

	ERFITT / DÝRT AÐ FRAMKVÆMA	AUÐVELT / ÓDÝRT AÐ FRAMKVÆMA
LÍTILL ÁVINNINGUR	LÍTILL FORGANGUR	MEDAL FORGANGUR
MIKILL ÁVINNINGUR	MEDAL FORGANGUR	FORGANGSVERKEFNI



Þau verkefni sem fyrirtæki ætti að setja í forgang eru þá verkefni sem er mikill ávinningur af og auðvelt og ódýrt er að framkvæma. Þetta er það sem kalla má „kjörin tæki-færi“ á ensku er stundum talað um „low hanging fruits.“

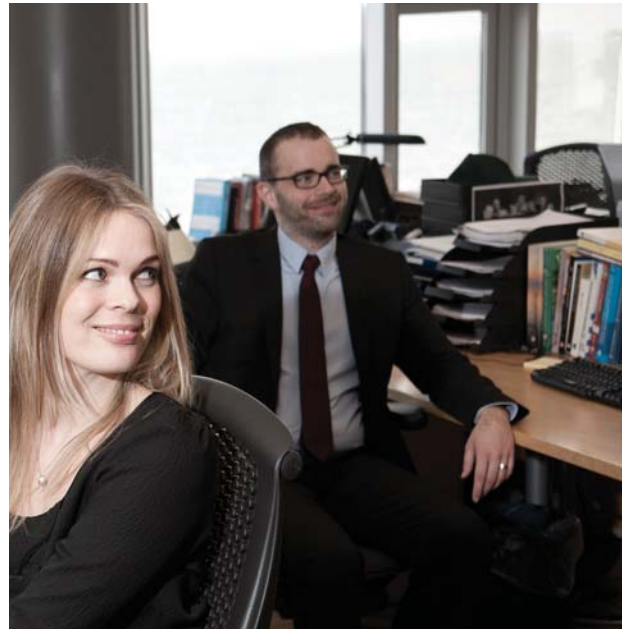
Ef ráðist er í breytingar, er mikilvægt að hægt sé að skoða, að ákveðnum tíma liðnum, hvort þær hafi skilað tilætluðum árangri. Reglulegar mælingar gefa skipulagsheldum upplýsingar um hvernig til hefur tekist.

#### Lokaorð

Við hjá Capacent Gallup höfum boðið vinnustöðum starfsmanna-kannanir af ólíkum stærðum og gerðum. Það einfaldasta er stutt útgáfa þar sem kjarnaspurningar Gallup eru í lykil-hlutverki ásamt 7-10 spurningum að eigin vali.

Einnig bjóðum við vinnustöðum samanburð við fjölmargar atvinnugreinar sem gefur þeim færi á því að skilgreina styrkleika og úrbótatækifæri betur en annars væri, t.d. er möguleiki er á samanburði við fjármála- og tryggingaþjónustu, tækni og hugbúnaðarfyrirtæki, iðnað og veitustarfsemi, fyrirtæki í samgöngum, flutningum og fjarskiptum, viðskiptaþjónustu ýmiskonar, opinber fyrirtæki og verslun og ýmsa þjónustu.

Þegar gerð er stutt könnun meðal starfsmanna, tekur heildarferlið aðeins um tíu virka daga. Könnunin er send sem linkur til starfsfólks. Könnunin er opin í fimm virka



daga og miðað er við að ná um 85% þátttöku á þeim tíma. Niðurstöðum er skilað í einni skýrslu fimm virkum dögum eftir að gagnaöflun lýkur. Niðurstöður í því formi að þær séu tilbúnar til kynningar og umræðu, enda er það mikilvægasti hluti ferlisins.

