
Viðskiptasvið

Viðhorf stjórnenda til mannauðsstjórnunar hjá smáum og meðalstórum fyrirtækjum í hótel- og/eða veitingarekstri á vesturlandi.

Fræðileg umfjöllun um viðhorf stjórnenda hjá smáum og meðalstórum fyrirtækjum í
hótel og/eða veitingarekstri.

Ritgerð til BS gráðu

Nafn nemanda: Ásdís Hrönn Oddsdóttir

Leiðbeinandi: Geirlaug Jóhannsdóttir

Haustönn 2014



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST

BIFRÖST UNIVERSITY

Viðskiptasvið

Viðhorf stjórnenda til mannauðsstjórnunar hjá smáum og meðalstórum fyrirtækjum í hótel- og/eða veitingarekstri á vesturlandi.

Fræðileg umfjöllun um viðhorf stjórnenda hjá smáum og meðalstórum fyrirtækjum í
hótel og/eða veitingarekstri.

Ritgerð til BS gráðu
Nafn nemanda: Ásdís Hrönn Oddsdóttir
Leiðbeinandi: Geirlaug Jóhannsdóttir
Haustönn 2014

Einkunn _____

Stimpill skólans



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Útdráttur

Fjallar greinagerð þessi um viðhorf stjórnenda smárra og meðalstórra fyrirtækja til mannauðsstjórnunar í hótél- og/eða veitingarekstri á vesturlandi. Er byrjað á því að útlista hvaða spurningum greinagerðinni er ætlað að svara og er því næst fjallað um þær rannsóknaraðferðir sem notaðar eru. Er því næst skilgreindur sá markaður er fyrirtækin starfa á og hvað felst í hugtakinu lítil og meðalstór fyrirtæki. Svo er fjallað um mannauðsstjórnun og mikilvægi þess að mannauðsstjórnun sé viðloðandi rekstur fyrirtækja, því næst er fjallað um starfsmannstefnu.

Er gerð grein fyrir mannauðsstjórnun á Íslandi og greint frá helstu CRANET rannsókninni sem er ein helsta heimild fyrir því hver staða mannauðsstjórnunar er á Íslandi, er í framhaldi af því greint frá hinum níu lyklum mannauðsstjórnunar sem útlista í hverju verkefni mannauðsstjóra felist. Því næst er sagt frá helstu atriðum vinnuréttar og að því hverju atvinnurekendur þurfi að huga að þegar kemur að starfsmannahaldi, er einnig sagt frá skyldum starfsmanna gagnvart atvinnurekendum.

Eru svo niðurstöður viðtala útlistaðar og í framhaldi af því niðurstöður greinagerðar kynntar. Erfitt var að meta hvert viðhorf stjórnenda er til mannauðsstjórnunar og virðist það hvorki vera neikvætt né sérstaklega jákvætt hjá þeim sem við var rætt.

Loks kemur mat höfundar fram í lokaorðum.

Formáli

Er greinagerð þessi lokaverkefni mitt til BS gráðu í viðskiptafræði frá Háskólanum á Bifröst.

Höfundur sat námskeið í mannauðsstjórnun á vorönn 2014 og við það vaknaði áhugi á viðfangsefninu. Fyrir þann tíma hafði höfundur aðeins lítillega kynnst mannauðsstjórnun í gegn um fyrri störf. Þegar kom að vali á efni fyrir greinagerð þessa ákvað höfundur að þar sem til staðar var löngu til að kafa dýpra í málefni mannauðsstjórnunar að skrifa á því sviði. Höfundur hefur einnig starfað mikið á sviði ferðaþjónustu og vegna þekkingar á aðbúnaði starfsmanna í þjónustustörfum var ákveðið að tengja mannauðsstjórnunina þeirri atvinnugrein. Eftir miklar þælingar og fund við leiðbeinanda ákvað höfundur að skoða það viðhorf sem stjórnendur í fyrirtækjum í hótél- og veitingarekstri hefðu til mannauðsstjórnunar. Höfundur vildi einnig þrengja það svæði sem til skoðunar yrði og varð það úr að vesturland yrði fyrir valinu, sérstaklega í ljósi þess að búseta höfundar er á vesturlandi og eins af því að vesturland er talið aftarlega á merinni þegar kemur að ferðaþjónustu miðað við önnur landsvæði. Var ritgerð að mestu leiti unnin frá september til desember árið 2014.


Vil ég sérstaklega færa leiðbeinanda mínum Geirlaugu Jóhannsdóttur þakkir fyrir góðar ábendingar og stuðning við afmörkun á efni greinagerðar. Einnig vil ég þakka fjölskyldu minni fyrir ómetalegan stuðning og þolinmæði í minn garð á meðan á námi hefur staðið, þá sérstaklega manni mínum Guðjóni Gunnarssyni og dætrum okkar þeim Lísbet Auði og Ísabellu Kristínu, þið gerið þetta allt þess virði.

Bifröst, 16. desember 2014

Ásdís Hrönn Oddsdóttir

Efnisyfirlit

1	Inngangur	1
2	Rannsóknaraðferð	3
2.1	Val á fyrirtækjum	3
2.2	Uppbygging spurningalista	4
3	Markaðurinn	5
3.1	Lítill og meðalstór fyrirtæki	6
3.2	Mannauðsstjórnun innan markaðarins	6
4	Mannauðsstjórnun	8
4.1	Mikilvægi þess að staðsetja fyrirtæki innan mannauðsstjórnunar	10
4.2	Starfsmannastefna	10
5	Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi	12
5.1	CRANET rannsóknin	12
5.2	Starfsmannavelta	13
6	Hinir níu lyklar mannauðsstjórnunar	14
6.1	Áætlanagerð	14
6.2	Öflun umsækjenda	15
6.3	Starfsmannaval	15
6.4	Móttaka nýliða og þjálfun	16
6.5	Frammistaða og mat	16
6.6	Umbun	17
6.7	Þróun	17
6.8	Starfslok	18
7	Vinnuréttur	19
7.1	Skyldur og ábyrgð atvinnurekenda	19
7.2	Skyldur og ábyrgð starfsmanna	21
8	Viðtöl við fyrirtæki	23
8.1	Framkvæmd viðtalanna	23
8.2	Starfsmenn og stjórnendur	24
8.3	Ráðningaferlið	25
8.4	Endurgjöf til starfsmanna og samkeppnisforskot	27
8.5	Starfsmannavelta og starfslok	28




9 Niðurstöður.....	30
10 Lokaorð	32
11 Heimildaskrá.....	33

1 Inngangur

Þegar höfundur var að velta fyrir sér efni ritgerðar kom margt upp í hugann, mest megnis efni sem sneri að þjónustustörfum, þá sérstaklega á veitingastöðum sem að miklu leiti þjónusta ferðamenn. Hefur höfundur sjálfur starfað mikið í veitingageiranum og hefur því allnokkra reynslu af þeirri atvinnugrein. Oft á tíðum þykir þessi starfsvettvangur vera að mestu leiti fyrir skólafólk, ungt fólk sem ekki hefur fundið sig í lífinu og aðra sem ekki eru með börn eða finnst gott að fá sér í glas. Auðvitað er það ekki algilt, en algengt er að þetta orðspor fari af störfum í veitingageiranum. Höfundur hefur mikið velt fyrir sér af hverju ekki sé betri starfaldur í þessum störfum? Það fyrsta sem kemur í hugann er að launin gætu verið of lág, vinnutíminn slæmur og erfið vinna. En gæti það verið að starfsmannastefna sé af skörum skammti? Að ekki sé að finna neina mannauðsstjórnun á þessum starfsvettvangi? Að launamál séu í ólestri eða jafnvel ólögleg?

Í greinagerð þessari er ætlunin að rýna í hvaða skilning atvinnurekendur lítilla og meðalstórra fyrirtækja leggja í hugtakið mannauðsstjórnun og er því rannsóknarspurningin sú hvaða viðhorf stjórnendur í smærri og meðalstórum fyrirtækjum í veitinga og/eða hótélrekstri hafa til mannauðsstjórnunar. Greinagerðinni er ætlað að vera fræðileg útlistun á því hvað felst í mannauðsstjórnun og hvernig það getur nýst atvinnurekendum að hafa hana til grundvallar þegar kemur að starfsmannamálum. Farið verður inn á þær reglur sem atvinnurekendum ber að fara eftir samkvæmt vinnu og ráðningarétti og gildum kjarasamningum. Tekin verða viðtöl við rekstraraðila nokkurra fyrirtækja í hótél- og/eða veitingahúsarekstri, annars vegar smáum fyrirtækjum með undir 10 starfsgildum og hins vegar meðalstórum fyrirtækjum með yfir 10 starfsgildi. Verður að taka tillit til þess að í þeim rekstri er um ræðir er algengt að fyrirtæki séu með færri starfsstöður að vetri til heldur en yfir sumartímann og geti því flokkast undir bæði lítið sem og meðalstórt fyrirtæki. Halda viðtölin einnig helstu annmarka ritgerðarinnar, þar sem þau byggja á álitni viðmælenda og geta þeir ómeðvitað hafa fegrað þátt fyrirtækja sem og sinn eigin, í svörum sínum. Þar sem ekki er óalgengt að fólk vilji ekki gera lítið úr stöðu sinni og þeirra fyrirtækja sem það starfar fyrir (Helga Jónsdóttir. 2003. Bls. 143-145).

Er uppbygging verkefnis með þeim hætti að byrjað er á því í 2. kafla að fjalla um þá rannsóknaraðferð sem beitt var til þess að komast að niðurstöðu. Kemur þar fram



hvernig val á fyrirtækjum fór fram og hvernig spurningar voru uppbyggðar. Í kafla 3. er gerð grein fyrir markaðinum sem fyrirtækin starfa á og hvernig mannauðsstjórnun sé innan þess markaðar. Fjallar kafla 4. almennt um mannauðsstjórnun og mikilvægi þess að staðsetja fyrirtæki innan mannauðsstjórnunar. Verður gert grein fyrir stöðu mannauðsstjórnunar á Íslandi í kafla 5. með umfjöllun um CRANET rannsóknina og starfsmannaveltu. kafla 6. tekur til hinna níu lykla mannauðsstjórnunar og fjallar seinasti fræðikaflinn númer 7. um vinnurétt og þær skyldur sem atvinnurekendur sem og starfsmenn hafa gagnvart hvorum öðrum. Í kafla 8. verða niðurstöður viðtala kynntar og út frá því verður reynt að leggja mat á það viðhorf sem stjórnendur fyrirtækjanna hafa til mannauðsstjórnunar. Koma loks niðurstöður fram í 9. Kafla, og lokaorð í 10. Kafla. Verður greinagerðin vonandi til þess að einhver svör fáiast við þeim spurningum sem eru listaðar hér að ofan.

2 Rannsóknaraðferð

Rannsóknarspurningin er eftirfarandi „viðhorf stjórnenda til mannauðsstjórnunar hjá smáum og meðalstórum fyrirtækjum í hótél og/eða veitingarekstri á vesturlandi“.

Þegar lagt er í rannsóknir þarf fyrst og fremst að skoða eldri rannsóknir á efnissviðinu, í mörgum tilfellum hafa aðrir gefið út rannsóknir um það efni sem falast er eftir að rannsaka og því ekki þörf á að gera eigin rannsóknir (Berg, 2009). Gerðar hafa verið þó nokkrar rannsóknir á sviði mannauðs- og starfsmannamála í hótél- og veitingarekstri, má þar meðal annars nefna að CRANET rannsóknin nær til þess geira, einnig var gerð þarfagreining árið 2005 á sviði ferðaþjónustu sem er sú atvinnugrein sem hótél og veitingarekstur flokkast undir. Ætlar höfundur að rýna í þær rannsóknir sem gerðar hafa verið ásamt því að beita eiginlegum rannsóknaraðferðum (e. Qualitative reserch methods) með því að taka viðtöl við stjórnendur sem sjá um starfsmannamál innan fyrirtækja og leitast við út frá því að gera grein fyrir viðhorfi þeirra til mannauðsstjórnunar.

