



MS ritgerð
Mannauðsstjórnun

Hið óskráða vinnusamband
þekkingarstarfsmanna og vinnuveitenda
Upplifun af sálfræðilega samningnum og áhrif
efnahagshruns

Hafdís Ingadóttir

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Október 2012



HÁSKÓLI ÍSLANDS

**Hið óskráða vinnusamband þekkingarstarfsmanna og
vinnuveitenda**

Upplifun af sálfræðilega samningnum og áhrif efnahagshruns

Hafdís Ingadóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Október 2012

Hið óskráða vinnusamband þekkingarstarfsmanna og vinnuveitenda.

Upplifun af sálfræðilega samningnum og áhrif efnahagshruns.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2012 Hafdís Ingadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Prentsmiðja Háskólaprent

Reykjavík, 2012

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni í meistaranámi í mannauðsstjórnun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hún er metin til 30 ECTS eininga.

Verkefnið var unnið undir leiðsögn Gylfa Dalmanns Aðalsteinssonar og eru honum færðar bestu þakkir fyrir gott samstarf, leiðsögn og ráðleggingar.

Vinna við ritgerðina hófst í janúar 2012 og lauk í ágúst 2012. Þátttakendum í rannsókninni er þakkað fyrir þátttökuna og fyrir að vilja deila upplifun sinni og reynslu.

Ég vil þakka Ingu Rósu Þórðardóttur fyrir prófarkalestur á ritgerðinni og vinum fyrir aðstoð og góð hvatningarorð. Að lokum þakka ég fjölskyldu minni sérstaklega fyrir umburðarlyndi og stuðning á meðan vinnslu verkefnisins stóð.

30.ágúst 2012

Hafdís Ingadóttir

Útdráttur

Markmið þessarrar rannsóknar er að kanna hvernig þekkingarstarfsmenn upplifa hið óskrifaða vinnusamband sitt við vinnuveitendur sem innan mannauðsstjórnunar kallast sálfræðilegi samningurinn. Tilgangur hennar er einnig sá að athuga hvort að breyttar aðstæður á vinnumarkaði í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008 hafi haft áhrif á upplifun þekkingarstarfsmanna af sálfræðilega samningnum. Rannsóknin er byggð á gögnum sem fengin voru með gerð eigindlegrar rannsóknar vorið 2012 þar sem tekin voru hálfopin viðtöl við átta þekkingarstarfsmenn frá jafnmörgum vinnustöðum. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að þekkingarstarfsmenn telja sig mjög sjálfstæða í starfi og að þeir búi við gott starfsöryggi. Þeir telja sig almennt vera holla vinnuveitendum sínum en hollustan er þó meiri gagnvart eigin sérþekkingu. Þekkingarstarfsmenn bera mikið traust til vinnuveitenda sinna og telja að það sé gagnkvæmt. Þekkingarstarfsmenn telja traust jafnframt vera mjög mikilvægan þátt í vinnusambandinu. Traust til vinnuveitenda minnkaði þó tímabundið hjá um helmingi viðmælenda í kjölfar efnahagshrunsins en hefur síðan aukist aftur. Niðurstöður rannsóknarinnar benda einnig til þess að heildarupplifun þekkingarstarfsmanna af sálfræðilega samningnum hafi breyst eftir því hjá hvers konar skipulagsheild þekkingarstarfsmennirnir vinna. Vísbendingar eru um að upplifun þekkingarstarfsmanna sem vinna hjá skipulagsheildum þar sem niðurskurður, skipulagsbreytingar eða einhvers konar samdráttur hefur átt sér stað sé í stórum dráttum neikvæðari en hjá öðrum þekkingarstarfsmönnum. Sex af átta þekkingarstarfsmönnum töldu að þeir myndu hugsanlega íhuga það að flytjast til útlanda ef þeir fengju spennandi starfstilboð en tveir þátttakendur voru nú þegar að skoða starfsmöguleika sína utan landsteinanna. Niðurstöður rannsóknarinnar undirstrika það að vinnuveitendur þurfa að vera vakandi gagnvart hinu óskrifada vinnusambandi við þekkingarstarfsmenn ef viðhalda á trausti og hollustu, ekki síst þegar starfsumhverfið einkennist af óvissu og breytingum.

Abstract

The purpose of this research is to study how knowledge workers experience their unwritten employment relationship that has been called the psychological contract in the field of Human Resource Management. The aim is also to see if the experience of the psychological contract have in any way changed or have been affected because of the economic collapse 2008 and the recession that followed. The research is based on source material that was obtained by using qualitative research methods. The research was done in the spring of 2012 and involved interviewing of eight knowledge workers from as many workplaces. The results indicate that knowledge workers see themselves as very independent in their work and that they have good job security. They are loyal to their employers but display more loyalty to their careers. Knowledge workers trust their employers and believe that their employers trust them too. In their opinion mutual trust is also a major factor of a good employment relationship. As one of the effects of the economic collapse, half of the interviewees lost some amount of trust in their workplace but of recent, trust has increased again. The results also indicate that the overall experience of knowledge workers changed differently based on which company they worked for. Employees that worked for companies that had been affected by downsizing, organizational change or other kind of downturn were more negatively affected than other employees. Six out of eight knowledge workers thought that they would possibly consider an employment offer from abroad if it was challenging enough but two of them were already in the process of looking at their job options abroad. The results emphasize that employers need to be alert to the unwritten employment relationship with knowledge workers if they want to maintain their trust and loyalty, especially when the work environment is characterised by uncertainty and change.

EFNISYFIRLIT

Formáli	3
Útdráttur	4
Abstract	5
Myndir og töflur	8
1. Inngangur	9
1.2 Skipulag og uppbygging ritgerðar	9
2. Þekking	11
2.1 Þekking sem auðlind	13
2.2 Þekkingarstjórnun.....	13
2.3 Þekkingarstarfsmaður.....	14
2.4 Sérstaða þekkingarstarfsmanna	16
2.5 Stjórnun þekkingarstarfsmanna	17
3. Vinnusamband starfsmanna og vinnuveitenda	22
3.1 Hollusta starfsmanna	22
3.2 Hollusta og tryggð.....	27
4. Sálfræðilegi samningurinn	28
4.1 Hugtakið um sálfræðilega samninginn	28
4.2 Frekari þróun sálfræðilega samningsins	29
4.3 Mismunandi útgáfur sálfræðilega samningsins	31
4.4 Brot á sálfræðilega samningnum	33
4.5 Gagnrýni á sálfræðilega samninginn.....	36
4.6 Áhrif trausts á sálfræðilega samninginn	37
4.7 Breytingar á vinnumarkaði	38
4.8 Sálfræðilegur samningur þekkingarstarfsmanna	41
5. Íslenskur vinnumarkaður	45
5.1 Hugtakið efnahagslægð	45
5.2 Íslenska efnahagslægðin	46
5.3 Áhrif efnahagslægða á þekkingarstarfsmenn	47
6. Aðferð	50
6.1 Rannsóknaraðferð	50
6.2 Rannsóknarspurning	51
6.3 Þátttakendur, framkvæmd og öflun rannsóknargagna	52
6.4 Greining rannsóknargagna	53
6.5 Siðfræði rannsókna	53
6.6 Takmarkanir rannsókna	54
6.7 Þátttakendur	55
7. Niðurstöður	56
7.1 Upphaf vinnusambands	56
7.1.1 Ástæður fyrir vali á skipulagsheild	56
7.1.2 Móttaka og upplifun í byrjun vinnusambands	58

7.2 Stjórnun og sjálfstæði í starfi	60
7.2.1 <i>Upplifun af stjórnun</i>	60
7.2.2 <i>Sjálfstæði í starfi og skilgreining verkefna</i>	62
7.2.3 <i>Starfsþróunarmöguleikar og símenntun</i>	63
7.4 Tengsl við skipulagsheild	65
7.4.1 <i>Tengsl við stjórnendur</i>	65
7.4.2 <i>Væntingar og loforð</i>	67
7.4.3 <i>Brot á sálfræðilega samningnum</i>	70
7.4.4 <i>Hollusta og tryggð</i>	72
7.5 Traust.....	76
7.5.1 <i>Traust og heiðarleiki</i>	76
7.5.2 <i>Upplýsingagjöf og gagnsæi stjórnunar</i>	77
7.6 Vinnusamband eftir efnahagshrun	78
7.6.1 <i>Álag</i>	78
7.6.2 <i>Starfsöryggi, áhugi og framlag</i>	79
7.6.3 <i>Fyrirætlanir í nánustu framtíð</i>	80
7.7 Hvaða skoðun hafa þekkingarstarfsmenn á sálfræðilega samningnum?	81
8. Samantekt og umræða.....	83
9. Lokaorð.....	89
Heimildaskrá.....	91
Viðauki I.....	102
Viðauki II.....	103
Viðauki III.....	105

Myndir og töflur

Myndir:

Mynd 1: Skipting þekkingar (Njörður Sigurjónsson, 2001).....	11
Mynd 2: Tengsl hæfni og hollustu hjá starfsmönnum (Holt Larsen, 2006).....	26

Töflur:

Tafla 1: Stöðluð ímynd hefðbundins starfs og þekkingarstarfs (Pyöriä, 2005).	16
Tafla 2: Mismunandi birtingarmyndir hollustu (Argyris,1998).	23

1. Inngangur

Þekking er í dag ein mikilvægasta auðlind sem fyrirtæki hafa yfir að ráða og getur hún haft úrslitaáhrif á það hvernig skipulagsheildir ná að fóta sig í samkeppnisumhverfi nútímans. Undanfarin ár hafa orðið miklar breytingar á vinnumarkaði sem einkennast meðal annars af samdrætti, skipulagsbreytingum og aukinni samkeppni, meðal annars um starfsfólk. Vinnumarkaður á Íslandi hefur ekki farið varhluta af þessum breytingum, sérstaklega eftir efnahagslægðina haustið 2008. Í þessu rannsóknarverkefni verður sjónum beint að þekkingarstarfsmönnum (e. knowledge workers) sem búa yfir sérhæfðri og dýrmætri þekkingu sem skipulagsheildir þurfa á að halda. Leitast verður við að greina í gegnum gleraugu eigindlegrar rannsóknar það vinnusamband sem þekkingarstarfsmenn hafa við vinnuveitendur og nefnt hefur verið sálfræðilegi samningurinn. Mikið hefur verið fjallað um sálfræðilega samninginn innan fræða mannauðsstjórnunar síðustu áratugi enda flestir sammála um að líðan starfsmanna sé veigamikill hluti af vegferð nútíma skipulagsheilda.

Markmið og tilgangur þessa rannsóknarverkefnis er að kanna upplifun þekkingarstarfsmanna af sálfræðilega samningnum með það fyrir augum að öðlast skilning á því hvernig þekkingarstarfsmenn hugsa um vinnusamband sitt við vinnuveitendur og á hvaða hátt sálfræðilegur samningur þeirra er uppbyggður. Einnig verður athugað hvort og þá hvernig sálfræðilegi samningurinn hefur breyst í huga þekkingarstarfsmannanna og þá sérstaklega með tilliti til breyttra aðstæðna á íslenskum vinnumarkaði eftir efnahagshrunið haustið 2008. Reynt verður að komast að því hvernig sálfræðilegi samningurinn hefur þróast í huga þekkingarstarfsmannsins á þessum tíma og þá enn fremur hvort að traust þeirra á vinnuveitendum hafi eitthvað breyst í kjölfarið. Einnig verður athugað hvort að þeir hafi hugsað um það að flytja frá Íslandi vegna núverandi efnahagslægðar og hvaða skoðun þeir sjálfir hafa á hugtakinu um sálfræðilega samninginn.

1.2 Skipulag og uppbygging ritgerðar

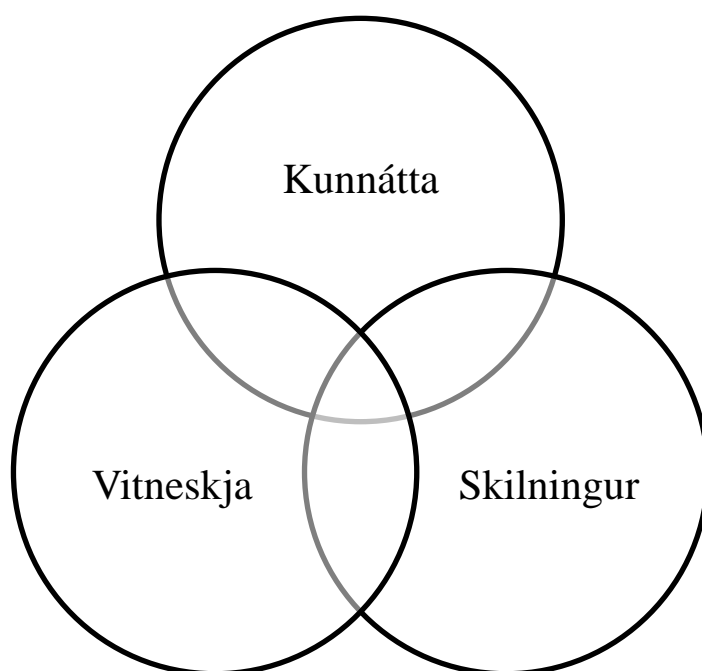
Ritgerðin samanstendur af átta meginköflum. Í kafla eitt er inngangur þar sem stuttlega er gerð grein fyrir tildrögum verkefnis og markmiðum þess. Kafli tvö til fimm samanstendur af fræðilegri umfjöllun. Í kafla tvö er fræðileg umfjöllun um þekkingu,

þekkingu sem auðlind, þekkingarstjórnun sem fræðigrein, þekkingarstarfsmenn, stjórnun þeirra og síðan þá sérstöðu sem þeir hafa á vinnumarkaði. Í kafla þrjú er farið í fræðilega skoðun á vinnusambandi starfsmanna og vinnuveitenda út frá hollustu og tryggð. Í kafla fjögur er fjallað um upphaf og forsögu hugtaksins um sálfræðilega samninginn og frekari þróun og túlkun á honum í gegnum tíðina. Litið er á breytingar sem orðið hafa á umfjöllun um þennan samning og skoðaðar verða mismunandi útgáfur hans, brot á honum og hvernig hann hefur verið gagnrýndur af fræðimönnum. Skoðuð eru áhrif trausts á sálfræðilega samninginn ásamt því að fjallað er um breytingar sem hafa orðið á vinnumarkaði hin síðari ár og fjallað verður sérstaklega um þá þætti sem einkenna vinnusamband og sálfræðilegan samning þekkingarstarfsmanna við vinnuveitendur. Í kafla fimm er íslenskur vinnumarkaður til umfjöllunar í ljósi þeirrar efnahagslæggðar sem einkennt hefur íslenskan vinnumarkað síðustu ár þar sem hugtakið efnahagslæggð er skoðað og þau áhrif sem efnahagslæggðir hafa á þekkingarstarfsmenn.

Í síðari hluta ritgerðar er fjallað um aðferðafræði, þar sem í sjötta kafla er farið í rannsóknarsnið, rannsóknarspurningar reifaðar og þátttakendur kynntir, ásamt greiningu viðtala. Í sjöunda kafla eru niðurstöður kynntar á ítarlegan hátt og í áttunda kafla er samantekt, umræða og loks lokaorð, heimildaskrá og fylgiskjöl.

2. Þekking

Þekkingarhugtakið (e. knowledge) hefur lengi verið rannsóknarefni fræðimanna. Hugtakið má rekja aftur til grískrar heimspeki og kemur meðal annars fyrir í samræðunni Menón eftir Platón þar sem þekking er skilgreind sem sönn og rökstudd skoðun. Heimspekingar hafa löngum velt vöngum yfir þessu hugtaki en ekki komist að algildri skilgreiningu. Í Íslenskri orðabók er þekking skilgreind sem kunnátta, kunna skil á einhverju, vita eitthvað eða að hafa þekkingu á einhverju. Jafnframt er hugtakið sagt merkja skilning eða greind (Mörður Árnason, 2002). Þessi skilgreining sýnir að erfitt getur verið að henda reiður á hugtakinu. Það er jöfnum höndum notað yfir mismunandi hluti. Stundum er það notað yfir fræði eða vísindi og lýsir þá því sem fullkomin vitneskja er fyrir og hins vegar er það notað í merkingu þess sem lýsir verklagi eða kunnáttu og síðan er jafnvel átt við skilning, yfirsýn eða heimsmynd (Njörður Sigurjónsson, 2001).



Mynd 1: Njörður Sigurjónsson, 2001

Segja má að vitneskju sé að miklu leyti hægt að læra af bókum eða með öðrum formlegum hætti. Kunnátta verður til við það að vinna ákveðin verkefni eða störf við réttar aðstæður eða í umhverfi sem stuðlar að henni. Skilningur er óáþreifanlegri og fjallar um þá undirliggjandi þekkingu sem verður til með því að einstaklingur er í ákveðnu umhverfi eða aðstæðum í einhvern tíma og lærir þær reglur sem gilda og

öðlast skilning á starfsháttum sem þar ríkir (Njörður Sigurjónsson, 2001). Þessi þrjú svið skarast þar sem eitt þekkingarsvið getur ekki staðið eitt og sér heldur er alltaf nátengt og í samspili við hin sviðin (Njörður Sigurjónsson, 2001).

Einnig er hægt að tala um þekkingu með því að skipta henni niður í tvær víddir sem lýsa eiginleikum hennar. Er þá annars vegar hægt að tala um ljósa þekkingu en hins vegar um leynda þekkingu. Ljós þekking (e. explicit knowledge) er þekking sem er hlutlæg og formleg og hægt að tjá með orðum eða tölulegum upplýsingum. Leynd þekking (e. tacit knowledge) er sú þekking sem ekki verður séð með berum augum, er huglæg, tengist reynsluheimi einstaklinga og er aðstæðubundin (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2003).

Erfitt getur reynst að hlutbinda leynda þekkingu og koma henni í orð eða miðla henni til annarra. Segja má að hún sé uppsöfnuð reynsla sem myndast til dæmis við það að vinna ákveðin störf og er merkingarlaus öðrum en þeim sem hafa sömu reynslu (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2003). Davenport og Prusak (2005) hafa lagt fram hagnýta vinnuskilgreiningu á því hvað þekking er innan skipulagsheilda. Hún hljóðar svo:

Þekking er blanda af reynslu, gildum, upplýsingum í samhengi og innsæi sem byggt er á sérfræðiþekkingu sem leggur grunninn að mati og innlimun nýrrar reynslu og upplýsinga. Uppruni hennar sprettur úr huga þess sem býr yfir vitneskju. Hjá skipulagsheildum er hún ekki eingöngu geymd í skjölum eða í geymslum heldur einnig hefðbundnum venjum skipulagsheildar, verkferlum, verklagi og stöðlum.

Þessi skilgreining sýnir að þekking er blanda margra þátta sem segja má að geti stundum verið erfitt að skilja á rökréttan hátt eða koma í orð. Hún er hluti af margbreytileika einstaklinga sem geta skapað hana með umbreytingu og vinnslu upplýsinga úr gögnum, samanburði þeirra upplýsinga og túlkun á mikilvægi og tengingu þekkingarbrotta, ekki síst með samskiptum við annað fólk (Davenport og Prusak, 2005).

2.1 Þekking sem auðlind

Í viðskiptalegri umræðu nútímans er þekkingu innan skipulagsheilda jafnan lýst sem auðlind þeirra. Það er áherslubreyting frá því sem áður var þegar litið var á náttúrulegar auðlindir eða fjármagn sem það sem mestu máli skipti í samkeppnisumhverfinu. Innan skipulagsheilda er mjög mikilvægt að hafa góða þekkingu á því hvað hægt er að gera við þær auðlindir eða fjármagn sem sem til er til þess að ná forskoti á samkeppnismarkaði (Njörður Sigurjónsson, 2001). Fyrirtæki, sem búa yfir þekkingar- og vaxtarmöguleikum og nýta sér þá að fullu til myndunar á nýrri þekkingu, er hægt að skilgreina sem þekkingarfyrirtæki (e. knowledge-creating company) (Nonaka, 1991). Þekking er helsta auðlind nútímans og mun verða það til framtíðar. Hún er nauðsynlegur þáttur í samkeppnisumhverfinu vegna þess að með nýrri tækni, stöðugri nýsköpun og hnattvæðingu er ekkert sem hindrar útbreiðslu hennar, hún er aðgengileg mörgum og margir hafa möguleika á því að nýta sér hana til framdráttar (Drucker, 2002). Skipulagsheildir nútímans geta ekki vænst þess lengur að þær aðferðir, sem áður voru árangursríkar, verði það í framtíðinni. Hringrás framleiðslu og markaðssetning afurða hefur orðið hraðari og skipulagsheildir krefjast þess í auknum mæli að vægi þátta eins og gæði, hraði, þjónusta og nýsköpunar verði meiri og munu þessir þættir skipta miklu máli fyrir velgengni skipulagsheilda í framtíðinni. Það sem skiptir einnig sköpum fyrir framtíð skipulagsheilda er hæfni þeirra til þess að geta aðgreint sig frá öðrum skipulagsheildum á grundvelli þekkingar sinnar (Davenport og Prusak, 2005).

Fyrir hagkerfið er þekking mikilvæg en til þess að hún komi að gagni þarf að koma böndum á þekkinguna, hvort sem hún ljós eða leynd, og beina henni í réttan farveg (Njörður Sigurjónsson, 2001).

2.2 Þekkingarstjórnun

Þekkingarstjórnun (e. knowledge management) kom fram í kringum 1990 og hefur frá þeim tíma verið að ryðja sér víðs vegar til rúms í atvinnulífinu. Þar sem fagið gengur þvert á margar fræðigreinar hefur reynst örðugt að komast að einni haldbærri skilgreiningu á þekkingarstjórnun. Það má því segja að þekkingarstjórnun sé ekki eitt sérsvið heldur umgjörð eða rammi utan um mörg ólík sérsvið (Sigmar Þormar, 2007). Skilgreiningar á hugtakinu hafa komið úr ólíkum áttum eins og upplýsingatækni, verkfræði, sálfræði og mannauðsstjórnun (Jashapara, 2004). Samkvæmt Swan, Newell,

Scarbrough og Hislop (1999) er ekki nóg að skilgreina þekkingarstjórnun eingöngu út frá þeim tæknilegu aðferðum sem skipulagsheildin hefur yfir að ráða heldur einnig mannlegum þáttum og má því skilgreina hana sem samsafn aðferða sem notaðar eru til að skapa, öðlast eða deila þekkingu, hvar sem hana er að finna, í þeim tilgangi að auka lærdóm og frammistöðu skipulagsheildarinnar. Samkvæmt Daft (2001) er markmið þekkingarstjórnunar að gera þekkingu arðbæra með því að nýta einnig hin óáþreifanlegu verðmæti sem starfsmenn búa yfir, gera þau aðgengileg öðrum og búa til úr þeim þekkingargrunn sem skipulagsheildin getur nýtt sér til framdráttar.

Fyrir stjórnendur er það mikil áskorun að stjórna þekkingarfyrirtækjum þar sem þeir þurfa að hafa góðan skilning á því hverju er verið að stýra. Þeir þurfa að nálgast þekkingarstjórnun með heildrænni hugsun þar sem sköpun nýrrar þekkingar þarf að vera samofin allri starfsemi skipulagsheildarinnar (Nonaka, 1991).

2.3 Þekkingarstarfsmaður

Fræðimaðurinn Peter Drucker kom fram með hugtakið um þekkingarstarfsmanninn árið 1959. Á svipuðum tíma kom einnig fræðimaðurinn Fritz Machlup fram með sama hugtak (Drucker, 2002). Í meðförum Drucker hefur það hins vegar hlotið meiri athygli innan stjórnunarfræða. Samkvæmt Drucker (1959) er þekkingarstarfsmaður sá sem vinnur fyrst og fremst með upplýsingar eða að því að þróa og nota nýja þekkingu innan skipulagsheildar.

Framlag Drucker til stjórnunarfræðanna er drjúgt og var hann afkastamikill höfundur. Áhrif hans á marga af lykilstjórnendur og leiðtoga bandaríks viðskiptalífs voru einnig umtalsverð. Framlag hans var ekki síst fólgið í því hve ríka áherslu hann lagði á að sýna að stjórnun væri mikilvægur hluti og í raun lykill að verðmætasköpun fyrirtækja sem og samfélagsins alls (Runólfur Smári Steinþórsson, 2005). Honum var mikið í mun að sýna fram á það að stjórnendur þyrftu að gera sér grein fyrir því veigamikla hlutverki sem þeir gegndu og að stjórnun væri sjálfstætt og mikilvægt fag, sérstaklega í þekkingarsamfélagi nútímans (Runólfur Smári Steinþórsson, 2005). Að mati Drucker (1999) var hin stórlega aukna framleiðni verkamanna eitt mikilvægasta framlag stjórnunar á 20. öldinni en mikilvægasta eign fyrirtækjanna þá voru framleiðslutækin sem nota þurfti við framleiðsluna. Á 21. öldinni hafa hlutirnir hins vegar breyst og í stað þess að framleiðslutæki fyrirtækja séu líflausar vélar eru þau lifandi fólk sem býr yfir

hugviti og sköpunarkrafti og er mikilvægasta auðlind nútíma fyrirtækja. Að mati Drucker munu þekkingarstarfsmenn verða sá hópur starfsmanna sem hvað mest munu setja mark sitt á 21. öldina (Drucker, 2001, 2002). Á þekkingu og framleiðni þessarar starfsmanna hvíla framtíðarhorfur samfélaga og verður það því ein mesta áskorun aldarinnar að auka framleiðni þekkingarstarfsmanna (Drucker, 1999).

Þrátt fyrir að ýmsar útfærslur af hugtakinu um þekkingarstarfsmanninn séu innan fræðanna má segja að þær séu samt nokkuð svipaðar og fela að mestu leyti í sér þann kjarna sem finna má í skilgreiningu Drucker. Samkvæmt skilgreiningu Davenport (2005) er þekkingarstarfsmaður sá sem býr yfir mikilli sérfræðiþekkingu auk menntunar eða reynslu. Hann er í grundvallaratriðum sá sem vinnur við það að hugsa, búa til, nota eða miðla þekkingu. Frá öndverðu hafa verið til hópar fólks sem höfðu þann helsta starfa að hugsa eins og til dæmis munkar og fræðimenn. Nú á dögum er talið að um fjórðungur til helmingur starfsmanna í þróuðum samfélögum séu þekkingarstarfsmenn sem vinna við meðferð hvers konar upplýsinga og vex þessi hópur stöðugt (Davenport, 2005).

Störf og eðli starfa hefur breyst mjög mikið frá því sem áður var og samkvæmt Pyöriä (2005) má segja að hefðbundin starfaflokkun sé nú nær úrelt. Mikilvægt er því að skoða umræðuna um þekkingarstarfsmenn í því samhengi að þeir eru síður en svo einsleitur hópur sem hægt er að flokka samkvæmt hefðbundnum starfaflokkunum. Á grundvelli hinna sameiginlegu þátta, sem felast í skilgreiningum fræðimanna á þekkingarstarfsmönnum, hefur Pyöriä (2005) lagt fram vinnuskilgreiningu á því hvað þekkingarstörf fela í sér samanborið við önnur störf. Samkvæmt Pyöriä (2005) sýnir eftirfarandi tafla einkenni „hefðbundinna“ starfa annars vegar og þekkingarstarfa hins vegar.

Tafla 1: Stöðluð ímynd hefðbundins starfs og þekkingarstarfs (Pyöriä, 2005).

	Hefðbundið starf	Þekkingarstarf
Menntun	Krefst grunnmenntunar og náms á vinnustað.	Krefst töluverðrar menntunar og símenntunar á vinnustað.
Færni	Krefst afmarkaðrar færni.	Krefst færni sem er yfirfæranleg.
Eðli starfs	Er staðlað, felur í sér vinnu við áþreifanleg efni, annaðhvort beint eða óbeint, gegnum rafrænt viðmót (t.d. stjórnun framleiðsluferla).	Lítill stöðlun, felur í sér vinnu við óhlutbundna þekkingu eða tákni (eins og hönnun og áætlanagerð á framleiðsluferlum).
Skipulagsheild	Getur spannað allt frá skrifstofu- til hópavinnu. Stöðluð hlutverk eða stöður. Þekking er aukaafurð framleiðsluferils.	Getur spannað frá sérfræðivinnu til sjálfstýrðrar hópavinnu. Vinna og verkefni einkennast af flæði en ekki stöðlun. Þekking er frumframleiðsluþáttur.
Miðill starfs	Áþreifanleg efni og /eða fólk.	Tákni og/eða fólk.

Það skal haft í huga að einkennin eru ekki algildar lýsingar á störfum þessara hópa og þaðan af síður hreinar andstæður þar sem raunveruleikinn er margbrotnari en svo heldur eru þau aðeins stöðluð ímynd (e. ideal-types) sem einungis er hægt að nota til hlíðsjónar við skoðun á einkennum þessarra hópa (Pyöriä, 2005).

2.4 Sérstaða þekkingarstarfsmanna

Þekkingarstarfsmenn nútímans eru ólíkir eldri starfsmönnum að því leyti að þeir hafa meiri möguleika til menntunar og atvinnutækifæra en fyrri kynslóðir höfðu (Drucker, 1993; O'Donohue, Sheehan, Hecker og Holland, 2007).

