
VIÐSKIPTADEILD

Hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju?

Ritgerð til MS-gráðu

Nafn nemanda: Anna Sigríður Þorkelsdóttir

Leiðbeinandi: Jón Snorri Snorrason

Haut 2018



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Staðfesting lokaverkefnis

til meistaragáðu

Lokaverkefnið

Hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju?

eftir

Önnu Sigríði Þorkelsdóttur, 280664-2869

Hefur verið metið og varið á málsvörn
frammi fyrir dómnefnd tveggja dómnefndarmanna
samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst
og hefur hlotið lokaekunnina_____.

Stimpill skólans

Formáli

Þetta rannsóknarverkefni er unnið sem meistaraþrófsverkefni við Háskólann á Bifröst haustið 2018 og er vægi ritgerðarinnar 30 ECTS-einingar. Rannsóknarverkefnið er eigindleg viðtalsrannsókn (*e. qualitativ interviews research*) og er rannsóknarspurningin: Hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju? Rannsakandi hafði áhuga á að rannsaka hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju.

Leiðbeinandi var Jón Snorri Snorrason lektor við Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst. Kann ég honum bestu þakkir fyrir leiðsögn hans við vinnslu á þessu rannsóknarverkerkefni. Einnig þakka ég öllum viðmælendum mínum fyrir að taka þátt í gerð þessa rannsóknarverkefnis með því að svara spurningum viðtalsramma, í viðtölum sem þeir veittu góðfúslega. Einnig þakka ég Helgu Helgadóttur fyrir að lesa rannsóknarverkefnið yfir og sjá til þess að á því sé á skýrt og skiljanlegt málfar.

Rannsóknarverkefnið tileinka ég börnunum mínum þremur, þeim Arnari, Daða og Bryndísi Róbertsbörnum. Þau hafa öll sýnt þolinmæði og skilning á fjarveru minni frá heimilinu við vinnslu þessa verkefnis. Hvatning þeirra og skilningur hefur átt sinn þátt í því að gera þetta rannsóknarverkefni að veruleika.

Hafnarfjörður, 26. nóvember 2018.

Anna Sigríður Þorkelsdóttir

Útdráttur

Tilgangur og markmið þessarar rannsóknar er að leita svara við rannsóknarspurningunni, hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Starfsánægja kemur meðal annars inn á vellíðan starfsmanna og er einn af mikilvægustu þáttum í starfi hvers einstaklings. Starfsánægja hefur verið mikið rannsökuð, meðal annars hafa fræðimenn rannsakað starfsánægju út frá líðan starfsmanna, hvaða hvataþættir hafa þar helst áhrif og hver sé þáttur stjórnenda í því að koma á og viðhalda starfsánægju starfsmanna. Það er að segja hvaða þættir stjórnunar það eru sem hafa áhrif á starfsánægju.

Sem þátt í því að leita svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju og sem fræðilegt sjónarhorn, framkvæmdi rannsakandi eigindlega (*e. qualitative*) rannsókn þar sem rannsóknaraðferðin fólst í hálf opnum viðtölum (*e. semi structured interviews*) við sex mannauðsstjóra. Allir sex viðmælendurnir eru mannauðsstjórar fyrirtækja með fjölda starfsmanna á bilinu frá 250 upp í 830 starfsmenn. Notaður var viðtalsrammi með tuttugu spurningum sem síðan höfðu nokkrar undirspurningar. Nafnleyndar er gætt og koma hvorki fram nöfn viðmælenda né nöfn þeirra fyrirtækja sem viðmælendur starfa hjá.

Niðurstöður rannsóknarinnar voru greindar og bornar saman við kenningar sem hafa verið settar fram varðandi starfsánægju. Niðurstöður rannsóknarinnar eru að mestu leyti í samræmi við aðrar sambærilegar rannsóknir.

Við greiningu gagna var notast við þemagreiningu (*e. thematic analysis*) og kóðun (*e. coding*). Helstu niðurstöður rannsóknarinnar sýna að þættir stjórnunar hafa veruleg áhrif á starfsánægju. Þættir eins og hvati stjórnenda, traust, umbun, verkefni við hæfi, starfsþróun, hlustun og fleiri þættir.

Lykilorð: Starfsánægja, áhrif stjórnunar á starfsánægju, umbun, hvatning, starfsþróun, traust, líðan starfsmanna.

Abstract

The purpose of this research is to investigate the research question: “What aspects of management can influence the job satisfaction of employees?” Amongst other things, job satisfaction can have an impact on the well-being of employees and job satisfaction is a key part of each individual’s job. There has been a significant amount of research conducted on job satisfaction and scholars have investigated this from various viewpoints, including well-being, motivational factors, management input and the maintenance of job satisfaction.

In order to investigate the question: “What aspects of management can influence the job satisfaction of employees?” from the academic viewpoint the researcher performed an academic research study. Qualitative research was conducted by carrying out semi-structured interviews with six Human Resource Managers, working in companies with between 250 to 830 employees. Each manager was given a questionnaire that consisted of twenty questions. The research was conducted with total anonymity so that no names appear in the research, neither of the Human Resource Managers nor their companies.

The findings of the research were analyzed and compared to academic theories of job satisfaction. Thematic analysis and coding was used to analyze the results. The results were consistent with other comparable research.

In conclusion, the results of this research showed that management can substantially influence job satisfaction. Factors such as motivation, trust, compensation, projects of interest to employees, job development, listening and other aspects can be used by management to have a positive influence on job satisfaction.

Key words: Job satisfaction, management affect on job satisfaction, reward, work development, trust, well-being of employees.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Útdráttur	4
Abstract	5
Myndaskrá	9
1. Inngangur	10
1.1 Lýsing á viðfangsefni	10
1.2 Hagnýtt og fræðilegt gildi rannsóknarinnar	11
1.3 Rannsóknarspurningin og rannsóknarmarkmið	11
1.4 Fræðileg nálgun	12
1.5 Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni	13
1.6 Uppbygging ritgerðar	14
2. Mannauðsstjórnun	15
2.1 Sálfræðilegi samningurinn	15
2.2 Ánægja – hamingja - starfsánægja	18
2.3 Þættir sem hafa áhrif á starfsánægju	19
3. Fræðikafli	20
3.1 Skilgreiningar á starfsánægju	21
3.2 Kenningar varðandi starfsánægju	21
3.2.1 Jafngildiskenningin	22
3.2.2 Atbeinakenningin	22
3.2.3 Tvíþáttakenning Herzberg	23
3.2.4 Félagsleg kenning Bandura	24
3.2.5 Starfseiginleikakenning Hackman og Oldham	24
3.2.6 Þarfapýramídi Maslow	26
3.3 Þættir stjórnunar sem hafa áhrif á starfsánægju	28
3.3.1 Móttaka nýrra starfsmanna	28
3.3.2 Stjórnendur	28
3.3.3 Starfsþróun	29
3.4 Stjórnunarstílar - kenningar í leiðtogafræðum	31
3.4.1 Kenningar um eiginleika (e. trait approach)	32
3.4.2 Kenningar um kringumstæður (e. situational approach)	33

3.4.3 Kringumstæðubundin kenning (e. contingency theory).....	34
3.4.4 Markmiðastíll (e. path-goal theory)	35
3.4.5 Þjónandi forysta (e. servant leadership)	35
3.5 Rannsóknir varðandi starfsánægju	37
4. Aðferðafræði rannsókna.....	38
4.1 Lýsing á rannsóknaraðferðum, kostir og gallar	39
4.1.1 Eigindleg rannsóknaraðferð (e. qualitative research) og meginleg rannsóknaraðferð (e. qualitative research method)	39
4.2 Rannsóknin og val rannsóknarspurninga	40
4.2.1 Eigindleg rannsókn (e. qualitative research)	41
4.3 Val á viðmælendum	42
4.4 Framkvæmd viðtala	43
4.5 Greining gagna.....	44
4.6 Annmarkar rannsókna.....	45
4.7 Réttmæti og áreiðanleiki rannsóknarinnar	45
4.8 Almenns eðlis varðandi bakgrunn viðmælenda	46
5. Niðurstöður úr þemagreiningu.....	47
5.1 Hvaðan hafa viðmælendur helstu vitneskju um þætti starfsánægju almennt?	47
5.2 Starfsánægju tengt – almenns eðlis út frá aldri og kyni fólks.....	49
5.3 Jákvæðir/neikvæðir þættir í sambandi við starfsánægju	51
5.4 Starfsánægja – þættir sem hafa áhrif á starfsánægju	52
5.5 Stjórnendur og starfsánægja.....	55
6. Niðurstöður	57
7. Umræða	62
8. Lokaorð.....	64
Heimildaskrá.....	67
9. Viðauki	71



Myndaskrá

Mynd 1: Viðfangsefni mannauðsstjórnunar (Gylfi Dalmann, 2005)	17
Mynd 2: Tvíþáttakenning Herzberg (Kreitner, 2009)	23
Mynd 3: Starfseiginleikalíkan Hackman og Oldham (Hackman og Oldham, 1975)	25
Mynd 4: Þarfapýramídi Maslow (McLeod, 2018)	26
Mynd 5: Samanburður á tveggja þátt kenningu Herzberg og þarfapýramíða Maslow (Saxena, 2016).....	27
Mynd 6: Undirþættir starfsánægju (Redmond, 2014)	31

1. Inngangur

Í þessari rannsókn er viðfangsefnið að skoða hvaða þættir sjórnunar hafa áhrif á starfsánægju fólks. Fjallað verður um hugtakið starfsánægja og mikilvægi hennar sem rannsóknarefnis. Áhugi minn á þessu viðfangsefni er ástæða þess að ég vel þetta sem rannsóknarefni. Í starfi mínu sem stjórnandi hef ég upplifað hversu mikilvægt það er fyrir fyrirtæki, einstaklinga og skipulagsheildir að stjórnendur þekki styrk- og veikleika starfsmanna sinna auk þess að þekkja sína eigin styrk- og veikleika. Þá er einnig mikilvægt að stjórnendur átti sig á nauðsyn þess að starfsfólk uplifi ánægju í starfi sínu og ekki er síður mikilvægt að þeir átti sig á hvaða helstu þættir það eru í starfi eða starfsumhverfi, sem veita starfsfólki ánægju og hafa áhrif á upplifun starfsfólks á starfsánægju. Síðast en ekki síst er mikilvægt að stjórnendur átti sig á því að það er einstaklingsmunur á því hvernig og hvaða þættir það eru sem gera það að verkum að starfsfólk upplifir starfsánægju, eða upplifir ekki starfsánægju.

1.1 Lýsing á viðfangsefni

Í ljósi þess að starfsmaður eyðir miklum tíma ævi sinnar í vinnu er starfsánægja nokkuð sem skiptir verulega miklu máli í daglegu lífi hvers starfsmanns, það er því mikilvægt að honum líði vel á vinnustað og í vinnuumhverfi sínu. Horfa þarf til þeirra þátta sem auka ánægju og vellíðan fólks í vinnunni. Mannauðsstjórnun (*e. Human Resource Management*) hefur það meðal annars að markmiði að auka virkni og vellíðan einstaklinga og skipulagsheilda á vinnustað, til þess að ná því markmiði notast mannauðsstjórnun við starfsaðferðir og ferli (Armstrong og Taylor, 2016).

Starfsánægju þarf að rannsaka bæði út frá sjónarmiði starfsmanna og stjórnenda fyrirtækja. Það hefur sýnt sig að fyrirtæki þar sem ríkir almenn starfsánægja eru eftirsóknarverðir vinnustaðir, starfmannavelta er minni sem því tengt felur í sér minni kostnað fyrir fyrirtæki. Það er dýrt fyrir fyrirtæki að vera með háa starfsmannaveltu, því þjálfun nýrra starfsmanna er þeim kostnaðarsöm (Armstrong og Taylor, 2016).

Starfsmannastjórar fyrirtækja eru þeir starfsmenn sem fá víðtæka innsýn í hvort starfsánægja sé ríkjandi á viðkomandi vinnustað eða ekki. Einnig fá starfsmannastjórar innsýn í stjórnunarstíl stjórnenda og hvaða áhrif mismunandi stjórnunarstílar hafa á starfsánægju starfsmanna. Þessir þættir höfðu áhrif á val á viðmælendum mínum, því í þessari rannsókn

voru tekin viðtöl við starfsmannastjóra fyrirtækja með starfsmannafjölda á bilinu 250 til 830 manns.

Tilgangur þess að skoða starfsánægju er að öðlast meiri skilning á því hvaða þættir stjórnunar það eru sem hafa áhrif á starfsánægju.

1.2 Hagnýtt og fræðilegt gildi rannsóknarinnar

Fræðilegt gildi rannsóknarinnar er að leiða í ljós hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á starfsánægju og bæta þar með við flóru fræðigreina og rannsókna þar sem starfsánægja hefur verið í brennidepli, svo og hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju.

Hagnýtt gildi rannsóknarinnar er að draga fram þá þætti stjórnunar sem hafa áhrif á starfsánægju, þannig að eigendur og stjórnendur fyrirtækja geti nýtt sér niðurstöðurnar á þann hátt að geta út frá þeim gert ráðstafanir og jafnframt innleitt þá þætti sem auka starfsánægju.

1.3 Rannsóknarspurningin og rannsóknarmarkmið

Rannsóknarmarkmið þessarar rannsóknar er að öðlast betri skilning á og leita svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Rannsóknarefni þessa verkefnis er að kanna, í eigindlegri rannsókn, hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju.

Starfsánægja er stór hluti af daglegu lífi starfsmanna og spilar stórt hlutverk í vellíðan þeirra, með aukinni vellíðan má ná fram meiri starfsánægju. Í byrjun 20. aldarinnar voru fræðimenn farnir að beina sjónum sínum meira að stjórnun sem fræðigrein. Hröð þróun í þjóðfélaginu almennt kallar meðal annars á breytingar í stjórnun. Aukinn hraði í þjóðfélaginu hefur kallað á aukna áherslu á greiðan aðgang að upplýsingum. Upplýsingatækni síðustu ár hefur kallað á breytingar og haft áhrif á þróun stjórnunar. Stjórnun er í dag skilgreind út frá nokkrum þáttum og hefur áhersla með árunum orðið meiri á ábyrgð og skyldur stjórnandans, stjórnandi þarf að gæta þess að staðna ekki í starfi sínu. Til að geta brugðist við breytingum þarf stjórnandi að gæta þess að þróa með sér þekkingu, þannig mun hann geta brugðist við breyttum aðstæðum, í stjórnun almennt svo og breyttum aðstæðum á vinnustað (Hitt, Black og Porter, 2012).

Mannauður er hverju fyrirtæki mikilvægur og því tengt er mikilsvert að hafa í hyggju að stafrólk upplifi starfsánægju. Kenningar og rannsóknir hafa sýnt fram á að ánægðir

starfsmenn eru tilbúnari að leggja meira á sig og eru móttækilegri fyrir því að þróast í starfi. Því er mikilvægt að stjórnendur veiti starfsfólki sínu tækifæri til að takast á við verkefni við hæfi í vinnu sinni og veiti þeim umbun og hvatningu í starfi (Armstrong og Taylor, 2016).

Til að leita svara við rannsóknarspurningunni var framkvæmd eigindleg (*e. qualitativ*) viðtalsrannsókn. Þessi leið var valin þar sem með henni gefst kostur á að draga úr áhrifaþáttum spyrjandans (*e. error due to interviewer variability*). Leitast var við að öðlast nánari innsýn í rannsóknareferlið til að betur væri hægt að afmarka rannsóknarspurninguna og velja rannsóknaraðferð. Rannsakandi taldi að best væri að nota hálf-opin viðtöl (*e. semi structured interviews*). Sú leið leyfir spyrjanda að nota spurningar sem virka eins og viðtalsleiðsögn (*e. interview guide*), án þess þó að hafa áhrif á röðun eða samhengi spurninganna. Einnig gefa hálf-opnar spurningar rannsakanda færi á að spyrja frekari spurninga á meðan á viðtali stendur, telji rannsakandi þörf á því (Bryman, 2016).

1.4 Fræðileg nálgun

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir hvort og þá hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Rannsóknir hafa sýnt fram á að hvati starfsmanna er nauðsynlegur þáttur í stjórnun til að ná að uppfylla markmið og gildi skipulagsheilda, hvati ætti því að vera hluti af stefnu fyrirtækja og ferlum stjórnenda (Hume, 1995).

Þarfapýramídi Maslow er vel þekktur innan fræðanna, hann byggir á því að þegar vissum grunnþörfum einstaklings er fullnægt, þá er einstaklingurinn tilbúinn að fara upp á næsta þrep og síðan áfram upp þrep af þrepi. Með þessu er einstaklingurinn að leitast við að uppfylla þarfir sem snúa að sjálfsbirtingu og viðurkenningu (Maslow, 1943).

Tveggja þátta kenning Herzberg (*e. two factor theory*) felur í sér að innri hvataþættir stýra þessum þörfum einstaklingsins. Einstaklingurinn upplifir meiri starfsánægju ef til staðar eru hvataþættir eins og til dæmis möguleiki á starfsþróun og það að fá að taka meiri ábyrgð í vinnu (Herzberg, 1987).

Segja má að atbeinakenningin (*e. instrumental theory*) styðji við fyrrnefndar kenningar þar sem sú kenning gerir ráð fyrir að veita verði starfsfólki umbun fyrir vinnu og vinnuframlag. Umbunin virki síðan sem hvati og viðurkenning fyrir vinnuframlag einstaklingsins og getur aukið starfsánægju hans (Landy og Conte, 2017).

Þá má segja að félagsleg kenning (*e. social influence theory*) Bandura (1977) styðji við þá kenningu að ytri þættir geti haft áhrif á starfsánægju. Samkvæmt kenningu Bandura smita ánægðir starfsmenn jákvæðni frá sér til samstarfsmanna, með öðrum orðum ef starfsmenn eru ánægðir og sýna jákvæða hegðun þá hefur það áhrif á samstarfsmenn (Armstrong og Taylor, 2016).

Starfseiginleikakenning Hackman og Oldham (*e. the job characteristic model*) kveður á um þrjú sálfræðileg stig, þar sem hvert stig felur í sér mikilvægi þess að starfsmaðurinn sjái og upplifi að hann og hans vinna skipti máli fyrir fyrirtækið (Hackman og Oldham, 1975).

1.5 Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni

Rannsakandi starfar sem stjórnandi í fyrirtæki sem alls er með meira en 250 starfsmenn. Áhugi rannsakanda á því að hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju er ástæðan fyrir vali rannsakanda á þessu rannsóknarverkefni.

Þegar leitað er svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju, hafa hinar ýmsu rannsóknir sem gerðar hafa verið á starfsánægju sýnt fram á að það skiptir fyrirtæki verulega miklu máli að starfsfólk þess upplifi starfsánægju og að stjórnunarþættir geti haft áhrif á hvort og þá hvernig starfsfólk á vinnustað upplifir starfsánægju. Kenningar hafa sýnt fram á að vissum þörfum þarf að fullnægja til að einstaklingurinn upplifi starfsánægju, samanber þarfapýramída Maslow, þar koma inni bæði lífeðlislegar þarfir svo og félagslegar þarfir. Í nútíma heimi þar sem mikill hraði ríkir er nauðsynlegt að huga að því að einstaklingar uppfylli þarfir sínar og upplifi hvata og umbun bæði í einkalífi og í starfi, svo og í starfsumhverfi sínu. Lífeðlislegum- og sálfræðilegum þáttum þarf að sinna og uppfylla til að einstaklingi líði vel, það að einstaklingi líði vel á vinnustað eykur líkur á því að hann upplifi starfsánægju (Maslow, 1943).

Það er því mikilvægt að rannsaka hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju og hvort að stjórnun hafi áhrif á starfsánægju. Rök fyrir því að tala við mannauðsstjóra í þessari rannsókn eru þau að þetta eru þeir starfsmenn fyrirtækja sem öðlast víðtæka innsýn í starfsánægju starfsfólks, til dæmis með því taka starfslokaviðtöl. Í starfslokaviðtali koma oft fram þættir eins og ástæða þess að starfsmaður ákveður að hætta störfum. Einnig þættir eins og hvort starfsmaður hafi verið ánægður eða ekki á vinnustaðnum og þá hvað hefur valdið því ef starfsmaður hefur ekki verið ánægður á vinnustaðnum.

Mannauðsstjórar fá einnig inn á borð til sín margvísleg önnur mál sem varða til dæmis stjórnun og stjórnunarhætti stjórnenda. Hlutverk mannauðsstjóra er meðal annars að vera til staðar fyrir starfsfólkið, þar með talið stjórnendur. Mannauðsstjórar veita stjórnendum oft leiðsögn ef með þarf og þurfa einnig oft að aðstoða stjórnendur við að taka á erfiðum málum, til dæmis erfiðum starfsmannamálum. Einnig geta komið inn á borð mannauðsstjóra mál er varða stjórnendur, til dæmis mál sem varða stjórnunarstíla þeirra, persónuleg mál og mál er varða stjórnendurna sjálfa, til dæmis hegðun þeirra gagnvart starfsfólki sínu og/eða samstarfsfólki.

Því er það mat rannsakanda að mannauðsstjórar hafi mikla og góða heildaryfirsýn yfir hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju. Auk þess sem mannauðsstjórar vinna með stjórnendum og starfsfólki á gólfinu og fá því oft góða yfirsýn yfir mál frá mismunandi hliðum, bæði frá hliðum starfsfólks, stjórnenda og samstjórnendum stjórnenda.

1.6 Uppbygging ritgerðar

Uppbygging þessa rannsóknarverkefnis er með hefðbundnu sniði.

Í köflunum hér á eftir koma fram skilgreiningar á hugtakinu starfsánægja, kenningar um starfsánægju, þættir sem hafa áhrif á starfsánægju, helstu niðurstöður þemagreiningar á svörum viðmælenda, mismunandi rannsóknir sem gerðar hafa verið varðandi starfsánægju, annmarkar rannsóknar, áreiðanleiki og réttmæti rannsóknarinnar auk framkvæmdar hennar, greiningu gagna og niðurstöður rannsóknarinnar.

Fyrri hluti rannsóknarverkefnisins snýr að fræðilegri umfjöllun um starfsánægju. Fjallað verður um mannauðsstjórnun og ýmsa þætti mannauðsstjórnunar svo sem sálfræðilega samninginn, um ýmsar kenningar sem lúta að starfsánægju og undirþáttum sem felast í starfsánægju svo og innri og ytri þáttum sem á mismunandi hátt geta haft áhrif á starfsánægju. Fjallað verður um kenningar varðandi mismunandi stjórnunarstíla

Þá verður fjallað um aðferðafræði rannsóknarinnar, er þar stuðst við eigindlega rannsókn, val á rannsóknarverkefni og viðmælendum og rökstuðning þess vals.

Loks er gerð grein fyrir þemagreiningu og niðurstöðum rannsóknar og þær bornar saman við rannsóknarspurninguna sem sett var fram í rannsókn þessari, hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Rannsóknarverkefninu lýkur síðan á umræðu og lokaorðum.

