
Íslenskir stjórnendur: Einkenni, stjórnunaraðferðir og árangur

Ingi Rúnar Eðvarðsson, Guðmundur Kristján Óskarsson

Ágrip: Í þessari grein er varpað ljósi á íslenska stjórnendur, stjórnunaraðferðir þeirra og sérkenni. Greinin kannar einnig hvort breytingar hafi orðið á stjórnunaraðferðum á árunum 2004-2007. Rannsóknin byggir á rafrænni spurningalistakönnun þar sem stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum af ólíkri stærð voru spurðir um stjórnun og svörun var 46%. Litlar breytingar komu fram milli kannana 2004 og 2007, nema hvað varðar stjórnunarstíl og kyn, liðsstarf og rekstrararárangur. Af öðrum niðurstöðum má nefna að íslenskir stjórnendur beita lýðræðislegum stjórnunaraðferðum og blanda saman ólíkum aðferðum. Konur beita frekar hvetjandi og veitandi stjórnun en karlar velja flestir felandi stjórnun. Meirihluti fyrirtækja er með liðsstarf og það er algengast í stærri fyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu. Staðsetning fyrirtækja á landinu og starfsgrein fyrirtækja hafði óveruleg áhrif á stjórnun. Stærð fyrirtækja og menntun stjórnenda hafði hins vegar nokkur áhrif á stjórnun. Liðlega sjö af tíu fyrirtækjum voru rekin með hagnaði 2006. Engin sjáanleg tengsl voru á milli stjórnunaraðferða og rekstrararárangurs. Helsta skýring þess er að mikill meirihluti fyrirtækja skilaði hagnaði.

Lykilorð: stjórnunaraðferðir; íslenskir stjórnendur; liðsvinna

Abstract: This article investigates Icelandic managers, their management methods and characteristics. The article also asks whether there were changes in management methods in Iceland during the years 2004-2007. The study is based on an electronic survey where managers in Icelandic companies of varying size were asked about management. The response rate was 46%. There are few apparent changes between the 2004 and 2007 surveys, except regarding management style and gender and teamwork and company performance. Among other results are that Icelandic managers use democratic management methods and combine differing methods. Women tend to use supporting and coaching techniques while most men choose delegating techniques. The majority of companies have teams and this is most common in larger companies in the Reykjavík area. The geographical location of companies and the industry they are in have a negligible effect on management. The size of the company and the educational level of managers, however, had some effect on management. More than seven of every ten companies operated at a profit during the year 2006. There was no apparent connection between management methods and company performance. The principal explanation for this is that a large percentage of companies turned a profit.

Keywords: management; Icelandic managers; teamwork

1. Inngangur

Löngum hefur verið litið til stjórnenda og leiðtoga þegar hugað er að árangri fyrirtækja, stofnana og þjóðríkja. Rannsóknir sýna að farsaelir stjórnendur skila betri árangri fyrirtækja, herja, hljómsveita, stjórnmalasamtaka og stéttarfélaga en aðrir stjórnendur og ná auk þess betri árangri í að umbreyta fyrirtækjum og skipulagsheildum (Kreitner, 2004; Buchanan og Huczynski, 2004). Rannsóknir leiða einnig í ljós að stjórnun hefur áhrif á starfsánægju, frammistöðu og framleiðni starfsfólks og starfsmannaveltu (Griffin, 2002; Kreitner, 2004; Mullins, 2005). Af þessu má ráða að rík ástæða sé til að rannsaka stjórnendur fyrirtækja.

Í þessari grein er spurt hvort breytingar hafi orðið á stjórnunaraðferðum í íslenskum fyrirtækjum á síðari árum. Í könnuninni sem framkvæmd var árið 2004 kom fram að flestir stjórnendur beittu lýðræðislegum stjórnunaraðferðum, mikill meirihluti fyrirtækja notaði liðsstarf og stærð fyrirtækja og menntun stjórnenda hafði mikil áhrif á stjórnunaraðferðir sem notaðar voru. Þá skilaði mikill meirihluti fyrirtækja í könnuninni hagnaði. Í þessari grein eru kynntar niðurstöður rannsóknar sem fram fór síðla árs 2007 en hún er framhald sambærilegrar rannsóknar sem framkvæmd var árið 2004 (sjá Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006). Markmið greinarinnar er að varpa ljósi á íslenska stjórnendur, stjórnunaraðferðir þeirra og sérkenni, svo sem kyn, búsetu og menntun. Eins og í fyrri rannsókn eru eftirtaldar rannsóknarspurningar settar fram:

- Er munur á stjórnunaraðferðum milli fyrirtækja á landsbyggðinni, Akureyri og nágrenni og höfuðborgarsvæðinu?¹
- Er munur á stjórnunaraðferðum eftir starfsgreinum og stærð fyrirtækja?
- Er munur á stjórnunaraðferðum háskólamenntaðra stjórnenda og annarra stjórnenda?
- Er rekstrararárangur mismunandi eftir því hvaða stjórnunaraðferðir stjórnendur beita?

Í öðrum kafla er fjallað um fræðilega umræðu um stjórnun og í þeim þriðja eru rannsóknaraðferðir kynntar. Gerð er grein fyrir fyrirtækjum og stjórnendum í fjórða kafla og í þeim fimmta er fjallað er um stjórnunaraðferðir íslenskra stjórnenda. Rekstrararárangri fyrirtækjanna í könnuninni er lýst í sjötta kafla og helstu niðurstöður eru kynntar í lok greinarinnar.

2. Fræðileg umræða

Stjórnun er víðtækt hugtak sem nær yfir marga þætti. Upphaflega lögðu rannsakendur innan leiðtogafræða megináherslu á að rannsaka persónuleikaeinkenni

¹ Pessi rannsóknarspurning byggir á þeirri forsendu að aðgengi fyrirtækja að menntun og nám-skeiðshaldi sé ólík eftir því hvar þau eru staðsett á landinu. Einnig eru hlutfallslega fleiri þjónustufyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu og fleiri framleiðslufyrirtæki á landsbyggðinni. Það getur haft áhrif á val stjórnunaraðferða.

árangursíkra stjórnenda (e. *trait theory*). Síðar var lögð áhersla á að þjálfa stjórnendur og auka færni þeirra (e. *style counseling*). Að auki hefur verið bent á mikilvægi aðstæðubundinna þátta í stjórnun (e. *contingency theory*). Hin síðari ár hefur verið lögð mikil áhersla meðal fræðimanna og ráðgjafa á náðarleiðtoga (e. *charismatic leadership*) eða umbreytingaleiðtoga (e. *transformational leadership*), stjórnun liðsheilda (e. *team leadership*), kynjaða stjórnun (e. *gender and leadership*) og áhrif menningar á stjórnun (Ása Guðbjörg Guðfinnsdóttir, 2004; Bryman, 1996; Hofstede, 2003; Northhouse, 2007). Fræðimenn hafa jafnframt deilt um það hvort ein stjórnunar-aðferð henti best við allar aðstæður, eins og til dæmis Rensis Likert heldur fram, en hann telur að þáttökustjórnun og lýðræðisleg stjórnun skili bestum árangri óháð aðstæðum (sjá Bryman, 1996). Aðrir fræðimenn aðhyllast það sjónarmið að stjórnun verði að henta aðstæðum hverju sinni og þar má til dæmis nefna Daniel Goleman, Paul Hersey og Kenneth Blanchard (Bryman, 1996; Goleman, 2000).

Í annarri fræðahefð hefur áhersla verið lögð á verkaskiptingu og hlutverk stjórnenda. Þannig lagði F. W. Taylor áherslu á ríka verkaskiptingu, stutta verkferla, aðgreiningu verkundirbúnings og vinnu og peningalega umbun (Taylor, 1997). Henry Fayol fjallaði hins vegar um hlutverk stjórnenda sem hann taldi felast í því að spá fyrir um framtíðina, skipuleggja og gera áætlanir, gefa fyrirmæli og deila niður verkefnum, samhæfa aðgerðir og hafa eftirlit með starfsemi fyrirtækja (Buchanan og Huczynski, 2004). Á svipaðan hátt telur Henry Mintzberg (1998) að hlutverk stjórnenda felist í mannlegum samskiptum (hann sé táknrænn fulltrúi, leiðtogi og samstarfsaðili); upplýsingahlutverki (hann sé ábyrgðaraðili upplýsinga, miðli þeim og sé talsmaður fyrirtækis út á við); og ákvarðanatöku (hann sé frumkvöðull, eigi að halda truflunum í lágmarki, úthluta verðmætum og sé samningamaður). Hér er ekki tóm til að nefna alla þá sem hafa haft áhrif á rannsóknir á stjórnun en geta má Eltons Mayo (1997). Hann taldi rannsóknir sínar leiða í ljós mikilvægi hins óformlega kerfis í skipulagsheildum og mikilvægi vinnuhópa fyrir almenna starfsmenn. Í samræmi við það lagði hann áherslu á að skapa góðan starfsanda með því að hlustað sé á umkvartanir starfsfólks. Stjórnendur skulu þjálfaðir í því að taka tillit til starfsfólks og hinu óformlega kerfi skal ekki útrýmt heldur skal það sveigt að hinu formlega kerfi.

