

Viðskiptadeild

Nýjar kynslóðir á vinnumarkaði:

Upplifun og væntingar með hliðsjón af starfsánægju og áherslum  
stjórnenda.

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Camelia Iuliönudóttir

Leiðbeinandi: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir

Haust 2022



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

---

## Staðfesting lokaverkefnis til meistaragraðu

Lokaverkefnið

Nýjar kynslóðir á vinnumarkaði:

Upplifun og væntingar með hliðsjón af starfsánægju og áherslum stjórnenda

eftir

Camelia Iuliönudóttir, kt. 2009954229

hefur verið metið og varið á málsvörn  
frammi fyrir dómnefnd tveggja dómnefndarmanna  
samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst  
og hefur hlotið einkunnina \_\_\_\_\_.

---

Stimpill skólans

---

Nýjar kynslóðir á vinnumarkaði: Upplifun og væntingar með hliðsjón af starfsánægju og áherslum stjórnenda

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við viðskiptafræðideild, Viðskiptasvið Háskólans á Bifröst.

Útgáfuréttur © 2022 Camelia Iuliönudóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis höfundar.  
Bifröst, 2022

Prentun:  
Reykjavík, 2022

---

## Formáli

Þessi ritgerð er 30 eininga lokaverkefni til meistaraþráðu í forystu og stjórnun með áherslu á mannauðsstjórnun við Háskólann á Bifröst. Leiðbeinandi minn er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir og langar mig að þakka henni kærlega fyrir frábæra leiðsögn, alla aðstoðina og þolinmæðina. Ég gæti ekki hugsað mér betri leiðbeinanda og ég hefði aldrei getað þetta án hennar. Rannsóknarvinnan í þessari ritgerð hófst haustið 2021 og úrvinnsla ganga á vorönn 2022. Tekin voru níu viðtöl við einstaklinga á aldrinum 20-30 ára er störfuðu um víðan völl og vil ég þakka þeim kærlega fyrir þátttökuna. Ég vil einnig þakka fjölskyldu og vinum fyrir að gefa sér tíma við að aðstoða mig og lesa yfir ritgerðina mína.

---

## Útdráttur

Með tilkomu nýrra kynslóða á vinnumarkaði fylgja ýmsar breytingar og nýjar kröfur til starfa svo sem til samskipta og stjórnunar. Þegar hér er rætt er um nýjar kynslóðir er átt við einstaklinga sem eru fæddir frá og með 1980. Rannsóknir sýna að væntingar nýrra kynslóða til stuðnings stjórnenda og jafnvægis milli vinnu og einkalífs eru ríkari en væntingar fyrri kynslóða og þá eru vísbendingar um að væntingar nýrra kynslóða á vinnumarkaði hafi áhrif á festu þeirra í starfi. Þekking um vellíðan og ánægju í starfi hjá yngri kynslóðum hefur aukist undanfarin ár og varpar ljósi á leiðir til að efla vellíðan nýrra kynslóða í starfi meðal annars með sveigjanleika í starfi, valdeflingu, góðum starfsanda og tækifærum til að þróast og vaxa í starfi. Rannsóknir sýna að stjórnendur gegna lykilhlutverki við að móta áherslur sem styðja við starfsánægju nýrra kynslóða meðal annars með áherslum þjónandi forystu.

Fáar rannsóknir eru fyrirliggjandi um upplifun nýrra kynslóða á vinnumarkaði hérlendis. Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á upplifun starfsmanna sem tilheyra nýjum kynslóðum af starfi sínu og öðlast þannig skilning á þáttum sem hafa áhrif á líðan og væntingar nýrra kynslóða í starfi. Í rannsókninni er leitast við að svara rannsóknarspurinni: *Hver er upplifun einstaklinga sem tilheyra nýjum kynslóðum af starfi með hliðsjón af ánægju í starfi og áherslum stjórnenda?* Gerð varð eigindleg rannsókn með viðtölum við níu einstaklinga, á aldrinum 20 til 30 ára, og starfa á mismunandi sviðum atvinnulífsins.

Greining gagna leiddi í ljós fjögur þemu sem eru: *Að vinnan eigi mann ekki bara, andrúmsloftið er gott þannig þér líður vel, líðan hafði áhrif á framtíð í starfi og ég horfi á hann sem vin minn.* Helstu niðurstöður sýna að þátttakendur rannsóknarinnar leggja áherslu á að stjórnendur þeirra sýni mildi og ljúfmennsku í samskiptum, komi fram eins og vinur með uppbyggilegum samskiptum og veiti svigrúm til þess að gera mistök og veiti tækifæri til að þroskast og dafna í starfi. Niðurstöður rannsóknarinnar geta verið framlag til þekkingar á sviðinu og nýst starfsfólki og stjórnendum á vinnumarkaði.

Lykilorð: Nýjar kynslóðir, starfsánægja, vellíðan í starfi, samskipti, stjórnun og forysta.

---

## Abstract

With the arrival of a new generations in the labor market comes various changes and new requirements for jobs such as communication and management. New generations are considered individuals born from the year of 1980. Researche shows that expectations of new generations towards management support, work and personal life are richer than expectations of the previous generations, and there are indications that the expectations of the new generations in the labor market influence their commitement at work. Knowledge about well-being and satisfaction at work among younger generations has increased in recent years and sheds light on ways to promote their wellbeing at work, including flexibility at work, empowerment, good morale, and opportunities to develop and grow at work. Researches shows that managers play a key role in shaping emphasis that support job satisfaction, among them servant leadership.

Few studies are available on the experiences of new generations in the labor market in Iceland. The aim of the research is to shed light on the experiences of employees who belong to new generations, of their work and thus gain an understanding of the factors that affect their well-being and expectations towards work. It seeks to answer the research question: *What is the experience of individuals who belong to new generations of their work in terms of job satisfaction and management?* A qualitative study was conducted with interviews with nine individuals, between the ages of 20 and 30, who work in different areas on the labor market.

The analysis of the data revealed four themes which are: *The job should not own you, the atmosphere is good, so you also feel good, well-being influenced future at work and I look at him as my friend.* The main results show that the participants of the study emphasize that their managers show gentleness and care in communication, act like a friend with constructive communication and provide room to make mistakes and offer opportunities to develop and prosper at work. The results of the research can be a contribution to knowledge in the field and can be used by staff and managers in the labor market.

Keywords: New generations, job satisfaction, well-being at work, communication, management, and leadership.

|   |           |
|---|-----------|
| Efnisyfirlit  |           |
| <b>Formáli</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>Útdráttur</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>Abstract</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>1 Inngangur</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>2 Fræðilegur bakgrunnur</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>2.1 Nýjar kynslóðir</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>2.2 Starfsánægja</b> .....   | <b>16</b> |
| 2.2.1 Þættir á vinnustað sem tengjast starfsánægju.....                                     | 18        |
| 2.2.2 Starfsánægja yngri kynslóða .....   | 20        |
| <b>2.3 Stjórnun og forysta</b> .....  | <b>26</b> |
| 2.3.1 Þjónandi forysta.....   | 28        |
| 2.3.2 Rannsóknir á þjónandi forystu.....  | 30        |
| 2.3.3 Rannsóknir á þjónandi forystu á yngri kynslóðir.....                                  | 32        |
| <b>3. Aðferðafræði</b> .....  | <b>35</b> |
| 3.1. Rannsóknaraðferð.....  | 35        |
| 3.2. Viðmælendur .....  | 35        |
| 3.3. Framkvæmd viðtala.....   | 35        |
| 3.4. Greining gagna .....   | 36        |
| 3.6. Takmarkanir rannsókna .....  | 37        |
| 3.7. Siðferðileg álitamál.....  | 37        |
| <b>4.Niðurstöður</b> .....  | <b>38</b> |
| 4.1. Kynning á viðmælendum.....   | 38        |
| 4.2. „Að vinnan eigi mann ekki bara“ .....  | 39        |
| 4.3. „Andrúmsloftið er gott þannig þér líður vel“ .....                                     | 41        |
| 4.4. Líðan hafði áhrif á framtíð í starfi.....  | 43        |
| 4.5. ”Ég horfi á hann sem vin minn“ .....   | 46        |
| <b>5.Umræða</b> .....   | <b>53</b> |
| 5.1. Hvernig upplifa viðmælendur vinnutímabreysi og jafnvægi milli vinnu og einkalífs ..... | 53        |
| 5.2. Andrúmsloftið í vinnunni skiptir máli .....  | 54        |
| 5.3 Líðan og framtíð í starfi.....  | 55        |
| 5.4 Áherslur stjórnenda sem mæta þörfum nýrra kynslóða .....                                | 57        |
| 5.5. Endurspeglar áherslur viðmælanda hugmyndafræði þjónandi forystu? .....                 | 57        |
| 5.6 Tillögur að framtíðarráttum .....   | 58        |
| <b>6 Lokaorð og ályktun</b> .....   | <b>60</b> |
| <b>Heimildaskrá</b> .....   | <b>61</b> |



---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Viðauki 1 - Viðtalsrammi.....</b>                 | <b>69</b> |
| <b>Viðauki 2 - Upplýsingabréf til samþykkis.....</b> | <b>72</b> |

---

# 1 Inngangur

Starfsánægja er það hugtak sem skiptir hvað mestu máli á vinnumarkaði þegar litið er til þess sem hefur áhrif á árangur og líðan starfsfólks og hvernig unnt er að hafa áhrif á árangur fyrirtækja, þar sem starfsfólkið er lykilauðlind. Rannsóknir sýna að laun duga ekki til ein og sér til að skapa ánægju, vellíðan og árangur starfsfólks. Með virkri þátttöku og hollustu starfsmanna verða fyrirtæki árangursrík og samkeppnishæf (Landy og Conte, 2013). Rannsóknir hafa sýnt að margir þættir hafa áhrif á starfsánægju einstaklinga en má þar nefna skipulag og uppbyggingu starfsins, stærð fyrirtækis, laun, vinnuaðstæður, stjórnun, vinnustaðamenning og persónuleiki hvers og eins. Mikilvægt er að gera sér grein fyrir hvað stuðli að starfsánægju þar sem starfsánægja getur dregið úr fjarvistum og starfsmannaveltu (Saari og Judge, 2004; Sempane o.fl., 2002).

