



**Háskólinn
á Akureyri**
University
of Akureyri

Mannauðsstjórnun

Maríanna Margeirsdóttir

**Viðskiptadeild
Viðskipta- og raunvísindasvið
Háskólinn á Akureyri
2021**

Mannauðsstjórnun

- rúsínan í pylsuendanum

Marianna Margeirsdóttir

12 eininga lokaverkefni á áherslusviðinu *Stjórnun og markaðsgreinar*

sem er hluti af

Baccalaureus Scientiarum-prófi í viðskiptafræði

Leiðsögukennari

Stefán Guðnason

Viðskiptadeild

Viðskipta- og raunvísindasvið

Háskólinn á Akureyri

Akureyri, mars 2021

Titill: Mannauðsstjórnun; rúsínan í pylsuendanum

Stuttur titill: Mannauðsstjórnun

12 eininga bakkalárprófsverkefni sem er hluti af Baccalaureus Scientiarum-prófi í viðskiptafræði.

Höfundarréttur © 2021 Maríanna Margeirsdóttir

Öll réttindi áskilin

Viðskiptadeild

Viðskipta- og raunvísindasvið

Háskólinn á Akureyri

Sólborg, Norðurlóð 2

600 Akureyri

Sími: 460 8000

Skráningarupplýsingar:

Maríanna Margeirsdóttir, 2021, bakkalárprófsverkefni, Viðskiptadeild, viðskipta- og raunvísindasvið, Háskólinn á Akureyri, 53 bls.

Prentun: Prentmet Oddi - Akureyri

Akureyri, mars 2021

Ágrip

Þessi ritgerð fjallar um mannauðsstjórnun á Íslandi og tekur á því hvort munur sé á mannauðsstjórnun innan opinbera vinnumarkaðarins og hins almenna. Einnig var athugað hvað starfandi mannauðsstjórar teldu hlutverk mannauðsstjóra vera ásamt því hvað myndi einkenna góðan mannauðsstjóra. Framkvæmd var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru viðtöl við sex starfandi mannauðsstjóra, þrjú viðtöl við mannauðsstjóra innan opinberra stofnana og þrjú viðtöl við mannauðsstjóra á almennum markaði. Markmið rannsóknarinnar var að svara rannsóknarspurningunni:

Er munur á milli mannauðsstjórnunar innan opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja?

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að munur væri á þessum tveimur mörkuðum og mannauðsstjórnunin innan þeirra sömuleiðis væri mismunandi, þar sem opinberi markaðurinn stjórnast aðallega af lögum og reglum stjórnsýslunnar og sá síðari hefur aðeins meira frjálsræði þegar kemur að mannauðsmálum innan fyrirtækja. Rannsóknin leiddi jafnframt í ljós að góður mannauðsstjóri þyrfti að hafa mikinn áhuga á fólki og að geta átt auðvelt með samskipti við það. Hann þyrfti einnig að vera með mikla tilfinningagreind, ásamt því að kunna á rekstur fyrirtækja og stofnana og síðast en ekki síst geta haldið mörgum boltum á lofti í einu verkefnalega séð. Það kom einnig fram við framkvæmd rannsóknarinnar að hlutverk mannauðsstjóra er margþætt og fer að mestu eftir stefnum og áherslum skipulagsheildarinnar. Samhljóða niðurstaða viðmælenda var þó að hlutverk mannauðsstjóra væri að aðstoða stjórnendur fyrirtækisins við að verða betri stjórnendur og að mannauðsstjórinn væri frekar á bakvið tjöldin heldur en í auglýsingu.

Abstract

This thesis explores the field of Human Resource Management in Iceland. The research project furthermore discusses if there are differences in Human Resource Management between the two working sectors, public and private. To further examine the topic of Human Resource Management, acting Human Resource Managers expressed their own idea of what they believe to be the role and qualities of successful Human Resource Manager. The research project focused around a qualitative study where six acting Human Resource Managers were interviewed, three managers from the public sector and three managers from the private sector. The goal of the research project was to answer this research question;

Does Human Resource Management differ between the private or the public sector?

The results of the study showed that there are differences between the two working sectors and the Human Resource Management within them. The public sector has more red tape and is mainly governed by laws and regulations and by contrast the private sector has more freedom and room for interpretation within the company. What was also evident is that one of the most important personal traits for a Human Resource Manager is emotional intelligence that carries into being very interested in people and to be able to communicate easily with them, just as it is important for the Human Resource Manager to know the operations of the company or institution. In essence, to be able to juggle many balls in the air at one time. It was also evident in the study that the role of a Human Resource Manager is very multifaceted and largely depends on the policies and emphases of the organization. The unanimous conclusion of the six interviewees was that the role of Human Resource Manager was to back up and help the company managers to become better managers, working from behind the scenes.

„To win the marketplace you must first win the workplace.“
- Doug Conant

Formáli

Þessi ritgerð er lokaverkefni til BS.c gráðu í viðskiptafræði við Viðskiptafræðideild Háskólans á Akureyri. Vægi hennar er 12 ECTS- einingar sem hluti af 180 ECTS- eininga BS.c námi.

Rannsakandi hefur haft áhuga á mannauðsstjórnun í nokkurn tíma og þótti áhugavert að gera rannsókn þar sem skoðuð yrði mannauðsstjórnun innan almenna markaðarins og hins opinbera og hvort væri hægt að varpa ljósi á þann mun sem er á milli þessara tveggja markaða. Rannsakandi vildi einnig skoða viðhorf starfandi mannauðsstjóra beggja vinnumarkaða og hvað myndi einkenna mannauðsstjórnun innan þeirra.

Sérstakar þakkir fær leiðbeinandi minn, Stefán Guðnason, fyrir virkilega gott samstarf, góðar ábendingar og hvatningu við framkvæmd rannsóknarinnar. Ég vil einnig þakka fjölskyldunni minni fyrir þann stuðning sem þau hafa veitt mér í gegnum allt ferlið. Einnig kann ég viðmælendum mínum bestu þakkir fyrir þátttökuna í rannsókninni og að hafa gefið sér tíma til þess að ræða við mig. Vil ég einnig senda þeim sem lásu yfir ritgerðina og gáfu mér gagnlega gagnrýni mínar bestu þakkir.

Akureyri, 26. mars 2021

Maríanna Margeirsdóttir

Efnisyfirlit

1	Inngangur	10
2	Fræðileg umfjöllun	12
2.1	Mannauðsstjórnun	12
2.1.1	Þróun mannauðsstjórnunar	16
2.2	Tegundir mannauðsstjórnunar	17
2.2.1	Harvard - líkanið	19
2.2.3	Michigan líkanið	20
2.3	Stefnumiðuð mannauðsstjórnun	22
2.4	Staða mannauðsmála á Íslandi	23
2.4.1	Cranet rannsóknin á Íslandi	24
2.5	Mannauðsstjórnun innan íslenskra stofnana og fyrirtækja	25
2.6	Þroskastig mannauðsstjórnunar	30
3	Aðferðafræði	33
3.1	Markmið rannsóknarinnar	34
3.2	Val á aðferð	34
3.3	Val á viðmælendum	35
3.4	Framkvæmd viðtalanna	35
3.5	Greining á gögnum	36
4	Niðurstöður	37
4.1	Hvað finnst þér almennt um mannauðsstjórnun á almennum markaði og hvað telur þú einkenna fyrirtæki á almennum markaði?	37
4.2	Hvað finnst þér almennt um mannauðsstjórnun á opinberum markaði og hvað telur þú einkenna opinberar stofnanir?	38
4.3	Hvert telur þú að helsta hlutverk mannauðsstjóra sé?	39
4.4	Hvaða eiginleika telur þú að góður mannauðsstjóri þurfi að hafa?	40
4.5	Samantekt	41
4.6	Niðurstöður	44
5	Umræður	45
6	Lokaorð	47

Myndayfirlit

Mynd 1: Kerfi mannauðsstjórnunar (e. HRM system) (Armstrong og Taylor, 2020)	15
Mynd 2: Harvard líkanið (e. The Harvard model) (Inga Jóna Jónsdóttir, bls 8, 2003)	20
Mynd 3: Michigan líkanið (e. the Michigan model) (Inga Jóna Jónsdóttir, bls 3 2003).	21
Mynd 4: Þroskastig stjórnunar mannauðs (e. HR maturity scale) (Kearns, 2003).	30

1 Inngangur

Algengt er að litið sé til þess að mikill munur sé á milli þess hvort einstaklingur starfi innan almenna vinnumarkaðarins eða þess opinbera. Ekki hafa verið gerðar margar rannsóknir á því hvort munur sé á milli mannauðsstjórnunar innan þessa tveggja markaða. Rannsóknir hafa þó verið gerðar með það að markmiði að skoða stöðu mannauðsmála innan íslenskra stofnana og fyrirtækja á almennum markaði. Þar má til dæmis nefna rannsóknir Steinars Sigurjónssonar frá árunum 2016 og 2018. Taldi rannsakandi því vera þörf á rannsókn þar sem mannauðsstjórnun innan opinbera og almenna markaðarins eru bornar saman og metið hvort munur sé á.

Með því að skoða bæði mannauðsstjórnun innan almenna markaðarins og hins opinbera taldi rannsakandi, að ef munur væri á þessum tveimur mörkuðum myndu niðurstöður rannsóknarinnar leiða í ljós, og mögulega ýta undir, breytingar á því sem hugsanlega væri hægt að breyta til þess að minnka bilið á milli mannauðsstjórnunar innan markaðanna tveggja.

Meginmarkmið rannsóknarinnar var að kanna hvort munur væri á milli mannauðsstjórnunar innan almenna markaðarins og hins opinbera. Með rannsókninni var leitast eftir því að svara rannsóknarspurningu sem lögð var fram í upphafi rannsóknar: *Er munur á milli mannauðsstjórnunar innan opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja?* Leitast var eftir sex starfandi mannauðsstjórum til þátttöku; þremur innan almenna markaðarins og þremur innan opinberra stofnana. Í rannsókninni var notast við eiginlega rannsóknaraðferð og var gögnum safnað með stöðluðum viðtölum sem tekin voru upp á símtæki rannsakanda. Svör viðmælenda voru síðan rituð upp, helstu niðurstöður hverrar spurningar fyrir sig voru dregnar saman og farið yfir hvert og eitt atriði.

Ritgerðin skiptist upp í tvo hluta, fræðilegt yfirlit og aðferðafræðikafla. Í fyrri hlutanum er farið yfir mannauðsstjórnun og þróun hennar í gegnum árin, stefnumiðaða mannauðsstjórnun, tegundir mannauðsstjórnunar, Cranet rannsóknina, mannauðsstjórnun innan íslenskra fyrirtækja og stofnana og að lokum þroskastig mannauðsstjórnunar. Í seinni hlutanum er fjallað um þá aðferðafræði sem býr að baki framkvæmd rannsóknarinnar, þar á

eftir eru teknar saman niðurstöður. Í umræðukafla eru niðurstöður rannsóknarinnar loks bornar saman við þær rannsóknir sem nú þegar eru til, greinar og efni sem fram kemur í fræðilega hlutanum og lýkur ritgerðinni með lokaorðum þar sem höfundur veltir upp eigin vangaveltum um viðfangsefnið.

2 Fræðileg umfjöllun

Í þessum kafla verður mannauðsstjórnun gerð skil frá fræðilegu sjónarhorni og reynt að varpa ljósi á það hvað felist í hugtakinu „mannauðsstjórnun“. Rannsóknarspurningin er sú að „hvort munur sé á mannauðsstjórnun innan opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja“? Einnig verður farið yfir hvernig fræðin hafa þróast í gegnum tíðina með áherslu á síðustu ár og gerð grein fyrir ólíkum hlutverkum mannauðsstjórnunar. Ásamt því verður komið inn á stöðu mannauðsstjórnunar á Íslandi með tilliti til þroskastigs mannauðsstjórnunar út frá skilgreiningu Cranet rannsóknarinnar.

2.1 Mannauðsstjórnun

Mannauðsstjórnun er heiti yfir fræðigreinin sem hefur í gegnum árin öðlast meira vægi innan fyrirtækja og stofnana. Hér áður fyrr var mannauðsstjórnun umdeild og var því jafnvel fleygt fram hvort einhver, og þá hver, hefði hag af fræðigreininni (Bratton og Gold, 2017 bls. 3). Inga Jóna Jónsdóttir (2003) bendir á í grein sinni að mikilvægasta auðlind fyrirtækja sé oft talin vera mannauðurinn. Mannauður skipulagsheilda er talin vera öll sú færni, þekking, gildi, viðmið sem starfsfólk býr yfir og kemur með til skipulagsheildarinnar. Stjórnendur leggja því oft mikla áherslu á að hlúa vel að mannauði sínum (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003, bls. 1, 3). Samkvæmt rannsókn Steinars Sigurjónssonar (2016) þar sem hann skoðaði stöðu mannauðsmála innan 300 stærstu fyrirtækja Íslands, kom fram af 80 svarendum að 72 þeirra voru með sérstakan starfsmann í mannauðs- og starfsmannamálum, aðeins eitt fyrirtæki var með sín mannauðsmál annars staðar heldur en innan fyrirtækisins og sjö fyrirtæki voru með annað fyrirkomulag á mannauðsmálum hjá sér (Steinar Sigurjónsson, 2016, bls. 57). Samkvæmt rannsókn Steinars Sigurjónssonar (2018) um stöðu mannauðsmála innan íslenskra stofnana, þar sem svarhlutfall rannsóknarinnar var 75% og svarendur 110 manns, kom í ljós að meirihluti svarenda sem fara með umsjá mannauðsmála eða 34% voru titlaðir sem forstjórar eða aðalframkæmdastjóri, 36,4% svarenda voru titlaðir mannauðs- eða starfsmannastjóri (Steinar Sigurjónsson, 2018, bls. 62, 66). Samkvæmt Cranet rannsókninni (2012) voru 59% svarenda með skilgreinda starfsmannadeild innan fyrirtækisins eða stofnunarinnar (Arney Einarsdóttir, o.fl. 2012, bls. 13). Margar rannsóknir hafa verið gerðar á mannauðsstjórnun sem fræðigreinin og er hún alltaf í stöðugri þróun. Þrátt fyrir það hefur ekki

enn fundist nein alþjóðleg skilgreining á fræðigreininni. Fræðimenn hafa því margir hverjir myndað sér ólíkar skoðanir hvað varðar merkingu þessarar greinar og hver megintilgangur hennar sé (Beardwell og Claydon, 2007, bls. 5).

