

BS ritgerð
í viðskiptafræði

**Kreppan, mannauðsstjórnun
og verkalýðsfélögin**

Sigrún Sigurðardóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Október 2009

Útdráttur

Í þessari ritgerð er reynt að leita svara við þeirri spurningu hvernig verkalýðsfélög og þá aðallega VR bregðist við á þeim krepputímum sem nú eru. Byrjað er á að skoða kreppuna, upphaf hennar og aðdraganda sem sumir telja að rekja megi til ársins 2000 og jafnvel fyrr þegar húsnæðislánamarkaðurinn í Bandaríkjunum byrjaði að þenjast út. Rakið er hvernig svokölluð undirmálslán og verslun með þau leiddi að lokum til þess að millilánamarkaður heimsins fraus, lánsfjármarkaðir lokuðust og hver bankinn af öðrum varð gjaldþrota. Farið er yfir fall Lehman Brothers bankans og áhrif þess hér á landi og loks fall íslensku bankanna og ástand mála hér á landi í kjölfarið.

Þá er þróun starfsmanna- og mannauðsstjórnunar rakin, allt frá dögum velferðarfulltrúanna í breskum verksmiðjum á 18. öld og fram á þessa öld og fjallað um hlutverk mannauðsstjórnunar sem þátttakanda í stefnumótun fyrirtækja og framfylgni hennar. Farið er yfir gagnrýni sem mannauðsstjórnun hefur fengið, meðal annars að hún leggi svo mikla áherslu á „stjörnurnar“ í fyrirtækjunum að hinir – þeir hæfu, góðu og traustu – gleymist. Einnig er þeirri spurningu varpað fram hvort mannauðsstjórnun eigi þátt í aðdraganda kreppunnar.

Næst er skoðað hlutverk stéttarfélaganna á krepputímum og hvernig stéttarfélag hafa þróast frá árdögum verkalýðsbaráttunnar, þ.e. frá baráttunni fyrir réttinum til þess að semja um kaup og kjör, launatöxtum og öðrum grundvallaratriðum sem löngu eru í höfn og til okkar tíma þegar starfsemi verkalýðfélaganna minnir orðið á hvert annað þjónustufyrirtæki. Rakin er saga verkalýðshreyfingarinnar hér á landi með sérstaka áherslu á VR.

Að lokum eru aðgerðir og þjónusta félaganna í kreppunni skoðuð. Byggt er á frétttaflutningi dagblaðanna og greinaskrifum, viðtölum við starfsfólk VR og BSRB og heimasíður samtakanna skoðaðar.

Niðurstöður eru meðal annars þær að verkalýðsfélögin bregðast við þeim vandamálum, sem kreppan hefur haft í för með sér, eins og hvert annað þjónustufyrirtæki og sinni þeim erindum sem þau fá inn á borð til sín. Þau standa þar vel að verki en þó má finna að kynningu þeirra á vefsíðum og útgáfustarfsemi.

Formáli

BS-ritgerð þessi er 12 eininga (ECTS) lokaverkefni í viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi var Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent við Háskóla Íslands.

Efnisyfirlit

Útdráttur.....	2
Formáli.....	3
Efnisyfirlit.....	4
1. Inngangur.....	6
2. Kreppan.....	7
2.1 Rætur kreppunnar.....	7
2.2 Fyrstu undirmálslánin afskrifuð.....	8
2.3 Fjármálastofnanir í vanda.....	8
2.4 Fjármagnið flyst til.....	9
2.5 Sökudólgar – að mati TIME.....	9
2.6 Lánsfjármarkaðir lokast.....	11
2.7 Hagnaður fjármálafyrirtækja minnkar um 98%.....	11
2.8 Kaflaskil – Lehman Brothers fellur.....	11
2.9 Ástandið versnar.....	12
2.10 Bónusgreiðslur – því meiri áhætta, því meiri tekjur.....	14
3 Starfsmannastjórnun.....	16
3.1 Upphafið.....	16
3.1 Lög um aðbúnað og kjör – velferðarfulltrúar.....	16
3.2 Edward Cadbury.....	17
3.3 Tilraunir Edward Mayo.....	18
3.4 Starfsmannadeildir.....	18
4 Mannauðsstjórnun.....	20
4.1 Ný sýn á stjórn starfsmannamála.....	20
4.2 Munur á mannauðsstjórnun og starfsmannastjórnun.....	20
4.3 Tvær víddir mannauðsstjórnunar.....	23
4.3.1 Sterk eða veik mannauðsstjórnun.....	24
4.3.2 Mjúk eða hörð mannauðsstjórnun.....	24
4.4 Gagnrýni.....	25
5 Mannauðsstjórnun og kreppan.....	28
5.1 Er mannauðsstjórnun meðsek?.....	28
5.2 Athyglin á „stjörnurnar“.....	29
5.3 Slæm ímynd mannauðsstjórnunar.....	30
6 Stéttarfélög á Íslandi.....	31
6.1 Atvinnumál á 19. öld.....	31
6.2 Fyrstu stéttarfélögin.....	32
6.3 ASÍ.....	33
6.4 VR.....	34
6.4.1 Verzlunarmannafélag Reykjavíkur stofnað.....	34
6.4.2 Andstæður skerpast í kreppunni.....	35
6.4.3 Hreint launþegafélag.....	35
6.4.4 Sótt um aðild að ASÍ.....	36
6.4.5 VR stækkað.....	37
6.4.6 Hörð kjarabaráttu.....	38
6.4.7 Nýr tónn.....	38

6.4.8	Kannanir VR.....	39
6.5	BSRB	40
6.5.1	Bandalagið stofnað	40
6.5.2	Samningsréttur	40
6.5.3	Verkfallsréttur BSRB.....	41
7	Verkalýðsfélögin og kreppan.....	42
7.1	Þróun verkalýðsfélaga undanfarna tvo áratugi.....	42
7.2	Hlutverk og aðgerðir verkalýðsfélaga á krepputímum	44
7.2.1	Hagsmunatengsl.....	44
7.2.2	Tap lífeyrissjóða	44
7.2.3	Sameiginlegir hagsmunir	45
7.2.4	Mótmæli ekki áberandi	46
7.2.5	Stöðugleikasáttmáli.....	47
7.3	BSRB – viðbrögð í kreppunni.....	47
7.3.1	Vefsíða BSRB.....	48
7.4	VR – viðbrögð í kreppunni	49
7.4.1	Vefsíða VR	50
8	Niðurstöður	52
9	Lokaorð	54
	Heimildir.....	55

1. Inngangur

Efnahagskreppan sem skall á hér á landi í október 2008, mannauðsstjórnun og verkalýðsfélög eru aðalviðfangsefni þessarar ritgerðar. Leitað er svara við þeirri spurningu hvernig verkalýðsfélög og þá aðallega VR hafi brugðist við á þessum krepputímum.

Ritgerðin er þrískipt. Fyrsti hlutinn fjallar um efnahagskreppuna, annar hlutinn um starfsmanna- og mannauðsstjórnun og þriðji hlutinn um verkalýðsfélög.

Í umfjöllun um efnahagskreppuna er rakin aðdragandi hennar, hvernig aðhaldslaus útlánastefna á húsnæðismarkaði í Bandaríkjunum leiddi að lokum til keðjuverkandi gjaldþrotahrinu hjá fjármálafyrirtækjum um heim allan og alþjóðlegrar kreppu sem lagðist síðan af fullum þunga á brothætt efnahagslíf Íslands. Síðan er rakin þróun starfsmannastjórnunar allt frá dögum velferðarfulltrúanna í breskum verksmiðjum á 18. öld og fram undir lok síðustu aldar þegar ný viðhorf og stefna í starfsmannamálum ruddu sér til rúms.

Þá tekur við fræðilegi hlutinn sem fjallar um starfsmanna- og mannauðsstjórnun, tekur fyrir kenningar nokkurra helstu fræðimanna á þessu sviði um þróun og eðli mannauðsstjórnunar og fjallað um gagnrýni sem greinin hefur fengið.

Þriðji hluti ritgerðarinnar fjallar um verkalýðshreyfinguna, rakin er saga hennar og þær breytingar sem hún hefur gengið í gegnum allt frá upphafi verkalýðsbaráttu. Sýnt er fram á að samhliða breytingum í viðhorfum í starfsmannastjórnun hefur eðli og hlutverk verkalýðshreyfingarinnar tekið stakkaskiptum. Að lokum er fjallað um hvernig verkalýðsfélögin hafa brugðist við efnahagskreppunni í ljósi þessara breytinga.

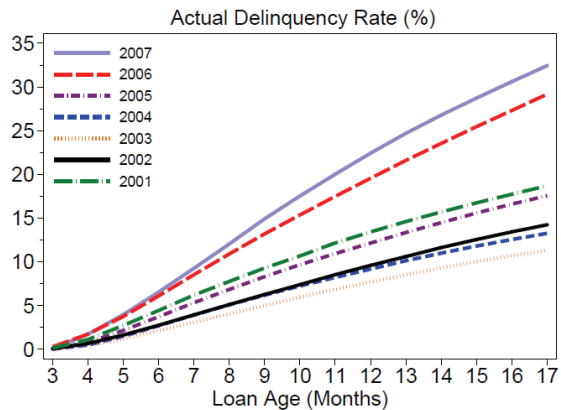
2. Kreppan

2.1 Rætur kreppunnar

Fjármálakreppan sem nú þjakar heimsbyggðina á að stórum hluta rætur að rekja til óhóflegra lánveitinga bandarískra fjármálastofnana til húsnæðiskaupa á árunum 2000 til 2007. Um var að ræða svokölluð „sub-prime“ lán, ótrygg lán eða undirmálslán eins og þau eru oft nefnd (Demyanyk og Van Hemert, 2008). Fólki með litla greiðslugetu var lánað til húsnæðiskaupa að því er virtist meira af kappi en forsjá. Fasteignalán, þar á meðal ótrygg lán, voru sameinuð í ný skuldabréf og svokallaða skuldabréfavafninga sem síðan voru seldir út um allan heim. Þegar þeim fjöldgaði sem gátu á þennan hátt keypt sér húsnæði hækkaði verðið en að lokum sprakk bólan þegar sífellt fleiri gátu ekki staðið í skilum með sín lán. Þegar verðið lækkaði, lækkaði verðið jafnframt og lánastofnanir lentu í vandræðum. Þetta leiddi til þess að mat á þeim fjármálaafurðum sem innihéldu þessi lán var lækkað sumarið 2007 (Guðni Th. Jóhannesson, 2009).

Í greiningu sinni á húsnæðislánum í Bandaríkjunum árin 2000 til 2007 komast Demyanyk og Van Hemert (2008) að þeirri niðurstöðu að húsnæðislánamarkaðurinn hafi á þessum árum gengið í gegnum dæmigerða lánabólu (lending boom-bust) með örum vexti markaðarins, slaka í kröfum um lánshæfi, veð og greiðslugetu, sífellt auknum vanskilum (deteriorating loan performance) og lækkandi vaxtaálags/áhættuálags (risk premiums). Árið 1980 hafi Argentína gengið í gegnum sams konar bólu sem síðan sprakk, þ.e.a.s. uppgang og kreppu, einnig Chile árið 1982, Svíþjóð, Noregur og Finnland árið 1992, Mexíkó árið 1994 og Taíland, Indónesía og Kórea árið 1997 – í mismunandi efnahagsumhverfi þó.

Demyanyk og Van Hemert komust ennfremur að því, með því að skoða gögn frá 2005, að þá þegar var húsnæðislánamarkaðurinn á niðurleið og staða lánanna (loan quality) hafði farið versnandi ár frá ári undanfarin fimm ár. Hækkandi húsnæðisverð hafði hins vegar falið hina slæmu stöðu og þar með einnig hina raunverulegu áhættu sem í þessum lánnum fólst. Um leið og verðið hætti að hækka varð áhættan á þessum markaði öllum ljós. Á línuritinu hér á eftir má sjá hve stór hluti húsnæðislána í Bandaríkjunum var kominn í vanskil lengur en 60 daga eða hafði verið gjaldfelldur, 3–17 mánuði frá lántöku árin 2001 til 2007:



Mynd 2.1 Vanskil húsnæðislána í Bandaríkjunum
(Demyanyk og Van Hemert, 2008)

Demyanyk og Van Hemert segja að hinni öru stækkun húsnæðislánamarkaðarins með undirmáslán hefði þurft að fylgja aukið vaxtaálag (subprime mark-up) til þess að mæta sífelld aukinni áhættu. Það hafi hins vegar ekki verið gert. Það er auðvelt að vera vitur eftir á en þegar horft er um öxl sést „að þetta ástand gat ekki viðhaldist og undirmáslánamarkaðurinn hrundi árið 2007“ (Demyanyk og Van Hemert, 2008, bls. 32).

2.2 Fyrstu undirmáslánin afskrifuð

Áhrif hruns undirmáslánamarkaðarins á hinn alþjóðlega fjármálamarkað komu í ljós í febrúar 2007 þegar stærsti banki heims, HSBC, afskrifaði fyrstur banka skuldir tengdar undirmáslánum (subprime-related MBS) um 10,5 milljarða bandaríkjadala (BBC News, 2008 (1)).

Þetta ár hættu að minnsta kosti 100 húsnæðislánafyrirtæki rekstri eða voru seld (Bloomberg, 2008 (1)).

2.3 Fjármálastofnanir í vanda

Bankar lentu margir í vandræðum þegar millibankamarkaðurinn fraus og bankar og aðrar fjármálastofnanir hættu að lána hver öðrum. Í Bretlandi urðu fréttir þess efnis að Northern Rock bankinn hefði tapað stórum upphæðum í „undirmáslána-

kreppunni“ þess valdandi að hræddir innstæðueigendur gerðu áhlaup á bankann. Það endaði með því að hann var þjóðnýttur í febrúar 2008 (Guðni Th. Jóhannesson, 2009).

Í mars 2008 fékk einn stærsti banki heims, Bears Stern, neyðaraðstoð frá Seðlabanka Bandaríkjanna og var seldur öðrum risabanka, J.P. Morgan Chase. Enn lækkaði fasteignaverð í Bandaríkjunum, hagvöxtur minnkaði og hlutabréf lækkuðu í verði. Fjárfestingabankinn Merrill Lynch var seldur Bank of America til að forða honum frá gjaldþroti og í byrjun september tók bandaríska ríkið að sér íbúðalánafyrirtækin Fannie Mae og Freddie Mac og jafnframt var tryggingarísanum AIG veitt neyðaraðstoð. Að kvöldi sama dags, þann 7. september, var Lehman Brothers bankinn lýstur gjaldþrota. Það gjaldþrot hafði mikil áhrif hér á landi því íslensku bankarnir áttu stórar fjárhæðir á reikningum bankans (Guðni Th. Jóhannesson, 2009).

2.4 Fjármagnið flyst til

Alþjóðlegir fjárfestar færðu fé sitt úr áhættusömum skuldabréfum og ótryggum hlutabréfum yfir í neysluvörumarkaðinn sem meðal annars leiddi til hækkaðs olíu- og matvöruverðs um heim allan. Á tólf mánaða tímabili frá febrúar 2007 hækkaði verð á hrísgrjónum um 74% og á hveiti um 130% svo dæmi séu nefnd (BBC News, 2008 (2)).

2.5 Sökudólgar – að mati TIME

Sökin liggur þó ekki eingöngu hjá þeim sem veittu hin umdeildu húsnæðislán að mati tímaritsins TIME sem birt hefur lista yfir þá 25 einstaklinga sem eiga sök á kreppunni, að þeirra mati (Time, 2009 (1)). Þar er efstur á blaði þingmaðurinn Phil Gramm sem var formaður nefndar bandaríska þingsins um bankamál (banking committee) frá 1995 til 2000 en hann stóð fyrir því, að sögn tímaritsins, að ýmis lög og reglugerðir sem takmörkuðu frelsi á fjármálamörkuðum voru afnumin. Þar á meðal voru lög sem sett voru á kreppuárunum á fyrri hluta 20. aldar, Glass-Steagall lög, sem héldu viðskiptabönkum og fjárfestingabönkum aðskildum.

Næstur á listanum er Christopher Cox, forstöðumaður fjármálaeftirlits þingsins (e. Securities and Exchange Commission) sem ekki hafi nýtt þau meðul sem hann hafði yfir að ráða til þess að fylgjast með og veita aðhald stóru bönkunum eins og Lehman Brothers og Merrill Lynch. Ofarlega á listanum eru einnig Frank Raines sem var forstjóri húsnæðislánafyrirtækisins Fannie Mae 1999 til 2004 og ákvað að sjóðurinn skyldi fjárfesta í skuldabréfavafningunum sem síðar urðu sjóðnum nærri því að falli. Kathleen Corbet sem leiddi matsfyrirtækið Standard & Poor's fær einnig skömm í hattinn fyrir að hafa gefið hinum vafasömu vafningum hæstu einkunn, AAA. Time bendir á í því sambandi, að um hagsmunarárekstur hafi þar verið að ræða því sá sem greiddi fyrir matið var seljandi vafninganna. Bygginga-fyrirtæki fá einnig sinn skerf því forstjóri eins þeirra stærstu, Ian McCarthy hjá Beazer Homes, hefur játað að starfsfólk fyrirtækisins hafi farið á svig við lög og reglur um fasteignalán og jafnvel logið til um greiðslugetu kaupenda til þess að auðvelda þeim að fá lán.