2. Mannauðsstjórnun

Sem þáttur í að leita svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju er að skoða hlutverk stjórnenda í fyrirtækjum. Hlutverk stjórnenda eru margvísleg og er eitt þeirra, í ljósi þess að stjórnandi hefur mannaforráð, að sinna mannauðsstjórnun.

Það má segja að mannauðsstjórnun byrji um leið og starfsmaður sækir um starf og þegar hann kemur í starfsviðtal, síðan heldur mannauðsstjórnun áfram út allt ferlið í starfi, eftir að ráðning hefur átt sér stað. Það er margt sem felst í starfi stjórnenda og kom það skýrt fram í rannsókn þessari að stjórnendur geta haft veruleg áhrif á það hvort að starfsfólk upplifi starfsánægju eða ekki í starfi. Það kom einnig fram að það eru ekki einungis stjórnendur sem hafa áhrif á starfsánægju heldur einnig aðrir þættir, bæði ytri og innri þættir. Sem dæmi um ytri þætti má til dæmis nefna starfsumhverfi, vinnuástaða, laun og samstarfsfólk. Sem dæmi um innri þætti má nefna upplifun starfsfólks í vinnuni, vellíðan starfsfólks á vinnustað, hvort starfsfólk upplifi að það hafi verkefni við hæfi, hvort því finnist það metið að verðleikum og hvernig félagslegum tengslum þess á vinnustað er háttáð (Armstrong og Taylor, 2016).

Gary Dessler (2013) hefur fjallað um starfsánægju og bent á að mikilvægt sé að stjórnendur geri sér grein fyrir að stjórnun sé eins konar ferli sem felur í sér ráðningar, þjálfun og það að meta og umbuna starfsfólki. Sem hluti af ferlinu og til að ferlið gangi upp, þurfi stjórnendur að gera sér grein fyrir mikilvægi þess að starfsfólki séu kynnt markmið og gildi fyrirtækisins, þannig að starfsfólk geti starfað samkvæmt þeim markmiðum og gildum. Það er síðan mannauðsstjóra, þurfi stjórnendur á því að halda, að veita stjórnendum aðstoð við að koma upp ferli þannig að markmið og gildi fyrirtækisins séu skýr og hægt sé fyrir starfsfólk að starfa eftir þeim. Það getur síðan komið fram í vinnustaðagreiningum hvort þetta ferli virki eða ekki fyrir starfsfólk, til dæmis út frá ánægju eða óánægju þáttum sem mælast í vinnustaðagreiningunni (Dessler, 2013).

2.1 Sálfræðilegi samningurinn

Einn af þeim þáttum sem eru mikilvægir þegar kemur að mannauðsstjórnun og því hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju er sálfræðilegi samningurinn.

Fræðimenn hafa skilgreint sálfræðilega samninginn á mismunandi hátt. Þóra og Gylfi (2007) eru meðal þeirra sem hafa fjallað mikið um sálfræðilega samninginn og bent á mikilvægi

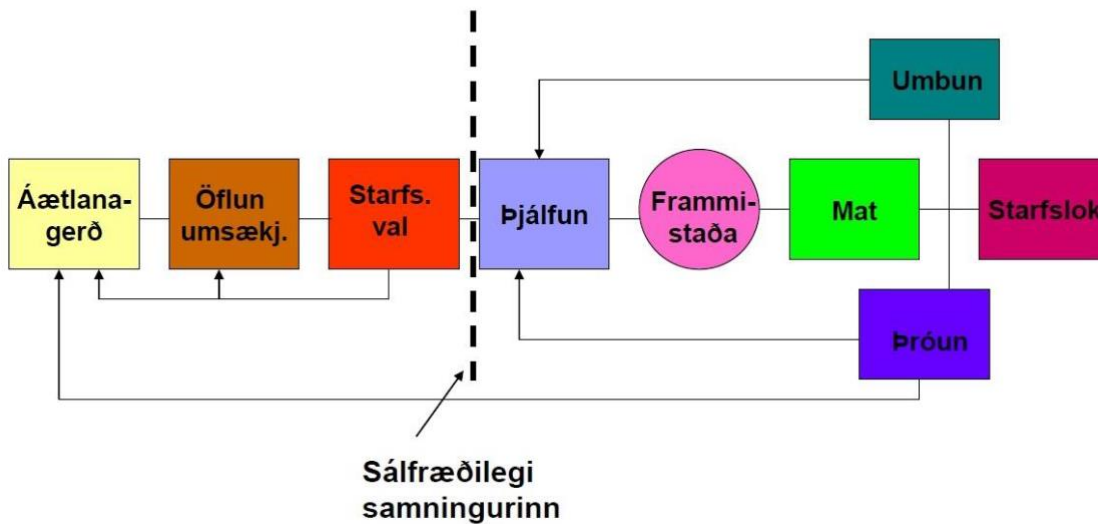
hans. Sálfræðilegi samningurinn má segja að sé eins konar huglægur samningur sem verður til í huga starfsmanna og vinnuveitenda við ráðningu starfsmannsins í starfið. Þessi huglægi samningur verður til strax í ráðningaferlinu og byggir á þeim væntingum sem starfsmaður fær og gefnar eru varðandi starfið sem verið er að ráða í. Einnig byggir þessi huglægi sálfræðilegi samningur á þeim væntingum sem vinnuveitandi hefur til starfsmannsins. Það má því segja að þetta sé gagnkvæmur huglægur samningur sem verður til í huga þess sem er að sækja um, þegar viðkomandi sér atvinnuauðlýsingu og/eða útbýr kynningarbréf (*e. CV*) og væntingum vinnuveitanda til starfsmannsins sem verið er að ráða í starf (Þóra og Gylfi, 2007).

Sálfræðilegi samningurinn byggir á lofordum og skuldbindingum. Rannsóknir hafa sýnt að ef það verður einhver brestur á þessum samningi þá aukast líkurnar verulega á því að starfsmaðurinn hætti störfum. Það má því segja að mikil starfsmannavelta geti gefið vísbendingar um heilbrigði fyrirtækis. Orsakir hárrar starfsmannaveltu má til dæmis rekja til þess að illa er staðið að ráðningaferlinu, eða að vinnuaðstæður séu ekki góðar á vinnustað. Í sumum tilfellum má rekja háa starfsmannveltu til annarra þátta eins og til dæmis umbunarþátta, bæði ytri og innri, og launakjara (Gylfi Dalmann, 2005).

Líkt og kemur fram hjá þeim Þóru og Gylfa (2007) þá er það svo að hjá þeim sem er að ráða í starf snýst ráðningin um væntingar til einstaklingsins sem verið er að ráða. Sálfræðilegi samningurinn er milli einstaklings og annars aðila, ekki milli hópa eða heildar. Sálfræðilegi samningurinn er ekki áþreifanlegur og þar með ekki skriflegur, heldur er hann að stórum hluta til í huga einstaklinganna er málið varðar. Þetta verður til þess að einstaklingar í sama ráðningaferli og í sömu skipulagsheild, upplifa sálfræðilega samninginn með ólíkum hætti. Sálfræðilegi samningurinn er tilfinningalega mikilvægur og mótar viðhorf starfsmanna til starfsins og vinnustaðarins, þar með getur hann haft áhrif á hollustu og hegðun einstaklingsins til vinnustaðar síns auk hollustu til stjórnenda. Það er mikilvægt að aðstæður á vinnustað og það til hvers er ætlast af starfsmanni, sé í samræmi við það sem tekið var fram í ráðningarferlinu (Þóra og Gylfi, 2007).

Að sama skapi þá byggir vinnuveitandandinn væntingar sínar á því að starfsmaður búi yfir þeirri hæfni og þekkingu sem þarf í starfið, einnig að starfsmaðurinn sýni ákveðna hlýðni, skili vinnuframlagi sem til er ætlast, sýni starfshollustu og tryggð (Þóra og Gylfi, 2007).

Viðfangsefni mannauðsstjórnunar



Mynd 1: Viðfangsefni mannauðsstjórnunar (Gylfi Dalmann, 2005)

Af myndinni hér fyrir ofan má sjá að ef upplýsingar og loforð, sem komu fram í ráðningarviðtali standast ekki, til dæmis ef að umrædd laun starfsmanns standast ekki, þá getur það haft alvarlegar afleiðingar í för með sér.

Þóra og Gylfi (2007) fjalla um í grein sinni, að ef rof verður á sálfræðilega samningnum þá getur það haft þær afleiðingar að starfsfólk láti af störfum, sem er kostnaðarsamt fyrir fyrirtækið. Í nútíma umhverfi þar sem mikil samkeppni ríkir á vinnumarkaði þá skiptir miklu máli að fyrirtæki fái til sín besta starfsfólkið hverju sinni, nái að skapa umhverfi fyrir starfsþróun og nái að halda starfsfólkinu innan vinnustaðarins. Sálfræðilegi samningurinn hefur síðastliðin ár fengið aukna athygli innan stjórnunarfræðanna og víða á vinnustöðum hefur verið lögð meiri áhersla á hann, til dæmis með aukinni áherslu á að viðhafa góða móttöku nýliða á vinnustað. Þá er einnig lögð meiri áhersla nú til dags á þjálfun nýrra starfsmanna, að þeim sé kynntur vinnustaðurinn og að vinnustöð, tól og tæki séu til staðar þegar nýr starfsmaður hefur störf. Síðast en ekki síst er mikilvægt að nýr starfsmaður sé kynntur fyrir samstarfsmönnum sínum og að nýr starfsmaður fái leiðsögn og upplifi að hann sé velkominn á nýjan vinnustað (Þóra og Gylfi, 2007).

2.2 Ánægja – hamingja - starfsánægja

Velliðan á vinnustað er mikilvægur þáttur í starfi hvers einstaklings og einnig mikilvægur þáttur fyrir fyrirtæki, til dæmis til að minnka líkur á hárrí starfsmannaveltu. Ef vel er staðið að móttöku og þjálfun nýrra starfsmanna á nýjum vinnustað eykur það líkurnar á velliðan strax frá fyrsta degi starfsmanns í nýju starfi. Þegar leitað er svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju er því mikilvægt að horfa til stjórnunarpátta og áhrifa þeirra til velliðunar og ánægju starfsmanna.

Þar sem vinnandi fólk eyðir að meðaltali 25% af ævi sinni í vinnu þá skiptir verulegu máli fyrir einstaklinginn að vera ánægður í vinnunni, vinna er þá skilgreind hér sem störf sem fólk fær greidd laun fyrir, þetta kemur fram hjá þeim Warr og Clapperton (2010).

Warr og Clapperton (2010) hafa rannsakað og skrifað mikið um starfsánægju meðal einstaklinga og meðal annars sett fram spurningu um, hvort ólíklegt sé að vinna og starfsánægja fari saman. Þeir skilgreina störf sem vinnu á vinnumarkaði (*e. job*), en einnig getur verið um að ræða störf (*e. work*) sem fólk vinnur sjálfst að eða við til dæmis heimilisstörf, sjálfboðaliðastörf. Rannsóknir þeirra hafa sýnt fram á að sum störf eru ómöguleg í huga fólks á meðan önnur störf eru frábær, flest störf eru þó þar á milli. Það að vinna (*e. working*) felur bæði í sé að gera hluti sem þig langar ekki til að gera, jafnframt því að gera hluti sem þú hefur ánægju af að gera. Þar sem þessi blanda er til staðar í flest öllum störfum, þá er ekki skrýtið að fólk líti stundum á þetta sem andstæða þætti sem stangast á eða eru ólíkir og mynda mótvægi (*e. contrasting ways*) (Warr og Clapperton, 2010).

Warr og Clapperton (2010) fjalla einnig almennt um ánægju eða hamingju (*e. happiness*), sem tilfinningu sem flest okkar verða vör við þegar við upplifum ánægju eða hamingju og hafa fræðimenn í gegnum tíðina reynt að rannsaka hvað þessi upplifun felur meðal annars í sér. Samkvæmt Warr og Clapperton (2010) þá skilgreina þeir þetta sem velliðan einstaklings, mótvægi þess er samkvæmt þeim þá að líða ekki vel. Þeir eiga hér við andlega líðan (*e. psychological feeling*) út frá daglegri reynslu (*e. day-to-day experience*). Ánægja og hamingja fara oftast saman og geta tengst einhverju einu atviki eða viðvarandi hugarástandi (*e. continuing state of mind*) (Warr og Clapperton, 2010).

Það eru margar ástæður fyrir því að veita ánægju og þar á meðal starfsánægju fólks athygli, því fólk hefur almennt þá tilhneigingu í daglegu lífi að leita eftir þeirri velliðunartilfinningu sem felst í því að upplifa ánægju. Það er einföld staðreynd að einstaklingar leitast almennt við að upplifa ánægju í sínu daglega lífi hvort heldur það er fyrir sig sjálfst, fjölskyldu, vini,

samstarfsfélaga, starfsfólk eða aðra sem þeir þekkja og eru í kringum þá (Warr og Clapperton, 2010).

Hulin og Judge (2003) skilgreindu starfsánægju meðal annars sem sambland af sálfræðilegum þáttum einstaklings og viðbrögðum við starfi. Viðbrögðin fela í sér vitsmuna- og tilfinningalega þætti auk þess sem þau samanstanda af þáttum eins og til dæmis hegðun (Hulin og Judge, 2003).

Það má segja að að um samspil mismunandi þátta sé að ræða þegar talað er um hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju. Þar inni kemur einnig upplifun hvers einstaklings af starfi sínu. Samkvæmt Borman og fleirum (2003) þá vísar starfsánægja til vitsmunalegra (*e. cognitive*) þátta og þess hvernig einstaklingur upplifir aðstæður (Borman, Ilgen og Klimoski, 2003). Það fer því ekki á milli mála að starfsánægja er verulega mikilvægur þáttur í lífi og starfi hvers einstaklings.

2.3 Þættir sem hafa áhrif á starfsánægju

Líkt og fram hefur komið hefur starfsánægja og þættir tengdir starfsánægju verið mikið rannsakaðir og fræðimenn hafa skrifað margar bækur um starfsánægju, meðal þeirra er Leigh Branham.

Branham (2005) hefur meðal annars rannsakað ástæður þess að starfsfólk hættir störfum, hann byggir niðurstöður sínar á á greiningu gagna úr viðtölum við 20.000 bandaríska einstaklinga sem á einhverjum tímapunkti hafa hætt störfum sínum.

Í rannsókn Branham kom fram að um 35% starfsmanna í Bandaríkjunum hætta störfum á fyrstu sex mánuðum í starfi, ástæður þess eru oft að að upplýsingar og loforð sem komu fram í ráðningarviðtalinu standast ekki þegar í starfið er komið. Einnig er ástæða oft sú að ósamræmi er milli þeirra krafna sem gerðar eru til starfsins og þess starfsmanns sem ráðinn var í starfið, það er einstaklingurinn hefur ekki til að bera þá þætti sem gerðar eru kröfur um í starfið. Þetta geta þá verið bæði hæfileikaþættir og/eða menntunarkröfur. Þá er einnig veigamikill þáttur að oft eru hæfileikar starfsmanna ekki nýttir til fullnustu, um 60% bandarískra starfsmanna nota ekki hæfileika sína til fulls í starfi sínu. Þá kom einnig fram í rannsókninni að alltof lítið er um endurgjöf og leiðsögn stjórnenda til starfsmanna, stór hluti starfsmanna fær ekki endurgjöf frá stjórnendum á frammistöðu sína í starfi. Ástæða þessa er

meðal annars að stjórnendur fá litla sem enga þjálfun í að leiðbeina og veita endurgjöf. Starfsmenn fá heldur ekki næg tækifæri til að þroskast og þróast í starfi (Branham, 2005).

Branham (2005) greinir einnig frá í bók sinni, að í rannsókn þar sem starfsmenn voru beðnir að meta og raða stjórnendum út frá 67 eiginleikum góðs leiðtoga, hafi 85% starfsmanna nefnt að möguleikinn á starfsframa sé einn af lykilþáttum í umbun í starfi. Einnig kom fram að starfsmönnum fannst þeir ekki metnir að verðleikum, sá þáttur kom meðal annars fram á þann hátt að starfsmenn fengu ekki sömu laun fyrir sömu störf og að störf þeirra voru lítils metin af yfirmönnum. Þá kom fram að lítið jafnvægi væri milli einkalífs og vinnu. Rannsóknin sýndi að streita og kulnun í starfi eykst mikið vegna aukins álags og að stjórnendur skorti oft traust til starfsmanna. Traust er mikilvægur þáttur, traust starfsmannsins til stjórnanda síns svo og er mikilvægt að stjórnandi beri traust til starfsfólksins. Traust stjórnanda felst til dæmis í því að starfsfólk sinni vinnu sinni af sinni bestu getu (Branham, 2005).

Þessir þættir sem Branham nefnir í bók sinni eru einmitt þeir þættir sem mikið er rætt um í Þjóðfélaginu í dag varðandi starfsánægju og þætti stjórnunar á starfsánægju.

Líkt og kemur fram í grein Gylfa Dalmann (2005) þá eru nokkrir mikilvægir þættir stjórnunar sem hafa áhrif á starfsánægju starfsmanna. Þetta eru þættir líkt og mikilvægi þess að meta starfsmenn að verðleikum sínum, að vera ekki með launamismunun fyrir sömu eða sambærileg störf og það að umbuna starfsfólki fyrir vel unnin störf. Jafnframt mikilvægi þess að stjórnendur gæti þess að starfsfólk hafi tækifæri til jafnvægis milli vinnu og einkalífs og mikilvægi þess að gagnkvæmt traust starfsmanns og stjórnanda sé til staðar. Síðast en ekki síst er mikið rætt um mikilvægi þess að stjórnendur gæti þess að álag í starfi sé ekki það mikið að það valdi streitu og kulnun í starfi (Gylfi Dalmann, 2005).

3. Fræðikafli

Í þessum kafla verður farið yfir helstu skilgreiningar á starfsánægju og þær helstu kenningar sem fræðimenn hafa stuðst við í rannsóknum sínum á starfsánægju. Þá verður einnig farið yfir hvaða þætti fræðimenn skoða oft í tengslum við rannsóknir á starfsánægju og hvernig þeir þættir geta haft áhrif á starfsánægju. Þegar leitað er svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju, þá er ekki hjá því komist að fjalla um mismunandi kenningar í leiðtogafræðum. Auk þess verður fjallað um rannsóknir sem gerðar hafa verið á starfsánægju.

3.1 Skilgreiningar á starfsánægju

Hugtakið starfsánægja (*e. job satisfaction*) er skilgreint á mismunandi hátt, allt eftir því hverjir það eru sem hafa rannsakað þetta. Í grein Aziri (2011) er minnst á nokkrar skilgreiningar.

Ein af skilgreiningunum er skilgreining Kaliski (2007) sem segir að starfsánægja sé tilfinning starfsmanns á frammistöðu og góðum árangri í vinnu. Starfsánægja felur í sér að starfsmaður hefur ánægju af starfi sínu, hann vinnur vel og fær umbun fyrir vinnu sína. Þá felur starfsánægja einnig í sér að starfsmaður hefur áhuga á því sem hann er að gera og að það veiti honum ánægju. Starfsánægja er lykillinn að viðurkenningu afraksturs, stöðuhækkun og þess að ná markmiðum sem leiða til ángægjutilfinningar í starfi (Aziri, 2011).

Þá kemur fram í grein Aziri (2011) að Armstrong (2006) hafi komið fram með þá kenningu að starfsánægja vísi til viðhorfs og tilfinninga sem fólk hefur til vinnu sinnar. Jákvætt viðhorf fólks til vinnu vísi frekar til starfsánægju. Neikvætt viðhorf til vinnu er vísbending um óánægju í starfi. Þá segir einnig í grein Aziri (2011) að samkvæmt George og Jones (2008) sé starfsánægja samansafn tilfinninga og viðhorfa fólks til starfs síns á hverjum tíma. Starfsánægja fólks getur verið á mismunandi stigi, allt frá því að vera mjög mikil starfsánægja í það að vera mjög mikil starfsóánægja, auk þess sem fólk hefur mismunandi viðhorf til starfs síns í heild. Fólk getur haft viðhorf til mismunandi þátta starfs síns eins og til dæmis í hverju starf þeirra felst, viðhorf til samstarfsfélaga, viðhorf til stjórnenda og viðhorf til launa (Aziri, 2011; George og Jones, 2008).

Þrátt fyrir margar og mismunandi skilgreiningar á starfsánægju má segja að kenning Locke (1976) sé með þekktustu skilgreiningum. Locke skilgreindi starfsánægju sem ánægjulega eða jákvæða tilfinningu eða upplifun einstaklings, þegar hann metur reynslu af vinnu sinni (Locke, 1976).

3.2 Kenningar varðandi starfsánægju

Í rannsókn á starfsánægju er nauðsynlegt að líta til nokkurra kenninga sem hafa verið settar fram um starfsánægju. Nokkuð margar kenningar hafa verið settar fram varðandi starfsánægju og er vert að nefna nokkrar þeirra hér.

3.2.1 Jafngildiskenningin

Jafngildiskenningin (*e. equity theory*) gengur útá það að starfsfólk ber sig saman við annað starfsfólk til dæmis í sambandi við laun. Það getur þá valdið starfsóánægju starfsmanns ef hann er með lægri laun en samstarfsmaður sem vinnur sama eða sambærilegt starf (Landy og Conte, 2017).

Rannsakendur sem hafa rannsakað þessa kenningu hafa lent í vandræðum þegar rannsaka á þær breytur sem eru mældar í kenningunni. Bent hefur verið á að til dæmis geti viðmið einstaklinga verið mismunandi, þeir sýnt mismikið umburðarlyndi og að þeir geti sýnt mismunandi viðbrögð. Þannig hefur verið bent á að samanburður einstaklinga sé ekki sá sami, þar sem starfsmenn geta borið sig saman við samstarfsmenn á meðan aðrir starfsmenn bera sig saman við starfsmenn á öðrum vinnustöðum. Þrátt fyrir erfiðleika við að rannsaka kenninguna virðist hún koma að gagni fyrir stjórnendur, til dæmis með tilliti til þess að ranglæti getur valdið spennu meðal starfsfólks og að umbun vegna frammistöðu starfsfólks getur skipt sköpum varðandi hvort að starfsfólk upplifi starfsánægju eða ekki. Það skiptir til dæmis verulegu máli að ekki sé gert upp á milli starfsfólks þegar því er umbunað. Starfsfólk skynjar ranglæti þegar mismunun á sér stað (Buchanan og Huczynski, 2010).

3.2.2 Atbeinakenningin

Atbeinakenningin (*e. instrumentality theory*) snýr að gjörðum einstaklinga og á rætur sínar að rekja til vísindalegra kenninga og hefur verið rakin til Frederick W. Taylor (1911), oft vísað til Taylorism þegar talað er um þessa kenningu (Armstrong og Taylor, 2016).

