



ÁRANGUR MEÐ ÁNÆGJU
NÝJUNGAR OG FRAMTÍÐARSÝN Í
STARFSMANNASTJÓRNUN Á ÍSLANDI

Halla Helgadóttir

10 ECTS eininga ritgerð til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

maí 2016



ÁRANGUR MEÐ ÁNÆGJU
NÝJUNGAR OG FRAMTÍÐARSÝN Í STARFSMANNASTJÓRNUN
Á ÍSLANDI

10 ECTS eininga ritgerð lögð fram við
Tækni- og verkfræðideild Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

maí 2016

Leiðbeinandi:

Dr. Haukur Ingi Jónasson,
Háskólinn í Reykjavík, Ísland

ÁRANGUR MEÐ ÁNÆGJU; NÝJUNGAR OG FRAMTÍÐARSÝN Í STARFSMANNASTJÓRNUN Á ÍSLANDI

ÚTDRÁTTUR

Hin hefðbundna sýn á skrifstofu er rými þar sem hver hefur fast skrifborð, tölvu og síma, og viðvera er frá 9 til 5 alla virka daga og svona hefur skrifstofan verið um áratuga skeið. Undanfarin ár hafa samfélagsaðstæður og tækni þróast mikið, sem ætti að gefa tilefni til margvíslegra breytinga á starfsmannahaldi. Fyrirtæki virðast nú vera að taka við sér og nýjar stefnur í starfsmannahaldi eru að ryðja sér til rúms. Ýmis framsækin fyrirtæki á Íslandi hafa prófað sig áfram í því að ögra ríkjandi gildum með það að markmiði að auka ánægju starfsfólks og bæta árangur. Til þess að rannsaka þetta voru þrjú íslensk fyrirtæki tekin fyrir, sem öll eru talin skara framúr í starfsmannastjórnun. Rýnt var í stefnu þeirra auk þess sem skoðanir, væntingar og framtíðarsýn fulltrúa mannauðsmála þessara fyrirtækja voru ræddar. Niðurstöður lýsa því hvernig búið er að starfsfólki og segja frá nýjungum í starfsmannamálum, svo sem reglum til að gera fundi skilvirkari og aðferð til að tjá líðan sína opið í vinnunni. Ánægja skiptir máli og viðmælendur eru sammála um að starfsánægja leiði til aukins árangurs í starfi og jafnframt að árangur leiði af sér ánægðara starfsfólk. Meðal annarra breyta sem eru talin hafa áhrif á þetta samband eru stolt af vinnustað, sjálfræði í vinnunni, heilsa og vellíðan, starfsþróun, endurgjöf og sveigjanleiki í starfi. Í framtíðinni sjá viðmælendur í auknu mæli sveigjanlegt umhverfi sem kallar á verkefnadrifið skipulag, þar sem starfsmaður getur hagað vinnutíma og vinnustað sínum eftir aðstæðum og verkefni hverju sinni.

ABSTRACT

The conventional idea of an office is of a space where each employee has a fixed desk, computer, and a phone and the hours of work are 9 to 5. In recent years we have seen considerable changes in social conditions and technology, but the work environment has been slow to change. New policies in human resources are now gaining ground, and more progressive companies have been challenging conventions with the aim of increasing staff satisfaction and improving productivity. To investigate this trend, three Icelandic companies with progressive HR policies were visited. Their policies were examined and their HR specialists interviewed about their views, expectations and visions for the future. The conclusion details how these companies nurture their staff and discusses novel HR measures, such as methods for focusing meetings and getting people to express themselves openly about how they feel. The interviewees agreed not only that job satisfaction matters but that it leads to increased productivity, which in turn leads to increased job satisfaction. Among the things that they believe contribute to this positive cycle are pride in one's workplace, autonomy, health and well-being, development, feedback, and flexibility. They believe the future holds a more flexible, project-driven, work environment, where employees can adapt their working hours and work environment in accordance with the demands of each project.

1. INNGANGUR

Opið rými þar sem hver starfsmaður á sitt svæði með borði, tölvu og síma og hægt er að hafa samband milli 9 og 5 alla virka daga þar til viðkomandi stimplar sig út. Tímarnir eru taldir í lok mánaðar, starfsmaður getur gengið inn á kaffistofuna með vinnufélögum, en ef hann yfirgefur húsið dregst sá tími frá vinnudeginum. Allt er þetta njörvað niður í kjarasamninga stéttarfélaganna sem gefa til kynna hversu lengi megi fara í kaffi og hvað megi vera mikið veikur í mánuði. Forstjórinn sér til þess að millistjórnendur sitji í sætinu sínu og millistjórnendur sjá til þess að undirmenn hans sitji í sínu sæti og svo koll af kolli.

Þetta gæti verið lýsing á skrifstofu á Íslandi árið 2016. Í raun er þetta ekki svo ólíkt skrifstofuvinnu um miðja síðustu öld sem voru undir áhrifum af verksmiðjuvinnu eða því vinnuumhverfi sem Dolly Parton söng um í „Working 9 to 5“ (vinna 9 til 5) árið 1980. Síðan þá hafa aðstæður og tækni þróast á ýmsan hátt. Kynjahlutverk hafa breyst, bæði á vinnumarkaði og heimili. Hjón eru í auknum mæli bæði í fullri vinnu og deila með sér heimilisstörfum og uppeldi. Bylting hefur orðið í tölvum og samskiptamiðlum og hreyfanleiki tækninnar hefur aukist, svo nú er auðveldara að taka vinnu með sér hvert sem er. Sú kynslóð sem nú kemur inn á vinnumarkaðinn man ekki eftir tölvuherbergjum eða sjónvarpsfréttum klukkan átta heldur ólst upp við litlar fartölvur og snjallsíma og gat nálgast fréttir og afþreyingu hvar sem var óháð föstum tímasetningum. Hún eru vön að vera með vinnuna í vasanum.

Kynslóðir sem á undan koma eru líka fljótar að læra og í dag þykir óvenjulegt hér á Íslandi að eiga ekki fartölvu og snjallsíma og fólk er ávallt reiðubúið svara skilaboðum og afla sér upplýsinga. Þó hin almenna hugmynd um skrifstofuvinnu hafi lítið breyst síðustu áratugi hafa ýmsar nýjar stefnur í starfsmannahaldi verið að ryðja sér til rúms og sum framsækin fyrirtæki hafa prófað sig áfram í því að ögra ríkjandi gildum. Markmiðið er að auka ánægju og bæta árangur starfsfólks og fyrirtækis.

Rannsóknir á starfsmannamálum og vinnustöðum hafa skoðað ánægju og árangur í starfi út frá ýmsum breytum og rannsóknir sýna fram á tengsl umhverfisþátta, stjórnunar og fleira við þessa tvo mikilvægu þætti (Scott og Judge, 2006; Yang og Hung, 2016). Koma þarf niðurstöðum rannsókna til skila inn í atvinnulífið sem ekki er alltaf sjálfgefið því þó niðurstöður rannsókna sýni eitt þá hafa hlutirnir alltaf verið gerðir á ákveðinn hátt, menningu á vinnustað getur verið mjög erfitt að haggja. Einhver fyrirtæki hefur riðið á vaðið með því að bjóða upp á sérhönnuð rými, góðan aðbúnað, byltingarkennda stjórnunarhætti og sveigjanleika í tíma og rúmi. Sem dæmi má nefna hugbúnaðarrisann Google og stóru skósölukeðjuna Zappos. Starfsmannamál þessara fyrirtækja hafa vakið gríðarlega athygli um allan heim og vakið upp margar spurningar um núverandi fyrirkomulag vinnu (Fortune, 2016).

Ef lítið er til framtíðar sýna rannsóknir að ýmsir utanaðkomandi þættir gætu haft áhrif á starfsmannamál framtíðar. Lynda Gratton (2010) setti niður hugleiðingar um störf ársins 2025 og samkvæmt henni munu fimm mikilvægir þættir hafa mest áhrif á það hvert störf þróast. Tækniþróun, hnattvæðing, breytt aldursmynstur, breyttur félagslegur strúktur og

minni orkunotkun. Samskipti munu breytast mikið vegna þessa, möguleikar þeirra hæfileikaríku og orkumiklu aukast og eldra og reyndara fólk verður á vinnumarkaði. Vinir og fjölskylda spila stærra hlutverk í lífi fólks, jafnrétti eykst og flutningur og ferðalög minnka sem hvetur til þess að fólk vinni í auknum mæli heiman frá sér í gegnum netið (Gratton, 2010).

Ef ný stefna í starfsmannamálum og starfsumhverfi nær dreifingu gæti framundan verið bylting í vinnustaðamenningu, stjórnun og umhverfi og verður forvitnilegt að fylgjast með því hvar Íslendingar munu standa í þeirri þróun. Til að rannsaka þetta voru þrjú íslensk fyrirtæki sem öll hafa fengið tilnefningu fyrir framúrskarandi starfsmannastjórnun heimsótt. Fyrirtækin eru Reiknistofa bankanna, Íslandsbanki og Kolibri. Stefna þeirra var skoðuð og rætt við fulltrúa mannauðsmála þessara fyrirtækja um skoðanir þeirra, væntingar og framtíðarsýn.

Rannsóknarspurningin sem hér er sett fram er:

Hvað gera íslensk fyrirtæki sem skara framúr í starfsmannamálum til að efla árangur og ánægju í starfi og hvernig verður áframhaldandi þróun í starfsmannastjórnun og starfsumhverfi?