2.1 Val á fyrirtækjum

Var ákveðið í eiginlega hluta rannsóknarinnar að velja 5 fyrirtæki til viðtals, annars vegar fyrirtæki í veitingarekstri og hins vegar í hótélrekstri. Voru fyrirtækin valin með hentugleikaúrtaki til þátttöku. Þau fyrirtæki sem tóku þátt í rannsókninni eru öll í veitingarekstri og eru tvö þeirra einnig með hótélrekstur. Eiga fjögur fyrirtækjanna það sameiginlegt að þó nokkur munur er á því hvað starfsstöður eru margar á sumrin og svo að vetri til. Eitt fyrirtækjanna hefur alltaf svipað margar stöður yfir árið. Öll fyrirtækin eru stödd á vesturlandi, á Akranesi, í Borgarnesi, í Borgarfirði og á Snæfellsnesi, reynt var að hafa staðsetningu fyrirtækjanna eins vítt og breytt um vesturland og hægt var.

Þegar ákveðið var að skrifa um lítil og meðalstór fyrirtæki fremur en stór fyrirtæki var hugsunin sú að viðskiptalíf á Íslandi byggist að mestu leiti upp á fyrirtækjum af þeirri stærðargráðu eða um 99%. Þrátt fyrir umfang smærri fyrirtækja virðast þau ekki ná almennilega inn í umræður um viðskipta- og atvinnulíf héraendis (Davíð S. Davíðsson o.fl., 2009, bls. 8). Eru auk þess flest fyrirtæki í hótél- og veitingarekstri á Íslandi í smærri kantinum og því með tiltölulega fá starfsgildi.

2.2 Uppbygging spurningalista

Þær spurningar sem stjórnendur fyrirtækjanna voru spurðir að voru að miklu leiti byggðar á heimildum í CRANET rannsókninni ásamt riti Gylfa Dalmann um hina nýu lykla starfsmannastjórnunar. Þegar spurningar voru ákvarðaðar var leitast við að fá eins miklar upplýsingar um starfsmannahald og hægt er og einnig að varpa ljósi á viðhorf stjórnenda til starfsmannahalds. Samkvæmt Paul Kearns (2004) skiptir viðhorf til mannauðs öllu þegar kemur að því að sjá hvar fyrirtæki standa þegar kemur að mannauðsstjórnun, þó svo að aðrir þættir komi einnig þar inni. Sýnir viðhorf hve langt fyrirtæki eru komin í innleiðingu mannauðsstjórnar og hvernig sé staðið að mannauðsmálum innan fyrirtækisins.

Ákveðið var að hafa viðtöl stöðluð, það er að allir stjórnendur fengu sömu spurningar og þeir svöruðu svo eftir bestu vitund. Mikilvægt er til að meta viðhorf stjórnenda að ekki sé hægt að gera þeim upp skoðanir og sneru spurningarnar því að minnstu leiti að þeirra persónulega mati heldur voru þær tengdar starfinu og starfsmannahaldi almennt.

3 Markaðurinn


Hótel- og/eða veitingarekstur flokkast undir ferðaþjónustu hérlendis, þó svo að atvinnugreinin þjónusti jafnframt innlenda, er megin partur viðskiptavina erlendir ferðamenn. Árið 2005 var gerð þarfagreining á ferðaþjónustu á Íslandi, þá þegar var ferðaþjónustan talin til þriðju stærstu útflutningsatvinnugreinar Íslendinga (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2005). Var Ísland í ellefta sæti yfir samkeppnihæfustu þjóðir í ferðaþjónustu árið 2011 í rannsókn sem Alþjóðlega efnahagsstofnunin gerði og náði sú rannsókn til 139 landa á heimsvísu. Má með sanni segja að ferðaþjónustan sé sú atvinnugrein sem fer mest vaxandi á heimsvísu og er jafnframt sú grein sem skapar flest störf og mestar gjaldeyristekjur og er ferðaþjónusta á Íslandi engin undantekning þar á (Viðar Guðjónsson. 2011). Seinasta ár var í fyrsta sinn sem ferðaþjónustan bar af varðandi sköpun á útflutningstekjum eða um 27%, og með því er ferðaþjónusta mest vaxandi iðn á Íslandi og hafa ótal ný störf skapast á öllum sviðum ferðaþjónustunar. Hefur hótél og veitingarekstur ekki farið varhug af því og má segja að hótélum og veitingastöðum hafi fjölgað eins og gorkúlum um allt land. Voru til að mynda heildarfjöldi gistinguáttu árið 2013 4.3 milljónir sem var töluverð aukning frá árinu á undan (Ársskýrsla SAF 2013-2014). Það eru 10 sveitarfélög á vesturlandi, allt frá Hvalfjarðarsveit til Dalabyggðar. Hefur borið á því undanfarna áratugi að töluverður fólksflutningur hafi verið af svæðinu og er það talið að miklu leiti vera vegna þess að sjávarútvegur hefur farið minnkandi. Þrátt fyrir það hafa samgöngur batnað mikið og er nú fært um allt vesturland allan ársins hring. Líklegt er að batnandi samgöngur ásamt uppbyggingu á náttúruauðlindum sé að gera það að verkum að aukin ferðamannastraumur sé til svæðisins og hefur það í för með sér aukna atvinnu sem hefur orðið til þess að minnkun hefur orðið á fólksflutningi sérstaklega á Snæfellsnesi og í Borgarbyggð (Byggðastofnun. 2011). Er einn besti mælikvarðinn til þess að gera grein fyrir fjölgun ferðamanna að skoða fjölda gistinguáttu á hótélum og sést samanber tölur Hagstofu Íslands frá lok árs 2013 var fjölgun gistinguáttu á vesturlandi og vestfjörðum 135% frá árinu 2012. Vesturland hefur enn minnsta fjölda gistinguáttu á landsmælikvarða ásamt austurlandi en sækir töluvert í sig veðrið frá fyrri árum (Hagstofa Íslands. 2014). Samkvæmt fjölda gistinguáttu á hótélum það sem af er ársins 2014 hefur aukningin verið hvað mest á vesturlandi og vestfjörðum að undanskildu suðurlandi (Hagstofa Íslands. 2014). Ferðaþjónusta nær til margra starfa jafnt í einkageiranum til opinberrar þjónustu, en hér verður einungis skoðaður sá þáttur er nær til hótél- og veitingarekstrar.

3.1 Lítil og meðalstór fyrirtæki

Einkenni lítilla og meðalstórra fyrirtækja eru fyrst og fremst stærð þeirra, þau starfa yfirleitt á innanlandsmarkaði og er það sjaldnar sem fyrirtæki af þessari stærðargráðu séu í viðskiptum erlendis. Smærri fyrirtæki eru miðstýrð og oftast en ekki byggir skipulag þeirra á skammtímaáætlunum fremur en áætlunum til langs tíma. Er einnig sterkt einkenni slíkra fyrirtækja að lítið er um sérhæfingu og einfaldleiki ræður ríkjum í innra og ytra skipulagi (Torrés og Julien. 2005). Geta bæði fylgt kostir og gallar slíkum einfaldleika, til að mynda eru ytri áhrif sem geta verið hindrun í því að fyrirtæki af þessari stærðargráðu nái að stækka og dafna. Má þar nefna skattalegt umhverfi, opinbera reglugerð og takmarkanir í fjármögnun. Eins hafa smærri fyrirtæki oft ekki jafn gott aðgengi að mannauði með þekkingu, sértæka hæfileika og menntun. Það getur samt sem áður verið ákveðin hagkvæmni í stærð smærri fyrirtækja, viðbragðstími þegar kemur að óskum viðskiptavina og breytingum á markaði getur auðveldað þeim að halda starfseminni við án þess að þurfa að leggja í mikil fjárútlát (Gabrielsson, Sasi og Darling. 2004). Slíkar breytingar geta verið tvíeggja sverð í honum fyrirtækja þegar kemur að starfsmannahaldi, annars vegar ef fyrirtæki er ekki nógu fljótt að bregðast við breytingum á markaði geta þau misst hæfileikaríkt fólk sem fremur vil leita á náðir fyrirtækja í uppsveiflu þar sem oft eru launakjör og fríðindi betri á þeim stöðum. Hins vegar er ekki allt starfsfólk sátt við örar breytingar innan fyrirtækisins og vil heldur starfa í rótgrónara umhverfi (Gareth. 2007).

3.2 Mannauðsstjórnun innan markaðarins

Mannauður er undirstaða alls viðskiptalífs og á það ekki síst við um störf í ferðaþjónustu. Margir þeirra starfsmanna sem vinna á hótélum og veitingastöðum hafa ekki sérmenntun í faginu og erfitt getur reynst að fá faglærða einstaklinga til þess að manna stöður fyrirtækja. Á þetta sérstaklega við um framlínufólkið, það er að segja þjóna, starfsmenn í móttöku og aðra þá sem eru mest í samskiptum við viðskiptavinum (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2005). Mikil vöntun þykir vera á því að fjölga faglærðu starfsfólki og hefur gildismat stjórnenda og starfsmanna á menntun mikið um það að segja. Því telja Samtök ferðaþjónustu á Íslandi að það þurfi að koma upp virkara kerfi í menntun og símenntun og móta sér stefnu á því sviði í faginu. Eru Samtök ferðaþjónustu í innleiðingarferli að hæfnisramma, eru þreppinn innan þessa ramma stígandi í námi, aukið gagnsæi, hvatning til áframhaldandi náms og aukin



áhersla á hæfnisviðmið. Er einnig til staðar samstarfsvettvangur fyrir starfsmenn í hótél- og veitingarekstri sem heitir Matvæla- og veitingasvið Iðunnar og er sá vettvangur ætlaður til þess að auka menntun og hæfni starfsmanna. Með því að bæta menntun starfsfólks leiðir það til lengri líftíma fyrirtækja og aukinna gæða þeirra (Ársskýrsla SAF 2013-2014). Býður Iðan upp á ýmsa námssamninga, námskeið og ráðgjöf til starfsmanna á sviði hótél- og veitingarekstrar, þar geta einnig vinnuveitendur og stjórnendur ákvarðað hvaða námskeið þeir vilja hafa fyrir sitt starfsfólk og er þá boðið að halda slík á vinnustöðunum sjálfum (Iðan fræðslusetur. 2011).

Með þetta í huga má gera ráð fyrir því að með vaxandi straumi ferðamanna þurfi markaðurinn á því að halda að aukning verði á faglærðu fólki og þegar hafi forsvarsmenn ferðaþjónustu á Íslandi gert sér grein fyrir því.

4 Mannauðsstjórnun

Mannauðsstjórnun er útskýrð á þann hátt í riti Gary Dessler, Human Resource Management, sem aðferð til þess að afla starfsfólks, þjálfa það, meta kosti og galla þess og umbuna því. Er mannauðsstjórnun ætlað að sjá til að samband milli fyrirtækis og starfsmanns sé sanngjarnt, traust og umfram allt heilbriggt. Til þess að hægt sé að koma á og viðhalda þessu sambandi eru nokkur skref sem stjórnendur þurfa að fara í gegn um. Má þar fyrst nefna að mikilvægt er að greina það starf sem um ræðir, greina þörf starfsmanna og ákvarða nýliðastefnu áður en valdir eru umsækjendur. Mikilvægt er að þjálfa nýja starfsmenn, ákvarða laun og umbunarkerfi og meta frammistöðu. Einnig skiptir máli að eiga samskipti við starfsfólk, hafa reglulega fundi og viðtöl og virka endurþjálfun til þess að byggja upp stuðning og hollustu í garð fyrirtækisins (Dessler, G. 2013. Bls. 30).

