
Viðskiptadeild

Starfsánægja starfsmanna fjármálafyrirtækja

*Hefur starfsánægja áhrif á frammistöðu starfsmanna á tímum fjórðu
iðnbyltingarinnar?*



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Ritgerð til B.S.- gráðu

Nafn nemenda: Hanna María Ólafsdóttir

Leiðbeinandi: Vera Dögg Höskuldsdóttir

Haust 2021





Viðskiptadeild

Starfsánægja starfsmanna fjármálafyrirtækja

*Hefur starfsánægja áhrif á frammistöðu starfsmanna á tímum fjórðu
iðnbyltingarinnar?*

Haust 2021

Ritgerð til B.S.- gráðu

Nafn nemenda: Hanna María Ólafsdóttir

Leiðbeinandi: Vera Dögg Höskuldsdóttir



Hefur starfsánægja áhrif á frammistöðu starfsmanna á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar?

Lokaverkefni til B.S. – gráðu í viðskiptafræði.

Leiðbeinandi: Vera Dögg Höskuldsdóttir

Höfundur: Hanna María Ólafsdóttir

© 2021 Hanna María Ólafsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Háskólinn á Bifröst 2021

Útdráttur

Viðfangsefni þessa verkefnis er að fá innsýn í áhrif fjórðu iðnbyltinguna á starfsánægju og frammistöðu starfsmanna. Stafrænar lausnir hafa hafið innreið sína hvert sem litið er og eiga viðtakendur fullt í fangi með að fylgjast með. Hér áður fyrr fóru viðskiptavinir í bankann til að fá þá þjónustu sem þeir óskuðu eftir, þeir voru afgreiddir af starfsmanni án þess að þurfa að gera annað en að mæta og bera upp erindið. Nú á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar hefur þetta breyst. Nú stígur starfsmaður til hliðar meðan að viðskiptavinur afgreiðir sig sjálfur.

Hvernig er upplifun starfsmanns að vera í þessu umhverfi sem tekur sífelldum breytingum? Til að fá innsýn í starfsánægju og frammistöðu starfsmannsins og einnig til að fá sjónarhorn mannauðsstjóra var lögð fram spurningin:

Hefur starfsánægja áhrif á frammistöðu starfsmanna á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar?

Gerð var megindleg rannsókn í tveimur fjármálafyrirtækjum á Íslandi og eigindleg rannsókn í þremur fjármálafyrirtækjum á Íslandi.

Helstu niðurstaður rannsóknarinnar voru að starfsfólk sem var mátu sig með háa starfsánægju mátu sig með einnig með marktæka hærra frammistöðu í starfi en þeir sem mátu sig með lága starfsánægju. Starfsmenn með háa starfsánægju voru einnig líklegri til að meta sig sem betri starfsmann eftir að hafa unnið hjá fyrirtækinu sem þau vinna hjá núna, sem getur nýst þeim þegar horft er til framtíðar. Áskoranir mannauðsstjóra eru þær að starfsmenn sækjast í starfsþróun og fyrirtækin eru með fjöldann allan af reynslumiklu fólki og því er áskorun í því að halda í framúrskarandi mannskap innan sinna raða.

Lykilorð: fjórða iðnbyltingin, starfsánægja, frammistaða



Abstract

The aim of this project is to gain insight into the impact of the fourth industrial revolution on job satisfaction and job performance during the fourth industrial revolution. Digital solutions have made their way into the financial industry. Before the fourth revolution, the customer would have gone to bank and gotten the service the customer requested from an employee. In the era of the fourth industrial revolution, this has changed so that the client services himself. The employees no longer fulfill this step of the process and the workforce is moved elsewhere. This can cause customers inconvenience, but what is it like for an employee to be in this everchanging environment where their work could one day become obsolete?

To gain insight into the employee's work environment, the question was asked about the effect of job satisfaction on an employee's performance during the fourth industrial revolution.

A quantitative study was conducted in two financial companies in Iceland and a qualitative study in three financial companies in Iceland. The results of the study were that there was a significant difference between employee job satisfaction and job performance. Employees who were rated with high job satisfaction had significantly higher job performance than employees who were rated with poor job satisfaction. Employees with high job satisfaction also evaluated themselves as better employees after working for their current company, which can be useful to them when looking to the future. The challenges for human resources managers are that employees seek professional growth, and the companies have a large number of experienced people, so it is important to keep outstanding staff within their ranks.

Key words: fourth industrial revolution, job satisfaction, well-being, job performance



Formáli

Ritgerð þessi er 14 eininga lokaverkefni til B.S gráðu í Viðskiptadeild við Háskólann á Bifröst. Leiðbeinandi verkefnisins er Vera Dögg Höskuldsdóttir og þakka ég henni kærlega fyrir góða leiðsögn og ráðleggingar. Viðmælendum mínum þakka ég fyrir greinagóð svör og dýrmætan tíma. Einnig þakka ég öllum þeim sem gáfu sér tíma við að taka þá þátt í rafrænu könnunni.

Ég þakka fjölskyldu minni fyrir stuðninginn og hafa endalausa trú á mér síðustu tvö og hálfu árið. Eiginmanni mínum, Stefáni Ómari Jakobssyni þakka ég hvatningu, stuðning, ráðleggingar og yfirllestur. Einnig þakka ég syni mínum Jakobi Fannari Stefánssyni fyrir ómetanlegan stuðning, ráðleggingar, yfirllestur og síðast en ekki síst þolinmæði.

Hanna María Ólafsdóttir

Efnisyfirlit

1. Inngangur	11
1.1. Tilgangur og markmið	13
1.2. Uppbygging ritgerðar	14
2. Fræðilegur bakgrunnur	16
2.1. Starfsánægja	16
2.1.1. Mælingar starfsánægju	18
2.1.2. Frammistaða starfsmanna.....	19
2.1.3. Fyrirtækjamening	20
2.1.4. Rannsóknir á starfsánægju og frammistöðu	20
2.2. Iðnbyltingarnar fjórar	24
2.2.1. Fyrsta iðnbyltingin	24
2.2.2. Önnur iðnbyltingin	25
2.2.3. Þriðja iðnbyltingin.....	25
2.2.4. Fjórða iðnbyltingin.....	25
2.3. Áhrif fjórðu iðnbyltingunnar	26
2.3.1. Rannsóknir um áhrif fjórðu iðnbyltinguna	27
2.3.1.2. Rannsókn OECD	28
2.3.2. Fjártækniyfirtæki	30
2.4. Fjármálafyrirtæki á Íslandi	32
2.4.1. Breyting í rekstri fjármálafyrirtækja.....	33
2.4.1. Mannauðsstefna bankanna	37
3. Aðferðafræði	40
3.1. Rannsóknaraðferða og gagnaöflun	40
3.2. Meginþleg rannsókn	40
3.2.1. Þátttakendur	40
3.2.2. Mælitæki	41
3.2.3. Framkvæmd og úrvinnsla gagna	41
3.3. Eigindleg rannsókn	42
3.3.1. Viðmælendur.....	42
3.3.2. Mælitæki	42
3.3.3. Framkvæmd og úrvinnsla gagna	42
3.4. Réttmæti og áreiðanleiki.....	43
3.5. Takmörk og annmarkar	44
3.6. Staða rannsakanda	44
4. Niðurstöður rannsóknarinnar	45
4.1. Niðurstöður meginþlegrar rannsóknar	45
4.1.2. Spurning 1	47

4.1.3. Hópar eftir kyni, aldurs og menntun	47
4.1.4. Spurningar 2 til 5.....	48
4.1.4. Spurning 6.....	49
4.2. Eigindleg rannsókn	51
4.2. Demagreining viðtala.....	51
4.2.1. Störf mannauðsstjóra.....	51
4.2.2. Starfsánægja og frammistaða starfsmanna	52
4.2.3. Starfsþróun	55
4.2.4. Áskoranir.....	57
4.3. Heildarniðurstöður	59
4.3.1. Megindleg rannsókn.....	59
4.3.2. Eigindlega rannsókn.....	59
4.4. Rannsóknarspurningunni svarað.....	61
4.4.1 Rannsóknarmarkmiðum svarað	61
5. Umræður og hagnýtar tillögur	62
5.1. Hagnýtar tillögur	63
5.1.2. Tillaga að nýrri rannsóknarspurningu	64
6. Lokaorð.....	64
7. Heimildaskrá.....	66
8. Viðaukar	76
8.1. Hugtakalisti	76
8.2. Viðauki 2	78
8.3. Viðauki 2.....	79
8.5. Viðauki 5	82
8.6. Viðauki 6.....	84
8.7. Fylgiskjal 7.....	87
8.8. Fylgiskjal 8.....	94

Myndaskrá

Mynd 1. Vinnustaðakönnun Gallup á íslenskum vinnumarkaði 2000-2017	22
Mynd 2. Áhrifavaldar starfsánægju og hvatar	23
Mynd 3. Iðnbyltingarmynd, Ólafur Andri Ragnarsson 2018	24
Mynd 4. Fjártæknifyrirtæki	30
Mynd 5. Fjöldi starfsmanna stóru bankanna þriggja frá 2007-2000 samkvæmt SÍ.....	34
Mynd 6. Fjöldi afgreiðslustaða í lok árs 2020 samkvæmt upplýsingum SÍ	35
Mynd 7. Fjöldi hraðbanka fjármálafyrirtækja samkvæmt upplýsingum SÍ.....	36
Mynd 8. Uppbygging rannsóknar	40
Mynd 9. Úrtak og þýði rannsóknarinnar	45
Mynd 10. Hlutfall svarenda eftir kyni	46
Mynd 11. Menntun starfsmanna sem tóku þátt	46
Mynd 12. Mat starfsmanns eftir að hafa unnið hjá fyrirtækinu sem unnið er hjá núna.....	50
Mynd 13. Reynsla til framtíðar	50

Töfluskrá

Tafla 1 Kí-kvaðrat próf á milli hópanna og nafnbreytna.....	47
Tafla 2 Niðurstöður t-prófs á frammistöðu í starfi og öllum undirkvörðum milli hópa.....	48
Tafla 3 Niðurstöður t-prófs á frammistöðu í starfi og öllum undirkvörðum milli fyrirtækja..	49

1. Inngangur

Maðurinn er með þróaðan og flókinn heila sem gerir honum kleift að verða sér út um það sem hann telur sig nauðsynlega vanta. Í gegnum aldanna rás hefur hann þróað verkfæri til að nota við vinnu sína og útbúið þá hluti sem hann telur henta betur. Því má segja að nýsköpun og tæknibreytingar hafi fylgt mannkyninu alla tíð, sem hvati til að gera alltaf betur í dag en í gær. Sumar breytingar eru smáar og aðrar stærri. Stóru breytingarnar sem umbreyta því sem áður var þekkt köllum við byltingar.

Þetta á við um iðnbyltinguna á fyrri hluta átjándu aldar þegar bændur þyrptust í borg til vinnu með von um betra líf fyrir sig og sína. Miklar nýjungar voru þá í landbúnaði sem lögðu grunn að aukinni framleiðni og framleiðslu sem í framhaldi skóp stærri og fleiri markaði. Bómullar- og ullariðnaður færðist úr því að vera smábýlisiðnaður yfir í að vera framleiðsluvara iðnaðarverksmiðja (National Geographic, 2020).

Öllum tæknibreytingum sem auðvelda mannum handverk hafa fylgt háværar raddir um að tækninýjungarnar séu að taka yfir störfin og að atvinnuleysi muni því aukast. Karl Marx var einn þeirra sem hélt því fram og sagði hann að vélvæðing væri ekki aðeins keppinautur verkamannsins heldur væri á leiðinni að gera verkamanninn óþarfan (Otto Meisser, 2016). Þetta var ekki aðeins skoðun Marx heldur einnig verkamanna á Englandi sem mynduðu leynisamtök undir nafninu Luddites um miðbik 19. aldar. Luddites skemmdu vélar fyrirtækja í mótmælunum sem varð til þess að herinn þurfti stíga inn í og stöðva uppreisnina (Byrne, 2014). Það er því ljóst að tæknibreytingar hafa ekki einungis borið með sér bætt lífsskilyrði heldur einnig hræðslu og ótta vinnufólks um að glata lífsviðurværinu.

Sjálfvirknivæðing sem oft er tengd við fjórðu iðnbyltinguna (Schwab, 2016) er af mörgum talin vera sú mikilvægasta samfélags- og efnahaglega þróun í heiminum og muni breyta eðli vinnu, viðskipta og samfélagsins í grundvallaratriðum á næstu áratugum (Arntzo.fl 2016). Þessar breytingar geta leitt til þess að mörg störf breytist eða jafnvel hverfi en á sama tíma geti skapast ný störf og áður óþekktar atvinnugreinar (Brynjólfsson o.fl.,2014). Því geta tæknibreytingar og sjálfvirkni verið eitt mikilvægasta mál fyrir starfsmenn að huga að við mat á starfi til framtíðar og til starfsþróunar.

Það getur verið mikil áskorun fyrir starfsmenn að ráða sig til fyrirtækis sem eru í stöðugum tæknibreytingum og þróun í átt að sjálfvirkni. Starf sem hefur ákveðna starfslýsingu í dag hefur mögulega ekki sömu starfslýsingu eftir ár eða jafnvel mánuð. Starfið getur tekið miklum breytingum eða sameinast öðru og jafnvel horfið (Frey og Osborne, 2017). Það er ekki bara áskorun fyrir starfsmenn að huga að starfsþróun sinni heldur er það einnig áskorun fyrir fyrirtækið að ráð til sín starfsfólk sem tilbúið að þróast áfram í starfi sem getur tekið breytingum frá upphafi ráðningar.

Eftir alþjóðabankahrunið árið 2008 vöknudu upp spurningar um það hvernig það gat gerst að bankarnir færu í þrot. Í þekktu ávarpi þáverandi forsætisráðherra segir hann að öll heimsbyggðin gangi í gegnum fjármálakreppu sem megi líkja við efnahagslegar hamfarir (Stjórnarráð Íslands, 2008). Fljótlega gerðu menn sér grein fyrir að þær leiðir sem farnar höfðu verið í öllu bankakerfinu væri ekki leið til hagsældar og það þyrfti verulega endurskoðun á öllu eftirliti, reglum og starfsaðferðum.

Við uppbyggingu bankakerfisins var lagt til grundvallar að bankahrun gæti ekki endurtekið sig. Starfshópur var stofnaður til að koma með framtíðarsýn fyrir fjármálakerfið á Íslandi sem var gert með útgáfu Hvítbókar (Stjórnarráð Íslands, 2008). Þar voru lagðar reglur varðandi stærð fjármálafyrirtækja, eftirlit, ábyrgð og verklag. Ein af mörgum niðurstöðum starfshópsins voru tillögur til fjármálafyrirtækja um að lækka rekstrarkostnað og nota til þess stafrænar lausnir, nýta möguleika fjártækifyrirtækja vegna nýsköpunar á tæknilausnum, úthýsingu og auka sérhæfingu. Þetta ætti að leiða til meiri samkeppni sem leiddu þá til hagstæðara verðs og aukinna gæða og nýsköpunar og meiri skilvirkni í fjármálakerfinu sem væri hagsmunamál fyrir heimili og fyrirtæki (Hvítbók, 2018).

Í upphafi þessari vegferðar að lækka rekstrarkostnað og auka stafrænar lausnir var viðskiptavinum bankanna bent á hraðbanka og netbankana til að taka út pening í stað þess að fara til gjaldkera, millifæra og greiða reikninga sína sjálfir. Nú geta viðskiptavinir afgreitt sig sjálfir með appi í símanum sínum og greitt vörur út í búð með snjallúrinu sínu. Viðskiptavinum líkar þessi þjónusta því samkvæmt könnun MMR 2016 sögðust 86% Íslendinga eiga snjallsíma (MMR, 2016) og flestir viðskiptavinir ánægðir með snjallsímalausnir og líka að geta afgreitt sig sjálfir (MMR, 2018). Afleiðing þessa er að fjármálafyrirtæki hafa fækkað útibúum um allt land þar sem komum viðskiptavina hafa farið fækkandi.

Það er ekki einungis áskorun fyrir starfsmenn að taka þátt í tæknibreytingum og viðhalda starfsánægju heldur getur einnig verið áskorun fyrir fyrirtæki að viðhalda góðri starfsánægju meðal starfsmanna og að þeir upplifi stolt yfir frammistöðu sinni (Nangoy o.fl., 2009).

Í stefnumannauðsdeilda fjármálafyrirtækja á Íslandi er sóst eftir starfólki sem er tilbúið til að vera framúrskarandi, geta aðlagð sig breytingum og tilbúið til að auka þekkingu sína á starfstímanum um leið og starfið þeirra tekur breytingum. Sem dæmi má nefna að Landsbankinn segir á vefsíðu sinni að þau leiti eftir að ráða til sín framúrskarandi starfsfólk og efla það í starfi (Landsbankinn, e.d.) hjá Arion banka er lögð rík áhersla á að halda í og laða að framúrskarandi starfólki og styðja það í faglegum og persónulegum vexti (Arion banki, e.d.). Í mannauðsstefnu Íslandsbanka segir að bankinn sækist eftir fólki sem býr yfir yfirburðapekkingu (Íslandsbanki, e.d.). Á vefsíðu Sjóvá segir að þau leggi áherslu á að skapa eftirsóttarverðan vinnustað sem laðar að sér hæft starfsfólk og skapa tækifæri til að eflast og þróast starfi (Sjóvá, e.d.). Vörður segir að þau leggi áherslu á gott starfsumhverfi, markvissa fræðslu og þjálfun starfsmanna og skemmtilegan vinnustað (Vörður, e.d.). Á vefsíðu Vís (Vís, e.d) kemur fram að þau eru framúrskarandi vinnustaður með einstaka vinnustaðamenningu.

1.1. Tilgangur og markmið

Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða áhrif starfsánægju (e. job satisfaction) á frammistöðu (e. job performance) starfsmanna í fjármálafyrirtækjum á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar. Til að ná fram markmiðum rannsóknarinnar var eigindlegri rannsóknaraðferð (e. qualitative research methods) beitt þar sem tekin voru djúpvíðtöl við mannauðsstjóra tveggja fjármálafyrirtækja auk eins sérfræðing úr mannauðsdeild fjármálafyrirtækis. Notaðar voru opnar spurningar varðandi starfsánægju starfsmanna, frammistöðu þeirra og hverjar áskoranir eru sem mannauðsstjórar standa frammi fyrir.

Einnig var beitt megindlegri rannsóknaraðferð (e. quantitative research methods) þar sem rafrænn spurningalisti var sendur í gegnum Microsoft forms með 22 spurningum til starfsmanna tveggja fjármálafyrirtækja. Sjálfsmat starfsmann á eigin starfsánægju og frammistöðu í starfi var mælt. Frammistaða í starfi byggðist á 4 þáttum, þeir voru: mat á eigin ágæti, aðlögunarhæfni, frumkvæði og frammistaða í verkefnum. Spurningarnar voru allar skalaðar frá einum og upp í 6 þar sem 1 var algjörlega ósammála og 6 var algjörlega sammála um ákveðnar staðhæfingar. Nafnleynd var heitið og frjálst val var um hvort tekið væri þátt.

Rannsóknarspurningin var eftirfarandi:

Hefur starfsánægja áhrif á frammistöðu starfsmanna á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar?

Rannsóknarmarkmið eru eftirfarandi:

- Hvernig meta starfsmenn frammistöðu og starfsánægju sína á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar ?
- Hvernig viðhalda stjórnendur frammistöðu og starfsánægju starfsmanna sinna ?
- Hvernig er starfsþróun starfsmanna á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar ?

1.2. Uppbygging ritgerðar

- **Inngangur**

Í inngangi er fjallað um bakgrunn rannsóknarinnar og hvers vegna viðfangsefnið var fyrir valinu. Fjallað um efnisþætti til að setja í samhengi við rannsóknina. Gerð grein fyrir tilgangi og markmiði rannsóknarinnar

- **Fræðilegur grunnur**

Í kafla tvö er fjallað um fræðileg viðmið, skilgreiningar á starfsánægju, frammistöðu, fyrirtækjamenningu, fyrirtækjahollustu, mælingar á vísitölu og rannsóknir. Einnig verður fjallað um iðnbyltingarnar fjórar og áhrif þeirra á störf in í gegnum tíðina. Skoðaðar verða afurðir fjórðu iðnbyltingarinnar og fjártækifyrirtæki sem eru að hafa mikil áhrif á fjármálafyrirtæki.

- **Aðferðafræði**

Í þriðja kafla er farið í aðferðafræði rannsóknanna og þær aðferðir sem beitt var við framkvæmd. Farið er fyrir réttmæti rannsóknarinnar, annmarka hennar og stöðu rannsakenda.

- **Niðurstöður**

Í fjórða kafla er farið í niðurstöður beggja rannsóknanna. Niðurstöður eigindlegar rannsóknar eru settar fram með þemagreiningu og er lykilatriði hvers þema dregið fram. Í lokin er niðurstöður dregnar saman.

Niðurstöður megindlegar rannsóknar er settar fram með lýsandi tölfræði og myndrænni framsetningu.

Heildarniðurstöður eru settar fram þar sem rannsóknarspurningu er svarað.

- **Umræður og hagnýtar tillögur**

Niðurstöður fyrri rannsóknar og fræðilegur bakgrunnur sett í samhengi í umræður. Fjallað um viðfangsefni til áframhaldandi rannsóknar. Hagnýtar tillögur til þeirra sem sinna mannauðsmálum fjármálafyrirtækja settar fram.

- **Lokaorð**

Lokaorði með áhugaverðum hugmyndum sem komu fram við framkvæmd rannsóknarinnar og eru settar fram til frekari rannsóknar.

- **Heimildaskrá**

Í heimildaskrá má finna þau verk sem notast var við í þessu verkefni

- **Viðaukar**

Í viðaukum má finna kynningarbréf til fjármálafyrirtækja og spurningar vegna rafrænnar könnunar og opnar spurningar til mannauðsstjóra.

2. Fræðilegur bakgrunnur

Í fræðilegum bakgrunni verður farið yfir þau hugtök og skilgreiningar starfsánægju sem fræðimenn hafa sett sem leið að starfsánægju sem hefur áhrif á frammistöðu.

Einnig verður fjallað um þær rannsóknir sem gerðar hafa verið og snúa að mörgum hliðum starfsánægjunnar og frammistöðu starfsmanna. Ásamt þeim helstu mælingum á starfsánægju.

Farið verður yfir byltingarnar fjórar ásamt afurðum hennar, eins og fjártæknifyrirtæki sem eru að hafa mikil áhrif á rekstur fjármálafyrirtækja.

Skoðaðar verða vefsíður fjármálafyrirtækja þá helst mannauðstefnur þeirra og lýsingu þeirra á kröfum til starfsmanna og þá sýn sem þau hafa til starfsmanna til framtíðar.

2.1. Starfsánægja

Starfsmenn eyða miklum tíma með samstarfsfélögum sínum innan veggja fyrirtækja því er það mikilvægt að hugað sé að vellíðan starfsmanna, vellíðan í starfi hefur verið tengt starfsánægju starfsmanna. Vellíðan í starfi (e. work well-being) er undirhugtak starfsánægju. Vellíðan í vinnu er upplifun starfsfólks að starf þeirra sé mikilvægt og gefandi (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2020).

Hugtakið starfsánægja hefur verið mikið rannsakað þar sem það er líklega það sem hefur mestu áhrif á skipulagsheildir (Weiss, o.fl., 2001). Robert Hoppock var með þeim fyrstu til að leggja fram hugtakið starfsánægja (e. job satisfaction) í ritverki sínu Job Satisfaction árið 1935. Hann taldi að starfsmaður þyrfti að upplifa samsetningu sálrænna, lífeðlislegra og umhverfislegra viðbragða og aðstæðna til að geta sagt „ég er ánægður í starfi“ (Srivastava, 2010). Starfsánægja tengist upplifun starfsmannsins á því starfið sé mikilvægt og gefandi og að skipulagið sé með þeim hætti að verklagið sé vel útskýrt og gott (Utrianien o.fl., 2011). Locke (1976) taldi að starfsánægja væri eitt af mikilvægustu þáttum á vinnustað, en samkvæmt skilgreiningu hans taldi hann starfsánægju vera ánægjulegt eða jákvætt tilfinningalegt ástand sem stafar af viðbrögðum einstaklings við starfi og upplifun. Þetta muni leiða til betri starfsmanns og aukinnar velgengni fyrirtækis. Locke (1976) er með skilgreiningu sinni að vísa í mikilvæg tengsl milli tilfinninga og hugsanna þegar kemur að starfsánægju starfsmanna. Þegar starfsmaður sinnir vinnu sinni eða hugsar til vinnu sinnar vakna hjá

honum tilfinningar sem lýsa því hvernig honum líður. Því eru bein tengsl milli sálfræðilegra og líffræðilegra þátta, milli tilfinninga og hugsanna (Saari o.fl., 2004).

Ef horft er til skilgreininga sem komu seinna þá eiga þær flestar sammerkt að líta á tilfinningalegt viðbragð starfsmannsins við starfinu, sem ræðst þá af því hvað starfsmaðurinn vill fá út úr starfinu (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Þegar rætt er um frammistöðu og starfsánægju eða starfsánægju og frammistöðu er alltaf hægt að velta því fyrir sér hvort komi á undan. Ásta Bjarnadóttir ræðir í Tímariti Sálfræðifélags Íslands (2000) segir hún að í gegnum góða frammistöðu finni starfsmaðurinn fyrir starfsánægju. Hún segir að í gegnum frammistöðu í starfi muni starfsmaðurinn fá betri launa og virðingastöðu sem leiðir þá til starfsánægju en ekki öfugt, að starfsánægja hafi áhrif á frammistöðu. Í úrtaki hennar lýstu 71.9% því yfir að þeir upplifðu starfsánægju í starfi. Ennfremur segir hún að í gegnum þau áhrif sem frammistaða í starfi leiði t.d til betri launa og virðingastöðu leiði það til starfsánægju.

Starfsánægja starfsmanna er mikilvægur þáttur í starfsemi fyrirtækja, eins og fram hefur komið, þar sem mikil starfsánægja leiðir til minni starfsmannaveltu (Price o.fl., 2001). Mikil starfsamannavelta getur leitt til aukins álags á þá starfsmenn sem verða eftir og þurfa auk þess að kenna og þjálfra nýja starfsmann sem getur þá leitt til þess að starfsandinn minnkar (Lambert o.fl., 2009).

Kaufman og Sternberg (2010) segir í sinni rannsókn að ánægðir starfsmenn séu meira skapandi og meira fyrir nýjungar og líklegri til að ljúka verkum sínum, þá benda Jiang og Thagard (2014) á að ánægðir starfsmenn vinna einnig betur í teymi. Einnig bendir rannsókn Abendroth og Dulk (2012) til þess að þegar stuðningur stjórnenda eykst við starfsmenn þá vex starfsánægja starfsmanna.

Þekkt er kenningin um jákvætt viðhorf (Cameron o.fl., 2011) sem segir að hamingjusamir einstaklingar hafi jákvæðara viðhorf til starfa sem hvetur hug þeirra til að bregðast við umhverfisáreiti eins og álagi og streitu. Rannsóknir hafa einnig bent á að starfsánægja sé mikilvægur forspárþáttur um almenna vellíðan og hamingju fólks (Argyle o.fl., 2001).

Þegar skoðuð er starfsánægja og vellíðan í starfi er einnig horft til helgunar starfsmanna (e. work engagement). Helgun er talin hafa áhrif á árangur skipulagsheildar og frammistöðu starfsmanna (Bakker o.fl., 2010). Skilgreining á helgun og starfsánægju hefur verið þannig að starfsánægja sé tilfinningin sem starfsfólk hefur

gagnvart vinnu sinni og helgun sé hugarástandið á meðan verið er að vinna (Schaueli o.fl., 2010).