2. FRÆÐILEGT YFIRLIT

2.1 Starfsánægja og árangur í starfi

Þekktasta skilgreiningin á starfsánægju (e. job satisfaction) var fyrst birt í greininni „The nature and causes of job satisfaction“ eftir Locke o.fl. árið 1976 og lýsir starfsánægju sem „ánægjulegu eða tilfinningalega jákvæðu hugarástandi sem á rætur að rekja í starfi eða starfsreynslu“ (Judge, Thoresen, Bono og Patton, 2001; Saari og Judge, 2004). Þessi skilgreining inniheldur bæði hugræna og tilfinningalega þætti. Þar sem við hugsum um það sem við finnum og finnum það sem við hugsum eru þessir þættir óaðskiljanlegir og báðir mikilvægir. Ef rannsóknir á heilavirkni eru skoðaðar kemur í ljós að huglægir og tilfinningalegir þættir eiga rót á mismunandi heilaslögum sem þó tengjast og vinna saman (Judge & Larsen, 2001; Pessoa, 2008). Það er því áhugavert að höfundar nýrrar rannsóknar á starfsánægju leggja til að huglægir og tilfinningalegir þættir ánægju séu skoðaðir sitt í hvoru lagi (Scott og Judge, 2006; Yang og Hung, 2016).

Þegar hagur fyrirtækja er skoðaður snýst umræða um starfsánægju ekki síst um tengsl hennar við árangur í starfi og hafa fræðimenn ekki alltaf verið sammála um hvernig þessum tengslum er háttað. Grein sem dró saman mikið magn rannsókna og var birt árið 1985 sýndi aðeins veikt samband þarna á milli ($r=0,15$) (Iaffaldano og Muchinsky, 1985). Mikið var vitnað í greinina og hafði hún veruleg áhrif á umræðu þess tíma. Árið 2001 kom fram ný safngreining sem setti út á aðferðir fyrri rannsókna og sýndi fram á að miðlungssterkt samband ($r=0,30$) væri milli þáttanna (Judge o.fl., 2001). Í nýjustu rannsóknum á sviðinu

koma fram sterkari tengsl við árangur í starfi og að tilfinningalegir þættir starfsánægju hafi meiri tengsl við árangur í starfi en þeir huglægu (Scott og Judge, 2006; Yang og Hung, 2016).

Sýnt hefur verið fram á að starfsánægja hefur áhrif á árangur í starfi en ekki síður að starfsárangur hefur áhrif á starfsánægju. Sambandið geti verið gagnkvæmt og einnig geti þriðja breyta, svo sem laun eða flækjustig verkefnis orsakað sambandið á beinan og óbeinan hátt. Auk þess geti almenn ánægja og árangur skýrt sambandið (Judge o.fl., 2001). Hvernig sem orsakasambandið er eru skilaboð nýjustu rannsókna þau að starfsánægja sé mikilvægur þáttur sem fyrirtæki ættu að huga að, vilji þau raunverulega ná árangri (Saari og Judge, 2004).

2.2 Áhrifaþættir starfsánægju og árangurs í starfi

Áhrifaþáttum starfsánægju má skipta í innri þætti svo sem verkefnin sjálf og persónuleg einkenni fólks og svo ytri þætti sem snúa að launum, aðstöðu, umhverfi og slíku.

Hið hefðbundna lóðrétt skipurit sem hefur verið ríkjandi er sífellt í endurskoðun og fyrirtæki hafa prófað sig áfram með nýjar stefnur í stjórnun. Ýmsar útgáfur að nýjum stjórnunarháttum og nýstárlegum skipuritum hafa verið þróaðar og aukin áhersla er lögð á stjórnun út frá verkefnum (Kerzner, 2013; Leroy, Anseel, Gardner og Sels, 2015; Robertson, 2007; Tian, Risku og Collin, 2015).

2.2.1 Innri þættir

Innihald starfsins, það er hversu vel verkefni höfða til fólks og persónuleika fólks tengjast starfsánægju þeirra (Judge, Heller og Mount, 2002). Aldur og starfsaldur hafa jákvæða fylgni með starfsánægju, en rannsóknum ber ekki saman um fylgni starfsaldurs hjá sama fyrirtæki og starfsánægju (Riza, Ganzach og Liu, 2015; Nadinloyia, Sadeghib og Hajlooc, 2013). Þó orsakasamband sé ekki ljóst hafa rannsóknir sýnt fylgni á milli heilsu og starfsánægju ($r=0,30$) þar sem hæsta fylgnin er neikvætt orsakasamband við geðvandamál svo sem þunglyndi (Faragher, Cass og Cooper, 2005; Nadinloyia o.fl., 2013) og þeir sem glíma við svefnleysi eru líklegri til að vera óánægðir í starfi, sérstaklega hvað varðar starfsánægjuþætti sem tengjast tilfinningum (Scott og Judge, 2006).

2.2.2 Ytri þættir

Um miðja síðustu öld mótuðust skrifstofur af því sem þekktist úr verksmiðjuumhverfi. Það var mikilvægt að yfirmaður hefði yfirsýn svo hann gæti veitt nægilegt aðhald og eftirlit með starfsfólki og þóttu hugmyndir um það að fólk sæti í beinni röð í opnu rými henta vel (Friedman, 2014). Á síðastliðnum árum hafa ýmsar kenningar um vinnuumhverfi komið fram, allt frá fullyrðingum um að lokaðar einstaklingskrifstofur væru bestar þar sem þær veittu nauðsynlegt næði og frið, til þess að mæla með opnum rýmum sem myndu auka samskipti milli fólks og stuðla að hugmyndaauðgi. Allt er þetta hugsað til að gera vinnustaðinn betri og bæta frammistöðu starfsmanna (Kim og de Dear, 2013; Smith-Jackson og Klein, 2008). Fyrirtækjamenning og dagleg samskipti innan vinnustaðar er stór áhrifaþáttur fyrir líðan starfsfólks og fyrirtæki hafa leitast við að þróa og aðlaga samskiptakerfi og uppákomur til að bæta menninguna.

Litir, uppröðun húsgagna, hljóðvist og aðrir þættir í umhverfi geta haft áhrif á það hvernig fólk hugsar og getu þess til að standa sig vel í vinnunni. Rannsóknir hafa sýnt að kaldir litir svo sem grænn og blár eru róandi og veita öryggi á meðan heitir litir svo sem appelsínugulur er örvandi. Skrifstofur þar sem hátt er til lofts örva opinn huga og sköpunargleði. Plöntur, arineldur, útsýni og dagsljós gera vinnustaðinn vistvænni og hafa góð áhrif á starfsfólk auk þess sem uppröðun húsgagna getur stjórnað því hvort fólk upplifir sig í samvinnu eða einsamalt (Friedman, 2014). Niðurstöður þessara rannsókna geta hjálpað til við að búa til umhverfi sem fær starfsfólk til að gera sitt besta. Ein leið er að starfsfólk velji umhverfi sitt sjálft, það hefur sýnt sig að stjórn á því hvernig vinnustaður er uppbyggður og gott aðgengi að sameiginlegum rýmum eykur samhældni í hóp og ánægju á vinnustað (Lee og Brand, 2005). Með aukinni tækni þarf oft ekki meira en einn síma og eina tölvu til að skila vinnunni sinni og það opnar á óendanlega marga möguleika á staðsetningu og hreyfanleika í samskiptum fólks, hvort sem er milli herbergja eða heimsálfa.

2.3 Nýir straumar í starfsmannahaldi

Fólk kemur ekki aðeins með kunnáttu og reynslu inn á vinnustað heldur líka ólíkan persónuleika. Í bók sinni „Living Strategy“ fer Lynda Gratton (2000) yfir það hvernig færa má fólk nær hjarta fyrirtækis. Eitt af því sem kemur fram er að mannfólk er ólíkt vélum og nefnir hún þrjá þætti. Fyrst er það tími. Fólk eldist, þroskast, lærir og breytist með tíma og minningar um fortíð og hugmyndir um framtíð hafa áhrif á það hvernig það vinnur. Í öðru lagi leitar fólk að tilgangi. Því er mikilvægt fyrir vinnustað að stefnur, gildi og markmið séu sýnileg og vinnuferlar í samræmi við markmið fyrirtækisins. Í þriðja lagi hefur fólk sál. Það hefur tilfinningar, vonir, drauma og þrár jafnt í persónulega lífinu sem í vinnu. Vinnuveitandi þarf að taka tillit til þessara atriða og samkvæmt bókinni eru skuldbinding og traust til starfsmanns lykilþættir til þess að starfsmaður blómstri í vinnunni (2000).

Nýjar áherslur í starfsmannahaldi hafa komið upp á síðastliðnum árum sem leggja áherslu á gerbreytt starfsumhverfi og menningu. Gott dæmi er fyrirtækið Google sem hefur fengið titilinn „Besti vinnustaðurinn“ hjá Fortune í sjö skipti á síðastliðnum tíu árum. Skrifstofur af nýrri kynslóð minna meira á samfélag en hefðbundinn vinnustað, rýmið er opið og boðið er upp á kaffihús, slökunarherbergi, lokuð rými og leikrými og fólk er hvatt til að nýta sér þetta á vinnutíma. Vel er hugsað um heilsuna, líkamsrækt er á staðnum og góður og hollur matur er í boði á öllum tímum. Þetta hefur gert Google að eftirsóttum vinnustað fyrir fólk alls staðar að úr heiminum og fyrirtækið getur valið úr hæfu starfsfólki sem helst lengi í starfi (Fortune, 2016). Skrifstofur Vodafone í London eru hannaðar þannig að enginn á sitt eigið skrifborð heldur er hægt að velja sér rými sem hentar hverju verkefni og jafnvel vinna heiman frá sér eða á milli landa. Vodafone á Íslandi er núna fyrst stórra fyrirtækja á Íslandi að hanna nýjar höfuðstöðvar byggðar á fjölbreyttum vinnurýmum samkvæmt erlendum fyrirmyndum fyrirtækisins. Þetta verður mikil nýjung í vinnustaðumhverfi á Íslandi (Sif Sturludóttir, munnleg heimild, apríl 2016).