Kenningin gerir ráð fyrir að veita verði starfsfólki umbun fyrir vinnu og vinnuframlag hvers starfsmanns, umbunin fer eftir vinnuframlagi er því árangurstengd. Þessi kenning felur í sér að umbun fyrir vinnuframlag starfsmanns virkar sem hvati og viðurkenning fyrir vinnuframlag, sem getur síðan aukið starfsánægju starfsmanns að sama skapi má segja (Landy og Conte, 2017).

Ganguli (1994) talar um að starfsmenn meti þætti sem tengjast starfi sínu á ólíkan hátt, þetta eru þá þættir eins og til dæmis laun og önnur umbun. Starfsánægja hvers einstaklings væri meiri ef starfið uppfyllti þá þætti sem væru í mestum metum hjá starfsmanni. Miðað við þetta þá þurfi stjórnendur að gera sér grein fyrir að einstaklingar meta mismunandi þætti í þessu sambandi og hafa því ólíkar væntingar. Þetta felur í sér að þættir sem hafa áhrif á starfsánægju

eru metnir mismunandi af einstaklingum. Til að auka starfsánægju þurfi því að líta til þeirra þátta sem hvetja hvern og einn einstakling (Ganguli, 1994).

Gagnrýni á atbeinakenninguna hefur meðal annars falist í því að kenningin byggir á ytri þáttum umbunar og stjórnunar, til dæmis launum, og taki ekki nægilegt tillit til innri þarfa sem eru hverjum einstaklingi nauðsynlegar, þarfa sem eru meira huglægá líkt og upplifun einstaklinga af starfi sínu (Armstrong og Taylor, 2016).

3.2.3 Tvíþáttakenning Herzberg

Tvíþáttakenning Herzberg (*e. Two factor theory*) hefur stundum verið kölluð tvíþáttakenningin, hún felur í sér samkvæmt Herzberg að þörfin fyrir að vera góður starfsmaður fari eftir því hversu krefjandi starfið er, hvort möguleiki sé á starfsþróun, ábyrgð og viðurkenningu. Kenningin felur í sér að með því að hafa hvata eins og möguleika á starfsþróun, að hafa meiri ábyrgð og fá þannig aukna ábyrgð á vinnu sinni þá eykur það líkur á starfsánægju starfsmanns (Landy og Conte, 2017).

Óánægjupættir (Þættir oftast nefndir meðal óánægðra starfsmanna)	Ánægjupættir (Þættir oftast nefndir meðal ánægðra starfsmanna)
<ul style="list-style-type: none">▪ Stjórn og stefna fyrirtækis▪ Eftirlit▪ Samskipti við yfirmenn▪ Aðstæður við vinnu▪ Laun▪ Samskipti við samstarfsmenn▪ Einkalíf▪ Samskipti við undirmenn▪ Staða▪ Öryggi	<ul style="list-style-type: none">▪ Árangur í starfi▪ Viðurkenning▪ Starfið sjálft▪ Ábyrgð▪ Þróun í starfi▪ Vöxtur í starfi

Mynd 2: Tvíþáttakenning Herzberg (Kreitner, 2009)

Tvíþáttakenning Herzberg hefur hlotið gagnrýni frá ýmsum fræðimönnum, einna helst vegna þess að sambandið milli ánægju og frammistöðu sé ekki mælt samhliða öðrum rannsóknum. Að auki hafi verið bent á að engar vísbendingar bentu til þess að ánægðir starfsmenn ykju framleiðni, þar sem lítil úrtök voru notuð við rannsóknirnar. Þessi kenning Herzberg hefur

haldið áfram að dafna í gegnum árin þrátt fyrir gagnrýni og er það talið vera vegna þess hversu einfalt er að skilja hana og að hún er byggð á sönnum atburðum. Herzberg vakti athygli á innri þáttum hvatningar og hvatti fólk til að skilja að starfið sjálft skiptir sköpum í tengslum við starfsánægju (Armstrong og Taylor, 2016).

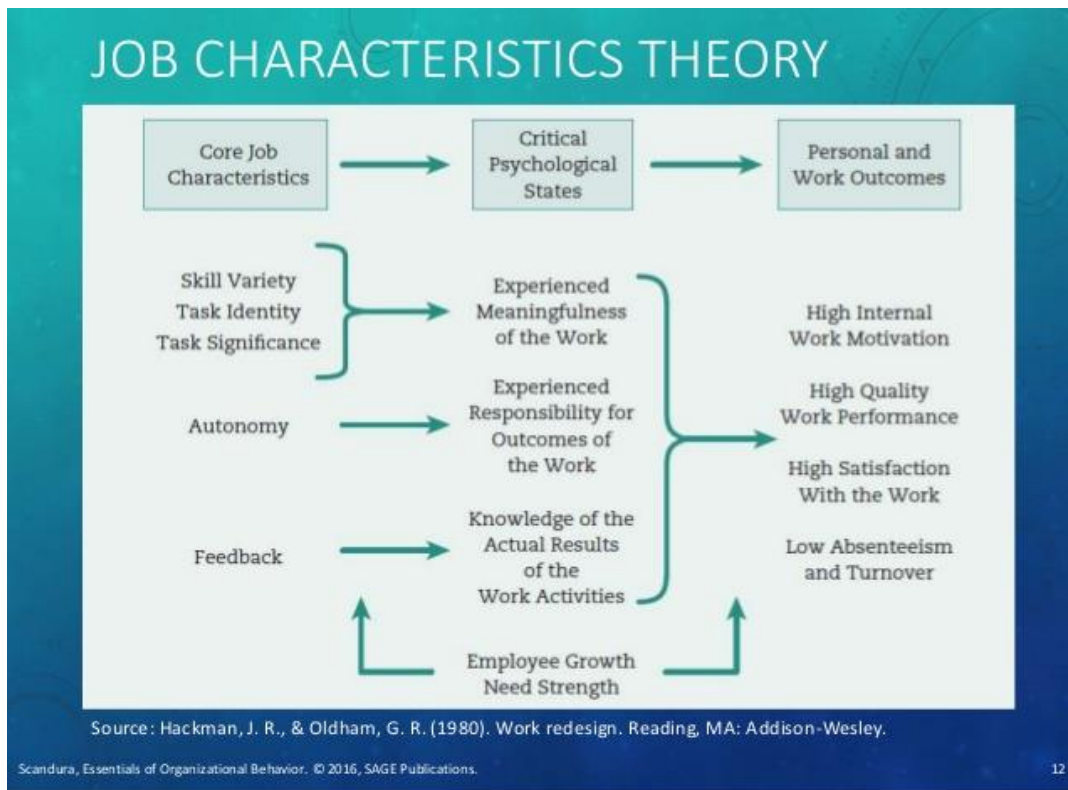
3.2.4 Félagsleg kenning Bandura

Félagsleg kenning (*e. social influence theory*) Bandura (1977) fjallar um það að ef starfsmenn eru ánægðir hefur það áhrif á samstarfsmenn, það hvernig starfsmenn eru í samskiptum við aðra starfsmenn hefur áhrif á hvernig brugðist er við persónuleika þeirra. Starfsmenn sem sýna jákvæða hegðun smita jákvæðni út í hóp samstarfsmanna, jákvæðir starfsmenn eru frekar ánægðir starfsmenn heldur en þeir sem eru ekki jákvæðir. Starfsmaður sem upplifir starfsánægju sýnir af sér félagslega hegðun sem felst í jákvæðni, sú hegðun smitar jákvæðni út í hóp samstarfsmanna. Jákvæð hegðun sé því eins konar styrking (Armstrong og Taylor, 2016).

Atferlisfræðingurinn Catania (2007) hefur komið fram með gagnrýni á kenningu Bandura (1977), Catania segir að Bandura sé ekki að tala um styrkingu í kenningu sinni. Skilgreining Catania er að styrking auki tíðni hegðunar, en það sem Bandura tali um í félagslegri kenningu sinni sé sjálfstyrking sem ekki sé hægt að fullyrða út frá að auki tíðni hegðunar. Catania heldur því fram að orsakasamband á milli umbunar og tíðni hegðunar sé ekki skýrt í kenningu Bandura. Þetta gagnrýnir hann í ljósi þess að tíðni hegðunar hafi ekki aukist við styrkingu, þar sem ekkert samband sé á milli hegðunar og styrkingar í byrjun (Catania, 2007).

3.2.5 Starfseiginleikakenning Hackman og Oldham

Starfseiginleikakenning Hackman og Oldham (*e. job charecteristic theory*) segir til um samband eiginleika vinnu (*e. job characteristic*) og viðbragðs einstaklings við vinnunni, þeir félagar og fræðimenn komu fram með þessa kenningu árið 1980. Kenningin byggir á því að stjórnendur eiga að hafa verkefni fyrir starfsfólk sem snúa að áhægu og þörfum starfsmanna, það muni skila sér í ánægðum starfsmönnum og aukinni afkastagetu þeirra (Hackman og Oldham, 1975).

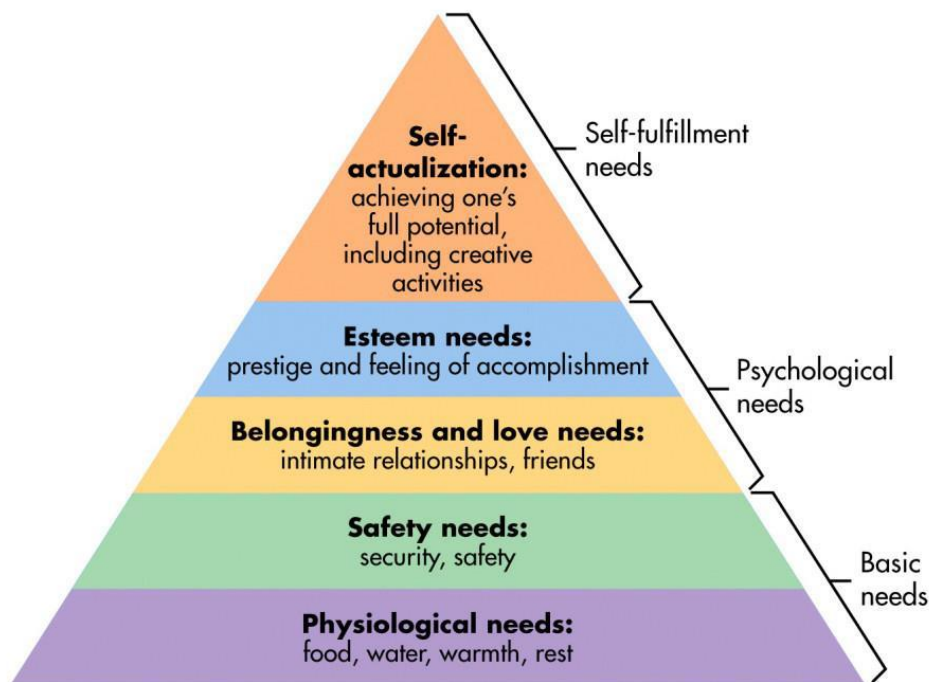


Mynd 3: Starfseiginleikalíkan Hackman og Oldham (Hackman og Oldham, 1975)

Það má segja að um sé að ræða módel sem byggist á þremur sálfræðilegum stigum, þar sem fyrsta stigið felur í sér mikilvægi þess að starfsmaðurinn sjái og upplifi að hann og hans vinna skipti máli fyrir rekstur fyrirtækisins. Innan þessa fyrsta stigs eru fimm þættir sem stuðla að því að starfsmaður upplifi að hann sé virðisaukandi fyrir fyrirtækið með vinnu sinni. Annað stigið felur í sér upplifun starfsmannsins á að hann hafi ábyrgð að gegna í vinnu sinni, starfsmenn þurfa að upplifa að þeir beri ábyrgð. Loks er þriðja stigið hver útkoman sé þegar starfsmenn fá gagnvirka endurgjöf frá stjórnendum, það feli í sér hvatningu til starfsmanna í þá átt að standa sig betur í vinnunni, starfsmenn vandi betur til vinnu sinnar og verði ánægðari með vinnuna, sem síðan skilar sér í að starfsmaður er síður frá vinnu sinni og sýnir aukin afköst. Þeir starfsmenn sem ekki fá endurgjöf á störf sín eru ekki eins áhugasamir (Hackman og Oldham, 1975).

Með þessu er talið að starfseiginleikamóelið sýni hvernig stjórnendur geta aukið afköst og ánægju starfsmanna með vinnu sína (Bobby, 2008).

3.2.6 Þarfapýramídi Maslow

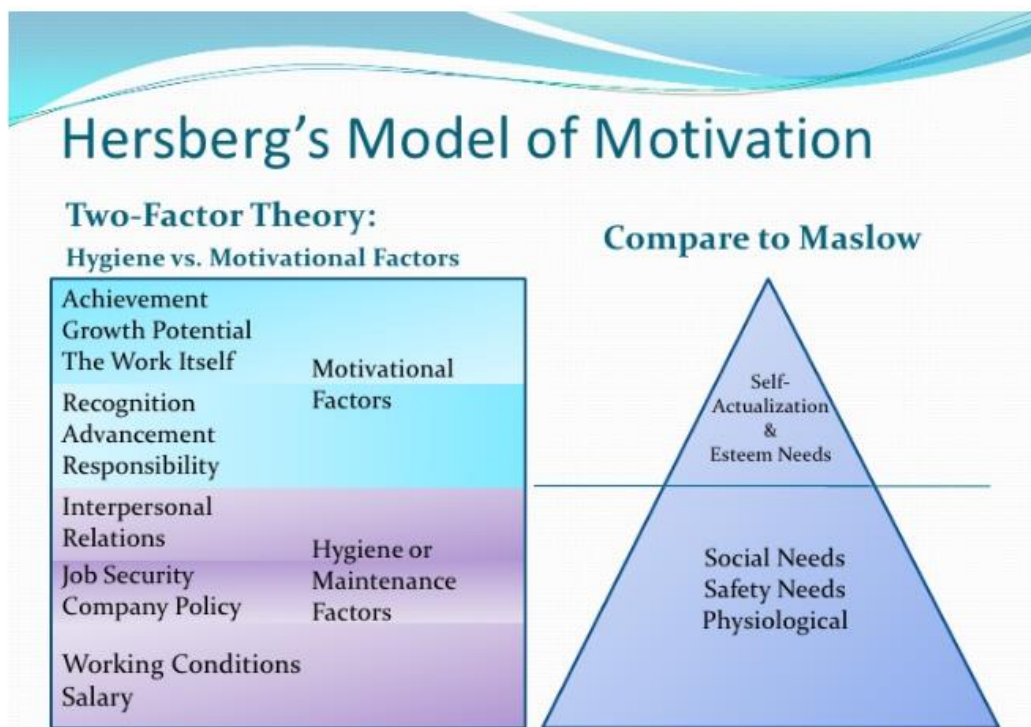


Mynd 4: Þarfapýramídi Maslow (McLeod, 2018)

Kenning Abraham Maslow (1943) um þarfapýramíðann er þekkt kenning innan fræðanna, kenningin gengur út á það að einstaklingar hafi þarfir sem þurfi að fullnægja. Þarfirnar er hægt að setja upp í þrep sem síðan mynda pýramíða. Einstaklingar þurfa að fullnægja sínum grunnþörfum sem eru í neðsta þrepinu áður en þeir reyna að fullnægja þörfum í næsta þrepi fyrir ofan. Svona gengur þetta síðan þrep af þrepi. Eftir að þörfinni í einu þrepi er fullnægt þá hættir þörfin að vera mikilvæg og einstaklingurinn finnur þar með ekki fyrir hvatningu lengur til að fullnægja þeirri þörf, heldur hefur hann hvatann til að fullnægja þörfinni í næsta þrepi fyrir ofan (Maslow, 1943).

Að lokum þegar einstaklingurinn er kominn í efsta þrepið, sem hefur með sjálfsvitund að gera, þá er einstaklingurinn kominn að þrepinu sem hefur með innri hvatir að gera. Segja má að á efsta þrepinu þá geri einstaklingurinn sér grein fyrir eigin þroska og hæfileikum. Oft er talað um að á efsta stiginu, sem felur í sér þörf fyrir sjálfsvitund, þá komi þörf einstaklingsins til að verða það sem hann getur orðið. Einstaklingurinn er tilbúinn að læra nýja hluti og öðlast aukið sjálfstraust og hvatningu. Maslow taldi að allir einstaklingar hefðu þörf fyrir að komast á þrep sjálfsvitundar, en aðstæður fólks og skortur á tækifærum getur hindrað að einstaklingar nái efsta þrepi pýramíðans (Maslow, 1943).

Þarfapýramíða kenning Maslow er ekki laus við gagnrýni og gagnrýndu fræðimenn hana meðal annars fyrir aðferðafræðina sem Maslow notaði við rannsókn sína. Þeir gagnrýndu að hann hafi valið lítinn hóp fólks sem hann taldi sjálfur að hafi náð efsta þrepi pýramídans, sem Maslow kallaði sjálfsvitund. Þá gagnrýndu fræðimenn einnig það sem Maslow sagði um pýramíðakenningu sína, að einstaklingurinn yrði að fullnægja grunnþörfum sínum áður en hann gæti fært sig yfir á næsta þrep. Gagnrýnin gekk út á það að dæmi væri um heimsþekkt einstaklinga, til dæmis Rembrandt og Van Gogh, sem hefðu ekki uppfyllt grunnþarfir sínar en samt náð sjálfsvitund (Boree, 2006).



Mynd 5: Samanburður á tveggja þátt kenningu Herzberg og þarfapýramíða Maslow (Saxena, 2016)

Það er áhugavert að bera samankenningar Herzberg og Maslow, þar sem þær hafa báðar með þarfir einstaklinga að gera og það hvernig einstaklingar leitast við að uppfylla innri og ytri þarfir sínar.

Allar hafa fyrrnefndar kenningar með starfsánægju að gera og koma inná þætti sem hafa áhrif á starfsánægju. Þetta eru því kenningar sem mun verða stuðst við í rannsókninni.

3.3 Þættir stjórnunar sem hafa áhrif á starfsánægju

Til að svara rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju er vert að nefna nokkra þætti sem komið hafa fram í mismunandi rannsóknum á starfsánægju, þættir sem komu einnig fram í þessum rannsóknarverkefni. Einn af þessum þáttum felst í því að vel sé hugað að starfsfólki, þar sem að mannauður hvers fyrirtækis er mikilvægur hlekkur í velgengni þeirra. Til að ná fram því besta í starfsfólki þarf því að líða vel í vinnunni og á vinnustað. Það er því mikilvægt að vel sé hugað að tilfinningum starfsfólks, færni þess, framkomu á vinnustað og síðast en ekki síst skiptir miklu máli að huga vel að þjálfun og fræðslu (Loosemore, Daintav og Lingard, 2003).

3.3.1 Móttaka nýrra starfsmanna

Einn af þeim þáttum sem nefndir hafa verið í rannsóknum á starfsánægju er fyrsta upplifun starfsmanns á nýjum vinnustað og mikilvægi þess að vel sé tekið á móti nýjum starfsmanni strax á fyrsta vinnudegi. Það er mikilvægt að starfsmaðurinn upplifi að hann sé velkominn á vinnustaðinn og að hann fái góða og markvissa þjálfun. Hér kemur þáttur stjórnunar við sögu.

Samkvæmt Blanchard og Thacker (2013) er mjög mikilvægt að á fyrsta degi nýs starfsmanns í vinnu sé vel tekið á móti nýliðanum þannig að hann finni að hann sé velkominn, þetta er hluti af því að starfsmanni líði vel á vinnustað strax í upphafi starfs. Það er mikilvægt að kynna nýja starfsmanninn fyrir samstarfsmönnum og að undirbúa komu hans eins vel og mögulegt er. Þessi fyrstu kynni og móttaka á nýjum vinnustað, getur haft áhrif á það hvort starfsmaðurinn muni yfirhöfuð upplifa starfsánægju í starfi eða ekki. Það er hluti af ábyrgð stjórnanda að hafa mótað ferli fyrir móttöku nýliða á vinnustað, þannig að vel sé staðið að móttöku hans og að nýliði fái strax í upphafi jákvæða upplifun af vinnustaðnum og samstarfsfélögum. Það má því segja að það sé að hluta til á ábyrgð stjórnanda hvort nýliðinn fái jákvæða eða neikvæða upplifun af vinnustað strax í byrjun nýs starfs (Blanchard og Thacker, 2013).

3.3.2 Stjórnendur

Í tengslum við rannsóknarspurninguna hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju, þá má segja að almennt hafi þær rannsóknir sem gerðar hafa verið um starfsánægju sýnt að mikilvægt er fyrir stjórnendur að þekkja styrk- og veikleika starfsmanna sinna og hugi að því

hvað starfsmennirnir vilja fá út úr starfinu. Einnig hvað það er sem gerir það að verkum að þeim líður vel og hvað það er sem gerir það að verkum að þeim líður ekki vel í starfi (Kovach, 1987).

Líkt og Armstrong og Taylor (2016) koma inná þá hafa rannsóknir á starfsánægju sýnt að samband sé á milli starfsánægju og hvatningar í starfi, einnig að starfsþættir og stefna fyrirtækja og skipulagsheilda eru mikilvægir þættir í tengslum við starfsánægju. Það skiptir miklu máli að starfsmenn séu vel upplýstir um fyrrgreinda þætti. Þá hafa rannsóknir sýnt fram á að tækifæri til starfsþróunar vega líka þungt þear kemur að starfsánægju, starfsþróun leiðir frekar til starfsánægju. Einnig getur vinnuástaða og starfsumhverfi starfsfólks haft áhrif á starfsánægju, góð vinnuástaða og starfsumhverfi leiðir frekar til starfsánægju (Armstrong og Taylor, 2016).

Það fer ekki á milli mála að það að einstaklingar fái viðurkenningu fyrir vel unnin störf veitir þeim ánægju, þetta hafa rannsóknir sýnt fram á, má þar til dæmis nefna rannsókn Herzberg. Rannsókn hans leiddi í ljós þörf einstaklinga fyrir viðurkenningu og að vera metnir að verðleikum. Þá er einstaklingum mikilvægt að þörfinni fyrir því að ná árangri, axla ábyrgð og vera vel liðnir sé fullnægt (Armstrong og Taylor, 2016).

Gary Dessler (2013) hefur fjallað um starfsánægju og bent á að mikilvægt sé að stjórnendur geri sér grein fyrir að stjórnun sé eins konar ferli sem felur í sér ráðningar, þjálfun og það að meta og umbuna starfsfólki. Sem hluti af ferlinu og til að ferlið gangi upp, þá þurfi stjórnendur að gera sér grein fyrir mikilvægi þess að starfsfólki séu kynnt markmið og gildi fyrirtækisins, þannig að starfsfólk geti starfað samkvæmt þeim markmiðum og gildum. Það er síðan mannauðsstjóra, þurfi stjórnendur á því að halda, að veita stjórnendum aðstoð við að koma upp ferli þannig að markmið og gildi fyrirtækisins séu skýr og hægt sé fyrir starfsfólk að starfa eftir þeim. Það getur síðan komið fram í vinnuáðagreiðingum hvort þetta ferli sé að virka eða ekki fyrir starfsfólk, til dæmis út frá ánægju eða óánægju þáttum sem mælast (Dessler, 2013).