Starfsmenn sem ekki eru ánægðir í starfi hafa meiri tilhneigingu til að vinna illa, mæta illa og sýna af sér óæskilega hegðun á vinnustaðnum (Spector, 1997). Þeir starfsmenn sem eru óánægðir eru líklegri að vera neikvæðir í samskiptum við stjórnendur og frammistaða þeirra líklegri til að draga úr árangri (Hughes o.fl., 2012) ásamt því að þeir starfsmenn sem ekki eru ánægðir í starfi eru líklegri til að vera með fleiri fjarvistir og starfrækja starf sitt illa (Lambert o.fl., 2009).

Þrátt fyrir að fræðimenn fjalla mismunandi um starfsánægju starfsmanna þá eru flestir sammála um að starfsánægja sé jákvæð upplifun starfsfólks á starfinu og að neikvæð upplifun sé andstæðan við því (Zhu, 2013).

2.1.1. Mælingar starfsánægju

Mælingar á starfsánægju hafa verið stjórnendum hugleikinn og hafa fræðimenn lagt til mælingar til að fanga hvað það er sem veldur starfsánægju og hvaða þættir það eru sem skipta hvað mestu máli.

Hertzbergs (1968) lagði til tveggja þátta kenningu (e. two-factor theory) en hún fjallar um þörfina hjá starfsmanni að þróast í starfi og komið sé vel fram við hann. Hann tengir hvataþættina við innri og ytri þætti fyrirtækja. Innri þættir tengjast við starfsánægju eins og sjálfstæði, vinnuna sjálfa, ábyrgð framfarir og árangur í starfi og ytri þætti við starfsóánægju sem eru þætti eins og laun samskipti við yfirmann, samstarfsfólk, stjórnunarþætti, starfsaðstæður og starfsöryggið. Séu ytri hvatar ekki til staðar eru þeir taldir geta leitt til óánægju í starfi og get því ekki leitt til starfsánægju.

Hackman og Oldham (1975) birtu rannsóknir sem beindust að fimm hvatatengdum þáttum í starfi sem tengjast starfsánægju, það eru þættir eins og færni í starfi, tegund verkefna, mikilvægi þeirra, hvort starfsmaður fær sjálfstæði til starfsins og endurgjöf.

Fljótlega eftir það kom Karasek (1979) fram með líkan um kröfur starfsmanna og sjálfstæði í starfi ásamt áhrifa stuðnings í því sambandi (e. demand-control-support) sem leiddi til mikilvægrar þekkingar um tengsl þessara þátta við starfsánægju í starfi (Karasek o.fl., 1982). Síðan þá hefur líkan Karasek verið notað sem grunnur að fjölmargra rannsókna sem tengjast starfsánægju.

Svör við spurningum um starfsánægju byggjast oftast á minningum og tilfinningum sem tengdar eru ánægju eða óánægju, því getur svörun sem byggð er á jafn yfirgripsmiklum þáttum sem starfið er verið byggt á sjónarhorni sem svarandinn miðar við þegar hann svarar. Því reynist svörun um starfsánægju oft byggja á huglægu svari og verið þar að leiðandi mismunandi milli kannanna þrátt fyrir að spurningarnar séu þær sömu (Smith o.fl., 1969), ásamt því að fólk metur starf sitt eftir þeim þáttum sem þeim sjálfum finnst mikilvægt (Sempane o.fl., 2002).

2.1.2. Frammistaða starfsmanna

Locke (1969) bendir á að starfsánægja sé lykilþáttur í líðan starfsmanna á vinnustað og hún geti haft áhrif á frammistöðu, fjarveru og starfsmannaveltu. Hann segir ennfremur að starfsfólk sem er ánægt kosti minna þar sem ánægja þeirra leiði til meiri skilvirkni og meiri hvatningu til að bæta frammistöðu sína í starfi. Starfsánægja er talin hafa áhrif á frammistöðu starfsmanna og það hvernig þeir leysa verkefni sín og þeir sækist eftir því að vera ánægðir og stoltir af starfi sínu og minnka þannig álagi og streitu af samstarfsfélögum (Saari o.fl., 2004) og eru líklegri til að fara fram úr starfslýsingu sinni. Þeir eru einnig líklegri til að fá betra mat frá yfirmönnum sínum (Koo o.fl., 2013). Þeir starfsmenn sem eru ánægðir hafa tilhneigingu til að vera hæfari en meðaltalið segir til um (Tenney o.fl., 2016).

Rannsókn sem Hjördís Sigursteindóttir (2020) gerði, „*Vellíðan á vinnustað-helgun, starfsánægja og löngun til að hætta í starfi*“ fjallaði um hvort helgun og starfsánægju hafði eitthvað með það að segja hvort fólk vildi hætta í starfi. Niðurstöður þeirrar rannsóknar var að meðalgildi starfsánægju var 4,08 af 5 mögulegum og var marktækur munur á starfsánægju eftir því hvort um karl eða konu væri að ræða. Meðalgildi starfsánægju kvenna var hærra en meðalgildi starfsánægju karla. Einnig kom í ljós í rannsókn hennar að starfsánægja var hærrí hjá eldra starfsfólki en því yngra. Einnig var spurt um eigin framlag starfsmanna og voru 64% svarenda sammála því að yfirmaður bæri umhyggju fyrir þeim og gæfi þeim tækifæri til að vinna það sem þau væru best í, en það er líður í því að starfsmenn upplifi starfsánægju. Aðeins 37% starfsmenna sögðu að þau hefðu fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf og fimmtungur var ósammála þeirri fullyrðingu. Um 48% svarenda var sammála því að þau fengju tækifæri til að þróast í starfi.

2.1.3. Fyrirtækjamenning

Þegar talað er um fyrirtækjamenningu er verið að vitna í grunngildi, skoðanir og hugmyndir sem eru innan skipulagsheildir og hegðun sem mótast af sameiginlegum skilningi þeirra sem vinna innan fyrirtækisins (Denison, 1990).

Menning fyrirtækja getur leitt til fyrirtækjahollustu starfsmanna (e. organizational commitment) en þá er verið að vísa í innri styrk fyrirtækisins sem einnig hafa verið kölluð, í innri stefnumótun fyrirtækja, auðlindir fyrirtækisins sem er mannauðurinn sjálfur (Gellatly o.fl., 2009). Fyrirtækjahollusta eru þau bönd sem starfsmaðurinn bindur við fyrirtækið yfir einhvern tíma. Hollusta starfsmanns mótast rólega og jafnvel á löngum tíma og í leiðinni mótast hugarfar starfsmanns til fyrirtækisins.

Fyrirtækjahollusta er talin tengjast starfsánægju en sýnt hefur verið fram á tengsl milli starfsánægju og fyrirtækjahollustu sem leiðir til þess að auka starfsánægju og afkastagetu og betri frammistöðu (Fu o.fl., 2011). Að sama skapi getur óánægja í starfi leitt til neikvæðra upplifunar og haft neikvæð áhrif á starfsemina og afkastageta fari minnkandi (Flygenring o.fl., 2006).

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að starfsmenn þeirra þekki hvert er verið að stefna bæði út frá rekstrarafkomu fyrirtækja frammistöðu og breytinga (Buckingham o.fl., 1999). Því er æskilegt að starfsmenn séu virkir þátttakendur í fyrirtækjum og viti hvert er verið að stefna svo fyrirtækið geti náð markmiðum sínum. (Drucker o.fl., 1992).

2.1.4. Rannsóknir á starfsánægju og frammistöðu

2.1.4.1. Starfsmannaánægja, viðskiptavinaánægja og fjárhagsleg afkoma

Í rannsókn Chi og Gursoy, (2009) „*Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance*“ rannsaka þeir í fyrsta lagi beint samband milli viðskiptavina og fjárhagslegrar afkomu, í öðru lagi beint samband milli ánægju starfsmanna og fjárhagslegrar afkomu, í þriðja lagi samband milli ánægðra starfsmanna og ánægðra viðskiptavina og í fjórða lagi óbeint samband milli ánægju starfsmanna og fjárhagslega afkomu.

Niðurstaða rannsóknar þeirra var að tengsl eru á milli ánægðra viðskiptavina og ánægðra starfsmanna og það eru tengsl á milli afkomu fyrirtækis og ánægðra viðskiptavina en engin tengsl séu á milli ánægðra starfsmanna og afkomu. Af þessu má

draga þá ályktun að starfsánægja eða ánægðir starfsmenn skipta fyrirtæki litlu máli þegar litið er aðeins til hagnaðar, en skiptir máli í tengslum við ánægju viðskiptavina.

2.1.4.2. Áhrif starfsánægju starfsmanna á frammistöðu í starfi

Rizal Nangoy, Tirta Nugraha Mursitama, Nugroho Juli Setiadi and Yosef Dedy Pradipto (2020) framkvæmdu rannsókn sem bar heitið „*Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance*“ í Indónesíu sem birt var í Management Science Letters 10 (2020). Þeir segja að það geti verið erfitt fyrir fyrirtæki að ráða og halda í bestu starfsmennina á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar. Þeir nefna að skortur geti orðið á starfsfólki með þá hæfileika að geta aðlagð sig að breytingum fjórðu iðnbyltingarinnar og því sé mikilvægt fyrir fyrirtæki að vera vakandi yfir starfsánægju starfsmanna. Mannauðsstjórar og stjórnendur verði að fjárfesta í efnilegasta starfsfólkinu þar sem það gæti orðið að lykilmenn að farsæld fyrirtækisins. Rannsókn þeirra var gerð á 509 starfsmönnum í nýsköpunarfyrirtæki í Indónesíu.

Niðurstaða rannsóknar þeirra sýndi fram á að jákvætt viðhorf starfsmanna og starfsánægja hefur áhrif á frammistöðu þeirra. Þeir benda á að það sem geti skipt máli í þeim efnum er menning fyrirtækisins, menningin verður að vera frá toppi og niður, hafa jafnvægi milli vinnu og einkalífs, og að vinnufyrirkomulagið sé sniðið að þörfum hvers og eins starfsmanns. Þau benda einnig á mikilvægi þess að vera með góða stjórnendur sem geta komið auga á álag starfsmanna og huga að andlegri og líkamlegu ástandi þeirra. Síðast en ekki síst benda þau á að mikilvægt sé fyrir stjórnendur að hjálpa starfsmönnum ef þau þurfa handleiðslu fagaðila er varðar einkalíf eða starfið.

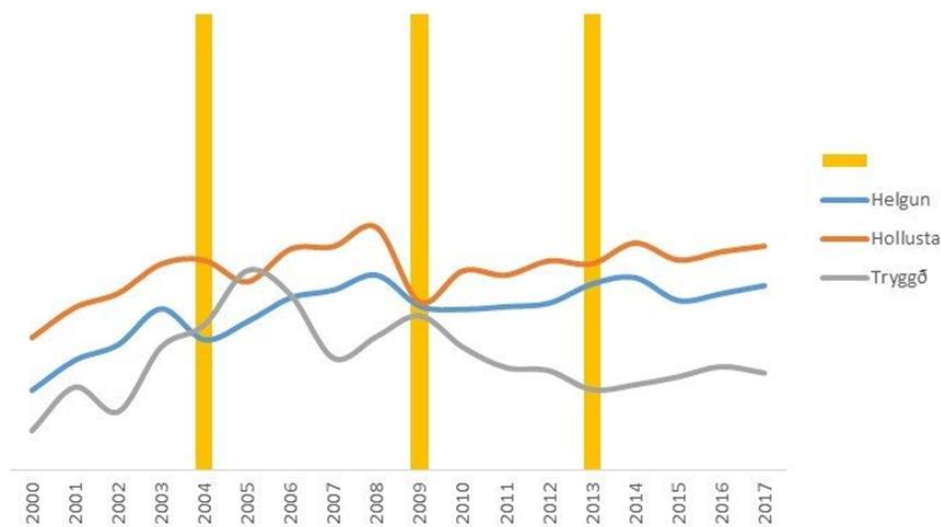
2.1.4.3. Vinnustaðakönnun Gallups

Gallup (2018) hefur gert vinnustaðagreiningu á viðhorfi starfsmanna til vinnustaðar síns á Íslandi rúmlega 20 ár. Þar hefur verið lögð áhersla á þrjú grunnhugtök: helgun, hollustu og tryggð, sjá mynd 1.

Mælingarnar eru frá 2000-2017 og eru niðurstöður 150 þúsund íslenskra starfsmanna. Gallup mælir helgun með því að skoða hversu vel vinnustaðurinn mætir tólf fyrirfram tilgreinum lykilþörfum starfsfólks. Þeir tólf lykilþættir sem skoðaðir eru til dæmis, hvort væntingar eru skýrar, hvort starfsmaður hafi þau tæki og tól sem þarf til vinnu sinnar, hvort einhver sýni þeim umhyggju, hvort viðkomandi eigi vin í

vinnunni, hvort það sé hvatt og metið að verðleikum og hvort það stuðli að þróun í starfi.

Samkvæmt mælingum Gallup má sjá að helgun og hollusta tekur dýfu á hrunárunum, meðan tryggðin hækkar. Hollustan hækkar strax 2010 meðan helgun starfsmann þarf aðeins lengri tíma en hún hefur hægt og bítandi hækkað til 2017 þó með smá lækkun 2015. Hollusta starfsmanna fer einnig hækkandi en með meiri sveiflum milli ára ljóst er 2017 að hún er enn að hækka. Reikna má með að hækkun á helgun og hollustu skýrist að einhverju leiti að fyrirtæki séu dugleg í að gefa endurgjöf, hrósa og hvetja. Tryggðin fer aftur á móti lækkandi allt frá hruni en tekur aðeins við sér 2016 en heldur áfram að lækka ef horft er til 2017. Því mætti meta stöðuna 2017 sem svo að starfsfólk helgar sig starfinu og sýnir því hollustu en er einnig færanlegt ef tækifæri gefast.



Mynd 1 Vinnustaðakönnun Gallup á íslenskum vinnumarkaði 2000-2017

Á norðurlöndunum hefur verið notast við staðlað mælitæki sem mælir starfsánægju sem fékk það nafn Evrópska starfsánægjuvísitalan (e. European Employee Index/EEI) og byggir það á sjö þáttum er varðar starfið, ímynd, stjórnun fyrirtækisins, næsta yfirmanni, samstarfi, starfi og vinnuskilyrðum, laun og kjör, og starfsþróun. Þessi atriði leiða svo til starfsánægju og hvatningu starfsmanns. Ef þessi atriði eru í lagi leiðir það svo aftur til helgunar, hollustu og tryggðar.

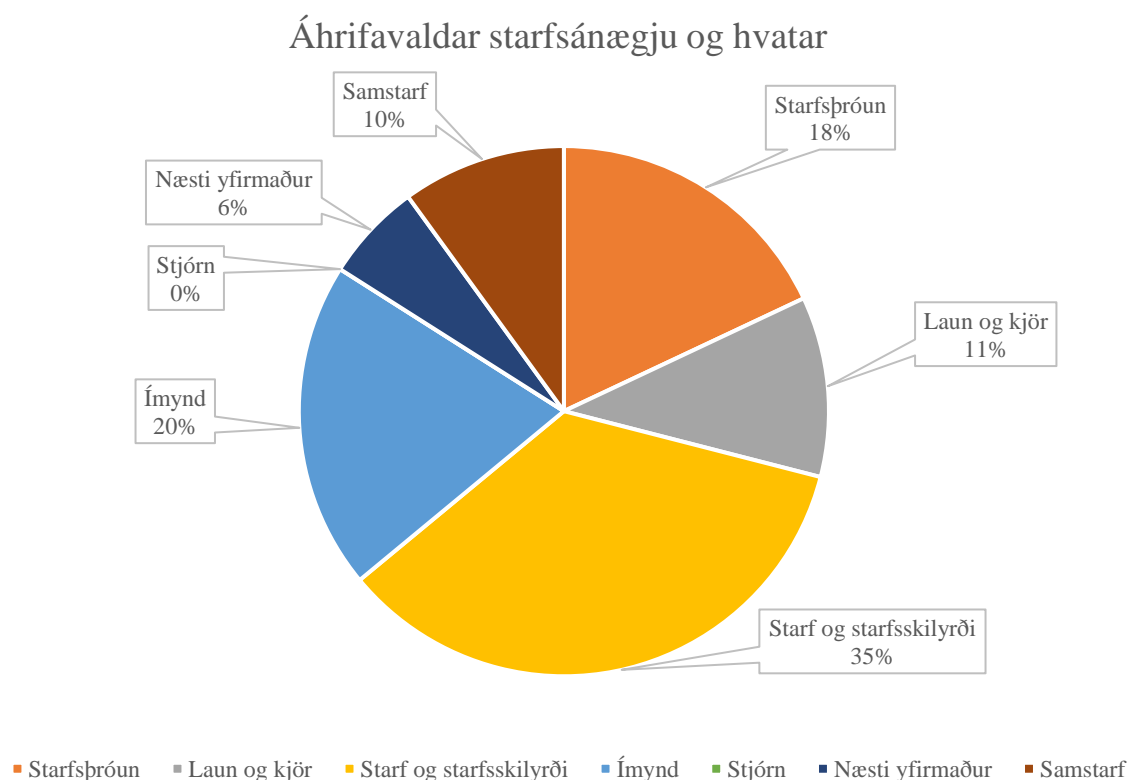
2.4.1.4. Áhrifavaldar starfsánægju og hvatar

Í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur *Áhrifavaldur starfsánægju og hvatningar* (2007) sem hún framkvæmdi hjá íslenskum vinnumarkaði. Tólf fyrirtæki tóku þátt og svarendur voru 346.

Þar kemur fram að þátturinn „starf og vinnuskilyrði“ hefur mesta vægið á íslenskum vinnumarkaði með tilliti til starfsánægju, eða 35%. Næst þar á eftir kom stjórnun og ímynd með 20%, starfsþróun 18%, laun 11% og samstarf 10% og næsti yfirmaður 6%, sjá mynd 2.

Því er hægt að segja að á Íslandi skiptir mestu máli fyrir starfsmann vinnuskilyrði og þar á eftir ímynd fyrirtækis. Þessir tveir þættir gefa það til kynna að starfsmenn vilja vera stoltir af fyrirtækinu sínu og hafa góða vinnuáðstæður.

Af þessu má draga þá ályktun að það sé hagur fyrirtækja að hlúa vel að starfsmönnum sínum og gera sér grein fyrir hvað það er í starfi starfsmanns sem skiptir hann máli (Price, 2001).

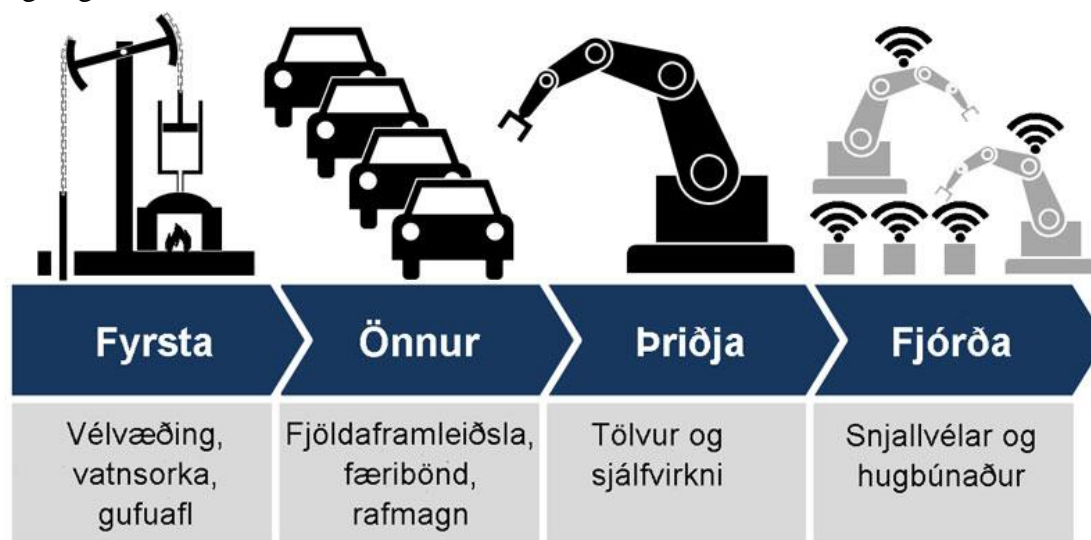


Mynd 2 Áhrifavaldar starfsánægju og hvatar

2.2. Iðnbyltingarnar fjórar

Mannkynið hefur frá örófi alda nýtt sér tækni og vísindi til að útbúa verkfæri sem þeir geta nýtt sér til veiðar eða vinnu sinnar. Allt gert í þeim tilgangi að notkun verði hagnýt og auðveldi það verklag sem verið er að byggja ofan á.

Helstu einkenni iðnbyltingar er vélavæðing sem gerir framleiðsluferli hraðari og skilvirkara. Iðnbyltingar hafa fært okkur gufuvél, rafmagn, færíbönd, tölvur, snjallvélar og hugbúnað svo eitthvað sé nefnt.



Mynd 3 Iðnbyltingarmynd, Ólafur Andri Ragnarsson 2018

2.2.1. Fyrsta iðnbyltingin

Þegar talað er iðnbyltingu í daglegu tali er oftast verið að tala um þá fyrstu en hún hófst í Englandi um 1760 og færði sig svo til fleiri landa um vestur Evrópu og til Bandaríkjanna á árunum 1820-1860. Það tók hana 40 ár að berast um Evrópu en hún barst hins vegar ekki til Íslands fyrr en um 1900.

Fyrsta iðnbyltingin markaði breytingar á sviði vefjaiðnaðar, járnvinnslu og kolavinnslu en þó mest við beislun gufuafli (Huginn Freyr Þorsteinsson o.fl., 2019). Einkenni fyrstu iðnbyltingarinnar er að hún leysti af mannshöndina í framleiðslu á vefnaði sem lækkaði vöruverðið. Bændur fluttu til þéttbýliskjarna til að fá vinnu. Iðnbyltingin hafið í för með sér gríðarlega miklar breytingar á starfsumhverfi verkafólks þar sem miklar nýjungar urðu í landbúnaði og fjöldaframleiðslu. Þessum breytingum fylgdu þó oft lélegar vinnuaðstæður, barnaþrælkun og langir vinnudagar.

2.2.2. Önnur iðnbyltingin

Önnur iðnbyltingin koma á seinni hluta 19. aldar með nýjum framleiðslugreinum sem voru í stálframleiðslu, efnaiðnaði, rafmagnsiðnaði og vélaiðnaði sem nýttu sér nýlegar tækniuppgötvanir.

Tæknin færði sig svo smá saman yfir til annarra landa frá Bretlandi til Bandaríkjana, Evrópu og þá aðallega Þýskalands. Sem dæmi um uppgötvanir vegna tækniþýtingar annarrar iðnbyltingarinnar voru til dæmis uppgötvun Edison með fyrstu ljósaperuna 1879 (Orange o.fl., e.d), Bell með símann 1876 (Editors, e.d) að ógleymdum Henry Ford með Model T 1908 (Editors, e.d) þá komu Wilbur and Orville Wright (Editors, e.d) með sína uppgötvun að hægt væri að knýja flugvélar með eldsneyti.

2.2.3. Þriðja iðnbyltingin

Þriðja iðnbyltingin hófst á sjöunda og áttunda áratug 20.aldar með fjarskipta- og tölvutækni og lagði grundvöll að upplýsingatækni, tölvu, ljósleiðara, gervihnöttum farsímum og interneti.

Þetta umhverfi einkenndist af útbreiðslu sjálfvirkni og stafrænni tækni með notkun rafeindatækni og tölva, uppfirringu internetsins og uppgötvun kjarnorku. Á þessu tímabili þróaðist rafeindatæknin sem aldrei fyrr á tölvum og sínum. Framfarir í fjarskiptum ruddu brautina fyrir víðtæka hnattvæðingu sem gerði atvinnugeiranum kleift að framleiða erlendis þar sem hagkerfið var ódýrara og gerbreyta þar með viðskiptamódelum um allan heim (Ward, 2019). Þriðja iðnbyltingin gerðist hratt miðað við hinar tvær sem á undan fóru. Íslendingar voru tilbúnir að taka á móti þriðju iðnbyltingunni og náðu því að vera framalega í nýtingu upplýsingatækni í samanburði við önnur lönd og voru í öðru sæti á lista yfir lönd World Economic Forum (Weforum.org, e.d.) Á þeim tíma var upplýsingartækni orðin stór hluti af námsskrá skólakerfa, fyrirtækja og stofnanna.

2.2.4. Fjórdá iðnbyltingin

Hugtak fjórðu iðnbyltingarinnar var fyrst kynnt á af Klaus Schwab, stofnanda og formanns Alþjóðaefnahagsráðsins (e. World Economic Forum) en hann skrifaði grein í Foreign Affairs þar sem hann lýsir því að mannkynið stæði frammi fyrir grundvallarþýtingu á því hvernig við lifum, vinnum og tengjumst (2015).

Stafræn þróun og sjálfvirkni sem er oft nefnd fjórða iðnbyltingin (Schwab, 2016), er af mörgum talin mikilvægasta samfélags- og efnahagsþróun í heiminum sem mun breyta eðli vinnu, viðskipta og samfélags á næstu áratugum (Arntz o.fl., 2016). Að þessar breytingar gætu leitt til útrýmingar á þúsundum starfa eða haft í för með sér miklar breytingar á núverandi starfsgreinum. En á sama tíma skapað ný störf, nýjar atvinnugreinar með nýjum vinnubrögðum (Brynjólfsson o.fl., 2014) Þær tæknibreytingar sem fylgja fjórðu iðnbyltingunni eru:

- ✓ sjálfvirknivæðing (e. automation)
- ✓ gervigreind (e. artificial intelligence)
- ✓ þjarkar eða róbótatækni (e. robotice)
- ✓ sjálfvirk farartæki (e. autonomous vehicles)
- ✓ þrívíddarprentun (e. 3-D printing)
- ✓ vélrænt nám (e. machine learning)
- ✓ nanótækni (e. nanotechnology)
- ✓ líftækni (e. biotechnology)
- ✓ efnafræði (e. materials science)
- ✓ orkugeymslur (e. energy storage)
- ✓ skammtafræðitölvur (e. quantum computing)
- ✓ gríðargögn (e. big data)

2.3. Áhrif fjórðu iðnbyltingunnar

Samkvæmt skýrslu forsætisráðuneytisins (2019) um fjórðu iðnbyltinguna á Íslandi koma störf til með að breytast þannig að sífellt fleiri úrlausnir verkefna sem áður voru gerðar með hugarafli færast yfir í sjálfvirknivæðingu. Með þessu móti verður hægt að nýta gervigreind að einhverju leiti til ákvörðunartöku. Þetta hefur í för með sé að vinnuferill breytist í sjálfvirkt ferli.

Því geta áhrif fjórðu iðnbyltingarinnar á störf leitt til þess að þúsundir starfa leysast upp eða breytast mikið. Hagstofa Íslands tók saman tölur fyrir áður nefnda skýrslu forsætisráðuneytisins, vegna áætlaða breytingar á vinnumarkaði næstu 10-15 árin. Tölur benda til þess að um 28% starfa á Íslandi muni breytast mikið eða hverfa alveg 58% muni breytast töluvert og 14% muni breytast lítið eitt.

Útreikningar Hagstofunnar byggja á sömu útreikningum og OECD rannsókn 2019 (Huginn Freyr Þorsteinsson o.fl., 2014). Á sama tíma geta ný störf orðið til með nýjum

atvinnugreinum (Brynjólfsson o.fl., 2014) sem getur leitt til þess að sjálfvirkni og sjálfvirknivæðing verði mikilvægasti þáttur í mótun starfa og starfsmöguleika.