Fyrirtæki sem selja einstaklingum og hópum aðgang að vel búnum vinnurýmum til lengri eða skemmri tíma eru að skjóta upp kollinum um allan heim, meðal annars á Íslandi. Sum þessara fyrirtækja eru orðnar keðjur og hægt er að kaupa sér aðgang í mörgum löndum í

senn. Með tilkomu aðstöðu sem þessarar verður aðgengilegra fyrir fólk að vinna sjálfstætt og taka að sér verkefnavinnu (Wework, e.d.)

Nýjar hugmyndir um samskipti innan fyrirtækja hafa komið fram og breyta hefðbundnum vinnufundum. Sem dæmi um það er „core protocol“, samningur um vinnu og samskipti á vinnustað. Með honum er leitast við að eiga árangursrík samskipti, meðal annars með því að vera opin með tilfinningar sínar og því að starfsfólk segi frá líðan sinni eftir ákveðnu kerfi á fundum (McCarthy og McCarthy, 2010). Önnur nýjung er orkustjórnun (e. energy management), en þar er unnið að því að auka heildarorku fólks og skipulagsheilda með það að markmiði að bæta heilsu og líðan og auka þannig afköst. Þar er orka flokkuð í líkamlega orku, tilfinningalega orku, vitsmunalega orku á huglægu stigi og andlegu stigi (Bruch og Ghoshal, 2003). Sem dæmi um aðferðir sem notaðar eru við markmiðasetningu er „Objectives and Key Results“ (OKR) sem þýtt hefur verið sem markmið og árangursviðmið. OKR var þróuð hjá Intel og var innleidd í mörg önnur stór fyrirtæki á borð við Google og Zinga. Hún gengur út á það að setja sér skammtímamarkmið og skilgreina með mælanlegum hætti hvernig markmiðum verði náð með því að setja sér árangursviðmið. Þau eru síðan endurskoðuð ársfjórðungslega með yfirmanni („Resources and Tips“, 2016)

2.4 Ánægja á Íslandi

Sé litið til starfsánægju á Íslandi sýnir einföld spurning MMR (MMR, Market and media research, 2014) að hún er nokkuð mikil, um 88% aðspurðra eru nokkuð eða mjög ánægð með vinnuna sína og hafa svör haldist nokkuð stöðug síðan MMR hóf að kanna hana árið 2010 (Market and media research, 2014). Meiri áhyggjum veldur könnun MMR um virkni í starfi en hún sýnir að 25% Íslendinga séu ekki virkir í vinnunni („Fjórðungur starfsmanna“, 2013). Fyrirtæki verða sífellt meðvitaðri um mikilvægi starfsmannamála og rannsókn sýnir að þroskastig mannauðsstjórnunar á Íslandi hefur farið hratt vaxandi síðustu ár. Þannig voru árið 2006 40% fyrirtækja á þroskastigi 2 eða hærra sem þýðir að þau voru með faglega eða árangursríka starfsmannastefnu, en þessi tala var komin upp í 76% árið 2012 (Arney Einarasdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2012).

Vísbendingar eru um það að ójafnvægi sé að verða milli menntunar fólks og eftirspurnar á atvinnumarkaði á Íslandi. Það veldur því að mikil samkeppni er að verða um gott og reynt fólk í ákveðnum starfsstéttum, meðal annars tölvunarfræðingum (Arion banki, 2016). Þegar samkeppni verður um starfsfólk aukast kröfur til vinnustaðar og verkefna og fyrirtæki þurfa að leggja metnað í að bjóða starfsfólki upp á það besta á markaðnum. Aukin samkeppni um gott starfsfólk og aukinn þroski mannauðsstjórnunar hjá íslenskum fyrirtækjum gefur vísbendingar um að fyrirtæki fari í auknum mæli að leita að nýjum straumum í starfsmannahaldi sem miða að því að gera þau að eftirsóknarverðum vinnustað. Með aukinni hnattvæðingu og vaxandi samkeppni gæti orðið lykilatriði fyrir íslensk fyrirtæki að halda í við þá þróun sem þekkist hjá leiðandi fyrirtækjum erlendis á þessu sviði. Því er áhugavert að skoða hvað þau fyrirtæki sem þykja standa sig vel í starfsmannamálum eru að gera, hvernig þau hafa þróast og hvað fulltrúar mannauðsmála þeirra hafa að segja um framtíð þessara mála hjá íslenskum fyrirtækjum.

3. AÐFERÐ

3.1 Fyrirtæki valin

Til að svara spurningunni um breytingar í starfsmannahaldi og framtíð í starfsumhverfi og starfsmannastjórnun voru í þessari rannsókn þrjú íslensk þekkingarfyrirtæki skoðuð. Þau voru öll á dögnum tilnefnd til Þekkingarverðlauna Félags viðskipta- og hagfræðinga fyrir bestu starfsmannastjórnunina í víðum skilningi. Fyrirtækin voru valin þar sem þau þóttu skara fram úr í mannauðsmálum, hlúa vel að mannauði og virkja starfsmenn á sem margvíslegastan hátt. Valið fór þannig fram að félagsmenn sendu inn ábendingar um þekkingarfyrirtæki sem skaraði fram í mannauðsmálum að þeirra mati. Stjórn félagsins tilnefndi í úrskurðarnefnd fimm sérfræðinga í mannauðsmálum. Út frá reynslu sinni og þekkingu valdi nefndin 6 fyrirtæki úr ábendingum félagsmanna og af þeim voru þrjú tilnefnd. Nefndin sendi þessum þremur fyrirtækjum spurningar um mannauðsmál til undirbúnings, *sjá viðhengi 1*, og heimsótti svo fyrirtækin. Starfsmannastjórar og framkvæmdastjórar svöruðu spurningunum munnlega og lögðu fram gögn máli sínu til stuðnings. Nefndin valdi eitt fyrirtæki sem henni fannst bera af sem sigurvegara út frá fyrirbyggjandi gögnum. Spurningin sem sérfræðingarnir veltu upp var: Hvernig endurspeglast framtíðarsýn, stefna og gildi fyrirtækisins í þeim árangri sem fyrirtækið hefur náð í mannauðsmálum síðastliðin 3 ár? (Guðmunda Smáradóttir, munnleg heimild, apríl 2016)

Fyrirtækin sem um ræðir starfa í fjármála- og hugbúnaðargeiranum, sem hentar vel fyrir úttekt sem þessa á breytingum og framtíð starfsmannamála þar sem í þessum fyrirtækjum eru auknar líkur á að:

- a) tækniþekking og notkun á nýjust tækni
- b) fjármagn aflögu til að setja í starfsþróun á vinnustað
- c) samkeppni mikil um gott starfsfólk

Þessi atriði gætu lagt grunn að því að gefa fyrirtækjunum tækifæri og hvata til að vera framúrstefnuleg í starfsmannámálum.

3.2 Aðferðafræði

Við gagnasöfnun í þessari rannsókn var ákveðið að safna upplýsingum úr stefnum fyrirtækjanna og nota eigindlegar aðferðir (e. qualitative methods) til að fá ítarlegri gögn. Þessi aðferðafræði varð fyrir valinu þar sem tilgangur gagnasöfnunar var að fá innsýn inn í reynsluheim, skoðanir og þekkingu viðmælenda. Viðmælendur voru spurðir opinna spurninga og var þeim leyft að tjá sig í kringum spurningarnar innan skynsamlegra marka, *sjá viðhengi 2*. Markmiðið var að fá dýpri svör við því sem þeim fannst skipta miklu máli. Takmarkanir aðferðarinnar eru þær að niðurstöður gefa ekki tilefni til alhæfingar um efnið heldur setja fram hugmyndir og skoðanir einstaklinga. Niðurstöðurnar gefa tilefni til vangaveltna en ekki er hægt að fullyrða um líkindi, fylgni eða setja fram neinar tölulegar staðreyndir út frá þessum gögnum. (Sigríður Halldórsdóttir, 2013)

Ef megindegum aðferðum (e. quantitative methods) hefði verið beitt í þessari rannsókn hefði þurft að stækka verkefnið og taka fyrir fleiri fyrirtæki. Einnig hefði mátt senda öllum starfsmönnum spurningakönnun og fá þeirra sjónarhorn inn í niðurstöðurnar. Niðurstöður myndu þá til dæmis sýna samanburð milli fyrirtækja, hversu vel aðferðir koma fram í raunverulegri starfsánægju og stækkun og breytingar á stefnum í tölum, en myndi skorta það sem höfundur leitaði eftir sem var hugmyndir og vangaveltur um þróun. (Sigríður Halldórsdóttir, 2013)

3.3 Rannsókn

Tekin voru viðtöl við fulltrúa mannauðsmála hjá fyrirtækjunum þremur í eftirfarandi röð: Reiknistofu bankanna, Kolibri og Íslandsbanka. Spurningalisti var settur saman af höfundi og þættir sem spurt var um voru breytingar í stjórnun, ytri þættir, starfsánægja, fræðileg nálgun og framtíðin. Auk þess voru umræður um Íslendinga og um breytingar í starfsmannastjórnun framtíðar á Íslandi *sjá viðhengi 2*. Niðurstöðum þessara viðtala er ætlað að gefa okkur innsýn inn í það sem best er gert í mannauðsmálum hjá þekkingarfyrirtækjum á Íslandi miðað við þær forsendur sem gefnar eru og hugmyndir um framtíðarsýn þeirra reynslumiklu starfsmanna sem standa á bak við mannauðsmál hjá fyrirtækjunum þremur.

4. NIÐURSTÖÐUR

4.1 Fyrirtækin

Í fyrsta hlutanum verður fyrirtækjunum Reiknistofu bankanna, Íslandsbanka og Kolibri og starfsmannastefnum þeirra lýst stuttlega út frá birtum starfsmannastefnum og munnlegum upplýsingum frá fulltrúum mannauðsmála.