Dick Fuld, forstjóri Lehman Brothers bankans sem bjó til vafningana sem síðan voru seldir út um allan heim, er níundi á lista TIME en hann fékk í eigin vasa um 500 milljónir dollara fyrir vinnu sína sem lauk þegar Lehman féll. Á listanum er einnig að finna George Bush forseta Bandaríkjanna sem var á vaktinni þegar hrunið varð og stóð fyrir afnámi reglugerða og eftirlits, einnig hinn bandaríska neytanda sem tók lán á lán ofan til þess að eyða í neysluvörur og Alan Greenspan forstjóri seðlabanka Bandaríkjanna sem nýlega játaði að hafa gert þau mistök að trúá að fjármálastofnanir gætu veitt sjálfum sér nægilegt aðhald og örvaði neysluaukninguna með afar lágum stýrivöxtum (Time, 2009 (1)).

Upptalningin heldur áfram en nokkuð óvænt í 21. sæti listans er Davíð Oddsson, einn bankastjóra Seðlabanka Íslands. Um tveggja áratugaskeið hafi hann, fyrst sem forsætisráðherra og síðan sem seðlabankastjóri, gert „hið örsmáa land sitt að tilraunaverkefni á sviði frjáls markaðar (free market economics) með einkavæðingu þriggja ríkisbanka, með því að setja krónuna á flot og að innleiða gullöld frumkvöðlastarfsemi. Þegar markaðurinn féll ... úbbs! Íslenska hagkerfið er nú skólabókardæmi um þjóðhagslegt hrun (macroeconomic meltdown). [...] Skemmtileg tilraun.“ (Time, 2009 (2)).

2.6 Lánsfjármarkaðir lokast

Langt fram á árið 2007 „má segja að fjármálafyrirtæki hafi synt í lánsfé og eru íslensku bankarnir þar ekki undanskildir“ (Bjarni Ólafsson og Þórður Snær Júlíusson, 2009). Lánsféð var ódýrt en hið svokallaða skuldatryggingarálag stóru bankaanna þriggja var undir 0,5 af hundraði. Við hratt lækkandi verð á hlutabréfamörkuðunum hækkaði álagið einnig hratt og var komið í 3,5–5% í upphafi árs 2008. Lánsfjármarkaðir lokuðu fljótlega á íslensku bankana og þeir leituðu annarra leiða við öflun fjármagns. Þær leiðir voru endurhverf viðskipti við Seðlabankann, þ.e. lán hjá Seðlabanka, innlánsreikningar erlendis og loks létu þeir, mismikið þó, peningamarkaðssjóði í sinni umsjá kaupa skuldabréf af bönkunum og eigendum þeirra. Bæði Landsbankanum, með Iceave, og Kaupþingi, með Edge, gekk vel að safna innlánnum erlendis enda buðu þeir hærri vexti en keppinautarnir. Umfang Icesave var þó alltaf meira enda riðu þeir mun fyrir á vaðið en hinir bankarnir eða í október 2006 meðan Glitnir og Kaupþing fylgdu ekki í kjölfarið fyrir en eftir hrunið á hlutabréfamörkuðum í júlímánuði árið 2007. Innstæðueigendur Icesave í Bretlandi voru um 300 þúsund og í Hollandi um 125 þúsund. Alls námu innstæður á þessum reikningum um 1.200 milljörðum króna miðað við gengi í byrjun júlí 2009 (Bjarni Ólafsson og Þórður Snær Júlíusson, 2009).

2.7 Hagnaður fjármálafyrirtækja minnkar um 98%

Hagnaður 8533 banka og sparisjóða í Bandaríkjunum minnkaði um 98% frá fjórða ársfjórðungi 2006 til sama tíma ári síðar. Í ágúst 2008 höfðu fjármálafyrirtæki um heim allan afskrifað húsnæðislánatengd skuldabréf (holdings of subprime related securities) um 501 milljarð bandaríkjadala (Bloomberg, 2008 (2)).

Í desember var sú tala áætluð um 800 milljarðar dala. Eignir banka um allan heim gufudu upp og mikil þurrð varð á lánsfé (Bloomberg, 2008 (3)).

2.8 Kaflaskil – Lehman Brothers fellur

Viss vendipunktur varð í fjármálakreppunni þegar Lehman Brothers bankinn og aðrar stórar fjármálastofnanir urðu gjaldþrota í september 2008. Bandaríski seðlabankinn, sá evrópski og aðrir seðlabankar brugðust við með því að kaupa skulda-

bréf og eignir banka sem voru í vandræðum fyrir gríðarlegar upphæðir eða um 2,5 þúsund milljarða bandaríkjadala (Altman, R. C., 2008).

En fjármálastofnanir héldu áfram að fara á hausinn og 10. júlí 2009 hafði bandaríski innlánstryggingasjóðurinn (FDIC, Federal Deposit Insurance Corporation) yfirtekið 53 banka frá því kreppan skall á (Chadbourn, M. og Levy, A., 2009). 11. september 2009 höfðu 39 bankar bæst í þann hóp (FDIC, 2009).

2.9 Ástandið versnar

Hér á landi gerðu menn ekki mikið úr fjárhagslegum vandræðum landsins. Þegar erlend matsfyrirtæki og greiningardeildir gáfu út skýrslur sem drógu upp dökka mynd af stöðunni og horfunum var þeim svarað fullum hálsi, jafnt af fulltrúum fjármálafyrirtækjanna sem stjórnvöldum. Var þeim jafnvel brigslað um öfundsýki og kunnáttuleysi.

En ástandið var ekki gott, krónan féll „eins og steinn“ (Guðni Th. Jóhannesson, 2009, bls. 36), eins og Ólafur Ísleifsson hagfræðingur orðaði það í viðtali við Ríkisútvarpið, og bankakerfið var orðið svo stórt í hlutfalli við þjóðarbúið að þegar bandaríski seðlabankinn kom seðlabönkum Norðurlandanna og Ástralíu til hjálpar með gjaldeyrisskiptasamningum sá hann sér ekki fært að standa að gerð slíks sammings við Seðlabanka Íslands (Guðni Th. Jóhannesson, 2009).

Glitnir varð fyrstur banka til þess að finna illilega fyrir hinni alþjóðlegu lánsfjárþurrð en bæði Kaupþing og Landsbankinn höfðu safnað miklu fé í gegnum innlánsreikninga sína erlendis, Kaupþing Edge og Icesave. Stjórn Seðlabankans ákvað að í stað þess að veita Glitni umbeðið lán að leggja bankanum til hlutafé upp á 84 milljarða króna gegn 75% hlut í honum. Vonuðust menn til að sú aðgerð myndi snúa óheillaþróun undanfarinna mánaða við og styrkja krónuna. Hið þveröfuga gerðist því við lokun markaða sama dag hafði krónan náð enn einu sögulega lágmarkinu.

Fall Glitnis var hins vegar ekki upphaf kreppunnar hér á landi heldur hófst hún mun fyrr. „Á nokkrum árum hafði byggst hér upp bankakerfi sem varð meira en tíu sinnum stærra en ríkið sjálft, og í því fólst hinn djúpstæði grundvallarvandi“ (Guðni Th. Jóhannesson, 2009, bls. 61)

Samningurinn um EES árið 1994, með fjórfrelsinu svokallaða, frjálsu flæði vara, þjónustu fjármagns og fólks, og síðan einkavæðing bankanna árið 2003 gerðu þessa útþenslu mögulega. Litlar skorður um starfsemi íslenskra banka í öðrum löndum leiddu til þess að útibú þeirra erlendis söfnuðu innlánnum sem Trygginga-sjóður innstæðueigenda gat enganveginn staðið undir þegar á reyndi.

Þótt tilgangurinn með Glitnisleiðinni svokölluðu hafi verið að styrkja bankakerfið versnaði ástandið jafnt og þétt bæði hjá bönkum og ríkinu. Skuldatryggingaálag fyrir ríkissjóð var hærra en hjá nokkru öðru ríki á Vesturlöndum og engir bankar á Vesturlöndum fengu lægri einkunn matsfyrirtækja en Glitnir, Landsbankinn og Kaupþing (Guðni Th. Jóhannesson, 2009).

Við fall Lehman Brothers töpuðu íslensku bankarnir umtalsverðu fé eða sem nam 183 milljónum evra. Það var þó aðeins um 2% af heildareiginfjárgrunni þeirra og lýsti Fjármálaeftirlitið því yfir að það væri „ekki áhyggjuefni fyrir fjármálakerfið á Íslandi“ (Guðni Th. Jóhannesson, 2009, bls. 12). Ástandið versnaði þó stöðugt, lánalínur bankanna lokuðust hver af annari, íslenska fjármálakerfið fór í greiðslu-þrot og gat ekki staðið við skuldbindingar sínar í erlendri mynt. Seðlabankinn átti við lánleysi að stríða erlendis, fékk neitun við beiðni um fyrirgreiðslu hjá evrópsku seðlabönkunum (Hannes Hólmsteinn Gissurarson, 2008) og þegar bandaríski seðlabankinn gerði gjaldeyrisskiptasamninga við seðlabanka Norðurlandanna fékk Seðlabanki Íslands einn ekki aðgang að þeim eins og áður segir.

Níunda október var svo komið að stóru bankarnir þrír, Glitnir, Landsbankinn og Kaupþing, voru komnir í umsjá ríkisvaldsins, aðeins tveimur vikum eftir að formaður stjórnar Glitnis hafði gengið á fund stjórnar Seðlabankans til að kynna henni erfiða stöðu Glitnis. 19. nóvember náðust samningar við Alþjóða gjaldeyrissjóðinn um efnahagsáætlun og lán til Íslands.

Í bók sinni Hrunið lýsir Guðni Th. Jóhannesson ástandi mála hér á landi í ársbyrjun 2009: „Í ársbyrjun var staða landsins skelfileg, nær hvernig sem á hana var litið: Í árslok yrðu heildarskuldir ríkissjóðs líkleg um 1.100 milljarðar króna og slöguðu þá hátt í landsframleiðslu á ársgrundvelli. Hún hafði minnkað meir en dæmi voru um frá árinu 1926 [...] og við því var búist að árin 2009 og 2010 yrði halli ríkissjóðs um 470 milljarðar króna. Um miðjan apríl stóð gengisvísitalan í nær 220 stigum og gjaldeyrishöft enn í gildi. Skuldatryggingarálag ríkissjóðs var í

hæstu hæðum. [...] Skuldastaða heimilanna var slæm, ekki síst vegna lækkaðs húsnæðisverðs [...] Einkaneysla hafði einnig dregist saman til muna, um nær 8% milli ára [...] Gjaldþrotum fjölgaði stöðugt. Fyrstu tvo mánuði ársins 2009 voru þau 149, um 54% fleiri en á sama tíma árið áður. [...] Atvinnuleysi jókst líka. Í ársbyrjun 2009 mældist það 6,6%, mánuði síðar 8,2% og í mars 8,9%. Það þýddi að yfir 17.000 manns voru skráðir án atvinnu. Aðrar eins tölur höfðu vart sést í sögu lýðveldisins“ (Guðni Th. Jóhannesson, 2009, bls. 357).

2.10 Bónusgreiðslur – því meiri áhætta, því meiri tekjur

Það er augljóst að undanfarin ár var farið of geyst á mörgum sviðum fjármálaheimsins. Til þess að fá í sínar raðir hæfasta starfsfólkið buðu fjármálastofnanir sífellt stærri bónusgreiðslur fyrir fjármálasamninga sem gerðir voru, jafnt til miðlara, fjárfestingabankastarfsmanna og stjórnenda. Þessar greiðslur fengu ekki mikla gagnrýni enda voru þær byggðar á samningum sem starfsfólkið náði og ekki nema sanngjarnt að það nyti árangurs erfiðis síns. Auk þess var samkeppnin um bónusa hvetjandi til þess að leita nýrra leiða til tekjuöflunar og að þróa nýjar fjármálaafurðir.

Þetta kerfi virtist ganga ljómandi vel því allir virtust leggja sig fram og hagnaður var mikill. En það hafði þó sínar óæskilegu hliðar því hvatinn til þess að hagnast skjótt var sterkari en þörfin á því að líta til lengri tíma. Starfsfólk reyndi að hagnast sem mest, jafnvel á kostnað atvinnuveitandans. Það var auðveldara að horfa á og mæla hagnað dagsins en að velta fyrir sér hugsanlegri áhættu sem viðskiptin fælu í sér til lengri tíma litið. Sú áhætta var heldur ekki starfsfólksins heldur fyrirtækisins og því var hvatinn sá að taka meiri áhættu því hún fól í sér hærri umbun. Málið snerist því um *að græða mikið og tapa engu* (Melbourne, C., 2009).

Hagkerfið þandist út og fjármálastofnanir tóku sífellt meiri áhættu. Hagnaður sló sífellt ný met og sama gildi um bónusgreiðslur. Nýjar afurðir sem voru þróaðar til þess að bæta áhættustýringu enduðu á því að fela áhættuna fyrir kaupendum og dreifa henni víða. Því lentu allir í miklum vandræðum þegar halla tók undan fæti. Fjármálastofnanir hættu að lána hver annarri því enginn vissi hver var í slæmri stöðu og hver ekki og fjármálamarkaðir stöðvuðust á einni nóttu. Hinar gríðarlegu

bónusgreiðslur breyttust í tap fyrir hlutabréfaeigendur. Colin Melbourne (2009) segir frá því að bónusa-menningin hafi reyndar verið svo mikið úr takti við hagsmuni eigenda hlutabréfanna að eftir að allt hrundi héldu bónusgreiðslur áfram, jafnvel í fyrirtækjum sem komin voru í umsjón ríkisins.

Colin Melbourne líkur grein sinni á þessum orðum:

„Þrátt fyrir að mannauðsstjórnun sé ekki sökudólgur hörmunganna var umbunar-kerfi margra fjármálastofnana gríðarlegur hvati fyrir starfsfólk og stjórnendur til að hámarka bónusgreiðslur til sín á kostnað áhættunnar, sem bitnaði á viðskipta- vinum og hluthöfum“ (Melbourne, C., 2009).

Áður en þessi gagnrýni á mannauðsstjórnun verður skoðuð nánar verður hér á eftir rakin saga starfsmannastjórnunar og síðar mannauðsstjórnunar.

3 Starfsmannastjórnun

3.1 Upphafið

Þó svo rekja megi ákveðna þætti starfsmannastjórnunar allt aftur til forn-Egypta á hún þó, að mati Pratt og Bennett (1985), að stærstum hluta rætur að rekja til iðnbyltingarinnar á seinni hluta 18. aldar og á 19. öld. Sífellt stærri verksmiðjur voru reistar og millistéttin naut mikils ábata af hinum þjóðfélagslegu framförum sem iðnbyltingunni fylgdu. Það átti hins vegar yfirleitt ekki við um þá sem unnu í verksmiðjunum því launin voru lág, aðstæður slæmar og stjórnun einkenndist af hörku. Verkamenn áttu oft í samkeppni við fanga sem voru óspart nýttir til vinnu. Algengt var að börn undir sjö ára aldri ynnu í námum og starfsfólk í silkiverksmiðjum var nær eingöngu börn undir 17 ára aldri. Einnig var algengt að notaðar væru líkamlegar refsingar á börnum upp að 14 ára aldri og fyrir minniháttar brot í starfi, til dæmis söng, var refsað með því að draga tveggja til þriggja daga laun af mönnum (Pratt og Bennett, 1985).

3.2 Lög um aðbúnað og kjör – velferðarfulltrúar

Vegna baráttu nokkurra breskra umbótasinna setti þingið þar í landi lög um aðbúnað og kjör barna í vefnaðarverksmiðjum, the Factories Act, árið 1802 og 1833. Síðar voru fleiri lög um aðbúnað og kjör í öðrum greinum samþykkt, þau helstu árið 1867 og 1878. Vinnuvikan var samt sem áður 60 stundir og lágmarksaldur starfsfólks í verksmiðjum var 12 ár allt til ársins 1918 (Pratt og Bennett, 1985).

Fyrstu fulltrúar starfsmanna voru svokallaðir velferðarfulltrúa (e. welfare officers) á 18. öld. Þeirra hlutverk var að úthluta þeim sem mest þurftu á því að halda, mat, lyfjum og fleiru (Doherty og Horne, 2002).

Velviljaðir atvinnurekendur héldu þessu áfram á 19. öld en þar fóru fremstir menn úr trúfélagi kvekara sem áttu til dæmis framleiðslufyrirtækin Cadburys og Rowntree. Árið 1913 var sett á laggirnar í Rowntree-verksmiðjunni í York félag velferðarfulltrúa, Institute of Welfare Officers (Doherty og Horne, 2002).

Starfsmannastjórnun þróaðist samhliða þróun í stjórnun fyrirtækja. Rannsóknir á stjórnun fyrirtækja miðuðu að því að greidd yrðu laun í samræmi við vinnuframlagið, afköstin, með það að markmiði að auka framleiðnina og jafnframt hlut verkamannsins (Doherty og Horne, 2002). Kvekarinn W. F. Taylor er stundum kallaður faðir hinnar vísindalegu stjórnunar (e. scientific management). Hann áleit allar athafnir háðar vísindalegum lögmálum og því ætti að stjórna öllum athöfnum (activities) á vísindalegan hátt. Hvert starf eða verkefni átti að greina í afmarkaðar einingar (routine parts) til þess að hægt væri að framkvæma þær á sem hagkvæm-astan hátt. Henry Fayol þróaði áfram þessar hugmyndir síðar (Doherty og Horne, 2002).