Könnun var gerð af Alþjóðaeftahagsráðinu (World Economic, 2018) meðal stjórnenda í fjármálastarfsemi en eitt af viðfangsefnum nefndarinnar var að kanna áherslur á innleiðingu tæknilausna á árunum 2018-2022, en hluti þessara lausna eru þegar komnar fram. Þær lausnir sem stjórnendur fyrirtækja sáu fyrir voru sjálfvirknilausnir í verslun í gegnum vefinn og með smáforriti (e. app and web-enabled markets) meiri og skilvirkari greining á gríðargögnum, vélnám, aukningu á dulkóðun gagna og dreifð færsluskrá. Stjórnendur sáu að auki fyrir aukningu á rafrænum viðskipti, hlutanetið (e. internet of things) og fleiri skýjalausnir (e. cloud computing) ásamt viðbótar- og sýndarveruleiki (e. augmented and virtual reality) og snjallklæðum (e. wearable electronics).

Allt frá fyrstu iðnbyltingunni hefur verið fluttur áróður fyrir því að með þróun muni störfum fækka. Fólk hefur ávallt vanmetið þörfina fyrir ný störf sem koma vegna tækniþróunar (Mokyr o.fl., 2015). Það er álit fræðimanna að sjálfvirknivæðing munu koma til með að breyta störfum á komandi áratugum (Brynjólfsson o.fl., 2014).

2.3.1. Rannsóknir um áhrif fjórðu iðnbyltinguna

2.3.1.1. Framtíð starfa, hvaða störf munu verða tölvuvædd?

Í rannsókninni Frey og Osborne (2013) *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* kom fram að þeir áætluðu að 47% starfa í Bandaríkjunum ætti það á hættu að verða sjálfvirknivædd. Til þess að þeir komast að þessari niðurstöðu skoðuðu þeir 70 störf út frá starfsheitum hvort hægt væri að sjálfvirknivæða þau. Við útreikningana sína tóku þeir með störf sem ekki er hægt að sjálfvirknivæða eins og störf sem taka á skynjun eða félagsfærni.

Niðurstaða þeirra var að mikill hluti skrifstofustarfa, millistjórnendastöður, sala, þjónusta og framleiðsla gætu verið störf sem ættu á hættu að vera sjálfvirknivædd. Þessi greining þeirra hefur hins vegar verið gagnrýnd þar sem ekki sé hægt að einfalda málið svona mikið þar sem verkefni eru ekki eins þrátt fyrir að starfsheiti séu sú sömu (Autor, 2015). Vegna gagnrýni sem rannsókn þeirra Frey og Osborne fengu hafa þeir og fleiri breytt aðferðafræðinni og gert aðrar rannsóknir.

2.3.1.2. Rannsókn OECD

Efnahags- og framfarastofnun (e. OECD), áætlað að 14% starfa gæti glatast við sjálfvirknivæðingu og um þriðjungur starfa breytast verulega. Sem dæmi í suður Kóreu og Eistlandi gæti orðið frá 6% og í Þýskalandi og Austurríki frá 12%. Í öllum löndum leiddu greiningar til þess að störf þar sem krafa er um hærra menntunarstig og hærra launuð störf væru ólíklegri til að verða sjálfvirknivædd en þau störf sem væru lægra launuð og með lægra menntunarstig (OECD, 2019).

2.3.1.3. Myndun fleiri starfa í fjórðu iðnbyltingunni, ekki færri

Í grein Jayant Menon 2019 *Why the Fourth Industrial Revolution could spell more jobs not fewer* segir hann frá spá McKinsey að 800 milljónir starfsmanna gætu orðið atvinnulausir í 42 löndum heims vegna fjórðu iðnbyltingarinnar sem er þriðjungur vinnuaflds. En hann segir jafnframt að þeir taki ekki með í útreikningum sínum störf sem geta myndast við tæknibreytingar. Í upphaf hvernar tæknibreytingar er talað um fækkun starfa en það er vegna þess að við sjáum ekki fyrir hvaða störf koma til með að myndast við breytingarnar.

2.3.1.4. Vandir fjórðu iðnbyltingarinnar

Andreas Hirschi (2018) *The fourth industrial revolution: Issues and Implications for career research and practice* gerir ráð fyrir í rannsókn sinni að breytingar verði á störfum millistjórnenda og starfa sem eru auðveld eða fyrirsjáanleg og því auðveldlega hægt að færa þau yfir í sjálfvirkni með nýrri tækni. Að sama skapi er gert ráð fyrir að störf í ummönnun, ræstingarstörf og öryggisverðir sem þarfnast ekki mikillar menntunar verði erfitt að sjálfvirknivæða og því komi þau til með að halda velli. Eins er með hámenntuð störf t.d. störf tæknifræðinga, kennara, stjórnenda sem hefur oft í för með sér að leysa úr vandamálum eða flóknu félagslegu samspili erfiðara að gera sjálfvirkt (Hirschi, 2018).

Afleiðing af þessum breytingum er sú að mörgum starfsmönnum sem gegndu millistigsstörfum hefur verið ýtt í lægri laun og lægri starfsgreinar og hefur þrýstingurinn um að auka færni með símenntun og áframhaldandi menntun til að forðast þessi örlög vaxið (Frey o.fl., 2017). Mörk þeirra starfa sem hægt er að færa yfir í sjálfvirkni er að aukast hratt og líklegt að þessar breytingar haldi áfram, með auknum þrýstingi á störf með hærri menntun (Autor, 2015).

Andreas Hirschi dregur einnig fram þá þætti fjórðu iðnbyltingarinnar sem hann telur geta hafa mestu áhrif á starfsþróun. Hann segir að þrátt fyrir að mörg störf gætu horfið eru miklar líkur á því að önnur komi í staðin, sem getur breytt vali starfsmanna á starfi og einnig hvernig störf verða byggð upp. Hann heldur því einnig fram að starfsmenn komi sjálfir til með að sjá um sína starfsþróun út líftíma starfsins.

- (a) sýndu frumkvæði og vertu sveigjanlegur starfsmaður,
- (b) miðaðu að eigin markmiðum yfir alla starfsævina
- (c) finndu hvöt, merkingu og ímynd í því starfshlutverki sem þú sinnir
- (d) finndu þér öruggt starf sem uppfyllir grunnþarfir þínar

Þá verður það ekki mannauðsstjóri eða yfirmaður sem gefur tækifæri til starfsþróunar heldur stýrir starfsmaðurinn sjálfur sínu starfsferli.

2.3.1.5. Áhrif hefðbundins stjórnendastíls á starfsánægju í fjórðu iðnbyltingunni

Rannsóknin beindist að innleiðingu starfrænna banka á Kýpur (Seleari, 2021). Rannsóknin fjalla um breytingar á starfsumhverfi starfsmanna og starfsánægju, frammistöðu og skilvirkni á tímum stöðugra breytinga.

Niðurstöður þeirra rannsóknar var að almennt voru starfsmenn ánægðir með starfsumhverfið, samstarfsmenn og stjórnendur. Einnig kom í ljós að virðing í samskiptum þeirra á milli var til staðar og þeir mátu það svo að jafnvægi væri á milli vinnu og einkalífs.

Burtséð frá starfsánægju og jákvæðu viðmóti gagnvart stafrænum lausnum, lýstu starfsmenn yfir áhyggjum á því að stafrænar lausnir myndu leiða til fækkunar starfsmanna, starfsloka hjá einhverjum og jafnvel gengisfellingar eldra fólks vegna vanhæfni þeirra til aðlaga sig nýrri tækni. En heilt yfir samþykktu þau breytingarnar á sama tíma og þau fundu fyrir óvissu með framtíð starfa sinna

2.3.2. Fjáartæknifyrirtæki

FinTech (e. Financial Technology) eða fjáartæknifyrirtæki eru fyrirtæki sem sérhæfa sig í fjáartæknilausnum sem henta vel fyrir fjármálafyrirtæki, sjá mynd 4. Oftast eru þetta sprotafyrirtæki sem hafa þróað skilvirkar tæknilausnir á sviði fjármálaþjónustu, sem viðskiptavinir bankanna hafa í netbönkum sínum eða í snjallsímanum sínum án þess að gera sé grein fyrir að um sérstaka fjáartæknilausn er að ræða (Hildigunnur Hafsteinsdóttir, 2017).



Mynd 4 Fjáartæknifyrirtæki

Fjármálafyrirtæki um allan heim hafa í auknu máli nýtt sér fjáartæknifyrirtæki til að auka þjónustu sína við viðskiptavina. Fjáartæknifyrirtæki bjóða upp á einfaldar lausnir á greiðsluferfum og gagnsæi. Fjáartæknifyrirtæki hafa breytt í grundvallaratriðum hvernig mörg fyrirtæki koma að þjónustu við viðskiptavinum.

En með snjallsímavæðingu hefur umferð viðskiptavina bankanna í símanum aukist og komið í stað heimsóknna í útibú (Arion banki, 2020). Dæmi um lausnir sem bankar hafa boðið viðskiptavinum sínum í gegnum Appið og netbanka er fjáartæknifyrirtækið Meniga (Meniga, e.d) en það er fjáartæknifyrirtæki sem heldur utan um hreyfingar viðskiptavina á kortum sínum með þeim hætti að viðskiptavinur getur nýtt sér það sem heimilisbókhald og einfalt yfirlit. Mengia er einnig í samstarfi við erlenda banka. (Þóroddur Bjarnason, 2020).

Einnig má nefna lausn sem margir þekkja, rafræna veskið frá Apple eða Apple Pay (Apple Pay e.d) sem flestir allir nota við að kaupa vörur með snjallúrum eða snjallsímum.

Annað fjártækifyrirtæki sem stofnað var á Íslandi er fyrirtækið Lucinity sem varð vaxtasproti ársins 2021 á fjáartækniviku Kaupmannahafnar (MBL, 2021). Lucinity framleiðir gervigreindarhugbúnað sem hjálpar fyrirtækjum að berjast gegn peningabætti. Kvika banki hefur verið með lausn Lucinity frá 2019 (MBL, 2019). Árið 2016 fór Íslandsbanki í samstaf við Memento (Memento e.d.), sem er með greiðslumiðlunarsmáforritið Kass (Kass, e.d) sem einfaldar viðskiptavinum að

millifæra peninga á aðra. Kass er í samkeppni við Aur (Aur, e.d) sem er í eigu símafyrirtækisins Nova (Nova, e.d). Arion banki (Arion banki e.d) er í samstarfi við fjártæknifyrirtækið Leiguskjól (Leiguskjól, e.d) sem er fyrir aðila á leigumarkaði og hefur þörf fyrir bankaábyrgðir.

Samkvæmt könnun sem Ernst & Young (2019) gerði kjósa 64% einstaklinga að nýta sér stafrænar lausnir fjártæknifyrirtækja. Þetta þýðir að sá sem notar tæknina er líklegri til að nota hana og internetið á öðrum vettvangi. Niðurstöður könnun Ernst & Young bentu á að alveg eins og snjallsímar breyttu samskiptum okkar mun fjártæknifyrirtæki breyta fjárhagslegri hegðun okkar (Ernst og Young, 2019).

2.3.2.1. Fjártækniklasinn

Á Íslandi hefur verið stofnaður Fjártækniklasi en tilgangur hans er að efla nýsköpun í fjármálum og gera viðskipti af öllu tagi auðveldari og betri. Fjártækniklasinn á að vera samfélag þeirra sem starfa við fjártækni og vilja stuðla að aukinni verðmætasköpun, samkeppni og bættum lífskjörum.

Fjártækiklasinn er í samstarfi við erlend fjártækifyrirtæki, þá sérstaklega frá Norðurlöndunum. Samstarfið felur í sér miðlun á þekkingu og tengslum, tækifæri fyrir sprotafyrirtæki til að fóta sig á erlendum mörkuðum, alþjóðlega fjártækiviðburði og fleira (Fjártækiklasinn, e.d).

2.3.2.2. Reiknistofa bankana

Fjármálafyrirtæki á Íslandi nýta sér kerfi frá Reiknistofu bankanna (RB) en upphaflega markmiðið með því var að sinna sameiginlegu tölvuþjónustu fyrir fyrirtækin. Saman hafa fyrirtækin staðið fyrir endurnýjun á grunnkerfum bankanna í samstarfi við RB og en tilgangur með því er að auka samkeppnishæfni fyrirtækjanna á alþjóðamarkaði (RB, 2021).

2.3.2.3. Opið bankakerfi

Mikið er rætt um Opið bankakerfi (e. open banking) en það er kjarni fjártæknifyrirtækja á Íslandi þar sem tryggð er einsleitur aðgangur að allri fjármálaaðgerð banka og annarra fjármálafyrirtækja.

Opið bankakerfi er hugtak sem nær yfir innri og ytri þætti á nýsköpun í fyrirtækjum án þess að um samstarf þeirra sé að ræða. Opið bankakerfi tengir við bókhaldskerfi,

öpp sem og önnur kerfi. Sem dæmi um aðgerðir sem samræmast opnu bankakerfi má nefna innleiðingu á PSD2 (e. Payment Services Directive,) við það opnar það sífellt fleiri fyrirtækjum á sína eigin API (e. application programming interface). Ef af innleiðingu PSD2 verður á Íslandi geta fyrirtæki þróað lausnir að sinni starfsemi eða þjónustu sem byggja á þeirra eigin gögnum. Því þarf ekki að smíða lausn sem hentar fyrirtækjum frá grunni heldur er hægt að nýta það sem til er fyrir (Chishti og Berberis, 2016).

2.3.2.4. PSD2 reglugerð Evrópusambandsins

Árið 2015 gaf Evrópusambandið út tilskipun um greiðsluþjónustu á innri mörkuðum, PSD2, sem var ætlað til að styðja við og auka samkeppni í greiðsluþjónustunni ásamt því að bæta neytendavernd og tryggja eignarhald neytenda á markaði.

Með tilskipunninni var viðskiptabönkum heimilt að veita þjónustuveitendum aðgang að greiðsluþjónustu að því gefnu að þeir væru með leyfi og einnig að viðskiptavinir viðskiptabankanna gæfu leyfi. Þjónustuveitendur eru fjártækifyrirtæki og aðrir bankar innan Evrópska efnahagssvæðisins. Fyrirtæki á alþjóðamarkaði hafa því forskot á íslensk fyrirtæki þar sem ekki hefur verið innleitt á Íslandi reglugerð vegna PSD2 en beðið eftir löggjafanum við innleiðinguna. (Hjálmar Stefán Brynjólfsson, 2018).

2.4. Fjármálafyrirtæki á Íslandi

Breytingar á regluverki fjármálafyrirtækja hafa verið miklar allt frá bankahruni 2008, ekki aðeins vegna lagalegs umhverfis heldur einnig vegna tæknivæðingu og sjálfvirkni. Bankar á Íslandi eru undir stöðugu eftirliti fjármálastöðuleikaráðs Fjármálaeftirlitsins þar sem þeir eru taldir vera kerfislega mikilvægir, það er að segja ef staða þeirra versnar getur það haft áhrif á fjármálastöðuleika Íslands (Seðlabankinn, 2021).

Í Hvítbókinni (2018), um framtíðarsýn fyrir fjármálakerfið sem gerð var til að líkur á áföllum og milda afleiðingar þeirra sem ekki verða umflúin. Þar er talað um meðal annars að bankarnir geti sjálfir gripið til margvíslegra aðgerða til að lækka rekstrarkostnað. Hvatinn við það geti verið að ná fram virkri samkeppni sem mundi þá leiða til hagstæðara verðs, aukinna gæða, nýsköpunar og fjölbreyttri þjónustu. Þar segir einnig að skilvirkni í fjármálakerfinu sé hagnuna mál fyrir heimili og fyrirtæki.

Bankarnir sjálfir hafa ýmis tækifæri til að hagræða í rekstri eins og að innleiða stafrænar lausnir, auka sérhæfingu eða úthýsingu.

Starfshópur Hvítbókarinnar fékk Gallup til að skoða traust almenning til bankakerfisins og svörðu 16% bera mikið traust til bankakerfisins og 57% lítið. Þar var einnig spurt hvað það væri helsta ástæða á vantrausti til bankakerfisins á Íslandi, þar kom í ljós að 37% sögðu það of dýrt 29% bentu á hrunið sem ástæða vantraust og 34% nefndu annað. Þegar spurt var um hvað væri hægt að gera til að auka traust almennings til bankakerfisins nefndu 50% betri kjör og lægri kostnað 39% nefni bætt viðskiptahætti og 31% nefndu annað (Hvítbók, 2018).

Þar er einnig bent á áhrif fjártækifyrirtæka sem geti orðið djúpstæð fyrir fjármálafyrirtæki á Íslandi, vegna aukins framboðs á greiðslulausum eins og lána og greiðslumiðlun. Einnig bent á að ábati neytenda muni aukast. Einnig að samkeppni milli fyrirtækja muni aukast og verð fjármálaþjónustu muni lækka tími og fyrirhöfn viðskiptavina vegna bankaþjónustu muni minnka. Einnig að er vakin athygli á því að viðskipti komi til með að eiga sér stað þarf sem aukin hætta sé á net- og tölvuárásam. Tryggingarfélag á Íslandi falla einnig undir eftirlit Fjármálaeftirlits Seðlabanka Íslands (Lög nr. 161/2002) í þessu verkefni mun vera notað samheitið fjármálafyrirtæki yfir þessar tvær atvinnugreinar.

Auk þess að allt regluverk hefur verið yfirfarið hjá fjármálafyrirtækjum á Íslandi hefur starfsemin einnig tekið tæknilegum breytingum. Vöruframboð er aðgengilegt á vefsíðum bankanna og getur viðskiptavinurinn stofnað til viðskipta með rafrænum skilríkjum í stað þess að fara í útibú til að stofna til viðskiptanna þar. Þetta hefur leitt til þess að aðsókn í útibú hefur farið minnkandi og val viðskiptavinarins að geta afgreitt sig heima í þægilegum aðstæðum aukist. (Arion banki, e.d; Íslandsbanki, e.d; Landsbanki, e.d). Sama gildir um tryggingarfélag á Íslandi þau bjóða nú viðskiptavinum sínum upp á rafræna þjónustu í gegnum vefsíður sínar (Sjóvá e.d; Vís, e.d; TM, e.d; Vörður, e.d).

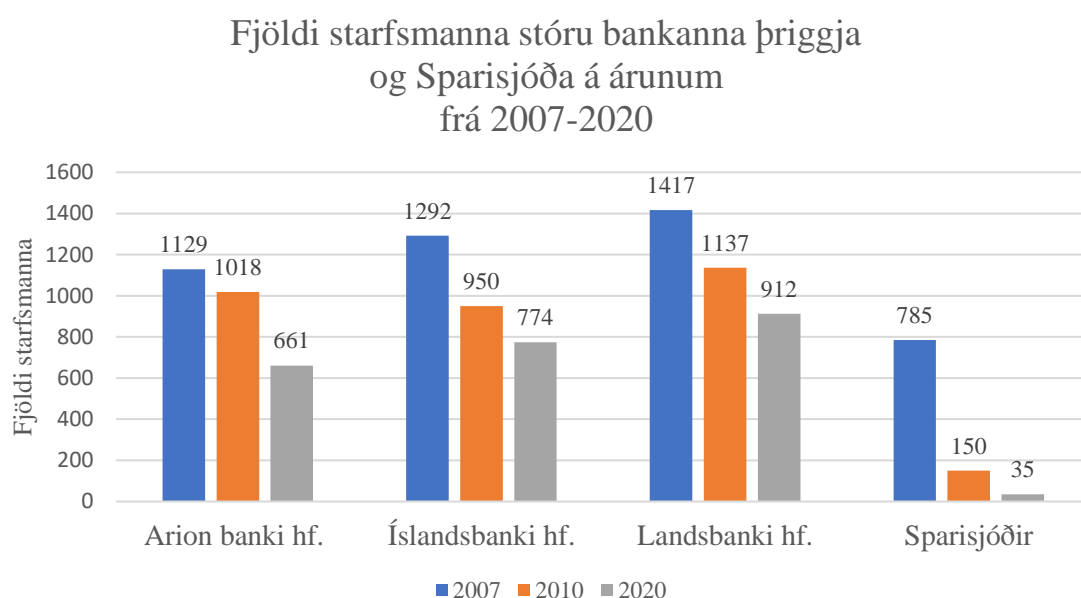
2.4.1. Breyting í rekstri fjármálafyrirtækja

Allt frá bankahruni hefur fjöldi starfsmanna fjármálafyrirtækja farið fækkandi. Mikið vatn hefur runnið til sjávar í þeim efnunum og miklar breytingar á rekstri fyrirtækjanna. Sparisjóðir hafa runnið inn í stóru bankana eins og Sparisjóður Reykjavíkur og nágrenni

að hluta til Arion banka og Byr Hafnarfirði til Íslandsbanka og því eru tölurnar teknar með fyrirvara.

Ef skoðaðar eru tölur samkvæmt útgefnum tölum Seðlabanka Ísland (SÍ, 2007) um fjölda starfsmanna fjármálafyrirtækja, það er stóru bankanna þriggja ásamt Sparisjóðum árið 2007 var samanlagður fjöldi starfsmanna 6.630.

Árið 2020 var fjöldin komin í 4.402 sem var fækkun um 2.228 eða fækkun samanlagt um 34% (SÍ, 2020) Ef skoðað er fækkun niður á fjármálafyrirtæki þá er 41% fækkun hjá Arion banka, 40% fækkun hjá Íslandsbanka 46% fækkun hjá Landsbanka og 96% fækkun hjá Sparisjóðum (sjá mynd 5).



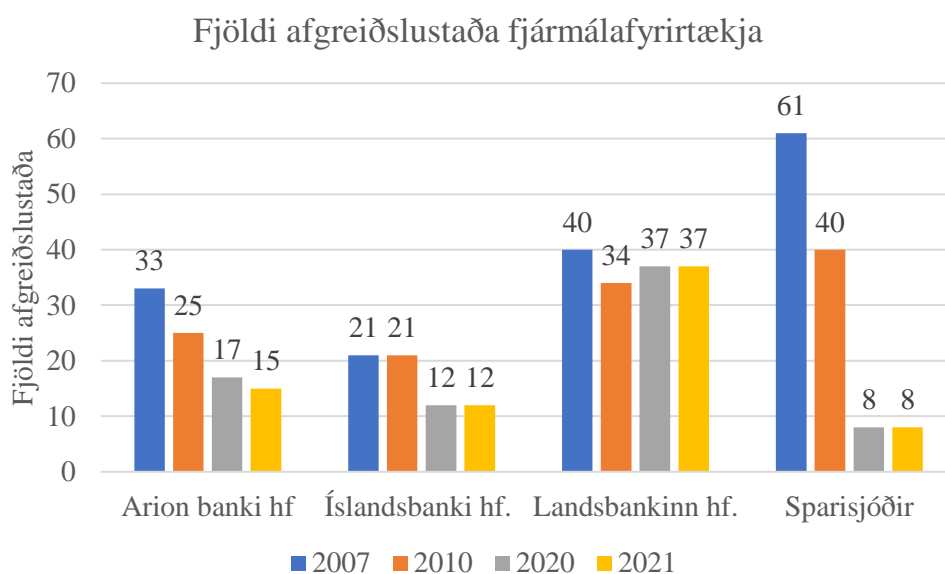
Mynd 5 Fjöldi starfsmanna stóru bankanna þriggja frá 2007-2020 samkvæmt upplýsingum SÍ

Breytingar hafa einnig verið á fjölda afgreiðslustaða á árunum frá 2007 til 2020 (sjá mynd 6).

Fjöldi afgreiðslustaða bankanna þriggja og Sparisjóða voru 155 árið 2007 og árið 2020 voru þeir komnir í 74 talsins.

Skiptingin árið 2020 var að Arion banka hf. með samtals 17 staði sem skiptust í 4 afgreiðslustaði á höfuðborgarsvæðinu og 13 utan höfuðborgarsvæðisins. Nú 2021 er Arion banki hf. með 15 afgreiðslustaði. Landsbankinn hf. árið 2020 var með 37 afgreiðslustaði sem skiptust í 7 á höfuðborgarsvæðinu og 30 utan höfuðborgar-

svæðisins. Íslandsbanki hf. í árslok 2020 með 12 og skiptist í 3 á höfuðborgarsvæðinu og 9 utan höfuðborgarsvæðisins sem er fækkun um 48%.

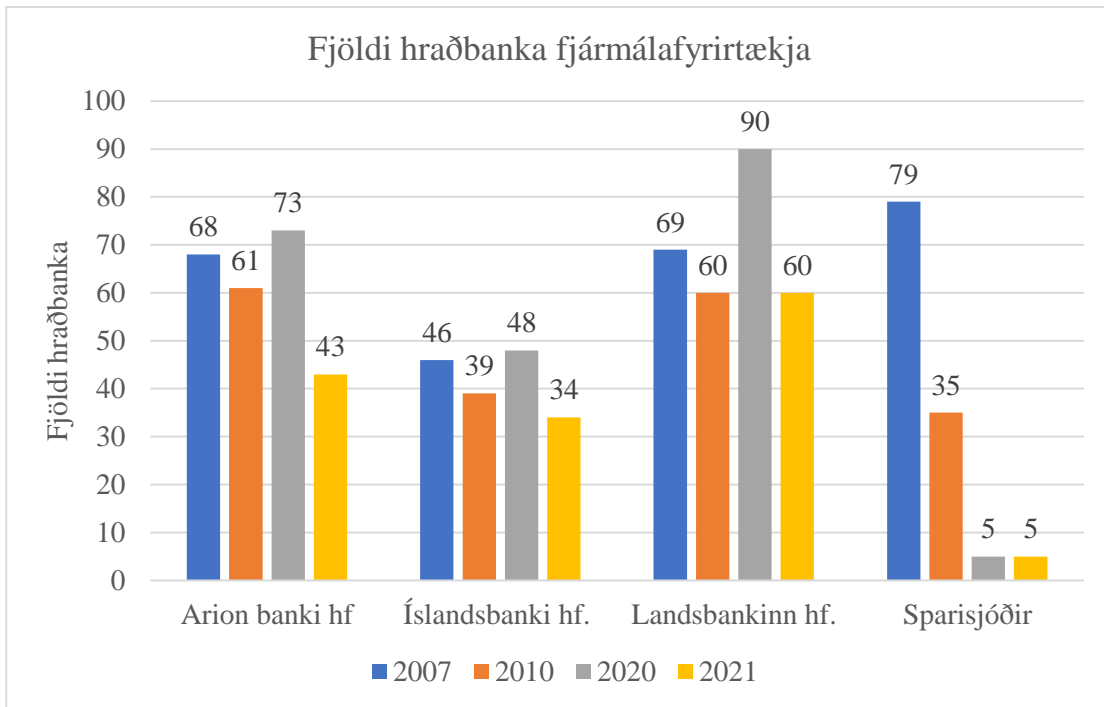


Mynd 6 Fjöldi afgreiðslustaða í lok árs 2020 samkvæmt upplýsingum SÍ

Einnig hefur breyting orðið á framboði hraðbanka hjá stóru bönkunum þremur (sjá mynd 7). Árið 2007 er hægt að sjá á tölum Seðlabanka Íslands að bankar og sparisjóðir buðu upp á 262 hraðbanka um allt land.

Framboð á hraðbönkum fækkaði í kjölfar hrunsins og voru komnir í 195 árið 2010 en taka miklum breytingum til ársins 2020 hjá stóru bönkunum þremur þegar fjöldi þeirra fer í 211 en halda áfram að fækka hjá Sparisjóðum og eru þar 5 árið 2020.

Athygli vekur að núna árið 2021 hefur orðið mikil breyting á aðgengi hraðbanka, samkvæmt upplýsingum á vefsíðu bankanna (Arion banki, e.d, Íslandsbanki, e.d, Landsbanki, e.d) En væntanlega má rekja breytingar til Covid 19 og að viðskiptavinir hafi breytt um þjónustuleiðir því tala hraðbanka núna er komin í 142.



Mynd 7 Fjöldi hraðbanka fjármálafyrirtækja samkvæmt upplýsingum SÍ

Af þessum tölum má sjá að töluverðar breytingar hafa orðið hjá bönkunum á hraðbanka þjónustu og leiða má að því líkum að viðskiptavinir séu að nýta aðrar þjónustuleiðir en hraðbanka nú árið 2021, eins og appið, netbanka, snjallsíma, snjallúr, spjaldtölvur eða tölvuna ásamt því að nýta sér fjarþjónustufundi með þjónustufulltrúum (Arion banki, e.d.; Íslandsbanki, e.d.; Landsbanki, e.d).