Meirihluti vinnuaflds á vinnumarkaði tilheyrir yngri kynslóðum og þess vegna er mikilvægt að skilja og þekkja upplifun, þarfir og væntingar þessarra einstaklinga til að geta haft góð áhrif á líðan þeirra og árangur í starfi. Þegar rætt er um nýjar kynslóðir í þessari ritgerð er átt við einstaklinga sem eru fæddir á árunum eftir 1980. Litið er svo á að fjórar kynslóðir starfi á vinnumarkaði í dag. Það eru baby-boomers eða sú kynslóð sem er fædd á árabílinu 1946-1964, X kynslóðin sem er fædd á árabílinu 1965-1979, þúsaldar kynslóðin sem er fædd á árunum 1980-2000 og Z kynslóðin sem er þá yngsta kynslóðin á vinnumarkaði dag og er fædd á árunum 2000 og upp úr (Benson og Brown, 2011). Gildi, þarfir og væntingar Z kynslóðarinnar og þúsaldar kynslóðarinnar eru mjög samhljóða en frábúrgðin kynslóðunum á undan (Chillakuri, 2020). Yngri kynslóðir þróa að upplifa mikið frelsi í starfi, tækifæri til starfsþróunar, að það sé komið fram við þau af sanngirni og að laun séu í samræmi við framlag.

Meðal áskorana sem tengjast yngri kynslóðum á vinnumarkaði er tilhneiging til að hverfa frá störfum fyrir en væntingar voru til, skuldbinding nýrra kynslóða er minni en skuldbinding fyrri kynslóða (Campione, 2016). Þess vegna er leitast við að efla þekkingu um hvaða þættir skapa vellíðan og ánægju nýrra kynslóða í starfi og hvaða þættir efla skuldbindingu þeirra í starfi (Chillakuri, 2020). Rannsóknir hafa sýnt að einstaklingar sem tilheyra yngri kynslóðum eru líklegir til að segja upp starfi sínu innan þriggja ára frá ráðningu og eru ástæðurnar meðal annars lítil hvatning í starfi og lítil starfsánægja (Campione, 2016). Þá sýna rannsóknir að yngri kynslóðir þróa að upplifa

---

mikið frelsi í starfi, tækifæri til starfsþróunar, að komið sé fram af sanngirni og að laun séu í samræmi við framlag. Campione (2016) bendir á að rannsóknir hafa ítrekað bent á að yngri kynslóðir vænta þess að finna merkingu með starfinu sínu en það sé um leið áskorun fyrir einstaklingana að finna merkingu starfanna. Því er mikilvægt að auka þekkingu á þörfum yngri kynslóða í starfi til að gera vinnuveitendum betur kleift að mæta þörfum þeirra og efla hvatningu, skuldbindingu og ánægju þessara einstaklinga í starfi.

Í nýlegri könnun eftir Deloitte (2022) kom í ljós að einn af hverjum fjórum einstaklingum sem tilheyra yngri kynslóðum, það er að segja Z kynslóðinni og þúsaldar kynslóðinni, töldu sig líkleg til þess að segja upp starfi sínu innan árs. Þessar niðurstöður byggja á spurningalistakönnunum sem var lögð fyrir tæplega tíu þúsund einstaklinga sem tilheyra Z kynslóðinni (14.808) og þúsaldar kynslóðinni (8.412) í 46 löndum. Gagnasöfnun fór fram frá nóvember 2021 til janúar 2022. Könnunin varpar ljósi á ýmsa þætti sem reynast nýjum kynslóðum áskorun, svo sem kostnaður vegna húsnæðis, aukin verðbólga, hlýnun jarðar og stjórnmálalegur óstöðugleiki. Þá kom í ljós að nýjar kynslóðir hafa sterka löngun til að bæta aðstæður sínar, ekki síst á vinnumarkaði, miðað við tímabilið sem einkenndist af heimsfaraldri Covid-19. Könnunin leiðir í ljós að nýjar kynslóðir sýna merki kulnunar í starfi og margir einstaklingar gegna tveimur störfum samhliða löngun sinni til að njóta sveigjanleika í starfi og að efla eigin líða, ekki síst andlega líðan.

Könnun Deloitte (2022) varpar ljósi á aukinn flótta einstaklinga frá störfum (e. *great resignation*) þar sem starfsmenn kjósa sjálfir að láta af störfum. Könnunin sýnir að fjórir af hverjum tíu sem tilheyrðu Z kynslóðinni og rúmlega fjórðungur þeirra sem tilheyrðu þúsaldar kynslóðinni sáu fyrir sér að yfirgefa starf sitt innan tveggja ára og rúmlega þriðjungur myndi gera það án þess að vera með aðra vinnu tilbúna til þess að fara í. Í tengslum við þennan aukna flótta úr störfum má sjá í niðurstöðum könnunar vísbendingar um áherslur á vinnustöðum sem líklegar eru til að auka á flótta nýrra kynslóða úr starfi og eru það helst laun og áskoranir sem hafa neikvæð áhrif á andlega líðan og geta aukið kulnun í starfi og óánægju. Niðurstöður könnunarinnar gefa einnig vísbendingar um þætti sem líklegir eru til að auka festu nýrra kynslóða í starfi. Má þar líta til þess sem nýjar kynslóðir sækjast eftir á vinnustað og styrkja skuldbindingu þeirra við vinnustað og efst þar á forgagnslista eru þættir eins og gott jafnvægi milli vinnu og einkalífs, möguleikar til að læra í starfi og möguleikar til starfsþróunar. Aðrir þættir sem skiptu einnig máli fyrir ánægju nýrra kynslóða er góður starfsandi, tækifæri til þess

---

að þroskast og dafna í starfi, að finna að framlag þeirra var mikilvægt og vinnutímafrelsi. Miðað við stöðu nýrra kynslóða á vinnumarkaði alþjóðlega er áhugavert að kynnast viðhorfum og reynslu einstaklinga sem tilheyra nýjum kynslóðum á vinnumarkaði hér á landi.

Rannsóknir sýna að stjórnun er mikilvæg til að efla ánægju og festu starfsmanna í starfi. Aukinn skilningur styrkir þá samband starfsmanns og stjórnanda og getur varpað ljósi á árangursríkar leiðir til að takast á við áskoranir stjórnenda í tengslum við hvatningu og starfsánægju yngri kynslóða (Long, 2017). Rannsóknir sýna að samband stjórnanda við starfsmann sinn hefur bein áhrif á hvatningu og skuldbindingu hans við starfið sitt. Yngri kynslóðir leita mikið til vinnustaða þar sem stjórnendur leiðbeina þeim, hvetja þau og hjálpa þeim að vaxa fremur en að hamla þeim og segja þeim fyrir verkum (DeJuliis og Saylor, 2021). Samkvæmt könnun Deloitte (2022), kom í ljós að 32 % þátttakenda sem tilheyrðu Z kynslóðinni og 33% sem tilheyrðu þúsaldar kynslóðinni upplifðu að ákvarðanir innan vinnustaðarins voru teknar að ofan án samráðs við starfsfólks. Fram kom í sömu könnun að yngri kynslóðir þrá og hafa löngun til þess að fá að taka þátt í ákvarðanatöku fyrirtækisins þar sem þau væru spurð út í ráð og skoðanir en niðurstöður könnunarinnar sýna að yngri kynslóðir upplifa sjaldan slík samskipti á vinnustað. Þessar niðurstöður gefa til kynna að stjórnendur þurfa að reyna eftir bestu getu að valdefla starfsfólk með því að leyfa starfsfólki að láta í sér heyra. Yngri kynslóðir vilja eiga í opnum samskiptum þar sem þeirra skoðanir eru teknar gildar, að stjórnunin sé lípur þar sem þau geta fengið að taka þátt í að þróa framtíðarsýn fyrirtækisins sem og vinnustaðamenninguna innan fyrirtækisins (Deloitte, 2022). Samkvæmt Long (2017) og einnig samkvæmt Belias og Koustelios (2014) þarf stjórnandi að vera hvetjandi og þjóna sem leiðbeinandi leiðtogi. Þegar stjórnandi á í hvetjandi samskiptum og einbeitir sér að því að leiðbeina starfsfólki skili það sér í aukinni starfsánægju. Ofangreindar áherslur sem vísbendingar eru um að geti eflt ánægju og hollustu nýrra kynslóða í starfi eiga samhljóm með hugmyndafræði þjónandi forystu sem einkennist af einlægum áhuga á samstarfsfólki, auðmýkt og hæfni til uppbyggilegra samskipta sem hvílir síðan á skýrum markmiðum, tilgangi og ábyrgðarskyldu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Rannsóknir á þjónandi forystu sem snúa að yngri kynslóðum hafa sýnt að þjónandi forysta hefur jákvæð áhrif á hvatningu þessarra einstaklinga. Áherslur þjónandi leiðtoga einkennast af heilindum, umhyggju fyrir starfsmanninn og vilja til að þjóna honum og gefa honum tækifæri á að vinna sjálfstætt í átt að sameiginlegu

---

markmiði vinnustaðarins (Long, 2017). Rannsókn Wahyu o.fl. (2020) er í takt við þessar niðurstöður og sýnir einnig að þjónandi forysta tengist marktækt og jákvætt hvatningu yngri kynslóða. Þá leiddi rannsókn (Valenti, 2019) í ljós að áherslur þjónandi forystu hafa jákvæð áhrif á líðan nýrra kynslóða meðal annars í gegnum gott upplýsingaflæði og tækifæri starfsfólks til að njóta þjálfunar.