3.3.3 Starfsþróun

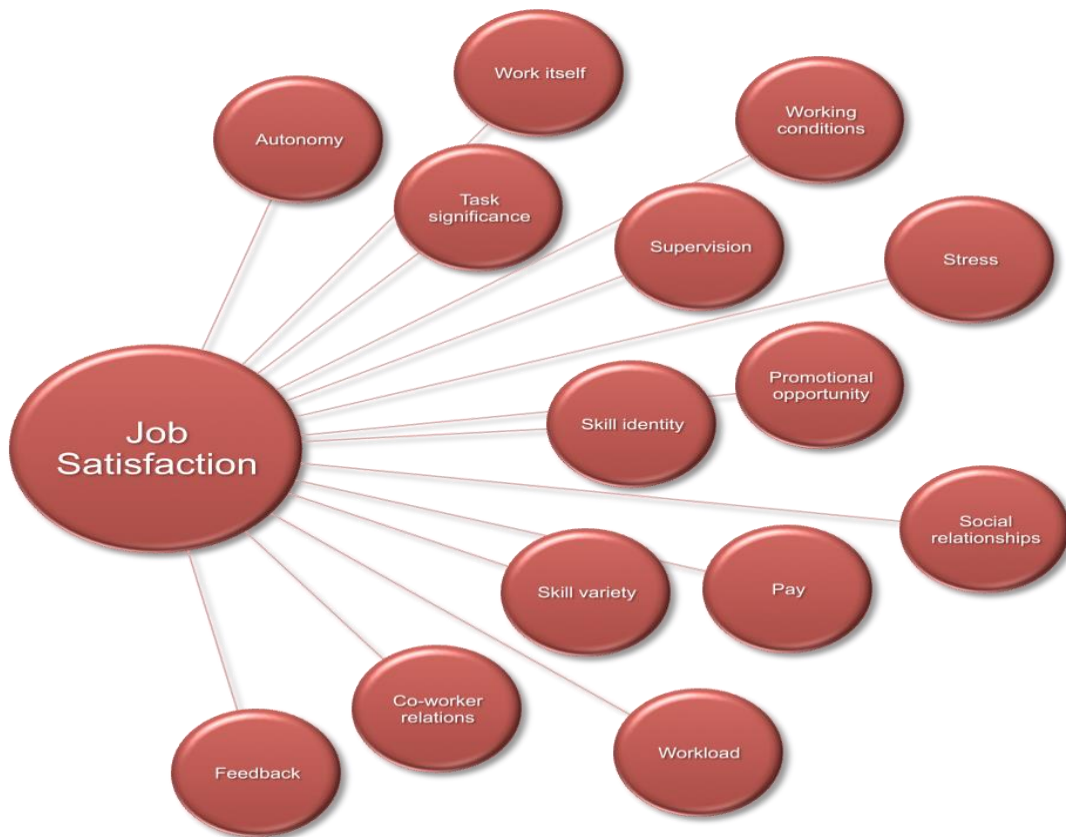
Einn af þeim þáttum sem hafa áhrif á starfsánægju og er jafnframt þáttur sem kemur inná stjórnun, er starfsþróun. Einn af mikilvægum þáttum stjórnunar sem hafa áhrif á starfsánægju er að fræðsla, þjálfun og þróun séu fyrir hendi. Það er því viðamikill þáttur í stjórnun að starfsþróun sé til staðar fyrir starfsfólk. Starfsþróun er mikilvægur þáttur og beina þarf

sjónum að þeim þætti, þegar rannsóknarspurning þessa rannsóknarverkefnis, hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju, er höfð í huga.

Starfsþróun er þróun viðkomandi starfsmanns í starfi sem gengur út á það að tileinka sér nýja þekkingu, hæfni og færni, sem síðan hefur í för með sér bættu stöðu starfsmannsins innan vinnustaðarins og betri líðan í starfi (Landy og Conte, 2017).

Starfsþróun er þátttaka starfsmanna í ákveðinni sí- og endurmenntun eða þjálfun til að svara auknum kröfum. Í síbreytilegu umhverfi er mikilvægt að veita starfsmönnum tækifæri til að þróast í starfi og þar með til að byggja upp hæfni og þekkingu til framtíðar. Kostir góðrar þjálfunar er ekki bara aukin þekking og færni starfsfólks til að leysa verkefni sín, heldur myndast með góðri þjálfun samkennd milli samstarfsfélaga annars vegar og milli starfsfólks og vinnustaðarins hins vegar. Samkennd og tengslin milli starfsfólks og vinnustaðar hafa mikið vægi fyrir frammistöðu starfsfólks í starfi (Landy og Conte, 2017).

Ferli starfsþróunar er oft unnið út frá markmiðum eða gildum vinnustaðarins. Starfsmenn sem byggja upp færni og eru tilbúnir að nýta hæfileika sína, eru betur undir það búnir að þróast í starfi til framtíðar. Starfsþróun er því ekki valkostur sérhvers starfsmanns heldur skilyrði til að öðlast starfsframa og starfsánægju í vinnuumhverfi sínu. Mikilvægt er að vinnustaðir styðji við starfsfólk sitt til að auka og nýta þekkingu sína í starfi, bæta við og endurnýja menntun sína, veita þeim tækifæri til að þróa faglega hæfni og viðhalda þannig starfsánægju. Til að ná að sameina þá þætti þurfa stjórnendur að vera meðvitaðir um mikilvægi þess að viðhafa þessa þætti í daglegum störfum sínum sem stjórnendur (Ingi Rúnar, 2004).



Mynd 6: Undirþættir starfsánægju (Redmond, 2014)

Til að ná að draga saman í yfirlitsmynd þá mörgu undirþætti sem felast í starfsánægju má vísa í myndina hér fyrir ofan. Af myndinni má sjá að það eru margir mismunandi þættir sem koma inná starfsánægju.

Af fyrrgreindu fer ekki á milli mála að þáttur stjórnenda er mikill er kemur að þeim þáttum sem hafa áhrif á starfsánægju. Hægt er að tengja þá þætti sem fjallað hefur verið um hér að framan við rannsóknarspurningu þessa rannsóknarverkefnis, hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju.

3.4 Stjórnunarstílar - kenningar í leiðtogafræðum

Hluti af því að leita svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju er að fjalla um helstu kenningar í leiðtogafræðum. Þar á meðal kenningar um eiginleika (*e. trait approach*) og kenningar um kringumstæður (*e. contingency theory*). Þá er vert að huga að því hvernig unnið er út frá aðstæðubundinni stjórnun (*e. situational approach*), kringumstæðubundinni kenningu og markmiðastíl (*e. path-goal theory*).

Mikilvægt er að koma inn á helstu atriði kenninganna, greina frá helstu fræðimönnum og setja fram helstu kosti og galla hverrar kenningar fyrir sig. Einnig er mikilvægt að skoða hvað það er sem hugmyndafræði þjónandi forystu (*e. servant leadership*) bætir við hefðbundnar kenningar í leiðtogafræðum. Hér verður farið yfir nokkrar þeirra kenninga sem settar hafa verið fram af fræðimönnum og mikilvægt er að skoða í tengslum við rannsóknarspurninguna hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Stjórnendur eru þeir aðilar sem eru fyrirmyndir, leiðtogar og þurfa að ná vel til starfsmanna sinna, meðal annars til að ná þeim markmiðum sem sett hafa verið innan fyrirtækisins.

3.4.1 Kenningar um eiginleika (*e. trait approach*)

Kenningar um eiginleika leiðtoga útskýra hvaða eiginleikar gera einstakling að góðum leiðtoga. Það var trú manna að sumir fæddust leiðtogar og að það væri ekki hægt að læra eða þróa þessa leiðtogahæfileika. Um tíma var þessi nálgun talin úrelt en hún hefur þó komið komið fram í nýlegum rannsóknum (Northouse, 2016).

Ralph Melvin Stogdill er einn þeirra sem hefur rannsakað hvaða sameiginlegu eiginleika leiðtogar hafa. Hann sagði það væru átta eiginleikar sem greina einstakling í leiðtogahlutverki frá hinum hefðbundna einstaklingi. Þessir eiginleikar væru gáfur, snerpa, innsæi, ábyrgð, frumkvæði, seigla, sjálfstraust og félagslyndi. Þó sagði hann þessa eiginleika ekki nóg til að gera einstakling að góðum leiðtoga, því nauðsynlegt væri að geta nýtt þá við mismunandi aðstæður. Í seinni rannsókn Stodgill var það staðfest að bæði persónugerð og kringumstæður ákvarði leiðtogamennsku (Northouse, 2016).

Kirkpatrick og Locke (1991) settu fram kenningu um að leiðtogar aðgreini sig frá öðru fólki. Sú aðgreining kæmi fram í sex eiginleikum sem eru löngun til að leiða, sjálfsöryggi, þekking á viðskiptaumhverfi, drifkraftur, heiðarleiki og vitsmunalegir yfirburðir (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Í seinni tíð hafa margir rannsakendur verið sammála um að nota megi fimm eiginleika til að meta persónugerð sem koma fram í fimm þátta líkaninu (*e.the big five*). Þar er eiginleikum

skipt niður í fimm víddir sem hver um sig hefur sína undirflokkar sem eru víðsýni, samvirkusemi, úthverfa, samvinnuþýði og taugaveiklun (Northouse, 2016).

Judge og félagar (2002) settu fram kenningu um að sterkt samband væri milli persónulegra eiginleika og leiðtogahæfileika. Þeir sögðu að ákveðnir eiginleikar í fimm þátta líkaninu (e. *the big five*) tengdust árangursríkri leiðtogamennsku. Niðurstöðurnar voru að árangursríkir leiðtogar ná miklum árangri hvað varðar úthverfu, samvirkusemi og víðsýni en minni hvað varðar taugaveiklun (Judge og fleiri, 2002).

Undanfarin ár hafa fræðimenn horft til tilfinningagreindar og talið að þeir sem búi yfir mikilli tilfinningagreind verði góðir leiðtogar. Þeir einstaklingar nái betri árangri og séu farsælli en þeir einstaklingar sem eiga erfitt með að sýna tilfinningar og búa yfir minni tilfinningagreind. Kostir slíkra kenninga eru meðal annars að þær hjálpa einstaklingum að koma auga á þá eiginleika sem leiðtogar þurfa að hafa til að ná árangri. Leiðtogaþjálfun byggist upp á að þátttakendur komi auga á þá eiginleika sem leiðtogar þurfa að bera með sér til að ná árangri. Hins vegar eru veikleikar kenninganna að þær taka ekki kringumstæður með í reikninginn. Einstaklingur getur verið mjög fær í einum kringumstæðum en ekki öðrum (Northouse, 2016).

3.4.2 Kenningar um kringumstæður (e. *situational approach*)

Aðstæðubundin stjórnun (e. *situational approach*) er kenning sem Hersey og Blanchard settu fram og gengur út á það að þroskastig fylgjenda ákvarði stjórnunarstíl leiðtoga. Stjórnandi þarf að aðlaga sig að aðstæðum hverju sinni til að ná árangri, það gerir hann með því að átta sig á þörfum fylgjenda sinna og aðlaga stjórnunarstíl út frá þörfum þeirra. Nær ómögulegt er að kortleggja allar aðstæður þar sem mismunandi aðstæður kalla fram mismunandi stjórnunarstíl. Sem dæmi má nefna að ef stjórnandi á vinnustað er með vanan forritara í vinnu þá gerir hann aðrar kröfur til hans en þess forritara sem er óvanur. Einnig þarf stjórnandi að huga að þroska fylgjenda, til dæmis hvort starfsmaður sé í rétta starfinu þar sem honum líður vel og afkastar miklu (Northouse, 2016).

Kostir þessarar kenningar eru meðal annars að auðvelt er að skilja hana og því er hún oft notuð til að leggja áherslu á sveigjanleika í leiðtogamennsku. Kenningin bendir einnig á

mannlega þáttinn þar sem meðhöndla þarf einstaka fylgjendur með ólíkum hætti, allt eftir aðstæðum og þroska hvers og eins (Norhouse, 2016).

Gallar kenningarinnar eru meðal annars þeir að fáar rannsóknir styðja við líkanið, það er tengingu þróunarstiga við leiðtogastíflana. Sagt er að þróunarstiginn byggji á veikum grunni og virkni og að hugtökin séu illa skilgreind. Þá eru lýðfræðilegir þættir eins og aldur, kyn og reynsla ekki tekin með inn í reikninginn. Auk þessa hefur spurningaformið verið gagnrýnt, einnig hefur verið gagnrýnt að aðeins sé stuðst við eftirfarandi fjóra þætti: stýrandi, hvetjandi, veitandi og felandi. Því hefur verið velt upp hvort það myndi breyta niðurstöðunni ef notaðir væru aðrir þættir (Northouse, 2016).

3.4.3 Kringumstæðubundin kenning (*e. contingency theory*)

Kringumstæðubundin kenning var sett fram af Fiedler. Markmið kenningarinnar er að samræma leiðtogahegðun og kringumstæður sem þurfa að henta viðkomandi leiðtoga og byggir árangursrík leiðtogamennska á þessu. Kenningin er verkefnamiðuð (*e. task motivated*) þar sem aðalatriðið er að ná markmiðum, samskiptamiðuð (*e. relationship motivated*) þar sem aðalatriðið er að byggja upp nán samskipti við fólk og loks byggist hún upp á LPC skalanum (*e. least preferred coworker*) (Northouse, 2016).

Í LPC skalanum þýðir lágt skor að einblína skal á að ná markmiðum, hátt skor þýðir að einblína skal á að byggja upp nán samskipti. Ef hægt er að finna út LPC skor þá er hægt að spá fyrir um það hvort að leiðtogi muni ná árangri við ákveðnar kringumstæður eða ekki. Skoða þarf samskipti milli leiðtoga og fylgjenda (*e. leader-membership relations*). Ef andrúmsloftið er vinalegt og gott samband við leiðtoga, þá þýðir það jákvætt samband leiðtoga við fylgjendur. Einnig þarf að skoða verkefnauppbyggingu (*e. task structure*). Hvort verkefni séu skýr og vel útfærð, kerfisbundin eða óháð reglu. Loks þarf að skoða vald (*e. position power*), skoða þarf hvort leiðtogar hafi vald til að umbuna eða refska. Allt er þetta skoðað út frá kringumstæðum. Vænlegast er þegar gott samband er á milli leiðtoga og fylgjenda, þegar verkefni eru vel skilgreind og þegar leiðtogi hefur vald til að umbuna eða refska. Spurningar sem settar hafa verið fram varðandi þessa kenningu eru, hvort að leiðtogi geti breytt sér eftir kringumstæðum og verið vingjarnlegur við alla, svo og hvort að leiðtogi geti verið verkefnamiðuður og skort mannlega þáttinn (Northouse, 2016).

Kostir kenningarinnar eru meðal annars að hún breiðar skilning á leiðtogamennsku. Þá hefur kenningin jafnframt ákveðið forspárgildi og krefst þess ekki að leiðtogar passi inn í allar kringumstæður, auk þess að styðja við leiðtogaþróun. Gallar kenningarinnar eru að hún skýrir ekki hvers vegna leiðtogar með ákveðinn stjórnunarstíl nái árangri við ákveðnar kringumstæður en ekki aðrar. Einnig eru útskýringar á virkni LPC skalans ekki taldar nógu góðar og illa rökstuddar. Þá má nefna að kenningin útskýri ekki hvað skal gera ef leiðtoginn passar ekki inn í kringumstæður (Northouse, 2016).

3.4.4 Markmiðastíll (*e. path-goal theory*)

Markmiðastíll kveður á um að leiðtogi fari ákveðna leið og hrindi úr vegi hindrunum í átt að markmiðum sínum. Á þessari leið veitir hann fylgjendum stuðning. Leiðtogi þarf að velja milli eftirfarandi fjögurra leiðtogaþátta: fyrirskipandi, styðjandi, þátttökumiðaður og ákvarðanamiðaður. Samkvæmt kenningunni hvetur leiðtogi fylgjendur sína til að ná markmiðum sínum. Hvatningin byggir á væntingum undirmanna, tengslum milli persónunnar sjálfar, gerð fylgjenda og sjálfar vinnunnar. Kenningin skoðar leiðtogaþáttinn, persónugerð og vinnuna sjálfa og felur í sér að hvatning fái starfsmenn til að ná árangri. Sem dæmi má nefna starfsmann sem hvorki trúir því að hann sé hæfur í starfi né heldur að starfið leiði til árangurs. Þetta virkar letjandi á starfsmanninn og ekki er líklegt að starfið leiði til umbunar (Northouse, 2016).

Kostir kenningarinnar eru meðal annars að hún hjálpar til við að skilja áhrif leiðtogahegðunar á ánægju og frammistöðu fylgjenda. Kenningin er hvetjandi, hagnýt og sýnir hvernig leiðtogi getur náð árangri. Gallar kenningarinnar eru að hún er flókin og inniheldur marga þætti sem þarf að samræma. Jafnframt skýrir kenningin ekki nægilega vel sambandið milli leiðtogamennsku og hvatningar, þar sem svolítið er verið að gefa sér hlutina. Auk þessa hefur kenningin verið gagnrýnd fyrir mikla áherslu á áhrif leiðtoga á fylgjendur, í stað þess að skoða áhrif fylgjenda á leiðtoga (Northouse, 2016).

3.4.5 Þjónandi forysta (*e. servant leadership*)

Þjónandi forysta er hugmyndafræði Robert K. Greenleaf (1970) og byggir á því að góðir leiðtogar vilja þjóna fyrst og fremst. Eftir því kemur síðan meðvituð ákvörðun um að vilja

vera leiðtogi, að sýna frumkvæði og það að tala ekki bara um hlutina, heldur framkvæma. Samkvæmt kenningunni er talið gagnlegt að vera almennur starfsmaður áður en maður verður leiðtogi. Velferð annarra skiptir meira máli en völd og frami leiðtogans. Einlægur áhugi á stöðu og hugmyndum annarra er grunnurinn í þjónandi forystu. Skýrasta merkið um einlægan áhuga er góð hlustun, þar sem þjónandi leiðtogi hefur í heiðri að virða aðra, hlusta á aðra, sýna auðmýkt og setja sig ekki á stall. Greenleaf (1970) nefnir að framtíðarsýn sé færni sem gefur ákveðna leiðtogahæfileika. Það sé þáttur sem ekki fáist með háskólagráðu heldur sé viðkomandi með innsýn og þannig geti hann séð fyrir því ófyrirséða. Hann sé þannig færari í að ryðja veginn og leiða hópinn með því að taka ákvarðanir sem aðrir gætu ekki tekið án þessa eiginleika (Greenleaf, 1970).

Sigrún Gunnarsdóttir (2011) setti fram þriggja þátta líkan um þjónandi forystu sem byggir á hugmyndum Robert K. Greenleaf. Þættirnir þrjú eru einlægur áhugi á hugmyndum og hagsmunum annarra, innri styrkur og framtíðarsýn. Segja má að fyrstu tvær stoðirnar myndi þjónustuhluta þjónandi forystu og að þriðja stoðin myndi forystuhlutann (Sigrún, 2011).

Ef við hugum aðeins nánar að hugmyndafræði þjónandi forystu, þá sker kenningin sig úr varðandi aðrar leiðtogakenningar að því leyti að einstaklingurinn þarf fyrst og fremst að vera tilbúinn til að þjóna öðrum og vilja leiða fólk áfram. Það fer síðan eftir verkefnum hvort að leiðtoginn sé með meiri áherslu á það að þjóna eða á það að leiða. Þjónandi forysta snýst um að gera sig að betri manni, auðga sjálfan sig en ekki eingöngu að efla sig sem starfsmann í vinnutengdum verkefnum. Sá sem iðkar þjónandi forystu er ávallt tilbúinn til að leyfa öðrum að njóta ávinnings af sameiginlegri vinnu, ef það hjálpar einstaklingum að vaxa í starfi. Í þjónandi forystu er ekki leitast við að nota einhvern ákveðinn stjórnunarstíl, heldur að styðjast við ólíkar aðferðir við stjórnun og ólíkar aðferðir við að ná settu marki. Það er hægt að ná því besta úr mismundi áttum. Ólíkt því sem er talað um í mörgum öðrum stjórnunarstílum er valdið fært til fylgjenda í þjónandi forystu og er því ekki alfarið hjá leiðtoganum. Hver og einn upplifir að hann skipti máli, geti haft áhrif á heildaútkomuna (Northouse, 2016).

Þjónandi forysta er um margt lík siðferðislegri forystu þar sem hún snýst meðal annars um að gera hið rétta á réttan hátt og engin málamyndun er gerð á kostnað siðferðis, til að ná betri árangri. Heilindi er það sem skiptir máli. Báðar þessar kenningar iðka altruisma, það að fórna

sér fyrir aðra. Það má einnig finna samhljóm með kenningu umbreytandi forystu (*e. transformation leader*) og þjónandi forystu, þar sem stutt er við fylgjendur að efla og þróa eigin styrk. Leiðtogi setur eigin hagsmuni til hliðar til að mæta þörfum fylgjenda og iðkar gott siðferði. Það sem þjónandi forysta hefur fram yfir er kærleikur, auðmýkt, vilja til að fórna sér fyrir aðra og framtíðarsýn. Fyrirtæki sem iðka þjónandi forystu hafa sérstöðu sem fæst með því að vera vakandi og hlusta á hvaða markaðsþarfir þarf að uppfylla. Þjónandi leiðtogi leggur áherslu á siðferðilega samþættingu milli reksturs fyrirtækis, starfsmanna og samfélagsins (Northouse, 2016).

De Vries (1996) telur lárétt valdalíkan (ekki hefðbundið stigveldi) einkennandi fyrir fyrirtæki sem hafa náð góðum árangri. Í því samhengi nefnir hann eftirfarandi tvö vel þekkt fyrirtæki, Virgin og General Electric. Í þessum fyrirtækjum er lagt upp úr því að allir séu jafnir og hópar stjórnna sér sjálfir (*e. self managed-teams*). Áhersla er lögð á að starfsmaður hafi sem mest sjálfræði og noti sína þekkingu (De Vries, 1996).