2.4.1. Mannauðsstefna bankanna

Rétt er að skoða mannauðsstefnur fjármálafyrirtækja er varðar starfsumhverfið, hvatningu og stuðning.

2.4.1.1 Mannauðsstefna Arion banka

Samkvæmt mannauðsstefnu Arion banka miðar stefnan við að skapa jákvætt og hvetjandi umhverfi og styðja við starfólk í lífi og starfi. Enn fremur er lögð rík áhersla á að hafa og laða að frammúrskarandi starfsfólk og styðja við það í faglegum og persónulegum vexti. Arion banki segir enn fremur að þeir leggi áherslu á að auka færni starfsfólks í árangursdrifinni menningu með fræðslu og öðrum fjölbreyttum námsleiðum. Þau hvetja starfsfólk til að sýna metnað og vilja til þess að efla sig og þróast í starfi (Arion banki, e.d).

2.4.1.2. Mannauðsstefna Íslandsbanka


Í mannauðsstefnu Íslandsbanka segir að markmið bankans sé að ráða og halda hæfu og traustu starfsfólki. Íslandsbanki sækist eftir starfsfólki sem býr yfir yfirburðapekkingu eða reynslu, sýnir eldmód og fagmennsku og vinnu saman að því að leita ávallt bestu lausna fyrir viðskiptavini bankans. Enn fremur segir í mannauðsstefnu að fólkið sé auðlind bankans. Lögð er áhersla á að starfsfólki líði vel, njóti jafnréttis og fái tækifæri til að þróast í starfi. Þar segir enn fremur að umhverfið sé bæði fjölbreytt og síbreytilegt (Íslandsbanki, e.d).

2.4.1.3. Mannauðsstefna Kvikú

Á vefsíðu Kvikú koma ekki fram upplýsingar um mannauðsstefnu þeirra.

2.4.1.4. Mannauðsstefna Landsbankans

Í mannauðsstefnu Landsbankans segir að þau efli hæfni og hæfileika starfsmanna og hjálpa þeim að nýta þá. Þeim er umhugað um að starfsandinn sé góður og leggja áherslu á fræðslu, heilsuvernd og sveigjanleika þar sem þarfir fjölskyldu og starfs fari saman. Þau segja enn fremur að starfsólkið og metnaður þess og sé kraftur sé lykilinn að farsælum rekstri bankans (Landsbankinn, e.d).



Landsbankinn leggur áherslu á að starfsfólkið eflist og þróist í starfi og styður bankinn við starfsfólkið með fræðslu og árlegum starfsmannasamtölum. Samkvæmt nýrri stefnu Landsbankans kemur fram að bankinn þurfi að vera í stöðugri þróun til að geta farið úr væntingum og ætla að halda áfram að innleiða árangursdrifna menningu. Þau vilja nýta tæknina til að auðvelda viðskiptavinum og til að gera svarað þeim fyrir (Landsbankinn, e.d).

2.4.1.5. Mannauðsstefna Sjóvá

Í mannauðsmálum leggur Sjóvá áherslu á að bæta þekkingu starfsmanna og vera stöðugt vakandi fyrir tækifærum til að þróast og eflast í starfi. Í boði er fjöldi námskeiða og fræðslufunda allt árið. Hjá þeim er starfræktur Tryggingaskóli í samstarfi við hin tryggingarfélögin og Háskólann í Reykjavík. Starfsmannahópur þeirra er öflugt teymi með fjölbreytta menntun, mikið er lagt upp á öfluga liðsheild og góðan starfsanda. Sjóvá var efst tryggingarfélaga í ánægjuvöginni 2020 fjórða árið í röð.


Samkvæmt niðurstöðum Gallup vegna 2020 mældist starfsánægja hærrí en nokkurn tíma áður og er með því hæsta sem mælt hefur hjá íslenskum fyrirtækjum. Á vef Sjóvá er lögð áhersla á að viðskiptavinir geti nálgast allar upplýsingar á einfaldan og aðgengilegan hátt. Einnig segir á heimasíðu þeirra að það sé ánægjulegt að sjá hversu margir nýta sér þessar rafrænu leiðir og hefur til að mynda fyrirspurnum sem berast til þeirra í gegnum netspjall fjölgað stöðugt frá því að það var tekið í notkun (Sjóvá, e.d).

2.4.1.6. Mannauðsstefna Vís

Samkvæmt mannauðsstefnu Vís segir að þau séu frábær vinnustaður með öfluga liðsheild og einstaka vinnustaðamenningu þau leggja áherslu á jafnrétti og skapa tækifæri fyrir starfólkið sitt til að vaxa og dafna, einnig segir að þau bjóði upp á nýsköpunarumhverfi og þeir elski hugrekki. Þau vilja breyta því hvernig tryggingar virka og með því fækka slysum. Þau leggja ríka áherslu á sjálfbærni því þau vita að hún er framtíðin (Vís, e.d).

2.4.1.7. Mannauðsstefna Varðar

Samkvæmt heimasíðu Varðar er lögð áhersla á hagkvæmni í rekstri einfalda og þægilega vátryggingaviðskipti ásamt persónulegri þjónustu sem byggir á nútímalegum þjónustu-og samskiptaleiðum.



Félagið hefur um árábil lagt áherslu á að byggja upp fyrirmyndarvinnustað þar sem horft er til þess að tryggja jöfn tækifæri allra til ábyrgðar, þroska og launa, hlúa vel að heilsu og vellíðan starfsfólks, bjóða upp á uppbyggilegt og framsækið vinnuumhverfi ásamt því að stuðla að starfsánægju og velsæld allra (Vörður, e.d).

2.4.1.8. Mannauðsstefna TM

Samkvæmt mannauðsstefnu TM er markmið að vera eftirsóttarverður vinnustaður þeirra sem vilja ná framúrskarandi árangri í leik og starfi. Því er í starfsmannastefnu þeirra markmið að félagið hafi að skipa hæfu, heiðarlegu og framsæknu starfsfólki og það TM veiti starfsfólki sínu sem bestu skilyrði til að sinna þeim verkefnum sem störf þeirra krefjast og möguleika þeirra til að vaxa og dafna.

Starfsmenn TM leitast ávallt við að ná framúrskarandi árangri í störfum sínum hjá félaginu sem einstaklingar og sem liðsheild. Stjórnendur veita starfsmönnum reglulega endurgjöf um frammistöðu og regluleg starfsmannasamtöl eru nýtt til markmiðasetningar. Sú krafa er gerð til stjórnenda TM að þeir búi yfir hæfni í mannlegum samskiptum og þekkingu á vörum fyrirtækisins (TM, e.d).

3. Aðferðafræði

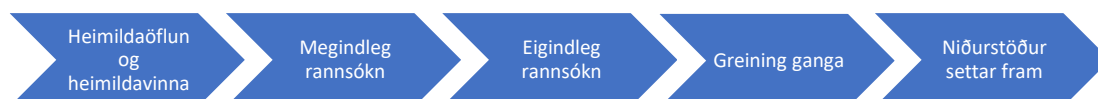
Í þessum kafla er fjallað um framkvæmd rannsóknarinnar hvaða aðferðum var beitt til gagnaöflunar og við sjálfa framkvæmdina. Að lokum er farið í aðgerðir við úrvinnslu gagnanna. Gerð verður grein fyrir réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar ásamt annmörkum hennar.

3.1. Rannsóknaraðferða og gagnaöflun

Rannsóknin er flokkuð sem blönduð (e. mixed methods) með meginlegri aðferð (e. quantitative research methods) og eigindlegri aðferð (e. qualitative research methods), sjá nánar á mynd 8.

Markmiðið með meginlegri rannsóknaraðferð er að ganga út frá tölulegum upplýsingum úr spurningarlistanum til að kanna tengsl milli breytna og draga ályktun af niðurstöðum. Gagnaöflun fer fram með spurningarlista með afmörkuðum svarmöguleikum. Gagnagreining byggir á tölulegum framsetningum og niðurstöður eru þannig afdráttalausar.

Markmiðið með eigindlegri rannsóknaraðgerð er að auka skilning á viðfangsefninu til að hægt sé að leggja meiri skilningi og frá dýpri þekkingu á viðfangsefninu. Með þessu móti er hægt að byggja á upplifun viðmælenda, reynslu þeirra og þekkingu.



Mynd 8 Uppbygging rannsóknar

3.2. Meginleg rannsókn

3.2.1. Þátttakendur

Þýði rannsóknarinnar voru starfsmenn fjármálafyrirtækja á Íslandi, ekki var gerður greinamunur á starfsmönnum banka eða tryggingarfyrirtækja.

Kynningabréf var sent til 10 fjármálafyrirtækja með beiðni um þátttöku starfsmanna í rafrænni könnun. Svar barst frá þremur fjármálafyrirtækjum, tveimur sem heimiluðu þátttöku starfsmanna sinna og einu sem heimilaði ekki þátttöku starfsmanna sinna. Úrtakið takmarkaðist því við starfsmann tveggja fjármálafyrirtækja samtals 411.

3.2.2. Mælitæki

Spurningar sem lagðar voru fyrir í könnuninni voru byggðar á rannsóknar sem fyrirfinnst í kafla 2. Spurningunum er ætlað að hvetja eða styðja við niðurstöður þeirra. Spurningarnar voru allar með fyrirframtilgreindum valmöguleikum sem voru frá 1 upp í 6 þar sem 1 var algjörlega ósammála og 6 var algjörlega sammála. Spurningalistann í heild inni má finna í viðauka 2.

- Spurningum 1-7 **Starfsánægja** er ætlað að gefa vísbendingar um starfsánægju þátttakenda með því að spyrja um þátttöku starfsmanna í atvinnulífinu
- Spurningum 8-10 **Mat á frammistöðu** er ætlað að gefa vísbendingar um frammistöðu þátttakenda en þar eru þeir beðnir um að meta sjálfir frammistöðu sína.
- Spurningum 11-14 **Mat á starfmanninum** sjálfum, er ætlað að draga fram mat starfsmannsins sjálf þá því hvernig starfsmaður hann er
- Spurning 15-16 **Aðlögunarhæfni** er ætlað að gefa vísbendingar um aðlögun starfsmanna á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar.
- Spurningum 17-20 **Frumkvæði** er ætlað að koma auga fá frumkvæði starfsmanns á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar
- Spurningum 21 -22 **Starfsmaður**, er ætlað að gefa vísbendingar um það hvernig starfsmaðurinn telur sig vera betri starfsmaður eftir að hafa unnið í viðkomandi fyrirtæki.
- Spurningar 23-26 eru menntun, kyn, aldur og vinnustaður

3.2.3. Framkvæmd og úrvinnsla gagna

Megindleg gagnasöfnun fór fram í gegnum spurningalistaforritið Microsoft 365 Form. Könnunin var sent út 25.október 2021 klukkan 11:45 til tveggja fjármálafyrirtækja og stóð til klukkan 16:20 þann 15.nóvember 2021.

Könnunin náði til 411 starfsmanna 180 starfsmanna fjármálafyrirtækja 1 og 231 fjármálafyrirtæki 2. Áður en könnun var opnuð var rannsakandi búinn að fá tíu aðila til að gagnrýna orðalag eins og til dæmis hvort það væri auðlesanlegt og skiljanlegt. Fengnar voru margar gagnlegar athugasemdir sem notaðar voru til endurbóta á könnuninni. Alls bárust svör frá 156 starfsmönnum þar af 73 frá fjármálafyrirtæki 1 og 83 frá fjármálafyrirtæki 2.

Gögnin voru þá unnin úr Excel og SPSS og sett fram ásamt niðurstöðum með lýsandi tölfræði (e. descriptive methods) og myndrænni aðferð (e. graphical methods).

3.3. Eigindleg rannsókn

3.3.1. Viðmælendur

Viðmælendur voru þrír og var skilgreint sem starfandi sérfræðingar í mannauðsmálum, úrtakið skilgreinist sem markmiðsúrtak (e. purposive sample). Með því er átt við að þátttakendur voru valdir með hliðsjón af markmiðum rannsóknarinnar þar sem þátttakandi þarf að búa yfir reynslu eða þekkingu á viðfangsefninu. (Kartín Blöndal o.fl., 2013)

Viðtölin voru tekin við tvo mannauðsstjóra og einn sérfræðing í mannauðsdeild. Öll starfa þau í stórum fjármálafyrirtækjum þó í sitthvorum geiranum, og á ólíkum stað í stafrænni þróun.

3.3.2. Mælitæki

Rannsóknaraðgerð í eigindlegri aðferð var í formi hálfstaðlaðra viðtala (e. semi-structured) þar sem spyrjandinn var með fyrirfram skilgreindar spurningar og stuðst við þær ef þyrfti á að halda, en annars voru viðmælendur hvattir til að segja hug sinn varðandi rannsóknarefnið með sínum orðum, upplifun og reynslu.

Með þessari aðferð er möguleiki á því að ná dýpri skilning á viðfangsefninu og fanga fleiri sjónarhorn (Rúnar Helgi Andrason o.fl., 2013). Í viðauka er að finna spurningalistann.

3.3.3. Framkvæmd og úrvinnsla gagna

Rannsakandi setti sig í samband við viðmælendur með því að senda þeim tölvupóst með kynningu á rannsóknarefninu. Þegar þau höfðu samþykkt þátttöku var ákveðin staður og stund. Einn viðmælenda sendi svör við spurningunum skriflega vegna anna.

Viðtölin tvö fóru fram 11. október 2021 og 27. október 2021 og voru tekin upp á vinnustað viðmælenda. Áður en viðtölin fóru fram var viðmælendum kynntar spurningarnar. Ellefu opnar spurningar voru lagðar fyrir þau. Spurt var um um áhrif fjórðu iðnbyltingarinnar á störfin, sjálfvirknivæðingu, starfsánægju og frammistöðu starfsmanna og hverjar áskoranir væru í starfsumhverfi fjármálafyrirtækja. Tilgangur viðtalanna var að fá sýn þeirra sem fara með mannauðsmál fyrirtækjanna.

Gögnin voru síðar þemagreind (e. theme coding) til að finna sameiginlega þætti sem bera mætti við meginlegu rannsókn verkefnisins og rannsókn Nangoy o.fl., (2019) *The effect of employee's work well-being on job performance* úr fræðilegum bakgrunn rannsóknarinnar. Nafnleynd var lofað við eigindlega rannsókn verkefnisins. Vísað verður í viðmælendur með viðmælandi 1,2 og 3.

3.4. Réttmæti og áreiðanleiki

Þegar lagt er mat á réttmæti er það gert með tvennum hætti: „*Annars vegar er það innra réttmæti sem vísar til þess hvort sú mynd sem rannsóknin dregur upp af veruleikanum standist samanburð við veruleikann og hins vegar er það ytra réttmæti, hvort alhæfa megji um niðurstöðuna*“ (Þuríður Jóna Jóhannsdóttir, 2009).

Innra réttmæti meginlegrar rannsóknar snýr að því hvernig þátttakendur skildu og túlkuðu hverja spurningu fyrir sig ásamt því hvort þau höfðu næði til að taka þátt í könnuninni. Spurningarnar sem lagðar voru fyrir voru allar byggðar upp á sama hátt með það fyrir augum að þátttakandi þyrfti ekki að dvelja lengi við hverja spurningu fyrir sig. Því voru þær allar einfaldar og auðskiljanlegar. Þar sem könnunin var lögð fyrir á netinu getur rannsakandi ekki lagt mat á það hvort þátttakandi hafi orðið fyrir truflum með á þátttöku stóð. Því telur rannsakandi að réttmæti hafi verið gætt.

Algjörri nafnleynd var heitið en vonast var til að svörin lýstu raunverulegu ástandi og án hlutdrægni (Podsakoff o.fl., 2003). Hins vegar gaf meðalskor spurninganna heildarmat á starfsánægju starfsmanna og hafði gott innra réttmæti (cronbachs $\alpha=0.98$).

Ekki er hægt að fullyrða um ytra réttmæti meginlegu rannsóknarinnar, þar sem úrtakið var heldur undir ákjósanlegu fjölda og dreifingu þýðisins.

Innra réttmæti eigindlegu rannsóknarinnar snýr að réttmæti og trúverðugleika viðtalanna. Þess má geta að viðmælendur í þessari rannsókn eru ekki nefndir og því er kyn þeirra og vinnustaður haldið fyrir utan rannsóknina. Allir viðmælendur höfðu unnið við mannauðsstörf í langan tíma og höfðu djúpa þekkingu á viðfangsefninu og höfðu svipaða sýn á viðfangefni rannsóknarinnar því er það mat rannsakanda að réttmæti hafi verið gætt.

Ytra réttmæti eigindlegu rannsóknaraðferðar snýr að yfirfærslugildi. Ekki er hægt að alhæfa um niðurstöður rannsóknarinnar, þar sem eitthvað var hugsanlega haldið til hliðar og viðtölin voru bara við þrjá mannauðstjóra.

3.5. Takmörk og annmarkar

Helstu annmarkar á rannsókninni var hve fáir tóku þátt, bæði í meginlegu rannsókninni og eigindlegu rannsókninni.

Meginlega rannsókn um efnið hefur ekki verið framkvæmd hjá starfsmönnum fjármálafyrirtækja á Íslandi og því er ekki hægt að bera hana saman við aðrar rannsóknir. Hægt verður að bera hana saman við rannsókn sem gerð var á Indónesíu (Nangoy o.fl., 2020) og var kynnt í fræðikaflanum en hafa ber í huga að menning landsins er ekki eins og menning annarra landa og því getur verið varhugavert að bera saman rannsóknir sem gerðar hafa verið um efnið í öðrum löndum. Á það bæði við eigindlegar rannsóknir og meginlegar rannsóknir. Ekki er hægt að alhæfa vegna meginlegu eða eigindlegu rannsóknar vegna takmörkum á fjölda þátttakenda.

3.6. Staða rannsakanda

Rannsakandi hefur starfað innan fjármálageirans í rúm tuttugu ár og þekkir því til þeirra breytinga sem hafa verið á undanföllum árum vegna tæknibreytinga. Rannsakandi þekkir lítillega einn viðmælanda í eigindlegu rannsókninni en það hefur ekki áhrif á framkvæmd rannsóknarinnar eða niðurstöðu hennar.

4. Niðurstöður rannsóknarinnar

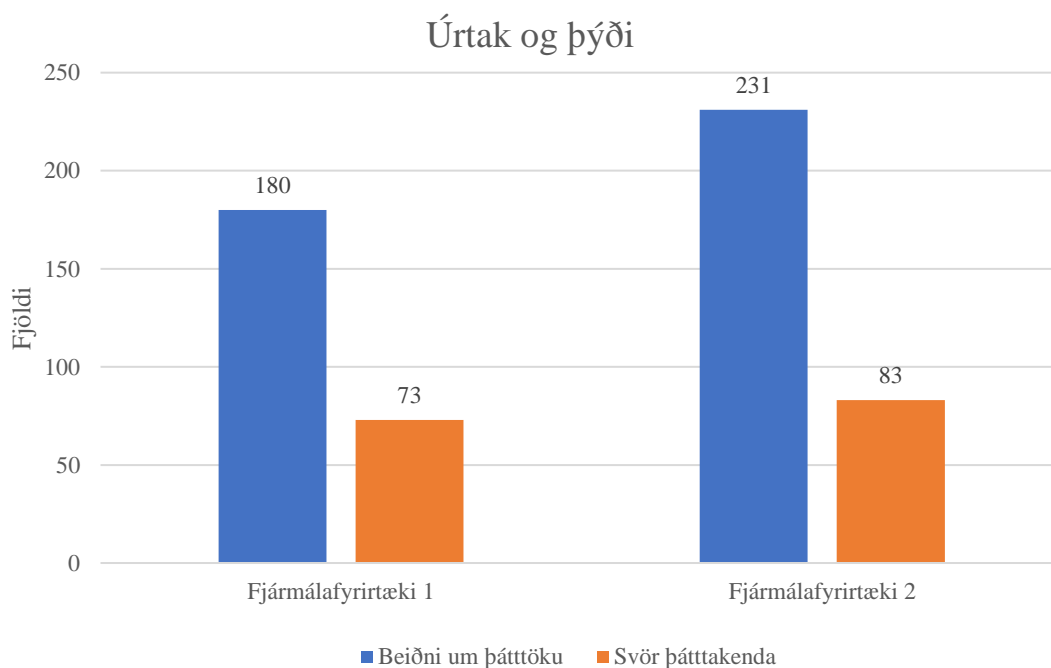
Í þessum kafla er að finna niðurstöður rannsóknarinnar. Fyrst verður farið í niðurstöður meginlegrar rannsóknar sem settar verða fram með lýsandi tölfræði og myndrænni framsetningu. Því næst verður farið í niðurstöður úr eigindlegri rannsókn þar sem verða þemagreindar.

4.1. Niðurstöður meginlegrar rannsóknar

Könnunin var send á alls 411, þar af 180 starfsmenn fjármálafyrirtækis 1 og 231 starfsmenn fjármálafyrirtækis 2.

4.1.1. Þátttakendur

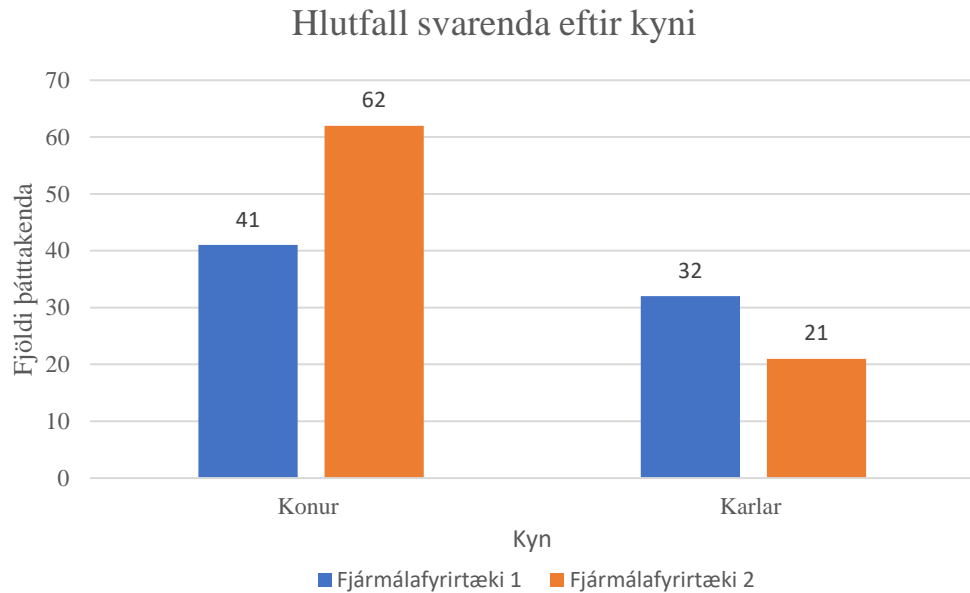
Alls svöruðu 156 (38.0%) þátttakendur könnuninni, þar af 73 í fjármálafyrirtæki 1 (46.8%) og 83 (53.2%) í fjármálafyrirtæki 2 (sjá mynd 9).



Mynd 9 Úrtak og þýði rannsóknarinnar

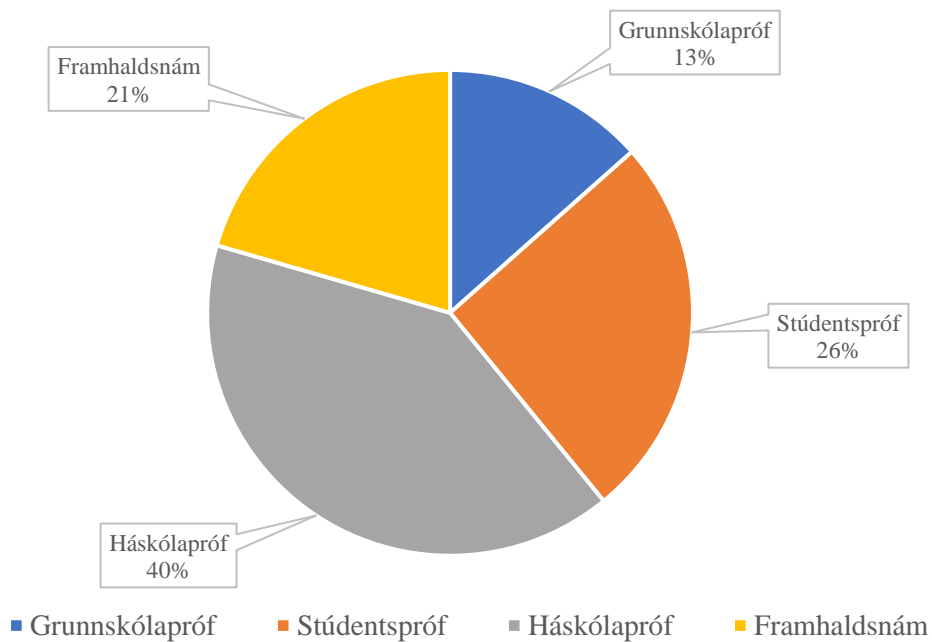
Allir þátttakendur sem tóku þátt svöruðu öllum spurningum í spurningakönnuninni. Alls svöruðu 103 (66%) konur, 41 úr fjármálafyrirtæki 1 og 62 úr fjármálafyrirtæki 2 og 53 (34%) karlar; 32 úr fjármálafyrirtæki 1 og 21 úr fjármálafyrirtæki 2.

Þess má geta að boðið var upp á valmöguleikann hán í spurningarkönnuninni en enginn sem tók þátt merkti við það.



Mynd 10 Hlutfall svarenda eftir kyni

Af öllum þátttakendum höfðu flestir, eða 63 klárað háskólapróf (BA/BS), 21 þátttakandi hafði klárað grunnskólapróf, 40 klárað stúdentspróf og 32 klárað framhaldsnám. Aldurdreifing þátttakenda var jöfn milli fyrirtækja.



Mynd 11 Menntun starfsmanna sem tóku þátt

Spurning 1

Þátttakendur svöruðu sjö spurningum um starfsánægju á skalanum 1-6 þar sem skor nær 6 gefur til kynna meiri starfsánægju og skor nær 1 gefur til kynna minni starfsánægju. Meðalskor spurninganna gaf heildarmat á starfsánægju þeirra og hafði mælitækið á starfsánægju gott innra réttmæti (cronbachs $\alpha=0.98$). Meðalskor allra þátttakenda á starfsánægju var 4.86 stig (Sf=1.57) en alls voru 26 þátttakendur (16.6%) metnir með lága starfsánægju (meðalskor ≤ 3 stig) og 130 (83.3%) þátttakendur metnir með háa starfsánægju (meðalskor ≥ 4 stig). Þeim tveim hópum var því skipt í tvennt, hópur þeirra með háa starfsánægju annars vegar og hópur þeirra með lága starfsánægju hins vegar.

Hópar eftir kyni, aldurs og menntun

Til að útiloka að munur á starfsánægju lægi á milli kyns, aldurs, menntunar og fyrirtækis sem skekkt gæti niðurstöður var keyrt kí-kvaðrat próf á þeim breytum og starfsánægju (sjá töflu 1). Eins og sjá má á töflu 1. var enginn marktækur munur á milli hópanna tveggja þegar horft var til þessara breytna. kyns ($X^2(1, N=156) = 0.01, p = 0.94$); aldurs ($X^2(4, N = 156) = 2.89, p = 0.58$); menntunar ($X^2(3, N = 156) = 1.220, p = 0.75$); eða fyrirtækis ($X^2(1, N = 156) = 0.01, p = 0.94$).