Samkvæmt Armstrong og Taylor (2020) tekur mannauðsstjórnun á öllum þeim þáttum sem koma að því hvernig og hvaða starfsmenn eru ráðnir og stjórnað innan fyrirtækisins (Armstrong og Taylor, 2020, bls.3). Gylfi Dalmann (2003) skilgreinir mannauðsstjórnun sem svo:

„sem þá aðferðafræði í starfsmannamálum sem snýr að öllum þeim ákvörðunum sem teknar eru og lúta að sambandi starfsmanna og stjórnenda. Gæði þessara ákvarðana hafa bein áhrif á möguleika fyrirtækja og starfsmanna að ná fram markmiðum sínum. Þannig mannauðsstjórnun er í raun grunnurinn þegar kemur að stjórnun fyrirtækja“ (Gylfi Dalmann, 2003, bls. 3).

Samkvæmt Armstrong (2008), Bratton og Gold (2017) og Beardwell og Thompson (2017) er megintilgangur mannauðstjórnunar talinn vera sá að leiða starfsmannahóp fyrirtækisins áfram með því að hámarka skilvirkni skipulagsheildarinnar með því að hámarka starfsánægju og frammistöðu starfsmanna. Mannauðsstjórnun tekur á mörgum verkefnum innan fyrirtækisins sem geta verið stefnumiðuð mannauðsstjórnun, samfélagsleg ábyrgð, skipulagsþróun, öflun umsækjenda, val á starfsmönnum, þjálfun og þróun starfsmanna, laun og umbun, samskipti starfsmanna, fjármagn og vellíðan starfsmanna (Armstrong, 2008, bls. 4; Bratton og Gold, 2017, bls. 4-5; Beardwell og Thompson, 2017, bls. 4-5).

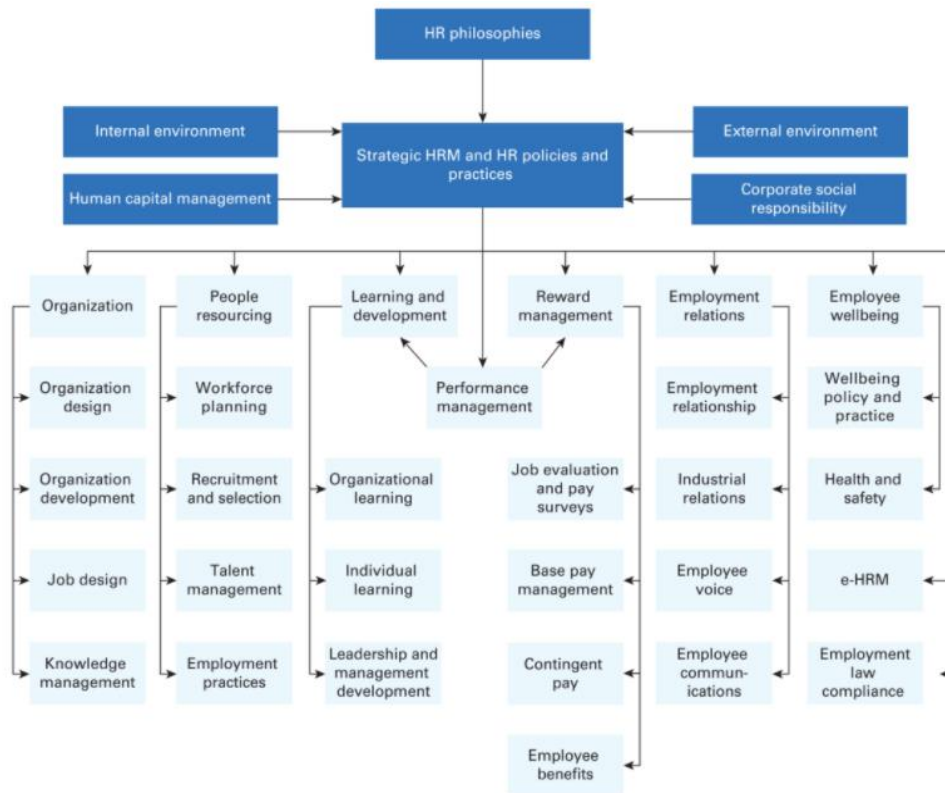
Markmið mannauðstjórnunar er því að styðja við og aðstoða skipulagsheildina við að ná markmiðum sínum með því að búa til og framkvæma mannauðsstefnu sem væri samtvinnuð við viðskiptastefnu fyrirtækisins. Ásamt þessu er mikilvægt að tryggja að starfsmenn fyrirtækisins hafi þá hæfni, hæfileika og metnað til þess að ná settum markmiðum fyrirtækisins. Það þarf einnig að ríkja gott samband milli yfirstjórnenda og starfsmanna (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 20). Líkt og sjá má getur hlutverk mannauðsstjóra verið margslungið og fjölbreytt.

Samkvæmt David E. Guest (1987) er mannauðsstjórnun ákveðin nálgun á starfsmannastjórnun þar sem leitast er eftir því að ná upp samkeppnisforskoti með því að byggja upp teymi mjög hæfra og áhugasamra starfsmanna. Í grein Guest kom einnig fram ályktun hans á staðalímynd mannauðstjórnunar, þar sem horft væri til langs tíma með

fyrirbyggjandi stefnumörkun. Mannauðurinn myndi því sína fyrirtækinu áreiðanleika, hollustu og reynt væri að hámarka nýtingu starfsfólks (Guest, 1987, bls. 503).

Aslam og félagar (2014) telja að þegar horft er til þess að fyrirtæki sækist í að auka samkeppnisforskot sitt megi líta svo á að mannauðsstjórnunin vegi meira heldur en fjármál og tæknimál fyrirtækisins (Aslam o.fl., 2014, bls. 126-127). Þessi nálgun á þó sérstaklega við þegar horft er í fyrirtæki þar sem starfsmenn eru í beinum samskiptum við viðskiptavinum og skiptir því gríðarlega miklu máli að koma vel fram. Því er mikil áhersla lögð á þjálfun starfsmanna og að hæfni þeirra verði sem mest til þess að koma sem mestum gæðum frá sér með þeirri þjónustu sem veitt er. Ef fyrirtæki stefna á að auka samkeppnisforskot sitt skal það horfa í umbætur á stjórnun mannauðs og skipulagsbreytingar (Aslam o.fl., 2014, bls. 127; Guest, 1987, bls. 504).

Á mynd 1 má líta kerfi mannauðsstjórnunar. Kerfið inniheldur alla þá virku þætti sem snúa að mannauði og í sameiningu gera fyrirtækjum kleift að ná markmiðum sínum. Kerfið er lokahnykkurinn í hugmyndafræðinni að baki mannauðsmála og út frá því myndar kerfið þær meginreglur sem notaðar eru til þess að stjórna starfsfólki þar sem litið er til innri og ytri umhverfisþátta. Kerfið inniheldur, ásamt fyrrnefndum atriðum, mannauðsáætlanir sem skilgreina þá stefnu sem nota á til að leiða starfsmannahópinn áfram. Mannauðsstefnur þar sem fram koma hver markmið mannauðsstjórnunar séu og skýrar reglur varðandi það hvernig eigi að innleiða gildi og viðmið skipulagsheildarinnar, ásamt þeim starfsháttum sem tengjast starfsemi mannauðsstjórnunar við stjórnun og starfsþróun mannauðs (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 36-37).



Mynd 1: Kerfi mannauðsstjórnunar (e. HRM system) (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 37)

Sá árangur sem náðst hefur með notkun á kerfi mannauðsstjórnunar hefur rutt veginn fyrir farsæla vegferð fræðigreinarinnar (Beer o.fl., 2015, bls. 428).

David E. Guest (1987) lagði fram þrjár tillögur til mannauðsstjórnunar, sú fyrsta er að breyta heitum þeirra sem sitja sem starfsmannastjórar, fagna nafnbreytingu og fylgja í leiðinni straumnum. Innan fyrirtækja má sjá að þær deildir sem áður sáu um starfsmannamál hafa breytt um titil án mikilla breytinga, ásamt því að ráðgjafar hafa tekið upp starfsheitið „mannauðsstjóri“ í stað „starfsmannastjóri“. Önnur tillagan er sú að nota mannauðsstjórnun sem leið til endurskipulagningar innan skipulagsheildarinnar. Þriðja tillagan varðar nálgun mannauðsstjórnunar og Guest að hún sé áberandi og nokkuð frábrugðin starfsmannastjórnun og býður því upp á nýja möguleika fyrir stjórn fyrirtækisins.

Margir fræðimenn sem hafa ritað greinar um mannauðsstjórnun, og þá sérstaklega um mannauðinn, hafa tekið þessa afstöðu. Það sem gerir mannauðsstjórnun frábrugðna starfsmannastjórnun er samþætting mannauðs í stefnumiðaðri stjórnun og þeim áherslum á að nýta mannauðinn til fulls (Guest, 1987, bls. 506).

Það er því samansafn af aðferðum og vinnubrögðum sem notaðar eru til skipulagningar innan skipulagsheilda þar sem verkefnastjórnun og starfsmannastýring vegur mest þegar horft er til mannauðsstjórnunar (Beardwell og Thompson, 2017, bls.5).

2.1.1 Þróun mannauðsstjórnunar

Í kringum 1980 urðu miklar breytingar á bæði innihaldi og samhengi þess hvernig mannauði fyrirtækja var stjórnað. Áður fyrr var talað um starfsmannastjórnun. Þá var megintilgangur hennar að halda utan um launaútreikninga, eftirlit með kostnaði sem og að sjá um samskipti við stéttarfélög. Þeir sem sinntu starfi starfsmannastjóra voru því oftast en ekki viðskiptafræðingar eða lögfræðingar að mennt og yfirleitt gengdu þeir öðru starfi samhliða því að vera starfsmannastjóri. Yfirleitt var ekki ráðinn inn sérstakur starfsmaður, heldur var þetta starf unnið sem hliðarstarf á móti öðru (Herdís Pála Pálsdóttir, 2002, bls. 92).

Talið er að mannauðsstjórnun hafi ákveðna þætti fram yfir hefðbundna starfsmannastjórnun og má þar nefna að mannauðsstjórnun er skipulagðari og býr yfir meiri skilvirkni að því leyti að aðferðir fræðigreinarinnar eiga að vinna saman, styrkja hvora aðra ásamt því að ná settum markmiðum. Einnig má nefna að innan mannauðsstjórnunar eru settar fram mannauðsstefnur. Ef stefnurnar eru vel heppnaðar munu þær að öllum líkindum hvetja til frekari skuldbindingar starfsmanna að vinna í sameiningu að settum markmiðum og stefnu skipulagsheildarinnar með stjórnendum (Beardwell og Thompson, 2017, bls. 5).

Mannauðsstjórnun sem fræðigrein kom fyrst fram um árið 1984. Þó telja einhverjir að mannauðsstjórnun hafi frekar átt uppruna sinn innan velferðargeirans í Bandaríkjunum í kringum þriðja áratug síðustu aldar. Fræðimenn töldu þá vinnuveitendur sem nýttu sér þessa stjórnun mannauðs hafi sýnt hugmyndafræðilega andstöðu við samtök og sameiginleg gildi við ráðningar starfsmanna (Beardwell og Thompson, 2017, bls 7). Til að greina betur frá þessu var velferðageiranum umhugað um starfsmenn sína með því að greiða regluleg laun, ásamt því að bjóða upp á lífeyri, tryggingar og greiðslur vegna uppsagna. Jafnframt voru gerðar reglulegar kannanir þar sem starfsmenn komu skoðunum sínum á framfæri og niðurstöðurnar nýttar til þess að efla sterka miðstýrða fyrirtækjamenningu ásamt því að reyna að halda starfsfólki sínu til lengri tíma (Beardwell og Thompson, 2017, bls. 7).

Frá þeim tíma sem mannauðsstjórnun varð að fræðigreinin hefur hugtakið styrkst verulega og öðlast mikla virðingu. Fyrstu árin var nánast einungis deilt um það hver fræðin voru að baki hugtaksins ásamt því hvernig mætti skilgreina hugtakið. Áratuginn á eftir fór að sjást meira í þróun nýs hugtaks af stefnumiðaðri mannauðsstjórnun. Það leiddi til þess að fræðimenn fóru enn frekar að skoða hver tengingin væri á bak við mannauðsstjórnun og langtíma árangur innan fyrirtækja miðað við efnahagslegar mælingar af fengnum árangri innan þess (Beardwell og Thompson, 2017, bls. 5; Beer o.fl., 2015, bls. 427).

John Storey framkallaði fyrstu bylgjuna af mismunandi skoðunum um hvers eðlis mannauðsstjórnun væri og hver hugmyndafræðin væri á bak við greinina miðað við hið staðlaða líkan mannauðsstjórnunar. Meginforsendur umræðanna voru tvær nálganir á líkan mannauðsstjórnunar: mjúka og harða nálgun (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 10). Farið verður frekar yfir þessar tvær nálganir í kaflanum hér á eftir, *Tegundir mannauðsstjórnunar*.

Í dag má sjá hugtakið „mannauðsstjórnun“ í reglulegri notkun. Áherslur dagsins í dag á stjórnun mannauðs eru stefnumótandi og tengdar inn í viðskiptin ásamt því að auka virði fyrirtækisins með því að eyða meiri tíma og fjármagni í aðgerðir tengdar mannauðsstjórnun (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 4-5). Það má þó sjá greinilega að hugtakið mannauðsstjórnun hefur tekið við af hugtakinu starfsmannastjórnun, án þess þó að einhverjar verulegar breytingar hafi orðið á starfinu í sjálfu sér (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 10-11).

2.2 Tegundir mannauðsstjórnunar

Líkt og fram hefur komið eru til margar skilgreiningar og túlkanir á hugtakinu mannauðsstjórnun. Út frá þessum mismunandi skilgreiningum hafa fræðimenn farið í ýmsar áttir en til dagsins í dag hafa sérstaklega tvö líkön verið fyrirferðarmest í umfjöllun og framkvæmd. Þetta eru Harvard líkanið, sem er einnig þekkt sem mjúka nálgunin, og Michigan líkanið sem aftur á móti þekktist sem harða nálgunin. Þessar tvær skilgreiningar komu fyrst fram á sjónarsviðið í Bandaríkjunum um miðjan níunda áratuginn. Skilgreiningarnar hafa valdið deilum og þá helst meðal breskra fræðimanna og bókahöfuna, frá því að Guest og fleiri fræðimenn komu fram kerfi mannauðsstjórnunar (Armstrong og Taylor, 2020, bls.9 ; Gill, 2011, bls. 2-3; Guest, 1987, bls. 510; Truss o.fl., 1997, bls. 54).

