

---

Háskólinn á Bifröst

Ágúst 2009

Viðskiptadeild

# Misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði

Lokaverkefni til BS prófs

við Háskólann á Bifröst



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

Höfundur: Kristjana Elísabet Guðlaugsdóttir

Leiðbeinandi: Einar Svansson

---

# STAÐFESTING

*Staðfesting lokaverkefnis  
til BS gráðu í viðskiptafræði*

*Lokaverkefnið: Misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði*

*eftir: Kristjönu Elísabetu Guðlaugsdóttur, kt. 191164 - 8069*

*hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst*

*og hlotið lokaeinkunnina: \_\_\_\_\_.*

*Bifröst, 11. ágúst 2009*

---

*Deildarforseti*

---

*Leiðbeinandi*



## Trúnaðaryfirlýsing

Rannsókn sú sem liggur að baki þessari ritgerð var framkvæmd þannig að tekin voru viðtöl við nokkra starfsmenn fyrirtækja á íslenskum markaði. Einnig voru tekin viðtöl við forsvarsmenn nokkurra aðildarféлага til þess að fá fram þeirra sjónarhorn á viðfangsefni ritgerðarinnar.

Öllum þessum aðilum var heitið fullum trúnaði er viðtölin fóru fram og var þeim gerð grein fyrir því hvernig farið yrði með viðtölin að birtingu ritgerðarinnar lokinni. Þegar ritgerðin hefur verið samþykkt sem fullnægjandi framlag til B.S. gráðu við Háskólann á Bifröst, þá verður öllum upptökum eytt.

Allar tilvísanir í svör þeirra í viðtölunum í ritgerðinni eru gerðar með fullri nafnleynd og verður öllum vinnuskjölum eytt, þegar ekki er lengur þörf á þeim vegna ritgerðarinnar.

Fullur trúnaður mun ríkja áfram um allt það sem kom fram í viðtölunum.

Háskólinn á Bifröst

Ágúst 2009

Viðskiptadeild

# Misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði

Lokaverkefni til BS prófs

við Háskólann á Bifröst



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

Höfundur: Kristjana Elísabet Guðlaugsdóttir

Leiðbeinandi: Einar Svansson

## Ágrip

Mannauður er eitt það mikilvægasta sem hver skipulagsheild hefur á að skipa og framfarir á sviði mannauðsstjórnunar hafa verið miklar. Áður var meira hugsað um starfsmenn sem vinnuafli, en í dag er almennt viðurkennt að starfsmenn hvernar skipulagsheildar eru auðlind, sem þarf að hlúa að og á fleiri sviðum en bara við færíbandið. Þegar þrengir að, þarf að hugsa um hvernig hægt er að minnka neikvæð áhrif á mannauðinn, sem afleiðingar þrenginganna valda.

Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða hvort afleiðingar núverandi þrenginga væru þær að verið væri að misbeita valdi innan fyrirtækjanna hvað varðaði breytingar á kjörum starfsmanna eða starfsskyldum. Í rannsókninni var sérstaklega horft á stjórnendur, mannauðsstjórnun og vinnurétt.

Valið var að beita eigindlegri rannsóknaraðferð, með því að taka djúpvíðtöl við nokkra einstaklinga, bæði úr hópi starfsmanna, frá stéttarfélögum og úr hópi atvinnurekenda. Þegar víðtölin voru skoðuð, komu í ljós sameiginlegir þættir (þemu), sem síðan er fjallað nánar um. Hver þáttur var skoðaður út frá upplifun viðmælandans með skírskotun til fræðanna og rannsóknarspurningarinnar, sem er: ***Fyrirfinnst misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði?***

Niðurstaða rannsóknarinnar leiddi í ljós, að þó að ekki kæmi fram nema ein vísbending um brot á samningsbundnum rétti starfsmanna, þá var það engu að síður upplifun starfsmanna að svo hefði verið. Þeir upplifðu flestir framkomu af hálfu stjórnenda þannig að verið væri að breyta hlutum í krafti valds, sem stjórnendur vissulega hafa, en á ónærgætinn hátt. Jafnframt kom fram að aðstæður hafi versnað á síðasta ári.

## Þakkir

Það er ekki á hverjum degi sem höfundur skrifar svona ritgerð – og þegar þráðurinn er tekinn upp eftir langt hlé virðast akademísk vinnubrögð, sem slíkt verkefni krefst, vera eins og ókleift fjall. Því er það einungis gerlegt að með í för séu leiðsögumaðurinn, burðarmenn og aðstoðarfólk – svo ekki sé talað um sterkan og endingargóðan göngustaf.

Leiðsögumaður í þessari fjallgöngu var Einar Svansson, aðjúnkt við skólann, og þakka ég honum kærlega fyrir góða og fagmannlega leiðsögn og að taka mig að sér þrátt fyrir þann þrönga tímaramma sem ég hafði.

Burðarmenn í þessari ferð voru viðmælendur mínir og þeim þakka ég kærlega fyrir þeirra tíma og það traust sem mér var sýnt þegar á viðtölin leið, þar sem meira var rætt en það sem gerðist á vinnustaðnum. Afleiðingar versnandi efnahags, hvort sem það er hjá litlu rekstrareiningunni sem heimilið er, fyrirtækjunum eða hjá þjóðarbúinu, hafa neikvæð og niðurbriótandi áhrif á alla sem að koma. Uppsögn og sú höfnunartilfinning sem henni fylgir er aldrei góð, en það er margt sem hægt er að læra og meðal annars það að líta á vandamál sem verkefni til að leysa og að þegar einar dyr lokast opnast aðrar.

Ég er þakklát öllum þeim aðstoðarmönnum sem ljáðu mér eyra og gáfu mér rödd í undirbúningi þessa verkefnis og hjálpuðu mér að móta þessa rannsókn, þar fremstar eru systur mínar, sem allar þrjár hafa upplifað endurskipulagningu á vinnustað sínum sem leitt hafa til uppsagna eða tilfærslna í starfi með misjafnlega slæmum aðförum.

Að lokum vil ég þakka fjölskyldu minni fyrir óendanlega biðlund, hvatningu, umburðarlyndi og trú á mér í þessu námi öllu og sérstaklega á meðan á skrifum þessarar ritgerðar stóð. Eiginmanni mínum, göngustafnum, vil ég færa sérstakar þakkir, hann hefur verið stór þátttakandi í ritun þessa lokaverkefnis með því að ljá mér eyra hvenær sem var, spyrja réttu spurninganna og sinna erfiðum tæknimálum svo fátt eitt sé talið. Hann hélt mér við efnið og fyrir það er ég óendanlega þakklát.

# Efnisyfirlit

<b>1</b>	<b>Inngangur</b>	<b>1</b>
1.1	Val á viðfangsefni	1
1.2	Aðferðafræði rannsóknar	2
1.3	Rannsóknarspurningin	3
1.4	Uppbygging ritgerðar	4
<b>2</b>	<b>Stjórnun innan skipulagsheildar</b>	<b>6</b>
2.1	Skipulagsheildin	6
2.2	Uppruni og saga stjórnunarfræða	7
2.3	Grunnur að stjórnun	7
2.3.1	Taylor	7
2.3.2	Hawthorne áhrifin	8
2.3.3	Drucker	9
2.4	Stjórnunarstílar	10
2.4.1	Árangursríkir stjórnendur – Peter F. Drucker.	10
2.4.2	Árangursríki leiðtogi: Tilfinningagreind – Daniel Goleman'	13
2.5	Konur sem stjórnendur	17
2.6	Vald	19
2.6.1	Fimm tegundir valds	19
2.6.2	Húsbóndavald	20
2.7	Einelti	21
2.8	Aðeins um siðferði	22
<b>3</b>	<b>Mannauðsstjórnun</b>	<b>25</b>
3.1	Upphaf mannauðsstjórnunar	25
3.1.1	Mannauðshreyfingin	26
3.2	Mannauðsstjórnun	26
3.2.1	Starfsmannastefna – til hvers er hún?	27
3.2.2	Starfsmannasamningar / sálfræðilegi samningurinn	28
3.2.3	Samskipti við starfsmenn	29
3.2.4	Rödd starfsmanna	31
<b>4</b>	<b>Vinnuréttur</b>	<b>32</b>
4.1	Þróun vinnuréttar	32
4.2	Breytingar á ráðningarkjörum	33
4.3	Kjaraskerðingar á vinnumarkaði í dag	34
<b>5</b>	<b>Viðtalsrannsókn</b>	<b>36</b>
5.1	Aðferðafræðin	36



<b>5.2</b>	<b>Fyrirfinnst misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði?</b>	<b>37</b>
5.2.1	Brot á vinnurétti/ráðningarsamningi	38
5.2.2	Aðstæður vegna samdráttar	39
5.2.3	Framkvæmd uppsagnar	39
5.2.4	Samskipti á vinnumarkaði	40
5.2.5	Stjórnendur/stjórnunarstíllinn	41
5.2.6	Eru konur konum verstar?	42
5.2.7	Mannauðsstjórnun á vinnustaðnum	43
5.2.8	Óttastjórnun/kúgun	44
<b>6</b>	<b>Helstu niðurstöður og ályktanir</b>	<b>46</b>
6.1	Svar við rannsóknarspurningunni	47
6.2	Ráðleggingar til atvinnulífsins	47
6.3	Lokaorð	48
<b>7</b>	<b>Heimildaskrá</b>	<b>49</b>

## Töfluskrá

<i>Tafla 2-1 Tilfinningagreind</i>	<i>14</i>
<i>Tafla 2-2 Yfirlit stjórnunarstíla Golemans</i>	<i>17</i>
<i>Tafla 5-1 Upplýsingar um viðmælendur úr hópi starfsmanna</i>	<i>37</i>

## I Inngangur

Á haustmánuðum 2008 urðu mikil umskipti í íslensku viðskiptalífi. Í kjölfar gengishruns íslensku krónunnar á vordögum urðu rekstraraðstæður fyrirtækja, sem háð voru erlendu fjármagni í rekstri sínum, mjög erfiðar. Steininn tók svo úr þegar bankakerfið hrundi svo að segja algerlega á örfáum dögum. Við tók tímabil, þar sem fyrirtæki gerðu allt hvað þau gátu til að halda sér á floti, fyrirgreiðsla í bankakerfinu var nánast engin og afborganir af erlendum skuldum voru að sliga fyrirtækin.

Það verður heldur ekki fram hjá því horft að þegar viðskiptaumhverfi og hagkerfi hrynur, eins og gerðist síðastliðið haust, eru það ekki bara fyrirtækin í landinu sem verða fyrir áfalli heldur einnig heimilin í landinu og fólk þeim sem þar býr. Allar skipulagsheildir verða fyrir áfalli, á einn eða annan hátt. Og alls staðar er fólk sem reynir sitt besta til að lifa af. Höfundur var marghugað til þeirra fræða sem kennd voru á námsárunum á Bifröst og hvort fyrirtæki nýttu sér þau verkfæri sem rannsóknir og kenningar hafa fært þeim, ekki síst er varðar stjórnun almennt og mannauðsstjórnun.

### 1.1 Val á viðfangsefni

Fjölskylda skýrsluhöfundar fór ekki varhluta af ástandinu þegar fyrirtækið, þar sem eiginmaður höfundar vann, tók þá ákvörðun að segja öllum starfsmönnum fyrirtækisins upp störfum í lok október 2008. Ástæðan var endurskipulagning og var hugmyndin að ráða aftur hluta starfsmannanna á lægri launum, ásamt því að uppsagnarfrestur var stytur niður í lágmark samkvæmt kjarasamningum. Í vetur varð síðan systir höfundar fyrir því að starfi hennar var fyrirvaralaust breytt, með tilheyrandi launalækkun, sem hún reyndar mótmælti með þeim árangri að launin héldu sér, en breytingin stóð. Þetta, ásamt ýmsum sögum sem heyrst hafa um svipuð tilvik, urðu til þess að vekja áhuga höfundar á því hvernig staðið væri að niðurskurði í fyrirtækjum almennt. Og jafnframt því hvort verið gæti, að í einhverjum tilvikum væri verið að brjóta á rétti manna samkvæmt kjarasamningum með því að breyta einhliða og fyrirvaralaust kjörum starfsmanna. Vanlíðan margra var augljós og það varð að hjartans máli að skoða hvernig starfsmönnum liði. Einnig hvort aðrir upplifðu það sama og systir höfundar, að finnast hún vera þvinguð til að taka þeim afarkostum að breyta starfi sínu eða að öðrum kosti eiga á hættu starfsmissi. Þar með varð viðfangsefni rannsóknar við lokaáfangi til BS prófs að veruleika.

## 1.2 Aðferðafræði rannsóknar

Það er auðvelt að falla í þá gryfju að draga ályktanir út frá frásögn, sem jafnvel er sprottin upp af óöryggi og vanlíðan sögumanns, það er auðvelt að draga fólk í dilka eftir því hvoru megin borðs þeir sitja. Þess vegna skiptir máli að gera tilraun til að skoða allar hliðar, rétt eins og góður dómari gerir, áður en dómur er látinn falla á einn eða annan veg. Því verður þó ekki neitað að margir eru sárir, reiðir og ráðalausir og það fer ekki eftir stöðugildi, frekar en kyni eða aldri.

Við þann umsnúning í íslensku viðskiptalífi, sem varð á árinu 2008, úr margra ára þenslutímabili í harkalegan samdrátt á öllum sviðum, vaknaði sú spurning hvort verið gæti að fyrirtæki væru að nýta sér aðstæður á vinnumarkaði til að beita starfsmenn kúgun til að fá fram kjaraskerðingu. Svo virðist sem engin viðlíka rannsókn hafi verið gerð, svo það var skoðað með hvaða hætti slík rannsókn væri best gerð. Hugmyndin var færð í tal við skólastjórnendur við Háskólann á Bifröst og fékkst samþykki fyrir því að gera þessa rannsókn sem lokaáfangi í BS námi höfundar. Með aðstoð leiðbeinandans var ákveðið að eigindleg rannsókn væri best fallin til þess að leiða þetta í ljós.

Rannsóknin fól í sér að settir yrðu fram nokkrir þættir sem taldir væru til þess fallnir að leiða í ljós hvernig staðið væri að rekstri fyrirtækja, með tilliti til stjórnenda, mannauðsstjórnunar og vinnuréttar. Síðan var hverjum þætti skipt niður í undirþætti, eftir því sem tilefni var til. Viðtöl voru tekin við fimm einstaklinga, tvo aðila stéttarfélags og einn fulltrúa atvinnulífsins og niðurstöður úr þeim viðtölum bornar saman við ofangreinda þætti til að skoða nánar hvort það væri samhljómur við fræðin og rannsóknarspurninguna.

Helstu annmarkar á rannsókninni eru þeir að ekki gafst færi á að tala við eigendur eða stjórnendur fyrirtækja – enda hefði rannsóknin orðið ívið viðameiri og ekki talið rými til þess innan lokaverkefnis til BS gráðu. Þess vegna var leitað til fulltrúa atvinnulífsins með það að sjónarmiði að breikka grunn rannsóknarinnar og fá fram fleiri sjónarhorn.

Tilurð þessa verkefnis er, ásamt áhrifum „kreppunnar“ á persónulegan hag, fyrst og fremst áhugi skýrsluhöfundar á aðbúnaði og réttindum mannauðs innan skipulagsheildarinnar, ásamt því að skerpa á þeim akademísku vinnubrögðum, sem nauðsynlegt er að þekkja þegar kemur að áframhaldi í námi eða starfi.

Markmið höfundar er, auk þess sem áður hefur komið fram, að skila áhugaverðri, fræðilegri og vandaðri rannsókn þar sem niðurstöður geti stuðlað að auknum skilningi á aðstæðum innan fyrirtækja í kjölfar endurskipulagningar.

### 1.3 Rannsóknarspurningin

Við þær aðstæður sem hafa skapast á vinnumarkaði á Íslandi er því nokkuð ljóst að ákveðin hætta er fyrir hendi á því að eitthvað misfarist í samskiptum vinnuveitenda og starfsmanna þegar að því kemur að skera þarf niður og hagræða í rekstri.

Rannsóknarspurningunni er ætlað að leiða í ljóst hvort og þá í hve miklum mæli um sé að ræða brotalöm í því að farið sé eftir réttum reglum við framkvæmd hagræðingaraðgerða, eða eins og spurningin er orðuð:

#### *Fyrirfinnst misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði?*

Til þess að svara þessari spurningu er svörum viðmælenda síðan skipt niður í undirflokk, þar sem litið er á tiltekin atriði, sem hafa það sameiginlegt að koma upp þegar hagrætt er:

***Finnast brot á vinnurétti / ráðningarsamningi?*** Reglur og lög um samskipti vinnuveitenda og starfsfólks eru nokkuð ítarleg og breytingar á kjörum starfsfólks hafa ætíð nokkurn aðdraganda. Því var kannað hvernig staðið var að breytingum á ráðningarkjörum.

***Sköpuðust aðstæður vegna samdráttar?*** Þrátt fyrir talsverða umræðu um að samdráttur í íslensku efnahagslífi á yfirstandandi samdráttarskeiði væri orsök þess að fyrirtæki neyddust til að fara í niðurskurðaraðgerðir, þá er ekki víst að svo hafi verið í öllum tilfellum, því var reynt að grafast fyrir um raunverulegar ástæður fyrir aðgerðum.

***Hvernig var framkvæmd uppsagnar?*** Í þeim tilfellum, sem starfsfólki hefur verið sagt upp störfum, hefur oft verið kvartað yfir því hvernig staðið hefur verið að framkvæmd uppsagna, með köldu bréfi í ábyrgðarpósti, eða hvort viðkomandi yfirmaður hefði persónulega flutt hin slæmu tíðindi.

***Hvernig voru samskipti á vinnumarkaði?*** Framkomu varðandi fleiri atriði en uppsagnir er oft ábótavant, því er gott að vita að í landinu gildi lágmarksákvæði

kjarasamninga og aðilar á vinnumarkaði séu innan handar ef þörf er á. Því var athugað hvernig þeim samskiptum væri háttað.