Hér að neðan er gerð grein fyrir helstu rannsóknum sem gerðar hafa verið um stjórnun í íslenskum fyrirtækjum. Almennum, kenningarlegum rannsóknum, þar sem ekki er hugað að fyrrgreindum þáttum í fyrirtækjum, er sleppt.

Árelíá Eydís Guðmundsdóttir (2002) rannsakaði tengsl á vinnumarkaði og sampil stjórnunarháttu í stofnunum og fyrirtækjum við samskipti aðila vinnumarkaðarins og ytra efnahagsumhverfi á árunum 1987-1995 á Íslandi. Hún ræddi við 41 stjórnanda í stærstu fyrirtækjum á Íslandi, auk þess sem hún studdist við vinnustaðagreiningu Gallups og önnur fyrirliggjandi gögn. Niðurstöður hennar leiða í ljós að ytri breytingar, svo sem efnahagskreppa, mikil óvissa og alþjóðavæðing, höfðu mikil áhrif á íslenska stjórnendur. Langtímastefnumótun, leiðtogahæfni og áætlanagerð urðu mun mikilvægari en áður og það jók mjög þýðingu fagstjórnenda. Sami

höfundur (2005) kannaði einnig áhrif viðhorfa hjá 20 millistjórndum í einu 200 manna hátnifyrirtæki á árangur þeirra í starfi. Árelía Eydí leggur vonarkenningu til grundvallar og kemst að því að vongóðir stjórnendur séu líklegrir til að ná meiri árangri við markmiðssetningu verkefna hjá starfsmönnum sínum en þeir sem eru vonlitlir. Sama rannsókn og kenningarammi var notaður til að kanna samræmingu á milli vinnu og einkalífs hjá millistjórnendum. Niðurstöður eru þær að millistjórnendum, sem hafa mikinn viljastyrk, eru útsjónarsamir og vongóðir, gengur betur en öðrum að samræma vinnu og einkalíf (Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Guðmundsdóttir, 2005).

Harpa Björg Guðfinnsdóttir og Inga Jóna Jónsdóttir (2005) hafa fjallað um þróun stjórnendahæfi í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Þær byggja niðurstöður sínar á rannsókn Hörpu Bjargar en hún tók viðtöl við 10 stjórnendur í fyrirtækjum með 2-100 starfsmenn. Helstu niðurstöður eru þær að stór hluti af starfi viðmælendanna fer í að sinna starfsmanna- og sölumálum. Viðmælendur töldu einnig að félagsleg hæfni skipti mestu í starfi sínu. Við þróun hæfni er þáttur óformlegra leiða mikill og athygli vekur að frumkvöðlar sækja ekki formlegar námsleiðir.

Ása Guðbjörg Ásgeirs dóttir (2004) hefur rannsakað áhrif stjórnunarstíls og trú stjórnenda á eigin stjórnunarfærni á viðhorf undirmanna til starfs síns og sálfélagslegs vinnuumhverfis. Hún lagði spurningalista fyrir á níu vinnustöðum (fimm þjónustufyrirtækjum og fjórum stofnunum). Alls svöruðu 472 einstaklingar, þar af 76 yfirmenn og 396 undirmenn þeirra. Heildarsvörun var 69%. Ása Guðbjörg leitaðist við að sýna fram á að undirmenn umbreytingarstjórnenda (e. *transformational leadership*) séu jákvæðari gagnvart starfi sínu og vinnuumhverfi en undirmenn stjórnenda sem beita öðrum stjórnunarstíl. Niðurstöður hennar staðfesta það. Undirmenn umbreytingastjórnenda voru ánægðari í starfi og fengu meiri hvatningu og stuðning frá yfirmönnum sínum. Loks töldu þeir að betur væri hugað að mannauði og að þar ríkti menning og starfsandi sem hvetti fólk til nýbreytni. Rannsóknin studdi hins vegar ekki þá tilgátu að undirmenn aðgerðastjórnenda (e. *transactional leadership*) væru neikvæðari til starfs síns og sálfélagslegs vinnuumhverfis, að því undanskildu að þeir upplifðu meira andlegt álag í starfi en undirmenn umbreytingastjórnenda. Af öðrum niðurstöðum má nefna að trú á stjórnunarfærni hafði lítið forspárgildi um viðhorf undirmanna og að yfirmenn mátu sig að jafnaði með meiri umbreytingarstjórnunarstíl en undirmenn þeirra gerðu. Þá töldu undirmenn að kvenkyns stjórnendur sýndu fleiri einkenni umbreytingarstjórnunarstíls en karlkyns stjórnendur.

Tveir einstaklingar hafa rannsakað stjórnun í íslenskum útrásarfyrirtækjum. Annars vegar fjallar G. Dögg Gunnarsdóttir (2007) um íslenskan stjórnunarstíl í útrásarfyrirtækjum. Hún tók viðtöl við stjórnendur í þremur fyrirtækjum og kemst að þeirri niðurstöðu að stjórnendurnir séu yngri en gerist erlendis, séu umbreytingarleiðtogar, séu starfsmönnum góðar fyrirmyn dir og veiti þeim umboð til athafa. Peir vinna jafnframt eftir láréttu skipulagi, ákvarðanataka þeirra er hröð og stéttleysi ríkir innan fyrirtækjanna. Helga Harðardóttir (2007) rannsakaði ákvarðanatöku í útrásar-

fyrirtækjum með viðtölum við stjórnendur og með því að leggja fyrir spurningalisti í tveimur fyrirtækjum. Niðurstöður benda til að hraði í ákvarðanatöku og frumkvöölahneigð sé mikil í útrásarfyrirtækjum, sem og vertíðarmenning.

Tvær nýlegar rannsóknir hafa verið gerðar á íslenskum kvenstjórnendum. Árelíá Eydís Guðmundsdóttir (2008) tók viðtöl við átta kvenkyns forstjóra og framkvæmdastjóra og kemst að þeirri niðurstöðu að þær hafa haft meira fyrir leiðtoga-hlutverkinu en karlar, að gerð sé krafa um að þær séu mjúkar en þurfi jafnframt að sanna að þær geti tekið ákvarðanir og verið „harðar“. Flestar hafa valið að verða „ein af strákunum“ og látið fordóma í sinn garð ekki trufla sig í að ná settu marki. Margrét Sæmundsdóttir (2009) gerði athugun á því hvort íslensk fyrirtæki sem hafa bæði kynin í stjórn séu líklegrir til þess að skila meiri arðsemi en fyrirtæki sem eru með einsleitar stjórnir og hvort munur væri á stjórnunaraðferðum kynjanna. Gerð var athugun á 101 fyrirtæki í þessu samhengi og jákvætt marktækt samband fannst milli þess að hafa bæði kynin í stjórn fyrirtækisins og arðsemi eigin fjár og veikt en jákvætt samband við arðsemi heildareigna. Hins vegar komu engin tengsl fram þegar skoðað var hvort seta kvenna í stjórnnum leiddi til fleiri kvenna í stjórnendastöðum og betri stjórnunarhá með tilliti til starfsmanna. Kvenstjórnendur deildu síður verkefnum til undirmanna sinna en karlar og þær töldu sig frekar verða fyrir hindrunum í starfi.

Ingi Rúnar Eðvarðsson (2004; 2005) hefur rannsakað útbreiðslu og árangur þekkingarstjórnunar í íslenskum fyrirtækjum. Þar kemur fram að tiltölulega fá fyrirtæki hafa tekið upp aðferðir þekkingarstjórnunar, fá fyrirtæki hafa mótað stefnu um miðlun og nýtingu þekkingar og fyrirtækin hafa ekki fjárfest í háþróuðum þekkingarstjórnunarkerfum. Árangur þekkingarstjórnunar virðist vera mikill hjá þeim fyrirtækjum sem hafa innleitt hana. Hann hefur einnig rannsakað stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006). Ingi Rúnar og Víði Vernharðsson (2008) gerðu rannsókn á ákvarðanatöku í fjórum fyrirtækjum og byggðist hún á viðtölum við stjórnendur og greiningu gagna úr fyrirtækjunum. Flestir stjórnendanna reiddu sig mikið á eigið innsæi og reynslu við smærri ákvarðanir en þó einnig í sumum tilfellum við þær stærri. Hjá öllum fyrirtækjunum var í einhverjum tilfellum stuðst við Stjórnunarárvísindi í grunninn og þegar kom endanlega að því að taka stóra ákvörðun var það gert af tveimur eða fleiri einstaklingum samkvæmt Carnegie-líkaninu. Meginniðurstaða rannsóknarinnar var sú að hvorki tegund starfsemi né skipulagsform fyrirtækjanna höfðu áhrif á ákvarðanatökuferlið en greinilegur munur var á ferlinu ef tekið var mið af stærð þeirra.

Af framansögðu má ráða að margar rannsóknir hafa verið gerðar á liðnum árum hér á landi um stjórnunaraðferðir, einkanlega í stærri fyrirtækjum. Heildstæða vitnesku um stjórnunaraðferðir í íslenskum fyrirtækjum hefur skort. Það á einkanlega við um stöðu mála í minni og miðlungsstórum fyrirtækjum. Af þessum sökum var ákveðið að ráðast á ný í þá könnun sem kynnt er í þessari grein.