Mjúka og harða nálgunin eru byggðar á ólíkum sjónarmiðum stjórnanda um áætlanir sínar varðandi stjórnun mannauðs. Þekkt er að mannauðurinn er yfirleitt stærsti rekstrarkostnaður fyrirtækja en mannauðurinn er einnig sú auðlind fyrirtækja sem getur skapað hvað mest verðmæti úr öðrum auðlindum. Mannauðurinn er því mikilvægur þáttur í því að skapa velgengni fyrirtækisins á markaði (Beer o.fl., 2015, bls. 428-429; Truss o.fl., 1997, bls. 54). Mjúk mannauðsstjórnun, eða Harvard líkanið, er byggð á því að starfsmaðurinn sé mikilvægasta auðlind fyrirtækisins, starfsmaðurinn skuldbindi sig fyrirtækinu og er því ákveðin eign þess. Harða mannauðsstjórnunin hallast meira í átt að strangri stefnumótandi starfsmannastjórnun því þá er litið á starfsmenn fyrirtækisins sem auðlind sem þarf að fullnýta til þess að ná sem mestum hagnaði og samkeppnisforskoti (Truss o.fl., 1997, bls. 54,56).

Dæmi um harða nálgun má sjá í rannsókn sem gerð var á fyrirtækinu Sports Direct árið 2015. Rannsóknin var framkvæmd vegna slæmrar framkomu stjórnenda í garð starfsfólk þess. Niðurstöður rannsóknarinnar komu fyrst út árið 2016 og kom þar í ljós að komið var fram við starfsfólk fyrirtækisins líkt og það væru vörur, frekar en að komið væri fram við það sem einstaklinga. Stjórnunarháttur sem þessi fylgir harðri nálgun stjórnunar mannauðs samkvæmt Michigan líkaninu (Beardwell og Thompson, 2017, bls. 31).

Samkvæmt grein Beer o.fl. (2015) eru mikil líkindi á milli þessara tveggja líkana. Höfundar greinarinnar settu þó fram fjóra meginpunkta um þá þætti þar sem skýrasti munurinn á líkönunum er. Hér að neðan má sjá upptalningu og umfjöllun um hvern og eitt atriði fyrir sig.

- Michigan líkanið horfir sérstaklega til alls sem eykur arðsemi og er líklegt til að ganga lengra til að hámarka ávöxtun hluthafa sinna en Harvard líkanið viðurkennir fjölda hagsmunaaðila. Það eru þá ekki bara hluthafar sem horft er til heldur einnig starfsmenn, stéttarfélög, stjórnun innan fyrirtækja, samfélag og stjórnvöld.
- Harvard líkanið horfir frekar til félagslegra kerfa sem viðurkennir mikilvægi hagsmunaaðila, samskipti þeirra og þau áhrif sem þeir hafa á stefnumótun mannauðsstjórnar innan fyrirtækisins.
- Þriðji punkturinn er tengdur fyrstu tveimur varðandi mismunandi hugmyndir að niðurstöðum. Michigan líkanið tengir niðurstöðurnar helst við hluthafa en Harvard líkanið horfir til þeirra verðmæta sem fyrirtækið þarf að skapa með því að búa til efnahagslegt gildi með virku skipulagi, stuðla að vellíðan starfsmanna þar sem skipulagsheildin fær lögmæti sitt frá samfélaginu og setur fram stefnur og áætlanir um ákvarðanatöku sem mun hafa ávinning til langstíma fyrir samfélagið.
- Umhverfisþættir Harvards líkansins samanstanda af þremur mismunandi þáttum. Ytri þáttum sem eru samfélagsleg gildi og lagalegar skyldur. Þáttum sem koma beint frá stjórnendum, sem dæmi má nefna sögu fyrirtækisins og stjórnarhætti fyrrum stjórnenda. Loks tengist þriðji

Þátturinn viðskiptum fyrirtækisins en stendur fyrir utan venjubundna mannauðsstjórnun. Umhverfispættir Michigan líkansins falla bæði innan innri og ytri skipulagsþátta. Sem innri þætti má nefna markmið, stefnu og uppbyggingu fyrirtækisins og þeir ytri eru tengdir menningu, efnahag og stjórnámálum (Beer o.fl., bls. 429-430, 2015).

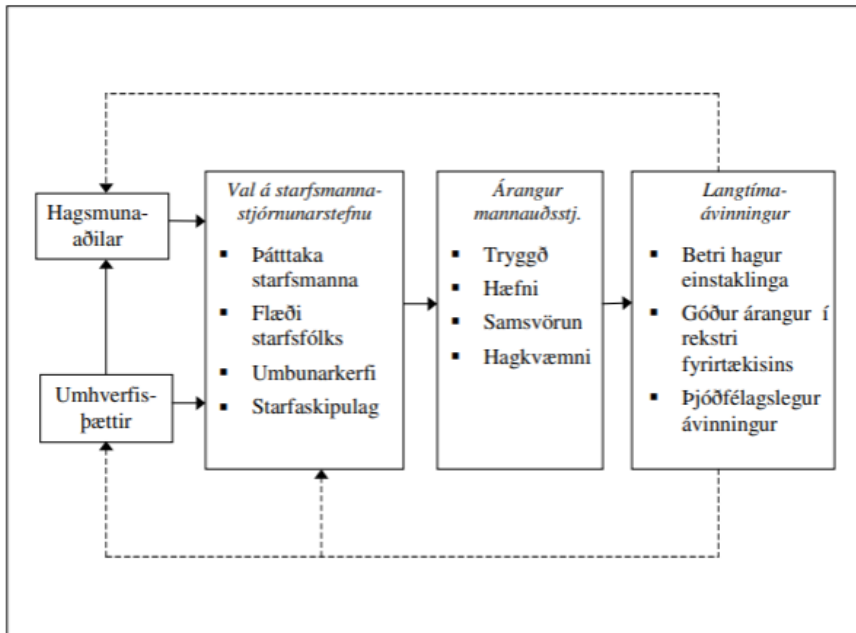
Stjórnendur reyna þó eftir fremsta megni að sameina þessar tvær nálganir og er því lögð áhersla á líðan starfsmanna og nýtingu þeirra ásamt því að huga vel að öllum kostnaðarliðum (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003, bls. 6).

2.2.1 Harvard - líkanið

Harvard líkanið eða mjúka nálgunin var sett fram af Beer og samstarfsfélögum í Harvard háskólanum árið 1984. Megintilgangur líkansins er að leysa þau vandamál sem höfðu sést innan starfsmannastjórnunar áður fyrr og tengist meginkenning Harvard líkansins atferliskenningunum (Armstrong, 2008, bls. 6; Inga Jóna Jónsdóttir, 2003, bls. 6). Mjúka nálgunin leggur frekar áherslu á mannleg samskipti, endurgjöf og nýtingu hæfileika mannauðsins innan fyrirtækisins (Halla V. Haraldsdóttir og Gylfi D. Aðalsteinsson, 2011, bls. 98).

Hér er horft til þess að starfsmaðurinn skuldbindi sig fyrirtækinu. Mikil áhersla er lögð á starfsfólkið og einnig er lögð áhersla á mikið traust milli stjórnenda og starfsmanna. Aðlögunarhæfni og hæfileikar eru stór hugtök innan mjúkrar stjórnunar en að sama skapi vandasöm þar sem samskipti innan skipulagsheildarinnar gegna lykilhlutverki þegar kemur að stjórnun (Beardwell og Claydon, 2007, bls. 5; Truss o.fl., 1997, bls. 54).

Í grein Guest (1987) koma fram ályktanir hans á nálguninni. Telur hann að með því að nota einungis Harvard nálgunina í mannauðsstjórnun verði gert minna úr hugtakinu og sérkennum þess. Einnig kemur fram sá meginvandi sem liggur í líkaninu, sem verður til vegna hagsmunaaðila. Líkanið byggir á því að margir hagsmunaaðilar taki þátt sem getur leitt til ákveðinna vandamála innan umhverfispátta vegna möguleika á margvíslegum niðurstöðum. Guest (1987) segir að höfundar líkansins hafi vitað af þessum galla (Beer o.fl., 2015, bls. 428; Guest, 1987, bls. 510).



Mynd 2: Harvard líkanið (e. The Harvard model) (Inga Jóna Jónsdóttir, bls 8, 2003)

Þegar unnið var að Harvard líkaninu töldu höfundar að mannaðsstjórnun hefði tvo megin eiginleika. Sá fyrri var að framlínustarfsmenn fyrirtækisins taki meiri ábyrgð á aðlögun samkeppnisstefnu og starfsmannastefnu þess. Sá seinni er að starfsfólk hefur það að markmiði að setja og búa til stefnur fyrir starfsemi fyrirtækisins. Stefnurnar eru svo útfærðar og þróaðar á þann hátt að þær geti styrkt fyrirtækið á gagnkvæman hátt (Armstrong, 2008, bls. 7).

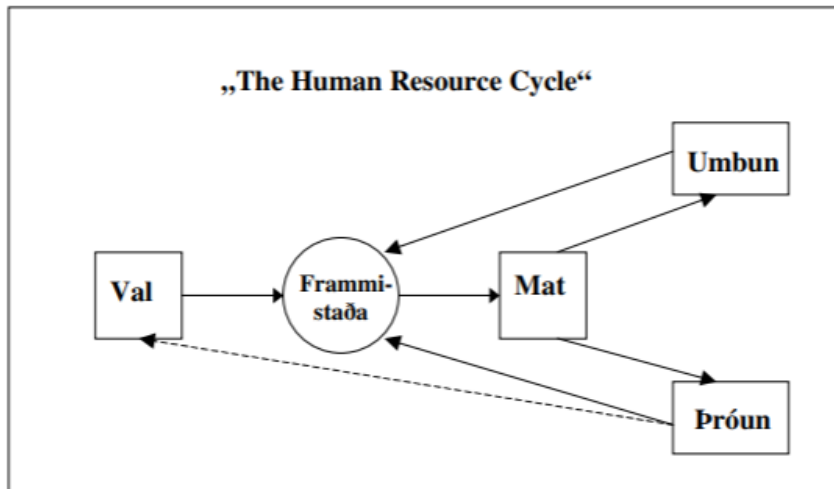
Mjúku nálgunina má oft sjá þegar fyrirtæki er í efnahagslegri uppsveiflu, á þeim tíma fá mannaðsmál aukið vægi og meira fjármagn lagt til í mannaðstengdum verkefnum, líkt og símenntun og starfsþróun (Halla V. Haraldsdóttir og Gylfi D. Aðalsteinsson, 2011, bls. 98).

2.2.3 Michigan líkanið

Michigan líkanið eða harða nálgunin leggur áherslu á stefnumótandi stjórnun, aðferðir til að stjórna starfsmönnum og skipulagi. Stefnan horfir til þess að starfsfólkið sé ákveðin auðlind sem notuð er til þess að ná fram settum markmiðum og stefnu fyrirtækisins, óháð því hverjar þarfir starfsmannana eru (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003, bls. 7). Meginmarkmið Michigan líkansins er stýra starfsfólki sínu á sama hátt og öðrum verðmætum innan fyrirtækisins ásamt því að auka samkeppnisforskot sitt með því að hámarka nýtingu mannaðs (Beardwell og Claydon, 2007, bls. 7; Truss o.fl., 1997, bls. 55).

Aðdráttarafl líkansins fyrir starfsmenn skipulagsheilda er sú staðreynd að mannaðsstjórnunin tekur stóran þátt í stefnumótun skipulagsheildarinnar, þar sem áður fyrr

var litið á starfsmannastjórnun sem stuðning við stjórnarsýsluna og því ekki hátt sett innan skipulagsheildarinnar (Beardwell, Holden og Claydon, 2004, bls.19).



Mynd 3: Michigan líkanið (e. the Michigan model) (Inga Jóna Jónsdóttir, bls 3 2003).

Líkanið inniheldur því fjóra megin ferla og aðgerðir sem framkvæmdar eru innan flestra stofnana til þess árangur verði sem bestur og miða þessar aðgerðir að því að auka samkeppnisforskot og stöðu fyrirtækisins á markaði þessi atriði eru; (Armstrong, 2008, bls. 6; Inga Jóna Jónsdóttir, 2003, bls. 7).

- val starfsmanna, ráða inn rétta einstaklinga miðað við lausar stöður
- mat, árangursstjórnun
- umbun, umbunarkerfi er ein af vanmetnustu kerfum sem notað er til þess að knýja fyrirtæki áfram til árangurs. Það er mikilvægt að umbuna fyrir vel unnið starf hvort sem það er til langs eða skemmri tíma
- þróun, að gefa starfsmönnum tækifæri á því að þróast í starfi og eiga möguleika á að vinna sig upp

Það má oftast en ekki sjá harða mannauðsstjórnun þegar fyrirtæki standa í samdrætti innan fyrirtækisins, þar sem harða nálgunin leggur megin áherslu á að afkomu fyrirtækisins og mannauðsmálin látnin mæta afgangi (Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2011, bls. 98-99).

2.3 Stefnumiðuð mannauðsstjórnun

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun kom fyrst fram á sjónarsviðið í kringum 1990. Líta má á stefnumótandi mannauðsstjórnun sem yfirgripsmikið hugtak sem hefur það meginmarkmið að tengja saman stjórnun og þróun fólks innan stofnunarinnar við fyrirtækið í heild sinni og umhverfi þess (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 16).

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun (e. *Strategic human resource management*) er nálgun sem skilgreinir hvernig markmið skipulagsheildarinnar verður náð. Starfsfólk skipulagsheildarinnar er meginhlekkurinn í þeirri aðgerð, ásamt mannauðsáætlunum og samþættingu í mannauðsstefnum og venjum (Armstrong, 2008, bls. 33). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun snýst um fólkið; að velja réttu einstaklingana sem geta náð framúrskarandi árangri innan skipulagsheildarinnar með því að styðja þétt við bak hennar og ná á sama tíma að blómastra í starfi sínu (Caldwell og Anderson, 2018, bls. 13).

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun er byggð á þremur megingtillögum. Sú fyrsta er að mannauðurinn spili lykilhlutverk í árangri skipulagsheildarinnar og sé mikilvægur hlekkur þegar kemur að samkeppnis forskoti þess. Önnur tillagan er að mannauðsstefnur ættu að vera tengdar viðskiptaáætlunum. Sú þriðja kemur inn á að einstaka starfsmannastefnur ættu að vera samtvinnaðar við aðrar starfsmannastefnur til að veita gagnkvæman stuðning (Armstrong, 2008, bls. 34). Grundvallarmarkmið stefnumiðaðra mannauðsstjórnunar er að búa til stefnumótandi umhverfi þar sem skipulagsheildin hefur ákveðna, hæfa og áhugasama starfsmenn. Þetta er lykilþáttur í því að ná að halda uppi samkeppnisforskoti. Meginhugmyndin að baki stefnumiðaðra mannauðsstjórnunar er að búa til fyrirtæki sem býr yfir meiri gáfum og sveigjanleika heldur en samkeppnisaðilar (Armstrong, 2008, bls. 35-36).