Til þess að fyrirtæki nái sem mestum árangri þá skiptir máli að allir þættir séu til staðar. Það er ekki nóg að vera með góða viðskiptahugmynd sem er svo framkvæmd af starfsfólki sem ekki er hæft til starfans. Mestur árangur fæst með því að vera búin að móta stefnu sem allir starfsmenn eru hæfir til að fylgja til að nýting þeirra auðlindar sem starfsfólk er, skili sem mestum árangri (Mathis, L. og Jackson, J. 2010).

Þýðir það að mannauðsstjórnun verði að leggja áherslu á að stuðla að árangri á sem skipulegastan máta með því að tryggja að mannaúðurinn styðji þann árangur með gæðum, þjónustu og framleiðni (Mathis, L. og Jackson, J. 2010).

Lýsa eftirfarandi þættir vel markmiðum fyrirtækja og hvernig þau tengjast mannauðsstjórnun og eins hvernig mannauðsstjórnun tengist þeim.

- Framleiðni: er mæld í því hvað ætlast er til þess að fá út úr hverjum og einum starfsmanni. Framleiðni hefur veruleg áhrif á fyrirtæki út á við og eins hafa stjórnendur og vinnuumhverfi áhrif á framleiðni starfsmanna.
- Gæði: hefur góð áhrif á framleiðni og þjónustu, sérstaklega þegar horft er til lengri tíma. Slæm gæði rýrir orðspor fyrirtækja og kemur sér illa fyrir þau. Gott skipulag á starfsmannamálum leiðir til ánægðara starfsfólks sem leiðir svo til aukinna gæða og betri þjónustu, betri þjónusta leiðir til ánægðari viðskiptavina sem svo aftur auka skilvirkni starfsfólks.
- Þjónusta: á að einhverju leiti við hjá öllum fyrirtækjum og þá sérstaklega þeim sem sérhæfa sig í því að veita hana, til að mynda hótél og/eða veitingarekstur.

Því skiptir máli að taka þátt mannauðsstjórnunar með í upphafi þegar kemur að skipulagningu fyrirtækja. Sú skipulagning þarf að ná til allra starfsmanna eigi árangur að nást en ekki bara til stjórnenda. Þó svo að fyrirtæki hafi verið virkt á markaði lengi er vel hægt að innleiða stefnu mannauðsstjórnunar þó það krefjist vissra breytinga.



Mynd 1: markmið mannauðsstjórnunar, byggð á mynd Mathis, L og Jacson, J. 2010

Hlutar myndin niður hvað felst í markmiðum mannauðsstjórnunar, það þarf að greina og skipuleggja hvað hæfni framtíðarmannaúður þarf að hafa til þess að fyrirtæki nái settum markmiðum. Mikilvægt er að allir starfsmenn innan heildarinnar hafi sama tækifæri til þess að vaxa og dafna í starfi á jafningjagrundvelli, ekki má mismuna fólki eftir aldri, kyni, trúarskoðunum eða þjóðerni. Eins skiptir máli að rétt fólk sé ráðið í réttar stöður og er starfsgreining lykilatriði í því að svo verði. Skiptir miklu máli að þróun mannauðsstjórnunar sé viðhöfð með því að þjálfa og endurmennta starfsfólk til þess að stöðnun verði ekki og til þess að viðhalda starfsánægju innan fyrirtækisins. Þó svo að eðlilegt og nauðsynlegt sé að starfsfólk fái laun fyrir vinnu sína þá skiptir líka

máli að umbunarkerfi sé til staðar og að sérstaklega sé lögð áhersla á að viðurkenning fyrir vel unnin störf sé til staðar, sérstaklega í ljósi þess að miklu máli skiptir fyrir fyrirtæki að halda í gott starfsfólk og mikilvægi starfsánægju er lykilþáttur í vel reknunum fyrirtækjum (Mathis, L og Jackson, J. 2010). Skiptir öryggi á vinnustað höfuðmáli og ber að fara eftir reglugerðum sem snúa að því, eins þarf að hafa í huga að vinnuréttarleg málefni séu í lagi, að laun séu ekki undir kjarasamningum og að viðhafðar séu reglur um hvíldartíma og annað sem nánar er fjallað um í kaflanum um vinnurétt.


4.1 Mikilvægi þess að staðsetja fyrirtæki innan mannauðsstjórnunar

Það skiptir máli þegar staðsetja á fyrirtæki innan mannauðsstjórnunar að huga að stærð þeirra, það þarf að hafa í huga að viðfangsefni mannauðsstjóra innan lítilla fyrirtækja er ekki það sama og viðfangsefni mannauðsstjóra stórfyrirtækja. Það er algengt hjá stærri fyrirtækjum að þar sé meiri sérhæfni og formlegri samskipti jafnt innan fyrirtækis sem og við viðskiptavinum þess. Smærri fyrirtæki halda oft persónulegri samskiptum á milli starfsmanna og við viðskiptavinum. Því er ekki jafn algengt að smærri fyrirtæki hafi formlega starfsmannastefnu eða séu með sérstakan starfsmannastjóra á sínum snærum. Því vil fara forgörðum að framkvæmt sé frammistöðumat hjá smærri fyrirtækjum eða að það sé sérstök nýliðafræðsla í gangi. (Brand, M. og Bax, E. 2002)

Eins er mikilvægt að staðsetja mannauðsstjóra innan skipurits fyrirtækja. Mikilvægt er að mannauðsstjórar eigi sæti innan framkvæmdarstjórnar fyrirtækja og eru helstu rökin fyrir því að starfsmannamál eru einn stærsti liður hjá flestum fyrirtækjum, skiptir því máli að sá aðili sem sér um starfsmannamál innan fyrirtækis sé vel með á nótunum um það sem fram fram fer á öllum sviðum fyrirtækisins. Ekki er nóg að huga einungis að markaðs-, framleiðslu- og fjárhagsþáttum innan fyrirtækjaheildar, heldur þarf starfsmannahald að vera í lagi til að árangur náist (Gylfi Dalmann. 2012).

4.2 Starfsmannastefna

Stærsti hluti fólks á atvinnumarkaði starfar fyrir lítil eða meðalstór fyrirtæki, því skiptir máli að þau séu samkeppnishæf á markaði og að rekstrarumhverfi sé faglegt (Davíð S. Davíðsson o.fl. 2009. Bls. 8). Stjórnendur fyrirtækja þurfa að móta skýra stefnu í starfsmannahaldi. Stefnumörkun í starfsmannahaldi merkir að það þurfi að forma ákveðna stefnu og svo nota hana í framkvæmd með þarfir fyrirtækisins að leiðarljósi,



Þannig er hægt að áorka meiru og sjá til þess að ánægja sé á vinnustað. Verður slík stefna til þess að frá upphafi er sú vitneskja til staðar hvað er ætlast til þess að fá út úr starfsmönnum. Verður þá minna um mannabreytingar og þar með lægri kostnaður í starfsmannamálum fyrir fyrirtækin. Eins verða færri mistök og líklegra er að framleiðni fyrirtækja gangi snurðulaust fyrir sig og þar með skapast hærri tekjur. (Dessler, G. 2013. Bls. 106-108). Er því mikilvægt að meta hæfni og getu starfsmann frá upphafi til þess að sjá til þess að þeir eigi við þá stefnu sem fyrirtæki hefur sett sér. Sparar það bæði tíma og pening bæði fyrir fyrirtæki sem og starfsmenn sem kannski hafa ekki til að bera þá hæfni sem óskað er eftir (Bartram, D. 2004. Bls. 237-259).

Mannauður fyrirtækja er oftast nær mikilvægasta auðlind þeirra og á það ekki síst við um fyrirtæki í hótél- og/eða veitingarekstri þar sem mannauðurinn eru ímynd fyrirtækisins út á við. Með þetta í huga er mikilvægt að mynda sérstaka starfsmannastefnu sem hentar hverju fyrirtæki fyrir sig (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).


5 Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi

Staða mannauðsstjórnunar hefur tekið þó nokkrum breytingum eftir efnahagshrunið 2008. Mikill samdráttur varð á efnahagslífi landsins eftir hrunið og fór mannauðsstjórnun ekki varhlut af því. Þar sem mikil breyting varð á vinnumarkaði breyttist nokkuð starf mannauðsstjórnunar. Helsta hlutverkið hefur oft verið lýst með hinum níu lykllum mannauðsstjórnunar, eru þessir þættir áætlanagerð í starfsmannamálum, öflun umsækjenda, ráðning starfsmanna, þjálfun og fræðsla, frammistöðumat, mat á árangri, umbun og hvatning og starfsþróun og starfslok, (Halla V. Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann, 2011, bls. 97-98) en nánar verður fjallað um þessi atriði í kaflanum um hina níu lykila mannauðsstjórnunar.

Hefur í kjölfar hrunsins staðan breyst nokkuð, erfiðum starfsmannamálum hefur fjölgað og ber meira á því að mannauðsstjórar séu í auknu ráðgjafahlutverki. Það þarf að eyða meiri tíma í hagræðingar innan fyrirtækja en minni tíma í ráðningar. Tíðni uppsagna hefur aukist og þurfa mannauðsstjórar að vera í auknum mæli í hlutverki sálusorgara en áður var (Halla V. Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann, 2011, bls. 99).

5.1 CRANET rannsóknin

CRANET rannsóknin var fyrst gerð hérlendis árið 2003 og er hluti af alþjóðlegu samstarfsneti CRANET (e. Cranfield Network on Human Resource Management), eru um 40 háskólar í jafn mörgum löndum sem taka þátt í verkefninu. Hér á Íslandi er það Háskólinn í Reykjavík sem er hlutaðeigandi að verkefninu. Tilgangur verkefnisins er að standa að reglulegum könnunum á þróun mannauðsstjórnunar í heiminum og gera rannsóknir á samanburði á milli þeirra. CRANET verkefnið var stofnað árið 1989 og hefur Háskólinn í Reykjavík verið þátttakandi í samstarfinu síðan 2002. Markmið CRANET verkefnisins á Íslandi er að skoða mannauðsstjórnun hjá hérlendum fyrirtækjum og stofnunum og bera aðferðir og nálgun við önnur lönd. Eru í rannsókninni bornar saman ólíkar atvinnugreinar og eru áhrif af stærð skipulagsheilda skoðuð. Út frá því er hægt að staðsetja skipulagsheildir á þroskastiga mannauðsstjórnunar og gefa með því aukna leiðsögn, (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009, bls. 5) verður nánar fjallað um þroskastiga mannauðsstjórnunar í kafla 9. CRANET rannsóknin miðar að því að skoða stöðu mannauðsstjórnunar á Íslandi hjá fyrirtækjum og stofnunum sem hafa yfir 70



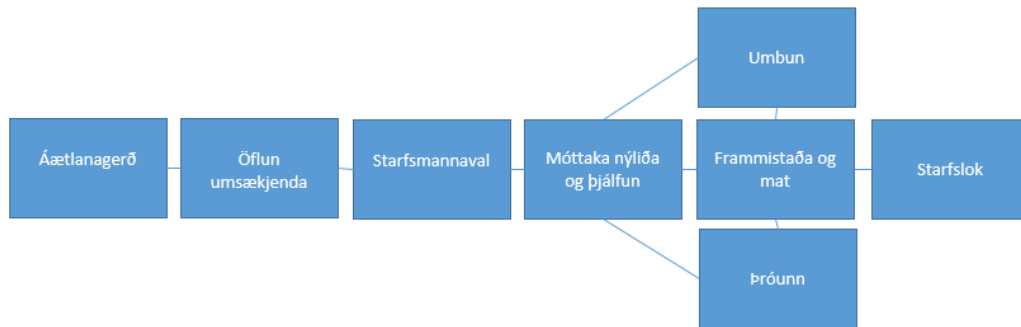
starfsmenn og byggist því val á fyrirtækjum í rannsókninni alfarið að fjölda starfsmanna (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. 2012. Bls. 7). Því er, þó svo að miðað sé við CRANET rannsóknina þegar virkni mannauðsstjórnunar er skoðuð og spurningar séu að hluta byggðar á rannsókninni, ekki hægt að flokka lítil og meðalstór fyrirtæki algjörlega þar undir.