3.3 Edward Cadbury

Árið 1912 gaf Edvard Cadbury út bók sína *Experiments in industrial organizations* þar sem hann færði rök fyrir því að hagur starfsmanna og atvinnurekenda væru tvær hliðar á sama máli, og sagði: „... árangur fyrirtækisins veltur ekki eingöngu á líkamlegu atgervi starfsmannanna heldur einnig á almennu viðhorfi þeirra og þeim tilfinningum sem þeir bera til vinnuveitandans“ (Cadbury, 1912: bls. xvii). Og til þess að ná góðri samvinnu og velvilja innan fyrirtækisins þurfi að taka upp „nákvæmar aðferðir við val á starfsmönnum, kerfi til þess að mennta þá, vel ígrundaðar aðferðir við stöðuhækkunir, sanngjarnan og réttlátan aga og að skapa tækifæri til þess að þróa skipulag fyrirtækisins og örva frumkvæði starfsmannanna“ (Cadbury, 1912: bls. xviii).

Edvard Cadbury gagnrýndi hina vísindalegu nálgun í anda Taylors:

„... vísindalega hönnuð kerfi við flokkun starfsfólks sem ætlað er að fækka vinnustundum með því að endurtaka í sífellu einfaldar hreyfingar geta vissulega gengið um nokkurt skeið og jafnvel fært starfsmönnum auknar tekjur en þau munu óumflýjanlega vekja gremju. Því til lengri tíma litið [...] vill fólk að komið sé fram við það eins og manneskjur en ekki eins og ófullkomnar vélar“ (Cadbury, 1912: bls. xi).

3.4 Tilraunir Edward Mayo

Tilraunir Eltons Mayo, prófessors við Harvard háskóla, sem hann stóð að í Western Electric Hawthorne verksmiðjunum í Chicago á árunum 1927 til 1937 leiddu í ljós að aukið sjálfstæði starfsfólks og minni þrýstingur og eftirlit frá yfirmönnum jók ánægju starfsfólksins og afköst þess til muna. Þrátt fyrir aukin afköst, fór þreyta starfsfólks minnkandi og fjarvistir drógust saman um heil 80% (Accel-Team, 2009).

Niðurstöður Mayo voru þriðþættar. Í fyrsta lagi að afköst aukast þegar starfsfólk fær meiru ráðið um aðstæður sínar og mælikvarða á afköst. Í öðru lagi að aukin samskipti og samvinna skapa bættan vinnuanda. Í þriðja lagi að samvinna starfsfólksins og að starfsfólkið hafi á tilfinningunni að það skipti máli innan fyrirtækisins, hefur meira að segja um afköst þess en aðbúnaður á vinnustað (The Free Library, 2009).

3.5 Starfsmannadeildir

Er leið á 20. öldina og fyrstu starfsmannadeildirnar (personnel departments) urðu til í fyrirtækjum og stofnunum urðu velferðarfulltrúarnir, sem áður var sagt frá, hluti þeirra deilda. Þeir voru enn að störfum á 6. og 7. áratugnum. (Banfield og Kay, 2008).

Eftir því sem opinberar velferðarstofnanir þróuðust fækkaði velferðarfulltrúum í fyrirtækjum. Þar höfðu einnig áhrif kenningar og skrif þeirra Taylors og Fayols um vísindalega stjórnun því starfsmannastjórnun snerist meir og meir um skipulagningu, áætlanagerð, frammistöðumælingar, þjálfun og umbunarkerfi. Skipulagsverkfræðingurinn var smám saman að leysa velferðarfulltrúann af hólmi (Banfield og Kay, 2008).

Eftir síðari heimsstyrjöldina varð starfsemi stéttarfélaganna öflugri en áður. Það hafði mikil áhrif á starfsmannamál í fyrirtækjunum. Verkföll og önnur átök í breskum iðnaði, sem oft voru af hugmyndafræðilegum toga ekki síður en að snúast um kjaramál, gerðu það að verkum að það varð hlutverk svokallaðra „industrial relations officers“ að semja um launahækkningar og önnur mál eins og jöfn laun fyrir samskonar störf (equal pay) og önnur réttindi á vinnustað. Aðalverkefnið var þó að

reyna að viðhalda stöðugleika þannig að framleiðslan héldist gangandi (Banfield og Kay, 2008).

Þessi valdabarátta atvinnurekenda og verkalýðsfélaga einkenndi starf starfsmanna-
deilda á 8. og 9. áratugnum frekar en starf á einstaklingsmiðuðum grunni. Það tók
þó að breytast smám saman í hinum efnahagslega samdrætti á 9. áratugnum og í
Bretlandi setti stjórn Margrétar Thatcher lög sem drógu úr vægi verkalýðsfélaga.
Áherslan færðist nú, einnig með tilkomu mannauðsstjórnunar, á einstaklingsmiðuð
samskipti við starfsfólkið í fyrirtækjunum.

4 Mannauðsstjórnun

4.1 Ný sýn á stjórn starfsmannamála

Hugtakið mannaúðsstjórnun, (Human Resource Management, HRM), á rætur að rekja til Bandaríkjanna á 9. áratug síðustu aldar og hefur verið tengt skrifum Tichy et al (1982) og Beer et al (1985). Sumir litu svo á að um væri að ræða algjörlega nýja sýn á stjórnun starfsmannamála og hvernig best væri unnt að hámarka nýtingu mannaúðs fyrirtækisins. Víða var þessari þróun tekið opnum örmum og starfsmannadeildir urðu mannaúðsdeildir nánast yfir nótt og starfsmannastjórar að mannaúðsstjórum. Ekki voru þó allir sáttir við að líta á starfsfólk sem eign eða auð fyrirtækisins og þrjúskuðust við en smám saman varð mannaúðsheitið þó ofan á í fleiri og fleiri fyrirtækjum og stofnunum (Banfield og Kay, 2008). Árið 1948 höfðu 28 starfsmannastjórar í Bandaríkjunum stofnað með sér samtök, The American Society for Personnel Administration (ASPA), og það var ekki fyrr en árið 1989 sem samtökin breyttu nafni sínu í the Society for Human Resource Management (SHRM) „til þess að undirstrika útvíkkað hlutverk og áhrif í viðskiptum og stjórnámálum á alþjóðavettvangi“ (Society for Human Resource Management, 2009). Samtökin vilja veg mannaúðsstjórnunar sem mestan „til þess að tryggja að hún sé nauðsynlegur og virkur þátttakandi í mótun og framkvæmd stefnu fyrirtækja og stofnana“ (Society for Human Resource Management, 2009).

4.2 Munur á mannaúðsstjórnun og starfsmannastjórnun

Ekki eru allir sammála um það í hverju mannaúðsstjórnun (HRM) sé frábrugðin starfsmannastjórnun (Personnel Management). Samkvæmt athugun Hoque og Noon árið 2001 var innleiðing mannaúðsstjórnunar yfirleitt lítið meira en nýtt spjald á dyr starfsmannadeildar (Caldwell, R., 2002).

Umræðan virtist auk þess yfirborðskennd því sumar deildir sem breytt höfðu starfsháttum sínum og stjórnunaraðsferðum í grundvallaratriðum höfðu ekki breytt heiti deildanna. Í könnun sem Grant og Oswick (1998) gerðu kom í ljós að 50% starfsmanna- og mannaúðsstjóra litu svo á að mannaúðsstjórnun væri frábrugðin starfsmannastjórnun að einhverju leyti en 37% töldu engan mun þar á (Grant og Oswick, 1998).

Samkvæmt John Storey (Storey, 1995) einkenna fjögur grundvallaratriði mannauðsstjórnun. Samkvæmt mannauðsstjórnunarfræðum er litið svo á að fólk, eða mannaúður, sé lykilatriði fyrir velgengni fyrirtækis eða stofnunar. Meirihluti starfsmanna getur með framlagi sínu og vinnu fyrir fyrirtækið gert gæfumuninn um það hvort fyrirtækinu vegnar vel eða illa og stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir mikilvægi starfsmannanna fyrir fyrirtækið. Í öðru lagi felur mannauðsstjórnun í sér dýpri skilning á mikilvægi mannauðsins fyrir stefnumótun og velgengni fyrirtækisins (e. strategic importance of the human resource). Í þriðja lagi er mannauðsstjórnun, ólíkt starfsmannastjórnun, mikilvægur þáttur í rekstarlegum árangri fyrirtækisins og krefst sem slík þátttöku stjórnenda með mannaforráð. Það er litið svo á að mannauðsstjórnunin sé fyrst og fremst á þeirra hendi með aðstoð mannauðssérfræðinga. Í fjórða lagi leggur mannauðsstjórnun áherslu á samþættingu í fyrirtækjum, bæði lárétta, þ.e. milli hinna ýmsu verkþátta mannauðsstjórnunar í heild, og lóðrétta, þ.e. milli þátta er lúta að mannauðsstjórnun og stefnu og markmiðum fyrirtækisins á breiðari grundvelli. Einnig leggur mannauðsstjórnun áherslu á notkun sértækra aðferða til að bæta og umbuna fyrir frammistöðu starfsmanna með bæt看 árangur fyrirtækisins að leiðarljósi (Storey, 1995).

Mannauðsstjórnun er stundum flokkuð í mannauðsstjórnun annars vegar og stefnumiðaða (e. strategic) mannauðsstjórnun hins vegar. Að sumra mati er hér enginn munur á (Boxall og Purcell, 2000) og „stefnumiðuð“ leggi aðeins áherslu á, eða viðurkenni, þennan þátt mannauðsstjórnunar, þ.e. hina lóðrétta þátttöku (samþættingu) og tengingu mannauðsstjórnunar við þær þarfir og hagsmuni sem tengjast stefnu og markmiðum fyrirtækisins, að starfsemi mannauðsdeildarinnar taki mið af því í hvaða átt fyrirtæki vill þróast.

Í hinu svokallaða Storey-likani sem John Storey kallar „The twenty-five-item checklist“ ber hann saman starfsmannastjórnun og mannauðsstjórnun út frá ýmsum sjónarhornum eða viddum í rekstri og starfi fyrirtækisins:

	Starfsmannastjórnun	Mannauðsstjórnun
<i>Skóðanir (Beliefs and assumptions)</i>		
Samningur	Ítarlega útfærður og skriflegur	Markmiðið að fara lengra en skriflegur samningur gerir ráð fyrir
Reglur	Lögð áhersla á skýrar reglur/gagnkvæmni (mutuality)	„Ég get“-viðhorf, óþolinmæði gagnvart reglum
Leiðbeiningar fyrir stjórnendur	Ákveðnir ferlar/samkvæmni – eftirlit	Þarfir fyrirtækisins ráða, sveigjanleiki og skuldbindingar
Hegðunarleiðbeiningar	Reglur/venjur	Gildi og markmið (mission)
Hlutverk stjórnenda gagnvart alm. starfsfólki	Eftirlit	Stuðningur
Eðli samskipta	Við fjölda / hópa	Á einstaklingsgrunni
Hagsmunaárekstrar (conflict)	Innbyggðir í skipulagið (Institutionalised)	Lítið vægi
Stöðlun	Mikil	Lítill
<i>Stefnumótunarþættir</i>		
Helstu tengsl	Starfsfólk – stjórnendur	Fyrirtæki – viðskiptavinir
Frumkvæði	Lítið	Þáttur í starfseminni (integrated)
Viðskiptastefna	Lítt viðkomandi	Meginatriði
Hraði í ákvarðanatöku	Lítill	Mikill
<i>Millistjórnendur (line management)</i>		
Stjórnunarhlutverk	Verkstjórnun	Leiðtogi (transformational leadership)
Helstu stjórnendur	Sérfræðingar í starfsmannastjórnun	Yfirstjórnendur og millistjórnendur
Eftirsóttir stjórnunarhæfileikar	Samningahæfni	Lætur hlutina ganga (Facilitation)
<i>Helstu aðgerðir</i>		
Gripið inn í	Verkefni og verklag starfsmannadeildar	Margskonar menningarlegar, staðlaðar og starfsmannastjórnunaraðferðir
Val (Selection)	Aðskilið, jaðarverkefni (Separate, marginal task)	Eitt ef meginverkefnum
Laun	Eftir störfum, margir launaflokkar	Eftir frammistöðu, fáir eða engir launaflokkar
Skilyrði (conditions)	Samið við hvern og einn	Sambærileg
Kjaramál	Sameiginlegir samningar	Þróun í átt að einstaklingsmiðuðum samningum
Samskipti	Stýrt flæði / óbein	Aukið flæði / bein
Hönnun starfa	Deildaskipting (Division of labour)	Hópavinna, þvert á skipulag
Stjórnun árekstra	Ná tímabundnu vopnahléi	Stjórna menningu og andrúmslofti
Þjálfun og þróun	Stýrður aðgangur að námskeiðum	Þekkingarfyrirtæki

Tafla 4.1 „The twenty-five-item checklist“ (Storey, 1995, bls. 10)

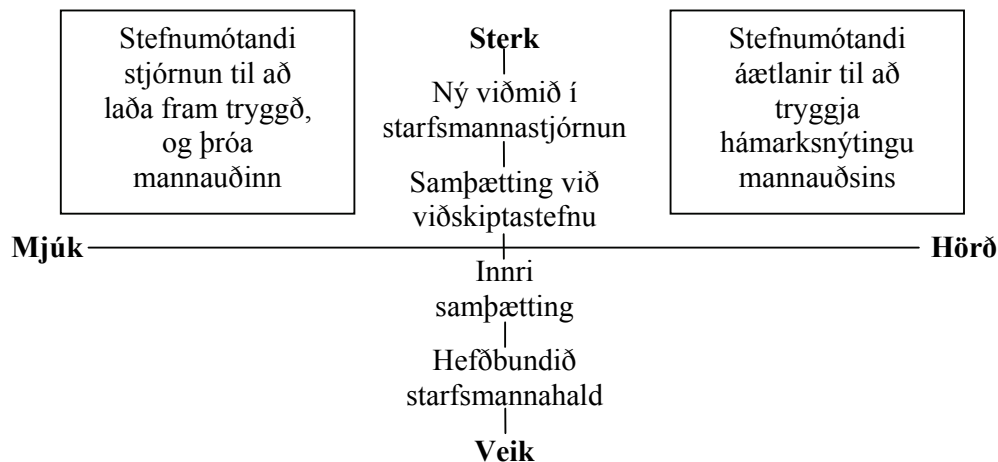
Michael Armstrong, hagfræðingur og sérfræðingur í starfsmannamálum, hefur borið saman starfsmannastjórnun og mannauðsstjórnun út frá sameiginlegum einkennum annars vegar og sérkennum mannauðsstjórnunar hins vegar:

Sameiginlegir þættir	Sérstaða mannauðsstjórnunar
Stefna í starfsmannastjórnun, líkt og í mannauðsstjórnun, er byggð á stefnumótun fyrirtækisins.	Mannauðsstjórnun leggur meiri áherslu á aðlögun að og þátttöku í stefnumörkun fyrirtækisins.
Millistjórnendur (line managers) bera ábyrgð á stjórnun starfsfólksins.	Mannauðsstjórnun er byggð á stjórnun og viðskiptalegri hugsun.
Virðing fyrir einstaklingnum með áherslu á jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Þróun starfsmannsins honum og fyrirtækinu til hagsbóta.	Mannauðsstjórnun leggur meiri áherslu á stjórnun á fyrirtækjamenningu og uppbyggingu á gagnkvæmu trausti og trygð.
Val á starfsfólki í störf þannig að hæfileikar þess nýtist fyrirtækinu sem best, jafnt með tilliti til stefnu þess og breytilegra þarfa.	Litið á yfirstjórnendur og stjórnendur með mannaforráð sem lykilmálk við að framfylgja HR „lausnum“.
Samskonar aðferðir við val, frammistöðumat, hæfnismat, þjálfun, stjórnendaþróun og umbunarkerfi.	Mannauðsstjórnun hefur hagsmuni alls fyrirtækisins að leiðarljósi. Hagsmunir hvers og eins eru virtir en ekki settir ofar en hagsmunir fyrirtækisins.
Áhersla á skipulag og þátttöku í samskiptakerfi starfsfólks.	Litið er á sérfræðinga í mannauðsmálum sem viðskiptafélaga (business partners) frekar en stjórnendur starfsmannamála.
	Mannauðsstjórnun lítur á starfsfólk sem eign en ekki kostnaðarþátt.

Tafla 4.2. Samanburður á starfsmanna- og mannauðsstjórnun
(Armstrong, 2006, bls. 19)

4.3 Tvær víddir mannauðsstjórnunar

John Storey (1992) flokkar áherslur í mannauðsstjórnun út frá tveimur víddum. Önnur snýst um viðhorf til mannauðsins og flokkar mannauðsstjórnun í mjúka og harða. Hin víddin miðast við muninn á hefðbundinni starfsmannastjórnun, veikri mannauðsstjórnun, og stefnumiðaðri eða sterkri mannauðsstjórnun.