3.5 Rannsóknir varðandi starfsánægju

Margar rannsóknir, bæði erlendar og íslenskar, hafa verið gerðar um starfsánægju. Meðal annars er íslensk rannsókn sem gerð var á því hvernig hjúkrunarfræðingar og sjúkraliðar greina frá streitu, starfsánægju, heilsu, vinnu og starfsumhverfi í kjölfar efnahagskreppu á Íslandi árið 2008. Þar komu fram þættir sem mæla starfsánægju, þættir eins og starfsframi, starfsmöguleikar, stjórnun og samskipti, jafnvægi milli frítíma og vinnutíma, samstarfsfólk, laun og hlunnindi. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til mikilvægi þess að stjórnendur styðji vel við bak starfsmanna sinna á erfiðleikatímum í þeim tilgangi að minnka vinnutengda streitu og auka ánægju í starfi. Þá þurfa stjórnendur að vera meðvitaðir um að vissar breytingar, eins og endurskipulagning og niðurskurður í skipulagsstofnun á heilbrigðissviði, geti haft neikvæð áhrif á líðan og starfsánægju starfsfólks. Markviss stuðningur stjórnenda getur þó vegið upp á móti þessum neikvæðu þáttum. Þá kom einnig fram í fyrirnefndri rannsókn að ef starfsmenn eru upplýstir um breytingar og hvað þær munu hafa í för með sér, dregur það úr vanlíðan og streitu. Í niðurstöðu rannsóknarinnar kemur fram að við þáttagreiningu starfsánægjukvarðans sem notast var við í rannsókninni, komu fram fimm þættir sem mæla starfsánægju og streitu. Voru þetta þættir eins og starfsframi og starfsþróun, stjórnun og samskipti, jafnvægi milli frítíma og vinnutíma, samstarfsfólk, laun og hlunnindi. Streituvaldandi þættir sem komu fram

voru til dæmis neikvæð samskipti, óljós ábyrgð og óöryggi, samspil vinnu og einkalífs svo og stjórnun og starfsframi (Birna og Herdís, 2014).

Nefna má fleiri rannsóknir sem gerðar hafa verið á starfsánægju. Þar á meðal rannsókn sem gerð var á starfsánægju íslenskra framhaldsskólakennara árið 2008, sú rannsókn sýndi að sterk fylgni var á milli starfsánægju þátttakenda og ánægju þeirra með vinnuaðstöðu (Guðrún, Ásrún og Jón, 2010).

Að lokum má geta niðurstöðu íslenskrar rannsóknar sem gerð var um líðan þjónustu starfsmanna upplýsingafyrirtækja og þjónandi forystu. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að starfsfólk upplýsingafyrirtækja leið betur og veitti viðskiptavinum betri þjónustu nyti það stjórnunar þjónandi forystu á vinnustað þeirra. Stjórnun þjónandi forystu fól í sér að hverjum og einum starfsmanni var gefið tækifæri á vinnustað til að njóta eigin hæfileika og þekkingar (Sólveig og Sigrún, 2015).

Í rannsóknarverkefninu sem unnið var til að svara rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju, komu fram þættir sem styðja við kenningar er varða það að meiri líkur eru á starfsánægju ef að starfsmaður fær tækifæri til að njóta eigin hæfileika og þekkingar. Niðurstöður þessa rannsóknarverkefnis samræmast því niðurstöðum fyrrgreindrar rannsóknar um þjónustu starfsmanna upplýsingafyrirtækja.

Eins og áður segir hafa margar rannsóknir verið gerðar um hvaða þættir hafa áhrif starfsánægju, bæði erlendar og íslenskar rannsóknir. Rannsókn þessari er ætlað að bæta í flóru rannsókna á þessu efni, upplýsingum og niðurstöðum um hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á starfsánægju.

4. Aðferðafræði rannsókna

Í þeim tilgangi að leita svara við rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju ber rannsakanda að skoða vel hvaða aðferð hentar best í rannsókn hans. Í þessum kafla verður farið yfir tilgang rannsóknar, hvaða aðferð rannsakandi beitti í rannsókn sinni og hún rökstudd. Auk þess verður rannsóknarferli lýst nánar, farið yfir val á viðmælendum, framkvæmd viðtala, stöðu rannsakanda, annmarkar rannsóknar og réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar.

4.1 Lýsing á rannsóknaraðferðum, kostir og gallar

Algengustu rannsóknaraðferðir eru eigindleg rannsóknaraðferð (*e. qualitative research*) og meginndleg rannsóknaraðferð (*e. qualitative research method*) (Sigurlína, 2013).

4.1.1 Eigindleg rannsóknaraðferð (*e. qualitative research*) og meginndleg rannsóknaraðferð (*e. qualitative research method*)

Eigindleg rannsóknaraðferð (*e. qualitative research*) felur í sér að erfitt sé að festa hendur á og mæla raunveruleikann þar sem hann er mismunandi og kemur mismunandi fram á milli einstaklinga, óklíkra hópa og aðstæðna hverju sinni. Eigindlegar rannsóknir snúa að því að afla gagna um túlkun fólks fremur en að afla tölulegra gagna. Sett eru fram hugtök, skilgreiningar eða þema sem lýsa sameiginlegri reynslu eða upplifun einstaklinga. Þessi aðferð er notuð þegar erfitt er að koma við tölulegum mælikvarða, til dæmis þegar um viðhorf, upplifun og hvata er að ræða. Rannsakandi þarf að varast að hafa ekki fyrirfram ákveðnar hugmyndir eða skoðanir á rannsóknarmarkmiðinu. Þess ber þó að geta að rannsakandi getur í niðurstöðum komið fram með eigin hugmyndir og/eða kenningar (Robson, 2010).

Samkvæmt Robson (2010) byggir meginndleg rannsóknaraðferð (*e. qualitative research method*) á því að hægt sé að gera mælanlegar rannsóknir á viðfangs- eða rannsóknarefninu. Þar eru töluleg gögn og mælingar notaðar á hinar ýmsum breytur sem til rannsóknar eru. Þetta gerir það að verkum að rannsóknaraðferðin gefur lítið rými fyrir ólík sjónarmið og upplifun einstaklinga (Robson, 2010).

Ekki er þörf á að stilla þessum rannsóknaraðferðum upp á móti hvor annarri og í sumum tilfellum eru þær báðar notaðar í sama rannsóknarverkefni. Báðar þessar rannsóknaraðferðir hafa sína veikleika og sína styrkleika. Meginndleg rannsókn getur búið yfir miklu magni tölulegra upplýsinga og getur jafnframt safnað þeim á skömmum tíma. Það leiðir af sér að alhæfingargildi meginndlegrar rannsóknar er því meira og skilningur er grynri. Eigindleg rannsóknaraðferð tekur meira á skilningi og getur skoðað rannsóknarefnið dýpra en meginndleg rannsókn, sem gerir það að verkum að hvert rannsóknarefni er sérstakt og því erfitt að alhæfa út frá niðurstöðum þess yfir á þýði. Niðurstöður eiga við og ná yfir það rannsóknarefni sem rannsakað er hverju sinni (Sigurlína, 2013).

4.2 Rannsóknin og val rannsóknarspurninga

Til að greina betur hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju, þá framkvæmdi rannsakandi eigindlega rannsókn (*e. qualitative research method*). Eigindleg rannsókn varð fyrir valinu þar sem hún veitir færi á að mynda meiri nánd við viðmælandann og gefur kost á því að lesa í líkamstjáningu viðmælandans, eins og til dæmis svipbrigði og aðra líkamstjáningu á meðan á viðtali stendur.

Rétt er að taka fram að almennt eru færri einstaklingar eða þátttakendur í eigindlegri rannsókn en í megindlegri rannsókn (*e. quantitative*), því er erfitt að alhæfa út frá niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar. Eigindlegar rannsóknir eru þó taldar nýtast vel til að ná fram dýpri skilningi heldur en hægt er að ná fram með megindlegum rannsóknum (Bryman, 2016).

Í rannsókninni leitaðist rannsakandi við að öðlast nánari innsýn í rannsóknarferlið til að betur væri hægt að afmarka rannsóknarspurningu og velja rannsóknaraðferð. Til að ná þessu fram taldi rannsakandi að best væri að nota hálf-opin viðtöl (*e. semi structured interviews*), þar sem það leyfir spyrjanda að hafa spurningar sem virka eins og spurninga leiðsögn (*e. interview guide*) án þess þó að hafa áhrif á röðun eða samhengi spurninganna. Einnig gefa opnar spurningar rannsakanda færi á að spyrja frekari spurninga, telji rannsakandi þörf á því (Bryman, 2016).

Rannsóknin fólst í því að taka viðtöl við sex mannauðsstjóra fyrirtækja af ólíkum starfsvettvangi, viðtölin voru öll hljóðrituð með upptökutæki. Rök fyrir því að tala við mannauðsstjóra eru þau að þetta eru þeir starfsmenn fyrirtækja sem öðlast innsýn í starfsánægju starfsfólks, til dæmis með því taka starfslokaviðtöl. Í starfslokaviðtali kemur oft fram hvers vegna starfsmaður er að hætta. Einnig þættir eins og hvort starfsmaður hafi verið ánægður eða ekki á vinnustaðnum og þá hvað hefur haft áhrif á að starfsmaður hefur ekki verið ánægður á vinnustaðnum.

Sömu spurningar voru lagðar fyrir alla viðmælendur, spurningar er lúta að því að fá fram hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju. Viðtöl við alla sex viðmælendur voru síðan afrituð, niðurstöður voru síðan greindar og birtar. Rétt er að geta þess að nafnleyndar var gætt við rannsókn þessa, nöfn viðmælanda koma því hvergi fram í rannsókninni og í niðurstöðukafla er viðmælendum gefin nöfnin viðmælandi A, viðmælandi B, viðmælandi C, viðmælandi D, viðmælandi E og viðmælandi F.

Í rannsókninni var leitast við að spurningar væru ekki misvísandi né leiðandi, þá var einnig leitast við að hafa spurningar ekki of flóknar, til dæmis með því að notast ekki við flókin

hugtök. Þá var lögð áhersla á að forðast spurningar sem koma rannsókninni ekki við. Allt er þetta mjög mikilvægt, því að hætta er á að missa þráðinn og athygli viðmælandans og tengingu við rannsóknarefnið ef farið er úti spurningar sem koma rannsókninni ekki við. Þannig var leitast við að spurningarnar í rannsókninni haldi athygli viðmælandans, séu skýrt settar fram og haldi þannig þræði í viðtalinu sjálfu.

Viðtalsrammi rannsóknarinnar samanstóð af tuttugu spurningum, sumar spurninganna fólu í sér undirspurningar. Sömu spurningar voru lagðar fyrir alla sex viðmælendur, allt spurningar er lúta að því að fá fram hvaða þættir stjórnunar það eru sem hafa áhrif á starfsánægju.

Eins og áður segir urðu opnar spurningar fyrir valinu, þar sem þær gefa meiri möguleika fyrir svarandann að svara með sínum eigin orðum, með því móti er hægt að fá meiri dýpt í svör viðmælenda. Þetta þýðir í raun að viðmælendum eru ekki settar skorður í svörun til dæmis með fyrirfram ákveðnum valmöguleikum svara (Bryman, 2016).

Við gerð viðtalsrammans setti rannsakandi strax upp þema, þannig að auðveldara yrði að kóða og beita þemagreiningu við greiningu á niðurstöðum rannsóknarinnar. Rannsakanda fannst þessi þemaskipting koma að góðum notum í viðtölunum sjálfum, því það skýrði betur fyrir viðmælendum hvaða þætti spurningarnar fólu í sér. Með þessu er átt við að viðmælendur þurftu ekki oft að biðja spyrjanda um að endurtaka spurningarnar eða útskýra þær nánar, hægt er að túlka það á þann veg að spurningar hafi verið skýrar og skýrt settar fram. Til upplýsinga má geta þess að viðtölin tóku frá 40 mínútum (stysta viðtal) upp í 59 mínútur (lengsta viðtal).

4.2.1 Eigindleg rannsókn (*e. qualitative research*)

Til að greina hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju þá framkvæmdi rannsakandi eigindlega rannsókn (*e. qualitative research method*) þar sem stuðst er við opnar spurningar.

Opnar spurningar gefa viðmælendum möguleika á að útfæra svör sín, segja stuttlega frá sjálfum sér eins og til dæmis menntun, fyrri störfum og nefna það starf sem viðkomandi gegnir í dag. Með opnum spurningum gefst viðmælendum kostur á að taka dæmi til útskýringa á máli sínu og einnig geta þeir komið með nánari útskýringar máli sínu til stuðnings.

Eigindleg rannsókn veitir færi á að mynda meiri nánd við viðmælandann og gefur kost á að lesa í líkamstjáningu hans, eins og til dæmis svipbrigði og aðra líkamstjáningu á meðan á viðtali stendur. Rétt er að taka fram að þar sem almennt eru færri einstaklingar eða

Þátttakendur í eigindlegri rannsókn en í megindegri rannsókn (*e. quantitative*) er erfitt að alhæfa út frá niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar. Eigindlegar rannsóknir eru taldar nýtast vel til að ná fram dýpri skilning heldur en hægt er að ná fram með megindegum rannsóknnum (Sigurlína, 2013).

Viðtalsrannsókn varð fyrir valinu þar sem kostur gefst á að hitta viðmælendur augliti til auglitis. Markmið með eigindlegri rannsókn og opnum spurningum er að fá fólk til að segja frá og einnig getur spyrjandi þá spurt viðmælanda nánar úti atriði og svör, beðið um dæmi og nánari útskýringar ef þess þykir þurfa. Leitast er við að spurningar séu ekki misvísandi né leiðandi, þá er einnig leitast við að hafa spurningar ekki of flóknar, til dæmis með notkun flókinna hugtaka. Þá er lögð áhersla á að forðast spurningar sem koma rannsókninni ekki við, þetta er mjög mikilvægt því að hætta er á að missa þráðinn og athygli viðmælandans og tengingu við rannsóknarefnið ef farið er úti spurningar sem koma rannsókninni ekki við. Þannig er leitast við að spurningarnar í rannsókninni haldi athygli viðmælandans, séu skýrt settar fram og haldi þannig þræði í viðtalinu sjálfu.

Alls voru settar fram 20 spurningar, sumar spurninganna fólu í sér undirspurningar. Sömu spurningar voru lagðar fyrir alla sex viðmælendur, allt spurningar er lúta að því að fá fram hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á starfsánægju. Eins og áður segir urðu opnar spurningar fyrir valinu þar sem þær gefa meiri möguleika fyrir svarandann að svara með sínum eigin orðum, með því móti þá er hægt að fá meiri dýpt í svör viðmælanda. Þetta þýðir í raun að viðmælendum eru ekki settar skorður í svörun til dæmis með fyrirfram ákveðnum valmöguleikum svara (Bryman, 2016).

Varðandi réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar, þar sem um eigindlega rannsókn var að ræða, gætti rannsakandi þess að vera ekki með fyrirfram ákveðnar hugmyndir eða skoðanir varðandi þær spurningar sem lagðar voru fyrir viðmælendur né heldur ákveðnar skoðanir varðandi niðurstöður rannsóknar.

4.3 Val á viðmælendum

Viðmælendur í þessari rannsókn eru alls sex talsins, fjórar konur og tveir karlar. Viðmælendur voru valdir út frá rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju og byggir valið á bakgrunni viðmælanda, það er að segja að allir viðmælendurnir hafa starfað sem mannauðsstjórar í fyrirtækjum með 250 til 830 starfsmenn.

Viðmælendurnir hafa hver fyrir sig starfað við mannauðsmál í tíu ár eða meira. Það kemur fram í viðtölunum hversu lengi hver og einn viðmælandi hefur starfað í mannauðsmálum, auk þess sem menntun og starfsreynsla viðmælenda kemur einnig fram. Viðmælendurnir hafa allir mikla reynslu í mannauðsmálum, því taldi rannsakandi mikilvægt að hafa opnar spurningar þannig að viðmælendur gætu frekar miðlað og svarað út frá langri reynslu sinni í mannauðsmálum. Allir viðmælendurnir tóku mjög vel í að taka þátt í þessari rannsókn og voru mjög jákvæðir og opnir fyrir því að svara spurningunum í viðtalsrammanum.

4.4 Framkvæmd viðtala

Framkvæmd viðtala fór fram á vinnustað hvers viðmælenda fyrir sig, leitast var við að hafa rólegt og afslappað umhverfi þar sem gott næði gafst. Ekki varð nein utanaðkomandi truflun í viðtölunum, þá er átt við truflun eins og til dæmis símhringingar eða að einhver bankaði á hurð eða annað þvíumlíkt. Það var því afslappað umhverfi í öllum viðtölunum og gott næði. Þrjú af sex viðtölunum fóru fram í lokuðu skrifstofurými á vinnustöðum viðmælenda, eitt viðtalanna fór fram í hliðarsal mötuneytis á vinnustað viðmælandans og tvö viðtalanna fóru fram í lokaðri setustofu á vinnustað viðkomandi viðmælenda. Ekkert ónæði varð þó í viðtalinu sem tekið var í hliðarsal mötuneytis, þar sem viðtalið fór fram í afmörkuðu opnu rými og engin truflun sem hafði áhrif á viðtalið var úr matsalnum.

Rannsakandi notaði upptökutæki í öllum sex viðtölunum og gerði hverjum og einum viðmælenda grein fyrir hljóðritun viðtalsins áður en viðtal og upptaka hófst. Einnig fór rannsakandi yfir með hverjum og einum viðmælenda í upphafi viðtals að nafnleyndar gætti, þannig að hvorki kæmi fram vinnustaður né nafn viðmælenda.

Viðmælendur skyldu spurningarnar mjög vel og þurfti rannsakandi ekki oft að útskýra spurningarnar nánar, rannsakandi túlkar það á þann hátt að spurningarnar hafi verið skýrar, vel settar fram og ekki flóknar. Þess ber að geta að ekkert óvænt kom fram í viðtölunum eins og til dæmis að viðmælandi minntist á að honum fyndist spurningar ekki í samræmi við rannsóknarspurninguna. Ekki komu fram neinar aðrar athugasemdir frá viðmælendum, varðandi spurningarnar sem lagðar voru fyrir viðmælendur rannsóknarinnar í viðtalsformi.

Leitast var við að hafa flæðið í viðtalinu gott þannig að alltaf kæmi skýrt fram hver rannsóknarspurningin væri, markmiðið með því var að halda athygli viðmælenda við rannsóknarspurninguna í svörum þeirra. Rannsakandi hafði að leiðarljósi að stýra viðtalinu á nærgætinn og vingjarnlegan hátt og leitaðist við að grípa ekki fram í í viðtölunum, né heldur

að túlka eða endursegja svör viðmælanda. Rannsakandi leitaðist við að gæta hlutleysis í viðtölunum. Þá lagði rannsakandi áherslu á að eigin hegðun og líkamstjáning væri sem líkust í öllum sex viðtölunum, með því er til dæmis átt við að rannsakandi leitaðist við að grípa ekki fram í þegar viðmælendur voru að svara.

Varðandi líkamstjáningu rannsakanda reyndi hann að vera eins hlutlaus og mögulegt var í öllum viðtölunum, ef rannsakanda fannst þurfa nánari útskýringar á svörum viðmælanda gætti hann þess þó að spyrja nánar út í þau svör. Upplifun rannsakanda af viðtölunum er að í öllum sex viðtölunum hafi bæði rannsakandi og viðmælendur verið afslappaðir og jákvæðir, rannsakandi dæmir það af því að viðmælendur áttu frekar auðvelt með að svara spurningunum. Það er að segja, viðmælendur voru allir fljótir að koma fram með svör og þurftu almennt ekki oft að hugsa sig lengi um áður en þeir svöruðu. Það var því til dæmis ekki mikið um þagnir í viðtölunum. Í öllum viðtölunum ríkti gagnkvæmt traust og virðing milli rannsakanda og viðmælanda.

4.5 Greining gagna

Viðtölin voru öll afrituð af rannsakanda, leitast var við vandvirkni við afritun gagna og áhersla á að afritun væri nákvæmlega eins og viðmælandi svaraði spurningunum og eins og viðtölin fóru fram.

Í greiningu gagna var notast við þemagreiningu (*e. thematic analysis*) sem fólst í því að við gerð spurninganna skipti rannsakandinn spurningunum strax upp í þemu, þannig að spurningarnar flokkuðust undir nokkur eins konar yfirþemu. Í greiningu gagna var notast við þessi yfirþemu til að grófflokka og síðan var greint í undirþemu, til dæmis eftir endurtekningum sameiginlegra þátta í svörum viðmælanda við sömu spurningum. Það er að segja flokkað var eftir þeim þáttum sem komu aftur og aftur fram í svörum viðmælanda.

Notast var við opna kóðun (*e. coding*) sem þýðir að gögnin voru lesin yfir og punktar teknir niður yfir þá þætti sem komu ítrekað fram í viðtölunum. Þetta fól í sér að viðtölin voru lesin ítrekað yfir og sameiginlegir þættir fundnir, sameiginlegir þættir sem komu fram í svörum viðmælanda. Þemagreining (*e. thematic analysis*) felur í sér að í niðurstöðum er hægt að flokka þemum saman, þannig auðveldar það umfjöllun um niðurstöður (Bryman, 2016).

Eins og áður sagði gerði rannsakandi í upphafi spurningarammans eins konar þemun sem fólst í yfirþemu yfir spurningunum sem voru lagðar fyrir viðmælendur. Þetta telur rannsakandi að

hafi auðveldað mjög í viðtölunum sjálfum og gert spurningar skýrari og þannig haldið athygli viðmælanda við spurningar hverju sinni. Einnig er stuðst við þemu í umræðu um niðurstöður þessarar rannsóknar, það er gert með því að velja tilvitnanir í viðmælendum. Tilvitnanir sem valdar eru, eru þær tilvitnanir sem rannsakanda þykir lýsandi og draga vel saman svör allra viðmælanda við sömu spurningum. Allt spurningar er lúta að þáttum tengdum rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju.

Í þemu og kóðun gagna hafði rannsakandi alltaf í huga tengingu við rannsóknarspurninguna, hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju. Kóðun gengur út á það að kóða endurtekningar eða sameiginlega þætti í svörum viðmælanda, þætti sem geta gefið til kynna svör við rannsóknarspurningunni. Það ber þó að hafa í huga að þar sem um þemagreiningu er að ræða, þá er um nokkurs konar frelsi að ræða, það er að segja að ekki er hægt að alhæfa út frá niðurstöðum (Bryman, 2016).

4.6 Annmarkar rannsóknar

Þar sem um eigindlega rannsókn er að ræða er ekki hægt að alhæfa á þýði, sem sagt ekki er hægt að alhæfa út frá svörum viðmælanda yfir á aðra viðmælendum en þá sem tóku þátt í rannsókn þessari.

Þar sem tveir af sex viðmælendum þekkja til starfa rannsakanda sem stjórnanda í fyrirtæki, bað rannsakandi þá tvo viðmælendum að horfa framhjá þeirri vitneskju sinni í svörum sínum við spurningunum sem lagðar voru fyrir viðmælendum.

Rannsakandi gætti þess í hvívetna að gæta hlutleysis í viðtölum við viðmælendum, til dæmis með því að sýna ekki svipbrigði eða líkamstjáningu sem hægt væri að túlka á einhvern ákveðinn hátt í viðtölunum. Auk þess sem rannsakandi gætti þess að grípa ekki fram í svör viðmælanda né að reyna að endursegja eða túlka svör þeirra með orðum rannsakanda.