3. Rannsóknaraðferðir

Sú rannsóknaraðferð sem best hentar markmiðum rannsóknarinnar er lýsandi rannsóknaraðferð (e. *descriptive research*) sem miðast við að finna tíðni, hlutföll og tengsl breyta og að staðfesta eða hafna tilgátum. Tvær algengustu gerðir kannana eru spurningalistakannanir og viðtalskannanir (oftast í gegnum síma). Helstu kostir viðtalskannana er að tiltölulega auðvelt er að ná til fólks og það tryggir mikla svörun; aðferðin er skjótvirk; mögulegt er að koma í veg fyrir að spurningar séu misskildar og auðvelt er að fylgjast með gangi könnunarinnar. Kostir spurningalistakannana eru hins vegar þeir að þær eru tiltölulega einföld leið til gagnaöflunar; ekki þarf að ná til fólks á tilteknum tíma; engar skekkjur verða vegna áhrifa spyrla og svarendur hafa betra næði til að svara. Helsti ókostur þeirra er lágt svarhlutfall (Churchill, 2002).

Spurningalistakönnun var valin í rannsókninni. Helsta ástæðan var að þannig yrði auðveldara að ná til stjórnenda en að taka símaviðtal við þá. Einnig hafði það áhrif á val rannsóknaraðferðar að áhugi var á því að endurtaka fyrri könnun frá árinu 2004 sem var netkönnun (sjá Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006). Í báðum tilvikum var stuðst við netkönnun og sömu spurningar voru notaðar í báðum könnunum að því undanskildu að árið 2007 var sett inn ný spurning varðandi náðarleiðtogaeinkenni. Slík aðferð býður upp á ódýra og einfalda leið til að afla gagna og felur í sér kosti spurningalistakannana. Helstu ókostir slíkra aðferða eru að úrtakslistar eru ekki aðgengilegir og því er erfitt að velja fyrirtæki, þær krefjast aðgangs að neti og tæknileg vandamál geta komið upp á við framkvæmd könnunarinnar (Malhrota og Birks, 2003).

Könnunin hófst 21. nóvember 2007 og henni lauk 18. desember sama ár. Rannsóknarstofnun Háskólags á Akureyri sá um framkvæmd hennar. Sendur var spurningalisti í viðhengi með tölvupósti til forstöðumanna fyrirtækja og stofnana eða staðgengla þeirra. Outcome-forritið var notað til að halda utan um gögnin og taka saman frumniðurstöður en gögnin voru unnin frekar í SPSS-forriti. Ítrekun um þátttöku og spurningalisti var sendur fjórum sinnum til fólksins í úrtakinu til að auka svörun. Ekki var heitið neinum verðlaunum fyrir þátttöku.

Sú ákvörðun að senda spurningalista með tölvupósti getur falið í sér hættu á skekkju, sem felst í því að ungar, vel menntaðir stjórnendur í stærri fyrirtækjum svari frekar en aðrir stjórnendur. Svo reyndist ekki vera hvað stærð fyrirtækja varðar þar sem 60% stjórnenda í könnuninni stýrðu fyrirtækjum með færri en 20 starfsmönnum. Af þeim stjórnendum sem svoruðu höfðu 57,8% lokið háskólanámi og meðalaldur þeirra var 46,2 ár. Þar sem upplýsingar liggja ekki fyrir um menntun og aldur íslenskra stjórnenda er erfitt að meta svörun út frá þeim forsendum.

Þýði kom frá Ríkisskattstjóra sem var þversnið af íslenskum fyrirtækjum með fimm starfsmenn eða fleiri launþega árið 2006 og hafa skilað inn launamiðum fyrir átta milljónir eða meira.² Fyrirtæki voru valin þannig að helmingur kæmu af höfuð-

² Val á stærð fyrirtækja í úrtaki miðaðist við að fá þversnið af íslenskum fyrirtækjum en ekki einungis þeim stærstu eins og flestar rannsóknir á fyrirtækjum hér á landi hafa einblínt á. Neðri

borgarsvæðinu, 25% af Eyjafjarðarsvæðinu og afgangurinn annars staðar af landinu. Rökin fyrir því voru þau að þannig væri hægt að bera saman fyrirtæki miðað við staðsetningu þeirra á landinu. Upprunalegur þýðislisti innihélt 5031 fyrirtæki og stofnanir. Aðstandendur rannsóknarinnar ákváðu af röklegum ástæðum að fella brott fyrirtæki í landbúnaði (búrekstur),³ landbúnaðarráðunauta, dvalarheimili aldraðra og heimili fyrir fatlaða, starfsemi stjórnmálflokka og kirkjur og trúfélög. Ástæðan var sú að í slíkum rekstri reyndi mjög lítið á stjórnun og skipulag þar sem um fáa starfsmenn eða mikið um sjálfbóðavinnu er vanalega að ræða. Eftir stóðu þá 4846 fyrirtæki og stofnanir á þýðislistanum. Úrtakið var valið þannig að 890 fyrirtæki og stofnanir voru valin með fyrrgreinda landfræðilega skiptingu í huga. Síðan voru leituð uppi netföng á heimasíðum eða á já.is. Þannig fengust upplýsingar um 537 netföng sem var endanlegt úrtak. Landfræðileg dreifing fyrirtækja á netfangalistanum endurspeglar mjög vel upprunalegt þýði.

Svör bárust frá 222 fyrirtækjum, tvö voru hætt rekstri og óvirk netföng voru 54. Það þýðir að svörun var 46,1%. Takkörkuð svörun er vel þekkt vandamál í spurningalistakönnunum. Aaker, Kumar og Kay rita t.d. (2001, bls. 226): „Á því leikur enginn vafi að vandinn við lágt svarhlutfall einkennir spurningalistakannanir. Ef spurningalisti er eintaldlega sendur til venjulegs slembiúrtaks, án viðeigandi áminninga, er líklegt að svörun verði innan við 20%.“ Vandinn er oftar meiri í fyrirtækjakönnunum þar sem tímaskortur og álag dregur úr svörun. Netkannanir juku svarhlutfall í fyrstu upp í 50-60% en það hefur síðan lækkað niður í 25-30% þegar nýjungabragurinn hefur horfið með aukinni notkun slíkra kannana (Burns og Bush, 2003). Í því ljósi er 46% svörun góð og endurspeglar hún mjög vel þýðið.

Er dreifing þeirra sem ekki svöruðu eins og þeirra sem svöruðu? Eins og fram kemur síðar í þessri grei hafa þátttakendur í könnuninni eftirtalin sérkenni í samanburði við tölur frá Hagstofu Íslands um íslensk fyrirtæki almennt árið 2006: Þeir stýra fyrirtækjum með fleiri en 20 starfsmenn í meira mæli en almennt gerist (frávik 35,9 prósentustig); fleiri koma úr einkahlutafélögum en öðrum rekstrarformum (frávik 32,3 prósentustig), og tiltölulega færri stýra fyrirtækjum í þjónustu en meðaltal segir til um (frávik 18,4 prósentustig). Niðurstöður verður að túlka með það í huga.

Spurningalistinn innihélt 44 spurningar. Hann var að mestu smíð þeirra sem stóðu að rannsókninni en stuðst var við aðra spurningalista um stjórnunaraðferðir (líkan Herseys og Blanchards, 1988), þekkingarstjórnun (sjá KPMG Consulting, 2000; Lim og Ahed, 2000) og árangursmælingar (sjá Nilsson og Kald, 2002). Spurningalistinn var forþrófaður í nokkrum fyrirtækjum og lagfærður lítillega í kjölfar þess. Spurningalistanum var skipt upp í bakgrunnsupplýsingar, skipulag og stjórnun, mannauðsstjórnun, þjónustustjórnun, gæðastjórnun, þekkingarstjórnun og stefnumótun. Fjöldi svarmöguleika í hverri spurningu var frá einum (t.d. að skrá aldur

mörk voru dregin við fimm starfsmenn þar sem lítið sem ekkert reynir á skipulega stjórnun eða skipulag í fyrirtækjum með færri starfsmenn.

3 Kjötvinnsla og sláturhús eru í úrtaki og flokkast til iðnaðar.

sinn), þremur (já/nei/veit ekki) upp í 14 svarmöguleika (t.d. hvaða ávinning fyrirtæki hafi af þekkingarstjórnum). Í nokkrum spurningum var heimilt að merkja við fleiri en eitt svar. Í flestum spurningunum var stuðst við nafna- eða röðunarskala sem að-eins heimila að reikna út fjölda, tíðni og að nota krosstöflur. Spurningar um skipulag byggðu flestar á fjögurra flokka Likert-skala. Í spurningum um aldur, starfsaldur, fjölda starfsmanna og veltu var stuðst við millibils- og hlutfallslega skala þar sem flóknari tölfræði er möguleg. Við tölfræðilega úrvinnslu var algengast að reikna út fjölda og tíðni en krosstöflur voru oftast gerðar um tengsl stjórnunar við stærð og þá starfsgrein sem viðkomandi fyrirtæki starfar í, auk menntunar stjórnenda. P-gildi og kí-kvaðrat var jafnframt reiknað út. Til að skera úr um marktækni milli hópa (t.d. fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu og landsbyggðinni) var stuðst við tveggja hlutfalla próf.⁴

Hér verður aðeins gerð grein fyrir þeim hluta spurningalistans sem fjallar um stjórnendur og stjórnunaraðferðir.