Þegar kemur að mannauðsstjórnun innan skipulagsheilda vilja stjórnendur ávallt að stjórnun mannauðs síns sé í samræmi við stefnur og að þeir standi þétt við bak skipulagsheildarinnar. Þetta á alltaf við, hvort heldur sem stjórnandi stýrir mannauð sínum með harðri eða mjúkri nálgun (Beardwell og Claydon, 2007, bls. 15).

Árangursrík stefnumiðuð mannauðsstjórnun hefur það meginmarkmið að veita stuðning við skipulagsheildir á öllum stigum mannauðsstjórnunar þar sem horft er til langs tíma ásamt því að horfa til þess hvert fyrirtækið stefnir og hvað það er sem þarf til þess að ná settum markmiðum (Armstrong og Taylor, 2020, bls. 18 ; Caldwell og Anderson, 2018, bls. 13).

Til þess að stefnumiðuð mannauðsstjórnun nái þeim árangri sem sóst er eftir þarf stefna, kerfi og tækni öll að falla undir þau sömu gildi, markmið og verkefni sem skipulagsheildin hefur sett sér. Ef skipulagsheild horfir á það að auka virði sitt og samkeppnisforskot á markaði er mikilvægt að vera með stefnumiðaða mannauðsstjórnun, þar sem hún getur hjálpað skipulagsheildinni að uppgötva nýjungar. Ásamt því getur stefnumótun skipulagsheildarinnar hjálpað til við nýtingu sérþekkingar innan fyrirtækisins og út frá henni aukið líkurnar á samkeppnisforskoti (Caldwell og Anderson, 2018, bls. 13; Chen og Huang, 2009, bls. 104).

Fræðimenn sem hafa veitt hugtakinu eftirtekt skilgreina meginmarkmið stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar að það feli í sér að einbeita sér að fjárfestingu í mannauði til þess að auka árangur fyrirtækis með starfsmannakerfum og stefnum sem miða að þróun og stjórnun mannauðs (Boon o.fl., 2018, bls. 35).

2.4 Staða mannauðsmála á Íslandi

Í kringum aldamótin 2000 var mannauðsstjórnun farin að riðja sér til rúms innan íslensk vinnumarkaðar (Gylfi Dalmann, 2003, bls. 3). Það er mikilvægt að fylgjast vel með stöðu mannauðsmála innan hvers fyrirtækis eða stofnunar fyrir sig. Ef fyrirtæki ætlar sér að ná árangri í rekstri þurfa þau að fylgjast vel með lykilmælikvörðum eins og starfsmannaveltu, frammistöðumati, hvernig líðan starfsmanna er og halda utan um fjarvistir og samtöl við starfsmenn (Samtök Iðnaðarins, 2015). Til þess að halda utan um og upplýsa fyrirtæki og stofnanir um stöðu mannauðsmála var hönnuð rannsókn sem heitir Cranet og er framkvæmd á þriggja ára fresti.

Cranet rannsóknin var sett fyrst á laggirnar árið 1989. Markmið rannsóknarinnar var að mæta þeirri miklu þörf á gögnum frá fyrirtækjum sem stóðu vel hvað varðar samkeppnisforskot innan Evrópu og nú í dag á heimsvísu. Cranfield School of Management sem leiðir Cranet rannsóknina hefur fengið viðurkenningu sem alþjóðlegur leiðtogi mannauðsstjórnunar (Cranet, e.d. a).

Cranet rannsóknin er í dag stærsta tengslanet mannauðsstjórnunar á heimsvísu og sú eina sem safnað hefur gögnum á milli mismunandi stofnana síðustu tvo áratugi. Tilgangur og markmið rannsóknarinnar hafa ekki breyst milli ára. Markmiðið er að safna gögnum um stefnur og starfshætti mannauðsstjórnunar milli mismunandi landa og sjá hvernig breytingar

verða á þeim í gegnum tíðina. Það sem styrkir rannsóknina er það að niðurstöðurnar benda til staðreynda en ekki skoðana (Cranet, e.d. b). Cranet rannsóknin er besta mælitækið sem notað er til að gera grein fyrir stöðu mannauðsstjórnunar á Íslandi.

2.4.1 Cranet rannsóknin á Íslandi

Cranet rannsóknin var framkvæmd á Íslandi fyrst árið 2003 og hefur síðan verið framkvæmd á þriggja ára fresti. Rannsóknin er hluti af alþjóðlegum samstarfshóp CRANET (e. *Cranfield Network on International Human Resource Management*) og eru um 40 háskólar frá sama fjölda landa sem taka þátt í verkefninu hverju sinni. Út frá rannsókninni er unnið verkefni þar sem markmiðið er að skoða stöðu mannauðsstjórnunar innan íslenskra fyrirtækja og stofnanna. Skoðaðar eru aðferðir og þær nálganir sem önnur lönd notast við í sinni mannauðsstjórnun ásamt því að horfa til þróunar á þessu sviði (Arney Einarsdóttir o.fl, 2012, bls. 6).

Á Íslandi er það Háskólinn í Reykjavík sem stendur að verkefninu og var verkefnið sett á laggirnar árið 1989 en eins og áður kom fram tók Ísland ekki þátt í því fyrr en árið 2003. Tilgangur verkefnisins er jafnframt sá að geta staðsett íslenskar skipulagsheildir inn á þroskastigi mannauðsstjórnunar og út frá því gefið svarendum leiðsögn hvað varðar næstu skref í þeirra ferli. Ásamt því að byggja upp stóran gagnagrunn sem inniheldur greinargóðar upplýsingar til aukinna rannsókna hvað varðar mannauðsstjórnun í heiminum (Arney Einarsdóttir o.fl, 2012, bls. 6).

Þegar verkefnið er unnið eru ólíkar atvinnugreinar bornar saman og niðurstöðurnar greindar eftir stærð skipulagsheildarinnar. Þegar niðurstöður liggja fyrir úr verkefninu er þátttakendum umbunað með því að fá senda samantekt á niðurstöðum ásamt því að fá upplýsingar um staðsetningu skipulagsheildarinnar á þroskastigi mannauðsstjórnunar. Til þess að hafa möguleika á því að vera boðin þátttaka, þarf fyrirtækið að hafa á sinni launaskrá 70 starfsmenn eða fleiri (Arney Einarsdóttir o.fl, 2012, bls. 7).

Síðasta rannsókn fór fram árið 2018 og gaf hún til kynna að um 73% þátttöku fyrirtækja voru með starfandi mannauðsdeild innan veggja fyrirtækisins og var þetta hærra hlutfall en frá rannsókninni þar áður þar sem hlutfallið var um 68%. Það kom einnig fram að algengast

væri að sá sem ráðinn væri inn sem mannauðsstjóri kæmi úr hópi sérfræðinga á sviði mannauðsmála (Arney Einarsdóttir o.fl, 2018).

Flest fyrirtæki notast við ferilskrár og meðmælendur við mönnun og ráðningar innan fyrirtækja en einnig kom fram að það er mjög mismunandi hvernig fyrirtækin leggja mat á umsækjendur sína, notað er um 4,1 tegund að aðferðum við ráðningar á sérfræðingum og stjórnendum (Arney Einarsdóttir o.fl, 2018).

Nokkuð hefur verið um það að fyrirtæki noti viðhorfskannanir og eru um 65% fyrirtækja sem notast við viðhorfskannanir að minnsta kosti einu sinni á ári. Það hefur einnig farið vaxandi að fyrirtæki notast við starfslokaviðtöl og voru það um 49% árið 2015 sem notuðu slík viðtöl. Árið 2018 var hlutfallið komið upp í 59%. Þó svo að þróunin sé góð hvað varðar það að vinnuveitendur fylgist með líðan starfsmanna sinna, þá hafa fjarvistar- og veikindadögum fjölgað milli ára. Fóru þeir úr 6,4 dögum að meðaltali í 7,6 daga að meðaltali árið 2018, sem má líta á sem veikan hlekk og eitthvað sem þyrfti að skoða betur innan þeirra fyrirtækja þar sem veikindadögum fer fjölgandi. Jákvæð þróun hefur átt sér stað á þroskastigi fyrirtækja varðandi jafnréttismál. Í fyrri rannsókn voru flest fyrirtæki stödd á þroskastigi 1 og 2 en samkvæmt niðurstöðu rannsóknarinnar 2018 eru nú flest fyrirtæki stödd á þroskastigi 2 og 3 og mikil fjölgun hefur verið á fyrirtækjum sem standa á þroskastigi 4 milli ára eða um 10% aukning (Arney Einarsdóttir o.fl, 2018).

2.5 Mannauðsstjórnun innan íslenskra stofnana og fyrirtækja

Íslenska vinnumarkaðnum er oftast en ekki skipt í þrjá hluta, almennan vinnumarkað, opinberan vinnumarkað og loks sú starfsemi sem ekki er rekin í hagnaðarskyni heldur er hvati þess samfélagslegur, sá hluti er þekktur sem þriðji geirinn (e. The third sector). Það sem einkennir þriðja geirann er það að starfsemin er yfirleitt byggð á sjálfbærliðastarfi og byggja því starfsmenn oft ekki laun fyrir vinnu sína (Leifur Geir Halldórsson og Arney Einarsdóttir, 2008, bls. 127; KPMG, 2020). Sú starfsemi sem fellur undir þriðja geirann eru ýmiskonar félagasamtök, skipulagðir hópar eins og íþróttafélög, umhverfissamtök og svo sjálfseignarstofnanir líkt og Björgunarsveitir. Fjármagn þessa geira kemur að mestu frá frá

almenningi eða sem styrkir frá ríki og sveitarfélögum (KPMG, 2020). Ekki verður farið frekar í þriðja geirann heldur verður lögð áhersla á almenna og opinbera vinnumarkaðinn.

Þegar litið er til þess almenna eru fyrirtæki í eigu einkaaðila og hlutafélaga þar sem frumkvöðlar vinna eftir sínum eigin stefnum og markmiðum og yfirleitt er leitast eftir arðsemi (Arney Einarsdóttir og Leifur Geir Hafsteinsson, 2008, bls. 128). Sá opinberi er á hendi ríkis, sveitarfélaga og sjálfseignastofnana sem eru að mestu reknar af almannafé. Það hefur einnig verið greint á milli þessara tveggja vinnumarkaða út frá því hvaða lögum kjarasamningar þeirra eru byggðir á. Starfsfólk opinbera markaðarins semja á grundvelli laga um kjarasamninga opinberra starfsmanna nr. 94/1986, og starfsfólk á hinum almenna markaði semja á grundvelli laga um stéttarfélög og vinnudeilur nr. 80/1938 (Gunnar Stefánsson o.fl., 2018, bls. 5). Þessir tveir markaðir eru ólíkir og gilda ólíkar reglur og lög um þessa vinnumarkaði. Það má einnig sjá ólíka menningu, vinnubrögð og regluverk (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010, bls. 2; Arney Einarsdóttir og Leifur G. Hafsteinsson, 2008, bls. 127 ; BSRB, e.d.).

Fram kemur á heimasíðu Ríkissáttasemjara að um 195.800 einstaklingar séu launþegar. Þar kemur einnig fram að almenni markaðurinn sé heldur stærri en sá opinberi en þar eru um 72% launþega á almennum markaði en 28% launþega starfandi hjá hinu opinbera (Ríkissáttasemjari, e.d.). Samkvæmt Cranet rannsókninni árið 2012 var um helmingur þátttöku fyrirtækja í einkaeigu eða um 49%, 38% voru á vegum ríkis eða sveitarfélags, 8% fyrirtækja í blandaðri eigu einkaaðila og opinberra aðila og 5% í eigu fyrirtækja (Arney Einarsdóttir o.fl, 2012, bls. 8).

Miklar breytingar urðu á markaði hins opinbera um miðjan 10. áratuginn þar sem meginmarkmiðið var að breyta starfs- og rekstrarumhverfi ríkisins á þann veg að farið var í að ráða inn hæft starfsfólk til þess að mynda samkeppni við einkamarkaðinn um hæfasta starfsfólkið. Urðu þessar breytingar til vegna innleiðingu hugmyndafræðar nýskipunar í ríkisrekstri. Markmiðið með breytingunum var að stuðla að betri samfélagslegum skyldum með því að leggja áherslu á hagkvæmni, árangur og skilvirkni innan reksturs opinberra stofnana (Gylfi Dalmann, 2010, bls. 65).

Til þess að árangur yrði af breytingum þyrfti að breyta starfsmannalögum, samningum við kjarafélög og starfsmannastefnu skipulagsheildarinnar. Opinbera geiranum var yfirleitt stjórnað af miðstýrðu kerfi en með innleiðingu verkefnis sem kallað var „Nýskipun í

ríkisrekstri“ urðu til meiri möguleikar á dreifstýrðri stjórnun þar sem kröfur til yfirmanna voru auknar, ásamt því að veita þeim meira svigrúm í málefnum tengdum mannauði sínum. Megintilgangur verkefnisins var að hvetja stjórnendur innan opinbera geirans til að nota starfshætti og aðferðir við starfsmannastjórnun sem sáust innan einkageirans (Gylfi Dalmann, 2010, bls. 65; Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010, bls. 3).

Það er ýmislegt sem greinir á milli markaðanna tveggja en oft má sjá eignarhald, markmið og fjármögnun sem stærstu þættina hvað varðar ólíkindi þessara tveggja markaða. Þær stofnanir og fyrirtæki sem rekin eru innan opinbera geirans eru ekki rekin í hagnaðarskyni heldur til þess að sinna og uppfylla grunnþjónustu þætti og stuðla að almannahagsmunum í samfélaginu (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010, bls. 2).

Fram kemur í grein Arneyjar Einarsdóttur og Leifs Geirs Hafsteinssonar (2008) að hægt sé að greina mun á milli vinnuumhverfis opinberra markaða og hins almenna á þrjá vegu þegar litið er til ólíkra hagsmuna þeirra. Greina má mun á því hvort hagsmunir fyrirtækjanna séu í þágu einstaklinga eða samfélagsins. Einnig kemur fram munur á milli þegar litið er til upplýsingastreymis fyrirtækisins og í þriðja lagi er það hvort fyrirtækið sé starfandi í þágu samfélags eða einstaklings (Leifur Geir Halldórsson og Arney Einarsdóttir, 2008, bls. 128). Einnig kemur fram að samkeppni á markaði opinberra stofnana sé heldur minni en hjá almenna markaðnum. Kemur það til vegna þess að opinberar stofnanir eru mun háðari pólitík og þeim gildum sem pólitík þess fer eftir heldur en almenni markaðurinn (Leifur Geir Halldórsson og Arney Einarsdóttir, 2008, bls. 128).