Mynd 4.1 Áherslur í mannauðsstjórnun (Storey, 1992).

Þýðing Ingu Jónu Jónsdóttur (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003).

4.3.1 Sterk eða veik mannauðsstjórnun

Í þessari vídd í líkani Storeys er lögð áhersla á muninn á hefðbundinni starfsmannastjórnun annars vegar og mannauðsstjórnun sem þátttakanda í viðskiptastefnu fyrirtækisins eða stofnunarinnar hins vegar. Hér er því tekið á því atriði sem áður var nefnt og varðar það hvort mannauðsstjórnun hafi einungis þýtt merki á dyr starfsmannadeildarinnar eða hvort hún sé ný stjórnunarkenning um starfsmannamál.

4.3.2 Mjúk eða hörð mannauðsstjórnun

Hörð mannauðsstjórnun lítur á starfsfólkið sem framleiðsluþátt sem þarf að stjórna með það að markmiði að hámarka nýtingu hans. Mjúk mannauðsstjórnun leggur hins vegar áherslu á að þróa mannauðinn og laða fram tryggð hans og auka þannig virði hans fyrir fyrirtækið (Storey, 1992).

Þrátt fyrir að líkan Storeys sé byggt upp með ásum er ekkert sem útilokar að stjórn mannauðsmála innan fyrirtækis sé einskorðuð við einn stað á lárétta ásum. Í stóru fyrirtæki með dreifða starfsemi væri alls ekki útilokað að finna mismunandi framkvæmd mannauðsmála eftir starfseiningum. Þetta á síður við lóðrétta ásinn því

annað hvort er mannauðsstjórnunin þátttakandi í mótun og framkvæmd rekstrarlegra markmiða skipulagsheildarinnar eða ekki.

Á það hefur verið bent (Mesquida, 2008) að þrátt fyrir að mjúka mannauðsstjórnunin gangi upp þá geri hún það ekki alltaf. Hún byggir á því að markmið starfsmannsins og fyrirtækisins fari saman en það sé ekki alltaf raunin. „Hér sjáum við þversögnina í þessum tveimur líkönum [harða og mjúka mannauðsstjórnun, innskot SS]. Í raun endurspeglar hvorugt þeirra raunveruleikann [...] Það þýðir að við verðum að nota bæði líkönin til þess að lýsa raunveruleikanum. Og það gera margir stjórnendur. Þeir nota stundum mjúku leiðina, stundum þá hörðu“ (Mesquida, 2008).

Mesquida bætir við að það hafi aldrei verið færðar sönnur á það að starfsfólk sem sýnir fyrirtækinu tryggð sé afkastameira en þeir sem fylgst er með og stjórnað (closely controlled). Og hann bætir við að starfsfólk viti að hagsmunir fyrirtækisins gangi alltaf fyrir hagsmunum starfsfólksins.

Leah Kaye (Kaye, 1999) telur að hörð mannauðsstjórnun sé óafvitandi að riðja sér aftur til rúms í fyrirtækjum og það komi illa við starfsfólk þegar litið sé á það eins og hver önnur aðföng á markaði. Hún segir reynslu sína að mannauðsstjórnun taki ekki fyrst og fremst mið af hag fólksins og hafi leitt til minna starfsöryggis og starfsánægju. Ef mannauðsstjórnun vilji vera þátttakandi í rekstarlegri stefnumótun fyrirtækisins þurfi hún að endurskilgreina sig og viðurkenna framlag starfsfólksins í fyrirtækjunum (acknowledge the human endeavour of organizations). Þetta kalli á að breikka sjóndeildarhring stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar.

4.4 Gagnrýni

Hefur mannauðsstjórnun staðið undir þeim væntingum sem henni eru tengdar? Er hún þáttur í stefnumótun og ákvörðunum sem tengjast leiðum að þeim markmiðum sem fyrirtækin setja sér? Þónokkrir bandarískir fræðimenn telja að svo sé ekki. Jeffrey Pfeffer (1997) skrifaði um framtíð mannauðsstjórnunar og sagði að sá vaxandi áhugi og athygli sem mannauðsstjórnun nyti þýddi ekki að framtíð mannauðsdeilda væri björt:

„Ég legg til að menn falli ekki í þá freistni að halda að mannauðsstjórar og starfsfólk eigi bjarta framtíð, eða nokkra framtíð ef því er að skipta, því mannauðsstjórnun sem eining (function) innan fyrirtækja og stofnana þarf að horfast í augu við djúpstæð vandamál, öfugt við rannsóknir á mannauðsmálum, sem gera framtíðarhorfur hennar ekki bjartar“ (Pfeffer, J., 1997, bls. 190).

Hann veltir fyrir sér spurningunni um þátt mannauðsdeilda í umræðunni um sveigjanleika, verktaka-vinnuskipulag og innleiðingu verkferla sem miða að hámarksárangri og er á því að svarið sé „enginn“. Hann segir:

„...mannauðsstjórnun [deildir] er oft þátttakandi í ýmsum tískuaðgerðum (trends) eins og niðurskurði og verktakasamningum sem í raun brjóta niður margt af því sem áunnist hefur í uppbyggingu samskipta launþega og atvinnuveitenda undanfarna áratugi“ (Pfeffer, 1997, bls.191).

Pfeffer er harður í gagnrýni sinni á mannauðsstjóra sem hann segir að hafi skort leiðtogaþæfileika og ekki sýnt fram á tengsl mannauðsstjórnunar og rekstrarárangurs fyrirtækisins. Hann telur þó að mannauðssérfræðingar eigi framtíðarmöguleika ef þeir endurskilgreini hlutverk sitt og læri að auki gildi starfa sinna fyrir fyrirtækin.

Mannauðsstjórnun er þó ekki alltaf skilgreind þannig að hún eigi að styðja við reksturinn, vera virkur þátttakandi í að ná markmiðum fyrirtækisins (organizational performance) eða vera virðisaukandi þáttur í fyrirtækinu. Það sést í þessari skilgreiningu Torrington, Hall og Taylor á mannauðsstjórnun:

„Mannauðsstjórnun felur í sér ýmis verkefni sem í fyrsta lagi gerir mögulegt fyrir starfsfólk og fyrirtækið að ná samkomulagi um markmið og eðli samstarfs þeirra og í öðru lagi að tryggja að við þetta samkomulag sé staðið“ (Torrington, Hall og Taylor, 2008, bls. 25).

Dave Ulrich benti á það í grein í Harvard Business Review árið 1998 að einmitt vegna þess að þannig sjái margir mannauðsstjórnun fyrir sér og þannig sé hún oftast í raun líti margir á hana sem „...óskilvirka, vanhæfa og kostnaðarsama; í stuttu máli kostnaðarhít“ (Ulrich, D., 1998, bls. 124). Það var hins vegar mat hans að ekki væri ástæða til að kasta mannauðsstjórnun fyrir róða heldur skapa henni algjörlega nýtt hlutverk og verkefni á sínu sviði þar sem mannauðsstjórnun „yrði ekki metin eftir þeim verkefnum sem hún sinnir heldur því sem hún skilar – því

sem hún gerir og eykur virði fyrirtækisins fyrir viðskiptavinum þess, hluthafa og starfsmenn“ (Ulrich, D., 1998, bls. 124).

Skilgreining á mannauðsstjórnun sem DeNisi og Griffin settu fram árið 2001 er meira í anda skoðana Ulrichs. Þeir skilgreindu hana sem hinar ýmsu stjórnunarlegu aðgerðir og verkefni sem snúa að því að þróa og viðhalda hæfu starfsfólki – mannauði – á þann hátt að hann styðji við og bæti stöðu fyrirtækisins (DeNisi og Griffin, 2001).

Dave Ulrich lýkir hlutverki mannauðsstjórnunar við arkitekt (Ulrich, D., 1998). Yfirstjórn fyrirtækis ætti að biðja mannauðsdeildina, segir hann, að leika hlutverk arkitekts sem kallaður er inn í byggingu til að teikna hana upp. Hann skoðar og mælir glugga, dyr og stiga og kortleggur pípu-, hita- og raflagnir hússins. Afraksturinn er uppdráttur sem sýnir alla hluta byggingarinnar og hvernig þeir vinna saman. Næst þarf mannauðsdeildin að meta skipulagið og hvernig ýmsir hlutar þess tengjast og vinna saman. Þetta auðveldar vinnu við stefnumótun og innleiðingu hennar. Það er hlutverk mannauðsdeildarinnar að leiða umræður um þennan skipulagsuppdrátt fyrirtækisins og koma síðan auga á leiðir til þess að breyta eða bæta það sem betur má fara þannig að það falli betur að markmiðum og stefnu fyrirtækisins. Mannauðsdeildir geta á hverjum tíma, segir Ulrich, haft margt á verkefnalistanum en til þess að deildirnar séu í tengslum við rekstrarleg markmið og stefnu fyrirtækisins þurfa þær í samvinnu við yfirstjórnendur að forgangsraða og meta hvaða verkefni styðja best við markmið fyrirtækisins. „Hugsanlega kallar þetta greiningarhlutverk mannauðsstjórnunar á meiri menntun og þekkingu starfsfólksins en að lokum mun það gera mannauðsstjórnuninni mögulegt að vera virðisaukandi fyrir yfirstjórn fyrirtækja. Með tímanum mun hlutverk mannauðsstjórnunar sem þátttakandi í stefnumótun (strategic partner) þykja sjálfsagt“ (Ulrich, D., 1998, bls. 36).

5 Mannauðsstjórnun og kreppan

5.1 Er mannaúðsstjórnun meðsek?

Sú krafa sem mannaúðsstjórnun gerir til þátttöku í stefnumótun fyrirtækisins, að vera „strategic partner“, gerir það jafnfram að verkum að hún tekur sér meiri ábyrgð á herðar en annars væri. Í framhaldi af því er rétt að varpa fram þeirri spurningu hvort mannaúðsstjórnun beri ekki að hluta ábyrgð á hinni alþjóðlegu fjármálakreppu sem nú ríkir í heiminum.

Colin Melbourne, hjá ráðgjafafyrirtækinu Astor Levin í Brisbane í Ástralíu telur, eins og áður segir, að umbunarkerfi í stærri fjármálafyrirtækjum, sem mannaúðsstjórnun hafi a.m.k. átt hlut í að koma á legg, eigi sinn þátt í orsökum þess að kreppan skall á (Melbourne, C., 2009). „Viðurkennum það bara. Það gekk um tíma... Samt sem áður, eins og gildir um flest umbunarkerfi sem eingöngu miðast við töluleg markmið, hafði þetta í för með sér afleiðingar sem ekki var stefnt að, þ.e.a.s. þegar starfsmenn reyndu að skara eld að sinni eigin köku, jafnvel á kostnað atvinnurekandans“ (Melbourne, C., 2009, bls. 1). Og hann heldur áfram „...hvort sem starfsmenn gerðu sér grein fyrir afleiðingunum eða ekki, var áhætta þeirra engin þótt illa færi og því var það þeirra hagur, að ráða sig í stöður, þar sem mikil áhætta gat falið í sér mikinn hagsauka. Fyrir þá var þetta því annað hvort stórgróði eða ekkert tap“ (Melbourne, C., 2009, bls. 1). Melbourne heldur því fram að þó svo mannaúðsstjórnun sé ekki orsök hörmunganna hafi umbunarkerfið virkað sem afar öflugur hvati fyrir stjórnendur til þess að hámarka bónusgreiðslur jafnvel með því að leggja hagnað fyrirtækjanna að veði sem að lokum lenti á hluthöfum og viðskiptavinunum.

Melbourne leggur í grein sinni áherslu á afleiðingar bónusgreiðslna sem fóru úr böndunum ef svo mætti að orði komast en veltir ekki fyrir sér hvernig þær komu til. Hvenær hófst hið mikla launa- og bónusgreiðslna-skrið „stjarna“ viðskiptalífsins og fyrirtækjanna? Á mannaúðsstjórnun kannski stærri hlut í ábyrgð á kreppunni en að hafa innleitt bónuskerfið sem Melbourne lýsti?

„Á níunda og tíunda áratugnum spruttu fram ný viðmið (e. Paradigms) í stjórnun mannaúðs sem fóru eins og eldur um sinu um stjórnunar- og viðskiptafræðin. Þessi

viðmið byggja á því að mannauðurinn sé lykilárangursþáttur í rekstri og sá þáttur sem mestu ræður um hvort framtíðarsýn og meginmarkmið fyrirtækja og stofnana komist í höfn“ (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). Getur verið, í ljósi þess sem síðar varð, að þessi nýju viðmið hafi leitt til ofmats á mannauðnum og þá sérstaklega þeim sem voru í efstu þrepum fyrirtækjanna?

5.2 Athyglin á „stjörnurnar“

Með mannauðsstjórnun færðist áherslan af fjöldanum og yfir á einstaklinginn og sú gagnrýni hefur heyrst að mannauðsstjórnun hafi haft of sterka tilhneyginu til að beina allri athygli sinni að hæstu þrepunum í fyrirtækjunum og gleyma framlagi framlínustarfsfólks. Mick Marchington prófessor í mannauðsstjórnun við Manchesterháskóla segir: „Hin mikla áhersla á hæfileikana, það er á „aðalmennina“ (e. favourite few) eða „stjörnurnar“, getur leitt til vanrækslu hvað varðar allt hitt starfsfólkið sem sinnir starfi sínu af stakri þryði. Án þess fólks hrynur reksturinn. Á erfiðum tímum á fólk það til að finna til gremju í garð „stjarnanna“ og það hefur slæm áhrif á samvinnuna. Þetta hefur haft mikil áhrif innan fjármála-geirans, sérstaklega hvað varðar bónusgreiðslur. Mannauðsstjórnun hefur tilhneygingu til þess að eyða svo miklum tíma í að hlúa að hæfileikunum að hinir – þeir hæfu, góðu og traustu – gleymast. Fyrirtæki þurfa að passa vel upp á þetta“ (Marchington, M., 2009).

Samkvæmt skilgreiningu Storey sem áður var fjallað um leggur mannauðsstjórnun áherslu á notkun sértækra aðferða til að bæta og umbuna fyrir góða frammistöðu starfsmanna með bættn árangur fyrirtækisins að leiðarljósi. (Storey, 1995). Einnig segir Storey að litið sé svo á að mannauðsstjórnunin sé fyrst og fremst á hendi stjórnenda innan fyrirtækjanna – með aðstoð mannauðssérfræðinga. Er nokkuð svo fráleitt að velta fyrir sér þeim möguleika að þessi áhersla mannauðsstjórnunar á stjórnur og umbun þeirra til handa, sem einnig leiddi til samkeppni um starfsfólk með tilheyrandi yfirboðum og „hausaveiðum“, og jafnframt framsal á framkvæmdinni til stjórnenda í fyrirtækjunum, hafi velt af stað þeirri skriðu launa-hækkana, bónusa, verðlauna og annarra hlunninda sem svo áberandi hafa verið, jafnt í fjölmiðlum sem almennri umræðu mörg undanfarin ár?

5.3 Slæm ímynd mannauðsstjórnunar

Í grein sem John Lavelle, sérfræðingur í mannauðsmálum hjá Alþjóðabankanum, skrifaði á heimasíðu International Public Managers Association for Human Resources í febrúar 2009 gagnrýnir hann mannauðsstjórnun fyrir að hafa ekki sýrnt við fótum í sífellt öfgafyllri og áhættusamari hegðun innan fjármálafyrirtækja heldur þvert á móti verið þátttakandi í henni og segir: „[...] þegar rykið eftir fjármálakreppuna og skipulagslegu mistökin sem áttu að minnsta kosti þátt í hörmungunum, sest, mun ímynd mannauðsstjórnunar vera mjög slæm“ (Lavelle, J., 2009). Lavelle segir mannauðsstjórnun ekki hafa verið „tæknilegan sérfræðing“, „viðskiptafélaga“ eða „stefnumótandi“ heldur lánlausan „sendiboða“.

6 Stéttarfélög á Íslandi

Hvert er hlutverk stéttarfélaga í þjóðfélagi sem, eins og hendi sé veifað, breytist úr samfélagi allsnægta, ef svo mætti segja, í efnahagslegar brunarústir? Hvert var hlutverk þeirra í aðdraganda kreppunnar? Sváfu þau á verðinum eða tóku þau jafnvel þátt í darraðardansinum – líkt og sumir saka mannauðsstjórnun um – sem endaði með hruninu mikla? Til þess að varpa ljósi á stöðu stéttarfélaga hér á landi, fyrr og nú, verður hér rakin saga þeirra í nokkrum orðum en sérstök áhersla er lögð á sögu Verzlunarmannafélags Reykjavíkur.

6.1 Atvinnumál á 19. öld

Sú bylting sem átti sér stað í atvinnuháttum í Vestur-Evrópu á 19. öld var fyrst og fremst drifin áfram af öflugri borgarastétt. Atvinnubyltingunni fylgdi hins vegar myndun nýrrar stéttar í þjóðfélaginu, verkalyðsstéttar. Hinir nýju framleiðslu-hættir, aukin verkaskipting og myndun stórra iðnaðarborga gerbreyttu þjóðfélög-unum hverju á fætur öðru en umskiptin náðu til Norðurlanda að einhverju ráði um miðja öldina (Ólafur Einarsson, 1970).