***Hvernig var stjórnandinn eða stjórnunarstillinn?*** Það sem skiptir hvað mestu máli fyrir starfsfólk er hvernig næsti stjórnandi þess kemur fram, því framkoma og hegðun hans getur skipt sköpum í því hvort starfsfólk hlakki til að mæta í vinnuna næsta dag eða ekki.

***Eru konur konum verstar?*** Þar sem samband kvenna á vinnustað er oft svolítið sérstakt, þá er ekki hægt að framkvæma svona rannsókn án þess að kanna hvernig kvenkyns stjórnendur koma fram gagnvart kvenkyns undirmönnum.

***Hvernig var mannauðsstjórnun á vinnustaðnum?*** Eitt af því sem einkennir framsækin fyrirtæki er góð mannauðsstjórnun og slík fyrirtæki hafa það orð á sér að framkoma við starfsfólk sé til fyrirmyndar, margt gert til að láta starfsfólki líða vel á vinnustað, jafnvel farið langt út fyrir kröfur samninga. Í þessari rannsókn var því athugað hvernig staðið var að þeim málum.

***Var óttastjórnun eða kúgun beitt?*** Loks var kannað hvort starfsfólk teldi sér hafa verið ógnað eða hóttað á einhvern hátt á vinnustaðnum, eða það beitt einhverri kúgun.

## 1.4 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin er þannig uppbyggð að í kafla 1 *Inngangur* er fjallað um tilurð verkefnisins, aðferðafræði þess og rannsóknarspurninguna. Þá kemur fræðilegi hluti hennar, sem skiptist í þrjá kafla. Í kafla 2 *Stjórnun innan skipulagsheildar* er fjallað um stjórnunaraðferðir og þróun þeirra, stjórnunarstíla og mismunandi stjórnendur. Einnig voru hugtökin vald, einelti og siðferði skoðuð nánar með tilliti til stjórnunar. Kafli 3 *Mannauðsstjórnun* fjallar um mannauðsstjórnun, þróun hennar og áhrifaþætti gagnvart starfsmanninum. Að lokum er í kafla 4 *Vinnuréttur* fjallað um vinnurétt og lagalega hlið ráðningarsambands starfsmanns og fyrirtækis.

Næsti hluti ritgerðarinnar fjallar síðan um rannsóknina og úrvinnslu hennar út frá rannsóknarspurningunni. Þar er í kafla 5 *Viðtalsrannsókn* fjallað um aðferðafræðina og síðan tekur úrvinnsla viðtala við, þar sem hverju þema er gerð skil.

Síðasti kafli ritgerðarinnar, kafli *6 Helstu niðurstöður og ályktanir* fjallar svo um umræður um gagnsemi rannsóknarinnar, niðurstöður hennar og ábendingar höfundar varðandi hugsanlegt framhald rannsókna á þessu efni ásamt ráðleggingum til atvinnulífsins.

## 2 Stjórnun innan skipulagsheildar

Markmiðið með þessum kafla er að skoða hvernig starfsumhverfi fólks er í dag. Til þess að fá skýra mynd af aðstæðum nútímans er nauðsynlegt að skoða aðeins uppruna stjórnunarfræðanna og nokkrar fræðikenningar og stjórnunarstíla sem komið hafa fram á síðustu öld. Margar af þeim kenningum eru ennþá lagðar til grundvallar stjórnunaraðferðum dagsins í dag. Stjórnun, það að stýra einhverju, er orð sem notað er yfir margvíslegar athafnir manna. Stjórnun skipulagsheilda beinist því meðal annars að því að stýra ferlum, vélum, fjármagni og mannauði. Í ljósi rannsóknarspurningarinnar verða skoðaðar nánar nokkrar kenningar um stjórnun og stjórnunarstíla, sem stuðlað hafa að frekari rannsóknum á mannlega þættinum innan skipulagsheildarinnar, mannauðinum. Jafnframt er nauðsynlegt að skoða aðra þætti sem áhrif geta haft á stjórnun innan skipulagsheildar svo sem vald og beitingu þess og siðferði.

### 2.1 Skipulagsheildin

Það er oft gaman að skoða orð og á hvaða sameiginlega grunni þau eru byggð, þannig er t.d. orðið organization (skipulagsheild) af sama grunni og orðið organism, sem er einfaldlega lifandi kerfi (living systems)<sup>1</sup>. Skipulagsheild (fyrirtæki) er líka lifandi kerfi þar sem lykilatriðið er fólkið, mannauðurinn innan kerfisins og samskipti þeirra á milli. Tilvera skipulagsheilda byggist á samskiptum og samveru fólks til þess að sinna nauðsynlegum verkum svo tryggja megi framgang þeirra. Innan stjórnunarfræða er mikilvægi mannauðsstjórnunar viðurkennt sem hagkvæm aðferð til þess að styrkja enn frekar þekkingu og framlegð starfsmanna.<sup>2</sup>

Það má vel gera ráð fyrir að stjórnunarfræði hafi orðið til vegna löngunar manna til þess að ná betri tókum á þeim aðferðum sem bera árangur í rekstri skipulagsheilda. Þegar sagan er skoðuð kemur í ljós að stjórnunaraðferðir hafa breyst í gegnum tíðina, hvort sem það er að þakka betri þekkingu á stjórnunarfræðum eða bara eðlilegri þróun vegna aðstæðna<sup>3</sup> – nema hvoru tveggja sé.

<sup>1</sup> *The New Oxford American Dictionary*. (2001). Bls. 1206.

<sup>2</sup> Daft, Richard L. (2001). Bls. 12.

<sup>3</sup> Daft, Richard L. (2001). Bls. 21.

## 2.2 Uppruni og saga stjórnunarfræða

Stjórnunarkenningar eru til þess fallnar að rannsaka enn frekar skipulagsheildir með því að greina ákveðin munstur og skipulag í hegðun og uppbyggingu innan þeirra. Fræðimenn í stjórnun og skipulagsheildum leita uppi slíkt skipulag. Þeir leitast við að skilgreina það sem þeir finna og gera mælanlegt svo að við hin getum nýtt okkur þær upplýsingar okkur til hagsbóta.<sup>4</sup>

Það má segja að iðnbyltingin<sup>5</sup> hafi orðið til þess að menn fóru að skoða skilvirkari aðferðir við að stjórna fyrirtækjum og framleiðslu. Það breytti miklu þegar framleiðslan færðist frá einföldum litlum fyrirtækjum, sem almennt voru í einkaeigu og töldu færri en 10 starfsmenn að jafnaði<sup>6</sup>, til stórtæktrar framleiðslu, en það kallaði á aðrar leiðir í framleiðsluferlinu. Fyrstu stjórnunarkenningarnar urðu þannig til undir aldamótin 1900 og einkenndust af skriffræði (bureaucratic) og fjarlægð frá valdinu (hierarchy). Þessar kenningar þróuðust á dögum iðnbyltingarinnar og voru aðalaðferðirnar til að skilgreina skipulag og hlutverk skipulagsheildarinnar framundir 1980. Upp úr 1980 fóru hlutirnir að breytast, sér í lagi vegna aukinnar samkeppni og hnattvæðingar. Þessar breyttu aðstæður kölluðu á meiri sveigjanleika, aukinn hraða og skilvirkari samskipti.<sup>7</sup>

## 2.3 Grunnur að stjórnun

Í undirköflunum hér á eftir verður fjallað um nokkra af þeim sem tóku fyrstu skrefin í greiningu á stjórnunaraðferðum og áttuðu sig á mikilvægi starfsmanna í rekstri fyrirtækja. Þessar rannsóknir hafa lagt grunn að því sem síðar þróaðist í átt að mannauðsstjórnun dagsins í dag.

### 2.3.1 Taylor

Frederick Winslow Taylor var verkfræðingur í kringum aldamótin 1900. Árið 1911, í starfi sínu hjá stálverksmiðjunni Bethlehem Steel, tók hann eftir því að verkamennirnir héldu aftur af sér og gerðu bara það sem til var ætlast af ótta við það að ef þeir gerðu meira en þeim bar, myndu stjórnendur auka kröfurnar án þess að bæta kjör þeirra að

<sup>4</sup> Þórður V. Friðgeirsson. (2003). Bls. 16.

<sup>5</sup> Encyclopædia Britannica, Inc. (e.d.).

<sup>6</sup> Þórður V. Friðgeirsson. (2003) Bls. 15.

<sup>7</sup> Daft, Richard L. (2001). Bls. 23.



öðru leyti. Einnig gæti það haft í för með sér fækkun verkamanna vegna þess að afraksturinn var betri, sem myndi þar af leiðandi skapa meira atvinnuleysi. Taylor áttaði sig á því að ef hagsmunir fyrirtækis og starfsmanna færu ekki saman kæmi það niður á fyrirtækinu. Með þessa vitneskju í farteskinu setti Taylor fram kenninguna um vísindalega stjórnun, sem byggist á því að skilgreina þá aðferð sem best reynist til að vinna ákveðið verk, þannig að bæði starfsmaðurinn og fyrirtækið bæru hag af.<sup>8,9</sup> Með því að skilgreina niður í smæstu og einföldustu verkefni, í þeim tilgangi að útiloka mannleg mistök og þörfina á sérstakri þjálfun eða færni, var hægt að stýra starfsmönnum betur.

Þessi kenning Taylors tók lítið tillit til þess mannlega, enda leit hann á verkamenn þess tíma sem mannlegar vélar. Fjögur grundvallaratriði Taylors er varða vísindalegar rannsóknir sitja eftir og eru 1) vísindi umfram þumalputtareglur, 2) vísindalegt val á starfsmönnum með tilliti til þess sem þeir vinna við, 3) samvinna fram yfir einstaklingshyggju og 4) jafnræði í skiptingu á störfum/verkefnum sem hæfa best starfsmanni og stjórnanda<sup>10</sup>. Þessar kenningar eiga ennþá vel við stjórnunaraðferðir í dag og þá sérstaklega út frá sjónarhóli framleiðslustjórnunar,<sup>11</sup> ásamt því að beina augum manna að nauðsyn þess að þekkja vel hvert starf, enda sagði hann sjálfur að það sem skipti máli væri að vinna gáfulegar (smarter) heldur en af dugnaði (harder).<sup>12</sup> Enda dagar skammt að vera duglegur, ef þú veist ekki hvað þú átt að gera.

### 2.3.2 Hawthorne áhrifin

Vinnusálfræði átti ekki upp á pallborðið á gullárum vísindalegrar og klassískrar stjórnunar en varð tímamóta uppgötvun sem færði sálfræðilegar rannsóknir nær stjórnunarfræðum þess tíma. „Hawthorne áhrifin“ (Hawthorne effect) er ein af þeim rannsóknum, en hún var framkvæmd af Harvard háskóla á árunum 1924 – 1932 í Hawthorne verksmiðjunni í Chicago. Niðurstöður hennar virðast hafa komið mönnum mjög á óvart á þeim tíma, en það var það að ef verkamenn fengu jákvæða meðferð og framkomu þá jókst hvati þeirra til vinnu og það skilaði meiri framleiðni.<sup>13</sup> Upphaflega

<sup>8</sup> Þórður V. Friðgeirsson. (2003) Bls. 16.

<sup>9</sup> Muchinsky, Paul M. (2003) Bls. 8.

<sup>10</sup> Muchinsky, Paul M. (2003) Bls. 8.

<sup>11</sup> Brown, Donald R. og Harvey, Don. (2004). Bls. 370.

<sup>12</sup> Drucker, Peter F. (2001). Bls. 7.

<sup>13</sup> Daft, Richard L. (2001). Bls. 23.

voru rannsakendur að skoða hvort tengsl væru á milli lýsingar í vinnusal og framleiðni starfsmanna verksmiðjunnar. Það kom hins vegar mjög á óvart að engin tengsl virtust vera á milli mismunandi lýsingar og framleiðni, framleiðni jókst sama við hvaða aðstæður starfsmaðurinn vann. Svo virtist vera að bara við það á fá athygli svo merkra manna, sem háskólamenn Harvard voru, gengu starfsmenn mjög langt til þess að ganga í augun á þeim með betri starfsárangri. Áhrifanna gætti mest í upphafi rannsóknar en dalaði eftir því sem leið á hana og framleiðni fór aftur í sama far og áður.<sup>14</sup> Þessi uppgötvun varð þó til þess að meðferð á starfsmönnum breyttist og lagði grunninn að áframhaldandi rannsóknum á mannauðsstjórnun.<sup>15</sup> Einn háskólamannanna sem stóðu að rannsókninni, var enginn annar en George Elton Mayo sem í dag er talinn vera faðir mannauðsstjórnunarfræða.<sup>16</sup>

### 2.3.3 Drucker

Peter Drucker var einn af feðrum stjórnunarfræðanna, enda fæddur árið 1909 og hefur líklega séð tímana tvenna. Rannsóknir hans á stjórnunaraðferðum og markaðsumhverfi fyrirtækja ásamt leiðtogastílum birtast gjarnan á síðum skólabókanna, fræðibókanna og tilvitnanir í „fræðin hans“ má sjá hvarvetna þar sem vangaveltur og skrif um stjórnun koma fram. Hann byrjaði að skrifa um fjármál í leiðandi blaði í Frankfurt þegar hann var tvítugur og var virkur fram á síðustu stundu. Á 66 ára ferli hefur hann verið mjög afkastamikill rithöfundur, enda liggja eftir hann um 40 bækur sem og fjöldi greina í blöð og tímarit. Hægt er að flokka rit hans í þrennt: Uppgötvun nútímastjórnunar; stefnu og frumkvöðlastarf; og um árangursríka stjórnendur.<sup>17</sup> „Hvað er stjórnun?“ spyr Drucker í bók sinni *The Essential Drucker* og spyr aftur „er það poki fullur af tækni og göldrum?“. Þróun og saga stjórnunar kenna okkur meðal annars að stjórnun snúist um manneskjuna – tilgangurinn er að gera fólk hæfara til að taka þátt í sameiginlegum verkefnum skipulagsheildarinnar, að nýta styrki þeirra og draga úr veikleikum. Stjórnendur þurfa líka að stuðla að því að fyrirtækið og mannauðurinn vaxi og þroskist í samræmi við þarfir og tækifæri.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> Muchinsky, Paul M. (2003). Bls. 12.

<sup>15</sup> Daft, Richard L. (2001). Bls. 23.

<sup>16</sup> Losey, Michael. (1998). Bls. 40.

<sup>17</sup> Runólfur S. Steinþórsson. (2005). Bls. 437-450.

<sup>18</sup> Drucker, Peter F. (2001). Bls. 10-13.

Það er vel hægt að sjá að saga stjórnunarfræðanna er til komin vegna breytinga í umhverfi okkar sem krefjast nýrrar aðferðafræði – og nýrrar sýnar á verkefni hvers samtíma fyrir sig. Eftir stendur að skoða lítillaga hvernig áhrif þessi þróun hefur haft á stjórnendurna sjálfa, mannauðinn, sem bera oft ábyrgð á þessu lifandi kerfi sem skipulagsheildin er. Í næsta kafla verður aðeins skyggst inn í örfáar kenningar á sviði stjórnunarstíls stjórnenda.

## 2.4 Stjórnunarstílar

Allt er breytingum háð og núna er staðan þannig að stjórnandi dagsins í dag verður stöðugt að geta brugðist við því skipulagsleysi (chaos) sem ríkir, nýrri samkeppni og nýjungum, ef hann ætlar að sigra. Hraði skiptir öllu og síbreytilegt umhverfi kallar á enn nýrri aðferðir við að stjórna þeim.<sup>19</sup> Þannig má segja að á síðustu rúmlega 100 árum hafi stjórnunaraðferðir umturnast frá því að vera fastar í ferlum og skriffinnsku með ákveðinni valdauppröðun, til þess að vera mjög sveigjanlegar, svo bregðast megi við hraða umhverfisins í allri ákvarðanatöku og framleiðslu. Enn og aftur kemur í ljós, að til þess að fyrirtæki nái markaðsforskoti og rekstrarafgangi fyrir eigendur þá þarf að virða þá lykilstærð sem mannauðurinn er. Stjórnandinn er þar einn af lykilmönnunum og þær aðferðir sem hann beitir til þess að ná þessu forskoti geta skipt sköpum.

### 2.4.1 Árangursríkir stjórnendur – Peter F. Drucker.<sup>20</sup>

Það er vel við hæfi að skoða niðurstöður Peter Drucker þegar kemur að skilgreiningum á stjórnunarstíl árangursríkra stjórnenda. Þessi túlkun hans endurómar þá vísu sem hann hefur skilað til samfélagsins og þeirra stjórnenda sem nýtt hafa innsæi hans<sup>21</sup>. Í grein sem birt var í Harvard Business Review dregur hann saman það sem helst einkennir árangursríkan stjórnanda. Drucker vill meina að árangursríkur stjórnandi þurfi ekki að vera leiðtogi með öllum þeim handbókum sem honum fylgja í dag. Þeir geti verið alls konar hvað varðar persónueinkenni, viðhorf, gildismat, styrkleika og veikleika. Þeir geti líka verið inn í sér og út á við, stjórnsamir og auðveldir í umgengni – og allt þar á milli.

<sup>19</sup> Brown, Donald R. og Harvey, Don. (2004). Bls. 1-3.

<sup>20</sup> Drucker Peter F. (2006). Bls. 58-63.

<sup>21</sup> Runólfur S. Steinþórsson. (2005). Bls. 437-450.

Eftirfarandi 8 einkenni séu þó það sem sameiginlegt sé með þeim árangursríku stjórnendum sem hann hafi kynnst á sinni 65 ára starfsævi:

#### 2.4.1.1 Þeir spurðu að því „hvað þarf að gera?“

Það má gera ráð fyrir að það séu fjöldamörg verkefni sem stjórnandi geti fundið sér til „dundurs“, en árangursríkur stjórnandi velur sér eitt til tvö verkefni með því að forgangsraða þeim og heldur sér við efnið þar til yfir lýkur. Eftir að þeim verkefnum sem efst eru í forgangs röðinni er lokið spyr hann aftur upphaflegu spurningarinnar um „hvað þurfi að gera núna“ og endurraðar verkefnalistanum upp á nýtt.