Rannsóknin sem hér um ræðir er eigindleg viðtalsrannsókn sem felur í sér að skoða upplifun yngri kynslóða, með hliðsjón af hvatningu, stjórnun og starfsánægju. Þá verður litið til þess hvort upplifun og væntingar nýrra kynslóða sem fram koma í niðurstöðum rannsóknarinnar endurpegli hugmyndafræði þjónandi forystu. Fáar rannsóknir liggja fyrir um þetta viðfangsefni hér á landi og almennt liggja fyrir fáar alþjóðlegar rannsóknir sem hafa skoðað starfsánægju yngri kynslóða í tengslum við þjónandi forystu. Í rannsókninni er leitast við að svara rannsóknarspurningunni: *Hver er upplifun einstaklinga sem tilheyra nýjum kynslóðum af starfi með hliðsjón af ánægju í starfi og áherslum stjórnenda?*

---

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

### 2.1 Nýjar kynslóðir

Litið er svo á að það séu fjórar kynslóðir sem starfa nú á vinnumarkaði og hver kynslóð hefur mismunandi sýn, væntingar, þrár, drauma, gildi og hugmyndir varðandi vinnu og lífið almennt (Bennett o.fl., 2012). Kynslóð er hópur einstaklinga sem deilir sameiginlegri lífsreynslu, til dæmis í sambandi við lífsviðburði, pólitískar skoðnir, efnahag og menningu. Hin einstaka lífsreynsla sem einstaklingar upplifa á mótunarárunum sínum, hefur óhjákvæmilega áhrif á gildi einstaklinga sem tilheyra hverri kynslóð (Hansen og Leuty, 2012). Hver kynslóð hefur mismunandi áherslur og væntingar til vinnustaða sem og til náms og þekkingarmiðlunnar og þættir sem þessir stuðla að mun á milli kynslóða eða kynslóðabili (DeJuliis og Saylor, 2021). Kynslóðabil er langvarandi áskorun fyrir vinnuveitendur sem bera ábyrgð á að laða að, hvetja og viðhalda nýjum kynslóðum á vinnumarkaði. Fjölbreytileiki kynslóða í kennslustofum eða á vinnumarkaði getur verið gagnlegur í því skyni að ólíkum bakgrunni geta fylgt mismunandi viðhorf og sjónarhorn á forystu, vald, samskipti og starfsþróun en getur hins vegar líka leitt til misskilnings og jafnvel átaka (DeJuliis og Saylor, 2021). Skilningur á kynslóðarmun og áhrifum hans á vinnustaði er mikilvægur til að draga úr hugsanlegum átökum, til að skapa tengsl á milli kynslóða sem og til að stjórna og vinna að þróun mismunandi kynslóða á áhrifaríkan hátt. (Park og Park, 2018; DeJuliis og Saylor, 2021). Þó það geti verið kostur fyrir fyrirtæki að hafa fjölbreyttan starfshóp þá er þó ljóst að það liggur fyrir munur í því hvernig þessar kynslóðir starfa á vinnustað. Hansen og Lauty (2012) benda á að fyrirtæki og skipulagsheildir standi frammi fyrir þeirri áskorun að tengja ólíkar kynslóðir á vinnustaðnum sem og að skapa starfsumhverfi sem laðar að og mætir þörfum starfsfólks hverrar kynslóðar. Þessi þörf fyrir að skilja hverja kynslóð fyrir sig hefur leitt af sér útgáfu fjölda skilgreininga og skýringa sem miða að því að útskýra mun milli yngri og eldri kynslóða, en rauði þráðurinn í gegnum flestar skýringar er sú tilgáta að yngri og eldri kynslóðir hafa mismunandi gildi í starfi (Hansen og Leuty, 2012).

Elsta kynslóðin á vinnumarkaði í dag eru *baby-boomers* en sú kynslóð er fædd eftir seinni heimstyrjöldina eða á árabílinu 1946-1964. Aukin efnahagsleg velmegun á þessum tíma gerði það að verkum að þessi kynslóð trúði á ævilangt starf, lagði mikið upp úr hollustu við vinnustaði og gegndi skyldum sínum til þess að öðlast starfsreynslu og virðingu (Benson og Brown, 2011). Kynslóðin þar á eftir er kölluð X kynslóð og fæðist á árabílinu 1965-1979 og er sögð einkennast af faglegum og virkum

---

einstaklingum sem vinna fyrir mikilvæg málefni. Gildin sem þessi kynslóð fylgir eru persónulegur þroski, sjálfstæði, breytileiki, uppátækjasemi, krefjandi vinna og kynslóðin leggur áherslu á mikilvægi vinnunnar sem er stundum á kostnað jafnvægis milli vinnu og einkalífs. Árangur í starfi, hæfni í starfi og ímynd starfsins er sagður vera grunnur ánægju X kynslóðarinnar sem jafnframt einkennist af miklum áhuga á vinnunni, hefur jafnvel einkenni vinnufíknar, ber mikila virðingu fyrir yfirmönnum og fær hvatningu frá starfinu sjálfu og samskiptum í starfinu (Matveichuk o.fl., 2019).

Y kynslóðin, sem er einnig kölluð þúsaldar kynslóðin (e. *millennials*), er fædd á árunum 1980 til 2000 og er ein stærsta kynslóðin á vinnumarkaði nú. Bencsik o.fl. (2016) benda á að þessi kynslóð er talin vera tiltölulega einsleit, með öðruvísi gildi, hegðunarmynstur og væntingar en fyrri kynslóðir. Y kynslóðin fæðist í heim tækninnar og er þjálfuð í stafrænni þekkingu og á þess vegna auðvelt með að öðlast færni í notkun upplýsingatækni. Það sem einkennir helst einstaklinga þessarar kynslóðar á vinnumarkaði er að þeir eru líklegir til að samþykkja breytingar auðveldlega, hafa tilhneigingu til að lifa í núinu, skipuleggja síður verkefni langt fram í tímann og eru líklegir til að kjósa að njóta sín í eigin heimi. Samskipti Y kynslóðarinnar eiga sér helst stað á veraldarvefnum með samskiptaforritum, þessi kynslóð á auðvelt með að aðlagast menningarmun, kys að lifa frekar hröðum lífsstíl og leggur ekki eins mikið upp úr fjölskyldulífi og fyrri kynslóðir. Það er mikilvægt að þessi kynslóð fái að starfa þar sem einstaklingarnir kjósa og þar sem þeir hafa gaman af vinnunni. Ef einstaklingar þessarar kynslóðar fá tilfinningu fyrir því að það sé verið að stjórna þeim þá eru þeir fljótir að yfirgefa aðstæðurnar. Y kynslóðin einkennist af fjölverkavinnslu (e. *multitasking*) vegna þess að hún hefur lært að það komi henni áfram í samfélaginu. Fyrir þessari kynslóð er velgengni, starfsferill og peningar í fyrirrúmi. Þessi kynslóð vill ná árangri í starfi sem getur verið framar í forgangsröð en fjölskyldulíf, en kys hins vegar einnig að fá tíma til þess að sinna persónulegum þörfum, hefur margs konar þrár og langanir og tekur ákvarðanir sem eru í takt við eigin markmið (Bencsik o.fl., 2016).

Z kynslóðin er síðan yngsta kynslóðin á vinnumarkaði nú en það eru einstaklingar fæddir frá árinu 2000 (Bencsik o.fl., 2016). Chillakuri (2020) bendir á að Z kynslóðin eigi margt sameiginlegt með þúsaldar kynslóðinni. Rétt eins og kynslóðin á undan hefur Z kynslóðin væntingar um að fá tækifæri til starfsþróunar, að það sé komið fram við starfsmenn af sanngirni og sem fær tækifæri til stöðuhækkunar og fær jafnframt hraða endurgjöf og laun í samræmi við framlag í starfi. Z kynslóðin er internet

---

kynslóðin á tímum mikillar tækniþróunar og er stundum kölluð *fésbókar* kynslóðin eða *stafrænar frumbyggjar* (Bencsik o.fl., 2016).

Rannsókn Campione (2016) bendir til þess að yngri kynslóðir virðast ekki vera eins skuldbunar vinnustað sínum eins og fyrri kynslóðir. Rannsóknir hafa einnig sýnt að yngri kynslóðir eru líklegar til þess að segja upp í starfi innan við þriggja ára frá ráðningu sökum óánægju og lítillar hvatningar (Campione, 2016). Þetta rímar við niðurstöður könnunar Deloitte (2022) þar sem fram kom að yngri kynslóðir eru líklegar til þess að segja upp starfi sínu innan tveggja ára frá upphafi starfs á tilteknum vinnustað. Einnig kemur fram í könnun Deloitte (2022) að yngri kynslóðir eru líklegar til að hafna starfsboðum séu störfir ekki í takt við gildi þeirra. Nýjar kynslóðir hafa tæknilega færni og færni í rafrænum samskiptum sem getur dregið úr hæfileikum til persónulegra samskipta og samræðna augliti til auglitis það sem getur síðan haft áhrif á samskipti við samstarfsfólk á vinnustöðum (Campione, 2016). Þegar leitað er skýringa á því að starfsfólk af yngri kynslóðum sé ekki eins skuldbundið störfum sínum hafa rannsóknir sýnt að yngri kynslóðir leggja áherslu á merkingu starfa og leitast við að finna störf sem eru merkingarþær (Campione, 2016). Mikilvægt er að komast að því hvað það er sem eflir ánægju yngri kynslóða í starfi og styður þær til að njóta sín í starfi og að ná árangri í starfi (Campione, 2016).

Wen o.fl. (2018) benda á að meirihluti vinnuafls í skipulagsheildum nú tilheyrir yngri kynslóðum, það er að segja einstaklingar sem eru fæddir á árunum 1984 til 2000. Þrátt fyrir að yngri starfsmenn hafi verið stimplaðir sveiflukenndir, sjálfsmiðaðir og oft tímabundnir á vinnustað eru þeir oft hámenntaðir, metnaðarfullir og vinnudrífir einstaklingar. Yngri kynslóðir eru taldar vera síður skuldbundnar vinnustað samanborið við fyrri kynslóðir og er það talið vera viðvarandi vandamál meðal yngri kynslóða vegna óánægju í starfi. Wen o.fl. (2018) benda á að starfsmenn af yngri kynslóðinni verði meira en helmingur vinnuafls á heimsvísu fyrir árið 2025. Bennet o.fl. (2012) telja mikilvægt að stofnanir leitist við að nýta sem best hæfileika og þekkingu allra aldurshópa, jafna ágreining á vinnustað, mennta og þroska starfsmenn til að nýta fjölbreytileika til hagsbóta fyrir einstaklinga sem og fyrirtæki, skapa nýja vinnustaðamenningu sem virðir og nýtur fjölbreytileika kynslóða .

## 2.2 Starfsánægja

Alveg frá því að hugtakið starfsánægja var kynnt til sögunar frá því um miðja 20. öld hafa margar skilgreiningar og kenningar verið settar fram (Landy og Conte, 2013). Bent



---

er á að síðan þá hefur bæði viðhorf til ánægju starfsmanna og mikilvægi mannauðs fyrir starfsstað breyst til muna. Áður var litið svo á að starfsmenn væru ánægðir svo lengi sem þeir fengu greidd laun. Snemma á þriðja áratug síðustu aldar fóru rannsóknir að sýna að það þyrfti hins vegar meira til. Hawthorne rannsóknin, sem kannaði áhrif ýmissa þátta á starfsánægju, gaf til kynna að þegar starfsmenn fengu meiri athygli frá yfirmönnum þá leiddi það til aukinnar starfsánægju og fyrir vikið jókst framleiðni þeirra. Í kjölfarið fóru fleiri fræðimenn að rannsaka starfsánægju nánar og út frá hinum ýmsum sjónarhornum og við frekari athugun kom í ljós að það voru fleiri þættir sem höfðu áhrif á líðan starfsmanna í starfi (Landy og Conte, 2013). Meðal þátta sem hafa áhrif á starfsánægju má nefna skipulag og uppbyggingu starfsins, stærð fyrirtækisins, laun, vinnuástandur, forystu og vinnustaðamenningu (Saari og Judge, 2004; Sempane o.fl., 2002). Saari og Judge (2004) benda á mikilvægi starfsfólks fyrir árangur vinnustaða og að starfsfólk gegni í raun lykilhlutverkum í skipulagsheildinni. Með aðkomu og skuldbindingu starfsfólks verða fyrirtæki samkeppnishæfari. Starfið sjálft hefur áhrif á ánægju starfsmanns og ánægja starfsmanns hefur einnig áhrif á hvernig gengur að ná jákvæðum árangri og starfsánægja dregur úr kostnaði vegna fjarvista og starfsmannaveltu (Saari og Judge, 2004; Sempane o.fl., 2002).