5.2 Starfsmannavelta

Starfsmannavelta er mest í þeim störfum sem krefjast ekki mikillar þjálfunar og/eða menntunar. Í þeim störfum er oft mikið um ungt fólk sem margt hvert lítur á störfin sem tímabundin (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009). Það skiptir máli þegar leitast er við að skoða hvort að sé verið að fylgjast með lykilmælikvörðum mannauðsstjórnunar að vita hvernig starfsmannaveltu fyrirtækisins er háttað, gefur það einnig vísbendingu um hver staða mannauðsstjórnunar er innan fyrirtækisins (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. 2012). Samkvæmt CRANET rannsókninni 2012 vita 31% atvinnurekenda ekki hver starfsmannavelta fyrirtækis þeirra er. Starfsmannavelta hefur minnkað töluvert frá því að könnunin var seinast gerð árið 2009 og má leiða líkur að því að með hækkandi atvinnuleysi sé tíðni mannbreytinga minni. Kemur fram í skýrslunni að þegar samdráttur sé á markaði þá sé líklegra að stjórnendur sofni á verðinum og fylgist þar af leiðandi ekki eins vel með starfsmannaveltu. Sem sé hættuleg þróun þar sem aukin starfsmannavelta gefur til kynna vandamál við stjórnun og hvernig aðbúnaði starfsmenn búa við á vinnustað. Má einnig geta þess að mjög lítil starfsmannavelta getur bent til stöðnunar hjá fyrirtækjum þó svo að það sé ekki algilt.

6 Hinir níu lyklar mannauðsstjórnunar

Megin hlutverkum mannauðsstjóra er oftast skipt upp í níu þætti sem kallaðir eru níu lyklar mannauðsstjórnunar. Snúa þessir þættir að starfsmannaveltu fyrirtækja allt frá ráðningu til starfsloka. eru þessir þættir áætlanagerð, öflun umsækjenda, starfsmannaval, móttaka nýliða og þjálfun, frammistaða og mat, umbun, þróun og starfslok (Björgvin Filippusson, Gylfi Dalmann og Ingrid Kuhlman. (2005).



Mynd 1. Níu lyklar mannauðsstjórnunar. Mynd byggð á Starfsmannahandbók eftir Arneyju Einarsdóttur og Sigríði Stefánsdóttur (2009).

6.1 Áætlanagerð

Þegar hafin er rekstur fyrirtækis skiptir miklu máli að ákvarða stefnu fyrirtækisins, það þarf að vera til staðar ákveðin stefnumótun sem stjórnendur fara eftir til að stuðla að farsæld innan þess rekstrarumhverfis sem starfað er á. (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009). Þannig að til að marka ákveðna stefnu fyrir mannauðsstjórnun innan fyrirtækis þarf alltaf að vera búið að skilgreina stefnu fyrirtækis og hver ætlunin með því sé fyrir skipulagsheildina (Paul Kearns. 2003. Bls. 17).

Þegar ráðist er í áætlanagerð þarf að fara eftir þeirri framtíðarsýn sem fyrirtækið hefur mótað sér. Þannig er hægt að greina þörfina fyrir starfsfólki og hvernig eigi að bera sig í því að afla umsækjenda. Einnig er hægt að greina þarfir fyrirtækisins, jafnt þær þarfir sem til staðar eru í dag sem og þær þarfir sem bíða í framtíðinni. Áætlunargerð hjálpar til við það að móta starfsmannastefnu og hvernig standa skuli að þjálfun starfsfólks, einnig er hægt að sjá fyrir hvernig æskilegt er að starfsþróunin verði. Það felst einnig í áætlanagerð að huga að öðrum þáttum er snúa að mannauði, það þarf að hafa í huga hvernig vinnuvernd er háttáð, hvort að jafnræðis sé gætt og greina þær kröfur og skyldur sem starfið felur í sér til þess að hægt sé að ráða besta starfsfólkið til starfans (Paul Kearns. 2003, Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).

6.2 Öflun umsækjenda

Þegar áætlanagerð hefur átt sér stað og það liggur fyrir starfslýsing þar sem fram kemur hvaða skyldum starfsmaður þarf að gegna ásamt þeim hæfileikum og menntun hann þarf að búa yfir er hægt að fara í öflun umsækjenda. Það þarf að fara rétta leið að því að afla umsækjenda til þess að ná til réttis markhóps. Starfsgreining þarf að vera til staðar til þess að hægt sé að auglýsa starf með ítarlegri starfslýsingu. Það eru nokkrar leiðir til þess að afla umsækjenda, það getur verið um innanhúsráðningu að ræða, þá er staðan einungis auglýst innan fyrirtækisins. Eins er hægt að notast við ráðningarþjónustur eða auglýsa í fjölmiðlum, það getur verið kostnaðarsöm leið og þá er gott að vera með skýrt afmarkað hvaða hæfnisskilyrðum er óskað eftir og að starfslýsingu sé ekki ábótavant til þess að réttir aðilar sækji um stafið (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).

6.3 Starfsmannaval

Ráðningar starfsfólks getur verið langt ferli sem er kostnaðarsamt og tímafrekt. Ráðningarferlið getur eins verið eftir ýmsum leiðum, það getur verið með fastmótuðum viðtölum þar sem rýnt er í hvert orð. Eins getur það verið opinskátt og óformlegt (Bartram, D. 2004). Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að standa faglega að ráðningum og hafa það í huga að þau samskipti sem eiga sér stað í ferlinu hafi áhrif á ímynd fyrirtækisins út á við. Það þarf að gefa raunsæja mynd af því starfi sem um ræðir sem og fyrirtækinu sjálfu. Ráðningar nýs starfsmanns skiptir ekki einungis máli fyrir framleiðni fyrirtækis, heldur þarf einnig að hafa í huga þá þætti sem ráðning á röngum starfsmanni getur haft í för með sér. Til að mynda ef starfsmaður uppfyllir ekki hæfniskröfur getur þjálfun farið forgörðum, frammistaða getur verið slök sem getur svo haft áhrif á aðra starfsmenn fyrirtækisins og þjónusta við viðskiptavinum getur versnað sem hefur svo áhrif á orðspor fyrirtækisins. Ef að rangt er valið þarf að endurtaka ferlið sem getur svo haft í för með sér aukinn kostnað og skapað óánægju á vinnustaðnum (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009). Hérlandis eru yfirleitt starfsviðtöl notuð til að meta það hvort að umsækjandi er rétti aðilinn í starfið, eins er notast við meðmæli fyrri vinnuveitenda (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. 2012). Tíðkast einnig að vera með reynslutíma eða þjálfunartíma til þess að sjá hvort að umsækjendur valdi starfinu og falli í hópinn. Starfsæfingar eru meðal þess sem gefur besta forspá um getu umsækjenda og þá eru ýmiss próf eða

æfingar sem lagðar eru fyrir umsækjendur sem geta gefið til kynna hvernig þeir standa sig á ýmsum sviðum, til að mynda hvernig tungumálakunnáttu þeirra er háttað eða hvernig þeir bregðast við kvörtunum viðskiptavina (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).


6.4 Móttaka nýliða og þjálfun

Það er mikilvægt að tekið sé á móti nýliðum á vinnustað, fyrstu kynni hafa oft mikið að segja fyrir viðhorf nýs starfsmanns á því fyrirtæki sem hann hefur hafið störf hjá. Formleg móttaka og skipulagt ferli stuðlar að skjótari aðlögun og hjálpar nýjum starfsmönnum að verða hluti af heildinni. Á mörgum vinnustöðum er úthlutað starfsfóstru sem svo ber ábyrgð á því að koma nýjum starfsmanni inn í starfið og veita honum innsýn í daglegan rekstur fyrirtækisins. Mikilvægt er að standa vel að nýliðamóttöku til þess að koma í veg fyrir óþarfa slys og óhöpp sem annars gætu orðið hjá óreyndum starfskrafti (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).

Til þess að þjálfun sé árangursrík þarf hún að nýtast fyrirtæki jafnt sem og nýliðum. Þarf markmið með þjálfun að vera vel skilgreint og í takti við stefnu fyrirtækis. Ónóg þjálfun eða skortur á henni vil oft verða til þess að starfsmenn finna sig seint eða aldrei innan vinnustaðarins og ljúka þar af leiðandi störfum sínum fyrr en annar mætti vera (Robinson, S. og Rousseau, D. 1994). Markviss þjálfun í upphafi starfstíma hefur sýnt sig í því að draga úr starfsmannaveltu og skapa ánægðara starfsfólk. Með minni starfsmannaveltu minnkar kostnaður við nýráðningar og verður til þess að stjórnendur þurfi að eyða minni tíma í ráðningar, því er það hagur fyrirtækja í beinum og óbeinum kostnaði að standa vel að þjálfun nýliða (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).

6.5 Frammistaða og mat

Ef að starfsmenn fá endurgjöf á frammistöðu sína sem gefin er af nákvæmni og einlægni getur það haft jákvæð áhrif á frammistöðuna og líðan á vinnustað. Meðal leiða til að auka frammistöðu starfsmanna er að hafa markviss starfsmannasamtöl þar sem rædd eru mál á borð við starfsánægju, líðan á vinnustað, samskipti við aðra starfsmenn og stjórnendur og ekki síst frammistöðu í starfi. (Björgvin Filippusson, Gylfi Dalman og Ingrid Kuhlman. 2005). Hafa rannsóknir sýnt fram á tengsl milli frammistöðu í starfi og starfsánægju. Starfsánægja spilar einnig inní fleiri hliðar lífsins, til að mynda hefur



einnig verið sýnt fram á það að þeir sem eru hvað ánægðastir í störfum sínum eru hamingjusamari á öðrum sviðum lífsins. Í rannsókn sem gerð var hérlendis til að mæla starfsánægju hjá starfsmönnum kom í ljós að stærsti áhrifaþáttur í starfsánægju var næstu stjórnandi eða yfirmaður. Auðvitað höfðu fleiri þættir áhrif eins og til að mynda samstarf, ímynd, starfsþróun og launakjör, en yfirmenn og stjórnendur voru veigamestir þegar kom að ánægju í starfi (Arney Einarsdóttir. 2007).


Eru einnig notaðir aðrir mælikvarðar til að meta frammistöðu en starfsmannaviðtöl, það eru gerðar starfsæfingar og í sumum tilfellum notaðar matsmiðstöðvar og þykja þetta vera þær aðgerðir sem gefa bestu niðurstöður í mati á frammistöðu, en eru þær aðgerðir oftast notaðar í byrjun ráðningatímabils (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).

6.6 Umbun

Allir starfsmenn þurfa á hvatningu að halda í vinnu, það er mismunandi hvernig sú hvatning kemur fram. Þeir þættir eru hvetjandi til góðrar frammistöðu eru einstaklingsbundnir og fara eftir hverjum og einum starfsmanni fyrir sig. Þó má greina ákveðna þætti hjá flestum starfsmönnum sem gera það að verkum að vilji er til að standa sig eins vel og hægt er í starfi. Hvatning getur til að mynda verið til staðar af innri þörfum, þeirri þörf til að standa sig vel í starfi og gera sitt besta til að öðlast viðurkenningu. Einnig getur verið til staðar ytri hvati til að mynda á starfstað sem gerir það að verkum að starfsmaður vilji gera sitt besta, umbun er hluti af þessari ytri hvatningu. Stjórnendur sem eru duglegir að umbuna fyrir vel unnin störf hafa oft forráð yfir ánægðari starfsmönnum sem tilbúnir eru til að leggja meira á sig í starfi en annars væri (Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Brynjar Már Brynjólfsson. 2010).