4.1.1 Reiknistofa bankanna

Reiknistofa bankanna (RB) var stofnuð 1973, það var framsækið fyrirtæki sem bjó til ýmis greiðslukerfi fyrir alla bankana. Upp úr árinu 1995 fór fyrirtækið að dragast aftur úr í þekkingu og þróun samhliða uppbyggingu stórra tölvudeilda bankanna og árið 2011 voru gerðar breytingar á Reiknistofa bankanna, ráðinn nýr forstjóri og nýir stjórnendur. Fyrirtækið sameinaðist öðru fyrirtæki, með það fyrir augum að fá inn nýja þekkingu og reynslu og þá hófst það krefjandi verkefni að breyta og þróa nýja menningu fyrir hið sameinaða fyrirtæki. Í dag eru starfsmenn rúmlega 180, meðalaldur er 46 ár, meðalstarfsaldur í greininni eru 14 ár og 35% eru konur. Starfsmannastefnan er að RB verði eftirsóknarverður vinnustaður og til þess er nýtt besta og nýjasta þekking hverju sinni. Nýjar stefnur voru þróaðar, meðal annars starfsmannastefna, jafnréttisstefna, stefna í eineltismálum, stefna vegna ófullnægjandi frammistöðu og fleira.

Starfsmönnum er sköpuð góð vinnuaðstaða og vel er hugað að heilsu starfsfólks. Það hefur aðgang að trúnaðarlækni, nuddi og jóga á vinnutíma sem og upphækkunlegum borðum, slökunarrými, snyrti- og sturtuáðstöðu. Boðið er upp á hollan mat og hvatningarstyrkir veittir til hreyfingar. Í starfsmannastefnu er lögð áhersla á að starfsfólk geti samræmt kröfur starfs og einkalífs, eins og kostur er, með sveigjanleika. Fræðsla hefur verið aukin og nýliðabjálfun og nýliðamóttaka bætt, starfsfólk hvatt til að miðla þekkingu sinni til annarra og mikið er lagt upp úr stöðugri starfsþróun. Innleidd voru ný gildi RB: Fagmennska, öryggi og ástríða og leitast er við að allt starfsumhverfi sé samkvæmt þeim. Stjórnun skal vera hvetjandi og sinnt með markvissum og nútímalegum hætti byggt á þekkingu og rannsóknum. Lögð er áhersla á að uppfæra starfsmannasamtöl og tengja þau betur gildum og stefnu RB og mikið er lagt upp úr reglulegri og uppbyggilegri endurgjöf. (Reiknistofa bankanna, 2014) Starfsánægja árið 2015 mælist 4,15 af 5,0 og hefur aukist lítillega síðan 2014. (Starfsánægjukönnun Reiknistofu bankanna, óbirtar niðurstöður, apríl 2015).

4.1.2 Íslandsbanki

Íslandsbanki var stofnaður árið 2008. Þar starfa um 950 manns, 65% konur, meðalaldur er 43 ár og meðalstarfsaldur 11 ár. Framtíðarsýn Íslandsbanka er að vera númer eitt í þjónustu.

Samkvæmt starfsmannastefnu Íslandsbanka leggur fyrirtækið mikið upp úr vellíðan starfsmanna, opnum samskiptum og gagnkvæmri virðingu. Íslandsbanki leggur áherslu á jafnvægi milli vinnu og einkalífs og býður sveigjanlegan vinnutíma sem virkar í báðar áttir, þannig að gert er ráð fyrir því að starfsmaður sýni vinnunni líka sveigjanleika. Fjölskylduáðstæðum er sýndur skilningur og starfsfólki auðveldað að koma úr foreldraorlofum. Hvatt er til heilbrigðs lífsstíls og hreyfingar jafnvel á vinnutíma og veittir styrkir til heilsuræktar. Jafnrétti er í launum og möguleikum á starfsþróun og markvisst unnið gegn einelti og kynbundnu áreiti. Þjálfun er lykillinn að árangri samkvæmt stefnu fyrirtækisins og því er mikið lagt upp úr kennslu og fræðslu. Kunnátta starfsmanna á breiðu sviði er nýtt og fólk hvatt til að vera með fræðsluerindi.

Gildi Íslandsbanka eru fagleg, jákvæð og framsýn. Þau eru mjög sýnileg í fyrirtækinu og endurspeglast í starfsmannastefnu bankans. Menningin byggir á liðsheild. Jákvæðni og umhyggja er í stjórnun og eru stjórnendur hvattir til að hlúa að undirmönnum og vera í sambandi við þá ef þeir eiga við erfiðleika eða veikindi að stríða. Starfsmenn hafa umboð til athafna, fá hrós og endurgjöf, nauðsynlegar upplýsingar og tækifæri til að taka þátt í þróun (Íslandsbanki, 2014). Starfsánægja árið 2015 mælist 4,35 af 5,0 að meðaltali og hefur verið stöðug síðan árið 2009. (Starfsánægjukönnun Reiknistofu bankanna, óbirtar niðurstöður, apríl 2015).

4.1.3 Kolibri

Fyrirtækið var stofnað árið 2007 en rekið undir núverandi nafni síðastliðin tvö ár. Fyrirtækið sérhæfir sig í flóknum hugbúnaðarlausnum fyrir fyrirtæki. Starfsfólk er 20 talsins, 19 karlar og ein kona. Aldur starfsfólks er 26-50 ára og starfsreynsla í faginu á bilinu 7 til 25 ár. Hjá fyrirtækinu starfa forritarar, hönnuðir og teymisþjálfarar. Fyrirtækið er ekki rekið á hefðbundinn hátt heldur hefur verið leitast við að innleiða nýjar leiðir í stjórnunarháttum og starfsmannastjórnun. Stefna fyrirtækisins er að þróa það besta í fólki og fyrirtæki.

Mikið er lagt upp úr góðri starfsaðstöðu og sjálfræði starfsfólks, því er gefið mikið frelsi til ákvarðana og til að stjórna vinnu sinni. Aðgengi er að markþjálfu á vinnutíma og einn eftirmiðdag í viku fá allir svokallaðan úrvalstíma, frjálsan tíma til að vinna að verkefnum að eigin vali sem ekki þarf að tengjast vinnu en markmiðið með því er að þróa starfsmanninn. Mikil áhersla er lögð á góð samskipti. Starfsfólk gerir vinnusamning samkvæmt Core protocols (McCarthy og McCarthy, 2010) sem stuðlar að opnum og árangursríkum samskiptum á vinnustað.

Fyrirtækið skilgreinir gildi sín sem persónuleika Kolibri og hann er: Forvitinn, ástríðufullur, opin og náinn, hugrakkur gagnvart óvissu og kaupir ekki ríkjandi norm. Kolibri er rekið eftir leikreglum Holacracy (Robertson, 2007). Samkvæmt þeim hefur starfsfólk ekki eiginleg starfsheiti heldur er skipulagið byggt á því sem þau kalla rullum (e. roles) og getur hver og einn haft mörg hlutverk innan fyrirtækisins. Stjórnunin er lárétt, opin og gegnsæ. Allt er uppi á borðum, allir geta tekið allar ákvarðanir og laun allra eru opin öðru starfsfólki. Hlutverkum er skipt á lýðræðislegan hátt (Ólafur Nielsen, munnleg heimild, apríl 2016). Meðal starfsánægja í febrúar 2016 mældist 9 af 10. (Starfsánægjukönnun Kolibri, óbirtar niðurstöður, apríl 2015).

4.2 Viðtöl við fulltrúa mannauðsmála

Til að fá sjónarhorn, viðhorf og framtíðarsýn þeirra sem sjá um mannauðsmál þessara fyrirtækja voru tekin viðtöl við Herdís Pálu Pálsdóttur, starfsmannastjóra Reiknistofu bankanna, Elísabetu Helgadóttur, starfsþróunarstjóra Íslandsbanka og Ólaf Nielsen, framkvæmdastjóra Kolibri, sjá spurningar í *viðhengi 2*. Niðurstöður eru settar fram í fjórum liðum: Nýlegar breytingar í mannauðsmálum, starfsánægja og starfsárangur, framtíðin í mannauðsmálum og möguleikar á Íslandi.

4.2.1 Nýlegar breytingar í mannauðsmálum

Herdís Pála segir að stærstu breytingarnar sem gerðar hafa verið í starfsmannastjórnun hjá RB á síðastliðnum árum hafi til dæmis verið að virkja millistjórnendur. Þeir séu hinir eiginlegu starfsmannastjórar sem fá upplýsingar um bestu verkferla og aðferðir frá mannauðssviði. Auk þess var komið á „gestsauga“ viðtölum þar sem sjónarhorn nýliða er markvisst fengið áður en þeir verða samdauna fyrirtækinu. Mannauðssvið hefur einnig skipulagt rýnihópa sem er þversnið af fyrirtækinu og eru fengnir saman til að ræða um vinnustaðinn, stjórnunina, starfsþróunarmöguleika og annað. Hún segir tilganginn vera að gera fyrirtækið að eftirsóttum vinnustað til að laða að og halda í gott starfsfólk. Til þess þurfi stöðugt að vera með puttann á púlsinum og láta allt passa saman.

Varðandi starfsumhverfi segir Herdís Pála að sérstök áhersla sé lögð á grasrótina og það að fólk þurfi að tjá sig og vera uppbyggilegt. Mannauðsstjóri eigi ekki að koma með allar hugmyndirnar að betrubótum heldur þurfi stjórnendur að styðja við og virkja grasrótina og koma þeim hugmyndum áfram sem aðlagast stefnu fyrirtækisins.