Hugrekki þarf til að mæla reglulega innviði vinnustaðarins og vera tilbúin að takast á við niðurstöðurnar. Sé rétt á haldið, veitir greiningin góðar upplýsingar um stöðu vinnustaðarins og þau verkefni sem þarf að ráðast í. Enn mikilvægara er þó að niðurstaðan veitir upplýsingar um hversu reiðubúinn vinnustaðurinn er til að takast á við verkefni framtíðarinnar. Í grein þeirra Curt Coffmans og Jim Harters A Hard Look at Soft Numbers: The Relationship Between Employee Perceptions and Business Outcomes eru færð rök fyrir því að tölulegar upplýsingar um arðsemi, veltu og ávöxtun bundins fjármagns segi ekki alla söguna þegar meta á rekstrarárangur eða stöðu fyrirtækis á ákveðnum tímamarki. Þeir benda á mikilvægi þess að mæla helgun og innra heilbrigði fyrirtækja þar sem að slíkir mælingar spái fyrir um velgengni fyrirtækja á rekstartengdum þáttum. Þetta séu svokallaðir „spáþættir“ eða „Leading Indicators.“ Þessir þættir kunna að segja meira um árangur næstu mánuði en ef einungis væri horft á mælikvarða sem sýna stöðu fyrirtækisins eins og hún hefur verið eða var síðustu mánuði („Trailing Indicators“). Mat á helgun starfsfólks segir okkur ýmislegt um frammistöðu einstaklinga og hópa á næstu vikum og gefa skipulagsheldinni tækifæri á að bregðast fyrr við en annars væri og þar með að grípa inn í og breyta aðstæðum sem annars myndu valda tjóni í framtíðinni.

## Heimildir

- **Barney, Jay** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17;1.
- **Buckingham, Marcus and Coffman, Curt** (1999). *First Break all the Rules. What the World's Greatest Managers do Differently*. Simon and Schuster, New York
- **Cascio, Wayne F.** (2000). *Costing Human Resources. The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Fourth Edition. South-Western College Publishing. South-Western College Publishing, Ohio.
- **Harter, James K.; Schmidt, Frank L.; Hayes, Theodore L.** (2002). "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis." *Applied Psychology*, Vol. 87(2): 268-277
- **Harter, James K.; Schmidt, Frank L.; Keyes, Corey L.** (2003). "Well-Being in the Workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies" – *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, pp. 205-224, American Psychological Association, Washington D.C.
- **Fleming, John H.; Coffman, Curt; Harter, James K.** (2005). "Manage Your Human Sigma." *Harvard Business Review*, July-August: 107-114
- **Wagner, Rodd; Harter, James** (2006). *Q12 – The Elements of Great Managing*. Gallup Press, New York



**Brynja Bragadóttir**  
Ráðgjafi  
brynja.bragadottir@capacent.is

Dr. Brynja Bragadóttir er með PhD gráðu í vinnu- og heilsusálfræði frá Kent University í Bretlandi. Brynja hefur starfað við rannsóknir og ráðgjöf á sviði mannauðsmála frá árinu 2004. Einnig hefur hún sinnt kennslu á háskólastigi bæði hérlendis og erlendis. Brynja hefur starfað hjá Capacent frá því í janúar 2009. Sérsvið hennar eru vinnustaðagreiningar, samskiptakannanir og liðsheildarmælingar.



**Elín Valgerður Margrétardóttir**  
Ráðgjafi  
elin.margretardottir@capacent.is

Elín Valgerður með BA gráðu í ensku frá Háskóla Íslands og MA í mannauðsstjórnun frá sama skóla. Sérsvið Elínar er fyrirtækja – og starfsmannarannsóknir og eigindlegar rannsóknir. Hún hefur starfað hjá Capacent frá 2006.



**Tómas Bjarnason**  
Sviðsstjóri, starfsmanna- og kjararannsóknir  
tomas.bjarnason@capacent.is

Dr. Tómas Bjarnason er með BA gráðu í félags- og fjölmiðlafræði frá Háskóla Íslands og Phd í félagsfræði við háskólann í Gautaborg. Tómas hefur unnið við ýmiskonar rannsóknir frá 1988 og stundakennslu við HÍ frá 1999. Tómas hefur starfað hjá Capacent frá árinu 2000 við fyrirtækja- og starfsmannarannsóknir.



**Hildur Jóna Bergþórsdóttir**  
Ráðgjafi  
hildur.bergthorsdottir@capacent.is

Hildur Jóna er ráðgjafi hjá Capacent. Sérsvið hennar eru fyrirtækja- og starfsmannarannsóknir, framkvæmd vinnustaðargreininga og umbótarvinna í kjölfar greiningar. Hildur Jóna er sálfræðingur og útskrifaðist sem cand.psych frá Háskólanum í Árósum árið 2006 og hóf störf hjá Capacent 2007.