#### 2.4.1.2 Þeir spurðu að því „hver sé rétt ákvörðun til hagsbóta fyrir skipulagsheildina?“

Þessi spurning er ekkert síður mikilvæg en sú fyrsta. Þeir spyrja ekki hvort ákvörðun sé rétt fyrir eigendurna, markaðsvirði fyrirtækisins, starfsmennina eða stjórnina. Þeir vita að ef það er ekki rétt fyrir skipulagsheildina þá er það ekki rétt fyrir hluthafana heldur. Þessi spurning er ekki síst mikilvæg fyrir fjölskyldufyrirtæki – sem er stór hluti fyrirtækja í hverju landi, sérstaklega þegar verið er að taka ákvarðanir sem hafa að gera með fólkið innan þeirra. Sem dæmi þá fái fjölskyldumeðlimir ekki sjálfkrafa stöðuhækkun, þeir þurfi að ganga í gegnum ákveðið ferli þar sem nefnd, sem samanstendur af ótengdum starfsmönnum fyrirtækisins, ákveði hvort hann sé hæfari til starfsins en aðrir starfsmenn á sama stað í skipuritinu. Að lokum segir Drucker að árangursríkir stjórnendur taki ekki alltaf rétta ákvörðun, að jafnvel sá allra klárasti sé mannlegur og geti þannig gert mannleg mistök og haft fordóma. En ef þeir hins vegar spyrji sig ekki þessarar spurningar þá sé tryggt að röng ákvörðun verði tekin.

#### 2.4.1.3 Þeir hönnuðu aðgerðaáætlun.

Framkvæmdastjóri er gerandi, hann framkvæmir. Áður en hlaupið er til og framkvæmt þarf stjórnandinn að skipuleggja stefnuna sem taka á. Hann þarf að huga að þeim árangri sem væri æskilegur, hugsanlegum hindrunum, endurskoðun í framtíðinni, sjálfum aðgerðunum og hvernig hann muni eyða tíma sínum á meðan á framkvæmd stendur. Hann þarf að taka tillit til þess hvaða framlag fyrirtækið ætlist til að fá frá honum næstu mánuði, hvaða niðurstöðu hann sé tilbúinn að taka ábyrgð á og hver verði skiladagur verkefnisins. Að þessu athuguðu þarf hann jafnframt að skoða hvort ákvörðunin sé siðleg, lögleg og falli að skipulagsheildinni, gildum hennar, stefnu og reglum. Jákvæðar niðurstöður þessara athugana gefa ekki endilega til kynna að

framkvæmdin beri árangur. En ef ekki er tekið tillit til þessa er tryggt að afraksturinn nái ekki tilætluðum árangri.

#### 2.4.1.4 Þeir tóku ábyrgð á ákvörðunum sínum.

Þegar áætlanir eru framkvæmdar þurfa stjórnendur að taka ábyrgð á hverri ákvörðun sem tekin er, samskiptum, tækifærum og fundum. Ákvörðun hefur ekki verið tekin fyrir en vitað er hver sé ábyrgur fyrir framkvæmdinni, hver skilátíminn sé, hvaða fólk verði fyrir áhrifum af henni og hver séu nöfn þeirra sem þurfa að vita af framkvæmdinni, jafnvel þó þeir tengist henni ekki beint. Það er jafn mikilvægt að endurskoða ákvarðanirnar reglulega. Sérstaklega ef ákvarðanirnar hafa að gera með mannauðinn, hvort það eigi að ráða eða veita stöðuhækkun svo dæmi sé tekið. Kannanir hafa sýnt að aðeins einn þriðji slíkra ákvarðana beri tilætlaðan árangur.

#### 2.4.1.5 Þeir tóku ábyrgð á samskiptum sínum.

Árangursríkir stjórnendur tryggja að upplýsingapörfin og aðgerðaáætlunin sé skýr og skiljanleg. Þeir deila áætluninni með öðrum innan skipulagsheildarinnar og um leið láta þeir alla vita, sem hlut eiga að máli, hvaða samskipta og upplýsinga sé ætlast til frá þeim. Þannig koma þeir í veg fyrir að fá upplýsingar sem engin þörf er á.

#### 2.4.1.6 Þeir einbeittu sér að sóknarfærum frekar en vandamálum.

Árangursríkur stjórnandi einbeittir sér að sóknarfærunum frekar en að vandamálunum. Það þarf að sjálfsögðu að taka á vandamálunum en það hefur ekki beinlínis áhrif á árangurinn sjálfan. Stjórnendur þurfa að gæta að því að vandamál skyggi ekki á ný tækifæri. Ný sóknarfæri leiða hins vegar oft til góðs árangurs, sóknarfæri geta t.d. falist í breytingum, ráðningum og stöðuhækkunum starfsmanna.

#### 2.4.1.7 Þeir stýrðu skilvirkum fundum.

Kannanir hafa sýnt að stjórnendur séu á fundi um helming vinnudagsins, alla daga vikunnar. Jafnvel samtal við eina manneskju má túlka sem fund. Ef fundurinn á að vera skilvirkur þarf stjórnandinn að tryggja að fundurinn sé vinnufundur, ekki bull fundur. Til þess að ná því fram er aðalatriðið að undirbúa fundinn í samræmi við efni hans og gera sér grein fyrir því að það þarf mikla sjálfsstjórn til þess að halda áætlun. Þeir passa sig á því að taka ekki önnur mál á dagskrá, þeir draga saman í lokin og ljúka fundi með það sama. Að loknum fundi er nauðsynlegt að draga saman niðurstöðu hans og senda fundargerðina til allra sem mættir voru.

#### 2.4.1.8 Þeir hugsuðu og sögðu „við“ frekar en „ég“.

Árangursríkir stjórnendur vita að lokaábyrgðin hvílir fyrst og fremst á þeim, sem hvorki er hægt að deila með öðrum eða láta öðrum eftir. Þeir hafa úrslitavaldið vegna þess að þeim er treyst, vegna þess að þeir bera hag skipulagsheildarinnar fyrir brjósti umfram sinn eigin hag.

#### 2.4.2 Árangursríki leiðtoginn: Tilfinningagreind – Daniel Goleman<sup>22,23</sup>

Daniel Goleman er sálfræðingur og þekktur um allan heim sem sá sem skrifaði bókina Tilfinningagreind (1995), bókin hefur verið gefin út í 30 löndum og selst í 5 milljónum eintaka. Hann hefur komið víða við með fyrirlestra sína um efni bókar sinnar og rannsóknir á heila og tilfinningasemi manna og á seinni árum hefur hann sagt frá uppgötvunum sínum er varða það hvernig tilfinningagreind hefur áhrif á stjórnunarstíla.<sup>24</sup> Niðurstaða rannsóknar sem byggð var á kenningum hans og félaga hans frá Harvard háskóla leiddi í ljós sex tegundir stjórnunarstíla, sem allir tengdust mismunandi tilfinningagreind. Þegar hver og einn stjórnunarstíll var skoðaður kom í ljós að þeir höfðu einstök áhrif á vinnuumhverfi (climate) skipulagsheildarinnar, deild innan hennar eða teymi og með því um leið á fjárhagslega afkomu. Mikilvægasta niðurstaðan var þó sú að leiðtogarnir<sup>25</sup> voru ekki háðir einum ákveðnum stjórnunarstíl heldur notuðu ósjálfrátt flesta þeirra í hverri vinnuviku og með ólíkum hætti eftir því hvað við átti í viðskiptaumhverfinu.

Þessir sex stjórnunarstílar eru kallaðir *framsýna aðferðin* (authoritative), *þjálfunaraðferðin* (coaching), *tengingaraðferðin* (affiliative), *lýðræðislega aðferðin* (democratic), *fordæmisáðferðin* (pacesetting) og *skipunaraðferðin* (coercive). Fyrstu fjórir stjórnunarstíllarnir skapa samhljóm sem hefur áhrif á góða frammistöðu en tveir síðustu eru mishljóma og „notist í hófi“.

Þessi kenning er, eins og áður hefur komið fram, byggð á grunni greininga um tilfinningagreind manna og til þess að sjá samhengið á milli tilfinningagreindar hvers

<sup>22</sup> Goleman, Daniel. (2000). Bls. 78-90.

<sup>23</sup> Goleman, Daniel. (2004). Bls. 75-105.

<sup>24</sup> Daniel Goleman.info. (e.d.)

<sup>25</sup> Goleman notar orðið leiðtogi frekar en stjórnandi, hér verður ekki gerður greinarmunur á þeim orðum heldur litið á leiðtoga sem stjórnanda.

og eins stjórnunarstíls er nauðsynlegt að skoða aðeins þá þætti sem talið er að einkenni mjög greindan einstakling á tilfinningasviðinu. Tafla 2-1 sýnir þá þætti ágætlega.

Tafla 2-1 Tilfinningagreind<sup>26</sup>

Sjálfsvitund (Self awareness)	Sjálfstjórn (Self management)	Félagsvitund (Social awareness)	Tengslastjórn (Social skill)
Undirliggjandi þættir tilfinningagreindar			
Tilfinningaleg sjálfsvitund Nákvæmt sjálfsmat Sjálfsstraust	Sjálfstjórn Trúverðugleiki Samviskusemi Aðlögunarhæfni Árangursdrifinn Frumkvæði	Samkennd Fyrirtækisvitund Þjónustufús	Hvetjandi forysta Áhrifavaldur Fær aðra til að þroskast Samskipti Hvatamaður breytinga Að leysa úr deilum Tengslamyndun Hópvinna og samstarf

Með þetta í huga eru þessir 6 stjórnunarstílar skoðaðir nánar:

#### 2.4.2.1 Framsýna aðferðin

**Framsýna aðferðin** er sá stjórnunarstíll sem hefur mest jákvæð áhrif á það andrúmsloft sem er innan skipulagsheildarinnar. Með því að koma fram með skýra framtíðarsýn, sem er aðalsmerki þessa stjórnunarstíls, auk réttra hvata getur hann haft jákvæð áhrif á framgang fyrirtækis síns. Fólk sem vinnur fyrir svona stjórnanda finnur að þeirra framlag skiptir máli. Framsýni stjórnandinn nær líka að hámarka hollustu við stefnu og framtíðarsýn fyrirtækisins. Vegna hinna jákvæðu áhrifa virkar þessi stjórnunarstíll í nánast hvaða aðstæðum sem er, en hann er sérstaklega áhrifaríkur þegar fyrirtækið hefur verið látið reka á reiðanum lengi.

#### 2.4.2.2 Þjálfunaraðferðin (þjálfarinn)

**Þjálfarinn** er sá sem kennir og þjálfar til framdráttar fyrir skipulagsheildina og þann mannauð sem þar starfar. Hann stýrir fólki inn í framtíðina, leiðbeinir frekar en skammast. Þessir stjórnendur hjálpa starfsmönnum að finna styrki sína og veikleika og tengja þá við starfsþróun þeirra. Þeir gera samninga um starfsþróun, hlutverk þeirra og ábyrgð og þeir veita nægar upplýsingar og endurgjöf. Þessir stjórnendur eru tilbúnir að taka mistökum starfsmanna ef það hjálpar til langs tíma. Af þessum sex stjórnunarstílum er þessi síst notaður, margir stjórnendur viðurkenndu að þeir hefðu

<sup>26</sup> Goleman, Daniel. (2000). Bls. 80.

ekki tíma til þess að leiðbeina starfsmönnum og kenna þeim í hraða viðskiptaumhverfisins.

#### 2.4.2.3 Tengingaradferðin (tengillinn)

**Tengillinn** leggur sig fram um að skapa samstöðu og gleðja fólk. Hann stjórnar með því að skapa sterk tengsl við starfsmenn og uppsker mikla hollustu. Þessi stjórnunarstíll hefur mikil áhrif á samskipti vegna þess að fólk sem líkar vel hvert við annað talar mikið saman. Um leið skiptist það á hugmyndum og innblæstri. Þessi stjórnunarstíll hvetur til sveigjanleika og gefur starfsmönnum frelsi til að sinna starfi sínu eftir því sem árangursríkast er hverjum og einum. Tengillinn hefur almennt séð góð áhrif á starfsandann í hvaða „veðráttu“ sem er og hann hentar sérstaklega vel þegar verið er að endurreisa hollustu, samskipti og traust innan skipulagsheildarinnar. Þrátt fyrir kostina ætti ekki að nota þennan stjórnunarstíl einan og sér, hann getur orðið til þess að starfsmenn misnota aðstöðu sína vegna þess að það er ekki skýr starfsmannastefna og engar sérstakar reglur um hvernig fólk á að vinna vinnuna sína.

#### 2.4.2.4 Lýðræðislega aðferðin

**Lýðræðislega aðferðin** er stjórnunarstíll sem er gagnlegur þegar verið er að taka erfiðar ákvarðanir sem betra er að hafa samvinnu um og samþykki fyrir. Þannig var systir María sniðug þegar hún fékk skilaboð frá erkibiskupsdæminu um að loka skóla sem hún var í forsvari fyrir. Þetta var eini einkarekni skólinn í þessu hverfi og hún vildi bera þessa ákvörðun undir þá sem tengdust skólanum, foreldrum, kennurum og öðrum starfsmönnum. Eftir marga fundi um þessa ákvörðun varð lokaniðurstaðan sú sama og í upphafi stóð til – ákveðið var að loka skólanum. En María gerði það með samþykki allra aðstandenda og með því að byggja upp traust og virðingu. Þeir sáu, eins og hún, að ekki yrði hægt að reka skólann við þessar aðstæður nema með auknum tilkostnaði og það var hvergi að finna þann sem vildi borga meira. Með því að leyfa rödd starfsmanna að hljóma nær stjórnandinn fram meiri sveigjanleika og ábyrgð. Neikvæða hliðin á þessum stjórnunarstíl er hversu tímafrekt það getur verið að láta allt fara í gegnum endalausar umræður. Afleiðingin getur verið að fólki finnst það stefnulaust vegna þess að enginn segir þeim hátt og skýrt hvert eigi að stefna og hvað eigi að gera. Þessi stjórnunarstíll virkar best þegar stjórnandinn er óviss um hvert eigi að stefna því þá getur hann kallað eftir hugmyndum og stefnu frá starfsmönnum.



#### 2.4.2.5 Fordæmisáðferðin

**Fordæmisáðferðin** er ekki ólík skipunaraðferðinni að því leyti að þetta er hörð stjórnun. Fordæmisstjórnandinn setur markið hátt og ætlast til þess að starfsmenn hans séu alltaf á tánum og fylgi hans fordæmi án þess að þeim sé leiðbeint á nokkurn hátt. Hann er haldinn þráhyggju varðandi það að gera hlutina betur og hraðar en síðast og hann fer fram á það af öðrum. Hann er fljótur að benda á það ef honum líkar ekki við eitthvað og krefst þess að fólk bæti sig. Það mætti vel gera ráð fyrir að þessi stjórnunarstíll beri árangur, en svo er ekki. Í rauninni eyðileggur hann starfsandann og margir starfsmenn treysta sér ekki til að mæta kröfum hans, því meira sem þrýst er á því meiri kvíði fylgir. Leiðbeiningar eru oft einungis ljósar stjórnanda en ekki starfsmanni og hann gæti hugsað sem svo „ef ég þarf að skýra allt út fyrir honum, þá er hann ekki rétti starfsmaðurinn“. Starfsmönnum finnst einnig oft að þeim sé ekki treyst til að vinna sjálfstætt. Vinnan verður verkefnamiðuð og einhæf fyrir vikið. Þessi stjórnunarstíll á þó ágætlega við þegar allir starfsmennirnir eru með innbyggðan hvata til verkefnanna og þurfa litla stýringu og samhæfingu utan frá.

#### 2.4.2.6 Skipunaraðferðin

**Skipunaraðferðin** þrífst best í því umhverfi sem krefst skjótra ákvarðana, án þess að taka endilega tillit til starfsmanna. Svona stjórnandi hentar t.d. vel í fyrirtæki sem er á niðurleið og sala og hagnaður neikvæður. Hann gengur ákveðinn til verka, segir upp fólki, fækkar stöðugildum, selur í burtu ónauðsynlegar deildir og tekur erfiðar ákvarðanir sem hefði átt að taka fyrir löngu síðan. Hann gæti, með þessari hörðu nálgun, bjargað fyrirtækinu, í það minnsta til skemmri tíma. Í kjölfar svona aðgerða liggja stundum eftir óttaslegnir og niðurlægðir starfsmenn. Hann hættir að fá nauðsynlegar upplýsingar inn á borð til sín af ótta við að hann skjóti sendiboðann frekar en að hann taki á vandamálinu. Starfsandinn verður oft mjög neikvæður og á endanum gæti svona fyrirtæki fallið aftur í sama farið. Skipunaraðferðin er minnst árangursrík undir flestum kringumstæðum, en þó helst gagnleg við þær aðstæður sem koma fram hér á undan.

Í töflu 2-2 má sjá samantekt yfir þá þætti sem skipta máli við hvern stjórnunarstíl.

Tafla 2-2 Yfirlit stjórnunarstíla Golemans<sup>27</sup>

Stjórnunarstílar	Hreyfiafl	Frasinn	Undirliggjandi tilfinningagreindir	Við hvaða aðstæður virkar stjórnunarstíllinn best.	Áhrif stjórnunarstíls á vinnuaðstæður (Climate)
<b>Framsýna aðferðin (Authoritative)</b>	Virka fólk í átt að framtíðarsýn.	"Komdu með mér."	Sjálfsstraust, samkennd, breytingastjóri.	Þegar breytingar krefjast nýrrar sýnar eða þegar skýrrar stefnu er þörf.	Mjög jákvæð áhrif
<b>Þjálfunaraðferðin (Coaching)</b>	Leiðbeinir fólki inn í framtíðina.	"Prófaðu þetta."	Próar aðra, samkennd, sjálfsvitund	Til þess að aðstoða starfsmenn við að bæta frammistöðu sína eða þróa styrk þeirra til langs tíma.	Jákvæð áhrif
<b>Tengingaraðferðin (Affiliative)</b>	Skapar samstöðu og tilfinningatengsl.	"Fólk hefur forgang."	Samkennd, tengslamyndun, samskipti	Þegar nauðsynlegt er að hlúa að hópum eftir áföll eða til að hvetja fólk undir miklu álagi.	Jákvæð áhrif
<b>Lýðræðislega aðferðin (Democratic)</b>	Knýr fram samþykki með þátttöku allra.	"Hvað finnst þér?"	Samvinna, hópstjóri, samskipti	Til að ná fram samhljómi og til þess að fá sjónarmið verðmæts starfsmanns.	Jákvæð áhrif
<b>Fordæmisáðferðin (Pacesetting)</b>	Krefst framúrskarandi frammistöðu.	"Gerðu eins og ég, núna!"	Samviskusemi, árangursdrifinn, frumkvæði	Til þess að ná fram skjóttum árangri hæfileikaríks teymis.	Neikvæð áhrif
<b>Skipunaraðferðin (Coercive)</b>	Krefst hlýðni strax	"Gerðu það sem ég segi!"	Árangursdrifinn, frumkvæði, sjálfstjórn	Í krísum, koma einhverju í gang í hvelli, til að taka á starsfmannavandamálum.	Neikvæð áhrif

Margar kannanir sýna að því fleiri stjórnunarstíla sem stjórnandi nýtir sér því árangursríkara verður starf hans. Árangursríkustu stjórnendurnir hafa sýnt það að þeir eiga gott með að skipta á milli og nýta sér þann stíl sem hentar aðstæðum hverju sinni.