Þrátt fyrir að á Íslandi hafi jarðvegur fyrir frelsiskröfur aldarinnar verið góður hefur verið bent á (Ólafur Einarsson, 1970, bls. 7) að hér hafi skort flestar forsendur fyrir umskiptum í atvinnumálum. Hlutfall þeirra sem störfuðu við hand- verk og iðnað var 1,25% árið 1850 og 2,6% árið 1890. Næstu ár fjölgaði verulega í þessum hóp og árið 1901 hafði hlutfallið ríflega tvöfaldast í 5,4%. Á þessu 50 ára tímabili fækkaði þeim sem unnu við landbúnað úr 82% í 50,7% en þeim sem unnu við fiskveiðar hafði fjölgað úr 6,86% í 17,5% árið 1890 og árið 1901 töldust 11,4% stunda fiskveiðar eingöngu en auk þess 15,8% bæði fiskveiðar og landbúnað (Ólafur Einarsson, 1970).

Hlutföll hins íslenska bændasamfélags voru að breytast hratt þótt um aldamótin hafi ekki verið hér borgaralegt samfélag í evrópskum skilningi. Jafnt og þétt fjölgaði í þeim stéttum sem sinntu verslun, iðnaði og verkamannastörfum þótt enn væru langflestir við störf í landbúnaði (Ólafur Einarsson, 1970).

Á skömmum tíma breyttist samfélagið úr bændasamfélagi í nútímaþjóðfélag með tilheyrandi fólksflutningum úr sveit í borg en um aldamótin bjó fimmti hver

Íslendingur í bæjum. Með tilkomu þilskipa og síðar togara urðu miklar framfarir í sjávarútvegi sem var að taka við af kvikfjárræktinni sem helsti atvinnuvegur þjóðarinnar (Alþýðusamband Íslands, 2009).

6.2 Fyrstu stéttarfélögin

Þörfin fyrir félagsskap verkamanna jókst stöðugt. Um hana ritaði skáldið Einar Benediktsson í blaðið Dagsbrún þann 31. október 1896. „Ef verkamennirnir færu að halda saman, mundu auðmennirnir vanda sig betur og græða það á dugnaði og fyrirhyggju, sem þeir vinna nú á ódýrleik allra starfsmanna við framleiðslu og iðnað. Og því fyrir sem félagsskapur verkamanna byrjar, því fyrir kemst hinn starfandi, arðberandi kraftur í þjóðinni til þeirra valda, sem honum ber með réttu, jafnt hér eins og annars staðar í heimi“ (Alþýðusamband Íslands, 2009).

Eiginleg stéttarfélög, það er „samþök launafólks, stofnuð í þeim tilgangi að vernda eða bæta kaup og kjör félagsmanna“ (Ólafur Einarsson, 1970, bls. 3) litu ekki dagsins ljós hér á landi fyrr en undir lok 19. aldar. Fyrsti fundur sem heimildir eru um að boðað hafi verið í þeim tilgangi að setja fram kröfur um kaup og kjör var þegar 17 vinnumenn í Hreppunum komu saman að Gröf í Hrunamannahreppi 2. júlí árið 1881. Þeirra óánægja snerist um vistarbandið og arðrán bænda sem sendu til dæmis vinnumenn sína á vertíð og hirtu sjálfir allan hlutinn (Ólafur Einarsson, 1970).

Árið 1890 stofnuðu 60 Íslendingar í Winnipeg í Kanada verkamannafélag. Fréttir af því og árangri þeirra þegar þeir náðu sínum kröfum fram með verkfalli ári síðar hafa án efa haft áhrif hér á landi enda ritaði ritstjóri Heimskringlu, Gestur Pálsson, árið 1890 um félagið: „Það er hinn fyrsti félagsskapur, sem íslenskir verkamenn hafa stofnað frá því íslenska þjóðin varð til, og það er meira en lítið undir því komið, bæði fyrir verkamenn íslenska hér og landa vora heima á Íslandi, að sá félagsskapur fari sem bezt úr hendi og sem mestu góðu til vegar komið“ (Ólafur Einarsson, 1970, bls. 28).

2. janúar árið 1887 stofnuðu prentarar í Reykjavík félag, sem þeir kölluðu Prentaraflokkinn, að því er virðist vegna ótta við atvinnuleysi. Samkvæmt lögum félagsins átti það að semja við prentsmiðjueigendur um verðlagsskrá, tímaborgun og ákvæðisvinnu en ekki eru til heimildir um það hvort af því hafi orðið. Út á við

virðist sem svo hafi verið látið líta út að félagið væri ekki stéttarfélag heldur menningar- og skemmtifélag stéttarinnar og það „hve lítið hefur frétzt af tilvist félagsins út í frá, styður þann grun“ (Ólafur Einarsson, 1970, bls. 42). Félagið leið fyrir brottflutning helstu forkólfa þess til Vesturheims og Kaupmannahafnar og lognaðist út af árið 1890.

Á næstu árum voru stofnuð stéttarfélög sjómanna, verkamanna, skósmiða og fleiri iðnaðarmanna og sáu menn að bætt kjör voru beint framhald af samstöðu og markvissri baráttu. Um leið skildu þeir að því stærra og samstilltari sem hópurinn yrði, því meiri áhrif gæti hann haft. Með vaxandi örbirgð á tímum fyrri heimstyrjaldarinnar jókst krafan um víðtækt samstarf verkalýðsfélaganna (Ólafur Einarsson, 1970).

6.3 ASÍ

12. mars árið 1916 var stofnfundur Alþýðusambands Íslands (ASÍ) haldinn en þar gengu í eina sæng sjö félög, Dagsbrún, Hásetafélagið, Verkakvennafélagið, Prentarafélagið, Bókbindarafélagið, Verkmannafélagið Hlíf í Hafnarfirði og Hásetafélag Hafnarfjarðar. Félagafjöldinn var samtals um 1500, fjórðungurinn konur.

Í fyrstu lögum Alþýðusambandsins stóð í fyrstu grein að tilgangur þess væri „að koma á samstarfi meðal íslenskra alþýðumanna, sem reist er á grundvelli jafnaðarstefnunnar og miði að því að efla og bæta hag alþýðu andlega og líkamlega“ (Alþýðusamband Íslands, 2009).

Á þessum árum þar sem sjálfstæðisbaráttan stóð sem hæst lagði Alþýðusambandið áherslu á að bæta þyrfti kjör verkafólks, það væri með öllu réttindalaust, vinnutími þess óralangur, það hefði engar tryggingar og fengi sitt lága kaup oft ekki greitt nema í vöruúttektum.

Til að ná sem mestum árangri þótti nauðsynlegt að sambandið væri um leið stjórn málaflokkur. Þannig voru ASÍ og Alþýðuflokkurinn árum saman undir einni stjórn og innan Alþýðusambandsins voru jafnt verkalýðsfélög sem pólitísk jafnaðarmannafélög.

Þetta breyttist með lagabreytingu á þingi ASÍ árið 1940 en þá gengu pólitísku félögin úr sambandinu en fjöldi verkalýðsfélaga gekk til liðs við sambandið. Árið

1942 urðu til stærstu heildarsamtök sem mynduð höfðu verið á vinnumarkaðnum hér á landi þegar nær allt íslenskt verkafólk var sameinað í Alþýðusambandinu. (Alþýðusamband Íslands, 2009).

Um 1920 var aðild í ASÍ meðal verkfólks um 20–25% og um 1930 var hlutfallið áætlað um 35%. Á fjórða áratugnum, meðan landið var smám saman að rétta úr kútnum eftir heimskreppuna, fjölgaði hratt í samtökunum upp í um 80% og fjöldi annarra var í félögum sem ekki voru innan vébanda ASÍ. Staða verkalýðsfélaga hefur verið sterk á Íslandi, árið 1992 voru hundrað þúsund manns í verkalýðsfélögum en þá voru Íslendingar um 260 þúsund. 30% voru í stéttarfélögum opinberra starfsmanna (Helgi Skúli Kjartansson, 1992).

6.4 VR

Fyrstu félög launþega hér á landi voru ekki eiginleg stéttarfélög heldur höfðu það frekar að markmiði að efla menntun og framfarir eða þá, sem algengt var, að vera skemmtifélög. Undanfari fyrsta stéttarfélagsins, Prentarafélagsins 2. janúar 1887, var skemmti- og fræðslufélagið Kvöldvaka. Skipstjóra- og stýrimannafélagið Aldan hafði þann tilgang að þar gætu félagsmenn „rætt sameiginleg áhuga- og hagsmunamál, auk þess að njóta sameiginlega félagslífs í tómstundum sínum“ (Ólafur Einarsson, 1970, bls. 4).

6.4.1 Verzlunarmannafélag Reykjavíkur stofnað

Verzlunarmannafélag Reykjavíkur (VR) var stofnað þann 27. janúar árið 1891 og var öllum þeim sem unnu við verslun eða voru forstöðumenn verslunar heimilt að ganga í það. Stofnfélagar voru 33. Tilgangur þess var að „efla samheldni og nánari kynni verslunarmanna með samkomuhaldi og útvega húsnaði í þeim tilgangi, en jafnframt að gæta hagsmuna félagsmanna og þá einkum með því að útvega dugandi verslunarmönnum störf hjá góðum húsbændum“ (Lýður Björnsson, 1992, 1. bindi, bls. 30). Félagið var í raun karlklúbbur þótt eiginkonur og unnustur væru velkomnar á skemmtikvöld félagsins. Konum var hins vegar veitt heimild til aðildar með lagabreytingu árið 1901. Þó var það ekki fyrr en 1904 sem fyrstu konurnar sóttu um aðild.

Starf félagsins var fyrst og fremst tómstundaiðja, spilamennska, bókaskipti, dansleikir og fleira en einnig voru haldnir fyrirlestrar og vandamál stéttarinnar rædd. Kjaramál bar hins vegar varla á góma því gjörðabækur félagsins benda til þess að þau hafi aðeins einu sinni verið rædd á félagsfundi, eða 7. desember árið 1916. Svo litlar voru undirtektirnar að málið var tekið af dagskrá. Félagið gekkst fyrir stofnun Verzlunarskóla Íslands með framlagi frá Alþingi og tók hann til starfa haustið 1905.

6.4.2 Andstæður skerpast í kreppunni

Verzlunarmannafélag Reykjavíkur var félag launþega og vinnuveitenda í stéttinni eins og algengt var á þessum árum. Á kreppuárunum skerpust andstæður í þjóðfélaginu og sum hinna sameiginlegu félaga, til dæmis Múrarafélagið, klofnuðu í launþega- og atvinnurekandafélög.

Það gerðist þó ekki með VR en hins vegar var Verzlunarmannafélagið Merkúr stofnað árið 1913 en það var eingöngu félag launþega í stéttinni. Starfsemi þess var á tímabili öflug en smám saman dró úr uns það var lagt niður árið 1934.

Verzlunarmannafélagið, sem einnig var stéttarfélag launþega, var stofnað ári síðar og sótti það um aðild að ASÍ. Það starfaði í tvö til þrjú ár en var þá lagt niður.

6.4.3 Hreint launþegafélag

Það var ekki fyrr en árið 1950 sem háværar raddir fóru að heyrast um nauðsyn þess að skipta VR og að launþegar innan félagsins ættu að leita eftir stuðningi verkalýðsfélaga og samtaka þeirra. Þetta gerðist í kjölfar kjaradeilu sem leystist ekki fyrr en ríkisstjórnin samþykkti að hækka álagningarprósentu verslana eins og til þyrfti til þess að verslanaeigundur gætu orðið við kröfum launþeganna. Á almennum launþegafundi í VR 8. maí sama ár var samþykkt samhljóða tillaga til stjórnar um að skipta VR þannig að í félaginu yrðu aðeins launþegar.

Eftir marga fundi og langar viðræður náðist samkomulag um skiptingu félagsins og eigna þess á aðalfundi árið 1955 og þar með var VR orðið hreint félag launþega í verslunarstétt. Á aðalfundi ársins 1958 var samþykkt að félagið yrði stéttarfélag verslunar- og skrifstofufólks. Með vísan í ákvæði í samningum VR við atvinnu-

rekendur sem kvað á um forgangsrétt VR-félaga að starfi hjá atvinnurekendum hófst heilmikil smölun í félagið sem varð fljótlega næstfjölmennasta launþegafélag landsins.

6.4.4 Sótt um aðild að ASÍ

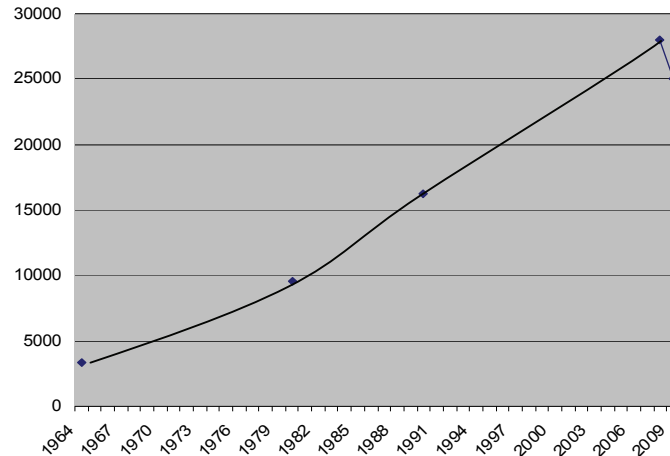
Samtök stéttarféлага verslunarfólks, LÍV, samþykktu á þingi vorið 1960 að samtökin skyldu sækja um aðild að ASÍ. Mætti umsóknin mikilli andstöðu innan ASÍ og litu menn svo á að um væri að ræða tilraun hægri manna, Sjálfstæðisflokksins, til þess að auka áhrif sín innan ASÍ. LÍV kærði þá höfnun ASÍ til félagsdóms. Svo fór að lokum að með úrskurði félagsdóms var ASÍ skyldað til þess að veita LÍV inngöngu í sambandið. Í kjölfarið fylgdu átök og mikil ólga sem þó jafnaðist á næstu árum (Lýður Björnsson, 1992).

Í þessu sambandi má nefna að nýverið hafa heyrst raddir um það innan VR að meðal annars vegna þess kostnaðar sem aðild að ASÍ felur í sér eigi VR að íhuga úrsögn úr sambandinu („Bagalegt ef VR“, 2009).

Fyrsta verkfall VR stóð í fjóra daga frá 10. desember 1963. Náðust þá samningar um ýmis atriði en launataxta, vinnutíma og fleiru var vísað til kjaradóms. ASÍ átalði VR fyrir að afsala sér þannig frjálsum samningsrétti en niðurstaða kjaradóms tryggði VR verulegar kjarabætur. Í Félagsblaði VR kom ánægja forráðamanna félagsins með samninginn vel fram: „Baráttan hefur borið ríkulegan árangur því fyllyrða má ... að félagið [hafi] stigið stærra skref í einum áfanga en nokkurt dæmi er áður til um hjá stéttarfélagi“ (Lýður Björnsson, 1992, II. bindi bls. 71). Dómurinn fól meðal annars í sér 43% meðalhækkun launa, styttingu dagvinnutíma verslunarfólks úr 48 í 46 stundir á viku, aukin orlofsréttindi og fleira. Með samkomulagi ASÍ, ríkisstjórnarinnar og vinnuveitenda vorið 1964 var samið um verðtryggingu launa sem reiknuð var fjórum sinnum á ári. Auk þess var þennan vetur samþykkt að gera verslunarfólki skylt að ganga í VR.

6.4.5 VR stækkað

Árið 1965 var félagssvæði VR stækkað með breytingu á félagslögum og náði þá yfir Reykjavík, Kópavog, Seltjarnarneshrepp, Mosfellshrepp, Kjalarneshrepp og Kjósarhrepp. Fjölgaði félagsmönnum jafnt og þétt, þeir voru um 3300 árið 1964, 9558 árið 1980, 16250 árið 1990, voru hátt í 28000 árið 2008 en hefur nú fækkað í rúmlega 25000. Sex af hverjum tíu eru konur.



Mynd 6.1 Fjöldi VR félaga 1964 til 2009

Með hvarfi síldarinnar af miðunum 1967, lækkandi fiskverði erlendis og lokun skreiðarmarkaðarins í Nígeríu skall á kreppa hér á landi. Launþegasamtök beindu kröftum sínum að því í samningum að viðhalda vísitölubindingu launa og tókst það. Fengust þó ekki fullar launabætur í samræmi við verðbólgu og drógust hópar starfsmanna aftur úr í launum.

Á aðalfundi VR árið 1974 var samþykkt að taka þátt í byggingu Húss verslunarinnar í nýja miðbænum við Kringlumýrarbraut í samstarfi við Lífeyrissjóð verslunarmanna, Verzlunarbanka Íslands og fleiri og í lok árs 1982 var skrifstofa félagsins opnuð í húsinu.

Aftur náðust nokkrar kjarabætur í góðærinu 1970–73, meðal annars hækkaði gerðardómur lágmarklaun um nær 24% og dagvinnutími afgreiðslufólks var almennt stytur í 40 stundir. Einnig náðist samkomulag um aðildarskyldu að Lífeyrissjóði verzlunarmanna sem stofnaður hafði verið 1956.