Starfsmaður RB stakk upp á því að farið yrði í verkefni líkt og Betri Reykjavík þar sem starfsfólk fengi að kjósa um það hvað ætti að gera til að bæta vinnuumhverfi, ýta undir samstarf, framleiðni og starfsánægju. Ráðist var í verkefnið sem fékk heitið Betri RB og hugmyndir settar inn á innranet fyrirtækisins. Niðurstaðan voru fimm verkefni sem starfsmenn völdu, meðal annars kaffihús og viðbót í hvíldarherbergi og var mikil ánægja með þetta meðal starfsfólks. (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, apríl 2016)

Að sögn Elísabetar snúast mannauðsmálin hjá Íslandsbanka, eins og hjá RB, mikið um að virkja stjórnendur og gera þá í stakk búna til að sinna sínum starfsmönnum. Mannauðsstjórar vinni líka að því að skapa góða fyrirtækjamenningu, góðan anda, gott starfsumhverfi og innan fyrirtækisins er mjög rík fræðslu- og þjálfunarmenning. Þær breytingar sem innleiddar hafa verið nýlega í fyrirtækinu eru meðal annars orkustjórnun sem miðar að því að styðja við starfsmenn varðandi lífið í heild persónulega. Markmiðið er að fólki líði þannig að það nái að sýna sitt besta og þá skiptir líkamleg líðan, einbeiting, vinnurými, streita, mikil yfirvinna og slíkt máli. Önnur nýjung er svokallað tékk-inn frammistöðusamtal, stutt óformlegt viðtal við yfirmann ársfjórðungslega sem snýst um að gefa endurgjöf á verkefni og veita ráð. Elísabet segir að auk þess hafi aukin áhersla verið lögð á markmið og til þess hafi verið komið upp OKR markmiðasetningu (sjá nánar í fræðilegu yfirliti).

Ólafur segir að Kolibri fari óhefðbundnar leiðir í mörgu þegar kemur að starfsmannahaldi. Það mikilvægasta í starfsmannastefnunni sé að kaupa ekki ríkjandi staðalhugmyndir í blindni. Hvort sem um sé að ræða nýjungar eða endurbætur skoði þau málið mjög vel og sjá hvað aðrir hafa gert og taki svo oft óhefðbundna nálgun á hlutinn. Ólafur gefur sem dæmi að nýlega hafi verið tekin upp frammistöðuviðtöl og í stað þess að taka hefðbundnu leiðina með yfirmanni var ákveðið að hafa frammistöðumat í hópum og þetta hafi gefist mjög vel. Kolibri fylgir sinni útgáfu af Agile og Lean sem hefur þróast með fyrirtækinu.

Aðrar innleiðingar síðustu ára sem Ólafur nefnir er vinnustaðasamningurinn Core Protocols sem hefur það að markmiði að bæta samskipti og gera þau skilvirkari. Samkvæmt leiðbeiningum Core protocols skuldbindur starfsfólk sig til að starfa eftir ákveðnum leiðbeiningum, meðal annars um árangursríka fundi. Þannig er hver hugmynd sú besta þar til önnur betri kemur og fólk gagnrýnir því ekki nema koma með nýja lausn á málinu. Leiðbeiningarnar lýsa einnig hvernig starfsfólk á að tala um tilfinningar sínar. Fundargestir „tékk inn“ einn af öðrum á fundi með það hvernig þeim líður þá stundina. Fjórar tilfinningar eru í boði: Gleði, sorg, reiði og ótti og geta fundarmenn nefnt eina eða fleiri og ástæðu hennar (McCarthy og McCarthy, 2010). Ólafur segir þetta hjálpa til í samskiptum og þar sem fólk er saman í 8 tíma á dag ætti það að vita hvernig hvert öðru líður. Fundirnar séu þó ekki aðeins tilfinningaspjall heldur séu þeir formfastir og markmið þeirra að geta tekið tillit til og áttað sig á vinnufélögnum og komast að því hvað truflar fólk.

Þetta hefur gengið svo vel að ég gæti ekki hugsað mér að vera á vinnustað þar sem vinnusamningurinn er ekki... Það besta er að þú áttar þig á einhverjum, t.d. hefur verið dauðsfall í fjölskyldunni eða erfiðleikar heima eða annað sem fólk segir ekki endilega vinnufélögum sínum frá. Viðkomandi er hugsanlega mikið niðri fyrir í vinnunni og samstarfsmenn gætu haldið að hann væri ekki alveg „on board“ og

fyndist verkefnið leiðinleg. Samtölin geta komið í veg fyrir misskilning og skýrt viðmót viðkomandi einstaklinga. „Tékk inn“ getur líka verið notað til að uppræta hluti sem gera marga í hópnum leiða eða hrædda og ef margir tékka inn með sama hlutinn er hægt að bregðast strax við og laga hann. (Ólafur Nielsen, munnleg heimild, apríl 2016)

4.2.2 Starfsánægja og starfsárangur

Í umræðunni um starfsánægju segir Herdís Pála hana stjórna því hversu viljugt fólk sé að leggja sig fram fyrir fyrirtækið og hversu vænt fólk þyki um það. Starfsánægja sé mikilvæg til að halda í starfsfólk og til að laða að starfsfólk. Starfsánægja skiptir líka höfuðmáli fyrir orðspor fyrirtækisins og getur jafnvel haft áhrif á hlutabréfaverð fyrirtækja. Hún segir gamla hugarfarið, sem var að mannauðsmál væru aðallega til borga út laun og að hafa alla góða, séu úrelt, mannauðsmál séu ekki síður nátengd fjárhagslegri afkomu fyrirtækja.

Aðspurð telur Herdís Pála að árangur og ánægja næri hvort annað, þetta sé eins og hringrás og fyrir fyrirtækið sé hvatinn árangur. Margt af því sem mannauðssvið vinni að miði að því að fólk líði betur í vinnunni til að bæta árangur þess. Starfsmanni sem sé ánægður og stoltur af vinnustað sínum líði betur og vilji viðhalda árangri fyrirtækisins. Hún leggur áherslu á að jákvæð umræða um fyrirtækið geri fólk ánægt og stolt af eigin framlagi og fyrirtækið verði eftirsóttara. Það má keyra upp ánægju með því að bæta stjórnun. Ánægja starfsfólks aukist ef það er bakkað upp og stutt af yfirmanni, ef fólk lifi í ótta við ógnarstjórn líður því ekki vel og nær ekki að blómstra. Hún heldur áfram og segir að ef vel sé hugsað um starfsfólk líði því betur og láti hugmyndir sínar verða að einhverju. Sem dæmi um það hversu mikið litlu hlutirnir geti haft áhrif á ánægju fólks nefnir hún eftirfarandi:

Þegar Facebooksíða fyrirtækisins var stofnuð var það upphaflega gert fyrir markaðinn og til að laða að fleira starfsfólk. Það sem kom í ljós var að lækni og kommentin við fréttir af velgengni fyrirtækisins efldu stolt starfsfólks og það varð ánægðara með vinnustaðinn og starfið sitt. (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, apríl 2016)

Mikilvægur hluti vinnustaðamennningar hjá Íslandsbanka snýst um að hafa gaman í vinnunni að mati Elísabetar. Hún segir að ráðið sé inn í stöður meðal annars eftir viðhorfi og sé jákvæðni þar mjög mikilvæg. Ytri þættir svo sem nuddari, læknir, heilsumælingar og markþjálfun sem boðið sé upp á í vinnutíma séu þættir sem gætu líka haft jákvæð áhrif á starfsánægju. Hún segir að þar sem þetta sé þjónustufyrirtæki skipti viðhorf gríðarlegu máli og ef starfsmaður er ekki ánægður í starfi verður viðskiptavinur var við það.

Að mati Ólafs hjá Kolibri er sjálfræði þungamiðjan í því að vera ánægður í starfi. Hugmyndir um sjálfræði komi úr Agile og Lean og miði að því að fólk stjórni vinnuumhverfi sínu og geti haft áhrif á það hvernig vinnan sé unnin. Ánægja hefur gífurleg áhrif á árangur og ytri þættir svo sem góður búnaður, góður matur, markþjálfun og úrvalstími skipti líka máli. Sjálfræði og gegnsæi eru grundvallarhugtök hjá Kolibri og þar ríkir mjög góður starfsandi segir Ólafur.

4.2.3 Framtíðin í starfsmannamálum

Herdís Pála segir að RB sé upplýsingatæknifyrirtæki og sé litið til upplýsingatækni og skrifstofuumhverfis virðist vinnuumhverfi vera að breytast mikið. Að hennar mati er ástæðan fyrir því sú að vinnustaðir breytast ekki eins hratt og þeir ættu að gera og að stjórnendur hafi ekki tekið nægilega við sér og hugsað hlutina upp á nýtt. Fólki vilji vera sveigjanlegra, bæði í tíma og rúmi og vilji ekki endilega vinna fulla vinnu hjá sama fyrirtæki og vera með fasta vinnuaðstöðu. Krafa fólks um að fá að vinna við nákvæmlega sitt sérsvið kalli á það að selja út vinnu sína til margra fyrirtækja. Í stað þess að fylla upp í vinnutíma sinn með öðrum störfum gæti fólk verið í hlutastarfi á nokkrum stöðum við sitt sérsvið og verið hugsanlega staðsett til dæmis á kaffihúsi. Fólk sem vinnur við tölvu þarf ekki endilega skrifborð segir hún, það vill jafnvel bara grjónapúða og sérstaklega hugsi unga fólkið þannig og það þurfi að vera viðurkennt að fá að vinna þar sem hverjum hentar best. Starfsfólk þarf að hafa tækifæri til að kúpla sig út og taka pásur. Rannsóknir hafi sýnt að úthald okkar til einbeitingar sé takmarkað og það þurfi að vera samþykkt af stjórnendum. Hugmyndir og nýsköpun verði líka til þegar fólk talar saman í pásam.