## 2.5 Konur sem stjórnendur

Markmiðið með þessum kafla er að skoða lítillega hvað einkennir stjórnunarstíl kvenna. Ekki er sérstaklega skoðað hvort það sé einhver munur á stjórnunarstíl karla og kvenna, aðallega skoðað hvort það sé samhljómur með stjórnunarstíl kvenna og annarra stjórnunarstíla sem áður er getið í þessari ritgerð.

Í könnun, um ólíka kosti og galla kvenna og karla í stjórnunarstörfum, sem Samtök atvinnulífsins (SA) létu framkvæma í mars 2003 á meðal aðildarfyrirtækja sinna, kemur það meðal annars fram að 62% þeirra sögðu að konur væru samviskusamari en einungis 0,5% sagði að þær væru ekki eins samviskusamar. Konur væru almennt betri stjórnendur en sækist ekki eins eftir stjórnunarstörfum og eftir því sem fyrirtækin stækki því meira dragi úr ásókn þeirra í stjórnunarstarf. Þær eru einnig bundnari af fjölskyldu og heimili og mætti velta því fyrir sér hvort tengsl væru á milli þess að þær

<sup>27</sup> Goleman, Daniel. (2004). Bls. 75-105.

sækist síður eftir stjórnunarstöðu og þess að fjölskylda og heimili kalla. Konur eru liprari og metnaðarfyllri stjórnendur og þær virðast endast lengur í starfi.<sup>28</sup>

Í annarri könnun, sem gerð var af samtökum kvenna í stjórnun (International Womens Forum) í Bandaríkjunum árið 1990, kom í ljós að stjórnendastíll kvenna sé að sumu leyti eins og karla. Hann einkennist þó fyrst og fremst af þeim karaktereinkennum sem teljist sérstaklega til kvenna svo sem umbreytingastjórnun, þar sem þær fá undirmenn sína til þess að taka hópinn fram yfir sjálfið í stærra samhengi. Þetta minnir á lýðræðislegu aðferð kenninga Golemans hér í kaflanum á undan. Kvenstjórnendur telja sig einnig hafa, umfram karlana, persónuþokka (charisma), góða samskiptahæfileika, þær séu duglegri í vinnu og séu frekar á svipuðu plani með manneskjunum innan skipulagsheildarinnar heldur en ofar þeim. Í viðtalsrannsókn sem byggð var á þessum niðurstöðum kemur jafnframt fram að stjórnunarstíll kvenna byggist mest á samskiptum (interactive leadership), vegna þess að þær séu stöðugt að vinna að því að samskiptin við starfsmenn þeirra séu jákvæð fyrir alla. Konurnar hvetji jafnframt til þátttöku við ákvarðanatöku, dreifi valdi og upplýsingum, þær auki sjálfsvirðingu starfsmanna og auki áhuga þeirra á vinnu sinni. Allar þessar aðferðir endurspegli þá trú þeirra að fái starfsmaður að leggja sitt af mörkum og finna jafnframt til ábyrgðar og mikilvægis skapist aðstæður þar sem allir fara sem sigurvegarar frá borði.<sup>29</sup> Vissulega er þetta gömul könnun en það er samhljómur við könnun SA hvað það varðar að þær séu liprar í samskiptum og duglegar í vinnu.

Vorið 2007 voru hæfileikar árangursríkra kvenna í íslensku viðskiptalífi kannaðir. Könnunin var lokaverkefni í meistaranámi Kristjáns Geirs Mathiesen við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Rannsóknin er byggð á viðtölum við átta konur sem voru æðstu eða næstæðstu stjórnendur í stórum íslenskum fyrirtækjum. Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur í ljós að hægt sé að flokka hæfileika kvennanna í fimm þætti. Helstu þættirnir eru **áhugi**, sem kom fram í því að konurnar gerðu sitt allra besta og sýndu frumkvæði; **metnaður**, en þær voru óhræddar að takast á við ný verkefni og þrifust jafnvel á því; **jákvæðni**, konurnar sögðu að jákvæðni hefði hjálpað sér bæði til þess að takast á við krefjandi verkefni í starfi og í einkalífi; **skjót ákvarðanataka**,

<sup>28</sup> Samtök atvinnulífsins. (2003).

<sup>29</sup> Rosener, Judy B. (1990).

mikið sjálfstraust og sterk sjálfsmynd stuðlaði að því að konurnar væru skjótar að taka ákvarðanir; og að síðustu sýndi rannsóknin að það skiptir máli að **þora að vera kona**.<sup>30</sup>

Það má vel sjá samhljóm við aðra stjórnunarstíla í þessari ritgerð, en það sem helst má sjá er að konur virðast vilja fá að nýta sér metnað sinn og jákvæðni og svo það sem ekki verður frá þeim tekið, það að vera kona.

## 2.6 Vald

Í íslenskri orðabók Eddu<sup>31</sup> er orðið vald einnig skýrt sem máttur, forræði eða yfirráð. Vald þýðir með öðrum orðum að einhver ræður, hefur vald til að stýra gerðum eða athöfnum annarra. Skipulagsheildin væri ekki til nema fyrir þær sakir að innan hennar séu verkefni leyst og afgreidd. Til þess að það gerist má segja að allt ferlið verði gegnsýrt eða litað af valdi eða yfirráðum einhverra, hvort sem það er stjórnandinn, sérfræðingurinn eða aðrir.<sup>32</sup>

### 2.6.1 Fimm tegundir valds

French og Raven<sup>33</sup> settu fyrst fram fjóra flokka valds: Skipunarvald (coercive), verðlaunavald (reward power), löglegt vald (legitimate power) og vald sérfræðingsins (expert power). Til viðbótar þessum fjórum skilgreindu þeir seinna það fimmta sem er viðmiðunarvaldið (referent power):

**Skipunarvald**, en það er notað til þess að fá einhvern til þess að gera eitthvað sem er þeim á móti skapi. Skipunarvald getur leitt til ofbeldis en þó er það oft undirgefni eða hlýðni sem slíkt vald knýr fram.

**Verðlaunavaldið** virkar þegar við getum notað eitthvað sem aðrir vilja til þess að fá þá til að gera eitthvað fyrir okkur – eins og gulrótin virkar á asnann. Ein af ástæðum þess að við sinnum vinnu eru launin sem við fáum fyrir hana, fyrir peningana er svo hægt að kaupa það sem hugurinn girnist.

<sup>30</sup> Kristján Geir Mathiesen. (2007).

<sup>31</sup> *Íslensk orðabók, M-Ö*. (2002). Bls. 1684.

<sup>32</sup> Armstrong, Michael. (2003). Bls. 260.

<sup>33</sup> Armstrong, Michael. (2003). Bls. 260.

**Lögbundið vald** er það vald sem fylgir embætti s.s. eins og lögreglu eða konungi. Ein af gildrum þessa valdboða er að halda að fólk lúti þeim en ekki embættinu, þess vegna getur það verið áfall þegar embættið er horfið, en þá hverfur þessi tegund valds um leið.

**Sérfræði Vald** er þegar sérfræðingur býr yfir þekkingu eða upplýsingum sem annar þarfnast. Þannig getur bifvélavirkinn sagt hvað ami að bílnum og án sömu sérfræðiþekkingar verður viðskiptavinurinn að trúa því. Það sama er hægt að segja um flóknar yfirtökur fyrirtækja. Með þessu valdi kemst sérfræðingurinn líka upp með að krefjast kauphækkunar eða sérkjara.

**Viðmiðunarvald** er þegar það hefur áhrif þegar einni manneskju líkar við aðra manneskju. Það má segja að þessu valdi sé beitt af „fræga“ fólkinu og því fólki sem er í framlínu í þjóðfélaginu. Það að eiga á hættu að missa „vináttuna“ og verða þannig útilokaður frá ákveðnum hópi fólks getur leitt til undirgefni og hlýðni.<sup>34</sup>

## 2.6.2 Húsbóndavald

Húsbóndaskylda eða hlýðniskylda er skilgreining sem notuð er í vinnurétti og er þetta ein af meginskyldum starfsmanna og er þannig húsbóndavald hluti ráðningarsamnings hvers og eins.

Starfsmenn eru almennt ráðnir í ákveðin störf hjá vinnuveitendum, án þess þó að alltaf sé þess gætt að skilgreina nægilega verksvið eða starfsskyldur þeirra. Það er auk þess ekki alltaf gert skriflega, munnleg fyrirmæli eru látin nægja. Það er enda svo, að starfsmönnum ber almennt að hlýða fyrirmælum vinnuveitandans. Ef fyrirmæli fela í sér ólögmeitt athæfi, brot á kjarasamningi eða falla utan við verksvið starfsmanns, þá er honum heimilt að óhlýðnast þeim. Þetta hefur verið nefnt skipunarvald eða verkstjórnarréttur og er bein afleiðing af eðli ráðningarsambandsins. Ákvæði um þetta finnast almennt ekki í lögum eða kjarasamningum. Til þess að aðstoða sig í að stjórna starfsmönnum ræður svo vinnuveitandinn til sín verkstjóra og aðra yfirmenn, sem fá svokallað stöðumboð til að koma fram fyrir hönd vinnuveitanda á sama hátt.

---

<sup>34</sup> Changing Minds.org. (e.d.)

Hugtakið skipunarvald veitir vinnuveitanda eftirfarandi rétt:

- Rétt til að ráða starfsfólk og segja því upp, í samræmi við lög, kjarasamninga og ráðningarsamning.
- Rétt til að fylgjast með störfum starfsmanna, til dæmis hvað varðar gæðamál og vinnutíma.
- Rétt til að ákveða hvernig störf séu unnin.
- Rétt til að skipuleggja vinnutíma starfsmanna, til dæmis varðandi matar- og kaffitíma, í samræmi við kjarasamninga.
- Rétt til að segja starfsmanninum fyrir verkum: Hvað, hvernig, með hverju, með hverjum, hvar.

Það eina sem farið er fram á er, eins og áður segir, að fyrirmæli skuli vera lögleg, brjóti ekki gegn öryggissjónarmiðum og séu í samræmi við kjarasamning eða ráðningarsamning.

Um þessi mál gilda svo ýmsar sérreglur varðandi opinbera starfsmenn, sjómenn og iðnnema, en ekki verður fjallað um það hér.<sup>35</sup>

## 2.7 Einelti

Myndbirting eineltis er oft ímynd skólabarnsins og skólasystkina þess, enda hafa verið skrifaðar ótalmargar greinar og bækur um einelti í skólum, bæði hér á landi og annars staðar. Einelti á vinnustað er hins vegar að birtast á fréttasíðum og í greinaskrifum æ oftast og þetta hugtak er einnig að verða þekktara innan stjórnunarfræða.

Gerð var rannsókn í Noregi sem skoðaði sérstaklega tengsl á milli eineltis og streitu í vinnuumhverfi. En þar voru álagspættir og hegðun stjórnenda skoðuð og athugað hvort hægt væri að greina einkenni, sem gætu gefið til kynna umhverfi eineltis á grunni tilgátu um vinnuumhverfið. Tilgátan gengur út á það að óskipulagt og streitukennt vinnuumhverfi geti skapað aðstæður sem leiða til eineltis. Niðurstöður sýndu að togstreita á milli hlutverka og á milli manna, afskiptaleysi stjórnenda og harðstjórn tengdust sterklega einelti á vinnustað og að samband væri á milli þess og nokkurra tegunda eineltis. Þessu fylgdi að bæði fórnarlambið og áhorfendur mátu aðstæður sínar á neikvæðari hátt en þeir sem ekki voru í tengslum við hópinn, á meðan gerandinn mat

---

<sup>35</sup> Lára V. Júlíusdóttir. (1997). Bls. 68-70.

aðstæður sínar svipað og þeir sem ekki voru í hópnum. Þess vegna er einelti líklegra til að verða ofan á í streitumiklu vinnuumhverfi þar sem mikið er um ágreining milli manna og eyðileggjandi stjórnunarstíl. Því til viðbótar er einelti sérstaklega ríkjandi í aðstæðum þar sem næsti yfirmaður forðast að skipta sér af og stjórna í streitukenndu umhverfi.<sup>36</sup>

Á Íslandi er í gildi reglugerð um aðgerðir gegn einelti á vinnustað sem skilgreinir nánar hugtök eineltis og skyldur atvinnurekenda um skipulag vinnu, áhættumat og forvarnir. Skilgreining á einelti samkvæmt reglugerðinni er eftirfarandi:

*„Einelti: Ámælisverð eða síendurtekin ótilhlýðileg háttsemi, þ.e. athöfn eða hegðun sem er til þess fallin að niðurlægja, gera lítið úr, móðga, særa, mismuna eða ógna og valda vanlíðan hjá þeim sem hún beinist að. Kynferðisleg áreitni og annað andlegt eða líkamlegt ofbeldi fellur hér undir. Hér er ekki átt við skoðanaágreiningu eða hagsmunaárekstur sem kann að rísa á vinnustað milli stjórnanda og starfsmanns eða tveggja eða fleiri starfsmanna enda sé skoðanaágreiningur eða hagsmunaárekstur hvorki viðvarandi eða endurtekinn kerfisbundið.“<sup>37</sup>*

## 2.8 Aðeins um siðferði

Umræða um viðskiptasiðferði hefur skotið upp kollinum í framhaldi af hrúni bankanna í haust. Hugtök eins og „löglegt en siðlaust“ birtast á vefmiðlum, þáverandi viðskiptaráðherra Björgvin G. Sigurðsson viðhafði sjálfur þau orð í nóvember síðastliðnum.<sup>38</sup>

Viðskiptaheimurinn hefur verið að glíma við þetta hugtak í langan tíma, finna má greinar og skýrslur aftur til 8. áratugs síðustu aldar er velta upp spurningum um vald fyrirtækja. Fylgdi þessi umræða nokkuð auknum kröfum starfsmanna um meiri réttindi og betri aðbúnað. Fyrirtækjum var stjórnað í því augnamiði að hámarka gróða hluthafanna og mörgum þóttu þau stundum ekki sjást fyrir í aðferðum sínum til að sinna því hlutverki. Upp úr 1980 voru umhverfisvænar vörur að komast í tísku, neytendavald var að byrja að hnykla vöðvana og fyrirtækjum var mikið í mun að sýna að þau væru jafnréttissinnuð. Mótmæli knúðu Barclays Bank til að hætta starfsemi í Suður-Afríku 1986, þegar óvinsældir hvíta minnihlutans þar voru sem mestar. Fyrirtæki

<sup>36</sup> Hauge, L. J., Skogstad, A. og Einarsen, S. (2007). Bls. 220-242.

<sup>37</sup> Reglugerð 1000/2004.

<sup>38</sup> Þóra Kristín Ásgeirsdóttir (2008).

þurfa að fara eftir ákvæðum ýmissa laga, þó ekki sé nema til að geta starfað. Viðskiptasiðferði er hins vegar ekki það sama og að starfa eftir lögnum, það getur þýtt stífari kröfur. En, þó svo að margir viðskiptafrömuðir telji það kosta sig pening ef þeir eigi að framfylgja einhverju viðskiptasiðferði, þá eru margir í dag sem halda hinu gagnstæða fram og segja að gott viðskiptasiðferði séu góð viðskipti.<sup>39</sup> Í viðtali við McKinsey Quarterly 1989 lét Lindsay Owen-Jones forstjóri L'Oréal snyrtivörufrirtækisins í Frakklandi hafa eftir sér: „Viðskiptasiðferði er ekki takmörkun, sem fyrirtæki taka upp sjálfviljug af siðferðislegum ástæðum. Að stunda heiðarleg viðskipti er líka hagkvæmasta leiðin til að stunda viðskipti til langs tíma litið [...] Þú getur svindlað og komist upp með það um stundarsakir. Þú getur það ekki til langs tíma litið.“<sup>40</sup>

Það hafa margir reynt að skilgreina þá þætti sem þarf að meta til þess að geta svarað spurningunni hvort starfað sé á siðferðilegum grunni. Pratley kemst meðal annars að því, að til viðbótar við nokkra aðra þætti, eru þrjár spurningar sem má nota til að meta hvort ákveðinn valkostur í viðskiptum er siðferðilega góður:

Hvað fá allir út úr því?	(What is in it for all parties concerned?)
Er stefnan sæmandi, rétt og réttlát?	(Is this policy decent, right and just?)
Hlúir þessi stefna að æskilegum eiginleikum?	(Does this policy foster desirable skills?) <sup>41</sup>

Þetta á sér ákveðinn hljómgrunn í einu af þekktari siðferðisprófum í heiminum, sem er svokallað Fjórpróf Rótarýhreyfingarinnar. Það á rót sína að rekja til ársins 1932, í miðri kreppunni miklu, þegar Herbert J. Taylor samdi það og notaði til þess að bjarga fyrirtæki sínu frá gjaldþroti.<sup>42</sup> Það var síðan tekið upp af Alþjóðahreyfingu Rótarý 1943:

Er það satt?	(Is it the truth?)
Er það drengilegt?	(Is it fair to all concerned?)
Eykur það velvild og vinarhug?	(Will it build goodwill and better friendships?)
Er það öllum til góðs?	(Will it be beneficial to all concerned?) <sup>43</sup>

Þetta sýnir að sú grundvallarafstaða, sem kemur fram hjá Lindsay Owen-Jones og Herbert J. Taylor 57 árum áður, getur bætt siðferði í viðskiptum og um leið borgað sig fyrir fyrirtækin.