6.7 Þróun

Mörg fyrirtæki eru með mótaða starfsþróun fyrir starfsmenn og gera kröfu um sí- og/eða endurmenntun í starfi. Þannig er hægt að viðhalda og bæta þekkingu starfsmanna. Starfsþróun getur stuðlað að því að starfsmenn vaxi í starfi og hafi kost á því að vinna sig upp innan fyrirtækisins, sem er mörgum starfsmönnum mikilvægt til að viðhalda starfsánægju. Það er einnig mikilvægt að gefa starfsmönnum kost á láréttri þróun innan fyrirtækisins. Aukin ábyrgð og ný verkefni eru mikilvæg í starfsþróun og viðheldur hæfni starfsmanna (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).



Stjórnendur bera ábyrgð á því að starfsmenn fái að þroskast í starfi sínu með því að gefa þeim kost á því að endurmennta sig eða notfæra sér aðrar leiðir til starfsþróunar. Þó svo að nú til dags hafi þessari ábyrgð verið að mestu leiti komið á starfsmennina sjálfa, að leita sér sí- og/eða endurmenntunar þá er það í hag fyrirtækisins að bjóða starfsmönnum upp á þann möguleika að stuðla að starfsþróun sinni í ljósi þess hve mikilvægt er fyrir þau að hafa minni starfsmannaveltu (Björgvin Filippusson, Gylfi Dalmann og Ingrid Kuhlman. 2005).

6.8 Starfslok

Það getur komið til starfsloka af ýmsum ástæðum, starfsmaður getur sagt upp starfi sínu vegna þess að ekki eru næg tækifæri fyrir hann að vaxa í starfi, boðist getur hafa betra starf eða honum líkar ekki af einhverri ástæðu á vinnustað. Eins geta starfslok orðið af hálfu vinnuveitanda vegna samdráttar eða þess að starfsmaður stendur sig ekki sem skyldi í starfi sínu. Vinnuveitendur þurfa að passa það að hæfir starfsmenn finni sig ekki knúna til að segja upp starfi sínu vegna ófullnægjandi kjara eða að væntingar sú ekki uppfylltar (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009).

Það getur verið mikið áfall að missa starfs sitt, bæði að vera sagt upp og eins að finna sig knúin til þess að segja upp starfi sínu vegna slæmra kjara. Sagt er að erfiðasta vinna í heimi sé að vera atvinnulaus, því er mikilvægt að skapa þannig aðstöðu innan fyrirtækja að starfsmenn vilji í lengjast í störfum sínum (Eiríkur Hilmarsson og Gylfi Dalmann. 2009).

7 Vinnuréttur

Það skiptir máli að viðhafa rétta aðferðafræði í mannauðsstjórnun til þess að fyrirtæki nái markmiðum sínum og auðvitað hentar ekki alltaf sama nálgun í öllum tilfellum. Fyrirtæki vilja flest hafa fagmennsku að leiðarljósi í mannauðsmálum þó svo að sum vilji heldur vera með hefðbundið starfsmannahald (Ásta Bjarnadóttir og Paul Kearns. 2012). En sama hvaða leið fyrirtæki velja að fara eru alltaf til staðar ákveðnar reglur sem öllum ber að fara eftir og eru það reglur vinnuréttar.

Vinnuréttur fjallar meðal annars um skyldur og réttindi á vinnumarkaði, ráðningarsamninga og þau réttaráhrif sem þeir hafa (Lára V. Júlíusdóttir. 2012. Bls. 5). Er ráðningarréttur sú lögfræðilega fræðigrein sem fæst við þær réttarheimildir er gilda um samband milli atvinnurekanda og starfsmanna og þær skyldur og þau réttindi sem eru til staðar á vinnustað (Lára V. Júlíusdóttir. 2013. Bls. 7). Ráðningarsamband milli aðila er persónubundið sem þýðir að starfsmaður er bundin atvinnurekanda og getur þar af leiðandi ekki fengið aðra til þess að vinna fyrir sig vinnuna. Eins er atvinnurekandi skuldbundin launþega og getur þar af leiðandi ekki selt hann í vinnu til annarra atvinnurekanda (ASÍ. e.d. a). Skilgreinir Lára V. Júlíusdóttir launþega á þann hátt í riti sínu Ráðningarréttur, „að launþegi sé hver sá sem þegið hefur tíma-, viku- eða mánaðarlaun samkvæmt vinnusamningi við vinnuveitenda og gegnt hefur starfi sem veitir rétt til launa í uppsagnafresti samkvæmt lögum eða kjarasamningi“ (Lára V. Júlíusdóttir. 1997. Bls. 42). Þá merkir atvinnurekandi þann sem kaupir vinnuframlag hvort sem um sé að ræða einstaklinga eða stofnanir (Lára V. Júlíusdóttir. 1997. Bls. 43).

Getur ráðningarsamband milli atvinnurekanda og launþega verið með óformlegum hætti, þó er meginreglan sú að það beri að gera ráðningarsamning milli aðila samkvæmt kjarasamningum eins og tiltekið er í tilskipun 91/533/EBE (ASÍ. e.d. b). Með ráðningarsamningi skuldbindur launþegi sig til þess að starfa hjá atvinnurekanda undir stjórn hans og á ábyrgð hans gegn launum og öðrum réttindum (Lára V. Júlíusdóttir. 1997. Bls. 42).

7.1 Skyldur og ábyrgð atvinnurekanda

Það er til margra hluta að líta þegar atvinnurekendur eiga í hlut. Margir atvinnurekendur kjósa að auglýsa eftir starfsfólki og þá þarf að gæta að lögum um jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008. Atvinnurekendum ber ekki skylda til að auglýsa lausar stöður á

almennum markaði en það þykir góð viðskiptavenja að gera svo. Starfsmann geta borið með sér réttindi úr fyrra starfi, launaréttindi samkvæmt kjarasamningum, réttindi á veikindadögum eða uppsagnafrest (Lára V. Júlíusdóttir. 2013. Bls. 38, 42).

Það er aldrei hægt að þvinga atvinnurekanda á almennum markaði til þess að ráða starfsmann í vinnu vilji hann það ekki, þó svo að ákveðin forgangsréttindi geti fylgt ákveðinni menntun sem tengist því fagi sem verið er að ráða í samkvæmt kjarasamningum. Getur atvinnurekanda þá verið skylt að ráða þann fagmenntaða fram yfir annan sem ekki er með menntun í faginu og ekki er heimilt að segja faglærðum einstakling upp störfum til að ráða annan í hans stað eins og fram kemur í Hrd. nr. 266/2003 þar sem fyrirtæki braut gegn forgangsréttarákvæði kjarasamninga þar sem aðila í ákveðnu stéttarfélagi var sagt upp störfum og aðila í öðru stéttarfélagi fengin vinnan. Ekki þótti þetta nægilegt til bótaábyrgðar en Félagadómi þótti þetta næg ástæða til þess að málið færi fyrir dóm Hæstaréttar. Eins er ekki heimilt að ráða erlenda ríkisborgara í vinnu nema að þeir hafi atvinnuleyfi hérlendis, þó eru á því undantekningar séu á því séu þeir ríkisborgarar í aðildarríkjum Fríverslunarsamtaka Evrópu eða Evrópska efnahagssvæðisins. Er eins óheimilt að ráða aliða undir 18 ára aldri í vinnu nema með skilyrðum, eru þau skilyrði til að mynda samþykki foreldra og í sumum tilfellum þarf samþykki vinnueftirlits ríkisins. Er einnig krafa um það að ekki sé börnum misboðið líkamlega eða andlega á vinnustað, með því er átt við að störfín skuli teljast létt eins og barnapössun eða blaðaútburður og önnur störf með svipaðan erfiðleikastuðul (Lára V. Júlíusdóttir. 2013. Bls. 43-50).

Meginskylda atvinnurekenda eru launamál. Atvinnurekanda er skylt að greiða starfsmönnum laun fyrir vinnuframlag þeirra. Í skilningi kjarasamninga eru laun það endurgjald sem greitt er fyrir vinnu sama í hvaða formi sú vinna er, en þau gjöld sem atvinnurekendur greiða með starfsfólki sínu teljast ekki til aluna starfsmanna. Stendur í lögum um greiðslu verkkaups nr. 28/1930 að greiða skuli laun í peningaformi, þó er hægt að semja um aðrar greiðslur sé sú greiðsla gjaldgeng samkvæmt kjarasamningum. Eru lágmarkslaun tilgreind í kjarasamningum, einnig hvaða aðrar greiðslur launagreiðandi ber að greiða starfsmönnum sínum, þar með taldar desemberuppbætur, orlofsuppbætur, laun fyrir yfirvinnu og hvort að um sé að ræða mánaðarkaup eða tímakaup. Skulu öll þessi atriði tiltekin við ráðningarsamning og þurfa þau að standa í þeim samningi. Launagreiðanda ber svo að halda eftir staðgreiðslu af laununum ásamt lífeyrissjóðs- og iðgjaldi. (Lára V. Júlíusdóttir. 2013. Bls. 85-92).

Purfa atvinnurekendur einnig að hafa fleiri atriði í huga eins og til að mynda orlofsrétt starfsmanna, veikindarétt, uppsagnafrest og rétt til launa á helgidögum (Lára V. Júlíusdóttir. 2013).


Atvinnurekendur þurfa að greiða ýmiss gjöld með starfsmönnum sínum, þeim ber að greiða fyrir þá tryggingar á vinnustað sbr. lögum um almannatryggingar nr. 100/2007 þar fellur undir slysatrygging og launþegatrygging. Einnig þarf að greiða tryggingargjald sbr. lögum nr. 113/1990 um tryggingagjald.

Ber svo atvinnurekendum einnig að gæta að starfsmönnum sínum með því að sýna þeim tilhlýðilega virðingu, sjá til þess að starfsmenn verði ekki fyrir kynferðislegri áreitni og sjá til þess að farið sé eftir öryggi á vinnustað. Ber atvinnurekanda að gæta að því að starfsmenn fái tilhlýðilegan hvíldartíma og að pásur og matartímar á vinnustað fari eftir kjarasamningum (Lára V. Júlíusdóttir. 2013).

7.2 Skyldur og ábyrgð starfsmanna

Hafa starfsmenn einnig skyldum að gegna við atvinnurekendur, þeir þurfa að sýna fram á það að þeir hafi til að bera þá hæfni sem óskað er eftir til að mynda með prófskírteini eða sýna fram á ágætleika sinn að öðru leiti. Ekki er heimilt að fara fram á upplýsingar sem ekki tengjast starfinu beint, en heimilt er að krefjast sakavottorðs og annars sem sýnir fram á heilindi og heilbrigði umsækjenda. Einnig er starfsmanni skylt að greina frá atriðum sem geta orðið til þess að hamla honum í starfi eins og til að mynda ef um þungun er að ræða, eða ef að um meðlagsgreiðslur er að ræða, því atvinnurekendum er skylt að draga þær frá launum starfsmanns séu þær til staðar (Lára V. Júlíusdóttir. 2013. Bls. 40-41).

Meginskyldur starfsmanna eru að vinna þau störf sem þeir eru ráðnir til að vinna. Oftast er samið um ákveðnar starfsskyldur við ráðningu og ber starfsmanni að virða þær skyldur. Ætlast er til þess að starfsmönnum að þeir hlýði atvinnurekendum sínum og er það kallað hlýðniskyldan. Merkir það að starfsmanni ber að fara eftir fyrirmælum vinnuveitanda svo framarlega að þau tilmæli fari að lögum og samræmist kjarasamningum og verksviði starfsmannsins. Gefur þetta atvinnuveitanda rétt til þess að fylgjast með störfum starfsmanns, að krefjast veikindavottorða og setja upp tímamörk fyrir matar- og kaffipásur, innan þeirra marka sem kjarasamningar kveða á um. Ber starfsmanni að fara eftir settum reglum og ef hann brýtur þær er atvinnurekanda heimilt að segja starfsmanni upp á þeim forsendum. Starfsmenn hafa rétt á því að kjósa



sér trúnaðarmann á vinnustöðum þar sem fleiri en 5 eru starfandi eða ef svo er ekki gert að leita til trúnaðarmanns hjá verkalýðsfélagi sínu. Aðbúnaður starfsmanna á vinnustað og í starfsmannarými þarf að vera í samræmi við reglugerðir vinnueftirlitsins sem og lögum um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980 (Lára V. Júlíusdóttir. 2013).