Það hefur oft verið nefnt að almenni markaðurinn sé sveigjanlegur, en þar er átt við hversu mikið svigrúm stjórnendur hafa varðandi ráðningar á starfsfólki, uppsagnir og breytingar á launum. Það má einnig telja að sveigjanleikinn nái til skipulagsstarfssemi stjórnenda, þá hvort þeir skipuleggi starfssemina út frá innri þáttum sem endurspegli ytri umhverfisþætti eða út frá andstæðu regluveldis og skrifræðis (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010, bls. 2). Það getur verið erfitt að sjá þetta mikla svigrúm innan opinbera geirans en það stafar af því að stífari lagarammi hefur verið settur hvað varðar mannauðsbreytingar. Opinberi geirinn hefur fengið að finna fyrir þrýstingi þar sem stjórnendur eru hvattir til þess að nýta frekar aðgerðir einkageirans í tengslum við starfsmannamál (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010, bls. 2-3).

Árið 2017 var gerð rannsókn af Guðrúnu Guðmundsdóttur en þar vildi hún komast að því hversu mikla áherslu stærstu íslensku sveitarfélögin myndu leggja í mannauðsmál. Niðurstöðurnar úr rannsókn hennar sýndu að flest sveitarfélögin voru með einn til tvo starfsmenn í fullu starfi við umsjá mannauðsmála. Það kom einnig í ljós að stærri sveitarfélög væru líklegri til þess að hafa fleiri stöðugildi og þá mannauðsstjóra. Ásamt þessu kom fram að sá sem færir með umsjón yfir mannauðsmálum innan fyrirtækisins væri með hærri menntun eftir því sem stöðugildi voru fleiri (Guðrún Guðmundsdóttir, 2017, bls 55-58).

Guðrún (2017) komst einnig að þeirri niðurstöðu að flestir sem fara með umsjá mannauðsmála innan sveitarfélaga eru vel menntaðir og þar eru kvenmenn í meirihluta. Flest sveitarfélög hafa skriflega mannauðs- eða starfsmannastefnu og var rúmlega helmingur svarenda sem sögðust vera með heildarstefnu. Áherslur starfandi mannauðsstjóra er að fylgja þeim þáttum sem lög og reglur kveða á um, ásamt því að fylgja innihaldi kjarasamninga (Guðrún Guðmundsdóttir, 2017, bls. 58-61).

Steinar Sigurjónsson (2018) gerði rannsókn á stöðu mannauðsmála innan íslenskra stofnana. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að þeir starfsmenn sem fara með mannauðsmál innan íslenskra stofnana eru í meiri hluta kvenmenn, eða af 110 svarendum rannsóknarinnar voru 63 svarendur konur. Flestir svarendur gegna stöðu forstjóra eða framkvæmdastjóra. Það voru 41 sem svöruðu þeim valmöguleika en 40 sem svöruðu að þeir gengdu starfi mannauðsstjóra. Algengast var að stofnanir hefðu um einn til fjóra starfsmenn sem gegna stöðu innan mannauðsmála (Steinar Sigurjónsson, 2018, bls. 62-63, 69).

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Steinars var mikill meirihluti stofnana með skráða mannauðsstefnu eða 88,2% svarenda. Greinilegt er að mikil áhersla sé lögð á faglegar ráðningar innan íslenskra stofnana þar sem 95,4% svarenda leggja áherslu á það. Næst mest áhersla er lögð á gott upplýsingaflæði til starfsmanna eða 88% og á fagleg starfslok og uppsagnir eða um 87,2%. Minnst var áherslan samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar lögð á hvatningu og hvatakerfi eða aðeins um 24,5% (Steinar Sigurjónsson, 2018, bls. 71,74).

Steinar Sigurjónsson lagði einnig fram rannsókn árið 2016 þar sem skoðuð var staða mannauðsmála innan stærstu fyrirtækja Íslands. Þátttakendur í rannsókninni voru 80 talsins. Meirihluti svarenda voru kvenmenn eða 55 talsins. Út frá þessu má álykta að fleiri kvenmenn starfi við umsjón mannauðsmála heldur en karlar, bæði innan opinbera geirans og á

almennum markaði. Svarendur voru flestir starfandi mannauðsstjórar eða starfsmannastjórar eða 61 samtals. Flest fyrirtæki voru með einn til tvo starfsmenn sem sjá um mannauðsmál, en yfir allt er algengast að fyrirtækin séu með einn til fjóra starfsmenn með umsjón yfir mannauðsmálum (Steinar Sigurjónsson, 2016, bls. 54-55, 57).

Einnig var spurð fyrir um hver væri megináherslan við starf mannauðsstjóra og voru flest fyrirtæki sem svöruðu eða 87,4% að mesta áherslan væri lögð á fagleg starfslok og uppsagnir, þar á eftir komu faglegar ráðningar og ráðgjöf við stjórnendur. Minnst áhersla er lögð á hvatningu og hvatakerfi en er þó tæp 40% eða 36,7%. Flestir svarenda báru starfstílinn mannauðsstjóri eða starfsmannastjóri og voru því samanlagt um 80% svarenda sem bera þessi starfsheiti (Steinar Sigurjónsson, 2016, bls. 58-59).

Skoðað var út frá svörum þátttakenda hvort munur væri á stjórnunarháttum kvenna og karla og kom í ljós að þar sem kvenmenn starfa sem mannauðsstjórar gáfu svörin í skyn að meiri áhersla sé lögð á aðferðir mannauðsstjórnunar heldur en hjá körlum. Einnig kom út munur á svörum kynjanna þegar skoðuð var ráðgjöf við stjórnendur. Þar voru kvenmenn í meirihluta og gáfu þær í skyn að fyrirtæki þeirra legðu frekari áherslu á ráðgjöf við stjórnendur heldur en karlar. Það kom hins vegar ekki fram munur á milli áherslna karla og kvenna í faglegum ráðningum, starfslokum og uppsögnum, þjálfun og fræðslu, árangursmælingu og mati á frammistöðu, hvatningu og hvatakerfum (Steinar Sigurjónsson, 2016, bls. 59-60).

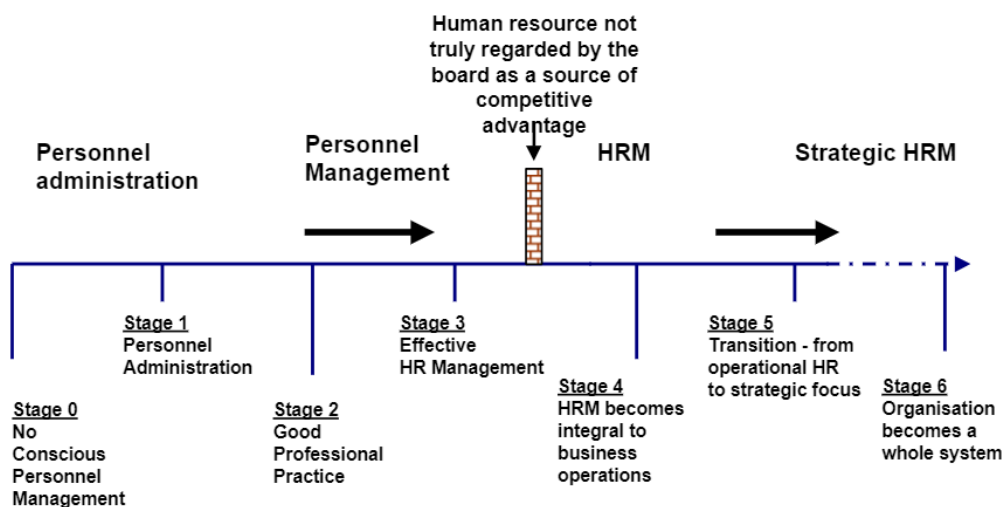
Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ása Líney Sigurðardóttir (2010) gerðu rannsókn á því hvort munur væri á ákvarðanatöku íslenskra stjórnenda hjá opinberum stofnunum og einka-fyrirtækjum. Niðurstöður rannsóknar þeirra leiddi í ljós að lítill munur væri á því hvernig fyrirtækin taka ákvarðanir sínar. Aðallega kæmi munurinn fram í stærð fyrirtækjanna heldur en eignarformi. Því stærra sem fyrirtækið væri, því fleiri starfsmenn tækju þátt í ákvarðanatökufuferlinu og dreifstýringin varð þar af leiðandi meiri (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ása Líney Sigurðardóttir, 2010, bls. 272).

2.6 Þroskastig mannauðsstjórnunar

Paul Kearns (2003) kom fram með hugtakið þroskastig mannauðsstjórnunar.

Í bók Paul Kearns (2003) skilgreinir hann sjö stig þroska mannauðsstjórnunar. Megintilgangur þess að staðsetja fyrirtækin á slíkan skala er til þess að geta fylgst með þróun mannauðsstjórnunar innan fyrirtækjanna ásamt því að nýta mælinguna til þess að leiðbeina fyrirtækjum sem taka þátt í Cranet rannsókninni áfram næstu skref (Arney Einarsdóttir o.fl, 2012). Hvert og eitt skref lýsir því hvernig stjórnendur fari að stjórnun mannauðs innan fyrirtækja sinna. Það er ekki ólíklegt að fyrirtæki fari ekki yfir öll stigin, heldur byrja sum fyrirtæki ofarlega og önnur neðarlega. Fyrirtæki hafa því möguleika á því að setja sér markviss markmið og stefnu um mannauðsmál og unnið að því að komast upp á hærra þroskastig (Arney Einarsdóttir, 2012).

Hér á eftir má sjá mynd af líkani Paul Kearns sem kemur fram í bókinni hans *HR strategy*, þar sem farið verður yfir hvert og eitt þroskastig (Kearns, 2003, bls. 41, 43-47).



Mynd 4: Þroskastig stjórnunar mannauðs (e. HR maturity scale) (Kearns, 2003, bls. 41).

- Skref 0. Það má segja að skref 0 sé ekki hluti af skalanum. Það er ekki að sjá að nein stjórnun mannauðs eigi sér stað og á þetta skref oft við í verktakavinnu eða þar sem vinnan er yfirleitt greidd á staðnum. Það ætti því að vera svo að fáar stofnanir séu á skrefi 0.
- Skref 1. Þegar fyrirtæki færa sig upp um skref má sjá helstu breytinguna í því að stjórnendur fari að skrá niður þá sem vinna ákveðin verk og eiga því möguleika á að vera kölluð inn aftur í

svipuð störf. Á þessu stigi er allt gert samkvæmt lögum og reglu og venjubundið launakerfi komið inn. Á þessu stigi er stjórnandi aðeins að stjórna einstaklingi en ekki heilli skipulagsheild sem vinnur að sama markmiði. Meginmarkmiðið er að verkið sé unnið og að koma í veg fyrir og leysa úr skyndilegum vandamálum.

- Skref 2. Hér fer að sjást meiri persónuleg nálgun heldur en má sjá í skrefi 1 og með meiri tengingu við starfsfólk þitt ertu líklegri á að ná að nýta hæfileika þess til fulls. Hér eru upplýsingarnar uppfærðar úr því að skrá aðeins launaupplýsingar í að skrá niður ummæli frá stjórnendum. Ummælin eru síðan notuð þegar kemur að ráðningu nýrra starfsmanna og haft samband við þá sem unnu gott starf.
- Skref 3. Á þessu stigi fer að sjást í árangursríka stjórnun mannauðs. Á þessu stigi fer stjórnandinn að horfa til þess að auka stefnubundna og skipulagða stjórnun mannauðs.
- Skref 4. Mannauðsstjórnunin verður óaðskiljanleg í rekstri fyrirtækisins. Hér gengur ekki að tala í kringum hlutina, heldur skiptir miklu máli að setja fjármuni fyrirtækisins á þann stað þar sem þeir eiga heima. Á stigi 4 er markmiðið sett hátt hvað varðar mannauðinn í hugsun og gjörðum.
- Skref 5. Fyrirtækið fer úr því að horfa á mannauðinn sem hluta af rekstrinum og fer í frekari stefnumarkandi áherslur. Meginmunurinn á skrefi 4 og 5 er sá að í skrefi 4 er fyrirtækinu vel stjórnað af stjórnanda en í skrefi 5 er mannauður fyrirtækisins í heild farinn að horfa til lengri tíma hvað varðar frammistöðu sína sem einstaklingur innan fyrirtækisins og ekki lögð aðeins áhersla á frammistöðu dag frá degi heldur er horft til þess hvert leiðin stefnir og frammistaða þess áætluð út frá því til lengri tíma.
- Skref 6. Það er mjög sjaldgæft að fyrirtæki nái að fara í skref 6. Hér vinnur fyrirtækið sem heild.

Cranet rannsóknarteymið, Arney Einarsdóttir o.fl. (2012), nota fimm stig af þroskalíkani Paul Kearns (2003) í stað sjö. Telja þau að með því að fækka þroskastigum geri það rannsóknina þægilegri að því leiti að staðsetja fyrirtækin á þroskastig mannauðsstjórnunar.

Árið 2006 var greiningartæki þróað sem metur stöðu fyrirtækja á þroskastigum mannauðsstjórnunar. Greiningartækið byggir að mestum hluta til á fimm eftirtöldum staðhæfingum: mannauðsstjórnun innan skipulagsheildarinnar, mönnun og ráðningar, laun og umbun, samskipti og starfsþróun og endurgjöf (Arney Einarsdóttir o.fl, 2012, bls. 10, 115).

Samkvæmt niðurstöðum Cranet rannsóknarinnar árið 2018, hafa fyrirtæki orðið meira meðvituð varðandi mannauðsmál innan veggja sinna og hefur orðið mikil aukning á því að fyrirtæki sitji á stigi 2 og 3. Árið 2018 varð mikil fjölgun á þroskastigi 3 þar sem árið 2015 var um 15% þátttöku fyrirtækja á því stigi en árið 2018 voru þau komin upp í 24% (Arney Einarsdóttir o.fl, 2018). Það má einnig sjá út frá þessum niðurstöðum að fyrirtæki hafa sett meiri áherslu á faglega starfsmannastjórnun sem tilheyrir stigi 2. Árið 2012 var metfjöldi fyrirtækja á skrefi 2 eða um 62% en samanber árið 2018 þá fór þeim fækkandi í 58%. Það er því augljóst, hvað varðar þetta að fyrirtæki hafi farið upp um stig. Einnig er aðeins eitt fyrirtæki

sem telst vera á þroskastigi 4 árið 2018 en það hefur ekki gerst síðan árið 2012. Meðalþroskastig þátttöku fyrirtækja er því komið í 2.1, en var árið 2015 aðeins 1.9 (Arney Einarsdóttir o.fl,2018).

3 Aðferðafræði

Aðferðafræði rannsókna er skipt niður í tvo flokka: meginlegar aðferðir og eigindlegar aðferðir.