Nokkur meginatriði skilgreina framleiðslu þekkingarstarfsmanna og aðgreina hana frá framleiðslu annarra starfa. Þekkingarstarfsmaðurinn þarf sjálfur að skilgreina verkefni sín þar sem þau eru ekki alltaf skilgreind fyrirfram, ólíkt því sem á yfirleitt við

um verkefni annarra starfsmanna. Hann er sjálfstæður í starfi og ber ábyrgð á sínum störfum og framlagi til skipulagsheildar. Nýsköpun er nauðsynlegur hluti af starfi þekkingarstarfsmanns ásamt sýmenntun og miðlun þekkingar til annarra. Framleiðni þekkingarstarfsmannsins þarf að stýrast jafnmikið af gæðum og magni en í öðrum störfum stýrist framleiðni yfirleitt meira af magni en gæðum. Starf þekkingarstarfsmannsins krefst þess að litið sé á þekkingarstarfsmanninn sem góðan feng en ekki kostnaðarauka fyrir skipulagsheildina og hann sjálfur þarf að geta litið á starf sitt hjá skipulagsheild sem góðan valkost umfram önnur störf. Þar sem þekkingarstarfsmaðurinn er sjálft framleiðslutækið er framleiðslan hans eigin eign ólíkt því sem á við um framleiðslu annarra starfsmanna. Þar sem þekkingarstarfsmaðurinn geymir framleiðsluna í höfðinu á sér er hún færarleg og hann getur ráðstafað henni að vild. Að því leyti þarf skipulagsheildin því jafnmikið og oft meira á þekkingarstarfsmanninum að halda heldur en þekkingarstarfsmaðurinn þarf á skipulagsheildinni að halda (Drucker, 1999). Fyrir flestum þekkingarstarfsmönnum felst kjarni starfs þeirra frekar í sjálfu framleiðsluferlinu en í lokaafurðinni (Pyöriä, 2005).

2.5 Stjórnun þekkingarstarfsmanna

Þekkingarstarfsmaðurinn getur verið „ólíkindatöl“ og það getur verið erfitt að stýra honum (Holt Larsen, 2006; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, munnleg heimild 2007). Í krafti þekkingar sinnar hefur þessi starfsmaður ákveðin völd þar sem hann býr oft á tíðum yfir meiri þekkingu heldur en yfirmaður hans (Hughes, 2006).

Samkvæmt Drucker (2001) eru miklar breytingar fyrirsjáanlegar á þessari öld hvað varðar stjórnun skipulagsheilda og munu þær hafa í för með sér ákveðnar breytingar á vinnusambandi starfsmanna og vinnuveitenda. Fastráðnir starfsmenn skipulagsheilda verða færri en þeir verða hins vegar mjög sérhæfðir. Þeir hafa yfir mikilli þekkingu að ráða og vinna sem sérfræðingar. Innan fyrirtækja og annarra skipulagsheilda munu þeir mynda verðmætan þekkingarkjarna sem veitir skipulagsheildum aukið samkeppnisforskot á markaði. Hlutverk stjórnenda mun felast í því að stýra þekkingarstarfsmönnum með þeim formerkjum að mikill fengur sé að þeim og að þeir fái þau skilaboð að skipulagsheildirnar þurfi á þeim að halda frekar en að litið sé á þá sem kostnaðarauka eins og áður hefur komið fram. Þekkingarstarfsmenn munu

sjálfir vita að þeir geta sagt upp störfum hvenær sem er og verða því mjög hreyfanlegt vinnuafli á vinnumarkaði. Þeir hafa í farteskinu ákveðna þekkingu og sjálfsöryggi sem þeir geta jafn auðveldlega tekið aftur með sér ef þeir kjósa að yfirgefa skipulagsheildina (Drucker, 2002). Það verður einnig að hafa í huga að breytingar eru að verða á aldurssamsetningu starfsmanna á vinnumarkaði sem geta haft áhrif á stjórnun skipulagsheilda. Eftir nokkur ár munu fjölmennir hópar starfsmanna hverfa af vinnumarkaði vegna aldurs og yngri kynslóðir starfsmanna munu verða fámennari en áður. Það mun hafa þau áhrif á uppbyggingu skipulagsheilda í framtíðinni að reynt verður að halda lengur í eldri starfsmenn með tilboðum um breytt vinnufyrirkomulag (Drucker, 2001, 2002). Mismunandi kynslóðir á vinnumarkaði geta einnig haft ólíkt gildismat og viðhorf til vinnunnar sem taka þarf tillit til þegar stjórnun er annars vegar (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006).

Að mati Drucker (2002) verður það mikil áskorun fyrir stjórnendur að stýra þekkingarstarfsmönnum. Það þarf að gera á sérstakan hátt þar sem stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir því að þeir þurfa að koma til móts við starfsmenn með ákveðnum starfsaðferðum og viðmóti. Sú leið, sem Drucker (2002) telur vænlegasta til vinnings felst í því að stýra þekkingarstarfsmanninum með mjúkri mannauðsstjórnun. Mjúk mannauðsstjórnun er hugtak sem notað er innan fræða mannauðsstjórnunar og kemur frá fræðikonunni Karen Legge (Beardwell og Claydon, 2007). Hugtakið er skilgreint sem stjórnun mannauðs þar sem mikil áhersla er lögð á að skipulagsheildir fjárfesti í þróun starfsmanna sinna og símenntun þeirra til þess að þær nái sem bestum árangri. Mikilvægt er að starfsmönnum sé gefið tækifæri til sjálfstæðis og frumkvæðis í starfi með því að efla tryggð og hollustu starfsmanna við skipulagsheildina með góðum boðskiptum, hvatningu og stjórnun. Ef þessum þáttum er fylgt eftir eru meiri líkur á því að starfsmenn verði verðmætari fyrir skipulagsheildina (Beardwell & Claydon, 2007). Stjórnendur þurfa jafnvel að líta á þekkingarstarfsmenn eins og sjálfboðaliða sem hugsa fyrst og fremst um vaxtarþarfir¹ sínar fremur en grunnþarfir og þurfa stjórnendur að leiða og umbuna starfsmönnum í samræmi við þær þarfir (Drucker, 2002).

¹ Hér er verið að vísa í þarfapýramíða Abraham Maslow sem stundum er vísað í innan viðskiptafræða en fræðimenn á sviði sálfræðinnar hafa ekki verið á einu máli og telja margir hagnýtt notkunargildi kenningarinnar frekar takmarkað. Hún lýsir mismunandi þörfum mannsins, nauðsynlegum grunnþörfum eins og fæðu, húsaskjólí og öryggi en þegar ofar dregur í pýramíðanum birtast vaxtarþarfir þar sem maðurinn leitast m.a. eftir viðurkenningu og virðingu og þörf til sjálfsbirtingar þar sem hann hefur möguleika á að ná því besta hjá sjálfum sér (Riggio, 2008).

Drucker (1999, 2003) bendir einnig á að þegar þekkingarstarfsmenn skuldbinda sig til að vera ábyrgir gagnvart eigin vinnuframlagi, nýsköpun, símenntun og miðlun til annarra í starfi þurfa stjórnendur skipulagsheilda að átta sig á mikilvægi þess að viðkomandi þáttum sé sinnt til þess að þekkingarstarfsmennirnir dafni í starfi og auki við framlegð sína. Meiri líkur eru þá á því að þeir verði hollir og tryggir skipulagsheildinni.

Samkvæmt Holt Larsen (2006) getur verið vandmeðfarið að stjórna þekkingarstarfsmönnum. Ein ástæða þess er sú sterka staða sem þekkingarstarfsmenn hafa oft gagnvart skipulagsheildinni þegar þeir eru ráðnir til starfa. Vegna sérhæfingar sinnar hafa þeir gjarnan mjög sterka samningsstöðu og því er það í raun ekki skipulagsheildin sem velur þá til starfa á endanum heldur þeir sjálfir sem kjósa að verja starfskröftum sínum hjá viðkomandi skipulagsheild. Af þessum sökum getur myndast ákveðinn þrýstingur á það að skipulagsheildir þurfi að hafa mikið aðdráttarafl í augum þekkingarstarfsmanna og getur það valdið ákveðinni klemmu í samskiptum þekkingarstarfsmanna og stjórnenda. Það má leiða líkum að því að þetta hafi meðal annars haft áhrif á þróun síðustu ára þar sem skipulagsheildir hafa reynt að laða til sín nemendur sem eru ekki enn útskrifaðir úr námi með starfsferils kynningum, tilboðum um starfsþjálfun eða stuðningi við lokaverkefni nemenda. Þetta er oft gert í þeim tilgangi að skapa nánara samband, skilning og traust á milli beggja aðila og til að meiri líkur séu á því að gott jafnvægi finnist á milli þeirra væntinga og krafna sem gerðar eru af beggja hálfu (Holt Larsen, 2006).

Holt Larsen (2006) telur einnig að annað vandamál hafi haft áhrif á stjórnun þekkingarstarfsmanna og samskipti við stjórnendur hin síðari ár. Það vandamál tengist þeirri hefð sem ríkir innan margra skipulagsheilda að þekkingarstarfsmenn séu ráðnir til starfa nær eingöngu á grundvelli þeirrar faglegu menntunar sem þeir hafa aflað sér og virðast próf frá sumum háskólum frekar en öðrum oft hafa meiri vægi þegar kemur að ráðningu. Þessi þróun hefur, samkvæmt Holt Larsen (2006), hlotið sívaxandi gagnrýni þar sem það er alls ekki gefið mál að góð menntun og starfshæfni haldist í hendur þar sem mörg dæmi eru um að sérfræðimenntun umsækjenda er ekki í takt við þær kröfur sem gerðar eru á vinnumarkaðnum. Meiri áhersla er nú víða á að meta til jafns við nám eða jafnvel meira persónugerð umsækjenda í ráðningarferlinu og þá með tilliti til þess hvernig þeir passa inn í skipulagsheildina. Fólk, sem hefur góða félagslega hæfni, getur unnið með ólíku fólki og sér sig sem hluta af heild innan skipulagsheildarinnar, getur

verið verðmætari starfskraftur heldur en einstaklingar sem eru svo uppteknir af því að vera sérfræðingar á eigin sviði að þeir ná ekki að virka sem skyldi innan skipulagsheildarinnar og koma henni því síður að gagni.

Í sama streng taka Erickson og Gratton (2007) sem telja mikilvægt að stjórnendur hugi almennt að því að réttur starfsmaður sé valinn í upphafi. Það er ekki nóg að vera hæfur í starfið heldur verður starfsmaðurinn einnig að geta fallið að stefnu, gildum og menningu skipulagsheildarinnar. Í skipulagsheildum er gjarnan gerð krafa um að starfsmenn sýni ákveðinn sveigjanleika og að þeir geti unnið á þverfaglegan hátt með öðrum starfsstéttum að úrlausn ákveðinna vandamála, til dæmis vandamála sem tengjast afkomu, stjórnun eða framtíðaráætlunum skipulagsheilda. Sumum þekkingarstarfsmönnum finnst það hins vegar vera sóun á tíma þeirra og hæfileikum að þeir þurfi að skipta sér af málum sem þeir eru ekki sérfræðingar í og að það dragi þá frá þeim störfum sem þeir eiga raunverulega að vera að sinna (Holt Larsen, 2006).

Að mati hins danska Holt Larsen (2006) er danskur vinnumarkaður frekar hefðbundinn að því leyti að fólk hefur almennt þær væntingar að geta ráðist til starfa hjá skipulagsheildum með það að markmiði að geta starfað þar í lengri tíma. Þetta á hins vegar ekki við um vinnumarkaði margra annarra landa þar sem boðið er upp á margs konar óhefðbundin starfsform. Í Englandi er til dæmis mikið um svokallaðar sveigjanlegar stöður eða starfsform. Þekkingarstarfsmenn líta þá oft frekar á störf hjá skipulagsheildum sem tækifæri til framþróunar í starfi eða sem möguleika til að vinna að áhugaverðum verkefnum fremur en sem tækifæri til langtímarstarfs. Aðrar útfærslur af sveigjanlegum starfsformum eru einnig að færast í aukana þar sem þekkingarstarfsmenn velja að vinna í stuttan tíma hjá hverri skipulagsheild og vinna þá oft frekar sem verktakar í einni eða jafnvel fleiri skipulagsheildum á sama tíma. Þetta atvinnuform getur í senn verið kostur fyrir stjórnendur skipulagsheildarinnar eða jafnvel eini möguleiki þeirra til þess að geta notið starfskrafta starfsmannsins (Holt Larsen, 2006). Aðstæður geta því verið mjög mismunandi og taka þarf tillit til margra þátta þegar kemur að stjórnun þekkingarstarfsmanna.

Horwitz, Heng og Qasi (2003) gerðu rannsókn á því hvaða aðferðir mannauðsstjórnunar eru árangursríkar við stjórnun þekkingarstarfsmanna og þegar reynt er að laða að þekkingarstarfsmenn og halda þeim í starfi. Í rannsókninni var athugað hvort að nota þyrfti aðrar aðferðir við stjórnun þekkingarstarfsmanna en

annarra starfsmanna. Markmiðið var einnig að reyna að komast að því hvaða ástæður það eru sem liggja að baki hjá þekkingarstarfsmönnum þegar þeir segja starfi sínu lausu samanborið við aðra starfsmenn og þá hvort og hvernig það getur tengst mannauðsstjórnuninni. Niðurstöður rannsóknarinnar felast meðal annars í því að engin ein aðferð virðist koma að gagni þegar kemur að því að laða að þekkingarstarfsmenn, hvetja þá eða halda þeim í starfi heldur er það frekar sambland margra aðferða (Horwitz, Heng og Qasi, 2003).

Til þess að skilja betur hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á það að fá þekkingarstarfsmenn til starfa og hvernig best er að halda þeim í starfi þarf að skoða betur samband þekkingarstarfsmanna og vinnuveitenda þeirra.

3. Vinnusamband starfsmanna og vinnuveitenda

„Þegar fólk er ráðið til vinnu er það gert með samkomulagi atvinnurekanda og launamanns. Þetta samkomulag er nefnt ráðningarsamningur og samband þeirra ráðningarsamband. Ráðningarsamningur má skilgreina sem samning þar sem annar samningsaðilinn, launamaðurinn, skuldbindur sig til að starfa hjá hinum samningsaðilanum, atvinnurekandanum, undir stjórn hans og á ábyrgð, gegn greiðslu í peningum eða öðrum verðmætum“ (Lára V. Júlíusdóttir, 2007).

„Samningar eru almennt ekki forbundnir samkvæmt íslenskum rétti. Þeir eru jafngildir hvort sem þeir eru munnlegir eða skriflegir. Þessi regla hefur almennt gilt um ráðningarsamninga.“ (Lára V. Júlíusdóttir, 2007).

Þó að munnlegir samningar séu taldir jafngildir skriflegum samningum er það þó óumdeilt að sönnunatriði eru auðveldari ef til misklíðar kemur á milli starfsmanns og atvinnurekanda ef um skriflegan samning að ræða (Lára V. Júlíusdóttir, 2007).

Ráðningarsamningar, eins og vísað er í samkvæmt vinnumarkaðsrétti, byggjast einnig á skráðum reglum sem eiga sér stoð í kjarasamningum og kveða kjarasamningar og lög á sviði vinnuréttar oftast á um að ráðningarsamningar séu skriflegir og er yfirleitt gengið frá þeim með þeim hætti (Lára V. Júlíusdóttir, 2007). Í raun hefur starfsmaðurinn oft á tíðum ekki mikið um þetta skriflega ráðningarsamband að segja þar sem það vísar til viðkomandi kjarasamnings nema til að vera samþykktur og ef ekki þá á hann möguleika á að hafna starfinu. Þessi formlegi samningur segir þó ekki alla söguna um hvernig sambandi starfsmanns og vinnuveitanda er háttað eftir að ráðningu er lokið og ráðningarsambandi komið á. Fleira kemur til sögunnar en skráðar reglur og má ætla að sambandið sé mun margslungnara en svo. Eftir ráðningu þarf starfsmaðurinn meðal annars að gera það upp við sig hvort og þá hvernig hann ætlar að vera hollur og trúr þeirri skipulagsheild sem hann hefur ráðið sig hjá.

3.1 Hollusta starfsmanna

Hollusta við skipulagsheildir (e. organizational commitment) hefur verið skilgreind sem staðfesta og vilji starfsmanna til að tilheyra ákveðinni skipulagsheild (Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R.T. og Boulian, P. (1974).

Samkvæmt Argyris (1998) er hægt að skipta hollustu starfsmanna annars vegar upp í ytri hollustu (e. external commitment) og hins vegar innri hollustu (e. internal commitment).

Tafla 2: Mismunandi birtingarmyndir hollustu (Argyris, 1998).

Ytri hollusta	Innri hollusta
Verkefni eru skilgreind af öðrum en starfsmanninum sjálfum.	Starfsmaðurinn skilgreinir sjálfur sín verkefni.
Viðeigandi hegðun, sem starfsmaður þarf að sýna í starfi, er skilgreind af öðrum en honum.	Starfsmaðurinn skilgreinir sjálfur viðeigandi hegðun sem þarf að sýna í starfi.
Starfsmarkmið eru skilgreind af stjórnendum.	Þau starfsmarkmið, sem eru ögrandi fyrir starfsmanninn, eru skilgreind í sameiningu af starfsmanni og stjórnendum.
Mikilvægi markmiða eru skilgreind af öðrum en starfsmanninum.	Mikilvægi markmiða eru skilgreind af starfsmanninum sjálfum.

Ytri hollustu er reynt að virkja með utanaðkomandi áhrifum, verkefnum eða markmiðum sem eru skilgreind fyrir hann þannig að allt sem starfsmaðurinn þarf að gera er að fylgja þeim fyrirmælum eða þeirri leiðsögn sem hann fær og því sem krafist er af honum. Starfsmaðurinn ber því í raun ekki mikla ábyrgð og hefur frekar lítið að segja um starf sitt þar sem hann kemur ekki að því að skilgreina inntak þess (Argyris, 1998). Ef stjórnendur vilja efla innri hollustu starfsmanna þurfa þeir að veita starfsmanninum meiri ábyrgð og gefa honum færi á því að skilgreina sjálfur markmið sín í starfi og hvernig hann ætlar að ná þeim. Það má því segja að innri hollustu sé ekki hægt að þvinga fram heldur kemur hún óþvinguð frá starfsmanninum (Argyris, 1998).

Þegar starfsmaður sýnir skipulagsheild sinni innri hollustu eru meiri líkur á að væntingar hans og skipulagsheildarinnar fari saman og að hann tileinki sér þá hugmyndafræði sem er til staðar (Siders, Georg og Dharwadkar, 2001).

Hið svokallaða þriggja vídda líkan hefur mikið verið notað í tengslum við rannsóknir á hollustu við skipulagsheildir. Líkanið er runnið undan rifjum Allen og Meyer (1990) sem greina hollustu í þrjár víddir: tilfinningalega hollustu (e. affective), þægindatengda hollustu (e. contiuance) og skylduræknishollustu (e. normative). Sjónir

fræðimanna hafa einna helst beinst að því að skoða tilfinningalega hollustu en hún felst í því að starfsmaðurinn vill tilheyra skipulagsheildinni með því að tengja sig tilfinningalega við hana og samsama sig markmiðum hennar (Allen og Meyer, 1990). Þægindatengd hollusta byggir á frekar hlutlausu sambandi við vinnuveitanda og má segja að sambandið byggir frekar á viðskiptalegu hentugleikasambandi þar sem starfsmenn eru hollir ef það hentar þeim fjárhagslega. Starfsmaðurinn sér ákveðin þægindi fólgin í því að starfa hjá skipulagsheildinni þar sem það felur bara í sér kostnað og óþægindi að hætta (Allen og Meyer, 1990). Skylduræknishollusta einkennist af því að starfsmanninum finnst hann þurfa að vera hollur vinnuveitandanum vegna þess að honum finnst hann vera skuldbundinn honum, til dæmis ef vinnuveitandinn hefur borið kostnað af menntun hans eða starfsþjálfun og starfsmanninum finnst hann þurfa að endurgjalda það (Allen og Meyer, 1990; Meyer, Allen og Topolnytsky, 1998). Þessar þrjár víddir samtvinnast með þeim hætti að hollusta starfsmanns gagnvart vinnuveitanda tilheyrir ekki endilega einni vídd heldur getur verið blanda þessarra þriggja vídda (Allen og Meyer, 1990).

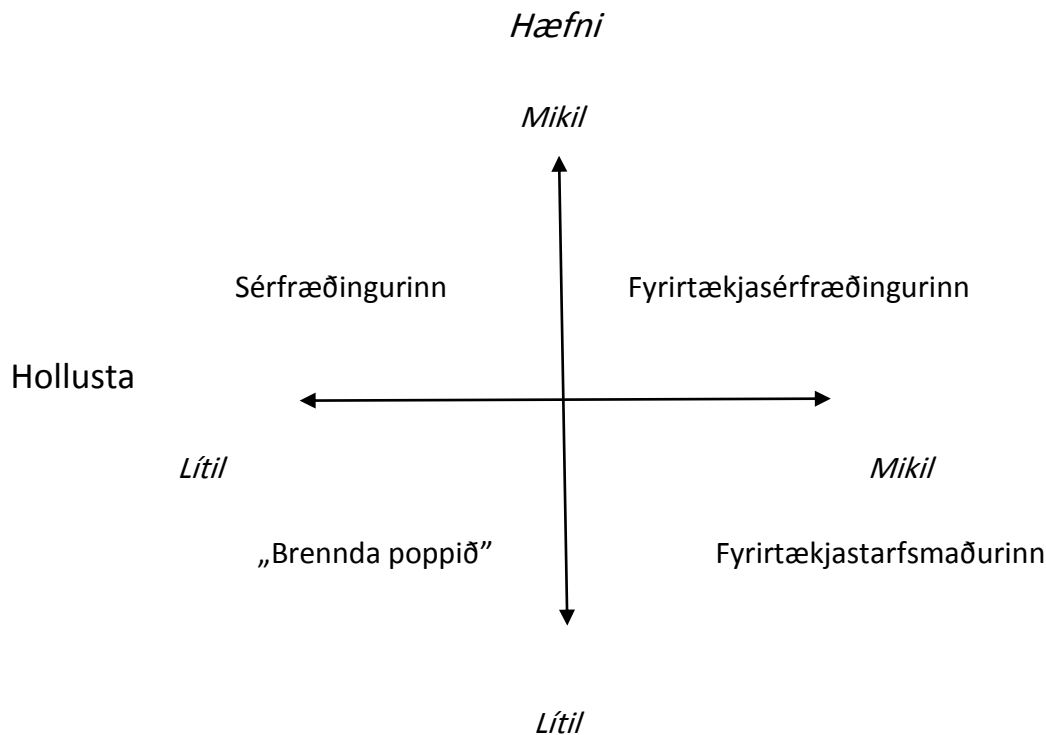
Þegar breytingar verða á vinnumarkaði þar sem samkeppni á markaði er hörð, tæknilegar framfarir eru miklar, fyrirtæki eru í endurskipulagningu, niðurskurði eða verkefnum er úthýst, hefur það mikil áhrif á málefni starfsmanna. Starfsmenn, sem upplifa að breytingar styrki þá í sessi á vinnustað, sýna vinnuveitanda yfirleitt meiri tilfinningalega hollustu heldur en þeir sem upplifa að þeir fái of þungar byrðar, upplifi togstreitu eða eru óvissir um hlutverk sitt innan skipulagsheildarinnar (Meyer o.fl.,1998).

Við breytingar vegur atvinnuöryggi þungt hjá starfsmönnum þegar kemur að þægindatengdri hollustu. Þegar starfsmenn uppgötva að atvinnuöryggi þeirra hafi minnkað við breytingarnar getur hollusta þeirra við vinnuveitanda aukist. Hið gagnstæða á það til að gerast á meðal þeirra starfsmanna sem hafa fagkunnáttu sem er eftirsótt á vinnumarkaði. Þeir vita að þeir munu eiga auðvelt með að fá vinnu annars staðar ef þeim verður sagt upp og getur hollusta þeirra gagnvart vinnuveitanda því minnkað (Meyer o.fl.,1998). Skylduræknishollusta starfsmanna getur einnig minnkað þegar starfsmenn finna að skipulagsheildin leggur ekki mikið upp úr þjálfun þeirra en getur að sama skapi aukist ef mikil áhersla er lögð á þjálfun (Meyer o.fl., 1998). Hjá skipulagsheildum er það eftirsóknarvert að starfsmenn geti sýnt áframhaldandi hollustu

þrátt fyrir að gengið sé í gegnum breytingar. Í rannsókn Eiríku Guðrúnar Ásgrímsdóttur, (2009) þar sem tekin voru viðtöl við stjórnendur í fyrirtækjum þar sem töluverðar uppsagnir höfðu átt sér stað, kemur fram að þeir stjórnendur sem talað var við töldu að hollusta þeirra gagnvart skipulagsheildinni hefði ekki dvínað en töldu hins vegar að dregið hefði úr hollustu hjá sumum starfsmönnum.

Í rannsókn, sem gerð var af Herscovitch (1999), voru tengsl hollustu út frá þriggja vídda líkani Allen og Meyer skoðuð í tengslum við breytingar hjá skipulagsheildum. Þar kemur fram að vinnuveitendum er ráðlagt að skoða vel hvernig tengslum þeirra við starfsmenn er háttað áður en gengið er í gegnum breytingaferli á vinnustað. Jafnframt þurfi að skoða aðstæður skipulagsheildarinnar því stundum er það jafnvel ekki talið eftirsóknarvert að hollusta starfsmanna beinist of mikið að skipulagsheildinni sjálfri. Í breyttu fyrirtækja- og rekstrarumhverfi nútímans þurfa skipulagsheildir nú sífellt að aðlaga sig og breytingastjórnun er orðin stór þáttur í stjórnun þeirra. Við stjórnun skipulagsheilda er það því stundum talið eftirsóknarverðara markmið að beina hollustu starfsmanna frekar að breytingum en að skipulagsheildinni sjálfri. Það er talið ákjósanlegt að starfsmenn séu hollir þeirri hugmynd að breytingar séu eðlilegar og eigi sér reglulega stað (Herscovitch, 1999).

Samkvæmt Holt Larsen (2006) er hægt að skoða tengsl starfsmanna á vinnumarkaði og hollustu með því að flokka starfsmenn gróflega í fjórar tegundir eða frumgerðir (d.prototyper).



Mynd 2: Tengsl hæfni og hollustu hjá starfsmönnum (Holt Larsen, 2006).

Í fyrsta lagi er það sérfræðingurinn (d. fageksperten) sem býr yfir mikilli þekkingu og sérhæfingu. Hann er oft nokkuð fjarlægur, sýnir vinnustaðnum ekki mikla hollustu og finnst hann ekki endilega vera mjög nátengdur þeirri skipulagsheild sem hann vinnur hjá. Hann sinnir sínu starfi svo lengi sem starfið er honum áskorun. Í öðru lagi er það fyrirtækjasérfræðingurinn (d. organisationsprofessionelle). Þessi starfsmaður er mjög tengdur sinni fag- eða sérþekkingu en um leið sýnir hann mikla hollustu í starfi og sér starf sitt sem framlag til vinnustaðarins. Í þriðja lagi eru það starfsmenn sem kalla má „brennda poppið“ (d. „de sorte popcorn“; deadwood) vegna þess að þeir búa yfir lítilli hæfni og gera lítið til þess að auka hana, þeir dragast því aftur úr og verða eftir á botninum þegar hinir starfsmennirnir (baunirnar) poppast eða blómstra. Þessir starfsmenn eru ekki mjög tengdir skipulagsheildinni og sýna henni ekki mikla hollustu. Í lokin er það fyrirtækjastarfsmaðurinn (d. organizational citizen). Þessi starfsmaður sýnir skipulagsheildinni mikla hollustu, hann er trúr henni og nær því oft löngum starfsaldri hjá sama fyrirtæki. Hann er tilbúinn til þess að fórna sér fyrir fyrirtækið, jafnvel þó að hann hafi ekki endilega það sem til þarf, til að auka við framlegð skipulagsheildarinnar (Holt Larsen, 2006). Mistök sumra skipulagsheilda eru að einblína um of á hæfni

starfsmanna þar sem hæfur starfsmaður er ekki endilega lykill að farsæld skipulagsheilda, það er að segja ef hann sýnir enga hollustu. Til þess að byggja upp hollustu starfsmanna þurfa stjórnendur meðal annars að vera meðvitaðir um að því eru takmörk sett hversu miklar væntingar er hægt að gera til starfsmanna. Um leið þarf einnig að felast ögrun í starfinu auk þess sem menning á vinnustað, samskipti og þjálfun hafa einnig mikið að segja (Ulrich, 1998).

3.2 Hollusta og tryggð

Hugtökin hollusta og tryggð eru nátengd hugtök og oft er talað um þau í sömu andrá. Það má samt segja að nokkur blæbrigðamunur sé á þessum hugtökum (Hart og Thompson, 2007). Samkvæmt Bateman og Strasser (1984) er tryggð starfsmanns við skipulagsheild hluti af því sem felst í hollustu starfsmanns til skipulagsheildar. Með öðrum orðum er hægt að skilgreina hollustu sem margvitt hugtak sem innifelur tryggð starfsmanns, vilja til að gera skipulagsheildinni gagn, fylgja markmiðum hennar og tilheyra henni.

Samkvæmt Hart og Thompson (2007) byggist tryggð starfsmanna á því að þeir hafi áður myndað hollustusamband við skipulagsheildina og er tryggðin nátengdur hluti af þeirri skylduræknishollustu sem þeir hafa við sína skipulagsheild. Hollusta er persónuleg ákvörðun um hvort og þá hvernig starfsmaðurinn ætlar að vera hollur skipulagsheildinni en tryggð starfsmanns er hins vegar upplifun hans um dýpri tengsl við skipulagsheildina sem fela í sér gagnkvæmar væntingar auk loforðs um að standa með skipulagsheildinni þegar á móti blæs. Hollusta og tryggð starfsmanna eru veigamiklir áhrifaþættir í hinum sálfræðilega samningi sem svo hefur verið kallaður innan mannauðsstjórnunar og er viðfangsefni næsta kafla.