4. Fyrirtæki og stjórnendur

Eins og fyrr segir bárust svör frá 222 fyrirtækjum. Liðlega helmingur þeirra (53,5%) er staðsettur á höfuðborgarsvæðinu, 22,3% eru á Akureyri og nágrenni og önnur fyrirtæki dreifðust um landið. Það endurspeglar úrtakið vel sem var valið með landfræðilega dreifingu í huga, þ.e. að um helmingur væri staðsettur á höfuðborgarsvæðinu og að 25% væru frá Akureyri og nágrenni þannig að mögulegt væri að greina fyrirtæki þar sérstaklega. Helsta skekkjan í könnuninni er að hlutfallslega fleiri stjórnendur á höfuðborgarsvæðinu svara henni en stjórnendur annars staðar á landinu, einkanlega á Akureyri og nágrenni.

Fyrirtækin sem tóku þátt í könnuninni höfðu 59 starfsmenn að meðaltali á launaskrá árið 2006.⁵ Um 44% fyrirtækjanna hafði 10 starfsmenn eða færri, 60% fyrirtækjanna var með 20 starfsmenn eða færri og 92% þeirra hafði 100 starfsmenn eða færri. Eins og áður hefur komið fram eru fyrirtækin í könnuninni nokkru stærri en skrá yfir stærð íslenskra fyrirtækja hjá Hagstofu Íslands gefur til kynna (Hagstofa Íslands, 2008a). Um helmingur fyrirtækjanna í þessari könnun hafði 1-5 háskólamenntaða starfsmenn en 24,5% fyrirtækja hafði engan háskólamenntaðan starfsmann. Hlutfall háskólamenntaðra starfsmanna er 25,68% að meðaltali.

Velta fyrirtækjanna árið 2006 var 706 milljónir að meðaltali (frá 1,6 milljónum upp í 18 milljarða); 25% fyrirtækjanna höfðu 62 milljónir í veltu eða minna, 50%

4 Formúlan er:

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1(100-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(100-p_2)}{n_2}}}$$

5 Eitt fyrirtæki skar sig úr og var með 4600 starfsmenn. Þegar það er tekið út útreikningum lækkar meðaltalið í 37,6 starfsmenn.

fyrirtækja höfðu 132 milljónir eða minni veltu og um 19% höfðu veltu sem var meiri en 700 milljónir.

Karlstjórnendur voru 79,5% svarenda og 20,5% konur. Það er nokkru fleiri kvenstjórnendur en meðal 100 stærstu fyrirtækja á Íslandi 2007 (14%) en nokkru minna en meðal Evrópulanda þar sem gögn frá Eurostat sýna að konur voru 32% stjórnenda árið 2004. Athygli vekur að hlutfall kvenstjórnenda er undir meðallagi á Norðurlöndum (Holst, 2006; Rannsóknarsetur vinnuréttar og jafnréttismála, 2007).

Af þeim stjórnendum sem svöruðu könnuninni höfðu 57,9% lokið háskólanámi, 37,0% höfðu framhaldsskóla- og iðnmenntun og 5,1% svarenda höfðu eingöngu lokið grunnskólanámi. Meðalaldur svarenda var 46,2 ár (sá yngsti 24 ára og sá elsti 68 ára). Meðalstarfsaldur í núverandi fyrirtæki var 9,8 ár.

Algengasta rekstrarform fyrirtækja í könnuninni voru einkahlutafélög (ehf.) en 67,9% fyrirtækjanna voru skráð með þeim hætti. Því næst komu almenningshlutafélög eða 13,7% fyrirtækja í könnuninni, 5,6% svarfyrirtækja voru fyrirtæki ríkis eða sveitarfélaga og annars konar rekstrarformi tilheyrðu samtals 12,8% fyrirtækjanna. Ef mið er tekið af flokkun Hagstofunnar á fyrirtækjum eftir rekstrarformi er ljóst að svörin eru skekt þar sem hlutfallslega flest fyrirtæki sem svöruðu könnuninni eru hlutafélög. Í skrá Hagstofunnar voru hlutafélög (almennings- og einkahlutafélög) 49,5% og félagasamtök og sjálfseignarstofnanir fylgja þar fast á eftir með 37,4% hlutdeild (Hagstofa Íslands, 2008b).

Loks er þess að geta að um 4,7% fyrirtækja í könnuninni störfuðu í frumvinnslu (landbúnaði eða sjávarútvegi)⁶, 27,9% í iðnaði og úrvinnslu, 60% í þjónustu af ýmsu tagi og 7,4% fyrirtækja voru í öðrum ótilgreindum rekstri. Ef skipting fyrirtækja á atvinnugreinar er borin saman við skiptingu Hagstofunnar á fjölda fyrirtækja og félaga eftir atvinnugreinum 2006 kemur í ljós að frumvinnslufyrirtæki voru 4,4% fyrirtækja og félaga, iðnfyrirtæki 12,8% og þjónustufyrirtæki 78,5% af heildarfjölda (Hagstofa Íslands, 2008c). Þjónustufyrirtæki hafa því minni svörun en aðrar atvinnugreinar miðað við heildarþýði.

Á þessu stigi liggja fyrir sérkenni fyrirtækjanna og þeirra stjórnenda sem svöruðu könnuninni og því er ekki úr vegi að kynna þær niðurstöður sem snúa að stjórnunaraðferðum fyrirtækja.

5.1. Stjórnunaraðferðir: Almenn stjórnun

Ekki er auðvelt að spyrjast fyrir um stjórnunaraðferðir þar sem um flókið fyrirbæri er að ræða. Í okkar tilviki jók það einnig á vandann að spurningalistinn var langur og rými til að fjalla um stjórnunaraðferðir sérstaklega var takmarkað. Til að nálgast viðfangsefnið með spurningalistaaðferð var stuðst við líkan Herseys og Blanchards (1988) um aðstæðubundna stjórnun (e. *situational leadership*). Ástæða þess er að það er vel þekkt og mikið notað við þjálfun stjórnenda: og hafa 400 fyrirtæki á lista Fortune-

6 Vert er að minna á að landbúnaðarfyrirtæki voru felld úr úrtaki eins og fram hefur komið.

tímaritsins yfir 500 helstu fyrirtæki notað líkanið í stjórnendaþjálfun. Líkanið leggur auk þess áherslu á sveigjanleika í stjórnunaraðferðum og er auðvelt í framkvæmd. Líkan Herseys og Blanchards hefur verið gagnrýnt fyrir að það styðjist að litlu leyti við rannsóknir og að ekki sé tekið mið af mikilvægum þáttum eins og kyni og aldri þátttakenda (Northhouse, 2007).

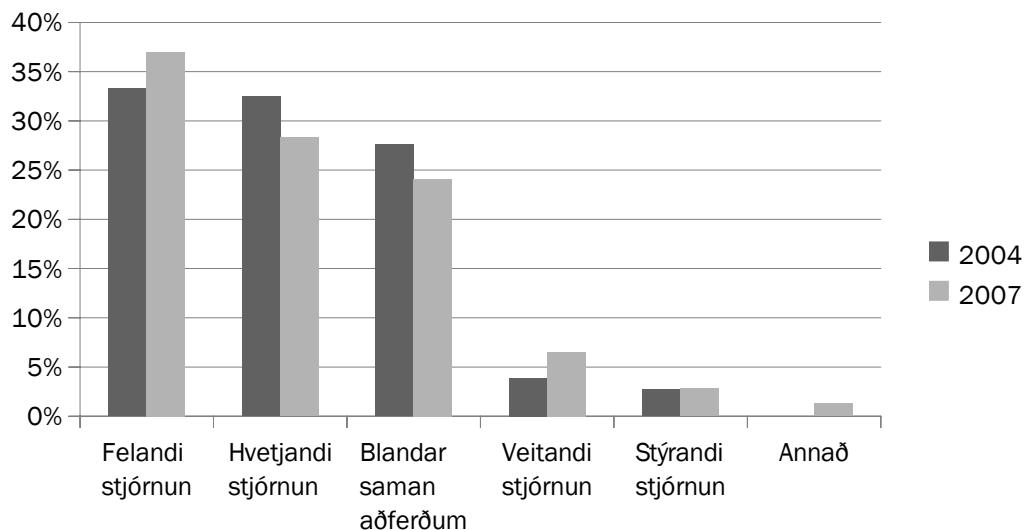
Hersey og Blanchard telja að stjórnandi verði að velja stjórnunaraðferð sem henti aðstæðum hverju sinni, þ.e. áhuga og hæfni starfsmanns til að leysa verkefni. Þeir aðgreina fjórar stjórnunaraðferðir en þær eru stýrandi (e. *directive*), hvetjandi (e. *supportive*), veitandi (e. *coaching*) og felandi (e. *delegating*) stjórnun (sjá töflu 1).

Tafla 1. Hugmyndir Pauls Herseys og Kenneths Blanchards um aðstæðubundna stjórnun.