	Hópar		Kí-kvaðrat próf
	Lág starfsánægja N=26	Há starfsánægja N=130	
Kyn			
Karlkyns	9	44	$X^2(1, N=156) = 0.01, p = 0.94$
Kvenkyns	17	86	
Aldur			
18-29	6	17	$X^2(4, N = 156) = 2.89, p = 0.58$
30-39	6	29	
40-49	6	35	
50-59	4	34	
60-69	4	15	
Menntun			
Grunnskólapróf	4	17	$X^2(3, N = 156) = 1.22, p = 0.75$
Stúdentspróf	8	32	
Háskólapróf	8	55	
Framhaldsnám	6	26	
Fyrirtæki			
Fjármálafyrirtæki 1	12	61	$X^2(1, N = 156) = 0.01, p = 0.94$
Fjármálafyrirtæki 2	14	69	

Tafla 1 Kí-kvaðrat próf á milli hópanna og nafnbreytna

4.1.4. Spurningar 2 til 5

Próf Chronbachs α sýndi að innra réttmæti heildarskala um frammistöðu í starfi var $\alpha=0.98$ og á undirkvörðum $\alpha=0.96-0.97$.

Greinilegur munur var á hópunum tveimur, þeirra með háa starfsánægju og þeirra með lága starfsánægju (sjá töflu 2). Þeir sem voru með háa starfsánægju mátu frammistöðu sína í starfi mun hærri en þeirra sem voru með lága starfsánægju. Það sama má segja um alla undirvarða frammistöðu í starfi, en hópurinn með háa starfsánægju var með hærri meðaltöl á öllum undirkvörðum en þeir með lága starfsánægju. T-próf tveggja hópa (e. independent t-test) leiddi í ljós að hópur þeirra með lága starfsánægju mátu sig með marktækt lægri frammistöðu hópur þeirra með háa starfsánægju á heildarskala og undirkvörðum um frammistöðu í starfi.

	Hópar			T próf
	Há starfsánægja	Lág starfsánægja	Alls	
	Meðaltal (Staðalfrávik)	Meðaltal (Staðalfrávik)	Meðaltal (Staðalfrávik)	
Frammistaða í starfi	5.30 (0.48)	1.95 (0.87)	4.74 (1.37)	$t(154) = -27.76$ $p < 0.001$
<i>Undirvarðar</i>				
Frammistaða í verkefnum	5.40 (1.02)	1.86 (1.02)	4.81 (1.50)	$t(154) = -23.46$, $p < 0.001$
Mat á eigin ágæti	5.47 (0.50)	1.70 (0.86)	4.84 (1.52)	$t(154) = -30.84$, $p < 0.001$
Aðlögunarhæfni	5.48 (0.60)	1.79 (0.92)	4.87 (1.53)	$t(154) = -26.10$, $p < 0.001$
Frumkvæði	4.83 (0.89)	2.44 (1.08)	4.44 (1.28)	$t(154) = -12.07$, $p < 0.001$

Tafla 2 Niðurstöður t-prófs á frammistöðu í starfi og öllum undirkvörðum milli hópa

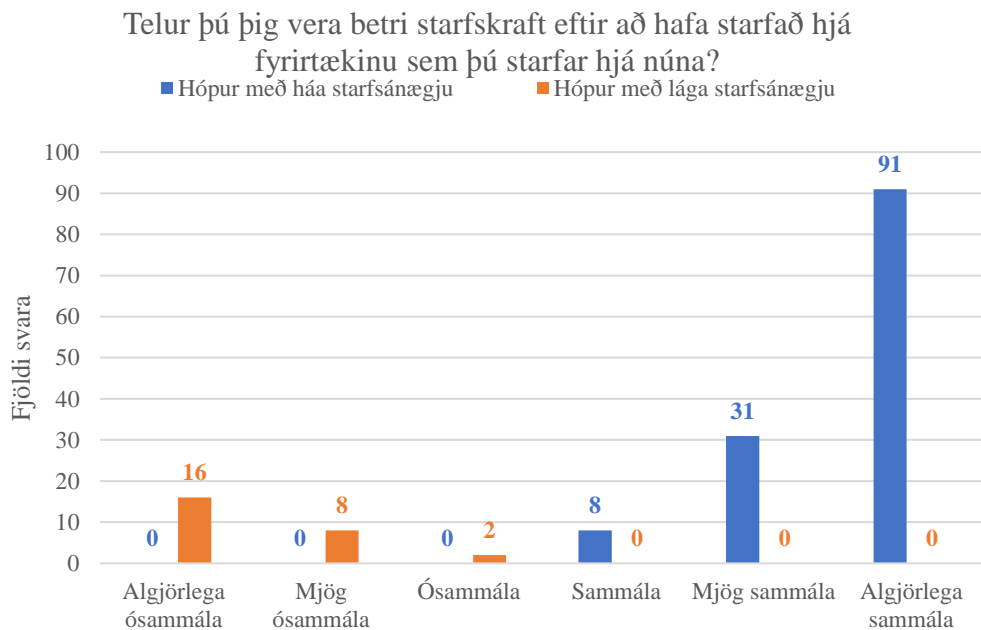
T-próf tveggja hópa á mun milli fjármálafyrirtækis 1 og fjármálafyrirtækis 2 leiddi í ljós að enginn marktækur munur var á meðalskori á starfsánægju, frammistöðu í starfi né á undirkvörðunum (sjá töflu 3). Meðaltöl og dreifing fyrirtækjanna tveggja á öllum kvörðum, bæði starfsánægju og frammistöðu í starfi og undirkvörðum þess, voru svipuð.

	Hópar		T próf
	Fjármálafyrirtæki 1	Fjármálafyrirtæki 2	
	Meðaltal (Staðalfrávik)	Meðaltal (Staðalfrávik)	
Starfsánægja	4.95 (1.59)	4.82 (1.55)	t(154) = 0.52 p = 0.60
Frammistaða í starfi	4.80 (1.36)	4.70 (1.42)	t(154) = 0.47 p = 0.64
<i>Undirkvarðar</i>			
Frammistaða í verkefnum	4.83 (1.46)	4.80 (1.55)	t(154) = 0.10 p = 0.92
Mat á eigin ágæti	4.93 (1.50)	4.96 (1.55)	t(154) = 0.71 p = 0.48
Aðlögunarhæfni	4.98 (1.48)	4.84 (1.58)	t(154) = 0.19 p = 0.85
Frumkvæði	4.53 (1.26)	4.36 (1.30)	t(154) = 0.84 p = 0.41

Tafla 3 Niðurstöður t-prófs á frammistöðu í starfi og öllum undirkvörðum milli fyrirtækja

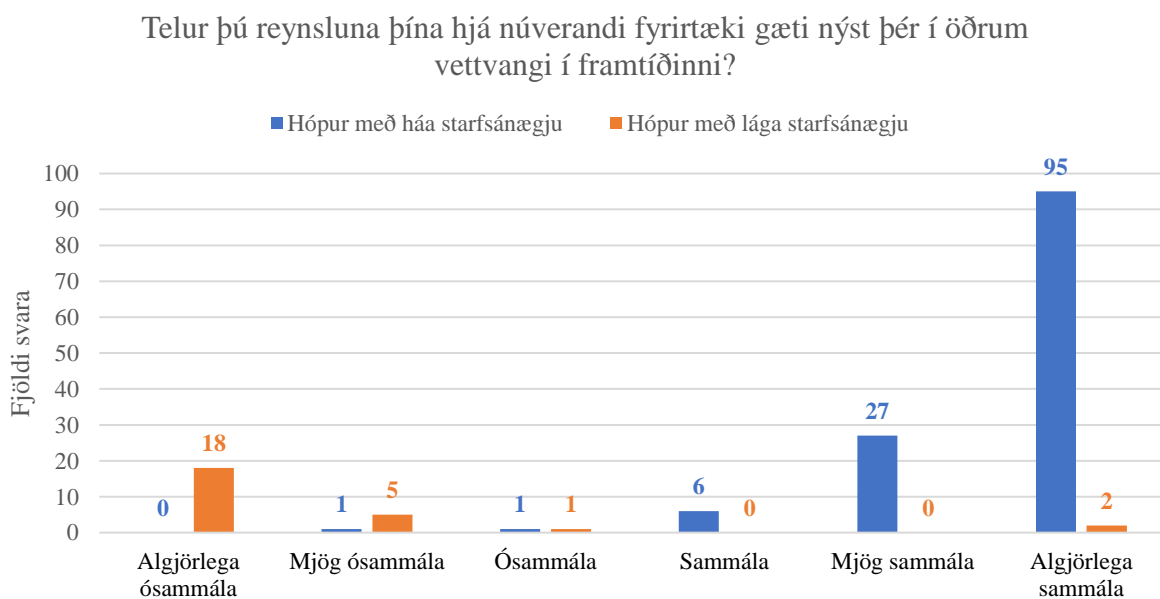
Spurning 6

Eins og sjá má á mynd 11 voru mun fleiri þeirra með háa starfsánægju sammála því að þeir séu betri starfskraftar eftir að hafa starfað hjá fyrirtækinu sem þau starfa hjá núna. Allir þátttakendur í hópi þeirra með lága starfsánægju máti sig ósammála þeirri staðhæfingu. Munur milli þeirra sem voru með háa starfsánægju og þeirra sem voru með lága starfsánægju á því hvort að þau teldu sig betri starfskraft eftir að hafa starfað hjá núverandi fyrirtæki var marktækur ($X^2(4, N=156) = 141.90, p < 0.001$).



Mynd 12 Mat starfsmanns eftir að hafa unnið hjá fyrirtækinu sem unnið er hjá núna

Fleiri af þeim sem voru með háa starfsánægju töldu reynslu þeirra í núverandi starfi nýttast þeim til framtíðar (sjá mynd 12). Flestir af þeim sem voru með lága starfsánægju voru algjörlega ósammála því. Munur var marktækur milli þeirra sem voru með háa starfsánægju og þeirra sem voru með lága starfsánægju á því hvort að þau teldu reynslu þeirra hjá fyrirtækinu sem þau starfa hjá núna gæti nýst þeim á öðrum starfsvettvangi í framtíðinni ($X^2(5, N=156) = 132.30, p < 0.001$).



Mynd 13 Reynsla til framtíðar

4.2. Eigindleg rannsókn

4.2. Þemagreining viðtala

Tvö af þremur viðtölum í eigindlegri rannsóknarhlutanum voru tekin upp og rituð niður orði fyrir orð að því loknu greind eftir þemu. Rannsakandi gaf sér góðan tíma eftir hvert viðtal að taka inn svör og líðan í viðtalinu. Eitt viðtalið var skilað inn skriflega vegna anna viðmælanda. Finna mátti greinilega samsvörun í viðtölum sem verður notuð við þemagreiningu.

Þema

1. Starfsánægju og frammistaða starfsmanna
2. Starfsþróun starfsmanna
3. Fræðsla starfsmanna
4. Áskoranir mannauðsdeilda

4.2.1. Störf mannauðsstjóra

Bakgrunnur mannauðsstjóranna tveggja og sérfræðings í mannauðsdeild sem rætt var við er mjög líkur. Öll höfðu þau unnið lengi við mannauðsmál og hafa því mikla þekkingu á sviði mannauðsmála.

Það sem fellur undir störf þeirra er allt frá ráðningu starfsmann til starfsloka starfsmanns og allt þar á milli. Það er til dæmis undirbúningur við ráðningu eða frá því að stjórnandi deilda kemur á fund mannauðsstjóra og leggur fram beiðni um ráðningu starfsmanns í eitthvað hlutverk sem vöntun er í. Þá fer ferli af stað til að greina hver þörfin er, hvað á að felast í starfinu, eftir hvernig starfsmanni er verið að leita, menntun þekking og svo framvegis. Að því loknu er farið í að auglýsa starfið, taka á mótí umsóknnum og greina þær. Að greiningu lokinni er umsækjendur kallaði í viðtöl til mannauðsstjóra sem sjá um að finna hentugasta aðilann í starfið.

Mannauðsstjórar sjá einnig um alla fræðslu. Í því felst að fá aðila til að búa til fræðslu efni. Sem dæmi um fræðsluefni er fræðsla fyrir nýráðna starfsmann eða fræðsla vegna breytingu á verklagi eða kynning á nýju verklagi. Fyrirtækin leggja mikinn metnað í fræðsluefni enda er það mikilvægt svo hægt sé að koma til starfsmanna þeim breytingum sem tilheyra þeirra starfi.

Einnig eru mannauðsstjórar til staðar ef eitthvað kemur upp á sem fellur undir mannauðsdeild eins og reglur og réttindi starfsmanna.

„stuðningur við yfirmenn ráðgjöf réttindamál samningar samskiptamál endurgjöf og guð má vita hvað þetta heitir allt“

Nú á tímum Covid-19 hefur verið mikil áhersla lögð á að líðan starfsmanna sé sem best og jafnvægi sé á milli vinnu og einkalífs og því hefur verið bætti við fræðsluefnið um heilsuvernd, andlega og líkamlega. En starfsmenn töluðu um að finna fyrir einmannaleika og einangrun á tímum Covid-19 þar sem þau hittu ekki samstarfsfélaga og var bara að einangrast inni á heimilum sínum.

Viðmælandi eitt sagði að ef ekki væri hugað að gott jafnvægi væri í starfi væri álag og streita fljót að koma ójafnvægi á líf starfsmanna. Eins og kom fram hér að ofan er fræðsla stór hluti að vinnu mannauðsstjóra og þeir nefna allir að þeir séu með góða og aðgengilega fræðslu innan sinna veggja, þar sem farið er yfir alla kjarnastarfsemi fyrirtækisins. Eitt fyrirtækið er einnig í samstarfi við HR sem býður upp á vottun sem þörf er á innan veggja fyrirtækisins. Fyrirtækin leggja áherslu á að vera með öfluga og góða kennslu til að tryggja það að stjórnendur séu hæfir til að eiga daglegt og uppbyggileg samskipti við starfsmann sína það sé lykilatriði að öflugri starfsemi.

„ef þeir gera það vel þá er það rauninni er minna að gera hjá okkur, ég segi svona þá er maður búin að vinna“

Lykilþættir

- Sjá um allar ráðningar
- Sjá um aðgengi sé að fræðsluefni
- Hæfa stjórnendur

4.2.2. Starfsánægja og frammistaða starfsmanna

Viðmælendur leggja áherslu á það í störfum sínum að fylgja eftir starfsánægju starfsmanna sinna. Verkfærið sem þau hafa við að kanna líðan starfsmanna eru kannanir sem þau sjálf senda út ásamt í vinnustaðakönnun Gallups, sem rætt var um í fræðikafla þessa verkefnis. Fyrirtækin eru öll ofarlega í könnun Gallups og eru stolt af því. Það er spurt um líðan, hvort starfsmaðurinn hafi þau tæki og tól til að vinna vinnuna sína, samstarf innan einingar, hvort hlustað sé á hann og spurt um næsta yfirmann.

Könnuninni er ætlað að fanga starfsánægju og frammistöðu starfsmanns og hvort yfirmaður vinni samkvæmt yfirstjórn.

Viðmælandi tvo sagði að virðing og að hafa fyrirtækjamenningu þannig að allir séu jafnir það sem það mikilvægasta í mannauðsmálum.

„Það á að hlusta á allar raddir og öll sjónarmið og reyna að finna þær leiðir sem stækka kökuna fyrir alla hlutaðeigandi. Það þarf að vanda gríðarlega valið þegar nýir aðilar eru ráðnir inn og taka tillit til styrkleika þeirra sem fyrir eru og hvernig nýr aðili getur styrkt teymið. Glæðlyndi og jafnaðargeð þarf að einkenna mannauðsfólk og „smita“ þannig út frá sér léttleika og jákvæðni“.

Mat tveggja fjármálafyrirtækja á hvort kæmi á undan starfsánægja eða frammistaða voru þau á því að frammistaða væri það sem gæfi starfsmönnum hve mestu starfsánægjuna. Viðmælandi eitt sagði að mikilvægt væri fyrir starfsmanninn að grípa það sem að honum væri rétt, þar sem hann bæri sjálfur ábyrgð fyrir því starfi sem honum væri treyst fyrir. Hann yrði að taka þátt til að finna starfsánægjuna.

Því að ef starfsmaður væri ekki ánægður gæti hann einfaldlega ekki skilað góðri frammistöðu. Starfsmaður sem situr ekki sáttur í sínu hlutverki hjá fyrirtækinu eða samsamar sig ekki að gildum eða menningu og getur ekki verið besta útgáfan að sjálfum sér þar að leiðandi getur hann mögulega ekki skilað inn jafngóðu verki og hann hefði getað ef hann væri sáttur í sínu hlutverki. Starfsmaður sem ekki er sáttur getur ekki þrífist vel við þannig aðstæður og getur þar af leiðandi ekki skilað bestu frammistöðu dagsins.

Viðmælandi eitt nefndi að hann hefði alltaf litið á mannauðsmál þannig að það eigi að gera starfsfólkið alltaf betra og hæfar í starfi, það væri grundvallar atriðið og til þess að gera það þarf að vera með góða umgjörð svo að starfsfólkið geti verið ánægt í starfi. Starfsmenn vilja að á þá sé hlustað og það fái sjálfstæði til starfa.

„Annars tel ég að allt sem er vel gert í mannauðsmálum sé gert til að auka helgun og starfsánægju starfsmanna“

Með góðri umgjörð er átti við allt utanumhald er varðar starfsmannamál, fræðsla, kennsla, hlusta á og vera vakandi yfir hvað er að gerast í hverri deild fyrir sig og þar skipir yfirmaður þeirra deildar sem stjórnar miklu málið.

Í viðtölum mínum kom í ljós að ef ekki væri vandað vel til verksins varðandi ráðningar á stjórnendum væri það fljótt að koma niður á starfsánægjunni starfsmanna og því væru þau alltaf með mælingar tvisvar á ári til skoða hversu öflugir stjórnendur eru í að efla liðsheildina og til að mæla traust sem starfsmenn hafa til viðkomandi, þá fá þeir endurgjöf til baka á störf sín sem stjórnendur. Alltaf þarf að tryggja að stjórnendur séu ávallt í góðu samtali við allt starfsfólk og því er umbunum fyrir vel unnin störf.

„ekki má gleyma því að stjórnendur eru bara venjulegt fólk sem þarf að fá aðhald og ef engin fylgist með og gefur þeim klapp á bakið þá nenna þeir ekki að leggja sig fram“

Starfsánægja yngra starfsfólksins er ekki eins og þeirra sem eldri eru. Þeir eldri leggja meiri áherslu á samveru með samstarfsfélögum sem gefur þeim mestu starfsánægjuna, en yngri starfsmenn eru meira með væntingar um starfsþróun og leggja því áherslu á starfsþróunarmöguleika þannig að starfsánægja yngra fólksins helst í hendur við starfsþróunarmöguleika meðan hjá eldra fólkinu helst það í hendur við samstarfslagana.

Viðmælandi eitt ræddi um það að ef á starfsmann væri hlustað, hann fengi sjálfstæði til athafna, hans álit skipti máli og hann fengi að vaxta og dafna þá væri hann sáttur. Ef starfsmaður næði góðum árangri þá væri meiri starfsánægja og betri frammistaða hjá honum. Því væri hvatning fyrir stjórnendur að styðja vel við starfsmenn sína.

Viðmælandi eitt sagði jafnframt að þau legðu áherslu á það að stjórnendur væru mannauðsstjórar yfir þeim hóp sem þeir færu yfir. Þeirra verk væri því að fylgjast með, hlusta og leyfa starfmönnum að vera með í ráðum. Einnig að upplýsa þá um það hvert fyrirtækið væri að stefna og vera viss um það að starfsmaðurinn vissi hvað það þýddi fyrir starfsmanninn.

Spurning þessa verkefnis var að spyrja um áhrif fjórðu iðnbyltingarinnar á starfsánægju og að því tilefni vildi viðmælandi eitt nefna að hann væri ekki viss um að fjórða iðnbyltingin hefði áhrif á starfsánægju. Ef skoðaðir væru þeir þættir sem hafa áhrif á starfsánægju þá væru þeir ekkert að breytast, mannfólkið er ekki að breytast eins og tækniþróunin.

„maðurinn hefur ekkert breyst á síðustu 10 þúsund árum, mannsheilinn hefur ekki tekið sömu breytingum og tæknileg þekking, þannig að ég er ekki viss um að fjórða iðnbyltingin hafi áhrif á starfsánægjuna. En

gildismatið getur breyst og jafnvægi milli vinnu og einkalífs getur haft meiri áhrif á starfsánægju en fjórða iðnbylgingin“

Viðmælandi eitt sagði að yfirmenn mældust með hærri starfsánægju þrátt fyrir að vinna lengi vinnudag en almennir starfmenn, hann teldi að ástæðan fyrir því væri að á yfirmenn væri almennt hlustað og þeir hefðu meiri áhrif.

Lykilþættir:

- Hlustað á starfsmanninn
- Vakandi yfir álagi starfsmanna
- Upplýsa starfsmann um þá vegferð fyrirtækisins
- Hvetja til góðs árangurs

4.2.3. Starfsþróun

Mannauðsstjórar voru allir sammála um að miklar breytingar hafi verið allt frá bankahruni. Að það þurfi ekki að horfa langt aftur til að sjá þær breytingar þegar útibú eða afgreiðslustaðir fjármálafyrirtækja voru full af fólki en nú sé staðan önnur.

Starfsmaður sem réð sig til starfa fyrir einhverjum árum sem þjónusturáðgjafi með allt annarri starfslýsingu en er í dag. Hann þarf annað hvor að aðlaga sig að breyttu hlutverki eða óska eftir starfslokasamning. Að aðlaga sig að breyttu hlutverki er í raun að taka þátt í starfsþróun og í leiðinni þróa sig áfram í starfi hjá fyrirtækinu.

Mannauðsstjórar eru þó sammála því að fjórða iðnbyltingin fækki ekki endilega bara störfum heldur getur alveg verið að hún búi jafnvel til störf sem ekki eru til núna. Því þyrfti fjórðaiðnbyltingin ekki að vera slæm heldur gæti hún einnig verið tækifæri fyrir starfsmanninn að þróast í starfi og verða betri í dag en í gær.

Viðmælendur eitt og þrjú voru sammála um það að þau væru að vinna í fyrirtækjum þar sem starfsmanna fjöldi færi fækkandi, það væri engin launung með það. Fjármálakerfið væri of stórt eins og það er í dag og vélnar væru að leysa af störfum.

Þó svo tæknibreytingum sé fagnað af viðtakendum og starfssemi fjármálafyrirtækja hafi þróast getur það leitt til þess að mikið álag getur orðið hjá þeim starfsmönnum sem eftir verða.

Þetta álag er eitthvað sem allri mannauðsstjórar vilja sjá leysast fljótt og vel, þau voru öll sammála um að það gott aðhald og umgjörð væri það sem myndi ná sem mestu jafnvægi á vinnustaðnum. Því er mikilvægt að tryggja að vera með góða stjórnendur sem eru hæfir að eiga í daglegum og uppbyggilegum samskiptum við starfsmenn.

Viðmælandi tvö sagði að um leið og þau væri að innleiða breytingar eins og innleiðingu róbóta þá væri þau í leiðinni að kenna starfsmönnum inn á ný störf til að gefa þeim tækifæri á því að aðlaga sig breytingum og síðast en ekki síst að þróa sig í starfi.

Jafnframt væru þau með yfirlýsta stefnu hjá sér að upplýsa ávallt starfsfólkið um það hvað væri að gerast hjá þeim í nýjum verkefnum. Í stað þess að að fækka fólki væri stefnan hjá þeim að þjálfa starfsmenn áfram.

„Því þó að störfum fækkar á einn veg þá aukast þau á annan veg“

Eins og viðmælandi eitt sagði að þau hefðu búið til vinnuhóp sem ekki var til áður til að fara í deildirnar og finna hvaða verk væru hentug til að láta róbót vinna:

„starfsfólki sem hafði áhuga á því að koma inn í þetta teymi fyrir tveimur árum voru 5 starfsmenn... þetta teymi er enn starfsandi í dag“

Viðmælandi þrjú var ekki á því að við værum að horfa á breytingar fjórðu iðnbyltingarinnar hún taldi að við ættum eftir að sjá „disrupture“ breytinga sem sáust þegar internetið var kynnt til sögunar eða gufuvélin í upphafi. Tæknibreytingar hafa að vísu verið að þróast og sjálfvirknivæðingin orðin mikil en enn eigi fólk eftir að verða hissa og hugsa með sér „þetta sá ég ekki fyrir“.

Viðmælandi eitt var hinsvegar á því að fjórða iðnbyltingin væri á fleygiferð og til þess að vera með þarf starfsmaðurinn að grípa hjálpina og stuðninginn sem býðst hjá fyrirtækjunum í fræðslu.

Það mun gera starfsmanninn hæfari til að ná í spennandi starf utan fyrirtækisins, svo þessir tímar geta verið mjög spennandi fyrir starfsmann sem tekur þátt og er virkur því það auðveldar honum að fá vænt starf til framtíðar.

Viðmælandi þrjú sagði að menningin hjá þeim væri þannig að starfsmenn kæmu sjálfir með tillögur að sjálfvirkni án þess að hugsa það að það gæti leitt til fækkunar á störfum: „það er menning hjá okkur“.

Það er alltaf spurningin um áhuga starfsfólks á að taka að sé önnur verkefni eða ný verkefni og hvaða væntingar eru til staðar hjá starfsfólki varðandi störfin sem verða til, máttast það einhvern vegin við þannig að sé verið að uppfylla óskir hvers og eins. Það sést vel á útibúanetinu bankanna að það hefur orðið mikil breyting, ekki þarf að horfa

langt aftur í tíman til sjá að útibúanetið er með allt öðrum hætti ef horft er aðeins til síðustu tveggja ára eða fimm til tíu ár aftur í tímann þar kemur fram gríðarlega mikil breyting.

Starfsfólk fjármálafyrirtækja er að aðlaga sig að breytingum og nýju verklagi. Menning starfsmanna fjármálafyrirtækja er að aðlaga sig að tæknilausnum fyrirtækisins. Stjórnendur styðja við það með fræðslu og er því fræðsla og símenntun orðin virkur þáttur í starfsemi fjármálafyrirtækja með heilsuþætandi fyrirlestrum einnig um loftlagsmál og eflingu huga og sálar.

Viðmælandi eitt sagði að starfsfólk ætti að horfa á tæknibreytingar sem tækifæri og breytingarnar gætu orðið þær að með aukinni sjálfvirkni leiði það til þess að hægt sé að stytta vinnuvikuna,

„vinnutími verður kannski kominn í 4 daga vinnuviku eftir 10 ár eða verðum við komin í það við hættum að vinna klukkan 3 eða 4 á daginn?“

Lykilþættir:

- Aðstoða starfsmenn við starfsþróun
- Vera vakandi yfir nýjum óþekktum störfum
- Stuðningur yfirmanna við starfsþróun nauðsynlegur

4.2.4. Áskoranir

Áskoranir mannauðsdeilda lúta oft en ekki að fækkun starfsmanna. Í breytingaferlinu er óhjákvæmilegt að fækka starfsmönnum því er það mikil áskorun hjá fyrirtækjunum að takast á við það. Fækkun starfsmanna getur leitt til álags og hafa mannauðsstjórar augun á því og vilja passa að álag vegna breyting lendi ekki á þeim starfsmönnum sem eftir veða

„við erum alltaf að reyna að gera það með þeim hætti að það auki ekki vinnuálagið á starfsólkið okkar heldur að þetta sé annað hvort ekki þörf á að vinna þessi verk eða einhverskonar sjálfvirkniferill sem tekur við því sem starfsmenn gerðu áður vonandi hittum við alltaf á það“

Sjálfvirkni og tæknibreytingum hentar ekki öllum starfsmönnum og þá kjósa starfsmenn eftir því að hætta og finnur viðmælandi þrjú fyrir því að það fari fjölgandi. Enda séu þau með starfsfólk sem ráðið var til annarra starfa en það er í dag og finnur sig bara ekki og þá sé betra að óska eftir starfslokum. Sjá dæmi þjónusturáðgjafa hér að ofan en það er það starf sem hefur breyst mjög mikið, umgjörð og uppsetning varðandi

það hvernig á að þjónusta viðskiptavin hefur tekið breytingum og ekki geta allir aðlagð sig að þeim breyttu aðstæðum og því ákveða sumir að hætta.