4. Sálfræðilegi samningurinn

Undanfarna fimm áratugi hafa fræðimenn kannað hið óskráða og ósýnilega samband starfsmanna sem kallað hefur verið sálfræðilegi samningurinn. Þetta samband fjallar um þær hliðar vinnusambandsins sem eru ekki formlegar eða skriflegar heldur er hið þögla samband sem á sér stað á milli starfsmanns og vinnuveitanda. Fræðimenn hafa skoðað hvernig þessi samningur er tilkominn, hvernig hann er uppbyggður og hvernig hann þróast í huga viðkomandi aðila. Einnig hafa fræðimenn töluvert kannað hvernig starfsmenn og vinnuveitendur upplifa það þegar ekki eru lengur forsendur fyrir áframhaldandi sambandi og grundvöllur samningsins brestur eða rofnar og hefur í för með sér annaðhvort uppsögn eða óánægðan starfsmann.

4.1 Hugtakið um sálfræðilega samninginn

Uppruna hugtaksins um hið sálfræðilega vinnusamband (e. psychological work contract) má rekja til fræðimannsins Chris Argyris sem kom fram með það árið 1960. Argyris skilgreindi hugtakið sem hinar gagnkvæmu væntingar sem starfsmenn og yfirmenn hafa til hvors annars og eru utan við hinn formlega skriflega ráðningarsamning en hefjast þó við upphaf hans (Roehling, 1997).

Í sögulegu samhengi má setja hugtakið um sálfræðilega samninginn í samband við kenninguna um hinn félagslega samning (e. social contract) (Roehling, 1997). Hinn félagslegi samningur fjallar í stuttu máli um þörf mannsins til þess að tilheyra samfélagi með þeim réttindum og skyldum sem því fylgja. Í raun má segja að Argyris hafi smækkað þetta hugtak niður á svið mannauðsstjórnunar (Roehling, 1997).

Argyris skilgreindi hugtakið í kjölfar þess að hann rannsakaði hegðun og samskipti verkstjóra og starfsmanna í verksmiðju einni. Þar höfðu verkstjórar unnið sig upp frá gólfinu og hegðun þeirra og samskipti gagnvart undirmönnum einkenndust af skilningi á störfum starfsmanna og óformlegum samskiptum. Þessi óformlegu samskipti voru það sem kalla mætti speglun af þeirri starfsmannamenningu sem var í fyrirtækinu og gerðu verkstjórnir sér grein fyrir því að ef þeir virtu og tileinkuðu sér þau gildi sem viðhöfð voru hjá starfsmönnum þá gengu samskiptin betur. Sálfræðilegi samningurinn, samkvæmt Argyris (Roehling, 1997), er því notað sem hugtak yfir það óskrafaða samkomulag sem ríkir á milli starfsmanna og yfirmanna eða vinnuveitanda. Í kjölfar skilgreiningar Argyris á hugtakinu um sálfræðilega samninginn birtu fræðimenn eins og

Levinson (1962), Schein 1965) og Kotter (1973) svipaðar skilgreiningar á hugtakinu sem eiga það sameiginlegt að líkjast hugtakinu um hinn félagslega skiptisamning. Samkvæmt Levinson (1962) hafa starfsmenn ákveðnar væntingar til skipulagsheildarinnar og skipulagsheildin hefur væntingar til starfsmannsins á móti. Þessar væntingar geta hvorttveggja verið meðvitaðar eða ómeðvitaðar en jafnframt breyst eftir því hvernig þarfir einstaklingsins eða fyrirtækisins breytast. Væntingarnar og þá sálfræðilegi samningurinn eru því eins mismunandi og einstaklingarnir eru margir. Samkvæmt Schein (1965), sem kom fram með svipaða skilgreiningu og Levinson, er sálfræðilegi samningurinn því í sífelldri endurnýjun. Rannsókn Kotter (1973) leiddi einnig í ljós að upphaf vinnusambands skiptir miklu máli upp á framhald þess. Jafnframt komst hann að því að því betri sem samsvörunin er á milli væntinga starfsmanna og vinnuveitenda, þeim mun meiri líkur eru á starfsánægju, góðum afköstum og lítilli starfsmannasveltun.

4.2 Frekari þróun sálfræðilega samningsins

Straumhvörf urðu í umræðu um sálfræðilega samninginn þegar Denise M. Rousseau kom fram með nýja nálgun og örlítið þrengri skilgreiningu en áður á hugtakinu. Samkvæmt Rousseau (1990, 1995) byggist samningurinn fyrst og fremst upp á loforðum og skuldbindingum en ekki bara væntingum eins og fyrirrennarar hennar höfðu lagt áherslu á. Mikilvægt atriði í því sambandi er sú hugmynd að hafi loforð verið gefið og endurgjald boðið á móti þá sé það skuldbindandi fyrir báða aðila. Rousseau telur að fyrst og fremst sé það sú skynjun, sem starfsmaðurinn hefur á þeim óskrifuðu og ósögðu loforðum sem hann upplifir frá vinnuveitanda, sem mótar samninginn (Rousseau, 1990). Ef þessi loforð eru síðan lögð til hliðar eða þau ekki efnd af einhverjum orsökum má líta á það sem brot eða rof á samningnum með þeim afleiðingum að starfsmaðurinn verður fyrir vonbrigðum (Rousseau og Wade Benzoni, 1994; Rousseau, 1995).

Starfsmaðurinn hefur því sína eigin huglægu sýn og skilning á samningnum og hann trúir því að samkomulagið við skipulagsheildina sé gagnkvæmt. Engir tveir starfsmenn hafa nákvæmlega eins sálfræðilegan samning. Hann er persónulegur en jafnframt mótaður af skipulagsheildinni hvað varðar þau skilyrði sem skipulagsheildin setur starfsmanninum og því samkomulagi sem ríkir á milli starfsmanns og skipulagsheildar. Það má því kalla samninginn skiptisamning (e. exchange agreement) á milli einstaklings og skipulagsheildar þar sem báðir aðilar skiptast á að leggja sitt lóð á

vogarskálar vinnusambandsins (Rousseau, 1995). Gagnkvæmni samningsins einkennist af því að starfsmaðurinn hefur þá trú að hann skuldi skipulagsheildinni ákveðið framlag í formi þátta eins og dugnaðar, hollustu og fórnfýsi en á móti er það hlutverk skipulagsheildarinnar að bjóða starfsmanninum til dæmis starfsöryggi og góð laun (Rousseau, 1990). Almennt má segja að hægt sé að tala um að sálfræðilegur samningur sé kominn á um leið og starfsmaður upplifir að hann þurfi að starfa samkvæmt tilteknum hætti og trúir því að skipulagsheildin hafi ákveðnum skyldum að gegna gagnvart honum (Rousseau, 1990).

Samningurinn er breytilegur (e. dynamic) í eðli sínu og er líklegur til að breytast með tímanum, jafnvel án mikils fyrirvara (Schein, 1965; Morrison, 1994; Rousseau, 1995; Schalk og Roe, 2007).

Nálgun og skilgreining Rousseau á hugtakinu er að nokkru leyti frábrugðin nálgun fyrirrennara hennar að því leyti að skilgreiningar hennar byggjast, eins og áður hefur komið fram, á skynjuðum loforðum. Fyrri skilgreiningar höfðu aftur á móti aðallega gengið út frá því að það væru mannlegar þarfir sem mótuðu væntingar starfsmannsins og þar með sálfræðilega samninginn og þá hvort og hvernig áhrif þessar væntingar hefðu á samskipti starfsmanna og vinnuveitenda (Roehling, 1997). Samkvæmt sjónarhorni Rousseau er einungis grundvöllur fyrir skynjun og upplifun á samningnum hjá starfsmanninum sjálfum. Hugtakið er skilgreint út frá stöðu starfsmannsins í sambandinu því að samkvæmt Rousseau er ekki hægt að manngera, ef svo má segja, þátt skipulagsheildarinnar sem vinnuveitanda í sambandinu. Það þýðir að það er ekki hægt að segja að vinnuveitandinn eða fyrirtækið upplifi einhverjar tilfinningar gagnvart starfsmanninum og er hann því hinn hljóði aðili sambandsins. Samkvæmt Rousseau er það því mikilvægara að gögnum sé safnað frá starfsmönnum varðandi upplifun á samningnum heldur en vinnuveitendum (Rousseau, 1995; Guest og Clinton, 2011).

Rousseau hefur haft mikil áhrif á umræðuna um sálfræðilega samninginn. Hún þykir hafa komið fram með frjóa og áhrifaríka sýn og hafa margar rannsóknir verið gerðar út frá hennar skilgreiningu. Sjónarhorn hennar hefur veitt rannsakendum góða innsýn inn í heim starfsmanna og þá sérstaklega þegar starfsmenn upplifa það að samningurinn sé brotinn (Robinson og Morrison, 2000).

4.3 Mismunandi útgáfur sálfræðilega samningsins

Undanfarin ár hefur samband starfsmanna og vinnuveitenda tekið miklum breytingum. Margt hefur orðið til þess og má þá meðal annars nefna atriði eins og aukna hnattvæðingu, tækniframfarir, mikið upplýsingaflæði og meiri samkeppni. Þessi atriði hafa haft áhrif á það rekstrarumhverfi sem fyrirtæki nútímans búa við og á umhverfi starfsmanna sem einkennist af meiri óvissu en áður.

Rannsóknir og umræða um sálfræðilega samninginn hafa á síðari árum þróast í takt við þær breytingar sem orðið hafa á vinnumarkaði. Starfsmenn skipta nú oft um vinnuveitendur en áður og hollusta og tryggð starfsmanna hafa minnkað gagnvart fyrirtækjum en hins vegar aukist gagnvart eigin sérþekkingu (Argyris, 1998). Starfsmenn eru einnig farnir að leggja meiri áherslu á að starfsþróun og endurmenntun sé í boði við val á starfi (Drucker, 2001). Að mati Rousseau (1995, 2004) hefur sálfræðilegi samningurinn, sem áður einkenndist af starfsöryggi, hollustu og samfelldum starfsferli, tekið ýmsum breytingum. Almennt er nú talað um að sálfræðilegi samningurinn taki á sig mismunandi birtingarmyndir og hefur hann samkvæmt því verið flokkaður í þrjá flokka. Í fyrsta lagi er talað um svokallaðan tengslasamning (e. relational contract) og í öðru lagi um viðskiptasamning (e. transactional). Til viðbótar er svo hægt að tala um blandaðan samning (e. balanced). (Rousseau og Wade-Benzoni, 1994; Rousseau, 1995, 2004).

Tengslasamningur er það sem kallað hefur verið hinn hefðbundni sálfræðilegi samningur sem byggist á gagnkvæmu trausti, hollustu og ákveðnu starfsöryggi. Hann hefur opna tímaumgjörð sem merkir að samningurinn er ótímabundinn og opinn. Hann einkennist af þörf starfsmanns til að tengjast vinnuveitandanum, gildum hans og þeim markmiðum sem hann stendur fyrir. Af hálfu vinnuveitanda er leitast við að skapa heilðræn og góð tengsl við starfsmanninn. Honum er sýndur persónulegur stuðningur og umhyggjusemi og áhugi er á fjölskyldu og einkalífi starfsmannsins auk þess sem áhersla er lögð á að hann geti þróast og vaxið í starfi (Rousseau, 1995, 2004).

Viðskiptasamningurinn einkennist af því að starfsmaður og vinnuveitandi hafa með sér gagnkvæm skipti sem eru fyrst og fremst fjárhagslegs eðlis, þar sem launabátturinn markar grundvöll samningsins. Tilfinningaleg tengsl gagnvart starfinu eru takmörkuð og starfið einkennist af lokaðri tímaumgjörð og getur samkvæmt því verið til dæmis tímabundið eða árstíðabundið starf. Hollusta samningsaðila beinist eingöngu að

þeim þáttum samningsins sem formlega var samið um. Takmarkaður sveigjanleiki einkennir viðskiptasamninginn þar sem allar breytingar á samningnum kalla á endurnýjun hans (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994; Rousseau, 1995, 2004).

Þriðja tegundin er blandaður sálfræðilegur samningur. Minni umræða hefur verið um hann þar sem styttra er síðan hugmyndin um hann kom fram. Hann einkennist af blandaðri tímaumgjörð ásamt hinu gagnkvæma samkomulagi tengslasamningsins en síður af árangurskröfum og endurnýjunarþáttum sem einkenna viðskiptasamninginn (Rousseau, 1995, 2004).

Eins og fram hefur komið hafa breytingar á starfsumhverfi fyrirtækja síðari ára meðal annars valdið því að starfsmenn geta ekki vænst sama starfsöryggis og áður. Í dag er starfsöryggi ekki talið jafn sjálfsagt og svo virðist sem þróunin hafi stefnt í þá átt að auknar kröfur eru nú lagðar á starfsmenn um að vera sveigjanlegir á einn eða annan hátt og hefur krafan um meiri sveigjanleika haft áhrif á umræðuna um sálfræðilega samninginn. Með kröfunni um sveigjanleika hefur fjölbreyttari starfsformum á vinnumarkaði meðal annars fjölgað, til dæmis meðal þekkingarstarfsmanna. Það hefur færst í aukana að starfsmönnum bjóðist aðeins að vinna tímabundin störf, annaðhvort sem verktakar eða þá að þeir eru með einhvers konar ráðningarsamninga sem fela ekki í sér langtímaráðningu. Hluti starfsmanna velur sér þó þetta starfsform og samkvæmt rannsóknum skiptir það máli fyrir upplifun starfsmanna af sálfræðilega samningnum þar sem rannsóknir sýna að hópurinn sem velur sér þetta starfsform hefur mun jákvæðari upplifun af þessu fyrirkomulagi, en sá hluti sem velur sér það ekki (Guest, 2004).

Samkvæmt Maguire (2002) virðist sem tengslasamningurinn sé almennt nokkuð á undanhaldi á vinnumarkaðnum en að viðskiptasamningurinn hafi sótt í sig veðrið með þeim afleiðingum að sumir starfsmenn telja að þeir hafi verið hlunnfarnir af vinnuveitendum. Að sama skapi telur Maguire (2002) að þegar starfsmenn upplifa það að þeim sé uppálagt að axla auknar byrðar með tilheyrandi álagi án sérstakrar umbunar eða von um starfsþróun sé það ávísun á að hinn sálfræðilegi samningur breytist í huga starfsmannsins. Meiri líkur eru þá á því að hollusta, tryggð og traust starfsmannsins minnki með tilheyrandi neikvæðum áhrifum á tengslasamninginn. Að mati Maguire (2002) eru það þættir sem þessir sem geta verið skipulagsheildum framtíðar til trafala á breytingatímum.

Breytingar á starfsumhverfi hafa enn fremur gefið vísbendingar um að trú á gildi sálfræðilega samningsins hafi minnkað og þá einkum þegar fyrirtæki eru að ganga í gegnum einhvers konar skipulagsbreytingar, samruna eða niðurskurð. Á breytingatímum ætlast fyrirtæki oft til betri frammistöðu og meiri afkasta hjá starfsmönnum sem leitt getur til þess að starfsmenn verði afhuga fyrirtækinu og sýni því minni hollustu en áður (Turnley & Feldman, 1999).

Auknar kröfur á starfsmenn geta valdið því að vinnuálag eykst hjá starfsmönnum og að vinnusambandið, sem ríkir á milli vinnuveitenda og starfsmanna, getur orðið viðkvæmara. Þetta kemur meðal annars fram í rannsókn sem gerð var af Heather Maguire (2002) meðal starfsmanna í áströlskum banka. Bankinn hafði gengið í gegnum miklar skipulagsbreytingar og í niðurstöðum rannsóknarinnar kom fram skýr munur á því hvernig starfsmenn bankans litu á starf sitt fyrir og eftir breytingar. Fyrir skipulagsbreytingar miðaði mannauðsstjórnun bankans að því að starfsmenn byggju við gott atvinnuöryggi og góða starfsþróunarmöguleika en eftir breytingar einkenndist stjórnun bankans af niðurskurði og endurskipulagningu. Þá kom í ljós að starfsmennirnir höfðu upplifað miklar breytingar á tengslum og sambandi þeirra við stjórnendur. Vægi þátta sem tilheyra tengslasamningnum minnkuðu á meðan vinnusambandið einkenndist í meira mæli af þáttum sem einkenna viðskiptasamninginn með þeim afleiðingum að hollusta og traust starfsmanna á stjórnendum bankans dvínaði mjög.

4.4 Brot á sálfræðilega samningnum

Talað er um brot (e. breach)² þegar starfsmaður upplifir að skipulagsheild bregðist þeim skyldum eða væntingum sem starfsmaður telur að hún hafi gengist undir og hann hafði upplifað sem loforð í sinn garð (Rousseau, 1995; Gakovic og Tetrick, 2003).

Samkvæmt Rousseau (1995) geta brot verið af ýmsu tagi en þau eiga sér stað þegar misbrestur verður á þeirri hollustu sem fyrir hendi er samkvæmt sálfræðilega samningnum og veldur þeirri upplifun hjá einstaklingnum að samningurinn hafi verið brotinn. Orsakir brota verða meðal annars vegna einhvers konar hentistefnu, vanrækslu eða erfiðleika í samstarfi (Rousseau, 1995). Brot geta einnig komið til vegna misskilnings

² Í fræðilegri umræðu á ensku máli er ýmist talað um brot á sálfræðilega samningnum sem breach eða violation. Hér mun ekki vera gerður greinarmunur á þessum hugtökum enda skilningur höfundar að hugtökin feli í sér að um sömu merkingu sé að ræða.

á milli aðila og án ásetnings og geta leiðrést oft af sjálfu sér. Rof (e. disruption) á sálfræðilega samningnum getur myndast vegna utanaðkomandi áhrifa sem gera það að verkum að annar aðilinn getur af einhverjum orsökum ekki staðið við sinn hluta samningsins, jafnvel þó að hann vilji. Að lokum er hægt að tala um brot þar sem annar aðilinn getur staðið við sinn hluta samningsins en vill af einhverjum orsökum ekki gera það (Rousseau, 1995).

Þegar starfsmaður upplifir brot á sálfræðilega samningnum getur það haft ýmsar afleiðingar og viðbrögð í för með sér og meðal annars valdið reiði hjá starfsmanninum sem lítur á brotið sem svik í sinn garð (Morrison og Robinson, 1997). Traust starfsmannsins á skipulagsheildinni og starfsánægja geta dvínað og meðal annars valdið því að framlag hans minnkar eða að hann segir jafnvel upp starfi. Í einstaka tilfellum hafa reiðir starfsmenn leitað hefnda á skipulagsheildinni með einum eða öðrum hætti eins og með þjófnaði eða skemmdarverkum (Morrison og Robinson, 1997).

Að mati Branham (2005) tengjast ástæður uppsagna í mörgum tilvikum atburði sem átt hefur sér stað á milli starfsmanns og næsta yfirmanns og oft vita yfirmenn ekki um hinar raunverulegu ástæður þess að starfsmaður segir starfi sínu lausu vegna þess að starfsmaðurinn upplýsir ekki um þær.

Samkvæmt Turnley og Feldman (1999) getur brot á sálfræðilega samningnum ekki einungis haft slæm áhrif á starfsmanninn heldur getur það líka haft neikvæðar afleiðingar fyrir fyrirtækið. Þegar starfsmaður hefur þróað með sér gremju og vonbrigði eru líkur á því að hann fari að sýna starfinu minni áhuga og vilji ekki vera jákvæður boðberi fyrirtækisins út á við. Einnig eru líkur á því að starfsmannavelta aukist hjá fyrirtækinu.

Brot á sálfræðilega samningnum getur haft slæm áhrif fyrir lítil fyrirtæki þar sem starfsmannavelta getur haft mikinn kostnað í för með sér, bæði hvað varðar fjármuni og þann tíma sem fer í ráðningu og þjálfun nýrra starfsmanna (Kickul, 2001). Að mati Kickul (2001) þurfa lítil fyrirtæki að huga sérstaklega að því að vera raunhæf í því að lofa umsækjendum ekki of miklu í ráðningarferlinu þar sem það getur haft neikvæð áhrif á ákvarðanatöku starfsmannsins síðar meir.

Í rannsókn Guðlaugar Maríu Sigurðardóttur (2010) á sálfræðilega samningnum kemur fram að meirihluti þeirra viðmælanda sem hún ræddi við hafði upplifað brot á sálfræðilega samningnum en fólk túlkar jafnframt brotin á mjög mismunandi hátt auk

þess sem að persónueinkenni spila stóran þátt í því hvernig starfsmenn bregðast við og túlka þau.

Brot á sálfræðilega samningnum virðast hafa mismunandi áhrif á starfsmanninn eftir því hvort starfsmaðurinn hefur tengslasamning eða viðskiptasamning við vinnuveitandann. Í rannsókn Robinson, Kraatz og Rousseau (1994), hefur brot á sálfræðilega samningnum mun neikvæðari áhrif á tengslasamning starfsmanna en á viðskiptasamning þeirra. Samkvæmt höfundum er það vísbending um að brot geti haft neikvæðari áhrif á þætti eins og hollustu og traust hjá þeim sem hafa samning sem inniheldur fleiri þætti tengslasamnings heldur en viðskiptasamnings. Samkvæmt Grimmer og Oddy (2007) sem gerðu rannsókn meðal MBA nemenda í áströlskum háskólum kom fram að svo virtist sem ekki væru mikil tengsl á milli þess að þeir starfsmenn sem upplifa brot á samningnum sýni minni hollustu eða beri minna traust til vinnuveitanda síns. Hins vegar eru mikil tengsl á milli þess hversu vel uppfylltur samningur er af vinnuveitanda og þess hvernig starfsmenn upplifa hollustu og traust gagnvart vinnuveitanda. Að mati Grimmer og Oddy (2007) má leiða líkum að því að skynjun á brotum hafi ekki langvarandi áhrif á þætti eins og hollustu og traust hjá starfsmanni ef hann upplifir að skipulagsheildin uppfylli væntingar hans að öðru leyti. Samkvæmt rannsóknnum Robinson o.fl. (1994), Grimmer og Oddy (2007) og Bal, Chiaburu og Jansen (2010) virðist þó sem að brot á sálfræðilega samningnum hafi mismunandi áhrif á starfsmenn eftir því hvernig samning og tengsl þeir hafa við skipulagsheildina. Svo virðist sem að brot hafi lítil áhrif á starfsmenn sem hafa meira af viðskiptasamningsþáttum í samningi sínum við vinnuveitanda á meðan þau virðast hafa töluvert neikvæðari áhrif á starfsmenn sem hafa sterkan tengslasamning við skipulagsheildina. Þessi neikvæðu áhrif taka einnig til þátta eins og hollustu og trausts. Niðurstöðurnar sýna einnig að í raun er hægt að álykta sem svo að ekki sé hægt að skoða viðskiptasamninginn sem hluta af hinum sálfræðilega samningi þar sem einkenni hans virðast lúta öðrum lögmálum en tengslasamningurinn. Svo virðist því sem áhrifaþættir tengslasamningsins þurfi að vera til staðar í sálfræðilega samningnum til þess að hægt sé að uppfylla hann (Grimmer og Oddy, 2007). Samkvæmt Bal, Chiaburu

og Jansen (2010) koma hin neikvæðu áhrif meðal annars fram í því að starfsmenn draga úr vinnuframlagi sínu og frammistöðu og sýna minni þegnhegðun³.

Ef litið er á niðurstöður langtímarannsóknar sem gerð var af Dulac, Shapiro, Henderson og Wayne (2008) gefa niðurstöður hennar til kynna að ef sterkur tengslasamningur er á milli starfsmanna og vinnuveitenda eru minni líkur á því að starfsmaður upplifi að það sé brotið á honum, að minnsta kosti í byrjun vinnusambands. Ef til langs tíma er litið eru þó sterk tengsl á milli brots á sálfræðilega samningnum og hollustu og trausts. Ef starfsmaður upplifir brot eru miklar líkur á því að það hafi áhrif á hollustu hans og traust gagnvart skipulagsheildinni. Hins vegar kemur fram að ákveðin tengsl eru á milli brots á sálfræðilega samningnum og þess að starfsmaður hafi hugsað sér að segja starfi sínu lausu en þau tengsl eru þó ekki mjög sterk. Samkvæmt Dulac o.fl. (2008) gefur það til kynna að aðrir þættir vinnusambandsins geti einnig haft áhrif á það að starfsmaður geti hugsað sér að segja upp starfi.

4.5 Gagnrýni á sálfræðilega samninginn

Mikið hefur verið fjallað um sálfræðilega samninginn innan mannauðsfræðanna en hann hefur einnig hlotið nokkra gagnrýni. Skilgreining Rousseau á sálfræðilega samningnum hefur til dæmis verið gagnrýnd fyrir að vera of einhliða (Guest, 1998; Guest og Clinton, 2011). Sú gagnrýni beinist helst að því að sýn Rousseau á samninginn stríði gegn því hefðbundna sjónarhorni sem hinn félagslegi skiptisamningur (e. social contract) er venjulega skoðaður út frá og hinn upprunalegi sálfræðilegi samningur á rætur sínar í. Nánar tiltekið að ef samningur er til staðar þá þurfa að minnsta kosti tveir aðilar að koma við sögu og að öðru vísi er ekki hægt að skoða sambandið þarna á milli (Guest, 1998; Guest og Clinton, 2011).

Margir fræðimenn hafa beint áhuga sínum á seinni árum bæði að vinnuveitendum og starfsmönnum í rannsóknum sínum á sálfræðilega samningnum og fjallað um hugtakið frá báðum sjónarhornum þar sem þeim hefur fundist að ekki sé hægt að skoða samninginn til hlítar á annan hátt (Guest og Clinton, 2011). Það er nokkuð misjafnt út frá hvaða sjónarhorni fræðimenn hafa skilgreint hugtakið um

³ Þegnhegðun (e. organizational behavior) er skilgreind sem sú hegðun sem starfsmenn sýna í þágu vinnuveitanda og felur í sér vinnu eða gjörðir sem eru umfram það sem krafist er af þeim samkvæmt starfslýsingu (Riggio, 2008).

sálfræðilega samninginn en athyglisvert væri einnig að skoða nánar langtímaáhrif samningsins, jafnvel yfir heila starfsævi og skoða þátt kynjanna í þessu sambandi (Smithson og Lewis, 2000).

Samkvæmt Roehling (1997) og Guest, (1998) er þörf á því að skilgreina hugtakið betur en gert hefur verið. Að mati Roehling (1997) er oft farið nokkuð frjállega með hugtakið og rannsakendur hafa notað það á mismunandi hátt. Í framtíðarrannsóknum mætti rannsaka betur hina fræðilegu hlið hugtaksins með það fyrir augum að komast að því hvaða skilgreining á best við þegar verið er að fjalla um sálfræðilega samninginn og hegðun starfsmanna innan fyrirtækja. Hugtakið um sálfræðilega samninginn er mjög vítt og gerir það að verkum að erfitt getur verið að vinna með það þar sem ekki er raunverulega um kenningu að ræða heldur eins konar regnhlífahugtak margra þátta sem skarast á við önnur hugtök eins og til dæmis starfsánægju og hollustu (Guest, 1998). Að mati Guest (1998) er hugtakið þó þess virði að halda í, meðal annars vegna þess vinnuumhverfis og þess tíma sem það er sprottið úr. Hugtakið endurspeglar vel þá hagstefnu og hugmyndafræði sem þróast hefur á vinnumarkaði hin síðari ár þar sem þáttur einstaklinganna í vinnusambandinu hefur hlotið meira vægi en áður var. Víða hafa stéttarfélög nú til dæmis minna vægi en áður þegar kemur að samningagerð á milli starfsmanna og vinnuveitanda. Hugtakið um sálfræðilega samninginn getur því verið nýtilegt í þeirri umræðu sem á sér nú stað á vinnumarkaði (Guest, 1998). Hugtakið getur einnig verið nytsamlegt að því leyti að það getur leitt athyglina að því valdamisræmi sem óhjákvæmilega ríkir á milli starfsmanna og vinnuveitanda og að lokum getur hugtakið einnig verið gagnlegt vegna þeirra möguleika sem það felur í sér þegar kemur að því að samþætta mörg lykilhugtök sem eiga við um skipulagsheildir. Til þess að það sé hægt er nauðsynlegt að greina hugtakið betur og rannsaka nánar hvaða þættir geta hugsanlega rúmast innan hugtaksins með það fyrir augum að búa til heildstæða kenningu um sálfræðilega samninginn (Guest, 1998). Að mati Schalk og Roe (2007) er mikilvægt að búið sé til líkan sem útskýrir innri virkni sálfræðilega samningsins og þau áhrif sem hinir ýmsu breytilegu þættir hafa á hann.

4.6 Áhrif trausts á sálfræðilega samninginn

Hugtakið traust hefur verið skoðað í tengslum við sálfræðilega samninginn (Rousseau, 1995; Guest og Clinton, 2011). Til að hægt sé að tala um sálfræðilegan samning þarf

lágmarks traust að vera til staðar (Guest og Clinton, 2011). Í upphafi vinnusambands getur traustvekjandi vinnuveitandi dregið úr líkum á því að starfsmaður upplifi síðar meir brot á sálfræðilega samningnum á meðan starfsmaður, sem ber ekki mikið traust til vinnuveitanda frá byrjun vinnusambands, er líklegri til þess að muna eftir einhverju hjá vinnuveitanda sem getur valdið upplifun um að brotið hafi verið á honum (Robinson, 1996).