<sup>39</sup> Vallance, Elizabeth (1995). Bls. 5-22.

<sup>40</sup> McKinsey Quarterly (1989). Bls. 40-45.

<sup>41</sup> Pratley, Peter. (1995). Bls. 40-41.

<sup>42</sup> Rotary International. (e.d.-a).

<sup>43</sup> Rotary International. (e.d.-b).



---

Hér í kaflanum *Stjórnun innan skipulagsheilda* hefur verið skyggst inn í heim skipulagsheildarinnar út frá stjórnandanum og þeim aðferðum og hugtökum sem eiga við og hafa verið notaðar á hverjum tíma.

Það er vel við hæfi að taka nokkur vel valin lokaorð þessa kafla úr bókinni *Human Action* eftir austuríska hagfræðinginn Ludwig von Mises í ljósi þess að við erum öll mannleg og misjöfn og langt frá því að vera fasti – mikið frekar erum við breyta sem aldrei er nákvæmlega eins.

*In the real world acting man is faced with the fact that there are fellow men acting on their own behalf as he himself acts. The necessity to adjust his actions to other people's actions makes him a speculator for whom success and failure depend on his greater or lesser ability to understand the future. Every action is speculation. There is in the course of human events no stability and consequently no safety.*<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Ludwig von Mises. (1996). Bls. 113.

### 3 Mannauðsstjórnun

Markmiðið með þessum kafla er að skoða nokkra þætti mannauðsstjórnunar sérstaklega. Skoða upphaf hennar og það sem hafði áhrif á þróun hennar. Einnig verður leitast við að skoða nokkra þætti hennar sem tengjast starfsmanninum helst.

#### 3.1 Upphaf mannauðsstjórnunar

Á vissan hátt má segja að upphaf mannauðsstjórnunar megi rekja aftur til þess tíma þegar lærlingar bjuggu á verkstæði eða heimili meistara sinna, löngu fyrir tíma iðnbyltingarinnar. Ef lærlingurinn veiktist, var það á ábyrgð fjölskyldu meistarans að koma honum til heilsu aftur. Meistari og lærlingur deildu saman kjörum sínum, bæði á tímum hagsældar og samdráttar. Þetta aldagamla samband hvarf skyndilega með iðnbyltingunni, þegar vinnan hvarf inn í gufuknúnar verksmiðjur, þar sem allt sem starfsmenn þurftu að gera var að vinna einföld endurtekin störf. Í lok 19. aldar voru vandamál starfsfólksins áberandi á vinnustöðum, í verksmiðjum var meira hugsað um hraðann á færibandinu, en það hvort starfsmennirnir héldu í við þau. Störf voru illa launuð, einhæf og hættuleg og gekk oft illa að ráða nýja starfsmenn auk þess sem starfsmannavelta var há. Stéttarfélög voru stofnuð til að verja hagsmuni starfsmanna og bæta kjör þeirra og víða settu stjórnvöld lög um lágmarksréttindi. Framsæknir vinnuveitendur áttuð sig á því að hagur þeirra fór saman við hag starfsmanna og sérfræðingar í starfsmannamálum urðu til, sem reyndu að leysa vandamál með fjarvistir og háa starfsmannaveltu með grundvallarlausnum starfsmannahalds eins og vali á hæfum starfsmönnum, þjálfun og umbun. Þar sem vinnuveitendur töldu að starfsmenn væru tilbúnir að leggja meira á sig ef þeir fengju hærri laun, miðuðu flestar lausnir þeirra í starfsmannamálum að því að gera starfsmennina skilvirkari í störfum sínum.

Hlutverk starfsmannastjórans þróaðist þegar vinnuveitendur gerðu sér grein fyrir að þörf væri á sérfræðingum, sem gætu verið milliliðir milli starfsmanna og vinnuveitenda. Þessir fyrstu starfsmannastjórar höfðu ekki öll svörin, en þær starfsvenjur sem litu dagsins ljós og áhyggjuefni tímabilsins lögðu grunn að áframhaldi rannsókna á sviði skilvirkrar starfsmannastjórnunar.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Losey, Michael. (1998). Bls. 40.

### 3.1.1 Mannauðshreyfingin

Á sviði mannauðsmála, sem þróaðist upp úr 1920, voru ný mál í brennidepli. Kjarastefna fyrirtækja breyttist, þ.e.a.s. þau réttindi sem fyrirtæki hugsanlega veittu starfsmönnum sínum umfram réttindi kjarasamninga. Veikindaréttur, orlofsréttur og fleira var tekið upp og ný hlutverk starfsmanna mannauðsmála urðu til þegar verkalýðsfélög byrjuðu að efast um réttmæti og gildi vísindakenninga Taylors. Mannauðshreyfingin tengdi aukin afköst við stjórnunarkenningar, sem lögðu áherslu á samskipti starfsmanna, samvinnu og þátttöku. Þessi hreyfing spratt upp af vinnu George Elton Mayo, sem kallaður hefur verið faðir mannauðfræða (Father of Human Relations), sem var einn þeirra sem stóð að rannsókn sem leiddi í ljós það sem kallað er Hawthorne áhrifin. Sú rannsókn var sú fyrsta sem efaðist um réttmæti vísindakenningar Taylors<sup>46</sup>

### 3.2 Mannauðsstjórnun

Frá þeim tíma sem nútíma stjórnunarfræði varð til hefur hugtakið, sem notað er til að lýsa hlutverki starfsmanna breyst, þeir voru verkamenn eða starfsmenn, en í dag er rætt um þá sem mannauð, þeir eru lagðir að jöfnu við annan auð fyrirtækisins, hvort heldur er efni og vélar eða byggingar eða fjármagn. Í víðasta skilningi er mannauðsstjórnun notuð yfir allar ákvarðanir innan fyrirtækis sem tengjast fólki. Venjulega er þó mannauðsstjórnun notuð til að nýta mannauð fyrirtækisins sem best, halda utan um einstaklingsþróun og sjá til þess að farið sé eftir lögum og reglum varðandi starfsmenn. Í stórum fyrirtækjum eru deildir sem sjá um að markmið einstaklings og fyrirtækis fari saman eins og kostur er, til að auðvelda fyrirtækinu að ná takmarki sínu.<sup>47</sup>

Mannauðsstjórnun er markviss og samtengd nálgun á stjórnun á verðmætustu eign hvers fyrirtækis – fólkinu sem vinnur þar og leggur sitt af mörkum, sem einstaklingar og sameiginlega, svo fyrirtækið nái markmiðum sínum. Aðalþættir mannauðsstjórnunar eru:

- áhersla á markvissa stjórnun starfsfólks
- umfangsmikil og samtengd nálgun á skilgreiningu starfsmannastefnu og framkvæmd hennar

<sup>46</sup> Losey, Michael. (1998). Bls. 40.

<sup>47</sup> Advameg Inc. (e.d.).

- mikilvægi þess að skuldbinda sig gagnvart stefnu fyrirtækisins og gildum
- meðhöndlun starfsfólks sem mannauðs, en ekki kostnaðar
- nálgun mannauðsmála á einstaklingsgrunni, en ekki sem hópur
- að frammistaða og ábyrgð mannauðsstjórnunar sé á ábyrgð verkstjóra

Fyrstu talsmenn mannauðsstjórnunar töldu að fyrirtæki ættu að hverfa frá skriffinnsku starfsmannastjórnunar og taka upp hina sveigjanlegu og viðbragðsfljótu mannauðsstjórnun.<sup>48</sup>

### 3.2.1 Starfsmannastefna – til hvers er hún?

Starfsmannastefna (HRM policies) er sá hluti af stefnu skipulagsheildarinnar, sem ætlað er að taka á þáttum er tengjast stjórnun starfsmanna. Starfsmannastefnu er ætlað að vera ákveðin stefnuyfirlýsing sem mótuð er í samræmi við meginstefnu skipulagsheildarinnar er varðar gildi og reglur hennar. Hún veitir bæði stjórnendum og starfsmönnum upplýsingar um hvernig vænta megi að starfsmannatengdum málefnum verði framfylgt.<sup>49</sup> Einn tilgangur starfsmannastefnu er að móta samskiptareglur, þegar allur mannauður skipulagsheildarinnar, bæði stjórnendur og starfsmenn, hafa skýr viðmið af sömu stefnunni, þá er búið að marka ákveðinn ramma utan um þau málefni sem kunna að koma upp. Starfsmannastefna þarf að hafa samhljóm með viðskiptastefnu skipulagsheildarinnar og fram þurfa að koma helstu þættir í rekstri. Í íslenskri rannsókn á starfsmannastefnu 18 skipulagsheilda voru bornir saman 22 þættir sem talið er nauðsynlegt að starfsmannastefna nái yfir. Þessir þættir voru valdir þannig að starfsmannastefnur íslenskra fyrirtækja voru skoðaðar og þeir þættir sem oftast komu fyrir voru dregnir fram.<sup>50</sup> Oft má finna starfsmannastefnu skipulagsheilda á heimasíðu þeirra og eitt dæmi um inngang að slíkri stefnu, sem tekin var af heimasíðu Össurar, má sjá hér fyrir neðan:

*„Markmið Össurar hf. er að fyrirtækið hafi yfir að ráða hæfu, áhugasömu og vel þjálfuðu starfsfólki, sem axlar ábyrgð og sýnir frumkvæði í starfi og geti þannig tekið virkan þátt í framþróun fyrirtækisins í alþjóðlegu umhverfi þess.“*

<sup>48</sup> Armstrong, Michael. (2003). Bls. 3-4.

<sup>49</sup> Armstrong, Michael. (2003). Bls. 129.

<sup>50</sup> Gylfi D. Aðalsteinsson. (2006). Bls. 133-135.

Stefnan tekur síðan á nokkrum liðum sem útfæra stefnu þess á skýran hátt, meðal annars sérstaka áherslupætti, ráðningar, starfsþróun, nýliðun, starfsanda, fjölskyldustefnu og upplýsingagjöf.<sup>51</sup>

Starfsmannastefna var ekki mikið notuð, eða þekkt, hér á Íslandi fyrr en upp úr 1980.<sup>52</sup> Árið 1990 kom síðan út bókin *Starfsmannastjórnun* þar sem fjallað var sérstaklega um starfsmannastefnu og gerð hennar.<sup>53</sup> 1997, í samningum VR og VSÍ<sup>54</sup>, kafla 5.4, var samþykkt sérstakt ákvæði um fyrirtækjapátt kjarasamnings, sem sagði að stjórnendur skuli „upplýsa trúnaðarmenn og aðra í samninganefnd um afkomu, framtíðarhorfur og starfsmannastefnu fyrirtækisins“.<sup>55</sup> Það kom í ljós fljótlega eftir að þetta ákvæði var sett inn í kjarasamninga að fyrirtæki voru ekki með skráða starfsmannastefnu.<sup>56</sup>

Hægt er að líta á starfsmannastefnu sem samning á milli mannauðs innan skipulagsheildarinnar, en þessu til viðbótar eru bæði formlegir samningar um einstök atriði sem og sálfræðilegi samningurinn sem vert er að skoða aðeins nánar.

### 3.2.2 Starfsmannasamningar / sálfræðilegi samningurinn

Samningur starfsmanns og vinnuveitanda um vinnu er bindandi varðandi kaup og kjör og byggir oft á lögum. Því til viðbótar er annar hluti sem lýsir væntingum sem menn hafa í samskiptum sín á milli, sem hafa aldrei verið ræddar, stundum kallað sálfræðilegi samningurinn. Ráðningarsamningurinn verður til umfjöllunar í kaflanum um vinnurétt síðar, en hér verður aðeins fjallað um sálfræðilega samninginn. Hann á bæði við um væntingar starfsmanns varðandi hvers hann geti vænst frá vinnuveitandanum, en ekki síður til hvers vinnuveitandinn ætlist af honum. Þetta er sjaldan rætt og enn sjaldnar svarað og jafnvel þó búið væri að ræða og leysa þau atriði, sem uppi eru, þá yrðu alltaf eftir einhver atriði í undirmeðvitundinni, sem biðu úrlausnar.<sup>57</sup>

Árangursrík fyrirtæki þurfa á starfsmönnum að halda, sem eru skuldbundnir fyrirtækjunum og markmiðum þeirra. Þá skuldbindingu þarf vinnuveitandinn að vinna

<sup>51</sup> Össur. (e.d.).

<sup>52</sup> Gylfi D. Aðalsteinsson. (2006). Bls. 134.

<sup>53</sup> Margrét Guðmundsdóttir. (1990). Bls. 11.

<sup>54</sup> Verslunarmannafélag Reykjavíkur (VR) og Vinnuveitendasamband Íslands sem nú eru Samtök atvinnulífsins (SA)

<sup>55</sup> Verslunarmannafélag Reykjavíkur og Vinnuveitendasamband Íslands *Kjarasamningur 9. mars 1997*.

<sup>56</sup> Gylfi D. Aðalsteinsson. (2006). Bls. 134.

<sup>57</sup> Spindler, George S. (1994). Bls. 325-333.

sér inn og við það færast áherslan frá lagalega samningnum yfir á þann sálfræðilega. Vinnuveitandinn þarf að eiga trúnað starfsmanna, sem vinna heiðarlega og siðferðilega að markmiðum fyrirtækisins. Auk þess þarf mikla samvinnu og traust milli starfsmanna og þeir þurfa að hafa hugrekki til að gagnrýna réttmæti markmiða vinnuveitandans. Séu þeir ósáttir, þurfa þeir að reyna að breyta því sem þeim finnst óréttmætt, eða finna sér aðra vinnu ella. Fyrir þetta vilja starfsmenn fá réttmæta umbun, byggða á því hvernig þeir standa sig, þeir þurfa að leggja sitt af mörkum og vita að framlag þeirra skiptir máli. Þeim sé auk þess stjórnað af hæfum stjórnendum og þeir þurfa að fá að viðhalda hæfileikum sínum. Ef einhverju af þessum þáttum er ábótavant, þá missa þeir áhugann og starfsandinn dvínar. Þetta eru hinar duldu væntingar starfsmannsins, sem ekki eru ræddar og starfsmaðurinn veit jafnvel ekki einu sinni af því að þær séu til staðar. Afleiðingin er sú að það vantar stórlega á framlag starfsmannsins til starfsins, verið er að framfylgja sálfræðilega samningnum og breyta þarf starfsaðferðum fyrirtækja verulega til að minnka vægi hans og auka framlag starfsmannsins.<sup>58</sup>

Siðferði er orðið mikilvægara en nokkru sinni fyrr á öllum sviðum viðskipta. Hlutverk mannauðsstjórnunar í innleiðingu siðferðis, með þjálfun og öðrum aðferðum, getur, ef rétt er stjórnað, lagt grundvöll að sálfræðilega samningnum, ef skipulagsheildin skapar menningu sem hvetur til og verðlaunar siðferðislega hegðun starfsmanna. Mannauðsstjórnun getur, með því að fylgjast með breytingum á sambandi starfsmanns og skipulagsheildarinnar tekið virkan þátt í að skapa framsækna menningu, er hagnýtir sér sálfræðilega samninginn.<sup>59</sup>

### 3.2.3 Samskipti við starfsmenn

Samskipti skipulagsheildarinnar við starfsmenn eru af mismunandi toga, það er að segja þau snúast um dagleg samskipti við verkstjóra, samskipti við yfirmenn vegna kjaramála og svo samskipti vegna kjarasamninga og meðferð ágreiningsmála. Að þessum samskiptum koma fulltrúar ríkisvaldsins, skipulagsheildarinnar, samtaka vinnuveitenda, stéttarfélag, yfirmanna og starfsmannastjórna fyrirtækisins, trúnaðarmanna og starfsmanna, eftir því sem þörf er á. Samskipti á vinnumarkaði hafa almennt snúist um það hvernig aðilar hans eiga í samskiptum og þess hve mikið er til skiptanna í

<sup>58</sup> Spindler, George S. (1994). Bls. 325-333.

<sup>59</sup> Sims, Ronald R. (1994). Bls. 373-382.

samningaviðræðum. Kjarasamningar snúast gjarnan um það að starfsmenn vilja sem hæst laun og best kjör, en atvinnurekendur vilja sem mestan hagnað, en þó er báðum aðilum umhugað um að skipulagsheildin haldi velli.<sup>60</sup>

Almennt eru samningar á íslenskum vinnumarkaði milli aðila vinnumarkaðarins, sem er lauslega skilgreint sem samtök atvinnurekenda annars vegar og samtök launamanna hins vegar. Það eru ekki nema rúm 10 ár síðan að tekin voru upp ákvæði í kjarasamningi um heimild fyrir vinnustaðasamningum og í þeim kafla var einnig kveðið á um rétt starfsmanna til að fá upplýsingar um starfsmannastefnu fyrirtækisins. Þar með var fyrirtækjum gert skylt að eiga samskipti beint við starfsmenn, bæði varðandi upplýsingagjöf, en ekki síst varðandi beina aðkomu starfsmanna fyrirtækjanna að samningagerð þeirra.<sup>61</sup>

Tilkoma mannauðsstjórnunar í skipulagsheildum hefur breytt áherslum í samskiptum við starfsmenn. Mannauðsstjórnun hefur auk þess leitt til breytinga á ýmsum þáttum skipulagsheildarinnar, sem nú byggir frekar á gildum, stefnu og trausti. Samskipti eru orðin einstaklingsmiðuð og skipulagsheildin hefur flata uppbyggingu með sveigjanlegum hlutverkum og hefur samvinnu, sjálfstjórn og skuldbindingu að leiðarljósi. Mannauðsstjórnun innan skipulagsheildarinnar ætti að taka virkan þátt í að marka starfsmannastefnu, sem miðar að því að ná ásættanlegu ráðningarsambandi, sérstaklega með tilliti til sálfræðilegu samninganna. Þannig kemur mannauðsstjórnun til með að bæta samskipti og samvinnu við starfsmenn, sem dregur úr ágreiningi og gefur starfsmönnum þá tilfinningu að þeir séu þátttakendur í skipulagsheildinni. Starfsmannastefnan á að miða að því að fá starfsmennina til að skuldbinda sig til að vinna heilshugar að markmiðum skipulagsheildarinnar, enda deili stjórnendur og starfsmenn sömu gildum. Starfsmenn sem sinna mannauðsstjórn geta ennfremur átt í beinum samskiptum við stéttarfélögin og myndað sambönd við þau, sem byggjast á samvinnu.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Armstrong, Michael. (2003). Bls. 747-754.