6.4.6 Hörð kjarabarátta

Olíuverð hækkaði mjög á árunum 1973–74 og kom það, auk lækkandi verðs á útflutningsvörum, niður á lífskjörum hér á landi. Næstu ár einkenndust af harðri kjarabaráttu og verkföllum. Með efnahagsbata árið 1976 taldi verkalyðshreyfingin að tími væri til kominn að snúa vörn í sókn og ná til baka kjaraskerðingu árána á undan. Náðust samningar í júní 1977 eftir langt þóf og skyndiverkföll. Samningarnir, sem nefndir voru sólstöðusamningarnir, færðu launþegum mestu kjarabót sem náðst hafði í einum samningum til þessa.

Meðal annars vegna tvöföldunar olíuverðs á árunum 1978–79 fór verðbólga mjög vaxandi og náði hæst 60% síðara árið. Samningaviðræður gengu treglega og var deilunni um laun vísað til kjaradóms. Úrskurður hans færði félögum VR verulegar kjarabætur.

Þegar ný ríkisstjórn tók við völdum árið 1983 setti hún þegar bráðabirgðalög um launamál. Með þeim voru verðbætur á laun afnumdar í tvö ár. Næstu ár voru oft gerðir samningar til skemmri tíma, til dæmis þann 15. júní 1985 sem gildi til ársloka og 6. desember 1986 sem gildi út næsta ár (Lýður Björnsson, 1992).

Í riti Magnúsar L. Sveinssonar, formanns VR frá 1980 til 2002, Áfangar í kjarabaráttu Verzlunarmannafélags Reykjavíkur 1955–2003, segir höfundur að oft hafi þurft „að grípa til verkfallsaðgerða til að knýja fram kjaraatriði sem í dag eru talin til sjálfsagðra mannréttinda“ (Magnús L. Sveinsson, 2004, bls. 4). Frá 1963 til 1988 fóru félagar í VR, ýmist ákveðnir hópar eða allir félagsmenn, 13 sinnum í verkföll. Auk þess var boðað til verkfalls 11 sinnum frá 1957 til 1988 án þess að til þeirra kæmi. Meðal þess sem samið var um á þessum árum var stytting dagvinnutímans, aðbúnaður á vinnustað, greiðslur fyrir yfirvinnu, desemberuppbót og lágmarkshvildartími.

6.4.7 Nýr tónn

Í samningum sem gerðir voru árið 2000 kvað við nokkuð nýjan tón því þá höfðu áherslur færst meira yfir á einstaklingsréttindi, þ.e. réttindi hvers og eins til þess að semja um sín kjör. Samið um persónubundin laun og markaðslaun, um að árlegar

launakannanir skyldu gerðar og réttindi félagsmanna til árlegra beinna viðræðna við vinnuveitendur um störf sín og hugsanlegar breytingar á starfskjörum. Um markaðslaun sagði í samningunum að þau „skyldu endurspegla vinnuframlag starfsmanns, hæfni hans, dugnað, sveigjanleika í vinnu, vinnu á sérstökum tímum og innihald starfsins, auk ábyrgðar og menntunar, ef við ætti“ (Magnús L. Sveinsson, 2004, bls. 37). Við mat á sambærilegum kjörum skyldi miða við upplýsingar frá fyrirtækjum og launakannanir sem gerðar væru eftir viðurkenndum aðferðum. Launakannanir voru sérstaklega hugsaðar fyrir félagsmenn svo þeir gætu borið laun sín saman við þau laun sem voru í raun greidd á vinnu-markaðinum og notað það í viðræðum um sín laun og kjör við vinnuveitendur sína.

„Samningurinn gerir ráð fyrir að mat og hugsanleg leiðrétting á launakjörum fari fram einstaklingsbundið a.m.k. einu sinni á ári og miða skuli við þróun markaðs-launa. Starfsmaður eigi rétt á því að krefjast samningaviðræðna við vinnuveitandann, ef laun hans séu að verulegu leyti frábrugðin byrjunarlaunum sambærilegra starfsmannahópa í fyrirtækinu og byrjunarlaunum í sambærilegum fyrirtækjum í sömu starfsgrein“ (Magnús L. Sveinsson, 2004, bls. 37).

6.4.8 Kannanir VR

Árlega kannar VR ánægju félaga sinna með vinnustað sinn og eru niðurstöðurnar birtar undir yfirskriftinni „Fyrirtæki ársins“. Einnig hafa samtökin staðið fyrir könnun meðal stjórnenda 300 stærstu fyrirtækja landsins, ríkisstofnana og sveitarfélaga um stöðu þeirra og líðan og hvernig þeim gengur að samræma vinnu og einkalíf.

Eins og sjá má eru allar þessar vinnumarkaðskannanir VR frekar hugsaðar sem tæki fyrir einstaklinga til þess að skoða stöðu sína í samanburði við aðra frekar en vopn í sameiginlegri kjarabaráttu VR. Enda segir á heimasíðu samtakanna: „Niðurstöðurnar eru þér mikilvægt og öflugt vopn í baráttunni fyrir bættum kjörum“ (Vinnumarkaðskannanir VR, 2009).

6.5 BSRB

6.5.1 Bandalagið stofnað

Þann 14. febrúar árið 1942 stofnuðu 14 félög starfsmanna hjá ríki og sveitarfélögum samtök á fundi í kennarastofu Austurbæjarskólans. Þau voru kölluð Bandalag starfsmanna ríkis og bæja. Tildrög þessa má rekja til dýrtíðarinnar og umræðu um nauðsyn heildarsamtaka allt frá árinu 1939. Strax árið eftir stofnunina náðist sigur í stóru baráttumáli þegar lög um lífeyrissjóð starfsmanna ríkisins voru samþykkt á Alþingi, um aldarfjórðungi áður en almennir lífeyrissjóðir fyrir launafólk komust á laggirnar.

Opinberir starfsmenn nutu hvorki samnings- né verkfallsréttar og breyttist það ekki næstu tvo áratugi en kjör þeirra voru ákveðin með lögum á Alþingi. Þó voru samþykkt ný launalög árið 1945 sem veittu BSRB-félögum margvíslegar kjara- og réttarbætur og formleg viðurkenning á BSRB og forystuhlutverki þess (Þorleifur Óskarsson, e.d.).

6.5.2 Samningsréttur

Efnahagsráðstafanir Viðreisnarstjórnarinnar, þar með talin stórfelld gengisfelling árið 1960, hleypti nýju blóði í kröfur BSRB um samningrétt og tveimur árum síðar fékk BSRB takmarkaðan samningrétt gegn ríkinu, án verkfallsréttar þó. Áfram var skorið úr um ágreiningsmál af Kjaradómi.

Undanfarna áratugi hafa orlofs- og fræðslumál, auk kjara- og réttindamála verið helstu verkefni samtakanna. Byggð voru orlofshús í Munaðarnesi í Borgarfirði og þar hófst reglubundin fræðslustarfsemi um leið og fyrstu húsin voru tekin í notkun árið 1971.

Með lögum um kjarasamninga sem samþykkt voru 1973 fluttist samningsrétturinn til aðildarfélaganna en aðalkjarasamningur var í höndum BSRB. Á næstu árum fjölgaði mjög í samtökunum og voru félagarnir orðnir um 14500 árið 1978 og hafði þá fjölgað árlega um eitt þúsund manns að meðaltali undanfarin sex ár (Þorleifur Óskarsson, e.d.).

6.5.3 Verkfallsréttur BSRB

Árið 1976 öðlaðist bandalagið verkfallsrétt og 11 árum síðar færðist hann auk sammingsréttarins til aðildarfélaganna.

Æðsta vald BSRB er þing sem haldið er árlega. Stjórn félagsins er skipuð formönnum aðildarfélaganna og er aðalfundur hennar haldinn árlega. Þess á milli starfar fimm manna framkvæmdanefnd í umboði hennar. Hún er kjörin á aðalfundi samtakanna.

Skrifstofa samtakanna annast hagfræði- og lögfræðipjónustu við aðildarfélögin, þjónustu í menntunarmálum og alhliða upplýsingaþjónustu um réttindi, kjör og fleira til dæmis með útgáfu fréttabréfs og bæklinga. Auk þess stendur bandalagið fyrir námskeiðum af ýmsu tagi.

BSRB á fulltrúa í fjölmörgum opinberum nefndum og ráðum, til dæmis Jafnréttisráði, Starfsmenntaráði félagsmálaráðuneytisins, Vinnueftirliti ríkisins, Vinnu-málastofnun og Atvinnuleysistryggingasjóði (Þorleifur Óskarsson, e.d.).

7 Verkalýðsfélögin og kreppan

7.1 Þróun verkalýðsfélaga undanfarna tvo áratugi

Staða verkalýðsfélaga á Íslandi er sterk að mati Helga Skúla Kjartanssonar (1992) og þau höfðu vel til launþega. Byggist það ekki síst á því hlutverki þeirra að semja um kaup og kjör félaga sinna og að þau ráða að hluta eða að öllu leyti yfir ýmsum sjóðum þar sem lífeyrissjóðir eru mikilvægastir. En einnig á því að þau úthluta ýmsum gæðum, svo sem útleigu sumarbústaða, og standa fyrir öflugri fullorðinsfræðslu. Helgi segir verkalýðsfélögin einnig áhrifamikil í stjórnmalalífi landsins, þau komi að ýmsum stofnunum sem hafi meðal annars með húsnæðismál að gera og séu oftast höfð með í ráðum í sambandi við aðgerðir á sviði félags- og skattamála. Hann bendir þó á ýmsa þætti sem dragi úr vægi verkalýðsfélaganna, til dæmis beina verktakasamninga starfsmanna við atvinnurekendur án aðildar á verkalýðsfélagi og innleiðingu laga Evrópusambandsins (e. Icelandic adoption of European standards). Efnahagslegur samdráttur og aukið atvinnuleysi dragi einnig úr mætti félaganna gagnvart atvinnurekendum.

Árið 1998 héldu samtök evrópskra verkalýðsfélaga ráðstefnu þar sem umfjöllunarefnið var „Nýtt vinnuafli – gömul verkalýðsfélög“. Rannveig Sigurðardóttir hagfræðingur BSRB sótti ráðstefnuna og skrifaði um hana grein sem finna má á heimasíðu bandalagsins. Á ráðstefnunni var fjallað um þau vandamál sem verkalýðshreyfingin stóð frammi fyrir, meðal annars að einstaklingshyggja ætti sér mikinn hljómgrunn á kostnað hugmynda um samtryggingu og samstöðu, að verkalýðshreyfingin væri markvisst útilokuð frá áhrifum í þjóðfélaginu og að dregið hefði úr tengslum verkalýðshreyfingar og krataflokka vegna þess að flokkarnir hefðu skorið á þessi tengsl í viðleitni sinni til nútímavæðingar.

Rannveig segir frá því að Robert Taylor, blaðamaður við Financial Times, hafi skrifað að krafan sem formaður breska Verkamannafloksins, Tony Blair, gerði til verkaðlýðsfélaga hefði fyrst og fremst verið sú að þau kenndu félagsmönnum sínum að vera sveigjanlegri. Blair vildi, að sögn Taylors, auka sveigjanleika á breskum vinnumarkaði, skera niður velferðarkerfið og afnema tekjujöfnun skattkerfisins. Allt byggðist þetta á því að bæta samkeppnisstöðu bresks efnahagslífs.

Einnig kom fram á ráðstefnunni sú skoðun að með alþjóðavæðingu hefði fjármagnsmörkuðum verið gefin of mikil völd. Það væri verkalýðshreyfingarinnar að koma í veg fyrir að fjármagnið ákvarðaði hvernig þjóðfélag væri byggt upp.

Rannveig Sigurðardóttir líkur umfjöllun sinni um ráðstefnuna og málefni hennar á þessum orðum: „Að styrkja heildarsamtökin er síðan nauðsynlegt fyrir verkalýðshreyfinguna ef hún ætlar að hafa áhrif á það hvernig þjóðfélagi við búum í. Verkalýðshreyfingin er líka eini aðilinn sem getur staðið gegn nýfrjálshyggju og áhrifum atvinnurekenda því eins og menn vita vantar ekkert á miðstýringu innan þeirra raða. Til þessa þarf að efla miðstýringu af einhverju tagi þannig að tryggt sé eftir fremsta megni að hreyfingin tali einu máli um mikilvæg grundvallaratriði sem skipta alla miklu“ (Rannveig Sigurðardóttir, 1998).

Hvernig hefur hlutverk verkalýðsfélaga breyst frá tímum baráttu fyrir samningsrétti, launatöxtum og öðrum grundvallaratriðum sem löngu eru í höfn? Í erindi Gylfa Dalmanns Aðalsteinssonar (2003) „Eiga stéttarfélög og mannauðsstjórnun samleið?“ orðaði hann það sem svo að nú snerist viðfangsefnið „meira um starfsmanninn sjálfan, hvernig hægt er að gera hann betur í stakk búinn til að takast á við breytt umhverfi þar sem starfsmaðurinn sjálfur semur í auknum mæli um sínar eigin kjarabætur. Segja má að stéttarfélög séu að verða eins og hvert annað þjónustufyrirtæki í samkeppni við önnur fyrirtæki á markaði þar sem keppt er um hylli neytenda eða félagsmanna“ (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003, bls. 156).

Áherslan hefur færst að þó nokkru leyti frá baráttu fyrir sameiginlegum hagsmunum heildarinnar eins og áður segir og yfir í ýmiskonar þjónustu við félagsmenn.

Gylfi færir fyrir því rök að Verzlunarmannafélag Reykjavíkur, sem nú heitir aðeins VR, hafi þróast úr hefðbundnu stéttarfélagi, sem semur um launahækkanir, yfir í lífsgæðafélag og markaðssetji sig sem slíkt. Í kjarasamningum hafi verið tekin upp ný viðmið með áherslu á persónubundin laun og launaviðtöl. Önnur mál sem einkenni starf félagsins séu aðstoð við þá sem missa vinnuna, barátta gegn einelti og kynferðislegri áreitni á vinnustað, fræðslu- og menntamál, launakannanir og herferð gegn launamun kynjanna. Þessi þróun hefur þó ekki, að mati Gylfa, dregið úr vægi stéttarfélaga því í flestum tilfellum „hafa stjórnendur fyrirtækja litið á stéttarfélög og trúnaðarmenn sem mikilvægan hlekk í þeirri keðju að innleiða nýtt skipulag í vinnunni“ (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003, bls. 158).

Þar er meðal annars átt við sveigjanleika, liðsvinnu, samþættingu starfs og einkalífs og dreifstýringu launa.

7.2 Hlutverk og aðgerðir verkalýðsfélaga á krepputímum

Á kreppuárunum á fjórða áratug 20. aldar var verkalýðsfélag starfsmanna í bifreiðaverksmiðjum í Bandaríkjunum, UAW, félag rötæks fólks sem meðal annars stóð fyrir því að verksmiðjur voru yfirteknar af starfsfólkinu. Nú er þetta félag, að mati Lee Sustar í grein í International Socialist Review, varla verkalýðsfélag lengur því sífellt meiri samvinna við atvinnurekendur hefur leitt til þess að sjúkrasjóður félagsins á orðið stóran hlut í GM verksmiðjunum ásamt ríkinu og 55% hlut í Chrysler. Þessu eignarhaldi fylgir samkomulag um að ekki verði boðað til verkfalla næstu sex ár eða til ársins 2015. Auk þess felur það í sér afnám ýmissa réttinda sem samið hefur verið um síðustu áratugi, lækkun yfirvinnukaups og fleira. „UAW, sem eitt sinn leiddi launa- og kjarabaráttu allra launþega í Bandaríkjunum leiðir nú leiðina niður á við,“ segir Lee Sustar (Sustar, L., 2009).

7.2.1 Hagsmunatengsl

Það liggur í augum uppi að nán tengsl verkalýðsfélaga, skipulagsleg og/eða fjárhagsleg, við atvinnurekendur hljóta að hafa áhrif á viðhorf forystumanna verkalýðsfélaga til þeirra. Þegar hagar sjóða tengdra verkalýðshreyfingunni er beintengdur afkomu fyrirtækja atvinnurekenda getur augljóslega orðið um hagsmunaárekstra að ræða.

7.2.2 Tap lífeyrissjóða

Við fall bankanna þriggja hér á landi töpuðu lífeyrissjóðirnir gríðarlegum verðmætum enda stórir hluthafar. Ef miðað er við markaðsvirði bréfanna eins og það var síðustu daga fyrir fall Glitnis þá var til dæmis samanlagt tap allra deilda Lífeyrissjóðs starfsmanna ríkisins (LSR) vegna þessa 23,4 milljarðar króna eða sem nam 7,4% af eignum sjóðsins á þessum tíma. Þessu til viðbótar er ekki gert ráð fyrir að neitt fái upp í víkjandi skuldabréf á bankana en LSR átti víkjandi bréf á þá að fjárhæð 8,7 milljarða króna eða 2,7% af eignum sjóðsins (LSR, 2009).