8 Viðtöl við fyrirtæki

Mannauðsstjórnun er mikilvæg fyrirtækjum sérstaklega til þess að tryggja þeim samkeppnisforskot á önnur fyrirtæki í sama rekstri. Margir stjórnendur á Íslandi eru ekki allt of ánægðir með þann mannauð sem þeim stendur til boða og líta 36,5% þeirra á það sem svo að þeir sitji uppi með mannauð sem er óhæfur. Það fylgir gríðarlegur kostnaður því að vera með mikla starfsmannaveltu og skiptir því máli að vera vel undirbúin frá upphafi ráðningarferlis til starfsloka. Er þetta ferli nefnt sálfræðilegi samningurinn, og sýna rannsóknir að allt sem fer úrskeiðis í byrjun ferlisins geti leitt til ótímabæra uppsagna af beggja hálfu, atvinnuveitandans og starfsmannsins (Þóra Hrólfsdóttir og Gylfi Dalmann. 2007).

Verður hér á eftir fjallað um niðurstöður viðtalanna, til að byrja með verður framkvæmd viðtalanna útlistuð svo verður sagt frá viðhorfi þeirra stjórnenda sem tóku þátt í rannsókninni til mannauðsstjórnunar út frá svörum þeirra. Verða niðurstöðurnar kaflaskiptar eftir eðli spurninganna, fyrst verður rætt almennt um starfsmenn og stjórnendur fyrirtækjanna. Á eftir því verður fjallað um ráðningarferlið. Í þriðja niðurstöðukafla verður fjallað um endurgjöf til starfsmanna og samkeppnisforskot og loks verður fjallað um starfsmannaveltu og starfslok. Fyrirtækin verða nefnd A, B, C, D og E.

8.1 Framkvæmd viðtalanna

Til þess að komast að því hvaða viðhorf stjórnendur hafa til mannauðsstjórnunar voru tekin viðtöl við þá. Höfundur hafði samband við 15 fyrirtæki víðsvegar um Vesturland, með þeim óskum að fá að taka viðtöl við þá stjórnendur sem sjá um starfsmannamál innan fyrirtækjanna. Það reyndist þrautin þyngri að fá fyrirtækin til þess að taka þátt í þessari viðtalsmeðferð og á endanum voru ekki nema sex fyrirtækjanna sem svöruðu. Eitt þeirra fyrirtækja neitaði strax viðtali og gaf út eftirfarandi yfirlýsingu „það er aðeins eitt sem skipti máli í atvinnurekstri og það er að tekjur séu hærri en gjöld, sem stýrir svo öðrum rekstrarþáttum“. Ljóst að oft á tíðum geta spurningar um starfsmannahald verið viðkvæmar og því þyki stjórnendum erfitt að tjá sig um þau málefni. Byggir því viðtalskaflinn á þeim fimm fyrirtækjum sem samþykktu að svara spurningum höfundar og verður leitast við að svara því hvert viðhorf þeirra stjórnenda er til mannauðsstjórnunar. Þar sem stjórnendum var heitinn algjör trúnaður koma nöfn þeirra fyrirtækja sem eiga í hlut ekki fram og eins ekki nöfn þeirra stjórnendanna sem við var

rætt. Sendur var tölvupóstur á 10 fyrirtæki í október 2014 með beiðni um viðtal, einungis svaraði eitt fyrirtæki þeim pósti og var ákveðið að viðtalið skyldi fara fram í nóvember. Fékkst samþykki hjá öðru fyrirtæki stuttu seinna og neitaði eitt fyrirtæki viðtali. Tekin voru tvö viðtöl í nóvember og var sendur út annar tölvupóstur til þeirra fyrirtækja sem ekki höfðu svarað ásamt fimm til viðbótar. Á endanum fengust tvö símaviðtöl í desember ásamt því að einn stjórnandinn samþykkti að svara í tölvupósti.

8.2 Starfsmenn og stjórnendur

Til að byrja með voru stjórnendur spurðir að því hve margir starfi hjá fyrirtækinu til þess að geta staðsett fyrirtækin í stærð.

Eiga nánast öll fyrirtækin það sameiginlegt að miklu munar í starfsmannahaldi hvort það sé sumar eða vetur, yfir mesta ferðamannatímamann frá maí fram í byrjun september hafa þrjú þeirra með yfir 20 manns í vinnu, það fjölmennasta með 30 á launaskrá, hin tvö eru mest með 12-13 manns í vinnu á sumrin. Reyndar hefur fyrirtæki E alltaf um 30 manns á launaskrá þar sem það starfrækir líka veislubjónustu, því er sá tími sem mest er að gera ekki bundinn ferðamantímanum. Þó svo að á meðalmánuði fái ekki nema um 19 manns laun. Hjá hinum fyrirtækjunum eru á milli fimm og 12 á launaskrá yfir veturinn.

Önnur spurning sneri að því hver staða þess stjórnanda væri sem sæi um starfsmannamál innan fyrirtækisins. Var hugur á því að vita hver það væri sem réði inn nýtt starfsfólk, sæi um þjálfun þess, launamál o.fl.

Ekkert fyrirtækjanna hefur mannauðsstjóra eða þar tilgreindan starfsmannastjóra á sínum snærum, heldur eru það iðulega framkvæmdastjórar, hótelsjórar, rekstrarstjórar eða eigendur sem sjá um starfsmannamál og þær skyldur sem snúa að þeim. Var falast eftir því að vita hvert stjórnskipulag væri innan fyrirtækjanna í þriðju spurningu og eru það sömu aðilar sem sjá um daglegan rekstur og bera ábyrgð á framgöngu fyrirtækisins og sjá um starfsmannahaldið. Að vísu hefur fyrirtæki C til staðar vaktstjóra sem sjá um ýmis viðvik tengd daglegum rekstri og starfsmannahaldi og fyrirtæki B hefur vaktstjóra á sumrin sem bera sömu skyldu.


Má ætla út frá stærð fyrirtækjanna að ekki sé þörf á því að hafa til staðar marga stjórnendur, heldur sé nægilegt að til staðar séu einn eða tveir sem beri ábyrgð á öllu því sem heyrir undir rekstur fyrirtækisins. Það getur samt verið hætt við því þar sem einungis er til staðar einn eða tveir stjórnendur að starfsmannahald verði of reglubundið

og að tengsl starfsmanna við fyrirtækið fari forgörðum eða verði í minna lagi vegna álags á stjórnendur sem hafa að mörgu að huga sem getur virst skipta meira máli en að hlúa að persónulegum þörfum starfsmanna (Ferris, G., Hall, A. og Royle, M. 2004).

8.3 Ráðningaferlið

Í þessum hluta viðtalanna var leitast við að komast að því hvernig ráðningaferli fyrirtækjanna fer fram. Fyrst var spurt að því hvort að lagt væri upp úr því að hafa faglegt starfsmannaval, hvort að fyrirtækin notuðust við ráðningarskrifstofur eða auglýstu á opinberum vettvangi, eða hvort að meira væri ráðið inn af fólki sem væri þegar tengt inn í fyrirtækin á einhvern hátt. Fyrirtæki A, B og E vilja helst ekki auglýsa opinberlega eftir starfsfólki, þó þau hafi gert það. Stjórnandi fyrirtækis E sagði að „helst [væri] ekki auglýst opinberlega til að fá ekki holskeflu af fólki sem maður vill ekki, frekar [væri] notað maður þekkir mann“, og virtist það vera almennt hjá fyrirtækjunum að vilja ekki standa í því að þurfa að taka viðtöl við marga umsækjendur sem svo kannski eru ekki hæfir til starfsins. Fyrirtæki C og D sögðust þó alltaf auglýsa á opinberum vettvangi en þó mest megnis innan vesturlands. Spurt var hvernig umsóknarferlið færi fram, hvort að notast væri við starfsviðtöl, krafist væri meðmæla eða lögð fyrir starfspróf. Flest fyrirtækjanna notast við starfsviðtöl og vilja fá meðmæli frá umsækjendum, að auki vil fyrirtæki B fá ferilskrá með umsókn. Ekkert fyrirtækjanna leggur fyrir starfspróf en fyrirtæki B sagðist ávallt ráða fólk til reynslu til að byrja með. Spurt var hvort að það væri greinagóðar starfslýsingar við ráðningu og hvort að meginþættir starfsins væru útskýrðir áður en umsækjandi væri ráðin. Hjá öllum fyrirtækjunum voru meginþættir starfsins útskýrðir í starfsviðtali, fyrirtæki A og C segjast auk þess tilgreina hvað felst í því starfi sem laust er til umsóknar í auglýsingum séu þær til staðar. Fyrirtæki B sagði að auki að flest allir sem hefðu störf hjá fyrirtækinu væri fólk sem hefði reynslu og því þyrfti ekki að tilgreina sérstaklega hvað fælist í starfinu. Fyrirtækin öll notast að einhverju leiti við skriflega ráðningarsamninga, Fyrirtæki E einungis þegar ráðið er í fullt starf og fyrirtæki B við fastráðningar, hin fyrirtækin eru ávallt með skriflega samninga.

Spurt var um launamál, hvort að greitt væri eftir kjarasamningum, hvort að samið væri um kaup við hvern og einn starfsmann eða hvort að greitt væri jafnaðarkaup. Fjögur fyrirtækjanna sögðust greiða samkvæmt kjarasamningum og fyrirtæki B sagði að það væri allur gangur á launagreiðslum, samið væri við hvern og einn, að það væri jafnt



greitt jafnaðarkaup sem og dag- og yfirvinnukaup. Spurt var um verklagsreglur og hvort að til staðar væri starfsmannahandbók. Fyrirtæki C og D sögðust notast við starfsmannahandbók og hjá fyrirtæki C er hún send í tölvupósti til nýrra starfsmanna áður en þeir hefja störf. Fyrirtæki A og B sögðu að verklagsreglur væru til staðar en fyrirtæki E sagði að ekkert slíkt væri til staðar. Einnig var spurt út í það hvort að eftirfylgni væri við nýliða og hvort væri þeim innan handar starfsfóstra sem leiðbeindi þeim fyrstu dagana í starfi. Hjá öllum fyrirtækjunum er til staðar vanur starfsmaður eða stjórnandi til leiðbeiningar fyrstu dagana, fyrirtæki D sagði að nýliðum væri ekki veitt nein sérstök eftirfylgni, það væri ekki tími til slíks. Í lok þessara hluta viðtalanna var spurt um hvort að starfsmannasamtöl og eftirfylgni væri við nýja starfsmenn. Ekkert fyrirtækjanna er með formlega eftirfylgni eða viðtöl við nýliða og hefur fyrirtæki E engin slík viðtöl til staðar. Fyrirtæki A og D hafa opna starfsmannafundi þar sem rædd er frammistaða og líðan starfsmanna er rædd og geta allir starfmenn komið með innlegg á þeim fundum. Hjá fyrirtækjum B og C eru óformleg viðtöl.

Tekið var eftir því þegar tekin voru viðtöl að ekki væri sérstaklega fylgt eftir þeirri stefnu er talin var upp hér í kaflanum um hina níu lykla mannauðsstjórnunar. Kannski vegna skorts á stjórnendum sem gagnert sjá um starfsmannamál innan fyrirtækjanna. Segir Storey (1992) að stjórnunarstíll í þeim fyrirtækjum sem hefðbundið starfsmannahald sé við líði teljist til aðgerðabundinnar stjórnunar og að stjórnunarhlutverkið felist meira í því að farið sé eftir settum reglum heldur en miðstýringu starfsmannamála. Telur hann einnig að starfsmenn vilji oft standa sig betur í starfi heldur en ráðningarsamningur segir til um sé mannauðsstjórnun til staðar innan fyrirtækisins og ef reglur séu ekki mjög stífar (Storey. 1992). Það er mikilvægt að hafa í huga að strax í upphafi myndast hin sálfræðilegi samningur á milli atvinnuveitenda og starfsmanna og með honum skapast væntingar, því þarf að vanda til verka þegar ráðið er inn nýtt starfsfólk til þess að samningurinn bresti ekki fljótlega eftir ráðningu (Rousseau. 1995). En oft virðast störf innan ferðapjónustu ekki vera til framtíðar eða langs tíma og ávalt virðist vera þörf á nýju starfsfólki sem helst getur byrjað samdægurs, því getur jafnvel verið erfiðara að vanda til verka í starfsmannavali og kannski þurfa stjórnendur oft að setta sig við næst besta kostinn.