Eldra jafnt sem yngra fólk er í meira mæli farið að endurskilgreina sjálft sig og vill ekki vera alltaf í vinnunni að mati Herdísar Pálu. Þannig þurfi að hrista upp í hugmyndum stjórnenda um starfsþróun og gefa fólki kost á því að færa sig neðar í skipuritíð án þess að halda að einstaklingur hafi misst allan metnað. Einstaklingur vilji nýta þekkingu sína og reynslu við áhugaverð verkefni en vilji ekki vinna jafn mikið og hafa jafn mikla ábyrgð og áður.

Stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um að það þarf allt að vera í boði, við þurfum að geta breytt starfsumhverfinu og við getum ekki verið föst vegna þess að við höfum alltaf gert þetta á ákveðinn hátt. (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, apríl 2016)

Elísabet segir að Íslandsbanki hanni nú og skipuleggi nýjar höfuðstöðvar þar sem rými verði skipulögð út frá verkefnum. Opin rými með básum verði brotin niður og boðið upp á fjölbreytt rými, einbeitingarrými, verkefnarými og fleira. Enginn á sitt fasta sæti heldur verði allir með fartölvur og koma sér fyrir eftir því sem hentar hverju sinni.

Nú eru allir að fást við þau neikvæðu áhrif opna umhverfisins sem komið hafa fram í rannsóknum og þetta gæti orðið lausnin. Stundum er ég að rýna í skýrslur og þarf einbeitingu en sit við hliðina á fólki sem er að selja. Ég kem inn og hugsa að nú ætli ég að fara í fókus og þá fer ég í það rými. Síðan fer ég að vinna með þremur félögum að einhverju verkefni og þá finnum við okkur stað saman. Í dag er þetta bara eitt skrifborð og það verður að nýtast í allt þetta og alltaf er barátta um fundarherbergi. Við köllum nýju skrifstofurnar verkefnamiðaða vinnuaðstöðu. (Elísabet Helgadóttir, munnleg heimild, apríl 2016)

Ólafur vonar að það verði þróun á starfsmannahaldi en finnst hún hafa verið frekar hæg. Mannauðssvið fyrirtækja séu oft valdalítill og í stað þess að taka á því hvernig við vinnum séu þau oft miðstöð sem sér um að ráða og reka fólk. Fólk þurfi að upplifa öðruvísi umhverfi til að „sjá ljósið“ í þessu. Í dag sé fyrirtækjum stjórnað af forstjóra sem segir framkvæmdastjóra fyrir verkum og svo framvegis og mikil leynd hvílir yfir öllu. Lykillinn að því að breyta þessu er að gefa fólki sjálfræði.

Vinnustaðamenning fyrirtækja gengur oft alltof mikið út á samskipti sem eru eins og fullorðnir sem segja börnum fyrir verkum. Við erum forritarar og það á enginn að þurfa að biðja um leyfi ef tölvan þín bilar að kaupa nýja, það er algerlega augljóst... Margir telja að lárétt stjórnkerfi sé alger kaos og stjórnlaus en svo er ekki, það hefur bara ekki þessa hefðbundnu skiptingu. Í Holacracy stjórnkerfi er alveg ljóst hver fer með hvaða ábyrgð þó ekki séu starfsheiti og ekki er skipað fyrir, því rullur eru ekki yfirmenn annarra rullna. (Ólafur Nielsen, munnleg heimild, apríl 2016)

4.2.4 Möguleikar á Íslandi

Aðspurð um möguleika Íslendinga á því að innleiða nýjungar í mannauðsmálum segir Herdís Pála að hún telji Íslendinga nýjungagjarna þjóð, en það sem gæti staðið í vegi fyrir okkur sé hversu fast í þjóðarsálinni það sé að vera dugleg. Hin rótgróna hugmynd um dugnað sé sú að bestu starfskraftarnir séu þeir sem koma fyrst og fara síðast. Við erum von því að dugnaður sé mældur í klukkustundum sem setið er við, en stjórnendur þurfa í meira mæli að vera sveigjanlegir og taka tillit til þess að fólk er fjölbreytt og vilji sitja annars staðar segir hún. Þeir þurfi að finna nýjar leiðir til að meta frammistöðu starfsfólks svo fólk geti verið gefinn kostur á meiri sveigjanleika í vinnunni og til þess þurfi að byrja á því að skilgreina hvers ætlast sé til af hverjum starfsmanni. Einnig telur hún að stéttarfélögin á Íslandi þurfi að taka við sér í sínum samningum.

Það er tímaskekkja að berjast fyrir því í samningum að fá eitt starfsmannasamtal á ári. Það ætti að vera fyrirtækinu í hag og fólk er að átta sig á því að styttri samtöl örvar og regluleg endurgjöf er árangursríkari. Við þurfum að samþykkja sveigjanleika í tíma og rúmi og alls konar fjölbreytileika. (Herdís Pála Pálsdóttir, munnleg heimild, apríl 2016)

Elísabet hjá Íslandsbanka nefnir að Íslendingar séu með „ríkan skreppikúltur“ og framleiðni okkar sé ekki nógu góð miðað við hvað við vinnum mikið. Hún vonar að stjórnendur fari að fókusa meira á það hverju fólk skilar frekar en hversu lengi fólk er á staðnum. Það sem hún kallar „verkefnamiðað umhverfi“ snúist um það að treysta fólkinu fyrir að stýra þessu sjálf þar sem það er hægt.

Ólafur segir Íslendinga vera nýjungagjarna. Hann segir að það hafi verið rosaleg tíska að vera með opin vinnurými, vinnustaðir vissu oft ekkert af hverju þau voru að gera þetta, heldur gerðu það bara af því að allir aðrir voru að gera þetta.

Það er „do it yourself mentality“ (gerðu það sjálfur hugarfar) á Íslandi, við þurfum ekki að taka upp fancy erlent stjórnkerfi heldur getum við fundið út úr þessu sjálf. Það sem vinnur á móti er að við þælum rosalega lítið í hlutunum, erum aðgerðadrifin, drifum í hlutunum en hugsum ekkert of mikið út í það hvernig við ætlum að gera þetta. Tökum sem dæmi borðauppröðun á vinnustöðum, maður myndi vilja sjá starfsmannasvið virkilega leggjast í einhverjar þælingar um svona hluti. Starfsmannasvið fyrirtækjanna eiga að vera drifkraftur breytinga og frekar ætti að slá á hendurnar á heim um að þau séu að reyna of mikið en of lítið. (Ólafur Nielsen, munnleg heimild, 2016)

5. UMRÆÐA

Fyrirtækin sem skoðuð voru eiga það sameiginlegt að leggja öll mikið upp úr mannauðsmálum. Starfsfólkið er með töluverða starfsreynslu, starfsmannavelta er ekki há og starfsfólk er almennt ánægt. Fyrirtækin eru mjög mismunandi að stærð, uppbyggingu og kynjahlutfalli og eru að glíma við ólíkar áskoranir í fyrirtækjameningunni. Öllum er fyrirtækjunum umhugað um ánægju og árangur starfsfólks og þau keppast við að bjóða upp á fallett vinnurými og margvísleg athæfi á vinnutíma til að efla heilsu, bæta lífsstíl og gleði í fyrirtækinu.

5.1 Sjálfræði, gegnsæi, endurgjöf og grasrót

Eitt af aðalmálum mannauðsdeilda hjá tveimur stærri fyrirtækjunum er að styrkja stjórnendur og millistjórnendur til að sinna starfsmannastjórnun. Þau leitast líka við að auka sjálfræði starfsfólks, dæmi um það er hin sterka menning í RB að virkja hugmyndir nýrra starfsmanna og að safna hugmyndum úr grasrótinni þegar þróa á starfsumhverfið. Einnig má nefna þá áherslu RB og Íslandsbanka að styrkja stjórnendur með því að veita þeim tól til mannauðsstjórnunar og ráðgjöf um reglulega endurgjöf til undirmanna sinna. Endurgjöf stjórnanda skal vera með þeim hætti að starfsmanni sé gefinn kostur á að móta og hafa áhrif á starf sitt. Með því að bæta samskipti við yfirmann opnast á samtal sem ætti, ef vel er staðið að málum, að geta komið hugmyndum starfsmanna um starf þeirra til skila við yfirstjórn.

Ný stjórnkerfi sem nú ryðja sér til rúms lýsa gjarnan flatari uppbyggingu þar sem ákvarðanavald er sett í hendur allra starfsmanna, sem dæmi um þetta er Holacracy sem Kolibri notar (Robertson, 2007). Í heimi þessa nýja stjórnkerfis eins og birtist hjá Kolibri er allt opið, engu er haldið leyndu og lýðræði ríkir. Auðvelt er að sjá tengingu þessa stjórnkerfis við stefnubyltingu í fleiru en á vinnustöðum. Samfélagið og stjórn málin kalla á meira gegnsæi og lýðræði. Því til staðfestingar hefur stjórn málaflókkurinn Píratar sem stendur fyrir þessi gildi rokið upp í skoðanakönnunum frá 6% upp í 37% á fáum árum (MMR Market and media research, 2016). Frumkvöðlastarfsemi á sér stað og deilisamfélag hafa komið fram síðustu ár. Öll þessi starfsemi á það sameiginlegt að einstaklingurinn tekur frumkvæði og ákvarðanir óháð yfirbyggingu eða stjórnun. Allt miðar þetta að því að starfsfólk hafi stjórn á vinnu sinni og umhverfi, enda hafa rannsóknir sýnt að það er eitt lykilatriðið í ánægju og árangri í starfi (Lee og Brand, 2005).