Í þessum kafla verður farið yfir framkvæmd rannsóknarinnar og þeirrar rannsóknaraðferðar sem var valin. Farið verður yfir helstu einkenni eigindlegra rannsóknaðferða og áhersla lögð á viðtalsformið. Hér verður einnig farið yfir markmið rannsóknarinnar, val á viðmælendum, framkvæmd rannsóknarinnar, gagnaöflun og uppbyggingu spurningalistans sem notast var við í viðtölunum.

Eigindlegar rannsóknir eru ákveðin nálgun til þess að kanna og skilja eiginleika þess sem rannsakað er. Markmið eigindlegra rannsókna er að setja sig í aðstæður, láta eins og maður hafi lent í þeim sjálfur. Þegar viðmælendur eru valdir í úrtak rannsóknarinnar verður að vera valið út frá markmiði og tilgangi rannsóknarinnar, mikilvægt er að samræmi sé á milli þessara tveggja þátta (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013, bls. 129, 132). Rannsóknarferlið felst í gagnaöflun í umhverfi þátttakanda rannsóknarinnar þar sem þátttakandi er spurður út í rannsóknarefnið. Rannsakandi gerir síðan greiningu á þeim niðurstöðum sem komu úr rannsókninni og túlkar.

Lokaskýrsla rannsóknarinnar hefur svo ákveðinn sveigjanleika og hafa eigindlegar rannsóknir sætt nokkurri gagnrýni í gegnum tíðina vegna þessa. Sveigjanleikinn gerir það að verkum að rannsakendur geta unnið á ólíkan hátt og ekki notað sömu forsendur, sem getur gert erfitt fyrir að reyna endurtaka rannsóknina (Creswell og Creswell, 2017, bls. 2; Hoy og Adams, 2015).

Grundvallarregla eigindlegra rannsókna er að viðmælandi hafi reynslu og persónulega þekkingu á því sem rannsakað er og er því ekki lögð áhersla á lýðfræðilega þætti líkt og væri gert í meginlegum rannsóknum. Sóst sé eftir því að fá einstaklinga frá mismunandi hópum til þess að ná fram mismunandi upplýsingum (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013, bls. 131).

Megindlegar rannsóknir byggja á ákveðnu ferli. Ferlið felst í því að prófa, sanna eða afsanna hlutdrægar kenningar með því að skoða tengsl milli breytna. Eftir að kenning er valin er sett fram tilgáta og út frá því er rannsóknarefni valið. Hægt er að greina breyturnar með mælingum, sem yfirleitt hægt er að skoða með ákveðnum greiningartækjum og tölfræðilegum aðferðum. Við megindlega rannsókn þarf að velja stað þar sem rannsóknin fer fram ásamt því að velja þátttakendur. Lokaskýrsla megindlegra rannsókna inniheldur ákveðna staðla sem allir þurfa að fylgja, kynningu, fræðilegum hluta, kenningum, aðferðum, niðurstöðum og umræðum. Mikilvægt er að mælingarnar sem gerðar eru séu áreiðanlegar og réttmætar því talið er að þær gefi betra mat á niðurstöður heldur en hugtök (Creswell og Creswell, 2017, bls. 2; Hoy og Adams, 2015, bls. 1).

3.1 Markmið rannsóknarinnar

Markmið rannsóknarinnar er að kanna hvort munur sé á mannauðsstjórnun innan opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja. Við gerð rannsóknarinnar var horft sérstaklega til þeirra þátta sem einkenna mannauðsstjórnun innan almennra fyrirtækja á markaði og svo opinberar stofnanir. Einnig var skoðað hvort starfandi mannauðsstjórar teldu mun vera á milli þessara tveggja markaða. Áður en rannsóknin hófst var lögð fram ein rannsóknarspurning sem rannsóknin tók mið af:

Er munur á milli mannauðsstjórnunar innan opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja?

3.2 Val á aðferð

Ákveðið var að framkvæma eigindlega rannsókn með einstaklingsviðtölum. Eigindleg rannsókn leggur meira upp úr því að greina gögn út frá orðum heldur en tölum. Eigindlegar rannsóknir eru byggðar á upplifun þátttakenda. Aðferðin hentar því vel þegar varpa þarf ljósi á skoðanir, innsýn og viðhorf viðmælenda á rannsóknarefninu (Hammarberg o.fl., 2016, bls. 499). Rannsakandi tók einnig ákvörðun út frá því að vilja öðlast meiri og dýpri skilning á rannsóknarefninu. Rannsóknaraðferðin byggir á því að rannsakendur nái að búa til skilning og geti sett sig í spor viðmælenda sinna. Rannsakendur sem framkvæma eigindlega rannsókn geta

varið heiðarleika rannsóknarinnar með mismunandi hætti, til dæmis með áreiðanleika, trúverðugleika, notagildi og samræmi og eru þetta þær matsforsendur sem unnið er út frá (Hammarberg o.fl., 2016, bls. 499). Það getur haft áhrif á það hvernig úrtak er valið og byggist val rannsakanda á úrtaki yfirleitt á huglægri ákvarðanatöku. Ákvörðunin er byggð á grunnþekkingu rannsakanda á rannsóknarefninu ásamt því viðfangsefni sem rannsakandi vill rannsaka (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013, bls. 129).

Rannsakandi tók viðtöl við sex starfandi mannauðsstjóra. Settur var upp viðtalsrammi sem viðtölin voru síðan unnin út frá. Rannsakandi setti spurningarnar þannig upp að viðmælendurnir hefðu möguleika á því að fara út fyrir spurningarnar í svörum sínum.

3.3 Val á viðmælendum

Við val á viðmælendum var ákveðið að notast við tilgangsurttak. Sökum stærðar rannsóknarinnar var talið að sú leið hentaði best. Til þess að fá sem bestar niðurstöður var leitast eftir því að fá sex starfandi mannauðsstjóra til þess að taka þátt í rannsókninni, bæði af almenna markaðnum og hinum opinbera. Viðmælendahópurinn samanstóð af þremur einstaklingum sem starfa innan almenna markaðarins og þremur einstaklingum sem starfa hjá opinberum stofnunum. Viðmælendurnir eru allar konur á aldrinum 31- 50 ára.

Tilgangsurttak er notað þegar viðmælendur eru valdir út frá markmiði rannsóknarinnar. Eru því einstaklingar valdir vegna þess að þeir búa yfir reynslu og þekkingu á rannsóknarefninu (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013, bls. 129-130).

Haft var samband við viðmælendur í gegnum tölvupóst. Rannsóknin og markmið rannsóknarinnar var því kynnt fyrir viðmælendum með þeim hætti. Var viðmælendum boðið að hafa viðtalið símleiðis, í gegnum fjarfundabúnað eða á staðnum á þeim tíma sem hentaði þeim. Í upphafi viðtals var viðmælendum tilkynnt að rannsóknin væri gerð með nafnleynd og rannsóknarefnið kynnt.

3.4 Framkvæmd viðtalanna

Til þess að geta byggt niðurstöður út frá viðtölunum var ákveðið að setja upp staðlaðan viðtalsramma þar sem viðmælendurnir fengu allir sömu spurningarnar. Viðtalsramminn var

byggður þannig upp að í fyrstu var spurt um reynslu viðmælanda af mannauðsstjórnun. Næst var því spurt um hvert helsta hlutverk mannauðsstjóra væri og hvað viðmælendurnir myndu telja einkenna góðan mannauðsstjóra. Þar á eftir voru viðmælendur spurðir út í hvort þeir hefðu tekið þátt í Cranet rannsókninni og hvort sú rannsókn hefði nýst í starfi þeirra sem mannauðsstjórar. Þar á eftir var svo spurt hvert viðhorf viðmælanda væri gagnvart mannauðsstjórnun á almennum og opinberum markaði ásamt því hvað myndi einkenna þessa tvo markaði. Að lokum var spurt um það hvort viðmælendur teldu vera mun á milli mannauðsstjórnunar innan opinberra stofnana og almennra fyrirtækja og hvort vinnustaðir viðmælendanna hefðu til taks skriflega mannauðsstefnu.

Viðtölin voru öll tekin í febrúar. Viðtölin voru framkvæmd í gegnum fjarfundarbúnaðinn Teams og stóðu yfir í kringum 15 mínútur hvert og eitt. Viðtölin voru tekin upp á síma rannsakanda.

3.5 Greining á gögnum

Til þess að gera greiningu á þeim gögnum sem fengin voru úr viðtölunum var ákveðið að skrifa viðtölin upp og rýna í svörin. Viðtölin voru rituð upp og farið yfir svörin í helstu spurningunum og athugað hvort einhver líking væri á milli svara, slíkt hefur einnig verið kallað þemagreining. Skoðað var hvort samræmi væri á milli mannauðsstjóra sem starfa innan almenna markaðarins og hvort tenging væri á milli svara þeirra mannauðsstjóra sem starfa innan hins opinbera.

4 Niðurstöður

Hér í þessum kafla verður farið yfir spurningar sem lagðar voru fram í rannsókninni og farið yfir svörin. Farið verður yfir hvort munur sé á svörum starfsmanna sem starfa innan almenna markaðarins og hins opinbera á því hvort munur sé á mannauðsstjórnun innan þessara tveggja markaða. Ákveðið var að setja niðurstöðukaflann upp þannig að undirkaflar yrðu notaðir til að varpa ljósi á helstu svör viðmælenda við viðamestu spurningunum úr viðtalsrammanum. Undirkaflarnir verða því *mannauðsstjórnun á almennum markaði*, *mannauðsstjórnun á opinberum markaði*, *hlutverk mannauðsstjóra og eiginleikar góðs mannauðsstjóra*. Vísað verður í viðmælendur með beinum og óbeinum hætti. Kafli fjögur mun því draga saman helstu niðurstöðurnar. Markmið kaflans er að svara rannsóknarspurningunni sem rannsakandi hafði að leiðarljósi við gerð rannsóknarinnar sem er:

Er munur á milli mannauðsstjórnunar innan opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja?

4.1 Hvað finnst þér almennt um mannauðsstjórnun á almennum markaði og hvað telur þú einkenna fyrirtæki á almennum markaði?

Rannsakandi lagði fram þá spurningu hvað viðmælendur myndi almennt finnast um mannauðsstjórnun á almennum markaði ásamt því hvað myndi einkenna fyrirtæki á almennum markaði. Við greiningu á svörum viðmælenda kom í ljós að flestir voru á sama máli og voru skoðanir þeirra að mestu leyti á því að almenni markaðurinn hafi frjálssari hendur til þess að sinna mannauðsmálum, minna starfsöryggi og að almenni vinnumarkaðurinn væri kominn lengra í mannauðsmálum heldur en sá opinberi. Fram kom í öllum viðtölum að viðmælendur teldu að auðveldara væri að hreinsa til í starfsmannahópum innan almenna markaðarins heldur en á opinberum markaði. Líkt og einn viðmælendi tók fram sem starfar á opinbera markaðnum:

„Almenni markaðurinn, það er miklu meira frelsi í mannauðsmálum sem hefur bæði kosti og ókosti. Það er miklu meiri hraði, fólk fær miklu styttri séns. Ef þú ert ráðinn í starf og ert ekki að virka þá er þér sagt upp aftur, það er mjög algengt“.

Starfandi mannauðsstjóri á almenna markaðnum hafði þetta að segja varðandi mannauðsstjórnun innan almenna markaðarins:

„Það getur gerst á almenna markaðnum að þú nærð ekki sambandi við starfsmann eða nærð ekki útúr honum því sem þú leitast eftir og þá bara í staðinn fyrir að fara í erfið samtöl og vinnu við að ræða það og feril til að reyna bæta það, þá lætur þú hann bara fara, segir honum bara upp. Og það er bara hægt að gera það“.

Einnig var komið inn á það að almenni markaðurinn myndi að einhverju leyti fylgja frekar skammtímasjónarmiði heldur en að horfa til langs tíma þegar kæmi að því að fjárfesta í mannauðnum. Eða eins og viðmælendi sem starfar innan almenna markaðarins tók til orða:

„Fyrirtæki á almennum markaði eru of oft með svokallaða skammtíma hugsun, það er svolítið verið að hugsa um næsta uppgjör og ekki verið að fjárfesta í hlutum sem snúa að mannauði eða skilar ekki arðsemi strax. Þess vegna eru mannauðsmál ekki að fá það fjármagn sem það þyrfti að því það skilar ekki árangri strax“.

4.2 Hvað finnst þér almennt um mannauðsstjórnun á opinberum markaði og hvað telur þú einkenna opinberar stofnanir?

Viðmælendur voru flestir á sama máli um það sem einkenndi opinberar stofnanir og einnig voru þau spurð út í hvað þeim þætti almennt um mannauðsstjórnun innan opinberra stofnana. Viðmælendur voru allir sammála um að opinberi geirinn væri mun stífari og þrengri heldur en almenni markaðurinn vegna regluverks og laga sem þarf að fylgja í opinberri stjórnsýslu. Einnig voru allir viðmælendur á sama máli með að nánast væri ómögulegt að víkja fólki úr starfi sem starfa innan opinbera geirans:

„En það sem ég held að hái opinbera geiranum eða kannski þrengra til dæmis að taka á fólki, eða eins og þegar þarf að segja upp fólki og háir líka þegar verið er að auglýsa stjórnendastöður að þurfa birta nafnalista umsækjenda“.

Annar viðmælendi sem starfar innan opinbera geirans kom inn á það að löggin og stjórnsýsluferlarnir sem opinberi markaðurinn þarf að starfa eftir gæti hreinlega verið skaðlegir að því leyti hversu langur aðdragandi er að uppsögn starfsmanns og þeirra lagalegu ferla sem þarf að fara í gegnum:

„Það er verið að gera rosalega mikið af góðum hlutum en löggin og reglurnar og stjórnsýsluferlarnir eru í raun og veru á ákveðinn hátt mjög skaðlegir og þetta er orðið þannig að það eru svo sko miklar lagalegar kröfur sem eru svo íþyngjandi. Sem dæmi að það er nánast

ómögulegt að segja upp fólki sem er fáránlegt og af því ef þú ætlar að segja upp á grundvelli frammistöðu, ræður ekki við starfið sitt eða bara eitthvað slíkt. Þarf allt að fara inn í áminningarferli. Áminningarferli er þannig að það þarf að áminna þig fyrir sama hlutinn oft en einu sinni á ákveðnum tíma. Og samt sem áður, þeir sem fara í þessi ferli, þau lenda meira og minna inni hjá umboðsmanni sem finnur eitthvað athugasvert við þau þannig oft fara starfsmenn í skaðabótamál“.

Viðmælendur komu einnig inn á það að starfsmenn sem starfa innan opinbera geirans búi við betra og meira starfsöryggi heldur en innan almenna markaðarins.