Sempane o.fl. (2002) benda á að af þeim ótal skilgreiningum sem er að finna um starfsánægju þá eiga þær flestar það sameiginlegt að lýsa starfsánægju sem huglægum og tilfinningalegum viðbrögðum starfsmanna gagnvart starfinu sínu. Starfsmenn meta starf sitt út frá þeim þáttum sem þeim þykja mikilvægir. Starfsánægja tengist því skynjun einstaklings og mati hans á starfi sínu sem er undir áhrifum af einstökum aðstæðum, eins og þörfum, gildum og væntingum viðkomandi til starfsins. Einstaklingar munu því meta störf sín á grundvelli þátta sem þeim þykja vera mikilvægir (Sempane o.fl., 2002). Því betur sem tekst að mæta þörfum og væntingum starfsmanna þeim mun meiri starfsánægju upplifa þeir (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016). Vroom (1964) er meðal fræðimanna sem hefur rannsakað starfsánægju og lítur einnig svo á að starfsmenn skilgreina starfsánægju út frá tilfinningum sínum gagnvart hlutverkum sem þeir gegna í starfi. Starfsánægja er undanfari hvata í vinnu og góðrar frammistöðu í starfi (Raziq og Maulabakhsh, 2015; Vroom, 1964).

Snemma á þriðja áratug síðustu aldar blésu tvö ólík rannsóknarverkefni lífi í hugtakið starfsánægja. Fyrsta rannsóknarverkefnið var í formi könnunar sem fór fram í litlum bæ í Pennsylvaníu á meðal allra fullorðinna sem störfuðu þar. Niðurstöður leiddu

---

Því í ljós að starfstengdar breytur væru ekki það eina sem hefðu áhrif á starfsánægju heldur einnig einstaklingsmunur (Landy og Conte, 2013). Seinna rannsóknarverkefnið fór fram í Hawthorne verksmiðju Western Electric í Illinois, í lok ársins 1920. Markmið rannsóknarinnar var að kanna tengsl ýmissa líkamlegra þátta í starfi við starfsumhverfið, svo sem lýsingu, tímasetningu hvíldarhléa og áhrif þeirra á framleiðni og lengd vinnudags. Niðurstöður leiddu í ljós að í rannsókninni voru starfsmenn að fá töluvert meiri athygli frá yfirmönnum og stjórnendum en þeir voru vanir. Þessi aukna athygli bætti viðhorf þeirra til starfsins til hins betra. Fyrir vikið kynnti rannsóknin til sögunnar nýtt hugtak í þekkingarbrunn félagsfræðinnar sem var hér eftir kallað Hawthorne áhrifin, en þau ganga út að það að með aukinni athygli breytist hegðun starfsmanna og viðhorf til hins betra (Landy og Conte, 2013).

Á árunum 1935-1955 voru fræðimenn virkir í að rannsaka starfsánægju og Landy og Conte (2013) benda á að hvatinn hafi meðal annars verið sá að ef vinnuveitandi myndi vinna að því að halda starfsandanum góðum yrði hollusta starfsfólks meiri og þar með gengi reksturinn betur. Rannsóknir á þessum tíma voru oft tilraunir sem sneru að starfsánægju, mikilvægum þörfum starfsmanna og hversu vel gengi að mæta þörfum starfsmanna (Landy og Conte, 2013).

Meðal þeirra fræðimanna sem hafa rannsakað starfsánægju er einn sá helsti í fræðunum Locke (1969) sem hélt því fram að starfsánægja aukist eftir því hversu vel þörfum starfsmanna sé mætt í starfi og ýti það undir jákvæð viðhorf til starfsins. Ef reynsla starfsfólks í starfi er jákvæð, þá endurspeglir það einnig hversu ánægður starfsmaður er í starfi. Til þess að starfsfólk hafi jákvæða upplifun af starfi sínu þarf það að vita við hverju er búist af þeim í starfi (Landy og Conte, 2013; Locke, 1969). Þá hafa rannsóknir sýnt að þegar starfsfólk er ánægt í starfi og þegar starfsfólk upplifir að mikilvægum þörfum þeirra sé mætt leiði það til minni starfsmannaveltu og minni fjarvista (Lawler og Porter, 1967) sem og meiri áhuga á starfinu og meiri helgun í starfi (Landy og Conte, 2013).). Ánægðir starfsmenn eru skilvirkari og finna fyrir meiri hvatningu sem skilar sér í bættri frammistöðu (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016).

### **2.2.1 Þættir á vinnustað sem tengjast starfsánægju**

Í fræðilegri samantekt Parvin og Kabir (2012) kemur fram að meðal margra þátta á vinnustað sem hafa áhrif á starfsánægju eru stjórnunarstíll, vinnustaðamenning, þátttaka starfsmanna og valdefling. Aðrir þættir sem einnig geta haft áhrif á

---

starfsánægju eru laun, sanngirni í tengslum við stöðuhækkanir, gæði vinnuaðstæðna, forysta, félagsleg tengsl, starfið sjálft og það sem í því fellst eins og fjölbreytt verkefni, áskoranir sem vinnan býður upp á og skýrar starfslýsingar sem og kröfur (Parvin og Kabir, 2012). Þá kemur fram að meðal hjúkrunarfræðinga eru það vinnuaðstæður, sanngirni, stöðuhækkanir, laun og kjarabætur sem helst hafa áhrif á starfsánægju. (Parvin og Kabir, 2012). Meðal annarra þátta sem hafa marktæk tengsl við starfsánægju hjúkrunarfræðinga er stuðningur stjórnenda, tækifæri til að hafa áhrif á eigin störf og tækifæri til starfsþróunar (Jana Katrín Knútsdóttir o.fl., 2019). Rannsóknir sýna einnig að fleiri þættir tengjast starfsánægju og má þar nefna sveigjanleika í starfi, starfsmannþjálfun, tækifæri til starfsþróunar, áhugaverð vinna sem býður upp á fjölbreytt verkefni, áskoranir í starfi, tækifæri til að nýta eigin hæfileika, tækifæri til að sýna frumkvæði, áhrif á eigin störf, skýr ábyrgð í starfi öruggt og stöðugt starfsumhverfi og markviss og góð endurgjöf (van Scheers og Botha, 2014).

Þá hafa rannsóknir sýnt að hæfni starfsmanns verði að vera í samræmi við starf hans, ef starfsmaður upplifir að hæfi hans samræmist ekki starfinu mun það mjög líklega leiða til óánægju (Sinha, 2013; Chaudhry og Randeree, 2008). Í rannsókn sem gerð var í Dubai (Chaudhry og Randeree, 2008) voru sendar út spurningakannanir til 600 starfsmanna sem störfuðu í skrifstofustörfum og var heildarsvarhlutfall úr könnuninni 41,83%. Markmið rannsóknarinnar var að kanna starfsánægju og skuldbindingu starfsmanna í starfi. Niðurstöður sýndu að þegar starfsmanni eru veitt verkefni sem hann er ekki sáttur með, vinnuaðstæður eru óöruggar, samstarfsmenn eru lítið samvinnuþýðir, lítil sem engin virðing er sýnd frá yfirmanni og þegar starfsmanni er ekki veitt athygli við ákvarðanatöku, dragi þessir þættir úr starfsánægju. Starfsmenn hafa tilhneigingu til að kjósa störf sem gefa þeim tækifæri til að nýta færni sína og getu og sem bjóða upp á margvísleg verkefni, frelsi og endurgjöf um hversu vel þeir eru að standa sig. Þegar starfsfólk upplifir að starf þeirra felur í sér litla sem enga áskorun verður það til þess að starfsfólki leiðist, en of mikil áskorun hins vegar skapar þirring. Þar sem áskoranir eru í meðallagi eru starfsmenn hvað mest ánægðir (Sinha 2013; Chaudhry og Randeree, 2008).

Leiðtogastíll er annar áhrifaþáttur starfsánægju og gegnir hann mikilvægu hlutverki við að ákvarða hversu mikla starfsánægju starfsmenn finna fyrir. Í fræðilegri samantekt Foels o.fl. (2000) var markmiðið að safna saman upplýsingum um lýðræðislegan leiðtogastíl og áhrif hans á starfsánægju. Skoðaðar voru rannsóknir sem

---

voru birtar árið 2000 og fjölluðu um upplifun starfólks á lýðræðislegum forystustíl, það er að segja þar sem stjórnendur virkja þátttöku starfsfólks, sýna starfsfólki umhyggju og samskiptin einkennast af nærgætni. Niðurstöður sýndu að starfsfólk var ánægðara þar sem notuð var lýðræðisleg forysta í samanburði við einræðislega forystu sem einkenndist af fyrirmælum frá yfirmönnum. Starfsfólk sem átti í góðum samskiptum við stjórnendur og upplifði umbun í samskiptunum var almennt ánægðara. Höfundar draga þá ályktun að þegar skipulagsheildir hugsa vel um starfsfólk sitt skilar það sér í stuðningi og hollustu starfsfólks til baka (Foels o.fl., 2000).

Raziq og Maulabakhsh (2015) leggja áherslu á mikilvægi þess að stjórnendur gæti að því að starfsmenn séu ánægðir til dæmis vegna kostnaðar við að ráða inn nýtt starfsfólk. Hjördís Sigursteinsdóttir (2016) bendir á að þrátt fyrir að flestar rannsóknir bendi til þess að það séu eiginleikar starfsins sem hafi áhrif á starfsánægju, þá hefur það samt sem áður reynst erfitt að skýra muninn milli þeirra tilfinninga sem einstaklingar upplifa í starfi þrátt fyrir að gegna sömu stöðu. Það er spurning hvort rekja megi það til persónubundinna þátta, svo sem mismunandi persónuleika starfsfólks, sem gætu mögulega verið að skýra breytileika á upplifun starfsmanna á starfsánægju. Í fræðilegri samantekt Saari og Judge (2004) kom fram að persónueinkenni eins og gott sjálfsmat og samviskusemi hafi sterka fylgni við starfsánægju, þar sem að starfsmenn sem eru með gott álit á sjálfum sér og eru samviskusamir eru líklegri til þess að vera ánægðir í starfi.