5.2 Ánægja og árangur, stolt og sjálfræði

Samkvæmt viðmælendum í rannsókninni skilar ánægður starfsmaður betri árangri, helst betur í starfi, laðar að starfsfólk og hefur góð áhrif á ímynd fyrirtækis og jafnvel hlutabréfamarkað. Kenningar um tengsl ánægju í starfi og starfsárangurs benda á fjölbreytileika orsakasambandsins (Judge o.fl., 2001). Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að þótt allir viðmælendur telji að sambandið sé sterkt og mikilvægt að huga að því, sjá þeir það þó frá ólíkum sjónarhornum. Einn viðmælandi nefnir hringrás ánægju og árangurs og nefnir stolt sem þriðju breytu sem mikilvæga í orsakasambandinu. Auk þess hafi ánægja ekki aðeins áhrif á árangur starfsmanns heldur líka á árangur fyrirtækis í

gegnum orðspor. Annar viðmælandi segir að ef um væri að ræða þjónustufyrirtæki stuðlaði ánægjan að árangri með beinum hætti þar sem gleði smitast til viðskiptavinar. Ánægja komi út frá starfsumhverfi, viðhorfi og jákvæðni. Svo getur orsakasamband verið í báðar áttir og einn nefnir sjálfræði sem þriðju breytuna sem hefur áhrif á bæði ánægju og árangur. Samkvæmt þessu gengur orsakasambandið í báðar áttir og þriðju breytturnar sjálfræði eða stolt geta haft áhrif á bæði ánægju og árangur sem rímar vel við módel Judge um ánægju og árangur í starfi. (Judge o.fl., 2001).

5.3 Manneskja eða maskína

Í fræðilega yfirlitinu voru nefndir þrír þættir sem aðgreina manneskjur frá vélmennum og færa þannig hjartað inn í fyrirtækin. Þessir þættir eru tími, markmið og sál (Gratton, 2000). Séu niðurstöður okkar teknar saman má dýpka þess umræðu út frá því sem fram kom í viðtölunum.

Fólk þarf að fá að þroskast í starfi yfir tíma. Fyrirtækin leggja áherslu á fræðslu og starfsþróun sem styrkir starfsmanninn, ekki aðeins í starfi heldur líka sem einstakling. Stjórnendur eigi að taka tillit til breytilegra viðhorfa fólks til lífsins. Ein aðferðin til að fá sem mest út úr starfsfólkinu er sú að hjálpa fólki að þroskast í þá átt sem það kys, starfsfólk fær úrvalstíma einn eftirmiðdag í viku sem hugsað er til að þróa einstaklingana. Fyrirtækin huga að fræðslu og handleiðslu fyrir starfsfólkið, hugsað er um heilsuna, starfsfólk hvatt til að tjá sig og hlustað er á þarfir starfsfólks. Annar punkturinn er mikilvægi þess að fólk skilji tilgang og markmið þess sem það gerir. Stefna allra þessara fyrirtækja í mannauðsmálum og gildi eru mjög skýr. Til að hjálpa og styðja fólk í að fara eftir stefnum er nauðsynlegt að gefa starfsfólki endurgjöf. Öll fyrirtækin nefna endurgjöf sem eitt af aðalatriðunum í starfsmannamálum og endurgjöf þarf að eiga sér stað reglulega. Að lokum nefndi Lynda sálina, tilfinningaþáttinn sem rannsóknir sýna að hafi mesta fylgni við frammistöðu í starfi. Þær tilfinningar sem viðmælendur nefndu í tengslum við ánægju í starfi eru stolt, gleði og væntumþykja. Hjá Kolibri er starfsfólkið hvatt til að tjá sig um líðan sína í vinnunni með því að nefna tilfinningar sínar og strax er brugðist við ef óánægjuraddir heyrast.

5.4 Vinna og einkalíf

Tæknin gerir okkur nú kleift að vinna í tölvu með internet nánast hvar sem er og nýir samskiptamiðlar gefa aukna möguleika til samskipta. Ef verkefni leyfa, gerir tæknin okkur kleift að vinna á þeim stað og tíma sem hentar hverjum og einum best. En það er ekki nóg að þetta sé mögulegt. Ef vilji er fyrir því að koma til móts við fólk með ólíkan persónuleika, ólíkar þarfir og heimilisaðstæður með því að leyfa sveigjanlegan vinnutíma þarf það líka að vera félagslega viðurkennt í fyrirtækinu. Fyrirtækið þarf að hafa innviði og aðferðir til að meta vinnuframlag.

Fyrirtækin í þessari rannsókn virðast meðvituð um að gefa vinnustaðnum sál, næra mannlega þáttinn og leyfa fólki að vera það sjálft á vinnustaðnum. Mörkin milli vinnu og einkalífs verða óljósari og tekið er tillit til þess að starfsfólk þurfi að sinna fjölskyldu og áhugamálum til að blómstra sem einstaklingar. Ef við fáum að vera við sjálf í vinnunni með öllum þeim skyldum sem því fylgir, fáum við þá að vera starfsmaður fyrirtækisins heima hjá okkur með öllum þeim skyldum sem því fylgir? Hverjar eru afleiðingar þess að

starfsmaður sé alltaf hann sjálfur og alltaf starfsmaður? Í þeim fyrirtækjum sem komin eru hvað fremst í þessa átt er fyrirtækið samfélag þar sem hægt er að rækta áhugamál sín, setja börnin í pössun, starfsfélagarnir eru þínir bestu vinir og svo framvegis (Fortune, 2016). Þarf mörk milli einkalífs og vinnu eða getum við blómstrað í sveigjanlegu umhverfi? Hvort þessi þróun sé góð eða slæm verður ekki svarað hér en mannauðsstjórar vinna í auknum mæli að því að tvinna saman líf og starf frekar en að aðskilja og verður áhugavert að fylgjast með hverju það skilar.

5.5 Sveigjanlegt vinnuumhverfi

Allir viðmælendur sjá fyrir sér stórtækar breytingar á vinnustöðum til framtíðar. Ef litið er á framsækin fyrirtæki erlendis og straua og stefnur sem birtast í tímaritsgreinum (Saari og Judge, 2004) um framtíð í starfsmannastjórnun má segja að hugmyndir rími ágætlega við það. Nefnt er að krafan um að fá að vinna við sitt sérsvið geti orðið háværi, að fyrirtæki þurfi að bera meiri virðingu fyrir því að fólk hafi ólíkan persónuleika og vill fá að nýta tæknina til að vinna sveigjanlega. Þau áform Íslandsbanka um að innleiða sveigjanlegt umhverfi sem þau kalla verkefnadrifið í nýjar höfuðstöðvar bankans sameina margar af þessum hugmyndum og úrvinnslan krefst nýs hugsunarháttar hjá stjórnendum. Þegar starfsmenn dreifast um allt hús og vinna jafnvel heima, allt háð því hvaða verkefni þeir eru að vinna hverju sinni, er erfitt að fylgjast með því hversu lengi þeir vinna og þarf frammistaðan því að vera mæld í þeim niðurstöðum sem viðkomandi skilar. Verkefnamiðað umhverfi sem þetta krefst þess að stjórnandi afmarki vel til hvers er ætlast af starfsmanni og að gerðar séu góðar og raunhæfar verkefnisáætlanir og traust til starfsmanns er lykilhugtak.

5.6 Nýjungagjarnir og „duglegir“ Íslendingar

Þegar kemur að Íslandi nefna viðmælendur persónueinkenni Íslendinga sem ýmist jákvæð og eða neikvæð öfl til breytinga. Nýjungagjarnin er það sterk hér og því má allt eins búast við því að Íslendingar muni innleiða nýjungar í starfsmannastjórnun. Fyrirtækin þurfa þó að vanda vel til og muna að leyfa starfsfólkinu að taka þátt í ferlinu og taka þátt í að móta sitt starfsumhverfi (Lee og Brand, 2005). Sú stefna reyndist vel hjá RB og Kolibri hefur leitast við að fara eins langt og þau komast með sjálfræðið. Ólafur bendir á að það hafi háð okkur Íslendingum að vilja alltaf drífa í hlutunum, kýla þá í gegn og drifkrafturinn er oft á tíðum sá að allir aðrir séu að gera þetta, en hugmyndir ekki hugsaðar til enda og aðlagðar fyrirtækinu. Það kemur fram hjá viðmælendum að hugmyndafræðin um vinnu hér á Íslandi sé oft sú að við eigum helst alltaf að vera að, við státum okkur af því að vinna og vera dugleg en framleiðnin er ekki alltaf svo mikil („Fjórðungur starfsmanna“, 2013). Niðurstöður þessarar rannsóknar benda á nýjar leiðir þar sem frammistaða er skoðuð og sveigjanleiki gefinn í viðveru á vinnustað svo sem OKR markmiðasetning og frammistöðusamtöl.

6. ÁLYKTANIR

Í upphafi var spurt: Hvað gera þau íslensku fyrirtæki sem skara framúr í starfsmannamálum til að ná þeim árangri og hvernig verður áframhaldandi þróun í starfsmannastjórnun og starfsumhverfi? Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að þessi tilteknu íslensku fyrirtæki sem þykja skara framúr í starfsmannamálum leggja mikið uppúr ánægju og gleði á vinnustað og huga vel að starfsumhverfi. Þau leitast við að færa stjórnunina nær starfsfólkinu, hvort sem það er gert beint með algeru sjálfræði eða með því að betrubæta samvinnu við stjórnendur og styrkja rödd starfsmanns gagnvart fyrirtækinu. Í framtíðinni sjá viðmælendur fyrir sér sveigjanlegt umhverfi og verkefnadrifið skipulag þar sem starfsmaður getur hagað vinnutíma og vinnustað sínum eftir aðstæðum, persónuleika og verkefni hverju sinni. Allt er þetta gert þar sem sýnt hefur verið fram á að þessar aðstæður auki ánægju starfsfólks og árangur fyrirtækja.