4.7 Réttmæti og áreiðanleiki rannsóknarinnar

Samkvæmt Kvale (2007) þá er mælikvarði á réttmæti rannsóknar hvort rannsóknin sýni það sem henni er ætlað, áreiðanleiki rannsóknar felst þá í því samræmi sem er í rannsóknarniðurstöðum (Kvale, 2007).

Samkvæmt Sigurlínu Davíðsdóttur (2013) er það ógn við réttmæti rannsóknar ef að rannsakandi er of tengdur rannsóknarefninu. Þá kemur einnig fram hjá henni að rannsakendur eigindlegra rannsókna telji að erfitt sé að tryggja hlutleysi þar sem rannsakandi komi oft með fyrirfram gefnar hugmyndir, þetta verði því að taka með í reikninginn strax í upphafi þegar talað er um réttmæti eigindlegrar rannsóknar (Sigurlína, 2013).

Varðandi réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar hafði rannsakandi í huga að vera ekki með fyrirfram ákveðnar skoðanir á svörum við spurningunum sem lagðar voru fram, né heldur að vera með fyrirfram ákveðnar skoðanir á því hvað hann vildi fá fram í svörum viðmælenda. Þess í stað leyfði rannsakandinn viðmælendum að tala í friði, án þess að rannsakandi væri að grípa frammi né að spyrja viðmælendur spurninga sem beindu viðmælendum í einhverja ákveðna átt og fá þannig fram ákveðin svör frá viðmælendum. Áður en viðtal hófst tók rannsakandi skýrt fram við viðmælenda að viðtalið væri nanflaust.

Rannsakandi þekkti lítillega til tveggja viðmælenda, bað rannsakandi þá viðmælendur sem þekktu til rannsakanda og starfa hans sem stjórnanda, að láta það ekki hafa áhrif í viðtölunum og í svörum þeirra. Rannsakandi leitaðist við að hafa umhverfi afslappað.

Rannsakandi vill áréttta eftirfarandi samkvæmt Sigurlínu (2013), þar sem almennt eru færri einstaklingar eða þátttakendur í eigindlegri rannsókn (*e. qualitative research*) en í meginlegri rannsókn (*e. quantitative research*), þá er erfitt að alhæfa út frá niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar (Sigurlína, 2013).

4.8 Almenns eðlis varðandi bakgrunn viðmælenda

Sameiginlegt með öllum sex viðmælendunum er að þeir hafa allir starfað í mannauðsmálum í vel yfir tíu ár hver fyrir sig. Fjórir viðmælendanna eru konur og tveir eru karlmenn.

Fjórir viðmælendanna hafa lokið BA/BS námi í sálfræði, tveir af þeim hafa einnig lokið mastersgráðu í mannauðsstjórnun, hinir tveir viðmælendurnir hafa lokið mastersgráðu í vinnusálfræði. Tveir viðmælendur hafa annars konar bakgrunn í námi, annar er kennaramenntaður og hefur auk þess sótt námskeið tengd mannauðsmálum á meistarastigi í Háskóla Íslands, hinn viðmælandinn hefur BA gráðu í ítölsku og mastersgráðu í alþjóðafræðum með áherslu á evrópufræði. Allir viðmælendurnir sex starfa í dag og hafa starfað síðastliðin tíu ár eða meira, sem mannauðsstjórar í fyrirtækjum með 250 til 830 starfsmenn.

Viðmælandur eru ekki nafngreindir í rannsókninni og var öllum viðmælendum gerð grein fyrir nafnleynd strax í upphafi viðtala auk þess sem það kom skýrt fram í viðtalsramma. Vinnustaðir viðmælenda koma heldur ekki fram í rannsókninni og fyllstu nafnleyndar er gætt að öllu leyti.

5. Niðurstöður úr þemagreiningu

Rannsóknarspurning þessarar rannsóknar er hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Eins og fyrr var greint frá skipti rannsakandi viðtalsrammanum upp í þemu, þetta fyrirkomulag kom að góðum notum við greiningu gagna. Þemugreiningin auðveldaði kóðun á þeim þáttum sem áttu það sameiginlegt að koma fram í viðtölum fleiri en eins viðmælenda. Sumir þáttanna komu jafnvel fram í svörum allra viðmælenda, til að nefna nokkur dæmi þessara þátta þá má tiltaka mikilvægi starfsþróunar, umbunar, mikilvægi fyrir hvatningu og viðurkenningu í starfi, mikilvægi þess að stjórnendur veiti starfsfólki verkefni við hæfi og svo framvegis. Fyrsta þemað var almenns eðlis varðandi viðmælendur, það var sett upp til að ná betur utanum bakgrunn viðmælenda til dæmis menntun og starfsaldur þeirra í mannauðsmálum. Þá var þema er vaðar þætti tengda starfsánægju út frá aldri og kyni fólks, einnig þema er vaðar jákvæða og neikvæða upplifun sem fólk nefnir varðandi starfsánægju, þætti sem hafa áhrif á starfsánægju og loks þema varðandi stjórnendur og starfsánægju.

Rannsakandi mun fara nánar í hvert þema fyrir sig og greina frá helstu niðurstöðum hvers þema. Það var af nógu efni að taka því viðtölin gengu öll vel og viðmælendur meira en fúsir til að ræða þetta rannsóknarefni, þau viðbrögð viðmælenda voru mjög svo ánægjuleg fyrir rannsakandann. Hér verða helstu niðurstöðupættir dregnir fram fyrir hvert þema.

5.1 Hvaðan hafa viðmælendur helstu vitneskju um þætti starfsánægju almennt?

Varðandi það hvaðan viðmælendur hafa mesta vitneskju um starfsánægju almennt, þá er það sameiginlegt í svörum viðmælenda að sú vitneskja komi úr störfum þeirra í mannauðsdeildum fyrirtækjanna sem viðmælendur starfa í. Fram kom að í daglegum störfum þeirra í mannauðsmálum er verið að fást við starfsánægju á einn eða annan hátt, þó það sé ekki alltaf verið að nota orðið starfsánægja eða líkt og viðmælandi A nefndi:

...þó að við séum ekkert alltaf að tala um starfsánægju sem slíka þá náttúrulega er það bara það sem við erum oft að ræða (viðmælandi A).

Svar viðmælanda E má segja að lýsi vel því hversu erfitt getur verið að henda mælikvarða á það hvað starfsánægja er, hvernig best sé að skilgreina starfsánægju.

Starfsánægja er í eðli sínu víðfemt hugtak, sem mannauðsstjóri er maður sífellt að læra eitthvað nýtt. Starfsánægja er sambland af mörgum þáttum og ekki eitthvaðsem er meitlað í stein. Það sem veldur starfsánægju hjá einum veldur ekkert endilega starfsánægju hjá öðrum og öfugt (viðmælandi E).

Einnig kom fram að starfsánægja sé oft mæld í vinnustaðgreiningum eða líkt og einn viðmælandinn nefndi, sem svör við spurningunni hvaðan viðmælendur hafa mesta vitneskju um starfsánægju:

Ég mundi segja að að það væri kannski jafnt úr fræðunum og úr starfinu sem ég hef mesta vitneskju um starfsánægju. Já svona bæði úr starfslokaviðtölum, ráðningasamtölum og úr vinnustaðgreiningum (viðmælandi B).

Viðmælendur voru allir sammála um að bæði nám og starfsreynsla leggðu grunninn að því hvaðan þeir hafa mesta vitneskju um starfsánægju og þætti tengda starfsánægju. Líkt og viðmælandi E sagði:

Maður lærir auðvitað eitthvað ákveðið um starfsánægju af bókum og úr fræðunum, en í raun lærir maður jafnmikið í raunheimum, bókin er eitt raundæmin eru annað (viðmælandi E).

Viðmælandi F tók í sama streng og talaði um að:

Vitneskjan um starfsánægju kemur úr fræðunum, eigin reynslu og svo úr strafsreynslu. Starfsánægja kemur inn á það sem hvetur fólk. Maður þekkir þetta bæði út frá starfsreynslu og svo út frá starfinu (viðmælandi F).

5.2 Starfsánægju tengt – almenns eðlis út frá aldri og kyni fólks

Þegar viðmælendur voru spurðir hvort munur væri á því eftir aldri fólks hvaða þætti það nefni að hafi áhrif á starfsánægju, þá voru allir viðmælendur sammála um að aldur skipti máli og að það sé munur á þeirri kynslóð sem er búin að vera lengur á vinnumarkaðnum og þeirri kynslóð sem er að koma inn á vinnumarkaðinn núna. Líkt og viðmælandi C nefndi:

Ég hef orðið vör við í gegnum árin að fólk sem er búð að vera lengi í vinnu og komið á einhvern ákveðinn aldur, það leitar að öryggi og auðvitað er góður mórall alltaf eitthvað sem allir nefna, svo og góður starfsandi. Á meðan unga fólkið nefnir starfsþróun. Þannig að ég mundi segja að það sé svona einhvers konar munur, bara eftir því hvað fólk nefnir í viðtölum. Fer svona eftir því hverju fólk er að leita að í vinnu (viðmælandi C).

Það var sameiginlegt með viðmælendum að eldra fólk teldi starfsöryggi vera mikilvægan þátt í starfsánægju, munur væri á aldurshópum varðandi það hvaða þætti fólk nefnir sem þætti er hafa áhrif á starfsánægju. Viðmælandi B svaraði spurningu fjögur á eftirfarandi hátt:

Já ég mundi segja það. Það er kannski svolítið eftir því hvar fólk er statt í lífinu, já svona kynslóðamunur. Ungu kynslóðin í dag vill meiri sveigjanleika í vinnu og fjölbreytileika í verkefnum, þau vilja sífellt vera að þróa sig og læra á meðan eldra fólkið er kannski bara meira að hugsa um öryggi. Einnig ef fólk er kannski komið með börn, þá er það meira að hugsa um jafnvægi milli einkalífs og vinnu, já maður finnur að það er kynslóðamunur (viðmælandi B).

Varðandi það hvort munur væri á starfsánægju eftir kyni fólks og eins hvort munur væri á því eftir aldri hvað fólk nefnir að hafi áhrif á starfsánægju, þá kom fram hjá viðmælendum að það geti verið breytilegt. Ekki þó aðeins eftir kyni heldur líka eftir breyttum aðstæðum í þjóðfélaginu. Aukinn sveigjanleiki í vinnu var þáttur sem viðmælendur nefndu sem áhrifaþátt beggja kynja á starfsánægju, aukinn sveigjanleiki eykur líkur á starfsánægju beggja kynja. Til dæmis í dag skipti sveigjanleiki í vinnu konur meira máli en áður fyrr. Einnig að sveigjanleiki skipti karlana líka meira máli en gerði áður fyrr, eða líkt og viðmælandi A nefndi:

Kannski áður fyrr skipti þessi sveigjanleiki konur meira máli en ég held að það sé ekkert síður fyrir karlana í dag, því að þeir eru meiri þátttakendur í dag í uppeldinu og slíku heldur en áður var (viðmælandi A).

Það var sameiginlegt með viðmælendum að konur tengdu starfsánægju frekar en karlar, við það að eftir þeim væri tekið og að þær fengju endurgjöf á störf sín. Einnig kom fram að konur legðu frekar áherslu á að starfsumhverfið væri gott. Karlar væru líklegri til að tengja saman starfsánægju og laun eða eins og viðmælandi C sagði:

Ég held varðandi launin, ég hef svona tilfinningu fyrir því en vil ekki fullyrða það þó, að karlmenn leggi það orð oftar saman með starfsánægju en konur myndu gera (viðmælandi C).

Varðandi spurningu nú um það hvort menntun fólks hafi áhrif á það hvernig fólk túlkar starfsánægju, það er að segja hvort munur sé eftir menntun fólks hvort það nefni hvatningu, umbun eða starfsþróun í tengslum við starfsánægju. Þá komu fram hjá viðmælendum misjöfn svör. Tveir töldu að það væri ekki eingöngu menntun sem hefði áhrif þar á. Tveir viðmælenda töldu að þeir sem eru meira menntaðir geri meiri kröfur til starfsþróunar og hærri launa. Annar þessara viðmælenda, viðmælandi D sagði í þessu sambandi:

Já þau sem eru með meiri menntun gera meiri kröfur um krefjandi verkefni og það að auka við kunnáttu sína. Frá þeim aðilum kemur kannski meira þetta ég verð að sjá mig skila einhverju sem skiptir máli, kannski að ánægjan sé meiri þar. Kannski ertu komin í þannig laun að það er alveg sátt við launin, allir vilja náttúrulega hærri laun. En það að viðkomandi finni að hann sé á réttum stað, með krefjandi verkefni og svona, það gerir hann sáttan (viðmælandi D).

Skiptar skoðanir voru meðal viðmælenda eins og áður sagði um menntunarþáttinn, einn viðmælandi taldi menntun ekki skipta máli varðandi túlkun fólks á starfsánægju, fjórði viðmælandinn, viðmælandi A sagði meðal annars:

...ég held að munurinn sé miklu frekar á störfunum eða starfahópnum og starfsumhverfi heldur en á menntun einstaklinga (viðmælandi A).

Varðandi það hvort að aldur, kyn eða menntun hafi áhrif á starfsánægju, má segja að viðmælandi F hafi dregið saman helstu þættina sem komu fram í svari allra viðmælendanna við spurningum um þessa þætti, með svari sínu:

Þetta er svona lögmál um mannlega hegðun, mannleg hegðun breytist ekki eins og tæknibreytingar og tölvur. Ég held að það sem hefur mest

áhrif á starfsánægju séu innri þættir eins og það að þú hafir tækifæri til að þróast í starfi, upplifir tilgang með vinnunni, þú vinnir í góðum hópi, þú fáiir að vera þú sjálfur og það að þú fáiir jákvæða endurgjöf (viðmælandi F).

5.3 Jákvæðir/neikvæðir þættir í sambandi við starfsánægju

Varðandi það hvaða þætti fólk nefndi helst í sambandi við jákvæða upplifun af starfsánægju þá kom fram hjá viðmælendum að starfsandinn, vinnuumhverfið og samstarfsfólk væri það sem fólk nefnir helst í þessu sambandi. Líkt og einn viðmælandinn sagði:

...mér finnst ég fá ítrekað í viðtölum við starfsmenn og líka þá sem eru að hætta, að það sem heldur lengi í fólk þegar því finnst kannski allt hitt farið og launafyrsting og svoleiðis þættir í gangi, það eru þættir eins og samstarfsfélagarnir, starfsöryggi og starfsþróun (viðmælandi D).

Varðandi þá þætti sem fólk nefndi í sambandi við neikvæða upplifun af starfsánægju, þá nefndi einn viðmælandinn að upplýsingagjöf skipti máli. Allir voru viðmælendur sammála um að stjórnun hafi mikil áhrif í sambandi við neikvæða upplifun af starfsánægju eða líkt og viðmælandi C orðaði það:

Ég held að það sé fyrst og fremst stjórnun sem hafi áhrif á neikvæða upplifun, því ef fólk hætta ekki hjá fyrirtæki vegna fólksins þá sé það einmitt svolítið stjórnunin sem fólk er að fara frá, það er þá stjórnunin. Fólk getur verið að nefna laun í starfslokaviðtölum eða við sinn yfirmann, það er svo þægilegt að nefna laun ef þú ert hvort eð er að fara. Málið er að þú ert kannski heldur ekki að gera þér grein fyrir að það er út af stjórnandanum sem þú ert að fara, eða kannski að það er bara ekki tekið á málum. Það er meira þessir hlutir sem snúa að stjórnun og hvernig hlutir eru gerðir og hvort og þá hvernig tekið er á málum, ég held að stjórnun og það sé aðalatriðið (viðmælandi C).

Það kom fram hjá fleirum en einum viðmælenda að bæði innri og ytri þættir hefðu áhrif á starfsánægju og vísaði einn viðmælandinn í hvatakenningar Herzberg og Maslow í því sambandi. Kenningar sem vísa til þess að einstaklingar þurfi að fullnægja ákveðnum grunnþörfum, eða eins og viðmælandi E orðaði það:

Það þurfa að vera ákveðnir grunnþættir til staðar til að það sé forsenda fyrir starfsánægju. Það þarf að vera góður starfsandi í hópnum, stjórnandinn þarf að standa sig í að veita einstaklingum störf við hæfi og veita umbun. Það eru svona þessir ýmsu hvataþættir sem þurfa að vera til staðar (viðmælandi E).

Rétt er að taka fram að í rannsókninni kom fram hjá viðmælendum að það getur verið einstaklingsbundið hvaða þætti fólk nefnir sem áhrifaþætti á starfsánægju og styður það við niðurstöður sem hafa komið fram í öðrum rannsóknum sem gerðar hafa verið á starfsánægju. Niðurstöður þessarar rannsóknar eru sambærilegar við niðurstöður annarra rannsókna varðandi það hvaða þættir er oftast nefndir sem áhrifaþættir á starfsánægju. Það kom skýrt fram hjá viðmælendum þessarar rannsóknar að áhrifaþættir væru til dæmis stjórnendur, hvatning, umbun og það að innri og ytri grunnþáttum sé fullnægt. Þá kom einnig fram hjá viðmælendum þessarar rannsóknar að ef umhverfið, stjórnandinn og starfið sjálft virkar hvetjandi á einstaklinginn þá er líklegra að einstaklingar upplifi starfsánægju í starfi sínu.

5.4 Starfsánægja – þættir sem hafa áhrif á starfsánægju

Varðandi það hvernig bæta megi starfsánægju almennt á vinnustað þá kom fram hjá öllum sex viðmælendum að stjórnandinn spili þarna stóran þátt. Starfsandinn og vinnufyrirkomulag var líka nefnt auk þess sem þættir eins og mötuneyti á vinnustað og það að fá ávexti geti haft áhrif til meiri starfsánægju. Þá kom fram hjá fjórum viðmælendum að upplýsingagjöf skipti miklu máli í sambandi við starfsánægju, að fólk sé vant því í dag að fá upplýsingar hratt á netinu. Fólki þarf að finnast það vera upplýst, að eins miklu leyti og hægt er í hverju tilfelli, líkt og viðmælandi A nefndi:

...upplýsingagjöfin og svo náttúrulega spilar yfirmaðurinn þarna líka mjög stóran part í að hvetja sitt fólk áfram og það að stjórnandi sé partur af hópnum, en ekki að stjórnandi standi utan við hópinn. Það á líka við um starfsmenn að þeir finni að þeir séu partur af hópnum (viðmælandi A).

Einnig kom fram að það að rótera verkefnum meðal starfsfólks gæti haft áhrif til meiri starfsánægju, til dæmis þar sem starfsmaður er búinn að vera lengi með sömu eða sams konar verkefni að viðkomandi fái þá fjölbreytni í verkefni sín. Einnig skipti máli að stjórnendur séu vakandi fyrir breytingum og hafi starfsþróun starfsfólks í huga. Viðmælandi E nefndi að í

fyrirtækinu þar sem hann starfar sé lögð áhersla á það að kynna starfsmenn fyrir hinum ýmsu störfum innan fyrirtækisins, eða eins og viðmælandinn orðaði það:

Við erum á hverju ári með starfsskipti þar sem allir starfsmenn geta óskað eftir því að prófa að vinna með öðrum starfsmönnum í öðrum deildum, bara til að kynnast öðru starfsfólki og öðrum störfum innan fyrirtækisins. Þetta hefur vakið mikla ánægju meðal starfsfólks (viðmælandi E).

Varðandi það hvort það séu einhverjir þættir í upphafi nýs starfs sem geti haft áhrif á starfsánægju fólks, þá voru allir sex viðmælendur sammála um að svo væri. Allir viðmælendur voru sammála um að móttökur nýliða á nýjum vinnustað skiptu verulegu máli uppá starfsánægju að gera hjá nýliðanum. Móttökur mótuðu upplifun nýs starfsmanns og það að setja starfsmann vel inn í starf og starfsumhverfi skipti miklu máli. Lýsingin á starfinu þurfi að vera skýr, móttökur góðar og hlýlegar, fóstri sé til staðar og að nýr starfsmaður finni að hann sé velkominn í hópinn. Allt séu þetta þættir sem skipta miklu máli eða eins og viðmælandi D sagði:

Já ég held að margt strax í upphafi í nýju starfi einstaklings skipti verulegu máli, eins og það hvernig sé tekið á móti fólki og að það finni strax í upphafi að hér er ég kominn og það er einhver sem tekur á móti mér og leiðbeinir mér (viðmælandi D).

Viðmælandi E nefndi það einnig sem mikilvægan þátt, hvernig staðið væri að móttöku á nýjum starfsmanni og að það markaði spor í upplifun hans af vinnustaðnum. Viðmælandinn nefndi í því sambandi sálfræðilega samninginn og mikilvægi þess að starfsaðstaða og annað væri tilbúið við upphaf starfs hjá nýjum starfsmanni:

Það skiptir máli að hafa allt tilbúið þegar nýr starfsmaður mætir. Við erum með tékklista fyrir stjórnendur og pössum upp á að farið sé yfir praktísk atriði eins og hvar ljósritunarvélin er, salerni, kaffiaðstaða og mötuneytið. Síðan skipum við fóstura og kynnum nýja starfsmanninn fyrir fósturum. Fósturinn er aðili sem nýr starfsmaður getur alltaf leitað til (viðmælandi E).

Rétt er að geta þess að fleiri viðmælendur töluðu um mikilvægi þess að standa vel að móttöku starfsmanna og nefndu fjórir af sex viðmælendum að fósturakerfi væri í þeim fyrirtækjum sem þeir störfuðu í.

Varðandi spurninguna hvaða þrjá helstu ytri þætti fyrirtæki ættu að hafa í huga til að halda í starfsánægju hjá fólki, þá nefndu viðmælendur launin, gott starfsumhverfi, góða vinnuaðstöðu, góðan stjórnanda, að það fari gott orðspor af fyrirtækinu þannig að fólk sé stolt af því að vinna hjá fyrirtækinu og geti jafnvel mælt með því við aðra að vinna hjá fyrirtækinu. Viðmælandi B orðaði sitt svar eftirfarandi:

Já, svona þrír ytri þættir. Fyrirtæki passi að hafa góðan stjórnanda, að það sé skýrt hvað er ætlast til af hverri og einni einingu og að markmið deildanna og sviðanna séu skýr. Einnig að markmið starfsmannanna séu skýr, að grunnþættir eins og vinnuumhverfi sé gott, að fólk hafi tækin og tólin. Já, svona að grunnurinn sé í lagi (viðmælandi B).

Varðandi spurninguna hvaða helstu þrjá innri þætti fyrirtæki ættu að hafa í huga þá nefndu viðmælendur félagslega þáttinn, viðhorf fólks á vinnustaðnum og til hans og það að fólk geri sér grein fyrir að það hefur áhrif á starfsandann, eða eins og viðmælandi A nefndi það:

Með þessa innri þætti, mér finnst kannski aðallega hægt að nefna að starfsþróun sé á ábyrgð hvers og eins. Fyrirtækið er bara að koma að því til að styðja við það. Að einhverju leyti er það starfsánægja líka, en þú veist það er bara að velja sér þetta viðhorf (viðmælandi A).