<sup>61</sup> Gylfi D. Aðalsteinsson. (2006). Bls. 133-135.

<sup>62</sup> Armstrong, Michael. (2003). Bls. 755-768.

### 3.2.4 Rödd starfsmanna

Það hvort starfsmenn hafi rödd sem heyrir innan skipulagsheildar eða ekki fer eftir því hvernig skipulagsheildin er uppbyggð. Í sumum tilfellum er um einstefnustjórnun að ræða og starfsmenn hafa ekkert að segja, en á hinum endanum eru fyrirtæki, þar sem starfsmenn ráða sjálfum sér alfarið. Þar á milli eru mörg þrep, sem lýsa því að hvaða marki starfsmenn fá að vera meðvitaðir um, eða geta haft áhrif á, aðgerðir vinnuveitandans. Þau skiptast að meginhluta í tvennt, annars vegar eru starfsmenn meðvitaðir um hvað er að gerast og geta rætt það við stjórnendur, án þess að stjórnendur afsali sér réttinum til að stjórna og hins vegar er þátttaka, sem leyfir starfsmönnum að taka meiri þátt í ákvarðanatökufurlinu og leggja sitt af mörkum til að bæta frammistöðu skipulagsheildarinnar. Tilgangur raddar starfsmannsins er að viðra óánægju starfsmanna og koma í veg fyrir versnandi samskipti, bjóða upp á mótvægi gegn valdi stjórnenda, leggja af mörkum í ákvarðanatöku stjórnenda í því skyni að leita umbóta í skipulagi, gæðum og framleiðni skipulagsheildarinnar og sýna gagnkvæmni og samvinnu í samskiptum og áorka lífvænleika skipulagsheildarinnar til langframa.<sup>63</sup>

Skilvirkt samskiptakerfi er því gífurlega mikilvægur hluti af því að reka fyrirtæki á hagkvæman hátt. Samskiptin eru flóknir ferlar á öllum sviðum skipulagsheildarinnar og spanna allt frá verkstæðisgólfinu milli starfsmanna yfir í skilaboð til æðstu yfirstjórna í fjölpjódlegum fyrirtækjum. Samskiptin geta verið einkvæm, gagnkvæm, upp, niður eða bæði upp og niður, sem og þvert í gegnum skipulagsheildina. Mannauðsstjórnun lítur á skilaboð til og frá starfsmönnum sem töluvert mikilvæg. Þannig berist stefna og markmið stjórnenda til starfsmanna og athugasemdir og ábendingar starfsmanna berist til stjórnenda, þar sem taka á tillit til þeirra og fara eftir þeim.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Armstrong, Michael. (2003). Bls. 805-809.

<sup>64</sup> Beardwell, I. og Holden L. (2001).



## 4 Vinnuréttur

Til að tengja niðurstöður rannsóknarinnar við ástandið á vinnumarkaði á Íslandi í dag er nauðsynlegt að fjalla aðeins um réttindi og skyldur launamanna og hvernig þróunin hefur verið í þeim málum. Fjallað er stuttlega um réttindaávinning launamanna og þær grundvallarreglur, sem gilda um breytingar á ráðningarskilmálum starfsmanna. Auk þess er vikið að kjaraskerðingum á vinnumarkaði, sem eru að koma fram á öllum sviðum, jafnt á almennum markaði, hjá sveitarfélögum eða hinu opinbera.

### 4.1 Þróun vinnuréttar

Barátta verkafólks fyrir réttindum sínum hefur sett mark sitt á sérhvert samfélag og er Ísland engin undantekning frá því. Allt frá því fyrstu lögum um greiðslu verkkaups voru sett hér árið 1901 hafa samtök verkafólks og samtök atvinnurekenda á hverjum tíma tekist á um það hvernig skipta eigi afrakstrinum af starfsemi fyrirtækja og alloft hafa slík átök endað með lagasetningu frá Alþingi. En þess utan hefur Alþingi, í gegnum tíðina, fært í lög ýmislegt sem talið hefur verið nauðsynlegt til að gæta hagsmuna starfsmanna (Vökulögin 1921, lög um alþýðutryggingar 1935, lög um orlof 1943), eða til að skilgreina samskipti aðila á vinnumarkaði (lög um stéttarfélög og vinnudeilur nr. 80, 1938). Á síðari helmingi 20. aldar varð þróunin hins vegar sú að kjarasamningar einstakra verkalýðsfélaga tóku á ýmsum réttindamálum í upphafi, en löggjöfin hefur fylgt síðar. Þannig er það á endanum Alþingi, sem hefur fastsett einhver lágmarksviðmið í lögum, sem síðan eru þær leikreglur sem aðilar verða að hafa sem útgangspunkt í sínum samskiptum.<sup>65</sup>

Hafa verður þó í huga að ekki gilda sömu lög fyrir alla á íslenskum vinnumarkaði, en honum hefur oftast verið skipt upp í almennan vinnumarkað og opinbera starfsmenn á vinnumarkaði, en þar undir falla starfsmenn ríkis og sveitarfélaga. Hafa opinberir starfsmenn allnokkra sérstöðu en um þá gilda sérstakar reglur, en svo er reyndar um nokkra hópa aðra á almennum markaði.<sup>66</sup>

Þrátt fyrir lagasetningu Alþingis í gegnum tíðina, þá hefur aldrei verið sett nein heildarlöggjöf í vinnurétti. Þau lög sem hafa verið sett, hafa oftast verið um ákveðinn þátt vinnuréttar og eins og áður segir stundum verið sett í framhaldi af átökum á

<sup>65</sup> Lára V. Júlíusdóttir. (1997). Bls. 26.

<sup>66</sup> Lára V. Júlíusdóttir. (1997). Bls. 32.

vinnumarkaði. Lögin kveða oftast á um lágmarksréttindi og skyldur fyrir ákveðna hópa, en nú er reyndar nýr flötur á þessum málum, en núverandi ríkisstjórn vill fastsetja hámark á laun sem ákvörðuð eru af kjararáði, annarra en forseta Íslands.<sup>67</sup> Síðan eru frekari réttindi aðila tryggð í kjarasamningum milli aðila og eftir atvikum í ráðningarsamningum. Almenna reglan er sú að í kjarasamningum er samið um réttindi umfram það sem fram kemur í lögum og í ráðningarsamningum er óheimilt að semja um lakari kjör en kjarasamningar kveða á um.<sup>68</sup> Þegar ástæður eru á markaði eins og þær eru í dag og fyrirtæki berjast í bökkum, þá leita þau allra leiða til að draga saman í rekstri. Þar sem launakostnaður er sá liður sem vegur hvað þyngst af einstökum rekstrarliðum flestra fyrirtækja, þá er eflaust eðlilegt að hart sé sótt að starfsmönnum að fá fram breytingar á ráðningarkjörum þeirra, atvinnurekendum í hag.

## 4.2 Breytingar á ráðningarkjörum

Almennt eru réttindi og skyldur starfsmanna skilgreind við ráðningu, oftast í ráðningarsamningi, sem aftur byggir á kjarasamningi, en ekki er þó alltaf gerður slíkur samningur. Um breytingar á ráðningarskilmálum gildir að ekki er hægt að gera einhliða neinar breytingar nema farið sé eftir kröfum um uppsagnarfrest og auk þess verða allar breytingar að samrýmast ákvæðum kjarasamnings, sem kveður á um lágmarkskjör. Þannig má líta á breytingu á ráðningarsamningi út frá samningsréttarlegu sjónarhorni sem uppsögn á gildandi ráðningarsamningi ásamt tilboði um nýjan og breyttan (og væntanlega lakari) ráðningarsamning fyrir starfsmanninn.<sup>69</sup>

Þess ber þó að geta að samkvæmt lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins er heimilt að færa starfsmenn til í starfi og er þeim skylt að hlíta því. Þeir geta kosið að segja starfi sínu lausu vegna slíks flutnings ef þeim fellur það ekki.<sup>70</sup> Eflaust er ekki mikið um slíka „nauðungarflutninga“ hjá hinu opinbera, en þegar ráðist er í viðamiklar skipulagsbreytingar, sem eiga að skila miklum sparnaði, þá er slíkt eflaust óhjákvæmilegt.

Í því umhverfi sem íslensk fyrirtæki hrærast í þessa dagana, má reikna með að oftar en ekki sé það atvinnuveitandinn, sem óskar eftir breytingum á ráðningarsamningum við

<sup>67</sup> Þingskjal 143. (2008-2009).

<sup>68</sup> *Lög um starfskjör launafólks og skyldutryggingu lífeyrisréttinda* nr. 55/1980

<sup>69</sup> Lára V. Júlíusdóttir (1997). Bls. 220.

<sup>70</sup> *Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins* nr.70/1996

starfsmenn sína. Þeir eru að reyna að lækka launakostnað og bæta samkeppnisstöðu fyrirtækjanna og óska því eftir að starfsmenn taki á sig launalækkun og/eða styttingu vinnutíma.<sup>71</sup>

Það er hins vegar ætíð svo að vinnuveitandi verður að fara að lögum og eins verða breytingar að vera í fullu samræmi við gildandi kjarasamninga og ráðningarsamninga, ef slíkir eru fyrir hendi. Einnig ber að tilkynna það með sama hætti og ef um uppsögn væri að ræða og þannig að skýrt komi fram hverju verið er að breyta.<sup>72</sup> Algengast er að slíkar breytingar séu tilkynntar skriflega, því ef slíkt er ekki gert, þá hvílir það á þeim aðila sem segir upp að sanna að uppsögn hafi farið fram og þá miðað við hvaða tíma.

### 4.3 Kjaraskerðingar á vinnumarkaði í dag

Gera má ráð fyrir að fjölmörg íslensk fyrirtæki hafi þurft að grípa til þess ráðs að bjóða starfsmönnum sínum upp á lækkun launa og minnkað starfshlutfall í vetur og sumar. Í hve miklum mæli það hefur verið gert er þó ekki auðvelt að finna út, því í lögum um hópuppsagnir er ekki tekið á slíkum aðgerðum, þar er aðeins rætt um uppsagnir sem enda með starfslokum.<sup>73</sup> Fyrirtæki hafa því getað boðið starfsmönnum upp á skerðingu á launakjörum, án þess að þurfa að tilkynna það neinum opinberum aðilum. Ákvæði kjarasamninga um hópuppsagnir, sem ganga lengra en lög segja til um, eru einnig þannig, að sérstaklega er undanskilið ef uppsagnir eru til breytinga á ráðningarkjörum án þess að starfslok séu fyrirhuguð.<sup>74,75</sup> Því er vinnuveitendum nokkuð frjálst hvernig þeir fara með slík mál og ekki hægt að treysta því að í öllum tilfellum hafi verið farið eftir ákvæðum ráðningarsamninga um uppsagnarfrest, sérstaklega ef um lengri fresti hefur verið að ræða. Þrýstingurinn á að ná fram hagræðingu strax er án efa mikill í sumum tilfellum. Nokkur umræða hefur verið um launalækkunir í fyrirtækjum, sérstaklega þeim sem tengjast opinbera geiranum. Mikil reiði braust út hjá Ríkisútvarpinu ohf. í lok nóvember 2008 þegar tilkynnt var um uppsagnir og launalækkunir og komu fram ásakanir um að verið væri að velja úr ákveðinn hóp starfsmanna, sem hefði haft sig frammi í réttindabaráttu.<sup>76</sup> Þannig komst einnig í

<sup>71</sup> Þrúður G. Haraldsdóttir (2008).

<sup>72</sup> Lára V. Júlíusdóttir (1997). Bls. 221.

<sup>73</sup> Lög um hópuppsagnir nr. 63/2000.

<sup>74</sup> Samtök atvinnulífsins og Samiðn. *Kjarasamningur 1. feb. 2008*.

<sup>75</sup> Verslunarmannafélag Reykjavíkur (VR) og Samtök atvinnulífsins *Kjarasamningur 1. feb. 2008*.

<sup>76</sup> DV.is. (2009).

hámæli í maí 2009, að starfsmenn Orkuveitu Reykjavíkur (OR) samþykktu að taka á sig launalækkanir, sem spöruðu 400 milljónir, en á sama tíma greiddi OR eigendum 800 milljónir í arð. Þetta var þrátt fyrir að fyrirtækið skilaði 73 milljarða tapi á árinu 2008.<sup>77</sup> Minna hefur farið fyrir fréttum af slíkum aðgerðum á almenna markaðinum, ef til vill vegna þess að starfsmenn vilja ekki færa í hámæli slíkar aðgerðir, af ótta við að veikja samkeppnisaðstöðu síns fyrirtækis. Hf Eimskipafélag Íslands dró þó verulega saman seglin í nóvember 2008 með uppsögnum og launalækkunum, ásamt því að draga úr vakta- og yfirvinnu.<sup>78</sup>

Að einhverju leyti líkist ástandið nú því sem var á miðjum 10. áratug síðustu aldar, en mesta atvinnuleysi í langan tíma, fyrir núverandi tímabil, var um 5% árið 1995, en á þeim árum var mikið samdráttarskeið og miklir erfiðleikar í rekstri fyrirtækja. Í könnun, sem gerð var 1995 á áhrifum þess að segja upp stórum hópi starfsmanna í fyrirtækjum, kom í ljós að forsvarsmenn fyrirtækja töldu þá aðgerð hafa aukið hollustu starfsmanna fyrirtækjanna og aukið sveigjanleika fyrirtækjanna í rekstri.<sup>79</sup>

Hafa ber í huga að í þeirri könnun var einvörðungu rætt við forsvarsmenn fyrirtækjanna, en ekki starfsmenn. Eitt mikilvægasta hlutverk stjórnenda, samkvæmt fræðunum, er að stuðla að hollustu starfsmanna við fyrirtækið. Það er þó gert ráð fyrir því að það sé stjórnunarstíll stjórnanda sem veldur því,<sup>80</sup> en ekki ótti eða óöryggi starfsmanna.

---

<sup>77</sup> Jón Hákon Halldórsson. (2009).

<sup>78</sup> Brynjar Gauti. (2009).

<sup>79</sup> Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2002). Bls. 42.

<sup>80</sup> Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2002). Bls. 44.

## 5 Viðtalsrannsókn

Ritgerðin byggist á eigindlegri rannsóknaraðferð, þar sem tekin voru opin djúpvíðtöl við nokkra einstaklinga. Þessi rannsóknaraðferð byggir á því að reyna að skilja afstöðu viðmælandans til viðfangsefnisins, skynja upplifun þeirra á reynslu sinni, að opinbera þann heim sem þeir upplifa.<sup>81</sup> Til þess að afmarka rannsóknarefnið var leitað til einstaklinga, sem áttu það sameiginlegt að hafa starfað á vinnustöðum sem fóru í gegnum miklar skipulagsbreytingar og rekstrarerfiðleika á síðasta ári. Til að finna þá var leitað til stuðningshópa þeirra sem misst höfðu atvinnuna og eru að koma sér aftur inn á vinnumarkaðinn. Þetta eru hóparnir Nýttu kraftinn í Reykjavík og Virkjun mannauðs á Reykjanesi. Send var út fyrirspurn til þessara hópa og þeir sem höfðu áhuga á þátttöku í rannsókninni höfðu samband til baka. Tekin voru viðtöl við fjóra af þeim sem gáfu kost á sér innan tímamarka ritgerðarinnar. Auk þess var tekið viðtal við einn einstakling, sem vitað var til að hefði farið í gegnum skipulagsbreytingar nýlega og enn er í starfi. Viðtölin voru tekin í júní og júlí 2009.

### 5.1 Aðferðafræðin

Það má með sanni segja að rannsóknarviðtal sé ekki samtál jafningja heldur viðtal rannsakanda og viðmælanda. Rannsakandinn kynnir umræðuefnið og fylgir svörum viðmælanda eftir á gagnrýninn hátt.<sup>82</sup> Vegna eðlis viðtalsins er augljóst að betra er að útskýra vel tilgang og ástæðu viðtalsins og hvernig unnið verði úr þeim upplýsingum sem þar koma fram. Rannsakandi telur mikilvægt að setja sig í spor viðmælanda til þess að komast í snertingu við skilning og upplifun viðmælanda. Ákveðið var að spyrja einnar opinnar spurningar í upphafi viðtals, og haft í huga að hlustun er jafnmikilvæg og spurningin sjálf, og vinna svo jafnóðum með framhaldsspurningar með hliðsjón af þeim upplýsingum sem kæmu fram. Opunarspurningin var í grunninn þannig að spurt var um þær aðstæður sem ríktu á vinnustað viðmælanda og aðdraganda uppsagnar ef það átti við. Samtalið var tekið upp á rafrænu formi með leyfi viðmælanda og síðan afritað orðrétt á blað. Viðtölin fóru fram á heimili viðmælanda eða á hlutlausum stað. Í engum tilfellum fór viðtal fram á vinnustað viðkomandi.

<sup>81</sup> Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2009). Bls. 1.

<sup>82</sup> Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2009). Bls. 3.

Viðmælendur úr hópi starfsmanna voru sjö, formlegt viðtal var tekið við fimm einstaklinga, allt konur. Sameiginleg ákvörðun viðmælenda og rannsakanda var að trúnaður yrði um vinnustaði viðmælenda og nöfn þeirra. Þannig verður viðmælandi merktur með bókstaf og skilgreindur nánar með aldri og kyni og vinnustaðurinn nefndur í samræmi við atvinnugreinina sem hann tilheyrir, sjá töflu 5-1. Þessu til viðbótar var rætt við tvo einstaklinga er tengjast greinarhöfundu persónulega. Þeirra upplifun verður ekki tónduð í úrvinnslum hér fyrir neðan heldur aðeins tæpt á því helsta í inngangi.