Ef vinnuveitendum tekst að ávinna sér traust starfsmanns frá upphafi vinnusambands eru góðar líkur á því að það traust haldist þrátt fyrir að skipulagsheildin gangi í gegnum breytingar og minni líkur eru á því að starfsmaðurinn upplifi brot á samningi sínum (Robinson, 1996). Ávinningur þess að viðhalda traustu vinnusambandi milli starfsmanna og vinnuveitanda er mikill þar sem starfsmenn upplifa þá frekar að starf þeirra sé metið að verðleikum. Með því að halda góðum samskiptum við starfsmenn og góðu upplýsingastreymi er líklegra að hægt sé að koma í veg fyrir misskilning og leiðindi sem hafa neikvæð áhrif á vinnusambandið (Niehoff og Paul, 2001).

Lítið traust er talið einkenna viðskiptasamninginn þar sem hann er afdráttarlaus og byggist eingöngu á formlegum samskiptum svo sem atriðum sem tengjast vinnutíma, starfslýsingu og utanaðkomandi umbun. Á hinn bóginn er meiri grundvöllur fyrir trausti innan tengslasamningsins sem einkennist af þáttum eins og loforðum um stöðuhækkun, starfsþróun og sveigjanleika. Traust er því forsenda fyrir því hvernig sálfræðilegi samningurinn þróast og svo virðist sem traust hafi mikil áhrif á það hvernig starfsmenn upplifa sálfræðilega samninginn. Sterk tengsl virðast einnig vera á milli aðferða mannauðsstjórnunar, sálfræðilega samningsins og trausts (Guest og Clinton, 2011).

4.7 Breytingar á vinnumarkaði

Það er mikilvægt fyrir skipulagsheildir að geta ráðið gott starfsfólk. Góðir starfsmenn geta ráðið úrslitum um velgengni skipulagsheilda. Eins og áður hefur komið fram hafa miklar breytingar orðið á vinnumarkaði undanfarin ár. Þessar breytingar hafa meðal annars haft þau áhrif að starfsmannaval er orðið viðameira ferli en áður þar sem skipulagsheildir leggja mikið upp úr því að vanda val á starfsmönnum. Margar skipulagsheildir hafa farið þá leið að fækka föstum starfsmönnum, úthýsa hluta af verkefnum sínum, eða ráða verktaka eða aðra starfsmenn í hlutastörf til að minnka

kostnað við starfsmannahald. Stöðugt ævistarf hjá sömu skipulagsheild heyrir nú brátt sögunni til og yngri kynslóðir upplifa nú önnur viðmið en kynslóðir foreldra þeirra (Lenaghan og Seirup, 2007). Samkvæmt breskri rannsókn, sem gerð var á viðhorfum ungs fólks til vinnumhverfis síns, eru viðhorf gagnvart vinnumarkaði og vinnumhverfi að breytast. Á meðan eldri kynslóðir starfsmanna líta á ótryggt vinnumhverfi sem ógnun við sálfræðilega samninginn eru yngri starfsmenn líklegri til að hafa aðlagð sig að breytingum vinnumarkaðarins. Þeir hafa minni væntingar til starfsöryggis og ýmissa réttinda og bóta. Upplifun þeirra til hollustu er einnig frábrugðin upplifun eldri kynslóða. Þessir þættir hafa breytt vinnusambandinu og sálfræðilega samningnum á þann veg að vægi tengslasamningsins hefur minnkað og áhrif viðskiptasamningsins hafa aukist (Smithson og Lewis, 2000). Samkvæmt Smithson og Lewis (2000) þurfa vinnuveitendur að vera meðvitaðir um hinar breyttu þjóðfélagsaðstæður sem ungt fólk býr við í dag sem og hinar mismunandi þarfir ungra starfsmanna. Aðstæður á hinum breska vinnumarkaði hafa verið ólíkar hinum íslenska undanfarin ár og geta því væntingar ungs fólks á þessum vinnumörkuðum verið nokkuð mismunandi. Í rannsókn Vilborgar Gunnarsdóttur (2011) kemur fram að væntingar íslensku aldamótakynslóðarinnar, sem oft er kölluð Y kynslóðin (fædd á árunum 1978-1996), til framtíðarstjórnenda sinna séu að hafa skemmtilega stjórnendur sem geta veitt þeim aga en jafnframt sveigjanleika til að geta samræmt vinnu og einkalíf. Þau vilja hafa áhrif á vinnustaðinn og kjósa opin og tíð samskipti við yfirmenn og reglulega umbun. Fjallað er um viðhorf íslenskra stjórnenda til sömu kynslóðar í rannsókn Guðrúnar Helgu Magnúsdóttur (2009) en þar kemur fram að stjórnendur telja væntingar íslensku aldamótakynslóðarinnar til vinnuveitenda vera miklar og jafnvel óraunhæfar. Það getur þó tengst því að mikið framboð var á störfum og nokkuð auðvelt var að fá vinnu fram að þeim tíma sem rannsóknin var gerð. Stjórnendur töldu að blikur væru á lofti hvað þetta varðaði og má vera að efnahagshrunið haustið 2008 hafi breytt nokkuð þeim væntingum og kröfum sem ungir starfsmenn á Íslandi hafa í dag. Í rannsókn Guðrúnar kemur jafnframt fram að næstum allir viðmælendur töldu að tryggð og hollusta þessarar kynslóðar væri minni en fyrri kynslóða þótt þeir væru ekki allir á sama máli um í hverju hún fælist. Flestir töldu þó að kynslóð Y væri uppteknari af því að eltast við eigin frama en að bera hag skipulagsheildarinnar fyrir brjósti og voru sammála um að nauðsynlegt væri að hlúa að þessari kynslóð á vinnumarkaði til að halda henni í starfi (Guðrún Helga Magnúsdóttir,

2009). Á tímum niðursveiflu og samdráttar getur orðið erfitt fyrir skipulagsheildir að koma til móts við væntingar starfsmanna, einkum þegar þær hafa mikinn kostnað í för með sér. Rannsóknir hafa sýnt að þegar starfsmenn upplifa breytingar og minna starfsöryggi eða jafnvel brot á sálfræðilega samningnum eru meiri líkur á því að þeir sýni skipulagsheildinni minni hollustu en beini hollustu sinni í auknum mæli að eigin sérþekkingu (Lenaghan, Seirup, 2007).

Krafan um sveigjanleika verður æ háværi í breyttu fyrirtækjaumhverfi nútímans og skipulagsheildir sjá sér gjarnan hag í því að minnka skyldur sínar og breyta vinnusambandi sínu við starfsmenn á þann hátt að starfsmenn geta ekki lengur vænst þess að búa við sama starfsöryggi eða stighækkandi tekjur. Að mati Maguire (2002) er ekki víst að það gefi góða raun til lengdar þar sem skipulagsheildir þurfa að geta viðhaldið og tryggt rekstur sinn á viðunandi hátt og náð þeim árangursviðmiðum sem stefnt er að. Til þess að það takist þurfa þær á ákveðinni hollustu og skuldbindingu að halda frá starfsmönnum. Þættir eins og þjálfun nýrra starfsmanna og starfsþróun þeirra eru almennt kostnaðarsamir og því er það skipulagsheildum í hag að halda vel í góða starfsmenn. Fyrir skipulagsheildir er það því umhugsunarefni hvernig þær geta viðhaldið hollustu og tryggð starfsmanna sinna á breyttum tímum.

Að mati Peter Cappelli (1999) hafa breytingar á vinnumarkaði haft í för með sér að hinir nýju (e. new deal) vinnusamningar starfsmanna einkennast af því að vera opnir og lausir í sér og fela í sér meiri áhættu og ábyrgð fyrir starfsmanninn. Bein áhrif verkalýðsfélaga á samninga milli starfsmanna og skipulagsheilda eru minni en áður tíðkaðist og starfsmenn sjá nú oftast sjálfir um að semja við vinnuveitendur sína og bera ábyrgð á sínum starfsframa. Þetta hefur haft það í för með sér að mannauðsstjórnun innan skipulagsheilda felur í sér fleiri áskoranir en áður þar sem skipulagsheildir standa frammi fyrir því að finna nýjar leiðir til þess að halda í starfsmenn. Aukinn skilningur skipulagsheilda á því hvernig breyttar forsendur á vinnumarkaði og ytri áhrif geta haft áhrif á uppbyggingu sálfræðilega samningsins ætti því að vera til hagsbóta fyrir starfsmenn en ekki síður fyrir vinnuveitendur. Til þess að mannauðsstjórnun fyrirtækja hafi eitthvert gildi er mikilvægt að þeir einstaklingar sem vinna að mannauðsmálum í fyrirtækjum séu meðvitaðir um að jafnvægi þarf að ríkja á milli starfsmanns og vinnuveitanda, hvernig sem ráðningarsambandið er uppbyggt.

4.8 Sálfræðilegur samningur þekkingarstarfsmanna

Í fræðilegri umræðu um sálfræðilega samninginn hafa margir fræðimenn á sviði mannauðsstjórnunar beint sjónum sínum hin síðari ár að þáttum sem einkenna sérstaklega vinnusamband þekkingarstarfsmanna og vinnuveitenda.

Þrátt fyrir óstöðugleika og ótryggt vinnuumhverfi undanfarin ár hefur vinnumarkaður þróaðra ríkja einkennst á sumum sviðum af skorti á þekkingarstarfsmönnum sem búa yfir þekkingu sem þykir eftirsótt. Þessi staða gerir það að verkum að margir þekkingarstarfsmenn hafa möguleika á því að geta valið fyrir hvaða vinnuveitendur þeir vilja vinna (Flood, Turner, Ramamoorthy og Pearson, 2001; Holland, Hecker og Steen, 2002). Þetta hefur valdið því að skipulagsheildir eru farnar að endurskoða sitt innra skipulag til að finna ákjósanlegar leiðir með aðferðum mannauðsstjórnunar til þess að vita hvað hvetur þekkingarstarfsmenn í starfi, hvernig hægt er að viðhalda góðu vinnusambandi við þá og til að draga úr líkum á því að þeir hverfi á brott (Flood o.fl., 2001; Holland o.fl., 2002).

Fyrir skipulagsheildir verða áskoranir í mannauðsmálum umtalsvert viðameiri en áður þegar um er að ræða ekki einungis skort á starfsmönnum á ákveðnum þekkingarsviðum heldur einnig þá staðreynd að hollusta starfsmanna hefur almennt farið dvínandi á vinnumarkaði og þar með breytt samskiptum starfsmanna og vinnuveitenda frá því sem áður var (Holland o.fl., 2002).

Í rannsókn Nelson og McCann (2010) var skoðað hvort og hvernig samspil stefnumörkunar í þekkingarstjórnun, mannauðsstjórnun og lærdómsmenning innan skipulagsheilda getur haft áhrif á frammistöðu skipulagsheilda og hvernig þær geta haldið betur í þekkingarstarfsmenn. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að með góðri stefnumörkun og samspili þessara sviða geta skipulagsheildir haldið mun betur í þekkingarstarfsmenn. Sem dæmi má nefna að með því að sjá til þess að þjálfun og markmiðasetning skipulagsheilda mæti betur þeim þörfum sem skipta þekkingarstarfsmenn raunverulegu máli og hjálpar þeim að skila betri afköstum eða frammistöðu eru meiri líkur til þess að þeir haldist lengur í starfi. Leiðir til þess að halda betur í starfsmenn geta verið eins mismunandi og skipulagsheildirnar eru margar enda engar tvær skipulagsheildir eins. Að mati Nelson og McCann (2010) vantar þó enn mikið upp á að næg þekking sé fyrir hendi um þetta efni og nauðsynlegt er að styðja við frekari

rannsóknir þar sem það er orðið brýnt fyrir mannauðsstjórnendur að huga vel að þessum þáttum þar sem baráttan er orðin hörð um góða þekkingarstarfsmenn.

Niðurstöður rannsókna sem Flood o.fl. (2001) gerðu meðal 402 þekkingarstarfsmanna innan hátækni- og fjármálageira Írlands gefa til kynna að því betur sem skipulagsheild kemur til móts við væntingar þekkingarstarfsmanns hvað varðar skipulag og hönnun starfs (e. work design), þeim mun meiri líkur eru á því að hann haldist lengur í starfi, aðlagi sig vel að skipulagsheildinni og finni hjá sér þörf til að leggja sitt af mörkum til framgangs hennar.

Einnig kemur fram að þekkingarstarfsmenn haldast frekar í starfi ef það felur í sér áhugaverð og ögrandi verkefni. Ef þessum markmiðum er náð eru einnig meiri líkur til þess að það hafi áhrif á þegnhegðun þekkingarstarfsmannsins og minnkar þar með líkur á því að hann leiti að öðru starfi, jafnvel þó að hans sé freistað með betri launakjörum eða spennandi tækifærum. Að mati Flood o.fl. (2001) hafa persónueinkenni þekkingarstarfsmanna mikil áhrif á niðurstöður rannsóknarinnar. Þau telja að þar sem þekkingarstarfsmenn eru í þeirri aðstöðu að búa yfir mjög seljanlegri menntun og færni, sem veitir þeim góða samkeppnisstöðu á markaði, þurfi þeir ekki bregðast við utanaðkomandi þrýstingi á sama hátt og aðrir starfsmenn til að laga sig að skipulagsheildinni. Þekkingarstarfsmenn búa því yfir ákveðinni sérstöðu sem hefur þau áhrif að hegðun þeirra lýtur öðrum lögmálum en hegðun annarra starfsmanna og því ekki víst að þeir falli á sama hátt innan ramma sálfræðilega samningsins og aðrir starfsmenn.

Þessar niðurstöður eru í takt við það sem kemur fram hjá O'Donohue, Sheehan, Hecker og Holland (2007) sem gerðu eigindlega rannsókn meðal starfsmanna CSIRO⁴ rannsóknarstofnunarinnar í Ástralíu. Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða á hvaða grunni vinnusamband þekkingarstarfsmanna CSIRO byggist og þá einkum með tilliti til þess hvort að hægt sé að sjá hvort að sálfræðilegur samningur þeirra sé byggður upp á grundvelli fjárhagslegra þátta eins og einkenna viðskiptasamninginn, á félagslegum og tilfinningalegum þáttum sem einkenna tengslasamninginn eða jafnvel á öðrum þáttum

⁴ Skammstöfunin CSIRO stendur fyrir the Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization. CSIRO er helsta rannsóknarstofnun Ástralíu og jafnframt með þeim stærstu í heiminum á margvíslegum fræðasviðum. Sjá <http://www.csiro.au/>.

sem einkennast af hugmyndafræðilegum viðhorfum. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu það meðal annars í ljós að þekkingarstarfsmenn CSIRO upplifðu sinn sálfræðilega samning fyrst og fremst í gegnum hugmyndafræðilega og félagslega þætti starfsins. Faglegt sjálfstæði í starfi, ábyrgð og það að geta unnið að mikilvægum verkefnum sem bætt geta þekkingu viðkomandi fræðasviðs og jafnvel verið almenningi til hagsbóta voru grundvallarþættir í sálfræðilegum samningi þekkingarstarfsmannanna og þá sérstaklega hjá þeim sem áttu langan starfsaldur að baki. Meiri tilhneiging var meðal yngri starfsmanna en eldri að upplifa hliðar á sálfræðilega samningnum sem einkenna viðskiptasamninginn gagnvart skipulagsheildinni. Almennt bentu niðurstöður rannsóknarinnar til þess að hluti af starfsmönnum stofnunarinnar upplifði sálfræðilega samninginn sem tengslasamning eins lengi og hann taldi að það væri samsvörun á milli eigin hugmyndafræði og markmiða CSIRO. Ef samsvörunin minnkaði varð hollusta starfsmannanna mun meiri gagnvart fræðasviðinu en skipulagsheildinni. Frelsi til sjálfstæðis í starfi eins og að ráða framkvæmd og áherslum, hafa aðgang að aðföngum skipulagsheildar og að geta lokið verkefnum með þekkingu í þágu almennings að leiðarljósi án þrýstings frá viðskiptalegum kröfum af hendi skipulagsheildar voru lykilþættir þess að viðhalda góðum sálfræðilegum samningi við starfsmenn CSIRO (O'Donohue, o.fl.,2007). Að mati O'Donohue, o.fl. (2007) gefa þessar niðurstöður tilefni til þess að endurskoða þurfi hugmyndafræðilegar skilgreiningar varðandi þekkingarstarfsmenn, sérstaklega í umræðu um sálfræðilega samninginn sem og aðrar hefðbundnar skilgreiningar á tengsla- og viðskiptasamningnum.

Góður sálfræðilegur samningur við þekkingarstarfsmenn getur haft úrslitaáhrif á það hvernig til tekst með miðlun þekkingar innan skipulagsheilda og samkvæmt O'Neill og Adya (2006) getur framlegð og frammistaða skipulagsheilda verið undir því komin hvernig miðlun þekkingar og samvinnu starfsmanna er háttað. Með því að að kortleggja hegðun og gjörðir starfsmanna ásamt því að koma auga á einkenni sem eiga við mismunandi útgáfur sálfræðilega samningsins geta stjórnendur hugsanlega náð betur að skilja væntingar starfsmanna og hvað það er sem hvetur þá. Með betri skilningi er meiri möguleiki á því að ná að hlúa vel að vinnusambandinu á öllum stigum starfsaldurs hjá starfsmönnum. Ef starfsmenn eru óánægðir í starfi og í litlum tengslum við skipulagsheildina eru meiri líkur á því að þeir þrói með sér hegðun sem einkennist af tregðu til að miðla þekkingu sinni með öðrum í því skyni að upphefja verðmæti sinnar

eigin þekkingar. Ef tengslapáttur samningsins er hins vegar sterkur og starfsmenn bera traust til stjórnenda sinna og samstarfsmanna eru minni líkur á því að þekking safnist fyrir og verði ekki miðlað áfram til annarra starfsmanna. Góður tengslasamningur og traust til stjórnenda og samstarfsmanna á öllum stigum starfsaldurs geta því dregið nokkuð úr þeim áhrifaþáttum sem breytt vinnuumhverfi undanfarinna ára hefur haft á starfsmenn (O'Neill og Adya, 2006). Þetta samræmist því sem kemur fram hjá Blackman og Phillips (2009) sem telja að með því að styrkja tengslapætti sálfræðilega samningsins hjá starfsmönnum innan þekkingarfyrirtækja séu meiri líkur á því að starfsmennirnir finni sig það örugga að þeir fái til þess að miðla þekkingu sinni eða hugmyndum áfram en það er forsenda fyrir því að hægt sé að virkja starfsmenn til þess að skapa nýjar hugmyndir og þekkingu.

Tilfinningaleg hollusta og traust eru þeir áhrifaþættir innan sálfræðilega samningsins sem skipta hvað mestu máli í tengslum við það hvort að starfsmenn miðli þekkingu sinni til annarra eða skapi nýja þekkingu (Thompson og Heron, 2006).

Að mati Flood o.fl. (2001) er nauðsynlegt fyrir vinnuveitendur að hafa allt uppi á borðum þegar kemur að vinnusambandi við þekkingarstarfsmenn. Stöðug samræða við starfsmenn um kröfur, væntingar og umbun þar sem hreinskilni og heiðarleg samskipti eru höfð að leiðarljósi stuðla að betri tengslum við starfsmenn og raunhæfari væntingum. Eins og áður hefur komið fram er sálfræðilegi samningurinn mjög sveigjanlegur og óáþreifanlegur í eðli sínu og starfsmenn geta upplifað hann með mjög ólíkum hætti. Það er ljóst að það er vinnuveitendum mjög í hag að vera meðvitaðir um þá þætti sem geta haft áhrif á upplifun þekkingarstarfsmanna af sálfræðilega samningnum á öllum stigum vinnusambands.

5. Íslenskur vinnumarkaður

Íslenskur vinnumarkaður er að mörgu leyti ólíkur vinnumörkuðum í nágrannalöndum okkar. Hann er frekar smár en einkennist af mikilli atvinnuþátttöku, löngum vinnutíma, hárrí stéttarfélagssaðild og lágu menntunarstigi. Opinber hluti hans er einnig nokkuð stór vegna velferðarkerfisins sem rekið er af ríki og sveitarfélögum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Eiríkur Hilmarsson, 2009). Talað hefur verið um að íslenskur vinnumarkaður sé sveigjanlegur. (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Eiríkur Hilmarsson, 2009). Þessi sveigjanleiki birtist meðal annars í því að fyrirtæki eiga auðvelt með að aðlaga sig þegar kemur að niðursveiflu í þjóðfélaginu eða öðrum breytingum og er að því leyti frábrugðinn vinnumörkuðum aðildarríkja ESB (Katrín Ólafsdóttir, 2008). Eins og í flestum öðrum þróuðum iðnvæddum ríkjum hefur þróunin verið sú að störf hafa færst frá hefðbundnum frumgreinum eins og fiskveiðum og landbúnaði yfir í þjónustugreinar. Eins og áður segir er menntunarstig á Íslandi ekki mjög hátt miðað við önnur OECD ríki en hlutfall íbúa á aldrinum 25-64 ára, sem hafa lokið framhaldsskóla, er um 63%. Hlutfall þeirra sem hafa lokið háskólanámi er þó yfir meðaltali OECD ríkjanna þar sem stór hluti þeirra sem lýkur framhaldsskóla heldur áfram námi en framboð á háskólanámi hefur aukist mjög síðustu ár (Katrín Ólafsdóttir, 2008). Talið er að hlutfall háskólamenntaðra muni aukast á næstu árum en menntað vinnuafl er sveigjanlegt og vel menntaðir einstaklingar hafa meira val um störf og eiga auðveldara með að skipta um störf (Katrín Ólafsdóttir, 2008).

5.1 Hugtakið efnahagslægð

Hugtakið efnahagslægð vísar til þess að verulegur samdráttur á sér stað í efnahagslífi. Samdrátturinn getur vísað til þátta eins og minni framleiðslu en einnig minni innflutnings, lækkandi fasteignaverðs, minni fjárfestinga og aukins atvinnuleysis (Claessens, Kose og Terrones, 2009). Til þess að hægt sé að tala um dæmigerða efnahagslægð þarf hún að hafa varað samfleytt í að minnsta kosti fjóra ársfjórðunga og haft í för með sér samdrátt í þjóðarframleiðslu upp á um það bil 2% (Claessens o.fl., 2009). Ef vandinn verður mjög umsvifamikill og langvarandi er hægt að tala um djúpa efnahagslægð. Djúp efnahagslægð hefur bæði mjög slæm áhrif á lánsfjármarkaði (e. credit crunch) og getur valdið hruni á fasteignamarkaði (e. house price bust) (Claessens o.fl., 2009).

5.2 Íslenska efnahagslægdin

Haustið 2008 myndaðist efnahagslægd á Íslandi og varð vandinn umsvifamikill og alvarlegur og efnahagslægdin djúp. Vandinn varð meiri en almennt hafði gerst í efnahagslægdum í öðrum OECD ríkjum þar sem þrjár stærstu bankar landsins féllu í október 2008 með þeim afleiðingum að fjármagnsmarkaðir frusu og fjármagnssamskipti við önnur lönd lokuðust sem einnig orsakaði gjaldeyriskreppu (Fjármálaráðuneytið, 2009). Efnahagshrunið⁵ hefur markað djúp spor í íslenskt samfélag og jafnvel þó að nokkur tími sé liðinn frá upphafi þess hefur ekki enn verið séð fyrir endann á því að fullu.

Eftir efnahagshrunið haustið 2008 hefur íslenskur vinnumarkaður breyst nokkuð. Fyrirtækjum hefur fækkað og umsvif hafa minnkað. Atvinnu- og efnahagslíf hefur einkennst af uppsögnum og samdrætti. Í tölum Hagstofunnar (2012) um vinnumarkað fyrir árið 2011 kemur fram að á vinnumarkaði voru um 180.000 manns en um 167.300 voru starfandi og 12.700 atvinnulausir. Fjöldi atvinnulausra minnkaði um 1.000 frá 2010 en fjöldi starfandi var sá sami. Frá árinu 2008 til 2011 hefur fjöldi atvinnulausra hins vegar aukist um 5000 manns. Atvinnuleysistölur hafa samt sem áður verið að lækka vegna þeirrar staðreyndar að fólk flytur af landi brott til að vinna erlendis (Samtök atvinnulífsins, 2011).

Frá haustinu 2008 hefur störfum fækkað mikið í íslenska hagkerfinu, sérstaklega innan mannvirkjagerðar, verslunar og þjónustu. Þetta á sér skýringar í því að samdráttur hefur verið í einkaneyslu. Innan málmiðnaðar vantar einnig fólk eins og suðumenn og járnsmiði. Þar sem gengi íslensku krónunnar hefur lækkað á þessum tíma hefur ferðaþjónustan notið góðs af og ferðamönnum til landsins hefur fjölgað. Líklegt er að sú þróun haldi áfram og að störfum muni fjölga innan ferðaþjónustunnar. Á undanförunum árum hefur hugbúnaðargeirinn vaxið mjög og skortur hefur orðið á tölvunar- og hugbúnaðarsérfræðingum. Talið er að um 1000 manns með menntun á þessu sviði þurfi að útskrifast á ári, næstu árin, til þess að fullnægja þörfum greinarinnar. Á sviði heilbrigðisþjónustu vantar nú einnig um 100 lækna en margir hafa ekki skilað sér heim úr sérfræðinámi eða jafnvel flust úr landi (Eures, 2011).

⁵Þegar talað hefur verið um orsakir hinnar djúpu íslensku efnahagslægdar hefur ýmist verið vísað til efnahagshrunsins, bankahrunsins eða bankakreppunnar í daglegu tali. Í þessari ritgerð verður talað um efnahagslægd eða efnahagshrun.

Í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur og Ástu Bjarnadóttur (2010), sem byggð er á gögnum sem aflað var frá 3083 starfsmönnum í 59 fyrirtækjum og stofnunum árin 2007 og 2008 og 772 starfsmönnum hjá 18 fyrirtækjum og stofnunum 2009, eru skoðuð áhrif íslenska efnahagshrunsins á starfstengd viðhorf og hegðun starfsmanna á opinberum og almennum markaði. Þar kemur fram að viðhorf og starfstengd hegðun opinberra starfsmanna var ívið jákvæðari eftir hrún heldur en hjá starfsmönnum einkafyrirtækja sem upplifðu einnig minni stuðning frá vinnuveitendum. Starfsánægja jókst einnig hjá starfsmönnum opinbera geirans en stóð í stað hjá starfsmönnum á almenna markaðnum en athygli vekur að hollusta jókst hjá báðum hópum eftir efnahagshrunið en fyrir efnahagshrun hafði hollusta mælst meiri hjá starfsmönnum einkarekinna fyrirtækja (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010). Niðurstöðurnar eru í samræmi við þá staðreynd að efnahagshrunið kom í fyrstu meira niður á starfsmönnum einkarekinna fyrirtækja heldur en starfsfólki opinberra stofnana þar sem uppsagnir og launalækkningar voru heldur meiri í einkageiranum en á opinbera markaðnum (Arney og Ásta, 2010). Bjartsýni starfsfólks í einkageiranum hefur því á heildina litið minnkað frá árinu 2008 en það getur haft áhrif á getu einstaklinga til þess að takast á við breytingar eða aðrar áskoranir (Arney og Ásta, 2010).

Miklar breytingar hafa því einkennt íslenskan vinnumarkað frá hausti 2008 og eins og áður hefur komið fram hefur það haft þau áhrif að fleiri geta nú hugsað sér að flytja af landi brott af þeim sökum. Samkvæmt könnun sem gerð var af MMS (2011) hafa 26,5% þeirra sem tóku afstöðu hugsað um að flytja úr landi vegna efnahagsástandsins en í yngsta aldurshópnum var hlutfallið 56.6% (18-29 ára).

5.3 Áhrif efnahagslægða á þekkingarstarfsmenn

Í skýrslu, sem unnin var af dr. Ólöfu Garðarsdóttur fyrir Velferðarráðuneytið (2012), kemur fram að eftir mikla fólksfjölgun á árunum 2004-2008 fór íbúum á Íslandi að fækka árið 2009. Neikvæður flutningsjöfnuður⁶ hefur verið á yfirstandandi samdráttarskeiði en hann hefur þó verið svipaður og á öðrum samdráttarskeiðum sem komið hafa á Íslandi. Íslendingum fækkaði árið 2009 um hálf þúsund en þá var flutningsjöfnuður -15 af

⁶ Með flutningsjöfnuði er átt við fjölda aðfluttra umfram brottflutta. Tíðni flutningsjöfnuðar er yfirleitt reiknuð sem fjöldi aðfluttra umfram brottflutta af hverjum 1.000 íbúum. Flutningsjöfnuður telst jákvæður ef fjöldi aðfluttra er meiri en brottflutta en neikvæður ef fjöldi brottfluttra er meiri en aðfluttra. (Ólöf Garðarsdóttir, 2012).

hverjum 1000 íbúum þar sem u.þ.b. helmingur var vegna brottflutnings íslenskra ríkisborgara (-7,7) en helmingur vegna brottflutnings hjá erlendum ríkisborgurum (-7,4). Á árunum 2010 og 2011 dró úr brottflutningi en árið 2010 fjölgaði landsmönnum um 0,3% og flutningsjöfnuður meðal íslenskra ríkisborgara var -5,3 en -1,4 meðal erlendra ríkisborgara. Árið 2011 fjölgaði landsmönnum um 0,4% árið 2011 og flutningsjöfnuður meðal íslenskra ríkisborgara var -4,1 en -0,3 meðal erlendra ríkisborgara, er þetta minni fjölgun en verið hefur árlega undanfarna áratugi.