Viðmælendur voru beðnir að nefna áhersluröðina á eftirfarandi þáttum; umbun, hvatning, starfsþróun - eftir mikilvægi þessara þátta út frá starfsánægju fólks. Rannsakandi minntist á að viðmælendur gætu talað út frá eigin reynslu, hver þeir telji að áhersluröðin sé eða þá að þeir gætu talað út frá reynslu sinni sem mannauðsstjórar. Svör viðmælenda voru mismunandi og töluðu tveir viðmælendanna um að það væri svo einstaklingsbundið hver fólki myndist að áhersluröðin væri. Einn nefndi röðina hvatning, starfsþróun, umbun þó að sumir hafi aðeins launin í huga, launin verði svona stór umbunarþáttur. En segja má að samantekt svaranna endurspeglar í svari viðmælenda D sem sagði:

Ég held þetta sé eintaklingsmiðað og margir mundu kannski halda að launin séu númer eitt. En eins og ég hef gert mörg undanfarin ár þegar maður fær niðurstöðu vinnustaðagreininga, bara þegar maður byrjar að leika sér í niðurstöðum, þá eru launin alltaf í fjórða sæti. Það er alltaf það sem snýr að stjórnun sem er í fyrsta sæti hjá fólki, þá kemur næst hvatning og eftirtekt. Þetta er það sem fólk nefnir oftast (viðmælandi D).

5.5 Stjórnendur og starfsánægja

Þegar komið var að þemanu stjórnendur og starfsánægja var fyrsta spurningin hvað einkennir góðan stjórnanda eða yfirmann. Sammerkt með svörum viðmælenda var að stjórnandi þarf að þekkja eininguna sína og fólkið sem þar vinnur, hann þarf að þekkja þarfir þess, hann þarf að vera jákvæður, vera hvetjandi, þarf að geta tekið á erfiðum málum, hann þarf að þekkja eigin styrkleika og veikleika, hann þarf ekki að vera með puttana í öllum málum og hann þarf að þekkja inná rekstur. Líkt og viðmælandi D sagði:

Ef maður hugsar um einstaklinginn þá er það að taka eftir einstaklingum, að þekkja eininguna sína, líka að þekkja tölurnar sínar, þá þekkir þú markmiðin. Já, þekkja eininguna þína og fólkið og sjá samhengi hlutanna. Líka það að hafa yfirsýn yfir reksturinn og eininguna, því það hjálpar þér að sjá hver gerir hvað í stóru myndinni. Einnig auðvitað að treysta fólki, það að treysta öðrum en um leið þá að sjá ef eitthvað kraumar einhvers staðar, að sjá að það þarfa að laga þetta. Ef að það eru til dæmis einhver samskiptavandamál innan hóps, þá þarf að laga slíkt og að geta tekið á þannig málum fljótt og örugglega (viðmælandi D).

Viðmælandi F lagði á það ríka áherslu að það að vera tilbúinn til að hlusta væri mjög mikið atriði þegar kemur að stjórnendum og starfsánægju eða eins og viðkomandi orðaði það:

Ég held að það sé enginn góður stjórnandi nema hann sé tilbúinn til að hlusta. Það er dæmi þess að nýr stjórnandi kom mjög vel út úr vinnustaðagreiningu. Það kom á óvart hvað hann kom vel út, þegar ég spurði hann hvaða ástæðu hann teldi fyrir því að hann kæmi svona vel út, sagði hann – ég veit það ekki, það eina sem ég geri er að hlusta á fólkið. Þegar þú ert að hlusta á fólk þá ertu til dæmis að sýna því virðingu (viðmælandi F).

Viðmælandi E nefndi eftirfarandi í sambandi við stjórnendur og starfsánægju:

Ég held að grunnurinn að góðum stjórnanda sé að hann þekki sjálfan sig og sé samkvæmur sjálfum sér. Að hann þykist ekki vera einhver sem er hafinn yfir sitt starfsfólk, hann þarf að sýna því virðingu og skilning en jafnframt að vera með ákveðna jákvæða pressu á því. Ýta starfsfólki aðeins út fyrir þægindarammann. Stjórnandi þarf að virkja innri hvata hjá starfsfólkinu, þar sem það á við (Viðmælandi E).

Það voru margir sameiginlegir þættir sem komu fram í svörum viðmælenda varðandi það hvernig stjórnandi getur náð upp starfsánægju og viðhaldið starfsánægju meðal starfsmanna. Þetta voru þættir eins og að stjórnandi þarf að greina hvað starfsánægja er, hann þarf að hafa leiðsheimildina í huga og að hann getur ekki einn haft áhrif á starfsánægju. Það er liðsheildin sem skiptir máli, stjórnandinn þarf að fá fólkið í lið með sér í að ná upp góðum starfsanda og viðhalda starfsánægju. Stjórnandinn þarf að ná að nýta styrkleika hvers og eins. Stjórnandi þarf að vera til staðar fyrir starfsfólkið, á sama tíma og hann þarf að geta tekið á málum og veitt bæði jákvæða og neikvæða endurgjöf. Það skiptir máli að vera með sprell og að hafa gaman í vinnunni, en á sama tíma þarf stjórnandi að passa upp á að taka á erfiðum málum. Líkt og viðmælandi B orðaði:

Já, líka það að stjórnandi taki á vandamálum þegar þau koma upp. Stjórnandi þarf kannski ekki alltaf að bregðast strax við en eftir því sem hann dregur að takast á við ákveðin vandamál, því stærri verða þau og þetta hefur mikil áhrif á starfsánægju. Og þetta með að gefa endurgjöf, það er mjög erfitt að gefa neikvæða endurgjöf, en ef þú gerir það og nærð að gera það vel þá skilar það sér margfalt tilbaka (viðmælandi B).

Allir viðmælendur þessarar rannsóknar komu inná mikilvægi þess að stjórnandi taki á málum, komi upp mál þess eðlis að taka þurfi sérstaklega á þeim. Þetta geta verið ýmiss konar mál sem geta haft mikil áhrif á upplifun starfsfólks á vinnustað og þar með haft áhrif á starfsánægju þess. Viðmælandi F orðaði þetta á eftirfarandi hátt:

Oft á tíðum koma upp þættir sem er ekkert erfitt að laga, stjórnandi þarf að vera einlægur í því að vilja laga mál og að þora að taka á erfiðum málum. Ef það er til dæmis skemmt epli innan hópsins þarf stjórnandi að taka fljótt og vel á þeim málum. Ef það er hins vegar stjórnandinn sem veldur óánægju starfsfólks, þá þarf að jafnframt að taka á þeim málum. Það má ekki láta mál þróast of lengi í einhvern neikvæðan farveg innan fyrirtækisins, það hefur áhrif á starfsánægju starfsfólks (viðmælandi F).

Varðandi næst síðustu spurninguna, hvort það væri eitthvað sem mætti bæta við þennan spurningalista, þá nefndu allir sex viðmælendurnir mikilvægi vinnustaðagreininga varðandi þætti til að mæla starfsánægju. Það væri í raun erfitt að finna mælingu sem mældi starfsánægju, en vinnustaðagreining væri þáttur í þá átt að fá fram mælingu á starfsánægju.

Viðmælandi D tók svona til orða varðandi hugtakið starfsánægju og hvernig mismunandi skilningur er lagður í það hugtak:

Já einmitt af því að þetta er bara eitt hugtak starfsánægja, þegar maður heyrði eða kynnti sér það fyrst, þá var þetta svona að hafa gaman í vinnunni. Síðan kynnist maður starfsánægju sem fagi í námi í mannauðsmálum, þá áttar maður sig á að starfsánægja er ekki eingöngu svona eintóm gleði og glens, svona eins og þegar vísað er til fiskmarkaðarins í Bandaríkjunum. Ég er ekkert að gera lítið úr því að það þarf að vera gaman og sprell. Árshátíðir, einhverjir dagar og búningar og einhverjir að segja brandara við kaffivélina. En þetta er bara miklu dýpra, þetta er eins og vellíðan. Þetta er bara eins og það að þú þarft að vera hamingjusamur. Þetta er ekki bara alltaf einhver rosa gleði og allt æðislegt, þetta er meira einhver heild. Svo getur það verið misjafnt hvað starfsánægja skiptir þig miklu máli á hverjum tíma og eftir því á hvaða stað þú ert á í lífinu (viðmælandi D).

Af þessum tilvitnunum má sjá að það eru margir mikilvægir þættir sem hafa áhrif á starfsánægju starfsfólks, þáttur stjórnanda vegur meðal annars þungt varðandi það hvort starfsfólk upplifi starfsánægju eða ekki. Stjórnandi þarf að vera einlægur, tilbúinn til að hlusta, njóta trausts starfsmanna og að geta tekið á erfiðum málum.

6. Niðurstöður

Varðandi rannsóknarspurninguna hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju og niðurstöður þessarar rannsóknar sem framkvæmd var af rannsakanda, þá voru mjög margir og áhugaverðir þættir sem komu fram. Samhljómur er með niðurstöðum þessarar rannsóknar og margra annarra rannsókna sem framkvæmdar hafa verið um starfsánægju og þess hvaða þættir felast í því hvort starfsmenn upplifi starfsánægju í starfi eða ekki. Það sama er hægt að segja með niðurstöðum er varða það hvaða þættir falla undir og/eða hafa áhrif á starfsánægju.

Þá eru niðurstöður þessarar rannsóknar samhljóða nokkrum þeirra kenninga sem settar hafa verið fram af fræðimönnum, sem dæmi má nefna þarfa- og hvatakenningar, líkt og þarfapýramídi Maslow og hvatakenningu Herzberg. Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna fram á að starfsmenn upplifa starfsánægju fái þeir til dæmis umbun og hvatningu í vinnu sinni, fái þeir verkefni við hæfi og nái þeir þannig að uppfylla ákveðnar þarfir sem þurfa að vera til staðar til að upplifa starfsánægju. Þarna kemur til þörfin fyrir bæði innri og ytri hvata og farið var nánar í kenningakafla þessarar rannsóknar. Þá sýna niðurstöður þessarar

rannsóknar að félagslegi þátturinn er mjög mikilvægur, líkt og félagsleg kenning Bandura (1977) vísar til. Samkvæmt Bandura eiga góð samskipti á vinnustað verulega stóran þátt í að starfsfólk upplifi starfsánægju og að starfsandi starfsfólks á vinnustað sé góður.

Skýrt kom fram í niðurstöðum þessarar rannsóknar að það er mismunandi hvernig einstaklingar upplifa starfsánægju og einstaklingsbundið hvaða þætti fólk telur að hafi áhrif á starfsánægju. Viðmælendur rannsóknarinnar komu allir inn á það í svörum sínum að samskipti á vinnustað skipa verulega stóran þátt í starfsánægju á vinnustað og upplifun starfsfólks á starfsánægju. Þetta varðar bæði samskipti við samstarfsfélaga og stjórnendur.

Þá kom fram að liðsheildin skiptir miklu máli í sambandi við starfsandann á vinnustað, það er ekki ólíkt kenningum Greenleaf (1970) um þjónandi forystu. Leiðtogi sem er tilbúinn að hlusta og þjóna og hefur það að sjónarmiði er góður leiðtogi og líklegur til að skapa góða liðsheild (Greenleaf, 2008).

Þessar niðurstöður eru ekki ólíkar þeim þáttum sem Bandura (1977) fjallar um í félagslegri kenningu sinni (*e. social influence theory*). Kenning Bandura fjallar um að ef starfsmenn eru ánægðir hefur það áhrif á samstarfsmenn, sem dæmi má nefna að þeir starfsmenn sem sýna jákvæða hegðun smita jákvæðni út í hóp samstarfsmanna, jákvæðir starfsmenn eru frekar ánægðir starfsmenn heldur en þeir sem eru ekki jákvæðir (Armstrong og Taylor, 2016).

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að það að taka strax vel á móti nýliða á vinnustað skiptir miklu máli upp á starfsánægju viðkomandi að gera, það er mikilvægt að vel sé tekið á móti nýjum starfsmanni og að hann finni að hann sé velkominn í hópinn. Góðar móttökur geta markað sporin varðandi það að einstaklingur fái jákvæða upplifun á nýjum vinnustað, jákvæð upplifun af vinnustað er líklegri til að leiða til starfsánægju en neikvæð upplifun af vinnustað. Líkt og einn viðmælandinn nefndi, þá þarf starfsfólk að upplifa vellíðan í starfi rétt eins og það þarf að upplifa vellíðan og hamingju í sínu daglega lífi, þetta eru þættir sem hafa áhrif á starfsánægju.

Upplýsingagjöf og aðgengi upplýsinga kom fram í rannsókninni sem áhrifaþáttur á starfsánægju, fólk vill finna að því sé haldið upplýstu í nútímaþjóðfélagi. Þetta gerir það að verkum að fólk upplifir sig meira sem hluta af hópnum, að starfsfólk og hlutverk þess innan fyrirtækisins sé hlekkur í heildar keðjunni og þar með fær starfsfólk upplifunina að vera hluti af liðsheildinni.

Þá kom einnig fram hjá viðmælendum rannsóknarinnar að í vinnustaðakönnunum nefnir fólk oft laun sem þátt í starfsánægju, fólk vill fá hærri laun. Síðan í viðtölum við starfsfólk, líkt

og í starfslokaviðtölum, þá er fólk ekki oft að nefna laun sem óánægjuþátt og þátt í að viðkomandi sarfsmaður sé að hætta. Oftar en ekki nefnir fólk stjórnun og stjórnendur sem óánægjuþátt og ástæðu fyrir að það hættir störfum. Viðmælendur voru sammála um að vinnustaðagreiningar séu tæki sem mæla ánægju á vinnustað, ásamt því að mæla aðra vinnutengda þætti. Viðmælendur töldu að mikilvægt væri að framkvæma vinnustaðagreiningu að minnsta kosti einu sinni á ári og var einn viðmælendanna á þeirri skoðun að vinnustaðakönnun þyrfti að framkvæma fjórum sinnum á ári (á þriggja mánaða fresti), til að geta brugðist hratt við ef niðurstöður sýna að viðbragða er þörf. Til dæmis ef starfsánægja starfsfólks mælist ekki há. Í fyrirtækinu þar sem viðkomandi viðmælandi starfar eru framkvæmdar vinnustaðagreiningar með þriggja mánaða millibili. Tilgangurinn er að geta brugðist hratt við þar sem þess er þörf, gripið strax inn í mál ef með þarf.

Rannsóknarspurning þessarar rannsóknar er hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju, í niðurstöðum þessarar rannsóknar kom mjög sterklega fram að þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Þættir sem hafa bæði jákvæð og neikvæð áhrif á starfsánægju starfsmanna.

Stjórnendur spila stórt hlutverk í starfsánægju á vinnustað, stjórnendur þurfa að geta tekið á málum þegar þess gerist þörf, jafnframt því sem þeir þurfa að vera jákvæðir, veita endurgjöf, draga vagninn með liðsheildinni, hafa traust starfsfólks og vera til staðar fyrir starfsfólkið. Starfsfólk þarf að finna að það getur talað við stjórnendur og stjórnendur þurfa að geta veitt bæði jákvæða og neikvæða endurgjöf á góðan og réttlátan hátt. Stjórnendur þurfa að þekkja sína eigin styrk- og veikleika ásamt því að þekkja styrk- og veikleika starfsmanna sinna. Stjórnendur þurfa að huga að starfsþróun og því að veita verkefni við hæfi, auk þess að veita starfsfólki tækifæri til starfsþróunar.

Stjórnendur þurfa að taka á vandamálum þegar þau eru til staðar auk þess sem þeir þurfa að vera leiðtogar, hvetja og hrósa fólki, veita umbun, þekkja hópinn sinn, gæta jafnréttis og þess að starfsfólki sé ekki mismunað, til dæmis að því er varðar starfsþróun og launamálum starfsmanna. Það að stjórnendur gefi sér tíma til að hlusta á starfsfólk sitt og gefi sér tíma til að ræða við starfsfólkið, eru þættir sem skipta verulegu máli í daglegum störfum stjórnanda. Það þarf að sýna starfsfólki þá virðingu að hlustað sé á það, að það sé tími til þess hjá stjórnendum þó að mikið gangi á og mikið sé að gera. Stjórnendur þurfa að vera til staðar fyrir starfsmenn sína, bæði þegar vel og illa gengur, þegar miklar eða engar breytingar eru í fyrirtækinu, vera til staðar og hlusta. Allir þessir þættir komu fram í niðurstöðu þessarar rannsóknar, sem mikilvægir þættir og mjög mikilvægur grunnur fyrir því að starfsfólk upplifi starfsánægju.

Gagnkvæm virðing þarf að vera til staðar hjá starfsfólki og stjórnendum, stjórnendur þurfa að njóta trausts starfsfólks á sama tíma og stjórnendur þurfa að geta tekið á málum. Það er ekki gott að vera alltaf vinur starfsfólks og ekki fer á milli mála að viss virðing þarf að vera til staðar, bæði hjá starfsfólki til stjórnenda og hjá stjórnendum til starfsfólks.

Eins og fram hefur komið varðandi niðurstöður rannsóknarinnar, þá eru umbun, hvatning og starfsþróun þættir sem eru starfsfólki mikilvægir til að það upplifi starfsánægju. Það getur verið einstaklingsbundið hvenær, út frá hvaða þáttum og hvernig fólk upplifir starfsánægju. Tveir eða fleiri starfsmenn sem vinna samskonar störf á sama vinnustað og í sama starfsumhverfi, geta upplifað starfsánægju á ólíkan hátt. Það getur allt eins verið að annar upplifi starfsánægju en hinn ekki, sá sem ekki upplifir starfsánægju getur upplifað starfsóánægju. Þriðji aðili við nákvæmlega sömu aðstæður á sama vinnustað gæti síðan upplifað það að finna hvorki fyrir starfsánægju né heldur starfsóánægju. Þarna kemur inn í einstaklingsmunur, líkt og kom fram í rannsókninni þá leggja einstaklingar áherslu á mismunandi þætti og hafa mismunandi upplifun af sömu þáttum. Má hér segja að komi fram sömu þættir og Ganguli (1994) talar um þar sem hann segir að til að auka starfsánægju þurfi að líta til þeirra þátta sem hvetja hvern og einn einstakling (Ganguli, 1994).

Laun eru almennt oft talin vera stærsti hvataþátturinn, það er að segja að laun spili stóran þátt í því hvort starfsfólk upplifi starfsánægju eða ekki. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna fram á, og það var þáttur sem kom fram meðal allra sex viðmælandanna, að það eru aðrir þættir sem skipta verulegu máli varðandi það hvort einstaklingar upplifa starfsánægju eða ekki. Þetta eru þættir eins og það að hafa verkefni við hæfi, að starfsþróun sé til staðar, að gagnkvæmt traust og sanngirni sé til staðar svo fátt eitt sé nefnt. Stjórnun og stjórnendur spila einnig stóran þátt, svo og hvatning og virðing. Góður vinnuómóll, góðir samstarfsmenn og góð vinnuaðstaða, allt eru þetta þættir sem koma fram í rannsókninni sem þættir sem hafa áhrif á starfsánægju.

Rétt er að geta þess að það kom fram hjá viðmælendum að erfitt sé að finna mælitæki sem mælir starfsánægju en þó kom fram að vinnustaðagreiningar ná oft að mæla starfsánægju. Varðandi það hvort kyn, aldur eða menntun hefði áhrif á hvað fólk nefni sem þætti er hafa áhrif á starfsánægju, þá fannst viðmælendum erfitt að segja beint til um það. Það kom fram að konur tala oftar en karlar um starfsánægju og hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju. Konur eru oftar sáttari en karlar við að eftir þeim sé tekið, að það sé nóg til að þær finni fyrir starfsánægju. Karlar tengi aftur á móti starfsánægju oftar við laun en konur.

Það er margt mjög athyglisvert sem kom fram í þessari rannsókn og einn þáttur þess er munur á kynslóðum. Viðmælendur voru allir sammála um að yngri kynslóðir á vinnumarkaðnum hafa starfsþróun og sveigjanleika í huga á meðan eldri kynslóðir á vinnumarkaðnum telja öryggisþáttinn, til dæmis það að hafa vinnu, vera aðalþáttinn. Unga kynslóðin á vinnumarkaðnum í dag leggur áherslu að þróast í starfi, læra og fá ný verkefni, hún hefur frekar í huga að stoppa stutt við á vinnustað.

Það má því segja varðandi kynslóðamun að eldri kynslóðir séu tryggari vinnu og vinnustað og hafi starfsöryggi í huga. Þá kom fram að sveigjanleiki í vinnu er orðinn meiri áhersluþáttur hjá fólki en áður var. Með breyttum áhersluþáttum í þjóðfélaginu þá er sveigjanleiki orðinn meiri áhersluþáttur hjá báðum kynjum. Þetta sé meðal annars tilkomið með meiri þátttöku karla í heimilisstörfum og fjölskyldulífi, svo og að hjá konum sé orðin aukin áhersla á starfsframa og þar með oft lengri vinnudagar.

Af framansögðu má sjá að það er margt mjög áhugavert sem kom fram í niðurstöðum þessarar rannsóknar, þar sem leitast er við að svara rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju. Margir ólíkir þættir sem koma fram að hafi áhrif á starfsánægju. Þess ber þó að geta að mannlegi þátturinn, stjórnendur, starfsandinn, liðsheildin, sveigjanleiki, starfsþróun, traust, verkefni við hæfi, jafnrétti í launum, umbun og hvatning eru þeir þættir sem oftast komu fram í svörum viðmælenda í rannsókn þessari á þáttum stjórnunar er hafa áhrif á starfsánægju. Það má því segja að rannsóknarspurningunni sé svarað með niðurstöðum þessarar rannsóknar auk þess sem að niðurstöður þessarar rannsóknar eru samhljóða niðurstöðum margra annarra rannsókna, bæði erlendra og íslenskra og minnst var á í kafla 3.5 um rannsóknir varðandi starfsánægju.

Einn af þáttum stjórnenda er að sjá til þess að þeir þættir sem auka líkur á starfsánægju séu til staðar fyrir starfsfólk. Það kom fram í rannsókninni að góð fræðsla og þjálfun eykur frammistöðu og starfsánægju og hvetur starfsfólk áfram í starfi sínu. Það er því nauðsynlegt að stjórnendur skilji, viðurkenni og geti metið þörfina fyrir þjálfun og þróun starfsfólks. Einnig kom fram að stjórnendur þurfa að veita starfsfólki svigrúm til þjálfunar og þróunar. Það kom fram hjá öllum viðmælendum að starfsmenn sem fá tækifæri til að byggja upp færni sína og eru tilbúnir til að nýta hæfileika sína betur, eru betur undir það búnir að þróast í starfi til framtíðar. Hafa ber í hug, líkt og kom fram í mannaðskafla þessarar rannsóknar, að góður mannauður er fyrirtækjum auðlind. Það að hafa ánægða starfsmenn sem eru tilbúnir að leggja meiri vinnu á sig og ganga lengra í þágu fyrirtækisins er stór kostur fyrir fyrirtækin. Há starfsmannavelta er kostnaðarsöm fyrir fyrirtæki, ánægður mannauður sem líður vel í vinnu

sinni og upplifir starfsánægju ætti því að vera markmið og stefna hvers fyrirtækis og stjórnenda.