<i>Stýrandi</i>	<i>Hvetjandi</i>
Lítill verkefnaþroski og áhugi starfsmanns. Stjórnandi gefur nákvæm fyrirmæli og fylgist grannt með frammistöðu starfsmanna.	Lítill eða miðlungsmikill verkefnaþroski, mikill áhugi starfsmanns. Stjórnandi veitir upplýsingar, útskýrir, spyr og hvetur til dáða.
<i>Veitandi</i>	<i>Felandi</i>
Miðlungsmikill eða mikill verkefnaþroski, e.t.v. lítill vilji starfsmanns. Stjórnandi veitir uppörvun, stuðning og hvatningu, hvetur til þátttöku.	Mikill verkefnaþroski, mikill áhugi starfsmanns. Stjórnandi færir starfsmanni vald til að vinna á eigin forsendum, fylgist með álengdar.

Þegar stjórnendur voru spurðir um hvaða stjórnunaraðferðum þeir beiti svöruðu 80 (37%) að þeir útskýri verkefni, láti starfsfólk vinna á eigin forsendum og fylgist með álengdar (felandi stjórnun).⁷ Nokkru færri (28,2%) veita starfsfólk upplýsingar, útskýra ákvarðanir og spyrja og hvetja (hvetjandi stjórnun). Meðal stjórnenda blanda 24% saman ólíkum stjórnunaraðferðum (sjá mynd 1). Athygli vekur að innan við 3% stjórnenda beita stjórnunarferðum í anda einvaldsstjórnunar, þ.e. að segja starfsfólkí nákvæmlega fyrir verkum og fylgjast vel með því (stýrandi stjórnun). Nokkrar breytingar eru milli kannana. Þannig segjast fleiri stjórnendur styðjast við felandi og veitandi stjórnun 2007 en 2004 og færri segjast blanda saman stjórnunaraðferðum eða nota hvetjandi stjórnun. Breytingarnar nema um 3-4 prósentustigum og eru ekki marktækjar. Ekki er munur á vali stjórnenda á stjórnunaraðferðum eftir því í hvaða starfsgrein þeir starfa.

⁷ Við spurningu um hvaða stjórnunaraðferðum stjórnendur beiti voru gefnir sex valmöguleikar. Hver stjórnunaraðferð var útskýrð nánar í orðum, t.d. „segi starfsfólkí nákvæmlega hvernig og hvenær það eigi að vinna störfin og fylgist vel með starfsfólkí.“ Það er dæmi um stýrandi stjórnun. Auk fjögurra stjórnunaraðferða Hersey og Blanchard var gefinn kostur á að merkja við þá möguleika að blanda saman aðferðum og ekkert af ofantöldu.



Mynd 1. Hvaða stjórnunaraðferðum beitir þú í starfi þínu sem stjórnandi, 2004 og 2007. n = 262 (2004), 216 (2007).

Menntun stjórnenda virðist hafa áhrif á val stjórnunaraðferða. Stjórnendur sem lokið hafa grunnskólanámi beita helst felandi og blönduðum stjórnunaraðferðum, iðn- og framhaldsskólamenntaðir stjórnendur nota mest felandi og hvetjandi stjórnun en háskólamenntaðir stjórnendur velja hvetjandi, blandaðar og felandi stjórnunaraðferðir nær jöfnum höndum (sjá töflu 2). Munurinn á milli grunnskóla-, iðn-, framhaldsskóla- og háskólamenntaðra stjórnenda er marktækur þegar stuðst er við Kí-kvaðrat próf ($p=0,019$).

Tafla 2. Menntun stjórnenda og stjórnunaraðferðir.

	Grunnskólanám	Framhaldsskólanám	Iðnnám	Háskólanám
Stýrandi	0,00%	3,30%	8,50%	0,80%
Hvetjandi	18,20%	26,70%	19,10%	32,80%
Veitandi	0,00%	6,70%	4,30%	6,40%
Felandi	45,40%	50,00%	53,20%	28,00%
Blandar saman	36,40%	10,00%	12,80%	31,20%
Annað	0,00%	3,30%	2,10%	0,80%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Fjöldi	11	30	47	125

Kí = 28,36, df = 15, p = 0,019

Kvenstjórnendur velja helst hvetjandi stjórnun (35%) en karlarnir velja flestir felandi stjórnun (41%) eins og fram kemur í töflu 3.. Einnig nota konur frekar veitandi stjórnun heldur en karlar. Karlar eru þeir einu sem beita stýrandi stjórnun en aðeins var um 6 einstaklinga að ræða. Kynjamunurinn er marktækur þegar stuðst er

við Kí-kvaðrat próf ($p = 0,031$). Enginn kynjamunur var merkjanlegur í könnuninni 2004.

Tafla 3. Kyn stjórnenda og stjórnunaraðferðir.

	Karl	Kona
Stýrandi	3,5%	0,0%
Hvetjandi	26,5%	34,8%
Veitandi	3,5%	14,0%
Felandi	41,2%	23,3%
Blandar saman	24,1%	25,6%
Annað	1,2%	2,3%
	100,0%	100,0%
Fjöldi	170	43

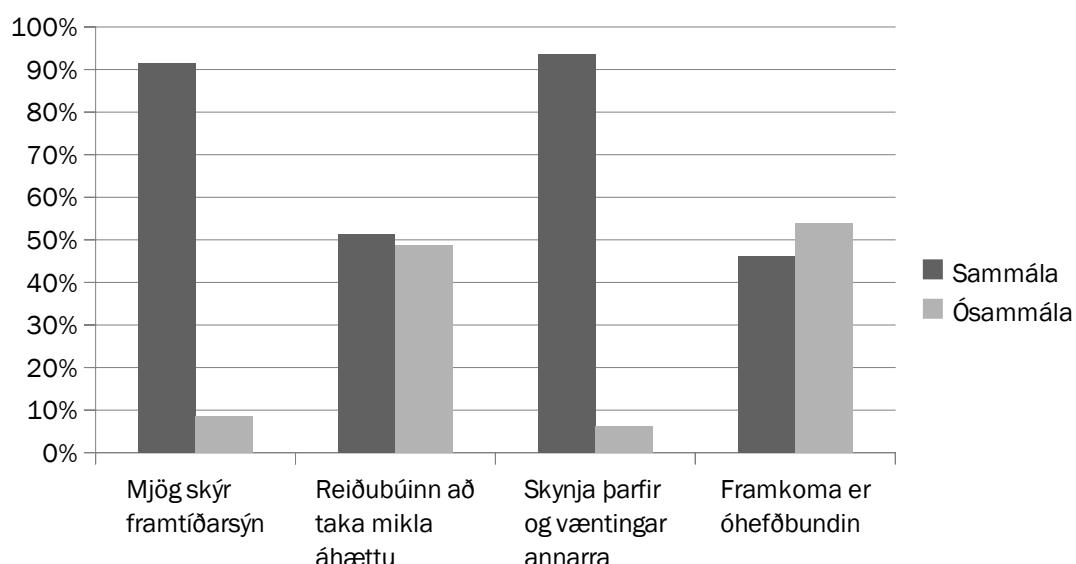
Kí = 12,28, df = 5, p = 0,031

Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu virðast síður velja felandi og veitandi stjórnun en fyrirtæki annars staðar á landinu. Þessi munur er þó ekki marktækur. Stærð fyrirtækja hefur engin sýnileg áhrif á þær stjórnunaraðferðir sem valdar eru.

Samkvæmt kenningum um náðarleiðtoga (e. *charismatic leadership*) hegða slíkir leiðtogar sér með einstökum hætti sem hefur mikil áhrif á fylgjendur þeirra. Talið er að þeir hafi fimm sérkenni sem aðgreini þá frá öðrum leiðtogum. Þessi sérkenni eru þau að þeir hafi mjög mótaða sýn á framtíðina; þeir eru tilbúnir að taka áhættu til að ná fram þeirri sýn; næmni hvað varðar umhverfi og þarfir undirmanna sinna; þeir sýna hegðun sem er óhefðbundin. Rannsóknir sýna jafnframt að náðarleiðtogar hvetja undirmenn sína til dáða þannig að þeir afreka meira og eru ánægðari í starfi en undirmenn hefðbundinna leiðtoga. Skýringa er að leita í því undirmenn eru betur meðvitaðir um mikilvægi sértækra og háleitra markmiða; þeir taka hagsmuni skipulagsheildar framyfir eigin hagsmuni og þeir fást við skapandi og háleit markmið. Þá skapa náðarleiðtogar traust meðal starfsfólks (Robbins, 2003; Northhouse, 2007).

Páttakendur í rannsókninni voru beðnir að taka afstöðu til eftirtalinna fullyrðinga: Ég hef mjög skýra framtíðarsýn og á auðvelt með að miðla henni til annarra; Ég er reiðubúinn að taka mikla áhættu til að hrinda sýn minni í framkvæmd; Ég skynja vel þarfir og væntingar annarra og bregst skjótt við þeim; Ég framkvæmi hluti með nýstárlegum hætti og framkoma míni er óhefðbundin. Svarendur gátu merkt við mjög sammála, frekar sammála, frekar ósammála og mjög ósammála. Svör páttakenda gefur að líta á mynd 2. Þar kemur fram að liðlega 90% svarenda er mjög eða frekar sammála fullyrðingunum um að þeir hafi skýra framtíðarsýn og að þeir skynji vel þarfir og væntingar annarra. Mun færri voru sammála hinum tveimur fullyrðingunum. Þannig voru aðeins um helmingur svarenda mjög eða frekar sammála því að þeir væru reiðubúnir að taka mikla áhættu til að hrinda sýn í framkvæmd og

nokkru færri sögðust framkvæma hluti með nýstárlegum hætti. Aðeins 60 stjórnendur merktu mjög sammála við allar fjórar fullyrðingarnar og geta þannig talist hafa náðarleiðtoga einkenni.