Fyrirtækin þrjú sem rætt var við bjóða öll upp á fræðslu og þróun fyrir starfsmenn í starfi þannig að starfsmaður nái að fylgja eftir þeim breytingum sem eru í fyrirtækinu í dag. En þau finna þrátt fyrir það að starfsfólk er órólegt og vart um sig og skynjar mannauður að fólk sé að hugsa um það hvað verði um það. En þau finna ekki fyrir streitu starfsmanna eða vanlíðunar þeirra, en enga að síður telja þau að fólk sé að hugsa um það hvað verði um það til lengri eða skemmri tíma.

Áskorun mannauðdeila lúta oft að hagræðingu fyrirtækjanna og þau finna fyrir því að hagræðingarferli er hjá þeim og þá er getur hagræðing bitnað á fræðsluhlutaum.

Áskoranir eru einnig að fjármálafyrirtækin eru með starfsfólk sem langar til að próast í starfi en mannauður hefur ekki þau störf sem starfólkið óskar eftir. Þó svo að ákveðnum störfum fækkar á meðan önnur breyst er ekki endilega hægt að máta annan starfsmann í starfið til að mæta óskum. En fyrirtækin reyna engu að síður að láta starfsmannaveltu vera tæki til fækkunar á starfsmönnum frekar en að fyrirtækin sjálf eigi frumkvæðið að fækkun starfsmanna.

Áskorun mannauðsstjóra er einnig að vera með góða stjórnendur. Þegar miklar breytingar eru getur það verið áskorun að ráða rétta stjórnandann. Því ef fyrirtækið er ekki með nægilega góðan stjórnenda eða hefur ekki valið þann rétta inn í hópinn, það er að segja ef viðkomandi er ekki góður í mannlegum samskiptum eða hvernig hann er í að efla liðsheild, traust og þessháttar einungis horft á hæfni hans í faginu, kemur það hratt niður starfsánægju starfsmanna.

Lykilþættir:

- Fækkun starfa
- Álag starfsmanna
- Ekki möguleiki á starfsþróun
- Góðir stjórnendur

4.3. Heildarniðurstöður

Í þessum kafla verður rannsóknarspurningu svarað bæði út frá meginlegu rannsókninni og eigindlegu rannsókninni

4.3.1. Meginleg rannsókn

Ef skoðuð eru svör starfsmanna þá kom í ljós að starfsánægja starfsmanna og frammistaða þeirra helst í hendur, það er að segja þeir sem meta sig með háa starfsánægju meta í einnig með háa frammistöðu og þeir sem meta sig með lága starfsánægju með sig einnig með lága frammistöðu.

Þeir starfsmenn sem meta sig með háa starfsánægju telja að þeir séu betri starfsmenn eftir að hafa unnið hjá fyrirtækinu. Því meira sem starfsmenn taka virkan þátt í starfinu og þeim breytingum sem eru innan starfa þeirra því betri frammistaða sem leiðir til meiri möguleika á vinnu fyrir utan fjármálafyrirtækið.

- Starfsmenn með háa starfsánægju eru betur undirbúin til framtíðar.
- Starfsmenn með háa starfsánægju meta sig með háa frammistöðu í starfi.
- Starfsmenn með lága starfsánægju eru verr undirbúin til framtíðar.
- Starfsmenn með lága starfsánægju meta sig með lága frammistöðu í starfi.

4.3.2. Eigindlega rannsókn

Við samantekt á niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar kom í ljós að lítil munur er á milli mannauðsdeilda fjármálafyrirtækjanna með tilliti til starfshátta. Störf mannauðsstjóra fela allar í sér umsjá með öllum líftíma starfsmanna frá upphafi til starfsloka. Þeir sjá allir um samskipti við stjórnendur í undirbúning við ráðningarferli, fræðslu við starfsmann, viðburði og starfslok.

Mannauðsdeildir meta fræðsluna sem eitt mikilvægasta í starfsumhverfinu fjármálafyrirtækja í dag á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar og leggja mikið upp úr að vera með gott aðgengi að fræðslu og upplýsingum til starfsmanna.

Öll fyrirtækin taka þátt í vinnustaðagreiningu Gallup þar sem metin er hollusta, helgun og tryggð og því er vel fylgst með líðan starfsmanna einnig eru fyrirtækin með sína eigin könnun sem mæla mismundi atriðið frá könnun til könnunar. Fyrirtækin eru því öll að fylgjast reglulega og vel með líðan starfsmanna.

Þau voru öll sammála um að helsta áskorun fjórðu iðnbyltingarinnar væri að vera ekki með nógu mikið af störfum fyrir gott og þjálfað starfsfólk þar sem verið væri að fækka störfum og færa þau yfir í sjálfvirkni.

Eins og áður hefur verið greint frá reyna fyrirtæki oft að nota starfsmannaveltu við fækkun starfsmanna og færa starfsfólk á milli starfa í stað þess að segja upp, en að vísu væri ekki launung á því að fólki færi fækkandi í þessum störfum.

Það sem fyrirtækin gera vel er starfsþróun, það er að segja að vera með fræðslu svo starfsfólkið hafi möguleika á því að færa sig á milli starfa innan fyrirtækjanna þegar róbótar og sjálfvirkni leysir störfin af eða fylgja starfinu sínu eftir í þá átt sem það er að fara. Þau vilja kafa dýpra í það og ná að vera með betri og dýpri þekkingu á málefnum.

Mannauðsstjórar fjármálafyrirtækjanna þriggja lögðu öll sama skilning á starfsánægju eins og fræðin segja til um, en voru ekki endilega hlynnt því að starfsánægja starfsmanna leiddi til betri frammistöðu. Það væri jafnvel þau góðu störf sem starfsmenn vinna sem leiðir þá sjálfa inn í betri frammistöðu og betri árangur í starfi. Þau voru einnig á því að starfsánægja væri eitthvað sem starfsmaðurinn nær þegar hann nær meiri árangri.

Mannauðsstjórar fjármálafyrirtækjanna þriggja standa allir frammi fyrir áskorunum vegna fjórðu iðnbyltingarinnar sem lítur að fækkun starfsmanna og leið til að finna góðum starfsmönnum farveg annað hvort í nýjum störfum innan fyrirtækjanna eða með starfslokasamning.

Áskoranir þeirra liggja í kröfu starfsmanna um starfsþróun og þau bregðast öll við með því að bjóða upp á fræðslu, kennslu eða stuðninginn sem þarf til að finna starfsmanninum þann farveg sem hann óskar eftir, það gera þau vel og eru með gott aðgengi að fræðslu. Áskorun þeirra á líka við tæknibreytingar en fyrirtækin eru með öflugum starfsmenn en fækkandi störf vegna fjórðu iðnbyltingarinnar.

Einn mannauðsstjóri nefndi að breytingar vegna fjórðu iðnbyltingarinnar myndi ekki endilega koma inn á starfsánægju starfsmanns þar sem að það gæti vel verið að afleiðing sjálfvirkinnar væri að vinnustími starfsmanns myndi minnka og annað jafnvægi kæmist á en við þekkjum í dag á milli vinnu og einkalífs.

4.4. Rannsóknarspurningunni svarað

Í þessu verkefni var leitast við að fá svör við áhrifum starfsánægju á frammistöðu starfsmanna fjármálafyrirtækja á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar. Til að leita svara var rætt við mannauðsstjóra til að fá þeirra sýn á málið og eins var könnun lögð fyrir starfsmenn til að fá þeirra mat á eigin starfsánægju og frammistöðu.

Rannsóknarspurning var lögð fram: *Hefur starfsánægja áhrif á frammistöðu starfsmanna á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar?*

Niðurstaða viðmælanda voru á þá leið að þau telja að fjórða iðnbyltingin hafi ekki áhrif á frammistöðu eða starfsánægju starfsmanna sinna. Hins vegar getur starfsánægja starfsmanna haft áhrif á frammistöðu þeirra, það er að segja ef starfsmaður tekur þátt í þeim breytingum sem eru innan vinnustaðarins á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar þá veitir það starfsmanninum starfsánægju og frammistaða hans verður betri, bæði að mati starfsmannanna sjálfra og mannauðstjóra. Með þessari þátttöku starfsmanna verða þeir einnig betur undir það búin að færa sig um set ef starfið þeirra innan fyrirtækisins leysist upp.

4.4.1. Rannsóknarmarkmiðum svarað

Í verkefninu voru einnig lög fram rannsóknarmarkmið sem voru eftirfarandi:

- Hvernig meta starfsmenn frammistöðu og starfsánægju sína á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar ?
- Hvernig viðhalda stjórnendur frammistöðu og starfsánægju starfsmanna sinna ?
- Hvernig er starfsþróun starfsmanna á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar ?

Eins og kom fram í meginlegu rannsókninni þá mátu þeir starfsmenn sem voru með háa starfsánægju frammistöðu sína hærri en þeir svo voru með lága starfsánægju.

Starfsmenn voru aðeins beðnir um að leggja mat á það starfsumhverfi sem er hjá því fyrirtæki sem þeir starfa nú hjá og eins leggja mat á starfið sem þeir starfa við núna, það er að segja stöðugar tæknibreytingar, og því er ekki hægt að sjá hvort að starfsánægja eða frammistaða þeirri væri betri eða hærri en áður en tæknibreytingar fjórðu iðnbyltingarinnar hófust.

Mannauðsstjórar viðhalda starfsánægju með því að vakta stöðuna með könnunum bæði hjá yfirmönnum og stjórnendum. Tilgangurinn með því er að fanga líðan starfsmanna í fyrirtækinu til að gera brugðist við ef eitthvað er að gerast sem hægt er

að vinna með til batnaðar. Þeir leggja áherslu á að vera með góða yfirmenn sem halda utan um hópinn sinn.

Í viðtölum við mannauðsstjóra leggja þeir áherslu á að fylgja eftir starfsþróun starfsmanna sinna með fræðslu og kennslu í breytilegu starfsumhverfi því er hægt að setja að umgjörð fjármálafyrirtækja fyrir starfsmenn að grípa tækifæri til starfsþróunar sé til staðar.

5. Umræður og hagnýtar tillögur

Tækniþróun mannsins hefur leitt okkur að fjórðu iðnbyltingunni og sýnt okkur hvað breytingar eru hraðar sem tíminn á milli byltinga styttest með hverri byltingunni. Aðlögun mannsheilans er ekki á sama hraða og tæknibreytingar þó svo að upptök tæknibreytinga eigi sér stað í heila mannsins.

Fjármálafyrirtæki hafa verið dugleg að innleiða tæknibreytingar og tekið í notkun til dæmis róbóta til að leysa að þau störf sem áður voru unnin af starfsfólki. Verkferlar hafa einnig verði styttil til að koma verkin verði auðveldari og einnig til að útrýma sóun. Bæði bankar og tryggingarfyrirtæki hafa verið dugleg að kynna fyrir viðskiptavinum sínum nýjar lausnir svo þeir geti afgreitt sig sjálfir sig hvar og hvenær sem er. Þetta hefur haft þau áhrif að afgreiðslustaðir fyrirtækjanna hafa farið fækkandi. Breytingar eru vissulega áberandi fjármálafyrirtækjum í dag og getur skapað hræðslu starfsmanna, kvíða og streitu.

Ef niðurstöður þessarar rannsóknar er borin saman við rannsóknina sem gerð var í Idónesíu (Nangoy o.fl., 2020) þá eru niðurstöður nánast eins þar sem þeirra niðurstaða var að starfsánægja starfsmanna eða jákvætt viðhorf þeirra leiddi til betri frammistöðu í starfi. Saman ber þessa rannsókn þá fer starfsánægja saman við frammistöðu starfsmanna.

Eins og kom fram í fræðikafla um uppbyggingu bankakerfisins eftir hrún var rík áhersla lögð á lækun á rekstrarkostnaði og aukningu á stafrænum lausnum og nýtt til þess nýsköpunarfyrirtæki sem nefnd voru í kafla um fjártæknifyrirtæki (Hvítbók, 2018). Þetta veldur því meðal annars að fjármálafyrirtæki eru að minnka umfang sitt í rekstri með innleiðingu stafrænna lausna eins og róbóta eða innleiðingu fjártæknilausna.

Þessi vegferð leiðir óhjákvæmilega til breytinga á störfum starfsmanna og fækkunar starfsmanna fjármálafyrirtækja.

Áhrif fjórðu iðnbyltingarinnar er innleiðing stafræna lausna sem leysir af störf sem áður voru unnin með hugarafli. Þetta eru störf sem hægt er að sjálfvirknivæða, störf þar sem unnið er eftir listum, notkun gervigreindar sem er þá eins og nefnt var með lausn Lucinity (2021) sem berst gegn peningaþvætti með því að finna einhverja breytur í gögnum án mikillar aðkomu starfsmanna.

Áskorun fjármálafyrirtækjanna er að aðstoða starfsmann í hverskonar starfsþróun, en mannauðsstjórar finna fyrir því að vera með of mikið af reyndu og góðum starfsmönnum og því er áskorun að finna bestu leiðina fyrir starfsmanninn.

5.1. Hagnýtar tillögur

Hagnýting þessarar rannsóknar var meðal annars að leggja fram hagnýtar tillögur byggðar á niðurstöðum rannsóknarinnar fyrir mannauðsstjóra fyrirtækjanna og stjórnendur þeirra.

Mikilvægt er fyrir fjármálafyrirtæki að viðhalda starfsánægju og frammistöðu starfsmanna sinna á tímum tæknibreytingar. Þar sem rannsóknin bæði meginlegrar og eigindlegar sýnir að starfsmenn vilja starfsþróun, fræðslu og vera betri starfsmenn.

Því þurfa stjórnendur að uppfylla þarfi starfsmanna um starfsþróun, vinnuumhverfi og aðlaga það að þörfum starfsmanna. Þeir þurfa að geta fylgst með álagi, streitu, þekkingu, vankunnáttu, líðan og frammistöðu starfsmanna.

Það geta þeir með því

- Að mynda gott og öflugt teymi þar sem öllum líður vel
- Að vera viss um að allir viti hvert er verið að stefna
- Að stjórnendur geti komið upplýsingum á framfæri svo allir skilji
- Að stjórnendur styðja við starfsmennina
- Að fagna sigrum, litlum og stórum
- Að fylgja eftir breytingum sem verið er að vinna að

Lykilþættir

- ✓ Að koma auga á þarfir og óskir starfsmanna
- ✓ Að koma auga á hvað vantar uppá hjá starfsmanni til að styðja við hann
- ✓ Að teymið vinni saman
- ✓ Að stefnu sé kunn starfsmönnum
- ✓ Að markmiðum sé fylgt eftir og allir þekki þau.

5.1.2. Tillaga að nýrri rannsóknarspurningu

Í framhaldi af þessari rannsókn væri gaman að skoða betur tengsl milli stjórnenda og starfsmanna. Hvernig gengur stjórnendum að halda í starfsánægju og frammistöðu starfsmanna? Eru stjórnendur að fylgja eftir ráðum mannauðsstjóra?

Nær menningin frá toppi og niður? Er jafnvægi milli vinnu og einkalífs? Er vinnufyrirkomulagið sniðið að þörfum hvers og eins?


6. Lokaorð

Lagt var af stað í þessa rannsókn með þeim tilgangi að rannsaka áhrif starfsánægju starfsmanna fjármálafyrirtæka á frammistöðu þeirra á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar. Hvort áhrif tæknibreytinga hefðu áhrif á starfsánægju starfsmanna og frammistöðu þeirra.

Fjármálafyrirtæki eru vakandi yfir starfsánægju starfsmanna sinna og taka þátt í mælingum Gallups um starfsánægju, hollustu og tryggð eins og rætt er í kafla 3. en sýnt hefur verið fram á tengsl milli starfsánægju og frammistöðu starfsmanna, að starfsánægja leiði til betri frammistöðu og að sama skapi leiðir starfsóánægja til neikvæðra upplifunar sem getur haft neikvæð áhrif á starfsemina og afkastageta fari minnkandi. Þetta geti svo leitt til verri þjónustu til viðskiptavina fjármálafyrirtækja, en rannsóknir hafa sýnt fram á að tengsl eru á milli verri hagnaðar fyrirtækja ef upplifun viðskiptavina verður ekki ánægjuleg.

Því er mikið í húfi fyrir fyrirtæki að halda starfsmönnum ánægðum á tímum stöðugra breytinga þar sem starfmenn sjá mikið um það að innleiða breytingar til viðskiptavina fyrirtækjanna.

Bæði starfsmenn fjármálafyrirtækja og fyrirtækið sjálft sýna frumkvæði að koma með tillögur að breytingum á starfi starfsmanna sem leiðir jafnvel til fækkunar þeirra. Því ætti það að vera helsta mál mannauðsstjóra að passa upp á að stjórnendur séu góðir leiðtogar og geti haft áhrif á starfmennina til að markmið fyrirtækisins nái fram að ganga. Það geta þeir gert með því að passa að starfsmann séu upplýstir um það hvert er verið að stefna og hvernig á að komast þangað. Stjórnendur þurfa að styðja við starfsmann og passa að þeir fái tíma til að aðlaga sig að breytingum og hafi möguleika á að ná sér í þá þekkingu sem mannauðsdeildin bjóða og geti þá þróast í starfi þar sem það leiðir til þess að atvinnumöguleikar starfsmannsins eykst.



Þá ættu fjármálafyrirtækin að geta kvatt fyrrum óreyndan starfsmann sem nú hefur eflst í starfi með bros á vör vitandi þess að starfsmaðurinn er betri eftir að hafa unnið hjá fyrirtækinu og tilbúin til að takast á við frekari verkefni á nýjum vettvangi.

8. Heimildaskrá

Arion banki. (e.d.). *Mannauður*

<https://www.arionbanki.is/bankinn/vinnustadurinn/mannaudur/?#main>

Arion banki. (e.d.). *Mannauðsstefna*.

<https://www.arionbanki.is/bankinn/vinnustadurinn/mannaudur/annaudsstefna/#main>

Arion banki. (e.d.). *Vörður dótturfélaga*.

<https://www.arionbanki.is/bankinn/starfsemi/dotturfelag/>

Argyle, M. (2001). 2. útgáfa. *The psychology of happiness*. London: Routledge

Arntz, M, Gregory T, og Zierahn 2016 *The risk of automation for jobs in OECD*

Countries: A comparative Analysis <https://doi.org/10.1787/1815199X>

Arney Einarsdóttir. (2007). Áhrifavaldar starfsánægju og hvatningar: Íslensk

stöðlun og prófun á evrópsku starfsánægjuvísitölunni. Í Ingjaldur

Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII* (bls. 39-50).

Reykjavík: Félagsvísindastofnun.

Aur. (e.d.) *Aur* <http://www.aur.is>

Autor, D. H. (2015). *Why Are There Still So Many Jobs?* The History and Future of

Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, [https:// DOI: 10.1257/jep.29.3.3](https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3)

Ásta Bjarnadóttir. (2000). *Starfsánægja ungra Íslendinga*. Sálfræðitímaritið –

Tímarit Sálfræðifélags Íslands 6.árg.2000,63-77

Begley, T. M., og Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating

effects commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following

organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556

Bakker, A. B. og Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A

study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational*

Psychology, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>

Birna G. Flygenring. (2006). *Starfsánægja hjúkrunarfræðinga*. Í Helga

Jónsdóttir (ritstjóri), *Frá Innsæi til Inngripa: Þekkingarþróun í hjúkrunar- og*

ljósmóðurfræði (bls. 65-88). Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.

Bouckenooghe, D., Raja, U. og Butt, A. N. (2013). *Combined effects of positive and*

negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover

- intentions*. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147(2), 105–123. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.678411>
- Brynjolfsson, E. og McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Buckingham, M. og Coffman, C. (1999). *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. London: Simon and Schuster.
- Byrne, R. (2014, 5. mai). *A Nod to Ned Ludd*. *The Baffler*.
<https://thebaffler.com/salvos/a-nod-to-ned-ludd>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. og Calarco, M. (2011). *Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Chi, C. G. og Gursoy, D. (2009). *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination*. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Colquitt, J., Lepine, J., Piccolo, R., Zapata, C. og Rich, B. (2011). Explaining the Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer? *The Journal of applied psychology*, 97, 1–15.
<https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Company, F. M. (e.d.). *Henry Ford Biography*. Ford Corporate.
<https://www.corporate.ford.com/articles/history/henry-ford-biography.html>
- Chishti, S. og Berberis, J. (2016) *The Fintech book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. Hoboken: Wiley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness* (bls. xvii, 267). John Wiley & Sons.
- Drucker, P. (1992). The society of organizations. *Harvard Business Review*, 95-104
- Editors, H. com. (e.d.). *Wright Brothers*. *HISTORY*.
<https://www.history.com/topics/inventions/wright-brothers>
- EY.(2019). *Four themes driving FinTech adoption by consumers* https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/four-themes-driving-fintech-adoption-by-consumers

- Fu, W., Deshpande, S.P. og Zhao, X. (2011). *The Impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees. Journal of Business Ethics, 104(4), 537-543.*
- Fjármálaeftirlitið (2017) *Tæknin, internetið og fjármálaþjónusta.*
<https://fme.is/thjonustuvefur/fintech-thjonustubord>.
- Fjármálaeftirlitið (2017) *Hvenær öðlast PSD2 gildi hér á landi.*
<https://fme.is/thjonustuvefur/psd2-thjonustubord>.
- Fjártækniklasinn (e.d) *Fjártækniklasinn / Samfélag um framfarir í fjártækni/. af*
<https://www.fjartaekniklasinn.is>
- Forum, W. E. (2019). What the Fifth Industrial Revolution is and why it matters. *The European Sting - Critical News & Insights on European Politics, Economy, Foreign Affairs, Business & Technology - Europeansting.Com.*
<https://europeansting.com/2019/05/16/what-the-fifth-industrial-revolution-is-and-why-it-matters/>
- Frey, C. B. og Osborne, M. A. (2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological forecasting and social change, 114, 254–280.*
- Gallup,(2018) Vinnustaðagreining Gallup: Áratugur breytinga: *Helgun Stafsfólki áratugi breytinga.* <https://www.gallup.is/frettir/araturgur-breytinga-helgun-starfsfolks-a-aratugi-breytinga/>
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G. og Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management, 20(4), 869–884.*
<https://doi.org/10.1080/09585190902770794>
- Global, E. (2019, 31. maí). *Four themes driving FinTech adoption by consumers*
https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/four-themes-driving-fintech-adoption-by-consumers
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.*
- Hagstofa Íslands.(e.d.). *Hagstofa Íslands.* af <https://hagstofa.is>
- Hallberg, U. E. og Schaufeli, W. B. (2006). Same same: but different? Can workengagement be discriminated from job involvement and

- organizationa commitment. *European Psychologist*, 11, 119-127
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Hildigunnur Hafsteinsdóttir. (2017, mars). FinTech: Framtíð fjármálagerninga. *Fjármál–vefrit Fjármálaeftirlitsins*, 6(1), 5–6.
<https://www.fme.is/media/utgefidefni/FINTech-Framtid-fjarmalagerninga.pdf>
- Hirschi, A. (2018). *The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice*. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 192–204. <https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Hjálmar Stefán Brynjólfsson. (2018). *Hvenær öðlast PSD2 gildi hér á landi* *Fjármál* 7(3). 15-18. Sótt af <https://www.fme.is/media/utgefidefni/Fjarmal-Hvenaer-odlastPSD2--gildi-her-a-landi21032018.pdf>
- Hjördís Sigursteinsdóttir (2020) *Velliðan á vinnustað-helgun, starfsánægja og löngun til að hætta í stafi*. Tímarit um viðskipti og efnahagsmál.
DOI:10.24122/tve.a.2020.17.1.3
- Huginn Freyr Þorsteinsson, Guðmundur Jónsson, Ragnheiður H. Magnúsdóttir Lilja Dögg Jónsdóttir og Kristinn R. Þórisson. (2019). *Ísland og fjórða iðnbýltingin*. <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=03be6340-3bfc-11e9-9436-005056bc4d74>
- Hughes, Ginnett og Curphy, R. (2018). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (9. útg.). McGrawhill. <https://www.mheducation.com/highered/product/leadership-enhancing-lesson-experience/hughes-ginnett/M9781259963261.html>
- Karasek, R. A., Trinatis, K. P., & Chaudry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*, 3(2), 181–200.
- Kass, (e.d) *Kass frá Íslandsbanka* <https://www.kass.is/>
- Ísland.is. (e.d.). <https://island.is/aherslur-stafraens-islands>
- Íslandsbanki. (e.d.). *Mannauðsstefna*. september 2021, af <https://www.islandsbanki.is/is/vara/bankinn/mannaudsstefna>
- Íslandsbanki. (2021) *Ávarp bankastjóra*. (e.d.). <https://www.islandsbanki.is/is/grein/arsskyrsla-2020-avarp-bankastjora>

- Íslandsbanki (e.d.). *Íslandsbanki*
<https://www.islandsbanki.is/is/vara/bankinn/mannaudsstefna>
- Jiang, M. og Thagard, P. (2014). *Creative Cognition in Social Innovation*. *Creativity Research Journal*, 26, 375–388.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2014.961774>
- Judge, T.A. og Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life relationship. *Journal of Applied Psychology*, 6, 939-948
- Lambert, E. og Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96–118.
<https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Landsbankinn hf. (e.d.). *Vinnustaðurinn* af <https://www.landsbankinn.is/bankinn/vinnustadurinn>
- Landsbankinn. (e.d.). *Landsbankinn.is*.
<https://www.landsbankinn.is/bankinn/vinnustadurinn/mannaudsstefna>
- Landsbanki hf. (2020). *Landsbankinn.is*.
<https://www.landsbankinn.is/bankinn/fjarfestatengsl/frettir/uppgjorlandsbankans-fyrir-fyrri-helming-arsins-2021>
- Leiguskjól (e.d) *Leiguskjól* <https://leiguskjol.is/>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette (Ritstj.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls. 1297-1349). Chigago: Rand-McNally.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lög um fjármálafyrirtæki nr. 161/2002.
- Lög um opinbert eftirlit með fjármálastarfsemi nr. 87/1998
- Lucinity (e.d.). *Bringing productivity to compliance* Sótt 06.11.2021 af <https://www.lucinity.com/>
- MacKenzie, M. L. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529-541.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.001>
- Memento (e.d.). *Memento Payments*. Sótt 25. október 2021, af

- <https://mementopayments.com/>
- Meniga, (e.d) *Meniga* <https://www.meniga.is/>
- MMR. (e.d.-a). *Íslendingar snjallsímavaeddir*. MMR // Allar Markaðsrannsóknir. Sótt 3. nóvember 2021, af <https://mmr.is/frettir/birtar-nieurstoeur/552-islendingar-snjallsimavaeddir>
- MMR. (e.d.). *Vinnustaðagreiningar*. MMR // Allar Markaðsrannsóknir. <https://mmr.is/thjonusta/mmr-island-i-vinnunni>
- Mokyr, J., Vickers, C. og Ziebarth, N. L. (2015). *The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different?* *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 31–50. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.31>
- Nangoy, R., Mursitama, T., Setiadi, N. og Pradipto, Y. (2020). *Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance*. *Management Science Letters*, 1037–1042. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.006>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. og Yim, F. H. K. (2009). *Does the Job Satisfaction—Job Performance Relationship Vary Across Cultures?* *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761–796. <https://doi.org/10.1177/0022022109339208>
- Nova,(e.d) *Nova* vantar þig Aur sótt 06.11.2021 af <https://www.nova.is/dansgolfid/vantar-thig-aur>
- Markos, S. og Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, A:Sage Pulications
- Meyer, J. P., Allen, N. J. og Topolnytsky, L.(1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1-2), 83
- Meyer, J.P. og Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational

- Commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-332 .Vestal, K. (2012). Which Matters: Employee Satisfaction or Employee Engagement?. *Nurse Leader*, 10(6), 10-11.
- OECD. (2019). *The future of work - OECD Employment Outlook 2019*
<https://www.oecd.org/employment/employment-outlook-2019-highlight-en.pdf>
- Openbanking. (e.d) Openbanking. *Einfaldasta leiðin fyrir notendur til að tengja banka og fjárfæringu við bókhaldsherfi, öpp og önnur kerfi*. Sótt 06.nóvember 2021 af <https://www.openbanking.is/>
- Orange, M. A. 211 M. S. W., call, N. 07052 P. 973-736-0550 x11 P. *are monitored as staff are available with messages being checked* W.-S. I. a ranger is unavailable to take your, Information, W. K. A. T. Y. L. U. a D.M. with R. C. og Us, we will be happy to get back to you as soon as possible T. you C. (e.d.). Edison Biography - Thomas Edison National Historical Park (U.S. National Park Service).
<https://www.nps.gov/edis/learn/historyculture/edison-biography.htm>
- Oswald, A. J., Proto, E. og Sgroi, D. (2015). *Happiness and Productivity*. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.
<https://doi.org/10.1086/681096>
- Otto Meisser, V. von. (2016). Karl Marx: *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie*. (bls. 50–53). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-13213-2_10
- Ómar H. Kristmundsson. (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldahvörf: Rannsóknarniðurstöðu*. (Skýrsla). Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. og Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Price, J. L. (2001). *Reflections on the determinants of voluntary turnover*. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>

- Reiknistofa bankanna. (e.d.). *Um RB*. Sótt af <https://www.rb.is/um-rb>
RB.(2021) *Eitt stærsta upplýsingatækniverkefni RB langt komið*.
<https://rb.is/frettir/arion-ordinn-sopra-banki>
- Rizal Nangoy, Tirta Nugraha Mursitama, Nugroho Juli Setiadi and Yosef Dedyradipto sem birt var í *Management Science Letters* 10 (2020) *Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance*
- Saari, L. M. og Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. og Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Scwab, K. (2016). *The fourth Industrial Revolution (1. útgáfa)*. United States: Crown Publishing Group
- Sempane, M. E., Rieger, H. S., og Roodt, G. (2002). „Job satisfaction in relation to organizational culture“, *Journal of Industrial Psychology*, 28, 23-30
- Seðlabanki Íslands (2020) *Fjármálastöðugleiki*. (e.d.).
<https://www.sedlabanki.is/fjarmalastodugleiki/>
- Seðlabanki Íslands (e.d). *Tölulegar upplýsingar Fjármálaeftirlitsins*
<https://www.fme.is/utgefing-efni/tolulegar-upplysingar/>
- Seleari, F. (2021). *Leadership styles effect by traditional organizations and the relation with job satisfaction during digital transformation*.
<http://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/5026>
- Smith, P.C., Kendall, L.M. og Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally
- Sjóvá.(e.d) *Sjóvá stafrænar lausnir*
<https://www.sjova.is/stafrænar-lausnir/>
- Sjóvá.(e.d) *Sjóvá vinnustadurinn*
<https://www.sjova.is/um-okkur/vinnustadurinn/vinnustadurinn-sjova/>

- Society, N. G. (2020, 9. janúar). *Industrial Revolution and Technology*.
National Geographic
Society.[http://www.nationalgeographic.org/article/industrial-
evolution-and-technology/](http://www.nationalgeographic.org/article/industrial-evolution-and-technology/)
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Inngangur að aðferðafræði. Í Sigríður
Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 17-30).
Háskólinn á Akureyri
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Eigindlegar eða meginlegar
rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði
rannsókna* (bls.229-237). Háskólinn á Akureyri
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and
consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Srivastava Organizational Behaviour and Management by: *As New
Hardbound* (2005)
New | Vedams eBooks (P) Ltd. (e.d.). af
[https://www.abebooks.com/Organizational-Behaviour-Management-K-
Srivastava-Sarup/586826968/bd](https://www.abebooks.com/Organizational-Behaviour-Management-K-Srivastava-Sarup/586826968/bd)
- Patricia Cain Smith; Lorne M Kendall; Charles L Hulin (1969) The
measurement of satisfaction in work and retribution: *A strategy for the study of
attitudes*. Rand McNally/654900300
- TM og Kviku. (e.d.). *Sameining TM og Kvika*
<https://www.tm.is/frettir/sameining>
- TM,(e.d). TM *Um TM* sótt 06.nóvember 2021 af <https://www.tm.is/um-tm>
- Utriainen, K. og Kyngäs, H. (2011). Ageing hospital nurses well-being at
work: psychometric testing of the dignity and respect in ageing nurses work
scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25 (3), 617-624. doi:
10.1111/j.1471-6712.2011.00873.x
- Vís, (e.d.). *Vis tryggingar* [https // www.islandsbanki.is /is/flokkur/kort/tryggingar](https://www.islandsbanki.is/is/flokkur/kort/tryggingar)
- Vís,(e.d).*Vís Mannauður* <https://vis.is/mannaudur/>
- Vörður. (e.d) *Vörður vinnustaðurinn* <https://vordur.is/vordur>
- Ward, K. (2019, 18. febrúar). *Timeline of Revolutions* | MDS Events
Newsroom. *MDS Events*. [https://manufacturingdata.io/newsroom/timeline-of-
revolutions/](https://manufacturingdata.io/newsroom/timeline-of-revolutions/)

- 
- World Economic Forum. (2017). *Beyond Fintech: A pragmatic assessment of disruptive potential in financial service*. Sótt af [http://www3.weforum.org/docs/Beyond Fintech- A Pragmatic Assessment of Disruptive_Potential in Financial Services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech- A Pragmatic Assessment of Disruptive_Potential in Financial Services.pdf)
- World Bank. (2019). *World Development Report 2019 : The Changing Nature of Work*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1328-3
- Þóroddur Bjarnason. (2020, 21. febrúar). *Draumurinn er að Ísland verði í fararbroddi í fjártækni*. Viðskiptapúlsinn. https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2019/09/12/draumurinn_er_ad_island_verdi_i_fararbroddi_i_fjart/
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.

9. Viðaukar

8.1. Hugtakalisti

Hér er settur upp hugtakalisti til að skilningur höfundar og lesanda fari saman.

Alþjóðæfnaðaráráðsins (e. World Economic Fourum)

Aukningu á dulkóðun (e. encryotion)

Efnafræði (e. meterials science)

Evrópska starfsánægjuvísitalan (e. European Emplyee Index/EEI)

Fjártæknifyrirtæki (e. finTeck)

Fjártæknifyrirtæki (e. fintech)

Fjórða iðnbyltingin (e. 4th industrial revolution)

Frammistaða (e. performance)

Fyrirtækjahollusta (e. organizational commitment)

Gagna og dreifð færsluskrá (e. distributed ledger)

Gervigreind (e. artificial intelligence)

Gríðargögn (e. big data)

Helgun starfsmanna (e. work engagement)

Hinn upprétti maður (e. homo erectur)

Hlutanetið (e. internet of things)

Líftækni (e. biotechnology)

Nanótækni (e. nanotechnology)

Opið bankakerfi (e. open banking)

Orkugeymslur (e. energy storage)

PSD2 (e. Payment Services Directive)

Rafræn viðskipti (e. digital trade),

Sjálfvirk farartæki (e. autonomous vehicles)

Sjálfvirknivæðing (e. automation)

Skammtafræði (e. quantum computing)


Skilvirkari greining á gögnum (e. big data analytics)

Skýjalausnir (e. cloud computing)

Smáforriti (e. app and web-enabled markets)

Snjallklæði (e. wearable electronics)

Sopra (e. Sopra Banking Software)



Stafræn þróun (e. digital transformation)
Starfaánægju (e. job satisfaction)
Tveggja þáttakenningu (e. two-factor theory)
Vellíðan (e. work well being)
Vélnám (e. machine learning)
Vélrænt nám (e. machine learning)
Viðbótar-og sýndarveruleiki (e. augmented and virtual reality)
Þjarkar eða róbótatækni (e. robotice)
Þrívíddarprentun (e. 3-D printing)

8.2. Viðauki 2

Kynningarbréf til mannauðsdeildar

Kynningarbréf.

Hafnarfjörður 01.10.2021

Beiðni til xxx um þátttöku starfsmanna í meginlegri rannsókn og aðila úr mannauðsdeild í eigindlega rannsókn.

Ég heiti Hanna María Ólafsdóttir, nemandi við Háskólann á Bifröst.

Ég er að vinna að lokaritgerð minni í BS í viðskiptafræði með áherslu á verkefna-
stjórnun. Í ritgerð minni langar mig til að fá innsýn í starfsánægja starfsmanna
fyrirtækja í breytingum fjórðu iðnbyltingarinnar, stöðugra umbóta og sjálf-
virknivæðingu.

Ég óska því eftir að fá að ræða stuttlega við aðila úr mannauðsdeild til að fá innsýn í
áherslur þeirra í mannauðsmálum er varðar starfsánægju starfsmanna, hvað er vel gert
og hverjar eru áskoranirnar.

Mig langar einnig að skoða viðhorf starfsmanna og hvað það er sem hvetur þá áfram í
að vinna að stöðugri sjálfvirkni og sjálfvirknivæðingu. Til að leita svara við því verður
send rafræn könnun til starfsmanna viðskiptabankasviðs bankanna þriggja.

Spurningarnar verða 22 talsins og eru allar á skalanum 1-6. Svörun ætti því að ganga
hratt og vel en í heild gæti tekið um 3 -5 mínútur

Rannsókn á þessu sviði var birt í tímaritinu **Managment Science Letter** í janúar 2020
undir heitinu **Creating Sustainable Performance in the Fourth Industrial
Revolution Era: The effect of employee's work well-being on job performance eftir
Nangoy, Mursitama, Setiadi og Pradipto.**

Virðingarfyllt

Hanna María Ólafsdóttir

8.3. Viðauki 2

Kynningarbréf vegna rafrænnar könnunar

Kæri þátttakandi

Eftirfarandi spurningakönnun er hluti að BSc. ritgerð minni og snýr að starfsánægju starfsmanna fyrirtækja í stöðugri þróun og breytingum fjórðu iðnbyltingarinnar.

Markmið rannsóknarinnar er að fá innsýn í hvort, og þá hvaða, áhrif fjórða iðnbyltingin hefur á starfsánægju starfsmanna í starfsumhverfi sem er stöðugt að breytast.

Könnunin sem er 22 spurningar byggist eingöngu á þínu persónulega mati, ekkert svar er rétt eða rangt.

Allar spurningarnar eru á skalanum frá 1 upp í 6 þar sem 1 er algjörlega sammála og 6 er algjörlega ósammála. Það ætti ekki að taka nema um 3-5 mínútur að svara spurningunum sem er með öllu nafnlaus. Ekki verður hægt að rekja einstök svör til svarenda.

Ég væri mjög þakklát ef þú sæir þér fært að taka þátt. Öll gögn sem tilheyra þessari könnun verða eingöngu notuð við úrvinnslu þessarar rannsóknar og verður ekki miðlað í öðrum tilgangi.

Ef einhverjar spurningar vakna má senda mér þá á netfangið hanna019@bifrost.is

Með bestu kveðju

Hanna María Ólafsdóttir, nemi í viðskiptafræði með áherslu á verkefnastjórnun við Háskólann á Bifröst.

8.4. Viðauki 4

Rafræn spurningarkönnun

Hvert er mat þitt á starfsánægjunni þinni ?

Hvernig metur þú þátttöku þína í atvinnulífinu á skalanum 1-6 þar sem 6 er algjörlega ósammála og 1 algjörlega sammála ?

- Ég tel að ég sinni mikilvægu og markvissu hlutverki í mínu starfi.
- Félagslegu tengsl mín í vinnunni eru styðjandi og gefandi.
- Ég tek fullan þátt og hef áhuga á starfi mínu
- Ég tel að ég sé hæf/ur og fær í þeim verkefnum sem eru mér mikilvæg í starfi.
- Ég tel mig stuðla að hamingju og velferðar minnar og samstarfsfélaga minna.
- Ég tel mig vera góða manneskju og sinni góðu starfi.
- Ég tel mig hæfa/n til að læra sjálfstætt í starfi

Hvert er mat þitt á frammistöðunni þinni ?

Hvernig metur þú þátttöku þína í atvinnulífinu á skalanum 1-6 þar sem 6 er algjörlega ósammála og 1 algjörlega sammála ?

- Ég tel að ég vinni að fremsta megni að lokum þeirra verkefna sem ég tek mér fyrir hendur í mínu starfi.
- Ég tel að ég forgangsraði vel þeim verkefnum sem ég sinni í mínu starfi.
- Ég tel að ég sigrist vel á hindrunum sem fyrir mér verða í mínu starfi.

Hvert er mat þitt á því hvernig starfsmaður þú ert?

Hvernig metur þú þátttöku þína í atvinnulífinu á skalanum 1-6 þar sem 6 er algjörlega ósammála og 1 algjörlega sammála ?

- Ég tel að samvinna með mín með samstarfsfólki fari alltaf vel.
- Ég tel að samskipti mín við samstarfsfélaga komist alltaf réttum skilningi til skila.
- Ég finn mér alltaf ný verkefni þegar ég klára gömlu verkefni.
- Ég tel að ég taki alltaf tillit til samstarfélaga/kúnna/yfirmanna í mínu starfi.

Hver er aðlögunarhæfni þín í stafrænni bróun ?

Hvernig metur þú þátttöku þína í atvinnulífinu á skalanum 1-6 þar sem 6 er algjörlega ósammála og 1 algjörlega sammála ?

- Ég vinn alltaf að því að bæta við mig nýrri reynslu eða þekkingu í mínu starfi.
- Ég tel að ég sé snögg/ur að aðlagast nýjum breytingum í starfi.

Hvernig er frumkvæði þitt í stafrænum lausnum

Hvernig metur þú þátttöku þína í atvinnulífinu á skalanum 1-6 þar sem 6 er algjörlega ósammála og 1 algjörlega sammála ?

- Ég tel að ég komi auðveldlega auga á ný tækifæri eða stafrænar lausnir í mínu starfi.
- Ég tel að almennt komi ég fram með frumlegar og nýjar hugmyndir í mínu starfi.
- Ég tel að almennt kynni og stuðla ég að nýjum hugmyndum meðal starfsmanna í mínu starfi.
- Ég tel að almennt er ég snögg/ur að koma nýjum hugmyndum á framfæri og virkja þær á mínum vinnustað.

Hvert er mat þitt á þér sem starfsmanni

Hvernig metur þú þátttöku þína í atvinnulífinu á skalanum 1-6 þar sem 6 er algjörlega ósammála og 1 algjörlega sammála ?

- Ég tel að ég sé betri starfskraftur eftir að hafa starfað hjá fyrirtækinu sem ég er hjá núna.
- Ég tel að reynsla mín hjá fyrirtækinu núna gæti nýst mér á öðrum starfsvettvangi í framtíðinni.

Hver er menntun þín

- Grunnskólapróf
- Stúdentspróf
- Háskólapróf (BA/BS)
- Framhaldsnám (MA/MS/Ph.D)

Hvert er kyn þitt

- Kvenkyn
- Karlkyn
- Hán

Hver er aldur þinn

- 18-29 ára
- 30-39 ára
- 40-49 ára
- 50-59 ára
- 60-70 ára
- Eldri en 70

8.5. Viðauki 5

Grunnur að spurningum til mannauðsstjóra

Rannsóknarefnið mitt var áhrif starfsánægju á frammistöðu starfsmanna í fjármálafyrirtækjum á Íslandi á tímum fjórðu iðnbyltingarinnar. Viðmælendur mínir ásamt fyrirtæki munu ekki vera nafngreind. Megin tilgangur rannsóknarinnar var að fá innsýn í störf þeirra, hvaða starfssvið þeir hafa, hver aðkoma þeirra er að starfsánægju starfsmanna og hvaða aðgerðir þeir beita til að viðhalda starfsánægju sinna starfsmanna ásamt frammistöðu þeirra. Ásamt því hverjar áskoranir þetta séu og hindranir. Leitast var við að hafa spurningar opnar til að koma á flæði og fá þannig dýpri viðtal og meiri innsýn í menningu og starfið.

Bakgrunnur viðmælanda

Hvert er starfsheitið þitt?

Getur þú sagt mér í stuttu máli frá starfi þínu sem mannauðsstjóri ?

Hvað hefur þú starfað lengi í fjármálageiranum ?

Áhrif starfsánægju á frammistöðu

Hvaða áhrifa þættir eru til þess fallnir að auka starfsánægju starfsmanna fjármálafyrirtækja, þar sem vísindamenn telja að vellíðan í vinnu er eitt aðalatriði í starfsánægju. (líða vel í starfi, skýr markmið, regluleg endurgjöf hafa tækifæri til að auka þekkingu, jafnvægi, viðbrögð við álagi sveigjanleiki, jafnvægi, menning, heilsa og lífstíll þekking, viðbrögð við streitu og álag)

Kallar fjórða iðnbyltingin á breytt vinnubrögð hjá mannauðsstjórum

Hverjar eru helstu hindranir tengdar mannauði og mannauðsstjórnun sem fjármálafyrirtæki standa frammi fyrir


Hverjar eru helstu áskoranir tengdar mannauði og mannauðsstjórnun sem fjármálafyrirtæki standa frammi fyrir

Hvaða áhrif tekur þú að aukin sjálfvirknivæðing hafa á vinnubrögð og áherslur mannauðsdeilda hjá fjármálafyrirtækjum

Hvaða áhrif telur þú að aukin sjálfvirknivægðin hafi á störf starfsmanna innan fjármálafyrirtækis

Stuðningur fjármálafyrirtæka vegna stöðugra breytingar

Hverjar ef einhverjar eru áherslur fjármálafyrirtækja á símenntun starfsmanna sem undirbúningur að stafrænni þróun



Hverjar ef einhverjar eru áherslur fjármálafyrirtækja á starfsþróun starfsmanna sem undirbúningur að stafrænni þróun

8.6. Viðauki 6

Svör mannaútsdeildar

Starfsánægja Frammistaða

Fjórða iðnbyltingin

Áskoranir hindranir

Bakgrunnur viðmælanda

Hvert er starfsheitið þitt?

Svar: Ég starfa sem sérfræðingur í mannaútsmálum hjá...

Getur þú sagt mér í stuttu máli frá starfi þínu sem mannaútsstjóri ?

Svar: Ég er ekki mannaútsstjóri en starfið mitt sem sérfræðingur er mjög fjölbreytt. Ég sé um öll mannaútsmál fyrirtækisins frá því að starfsmaður er ráðinn og þar til hann lýkur störfum. Sem sagt allur líftími starfsmanns hjá fyrirtækinu. Ég sé um allar ráðningar, mannaflaspá, fræðslumál, starfslok, viðburði og allt á milli himins og jarðar eins og fylgir ávallt mannaútsmálum. Einnig er ég mikið í almennri ráðgjöf bæði til starfsmanna og stjórnenda og kem að allri ákvarðanatöku sem tengjast starfsmönnum.

Hvað hefur þú starfað lengi í þessum geira ?

Svar: Ég hef starfað í mannaútsmálum í rúm 10 ár. Var áður ráðningastjóri og sérfræðingur hjá ..

Starfsánægja

Hvaða áhrifa þættir eru til þess fallnir að auka starfsánægju starfsmanna þar sem vísindamenn telja að vellíðan í vinnu er eitt aðalatriði í starfsánægju?

Svar: Ég tel það mikilvægasta í mannaútsmálum sé að sýna öllum virðingu og að fyrirtækjamenningin sé þannig að allir séu jafnir. Það á að hlusta á allar raddir og öll sjónarmið og reyna að finna þær leiðir sem stækka kökuna fyrir alla hluthafandi. Það þarf að vanda gríðarlega valið þegar nýir aðilar eru ráðnir inn og taka tillit til styrkleika þeirra sem fyrir eru og hvernig nýr aðila getur styrkt teymið. Glæðlyndi og jafnaðargeð þarf að einkenna mannaútsfólk og „smita“ þannig út frá sér léttleika og jákvæðni. Móttaka nýliða er mér einnig mjög hugleikinn og ég tel að það geti skipt sköpum fyrir framhaldið hjá nýjum starfsmönnum.

Hvaða áskorunum eða hindrunum standa stjórnendur eða mannaútsstjórar frammi fyrir til að viðhalda starfsánægju?

Svar: Það er ákveðin áskorun að finna rétt jafnvægi varðandi fjarvinnu og staðarvinnu. Það eru mjög mismunandi þarfir og óskir hjá ólíkum teyllum og við stöndum nú þegar frammi fyrir ákveðnum málum sem við erum að finna lausn á.

Hvernig viðhaldið þið helgun starfsmanna í starfi ?

Svar: Við framkvæmum árlega helgunarkannanir í samstarfi við Gallup og erum dugleg við að taka púlsinn á starfsfólki með starfsmannasamtölum og samtölum um frammistöðu bæði starfsmanna og stjórnenda. Við náum þannig að fylgja ákveðnum vísbendingum sem við finnum að eru að hafa áhrif á helgun. Okkur hefur gengið mjög vel að viðhalda helgun og auka hana, en það er eitthvað sem gerist ekki af sjálfu sér og er mikil áskorun að viðhalda. Við viljum tryggja að stjórnendur séu ávallt í góðu samtali við allt starfsfólk og við umbunum fyrir vel unnin störf. Annars tel ég að allt sem er gert í mannauðsmálum sé gert til að auka helgun starfsmanna.

Frammistaða

Telur þú að frammistaða og starfsánægja fari saman, ef svo er hvort leiðir hitt. Leiðir góð frammistaða til ánægja eða leiðir starfsánægja til betri frammistöðu.

Svar: Ég tel að starfsánægja leið til betri frammistöðu sem aftur felur í sér að betri frammistaða leiðir til aukinnar starfsánægju. Við getum ekki tryggt góða frammistöðu í starfi án þess að starfsánægjan sé mikil og það eru hagur bæði fyrirtækisins og starfsmanna að fólk sé ánægt.

Hefur starfsumhverfið eitthvað um það að segja eins og tími fjórðu iðnbyltingarinnar.


Svar: Já ég held að það sé ekki spurning. Það að góður búnaður, tæki og tól séu til staðar skiptir t.d. miklu máli og að umhverfið sé þannig að allt starfsfólk sé vel upplýst um það sem er í gangi hverju sinni og hvert fyrirtækið er að stefna í þessar byltingu.

Fjórða

iðnbyltingin

Hverjar eru helstu hindranir og áskoranir sem stjórnendur og mennauðsstjórar standa frammi fyrir vegna fjórðu iðnbyltingarinnar ? (þá er ég með í huga fækkun starfa, ný störf, hræðsla starfsmanna við fækkun, kvíði streita)

Svar: Störf eru að breytast með fjórðu iðnbyltingunni, því er ekki að neita. Við erum að innleiða „róbóta“ og erum að finna leiðir til að sjálfvirknivæði sem flest ferli. Við viljum upplýsa starfsfólk um hvert við stefnum og hvað við sjáum fyrir okkur og við höfum náð að þróa eldri starfsmenn til að taka við nýjum verkefnum sem fylgja þessari væðingu og hefur það gengið vel. Við höfum sem betur ekki þurft að fækka fólki og



stefnan er sú að við munum ekki gera það, frekar viljum við þróa okkar mannauð áfram. Því þó að störfum fækkar á einn veginn þá aukast þau á annan veg.

Stuðningur fjármálafyrirtæka vegna stöðugra breytingar

Hverjar ef einhverjar eru áherslur á símenntun eða þekkingu til starfsmanna sem undirbúningur að stafrænni þróun

Svar: Fræðsla og endurmenntun er okkur hugleikinn eins og öðrum fyrirtækjum og við höfum verið dugleg að kynna breytingar á þeirri tækni sem við erum að innleiða og höfum fengið utanaðkomandi aðila til að kynna og kenna. Áherslurnar sem slíkar eru ekki formlegar en við viljum að allt okkar starfsfólk upplifi öryggi og þekkingu á nýjum og breyttum aðferðum og fylgjumst vel með því.

Hverjar ef einhverjar eru áherslur fyrirtækisins á starfsþróun starfsmanna sem undirbúningur að stafrænni þróun

Svar: Ég vísa í svörin hér fyrir ofan.

Hefur fjármálafyrirtæki yfirsýn yfir mat og hæfni starfsmanna.

Svar: Já vissulega. Við erum með alls konar þekkingarmatrixur sem við förum reglulega yfir til að tryggja að öll sú hæfni sé til staðar sem þarf að vera. Við þurfum að standast hæfnismöt fyrir flest störfin þegar viðkemur vottunum og til að uppfylla kröfur fjármálaeftirlitsins. Við höldum utan um öll þess gögn í mannauðskerfinu okkar og erum með virkan vöntunarlista þegar eitthvað vantar upp á og bregðumst við því með öllum tiltækum ráðum. Annað hvert bjóðum við upp á nám í tryggingarskólanum í samstarfi við HR og önnur tryggingarfyrirtæki þar sem starfsfólk fer í ársnám til vottunar.

Vísitölumælingar

Er mælir fjármálafyrirtækið meðmæla vísitölu fyrirtækisins meðal starfsmanna? Ef já hve oft

Svar: Já við gerum það, það er gert árlega í vinnustaðargreiningu.

8.7 Fylgiskjal 7

Bakgrunnur viðmælanda

Spyrjandi

Takk fyrir að taka á móti mér og biðja þig um að gefa mér upp nafnið þitt og starfsheiti er

Spyrjandi Mannauðsstjóri

Hefur þú starfað lengi hjá ..

Já svona frá 2006

Spyrjandi

Getur þú sagt mér í stuttu máli frá starfi þínu sem mannauðsstjóri ?

Sko ég er ég stýri mannauði og innri þjónusta sem er þá mannauðsmál launadeild og svo er ég með skrifstofu umsjón það er aðstoðarfólk sviða maður segir ekki sviða heldur aðstoðarfólk framkvæmdarstjóra móttaka og þess áttar og rekstrardeild og mötuneyti. Ég er fyrst og fremst með mannauðsamál ég er með deildarstjóra veitingastjóra og deildarstjóra rekstrardeildar, ég er fyrst og fremst mannauðsstjóri sem þú ert mest að spyrja um er það ekki?

Spyrjandi Jú

Þú veist bara allt saman, ég hef alltaf litið á mannauðsmálin þannig að þú átt að gera fólk hæfara í starfi og gera það betra, en það er grunnhlutverkið og þú geir fólk ekki betra nema að hafa góða umgjörð og það sé ánægt í starfi og þess háttar þannig að það er grunvallar atriði að fólks sé að standa sig vel í starfi og það er móti verandi í sjálfu sér síðan er það bara öll þessi megin mál ráð fólk og ráða fólk ..mikið af mínu starfa er síðan að vinna að almennri framþróun bankans ég sit í framkvæmdarstjórn og hérna passa upp á það að þessi málafokkur sér gert hátt undirhöfði og unninn faglega og þannig að það veitir ekki af þessari rödd hinsvegar er margt, ég segi nú alltaf ég sé svo heppin að vinna í fyrirtæki þar sem málaflokkurinn er gerður hátt undir höfði ég er mjög heppin með yfirmanns sem er mikil stefnumótunarmanneskja sem áttar sig alveg á mikilvægi málaflokksins.

Og þá hríslast það niður úr framkvæmdarstjórn

Spyrjandi

Þá kannski snúum við okkur að starfsánægju og frammistöðu starfsmanna

Já

Spyrjandi

Hvaða áhrifa þættir eru til þess fallnir að auka starfsánægju starfsmanna fjármálafyrirtækja, þar sem vísindamenn telja að vellíðan í vinnu er eitt aðalatriði í starfsánægju

Já það er sko það, það er reyndar það orðið vel rannsakað ég held að ef þú fer og kíkir í literatorin þetta er alveg í mörgu leiti vitum við mjög vel í dag hvað það er sem veitir fólk ánægt í starfi

Og síðan er þessi umræða milli frammistöðu og starfsánægju sko hvort hefur áhrif á hvort annað sko hefur starfsánægja áhrif á frammistöðu eða frammistaða áhrif á starfsánægju ég hérna, hvort er eggðið eða hænán en það er hérna ég hef allavega.