„Þegar eitthvað kemur upp á hjá starfsmanninum er starfsmaðurinn í betri málum hjá opinberri stofnun heldur en á almenna markaðnum, til dæmis veikindaréttur“.

Mannauðsstjóri á opinbera markaðnum hafði þetta að segja varðandi starfsöryggi sem starfsmenn á opinberum markaði búa yfir:

„Það eru jákvæðir hlutir að gerast á opinbera markaðnum eins og stytting vinnuvikunnar og Covid er búið að hafa þau áhrif að fólk sér hag sinn í þessu mikla starfsöryggi. Í raun og veru er fólki ekki sagt upp nema af rekstrarlegum forsendum í svona 99% tilfella á opinbera markaðnum“.

4.3 Hvert telur þú að helsta hlutverk mannauðsstjóra sé?

Rannsakandi vildi öðlast innsýn í hvert hlutverk mannauðsstjóra væri og fékk rannsakandi mörg mismunandi svör en jafnframt voru einhver líkindi á milli svara viðmælenda. Þegar svör viðmælenda voru greind kom í ljós að allir viðmælendur nefndu að hlutverk mannauðsstjóra væri að vera stuðningur fyrir aðra stjórnendur líkt og starfandi mannauðsstjóri í opinbera geiranum sagði:

„Ráðgjafi, stuðningur fyrir aðra stjórnendur, stjórnendur eru í raun og veru þá forstöðumenn og yfirmenn hvernar stofnunar eru hinir eiginlegu mannauðsstjórar sinni stofnun, taka allt þetta daglega“.

Annar viðmælendi sem starfar innan opinbera geirans tók í sama streng:

„Fyrst og fremst myndi ég segja að ráðgjöf til stjórnenda sé mjög stór partur af mínu starfi, sem þau svo miðla til sinna starfsmanna“.

Viðmælendur komu einnig inn á að verkefni mannauðsstjóra væru mjög mörg og erfitt væri að nefna eitthvað eitt. Viðmælandi sem starfar innan almenna geirans nefndi að hlutverk mannauðsstjóra væri að laða að mannauð, halda í og efla:

„Ég myndi segja helsta hlutverk mannauðsstjóra er, það er að hjálpa fyrirtækinu sem hann starfar hjá að ná, tryggja bestu mönnun fyrirtækisins á hverjum tíma bæði að ná í rétta fólk og svo halda í rétta fólk og efla rétta fólk. Laða að, halda í og efla mannauð“.

Einnig komu svör um þetta klassíska líkt og viðmælendur kölluðu það, ráðningar, fræðsla, starfsþróun, styðja við stjórnendur, vinnustaðagreiningar, starfslok og einnig koma að stefnumótun skipulagsheildarinnar.

„Þá er klárlega að halda utan um ráðningasamninga og herna starfsþróun og það er kjarasamningagerð og launaútreikningar og umsjón með því. Það er líka umsjón með fræðslu í starfi. Allt sem heitir jafnlaunavottun er á borði viðkomandi og svo nú orðið á mannauðsstjóri sæti í framkvæmdastjórn og aðkoma að stjórnun og stefnumótun er töluverður hluti starfsins“.

4.4 Hvaða eiginleika telur þú að góður mannauðsstjóri þurfi að hafa?

Viðmælendur voru spurðir hvaða eiginleika góður mannauðsstjóri þyrfti að hafa og voru svörin mjög samræmd að því leyti að allir viðmælendur komu inn á hæfni í mannlegum samskiptum.

Einn viðmælandi á opinbera markaðnum talaði fyrst og fremst um góð samskipti:

„Fyrst og fremst samskipti. Geta átt í góðum samskiptum við fólk, geta sett sig í spor annarra. En á sama hátt er mikilvægt að vera fastur fyrir. Að geta svolítið staðið á sínu af því að þegar eitthvað kemur upp þá hlífir manni enginn. Þannig að ég myndi halda það mikilvægt“

Annar viðmælandi innan almenna markaðarins kom einnig inn á það líka að mannauðsstjóri þyrfti að geta haldið á mörgum boltum á lofti í einu og haft yfirsýn yfir verkefnin sem þarf að sinna:

„Þú þarft að geta haft yfirsýn, þú þarft að hafa afburða samskiptahæfni, þú þarft að geta hvatt fólk og ýtt undir og þú þarft að geta veitt leiðbeinandi samtöl og styðja við stjórnendur í þessu hlutverki, sem er að styðja fólk og leiða það. En en svo þarftu líka að vera nákvæmur og skipulagður og herna ráða við að vera með marga bolta á lofti í einu“.

Viðmælendur komu einnig inn á það að mannauðsstjóri þyrfti að hafa áhuga á rekstri fyrirtækja, vera útsjónarsamur og búa yfir gagnalæsi vegna mikilla tækniþróunar á síðustu

árum. Mannauðsstjóri starfandi á almenna markaðnum tók svo til orða varðandi hvaða eiginleika mannauðsstjóri þyrfti að búa yfir:

„Hann þarf að hafa áhuga á fólki, áhuga á rekstri og skilja út á hvað rekstur gengur og hvernig mannauður og rekstur spilar saman. Hann þarf að geta verið góður sáttasemjari, þarf að geta skoðað mál frá fleiru en einu sjónarhorni, úrræðagóður, útsjónarsamur og með tilfinningagreind, geta sett sig í spor annarra. Fylgjast vel með í faginu, gagnalæsi og kunna vinna með gögn, gagnrýnin og sjálfstæð hugsun“.

Annar viðmælandi á almenna markaðnum sagði þetta:

„Hann má ekki vera mannaféla. Þarf að líka vel við það að vinna með fólki og þarf að geta náð vel til fólks. Við þurfum líka á sama tíma að þurfa búa yfir greiningarhæfni, hafa einhverskonar viðskiptavit því við viljum helst vera á efsta leveli, helst í framkvæmdastjórn og já ætli þetta sé ekki helst þetta, þessi mannlegi þáttur, það er alltaf verið að biðja mig um einhver gögn, þú þarf að geta, þarft að vita rosalega margt um starfsmannamálin“.

4.5 Samantekt

Allir viðmælendur rannsóknarinnar voru með háskólapróf. Fjórir af sex þátttakendum voru með mastersgráðu í mannauðsstjórnun. Hinir tveir voru með háskólapróf í lögfræði og háskólapróf í viðskiptafræði og að auki með MBA gráðu með áherslu á mannauðsstjórnun. Rannsóknin leiðir í ljós að munur er á því hvernig mannauðsstjórnun er háttað innan almenna og opinbera geirans. Munurinn liggja þá helst í því regluverki og lögum sem opinberi markaðurinn þarf að fylgja en ekki almenni markaðurinn. Almenni markaðurinn hefur meira frjálsræði þegar kemur að mannauðsmálum og skýrasta myndin birtist þegar litið er til verklags við uppsagnir starfsmanna. Ef segja á upp starfsmanni á opinberum markaði þarf að fara í gegnum langt og strangt áminningarferli sem flestir viðmælendur nefndu í viðtölunum. Líkt og einn viðmælandi lýsti áminningaferlinu svona:

„Þar sem þér ber að beita áminningu og viðkomandi hefur andmælarétt og hérna svo ef hann stendur sig eða brýtur ekki af sér í X tíma er áminning felld úr gildi og hann getur bara tekið upp fyrri hætti“.

Þegar viðmælendur voru spurðir út í hvar áherslur þeirra liggja í starfi þeirra sem mannauðsstjóri voru svörin á ýmsa vegu þar sem starf mannauðsstjóra er margþætt og fer oft eftir skipulagsheildinni og hvar áherslur hennar liggja. Flestir viðmælendur voru þó á sama máli með að áherslan þeirra væri að miðla þekkingu sinni til annarra stjórnenda og eiga í góðum

samskiptum við starfsmenn innan skipulagsheildarinnar. Styðja við stefnu skipulagsheildarinnar líkt og starfsmaður á opinbera geiranum sagði:

„Ég legg mikla áherslu á að eiga í góðum samskiptum við fólk ég myndi segja að það sé svona fyrst og fremst. Það er mikilvægt að setja sér mörk. Ég hef verið að reyna gera það. Það er mjög auðvelt að vera étinn upp til agna ef maður gefur færi á sér. Maður þarf að læra að vísa fólki á næsta yfirmann, ekki hlaupa beint yfir einn eða tvo yfirmenn“.

Mannauðsstjóri á almenna markaðnum kom einnig fram með það að áhersla hans lægi í að efla stjórnendur til þess að verða betri stjórnendur, passa að fylgjast vel með nýjungum innan greinarinnar og horfa á starfsfólkið sem einstaklinga.

„Efla stjórnendur, mér finnst að oft að hinir almennu stjórnendur séu hinir eiginlegu starfsmannastjórar. Ég legg áherslu á að styðja þá í sínu hlutverki og tryggja að þeir vinni með samræmdum hætti. Ég fylgist vel með fræðunum og þróun til þess að tryggja að allur starfsmannahópurinn sitji við sama borð. Ég legg líka áherslu á að hvetja stjórnendur til þess að horfa á starfsfólkið sitt ekki bara sem starfsfólk heldur sem einstaklinga, átta sig á einstaklingsmun“.

Einnig var nefnt þessu tengt að stýra stærri verkefnum, sameina og samnýta kerfi. Breytingu á starfsmenningu, yfirumsjón með vinnustaðagreiningu og hafa trú á starfsfólkinu sínu. Mannauðsstjóri á opinbera markaðnum sagði:

„Mínar áherslur er þær að skapa umhverfi og strúktur sem virkar þannig að fólk geti vaxið“.

Rannsakandi vildi einnig fá upplýsingar um það hvort viðmælendurnir hefðu í starfi sínu sem mannauðsstjóri tekið þátt í Cranet rannsókninni sem gerð er á tveggja ára fresti. Var það meirihluti viðmælenda sem hafði ekki tekið þátt í rannsókninni og gátu því ekki sagt til um það hvort niðurstöðurnar nýtast þeim á einhvern hátt í starfinu. Þau sem höfðu ekki tekið þátt sögðust þó skoða niðurstöður rannsóknarinnar. Viðmælandi á opinbera markaðnum sagðist ekki hafa tekið þátt en myndi þó alltaf rýna vel í niðurstöður rannsóknarinnar og þótt þær áhugaverðar. Mannauðsstjóri innan almenna markaðarins sem hafði tekið þátt, sagði niðurstöðurnar koma að góðum notum þar sem hún hefði fengið tilfinningu fyrir því hvar fyrirtækið væri stöðugt. Niðurstöðurnar hefðu svo verið notaðar til þess að gera breytingar. Annar mannauðsstjóri innan almenna geirans sagði þetta um Cranet rannsóknina:

„Já ég myndi segja að niðurstöðurnar hefðu nýst þó það hafi ekki verið nema fyrir svona að geta farið yfir niðurstöðurnar með samstjórnendum og hvar við stæðum í þroskastiginu og

svoleiðis. Cranet skýrslan er hagnýt að því leiti að niðurstöðurnar sýna þér hvernig þú þarft að gera svo skipulagsheildin komist upp hærra þrep. Nýtist oftast til umræðna“.

Viðmælendur voru spurðir út í það hvort þeir teldu vera mun á milli mannauðsstjórnunar innan almenna vinnumarkaðarins og opinberra stofana. Voru svörin mismunandi milli viðmælenda en flestir voru á þeirri skoðun að munur væri á milli þessara tveggja vinnumarkaða. Rannsakandi vildi einnig fá viðbrögð frá viðmælendum um það hvort þeir teldu að sá munur sem væri á milli myndi breytast og þá hvernig. Viðmælendur voru flestir á sama máli með að almenni markaðurinn væri framar en sá opinberi. Það sem væri að hafa áhrif á opinbera markaðinn væri þessi lagarammi sem unnið er eftir og að fjármagn sem notast er við innan þess opinbera er skattfé og því ekki gefið að hoppa í einhver gæluverkefni.

Viðmælandi sem starfar hjá hinu opinbera svaraði á þennan hátt:

„Ég held í grunninn sé ekki rosalega mikill munur. Ég held að almenni markaðurinn reyni oft að horfa til þess sem opinberar stofnanir þurfa að gera. Upp á sanngirnisjónarmið fyrir starfsfólkið. Auðveldara að gera eitthvað fyrir starfsfólkið því þegar þetta eru opinberar stofnanir eru þær alla jafna þjónustustofnun og ert því með ákveðið fjármagn sem þú færð bara úthlutað frá ríkinu og þú ert að vinna alltaf með almannafé, svo þú getur ekkert verið að fara fram úr þér. En á almenna markaðnum ef fyrirtæki er vel rekið og skilar miklum hagnaði er auðveldara að gera vel við starfsfólkið eða fara í einhverja leiðir sem eru starfsmönnunum til góða“.

Annar starfandi mannauðsstjóri innan almenna markaðarins svaraði spurningunni svona:

„Ég held að aðalmunurinn sé eftir regluverkum sem þau lifa við (opinberi markaðurinn) sem við lifum ekki með, sem er svona númer 1,2 og 3 eiginlega núna, allavega sem ég myndi halda. Mér þætti eðlilegt að þetta myndi breytast og þá aðallega þeim megin ég myndi bara halda að það væri betra fyrir alla þau myndu fá aðeins meira frjálsræði til að vinna vinnuna sína“.

Einnig var komið inn á það að Ísland væri svo lítið hagkerfi að erfitt væri að vera með marga vinnumarkaði og væri því helsti munurinn á milli þessara markaða, þar sem almenni markaðurinn væri með almenna vinnulöggjöf sem farið er eftir, en aukalega eru lög sérstaklega um opinbera starfsmenn. Viðmælandi sem starfar á almenna markaðnum taldi að til þess að þessi munur myndi breytast þyrftu lögín að breytast, svar hennar hljóðar svo:

„Ég held að það fyrsta sem þyrfti að gera væri að samræma þessa vinnulöggjöf fyrir almenna og opinbera geirann og líka vegna þess að það er svo margt, ákveðin atriði sem opinberi geirinn sat aðeins eftir með, þeim hefur verið haldið aðeins niður í launum af því það var sagt að þau væru með svo mikið starfsöryggi, en nú hafa launin verið að stíga en starfsöryggið helst ennþá jafn hátt. Einkageirinn var oft með lægra framlag og mótfamlag í lífeyrissparnað en það er búið að vera skríða upp í einkageiranum. Það er margt sem er að jafnast þarna á milli. Þannig ég held að til þess að gera bara lokahnykkinn af því við erum svo lítið hagkerfi. Við getum ekki verið með marga

vinnumarkaði í þessu landi, þannig ég held að við þurfum svolítið að fara ráðast á lögum um opinbera starfsmenn“.