Reyndar hefur Ragnar Þór Ingólfsson, stjórnarmaður í VR, fullyrt að tap lífeyrissjóðanna vegna kreppunnar nemi minnst 40–50% af öllum eignum því „þeir virðast ekki skilja eða vilja ekki viðurkenna að peningamarkaðir heimsins hafa hrunið og meirihluti þeirra fjárfestinga í erlendum verðbréfum eru verðlaus, eða verða verðlaus þar til einhver viðskipti fara fram. Það sem á eftir að koma fram í ársreikningum lífeyrissjóðanna er stórlegt ofmat á eignum þeirra sem verða svo afskrifaðar á 3–5 árum“ (Ragnar Þór Ingólfsson, 2009).

7.2.3 Sameiginlegir hagsmunir

Ekki hefur borið mikið á kröfum verkalýðsfélaga á hendur ríkisstjórninni um aðgerðir og spilar þar ef til vill inn í að Ögmundur Jónasson, formaður Bandalags starfsmanna ríkis og bæja, stærstu samtaka opinberra starfsmanna hér á landi, er ráðherra í ríkisstjórninni. Ber hér allt að sama brunni, verkalýðshreyfingin, atvinnulífið og stjórnvöld tengjast á margvíslegan hátt enda hefur það verið viðhorf undanfarinna ára að „hagsmunir launþega og vinnuveitenda fara saman, þeir [séu] ekki lengur andstæðir, hvorugur getur án annars verið“ (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003, bls. 158).

„Í árdaga verkalýðshreyfingarinnar snerust baráttumálin um viðurkenningu atvinnurekenda á samningsrétti, um miðja 20. öldina var helsta baráttumálið að byggja upp velferðarþjóf félag, nú í byrjun 21. aldar þegar almenn velsæld er ríkjandi þá er greinilegt að stéttarfélög eru mörg hver að endurskilgreina hlutverk sitt [...]. Áherslan [...] snýr að því að aðstoða félagsmanninn í að styrkja stöðu sína á vinnumarkaði“ (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003, bls. 158).

Ef hlutverk verkalýðsfélaganna hefur breyst á þennan hátt undanfarna áratugi og jafnvel megi kalla sum þeirra „líf-gæðafélög“ sem fyrst og fremst miða þjónustu sína og starfsemi ekki við heildina heldur hvern og einn félagsmann er þá ekki við því að búast að aðgerðir þeirra nú, á þessum tímum efnahagskreppu og óvissu, snúist helst um að aðstoða þá sem leita til félaganna frekar en að setja fram kröfur um þátttöku á sviði stjórnmalanna við lausn á vanda almennings í landinu?

7.2.4 Mótmæli ekki áberandi

Verkalýðsfélögin hafa ekki verið áberandi þátttakendur í mótmælum eða kröfugerðum frá því kreppan skall á. Þau eru eins og áður oftast höfð með í ráðum þegar leitað er leiða til að minnka áhrif kreppunnar. Hugmyndir Sambands íslenskra sveitarfélaga (SÍS) um að minnka starfshlutfall starfsmanna sveitarfélaga um fimm prósent tímabundið, og frídagar kæmu á móti lækkuðum launum, voru slegnar út af borðinu vegna andstöðu Kennarasambandsins og fleiri. Í frétt í Fréttablaðinu kom þó fram að hugmyndir SÍS hafi ekki verið bornar undir ASÍ („Engin sátt“, 2009).

Fulltrúar verkalýðsfélaga létu þó í sér heyra þegar fréttist að til stæði að greiða út arð til hluthafa í útgerðarfélaginu Granda þrátt fyrir frestun á launahækkunum starfsfólks. Sakaði miðstjórn ASÍ fyrirtækið um að beita brellum í ársreikningum sínum til þess að blása út eignir („ASÍ sakar HB“, 2009).

Lyktir þess máls urðu þær að stjórn Granda ákvað að veita starfsfólki sínu þær launahækkningar sem áður hafði verið frestað („Allir nema sex“, 2009).

Einnig mótmæltu nokkur verkalýðsfélög og trúnaðarmenn starfsfólks þegar stjórn Orkuveitu Reykjavíkur (OR) ákvað að greiða eigendum sínum arð skömmu eftir að starfsfólk hennar hafði tekið á sig kjaraskerðingu og launalækkningar til að koma í veg fyrir fjöldauppsagnir að því er stjórnin sagði. Sú kjaraskerðing átti að spara fyrirtækinu 400 milljónir króna en arðgreiðslan nam 800 milljónum króna (Vísir.is, 2009).

Þrátt fyrir mótmæli varð stjórn OR ekki við kröfunum og naut meðal annars stuðnings Morgunblaðsins sem sagði í leiðara 22. maí: „Ef sveitarfélögin fá ekki peningana frá OR, verða þau að skera enn meira niður í rekstri sínum en ella. Og neyðast þá væntanlega til að segja upp fólki, sem er meðal annars í ASÍ. Var það meiningin?“

Ef OR hættir við arðgreiðsluna, mun þjónustan skerðast og fólki fækka hjá sveitarfélögum. Ef OR ákveður hins vegar að greiða arðinn og hækka á ný laun starfsmanna sinna, er hætt við að aðrir félagsmenn í ASÍ, sem fá enga leiðréttingu, láti í sér heyra“ („Misskilningur um arð“, 2009). Fljótlega fjaraði þetta mál út í fjölmiðlum.

7.2.5 Stöðugleikasáttmáli

25. júní 2009 var samið um frestun launahækkana í svokölluðum stöðugleikasáttmála um endurreisn íslensks efnahagslífs milli ríkisstjórnarinnar, sveitarfélaga og aðila vinnumarkaðarins. Þó mótmæltu fimm aldildarfélög ASÍ þessum samningum. Jóhanna Sigurðardóttir, forsætisráðherra, sagði í viðtali við Morgunblaðið að stór hluti sáttmálans væri aðgerðaáætlun í ríkisfjármálum en á árunum 2009 til 2011 þyrfti að ná niður halla ríkissjóðs um 128 milljarða, 58 milljarðar fengjust með auknum sköttum og 70 milljarðar með tilfærslum, í rekstri og stofnkostnaði. Um hlutfallið milli skattheimtu og niðurskurðar gekk illa að ná sátt en opinberir starfsmenn voru harðastir á móti aukinni skattheimtu en upphaflegar hugmyndir ríkisstjórnarinnar gerðu ráð fyrir hærri hlutfalli skattfjár. Sáttmálinn, sem er í 14 liðum, var þó undirritaður af öllum aðilum að lokum („Leiðarljós fyrir okkur“ og „Jóhanna glansaði“, 2009).

7.3 BSRB – viðbrögð í kreppunni

Félagsmenn BSRB hafa leitað til skrifstofu bandalagsins með ýmis mál eftir að kreppan skall á. Áberandi er, að sögn Guðrúnar H. Sveinsdóttur, verkefnastjóra kjarasviðs BSRB, (munnleg heimild, 20. maí 2009) að minna umburðarlyndi eða þolinmæði einkennir viðhorf starfsfólks og vinnuveitenda hverra til annarra en áður. Launþegar leita upplýsinga um öll þau réttindi sem þeir hafa, hvort sem það snýr að veikindadögum, hvíldartíma eða öðru, að því er virðist til þess að nýta alla þá möguleika sem í boði eru. Eins leita þeir eftir ráðgjöf um samskipti við vinnuveitendur varðandi breytingar á kjörum, minni yfirvinnu, breytt starfshlutfall og svo framvegis. Vinnuveitendur virðast einnig vera harðari en áður á því að öllum skilyrðum sé fullnægt, til dæmis er algengara en áður að krafist sé læknisvottorðs þegar starfsfólk tilkynnir veikindi og jafnvel dæmi um að það sé véfengt eða ekki tekið til greina.

Þegar bandalaginu berast fréttir af uppsögnum eða öðrum breytingum á kjörum starfsfólks innan vébanda bandalagsins hafa starfsmenn þeirra samband við viðkomandi stofnun eða fyrirtæki og leita upplýsinga um það hvort gætt sé jafnræðissjónarmiða við aðgerðirnar, hvort sem er með tilliti til kynja, deilda,

starfsaldurs eða annars sem máli skiptir. Fyrst sendir BSRB bréf en síðan farið til fundar við starfsmannastjóra viðkomandi stonfnunar eða fyrirtækis og málin skoðuð í sameiningu. Nefndi Guðrún tvær stofnanir sem sýnt hefðu frumkvæði í þessu sambandi, Landhelgisgæsluna og Landspítalann. Forstjóri Landsspítalans, Hulda Gunnlaugsdóttir, vildi fá sjónarmið allra hagsmunaaðila upp á borðið og hafði samband við stéttarfélög að fyrra bragði þegar til stóð að skera niður og hagræða í starfseminni. Engin samræmd áætlun eða skipulag slíkra aðgerða er til fyrir ríkisstofnanir og -fyrirtæki og því er, að mati BSRB, nauðsynlegt að fylgjast vel með framkvæmd þessara mála og veita aðhald.

7.3.1 Vefsíða BSRB

Á vefsíðu BSRB, www.bsrb.is, er að finna takmarkaðar upplýsingar sem tengjast efnahagskreppunni. Undir tenglinum „Efnahagsþrengingar“ er að finna fréttir af fundum sem haldnir voru fyrr á árinu en er vefsíðan var skoðuð 12. september 2009 var nýjasta fréttin meira en fimm mánaða gömul eða frá 8. apríl. Neðar á síðunni er að finna tengilinn „Spurt og svarað um uppsagnir o.fl.“ frá 2. mars 2009. Þar er að finna skjal sem lögfræðingur BSRB tók saman með upplýsingum um réttarstöðu starfsmanna á vinnumarkaði og ber heitið „Spurt og svarað – réttindi starfsmanna í tengslum við hagræðingar í rekstri“. Þar er ýmsum spurningum svarað, um uppsagnarfrest, uppsögn yfirvinnu og fleira.

Einnig er á vefsíðunni hægt að skoða dreifibréf BSRB en líkt og með fréttirnar er langt síðan síðasta bréf kom út eða í mars síðastliðnum.

Hins vegar er að finna á síðunni áberandi tengil inn á síðu félagsmálaráðuneytisins, www.felagsmalaraduneyti.is/upplýsingar, „Upplýsingar vegna sérstakra aðstæðna á fjármálamarkaði.“

Mynd 7.1 Vefsíða BSRB (www.bsrb.is, 2009)

7.4 VR – viðbrögð í kreppunni

Öfugt við félagsmenn BSRB eru félagsmenn VR almennt séð óöruggari um sinn hag hjá þeim fyrirtækjum sem þeir vinna hjá. Eitt af því fyrsta sem fyrirtæki í einkarekstri grípa til þegar harðnar á dalnum eru uppsagnir starfsfólks. Þetta endurspeglast í þeim mun sem er á þeim málum sem félagsmenn BSRB og VR leita með til sinna félaga. Meðan BSRB-félagar leita eftir upplýsingum um möguleika sem þeir geta nýtt sér til þess að bæta sinn hag hjá sinni stofnun eða fyrirtæki snúast flest erindi sem berast inn á borð VR um uppsagnir og launaskerðingu ýmiskonar. Að sögn Elíasar G. Magnússonar, forstöðumanns kjarasviðs VR, (munnleg heimild, 22. maí 2009) virðist sem félagsmenn láti flest yfir sig ganga, launaskerðing upp á 10–15% eða jafnvel meira er ekki fátíð, hlunnindi eru afnumin og nýtt starfsfólk ekki ráðið inn fyrir þá sem hætta, sem stundum þýðir aukið álag á þá sem eftir eru.

Daglega berast á milli tvö og þrjú hundruð símtöl til VR og sjá 8–9 starfsmenn um að svara fyrirspurnum eða gefa símann áfram á sérfræðinga samtakanna. Sagði Elías að meirihluti þeirra sem hringja, leiti eftir aðstoð vegna aðstæðna sem þeir eru í, til dæmis vegna valgoldinna launa, atvinnumissis eða gjaldþrots atvinnurekandans, en færri hringi eingöngu til þess að leita upplýsinga. Hefur félagið fjölgað starfsfólki til þess að mæta auknu álagi í kjölfar efnahagshrunsins.

Mjög hefur gengið á sjóði félagsins frá því kreppan skall á en aðsókn í sjúkrasjóði bæði VR og Eflingar hefur aukist um ríflega helming í kreppunni. Rætt hefur verið um það í stjórn VR að hugsanlega þurfi að skerða réttindi eða setja þak á greiðslur („Stóraukin ásókn“, 2009).

7.4.1 Vefsíða VR

Á vefsíðu VR er í fljótu bragði ekki auðvelt að finna upplýsingar sem varða efnahagsástandið og réttindi fólks. Undir fyrirsögninni *Atvinnuleytandi* er þó hægt að smella á tengla inn á síður með upplýsingum um ókeypis námskeið og „líkamsrækt á kostakjörum“. Þegar betur er að gáð má þó finna tengilinn *Efnahagsmálin – þín réttindi* undir fyrirsögninni Flýtileiðir. Hann er innan um tengla eins og *Reiknivélar*, *Trúnaðarmannanámskeið* og *VR á Twitter*. Á síðunni eru tenglar inn á síður annarra með upplýsingum um atvinnuleysisbætur á vef Vinnumálastofnunar og réttindamál launafólks á vef ASÍ. Þar er einnig að finna tengil inn á síðu VR um fræðslumál félagsins, síðu sem svarar spurningum um stöðu þeirra sem vinna hjá fyrirtækjum sem verða gjaldþrota og loks síðu um ýmislegt sem þeim sem misst hafa vinnuna eða þurft að minnka starfshlutfall stendur til boða, svo sem námskeið, líkamsrækt, stuðning og fleira. Það eru í raun tvær síðast nefndu síðurnar sem eru sérstaklega settar upp, að því er virðist, vegna ástandsins í efnahagsmálunum.

Á síðunni er einnig að finna tengla inn á ýmsar upplýsingasíður stjórnvalda, fréttir og fleira.

Athyglisvert er að samkvæmt vefsíðu VR hefur VR blaðið, fréttablað félagsins, aðeins komið út tvisvar á tímabilinu janúar til september 2009 en árið áður komu út fjögur blöð á sama tímabili.

VR er þekkt fyrir metnaðarfullar auglýsingar um launajafnrétti, rétt á hvíldartíma og fleira sem unnið hafa til verðlauna (Fíton, 2009). Skömmu eftir hrúnið í október lét félagið framleiða langa sjónvarpsauglýsingu sem ætlað var að minna á að „nú sem fyrr þurfum við að sýna samstöðu og horfa fram á veginn“ (VR, 2008).

VR

LETURSTÆÐ UM SOKNIR STARFSFOLK TRUNADARMENN HAFDU SAMBAND

LEIT

KAUP OG KJÖR SJUKRASJÓÐUR KANNANIR STYRKIR ORLOFSHUS UM VR VINNUMARKAÐUR

Orlofshús

Að sumri eða vetri

KAUP OG KJÖR
Kjarasamningar, laun, vinnutími, fræðsla, veikindaréttur, orlof

SJUKRASJÓÐUR
Sjúkradagpeningar, bætur, réttindi, veikindi barna, velferðarverkefni

KANNANIR
Fyrirtæki ársins, launakannanir, stjórnendakannanir

STYRKIR
VR varasjóður, starfsmenntasjóðir, dagpeningar og bætur

ORLOFSHUS
Orlofshús, tjaldvagnar, netbökur, myndir, umhverfið, reglur

FRÉTTIR

15.9.2009
VINNVIKA FELAGSMANNA STYTTIST

Félagsmenn VR í fullu starfi vinna að meðaltali 43,3 klukkustundir á viku sem er um einni og hálfri klukkustund skemur en á árunum 2004 – 2008 en þá var vinnuvikan um 45 stundir. Þetta kemur fram í niðurstöðum launakönnunar VR fyrir árið 2009 en niðurstöðurnar í heild verða birtar í vikunni. [+]

14.9.2009
MINNUM A STYRKINA!

3.9.2009
TRUNADARMENN - NAMSKEIDIN ERU HAFIN

2.9.2009
DADUR, STRESS, MARKMÍÐASETNING OG JAFNRÉTTI

FRÉTTASARPUR VR

ÁSKRIFT RSS

Á DÖFINNI

SEPTEMBER 2009

míð. **KJARAMAL - NAMSKEID**
23 Trúnaðarmannanámsskeið. Leið ...

fím. **VINNUSTAÐURINN EFTIR UPSAGNIR**
24 Trúnaðarmannanámsskeið. Leið ...

ALLIR ATBURÐIR

ATVINNULEITANDI ...

Ókeypis námskeið
Líkamsrækt á kostgjörum

FLÝTILEIÐIR

Reiknivélar
Stefnumótun 2009
Hádegisfyrirlestrar
Trúnaðarmannanámsskeið
Fræðslutilið
Hvað gerir VR fyrir þig?
Efnahagsmálin - þín réttindi
VR á twitter

LAUNIN

Launataxtar og breytingar á kjarasamningum 2009 - 2010

VR

Kringlunni 7 Sími 510 1700
103 Reykjavík Fax 510 1717
Netfang: vr@vr.is

Opnunartími skrifstofunnar

FLYTILEIÐIR

Launaþróun þín
Hvað eru Mínar síður?
Meðferð tölvupósts
Launakönnun 2008

Dagpeningar & skatturgjald
Ungt fólk á vinnumarkaði
Fyrir launagreiðendur
Lífeyrisjóðir

FLYKILTOLUR VR

Launaþróun félagsmanna
Félagatal
Varasjóður
Launamunur kynjanna

© VR - Virðing Réttleiti. 2008 Allur réttur áskilinn.