Mynd 2. Svör þátttakenda við fullyrðingum um náðarleiðtoga einkenni.

Enginn munur var á körlum og konum hvað varðar fyrrgreindar fullyrðingar. Lítill munur var einnig á menntun stjórnenda og hvort þeir telja sig til náðarleiðtoga og það hafði ekki áhrif á rekstrararárangur. Það á einnig við um starfsgrein sem stjórnendur starfa í sem og stærð fyrirtækja.

5.2. Stjórnunaraðferðir: Liðsvinna

Rannsóknir hafa leitt í ljós að liðsvinna getur aukið framleiðni, lækkað framleiðslukostnað og örvað nýsköpun. Enn fremur má nefna að hún er talin geta aukið ánægju viðskiptavina, starfsánægju, hollustu við fyrirtæki og gæði vöru og þjónustu (Zárraga og Bonance, 2003; Buchanan og Huczynski, 2004). Aukin alþjóðleg samkeppni og örar tæknibreytingar hafa því ýtt undir vinsældir liðsvinnu innan stjórnunarfræðanna. Ein spurning í könnuninni laut að því að spyrja um liðs- eða hópastarf í fyrirtækjum. Alls bárust 216 svör við þeirri spurningu og stjórnendur í 145 fyrirtækjum (67,1%) sögðu að liðs- eða hópastarf væri við lýði í fyrirtækinu. Það er nokkru minna en árið 2004 en þá sögðu 71,5% stjórnenda að liðsstarf væri í fyrirtækinu. Liðsstarf var algengast í iðnaði (71,7%), þá í frumvinnslufyrirtækjum (70,0%) og loks í þjónustufyrirtækjum (65,6%). Munurinn er ekki tölfraðilega marktækur.

Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu nota liðsstarf mest en 76,3% svöruðu að þau nýti sér hópastarf, 58,0% fyrirtækja á landsbyggðinni og 58,3% fyrirtækja á Akureyri og nágrenni (sjá töflu 4). Kí-kvaðrat-stuðull í töflu 3 ($p=0,017$) gefur til kynna að um

samband sé að ræða milli liðsstarfs og staðsetningar fyrirtækja. Munurinn er tölfræðilega marktækur þegar borin eru saman hlutföll hópa milli höfuðborgarinnar og landsbyggðarinnar ($p=0,018$) og höfuðborgarinnar og Akureyrar ($0,027$). Munurinn er hins vegar ekki marktækur milli landsbyggðarinnar og Akureyrar. Árið 2003 voru það fyrirtæki á landsbyggðinni sem notuðu liðsstarf mest (sjá Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006).

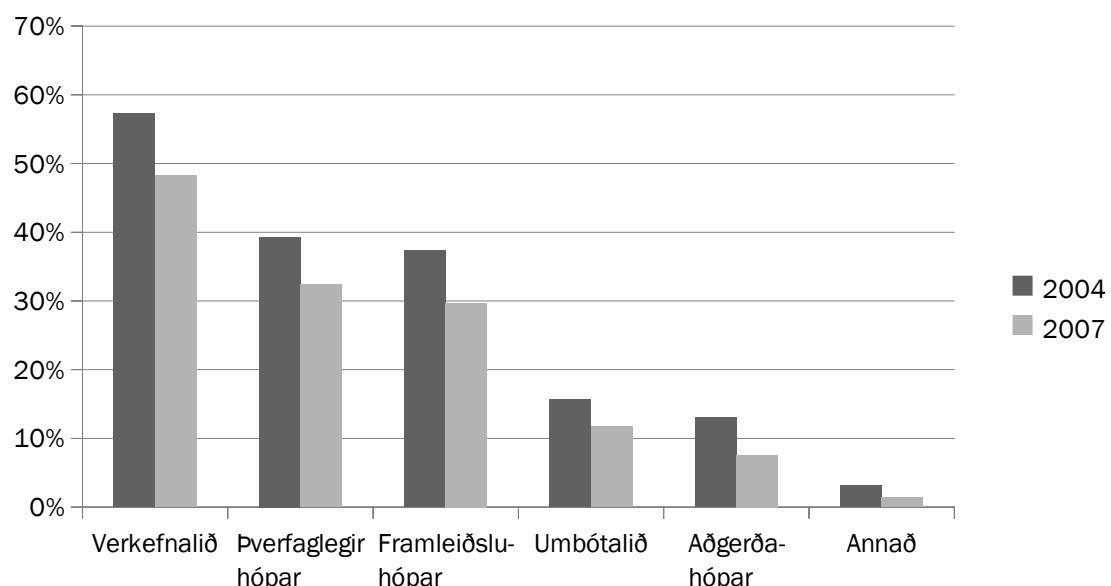
Tafla 4. Liðsstarf og staðsetning fyrirtækja.

	Höfuðborgin	Akureyri	Landsbyggðin
Liðstarf	76,3%	58,3%	57,7%
Ekki liðstarf	23,7%	41,7%	42,3%
	100,0%	100,0%	100,0%
Fjöldi	114	48	52

Kí = 8,185, df = 2, p = 0,017

Fyrirtæki með fleiri en 50 starfsmenn nota liðsstarf í 83,3% tilfella en minni fyrirtæki í 64,4% tilfella. Kí-kvaðrat-stuðull (4,9, $p=0,027$) hafnar núll-tilgátunni og munurinn er tölfræðilega marktækur þegar borin eru saman hlutföll tveggja hópa ($p=0,008$).

Liðsvinna virðist leiða til betri rekstrarrafkomu fyrirtækja því að marktækur munur er á því hvort fyrirtæki sem hafa tekið upp liðsstarf séu rekin með hagnaði eða tapi ($p=0,024$). Petta eru aðrar niðurstöður en í könnuninni 2003 því að þá var enginn marktækur munur.



Mynd 3. Hvernig hópar eru við lýði í fyrirtækinu? Merkt við fleiri en eitt svar ef við á.

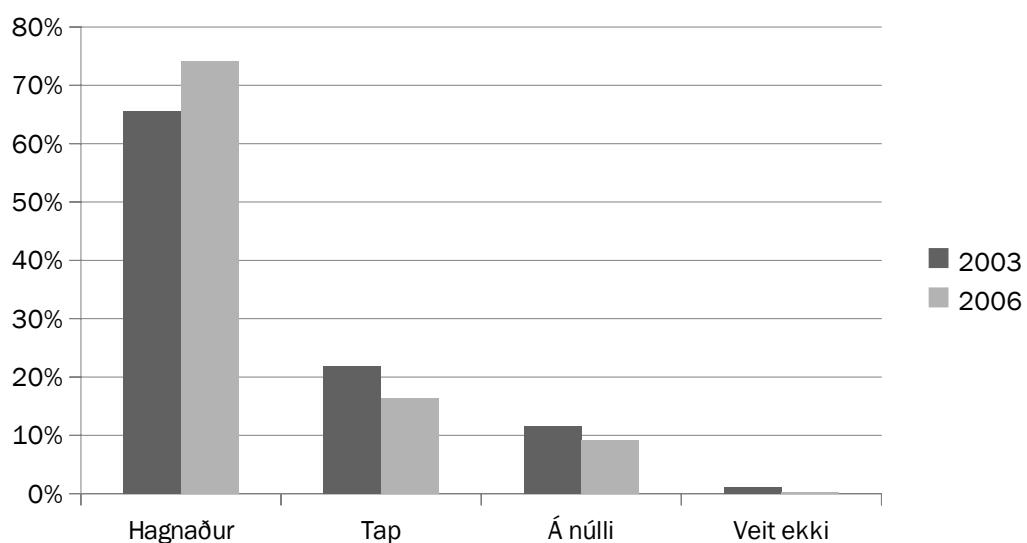
Við spurningu um það hvers konar hópastarf sé í fyrirtækjum bárust svör frá 138 fyrirtækjum og þar sem mögulegt var að merkja við fleiri en eitt svar bárust alls 190 svör. Verkefnalið (að vinna í teymi að tilteknu verkefni) eru algengasta form hópastarfs og er það að finna í 50,7% fyrirtækja. Þverfaglegir hópar, þar sem fólk úr mismunandi deildum vinnur saman, eru einnig algengir en slíkir hópar eru við lýði í 34,0% fyrirtækja og síðan koma framleiðsluhópar sem vinna að staðaldri saman í framleiðslu eða þjónustu (31,2%). Umbótalið er að finna í um 12,3% fyrirtækja og aðgerðahópa í 8% fyrirtækja (sjá mynd 3). Það er mjög áþeckk dreifing og árið 2004.

Af því sem fram kemur hér að ofan er ljóst að liðsvinna er algeng í íslenskum fyrirtækjum. Það á einkum við um stærri fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu.