Rannsóknir benda líka mikið til þess að sko ef þú nærð góðum árangri þá hefur það frekar áhrif á starfsánægjuna, það sé frekar það orsaka samband á milli frekar en að vera rosalega ánægður og ná árangri vegna þess að sko það er ofboðslega erfitt að vera ánægður með sjálfan sig ef maður skilar aldrei góðu verki, Það er bara svona almennt ef þú tekur líka bara daglegu lífi.. ef þú er ekki skapandi eða eitthvað svona, eitthvað sem skilur eitthvað eftir sig þá eru ekki endilega ánægður með þig

Enn starfsánægja sko til þess að fólk sé ánægt þá eru nokkur atriði sem skipta grundvallar mála það eru atriði eins og fólk hefur ákveðið sjálfstæði í starfi það er hlustað á það,skiptir álit máli, þú veist það skiptir máli, skipa völd máli hefur maður einhverja ábyrgð hvernig vinn ég vinnuna þetta skipir gríðarlega miklu máli, held að þetta sé einn af kjarnaþáttunum fyrir starfsánægju þetta er líka að fá tækifæri til að þróast í starfi það er að er að fá að vaxta og dafna það er sterkur drifkraftur í mannfólkinu þannig að sko það er sko það er líka að fá sem sagt að taka þátt og fá endurgjöf á starfið það skiptir rosalega miklu máli, að taka þátt er kannski meira að það er hlustað á mann og þarna taka meir þátt fá þarna síðan er það endurgjöf sem skipir mjög máli að þú sér svona hluti af að þú sjáir svolítið heildarmyndina það er tildæmis mikilvægi þess að tala um stefnu og hvar þú er síðan í ákveðni deild og hvar þú tengist það er mjög móðeverandi og hefur áhrif á starfsánægjuna

Þannig að þetta eru ,eflaus að gleyma einhverju en mér finnst þetta vera stærstu þættirnir sem ýta þá undir svona starfsánægjuna svona þannig að þetta, ég vil kannski kalla þetta eða nota svona meira í vinnusálfræði eða mannauðsmálum svona ingatesment sem er rosalega erfitt að þýða úr enski en þetta er svona einhverskonar helgun starfsmanns sem við virkjum .

Spyrjandi

En hvað með jafnvægi á milli vinnu og einkalífs

Já það skiptir auðvitað máli kannski sko rannsóknir hafa alveg sýnt það að rosalega ef þú er tókum sem dæmi að taka stjórnendur og af hverju er stjórnendur almennt mælanlega ánægðari í starfi heldur en almennur starfsmaður þrátt fyrir að þeir vinni meira og lengri vinnutíma, það er sennilega af því að vegna þeirra þátta sem ég nefndi áðan þeir hafa meiri áhrif meir líkur á að það sé hlustað á það meiri líkur að séu stáðs tengt þessi þættir en hinsvegar sko við erum öll tilbúin til að þetta er alltaf spurning um hvað þú veist er hvað þú gengur langt.. ef þú gengur of langt í álagi eða streita þá mun ójafnvægi koma á þig til lengri tíma það er alveg klárt en ef það er svona grunvallarþáttur það er svona það efast ég um fyrir starfs per.se fyrir ánægju í starfi enn enn maður finnur alveg svo hérna með það er að vera meiri breyting með nýrri kynslóð og jafnvel með minni kynslóð að menn eru farnir að vera kannski eða spyrja sig tvisvar um hvort þeir eigi að vinna rosalega mikið er það sem gefur lífinu gildi ? manni finnst það vera aðeins munur núna ef horft er til síðustu ára

Spyrjandi

Hvernig er með þekkingu til starfsmanna, eruð þið með fræðslu til starfsmanna?

Já við erum með fræðslu innan bankans það er einn af kjarna þáttum mannauðsmála við erum með mundi segja mjög öfluga fræðslustarfsemi við erum búin að vera að efla stjórnendur í að vera mannauðsstjóra það skipir miklu máli að stjórnendur taki mannauðsmál að mannauðamála sé hluti að kjarnafærni stjórnenda vegna þess að mannauðsdeild sá sem er í daglegu samstarfi við mannauð, þú sérð að við erum með 700 í bankanum og 5 í mannauðsmálum við getum ekki sinnt mannauðsmálum nema búa til umgjörð og við verðum að tryggja að stjórnendur séu að hæfi til þess að eiga dagleg og uppbyggjandi samskipti við starfsmenn sína og ef þeir gera það vel þá er það rauninni er minna að gera hjá okkur, ég segi svona þá er maður búin að vinna, þetta er náttúrulega þjálfun enn við erum með rosamikið af þjálfun sem snúa að faginu og öryggis mál við erum með öflugum stafsemi sem er lykil atriði.

Kallar fjórða iðnbyltingin á breytt vinnubrögð hjá mannauðsstjórum

Spyrjandi

Hverjar eru helstu hindranir tengdar mannauði og mannauðsstjórnun sem fjármálafyrirtæki standa frammi fyrir

Já (hikar)

Spyrjandi Eða eru einhverjar hindranir ?

Já já það eru alltaf einhverjar hindranir, það eru alltaf einhverjar áskoranir sko hvað eru hindranir kostnaður hagræðing hún er áskorun. Það er klárt að það er alveg hindrun að líta, nú erum við, nú þurfum við að hagræði og það getur komið að kostnaði til fræðslumála sem dæmi

Og líka bara fækka fólki það yrði erum við þá með of fátt fólk sem verður meira að gera hjá eða er sjálfvirknivæðingin að taka við störfunum við það er ekki launung á því að það er að fækka mikið fólkið í fjármálageiranum og við erum alltaf að reyna að gera það með þeim hætti að það auki ekki vinnuálagið á starfsólkið eee heldur að þetta sé annað hvort ekki þörf á að vinna þessi verk eða einhverskonar sjálfvirkni feril sem tekur við því sem starfsmenn gerðu áður vonandi hittum við alltaf á það .. örugglega ekki stundum er tímabundið álag á fólkið sem eftir er með fækkun þetta er mikil áskorun og hindrun fyrir starfsmenn og mikið vinnuálag þó svo að ég hafi nefnt það áðan að það sé ekki beint orsaka samband þar á milli svo ef þú ert ekki með nógu góða stjórnendur þannig að ef þú velur ekki vel inn í stjórnendahópinn vandar ekki vel við val stjórnanda skoðar til dæmis ekki samskiptahæfni held skoða bara hversu góður hann er í faginu þá getur það komið mjög hratt niður á starfsánægju ef hann er ekki góður í mannlegum samskiptum og hérna svo held ég líka ef þú ert ekki alltaf að mæla stjórnendur, við erum alltaf að mæla stjórnendur tvisvar á ár um leið og við mælum starfsánægjuna við mælum hana alltaf við mælum stjórnendur, undirmenn meta stjórnendur alltaf, hversu meta hversu öflugir þeir eru að efla liðsheildina, traustið þeirra og svo framvegis þannig að þeir fá feedbackið ef þú gerir þetta ekki þá er mjög erfitt að missa sýnina

Stjórnendur er bara eins og annað fólk að ef þeir fá ekki aðhaldið þá og engin að fylgjast með hvort þeir séu að standa sig vel eða ekki og ef engin er að fylgjast með og þú færð ekki klappa á bakið þá endar með því að þú nennir ekkert að leggja á þig því til hvers að leggja eitthvað á sig ef engin tekur eftir því

Spyrjandi

Mig langað einnig að spyrja þig um áskoranir og hindranir vegna sjálfvirknivæðingar er það sömu hindranir og þú nefnir hér að ofan í mannauðsmálum?

Já þú gætir eins og ég nefndi hér að ofan að þetta er gert þannig að, sko, að það sitji eftir meira vinnuálag þegar þú fækkar starfsfólki vegna sjálfvirknivæðingar þá til lengri tíma mun það koma niður á álagi það er alveg klárt en sko þetta er líka sko talandi um sjálfvirknivæðinguna það er líka, það hafa skapast störf í kringum sjálfvirknivæðinguna

hérna innan bankans sem bara dæmi og það sér fólk oft líka við stofnum svona robots teymi innan bankans svona þjarkateymi þá ákvöðum við það að með þessu að auglýsa eftir starfsfólki sem hafði áhuga á því að koma inn í þetta teymi og það er orðið tvö ár síðan og þá voru 5 starfmenn, sem voru valdir af stærri hóp af fólki þarna var svona starfsþróun og þetta teymi er enn starfsandi í dag og er bara að vinna í deildum og búa til svona þetta er ekki sjálfvirkni heldur svona bara losna við ákveðin verk sem var auðvelt að leysa og er nú leyst af svona róbóti og hérna svona dæmi enn síðan er líka annað sem skipir máli þannig að bara að fólks sé bara upplýst hver er verið að stefna af því að þú ert nú að tala um fjórðu iðnbyltinguna þá er þetta bara komið hún er bara á fleygi ferð og reyna að tala um það þannig að það séu tækifæri í fjórðu iðnbyltingunni þú þarft bara að grípa við hjálpum og styðjum við þig en þú þarft að grípa það, þetta er svona umbjörg um það að efla þig í fræðslu og þekkingu og svona

En að sama skapi segja þetta er líka hérna þar sem í bankanum mun fækka störfunum og við getum ekki komist hjá uppsögnum en það gerir þig þá jafnvel hæfari að fara þá eitthvað annað eða þannig það er líf utan banka þannig að hérna þetta er svona gríðarlega spennandi tími en þetta er líka hérna aðallega hvernig þú teiknar hanna upp og þú veit það skiptir máli

Við höfum verið að reyna að teikna þetta þannig upp að hluti að að því að vaxta og dafna enn hérna auðvitað er þetta tvíeggja sverð ég ætla ekkert að setja það það er örugglega margir starfsmenn hér sem og annarsstaðar sem þú veist eru kvíðnir fyrir sínum störfum og framtíðinni út frá fjórðu iðnbyltingunni held að það sé engin spurning held að rannsóknir sýni það.

Ég held að fjórða iðnbyltingin muni skapa tækifæri og það er eitt af því sem sko ég veit ekki hvort maður lifir það en maður er farin aðeins að eldast en ég get séð fyrir mér að eftir 10.ára að vinnutíma styttingar verði ornar meiri en þær eru í dag og hérna sem dæmi eitthvað þarf með aukinni sjálfvirknivæðingu þá hérna þarf að vera eitthvað þarf að vera einhver ávinningur fyrir fólk að það fái eitthvað á móti þú veist, að það sé með aukinni sjálfvirknivæðingu að það sé þá færri fólk getur þú líka gert það með styttingu vinnutíma þú kannski verðum við komin í 4daga vinnu eftir 10 ár eða verðum við komin í það við hættum að vinna klukkan 3 eða 4 á daginn

Spyrjandi

Eða verðum við komin í eitthvað annað sem við höfum ekki hugmynd um í dag ?

Já nákvæmlega það er ómögulegt að segja en það kæmi mér ekki á óvart að þetta myndi leiða til styttri vinnuviku með einum eða öðrum hætti og þetta er þegar byrjað með styttingu vinnutíma

Spyrjandi

Enn með fjártækifyrirtæki eru þið að starfa með þeim eða búið þið til ykkar eigin lausnir ?

Við störfum með fjártækifyrirtækjum við hérna við erum með hérna við lítum við höfum hannað í raun með fengið sko þetta er svona verið nokkur skref í þessu og þróun á hverjum tímapunkti höfum við fengið innput frá fjártækifyrirtækjum í okkar þróun eins og í appinu eins og með Meniga notað það töluvert og vorum fyrstir það inn en við erum með hérna appið og þróun á appinu er svona okkar þróun en í sjálfu sér er þetta þekki ekki alveg þessa tækni en með þessu nýju tækni og platformi er þetta einhverskonar þjónustuborð og þá getur þú tengt saman lausnir sem þú vilt tengja þig við ok við ætlum að bæta við hérna eins og að selja hlutabréf í appi þá tengir þú það við sem er mjög auðvelt að plögga þig bara inn og þá eru komin með þetta inn í appið með ákveðinni forritun

Þannig að við erum komin þangað að geta tengst í raun hvaða aðila sem er inn á okkar APA platform þetta er allt á fleygi ferð


Spyrjandi

Þið erum með vísitölu sem þið mælið hjá ykkar starfsmönnum

Já við erum með hana og mælum hana reglulega en við erum með nokkrar vísitökur sem við mælum starfsmanna hún hækkað núna í Covid hún mældist þá í raun 4,42 svo mældist hún aftur í vor í 4,40 þannig að hún hefur verið svona í kringum eða hún hefur ekki farið undir 4,30 síðan fyrir hrún. Við erum með frekar háa starfsánægju hérna við erum með svokallaða helgunarvísitölu hún er sambland af 12 spurningum ein af þeim spurningum þar er um starfsánægju ertu almennt ánægður í starfi svo erum við með leiðtogavísitöluna tvisvar á ári helgunar og starfsmannavísitalan er tvisvar á ári

Svo spyrjum við alltaf um streituna, álagið samkeppnishæfni launa traust til framkvæmdarstjórnar fókusinn er samt alltaf á helgun í starfi starfsánægjuna og leiðtogavísitöluna

Inni í helgunni ertu með allar lykilspurningar fyrir starfsánægjuna eru að fá endurgjöf, skiptir álit þitt máli hefur þú tækifæri til að þróast í starfi hverfur einhver rætt framþróun þína í starfi það eru alltaf þessir kjarnaþættir, fá áheyrn veit ég hvað er ætlast til af mér



hef ég tæki og tól til að sinna mínu starfi þannig að þetta eru lykilspurningar sem spá um starfsánægju og frammistöðu í starfi um leið. Þú þarf ekki nema svona 12 spurningar til að geta kortlagt algjörlega helgun og ánægju starfsmanna og hvað þú getur gert til að bæta

Þetta er frá Gallup kjarnaspurningar þú getur flett þeim upp kjarnaspurningar

Að lokum

Þú sérð hvað breytingar hafa verið miklar á síðustu 10 árum og maður tekur kannski ekki eftir því þar sem maður er inn í þeim en það er ekki lengra síðan gemsinn kom 2007 ekki gemsinn heldur snjallsíminn ekki nema 14 ár en það hefur orði grundvallarbreyting á starfsemi, þú ert komin með þjarka og svo er gervigreindin að fara af stað, allar breytingar gerast hægt fyrst en svo er þegar þetta er farið af stað og hvernig verður þetta eftir 10 ár meira segja lyftan hér keyrir á gervigreind hún er alltaf að auka skilvirknina

En ég er ekki viss um áhrif fjórðu iðnbyltingarinnar á starfsánægju.

Ef þú skoðar rannsóknir um starfsánægju hvaða þættir þetta eru sem hafa áhrif á starfsánægju það er í sjálfu sér ekki að breytast eitt varðandi það, mannfólkið hefur í sjálfu sér ekki breyst á síðustu 10 þúsund árum, heilinn á okkur hefur ekki tekið sömu breytingum og tæknileg þekking, þannig að ég er ekki viss um að fjórða iðnbyltingin munu hafa áhrif á starfsánægjuna.

Hvað er það sem gerir starfsmann ánægðan, gildismatið getur breyst, jafnvægi milli vinnu og einkalífs ef þú vinnur of mikið þá getur það haft áhrif á starfsánægjuna hvað er þá að vinna of mikið en það gæti þá verið að vinna minna en við unnum fyrir 10 árum það er að setja að starfsfólk geri aðrar kröfur til lífsins sem ég held að sé mjög jákvætt

8.8.Fylgiskjal 8.

Takk fyrir að taka á móti mér

Langar fyrst að byrja á því að spyrja þig um hvert þitt starfsheiti er og hver er þitt verksvið hér, hvað hefur þú starfað lengi sem mannauðsstjóri og í fjármálageiranum?

Ég er hérna er sem sagt starfa sem mannauðstjóri og er núna frá því, hvenær? Sjá bráðum í tvö ár er ég búin að sjá um upplýsingatækni og viðskiptabankasviðinu samhliða ummm þú veist starfið hefur tekið á sig svona sviðin sem ég er að sinna hefur verið breytilegt milli ára nú er ég búin að sinna þessu í 11-12 ár eitthvað álíka. Nú starfið gengur út á eee er í raun allur starfsmannaferillinn frá því að vera undirbúningur ráðningu starfslýsing og starfsgreinin og allt þetta ráðningar líftími starfsmanna innan fyrirtækisins þá verði stuðningur við starfsmenn og stuðningur við yfirmenn ráðgjöf réttingarmál samningar samskiptamál endurgjöf og guð má vita hvað sem þetta heitir allt að starfslokum og eftirstarfslok ehhl til viðbótar er þú veist ýmsar kannanir greiningar og vinnsla út því þú veist ráðgjöfin og já þá held ég að þetta sé það helst sem fellur undir starfið mitt tæpi á í raun svona á þessu helsta já ..

Nú er fyrirtækið sem þú starfar í breytingum sem falla undir fjórðu iðnbyltinguna það er að segja innleiðing á nýjum ferlum, gervigreini og sjálfvirkni.

Koma þessar breytingar eða eitthvað sem varðar þær inn á borð til ykkar ?

Já, það er náttúrulega hefur áhrif á allt sem kallast skipulagsbreytingar og strúktúr þá náttúrulega kemur það til okkar, undirbúningur ráðgjöf og fleira sem snýr að praktískum atriðum varðandi flutning á bæði störfum og fólkinu sem sinnir störfunum. Það er starflýsingar samningar samskipti við fólk og fleira í þeim dúr og ráðgjöf við stjórnendur tengt breytingum og breytingum og innleiðingar

Aðrar umbætur störfin eru að breytast það þarf enn og aftur kemur að starfslýsingum og slíku þú veist það hefur áhrif á það.. já þannig að það kemur sannarlega inn á okkar borð

Hvaða áhrifaþættir eru það helst sem tengjast starfsánægju starfsmanna?

Sko það er eee ég mundi segja hjá tildæmis ef maður horfir á lífsskeið starfsmanns þá eru það þeir sem eru nýir inn og yngri og þeir sem ný lokið hafa námi þar er mjög mikil áhersla lögð á það eru væntingar miklar um starfsþróun og starfsþróunarmöguleika þannig að starfsánægja í starfi og hvort að fólk haldist í starfi helst svolítið í hendur við það. Að tækifæri séu til staðar um vöxt í starfi.

Fyrir þann starfsmann sem er búin að vera lengur og hefur stapílerserast er held ég góðir vinnufélagi og samstarfslag séu góður vinnustaðurinn sé góður og samskipti almennt andrúmsloft og því um líkt, auðvitað koma kaup og kjör inn í myndina alveg saman hvar fólk er statt á sínu lífsferli allir eru með væntingar um einhver vöxt og þróun í starfi en maður finnur það hjá þeim sem eru yngri þeir eru óþreyjufyllri og það er alltaf samskipti samtalsfélagar tækifæri til aðeins að þróast, líka er kaup og kjör hafa alltaf eitthvað að segja en ef maður horfi til þess þegar fólk er að hætta þá er rosalega oft talað um að söknuður að kveðja vinnustaðinn og það er fólkid góðir samstarfslagar og góður vinnustaður og þá er það hvað er góður vinnustaður það er einhver vegin fólkid þannig að já. Og samskipti séu góð samskipti við stjórnendur og samskipti við nánasta samstarfsfólk og aðbúnaður kannski er hann lúxus þannig séð það er auðvitað góður aðbúnaður hér.

Hverjar eru áskoranir sem yfirmenn standa frammi fyrir eins og hindranir gagnvart starfsánægju hvaða hindranir gæti yfirmenn verið að standa frammi fyrir ?

Það getur verið starfsemi þannig að það sé ekki nægt tækifæri til að veita starfólki til að þróast í starfi ee störfín breytast við erum með mjög mikið af reynslu miklu fólk en þú veist en ákveðum störum fækkar á meðan önnur breytast og því er ekki alltaf hægt að máta aðilann og mæta óskum hans þá er já það er það og bíddu við hvað var þetta aftur, jú áskoranir tengt starfsánægju ? já

Ee auðvitað getur það líka verði bara sem dæmi þá getur verið einhver vandamál til staðar sem eru samskiptaleg eðlist að strúktúr að þá getur fólk upplifa að það sé ekki tekið nógu fast á málum og það getur verið áskorun og svo er það svona aðrir þættir sem eru erfiðir fyrir stjórnendur og þeir hafa ekki alveg alveg fullt umboð til að breyta það geta verið kjaramál, jafnréttismál eitthvað slíkt og stjórnandi einn stakur hefur ekki umboð eða vald til að geta breytt hlutum á þeim hraða sem hann óskar eða mæta algjörlega óskum starfsmanns tengt kjaramálum. Getur líka verið einn þáttur þó svo að kjörin eru ekki alveg að flækjast fyrir.. Fræðin segja okkur það að í samtökum fólk finnur maður og heyrir að það er ekki alltaf krónutalan sem skiptir máli það er meira sem skiptir máli á vinnustaðnum sem fólk er að horfa til. Já þannig að þær geta verið fjölbreyttar áskoranirnar

Telur þú að starfsánægja og frammistaða fari saman ?

Ég held að á lífskeiði starfsmann þá getur þetta verið á hvorn vegin sem er þetta er algilt hvort kemur á undan. Þetta er alltaf spurning um hænuna og eggid af því að það er talað um að í raun að horfa til ánægju þáttanna og óánægju þáttanna og samspilið þar á milli þannig að ég mundi segja klárlega starfsmaður sem er ekki sáttur í sínu hlutverki með fyrirtækið samsamar sig ekki gildum eða menningu eða eitthvað slíkt.. er í mínu huga ekki besta útgáfan af sjálfum sér og þú veist þar af leiðandi skilar hann mögulega ekki jafngóðu verki þá á ég við nærast ekki þroskast ekki þrífst ekki eins og ef allt væri eins og best væri á kostið ee starfsmaður sem upplifir eitthvað ósanngirni held það muni alltaf lita dálítið frammistöðu en svo er þetta líka, já veit ekki, held að þetta haldist alltaf í 100% i hendur, aðili sem er fyllilega sáttur, allt í starfumhverfi og starfi uppfyllir væntingar þá eru einhvervegin að næra manneskjuna þannig að já viðkomandi er þá hamingjusamari og tilbúna til að leggja meira á sig og allt þetta þannig ja'ég held að þetta skiptir miklu máli og hafi áhrif.

Kallar fjórða iðnbyltingin á breytt vinnubrögð hjá mannauðsstjórum, hverjar eru helstu hindranir, áskoranir tengdar aukinni sjálfvirknivæðingu, með tillit til líðan starfsmanna

Það er spurning hvort við séum búin að sjá svona disrupture (truflun) breytinguna þú veist eins og bara þegar þarna internetið var tekið í notkun þá var kúvending er störfin í dag, þau eru sannarlega búin að þróast og orðin meira sjálfvirknivæðingu það er verið að tala um allskonar róbót og artificial intelligence og allt þetta sem er komið til viðbótar einhvern vegin held ég að við eigum eftir að sjá þetta eitthvað sem við segjum vá ... þetta hefði ég ekki getað séð fyrir eee

það er náttúrulega þegar ákveðunum störfum fækkar þá er spurning bæði áhugi fólks á að taka að sé önnur verkefni eða ný verkefni hvaða væntingar eru til staðar hjá fólki varðandi störfin sem verða til, mátaast það einhvern vegin við þannig að við séum að uppfylla óskir hvers og eins. Við höfum séð í útibúanetinu að hefur verið mikil breyting, við þurfum ekki að horfa langt aftur í tíman til sjá að útibúanetið okkar með allt öðrum hætti ef við horfum tvö ár aftur í tímann eða fimmár eða 10ár aftur í tíman þá er brjálæðisleg mikil breyting á því og þetta gerist hratt að ákveðnu leiti já hvar erum við stödd í 4IB það verður að fróðlegt að sjá það eftir einhver 10.

Finnur þú fyrir streitu gagnvart því hjá starfsmönnum telur þú að starfsmann finnist þetta gerast of hratt ?

Kannski ekki beint en þú veist að orðræðan er mikil þannig að þú veist að fjármálafyrirtækin taki breytingum og allt þetta en maður skynjar alveg að fólk er vart um sig varðandi, hvað verður um mitt starfs en hvort það er alveg að fólk upplifi sem mikla streitu ég þori ekki að fara með það en ég held það hafi áhrif á það og það geti áttað sig á því að þetta er vegferð og þróun sem er að eiga sé stað fyrir augunum á fólk.


Þannig að þú upplifir að fólk taki þátt og aðlagi sig að breytingum í starfi ?

Já ég tel svo vera svona almennt held ég að það sé staðan og hafi alveg tekist þar sem þetta hefur nú ekki alveg þotið fram hjá heldur hefur þetta gerst. Svo er þetta menningin hjá okkur að fagna breytingum. Stjórnendur styðja við með fræðslu þegar breytingar eru, við erum með mjög virkt fræðslunet og símenntun sem er mjög aðgengilegt. Við erum ekki aðeins með rafræna fræðslu vegna breytingar sem við erum að fara í gegnum einnig með aðgengi fyrir starfmenn að heilsubætandi fyrirlestrum, loftlagsmál og eflingu á huga og sál.

En ef við hugsum um kvíða vegna breytinga höfum við alveg séð einhverjir kjósa bara að hætta. Fólk hefur líka fækkað þar sem við höfum haft frumkvæði að því að hætta en það er líka á hinn veginna að fólk hefur ákveðið sjálf að hætta séð að störfín eru að breytast mikið þannig að það er svona alveg á báða bóga bæði fyrirtækið og starfsfólk, einhverir sem réðu sig í starf, eins og til dæmis í þjónustufulltrúa það er alveg tökum það sem dæmi starfið hefur breyst töluvert umgjörð uppsetning og hvernig þú ert að þjónusta viðskiptavininn það hefur tekið breytingum það er ekki alveg allir sem aðlaga sig að því og finnst það bara ekki henta sé þannig að sumir ákveða að hætta og fara.

Mælir fjármálafyrirtækið meðmæla vísitölu fyrirtækisins meðal starfsmanna? Ef já hve oft

Við vorum að sjá nýjustu hún er auðvitað bara í það er bara spurning hvaða þætti við erum að skoða við vorum að skoða meðmælaeinkunn hún hefur hækkað frá því að hún tók droppið í suma og hún er núna í haust að taka við sér upp á við í fyrra vorum við að sjá jafnvægi vinnu og einkalífs í covid lækkaði hún sem dæmi þá voru þetta skil aðeins blörrý af því að fólk var með vinnuna heima það veður áhugavert að sjá núna hvernig þessi vetur með fjarvinnu kemur út, því þá eru ekki allir með alla heima og get unnið án truflana frá heimilismeðlimum, annar er hún bara upp og niður eftir sviðum og hvað er verið að mæla í hvert skipti.



Við sjáum alveg að hún fer upp og niður innan bankans en hún er kannski samt nokkuð stöðug heit yfir af því að eitthvað hreyfist upp og annað niður og svo öfugt og innan hópanna.

En þetta er gott tæki til að átta sig á því maður veit einhvernvegin búið að gera í umhverfinu eða skipulagabreytingar þá breytist hún og maður veit að að hún breytist og þá er mikilvægt að skoða hvernig verður hún næst en auðvitað er það vitað í breytingarfasta að hún fer niður en svo ef það verður viðverandi þarf að skoða að eitthvað .

Við um stöðugt að horfa til hverjar niðurstöðurnar eru og við bregðumst við þó svo að starfsfólkið við það, en við reynum að bregðast við með viðeigandi hætti þegar við sjáum að eitthvað er að breytast

Eitthvað í lokin, já ég held að það að við tökum þátt í breytingum og komum með hugmyndir að breytingu á okkar störfum þrátt fyrir að þau hverfi sé kúltúr hér þetta er sú menning sem er hér.

Þá langar mig að þakka þér kærlega fyrir að gefa mér tíma og taka þátt í þessu með mér

Já takk sömuleiðis og gangi þér vel með úrvinnsluna