Mynd 7.2 Vefsíða VR (www.vr.is)

8 Niðurstöður

Mikið vatn hefur runnið til sjávar frá árdögum verkalýðshreyfingarinnar. Krafan um samningsrétt, verkfallsrétt, hvíldartíma og fleiri réttindi og verlferðarmál kostaði margra ára þrotlausa baráttu á mörgum vígstöðvum. Eftir að þessi grundvallarréttindi voru í höfn breyttist eðli hreyfingarinnar smám saman og nú má segja að almennt sé viðurkennt að hagsmunir stjórnvalda, atvinnurekenda og verkalýðshreyfingarinnar séu ekki andstæðir heldur sameiginlegir. Samskipti þeirra einkennast frekar af samvinnu en baráttu.

Eins og kom fram í þessari ritgerð hefur VR lagt áherslu á að markaðssetja félagið sem lífsgæðafélag í stað eiginlegs stéttarfélags. Þessi sýn á eðli félagsins sem þjónustuaðila endurspeglar í þeim viðbrögðum sem félagið hefur sýnt frá því kreppan skall á. Fyrst og fremst hafa þau mál sem félagið hefur sinnt verið mál sem félagar VR hafa leitað með til félagsins. Stór hluti þeirra mála er vegna atvinnumissis enda mörg fyrirtæki ýmist þurft að skera niður í rekstrinum eða orðið gjaldþrota. Þeim málum hefur fjölgað gríðarlega frá því fyrir kreppu og til þess að mæta þeirri aukningu hefur félagið fjölgað starfsfólki sínu. Þar virðist félagið standa undir merkjum. Hins vegar má finna að því hvernig þjónusta félagsins vegna kreppunnar er kynnt á vefsíðunni. Vefsíðan hefur litlum breytingum tekið frá því fyrir kreppu og tengill á síðu með upplýsingum er varða réttindi félagsmanna í efnahagsþrengingunum er lítt áberandi á heimasíðunni innan um aðrar „flýtleiðir“.

Útgáfa fréttabréfs virðist liggja niðri en þar er ónotað gott tækifæri til þess að koma á framfæri upplýsingum um þjónustu og annað sem félagsmönnum stendur til boða. Síðasta VR blað kom út í mars í þessu ári.

BSRB hefur, líkt og VR, sinnt þeim sem leita til bandalagsins en jafnframt gengið lengra þegar starfsfólk bandalagsins hefur haft samband við þær stofnanir og fyrirtæki sem félagsmenn vinna hjá og hafa sagt upp fólki. Það er gert í þeim tilgangi að veita aðhald og reyna að tryggja að óumflýjanlegar niðurskurðar- aðgerðir séu framkvæmdar af sanngirni. Mörg þeirra erinda sem félagsmenn leita með til skrifstofu bandalagsins snúast um upplýsingar um ýmis þau réttindi sem bundin eru í kjarasamningum og félagsmenn vilja nýta sér, sérstaklega þegar þeir

hafa orðið fyrir kjaraskerðingu í formi minni yfirvinnu og niðurskurðar hlunninda. Atvinnumissir hefur ekki verið eins mikill hjá hinu opinbera eins og í einkageiranum, þar sem gjaldþrot og niðurskurður hefur haft meiri áhrif, og því hlutfallslega færri sem leita til BSRB vegna þess. Heimasíða bandalagsins er sama marki brennd og hjá VR því til þess að skoða samantekt ýmissa spurninga og svara, varðandi réttindi félagsmanna í kreppunni sem starfsfólk bandalagsins tók saman, þarf að smella á þrjá tengla. Fyrstur þeirra er, líkt og á heimasíðu VR, mjög lítið áberandi innan um ýmsa tengla undir fyrirsögninni „Málefni“. Um dreifibréf BSRB gildir það sama og VR blaðið því það hefur ekki komið út frá því í mars á þessu ári.

9 Lokaorð

Það kom að vissu leyti á óvart við gerð þessarar ritgerðar að sjá hve mikið hefur breyst í starfi verkalýðsfélaga undanfarna áratugi. Sumir tala um tilvistarkreppu í þessu sambandi sem rekja megi til þess að helstu baráttumál hreyfingarinnar séu í höfn. Hvað sem öðru líður hefur hreyfingin þurft að fóta sig í breyttu umhverfi. Mesta breytingin hefur líklega orðið síðastliðna tvo áratugi og á þeim tíma kom fram og náði fótfestu nýtt viðhorf og ný stefna í stjórnun starfsmannamála, mannauðsstjórnun. Hvort þetta tvennt tengist með beinum hætti er erfitt að fullyrða um en það er augljóst að verkalýðshreyfingin hefur, að miklu leyti, fylgt tíðarandanum og látið berast með straumnum.

Þegar efnahagskreppan skall á kom í ljós að verkalýðsfélögin voru ekki það sameiningartákn sem almenningur leit til, enda boðuðu félögin hvorki til kröfufunda né mótmæla af neinu tagi. Þvert á móti lágu sumir forystumenn þeirra undir ámæli fyrir að hafa á einhvern hátt verið þátttakendur í óráðsú fjármálafyrirtækja og annarri spillingu. Það voru einstaklingar úr röðum almennings sem tóku sig til og boðuðu til mótmælafunda.

Það er forvitnilegt að velta fyrir sér hvort og þá hve stóran þátt mannauðsstjórnun átti í þeirri hamslausu ofurlauna- og bónusgreiðslustefnu sem einkennt hefur stóran hluta atvinnulífsins undanfarin ár um heim allan. Eins er það áleitin spurning hvort verkalýðsfélögin hafi brugðist í því að veita mótspyrnu við þessari þróun eða jafnvel tekið þátt í henni. Hvor tveggja, mannauðsstjórnun og verkalýðsfélögin, hefur lagt áherslu á hag einstaklingsins og rétt hans til að njóta hæfileika sinna í formi umbunar og starfsþróunar. Það er óhætt að segja að mannauðsstjórnun hafi lagt línurnar í þróun starfsmannamála og stéttarfélögin fylgt á eftir í viðleitni til að halda stöðu sinni. Svar við þeirri spurningu hvort gagnrýni á þá stefnu sem mannauðsstjórnun hefur fylgt, mörg undanfarin ár, muni leiða til þess að verkalýðsfélögin styrki stöðu sína innan fyrirtækja og stofnana næstu ár verður að bíða betri tíma.

Heimildir

Accel-Team, sótt á vefsíðu Accel-Team 20. júlí 2009 á slóðinni: http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_02.html.

Allir nema sex fá hækkun (2009, 21. mars). *Fréttablaðið*, bls. 6.

Altman, R. C. (2009). The Great Crash, 2008. A Geopolitical Setback for the West. *Foreign Affairs*, janúar/febrúar 2009. Sótt 14. júlí 2009 af <http://www.foreignaffairs.com/articles/63714/roger-c-altman/the-great-crash-2008>.

Alþýðusamband Íslands (2009). Saga verkalýðshreyfingarinnar, sótt 14. júlí 2009 af vefsíðu ASÍ: http://www.asi.is/desktopdefault.aspx/tabid-72//114_read-171.

Armstrong, Michael (2006). *A handbook of human resource management practice*, London, Kogan Page Publishers.

ASÍ sakar HB Granda um bókhaldsbrellur. (2009, 19. mars). *Fréttablaðið*, bls. 4.

Bagalegt ef VR fer úr Alþýðusambandinu. (2009, 27. júlí). *Fréttablaðið*, bls. 2.

Banfield, Paul, og Kay, Rebecca (2008). *Introduction to the Human Resource Management*. New York, Oxford University Press US.

BBC News (1) (vefsíða uppfærð 19. maí 2008). *Timeline: Sub-prime losses*. Sótt 14. júlí 2009 af <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7096845.stm>.

BBC News (2) (vefsíða uppfærð 16. október 2008). *The cost of food: Facts and figures*. Sótt 14. júlí 2009 af <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7284196.stm>.

Beer, Michael; Lawrence, Paul R.; Mills, D. Quinn og Walton, Richard E. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Cases*. New York: Free Press.

Bjarni Ólafsson og Þórður Snær Júlíusson (2009). Með allar klær úti. *Morgunblaðið, Viðskipti*, 16. júlí 2009, bls. 6.

Bloomberg (1) (vefsíða uppfærð 24. mars 2008). *Wall Street Firms Cut 34,000 Jobs, Most Since 2001 Dot-Com Bust*. Sótt 14. júlí 2009 af <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=aTARUhp3w5xE&refer=home>.

Bloomberg (2) (vefsíða uppfærð 12. ágúst 2008). *Banks' Subprime Losses Top \$500 Billion on Writedowns (Update1)*. Sótt 14. júlí 2009 af <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=a8sW0n1Cs1tY&refer=home>.

Bloomberg (3) (vefsíða uppfærð 17. desember 2008). *Morgan Stanley Posts \$2.2 Billion Loss on Writedown (Update2)*. Sótt 17. september 2009 af <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=aj8cGB3bmS1E>.

Boxall, P., og Purcell, J. (2000). „Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?“, *International Journal of Management Reviews* 2(2), bls. 183–203.

BSRB, sótt 12. september 2009 af <http://www.bsr.is/malefni/efnahagsthrengingar/>.

- Cadbury, Edward (1912). *Experiments in industrial organizations*. London: Longman, Green, And Co.
- Caldwell, R. (2002). „A change of name or a change of identity?: Do job titles influence people management professionals’ perceptions of their role in managing change?“ *Personnel Review*, *Volume: 31, Issue: 6*. Bls. 693–709.
- Chadbourne, M. og Leve, A. (2009). *Bank of Wyoming Seized; 53rd U.S. Failure This Year*. Sótt 14. júlí 2009 af <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=agpbmkGrsbu4>.
- Demyanyk, Y. og Van Hemert, O. (2008). *Understanding the Subprime Mortgage Crisis*. Sótt 13. júlí 2009 af vefsíðu Social Science Research Network: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1020396.
- DeNisi, A. S., og Griffin, R. W., (2001). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Doherty, Tony L., og Horne, Terry (2002). *Managing Public Services: Implementing Changes*. Bandaríkin, Ruthledge.
- Engin sátt um fimm prósentu lækkunina. (2009, 15. júní). *Fréttablaðið*, bls. 2.
- FDIC (2009). *Failed bank list*. Sótt 17. september 2009 af <http://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html>.
- Fítón (e.d.). *Lúðrar í safnið*. Sótt 14. september 2009 af: <http://www.fiton.is/Fiton/Verdlaun>.
- Grant, D., T. Keenoy og C. Oswick (1998). *Discourse and Organization*. London: Sage.
- Guðni Th. Jóhannesson (2009). *Hrunið, Ísland á barmi gjaldþrots og upplausnar*. Reykjavík: JPV útgáfa.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2000). Fyrirtækjasamningar. *Vísbending*, mars, bls. 3–4.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2003). *Eiga stéttarfélög og mannauðsstjórnun samleið? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), Rannsóknir í félagsvísindum IV. Erindi flutt á ráðstefnu í febrúar 2003*. (Bls. 151–160). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Hannes Hólmsteinn Gissurarson (2008, 20. nóvember). Ísland skilið eftir, *Morgunblaðið*.
- Helgi Skúli Kjartansson (ritstjóri Joan Campbell). (1992). *European Labor Unions*. Westport, USA: Greenwood Press.
- Inga Jóna Jónsdóttir (2003). *Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), Rannsóknir í Félagsvísindum IV*. (Bls. 183–196). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Kaye, L. (1999). Strategic human resources management in Australia: the human cost. Sótt 12. september 2009 af heimasíðu Emerald Group Publishing Limited: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437729910302750>.
- Lavelle, J., (2009, 2. febrúar). *The Emperor’s New Clothes: HRM & The Financial Crisis*, International Public Managers Association for Human Resources, sótt 25.

- júlí 2009 af vefsíðu IPMAHR: <http://ipmahr.wordpress.com/2009/02/11/the-emperors-new-clothes-hrm-the-financial-crisis/>.
- Leiðarljós fyrir okkur og Jóhanna glansaði á prófinu (2009, 26. júní). *Morgunblaðið*, bls. 6.
- LSR (2009). Erfiðasta ár í sögu LSR og LH að baki. Sótt á heimasíðu LSR 14. september 2009 af: <http://www.lsr.is/article.asp?catID=160&ArtId=374>.
- Lýður Björnsson (1992). *Afmælisrit V.R.: saga Verzlunarmannafélags Reykjavíkur 1891–1991*. Reykjavík: Vaka-Helgafell.
- Magnús L. Sveinsson (2004). *Áfangar í kjarabaráttu Verzlunarmannafélags Reykjavíkur 1955–2003*. Reykjavík: VR.
- Marchington, M., (2009, 21. apríl). *Right HRM helps drive business in crisis times*, Business 24/7, sótt 21. júlí 2009 af vefsíðu Business 24/7 af: http://www.business24-7.ae/Articles/2009/4/Pages/20042009/04212009_387624bf9e0a49c49b0f18fd27be6db7.aspx.
- Melbourne, C. (2009). *HR Practices Played a Part in the Financial Crisis*. Sótt 6. september 2009 af vefsíðu Astor Levin: www.astorlevin.com/_inc/doc_download.aspx?did=202.
- Mesquida, G. (2008). *Soft and hard human resource management*. Sótt 14. september 2009 af: <http://scarcityrent.com/2008/01/21/soft-and-hard-human-resource-management>.
- Misskilningur um arð (2009, 22. maí). *Morgunblaðið*, bls. 18.
- Ólafur Arnarson (2009). *Sofandi að feigðarósi*. Reykjavík: JPV útgáfa.
- Ólafur R. Einarsson (1970). *Upphaf íslenzkrar verkalyðshreyfingar*. Reykjavík: Menningar- og fræðslusamband alþýðu.
- Pfeffer, Jeffrey (1997). *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*. New York, Oxford University Press US.
- Pratt, K. J., og Bennett, S. G, (1985). *Elements og Personnel Management*. Bretland: Van Norstrand Reinhold Co. Ltd.
- Ragnar Þór Ingólfsson (2009). *Ekki voru lífeyrissjóðirnir lengi að svara*. Sótt 14. september 2009 af: <http://ragnar73.blog.is/blog/ragnar73/entry/798989>.
- Rannveig Sigurðardóttir (1998). *Nýir tímar – ný stéttarfélög*, sótt 12. september 2009 af heimasíðu BSRB: <http://www.bsrb.is/utgafa.asp?ID=564>.
- Society for Human Resource Management (SHRM). Sótt 22. júní 2009 á vefsíðu SHRM á slóðinni: <http://www.shrm.org/about/history/Pages/default.aspx>
- Storey, John (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Storey, John (1995). *Human Resource Management*. London: Routledge.
- Stóraukin ásókn í sjúkrasjóði í kreppu (2009, 1. maí). *Fréttablaðið*, bls. 1.
- Sustar, L., (2009). U.S. labor in the crisis – Resistance or retreat? [rafræn útgáfa]. *International Socialist Review*, online edition, 66. tölublað, júlí–ágúst 2009. Sótt 13. september 2009 af: <http://www.isreview.org/issues/66/feat-USLabor.shtml>.

The Free Library, sótt á vefsíðu The Free Library 20. júlí 2009 á slóðinni:
<http://www.thefreelibrary.com/Elton+Mayo:+the+Hawthorne+experiments.-a0151189059>

Tichy, N., Fombrun, C. og Devanna, M.A (1982). „Strategic human resource management“, *Sloan Management Review*, Vol. 23 No.2, bls.47–61.

Time (12. febrúar 2009 (1)). *25 People to Blame for the Financial Crisis*. Sótt 29. júlí 2009 af
http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1878509,00.html.

Time (12. febrúar 2009 (2)). *25 People to Blame for the Financial Crisis*. Sótt 29. júlí 2009 af
http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877340,00.html.

Torrington, D.P, Hall, L.A, og Taylor, S. (2008). *Human Resource Management (7th rev. ed.)*. Pearson Education.

Ulrich, Dave (1998). „A new mandate for human resources“. *Harvard Business Review*. Jan-Feb; 76(1). Bls. 124–134.

Vinumarkaðskannanir VR, (2009). Sótt 12. september 2009 af:
<http://www.vr.is/index.aspx?GroupId=475916>.

Vísir.is (2009, 15. maí). *Aukaskattur lagður á starfsmenn Orkuveitunnar*. Sótt 8. júlí 2009 af: <http://www.visir.is/article/20090515/FRETTIR01/353968999/1162>.

VR (2008, 20. október). *Saman byggjum við nýja framtíð*. Sótt 14. september 2009 af: <http://www.vr.is/index.aspx?GroupId=207>.

www.bsrb.is (2009). Sótt 12. september 2009.

www.vr.is (2009). Sótt 12. september 2009.

Þorkell Sigurlaugsson (2009). *Ný framtíðarsýn*. Reykjavík: Bókafélagið Ugly.

Þorleifur Óskarsson (e.d.), Saga BSRB, sótt 18. júlí 2009 af af heimasíðu BSRB:
<http://www.bsrb.is/um-bsrb/saga-bsrb>.