6. Rekstrararárangur

Stjórnunaraðferðir eru mikilvægar fyrir rekstur og afkomu fyrirtækja eins og fyrr segir. Stjórnun hefur áhrif á starfsánægju, frammistöðu og framleiðni starfsfólks, liðsvinnu, starfsmannaveltu og rekstrararárangur fyrirtækja (Griffin, 2002; Buchanan og Huczynski, 2004; Kreitner, 2004; Mullins, 2005).

Athyglisvert er að kanna hvort stjórnunaraðferðir hafi áhrif á rekstrararárangur fyrirtækjanna í könnuninni. Í könnuninni var rekstrararárangur einungis metinn út frá því hvort fyrirtækin skiluðu hagnaði eða ekki. Meirihluti fyrirtækja er svöruðu könnuninni, eða 155 (74,2%), var rekinn með hagnaði árið 2006, 34 (16,3%) voru rekin með tapi og 19 (9,1%) á nálli (sjá mynd 4). Hlutfall fyrirtækja sem rekin voru með tapi var þrem prósentustigum hærra en árið á undan. Séu þessar niðurstöður yfirfærðar á þýðið er ekki hægt að fullyrða að breyting hafi átt sér stað milli ára.



Mynd 4. Rekstrarafkoma fyrirtækja í könnuninni 2003 og 2006.

Stærð fyrirtækja virðist ekki hafa áhrif á afkomu þeirra og ekki heldur landfræðileg staðsetning. Afkoma fyrirtækja er hins vegar ólík eftir starfsgreinum. Besta afkoman er í iðnaði og frumvinnslugreinum en nokkru slakari í þjónustufyrirtækjum. Munurinn á iðnfyrirtækjum og þjónustufyrirtækjum er marktækur þegar hlutföll tveggja hópa eru borin saman ($p=0,028$) en það á ekki við um mun á milli frumvinnslu- og iðnfyrirtækja eða frumvinnslu- og þjónustufyrirtækja. Stjórnunar- aðferðir hafa ekki áhrif á rekstrararárangur fyrirtækjanna í könnuninni. Menntun stjórnenda virðist hins vegar hafa áhrif á árangur fyrirtækjanna. Athyglisvert er að hlutfallslega skila stjórnendur með iðnnám bestum árangri en grunnskólamenntaðir stjórnendur slökustum árangri. Kí-kvaðrat-stuðull í töflu 5 ($p=0,004$) gefur til kynna að sambandið sé ekki háð tilviljun. Munurinn á milli rekstrararárangurs iðnmenntaðra stjórnenda og stjórnenda með aðra menntun er marktækur miðað við tveggja hlutfalla próf ($p=0,004$). Hins vegar ber að varast að draga of víðtækar ályktanir af því þar sem líklegt er að aðrir stjórnendur séu í fyrirtækjunum sem hafi aðra menntun og auk þess eru tæplega 20% fyrirtækja í könnuninni fyrirtæki sem ekki stefna að hagnaði. Þá eru margir aðrir þættir sem hafa áhrif á rekstrararárangur, svo sem skattamál, hráefnisverð, samkeppnisstaða o.fl.

Tafla 5. Menntun stjórnenda og rekstrararárangur.

	Grunnskólanám	Framhaldsskólanám	Iðnnám	Háskólanám
Hagnaður	44,4%	75,9%	93,2%	82,2%
Tap	55,6%	24,1%	6,8%	17,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Fjöldi	9	29	44	107

Kí = 13,078, df = 3, p = 0,004

Af því sem fram kemur hér að framan er ljóst að stjórnunaraðferðir virðast ekki hafa áhrif á rekstrararárangur fyrirtækjanna sem svöruðu könnuninni. Það er mjög athyglisvert og þetta atriði þarf frekari rannsókna við.

7. Niðurstöður

Stjórnendur í könnuninni beita felandi stjórnun í 37% tilvika, nokkuð færri eða 28,2% styðjast við hvetjandi stjórnun og 24,1% blanda saman ólíkum stjórnunaraðferðum. Konur beita aðallega hvetjandi stjórnun en karlar felandi stjórnun.

Alls kváðust 145 fyrirtæki (67,1%) vera með liðs- eða hópastarf í starfsemi sinni. Fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu nota liðsstarf mest, þá fyrirtæki á Akureyri og nágrenni og loks á landsbyggðinni. Fyrirtæki með fleiri en 50 starfsmenn nota liðsvinnu oftar en fyrirtæki með færri starfsmenn. Verkefnalið er að finna í 50,7% fyrirtækjanna, þverfaglega hópa í 34,0% þeirra og framleiðsluhópa í 31,2% þeirra og aðgerðahópa í 8% þeirra.

Meirihluti fyrirtækjanna sem svaraði könnuninni (74,2%) var rekinn með hagn-aði árið 2006. Iðnfyrirtæki skiluðu oftar hagnaði en þjónustufyrirtæki. Iðnmenntaðir stjórnendur skiluðu oftar hagnaði en stjórnendur með aðra menntun en túlka ber þær niðurstöður með varúð þar sem margir þættir hafa áhrif á hagnað fyrirtækja. Stjórn-unaraðferðir virðast ekki hafa áhrif á rekstrararárangur.

Hér verða helstu niðurstöður dregnar saman í samræmi við rannsóknar-spurningar:

- Staðsetning fyrirtækja á landinu hafði aðeins áhrif á notkun liðsvinnu.
- Starfsgrein stjórnanda hafði ekki marktæk áhrif á stjórnunaraðferðir en rekstrar-afkoma er betri í iðn- og frumvinnslufyrirtækjum en þjónustufyrirtækjum.
- Stærri fyrirtæki nota liðsvinnu oftar en minni fyrirtæki.
- Háskólamenntaðir stjórnendur virðast beita öðrum stjórnunaraðferðum en stjórn-endur með aðra menntun. Þeir taka engan stjórnunarstíl fram yfir annan ef einvalds-stjórnun er undanskilin. Iðnmenntaðir stjórnendur skila hins vegar hlutfallslega bestum rekstrararárangri.
- Engin sjáanleg tengsl voru á milli stjórnunaraðferða og rekstrararárangurs. Helsta skýring þess er að mikill meirihluti fyrirtækja skilaði hagnaði árið 2006.

8.1. Mikilvægi fyrir stjórnendur

Niðurstöður rannsóknarinnar gætu gagnast stjórnendum á Íslandi með ýmsu móti og má til dæmis nefna eftirfarandi atriði:

- Þær gefa til kynna sérkenni, árangur og stjórnunaraðferðir íslenskra stjórnenda í samanburði við erlenda stjórnendur sem mikið hefur verið tekið mið af í innlendu viðskiptanámi til þessa.
- Þær gefa til kynna þróun meðal stjórnenda á síðari árum.
- Menntun og reynsla kvenna virðist vera vannýtt auðlind í íslenskum fyrirtækjum þar sem aðeins 20,5% stjórnenda eru konur borið saman við 32% í Evrópulöndum.
- Taka þarf mið af menntun stjórnenda. Svo virðist sem iðnmenntun og háskóla-menntun hafi áhrif á marg að ekki stjórnunar og skili fyrirtækjum betri rekstrar-arárangri en ella. Forráðamenn fyrirtækja þurfa því að gefa menntun stjórnenda meiri gaum í framtíðinni.

8.2. Fræðilegt framlag og frekari rannsóknir

Niðurstöður könnunarinnar eru um margt áhugaverðar þar sem heildstæða vitneskju hefur skort á þessu sviði á Íslandi. Könnunin er framhald sambærilegrar könnunar frá árinu 2004. Slík endurtekning eflir mjög þekkingu á íslenskum stjórnendum og starfsháttum þeirra. Niðurstöður kannananna eru um margt mjög sam-bærilegar (sjá Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006). Það bendir til þess að könnunin frá árinu 2004 hafi gefið þversnið af starfsháttum íslenskra stjórnenda. Þar sem tímabilið 2004-

2007 eikenndist af þenslu og góðri afkomu fyrirtækja er ólíklegt að ætla að knýjandi þörf hafi verið á því að endurskoða stjórnunaraðferðir í fyrirtækjum.

Íslenskir stjórnendur velja helst felandi stjórnun og hvetjandi stjórnun, auk þess að blanda saman aðferðum. Erlendis takast fræðimenn á um það hvort ein stjórnunaraðferð henti best við allar aðstæður, t.d. lýðræðisleg stjórnun (sjá Bryman, 1996) en aðrir aðhyllast það sjónarmið að stjórnun verði að henta aðstæðum hverju sinni (Goleman, 2000; Bryman, 1996). Stjórnunaraðferðir íslenskra stjórnenda gefa til kynna að þeir hallist að síðara sjónarmiðinu og þeir blanda gjarnan saman aðferðum.

Niðurstöður varðandi menntun stjórnenda, sérstaklega sú að iðnskólamenntun skuli vera hlutfallslega hagnýtust, eru í samræmi við rannsóknir í anda mannauðs-umræðunnar (Schultz, 1961; Becker, 1992). Þar kemur fram að fjárfesting í framhaldsskólamenntun skilar bæði einstaklingum og þjóðfélagi hvað mestum ávinningi.