Þrátt fyrir að brottflutningar frá Íslandi séu ekki mjög miklir miðað við þessar tölur og lægri en halda mætti hefur þó lítið verið talað um hvaða áhrif atgervisflótti⁷ (e. brain drain) hefur í þessu samhengi. Eins og áður hefur komið fram er menntað vinnuafli sveigjanlegt vinnuafli og sá hópur sem á hvað auðveldast með að taka sig upp og leita nýrra tækifæra annars staðar (Katrín Ólafsdóttir, 2008). Frá efnahagshruni hefur fjöldi Íslendinga flutt frá landinu í leit að nýjum eða betri atvinnutækifærum. Hluti þessa hóps er þekkingarstarfsfólk sem hefur langa menntun og/eða reynslu að baki og hefur séð sér meiri hag í því að festa sig annars staðar í sessi til þess að nýta þekkingu sína eða hæfileika. Því til viðbótar hafa margir ungir Íslendingar, sem stundað hafa nám í útlöndum undanfarin ár ekki séð sér fært að flytja til Íslands vegna skorts á viðeigandi atvinnutækifærum. Erfitt er að henda reiður á hlutfalli menntaðs og hámenntaðs fólks í hópi brottfluttra Íslendinga eða þeirra efnahagslegu áhrifa, ef einhver eru, á íslenskt samfélag af þeim sökum þar sem það kemur ekki fram í tölum Hagstofunnar og lítið er til af haldbærum gögnum um þetta efni.

Samkvæmt rannsóknum (Beine, Docquier og Schiff, 2008) á atgervisflóttá smárikja virðist sem atgervisflótti geti haft neikvæðari áhrif á smáriki heldur en stór ríki. Vegna smæðar ríkjanna er menntað vinnuafli viðkvæmara fyrir áhrifum svokallaðra þrýstipátta (e. push factors) og heildaráhrif atgervisflóttans verða meiri en hjá stærri ríkjum.

Að mati Docquier og Rapoport (2011) er atgervisflótti vel menntaðs fólks orðinn stór áhrifaþáttur í búferlaflutningum heimsins og áhyggjuefni í mörgum ríkjum. Í þróunarríkjum er þetta mikið áhyggjuefni þar sem menntunarstig er lágt og skortur

⁷ Atgervisflótti er einnig þekktur undir hugtakinu spekileki eða þekkingarflótti og vísar til þess þegar menntað eða hæft fólk flytur frá sínu upprunalandi til annars lands eða í lengist til lengri tíma í öðru landi eftir námsdvöl.

getur verið á menntuðum mannauði. Atgervisflótti getur þó einnig haft áhrif á mörg önnur ríki þótt þróaðri séu þar sem hann getur stuðlað að auknu ójafnvægi á milli ríkja á þessu sviði.

Skortur á nákvæmum og samanburðarhæfum gögnum varðandi búferlaflutninga og hvaða afleiðingar þeir hafa fyrir hagkerfi landa sem missa mannauð eða taka á móti honum hafa þó hamlað rannsóknum á þessu sviði. Þessi gagnaskortur hefur valdið því að nokkur ágreiningur er meðal hagfræðinga um hver raunveruleg áhrif atgervisflótta eru á samfélög. Margt er því enn óljóst í þessum efnum og áhugavert væri að vita meira um áhrif atgervisflótta og þá jafnframt með tilliti til þess hvaða áhrif efnahagslæggðir hafa á hann.

6. Aðferð

Þegar rannsaka á ákveðin viðfangsefni þarf markmið rannsóknar að vera ljóst frá byrjun og einnig þegar farið er í það að velja þá rannsóknaraðferð sem hentugust þykir. Í seinni hluta ritgerðarinnar verður rakin sú aðferðafræði sem notuð var við gerð rannsóknarinnar. Lagðar eru fram rannsóknarspurningar og rannsóknargögnin greind með viðeigandi hætti. Fjallað verður um niðurstöður rannsóknarinnar út frá þeim þeim sem komu fram við lestur viðtalanna og leitað verður svara við þeim spurningum sem lagt var upp með.

6.1 Rannsóknaraðferð

Rannsakandi ákvað að nota eigindlega rannsóknaraðferð til að leita svara við rannsóknar-spurningunni. Með því að velja eigindlega rannsóknaraðferð gefst tækifæri til þess að fá dýpri vitneskju, skilning og þekkingu á viðfangsefninu. Enn fremur er hægt að kafa betur í gögnin heldur en hægt er að gera með megindlegri aðferð. Tilgangur eigindlegrar rannsóknaraðferðar er að leitast við að skilja hlutina út frá sjónarhóli þeirra sem taka þátt í rannsókninni, lýsa því sem fram kemur og að lokum túlka merkingu þeirra gagna sem fást með aðferðinni. Eigindleg aðferð er því frábrugðin megindlegri rannsóknaraðferð sem leggur meiri áherslu á að skoða tíðni eða magnmælingar í tölum (Cooper & Schindler, 2006).

Til eru nokkrar tegundir af eigindlegum rannsóknaraðferðum. Ein þeirra er viðtalsaðferð og á hún sér þrjár útgáfur. Í fyrsta lagi er hægt að nota svokölluð lokuð viðtöl (e. structured interview) sem eru frekar niðurnjörvuð og gefa rannsakanda ekki mikið færi á sveigjanleika í fyrirlögn. Önnur aðferð er svokölluð hálfopin viðtöl (e. semistructured interview) þar sem rannsakandi er með ákveðinn grunnspurningaramma en gefur bæði sér og þátttakendum sveigjanleika og færi á fleiri snertiflötum en í lokuðum viðtölum. Í þriðja lagi er hægt að nota opin viðtöl (e. unstructured interview) þar sem ekki er um neinar sérstakar spurningar eða umræðuefni að ræða heldur er hvert viðtal sniðið að hverjum og einum þátttakanda. (Cooper & Schindler, 2006).

Að mati rannsakanda kallaði viðfangsefni þessarar rannsóknar á dýpri skilning og betri innsýn heldur en hægt er að fá til dæmis með spurningalistum og af þeirri ástæðu varð eigindleg rannsóknaraðferð fyrir valinu. Viðfangsefni rannsóknarinnar er upplifun

og hugmyndir þekkingarstarfsmanna á sálfræðilega samningnum og því lá beint við að notuð yrði viðtalsaðferð. Hálfopin viðtalsaðferð varð fyrir valinu vegna þeirra kosta sem sú aðferð býr yfir. Kostirnir eru meðal annars þeir að hægt er að þróa samtalið á milli spyrjanda og viðmælanda. Aðferðin krefst þess að spyrjandinn hafi færni til þess að fá fram skýr og nákvæm svör frá viðmælandanum og leikni og sköpunargáfu til að laða fram sem mest af upplýsingum frá viðmælanda (Cooper og Schindler, 2006). Í eigindlegum viðtölum er það spyrjandinn sem er sjálft mælitækið og því skiptir það miklu máli að spyrjandinn hafi góða færni í mannlegum samskiptum og næmi fyrir viðmælendum sínum. Hann þarf vera fær í því að taka ákvarðanir með örskömmum fyrirvara, eða um leið og viðtalinu flýtur fram, um það að hverju eigi að spyrja viðmælandann næst og með hvaða hætti það sé gert. Hann þarf um leið einnig að geta lagt mat á það hvaða svörum viðmælandans eigi að fylgja betur eftir og hverjum ekki (Kvale, 1996). Í hálfopnu viðtali þarf spyrjandinn að nota svipað orðalag við alla viðmælendur og reyna jafnframt að skapa viðmælendum ákveðið svigrúm þegar kemur að því að svara. Fyrir spyrjanda er ekki nauðsynlegt að fylgja viðtalsrammanum nákvæmlega eftir röð og hann hefur einnig svigrúm til að víkja frá viðtalsrammanum ef honum finnst það þjóna tilgangi rannsóknarinnar (Bryman og Bell, 2007).

Hægt er að skilgreina eigindlega viðtalsaðferð sem „tilraun til þess að skilja heiminn út frá sjónarhóli viðfangsins, gera reynslu fólks merkingarbæra og að fletta ofan af upplifun þeirra af heiminum fram að vísindalegum skýringum á þeim” (Kvale, 1996). Viðtöl eru í grundvallaratriðum samtalið með þeim formerkjum þó að spyrjandinn spyr spurninga og stjórnar því í meginatriðum í hvaða áttir er farið í samtalinu (Kvale, 1996).

Eigindlegri viðtalsaðferð hefur verið líkt við þá tegund vettvangsrannsókna sem notaðar eru innan mannfræðinnar. Þessar tvær aðferðir gefa þó aðeins mismunandi sjónarhorn á viðfangsefnið. Viðtöl eru frekar valin þegar rannsakandinn er að reyna að finna sameiginleg þemu eða þætti hjá þátttakendum og rannsóknarefnið þarf ekki að vera að vera einskorðað við ákveðnar aðstæður eða vettvang eins og þegar vettvangsrannsóknir eru gerðar (Warren, 2001).

6.2 Rannsóknarspurning

Í rannsókninni var gengið út frá eftirfarandi rannsóknarspurningu:

Hvernig upplifa þekkingarstarfsmenn vinnusamband sitt við vinnuveitendur í gegnum sálfræðilega samninginn?

Megintilgangur rannsóknarinnar er að skoða hvernig sálfræðilegur samningur þekkingarstarfsmanna við vinnuveitendur er byggður upp og hvernig hann hefur þróast út frá sjónarhóli þekkingarstarfsmannsins með tilliti til þeirra breytinga sem hafa átt sér stað á vinnumarkaði eftir efnahagshrunið 2008.

Undirmarkmið:

Rannsakanda lék forvitni á að vita hvort að þekkingarstarfsmenn telji það mikilvægt að sálfræðilegur samningur sé fyrir hendi á milli starfsmanns og vinnuveitanda. Velti rannsakandi því fyrir sér hvort að sálfræðilegi samningurinn skipti starfsmenn eins miklu máli og áður í ljósi breyttra aðstæðna á vinnumarkaði og þar sem það er algengara nú að starfsmenn vinni hjá fleiri vinnuveitendum yfir starfsævina miðað við áður þegar starfsmenn unnu lengur á sama vinnustað, jafnvel alla starfsævina.

6.3 Þátttakendur, framkvæmd og öflun rannsóknargagna

Öflun þátttakenda fór fram með þeim hætti að tölvupóstur með auglýsingu um rannsóknina var sendur á vini og þeir beðnir um að senda póstinn áfram. Fljótlega fóru að berast ábendingar um hugsanlega þátttakendur og fengu þeir þá sent kynningarbréf um rannsóknina með tölvupósti (sjá viðauka nr. I). Um það bil þremur vikum síðar var rannsakandi kominn í samband við átta þekkingarstarfsmenn frá jafnmörgum vinnustöðum sem voru tilbúnir til þess að taka þátt í rannsókninni.

Öflun rannsóknargagna fór fram með átta hálfopnum djúpvíðtölum þar sem ákveðinn spurningarammi var notaður til að ná markvissum framgangi í viðtölunum. Rannsakandi hélt sig að mestu við spurningarammann (sjá viðauka nr. II) en fór einstaka sinnum aðeins út fyrir hann ef það þjónaði framgangi og flæði viðtalsins betur og breytti stundum spurningaröðinni. Rannsakandi fór eftir leiðbeiningum Kvale (1996) varðandi það að vera vakandi fyrir því sem viðmælandinn sagði og einnig ef hann þagði og reyndi þá að bregðast við því á viðeigandi hátt. Rannsakandi reyndi einnig að hafa mælikvarða Kvale (1996) í huga við framkvæmd viðtalanna, til dæmis með því að vera skýr og skilmerkilegur í tali, viðhafa virka hlustun, sýna innlifun, gefa þátttakendum tíma til að

ljúka við að svara og að muna eftir því hvað viðmælandinn hafði sagt fyrr í viðtalinu til að geta tengt það við sambærilegt efni ef það bar aftur á góma.

Áður en viðtölin hófust var þátttakendum kynnt hugtakið um sálfræðilega samninginn og hvað það felur í sér (sjá viðauka nr. III).

Öll viðtölin voru tekin á tímabilinu 14. mars til 19. mars 2012. Þar sem rannsakandi er ekki búsettur á Íslandi kom hann sérstaklega til að taka viðtölin og þurfti því að skipuleggja þau með það fyrir augum. Þátttakendur völdu sjálfir staðsetningu viðtalanna og tímasetningu þeirra þar sem rannsakanda fannst mikilvægt að viðmælendum liði vel meðan á viðtalinu stæði og til að meiri líkur væru á því að afslappað andrúmsloft myndaðist. Viðtölin fóru fram á ýmsum stöðum; í heimahúsum, í fundarherbergi á vinnustað og á kaffihúsum. Viðtölin voru hljóðrituð upp á Ipad og tóku allt frá 22 mínútum og upp í 53 mínútur og voru 9 til 15 bls. að lengd eftir að hafa verið afrituð. Heildarblaðsíðutal viðtalanna var 87 bls. Reynt var að afrita viðtölin eins fljótt og mögulega var hægt en þar sem þau voru tekin með mjög stuttu millibili var það ekki hægt í öllum tilvikum en var gert um leið og færi gafst.

6.4 Greining rannsóknargagna

Eftir að viðtölin við þekkingarstarfsmennina voru tekin og þau afrituð voru þau kóðuð og efnisgreind. Opín kóðun (e. open coding) er sú aðferð sem notuð er við greiningu viðtala í eigindlegum rannsóknaraðferðum. Við kóðun eru viðtölin tekin og lesin oft yfir og skoðuð nákvæmlega með það fyrir augum að finna með þeim sameiginlega þætti, efnisflokka eða mynstur sem einkenna þau. Rýnt er nákvæmlega í afritaðan texta viðtalanna og annað efni sem hugsanlega hefur verið skráð til að auka skilning á rannsóknarefninu. Til að byrja með eru gögnin skoðuð óháð markmiðum rannsóknar og rannsóknarspurningar en þegar lengra er komið er það tengt saman (Bogdan og Biklen, 2003). Eftir að hafa rýnt í viðtölin með þessum hætti og svör viðmælenda borin saman og mátuð við efni rannsóknarspurningarinnar voru þau flokkað með tilliti til þeirra efnisflokka sem birtast við vinnslu gagnanna og mynduðust þá þau fimm þemu sem einkenndu upplifanir eða skoðanir viðmælenda á vinnusambandi sínu.

6.5 Siðfræði rannsókna

Eins og jafnan er gert í eigindlegum rannsóknum er nafnleynd viðhöfð í þessari rannsókn. Nöfnum þátttakenda, persónulegum upplýsingum er breytt og heiti

vinnustaða eða fyrirtækja koma ekki fram til að koma í veg fyrir að hægt sé að rekja upplýsingar til einstakra þátttakenda. Fullum trúnaði var heitið við þátttakendur um þessi atriði og kom það fram í kynningarbréfi rannsakanda til þátttakenda og átti að vera öllum ljóst. Enn fremur voru þessi atriði ítrekuð ef þátttakendur vöktu máls á þeim á meðan á viðtalinu stóð. Jafnframt voru upplýsingar um svör viðmælenda ekki bornar á milli þátttakenda.

6.6 Takmarkanir rannsókna

Í byrjun rannsókna var stefnt að því að hafa sem jafnast kynjahlutfall. Það tókst ekki að fullu en í hópi þátttakenda eru þrjár konur og fimm karlar. Meirihluti þátttakenda er hugbúnaðarstarfsmenn eða sex talsins en tveir þátttakendur vinna í heilbrigðisgeiranum.

Þátttakendur voru fengnir með hentugleikaúrtaki (convenience sample). Með hentugleikaúrtaki eru þátttakendur fengnir til rannsókna eftir því hversu vel þeir henta rannsókninni og því hversu auðvelt reynist að ná til þeirra (Bryman og Bell, 2007).

Það, að meirihluti þátttakenda eru hugbúnaðarstarfsmenn, mætti hugsanlega líta á sem veikleika í rannsókninni en hins vegar má segja að það geti einnig verið styrkleiki þar sem áhugavert getur verið að skoða rannsóknarefnið sérstaklega út frá þessum hópi þekkingarstarfsmanna. Einnig mætti líta á aldursbil þátttakenda sem ókost en yngsti viðmælandinn er 29 ára og sá elsti 44 ára. Hugsanlega hefði það breytt niðurstöðum eitthvað að ráði ef breiðara aldursbil hefði verið á milli þátttakenda en ekki er þó hægt að fullyrða nokkuð um það.

Eins og áður hefur komið fram var rannsóknin gerð með eigindlegri rannsóknaraðferð eða hálfopnum djúpvíðtölum. Eigindlegar rannsóknaraðferðir hafa þær takmarkanir að þær hafa ekki alhæfingargildi en með þeim getur fengist djúpur skilningur á viðhorfi og sjónarhorni þátttakenda. Rannsakandi reyndi enn fremur að hafa það í huga að vera ekki of huglægur og blanda ekki sínum eigin skoðunum eða tilfinningum í rannsóknina og vonar að það hafi tekist að fullu en eigindlegar rannsóknir hafa meðal annars verið gagnrýndar fyrir þá hættu hjá rannsokendum (Bryman og Bell, 2007). Rannsokanda fannst að hann hefði kannski stundum mátt ganga betur á eftir sumum svörum viðmælendanna en það skrifast á reynsluleysi rannsokanda í viðtalstækni af þessu tagi.

Í eigindlegum rannsóknum er meiri áhersla lögð á réttmæti rannsóknarniðurstaðna en áreiðanleika þeirra. Áreiðanleiki er mikilvægur í megindegum rannsóknum þegar mikilvægt er að sama niðurstaða fáiast þegar rannsóknin er endurtekin með sama mælitækinu en í eigindlegum rannsóknum er meiri áhersla á að gögnin séu trúverðug, vinnubrögð vönduð og skipulögð og að greining og samanburður eigi sér stað á meðan á öllu ferlinu stendur (Cooper og Schindler, 2006). Rannsakandi reyndi sitt besta til þess að framfylgja þessum atriðum við vinnslu rannsóknarinnar en þar sem rannsakandi er algerlega óreyndur á þessu sviði er hugsanlegt að einhverjir hnökrar séu á því.

6.7 Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni voru átta og eru allir þekkingarstarfsmenn sem vinna á íslenskum vinnumarkaði. Hér á eftir verður ýmist talað um þekkingarstarfsmenn, þátttakendur eða viðmælendur en það skal áréttað að alltaf er verið að vísa til sama hóps.

Þátttakendur voru á aldrinum 29 ára til 44 ára með fimm ára starfsreynslu hið minnsta og upp í um 18 ára starfsreynslu í sínu fagi. Þeir höfðu einnig mjög mislanga starfsreynslu á þeim vinnustöðum sem þeir störfuðu á þegar viðtalið var tekið, allt frá nokkrum mánuðum og upp í 13 ár. Allir viðmælendur höfðu háskólapróf á sínu sérsviði. Sjö voru með BS gráðu, þar af einn með mastersgráðu að auki og einn var með doktorspróf í sínu fagi. Af þessum átta þekkingarstarfsmönnum unnu sex í hugbúnaðargeiranum sem tölvunarfræðingar og tveir unnu í heilbrigðisgeiranum sem hjúkrunarfræðingur og sálfræðingur. Fimm þekkingarstarfsmannanna eru karlmenn og þrír eru konur. Bakgrunnur þeirra og reynsla var því fjölbreytt. Þátttakendur unnu allir á mismunandi vinnustöðum þegar viðtölin voru tekin. Þeim var í upphafi rannsóknar lofað fullum trúnaði, nafnleynd og þagmælsku um persónulegar upplýsingar og fengu því allir þátttakendur dulnefni við ritun og greiningu viðtalanna. Rannsakandi ákvað að velja ný nöfn á þátttakendur og til að einfalda hlutina kaus hann að sleppa því að velja þeim millinöfn eða eftirnöfn. Allir viðmælendur koma því fram undir öðru nafni en eru þeirra eigin. Tveir viðmælendanna, sem höfðu stýstan starfsaldur hjá núverandi skipulagsheild af viðmælendunum, svöruðu einnig spurningum varðandi upplifun frá fyrri vinnustað.

7. Niðurstöður

7.1 Upphaf vinnusambands

Í þessum kafla er fjallað um upphaf vinnusambandsins hjá þekkingarstarfsmönnum. Skoðaðar verða ástæður þeirra fyrir vali á skipulagsheildinni, hvernig móttöku þeirra var háttað og hvaða upplifun þeir höfðu í byrjun vinnusambandsins.

7.1.1 Ástæður fyrir vali á skipulagsheild

Þekkingarstarfsmennirnir höfðu starfað mislengi á sínum vinnustöðum þegar viðtölin voru tekin en þeir voru allir fastráðnir starfsmenn. Misjafnar ástæður lágu að baki því að starfsmennirnir sóttu um hjá skipulagsheildunum. Gott orðspor var ástæða þess að einn viðmælandi sótti þar um starf, annar talaði um að fyrirtækið hefði verið spennandi kostur og sá þriðji að fyrirtækið hefði verið öruggur valkostur. Tveir viðmælendur þekktu til einhverra sem unnu hjá fyrirtækinu og það vakti athygli þeirra og áhuga á því. Tveir af viðmælendunum réðust til sinnar skipulagsheildar í gegnum lokaverkefni í námi og einn viðmælandi talaði um að nálægð frá heimili hefði verið stór ákvörðunarþáttur í vali sínu. Hjá Daníel var gott orðspor veigamikill þáttur í ákvörðun hans á vali á skipulagsheild:

Já, það var gott orðspor og ég var búinn að sækja um vinnu þarna áður og tók þá aðra vinnu sem mér bauðst og ég einhvern veginn var ekkert of ánægður þar sko og var alltaf að hugsa til þeirra og fannst einhvern veginn vera gott andrúmsloft þarna og þægilegur vinnustaður og gert vel við starfsmenn.

Hjá Þorvaldi var þetta ekki flókin ákvörðun og sýnir kannski í hnotskurn smæð íslensks vinnumarkaðar. Hann lýsti ferlinu svona:

Það var eiginlega bara vinur minn sem vann þar og ég hafði hitt hann á förnum vegi og var í hugleiðingum um að skipta um vinnu. Þannig að eitt leiddi af öðru og ég var bara spurður hvort ég vildi ekki bara vinna hjá þeim og ég sló til. Þetta var ekkert mikið flóknara en það.

Smæð vinnumarkaðarins kemur einnig við sögu hjá Bjarna en kunningssskapur var einnig ein af ástæðum þess að Bjarni komst í samband við núverandi skipulagsheild en hann réðst þangað fyrst í tengslum við lokaverkefni sitt:

Já, mig vantaði bara eitthvað fyrirtæki til að vinna lokaverkefni fyrir og já og hitti gamlan bekkjarfélagan minn sem var með mér í skólanum og var akkúrat að vinna hér og já, og hann boðaði mig í viðtal og ég var beðinn um að búa til lokaverkefni og þannig þróaðist þetta og þetta var eiginlega svona röð tilviljana sem olli því að ég fékk þessa vinnu.

Aðstæður og ákvörðun um að skipta um starf voru þó ekki eins einfaldar hjá öllum og fyrir Katrínu leit ferlið aðeins öðru vísi út. Hún hafði verið óánægð í fyrra starfi um nokkurt skeið og var að hugsa sér til hreyfings. Þegar hún viðraði þá ákvörðun sína við þáverandi vinnuveitendur komst hún að því að það var ekki auðsótt mál að sækja um starf á þeim stað sem hún hafði hugsað sér en þar hafði hún unnið sem verktaki á vegum fyrirtækisins. Hún fékk skýr skilaboð um að hún mætti ekki sækja þar um starf. Katrín útskýrir þetta sem viðbrögð fyrirtækisins við efnahagshruninu, að fyrirtækið hafi reynt að koma í veg fyrir að starfsmenn færu frá þeim og að ekki væri hægt að stela þeim. Katrínu var aldrei sagt frá því í byrjun vinnusambands hjá þáverandi skipulagsheild að hún væri að minnka starfsmöguleika sína með því að ráða sig hjá fyrirtækinu. Hún ákvað því að sækja um hjá öðru fyrirtæki og gekk það ferli vel enda nóg að gera á hennar sérfræðisviði:

Mér var sem sagt hótað öllu illu ef ég myndi sækja um starf [þar] þannig að ég ákvað bara að sækja um vinnu annars staðar og sótti um á fimm stöðum og fékk svar frá þeim öllum og [núverandi skipulagsheild] var bara með þeim fyrstu sem gátu gefið mér svör og ég bara fékk launin sem ég vildi og ég fékk starfið og mér fannst ég svona örugg þegar ég labbaði inn þannig að ég bara tók það. Það var eiginlega ástæðan fyrir því að ég fór þangað.

Að nýja starfið hafi verið spennandi valkostur var hluti af þeirri ákvörðun Andrésar að skipta um starf. Andrés lýsti þessu svo:

... en það blundaði í mér svolítið, mig langaði að prófa að vinna [á þessum vettvangi] og mér fannst þetta spennandi tækifæri að komast í. Það er mjög gaman að fá tækifæri.

Þetta rímar við það sem kemur fram í fræðilegri umræðu um þekkingarstarfsmenn að spennandi og krefjandi verkefni séu nauðsynlegur hluti af starfi þekkingarstarfsmanna (Flood, o.fl., 2001; Holland, Hecker og Steen, 2002).

7.1.2 Móttaka og upplifun í byrjun vinnusambands

Misjafnlega var staðið að því að taka á móti þekkingarstarfsmönnum á nýjum vinnustað en meirihluti þeirra þurfti þó að finna út úr flestum hlutum sjálfur og fékk ekki mikla aðstoð í upphafi. Nokkrum fannst það kostur á meðan aðrir höfðu ekki miklar skoðanir á því. Bjarni hafði byrjað hjá hugbúnaðarfyrirtækinu í gegnum lokaverkefnið sitt og lýsti hann upplifun sinni svona:

Það var voðalega lítið kynnt fyrir mér, mér var eiginlega hent eins og ég segi í djúpu laugina. Hent beint í djúpu laugina og ég var með leiðbeinanda héðan sem var eiginlega ekkert að sinna lokaverkefninu vel þannig að ég var nánast einn sem var kannski dálítið erfitt [...] svo ég þurfti svona að finna upp hjólið nánast sjálfur en þetta hjálpaði samt rosalega mikið að þurfa að gera allt sjálfur, ef maður er leiddur í gegnum þetta þá getur maður ekki gert neitt sjálfur, þannig er það oftast bara.

Sama máli gegndi um Gunnhildi sem lýsti því einnig þannig að henni hefði verið hent strax „út í djúpu laugina“ en fannst það ekki neikvætt á neinn hátt:

Já, ég var náttúrulega búin að vera að vinna, ég var svo sem að koma úr námi en var búin að vera að vinna mikið sem sálfræðingur í náminu, það er bara þannig. Þannig að ég fór bara ofan í djúpu laugina sjálfviljug og var svo sem ekkert, fylgdist aðeins með öðrum sálfræðingum fyrstu vikuna en svo

byrjaði maður bara. Já, það bara stóð undir væntingum og í takt við það sem ég vildi.

Fleiri lýstu ferlinu einnig sem dýfu í djúpu laugina en samt sem áður voru flestir frekar sáttir með upphaf vinnusambandsins og fannst spennandi að hafa nóg að gera. Undantekningar voru þó á því hvernig skipulagsheildir undirbjuggu komu nýs starfsmanns og kom það til dæmis Sigfúsi á óvart hversu mikið skipulag var á hlutunum í byrjun. Því var hann óvanur frá gamla vinnustaðnum:

Ja, kom reyndar á óvart hvað var vel að þessu staðið. Þarna var til blað þar sem farið er yfir nákvæmlega hvernig tekið er á móti nýjum starfsmanni og ákveðin starfsmenn fengu það verkefni bara að sýna mér hina og þessa hluti. Svo átti ég bara að tikka við boxið þegar það var búið. Kom mér reyndar á óvart hvað það var vel gert. Svo reyndar, af því að ég þekki [starfið] það vel, þá gat ég strax byrjað. Alla vega að einhverju leyti. Það var betur tekið á móti mér þarna heldur en til dæmis í stórri stofnun eins og [hjá gamla fyrirtækinu]. Það er hugsað betur út í þessa hluti. Kom mér mjög á óvart.

Sigfús hafði þá skoðun að stærð skipulagsheildarinnar hefði kannski eitthvað haft að segja um hvernig tekið er á móti nýjum starfsmönnum. Hann bar einnig nýja vinnustaðinn saman við þann gamla og vísaði í það sem hann kallaði „íslensku leiðina“ sem viðhöfð hefði verið á gamla vinnustaðnum. Hann sagði:

...ég meina, þetta er bara íslenska leiðin. Við erum með mjög viðkvæm[...]gögn, erum að vinna skýrslur sem eru kannski teknar ákvarðanir um út frá, og einhverjir nýir starfsmenn fá bara að fara með puttana í það og kokka upp einhver gögn.

Upplifun Ragnheiðar í byrjun vinnusambands einkenndist af því að hún gat þróað starfið og vinnuumhverfið að miklu leyti sjálf í samvinnu við aðra starfsmenn þar sem skipulagsheildin var ný af nálinni og allir starfsmenn því að stíga sín fyrstu skref.