Ekki verður hér lagt mat á það hversu ánægt og árangursríkt starfsfólk er í raun og veru, en ljóst er að hin nýja hugmyndafræði er mikil breyting frá fyrri hugmyndum um mannauðsstjórnun. Áhugavert verður að sjá hvort hér sé um að ræða tímabundna tískustrauma eða hvort við megum búast við gerbyltingu í starfsmannastjórnun til framtíðar. Þótt þessar nýju stefnur gætu hentað þessum fyrirtækjum er alls ekki víst að þær henti öðrum jafn vel, forsendur eru ólíkar milli fyrirtækja og milli starfsstétta. Eins henta stefnur einstaklingum misvel og það er því lykilatriði að vanda til og aðlaga stefnur að vinnustað. Tilgangur þessarar rannsóknar er því ekki að alhæfa um ágæti heldur miðla reynslu og hugmyndum, spegla þær í rannsóknnum um mannauðsmál og hvetja stjórnendur til að hafa opinn huga fyrir nýjungum og breytingum.

Fyrirtæki sem hafa áhuga á því að þróast og fylgja þeirri þróun á starfsmannahaldi sem hér hefur verið lýst standa frammi fyrir nokkrum áskorunum. Í fyrsta lagi kalla breytingarnar á byltingu í fyrirtækjamenningu. Henni er oft erfitt að breyta og það gerist hægt. Önnur stór áskorun stjórnenda verður að leysa það hvernig frammistaða starfsmanns er metin ef viðvera hans verður sveigjanlegri. Óflugir sérfræðingar í mannauðsstjórnun hafa góða innsýn inn í fyrirtækjamenningu framtíðar og eru stöðugt að mennta sig í þessum fræðum. Stjórnendur ættu að efla mannauðsdeildir enn frekar og fá þær til að leiða fyrirtækin inn í nýja tíma. Með hæft og áhugasamt starfsfólk sem fær að hafa stjórn á vinnutíma sínum og umhverfi, og með góðri stjórnun og góðum aðbúnaði starfsfólks, ætti hver starfsmaður að fá að vera besta útgáfan af sjálfum sér í vinnu og heima, og hafa metnað til að vinna fyrir fyrirtæki sem honum þykir vænt um.

7. ÞAKKIR

Ég vil þakka viðmælendum mínum þeim Herdísi Pálu, Elísabetu, Ólafi og Guðmundu kærlega fyrir að taka vel á móti mér og veita mér áhugaverða innsýn inn í starf sitt. Leiðbeinanda mínum Hauki Inga vil ég þakka fyrir að opna huga minn ítrekað fyrir nýjum hugmyndum. Takk samnemendum mínum í MPM náminu fyrir skemmtilegan og nærandi félagslegsskap og takk elsku Birna systir, Steinvör vinkona, Sigríður móðir mín, Guðrún tengdamóður og Snorri minn fyrir yfirllestur, umræður og ómetanlegan stuðning.

8. HEIMILDIR

- Arion banki. (2016). *Ójafnvægi á vinnumarkaði*. Sótt 20. Apríl 2016 af: <https://www.arionbanki.is/markadir/greiningardeild/greiningardeild-allar-frettir/2015/04/07/Er-ojafnvaeagi-a-milli-frambods-og-eftirspurnar-a-vinumarkadi/>
- Arney Einarasdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir. (2012). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012*. Reykjavík, Háskólinn í Reykjavík.
- Bruch, H. Og Ghoshal, S. (2003) Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45.
- Dobrow Riza, Shoshana, Ganzach, Y. og Liu, Y. (2015). Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*.
- Faragher, E. B., Cass, M. og Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112. doi:10.1136/oem.2002.006734
- Fjórðungur starfsmanna íslenskra fyrirtækja er óvirkur. (2013, 8. maí). *Vísir*. Sótt 20. apríl 2016 af <http://www.visir.is/fjordungur-starfsmanna-islenskra-fyrirtaekja-er-ovirkur/article/2013130509273>
- Fortune. (2016, 3. mars). 100 Best Companies to Work For. *Fortune*. Sótt 20. apríl 2016 af <http://fortune.com/best-companies/>
- Friedman, R. (2014). *The Best Place to Work*. New York: Penguin Group.
- Gratton, L. (2000). *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. Financial Times Prentice Hall.
- Gratton, L. (2010). The future of work. *Business Strategy Review*, 21(3), 16-23. doi:10.1111/j.1467-8616.2010.00678.x
- Iaffaldano, M. T. og Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251. doi:10.1037/0033-2909.97.2.251
- Íslandsbanki. (2014). *Mannauðsstefna Íslandsbanka*. Sótt 15. mars 2016 af https://www.islandsbanki.is/library/Skrar/Mannauðsstefna_Islandsbanka.pdf
- Judge, T. A., Heller, D. og Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530. doi:10.1037/0021-9010.87.3.530
- Judge, T. A. og Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67-98.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. og Patton, G. K. (2001b). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376
- Kerzner, H. (2013). *Project management*. New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc.
- Kim, J. og de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.

- Lee, S. Y. og Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323–333. doi:10.1016/j.jenvp.2005.08.001
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. og Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. doi:10.1177/0149206312457822
- MMR Market and media research. (2014). *Langflestir ánægðir með sumarfríð sitt, vinnuna sína og nágranna*. Sótt 20. apríl 2016 af <http://mmr.is/frettir/birtar-nieurstoeur/421-langflestir-anaegdhir-medh-sumarfriidh-sitt-vinnuna-sina-og-nagranna>
- McCarthy, J. og McCarthy, M. (2010). *The Core Protocols V. 3.03*. Sótt 15. mars 2016 af <http://www.mccarthyshow.com/online/>
- MMR Market and media research. (2016). Framsókn næst minnsti flokkurinn á Alþingi. Sótt 25. apríl 2016 af <http://mmr.is/frettir/birtar-nieurstoeur/531-framsoknarflokkurinn-med-naest-minnst-fylgi>
- Nadinloyia, K. B., Sadeghib, H. og Hajlooc, N. (2013). Relationship between job satisfaction and employees mental health. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 293-297. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.554
- Pessoa, L. (2008). On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(2), 148-158. doi:doi:10.1038/nrn2317
- Reiknistofa bankanna. (2014) *Starfsmannastefna Reiknistofu bankanna*. Sótt 25. mars 2016 af <http://www.rb.is/vinnustadurinn/starfsmannastefna>
- Resources and Tips for Implementing OKRs. (2016). *The OKR Guide*. Sótt 20. apríl 2016 af www.theokrguide.com
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3).
- Saari, L. M. og Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. doi:10.1002/hrm.20032
- Scott, B. A. og Judge, T., A. (2006). Insomnia, emotions, and job satisfaction: A multilevel study. *Journal of Management*, 32(5), 622-645. doi:10.1177/0149206306289762
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013). *Handbók í aðferðafræði rannsókna*. Reykjavík: Asprent.
- Smith-Jackson, T. L., & Klein, K. W. (2009). Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 279-289.
- Tian, M., Risku, M. og Collin, K. (2015). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*. doi:10.1177/1741143214558576
- Wework. (2016) sótt 20. apríl 2016 af www.wework.com
- Yang, J.-S. og Hung, H. V. (2016). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2015.1128458

VIÐHENGI 1

Spurningarnar Félags viðskipta- og hagfræðinga sem lágu til grundvallar vali á Þekkingarverðlaunum ársins 2015 voru:

1. Hvaða mælanlegum árangri hefur fyrirtækið náð með tilliti til starfsánægju, starfsþróunar og starfsmannaveltu?
2. Hvernig endurspeglast mannauðsstjórnun í stefnu, gildum og menningu skipuheldarinnar?
3. Hvernig er staðið að innri ferlum (t.d. ráðningum, móttöku nýrra starfsmanna, fjölbreytileikar, starfsþróun, starfsmannaviðtölum/frammistöðumati og starfslokum)?
4. Hvaða áherslur hafa verið hafðar að leiðarljósi til að byggja upp hvetjandi umhverfi fyrir starfsmenn og hagsmunaaðila?
5. Hvernig eru starfsmenn hvattir til að leggja sitt af mörkum og vera virkir í uppbyggingu/árangri fyrirtækisins?
6. Hvernig hafa mannauðsstjóri, fræðslustjóri eða stjórnendur almennt átt þátt í þeim árangri sem fyrirtækið hefur náð?
7. Hefur fyrirtækið innleitt nýjungar í mannauðsmálum að undanförmu?

VIÐHENGI 2

Spurningar sem höfundur samdi og lágu til grundallar viðtölunum við fulltrúa fyrirtækjanna í starfsmannamálum í apríl 2015

Starfsmannahald og breytingar

- Hvað einkennir starfsmannahald á vinnustaðnum?
- Hvaða breytingar hafa orðið í starfsmannahaldi hjá ykkur síðastliðin 5 ár/10 ár?
- Hvaða áhrif hafa þessar breytingar haft?

Ánægja og árangur

- Hvað gerir fólk ánægt í starfi?
- Hvaða áhrif hefur ánægja í starfi?
- Hver telur þú að tengsl ánægju í starfi og árangurs sé?

Framtíð í starfsmannahaldi

- Hvernig sérðu þróun í starfsmannahaldi og vinnustöðum fyrir þér næstu 10 árin?
- Hvernig finnst þér umhverfi og menning á Íslandi til þess fallin að innleiða breytingar á vinnustöðum í samanburði við nágrannalöndin?

Almennar upplýsingar

Hvenær var fyrirættið stofnað, hvort og hvenær orðið hafa stórar breytingar á starfsemi, fjöldi starfsmanna, meðalstarfsreynsla, kynjahlutfall og starfsmannavelta.

Skjöl

starfsmannastefna

niðurstöður úr könnunum um starfsánægju