8.4 Endurgjöf til starfsmanna og samkeppnisforskot

Priðji hluti viðtalanna sneri að endurgjöf til starfsmanna og hvort að stjórnendur teldu að starfsmenn stuðluðu að samkeppnisforskoti fyrirtækisins. Var byrjað á því að spyrja um hvort að starfsmenn fengju markvissa endurgjöf, hvort að notast væri við umbunar- og/eða ávítunarkerfi. Ekkert fyrirtækjanna hafði ákveðið kerfi og stjórnandi fyrirtækis E sagði að ekkert slíkt væri til staðar. Fyrirtæki D sagði að slíkir hlutir mættu vera betri innan fyrirtækisins, en gaf ekkert út á það hvort að starfsmönnum væri umbunað eða ávítaðir sérstaklega fyrir störf sín. Fyrirtæki B og C sögðust vera dugleg að hrósa starfsfólki og láta vita af góðum umsögnum, eins að rætt væri við starfsmenn í einrúmi ef mætti betur fara í starfi. Fyrirtæki A er eina fyrirtækið sem umbunar starfsmönnum sérstaklega með starfsmannaferðum, auk þess að hrósa og ræða málin ef betur má fara. Stjórnendur voru spurðir að því hvort að lagt væri upp úr sí- og/eða endurmenntun starfsmanna og stjórnenda. Fyrirtæki A sagði að það væri yfirleitt námskeið fyrir starfsmenn í byrjun sumars og að báðir framkvæmdarstjórnarnir væru við nám, annar á símenntunarsviði hjá Háskólanum á Bifröst og hinn í BA námi í ferðamálafræði frá Háskólanum á Hólum. Fyrirtæki B hefur haft regluleg námskeið fyrir starfsmenn til að mynda kaffinámskeið og námskeið á vegum Salt eldhúss. Hjá fyrirtæki C hafa fastir starfsmenn og stjórnendur farið á ýmiss námskeið til dæmis kaffinámskeið, skyndihjálparnámskeið og sýnikennslu í eldhúsi. Hótelstjóri og kokkurinn hjá fyrirtæki D sem eru lykilstarfsmenn fyrirtækisins hafa farið á námskeið, aðrir starfsmenn hafa ekki haft kost á því. Það hefur ekkert verið lagt upp úr sí- eða endurmenntun hjá fyrirtæki E. Stjórnendur voru spurðir að því hvort að þeir teldu að samkeppnisforskot fyrirtækisins væri byggt á starfsmönnum. Öll fyrirtækin nema eitt töldu að starfsmenn sköpuðu samkeppnisforskot, að starfsmenn væru lykill að öllu starfi og að starfsmenn væru ómetanlegur auður fyrirtækja. Fyrirtæki D sagðist ekki geta svarað þessari spurningu.


Flest fyrirtækjanna er mjög jákvæð gagnvart starfsmönnum sínum og vilja stuðla að því að þeir séu sáttir innan fyrirtækisins og telja augljóslega að mannaður sé með því mikilvægara sem fyrirtæki hafa í fórum sínum. Segir Kearns (2003) að grundvöllur viðskiptastefnu sé mannauðsstefna og að mannauðsstjórnun auki virði þeirrar skipulagsheildar sem fyrirtæki sé. Einnig segir Tyson (1999) Að starfsmenn þurfi að sjá og finna að ávinningur sé af framlagi þeirra til þess að þeir geti staðið sig sem best í starfi. Skiptir því miklu máli að það sé til staðar umbunarkerfi sem leiðir til þess að

starfsmenn vilji keppast að því að ná sem mestum árangri í starfi sínu. Með slíku kerfi geta allir starfsmenn orðið lykilstarfsmenn.

8.5 Starfsmannavelta og starfslok

Lokahluti viðtalanna fjallaði um starfsmannaveltu og starfslok, var til að byrja með spurt um það hvort að fylgst væri með því hver starfsmannavelta væri á ársgrundvelli og ef svo væri hvort að það væru miklar umbreytingar og hver væri þá orsakavaldurinn. Fjögur fyrirtækjanna segja að ekki sé mikil starfsmannavelta og þá sérstaklega ekki á fastráðnu starfsfólki, var það einnig tekið fram hjá þremur þeirra að aðallega væri starfsmannavelta þeirra tengd sumarstarfsfólki sem byrjar í upphafi sumartarar og hættir í lok hennar. Þótti engu þeirra því nauðsynlegt að skoða sérstaklega hvað ylli þeirri starfsmannaveltu þar sem stuttur ráðningartími væri augljóslega svarið. Fyrirtæki B sagði að það væri mikil starfsmannavelta, er talið að helsti orsakavaldurinn sé mikið álag og einnig að mikið af starfsmönnum eru nemar sem ráða sig yfirleitt tímabundið til vinnu. Voru fyrirtækin spurð að því hvort að mikið væri um fjarvistir starfsmanna vegna veikinda eða af öðrum ástæðum. Þótti engu fyrirtækjanna vera mikið um fjarvistir. Seinasta spurningin sneri að því hvort að viðhöfð væru starfslokaviðtöl við starfsmenn sem sagt höfðu upp eða verið sagt upp. Aðeins eitt fyrirtækjanna sagðist viðhafa starfslokaviðtöl og þá aðeins þegar um fastráðna starfsmenn væri að ræða. Hin fjögur sögðu annars vegar að það ætti ekki við þar sem aðeins væri um sumarstarfsmenn að ræða eða að starfsmenn væru spurðir af hverju þeir hefðu sagt upp. Eitt fyrirtækjanna sagðist myndi notast við starfslokaviðtöl þegar upp kæmu aðstæður þar sem slíkt ætti við.

Það er mikilvægur mælikvarði á það hvort að fyrirtæki sé virkt í viðleitni sinni til mannauðsstjórnar, að fylgst sé með starfsmannaveltu. Há starfsmannavelta getu bent til þess að stjórnun fyrirtækisins sé ábótavant eða að starfsaðstæður séu óviðunandi. Yfirleitt er minni starfsmannavelta hjá smærri fyrirtækjum (Arney Einarasdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. 2012). Verður að hafa í huga að engir stjórnendanna hafa starfað lengur en sex ár innan fyrirtækjanna eða fyrirtækin starfað lengur en þann tíma. Því er erfitt að segja til um það hvort að starfsmannavelta sé há eða lág innan fyrirtækjanna með vissu. Engum stjórnendanna fannst mikið um fjarveru hjá starfsmönnum vegna veikinda eða af öðrum ástæðum og láðist höfundu að spyrja hvort að slíkt væri sérstaklega skráð niður. Verður því að gera ráð fyrir því að stjórnendur



fylgist sérstaklega með fjarvistum starfsfólks. Samkvæmt CRANET rannsókninni 2012 eru meðalfjöldi fjarverudaga átta í þjónustu og verslun og að meðaltali 6 í litlum fyrirtækjum, (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. 2012) sem gerir rúmlega hálfan fjarvistadag á mánuði. Geta svo starfslok komið til vegna þess að starfsmanni er sagt upp störfum vegna samdráttar eða vegna þess að hann stendur sig ekki í vinnu eða getur starfsmaður sagt upp störfum vegna þess að honum líkar ekki starfið, fyrirtækið eða honum býðst jafnvel betur annarsstaðar sem eru ótímabær starfslok. Ótímabær starfslok henta fyrirtækjum illa og geta verið vegna skorts á þjálfun í upphafi starfs, starfsmenn geta verið á of lágum launum miðað við getu þeirra og ábyrgð og jafnvel vegna þess að ekki er til staðar umbunarkerfi til þess að hvetja þá áfram í starfi (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009). Skiptir allt ferlið máli til þess að hagur fyrirtækja sé sem vænlegastur í mannauðsmálum og þó svo að eðlilegt sé að einhver starfsmannavelta sé til staðar getur verið óeðlilegt að starfsmannavelta fari yfir ákveðin mörk. Ef til að mynda 25 starfsmenn eru yfir sumartímann og einungis 5 yfir vetratímann og einungis 10 af þeim 20 sumarstarfsmönnum kemur aftur til starfa sumarið á eftir, þá er starfsmannaveltan 40% sem er mjög hátt og kostnaðarsamt fyrir hvaða fyrirtæki sem er (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. 2009). Þannig að þó svo að flestum þeirra fyrirtækja sem var tekið viðtal við finnst starfsmannavelta þeirra vera lítil verður að hafa í huga að sífellt er verið að ráða inn nýtt fólk og þar af leiðandi þarf að koma öllum þeim nýliðum inn í störfin og er það bæði sóun á tíma stjórnenda og eldri starfsmanna og á fjármagni fyrirtækisins.


9 Niðurstöður

Rannsóknarspurning þessarar greinagerðar er svo hljóðandi „viðhorf stjórnenda til mannauðsstjórnunar hjá smáum og meðalstórum fyrirtækjum í hótél- og/eða veitingarekstri á vesturlandi“. Á greinagerð að koma með fræðilega útlistun á því hvað felst í mannauðsstjórnun og almennu starfsmannahaldi. Einnig eiga að koma fram þau vinnuréttarlegu málefni sem allir atvinnurekendur þurfa að horfa til og taka mark á þegar kemur að launagreiðslum, aðbúnaði, hvíldartíma og almennum réttindum starfsmanna. Er einnig gerð grein fyrir þeim skyldum sem starfsmenn bera til vinnuveitenda sinna.

Ásamt hinni eiginlegu rannsóknarspurningu voru tiltekna spurningar í inngangi sem einnig hefur verið leitast við að svara í greinagerðinni. Voru þær spurningar eftirfarandi: Af hverju er ekki betri starfsaldur í þjónustustörfum? Verða launin, vinnutíminn og erfiðleikastuðull þessara starfa til þess? Er starfsmannastefna hjá fyrirtækjum af skornum skammti? Er lítið um mannauðsstjórnun hjá fyrirtækjum á þessum starfsvettvangi? Eru launamál í ólestri eða ólögleg?

Samkvæmt viðmælendum virðist starfsaldur vera teygjanlegt hugtak þegar kemur að ferðaþjónustu í hótél- og veitingarekstri, engin þeirra stjórnenda sem rætt var við hafði lengri starfsaldur en sex ár og þeir starfsmenn sem starfa á vinnustöðunum hafa það ekki heldur. Mikið er um sumarstarfsmenn sem margir hverjir starfa einungis eitt sumar hjá fyrirtækinu. Samkvæmt stjórnendum eru laun nánast alltaf greidd samkvæmt kjarasamningum og tóku stjórnendur tveggja fyrirtækja það sérstaklega fram að ekki væri greitt jafnaðarkaup hjá þeim. Enda hefur jafnaðarkaup mikið verið í umræðunni undanfarin misseri og þá sérstaklega þegar kemur að ferðaþjónustu, eins og Drífa Snædal framkvæmdastjóri starfsgreinasambandsins sagði fyrir í haust í viðtali við Vísir.is, þá hafa stéttarfélög ekki undan við að leiðrétta mál starfsmanna innan ferðaþjónustunnar. Segir hún en fremur að það séu atvinnurekendur á því sviði sem greiði röng laun af því að þeir viti ekki betur og svo séu aðrir sem viljandi greiði ekki rétt laun, sé jafnaðarkaup mjög algengt hjá atvinnurekendum og að enn sé mikið um það að laun séu „svört“ eða ekki gefin upp til skatts og annarra gjalda.