Þannig lagað voru allir að stíga sín fyrstu skref á nýjum stað, það var verið að þróa vinnuumhverfið og hvernig við vildum hafa þetta, þannig að maður

gat haft puttana í því að hvernig hlutirnir voru skipulagðir. Hjúkrunarforstjórinn, en hún kom af annarri heilsugæslustöð, hún var forstýra í fyrsta sinn og hún reyndi og vildi koma sínu vinnulagi á og vildi ekki endilega hafa það eins og það hafði verið á [gamla vinnustaðnum]. Þannig að ég fékk alveg að koma að með mínar athugasemdir. Þar voru mínir yfirmenn tvær konur, mér fannst það skipta máli, andrúmsloftið var einnig frá byrjun mjög jákvætt.

Almennt má segja að flestir sem lentu í því að hafa verið „dýft snemma í djúpu laugina“ hafi tekið því nokkuð vel og litið á það sem ögrandi verkefni. Einungis einn viðmælenda minna talaði um að hafa fengið formlegan aðstoðarmann eða svokallaðan starfsfóstra í upphafi starfs og einn hafði verið með leiðbeinanda vegna lokaverkefnis en hann var hins vegar ekki mjög sýnilegur. Nokkrir töluðu um að hafa fengið einhverja aðstoð frá samstarfsmönnum. Einn viðmælandi talaði um að nauðsynlegt væri að nýir starfsmenn fengju starfsfóstra sem myndi þá einnig passa upp á félagslegu hliðina eins og að taka nýja starfsmanninn með í mat og þess háttar. Honum fannst sem yfirmenn gæfu þessum hlutum oft ekki nægan gaum.

7.2 Stjórnun og sjálfstæði í starfi

Upplifun þekkingarstarfsmanna á stjórnun innan skipulagsheildarinnar sem þeir starfa hjá, hversu sjálfstæðir þekkingarstarfsmenn telja sig vera í starfi og hvernig þeir skilgreina verkefni sín eru umfjöllunarefni þessa kafla. Einnig verður fjallað um hvernig þekkingarstarfsmennirnir líta á starfsþróunarmöguleika sína innan skipulagsheildarinnar.

7.2.1 Upplifun af stjórnun

Þegar viðmælendur voru spurðir um upplifun sína af stjórnun innan skipulagsheildarinnar voru svörin nokkuð misjöfn. Sumir voru mjög ánægðir en aðrir gagnrýndu ýmislegt og gerðu að umtalsefni þann greinarmun sem þeim fannst á stjórnun næsta yfirmanns og svo yfirstjórn skipulagsheildarinnar og beindist þá gagnrýnin frekar að yfirstjórn skipulagsheildarinnar. Hluti skipulagsheildanna hafði gengið í gegnum skipulagsbreytingar og hafði það haft áhrif á stjórnun þeirra. Þorvaldur hafði unnið lengi hjá sömu skipulagsheild og hafði upplifað breytingar á stjórnun skipulagsheildarinnar sem hafði gengið í gegnum miklar skipulagsbreytingar. Þær fólust í

Því að í fyrstu voru engir millistjórnendur innan hennar heldur einungis eigendur, framkvæmdastjóri og almennir starfsmenn. Nokkrum árum síðar voru búnar til deildarstjórstöður. Breytingar urðu síðan á eignarhaldi skipulagsheildarinnar og gömlu eigendurnir fóru út. Þetta hafði bæði góðar og slæmar hliðar að mati Þorvalds. Hann sagði um nýju eigendurna:

Þeir horfa svolítið mikið í aurinn, það var ekki þannig. Þetta var aðeins meira líbó. En það hefur mikið breyst, þessi frjálsléiki og skemmtifaktorinn hefur lækkað. Sá kúltúr hefur því miður horfið. Work hard, play hard. En nú má ekki play hard.

Hjá skipulagsheildinni, sem Bjarni vann hjá, höfðu ekki orðið neinar skipulagsbreytingar að ráði. Fyrirtækið er frekar lítið, með færri en tuttugu starfsmenn og eignarhaldið er á margra höndum þar sem einn er titlaður framkvæmdastjóri. Samkvæmt Bjarna vill þó framkvæmdastjórinn ekki vera titlaður sem slíkur þar sem hann vinnur við hlið annarra starfsmanna og einnig að sömu verkefnum og þeir. Bjarni lýsti þessu:

Hann vinnur bara á sama level og við og það er engin tæknilega séð stéttaskipting í þessu fyrirtæki, við erum eiginlega bara allir jafnir. Já, mjög þægilegt sko. Það er eiginlega enginn yfirmaður...ekkert [hefur breyst], bara alltaf jafn þægilegt.

Tveir viðmælendur unnu hjá skipulagsheildum í opinbera geiranum. Ragnheiður var að vinna hjá skipulagsheild sem var undir yfirstjórn annarrar stjórnarsýslueiningar. Henni fannst sem stjórnun sinnar skipulagsheildar hefði breyst nokkuð á síðustu árum eða eftir að efnahagslægaðin skall á. Að hennar mati höfðu stjórnendur skipulagseiningarinnar mjög óveruleg völd hvað varðaði marga hluti sem snertu stjórnun innan hennar. Svona lýsti Ragnheiður þessu:

Það er eins og stjórnarsýslan stjórnir öllu núna, það er þannig að þó að við séum með [yfirstjórnanda] á staðnum, þá hefur hún ekki, það er að segja hún getur haft áhrif á það hver verði ráðinn, ekki hvort að hann verði ráðinn eða hversu mikið vinnuhlutfall sé að úthluta, launin eru ekki í hennar höndum en auðvitað er dagleg stjórnun í hennar höndum. Þessi mikli

samdráttur hefur tekið völdin af þessum yfirmönnum til þess að halda svólítið vel utan um peningana, já, meiri miðstýring. Það er mín tilfinning þó ég sé aldrei á einhverjum yfirmannafundum eða neitt slíkt.

Þrátt fyrir mismunandi stjórnun og að ólíkar útfærslur séu á henni innan ólíkra skipulagsheilda voru viðmælendurnir mjög sjálfstæðir í störfum sínum að mestu leyti og gátu haft mikið frumkvæði í störfum sínum.

7.2.2 Sjálfstæði í starfi og skilgreining verkefna

Viðmælendur voru allir sammála um það að þeir væru sjálfstæðir í starfi. Þeir áttu það sameiginlegt að vera úthlutað ákveðnum verkefnum sem þeir leystu síðan af hendi án mikilla afskipta frá yfirmönnum. Sigfús hafði það á orði að út af fámenninu hjá sinni hans skipulagsheild væri nauðsynlegt að sýna sjálfstæð vinnubrögð:

...ég er í raun mjög sjálfstæður út af fámenninu, þá verða menn bara að geta pikkað upp þau verkefni sem bjóðast og hlaupa með þeim. Það er alltaf einn maður per verkefni, það er alltaf þannig.

Hinir viðmælendurnir tóku í sama streng hvað varðar sjálfstæði og töldu einnig að það hefði haldið sér síðustu ár. Katrín talaði um að einn af kostum starfsins væri sá að það væri mjög sveigjanlegur vinnutími sem fylgdi starfinu og hún hefði nokkuð frjálssar hendur um hvenær mætt væri til vinnu, svo lengi sem tilskyldum vinnustundum væri skilað. Þorvaldur tók undir þetta með sjálfstæðið og sagði:

Það fylgir bara starfi í [þessum geira] að menn þurfa visst sjálfstæði.

Andrés hafði upplifað breytingu um tíma eftir efnahagshrunið á því hversu mikið stjórnendur voru að skipta sér af einstökum verkefnum en fyrir efnahagshrunið hafði sjálfstæði starfsmanna verið mikið hjá skipulagsheildinni. Hann sagði:

Ég tók eftir því að einn yfirmaður minn, sem hafði verið prómóteraður eftir hrun, að hann fór að míkroanagera fólk, þannig að allir fundu að hann treysti engum til að gera allt sjálfur. Hann þurfti að vita nákvæmlega hvað fólk var að gera...hann sagði reyndar svo upp eins og margir reyndar. En ég

held að hann hafi gengið of langt í að mikrómanagera fólk. Þú þarft að fá þitt svigrúm.

Svigrúm, frelsi og sjálfstæði til að vinna starf sitt án mikilla afskipta frá stjórnendum einkenndi störf flestra viðmælenda og eftir því sem næst verður komist töldu þeir það ekki annað en sjálfsagt. Viðmælendur voru þó engin eylönd í vinnu sinni því að flestir voru einnig í samstarfi við aðra þekkingarstarfsmenn og teymisvinna var hluti af starfi sumra.

7.2.3 Starfsþróunarmöguleikar og símenntun

Aðspurðir um símenntun og hvort að einhver breyting hefði orðið á því síðustu ár töluðu nokkrir um að skrúfað hefði verið fyrir það að einhverju leyti en sums staðar væri það þó að lagast aftur. Bjarni hafði þó ekki yfir neinu að kvarta en ekkert hafði breyst í þessum efnum á hans vinnustað. Hann sagði:

Við fáum bara að velja ef að það eru einhver námskeið sem við viljum fara á, þá eru þau fjármöggnuð af fyrirtækinu, það er ekkert mál, já, en ég hef bara ekki fundið ástæðu til að fara og mennta mig meira. Ég bara hef eins og ég segi, ég hef áhuga á því seinna meir, ég veit alltaf að glugginn er opin...

Daníel tók einnig í sama streng, þar hafði ekkert breyst og til dæmis vel tekið í beiðnir um að fara á námskeið. Í opinbera geiranum eru einhver námskeið í boði samkvæmt Ragnheiði og fræðslustyrkir sem hægt er að sækja um. Andrés talaði um að möguleikarnir hefðu verið meiri fyrir nokkrum árum:

Þeir voru töluverðir hér áður og ýmislegt gert. Nægur peningur til að senda mann á námskeið, erlendis til dæmis, en svona eftir [hrunið] er þetta orðið miklu þrengra og erfiðara að komast á námskeið. Það er svona verið að kreista úr fólkum það sem það kann en ekki verið að opna mikið á þennan möguleika, þó er gasprað um það en ekkert er gert. Alla vega núna.

Hjá sumum viðmælendum voru möguleikar til þess að geta unnið sig upp litlir, sérstaklega hjá þeim sem unnu í opinbera geiranum og hjá þeim skipulagsheildum sem

einkenndust af flötum stjórnunarstíl. Að mati viðmælenda gat það bæði verið gott og slæmt. Sigfús sagði:

Það er mjög flatur strúktúr, þú ert ekki að fara að að verða yfir einhverju, sem er mjög gott. Það sem ég er að sækjast eftir með því að fara til [núverandi fyrirtækis] fyrst og fremst er að verða sérfræðingur á mínu sviði og út frá því eru gríðarlegir möguleikar.

Gunnhildur, sem var sálfræðingur í opinbera geiranum, hafði þetta að segja um starfsþróunarmöguleika þar:

Nei, það eru engir starfsþróunarmöguleikar á okkar vinnustað. Það er engin lagskipting og það er það sem við erum að fara í gegnum í okkar kjarasamningum, það er bara okkar yfirmaður og svo eru allir bara á sama planinu. Það eru engir verkefnastjórar eða næstu undirmenn undir yfirmanninum eða svoleiðis. Það er enginn breytileiki í starfinu sem sagt.

Ragnheiður, sem einnig vann í opinbera geiranum sem hjúkrunarfræðingur, tók í sama streng. Hún taldi að hún hefði möguleika á því að þróast í starfi að einhverju leyti en launalega séð væri það þó erfitt þrátt fyrir að hún hefði lagt á sig sérhæfingu á ákveðnu sviði. Hún hafði þetta til málanna að leggja:

En það er ekki í raun og veru þannig að maður þróist þannig að þú getir unnið þig upp og launalega séð þá er allt í járnum. Stofnanasamningarnir eru skelfilegir, það er ekkert svigrúm fyrir nokkurn skapaðan hlut, eins og fyrir hjúkrunarfræðing í mínum sporum, sem er með sérhæfingu, [...] þá getum við ekki fengið neina umbun fyrir það launalega séð.

Skipulagsbreytingar breyttu möguleikum hjá Þorvaldi til þess að þróast í starfi. Á tímabili hafði hann verið deildarstjóri en eftir skipulagsbreytingar missti hann þann titil. Hann var í sjálfu sér ekki að öllu leyti ósáttur við þá breytingu þar sem sumt í stjórnunarstarfinu átti ekki við hann. Hann taldi að það ætti betur við sig að skapa eitthvað. Hann leit á sig sem dýrmætan starfsmann hjá skipulagsheildinni enda hafði hann unnið þar lengi og var því ósáttur við það að eftir skipulagsbreytingarnar hafði verið tekinn upp nýr launastrúktúr hjá

fyrirtækinu og honum var neitað um launahækkun á grundvelli þess. Þetta voru hans orð:

Svo fer ég bara og bið um launahækkun eftir allar þessar skipulagsbreytingar og fæ bara stutt og laggott nei. Það passar ekki inn í strúktúrinn. Þetta er svolítið lame, mér er sama um strúktúrinn.

Fyrir Þorvaldi var skortur á starfsþróun ein af ástæðum þess að hann var að hugsa sér til hreyfings en hann var líka spenntur fyrir því að breyta til eftir mörg ár hjá sama fyrirtæki og vildi snúa þessum aðstæðum sér í vil enda í þeirri stöðu, eins og hluti þekkingarstarfsmanna, að hafa mikla atvinnumöguleika á sínu sviði. Hann sagði:

Það er alveg búið að kippa því [þ.e. möguleikum til starfsþróunar] burt. Það er reyndar ein af ástæðunum fyrir því að ég vil hugsa mér til hreyfings. Þótt í rauninni sé þessi breyting jákvæð á margan hátt.

Samkvæmt svörum frá viðmælendum voru möguleikar þeirra til starfsþróunar og símenntunar mismunandi en hægt er að meta það sem svo af svörum flestra viðmælenda að mikilvægt sé fyrir þekkingarstarfsmenn að hafa einhverja möguleika til þess.

7.4 Tengsl við skipulagsheild

Hér verða skoðuð tengsl á milli starfsmanna og vinnuveitenda eins og þau birtust í viðtölunum. Fjallað verður um upplifun og túlkun viðmælenda á þessum tengslum. Skoðað er hvernig væntingar viðmælendur hafa gert sér í vinnusambandinu, athugað er hvort viðmælendur hafi upplifað brot á sálfræðilega samningnum og hvernig hollustu þeirra og tryggð gagnvart skipulagsheildinni er háttað.

7.4.1 Tengsl við stjórnendur

Þegar viðmælendur voru spurðir að því hvernig þeir upplifðu tengsl sín við vinnuveitendur virtust flestir upplifa tengsl sín við vinnuveitendur og yfirmenn með frekar óformlegum hætti. Flestir, en þó ekki allir, þekktu gildi skipulagsheildarinnar þar sem þau voru fyrir hendi en hluti skipulagsheildanna hafði ekki nein formleg gildi.

Allir viðmælendur töldu tengsl sín við stjórnendur vera með óformlegum og óþvinguðum hætti. Tveir viðmælendur, sem störfuðu inna stórra skipulagsheilda, töluðu

þó um að um aðeins meiri formlegheit væri að ræða eftir því sem ofar drægi í skipuritinu.

Bjarni lýsir tengslum sínum við vinnuveitanda sinn með þessum hætti:

Ja, maður veit það að hann lítur ekki á mann sem bara einhverja tölu á pappír, maður veit það og ef manni líður illa í starfi þá getur maður farið og spjallað við hann, það er ekkert mál, maður finnur það, við erum líka bara 17 manns og erum lítill hópur og lítið fyrirtæki og hann passar að manni líði vel en það er samt engin svona sérstök starfsmannaviðtöl en maður veit að maður getur alltaf farið og spjallað við hann ef maður vill, já alltaf opið bara.

Í þeim tilvikum sem þekkingarstarfsmenn unnu sem verktakar voru samskipti starfsmanna og vinnuveitanda dálítið fjarlægari. Bjarni, sem hafði einnig unnið sem verktaki í annarri skipulagsheild á vegum fyrirtækis síns, talaði um muninn á því að vinna þar undir öðrum stjórnendum miðað við það að vinna hjá sínum eiginlega vinnuveitanda. Hann sagði:

...við erum ekki bara lengur, ég er ekki lengur Bjarni, ég er bara starfsmaður A eða B eða 1 eða 15, ég er náttúrulega bara verktaki uppi í [x fyrirtæki] og ég fær náttúrulega engin réttindi þar en það er önnur saga að segja frá því. En mér finnst það algjörlega nauðsynlegt. Það verður að vera þessi nálægð við yfirmanninn, manni finnst það, maður veit að ef maður er í einhverjum vandamálum þá getur maður alltaf talað við yfirmanninn, maður veit það. Það er alltaf gott að vita.

Einnig má segja að í þeim tilvikum sem viðmælendur höfðu unnið hjá skipulagsheildum sem lentu í niðurskurði og endurskipulagningu í kjölfar hrunsins hafi komið fram að þeir fundu fyrir því að meiri fjarlægð myndaðist á milli starfsmanna og stjórnenda. Það hafði áhrif á tilfinningar þeirra gagnvart vinnuveitendum.

Andrés hafði þetta að segja:

Ég held að til að byrja með þá var ég nokkuð stoltur af því að vera þátttakandi í þessari miklu uppsveiflu, að búa til svona mikla peninga fyrir þjóðfélagið, ég held að þetta sé orðið meira viðskiptalegs eðlis núna.

og hann bætir við:

Ég myndi segja að maður hefur misst svolítið þennan „hluti af heild“ tilfinningu. Maður er orðinn, þetta er meira af nauðsyn, maður er kannski á einhverri sjálfstýringu bara. Kannski má draga það saman að maður er að mestu leyti í þessu út af laununum, þó ekki öllu leyti.

Sigfús, sem áður vann á stórum vinnustað, en hafði nýlega fært sig til minna fyrirtækis hafði þetta til málanna að leggja um samanburð á milli þess að vinna hjá litlu fyrirtæki eða stóru.

Ef þú ert að vinna á litlum vinnustað, fyrir eigandann, hann er á gólfinu, það telur miklu meira en að vera að vinna fyrir [fyrirtæki Y] eða nokkur hundruð manna fyrirtæki. Þú sérð aldrei eigandann og þú skiptir engu máli í stóru myndinni [...]. Þetta skiptir bara engu máli, bara einn af þúsundum, svo segja þeir bara upp þrjú þúsund manns, fimm þúsund þess vegna, það er ekkert loyalty þar, anything goes.

Stærð skipulagsheildar virðist því hér hafa einhver áhrif á mat viðmælandans á það hvernig tengsl við stjórnendur eða vinnuveitendur þróast.

7.4.2 Væntingar og loforð

Allir viðmælendur voru nokkuð sammála um að hafa haft nokkrar væntingar í byrjun vinnusambands. Þær voru þó mismunandi, allt frá því að vonast til þess að nýja skipulagsheildin væri betri en sú sem áður var unnið hjá og til þess að geta mótað og þróað starfið eftir sínu höfði. Upplifun þeirra af væntingum og loforðum var með ýmsum hætti. Bjarni og Daníel höfðu báðir á orði að þeir hefðu ekki mikið hugsað um hvaða væntingar þeir hefðu. Þeir voru báðir tiltölulega nýskriðnir úr námi en höfðu þó þær væntingar að vilja komast að hjá skipulagsheild sem væri vel stjórnað og gott að vinna hjá. Annar talaði um að hún hefði þurft að vera betri en sú sem hann hafði síðast unnið hjá. Báðir voru frekar ánægðir með sína launapróun og annar þeirra talaði um að

hann fengi bónus ef vel gengi hjá fyrirtækinu. Ragnheiður og Gunnhildur höfðu einnig upplifun um að væntingar þeirra gagnvart skipulagsheildinni hefðu að mestu staðist, að undanteknum launaliðnum, en þar fannst þeim báðum pottur brotinn en laun beggja eru bundin af kjarasamningum. Aðrir viðmælendur voru frekar sáttir með launin en töldu að alltaf mætti gera betur. Gunnhildur hafði komið inn í upphafi starfs með von um að geta mótað starfsemi skipulagsheildarinnar að einhverju leyti þar sem hún hafði reynslu annars staðar frá og vildi nýta hana inn í nýja starfið. Að hennar mati höfðu væntingar hennar hvað það varðaði alveg staðist:

Já, þessi starfsemi var frekar ný þannig að ég gerði mér svolítið vonir um að mega koma inn og móta það svolítið, kem þarna úr öðru umhverfi sem sagt nýkomin úr námi og með ýmislegt í farteskinu, uhm.. og það hefur alveg staðist. Ég hef fengið að gera alveg heilmargt sem ég hef viljað þróa og það hefur alveg, og já, maður hefur alveg fengið svigrúm til þess.

Ekki höfðu allar skipulagsheildir og vinnuveitendur staðist væntingar viðmælenda. Sigfús talaði um að núverandi vinnuveitendur hefðu talað mikið um góðan mórál innan fyrirtækisins en upplifun hans var ekki alveg á sama veg, þó var hann ekki endilega óánægður. Hann bar saman væntingar til vinnuveitenda fyrir og eftir hrun:

Það er erfitt að bera þetta saman, þar sem ég skipti auðvitað um starf en menn eru ekki eins cocky, þú labbar ekkert inn og biður um launahækkun no matter what, kannski ertu aðeins varari um þig, samt kannski ekki alveg meðal tölvunarfræðinga því núna er mjög gott að fá vinnu, ég veit það ekki...

seinna bætti hann svo við:

...maður kemur inn með rosalegar væntingar, svo kemur reality check þegar maður fattar að þetta sé mögulega ekki sú útópía sem maður heldur alltaf að nýr vinnustaður sé.

Þorvaldur talaði um að til að byrja með hefðu væntingar hans alveg staðist en það hefði þó breyst nokkuð síðustu ár og ýmislegt komið upp á sem hann var ekki ánægður með

og fannst óréttlátt. Sem dæmi nefndi hann að honum hefði aldrei boðist, þrátt fyrir langan starfsaldur hjá skipulagsheildinni, að fara á námskeið á kostnað hennar meðan samstarfsmaður hans hefði hins vegar fengið það í gegn.

Hann sagði:

Það eru svona hlutir sem fara ógurlega í taugarnar á mér. Þeir eru að átta sig núna. Að það verður að kosta námskeið til að breyta hlutunum. Þetta kostar, það þarf að eyða fjármunum og tíma í þetta. Fólk á ekki að þurfa að bera þennan kostnað allt sjálf.

Andrés hafði þá sögu að segja að í fyrstu hefði hann haft miklar væntingar þar sem um var að ræða spennandi verkefni sem gaman væri að vinna að. Áhrif efnahagshrunsins hefðu síðan komið hart niður á starfsemi skipulagsheildarinnar og það hefði haft sitt að segja um hvernig væntingar hans hefðu breyst. Hann lýsti þessu svo:

Já, maður var auðvitað mjög spenntur að byrja og hafði ákveðnar væntingar um það að launin myndu hækka og um væri að ræða spennandi verkefni sem að gaman væri að vinna í og allt yrði frábært. Að vissu leyti rættist það um tíma en svo auðvitað urðu þarna kaflaskil [efnahagshrunið] og þá er mörgum sagt upp og allt dettur niður, sorgarferli bara, ætli allir hafi ekki upplifað að sinn samningur hafi verið svikinn á þessu augnabliki og á þessum mánuðum sem tóku við. En svona eftir á hyggja, þá fer fólk að tína saman brotin og líma og byggja upp nýjan samning í huganum, bara til að takast á við næsta dag.

Aðspurður um það hvort og hvernig væntingar til vinnuveitenda hafi breyst eftir þetta segir hann:

Það er eitthvað sem allir þurftu að kyngja, launalækkunir og skerðingar á alls konar fríðindum og svona og þetta var bara eitthvað sem allir þurftu að kyngja. Það var í raun enginn neyddur til þess, fólk var boðið að skrifa undir sem vildi takast á við verkefnið þó að þeir væru búnir að fá launalækkun og

annað. Því þetta breytti líka eðli margra starfa og meðal annars míns. Maður lendir í endurmati, það þurfti að endurmeta stöðuna og ég held að þetta hafi verið viss vonbrigði en þetta er líka áskorun. Maður vill setja sér ný markmið eða komast burt, það er margt sem fer í gegnum huga manns.

Það er ljóst af viðtölum við viðmælendur að það er margt sem spilar inn í það hvernig væntingar til vinnuveitenda þróast en utanaðkomandi þættir eins og efnahagshrun geta haft mikil áhrif á innviði og stjórnun og leitt til óöryggis hjá starfsmönnum.

Viðmælendur voru beðnir um að setja sig í spor vinnuveitanda síns með því að svara hvort að þeir teldu að þeir sjálfir hefðu staðist væntingar vinnuveitanda síns. Allir viðmælendur töldu að þeir hefðu staðist væntingar vinnuveitanda síns og efuðust flestir lítið um það en með þessari spurningu hafði rannsakandi í huga lýsingu Drucker (2002) á sjálfsöryggi þekkingarstarfsmanna gagnvart skipulagsheild þar sem þeir vita að fengur er að þeim.

Ef misbrestur verður á því að komið sé til móts við væntingar starfsmanna um skemmri eða lengri tíma er talað um starfsmaðurinn upplifi brot á sálfræðilega samningnum eins og fjallað var um í kafla 4.4. Viðmælendur voru spurðir hvort að þeir hefðu upplifað einhver slík brot á sínum sálfræðilega samningi.

7.4.3 Brot á sálfræðilega samningnum

Eins og kemur fram í kafla 4.4 er sálfræðilegi samningurinn í eðli sínu einungis huglægur og upplifa starfsmenn brot á honum því á mjög einstaklingsbundinn og persónulegan hátt. Það sem fyrir einum telst meiri háttar brot eru smámunir fyrir öðrum. Meirihluti viðmælenda minna hafði einhvern tíma upplifað neikvæðar tilfinningar í garð yfirmanna eða vinnuveitenda en á mjög misjafnan hátt.

Það var brot í augum Katrínar að upplifa að fram hjá henni hafði verið gengið í starfi og að loforð voru ekki efnd. Katrín hafði á sínum gamla vinnustað unnið sem verktaki á þeirra vegum þegar efnahagshrunið gekk yfir en hafði skipt um vinnu tveimur árum fyrir töku viðtalsins. Hún hafði upplifað miklar breytingar á starfi sínu á gamla staðnum. Starfsþróunarmöguleikar höfðu minnkað ásamt möguleikum til símenntunar. Ekki var hægt að komast á námskeið og lítil von var um launahækkun. Hún lýsti þessu:

Það var voða lítil skilningur á því að maður væri þarna til að ná einhverjum þroska í starfi og fá einhverja reynslu og svona en af því að maður mokaði bara inn peningum þá fékk maður ekki nein tækifæri, maður var bara fastur sko, sem svona vinnudýr.

Hún varð smám saman óánægð í starfi. Fyrirtækið hafði gengið í gegnum fleiri en eina sameiningu og traust Katrínar til vinnuveitenda sinna hafði minnkað mikið.

Þeir eru svo peningadrifnir. Þetta snýst allt um að koma með peningana inn í kassann og sögurnar sem maður heyrir um hvernig þeir hafa komið fram við starfsfólk sem einmitt verður veikt og lent í veikindum og hvernig er komið fram við fólk þegar því er sagt upp. Það er einmitt partur af því af hverju ég sagði upp, ég hætti að treysta þeim sko.

Hluti af óánægju hennar fólst í því að ekki hafði verið staðið við þau loforð að hún gæti vaxið í starfi stjórnunarlega séð ásamt því að horfa upp á það að verið var að ráða nýja starfsmenn inn í fyrirtækið í sambærileg störf en á hærri launum. Á meðan var ekki komið til móts við hana á neinn hátt og fékk hún endurtekna neitanir um launahækkun og, eins og áður hefur komið fram, ákvað hún þá að segja starfinu upp.

Skipulagsheildin, sem Þorvaldur vann í, hafði einnig lent í meiri háttar skipulagsbreytingum oft en einu sinni vegna breytinga á eignarhaldi og taldi hann að það hefði sett mark sitt á upplifun sína og væntingar gagnvart vinnuveitendum að því leyti að væntingar hans til þeirra höfðu brugðist að mörgu leyti. Hann hafði hugsað um uppsögn í nokkurn tíma en ekki látið verða af því:

Ég er búinn að hugsa þetta alveg 3000 hringi en ekki látið verða af því.

Þó að Sigfús hafi upplifað það á sínum gamla vinnustað að ekki hafi verið komið til móts við væntingar hans vildi hann ekki ganga svo langt að segja að hann hafi upplifað það sem brot. Ástæða þess að hann sagði upp störfum var sú að honum fannst hann vera hættur að vaxa í starfi. Hann sagði:

Allt síðasta árið mitt hafði ég ekki lært neitt nýtt og sá ekki fram á að það myndi breytast og ákvað því að hætta. Það var ekki erfitt, ég var eiginlega mjög kátur með þetta. Ég fór inn til yfirmanns míns og talaði við hann í þrjú korter og sagði honum hvað mér fyndist, hvað væri að þessum vinnustað. Það var mikill léttir.

Þetta samræmist því sem áður hefur komið fram að þekkingarstarfsmenn haldast lengur í starfi ef starfið felur í sér áhugaverð og ögrandi verkefni og samkvæmt því segja þeir frekar upp ef starfið bregst þeim væntingum. (Flood o.fl., 2001, Holland, Hecker og Steen, 2002).