### **2.2.2 Starfsánægja yngri kynslóða**

Matveichuk o.fl. (2019) benda á að yngri kynslóðir hafa önnur gildi, og væntingar varðandi vinnustaðinn og verkefnið sem og til stjórnenda miðað við eldri kynslóðir. Yngri kynslóðir búast við því að starfið muni hjálpa þeim að nýta þekkingu sína og færni til fulls sem virkar á hvetjandi hátt fyrir þessa kynslóð (Matveichuk o.fl., 2019). Oftar en ekki vilja nýjar kynslóðir vinna erfða vinnu sem örvar sköpunargáfu þeirra og gerir þeim kleift að vera þátttakendur í áhugasamri og skuldbundinni liðsheild. Þessi kynslóð vill vera leidd af opnum og jákvæðum stjórnendum sem veitir þeim reglulega endurgjöf í sambandi við störf þeirra. Yngri kynslóðum þykir mikilvægt að fá tækifæri til starfsþróunar, að afla nýrrar þekkingar og fá viðbótarþjálfun. Ef að væntingum yngri kynslóða er ekki mætt gæti það komið fram í óánægju þar sem þessi kynslóð er ekki jafn tengd vinnustaðnum sínum eða vinnuveitanda og fyrri kynslóðir, veitist þeim oft auðvelt að skipta um starf séu þau óánægð. Mikilvægustu gildi yngri kynslóða eru

---

sveigjanleiki og sjálfsuppfylling sem og þróun á færni og áhugamálum (Matveichuk o.fl., 2019).

Í nýrri könnun Gallup (2016) á starfsánægju yngri kynslóða kom fram að yngri kynslóðir skipta um starf oftar en eldri kynslóðir og þessu fylgir mikill kostnaður fyrir vinnumarkaðinn. Óháð kynslóðarbili þá hafa starfsmenn almennt þær væntingar til sinna stjórnenda að samskiptin séu regluleg, ábyrgðaskylda sé skýr og væntingar séu einnig skýrar. Starfsfólk leitast eftir stöðugum tækifærum til þess að vaxa og dafna sem eru sérstaklega mikilvægir þættir þegar kemur að yngri kynslóðum. Þá kjósa yngri kynslóðir að geta átt í samskiptum við stjórnendur sem jafnvel tengjast ekki starfinu og hafa þær væntingar að stjórnendurnir hafi frumkvæði að samskiptum (Gallup, 2016). Þeir þættir sem virðast hafa hvað einna helst áhrif á starfsánægju yngri kynslóða eru samskipti (Hartman og McCambridge, 2011), sjálfræði, starfsþróun, valdefling (Kaifi o.fl., 2012; Bilge o.fl., 2021; Nabahani og Riyanto, 2020; Hays, 2014) og stjórnendastíll (Long, 2017).

Í rannsókn eftir Bharat Chillakuri (2020), sem var gerð á yngri kynslóðum eða þá einstaklingum fædd frá árinu 1995, var skoðað hvaða þættir það væru sem hefðu áhrif á áhrifaríka vinnu þessarrar kynslóðar. Rannsóknin er eigindlegs eðlis, en hún fór bæði fram í formi viðtala og athugunar. Þátttakendur þessarrar rannsóknar voru 136 háskólamenntaðir einstaklingar á seinasta ári í mastersnámi á viðskiptafræðibraut sem höfðu einhverja starfsreynslu. Það sem rannsóknir leiddu í ljós fyrst og fremst var að þessari kynslóð langaði í vinnu sem skipti þá máli og væri spennandi, þar sem tekið er mark á skoðunum þeirra (Chillakuri, 2020). Þátttakendur héldu því fram að þegar þeir vissu tilganginn á bakvið vinnuna þeirra að þá færi vinnuframlag þeirra umfram fjárhagslegan ávinning. Þátttakendur tóku það fram að þeim langaði að skilja gildi og framtíðarsýn fyrirtækisins sem þau starfa hjá og fá að móta eigin gildi í takt við starfið. Þau vilja vinna vinnu sem kveikir í lífskraftinum þeirra og gefur þeim einhvern tilgang í vinnunni. Þau vilja fá hraða endurgjöf og vilja helst fá hana í rauntíma augliti til auglitis fremur en á internetinu, þau vilja stöðug samtöl við næstu yfirmenn. Þau vilja vita hvar þau standa varðandi það að ná sínum eigin markmiðum og hvað þau þurfa til þess að komast á næsta stig á eftir því. Þau vilja nægilega mikið jafnvægi milli vinnu og einkalífs, fá að hafa frelsi á vinnutímunum sínum, þau vilja sömuleiðis gott upplýsingaflæði og algjört gagnsæi á vinnustaðnum. Að lokum þá vilja þau finna fyrir sjálfræði í starfi og fá að vinna að einhverju leyti sjálfstætt (Chillakuri, 2020).

---

Svipuð rannsókn var gerð til þess að skoða hvað þyrfti til svo að yngri kynslóðir skuldbindi sig starfinu eftir að þau fá starfið þar sem það hefur verið viðvarandi vandamál að starfsfólk af yngri kynslóðinni endast ekki til lengdar í starfi. Rannsóknin er eigindleg og notast var við spurningalista sem var dreifður í gegnum háskóla í heilbrigðisvindum. Könnuninni var dreift til allra meðlima þessa háskóla og beðið var einstaklinga sem féllu undir þúsaldar kynslóðar aldurshópin að svara þremur spurningum í könnunni. Niðurstöður leiddu í ljós að þátttakendur búast við að fá fyrsta flokks nýliða þjálfun, góða áætlanagerð og gott skipulag, gagnsæi varðandi upplýsingaflæði, að stjórnendur séu kennarar en ekki að stjórnast í þeim, sterkar starfsþróunaráætlanir, nýsköpun og félagslegt réttlæti og að lokum, siðferði. Út frá þessu má draga þá ályktun að fyrirtæki auki líkur á að halda starfsfólki ef það hefur gott og hvetjandi þjálfunar skipulag fyrir nýliða, skýra framsetningu á starfsþróun og öðrum tækifærum og markvisst nám sem leggur áherslu á að kenna starfsfólki stöðugt eitthvað nýtt með því að leiðbeina þeim, gefa þeim ráðgjöf og leiðsögn, samþætta nýja tækni og leggja upp úr jákvæðri og grípandi skipulagsmenningu með samvinnu og fjölbreyttu sviði sjónarhorna sem auðgar hópafköst (Shufutinsky og Cox, 2019).

Leslie M. Gross (2019) rannsakaði einnig hvaða þættir gerðu það að verkum að þúsaldar kynslóðin varð skuldbundari starfi sínu. Þátttakendur rannsóknarinnar voru 220 talsins á aldrinum 22-71 árs talsins og urðu þau að hafa starfað í amk eitt ár í fullu starfi hjá umtöluðu tryggingarfyrirtæki í Bandaríkjunum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á fylgni milli starfsaðstæðna og skuldbindingu við starfið þegar talað var um stuðning í starfi þannig að þegar einstaklingar fundu fyrir meiri stuðning í starfi voru þau líklegri til þess að vera skuldbundin starfi sínu (Gross, 2019). Aftur á móti var ekki hægt að finna neinn kynslóðarmun. Hins vegar fannst munur þegar skoðuð var fylgni milli tíðni fjarvinnu og starfsskuldbindingu. Það er, því fleiri daga sem starfsmenn unnu í fjarvinnu því mun meiri líkur á að starfsmenn af þúsaldar kynslóðinni var skuldbundið vinnustaðnum sínum (Gross, 2019).

Í rannsókn Nabahani og Riyanto (2020), sem var fræðileg samantekt á fyrri rannsóknum, var skoðað skuldbindingu þúsaldar kynslóðarinnar við starfið sitt með áherslu á starfsánægju og hvatningu. Þeir vildu skoða nánar hvað þúsaldar kynslóðin kunnist helst að meta í starfi og hvernig vinnuveitendur gátu mætt þessum þörfum. Gögnum var safnað úr allskyns greinum, rannsóknum og tímaritum. Samkvæmt einni tiltekinni rannsókn sem var gerð á 118 þátttakendum, kom í ljós að hvatning og starfsánægja hafði áhrif á skuldbindingu við starfið (Nabahani og Riyanto, 2020). Því

---

er afar mikilvægt að vinnuveitendur og yfirmenn finni út hverjir hvetjandi þættir þúsaldar kynslóðarinnar eru til þess að mæta væntingum þeirra. Í kjölfarið myndi starfsánægja af öllum líkindum hækka og því skuldbinding starfsmanna við skipulagsheildina (Nabahani og Riyanto, 2020).

Manggabarani o.fl. (2020) rannsökuðu þúsaldar kynslóðina og hversu skuldbundin hún er vinnustaðnum sínum í meginlegri rannsókn. Þátttakendur rannsóknarinnar voru 150 svarendur af þúsaldar kynslóðinni sem unnu hjá smálána fyrirtækjum. Þessi rannsókn átti að rannsaka samband og áhrif milli nokkurra breyta svo sem þrautsegju, jafnvægi milli vinnu og einkalífs, starfs auðlindir, starfsánægju og skuldbindingu við starfið. Í ljós kom að starfsánægja var mjög beintengd við skuldbindingu í starfi. Sömuleiðis hafði þrautsegja jákvæð áhrif á starfsskuldbindingu (Manggabarani o.fl., 2020). Það þýðir að því meiri þrautsegju sem þúsaldar kynslóðin hefur því meiri tengsl mynda þau við starfið sitt. Starfsauðlindir hafa einnig jákvæð áhrif á starfsskuldbindingu hjá þúsaldar kynslóðinni (Manggabarani o.fl., 2020). Þetta þýðir að ef einstaklingar finna fyrir því að starfið þeirra er í samræmi við þeirra svið, leiði það til aukinnar ánægju og skuldbindingu við starfið. Að lokum hafði jafnvægi milli vinnu og einkalífs jákvæð áhrif á starfsskuldbindingu hjá þúsaldar kynslóðinni. Þetta þýðir að ef einstaklingur getur haldið jafnvægi milli vinnu og einkalífs finni hann fyrir auknum tengslum við starfið sitt (Manggabarani o.fl., 2020).