Oft er vinnutími langur í þjónustustörfum og algengt er að starfsfólk vinnu mikið um kvöld og helgar, jafnvel er næturvinna innifalin þá sérstaklega þegar um er að ræða störf á hótélum eða bar er á veitingarhúsinu.



Var nokkuð ljóst af viðtölunum að dæma að ekki er ríkjandi augljós starfsmannastefna hjá fyrirtækjunum, algengast er að fyrirtækin vilji ráða fólk sem dettur inn af götunni eða einhver starfsmanna eða stjórnandi þekkir til og ekki markvisst reynt að stuðla að því að nýir starfsmenn finni sig á vinnustaðnum. Fyrirtæki virðast þó flest standa sig í því að þjálfa upp nýliða í starfi með starfsfóstru. Augljóst er að eftirfylgni mætti vera betri með nýju starfsfólki og eru starfsviðtöl mjög áhrifarík leið til þess. Ekki er til staðar umbunarkerfi hjá fyrirtækjunum og virðist einungis eitt þeirra bjóða starfsfólki sínu í starfsmannaferðir sem hluta af umbun við starfsmenn. Eins virðist ekki sérstaklega tekið á þeim málum sem betur mættu fara hjá starfsmönnum.

Hefur komið fram í greinagerðinni mikilvægi þess að hlúa að þeim mannauði sem til staðar er innan fyrirtækis og þeirra sem hefja störf þar. Mannauður er mikilvægasta auðlindin sem fyrirtæki hafa í flestum tilfellum og yfirleitt það sem fyrirtækin hafa til að stuðla að samkeppnisforskoti. Fyrirtækin voru flest jákvæð í garð starfsmanna sinna og töldu þá ómetanlega þá rekstri fyrirtækisins.

Ekkert fyrirtækjanna hefur starfandi mannauðsstjóra né starfsmannastjóra, þeir stjórnendur sem sjá um starfsmannahald sjá einnig um allan annan rekstur fyrirtækjanna og vil slíkt oft verða til þess að allir hlutar rekstursins falli undir einn hatt. Vöntun verður á því að hlúa að starfsfólki, eins hvetja það og örva. Viðhorf þeirra stjórnenda sem við var rætt sýndi engin merki þess að vera neikvætt gagnvart mannauðsstjórnun, en ekki var heldur þekking til staðar sem gæti ýtt undir það að þeir hefðu verið jákvæðir heldur.

10 Lokaorð

Við ritun greinagerðar hefur höfundur lært mikið um gildi mannauðsstjórnar, þá sérstaklega hvað mannauðsstjórnun getur get fyrir fyrirtæki sé rétt staðið að henni.

Fjallaði verkefnið um það viðhorf sem stjórnendur fyrirtækja í hótél- og veitingarekstri hefðu til mannauðsstjórnunar. Var byrjað á því að fjalla fræðilega um þann markað sem þau fyrirtæki starfa á. Var fjallað mannauðsstjórnun, verksvið hennar og tilgang og sérstaklega var fjallað um mannauðsstjórnun á Íslandi. Greint var frá hinum níu lyklum mannauðsstjórnunar sem sýna vel verksvið mannauðsstjóra og í lok fræðilega hlutans var fjallað um vinnurétt og þær reglur sem verður að hafa í huga þegar kemur að starfsmannamálum.

Í rannsóknarhluta verkefnisins voru tekin viðtöl við stjórnendur fimm fyrirtækja, voru þeir spurðir út í starfsmannahald og atriði sem tilheyra því. Oft voru svör frá viðmælendum keimlík og svipað viðhorf virtist vera hjá stjórnendum til starfsmanna. Þótti höfundi bera á því að þó svo að stjórnendur væru yfirhöfuð ánægðir með starfsmenn sína og að flestir þeirra hefðu talið að mannauður væri lykill að velgengni fyrirtækjanna, sýndu þeir það minna í verki. Ekki var til staðar umbunarkerfi eða neitt því um líkt til þess að auka starfsánægju og ætti það að þykja nauðsyn hjá fyrirtækjum sem hafa mikið af framlínustörfum og þar sem álag getur orðið gríðarlega mikið. Einnig þótti höfundi áhugavert hve fá fyrirtækjanna greiddu jafnaðarkaup og getur það jafnvel komið út frá því hve mikil umræða hefur verið um slíkar launagreiðslur í ferðapjónustu undanfarin misseri. Jafnvel verður að hafa fyrirvara á þeim staðhæfingum því auðvitað vilja stjórnendur ekki koma illa fyrir eða láta fyrirtækin líta illa út. Áhugavert þótti líka að starfsmannavelta þótti ekki mikil hjá neinu fyrirtækjanna, jafnvel getur það orsakast af því að ekki er það talin starfsmannavelta þegar sumarstarfsmenn hætta störfum heldur eigi það einungis við um fasta starfsmenn.

11 Heimildaskrá

- ASÍ. (e.d. a). Stofnun ráðningasambands. Sótt 22. nóvember 2014 af <http://www.asi.is/vinnurettarvefur/rettindi-a-vinumarkadi/stofnun-radningarsambands/>.
- ASÍ. (e.d. b). Vinnumarkaður. Sótt 22. nóvember 2014 af <http://www.asi.is/vinnurettarvefur/evropskur-vinnurettur/rettindi-launafolks/>.
- Arney Einarsdóttir (2007). Áhrifavalдар starfsánægju og hvatningar- íslensk stöðlun og prófun á Evrópsku starfsánægjuvísitölunni. Í Ingjalður Hannibalsson (Ritstjóri), Rannsóknir í félagsvísindum VIII. Viðskipta og hagfræðideild. (bls. 39-50). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009 (skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2012). Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2012 (skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir (2005). *Þarfagreining fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu*. Reykjavík: SAF.
- Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir. (2009). Starfsmannastjórnun. Handbók fyrir stjórnendur. Sótt þann 8. september 2014 af http://www.saf.is/saf/upload/files/pdf/utgafa_saf/stjornendahandbok/starfsmannahandbok_samsett_loka.pdf.
- Ásta Bjarnadóttir og Paul Kearns. (2012). Þroskastig Mannauðsstjórnunar. Sótt þann 18. nóvember 2014 af <http://www.capacent.is/frettir/greinar/nr/1710>.
- Bartram, D. (2004). Assessment in Organisations. *Applied psychology: an international review*, 53 (2), 237-259.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. Seventh edition. Boston: Pearson Education Limited.
- Björgvin Filippusson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Ingrid Kuhlman. (2005). *Mannauðsstjórnun* [bæklingur]. Þórarinn Eyjörð (ritstjóri). Útgefandi: Fræðslusetrið Starfsmennt.
- Brand, M.J. og Bax, E.H. (2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education & Training*, 44(8). Bls. 451-463.
- Byggðastofnun. (2012). *Samfélag, atvinnulíf og íbúápróun í byggðarlögum með langvarandi fólksfækkun*. Sótt 10. desember. 2012 af <http://www.byggdastofnun.is/static/files/Skyrslur/Samfelag/3.Vesturland.pdf>.

- Davíð S. Davíðsson, Finnur Oddson, Frosti Ólafsson og Haraldur I. Birgisson. (2009). *Hugsum smátt. Lítil og meðalstór fyrirtæki*. Sótt 20. október 2014 af http://www.vi.is/files/SMEweb_1749858511.pdf.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management* (13.útgáfa). Essex: Pearson Education Limited.
- Ferris, G. R., Hall, A.T. og Royle, M. T. (2004). Theoretical development in the field of human resource management: Issues and challenges for the future, *Organizational Analysis*, 12(3), 233-237.
- Gabrielsson, M., Sasi, V. og Darling, J. (2004). *Finance strategies of rapidly-growing Finish SMEs: Born Internationals and Born Globals*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Gareth, R. J. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change* (5. útgáfa). Pearson Education LTD.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Eiríkur Hilmarsson. (2009). Sveltur sitjandi kráka, fljúgandi fær. *Gátt: Ársrit um fullorðinsfræðslu og menntun*, 6(1), 18-24. Sótt 9. Nóvember. 2014 af http://www.frae.is/files/G%C3%A1tt_2009_komplett_web_979945303.pdf
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2012). *Staðsetning mannauðsstjóra í skipuriti fyrirtækja*. Sótt 5. nóvember 2014 af <http://stjornvisi.is/frettir/270>.
- Hagstofa Íslands. (2014a). *Gistinóttum á hótélum fjölgaði um 31% í desember 2013*. Sótt 10. desember. 2014 af <http://www.hagstofa.is/Pages/95?NewsID=10237>.
- Hagstofa Íslands. (2014b). *Gistinóttum á hótélum fjölgaði um 5% í júlí 2014*. Sótt 10. desember. 2014 af <http://www.hagstofa.is/Pages/95?NewsID=10551>.
- Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2011). Íslenskir mannauðsstjórar, breytt hlutverk og líðan í starfi eftir efnahagshrunið. Í Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason og Þóra Christiansen (ritstjórar). Ritrynd grein. Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands. Sótt 5. desember 2014 af <http://hdl.handle.net/1946/8661>.
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnaöflunaraðferð. *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson, (ritstjórar). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Iðan fræðslusetur. (2011). *Viðhorf fagfólks í matvæla-og veitingagreinum*. Reykjavík: Iðan fræðslusetur.

- Jóhanna M. Einarsdóttir. (2014). Starfsfólk í ferðapjónustu hlunnfarið, *viðtal við Drífu Snædal*. Sótt 15. desember 2014 af <http://www.visir.is/starfsfolk-i-ferdathjonustu-hlunnfarid/article/2014709019918>.
- Kearns, P. (2003). *HR Strategy: Business focused, individually centred*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Lára V. Júlíusdóttir. (1997). *Réttindi og skyldur á vinnumarkaði* (2. útgáfa endurskoðuð). Reykjavík: Alþýðusamband Íslands.
- Lára V. Júlíusdóttir. (2012). *Stéttafélög og vinnudeilur. Þættir úr vinnumarkaðsrétti*. (2. útgáfa). Reykjavík [s.n].
- Lára V. Júlíusdóttir. (2013). *Ráðningaréttur, réttindi og skyldur á vinnumarkaði*. Reykjavík: Höfundur
- Mathis, R. L. Og Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13. Útgáfa). South-Western Cengage Learning.
- Robinson, S.L. og Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception of the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3). Bls. 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. California: Sage Publications
- Samtök ferðapjónusunnar. (2014). *Til móts við nýja tíma. Árskýrsla 2013-2014*. Sótt 4. nóvember. 2014 af http://www.saf.is/wpcontent/uploads/SAF_Arsskyrsla_HR_OK2.pdf.
- Storey, J. (1992). *Developments in management of human resources*. Oxford: Basil Blackwell.
- Tyson, S. (1999). How HR knowledge contributes to organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42-52.
- Torrés, O. og Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business: *International Small Business Journal*, (23)4, 355–377.
- Viðar Guðjónsson. 2011. Samkeppnisfærni ferðapjónusturnar á Íslandi. *Unnið úr gögnum Alþjóða efnahagsráðsins*. Skýrsla 2. Sótt 8. nóvember 2014 af http://www.saf.is/wp-content/uploads/2013/04/files/island_allt_arid/skyrsla-samkeppnisfaerniferdatjonustu-a-islandi_agust2011.pdf.
- Póra Hrólfsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2007). *Sálfræðilegi samningurinn og væntingar umsækjenda í ráðningarferlinu*. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri). *Rannsóknir í félagsvísindum VIII*. Viðskipta- og hagfræðideild (bls. 545-556). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.



Laga- og dómaskrá

Lög nr. 28/1930 um greiðslu verkkaups.

Lög nr. 46/1980 um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum.

Lög nr. 113/1990 um tryggingagjald.

Lög nr. 100/2007 um almannatryggingar.

Lög nr. 10/2008 um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla.

Hrd. nr. 266/2003