7.4.4 Hollusta og tryggð

Samkvæmt kenningum um hollustu og tryggð (Argyris, 1998) eru meiri líkur á því að starfsmaður finni til innri hollustu í starfi eftir því sem honum er falin meiri ábyrgð. Ef hann skilgreinir sjálfur eða í samvinnu við vinnuveitanda eigin verkefni og markmið í starfi eru meiri líkur á því að innri hollusta starfsmannsins aukist heldur en þegar þau eru eingöngu skilgreind af stjórnendum.

Viðmælendur rannsóknarinnar eiga það sameiginlegt að bera mikla ábyrgð á eigin verkefnum í starfi og skilgreina sjálfir sín verkefni og markmið að mestu leyti eða í samvinnu við yfirmenn. Allir viðmælendur nema einn töldu að þeir sýndu skipulagsheildinni hollustu en sú hollusta gat tekið á sig ýmsar myndir. Samkvæmt Allen og Meyer (1990) getur hollusta greinst í þrjár víddir, tilfinningalega hollustu, þægindatengda hollustu og skylduræknishollustu. Hollusta starfsmanns þarf ekki að tilheyra einni vídd heldur getur verið blanda þessara þriggja vídda í mismunandi hlutföllum.

Sigfús hafði ekki unnið mjög lengi hjá skipulagsheildinni en á þeim tíma var búið að segja þremur starfsmönnum upp. Hann hafði þetta að segja:

Nei, mitt hlutverk er bara að hámarka gæði mín. Ég veit það alveg að ef þeir þyrftu að segja upp þá yrði mér sagt upp og það myndi ekki rista dýpra en það. Það er einmitt með þennan sálfræðilega samning, ég held að hann sé

ekki til. Ég held að hann sé ekki til hjá þeim frekar en hjá mér, [...] kostur líka að hafa unnið þarna svo stutt, það eru engin tengsl.

Hann lagði áherslu á að mun lengri tíma þyrfti til að mynda góð tengsl við vinnustaðinn.

Starfsmönnum finnst þeir stundum þurfa að vera hollir vinnuveitendum sínum vegna þess að þeim finnst þeir vera skuldbundnir þeim á einhvern hátt (skylduræknishollusta). Erfitt er að fullyrða um hvaða áhrifaþættir eru þar að verki en jafnvel er talið að þættir eins og fjárfesting vinnuveitanda í starfsmanninum vegna menntunar eða starfsþjálfunar eða jafnvel uppeldi hafi eitthvað um það að segja (Allen og Meyer, 1990). Um samband sitt við vinnuveitanda sinn og hollustu og tryggð almennt gagnvart honum sagði Bjarni:

... ég er ekki að segja að maður sé beint skuldbundinn en það er frekar svona að maður vill ekki svíkja, þeir eru auðvitað búnir að leggja einhvern metnað í það að byggja mig upp sem starfsmann og maður vill þá bara ekki bara fara og þannig að starfskraftar mínir nýtist einhvers staðar annars staðar, maður vill frekar nýta þá inn hérna ...

Samkvæmt Hart og Thompson (2007) byggist tryggð starfsmanns á því að áður hafi verið myndað hollustusamband og að tryggð sé nátengdur hluti af skylduræknishollustu og felur það í sér að vilja standa með skipulagsheildinni þegar á móti blæs. Um helmingur viðmælenda sagðist vera tilbúinn til þess að taka á sig einhverja launalækkun hjá skipulagsheildinni ef það myndi kreppa að hjá henni. Þeirra á meðal var Bjarni sem sagði:

...ég myndi alveg örugglega taka á mig launalækkun fyrir fyrirtækið. Það er bara örugglega út af því að þeir hafa gert það vel við mig síðustu árin og maður gæti örugglega endurgoldið þeim eitthvað ef maður gæti.

Meirihluti þeirra sem sagðist myndi hugsa sér að taka á sig launalækkun sagðist þó ekki vilja gera það til langframa heldur einungis í einhvern ákveðinn tíma. Gunnhildur sagði:

Já, örugglega eitthvað ef það væri eitthvað stutt. Já, ef það væri mjög skýr tilgangur með því, ef það væri eitthvað stutt. Maður er kannski ekki tilbúinn í varanlega launalækkun.

Helmingur viðmælenda hafði nú þegar tekið á sig launalækkun í kjölfar efnahagshrunsins 2008. Daníel sagði:

Það var náttúrulega hundleiðinlegt en maður skildi það alveg, ja, maður var náttúrulega bara feginn að halda vinnunni, það voru svo margir sem misstu vinnuna.

Ragnheiður, sem var hjúkrunarfræðingur og á launum sem eru bundin við kjarasamninga, var ekki ánægð með sína launaþróun þar sem lítið svigrúm var til staðar og sagðist myndi þurfa að hugsa sig mjög vel um ef hún þyrfti að ákveða hvort hún ætti að taka á sig launalækkun. Jafnvel kæmi þá til greina að skipta um starfsvettvang:

Ég gæti jafnvel farið að vinna hjá pizzufyrirtæki og fá hærri laun. Þess vegna yrði það kannski auðveldara, að fá hærri laun, að finna eitthvað sem er ekki drepleiðinlegt sem myndi borga betur í staðinn fyrir að taka á sig launalækkun.

Það að hafa góðan stjórnanda getur skipt miklu máli, jafnvel þó að starfið sjálft sé ekki endilega áhugavert. Góðir stjórnendur geta virkjað áhuga starfsmanna og laðað fram það besta í þeim með hvatningu, stuðningi og trausti til starfsmanna (Branham, 2005). Bjarni var búinn að vinna í nokkur ár hjá sama fyrirtæki. Hann var mjög ánægður með yfirmann sinn og líkaði vel þó að hann væri ekki endilega að vinna við það sem hann hafði mestan áhuga á. Bjarni sagði:

Já, maður hugsar þetta þannig sko, maður er auðvitað í [...geiranum] og alltaf bara frá því að ég var ungur krakki hef ég hatað [...fræði] og allt því tengdu og það er kannski ekki svona það skemmtilegasta sem ég geri að vinna í einhverjum [...] og einhverju dótarií en þú veist, ég veit ekki, ef ég fengi boð um starf einhvers staðar, ég held samt að ég myndi ekki taka því

vegna þess að bara, bara út af yfirmanninum eiginlega, já held ég [...]. Þetta er kannski ekki það mest spennandi í heimi en það eru ekki allir sem eru að vinna að einhverju spennandi en það þyrfti að vera eitthvað stórmerkilegt, rosalega merkilegt ef ég þyrfti að skipta um vinnu.

Samkvæmt Argyris (1998) og Holland o.fl. (2002) beina starfsmenn hollustu sinni í meira mæli að sérþekkingu sinni og starfi fremur en skipulagsheildinni. Flestir viðmælendur rannsóknarinnar voru á einu máli um það að þó að þeir væru hollir skipulagsheildinni væru þeir þó hollari sinni sérþekkingu, það væri mikilvægara að fylgja henni eftir og halda henni við. Í þessu sambandi skiptir einnig máli hvers eðlis starfið er en samkvæmt O'Donohue o.fl. (2007) má leiða líkum að því að hugmyndafræðilegir þættir hafi meira vægi hjá þekkingarstarfsmönnum sem vinna við störf sem tengjast á einhvern hátt almannaheill eða almannaþjónustu en hjá öðrum hópum. Fyrir Gunnhildi skipti það mestu máli að vera holl skjólstæðingum sínum. Að hennar mati voru skjólstæðingarnir og sú þjónusta sem þeim stendur til boða í forgangi hjá henni. Rannsakanda lék forvitni á að vita hvernig viðmælendur brygðust við spurningu hans um það hvort að þeir væru myndu vera tilbúnir til þess að vinna áfram hjá núverandi skipulagsheild í tvö ár ef þeir vissu að fyrirtækið myndi leggja niður störf eftir þann tíma. Bjarni taldi að hann myndi vilja halda áfram hjá fyrirtækinu. Hann hafði þetta að segja:

... það er alltaf gott að safna reynslu og maður á ekki að vera að leita að nýrri vinnu vitandi það að maður hefur trausta vinnu í tvö ár. Þannig að það er líka bara traust við yfirmanninn og virðing fyrir honum.

En það voru ekki allir á sama máli. Þorvaldur sagði:

Af hverju ætti maður að vilja vinna við einhvern deyjandi hlut. Þá er ekkert gaman.

Sigfús tók í sama streng:

Nei, þá væri ég farinn, klárlega, eins og ég segi, það er engin hollusta, þeir eru að fara að segja mér upp, af hverju ætti ég að bíða?

Afstaða viðmælenda var því mjög misjöfn gagnvart þessari spurningu enda forsendur fyrir ákvörðunum þeirra ólíkar og spurningin einungis reist á því sem hugsanlega gæti gerst. Gunnhildur taldi að hún myndi ekki hlaupa frá þeim verkefnum sem hún var með í gangi og myndi að minnsta kosti vilja ljúka þeim áður en hún færi að kíkja í kringum sig. Meirihluti viðmælenda taldi þó að hann myndi fljótlega fara að leita að öðru starfi við þessar aðstæður en að mati rannsakanda hefur eðli starfs, starfsaldur og fyrri reynsla starfsmanns kannski haft einhver áhrif á afstöðu viðmælenda.

Viðmælendur voru ekki spurðir að því hvort að þeir teldu að þeir myndu halda áfram að vinna hjá skipulagsheildinni ef að hún þyrfti að ganga í gegnum miklar skipulagsbreytingar en að mati rannsakanda hefði verið forvitnilegt að spyrja um það. Tveir viðmælendur, sem áður höfðu unnið hjá skipulagsheildum sem lentu í skipulagsbreytingum og niðurskurði, höfðu sagt upp störfum og voru nú í nýju starfi. Samkvæmt Herscovitch (1999) getur það verið eftirsóknarvert að starfsmenn séu hollir þeirri hugmynd að breytingar geti alltaf átt sér stað hjá skipulagsheildinni eins og algengt er í síbreytilegu fyrirtækjaumhverfi nútímans í stað þess að hollusta starfsmanna beinist að því að aðstæður verði ávallt eins. Það er þó eflaust mjög erfitt og vandasamt verkefni að vinna traust starfsmanns til baka ef að breytingarnar hafa þau áhrif að traust hans minnkar mjög í garð vinnuveitanda.

7.5 Traust

Hér verður fjallað um traust viðmælenda á vinnuveitendum og hvort þeir telji að vinnuveitendur treysti þeim. Jafnframt því koma fram skoðanir viðmælenda á heiðarleika stjórnenda og hvernig góð upplýsingagjöf getur haft áhrif á vinnusambandið.

7.5.1 Traust og heiðarleiki

Traust er hluti af hinum sálfræðilega samningi á milli starfsmanna og vinnuveitenda. Gagnkvæmt traust á milli starfsmanna og vinnuveitenda er mikilvægur hluti þess að viðhalda góðu vinnusambandi frá byrjun. Nauðsynlegt er fyrir stjórnendur að geta treyst starfsmönnum fyrir verkefnum sínum og fyrir starfsmenn er mikilvægt að vita að þeim sé treyst (Robinson, 1996; Niehoff og Paul, 2001). Næstum allir viðmælendur sögðust nú bera traust til núverandi vinnuveitenda sinna auk þess sem þeir sögðust ekki telja annað en að vinnuveitendur treystu þeim að sama skapi. Um helmingur viðmælenda taldi þó

að traust þeirra hefði minnkað nokkuð eftir efnahagshrunið en síðan aukist aftur smám saman.

Samkvæmt Andrésí hafði orðið nokkur misbrestur á sambandi starfsmanna og vinnuveitenda hjá skipulagsheildinni eftir efnahagshrunið og haft áhrif á traust beggja hópa. Hann lýsti því hvernig honum fyndist að stjórnendur þyrftu að koma fram við starfsmenn:

Þú þarft að fá þitt svigrúm, traust til að upplifa að þú sért að gera eitthvað sem er skemmtilegt. Stjórnandi, hann vill treysta, hann þarf að treysta, stjórnandi sem kann ekki að treysta, hann á ekki að vera stjórnandi.

Þegar á móti blæs hjá starfsmönnum skiptir máli hvernig fyrirtækið kemur fram við þá í mótbyrnum. Eftir að Katrín byrjaði á nýja vinnustaðnum veiktist hún. Að hennar mati líkir hún því við lottóvinning að hún hafi verið búin að skipta um vinnuveitendur þegar það gerðist. Hún lýsir því svona:

Þetta er bara lottóvinningur að ég skyldi hafa verið búin að skipta um starf. Þeir eru búnir að standa svo vel við bakið á mér að það er ólýsanlegt. Fastréðu mig í miðri [...meðferð], þú veist, ég vinn eins og ég vil og bara, þú veist, ég get ekki annað en treyst þeim. Þeir hafa ekki sýnt neitt annað en „við erum hérna fyrir þig“, alveg frábærir sko.

Allir viðmælendur töldu að núverandi stjórnendur sínir væru heiðarlegir, að minnsta kosti hvað varðaði samskipti við sig. Einn viðmælandi hafði þó upplifað leiðinlegt atvik af hálfu yfirmanns sem hafði grafið undan trausti á honum að einhverju leyti.

7.5.2 Upplýsingagjöf og gagnsæi stjórnunar

Viðmælendur voru beðnir um að meta hvort að stjórnendur væru sjálfum sér samkvæmir í upplýsingagjöf til starfsmanna og hvort að stjórnunin væri gagnsæ en eitt af því sem er til þess fallið að viðhalda trausti starfsmanna og kemur fram hjá Flood o.fl. (2001) er góð upplýsingagjöf og gagnsæi í öllum samskiptum. Viðmælendur voru flestir á því að stjórnunin væri gagnsæ og þeir væru upplýstir um flesta hluti. Andrés hafði þó þetta að segja varðandi stjórnun á sínum vinnustað:

Það er rosalega misjafnt og mjög einstaklingsbundið eftir stjórnendum hvernig þeir tjá sig og hvort þeir séu með skýr skilaboð eða ekki. Margir eru að þukrast með hluti en sumir ná sambandi við starfsmenn með því að segja þeim rétt og satt frá en aðrir eru bara óskýrir, því miður allt of margir. Fyrirtækið missti alveg tenginguna og jarðsambandið við starfsfólkið [eftir efnahagshrunið] og það er búið að taka þennan tíma að ná því til baka. Það situr í mörgum sem hafa gengið í gegnum þetta. Það eru margir ósáttir ennþá.

Ragnheiður var ekki alveg sátt við þá upplýsingagjöf sem er veitt á hennar vinnustað í heilbrigðisþjónustunni:

Já, við komumst svolítið að hlutunum eftir á, mér finnst ekki alveg nógu góð upplýsingagjöf og svolítið stundum verið að hush hush úti í horni og svo fréttir maður um hlutina seint og um síðir. Þetta mætti vera betra.

Samkvæmt því sem kom fram í viðtölum við viðmælendur voru ofangreind dæmi undantekningar en um helmingur viðmælenda talaði um að reglulega væru haldnir fundir fyrir starfsmenn þar sem þeir væru upplýstir um stöðu mála hjá skipulagsheildinni og í sumum tilfellum hafðir með í ráðum og ákvarðanir teknar sameiginlega með stjórnendum.

7.6 Vinnusamband eftir efnahagshrun

Í þessum kafla er skoðað hvort að efnahagshrunið haustið 2008 hafi haft einhver áhrif á vinnusamband viðmælenda við vinnuveitendur. Viðmælendur voru spurðir um starfsöryggi, álag, hvernig áhugi þeirra og framlag til skipulagsheildar hefði þróast og um fyrirætlanir í nánustu framtíð.

7.6.1 Álag

Viðmælendur höfðu hver sína sögu að segja varðandi það hvort að þeir hefðu upplifað breytingar á álagi tengdu starfinu eða breytingar á vinnusambandi sínu við vinnuveitendur og þar með á sálfræðilega samningnum í kjölfarið á efnahagshruninu haustið 2008. Tveir viðmælendur, þeir Andrés og Sigfús, höfðu unnið hjá

skipulagsheildum sem urðu fyrir miklum áhrifum af efnahagshruninu. Báðir höfðu fundið fyrir töluvert miklu andlegu álagi. Sigfús sagði:

Ég varð bara þunglyndur, grínlaust. Held ég hafi verið þunglyndur í eitt ár eftir hrunið. Ég vann gríðarlega mikið fyrir hrun. Vann raunar alltaf þannig að eftir að ég kom heim eftir langan dag þá byrjaði ég aftur að vinna á kvöldin, um 9 til 11 eða 12. Það tók í raun og veru eftir hrun, um tvö ár, að geta byrjað aftur að hafa áhuga á því að vinna aftur á kvöldin. Það var smá sjökk. Maður setti hlutina bara í annað samhengi, þetta skipti engu máli [...]. Mér var basically alveg sama um vinnuna eftir hrunið.

Þorvaldur hafði einnig fundið fyrir breytingum hjá sínu fyrirtæki og þó að hrunið hafi ekki haft áhrif á starf hans með beinum hætti þá var hann í samskiptum við starfsfólk í mannauðsdeildum annarra fyrirtækja vegna starfs síns:

Kannski ekki mikið meira álag en þetta var meira dapurlegt [...]. Það var depressing af því að maður var í miklum samskiptum við fólk í mannauðsdeildum, það var mikið álag á þessu fólk. Þetta var dapurlegur tími hvað það varðar.

Ragnheiður fann einnig fyrir auknu vinnuálagi að því leyti að á heilbrigðissviði opinbera geirans, sem hún starfaði hjá, hafði verið skorið töluvert niður og fáir nýir starfsmenn ráðnir inn. Meiri vinna var því á höndum færra fólks. Þetta aukna álag tengdi hún þó ekki eingöngu við efnahagshrunið heldur átti það sér lengri sögu. Þrír viðmælendur töluðu einnig um að þeir hefðu fundið fyrir auknu álagi en tengdu þær breytingar ekki endilega áhrifum efnahagshrunsins. Einn viðmælandi hafði ekki fundið fyrir neinum mun hvað álag varðaði.

7.6.2 Starfsöryggi, áhugi og framlag

Allir viðmælendur rannsóknarinnar eru við störf þar sem nokkur eða mikil eftirspurn er eftir starfsfólki á vinnumarkaði enda fundu allir viðmælendur rannsóknarinnar fyrir miklu starfsöryggi. Þeir höfðu ekki áhyggjur af starfsmissi og voru allir á þeirri skoðun að þeir yrðu ekki lengi að finna nýtt starf ef þeim yrði sagt upp. Bjarni sagði:

Ég bara finn fyrir því að ég er ekki hræddur um mína vinnu og það er bara eins og þessi geiri er, þó að ég myndi missa vinnuna hér út af einhverjum samdrætti þá er ég ekkert hræddur um það að ég myndi ekki finna aðra vinnu.

Rúmlega helmingur viðmælenda taldi að framlag sitt og áhugi á starfinu væri óbreyttur eða hefði jafnvel aukist með tímanum. Katrín sagði:

Mér finnst bara geðveikt gaman í vinnunni og hef mikinn áhuga á mínu starfi sko. Bara mjög mikinn, „ha,ha.“

Flestir höfðu á orði að mikilvægt væri að fást við spennandi verkefni til að áhuginn héldist. Um áhuga á starfinu hafði Þorvaldur þetta að segja:

Hann kemur í bylgjum. Ef þú ert alltaf að gera sama hlutinn þá dettur maður niður í leiðindi. En þetta sveiflast.

Þetta samræmist því sem Flood o.fl. (2001) og Holland, Hecker og Steen (2002) segja að í samkeppninni um góða þekkingarstarfsmenn þurfa skipulagsheildir að leggja áherslu á það, meðal annars í gegnum mannauðsstjórnunina, að þekkingarstarfsmenn finni að starfsumhverfið sé krefjandi og áhugavert, að þeir fái verkefni við hæfi og þau skilaboð frá vinnuveitendum að þeir séu metnir að verðleikum.

7.6.3 Fyrirætlanir í nánustu framtíð

Viðmælendur rannsóknarinnar stefndu flestir á það að halda áfram hjá núverandi skipulagsheild í nánustu framtíð. Aðspurðir um hvort að þeir teldu að þeir myndu segja upp núverandi starfi ef þeim byðist spennandi starf í útlöndum voru flest svörin á þann veg að þeir myndu hugsanlega skoða það. Sex af átta viðmælendum sögðust myndu hugsa málið vel ef þessi staða kæmi upp en lögðu áherslu á að þeir myndu ekki vilja fara í neinum leiðindum frá núverandi vinnuveitendum og sögðu tveir viðmælendur að þeir myndu jafnvel ráðfæra sig við þá að einhverju leyti ef þessi staða kæmi upp. Einn sagðist hugsanlega athuga hvort að hægt væri að fá launalaust leyfi með það fyrir augum að snúa til baka til núverandi vinnuveitanda eftir einhvern tíma. Annar starfsmaður minntist á að vegna fjölskylduaðstæðna myndi hann ekki taka starfstilboði í útlöndum en Bjarni hafði þetta að segja:

Til að prófa eitthvað nýtt, ef ég myndi fá eitthvað á mínu áhugasviði, þá myndi ég örugglega taka því en þá myndi ég ekki fara í einhverjum leiðindum, ég myndi ekki brenna neinar brýr hér.

Margir töldu samt að ef tækifæri byðist gæti það verið spennandi. Ragnheiður sagði:

Já, já, maður er búinn að gera það áður og það er ekkert mál. Auðvitað myndi það skipta máli hvað það væri og hvar það væri og já, ef það væri vel borgað.

Staðsetning var einnig ofarlega í huga Þorvalds:

Ef það væri á Norðurlöndum þá myndi ég segja já. Það er fullt af löndum sem ég myndi aldrei vilja vinna í. Þjóðfélagið þarf að passa utan um fjölskylduna.

Einn viðmælandi talaði þó um að þar sem hann hefði nýlega flutt frá útlöndum eftir nám sæi hann ekki fram á að flytja aftur í nánustu framtíð en myndi hugsanlega íhuga það ef hann þyrfti að standa frammi fyrir atvinnuleysi. Af persónulegum ástæðum taldi Katrín ólíklegt að hún myndi taka starfstilboði í útlöndum en var þó opin fyrir hugmyndinni ef aðstæður væru aðrar. Hún myndi þó taka ákvörðun að vel athuguðu máli:

Mér finnst alltaf að ef maður er að skilja við, maður verður að gera það á heiðarlegan hátt sko. Ég er ekki tækifærissinnuð en ég myndi skoða svona mál, vega og meta og svona.

Almennt má segja að meirihluti viðmælenda eða sex af átta hafi verið opnir fyrir þeim möguleika að taka spennandi starfi í útlöndum ef það byðist. Sex af átta viðmælendum höfðu þó ekki verið að leita markvisst að starfi í útlöndum en tveir voru í því ferli. Þeir viðmælendur, sem voru opnir fyrir möguleikanum, voru frekar varkárir í svörum og töldu að svona ákvörðun þyrfti að vera mjög vel ígrunduð enda um stóra ákvörðun að ræða og margir aðrir áhrifaþættir sem spiluðu þar inn í eins og fjölskylduaðstæður.

7.7 Hvaða skoðun hafa þekkingarstarfsmenn á sálfræðilega samningnum?

Rannsakanda lék forvitni á því að vita hvaða skoðun viðmælendur hefðu á hugtakinu um sálfræðilega saminginn. Í rannsókn Guðlaugar Maríu Sigurðardóttur (2010) á

sálfræðilega samningnum kemur fram að enginn af viðmælendum hennar þekkti hugtakið um sálfræðilega samninginn áður en rannsóknin var gerð. Í þessari rannsókn voru viðmælendur ekki spurðir hvort þeir könnuðust við hugtakið áður. Þeim var kynnt hugtakið í viðtölunum og þeir síðan fengnir til að tjá sig um það hversu mikilvægt þeir teldu að svona samningur væri til staðar á milli starfsmanna og vinnuveitenda, sérstaklega með tilliti til þeirra breytinga sem hafa orðið á vinnumarkaði þar sem algengara er að starfsmenn vinni á fleiri vinnustöðum en áður tíðkaðist.

Næstum allir viðmælendurnir töldu að einhvers konar óorðaður sálfræðilegur samningur eða tengsl þyrftu að vera á milli starfsmanna og vinnuveitenda til þess að hægt væri að tala um gott vinnusamband. Rúmlega helmingur viðmælenda talaði sérstaklega um að gagnkvæmt traust á milli starfsmanna og vinnuveitenda væri mikilvægt atriði í þessu sambandi.

8. Samantekt og umræða

Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvernig þekkingarstarfsmenn upplifa vinnusamband sitt við vinnuveitendur og hvaða áhrif sálfræðilegi samningurinn hefur í því sambandi. Til að ná markmiði rannsóknarinnar voru viðmælendur spurðir spurninga sem miðuðu að því að fá þær upplýsingar sem til þurfti en tekin voru viðtöl við átta þekkingarstarfsmenn. Viðtölin voru síðan greind og flokkuð í mismunandi þemu sem mynduðust út frá viðtölunum. Út frá viðtölunum dró rannsakandi síðan ályktanir sínar og niðurstöðu.

Fyrsta þemað, sem myndaðist út frá viðtölunum, fjallar um upphaf vinnusambandsins hjá viðmælendum en samkvæmt fræðilegri umræðu byrjar sálfræðilegi samningurinn í upphafi vinnusambands og jafnvel áður en starfsmaðurinn hefur störf. Viðmælendur voru spurðir um ástæður þeirra fyrir vali á skipulagsheild, hvernig móttöku þeirra var háttað og hvaða upplifun þeir höfðu í byrjun vinnusambands. Samkvæmt því sem kemur fram hjá viðmælendum voru ástæður fyrir vali á skipulagsheild mjög mismunandi. Einn viðmælandi talaði um að gott orðspor hefði ráðið vali sínu, annar um að það hefði verið spennandi kostur og sá þriðji um að það hefði verið öruggur valkostur. Tveir viðmælenda réðust til starfa hjá skipulagsheild í gegnum lokaverkefni og tveir þekktu til skipulagsheildarinnar í gegnum kunningskap við aðra starfsmenn þar. Móttaka og upplifun í byrjun vinnusambands var jákvæð að flestra mati en þeir fengu þó fæstir formlega aðstoð af hendi vinnuveitanda í upphafi starfs. Ein undantekning var á því hvernig staðið var að móttöku nýs starfsmanns en einn viðmælandi talaði um að það hefði komið honum á óvart hversu vel var staðið að málum, hann hafði ekki átt von á því. Viðmælendur kvörtuðu lítið undan því að hafa verið dýft snemma í „djúpu laugina“ í starfinu og fannst flestum ágætt að hafa haft strax nóg að gera. Aðeins einn viðmælandi talaði um að hafa fengið starfsfóstra og einn hafði haft leiðbeinanda í lokaverkefni sem tengdist vinnustaðnum en hann hafði hins vegar ekki verið mjög sýnilegur. Flestir höfðu fengið einhverja aðstoð frá samstarfsmönnum í upphafi starfs. Viðmælendurnir höfðu það því sameiginlegt að hafa viljað takast strax á við starfið og settu það ekki fyrir sig þó að þeir þyrftu að finna út úr hlutunum sjálfir að miklu leyti.

Upplifun af stjórnun innan skipulagsheildar, sjálfstæði í starfi og skilgreining verkefna ásamt starfsþróunarmöguleikum og símenntun voru viðfangsefni í þema tvö.

Upplifun viðmælenda var mjög misjöfn. Um helmingur viðmælenda var mjög eða frekar ánægður með stjórn skipulagsheildarinnar en um helmingur gerði að umtalsefni að nokkur munur væri á stjórnun næsta yfirmanns sem væri yfirleitt góð og svo yfirstjórn en þar töldu þeir að hallaði aðeins á, sérstaklega hjá stærri skipulagsheildum. Hluti skipulagsheildanna hafði gengið í gegnum skipulagsbreytingar og hafði það haft áhrif til hins verra hvað varðaði stjórnun að mati þeirra sem þar höfðu unnið og sérstaklega var haft á orði að meiri áhersla væri á fjármálin og þá á kostnað starfsmanna. Allir viðmælendur voru sammála um að þeir væru mjög sjálfstæðir í starfi, afskipti yfirmanna væru ekki mikil og þeir hefðu mikið svigrúm til að ákveða hvernig þeir skipulegðu vinnu sína. Einn viðmælenda talaði þó um að eftir efnahagshrunið hefði komið tímabil þar sem þáverandi yfirmaður hans hefði sýnt hegðun sem einkenndist af miklu vantrausti í garð starfsmanna. Hvað varðaði starfsþróunarmöguleika og símenntun voru starfsþróunarmöguleikar frekar litlir hjá rúmlega helmingi starfsmanna. Tveir unnu í opinbera geiranum og töluðu um að lítil lagskipting væri hjá þeirra skipulagsheildum og því lítið svigrúm til starfsþróunar eða jafnvel launahækkana vegna stífra samninga. Vegna flats skipurits voru því litlir möguleikar til starfsþróunar en tveir viðmælendur tóku

fram að þó að þeir vildu þróast í starfi þá væri það ekki endilega markmiðið að komast í stjórnendastöður heldur var markmiðið frekar að verða góðir sérfræðingar á sínu sviði. Möguleikar til símenntunar höfðu ekkert breyst hjá tveimur viðmælendum eftir hrun, hinir höfðu hins vegar fundið fyrir því að tækifæri til símenntunar hefðu minnkað en hægt og rólega væri það þó að aukast aftur.