Aðrir þættir á borð við samskipti á vinnustað virtust einnig hafa áhrif á starfsánægju þúsaldar kynslóðarinnar. Samskiptafærni heldur áfram að vera efsta viðmiðunin fyrir árangur stjórnenda. Vinnuveitendur í dag draga þá ályktun að þessari kunnáttu sé mest óbótavant í seinni tíð útskriftarnema, þess vegna er lykilspurningin hvað sé hægt að gera til þess að undirbúa nemendur nútímans betur á þessu mikilvæga hæfnissviði. Samskiptahæfni, þar á meðal hæfni til þess að leysa vandamál, vinna í teyrum og aðlaga sig að ýmsum árhorfendum, eru mikilvæg þegar þróa á lausnir á vinnustað nútímans. Það er mikilvægt fyrir stjórnendur að skilja að yngri kynslóðum þarf að líða eins og þau séu hluti af samfélaginu í vinnunni með því að taka virkan þátt í starfsseminni. Það er ekki nóg að veita þeim upplýsingar heldur verða þau að fá að vera hluti af ferlinu (Hartman og McCambridge, 2011).

Í ljósi þess að rannsóknir sýna gildi samskipta þegar kemur að starfsánægju yngri kynslóða beindist rannsókn Ashley Hall (2016) að því að kanna hverskonar samskipti þúsaldar kynslóðin kys á vinnustað. Höfundar sendu út rafræna spurningalistakönnun til nemenda í grunnnámi í viðskiptafræði við Háskóla í suðvesturhluta Bandaríkjanna.



---

Þátttakendur deildu af fúsum og frjálsum vilja sjónarmiði sínu um væntingar og óskir sínar til vinnustaðarins. Alls fengust 84 svör frá einstaklingum sem voru af þúsaldar kynslóðinni. Niðurstöður leiddu í ljós að það sem þátttakendum fannst skipta máli á vinnustað var að vinnustaðamenningin væri góð, að upplýsingaflæði væri gott, að yfirmenn hafi hagsmuni heildarinnar í huga og mæti þörfum mismunandi starfsmanna, að samband milli yfirmanns og starfsmanns sé gott og faglegt og að starfsfólk fái góða endurgjöf (Hall, 2016). Niðurstöður leiddu einnig í ljós að það voru skiptar skoðanir hvað varðar samskipti og samband samstarfsmanna. Hluti þátttakenda taldi mikilvægt að eiga góða vini á vinnustað sem voru einnig vinir þeirra utan vinnunar en annar hluti þátttakenda vildu einungis fá að horfa upp til eldri starfsmanna til þess að læra af þeim en vildu ekki viðhalda náinni vináttu (Hall, 2016).

Frekari rannsóknir á starfsánægju yngri kynslóða benda til þess að þættir eins og sjálfræði í starfi, valdefling og starfsþróun séu mikilvægir og stuðla að aukinni starfsánægju yngri kynslóða (Kaifi o.fl., 2012; Bilge o.fl., 2021; Nabahani og Riyanto, 2020; Hays, 2014). Rannsóknir hafa einnig sýnt að sjálfræði í starfi getur bæði aukið starfsánægju og dregið úr kulnun í starfi (Correia de Sousa og Dierendonck, 2010; Slemp o.fl., 2018). Sjálfræði í starfi er það frelsi sem starfsmenn hafa til að ákveða vinnubrögð, vinnutíma og vinnuviðmið til að sinna verkefnum sínum og skyldum. Einstaklingar sem tilheyra yngri kynslóðum eru einstaklingar sem búast við frelsi og sveigjanleika í starfi, vilja fá tilfinninguna fyrir því að tilheyra vinnunni og verkefnum, fjölbreytileika og viðringu fyrir skoðunum sínum og hugmyndum. Forastero o.fl. (2018) benda á að með því að veita starfsfólki ákveðið sjálfræði getur það aukið skilvirkni starfa þeirra, minnkað starfsmannaveltu og aukið starfsánægju. Það gæti einnig leitt til þess að starfsfólk taki meiri þátt í að tileinka sér nýja færni og bera ábyrgð á verkefnum sem þeim er úthlutað. Starfsmenn eru mun líklegri til þess að bera ábyrgð á eigin starfi ef þeim er gefið sjálfræði (Forastero o.fl., 2018). Styðja má við þessa kenningu með niðurstöðum úr megindlegri rannsókn sem gerð var í Indonesíu á starfsfólki fætt á árabílinu 1982-1999. Send var út spurningakönnun sem átti að kanna áhrif sjálfræðis á skuldbindingu í starfi hjá þúsaldar kynslóðinni. Niðurstöður sýndu að starfsfólk sem bjó við sjálfræði í starfi var mun skuldbundara starfi sínu en ella. Það er að segja, það starfsfólk sem er sjálfstætt í starfi og býr við sjálfræði er mun líklegra til þess að vara lengur á vinnustað sínum (Forastero o.fl., 2018).

Niðurstöður rannsóknar Kaifi o.fl. (2012) sem gerð var meðal 148 starfsmanna af þúsaldar kynslóðinni í iðnaðarvinnu varpa ljósi á þarfir þessarar kynslóðar í starfi.



---

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að það eru nokkur lykilatriði sem ber að hafa í huga, til dæmis að starfsmenn af þessari kynslóð eru vinnufúsir og taka ábyrgð á verkefnum sínum. Þá kemur fram að þau eru fær um að gera nokkra hluti í einu, sýna frumkvæði þegar við á og finna stundum fyrir þrýstingi að fara fram úr vonum og markmiðum sínum. Þúsaldar kynslóðin nýtur þess að vinna með öðrum, þau hafa alist upp í fjölbreyttum heimi, þykir mikilvægt að fá frelsi, forðast að sitja undir of mörgum reglum, boðum og bönnum og skilja mikilvægi þess að læra og tileinka sér ný sjónarmið til þess að forðast að hugsa eins og allir hinir í hópnunum (e. *groupthinking*) (Kaifi o.fl., 2012). Rannsókn Bilge o.fl. (2021) skoðaði sambærilega þætti og beinist að því að skoða hvaða þættir það eru sem kveikja í áhuga og ánægju þúsaldar kynslóðarinnar fyrir starfi sínu. Safnað var gögnum frá 248 þátttakendum sem starfa í mismunandi fyrirtækjum í Tyrklandi. Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu til kynna að þar sem starfsmenn höfðu starfað lengi hjá sama fyrirtæki og voru skuldbundin því, kom fram aukin skilvirkni og arðsemi í fyrirtækinu. Þá komu fram vísbendingar um að valdefling starfsfólks sé árangursrík leið til að halda starfsfólki lengur í starfi (Bilge o.fl., 2021). Einnig kom fram að þegar stjórnendur veita starfsfólki ábyrgð eykur það tilfinningu starfsfólks fyrir árangri. Niðurstöður sýndu jafnframt að persónulegur árangur þúsaldar kynslóðarinnar veitir þeim ánægju í starfi sem gæti leitt til meiri skuldbindingar í starfi. Höfundar benda á mikilvægi þess að rannsaka betur hvaða þættir það eru sem veita þessari kynslóð persónulegan árangur í starfi og hvernig stjórnendur geta eftl þá þætti (Bilge o.fl., 2021).

Í rannsókn Nabahani og Ryianto (2020), kom í ljós að þúsaldar kynslóðin gerir kröfu um að verkefni sem þeim eru veitt í vinnunni séu skemmtileg, stuðli að þróun og þroska viðkomandi og að hver samstarfsmaður virði og íhugi eigin hugmyndir. Þúsaldarkynslóðin forðast að vinna þvingaða vinnu og gerir sér vonir um að fá mikinn sveigjanleika í starfi og að eiga skilningsríkan samstarfsfélaga (Nabahani og Riyanto, 2020). Þá kom í ljós að þeir þættir sem skipta þúsaldar kynslóðina mestu máli í starfi er að fá tækifæri til að vaxa í starfi og að fá tækifæri til þess að mennta sig frekar (Nabahani og Riyanto, 2020). Rannsókn Hays (2014) styður enn frekar við þessar niðurstöður. Rannsókn Hays náði til samtals 600 starfsmanna þar sem mældir voru 35 þættir sem snúa að starfsánægju og 34 þættir sem snéru að skuldbindingu í starfi. Af 600 þátttakendum tilheyrðu 159 þúsaldar kynslóðinni. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að þúsaldarkynslóðin er að leitast eftir starfsvettvangi þar sem þeim eru gefin tækifæri til að þroskast og fá viðeigandi þjálfun í starfi. Þá kom fram að þessi

---

kynslóð leggur áherslu á sveigjanleika í starfi, vilja þroskast hratt í starfi og vita að þeim verði veitt viðeigandi tækifæri til þess. Höfundar álykta að leiðtogar leggi áherslu á samskipti sem eru nákvæm, hröð og viðeigandi, noti rafræn skilaboð og samfélagsmiðla og forðist samskipti sem geta verið óskýr eða gefið misvísandi skilaboð (Hays, 2014).

Af því sem hér hefur komið fram má sjá að rannsóknir benda til þess að yngri kynslóðir vilja finna fyrir sjálfræði í starfi bæði tengt vinnutíma en einnig þegar kemur að verkefnavinnu. Þau kjósa ábyrgðarskyldu og að fá ný sem og flóknari verkefni til þess að leysa og að hafa finna tilfinningu fyrir því að þeim sé treyst í starfi. Nýjar kynslóðir hafa mikla þörf fyrir því að þróast í starfi sem og að fá tækifæri til að nýta hæfileika sína í starfi. Þá sýna rannsóknir að nýjar kynslóðir leggja áherslu á að þeirra næsti yfirmaður sé sanngjarn og mæti þeim af skilningi. Þörf er á frekari rannsóknum um þarfir, væntingar og starfsánægju nýrra kynslóða þar sem hlutdeild þeirra á vinnumarkaði verður æ stærri.

### **2.3 Stjórnun og forysta**

Stjórnun og forysta í skipulagsheildum er mikilvægur þáttur er horft er til starfsánægju og fjöldi rannsókna hafa sýnt að styðjandi forysta og stjórnun hefur jákvæð tengsl við ánægju og vellíðan starfsfólks (Sigrún Gunnarsdóttir, 2021). Belias og Koustelios (2014) lýsa leiðtogahæfni sem þeim áhrifum sem stjórnandi hefur á gjörðir starfsmanna, val á markmiðum fyrir hópinn eða stofnunina og samspil yfirmanna og starfsmanna. Forystu hefur einnig verið lýst sem þeim áhrifum sem stjórnandinn hefur til þess að vera leiðarvísir starfsmanns í átt að sameiginlegum markmiðum fyrirtækis og starfsmanna og árangursrík forysta getur haft veruleg áhrif á bæði skipulagsheildir og líðan starfsmanna (Belias og Koustelios, 2014).