**Tafla 5-1 Upplýsingar um viðmælendur úr hópi starfsmanna**

Viðmælandi	Aldur	Starfsreynsla	Starfsheiti	Dagsetning viðtals
A	56	+20 ár	Starfsmaður á heilbrigðisstofnun	4. júlí 2009
B	55	10 ár	Starfsmaður innflutningsfyrirtækis	14. júlí 2009
C	52	7 ár	Móttökuritari hjá bílaumboði	17. júlí 2009
D	43	5 mánuðir	Starfsmaður á ráðningarskrifstofu	21. júlí 2009
E	41	18 ár	Móttökustjóri á bílaverkstæði	21. júlí 2009

Til viðbótar við þennan hóp var annar hópur sem samanstóð af tveim fulltrúum stéttarfélaganna og einum fulltrúa samtaka atvinnurekenda. Þeirra innslag mun koma fyrir þar sem við á. Þær upplýsingar sem fengust með því að taka viðtöl við þennan hóp gáfu aðra sýn á viðfangsefnið og rannsóknarspurninguna sem endurspeglast ekki síður í hverjum kafla fyrir sig.

## 5.2 Fyrirfinnst misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði?

Eins og fram hefur komið var tilgangurinn með rannsókninni að komast að því hvort valdbeiting sé viðhöfð á vinnumarkaði. Hér á eftir verður leitast við að greina niðurstöður viðtalanna, eftir því hvernig þau snúa að stjórnunarstíl, vinnurétti eða breytingu á högum starfsmannanna. Svör viðmælendanna lýsa oftast aðeins þeirra eigin upplifun, þó í einstaka tilfellum endursegi þeir atvik, sem þeim hafa verið tjáð af öðrum. Við úrvinnslu viðtalanna var hvert viðtal lesið nokkrum sinnum til þess að skoða upplifun viðmælenda með hliðsjón af rannsóknarspurningunni. Merkt var sérstaklega við þau málefni sem voru sameiginleg og þau dregin saman í ákveðin þemu. Leitast var við að fella ekki dóma um niðurstöður, heldur halda í hlutleysi rannsakanda í gegnum alla úrvinnslu.

Viðtölin verða ekki birt í fullri lengd heldur verður leitast við að setja þemu viðmælenda í samhengi við rannsóknarspurninguna og umfjöllun um fræðin.

### 5.2.1 Brot á vinnurétti/ráðningarsamningi

Almennt eru samningar um kaup og kjör væntanlegs starfsmanns hluti af ráðningarferli hans, þar sem samið er um kjör sem skulu aldrei vera lakari en viðkomandi kjarasamningur kveður á um. Þegar svör viðmælenda eru skoðuð út frá broti á vinnuréttarákvæðum kemur í ljós að meirihluti þeirra telja að á þeim hafi verið brotið. Þannig var viðmælenda D gert að taka á sig minnkað starfshlutfall ítrekað, úr 80% í 50%, og til viðbótar var krafist lækkunar launa án þess að um formlega uppsögn á ákvæðum ráðningarsamnings væri að ræða.

Viðælandi A stóð frammi fyrir því að fara að vinna fyrir annan yfirmann, án nokkurs fyrirvara og án þess að hún væri spurð um hennar vilja:

*Þá spurði ég hann að því: Ef ég sætti mig ekki við það að vera aðstoðarmaður þinn á það þá sama við um mig, ef ég tek því ekki verður mér þá sagt upp. Og hann sagði já! [...] Næsta morgun kom hann til mín og sagði mér að hann vildi leiðrétta það við mig og að mér yrði fundinn staður innan fyrirtækisins, eitthvað starf sem ég gæti sætt mig við.*

*Starfsmaður í heilbrigðisþjónustu*

Viðmælendi C er þess fullviss að ástæða uppsagnar hennar sé tilkomin vegna veikinda sem áttu upptök sín í slysi á vinnustað, en hún hafði verið frá störfum í samtals 27 daga, frá áramótum, þegar uppsögn átti sér stað í byrjun september. Ástæður voru sagðar aðrar en tilfinning og upplifun viðmælenda bentu til annars. Þessi uppsögn kom henni mjög á óvart, enda var hún aldrei búin að fá viðvörun.

Það eru sem betur fer undantekningar og talar E sérstaklega um að yfirmaður sinn hafi staðið við alla samninga, meðal annars um endurgreiðslu á launum sem hún gaf eftir tímabundið, en átti að fá greidd ef henni yrði sagt upp á tímabilinu.

Þrátt fyrir að sumir viðmælendurnir teldu að verið væri að brjóta á rétti þeirra þá kemur það í ljós að í flestum tilfellum var farið eftir ákvæðum kjarasamninga.

## 5.2.2 Aðstæður vegna samdráttar

Allir viðmælendur tengdu aðstæður sínar beinlínis til samdráttar vegna ytri aðstæðna skipulagsheildarinnar. Viðmælandi A stóð frammi fyrir því að samþykkja flutning í starfi, eða verða að fara ella:

*Það kom inn nýr forstjóri sem breytti skipulaginu á vinnustað og starfsmönnum var fækkað. Áður unnu tveir sviðsstjórar og það starf var gert að einu.  
Starfsmaður á heilbrigðisstofnun.*

Viðmælandi B var beðinn um að athuga hvort hún fyndi annað starf, vegna samdráttar hjá fyrirtækinu, nokkrum mánuðum áður en uppsögn átti sér stað.

Þó skar viðmælandi C sig úr að því leyti að henni var sagt að ástæða uppsagnarinnar væri að ekki væri hægt að treysta henni lengur í starfi. En þegar hún var spurð að því hvort ytri aðstæður gætu einnig hafa haft áhrif, svarar hún:

*já, enda var 19 ára stúlka ráðin í minn stað  
Móttökuritari hjá bílaumboði.*

## 5.2.3 Framkvæmd uppsagnar

Þegar ástæður uppsagna eru skoðaðar kemur í ljós að þrátt fyrir að allir tengi uppsögn sína á einn eða annan hátt við aðstæður í ytra umhverfi og versnandi afkomu fyrirtækis síns eru ekki allir á eitt sáttir um framkvæmd uppsagnarinnar. Það kemur fram hjá viðmælanda B að í fyrstu, þegar hún hafi verið beðin að athuga með annað starf, hafi henni verið sagt að allir samstarfsmenn hennar hefðu einnig verið beðnir um það. Síðar kom í ljós að hún var sú eina sem talað var við og sú eina sem síðar var sagt upp á sinni deild. Hún óskaði eftir ástæðu þess að hún hafi verið valin úr hópnum en hefur ekki fengið nein svör:

*...svo var spurning um af hverju [ástæðu uppsagna] en ég fékk engin svör. Það þarf enginn að gefa nein svör, þannig að það er bara punktur  
Starfsmaður innflutningsfyrirtækis.*

Tveir viðmælendur eiga það sameiginlegt að hafa átt yfir höfði sér uppsögn ef þeir samþykktu ekki breytingar sem stóðu yfir. Viðmælandi A vegna breytinga á starfi innan heilbrigðisstofnunarinnar, sem síðar var tekið til baka, og viðmælandi D vegna minnkandi starfshlutfalls í byrjun og síðan lækkun launa:



*Ef ég hefði þegið það, plús allt sem búið var að draga mig niður, þá hefði verið búið að lækka launin niður í 46%. Og það er eiginlega á þeim tímapunkti, þú veist ég er búin að reyna að teygja á mér, mér finnst þetta starf vera meiriháttar, mér líkaði ofboðslega vel að vinna þarna, en bara ég var komin með alveg upp í kok, það eru bara takmörk fyrir því, mér var bara farið að líða eins og mér væri nauðgað. Hvað er verið að biðja mig að gera? Þannig að ég segi við hana að ég sé ekki sátt við þessa launalækkun og fara í 50% starf, það sé of lítið fyrir mig.*

*Starfsmaður á ráðningarskrifstofu.*

Það kom síðar í ljós að stjórnandi viðmælanda D leit svo á að hún hefði, með því að hafna frekari launalækkun, sagt upp með munnlegum hætti og henni var gert að hætta störfum án þess að hafa fengið skriflega uppsögn. Hún taldi eiganda fyrirtækisins hafa staðið svo að uppsögn til að losna undan frekari launagreiðslum.

Nokkrir töluðu um þá höfnun sem þeir upplifðu og gera jafnvel ennþá og einum viðmælanda leið eins og glæpamanni þegar honum var gert að yfirgefa vinnustað sinn samstundis eins og hún hefði gert eitthvað af sér.

Einungis einn viðmælanda, E, var fullkomlega sáttur við framkvæmd uppsagnar. Talsverður aðdragandi er að þeirri uppsögn, en miklar uppsagnir hófust hjá viðkomandi fyrirtæki 10 mánuðum áður vegna rekstrarerfiðleika og samdráttar. Þegar við bættist sameining við annað fyrirtæki og frekari uppsagnir, ásamt kúvendingu í stjórnunarstíl fyrirtækisins, þá taldi hún sig vera heppna og segir meðal annars:

*Ég tel mig vera heppin að hafa fengið að fara í mars (hlær) ég er heppin að hafa fengið tækifæri til að fá aðra vinnu.*

*Móttökustjóri á bifreiðaverkstæði.*

Þegar fulltrúar stéttarfélaganna voru inntir eftir því hvort mikið væri um kvartanir vegna framkvæmda uppsagna voru þeir sammála því að nokkuð væri um það. Helsta ástæðan var þó talin sú að fólk kynni ekki réttu handtökin, *þessi mál einkennist af „klaufaskap“ og þekkingarleysi*. Þeir nefndu jafnframt að stjórnendur hefðu gjarnan samband og óskuðu eftir ráðleggingum um það hvað þeim bæri að gera, *sem sýndi klárlega vilja til þess að gera rétt og vel við sína starfsmenn*.

#### 5.2.4 Samskipti á vinnumarkaði

Tveir viðmælanda leituðu til stéttarfélags síns vegna framkvæmda uppsagna. Í báðum tilfellum var um sama stéttarfélag að ræða og var upplifun þeirra ólík. Viðmælandi C

var óánægð með sitt stéttarfélag og telur að þeir hafi ekki staðið vörð um réttindi sín. Það kom jafnframt fram að hjá fyrirtækinu sem hún starfaði fyrir, sem var talsvert stórt, var ekki trúnaðarmaður. Viðmælandi D sagði hins vegar að *hún væri afar sátt við framvindu máls síns hjá stéttarfélaginu.*

Þegar rætt var við fulltrúa stéttarfélaganna kom í ljós að þeir hafa ekki orðið varir við aukningu er varðar ráðgjöf almennt. Það sé þó kannski munur á málefnum, fyrir nokkrum árum var helst verið að óska eftir aðstoð er varðaði það hvernig starfsmenn gætu losnað undan ákvæðum ráðningarsamnings er varðaði starf á uppsagnarfresti. Núna væri málum háttað á þveröfugan hátt, því nú væru það fyrirtækin sem vildu losna undan þessu ákvæði sérstaklega. Þrátt fyrir að ráðgjafarþáttur þeirra allra væri svipaður, þá voru áberandi fleiri mál í ferli hjá flestum – og þá helst er varðaði uppsögn. Það kom fram að hlutverk trúnaðarmanna hefði breyst því þeir væru oft kallaðir til þegar að uppsögn starfsmanna kæmi. Ef ágreiningur rís, síðar meir, vegna lögmætis uppsagnar er það trúnaðarmaðurinn sem hefur verið vitni að framkvæmdinni og það er hans umsögn sem sker úr um sönnunarbyrði – oftast fyrirtækinu í vil. Þannig væri hann ekki lengur í „góða“ liðinu, heldur partur af „vonda“ liðinu í augum starfsmanna og þar af leiðandi minnkaði vægi hans fyrir starfsmenn.

### 5.2.5 Stjórnendur/stjórnunarstíllinn

Langflestir viðmælenda voru ósáttir við stjórnunarstíl og aðkomu stjórnenda sinna, í sumum tilfellum var það ekki næstráðandi heldur æðsti stjórnandi og í öðrum var því þveröfugt farið. Í sumum tilfellum var það í tengslum við uppsögnina sjálfa og framkvæmd hennar eins og áður hefur komið fram, en í flestum tilfellum var það tengt beint við stjórnunarstíl viðkomandi og gengið út frá því að hann yrði sá sami í hvaða aðstæðum sem var. Þannig lýsir viðmælandi D sínum fyrrverandi stjórnanda:

*og það er svo margt í þessu, hún er ógeðslega klár þessi kona. Hennar stjórnunarstíll er kúgun, kúgun, kúgun! Við erum allar alveg skíthræddar við hana og ég fæ ennþá hjartslátt.*

*Starfsmaður á ráðningarskrifstofu.*

Fyrirtæki sem viðmælandi E starfaði hjá hafði verið sameinað öðru fyrirtæki og starfsstöð hennar færð yfir til nýja fyrirtækisins og um leið til nýja yfirmannsins. Henni

hafði líkað mjög vel við stjórnunarstíl gömlu eigendanna, en á þeirri viku sem hún vann fyrir nýja stjórnendur segir hún:

*Tilfinningin mín þegar ég kem, við unnum reyndar mjög mikið með frjálsrcæði, við höfðum frjálsléika í starfi þannig að mér fannst alveg hroðalegt að koma á vinnustað og vera búin að vera þar í viku, þegar mér var sagt upp, og upplifa það á fyrsta degi að mér væri vantreynt að sinna starfinu mínu. Það voru boð og bönn í öllum hornum og mjög sérstök tilfinning og ég fann það bara að ég átti ekki heima í þessu umhverfi.*

*Móttökustjóri á bifreiðaverkstæði.*

Þessi sami viðmælandi er í nýju starfi í dag og hefur allt aðra sögu að segja að þessu sinni:

*Það er gott að vera þar, það er góður starfsandi og mér er bara treyst til að vinna vinnuna mína [...] það eru allir yfirmenn að fara [í frí] og ég á að sjá um peningana (hlær), þannig að þar er opið umhverfi og mjög frjálst og frjáls vinnutími*

*Móttökustjóri á bifreiðaverkstæði.*

Nokkrir viðmælenda tengdu viðbrögð stjórnenda einnig við ytri aðstæður samanber orð viðmælenda D:

*Þetta eru aðstæður [kreppan og fjárskortur] sem kalla það versta fram í okkur öllum.*

*Starfsmaður á ráðningarskrifstofu.*

## 5.2.6 Eru konur konum verstar?

Það var áhugavert að skoða hvort stjórnunarstíll kvenna væri með öðrum hætti en karla, sérstaklega vegna þess að fjórir viðmælenda í rannsókninni höfðu unnið fyrir kvenstjórnanda á einhverju tímabili síðasta árið. Stjórnandinn var ekki í öllum tilfellum næsti stjórnandi, hann var deildarstjóri, forstjóri eða eigandi.

Tveir kvenstjórnendur skáru sig úr í frásögn viðmælenda, annar var eigandi fyrirtækisins og stjórnandi viðmælenda D og hinn var nýráðinn deildarstjóri viðmælenda B. Viðmælandi B var með 10 ára starfsreynslu og taldi sig hafa umfangsmeiri þekkingu á ýmsum innflutningsmálum umfram deildarstjóra sinn, hún hafði haft á tilfinningunni að deildarstjóranum líkaði ekki við hana og að hún væri ógnun við stöðu hinnar. Viðmælandi D kemst hins vegar þannig að orði:

*Ofboðslegar skapsveiflur, þegar hún kom að okkur vera að tala saman var öskrað á okkur. Beittar ofboðslegri fýlukúgun, alveg virkilega látnar finna, og svo er ekkert nema smjör inn á milli og „elskan mín, þú ert svo yndisleg og starfar svo vel“*

*Starfsmaður á ráðningarskrifstofu.*

Það var helst að marka mætti að viðmælendum þætti kvenstjórnendurnir heldur beita andlegu ofbeldi og jafnvel samskiptaleysi. Að öðru leyti var ekki að sjá mun í stjórnunarstíl og þegar lítið er til fræðanna er það heldur að þær konur sem rætt var um í viðtölunum hefðu ákveðinn stjórnunarstíl, óháð kyni.

### 5.2.7 Mannauðsstjórnun á vinnustaðnum

Öll fyrirtæki viðmælenda, utan eitt, voru með yfir 100 starfsmenn og hjá þrem þeirra var starfandi starfsmannastjóri. Í öllum fyrirtækjum hafði það ekki jákvæð áhrif á uppsagnaferlið, aðbúnað eða aðstæður viðmælenda í aðdraganda, við, eða að lokinni uppsögn. Hjá viðmælenda A hafði ekki verið starfsmannastjóri fyrr en nýlega og kom hann hvergi nálægt hennar tilfærslu í starfi, hvorki í beinum samskiptum eða með upplýsingum. Viðmælandi C upplifði starfsmannastjóran sem óvin sinn og segir meðal annars:

*Ég reyndi að vísa á annan samstarfsmann minn vegna meðmæla en starfsmannastjórinn bannaði fyrrverandi samstarfsmönnum mínum að gefa meðmæli, einungis hún sjálf mætti gera það*

*Móttökuritari í bílaumboði.*

Hjá fyrirtæki viðmælenda E hafði verið starfsmannastjóri en hann var hættur störfum og annar tók við, hún segir:

*Það var starfsmannastjóri hjá mínu fyrirtæki, hann varð auðvitað yfirmaður þegar hans yfirmanni var sagt upp. Með fyrstu starfsmönnum sem fékk að fara, og kvaddi með virktum, það voru stærstu mistökin, að láta hann fara, því hann hefði getað [...]fengið bæði starfsmenn og yfirmenn með sér.*

*Móttökustjóri á bifreiðaverkstæði.*

Sá síðari hafði ekki sama traust starfsmanna og var frekar afskiptalaus.

Það virðist ekki hafa skipt sköpum hvort það var starfsmannastjóri eða ekki – viðmælendurnir höfðu haft lítið af þeim að segja og litu frekar á þá sem fulltrúa

fyrirtækisins heldur en sérfræðing í mannauðsstjórnun sem hefði hag beggja aðila að leiðarljósi.