Í þriðja þema var upplifun og túlkun viðmælenda á tengslum sínum við skipulagsheildina skoðuð, hvaða væntingar eða loforð þeir hefðu upplifað að hafa fengið frá vinnuveitendum og hvernig það hefði staðist. Fjallað var um hvort að þeir hefðu upplifað brot á sálfræðilega samningnum og hvernig þeir upplifðu hollustu og tryggð gagnvart vinnuveitendum. Meirihluti viðmælenda upplifði samskipti og tengsl sín við stjórnendur og vinnuveitendur á óformlegan hátt og má segja að þau hafi borið flest einkenni tengslasamningsins en þó voru á því undantekningar. Þeir voru allir fastráðnir starfsmenn hjá sínum skipulagsheildum en einn vann oft sem verktaki í verkefnum á vegum skipulagsheildarinnar inni á öðrum vinnustöðum og með annan yfirmann. Þar talaði hann um að fjarlægðin væri mun meiri og samskiptin oft stífari. Þeir viðmælendur,

sem unnu eða höfðu unnið hjá skipulagsheildum sem lentu í miklum niðurskurði og endurskipulagningu í kjölfar efnahagshrunsins, höfðu fundið fyrir því að meiri fjarlægð hafði myndast á milli starfsmanna og stjórnenda og hafði einn á orði að vinnusambandið væri í raun orðið viðskiptalegs eðlis og að sú tilfinning að vera hluti af heild hefði minnkað. Einn viðmælandi taldi að stærð skipulagsheildar hefði líklega eitthvað að segja um það hvernig tengsl við stjórnendur verða og átti þá við að þau væru meiri eða betri innan lítilla skipulagsheilda. Allir viðmælendur höfðu nokkrar væntingar í byrjun vinnusambandsins. Væntingarnar voru mismunandi en að mati flestra höfðu þær staðist að mestu leyti, að minnsta kosti til að byrja með. Ýmislegt hafði þó haft áhrif á það hvernig væntingarnar þróuðust en segja má að þeir viðmælendur, sem unnu eða höfðu unnið hjá skipulagsheildum sem höfðu lent í niðurskurði, eigendaskiptum eða endurskipulagningu, hafi upplifað það í meira mæli en hinir að vinnuveitendur stóðu ekki undir væntingum þeirra.

Allir viðmælendurnir töldu hins vegar að þeir hefðu sjálfir staðist væntingar vinnuveitenda sinna, þeir hefðu ekki fengið önnur skilaboð í vinnusambandinu.

Upplifun um að brotið hafi verið á sálfræðilega samningnum er mjög huglæg og persónubundin eins og raunar öll önnur upplifun af sálfræðilega samningnum. Tveir viðmælendur töluðu um að hafa upplifað að á samningnum hafi verið brotið. Skipulagsheildir þeirra beggja höfðu lent í eigendaskiptum og endurskipulagningu. Í kjölfarið höfðu starfsþróunarmöguleikar minnkað eða breyst og hafði það meðal annars sett sitt mark á upplifun þeirra sem varð neikvæðari með tímanum.

Viðmælendurnir starfa allir sem sérfræðingar á sínu sviði, bera ábyrgð á sínum verkefnum og eru mjög sjálfstæðir í starfi. Sjö af átta viðmælendum töldu að þeir væru hollir sínum vinnuveitendum en skoða má hollustu út frá þremur víddum sem einkennast af tilfinningalegri, þægindatengdri eða skylduræknishollustu. Það er erfitt fyrir rannsakanda að alhæfa um hvers konar hollustusamband hver og einn viðmælandi á við sína skipulagsheild en það má leiða líkum að því að áhrif þessarar vídda komi líklega eitthvað við sögu. Helmingur þekkingarstarfsmannanna sagðist tilbúinn til þess að taka á sig einhverja tímabundna launalækkun ef þess þyrfti með en helmingur þeirra hafði nú þegar þurft að taka á sig launalækkun í kjölfar efnahagshrunsins.

Allir viðmælendur töldu að þeir væru mun hollari sinni sérþekkingu en skipulagsheildinni og samræmist það því sem kemur fram í fræðilegum kenningum um þekkingarstarfsmenn.

Í fjórða þema var fjallað um traust viðmælenda á vinnuveitendum og hvort að þeir teldu að traustið væri gagnkvæmt. Skoðanir viðmælenda á heiðarleika stjórnenda og á upplýsingagjöf innan skipulagsheildar voru einnig til umfjöllunar. Sjö af átta viðmælendum sögðust almennt bera traust til vinnuveitenda sinna og sögðust telja að það væri gagnkvæmt. Áhrif, sem rekja má til efnahagshrunsins eða annarra skipulagsbreytinga, höfðu þó dregið aðeins úr trausti um helmings starfsmanna á tímabili. Þekkingarstarfsmennirnir töldu að núverandi stjórnendur þeirra væru heiðarlegir í samskiptum við sig en einn viðmælandi talaði um atvik sem hefði grafið undan trausti hans á stjórnanda. Viðmælendur voru flestir sammála um að stjórnendur væru sjálfum sér samkvæmir í upplýsingagjöf til starfsmanna og að stjórnunin væri frekar gagnsæ. Þetta virðist vera nokkuð í takt við niðurstöðu nýrrar könnunar Capacent á trausti til eigin vinnuveitenda en þar kom fram að 76,2% aðspurðra eru jákvæð gagnvart sínum eigin vinnustað og bera mikið traust til eigin vinnuveitanda en trú á vinnuveitendum er meiri en á flestum öðrum stofnunum í samfélaginu (Samtök atvinnulífsins, 2012).

Í fimmta þema var upplifun viðmælenda eins og álag, áhugi og framlag til skipulagsheildar eftir efnahagshrun til umfjöllunar. Einnig voru fyrirætlanir viðmælenda í nánustu framtíð skoðaðar. Þrjú viðmælendur höfðu fundið fyrir auknu andlegu álagi sem rekja má til áhrifa efnahagshrunsins og einn til viðbótar fann fyrir auknu vinnuálagi sem að hluta til má rekja til efnahagshrunsins. Allir viðmælendur fundu fyrir miklu starfsöryggi og höfðu ekki áhyggjur af starfsmissi. Sex af átta viðmælendum töldu að framlag og áhugi á starfinu hefði aukist eða væri óbreyttur en höfðu einnig á orði að mikilvægt væri að fá að vinna að spennandi verkefnum til að áhuginn á starfinu héldist. Sex af átta viðmælendum stefndu á það að vinna hjá núverandi skipulagsheild í nánustu framtíð en tveir voru að hugsa sér til hreyfings og þá með starf í útlöndum í huga. Þegar þekkingarstarfsmennirnir voru spurðir um það hvort að þeir væru opnir fyrir þeim möguleika að taka betra starfi en því sem þeir væru nú í, ef það væri í útlöndum, sögðust fimm af átta viðmælendum vera opnir fyrir þeim möguleika ef hann byðist og þá sérstaklega ef starfið væri algerlega á þeirra sérsviði en sú ákvörðun þyrfti þó að vera

vel ígrunduð. Einn viðmælandi til viðbótar sagðist einnig vera opinn fyrir því að taka starfi í útlöndum ef persónulegar aðstæður væru aðrar.

Í síðasta hluta rannsóknarinnar voru viðmælendur spurðir um skoðun sína á hugtakinu um sálfræðilega samninginn. Sjö af átta viðmælendum töldu að einhver tengsl á milli starfsmanna og vinnuveitenda þyrftu að vera til staðar og rúmlega helmingur viðmælenda talaði um að gagnkvæmt traust væri mjög mikilvægt í vinnusambandi starfsmanna og vinnuveitenda.

Þekkingarstarfsmenn eru ekki einsleitir hópur starfsmanna og því ólíklegt að niðurstöður þessarar rannsóknar geti verið lýsandi fyrir hann auk þess sem úrtakið þyrfti að vera mun stærra og rannsóknin viðameiri. Skoða þarf því niðurstöður þessarar rannsóknar með þær takmarkanir í huga.

Út frá niðurstöðum þessarar rannsóknar má álykta að erfitt sé að alhæfa nokkuð um vinnusamband þekkingarstarfsmanna og það hvernig þeir upplifa sálfræðilega samninginn þar sem það er mjög persónuleg upplifun. Þó eru vísbendingar um að þeir þekkingarstarfsmenn, sem hafa einkenni tengslasamnings við vinnuveitendur, séu almennt frekar hollir vinnuveitendum sínum og beri mikið traust til þeirra. Afleiðingar efnahagshrunsins gerðu það þó að verkum að hollusta og traust þeirra þekkingarstarfsmanna, sem unnu hjá skipulagsheildum sem urðu fyrir miklum neikvæðum áhrifum af efnahagshruninu, minnkaði um tíma. Að mati þekkingarstarfsmannanna eru þeir þó hollari sinni sérþekkingu frekar en vinnuveitandanum þegar á reynir og samræmist það því sem kemur fram í erlendum rannsóknum um þekkingarstarfsmenn. Enginn viðmælanda hafði áhyggjur af starfsöryggi sínu. Allir töldu sig búa við nokkuð gott starfsöryggi og höfðu ekki áhyggjur af starfsmissi. Það helgast af stórum hluta til af því að allir viðmælendur rannsóknarinnar vinna við sérfræðistörf þar sem er nokkur eða mikil eftirspurn eftir vinnuafli.

Fimm af átta þekkingarstarfsmönnum unnu eða höfðu unnið hjá skipulagsheildum þar sem niðurskurður, eigendaskipti eða aðrar skipulagsbreytingar hafa átt sér stað síðustu árin. Tveir þeirra höfðu þegar sagt upp störfum og voru komnir í ný störf og tveir til viðbótar voru að hugsa sér til hreyfings og þá hugsanlega með starf í útlöndum í huga. Aðeins einn taldi að breytingarnar hefðu ekki haft nein áhrif á starf sitt. Það má því telja líklegt að miklar skipulagsbreytingar hjá skipulagsheildum eins og

niðurskurður og eigendaskipti hafi almennt ekki jákvæð áhrif á upplifun þekkingarstarfsmanna af sálfræðilega samningnum og má líta á það sem ábendingu til stjórnenda og vinnuveitenda að þeir þurfi að vanda til verka ef þeir vilja halda í góða starfsmenn á breytingatímum.

Að mati rannsakanda væri athyglisvert að gera langtímarannsókn á því hvernig sálfræðilegur samningur þekkingarstarfsmanna þróast, sérstaklega með tilliti til þátta eins og hollustu og trausts þar sem það virðast vera áhrifamiklir þættir í hinu óskrifaða vinnusambandi. Í öðru lagi gæti verið áhugavert að skoða hvort að starfsmenn, sem misst hafa starf eða hafa sagt upp starfi hjá skipulagsheildum sem hafa orðið fyrir miklum áhrifum af efnahagshruni eða vegna mikils niðurskurðar og samdráttaraðgerða, séu tortryggjari á vægi sálfræðilega samningsins en aðrir starfsmenn. Í þriðja lagi væri hægt að gera samanburðarrannsókn á íslenskum þekkingarstarfsmönnum og erlendum þekkingarstarfsmönnum með tilliti til sálfræðilega samningsins. Áhugavert væri til dæmis að skoða hvort að íslenskir þekkingarstarfsmenn hafi aðra upplifun af vinnusambandi sínu við vinnuveitendur, til dæmis hvað varðar hollustu og traust, heldur en þekkingarstarfsmenn annarra landa og þá, ef svo er, hvort að sérstaða og smæð íslensks vinnumarkaðar hafi þar einhver áhrif. Að lokum væri einnig áhugavert að skoða hvort og þá hvernig íslensk fyrirtæki haga þjálfun og stefnumörkun til þess að halda betur í góða þekkingarstarfsmenn og hvort sú stefnumörkun skili árangri.

9. Lokaorð

Í þessari rannsókn var skoðað hvernig þekkingarstarfsmenn upplifa vinnusamband sitt við vinnuveitendur, hvernig sálfræðilegur samningur þeirra er uppbyggður og hvort hann hefur breyst í huga starfsmannsins í ljósi breyttra aðstæðna á vinnumarkaði í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008. Sálfræðilegi samningurinn er regnhlífarhugtak yfir þá mörgu þætti sem einkenna hið dulda og óskrifaða vinnusamband á milli starfsmanna og vinnuveitenda. Frá því að hugtakið kom fyrst fram fyrir um fimm áratugum hefur engin ein fullmótuð eða endanleg skilgreining verið fundin á hugtakinu en umræðan er í stöðugri þróun innan mannauðsfræða og fjölmargar rannsóknir og greinar hafa verið ritaðar um efnið. Það er því í raun hverjum fræðimanni dálítið í sjálfsveld sett hvernig hugtakið er nákvæmlega túlkað og hefur það því verið nokkuð umdeilt innan fræðanna. Það getur því verið nokkrum vandkvæðum bundið að finna út frá hvaða forsendum skuli skoða sálfræðilega samninginn þar sem ekki er hægt að ganga út frá einni ákveðinni skilgreiningu á honum. Að sama skapi er það spennandi viðfangsefni að taka þátt í því fræðilega ferðalagi sem hugtakið er á með því að skoða það út frá sjónarhorni þekkingarstarfsmanna og með það að markmiði að auðga umræðuna.

Til þess að nálgast viðfangsefnið er hægt að skoða það í gegnum mismunandi fræðagleraugu. Rannsakandi ákvað í þetta sinn að nota eigindleg viðtöl í þeim tilgangi að fá meiri nálægð á viðfangsefnið.

Markmiðum rannsóknarinnar var náð að því leyti að margt athyglisvert kom fram í tilraun rannsakanda til að kortleggja upplifun þekkingarstarfsmanna af vinnusambandi sínu við vinnuveitendur á breytingatímum. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar upplifa þekkingarstarfsmenn sig mjög sjálfstæða í starfi. Þeir hafa flestir góð tengsl við vinnuveitendur sína og bera mikið traust til þeirra, þó má segja að traust til vinnuveitenda hafi minnkað tímabundið hjá helmingi viðmælenda í kjölfar efnahagshrunsins en það hefur smám saman aukist aftur. Allir viðmælendur telja að vinnuveitendur beri traust til þeirra sjálfra. Flestir telja sig vera holla vinnuveitendum sínum en hollustan er þó meiri gagnvart eigin sérþekkingu heldur en vinnuveitanda. Þeir vilja einnig geta unnið að spennandi verkefnum og að starfið sé krefjandi. Allir þekkingarstarfsmennirnir finna fyrir miklu starfsöryggi og hafa ekki áhyggjur af því að finna ekki vinnu ef þeir missa starfið. Almennt má segja að helmingur

Þekkingarstarfsmannanna hafi fundið fyrir neikvæðum áhrifum á sálfræðilega samninginn af völdum efnahagshrunsins. Þau neikvæðu áhrif hafa þó dvínað eftir því sem lengri tími hefur liðið frá efnahagshruni. Sex af átta þekkingarstarfsmönnum voru opnir fyrir þeim möguleika að taka starfi í útlöndum ef þeir fengju spennandi starfstilboð en tóku fram að sú ákvörðun þyrfti þó að vera vel ígrunduð. Tveir þekkingarstarfsmenn voru alvarlega að skoða starfsmöguleika sína utan landsteinanna.

Niðurstöður þessarar rannsóknar undirstrika mikilvægi þess að vinnuveitendur og stjórnendur skipulagsheilda geri sér grein fyrir því að til þess að laða til sín góða þekkingarstarfsmenn og halda þeim í starfi þurfa þeir, nú sem endranær, að vera meðvitaðir um mikilvægi hins óskráða vinnusambands sem kallað hefur verið hinn sálfræðilegi samningur. Það á ekki síst við þegar óvissa ríkir á vinnumarkaði og miklar breytingar verða á starfsumhverfi starfsmanna og vinnuveitenda.

Heimildaskrá

- Allen, N. J. og Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76 (3), 98-105.
- Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2010). Tveir vinnumarkaðir og hrun: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7(1).
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S. og Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 252-273.
- Bateman, T. og Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 21, 95-112.
- Beine, M., Docquier, F. og Schiff, M. (2008). *Brain drain and its determinants: A major issue for small states*. (IZA discussion paper nr. 3398, mars). Bonn: IZA.
- Beardwell, J. og Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach* (5. útgáfa). London: Prentice Hall.
- Blackman, D. og Phillips, D. (2009). *The psychological contract, knowledge management & organizational capacity*. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10 (4). Sótt 6. febrúar 2012 af <http://www.tlinc.com/articl204.htm>.
- Bogdan, R.C. og Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn og Bacon.

Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave*. New York: Amacom.

Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business Research Methods*, Oxford: OUP.

Cappelli, Peter (1999). *The new deal at work: managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Claessens, S., Kose, M. A. og Terrones, M . E. (2009). What happens during recessions, crunches and busts? *Economic Policy*, 24, 653-700.

Cooper, Donald R. og Schindler, Pamela S. (2006). *Business Research Methods*. New York: McGraw Hill.

Daft, R.L. (2001). *Organization theory and design*: Cincinnati: South Western.

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard business school publishing.

Davenport, T.H. og Prusak, L. (2005). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Ubiquity, an ACM IT Magazine and Forum*.1-15. Sótt 2. maí 2012 af http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport_know.pdf.

Docquier, F. og Rapoport, H. (2011). *Globalization, brain drain and development*. (IZA discussion paper nr. 5590, mars). Bonn: IZA.

Drucker, P.F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. New York: Harper.

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*. 41 (2). 79-94.

Drucker, P. F. (2001). The next society. *The Economist*. 3. nóv 2001. 3-22.

Drucker, P.F. (2002). *Managing in the next society*. New York: St. Martins Press.

Drucker, P. F. (2003). New trends in management: Go with the flow or fail. *Executive Excellence*, 20(8), 8-9.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D. og Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal* 51 (6), 1079-1098.

Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir (2009). „Hverjir eru að fara, hvað er að gerast?“ Áhrif uppsagna hjá fyrirtækjum í kjölfar efnahagssamdráttar. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

Erickson, T.J. og Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85 (3), 104-112.

Eures. (2011). *Vefgátt um flæði vinnuafis í Evrópu*. Sótt 3. maí 2012 af <http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=is>.

Fjármálaráðuneyti (e.d). *Efnahagsskýrsla OECD 2009*. Sótt 2. mars 2012 af http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/erlendarskyrslur/Efnahagsskyrsla_OECD_2009.pdf.

Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. og Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1152-1165.

Gakovic, A. og Tetrick, L.E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees, *Journal of Business and Psychology*, 18 (2), 235-246.

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Eiríkur Hilmarsson. (2009). Sveltur sitjandi kráka, fljúgandi fær. [rafræn útgáfa]. *Gátt- ársrit Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins*. Sótt 5. febrúar 2012 af http://www.frae.is/files/G%C3%A1tt%202009_GDA%20og%20EH_018-024_1519669410.pdf.

Grimmer, M. og Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174.

Guest, D.E. (1998). „Is the psychological contract worth taking seriously?“, *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-64.

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 (1), 1-19.

Guest, D. og Clinton, M. (2011). Human resource management, the psychological contract and trust. Í R. H. Searle og D. Skinner (ritstjórar), *Trust and Human Resource Management* (bls. 87-108). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Guðlaug María Sigurðardóttir. (2010). *Sálfræðilegi samningurinn-dulinn áhrifavaldur*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

Guðrún Helga Magnúsdóttir. (2009). *Við eigum að vera dálítið þakklát fyrir að þau vilji koma til okkar í vinnu*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

Hagstofa Íslands. (20. febrúar 2012). *Hagtíðindi: laun, tekjur og vinnumarkaður*. Sótt 2. mars 2012 af <https://hagstofa.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=13623>.

Hart, D.W. og Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: a psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.

Herscovitch, L. (1999). *Commitment to organizational change: Extension and evaluation of a three-component model*. Óbirt MA-ritgerð: University of Western Ontario.

Holland, P.J., Hecker, R. og Steen, J. (2002). Human resource strategies and organizational structures for managing gold-collar workers. *European Journal of Training and Development*, 26, (2-4), 72-80.

Holt Larsen, H. (2006). *Licence to work, arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Holte: Forlaget Valmuen.

Horwitz, F. M., Heng, C. T. og Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.

Hughes, R.L, Ginnett, R.C. og Curphy, G.J. (2006). *Leadership: enhancing the lessons of experience* (5. útgáfa). New York: McGraw Hill.

Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2003). *Knowledge management and creative HRM*. Strathclyde: University of Strathclyde.

Jashapara, A. (2004). *Knowledge management -an integrated approach*. Essex: Pearson educated limited.

Katrín Ólafsdóttir. (2008). *Er íslenskur vinnumarkaður sveigjanlegur?* Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: an exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of small business management*, 39 (4), 320-335.

Kotter, J. P. (1973). *The Psychological Contract. Managing the Joining-Up Process*. California Management Review, 15 (3), 91-99.

Kvale, S. (1996). *Inter Views: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lára V. Júlíusdóttir. (2007). *Vinnumarkaðsréttur*, handrit til kennslu. Reykjavík.

Lenaghan, J. A. og Seirup, H. J. (2007). Transition and transparency in the employment contract. *Journal of Management Development*, 26 (5), 459-467.

Levinson, H. (1962). *Organizational diagnosis*. Cambridge Mass: Harvard University Press.

Maguire, H. (2002). Psychological contracts, are they still relevant? *Career Development International*, 7 (3), 167-180.

Markaðs og miðlarannsóknir ehf. (2011). *Könnun MMR á því hvort fólk hefði hugsað um að flytja erlendis á síðastliðnum mánuðum* (fréttatilkynning). Sótt 10. apríl 2012 af http://mmr.is/images/stories/PDF/1111_tilkynning_flutningur_erlendis.pdf.

Meyer, J. P. Allen, N. J. og Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, (1/2). 83-93.

Morrison, D. E. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 33 (3), 353-372.

Morrison, E. W. og Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.

Mörður Árnason. (2002). *Íslensk orðabók* (3. útgáfa). Reykjavík: Edda.

Nelson, K. og McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 3 (1), 1-18.

Niehoff, B. P. og Paul, R. J. (2001). The just workplace: Developing and maintaining effective psychological contracts. *Review of Business*, 22 (1/2), 5-8.

Njörður Sigurjónsson. (2001). *Höndlun þekkingar*. Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulífsins og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, (nóvember-desember), 96.
- O'Donohue, W., Sheehan, C., Hecker, R. og Holland, P. (2007). The psychological contract of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 73-82.
- O'Neill, B. S. og Adya, M. (2006). Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4). 411-436.
- Ólöf Garðarsdóttir. (2012). *Fólksflutningar til og frá Íslandi 1961-2011 með áherslu á flutninga á samdráttarskeiðum*. Reykjavík: Velferðarráðuneyti.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. og Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pyöriä, Pasi. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 116-127.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial /organizational psychology* (5. útg). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, S.L., Kraatz, M. S. og Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-146.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41 (4). 574-599.

- Robinson, S. L. og Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21, 525-546.
- Roehling, M. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History* 3. 2: 204.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. og Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2005). Framlag Peters F. Druckers til stjórnunarfræðanna. Í (Ingjaldur Hannibalsson) *Rannsóknir í Félagsvísindum VI* (bls. 437-450). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Samtök atvinnulífsins. (2011). *Rjúfum kyrrstöðuna: leiðir til betri lífskjara*. Reykjavík: skýrsla SA.

Samtök atvinnulífsins (2012). *Íslendingar treysta eigin vinnuveitanda mjög vel* (fréttir). Sótt 5. júní 2012 af <http://www.sa.is/frettir/eldra/nr/5476/>.

Schalk, R og Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 37(2), 167-182.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology* (3. útg). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Siders, M. A., Georg, G. og Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.

Sigmar Þormar. (2007). *Inngangur að stjórnun*. Reykjavík: Skipulag og skjöl ehf.

Smithson, J. og Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29 (6), 688-702.

Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. og Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3 (4), 262-275.

Thompson, M. og Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 28-47.

Turnley, W. H. og Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.

Ulrich, Dave. (1998). *Intellectual capital = competence x commitment*. MIT Sloan Management Review. 39 (2), 15-26.

Vilborg Gunnarsdóttir. (2011). *Með bert á milli og „ipod“ í eyrunum*. Óbirt MS-ritgerð:
Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

Vogt, E. (1995). The nature of work in 2010. *Telecommunications, 29*, 21-27.

Warren, C. A. B. (2001). Qualitative Interviewing. Í Gubrium, J. F. og Holstein, J. A.
(ritstjórar). *Handbook of Interview Research* (bls. 83-101). Kalifornía: Sage.

Viðauki I

Kynningarbréf :

Komiði sæl,

Ég heiti Hafdís og er að vinna að mastersverkefni mínu í mannauðsstjórnun við HÍ um þessar mundir. Verkefni mitt fjallar í stuttu máli um sálfræðilega samninginn, traust og upplifun á vinnusambandi við atvinnuveitendur.

Mig vantar að komast í samband við 8-10 þekkingarstarfsmenn (menntaða sérfræðinga á sínu sviði) sem eru tilbúnir til þess að leyfa mér að taka við þá stutt viðtal (ca. 30-45 mín).

Þar sem ég er ekki búsett á Íslandi, þyrfti viðtalið að eiga sér stað einhvern tíma á bilinu 14. - 21. mars næstkomandi en þá er ég stödd á landinu.

Farið verður með öll viðtöl sem trúnaðarmál og verða þau undir dulnefni. Þau munu ekki koma fyrir sjónir annarra í heild sinni nema mínar sem rannsakanda og hugsanlega leiðbeinanda sem er Gylfi Dalmann Aðalsteinsson dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Ég vona að einhverjir sjái sér fært að hjálpa mér og séu til í stutt spjall.

Með bestu kveðju,
Hafdís Ingadóttir
hai7@hi.is

Viðauki II

Spurningarammi fyrir þekkingarstarfsmenn:

Bakgrunnsspurningar:

Aldur

Menntun

Kynning til viðmælenda á hugtakinu um sálfræðilega samninginn.

1. Starf og starfsaldur hjá skipulagsheild?
2. Ástæða fyrir vali á skipulagsheild?
3. Gildi skipulagsheildar? Skipta þau máli fyrir þekkingarstarfsmanninn?
4. Upplifun af byrjun vinnusambands?
5. Stjórnun skipulagsheildar? Hefur hún breyst eftir efnahagshrun?
6. Sjálfstæði í starfi? Skilgreining verkefna og markmið? Hefur það breyst eftir efnahagshrunið?
7. Starfsþróunarmöguleikar? Fyrir/eftir efnahagshrun?
8. Væntingar/(loforð) til fyrirtækis í byrjun vinnusambands? Hafa vinnuveitendur staðið við þau?
9. Hefur samningurinn breyst eftir efnahagshrunið? Hvernig?
10. Væntingar til vinnuveitanda breyst eftir efnahagshrunið, (m.t.t. launa, starfsþróunar o.fl., hvernig ?)
11. Upplifun starfsmanns af væntingum /loforðum skipulagsheildar gagnvart honum?
12. Tengsl við vinnuveitanda, formleg/óformleg?
13. Hollusta og tryggð í byrjun vinnusambands? Fyrir/eftir efnahagshrun?
14. Hollusta gagnvart sérþekkingu versus skipulagsheild?
15. Traust til vinnuveitanda í byrjun vinnusambands, fyrir/eftir efnahagshrun?
16. Upplifun um traust stjórnenda gagnvart starfsmanni?
17. Heiðarleiki/heilindi stjórnenda? Upplýsingagjöf?
18. Upplifun starfsmanns varðandi ábyrgð stjórnenda gagnvart starfsmönnum versus hluthöfum.

19. Álag eða auknar byrðar eftir efnahagshrun?
20. Upplifun um starfsöryggi?
21. Nægilegur tími til að sinna starfi sem sérfræðingur?
22. Framlag starfsmanns til skipulagsheildar ? Áhugi fyrir/eftir efnahagshrun?
23. Upplifun um brot á sálfræðilega samningnum? Hvernig?
24. Myndir þú sýna skipulagsheildinni sömu hollustu og nú ef þú vissir að hún muni hætta starfsemi eftir segjum tvö ár ? (spurning reist á tilgátu).
25. Gætir þú hugsað þér að „fórna“ þér fyrir skipulagsheildina ef hún gengur í gegnum erfiðan tíma, í formi launalækkunar t.d. eða hefurðu þegar þurft að gera það?
26. Tilbúinn til að segja upp ef kostur er á betra starfi í útlöndum?
27. Ef velja þyrfti á milli tveggja starfa? - annað algerlega á sérsviði en í útlöndum en hitt starf á Íslandi hjá góðu/meðalgóðu fyrirtæki en ekki alveg innan sérsviðs?
28. Skiptir máli að hafa sálfræðilegan samning, af hverju?
29. Hvernig túlkar þú þinn sálfræðilega samning?

Viðauki III

Kynning til þátttakenda á hugtakinu um sálfræðilega samninginn:

Sálfræðilegi samningurinn hefur verið skilgreindur sem það huglæga vinnusamband sem ríkir á milli starfsmanna og vinnuveitenda. Samningurinn er því ekki til á skrifuðu formi en byrjar að myndast af hálfu beggja aðila strax í upphafi vinnusambandsins. Innan hans rúmast þær væntingar og loforð sem starfsmaðurinn upplifir að hann geri sér til þeirrar skipulagsheildar (fyrirtækis) sem hann vinnur hjá og þær væntingar og loforð sem skipulagsheildin gerir til starfsmannsins. Samningurinn helst á meðan báðir aðilar upplifa að staðið sé undir þessum væntingum/loforðum en hann getur breyst með tímanum ef forsendur breytast. Einnig getur samningurinn rofnað ef annar aðilinn hættir vegna einhverra ástæðna að standa undir fyrrnefndum væntingum/loforðum. Það er kallað brot á sálfræðilega samningnum.