Long (2017) bendir á að hlutfall þúsaldar kynslóðar sem og Z kynslóðar af heildar vinnuafli haldi áfram að fara vaxandi sem leiðir af sér breytingar varðandi áherslur leiðtoga. Fjölbreytni vinnuafls mun halda áfram að þróast og breytast og mikilvægt að eldri kynslóðir öðlist góðan skilning á þekkingu, viðhorfum og hæfileikum yngri kynslóða meðal annars til þess að skilja hvaða áherslur leiðtoga ýta undir hvatningu starfsmanna yngri kynslóða. Long (2017) bendir einnig á að góður skilningur á sambandi starfsmanns og leiðtoga og stjórnanda gæti hjálpað til við að takast á við þær áskoranir sem snúa að hvatningu og starfsánægju yngri kynslóða sem gæti leitt til jákvæðrar vinnustaðamenningar, meiri afkasta, minni starfsmannaveltu,

---

meiri samfélagslegrar ábyrgðar og árangurs fyrirtækja. Rannsókn DeJuliis og Saylor (2021) sýnir að yngri kynslóðir sækjast eftir að starfa hjá leiðtogum sem leggja áherslu á þjálfun frekar en stjórnun og forðast vinnustaði þar sem þeim er sagt fyrir verkum, þar sem eru margar og strangar reglur og leitast í staðinn eftir umhverfi og menningu þar sem þeim finnst þau fá innblástur og leiðsögn. Undirstöðuatriði þjálfunar og handleiðslu er áherslan á þróun mannlegra samskipta (DeJuliis og Saylor, 2021).

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Long (2017) þarf góður stjórnandi að einbeita sér af því að hvetja starfsmenn og þjóna sem leiðbeinandi leiðtogi sem síðan hefur góð áhrif á árangur starfsmanna. Þá sýna rannsóknir að stjórnendur hafa bein áhrif á starfsanda og hvatningu sem og starfsánægju. Sá eiginleiki stjórnanda að eiga í samskiptum við, hvetja og leiðbeina starfsmönnum er grundvallaratriði þegar kemur að ánægju starfsmanna (Long, 2017; Belias og Koustelios, 2014). Leiðtogakenningin (e. *The full range leadership theory*) skilgreinir þrjár mismunandi gerðir af leiðtogastílum, þar á meðal umbreytingaforystu (e. *transformational leadership*), viðskiptaforystu (e. *transactional leadership*) og afskiptalaus forysta (e. *laissez-faire*). Umbreytingaforysta snýst um að valdefla starfsfólk, hafa áhrif á það og örva einstaklinga til að framkvæma út frá mismunandi eiginleikum (Bass o.fl., 2003). Forystustíll sem þessi myndi flokkast sem leiðtogastíll með áherslu á þáttöku (e. *participative leadership style*) en þá er starfsfólk hvatt til þess að taka þátt í ákvarðatökum, þannig taka stjórnendur ákvarðanir í samráði við starfsmenn með því að spyrja þá álits. Miðað er við sameiginleg áhrif á ákvarðanir. Rannsóknir benda til þess að leiðtogastíll sem þessi auki hvata starfsfólks (Chou, 2012). Að sýna viðskiptalega forystu þýðir að fylgjendur samþykkja og fylgja reglum leiðtogans í skiptum við hrós, verðlaun og fjármagn eða í því skyni að forðast refsingu eða neikvæðar afleiðingar. Verðlaun og viðurkenningar eru veittar með fyrirvara um að fylgjendur geti sinnt hlutverkum sínum og verkefnum (Anderson, 2019). Ólíkt einræðislegum forystustíl (e. *autocratic leadership*) þar sem áherslan er á að stjórna að ofan frá og sá sem tekur ákvarðanirnar spyr undirmenn sína ekki álits og leggur meiri áherslu á að segja þeim fyrir verkum fremur en að taka ákvarðanir í samráði við þau. Slíkir stjórnendur sýna starfsfólki sínu litla sem enga virðingu með því að taka lítið mark á þeirra skoðunum og gildum (Chou, 2012). Afskiptalaus forysta (e. *laissez-faire*) er andstæða beggja forystustíllanna hér að ofan. Þessi forystustíll er talinn sýna enga forystu þar sem hún leggur ekki áherslu á að veita starfsfólki upplýsingar og endurgjöf. Slíkir óvirkir leiðtogar forðast að skilgreina samninga, skýra

---

væntingar og setja fram markmið og staðla sem fylgjendur eiga að starfa eftir og ná (Yang, 2015; Bass o.fl., 2003).

Í nýrri rannsóknarskýrslu Deloitte (2022) um yngri kynslóðir kemur fram að þessar kynslóðir vilja að raddir þeirra heyrast og að þau fái að taka þátt í breytingum sem eiga sér stað í heiminum og þá sérstaklega á vinnumarkaði. Yngri kynslóðir hafa verið að kalla eftir breytingum og það hefur sýnt sig að ef breytingar eiga sér ekki stað þá er líklegt að þessir einstaklingar hverfi frá störfum sínum. Þessar kynslóðir kjósa forystu sem styður jafnvægi milli vinnu og einkalífs, tækifæri til að læra og þróast í starfi og frelsi í tengslum við vinnutíma auk þess sem forystan sýni starfsfólki að það skipti máli í vinnunni og stuðli að jákvæðri vinnustaðamenningu. Þá kemur fram í skýrslunni að yngri kynslóðir leggja áherslu á að leiðtogar og stjórnendur hlusti á starfsfólk sitt og valdefli starfsfólk til að þróast í starfi og til að taka þátt í mikilvægum breytingum (Deloitte, 2022). Áherslur leiðtoga sem kynntar eru hér að framan og hafa góð áhrif á starfsánægju yngri kynslóða eiga margt sameiginlegt með hugmyndafræði þjónandi forystu sem verður kynnt hér fyrir neðan.

### 2.3.1 Þjónandi forysta

Upphaflega setti Róbert K. Greenleaf fram hugmyndir sínar um þjónandi forystu árið 1970 og síðan hefur hugmyndin breiðst út víða um heim og gefinn út fjölda bóka um hugmyndafræðina (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Greenleaf leit svo á að stjórnendur væru ekki að nýta þekkingu sína og stöðu nægilega vel til þess að bæta líðan starfsmanna og hann leit svo á að til þess að ná árangri þyrfti leiðtogi vera fyrst þjónn og síðan að taka ákvörðun um að vera leiðtogi. Greenleaf skrifaði að þjónandi forysta byrjaði með eðlislægri tilfinningu um að vilja þjóna sem leiðir síðan til forystu (Greenleaf, 2018). Hann setti fram prófsteina sem ætti að gefa til kynna hvort viðkomandi leiðtogi væri að tileinka sér þjónandi forystu eða ekki.

„Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri visku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til þess að vera þjónandi leiðtogar? Og jafnframt, munu þau sem minnst mega sín í samfélaginu njóta góðs af, eða að minnsta kosti, ekki verða fyrir meira ójafnræði?“ (Greenleaf, 2018, 22).

Sigrún Gunnarsdóttir (2011) setti fram þrjá meginþætti sem lýsa hugmyndum Greenleaf samkvæmt ritum hans um þjónandi forystu. Fyrsti þátturinn snýr að einlægum áhuga á velgengni og hugmyndum annarra, annar þátturinn snýr að

---

sjálfsþekkingu og innri styrk og þriðji þátturinn snýr að framtíðarsýn, tilgangi og ábyrgðarskyldu. Fyrsti þátturinn, að hafa einlægán áhuga á öðrum og þeirra velferð snýst um að hafa raunverulegan áhuga á hugmyndum og þörfum annarra. Þetta snýst um áhuga á að hlusta, skilja skoðanir og viðhorf sem og hugmyndir annarra. Einn sterkasti eiginleiki þjónandi leiðtoga er að hlusta og meðtaka hugmyndir annarra þó það þurfi alls ekki að fela í sér samþykki (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Með einbeittri hlustun getur leiðtogi skilið þarfir og hugmyndir annarra í kringum sig og þá skapast sameiginlegt traust milli leiðtoga og starfsmanns sem er grunnstoðin að velgengni starfsmanna. Þjónandi leiðtogi hlustar á aðra af nærgætni, sýnir samúð og skilning og getur fundið til með öðrum, leiðtoginn getur skapað tilfinningalega heilun, verið meðvitaður um að skilja siðferðileg vandamál sem og önnur vandamál tengd völdum og gildum (Wahyu o.fl., 2020).

Annar þáttur í líkani Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) er innri styrkur sem felur í sér að vera meðvitaður um sjálfan sig og hafa sjálfsþekkingu. Leiðtoginn þarf að vita og þekkja sinn innri styrkleika sem og veikleika. Ígrundun er því mikilvæg fyrir þjónandi leiðtoga, að geta stigið skref til baka, horft inn á við og eftl eigið innsæi og sjálfsþekkingu. Með þessum hætti getur leiðtogi styrkt vilja sinn til að vera þjónn sem byggir á sjálfsþekkingu og sjálfsöryggi. Með sjálfsþekkingu og meðvitund styrkist sá eiginleiki leiðtogans að geta greint fortíð, meðvitund um nútíð og leitast við að sjá til framtíðar (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Að sjá til framtíðar er þriðji þátturinn og snýst um að sameina hugmyndir fólks og leiðtoga og móta framtíðarsýn, að sjá til framtíðar sem er mikilvægt hlutverk leiðtoga og gefur honum í raun forskot til forystu. Leiðtoginn leitast við að sameina og slípa saman hugmyndir með samtali og þannig er komist að samkomulagi um framtíðarsýn. Með innsæi getur leiðtoginn haft tilfinningu fyrir því ókomna, getur séð fyrir hvers má vænta og leitt fólk í átt að settri stefnu með yfirsýn og nýtir sannfæringarmátt sinn til þess að fá starfsfólk um borð með sér í að vinna að settu marki (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Leiðtogi notar sannfæringarmáttinn frekar en að þvinga skoðunum sínum upp á aðra, getur bent á vandamál og greint þau án þess að stýra eða stjórna. Þjónandi leiðtogi leggur áherslu á hreinskilni og sannfæringu til að biggja upp traust (Wahyu o.fl., 2020).

Þjónandi forysta snýst um að valdefla starfsfólk og setja þarfir þeirra fremur sínum eigin. Þessar áherslur skapa jákvæða menningu með áherslu á mannauð, þróun og þroska starfsfólks sem leiðir til árangurs í tengslum við starfsánægju og árangurs við

---

að halda í hæfileikaríkt starfsfólk sem tilheyrir yngri kynslóðum (Barbuto og Gottfredson, 2016).