Það má því segja að margvíslegir þættir stjórnunar hafi veruleg áhrif á það hvort að starfsfólk upplifi starfsánægju á vinnustað eða ekki. Auk þátta stjórnunar koma aðrir þættir inn og hafa áhrif á það hvort starfsfólk upplifi starfsánægju eða ekki, samspil þátta hefur þar mikið að segja svo og það hvernig einstaklingar upplifa hina ýmsu þætti á vinnustað bæði að því er varðar innri og ytri þætti.

7. Umræða

Þar sem um eigindlega rannsókn var að ræða voru viðmælendur ekki fleiri en sex talsins. Það er því ekki hægt að alhæfa á þýði út frá niðurstöðum rannsóknarinnar. Rannsakandi lagði sig fram við að halda áreiðanleika rannsóknar sem mestum, með því að taka viðtölin í rólegu og afslöppuðu umhverfi og gæta þess að utanaðkomandi truflun yrði ekki á meðan viðtölin fóru fram. Rannsakandi gætti þess einnig að grípa ekki fram í fyrir viðmælanda né að sýna svipbrigði eða trufla viðmælendur á nokkurn annan hátt. Notast var við opin viðtöl þar sem þau gefa góða sýn á upplifun viðmælanda. Viðtölin voru öll tekin á vinnustað viðmælanda.

Rannsakandi gerði ekki greinarmun á svörum viðmælanda út frá kyni, kynjaskipting viðmælanda í þessari rannsókn var fjórar konur og tveir karlmenn. Tekin voru viðtöl við þessa sex einstaklinga, sem allir eiga það sameiginlegt að vera mannauðsstjórar í fyrirtækjum með 250 – 830 starfsmenn og að hafa starfað að mannauðsmálum í tíu ár eða lengur. Allir viðmælendurnir hafa háskólamenntun að baki auk þess sem fimm af sex viðmælendum höfðu lokið framhaldsnámi með meistaragráðu. Þess má geta að fjórir viðmælanda af sex eru með háskólamenntun á sviði sálfræði, einn með kennaramenntun og einn með tungumálamenntun á háskólastigi. Tveir viðmælanda eru auk þess með meistaragráðu í vinnusálfræði og tveir með meistaragráðu í mannauðsstjórnun. Einn viðmælanda er með meistaragráðu í alþjóðafræðum með áherslu á evrópufræði.

Gera má ráð fyrir takmörkunum í öllum rannsóknum og svo er einnig með þessa rannsókn. Þrátt fyrir það ber þess að geta að áreiðanleiki rannsóknarinnar getur verið góður. Samhljómur kemur fram með niðurstöðum þessarar rannsóknar og niðurstöðum annarra rannsókna sem gerðar hafa verið á stjórnun og þeim þáttum sem hafa áhrif á starfsánægju. Í eigindlegum

rannsóknnum þar sem þátttakendur eru fáir, líkt og var í þessari rannsókn eða alls sex viðmælendur, þá má gera ráð fyrir einhverjum takmörkunum. Í eigindlegum rannsóknum er ekki tilgangur að alhæfa um rannsóknarefnið, heldur sér rannsakandi um að túlka niðurstöður út frá svörum viðmælenda, upplifun og viðhorfum þeirra. Rannsókn þessi endurspeglar því eingöngu þann hóp sem tók þátt í rannsókninni en ekki skoðun almennings.

Með aukinni þekkingu og kröfu í nútímapjódfélagi í mannauðsmálum hafa fræðimenn og almenningur beint sjónum sínum meira að þeim þáttum sem snúa að mannauðsmálum almennt. Með meiri kröfum almennings um aukið aðgengi upplýsinga og fræðsluefnis er ekki hjá því komist að starfsfólk gerir kröfur til þess að vita rétt sinn og skyldur. Þetta hefur ójákvæmilega kallað á breytta áherslupætti í mannauðsstjórnun og fjölbreyttari kröfur eru gerðar til fyrirtækja, stjórnenda og mannauðsstjóra en áður var.

Í rannsókn þessari kom fram að meiri líkur eru á starfsánægju ef að starfsmaður fær tækifæri til að njóta eigin hæfileika og þekkingar, sem samræmist niðurstöðum margra annarra rannsókna sem gerðar hafa verið á starfsánægju og þáttum tengdum starfsánægju.

Markmið með rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa á hrif á starfsánægju, var meðal annars að leita svara við því hvaða þættir stjórnunar, og þá að hve miklu leyti þeir þættir hefðu áhrif á starfsánægju.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að mestu leyti í samræmi við þær hugmyndir sem rannsakandi hafði í upphafi, þegar farið var af stað með rannsóknina. Þess ber að geta að rannsakandi lagði áherslu á að hugmyndir hans í upphafi rannsóknar hefðu ekki áhrif á framkvæmd rannsóknarinnar né heldur á vinnslu og greiningu gagna og niðurstaða úr rannsókninni.

Áhugi rannsakanda á rannsóknarspurningunni hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju hefur aukist við vinnslu þessarar rannsóknar. Ef til vill má segja að sálfræðilegur bakgrunnur í menntun rannsakanda hafi þar einhver áhrif á, þar sem allt sem lítur að mannlegu eðli einstaklinga er rannsakanda einkar hugleikið. Einnig má segja að starf rannsakanda sem stjórnanda mannmargrar deildar á stórum vinnustað, hafi sín áhrif á áhuga rannsakanda á mannlegum og veigamiklum þáttum stjórnunar og áhrifa þeirra á starfsánægju. Rétt er að taka fram að þrátt fyrir margra ára reynslu rannsakanda sem stjórnanda, gætti rannsakandi þess í hvívetna að hvorki skoðanir, reynsla né nokkuð annað hefði áhrif á vinnslu þessa rannsóknarverkefnis.

Rannsakandi er ánægður með að geta með rannsókn þessari bætt í flóru annarra rannsókna sem gerðar hafa verið á starfsánægju. Á sama tíma bendir rannsakandi á að um eigindlega rannsókn er að ræða með fáa viðmælendur, þannig að ekki er hægt að alfhæfa út frá rannsókn þessari yfir á þýði. Sem eigindleg rannsókn gefur þessi rannsókn þó tækifæri á að kanna dýpra og tekur á meiri skilningi en megindleg rannsókn mundi gera á sama rannsóknarefni.

Líkt og Sigurlína (2013) bendir á þá eiga niðurstöður eigindlegrar rannsóknar við og ná yfir það rannsóknarefni sem rannsakað er hverju sinni (Sigurlína,2013).

Í rannsókn þessari kom fram sambærileg niðurstaða og í öðrum rannsóknum um sama efni, varðandi það að meiri líkur eru á starfsánægju séu vissir þættir til staðar á vinnustað. Þetta eru til dæmis þættir eins og möguleiki á starfsþróun, stjórnun, samskipti, traust til stjórnenda, jafnvægi milli vinnutíma, samstarfsfólk og laun. Auknar líkur á starfsþróun, góð stjórnun og góð samskipti á vinnustað voru til dæmis þættir sem samkvæmt niðurstöðu rannsóknar minnar auka líkur á starfsánægju.

8. Lokaorð

Með aukinni þekkingu og kröfu í nútímaþjófdeglagi um að vel sé staðið að mannauðsmálum á vinnustöðum, hafa fræðimenn og almenningur beint sjónum sínum meira að þeim þáttum sem snúa að mannauðsmálum almennt. Með kröfum almennings um aukið aðgengi upplýsinga og fræðsluefnis er ekki hjá því komist að starfsfólk gerir kröfur til þess að vita rétt sinn og skyldur. Þetta hefur óhjákvæmilega kallað á breytta áhersluþætti í mannauðsstjórnun og meiri og fjölbreyttari kröfur eru gerðar til fyrirtækja, stjórnenda og mannauðsstjóra en áður var.

Í dag leggja fyrirtæki almennt áherslu á aðgengi starfsfólks að upplýsingum til dæmis með notkun á heimasíðum fyrirtækja. Í rannsókninni kom fram hjá einum viðmælandanum að þeir einstaklingar sem eru að koma inn á vinnumarkaðinn í dag eru almennt meira meðvitaðir um réttindi sín til dæmis lífeyrisréttindi, réttindi um orlof og veikindadaga en áður var. Aðgengi starfsfólks að upplýsingum almennt er meira og bættara með netvæðingunni sem orðið hefur.

Mannauðurinn er hverju fyrirtæki dýrmætur og því skiptir það verulega miklu máli fyrir fyrirtæki, að starfsfólk upplifi starfsánægju í vinnu sinni, sérstaklega í ljósi þess að með aukinni starfsánægju eru starfsmenn frekar tilbúnir til að leggja meira á sig og sýna meiri afköst. Það er hverjum starfsmanni nauðsynlegt að upplifa starfsánægju í vinnu sinni líkt og

hverjum einstaklingi er nauðsynlegt að upplifa ánægju og hamingju í sínu daglega lífi. Þeir starfsmenn sem upplifa starfsánægju eru jákvæðari og líklegri til að smita jákvæðni út í hóp samstarfsmanna sinna, heldur en þeir starfsmenn sem upplifa ekki starfsánægju.

Það eru nokkrir þættir sem helst hafa komið upp í rannsóknum fræðimanna á starfsánægju, þættir eins og það að hafa verkefni við hæfi, góð vinnustaða, tól og tæki við hæfi, starfsþróun, umbun, hvatning, laun og svo mætti lengi telja. Stjórnun og þáttur stjórnenda er einn veigamikill þáttur, það er mikilvægt að stjórnendur þekki styrkleika og veikleika sína, séu tilbúnir til að hlusta á starfsfólk sitt, geti tekið á málum, ávinni sér traust starfsmanna sinna og taki þátt í liðsheildinni. Stjórnendur þurfa að vera ánægðir sjálfir í starfi til að geta miðlað af gleði sinni og ánægju til starfsmanna, þeir þurfa að upplifa starfsánægju. Því líkt og starfsmaður sem upplifir starfsánægju, þá smitar ánægður stjórnandi starfsánægju út í hóp starfsmanna sinna og samstarfsstjórnenda.

Einn veigamikill þáttur til að viðhalda starfsánægju er að mæla starfsánægju reglulega, samkvæmt niðurstöðum þessarar og annarra rannsókna koma vinnustaðakannanir þar að góðum notum. Erfitt er að finna tölulegan mælikvarða á starfsánægju og þess hvaða þættir stjórnunar hafi áhrif á starfsánægju, því eru niðurstöður vinnustaðakannana oft notaðar sem mælikvarði á þessa og aðra þætti. Vinnustaðakannanir ætti að framkvæma með reglulegu millibili þannig að hægt sé að grípa fljótt inn í ef með þarf út frá niðurstöðum.

Því leggur rannsakandi til að stjórnendur fyrirtækja leggi á það ríka áherslu að mæla starfsánægju og þætti tengda starfsánægju, mælitæki slíks getur verið framkvæmd vinnustaðakannana. Með vinnustaðakönnun geta starfsmenn einnig komið á framfæri skoðunum sínum og upplifun ýmissa þátta á vinnustað. Það er hverjum stjórnanda nauðsynlegt að vita hvort starfsfólki hans líði vel í starfi og hvort það upplifi starfsánægju, þar geta vinnustaðakannanir komið að góðum notum.

Líkt og niðurstöður þessarar rannsóknar sýna þá hafa þættir stjórnunar verulega áhrif á það hvort að starfsmenn upplifi starfsánægju eða ekki á vinnustað sínum. Niðurstöður sýna einnig að þáttur stjórnanda er mikill að mörgu leyti og getur haft stýrandi áhrif á það hvort starfsmenn leggi sig alla fram í starfi eða ekki svo og hvort starfsmannavelta hjá fyrirtæki sé mikil eða ekki. Góður og ánægður mannauður er hverju fyrirtæki nauðsynlegur, því er mikilvægt að þættir stjórnunar séu í þeim farvegi að starfsfólk upplifi að vel sé staðið að stjórnun innan síns fyrirtækis. Það leiðir síðan óhjákvæmilega af sér meiri líkur á starfsánægju, samanber niðurstöður þessarar rannsóknar.



Heimildaskrá

- Armstrong, M og Taylor, S. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13. útgáfa). UK: Henry Ling Limited.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice* Vol. 3 issue 4. Sótt 1. október 2018 af: <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Birna G. Flygenring og Herdís Sveinsdóttir. (2014). Starfsánægja, streita og heilsufar á breytingatímum: rannsókn á kragasjúkrahúsum. Hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands. Sótt 4. nóvember 2018 af: <http://www.hjukrun.is/library/Skrar/Timarit/Timarit-2014/4-tbl-2014/Starfsanaegja,%20streita%20og%20heilsufar.pdf>
- Blanchard, P. N. og Thacker, J. W. (2013). *Effective Training, System, Strategies, and Practices* (5. útgáfa). Pearson Education Limited.
- Bobby, D. (2008.) *Management an introduction* (4. útgáfa). Prentice Hall: Essex.
- Boree, Dr. C. G. (2006). Abrahams Maslow: Personality theories. Sótt 1. október 2018 af: http://www.social-psychology.de/do/pt_maslow.pdf
- Borman, W.C., Ilgen, D.R., og Klimonski, R.J. (2003). *Handbook og Psychology*. Volume 12 Industrial and Organizational Psychology. John Wiley & Sons. Inc. Hoboken, New Jersey.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. American Management Association.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. útgáfa). New York: Oxford University Press.
- Buchanan, D. A. og Huczynski, A. A. (2010). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Catania, A.C. (2007). *Learning Interim*, (4. útgáfa). New York: Sloan Publishing.
- De Vries, M. K. (1996). Leaders who make a difference. *European management Journal*. Sótt 4. nóvember 2018 af <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237396000424>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource management*. (13. útgáfa). Boston: Pearson Education.

-
- Ganguli, H. C. (1994). *Job satisfaction scales for effective management: Manual for managers and social scientists*. New Delhi: Ashok Kumar Mittal Concept Publishing Company.
- George, J.M. og Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. (5. útgáfa). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Greenleaf, Robert K. (1970). *The servant leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Guðrún Ragnarsdóttir, Ásrún Matthíasdóttir og Jón Friðrik Sigurðsson. (2010). Velferð kennara er lykillinn að öflugum framhaldsskóla. Rannsókn á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldsskólakennara. Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Sótt 11. nóvember 2018 af: <http://netla.hi.is/greinar/2010/008/index.htm>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2005). Viðfangsefni mannuðsstjórnunar. Sótt 4. nóvember 2018 af: <https://www.slideserve.com/danae/gildi-mannau-sstj-rnunar>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2005). Hollusta og tryggð starfsmanna - breyttur sálfræðilegur samningur. Sótt 21. nóvember 2018 af: <http://www.thekkingarmidlun.is/frettir-og-greinar/nanar/2005/12/27/Hollusta-og-tryggd-starfsmanna---breyttur-salfraedilegur-samningur/>
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. Sótt 4. nóvember 2018 af: [https://scholar.google.is/scholar?q=Hackman,+J.R.+og+Oldham,+G.R.+\(1975\).+Development+og+the+job+diagnostic+survey.+Journa&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.is/scholar?q=Hackman,+J.R.+og+Oldham,+G.R.+(1975).+Development+og+the+job+diagnostic+survey.+Journa&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Herzberg, F. (1987). On more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*. Sótt 4. nóvember 2018 af: <https://pdfs.semanticscholar.org/ca2a/a2ae02ac5b738b55b12b7324f1986ac59571b1c1.pdf>
- Hitt, M. A., Black, J. S. og Porter, L.W. (2012). *Management*. (3. útgáfa). New Jersey: Pearson.
- Hulin, C. og Judge, T. (2003). *Job attitudes: A theoretical and empirical review*. I. Weiner (ritstjóri). *Handbook of psychology*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Hume, D. (1995). *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*. Wiley.

-
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2004). *Þekkingarstjórnun*. Háskólinn á Akureyri: Akureyri.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. Sótt 22. nóvember 2018 af:
<http://www.timothyjudge.com/Judge,%20Bono,%20Ilies,%20&%20Gerhardt.pdf>
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, (2. útgáfa). Thompson Gale, Detroit.
- Kirkpatrick, S. A. og Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5. Sótt 22. nóvember 2018 af:
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363632](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363632)
- Kovach, K. A. (1987). *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*. Business Horizons.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: Sage.
- Landy, F.J og Conte, M.C. (2017). *Work in the 21st Century An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (5. útgáfa). John Wiley & Sons Inc.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Dunnette, M. D. (ritstjóri), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNelly & Company.
- Loosemore, M., Daintav, A. og Lingard, H. (2003). M. D. Loosemore, *Human resource management in construction projects: Strategic and operational approaches*. London: Spon Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4).
- McLeod, S. (2018). Simply Psychology. Sótt 4. nóvember 2018 af:
<https://www.simplypsychology.org/simplypsychology.org-Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. (7. útgáfa). Sage Publications Inc.
- Redmond, B. (2014). Job satisfaction. Sótt 4. nóvember 2018 af:
<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction>

-
- Robson, C. (2010). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Wiley.
- Saxena, R. (2016). Restructuring the Theory of Motivation. Sótt 4. nóvember 2018 af: <https://reinventionsreena.wordpress.com/2016/02/21/restructuring-the-theory-of-motivation/>
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. Fyrri hluti. Glíman, (8).
- Sígurlína Davíðsdóttir. (2013). *Eigindlegar eða meginlegar rannsóknir?*. Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri). Handbók í aðferðafræði rannsókna. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Líðan þjónustustarfsmanna upplýsingafyrirtækja og þjónandi forysta. Sótt 22. nóvember 2018 af: <https://skemman.is/handle/1946/23823>.
- Spector, P. E. (2003). *Job satisfaction application, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publications, Inc.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. og Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*. (8. útgáfa). London. Prentice Hall.
- Þóra Hrólfisdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2007). Sálfræðilegi samningurinn og væntingar umsækjenda í ráðningarferlinu. Rannsóknir í félagsvísindum VIII: viðskipta- og hagfræðideild.
- Warr, P. og Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work?*. (1. útgáfa). Routledge, East Sussex, UK.

9. Viðauki

Viðtalsrammi

Rannsóknarspurningin:

Hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju?

Spurningar í tengslum við rannsókn á hvaða þættir stjórnunar hafa áhrif á starfsánægju.

Takk fyrir að gefa þér tíma til að taka þátt í þessu verkefni sem er hluti af rannsóknarverkefni til meistaranáms við Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst. Bið viðmælanda að svara óháð því að hann viti hvaða stöðu spyrjandi gegnir í fyrirtækinu sem spyrjandi starfar í.

Þetta er með öllu nafnlaust þar sem hvorki nöfn viðmælanda né vinnustaður viðmælanda mun koma fram. Viðtölin eru hljóðrituð og munu verða afrituð af spyrjanda.

Almenns eðlis varðandi viðmælanda:

1. Hver er þinn bakgrunnur í námi og vinnu?
2. Hvað hefur þú starfað lengi í mannauðsmálum?
3. Hvaðan mundir þú segja að þú hafir mesta vitneskju um starfsánægju almennt
 - Út frá eigin reynslu í starfi?
 - Út frá starfi þínu í mannauðsmálum?
 - Úr fræðunum?
 - Út frá starfslokaviðtölum við starfsfólk?
 - Út frá öðrum þáttum – ef já þá hvaða helstu þáttum?

Starfsánægju tengt – almenns eðlis út frá kyni og aldri fólks

4. Mundir þú segja að það sé munur eftir aldri fólks á því hvaða þætti fólk nefnir að hafi áhrif á starfsánægju?
 - 4a) ef já, hvernig kemur sá munur helst fram?
5. Mundir þú segja að það sé munur almennt á starfsánægju eftir kyni (karl /kona)?
 - 5a) ef já, í hverju felst sá munur helst?
6. Hvaða þættir eru það helst sem konur nefna að hafi áhrif á starfsánægju?
7. Hvaða þættir eru það helst sem karlar nefna að hafi áhrif á starfsánægju?

-
8. Er misjafnt eftir kyni hversu opið fólk er fyrir því að tjá sig um starfsánægju?
- 8a) ef já, í hverju felst sá mismunur?
- 8b) Þarf að auðvelda fólki að tjá sig almennt og þá hvernig væri hægt að auðvelda fólki það?
9. Hefur menntun fólks áhrif á hvernig fólk túlkar starfsánægju og þá hvernig kemur það helst fram hjá fólki (hvatning, umbun, starfsþróun o.s.frv.)?

Starfsánægja – þættir sem hafa áhrif á starfsánægju

10. Hvaða þættir eru það sem helst sem eru nefndir í sambandi við jákvæða upplifun af starfsánægju?
11. Hvaða þættir eru það sem helst eru nefndir í sambandi við neikvæða upplifun af starfsánægju?
12. Hvernig má bæta starfsánægju almennt á vinnustað?
13. Eru einhverjir þættir strax í upphafi nýs starfs sem geta haft áhrif á starfsánægju fólks?
- 13a ef já, hvaða helstu þættir eru það (starfslýsing, þjálfun, móttaka, fóstri o.s.frv.)?
14. Hvaða helstu þættir eru það sem fyrirtæki ættu að hafa í huga til að halda starfsánægju hjá starfsfólki?
- 14a) Hvaða 3 helstu ytri þættir eru það?
- 14b) Hvaða 3 helstu innri þættir eru það (starfsandi, upplifun einstaklingsins á vinnustað)?
15. Umbun, hvatning, starfsþróun – hver er áhersluröðin á þessum þáttum eftir mikilvægi þeirra út frá starfsánægju fólks (getur talað út frá reynslu þinni sem HR starfsmaður eða getur talað út frá hvað þú telur sjálf/sjálfur)?

Stjórnendur og starfsánægja

16. Hvað einkennir góðan stjórnanda/yfirmann?
17. Getur stjórnandi/yfirmaður haft áhrif á starfsánægju starfsfólks?
- 17a) ef já, hvernig getur stjórnandi/yfirmaður haft áhrif á starfsánægju liðsheildar?
- 17b) ef já, hvaða þættir eru mikilvægir/virka best til að **ná upp** góðum starfsanda á vinnustað?
18. Hvaða þættir eru mikilvægir/virka best til að ná að **viðhalda** góðum starfsanda á vinnustað?

19. Hverju mætti bæta við þennan spurningalista m.t.t. að hann á að ná að rannsaka starfsánægju (verða rannsóknarefni í MS ritgerð)?

20. Er eitthvað að lokum sem þú vilt bæta við?

Ég ítreka að þetta er nafnlaust og þakka þér kærlega fyrir að taka þátt.