4.6 Niðurstöður

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að opinberi geirinn er greinilega mun stífari þegar kemur að mannauðsmálum. Einnig eru virkilega góð vinnubrögð innan opinbera geirans til dæmis þegar kemur að ráðningu æðstu stjórnenda sem almenni geirinn mætti tileinka sér betur. Almenni geirinn hefur meira frjálsræði þegar kemur að mannauðsmálum. Innan almenna geirans eru meiri líkur heldur en minni að ef þú stendur þig ekki í starfi að þér sé sagt upp starfinu. Meira sé hægt að gera fyrir starfsfólkið ef fyrirtækið stendur vel í rekstri. Áherslur mannauðsstjóra innan beggja geira eru sambærilegar, að vera til staðar, eiga í góðum samskiptum við stjórnendur og starfsfólk, geta sýnt frumkvæði og skapa umhverfi þar sem starfsmenn geta vaxið og notið sín í starfi. Svör viðmælenda við því hvort munur væri á mannauðsstjórnun innan þessa tveggja geira voru mismunandi. Kom þó helmingur svarenda inn á það að ef til þess kæmi að munurinn myndi breytast þyrfti að endurskoða lögum sem opinberir starfsmenn vinna eftir. Væri líklega það besta í stöðunni að samræma vinnulöggjöf fyrir bæði almenna og opinbera geirann. Benti viðmælendi á að almenni geirinn hefði kannski gott af aðeins meiri ramma og opinberi geirinn hefði gott að aðeins meira frjálsræði.

5 Umræður

Meginmarkmið ritgerðarinnar var að skoða og að lokum svara spurningunni hvort munur væri á milli mannauðsstjórnunar innan opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar leiða það í ljós að töluverður munur er þar á milli. Þar má helst telja þann mun sem felst í niðurnjörvuðum lögum og reglugerðum sem opinberi geirinn verður að vinna eftir. Þegar litið er til almenna geirans býr hann yfir meira frjálsræði heldur en sá opinberi þegar kemur til dæmis að ráðningu nýrra starfsmanna, uppsagna og umbun í formi launa. Ef rekstur einkarekins fyrirtækis er góður getur mannauðsstjóri gert meira fyrir starfsmenn til að auka starfsánægju þeirra.

Það er þó hægt að spyrja sig hvort báðir markaðir hefðu ekki gott af því að nota starfshætti hvors annars meira. Opinberi markaðurinn fengi meira frjálsræði, lagalegi ramminn sem starfa þarf eftir yrði rýmkaður að einhverju leyti. Sama á við um almenna geirann. Það væri áhugavert að sjá hann taka upp ýmsa starfshætti sem opinberi geirinn tileinkar sér, eins og við ráðningu stjórnenda fyrirtækja. Þar þarf að auglýsa laus störf ásamt því að birta nafnalista þeirra sem sækja um viðkomandi stöðu. Þegar kemur að uppsögnum, gæti almenni geirinn tekið upp aðeins stífar og formfastari vinnubrögð varðandi þá aðgerð. Mætti setja þar reglur sem vinna þyrfti eftir þegar starfsfólki er sagt upp, líkt og hjá því opinbera. Þar þarf að fara í áminningarferli ef starfsmaður gerir eitthvað af sér eða er ekki að skila þeirri frammistöðu í vinnu sem krafist er við ráðningu. Starfsmaður fær andmælarétt og ferillinn skjalaður allt til enda. Niðurstöður rannsóknarinnar drógu upp skýra mynd af sameignlegri skoðun viðmælenda að almenni geirinn hefur ansi lausan taum þegar farið er í uppsagnir og innan þess opinbera er það nánast ómögulegt að sega starfsmanni upp.

Það væri áhugavert að fylgjast með því ef breytingar yrðu gerðar á starfsháttum þessara tveggja markaða varðandi uppsagnir, ráðningar og umbun. Þar sem áminningarferli opinbera geirans er heldur stíft gerir það stofnunni erfitt fyrir að segja upp starfsmanninum. Einnig mætti auðvelda opinbera geiranum að umbuna starfsmönnum. Á móti kemur væri áhugavert að sjá almenna geirann taka upp gagnsærri vinnubrögð varðandi ráðningar og meiri formfestu í uppsögnum. Eftir að rannsakandi hafði unnið úr rannsókninni vöknudu upp ýmsar spurningar um það hvað væri hægt að gera til að brúa bilið á milli markaðanna tveggja. Væri því áhugavert að rannsaka hver áhrifin yrðu á mannauðsstjórnun innan

opinberra stofnana ef þær reglugerðir og lög sem opinberir starfsmenn þurfa að vinna eftir yrðu rýmkaðar. Einnig væri áhugavert að rannsaka hvort samræmi sé á milli mannauðsstjórnunar innan fyrirtækja og stofnana á Íslandi og annarra landa, til dæmis nágrannabjórða.

6 Lokaorð

Rannsóknin fjallaði um hvort munur væri á milli mannauðsstjórnunar innan almenna markaðarins og hins opinbera og þá hvort og hvernig sá munur myndi breytast. Rannsakandi skoðaði einnig hvað viðmælendur teldu einkenna helsta hlutverk mannauðsstjóra og hvaða eiginleika góður mannauðsstjóri þyrfti að hafa. Jafnframt kannaði rannsakandi hvort skipulagsheild viðmælenda væri með skriflega mannauðsstefnu ásamt því að kanna hvort viðmælendurnir hefðu tekið þátt í Cranet rannsókninni og hvort einhver ávinningur væri af niðurstöðum hennar inn í starf þeirra sem mannauðsstjórar.

Framkvæmd var eigindleg rannsókn og voru tekin sex viðtöl við starfandi mannauðsstjóra, þrjá sem starfa innan almenna geirans og þrjá sem starfa hjá opinberum stofnunum.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að almenni markaðurinn hefur meira frjálsræði þegar kemur að mannauðsmálum, hvort sem það er í ráðningum, uppsögnum eða umbunum til starfsmanna. Á móti kemur að starfsöryggi innan almenna markaðarins er talið vera minna heldur en innan opinbera geirans þar sem almenni markaðurinn er eftirsóttur og því fá sæti um að velja. Ef starfsmaður finnur sig ekki í starfi er því mjög líklegt að honum verði sagt upp aftur. Innan opinbera markaðarins ríkir meira um lög og reglur. Þar gilda sérstök lög um opinbera starfsmenn og er hann því heldur fastari í skorðum en almenni markaðurinn. Margt gott er unnið innan opinbera markaðarins líkt og þegar verið er að ráða inn starfsfólk ber þeim skylda að auglýsa störf og einnig ber þeim sú skylda að ráða inn hæfasta einstaklinginn. Einnig ef kemur til þess að segja þarf starfsmanni upp ber þeim skylda til að fara í áminningaferli sem getur tekið tíma og tekið á bæði starfsmanninn sem lendir í því og stofnunina sjálfa.

Rannsakandi telur að með rannsókninni hafi náðst að búa til skýra mynd af þeim mun sem liggur á milli mannauðsstjórnunar innan almenna markaðarins og hins opinbera. Vonast rannsakandi til þess að rannsóknin dýpki skilning lesenda á stöðu mannauðsmála innan almenna og opinbera markaðrins.

Heimildir

Ritaðar heimildir

- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action* (4. útgáfa). Kogan Page.
- Armstrong, M., og Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15. útgáfa). Kogan Page Publishers.
- Beardwell, J., og Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (5. útgáfa). Pearson Education.
- Beardwell, J., Holden, L. og Claydon, T., (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4. útgáfa). Harlow: Pearson Education.
- Beardwell, J. og Thompson, A., (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (8. útgáfa). Boston: Pearson Education.
- Bell, E., Bryman, A., og Harley, B. (2018). *Business Research Methods* (5. útgáfa). United Kingdom. Oxford University Press.
- Boxall, P., og Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3. útgáfa). Palgrave Macmillan.
- Bratton og Gold. (2012). *Human Resource Management; Theory and Practice* (5. útgáfa). Palgrave Macmillan
- Bratton, J., og Gold, J. (2017). *Human Resource Management; Theory and Practice* (6. útgáfa). Palgrave Macmillan.
- Caldwell, C., og Anderson, V. (2018). *Strategic human resource management*. Nova Science Publishers.
- Creswell, J. W., og Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Hoy, W. K., og Adams, C. M. (2015). *Quantitative Research in Education: A Primer* (2. útgáfa). SAGE Publications.

Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (Ritstj.), *Handbók í aðferðarfræði rannsókna* (bls. 129–136). Háskólinn á Akureyri.

Rafrænar heimildir

Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2010). Tveir vinnumarkaðir og hrun: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7(1), 1–20.
<https://doi.org/10.24122/tve.a.2010.7.1.1>

Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir. (2012). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012*. Sótt 12.01.2021 af https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/15445/CRANET-rannsoknin_2012.pdf?sequence=1.

Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Katrín Ólafsdóttir. (2018). *Mannauðsstjórnun á Íslandi; Helstu niðurstöður [PowerPoint glærur]*. Sótt 12.01.2021 af <file:///C:/Users/marge/Desktop/BS-verkefni/II.%20Cranet%202018%20helstu%20ni%C3%B0urst%C3%B6%20s%20amantekt.pdf>

Aslam, H., Aslam, M., Ali, N., Habib, M., og Jabeen, M. (2014). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 3, 126. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i2.6254>

Beer, M., Boselie, P., og Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., og Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>

BSRB. (e.d.). *Vinnuréttur*. BSRB. Sótt 25. janúar 2021, af <https://www.bsrb.is/is/vinnurettur>

Chen, C.-J., og Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>

Cranet. (e.d a). Home. <https://businessapps.cranfield.ac.uk/cranet/cranet.html>

- Cranet. (e.d b). Cranet History and purpose.
<https://businessapps.cranfield.ac.uk/cranet/cranet/Pages/Cranet-History-and-Purpose.html>
- Giannantonio, C. M., og Hurley, A. E. (2002). Executive insights into HR practices and education. *Human Resource Management Review*, 12(4), 491–511.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00074-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00074-8)
- Guðrún Guðmundsdóttir. (2017). *Mannauðsstjórnun hjá stærstu sveitarfélögum landsins* [Meistararitgerð, Háskólinn við Bifröst]. <https://skemman.is/handle/1946/28382>
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations[1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460>.
- Gunnar Stefánsson, Guðbjörg Andrea Jónsdóttir, Oddur S. Jakobsson, Kristinn Bjarnason, Halldóra Friðjónardóttir, Guðfinnur Þór Newman, og Margrét Sigurðardóttir. (2018). *Launamunur markaða: Skýrsla samráðshóps um gögn og aðferðir til að jafna laun milli almenns og opinbers vinnumarkaðar*. Fjármála- og efnahagsráðuneytið.
<https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=1d27333a-418b-11e8-942b-005056bc530c>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2003). Stéttarfélög og mannauðsstjórnun. *Vísbending*, 21(42), 3-4. <https://timarit.is/page/3144040#page/n2/mode/2up>
- Halla V. Haraldsdóttir og Gylfi D. Aðalsteinsson. (2011). *Íslenskir mannauðsstjórar, breytt hlutverk og líðan í starfi eftir efnahagshrunið* (Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason, og Þóra Christiansen, (Ritstj). Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
<https://skemman.is/handle/1946/8661>
- Hammarberg, K., Kirkman, M., og de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: When to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), 498–501.
<https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
- Herdís Pála Pálsdóttir. (2002). Starfsmannastjórnun. *Frjáls verslun*, 64(9), 92–93.
<https://timarit.is/page/5199258#page/n91/mode/2up>
- Inga J. Jónsdóttir. (2003). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki? Í *Rannsóknir í félagsvísindum IV : viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 183–196).
<http://hdl.handle.net/1946/13608>
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Ása Líney Sigurðardóttir. (2010). Ákvarðanatataka skipulagsheilda. Samanburður einkafyrirtækja og opinberra stofnana. *Stjórnmal og stjórnsýsla* 2(6), 253–275. <https://skemman.is/bitstream/1946/9133/1/a.2010.6.2.6.pdf>
- Kearns, P. (2003). *HR strategy: Business focused individually centred* (bls. 227).
<https://doi.org/10.4324/9780080478401>

- KPMG. (2020, október 13). *Almenn þjónusta við þriðja geirann*.
<https://home.kpmg/is/is/home/services/advisory/ahaetturadgjof/almenn-thjonusta-vid-thridja-geirann.html>
- Leifur Geir Halldórsson og Arney Einarsdóttir. (2008). Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi. *Sálfræðiritið*, 13, 127–146.
<https://www.hirsla.lsh.is/bitstream/handle/2336/77961/S2008-13-F8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ríkisáttasemjari. (e.d.). *Samsetning vinnumarkaðar*.
<https://rikissattasemjari.is/vinumarkadurinn/samsetning-vinumarkadar/>
- Samtök Iðnaðarins. (2015, október 15). *Mannauðsmælingar skipta miklumáli í rekstri fyrirtækja*.
<https://www.si.is/frettasafn/mannauðsmælingar-skipta-miklu-mali-i-rekstri-fyrirtaekja>
- Steinar Sigurjónsson. (2016). *Staða mannaúðsmála í 300 stærstu fyrirtækjum Íslands á almennum markaði* [Meistararitgerð, Háskóli Íslands].
<https://skemman.is/handle/1946/24757>
- Steinar Sigurjónsson. (2018). *Staða mannaúðsmála hjá íslenskum stofnunum* [Meistararitgerð, Háskóli Íslands].
<https://skemman.is/handle/1946/31831>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., og Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>

Viðauki

Viðauki 1- viðtalsrammi

1. Hver er reynsla þín af mannauðsstjórnun?
2. Hvert telur þú að helsta hlutverk mannauðsstjóra sé?
3. Hvaða eiginleika telur þú að góður mannauðsstjóri þurfi að hafa?
4. Hefur þú sem starfandi mannauðsstjóri tekið þátt í CRANET rannsókninni?

Ef svo er, nýttust niðurstöður rannsóknarinnar á einhvern hátt inn í starf þitt?

5. Hverjar eru megin áherslur þínar í starfi þínu sem mannauðsstjóri?
6. Hvað finnst þér almennt um mannauðsstjórnun á almennum markaði?
 - a. Hvað telur þú einkenna fyrirtæki á almennum markaði?
7. Hvað finnst þér almennt um mannauðsstjórnun innan opinberra stofnana?
 - a. Hvað telur þú einkenna opinberar stofnanir?
8. Telur þú vera mun á milli mannauðsstjórnunar innan opinberra stofnana og fyrirtækja á almennum markaði?

Ef svo er, heldur þú að sá munur muni breytast? Hvernig þá?

9. Hefur fyrirtæki þitt skriflega mannauðsstefnu sem unnið er eftir?