Frekari rannsókna er þörf á stjórnunaraðferðum íslenskra fyrirtækja. Þannig væri áhugavert að kafa dýpra ofan í einstaka þætti rannsóknarinnar með viðtölum og vinnustaðagreiningu og fá álit fleiri en stjórnenda einna. Einnig væri áhugavert að gera tilraun á tengslum stjórnunaraðferða og rekstrararárangurs. Þannig þyrfti að kanna tengsl milli stjórnunar og starfsmannaveltu, framleiðni, nýsköpunar, ánægju viðskiptavina o.fl. þáttu sem gætu skýrt rekstrararárangur fyrirtækja og stofnana. Þá væri fróðlegt að kanna hvort efnahagskreppan sem nú herjar á efnahagslífið hafi leitt til þess að stjórnendur séu t.d. strangari en áður og geti frekar beitt einvaldsstjórnun en fyrir kreppu.

8.3. Takmarkanir rannsóknar

Allar rannsóknir eru takmörkunum háðar. Í þessari rannsókn má segja að lágt svarhlutfall dragi úr þeirri vissu sem hægt er að álykta með út frá niðurstöðum. Til málsbóta má þó telja að úrtakið var lagskipt og endurspeglar þannig nokkuð vel heildarþýði. Með því að bera þau fyrirtæki sem svöruðu könnuninni saman við upplýsingar um einkenni íslenskra fyrirtækja frá Hagstofu Íslands virðast helstu skekkjur vera þær að þeir sem þáttóku í könnuninni stýrðu stærri einkahlutafélögum í frumvinnslu og iðnaði en meðaltal íslenskra fyrirtækja gefur til kynna. Þá má nefna að niðurstöður byggja aðallega á nafnabreytum og það kallar á varfærni við að yfirfæra niðurstöður almennt yfir á íslensk fyrirtæki.

9. Lokaorð

Í þessari grein var fjallað um rannsókn á íslenskum stjórnendum og stjórnunaraðferðum þeirra sem er framhald sambærilegrar rannsóknar frá árinu 2004. Markmið greinarinnar var að varpa ljósi á íslenska stjórnendur, stjórnunaraðferðir þeirra og sérkenni. Meðal rannsóknarspurninga eru til dæmis þær hvort hvort munur sé á stjórnunaraðferðum milli fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu og landsbyggðinni, eftir

starfsgreinum og hvort rekstrarárangur sé ólíkur eftir því hvaða stjórnunaraðferðum stjórnendur beiti.

Niðurstöður benda til að íslenskir stjórnendur notist við lýðræðislegar stjórnunaraðferðir (felandi stjórnun) eða blandi saman ólíkum aðferðum. Konur beita öðrum stjórnunaraðferðum en karlar. Meirihluti fyrirtækja er með liðsstarf og það er algengast í stærri fyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu. Liðlega sjö af tíu fyrirtækjum voru rekin með hagnaði 2006. Litlar breytingar komu fram milli kannana 2004 og 2007, nema hvað varðar stjórnunarstíl og kyn, liðsstarf og rekstrarárangur.

Í ljós kom að staðsetning fyrirtækja á landinu og starfsgrein fyrirtækja hafi óveruleg áhrif á stjórnun. Stærð fyrirtækja og menntun stjórnenda hafði hins vegar nokkur áhrif á stjórnun. Engin sjáanleg tengsl voru á milli stjórnunaraðferða og rekstrarárangurs. Helsta skýring þess er að mikill meirihluti fyrirtækja skilaði hagnaði árið 2006. Þörf er á frekari rannsóknum á stjórnunaraðferðum og skipulagi til að efla íslenskt atvinnulíf og tryggja varanlegan árangur fyrirtækja.

Um höfundana

Ingi Rúnar Eðvarðsson er prófessor í stjórnun við viðskiptadeild Háskólags á Akureyri. Netfang: ire@unak.is. Guðmundur Kristján Óskarsson er lektor við sömu deild. Rannsóknin var styrkt af Rannsóknasjóði Háskólags á Akureyri og Háskólasjóði KEA. Höfundar vilja þakka tveimur nafnlausum ritrýnum fyrir góðar ábendingar við vinnslu greinarinnar.

Heimildir

- Aaker, D. A., Kumar, V. og Day, G. S. (2001). *Marketing research*. 7. útgáfa. New York: John Wiley & Sons.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2002). *Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatínum. Sveigjanleiki skipulagsheilda, stjórnun og endurskipulagning efnahagslífsins*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2005). Hefur viðhorf millistjórnenda áhrif á árangur þeirra í starfi? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2005*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands og Háskólaútgáfan.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2008). Ein af strákunum: Íslenskir kvenstjórnendur. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum IX. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2008*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands.
- Ása Guðbjörg Ásgeirs dóttir (2004). *Stjórnunarstíll, trú stjórnenda á eigin stjórnunarfærni og viðhorf undirmana til starfs síns og vinnuumhverfis*. M.S. ritgerð við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Becker, G. S. (1992). Human capital and the economy. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 136 (1), 85-92.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. Í Clegg, S. W., Hardy, C. og Nord, W. R. (ritstj.), *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.

- Buchanan, D. og Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour*. 5. útgáfa. London: Prentice Hall.
- Burns, A. C. og Bush, R. F. (2003). *Marketing research: online research applications*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Churchill, G. A. (2002). *Marketing research: methodological foundations*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- G. Dögg Gunnarsdóttir (2007). „...við erum alltof ungar til þess að leggja árar í bát.“ Um íslenskan stjórnunarstíl í útrásarfyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VIII. Erindi flutt á ráðstefnu í desember 2007*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands.
- Griffin, R. W. (2002). *Management*. 7. útgáfa. Boston: Houghton Mifflin.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.
- Hagstofa Íslands (2008a). Fjöldi launagreiðenda eftir starfsmannafjölda, landsvæðum og atvinnugreinum 1998-2005. Sótt 19. mars 2008 af <http://www.hagstofa.is>.
- Hagstofa Íslands (2008b). Fjöldi skráðra fyrirtækja og félaga eftir rekstrarformi 1999–2006. Sótt 19. mars 2008 af <http://www.hagstofa.is/uploads/files/LH07/L070401.xls>.
- Hagstofa Íslands (2008c). Fjöldi fyrirtækja og félög eftir atvinnugreinum 1996-2006. Sótt 19. mars 2008 af <http://www.hagstofa.is/uploads/files/LH07/L070404.xls>.
- Harpa Björg Guðfinnsdóttir og Inga Jónsdóttir (2005). Þróun stjórnendahæfni í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2005*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands og Háskólaútgáfan.
- Helga Harðardóttir (2007). *Hröð ákvarðanataka í íslenskum útrásarfyrirtækjum*. M.S. ritgerð við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2003). *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Profile Books.
- Holst, E. (2006). Women and managerial positions in Europe: focus on Germany. *Management Revue*, 17 (2), 122-142.
- Inga Hanna Guðmundsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2005). Vongóðir millistjórnendur og samræming vinnu og einkalífs. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2005*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands og Háskólaútgáfan.
- Ingí Rúnar Eðvarðsson (2004). *Pekkingarstjórnun*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Ingí Rúnar Eðvarðsson (2005). Er þekkingarstjórnun viðhafnarinnar virði? Niðurstöður alþjóðlegra kannana. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2005*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands og Háskólaútgáfan.
- Ingí Rúnar Eðvarðsson (2006). Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, útgáfa 2006, 3-26.
- Ingí Rúnar Eðvarðsson og Víðir Vernharðsson (2008). Ákvarðanataka í íslenskum fyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum IX. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2008*. Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands.

- KPMG Consulting (2000). *Knowledge management research report 2000*. Annapolis/London: Höfundur.
- Kreitner, R. (2004). *Management*. 9. útgáfa. Boston: Houghton Mifflin.
- Lim, K. K. og Ahmed, P. K. (2000). Enabling knowledge management: a measurement perspective. Í *Proceedings of the 2000 IEEE international conference on management of innovation and technology*, 2, 690-695.
- Malhotra, N. K. og Birks, D. F. (2003). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Margrét Sæmundsdóttir (2009). Konur og stjórnunarhættir fyrirtækja á Íslandi. *Bifrost Journal of Social Science*, 3.
- Mayo, E. (1997). Hawthorne and the Western Electric Company. Í Pugh, D. S. (ritstj.) *Organization theory: selected readings*. London: Penguin Books.
- Mintzberg, H. (1998). The manager's job: folklore and fact. Bls. 1-36 í *Harvard Business Review on Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. 7. útgáfa. Harlow: Prentice Hall.
- Nilsson, F. og Kald, M. (2002). Recent advances in performance management: the Nordic case. *European Management Journal*, 20 (3), 235-245.
- Northhouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rannsóknarsetur vinnuréttar og jafnréttismála (2007). *Jafnréttiskennitalan: Birting upplýsinga um janfrétti í 100 stærstu fyrirtækjum á Íslandi*. Bifrost: Háskólinn á Bifrost.
- Robbins, S. T. (2003). *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51 (1), 1-17.
- Taylor, F. W. (1997). Scientific management. Í Pugh, D. S. (ritstj.) *Organization theory: selected readings*. London: Penguin Books.
- Zárraga, C. og Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1227-1245.