### 5.2.8 Óttastjórnun/kúgun

Allir viðmælendur nefndu einhverskonar misbeitingu valds, fólki sé sagt upp „*bak við borðið*“ og að starfsmenn hafi fengið viðvörðun á við „*það er farið að hitna undan þér*“ og fleira í þeim dúr. Alvarlegasta tilfellið var þó varðandi viðmælanda D, en hennar upplifun var:

*Hennar stjórnunarstíll er kúgun, kúgun, kúgun! Við erum allar alveg skíthræddar við hana og ég fæ ennþá hjartslátt [...]Ég hef bara verið heppin fram að þessu. Ég svaf ekki í svona tvær og hálfu viku og þegar ég sofnaði þá dreymdi mig hana vera að öskra á mig.*

*Starfsmaður á ráðningarskrifstofu.*

Viðmælandi D virðist hafa lent í stjórnanda í smáfyrirtæki, sem hafi haft kúgun eða óttastjórnun að leiðarljósi, ásamt því að vera með mjög erfiðar skapsveiflur. Allir viðmælendur nefndu að ótti við að vera sagt upp störfum var almennur á vinnustöðunum og það hafði áhrif á starfsgleði og framlag starfsmanna. Viðmælandi E segir:

*Það eru nokkuð margir sem hugsa bara „ég ætla bara að vinna vinnuna mína og ekki gefa þeim ástæðu til að segja mér upp“*

*Móttökustjóri á bifreiðaverkstæði.*

Hjá viðmælanda A mátti greina að honum leið almennt vel á vinnustaðnum sínum en brá við að vera settir afarkostir um tilfærslu í starfi eða að öðrum kosti fengi hún uppsögn. Það var síðan dregið til baka, en öðrum starfsmanni gert að hverfa frá störfum. Þrátt fyrir að hún væri ekki sjálf þvinguð til að gera eitthvað sem henni væri á móti skapi virtist það viðgangast annars staðar á stofnuninni.

Flestum viðmælendum ber saman um að hollusta starfsmanna minnki þegar fyrirtæki grípa til uppsagna. Starfsmenn verði þá uppteknir af því að gera aðeins það sem þeim ber, en *frumkvæði og starfsgleði hverfi fyrir ótta. Um hver mánaðarmót skjálfi starfsmenn á beinunum af hræðslu við að nú sé röðin komin að þeim. Þar spilar sterkt inn í hvernig almenn framkoma stjórnenda er, ef stjórnunarstíllinn er mjög harður og*

lítið lítið til hins mannlega, þá eru starfsmenn mjög ólíklegir til að finna til hollustu gagnvart vinnuveitandanum.

## 6 Helstu niðurstöður og ályktanir

Það er óskastaða að hver vinnandi maður, hvort sem hann sinnir starfi sérfræðings, starfsmanns á gólfi eða stjórnunarstarfi, búi við þær aðstæður að hvert starf og vinnustaður smellpassi við þarfir hans og vaxtarskilyrði og að honum sé sinnt af fagmennsku innan skipulagsheildarinnar. Stundum gengur það upp og þá er oft hægt að sjá tengsl við fagmennsku í stjórnun og mannauðsstjórnun eða jafnvel stjórnunarstíl stjórnenda. Hver manneskja er einstök og þess vegna er hollt, gott og jafnvel nauðsynlegt að geta gripið til mismunandi aðferða og aðgerða í ljósi aðstæðna og sérþarfa manneskjunnar.

Oftar virðast þó hlutirnir þróast afar tilviljanakennt og þrátt fyrir starfsmannastefnu og gildi fyrirtækja klikkar eitthvað og eftir sitja starfsmenn með sárt enni. Klaufaskapur og þekkingarleysi á „réttum“ aðferðum virðist frekar vera reglan en undantekningin þrátt fyrir það að upplýsingarnar séu fyrir hendi. Þegar litið er yfir „vígvoll“ skipulagsheildarinnar mætti stundum halda að innan hennar væru tveir óvinaherir, annar væri sá er samanstæði af stjórnendum og eigendum, hinn væri starfsmaðurinn „á gólfinu“. Upplifun sumra viðmælenda, á því ástandi sem ríkti á vinnustað þeirra, styður þessa myndlíkingu – en það er ekki óyfistíganlegt að ná sameiginlegu markmiði svo báðir sigri.

Þegar litið er til þeirra efnahagsþrenginga sem þjóðin gengur nú í gegnum kom það greinilega fram að báðir hóparnir urðu varir við neikvæða breytingu frá því sem áður var. Þannig nefndu fulltrúar vinnumarkaðarins að málefnið á borðum þeirra væru afar ólík því sem áður var, t.d. að áður hefðu félagsmenn stéttarfélaganna frekar fengið upplýsingar um leiðir til að losna undan ráðningu sem fyrst, en nú væru það fyrirtækin sem kæmu og leituðu upplýsinga um hvernig þau gætu fækkað starfsmönnum á sem skemmstum tíma. Viðmælendur tóku það gjarnan fram að breytingar á vinnustaðnum væru vegna samdráttar og að neikvæðra áhrifa gætti einnig í stjórnunarstíl yfirmanna, auk þess sem aðkoma starfsmannastjóra að málum var ekki eins jákvæð og æskilegt væri talið.

Hollusta starfsmanna er eitt af því sem segir til um líðan starfsmanna á vinnustað. Þegar niðurstöður þessarar rannsóknar eru skoðaðar kemur í ljós að hollusta starfsmanna á vinnustöðum viðmælenda hefur minnkað og tengist það bæði uppsögnum þeirra og stjórnunarstíl stjórnendanna. Þetta er í ósamræmi við það sem kom fram í rannsókn

Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur (2002), en þar var hollusta talin aukast í þrengingum fyrirtækja.

## 6.1 Svar við rannsóknarspurningunni

Þessi rannsókn er ekki byggð á tölfræði eða stöðluðum spurningalistum og hefur því ekki sama gildi að því leyti að hægt sé að alhæfa um allt þýðið í samræmi við niðurstöðuna. Þessi rannsókn byggir á huglægu mati, fyrst og fremst, þar sem aðstæður hverju sinni og fólkið sem kemur fyrir eru ólíkar breytur í hverju og einu tilfalli.

Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvort einstaklingar á vinnumarkaði upplifi kúgun eða þvingun á einhvern hátt, sér í lagi í núverandi ástandi á Íslandi.

Með þeim rannsóknaraðferðum sem notaðar voru var leitast við að svara rannsóknarspurningunni:

### **Fyrirfinnst misbeiting valds á íslenskum vinnumarkaði?**

Þrátt fyrir að margir telji að atvinnurekendur notfæri sér aðstæður á vinnumarkaði til að þvinga starfsmenn til að fallast á breytingar á ráðningarkjörum, án þess að fara eftir ákvæðum ráðningarsamninga eða kjarasamninga, þá leiðir þessi rannsókn ekki í ljós nema eitt tilvik, þar sem virðist vera brotið á starfsmanni. Mun það tilvik reyndar þurfa að fara fyrir dóm til að fá endanlega úr því skorið hvort um brot sé að ræða. Önnur tilvik um tilfærslu í starfi og uppsagnir eru í samræmi við samninga, þó svo deila megi um aðdraganda og framkvæmd.

Flestir nefndu ytri aðstæður sem hvata að þeim breytingum sem gerðar voru innan vinnustaða þeirra en eru ekki á eitt sáttir við mannlega þáttinn við framkvæmd uppsagnar eða tilfærslu í starfi. Upplifun starfsmanna bendir til þess að misbeiting valds fyrirfinnist á vinnumarkaði, þó ekki sé verið að brjóta á rétti þeirra samkvæmt samningum. Misbeiting valds birtist frekar í formi andlegrar kúgunar og óþarfa tillitsleysi.

## 6.2 Ráðleggingar til atvinnulífsins

Ekki er hægt að draga of víðtækar ályktanir af þessari rannsókn, til þess var hún of takmörkuð, en niðurstöður hennar gefa þó ýmsar vísbendingar, sem vert er að fylgja



eftir með víðtækari rannsóknum. Þannig gæti víðtæk meginleg rannsókn, sem tekur á þáttum er lúta að stjórnun og stjórnunarstíl, þekkingu starfsmanna á réttindum sínum og sem skoðar stjórnunarstíl stjórnenda við ýmsar aðstæður, nýst öllum aðilum vinnumarkaðarins.

Stéttarfélög gætu skoðað samhengi framkomu stjórnenda við líðan starfsmanna við ýmsar aðstæður, s.s. uppsagnir, með það í huga að taka upp viðræður við vinnuveitendur í samningum um leiðir til að milda áhrif slíkra aðgerða. Einnig gætu þau skoðað hvort það þurfi að bæta upplýsingagjöf til félagsmanna sinna betur.

Vinnuveitendur gætu skoðað niðurstöður út frá stjórnunarstíl stjórnenda fyrirtækja og miðlað slíkum niðurstöðum áfram til aðildarfyrirtækjanna, sem gætu leitað leiða til að þjálfa stjórnendur sína til að takast á við ýmsar aðstæður og framkvæmd erfiðra mála er tengjast starfsmönnum. Þá er hægt að kanna afstöðu starfsmanna til hollustu við fyrirtæki sitt og leita leiða til að auka hollustuna og fá starfsmenn til að skuldbinda sig gildum fyrirtækisins, til að auka framlag starfsmannsins. Jafnframt mætti nýta slíka rannsókn til þess að skoða hlutverk mannauðsstjóra betur svo sérfræðipækning hans nýtist enn betur skipulagsheildinni allri til heilla.

### 6.3 Lokaorð

*„Á nokkurra alda fresti, í vestrænum heimi, eiga sér stað miklar umbreytingar sem skapa allt aðra veröld. Við erum stödd á miðju umbreytingatímabili sem ekki er enn lokið. Aðalástæða þeirra ósamfelldu breytinga er hinn stórfelldi vöxtur á þekkingu, sem skapast af hærra menntunarstigi, nýrri tækni og auknum rannsóknum. Þessi sprenging í þekkingu veldur því að þjóðfélög þurfa að aðlagast í hnökróttu ferli, frekar en að aðlagast í stöðugu ferli samfelldra breytinga.“ Peter Drucker (Post-Capitalized Society, 1993)*

Orð Druckers eru eins sönn í dag og þau voru þegar þau birtust í bók hans árið 1993. Við erum stödd á umbreytingatímabili, tímabili tækifæranna enn einu sinni, þar sem allir vegir eru færir ef aðeins við getum forðast að endurtaka mistök fortíðarinnar.

## 7 Heimildaskrá

Advameg Inc. (e.d.). Encyclopedia of Business, 2nd ed. *Human Resource Management (HRM)* [http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html#THE\\_FOCUS\\_OF\\_HRM](http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html#THE_FOCUS_OF_HRM) (Sótt 1. ágúst 2009)

Armstrong, Michael. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9. útg.). Kalifornía: Kogan Page Limited.

Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2002). *Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatímum: Sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðarins*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

Beardwell, I. og Holden L. (2001). *Human Resource Management A contemporary approach*. (3. útg.). UK: Pearson Education Limited.

Brown, Donald R. og Harvey, Don. (2004). *Organization Development* (7. útg.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Brynjar Gauti. (2009). *Uppsagnir og launalækkun hjá Eimskip*. Ritstjórn mbl.is. [http://www.mbl.is/mm/vidskipti/frettir/2008/11/27/uppsagnir\\_og\\_launalaekkun\\_hja\\_eimskip/](http://www.mbl.is/mm/vidskipti/frettir/2008/11/27/uppsagnir_og_launalaekkun_hja_eimskip/) (Sótt 6. júlí 2009)

Changing Minds.org. (e.d.). *French and Raven's Five Forms of Power*. [http://changingminds.org/explanations/power/french\\_and\\_raven.htm](http://changingminds.org/explanations/power/french_and_raven.htm) (Sótt 5. ágúst)

Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design* (7. útg.). Ohio: South-Western College Publishing.

Daniel Goleman.info. (e.d.). <http://www.danielgoleman.info/blog/biography/> (Sótt 3. júlí 2009)

Drucker, Peter F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers.

Drucker, Peter F. (2006). *What makes an Effective Executive*. Harvard Business Review. Maí - júní tbl. Bls. 58-63.

DV.is. (2009). *Reiði á RÚV*. Ritstjórn DV. <http://www.dv.is/frettir/2008/12/1/reidi-ruv/> (Sótt 6. júlí 2009)

Encyclopædia Britannica, Inc. (e.d.). *Industrial Revolution*. Encyclopædia Britannica Online. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/287086/Industrial-Revolution> (Sótt 3. júlí 2009)

Goleman, Daniel. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. Mars - apríl tbl. Bls. 78-90.

Goleman, Daniel. (2004). *Forysta og tilfinningagreind*. Anna María Hilmarsdóttir (þýðandi). Reykjavík: Sjónmál.

Gylfi D. Aðalsteinsson. (2006). *Starfsmannastefna – stefnumiðað plagg eða hátíðaryfirlýsing*. Rannsóknir í félagsvísindum VII: Viðskipta- og hagfræðideild. Ingjaldur Hannibalsson. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Bls. 133-145.

Hauge, L. J., Skogstad, A. og Einarsen, S. (2007). *Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study*. Work & Stress. Júlí til sept. útg. Bls. 220-242.

*Íslensk orðabók, M-Ö*. (2002). Mörður Árnason (ritstjóri). (3. útg.). Reykjavík: Edda.

Jón Hákon Halldórsson. (2009). *Kannast ekki við óánægju starfsmanna vegna arðgreiðslna*. Visir.is. <http://www.visir.is/article/20090514/FRETTIR01/823991812/1059> (Sótt 6. júlí 2009)

Kristján Geir Mathiesen. (2007). *Hæfileikar árangursríkra kvenna í íslensku viðskiptalífi*. Lokaverkefni í MA við Viðskipta- og Hagfræðideild Háskóla Íslands.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviews*. California: SAGE Publications Inc.

Lára V. Júlíusdóttir. (1997). *Réttindi og skyldur á vinnumarkaði* (2. útg.). Alþýðusamband Íslands.

Losey, Michael. (1998). *HR comes of age - history of Human Resource Management*. HR Magazine. 3 tbl. Bls. 40-53.

Ludwig von Mises. (1996). *Human Action: A Treatise On Economics* (4. útg.). San Francisco: Fox & Wilkes.

*Lög um hópuppsagnir* nr. 63/2000.

*Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins* nr.70/1996 með áorðnum breytingum 150/1996, 15/1998, 23/1999, 155/2000, 93/2002, 96/2002, 72/2003, 76/2005, 46/2006, 47/2006, 108/2006 og 88/2008.

*Lög um starfskjör launafólks og skyldutryggingu lífeyrisréttinda* nr. 55/1980 með áorðnum breytingum 58/1985, 33/1987, 21/1991, 69/1993, 129/1997 og 145/2004.

Margrét Guðmundsdóttir. (1990). *Starfsmannastjórnun*. Reykjavík: Almenna bókafélagið.

McKinsey Quarterly. (1989). *Lindsay Owen-Jones*. McKinsey Quarterly. Haustútgáfa tbl. 3. Bls. 40-45.

Muchinsky, Paul M. (2003) *Psychology applied to work* (7. útg). USA: Wadsworth/Thomson Learning.

Pratley, Peter. (1995). *The Essence of Business Ethics*. Buckley, A. (ritstjóri). UK: Prentice Hall Int'l.

*Reglugerð um aðgerðir gegn einelti á vinnustað* nr. 1000/2004.

Rosener, Judy B. (1990). *Ways Women Lead*. Harvard Business Review. Nóv-des tbl. Bls. 119-125.

Rotary International. (e.d.-a). *A Story Behind The Four-Way Test*.

<http://www.rotaryfirst100.org/presidents/1954taylor/taylor/storybehind.htm> (Sótt 6. júlí 2009)

Rotary International. (e.d.-b). *The Four-Way Test of the things we think, say or do*.

<http://www.rotaryfirst100.org/presidents/1954taylor/taylor/index.htm> (Sótt 6. júlí 2009)

Runólfur S. Steinþórsson. (2005). *Framlag Peters F. Druckers til stjórnunarfræðanna*. Rannsóknir í félagsvísindum VI: Viðskipta- og hagfræðideild. Ingjaldur Hannibalsson. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Bls. 437-450.

Samtök atvinnulífsins. (2003). *Konur sækjast síður eftir stjórnunarstörfum*.

<http://www.sa.is/frettir/almennar/nr/1591/> (Sótt 2. ágúst)

Samtök atvinnulífsins og Samiðn. *Kjarasamningur Samtaka atvinnulífsins og Samiðnar 1. feb. 2008.*

Sims, Ronald R. (1994). *Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract*. Human Resource Management. Haustútgáfa. Bls. 373-382.

Spindler, George S. (1994). *Psychological Contracts in the Workplace – A Lawyer's View*. Human Resource Management. Haustútgáfa. Bls. 325-333.

*The New Oxford American Dictionary*. (2001). Jewell, Elizabeth J. og Abate, Frank. (Ritstjórar). New York: Oxford University Press

Vallance, Elizabeth. (1995). *Business ethics at work*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.

Verslunarmannafélag Reykjavíkur og Samtök atvinnulífsins. *Kjarasamningur VR og Samtaka atvinnulífsins 1. feb. 2008.*

Verslunarmannafélag Reykjavíkur og Vinnuveitendasamband Íslands *Kjarasamningur 9. mars 1997.*

Þingskjal 143. (2008-2009). *Frumvarp til laga um breytingu á lögum um kjararáð og fleiri lögum*. <http://www.althingi.is/altext/137/s/0143.html> (Sótt 28. júlí 2009)

Þóra Kristín Ásgeirsdóttir (2008). *Bankamenn fá enga sérmeðferð*. Ritstjórn mbl.is sjónvarps. [http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2008/11/04/bankamenn\\_fa\\_ekki\\_sermedferd/](http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2008/11/04/bankamenn_fa_ekki_sermedferd/) (Sótt 6. júlí 2009)

Þórður V. Friðgeirsson. (2003) *Stjórnun: Á tímum hraða og breytinga*. Reykjavík: JVP útgáfa.

Þrúður G. Haraldsdóttir (2008). *Staða tæknifræðinga og verkfræðinga í breyttu umhverfi*. [http://www.vfi.is/media/frettir/Breytt\\_stada.pdf](http://www.vfi.is/media/frettir/Breytt_stada.pdf) (Sótt 6. júlí 2009)

Össur. (e.d.). *Starfsmannastefna*. <http://www.ossur.is/pages/417> (Sótt 3. ágúst)