### 2.3.2 Rannsóknir á þjónandi forystu

Fjöldi rannsókna veitir innsýn í árangur sem fylgir þjónandi forystu sem meðal annars snýr að starfsánægju, vellíðan í starfi, árangri og festu í starfi (Eva o.fl., 2019). Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir (2014), rannsökuðu tengsl þjónandi forystu við starfsánægju á fræðasviðum Háskóla Íslands. Notuð var íslensk útgáfa hollenska mælitækisins *Servant Leadership Survey* (SLS) sem metur viðhorf til og áherslur næsta yfirmanns svarenda miðað við þjónandi forystu. Niðurstöður gáfu til kynna að þjónandi forysta ríkti að allnokkru marki á fræðasviðunum og undirþættir þjónandi forystu sem höfðu mesta vægið voru ráðsmennska (e. *stewardship*), fyrirgefning og valdefling. Meirihluti svarenda (82,6%) reyndist ánægður í starfi og fram kom jákvæð marktæk fylgni þjónandi forystu og starfsánægju. Því má draga þá ályktun að þjónandi forysta og þá einna helst, efling og hugrekki stjórnenda, sé árangursrík leið til þess að auka starfsánægju starfsfólks (Guðjón I. Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014)

Önnur rannsókn sem gerð var hér á landi kannaði þjónandi forystu á hjúkrunarsviði Sjúkrahússins á Akureyri (SAk). Rannsóknin var lýsandi þversniðskönnun þar sem þátttakendur hennar voru hjúkrunarfræðingar og sjúkraliðar á SAk. Lagður var fyrir spurningalistinn *Servant Leadership Survey* (SLS) ásamt spurningum um starfsánægju og annarra starfstengdra þætti. Niðurstöður sýndu að þjónandi forysta væri almennt til staðar innan hjúkrunarsviða SAk. Einnig fundust jákvæð tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju. Það gefur til kynna að þegar þjónandi forysta er innleidd, auki það starfsánægju starfsmanna (Hulda Rafnsdóttir, o.fl., 2015). Önnur rannsókn um viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu á fjórum heilbrigðisstofnunum hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir, 2014) sem nýtti jafnframt SLS mælitækið og til að kanna vægi þjónandi forystu og tengslin við starfsánægju. Niðurstöður sýndu að vægi þjónandi forysta mældist nokkuð hátt á sjúkrahúsunum og einnig starfsánægja. Marktæk jákvæð tengsl komu fram milli þjónandi forystu og starfsánægju og þættir sem höfðu sterkust tengsl við starfsánægju voru auðmýkt, valdefling, ábyrgðarskylda (Sigrún Gunnarsdóttir, 2014).

Meðal rannsókna um þjónandi forystu í skipulagsheildum á almennum markaði hér á landi er rannsókn Sigurbjargar Hjálmarsdóttur og Sigrúnar Gunnarsdóttur (2018) sem könnuðu áherslur stjórnenda og leiðtoga hjá fyrirtækjum sem tilheyrðu hópi

---

fyrirtækja sem höfðu endurtekið fengið viðurkenninguna fyrir að vera fyrirmyndarfyrirtæki hjá VR. Markmiðið var að kanna áherslur þessara leiðtoga og jafnframt að skoða hvort þær áherslur endurspegluðu hugmyndafræði þjónandi forystu. Rannsóknin var eigindleg og var viðtal tekið við sjö stjórnendur til að varpa ljósi á áherslur leiðtoga árangursríkra fyrirtækja. Niðurstöður sýndu að stjórnendur sem tóku þátt í þessari rannsókn báru hag starfsmanna mikið fyrir brjósti sér, lögðu áherslu á stuðning við starfsmenn, sjálfstæði, ábyrgð og vöxt þeirra í starfi með því að tileinka sérjafningjafbrigði, auðmýkt, skýra framtíðarsýn og reglulegt upplýsingaflæði. Þessar niðurstöður endurspeglu meginþætti í hugmyndafræði þjónandi forystu (Sigurbjörg Hjálmarsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2018).

Eigindleg rannsókn Sigurðar Ragnarssonar o.fl. (2018) kannaði reynslu og upplifun starfsfólks á hagnýtingu þjónandi forystu á vinnustað þar sem henni hefur verið beitt til fjölda ára. Rannsóknin beindist meðal annars að samskiptum á vinnustað, vinnustaðamenningu, hvatningu og ákvarðanatöku. Niðurstöður leiddu í ljós tvö meginþemu sem lýsa hagnýtingu þjónandi forystu á vinnustaðnum, annars vegar áhersla á ábyrgðarskyldu allra í tengslum við verkefni og hins vegar vinsemd og gagnkvæm hjálpsemi. Þátttakendur upplifðu að ábyrgðarskylda væri grundvallar þáttur og óaðskiljanlegur þáttur þjónandi forystu sem tengist metnaði starfsfólks, væntingum til starfsins, vilja til þess að allir starfsmenn væru virkir þátttakendur innan vinnustaðarinnar og áherslum stjórnenda að taka erfiðar ákvarðanir þegar við á. Vinsemd og gagnkvæm hjálpsemi var nátengd áherslum á sameiginlega ábyrgðarskyldu og endurspeglar samspilið á milli tveggja grunnvidda þjónandi forystu, það er að segja að þjóna og að leiða (Sigurður Ragnarsson o.fl., 2018).

Meðal erlendra rannsókna sem snúa að þjónandi forystu og vellíðan starfsfólks er áhugavert að vitna í niðurstöður rannsóknar eftir Cerit (2009). Rannsóknin fór fram í 29 tyrkneskum grunnskólum og notast var við bandaríska mælikvarðann OLA til að meta vægi þjónandi forystu í starfi og forystu skólanna. Þátttakendur voru 595 kennarar sem mátu vægi þjónandi forystu hjá stjórnendum skólanna, eigin starfsánægju og starfshvata. Niðurstöður leiddu í ljós að eftir því sem kennarar upplifðu meiri þjónandi forystu frá skólastjórnendum því meiri líkur voru á starfsánægju. Einnig komu í ljós tengsl starfsánægju við innri starfshvata sem voru sterkari en við ytri hvata í starfi (Cerit, 2009). Rannsókn Drury (2004) beindist einnig að þjónandi forystu og starfsánægju og jafnframt voru hugsanleg tengsl þjónandi forystu við skuldbindingu starfsfólks könnuð. Notast var við þversniðskönnun með spurningalista sem sendur var



---

til starfsfólks í bandarískum Háskóla og svöruðu alls 170 starfsmenn. Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu til kynna að þjónandi forysta hafði marktæk jákvæð áhrif á starfsánægju. Hins vegar fundust ekki jákvæð marktæk áhrif af þjónandi forystu og skuldbindingar í starfi en höfundar benda á að skýringin á því gæti verið vegna þess hve margir þátttakenda voru nýir í starfi (Drury, 2004).

Í meginlegri rannsókn sem gerð var á þjónandi forystu í tengslum við starfsánægju, fundust einnig jákvæð marktæk áhrif á þjónandi forystu og starfsánægju. Rannsóknin var í formi spurningakönnunnar. Þátttakendur voru allir heilbrigðisstarfsmenn. Úrtakið samanstóð af 400 einkareknum heilsugæslulæknum og starfsmönnum þeirra. Niðurstöður sýna að því meira sem einkareknir heilbrigðislæknar telja að þeir séu umhyggjusamir um aðra, því meira munu starfsmenn þeirra upplifa eigin þáttöku ánægjulega í heilbrigðisgerfinu. Þjónandi forysta hefur marga kosti í för með sér fyrir starfshætti í heilbrigðisþjónustu og fyrir samfélagið almennt. Í ljósi jákvæðra áhrifa sinna á starfsánægju gæti þjónandi forysta gegnt athyglisverðu hlutverki við að veita betri þjónustu í heilbrigðisgeiranum (Farrington og Lillah, 2019)

### **2.3.3 Rannsóknir á þjónandi forystu á yngri kynslóðir**

Í vettvangs rannsókn eftir Bilge o.fl., (2021) voru könnuðviðhorf Y kynslóðar til þjónandi forystu og starfsánægju. Tilgangur rannsóknarinnar var að fá betri innsýn í reynslu Y kynslóðar af þjónandi forystu stjórnenda og gildi þjónandi forystu fyrir árangur þeirra í starfi. Þátttakendur rannsóknarinnar voru 248 talsins og þar af voru 90% þeirra af Y kynslóðinni. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að ábyrgðarskylda og fyrirgefning hafði marktæk áhrif á persónulegan árangur starfsfólks. Valdefling, ábyrgð og persónuleg velgengni höfðu síðan áhrif á starfsánægju (Bilge o.fl., 2021).

Í fræðilegri samantekt Barbuto og Gottfredson (2016) er sjónum beint að þjónandi forystu með hliðsjón af þúsaldarkynslóðinni. Höfundar benda á að fyrirtæki standa frammi fyrir þeirri áskorun að laða að og halda í starfsfólk af yngri kynslóðum sem leggur áherslu á góð samskipti, tíða endurgjöf í starfi, vinskap og stuðning. Höfundar benda á að skortur á góðum samskiptum og stuðningi í starfi geti leitt til þess að þessi kynslóð kjósi að segja upp starfi sínu. Hins vegar hefur það jákvæð áhrif þegar vinnustaðir og stjórnendur leggja áherslu á að veita starfsfólki tækifæri og stuðning til að þróast í starfi. Þessar áherslur eru mikilvægur þáttur í þjónandi forysta sem virðist henta vel til að mæta þörfum þúsaldarkynslóðarinnar (Barbuto og Gottfredson, 2016).



---

Samuel Long (2017) kannaði einnig áhrif leiðtogastíls og þjónandi forystu á starfshvatningu starfsmanna sem tilheyra þúsaldarkynslóðinni. Rannsóknin náði til 150 bandarískra starfsmanna sem fæddir voru á árunum 1981 til 2000 og gegndu skrifstofustörfum. Niðurstöður leiddu í ljós að þjónandi forysta hafði sterk jákvæð tengsl við hvatningu starfsmanna (Long, 2017). Höfundur ályktaði að til þess að ná árangri við að leiða þúsaldar starfsmenn þarf leiðtogi að starfa af heilindum, veita skýrar upplýsingar um hlutverk hvers og eins, hafa væntingar til starfsins skýrar og einnig skýra sýn á það hvaða árangri er vænst af verkefnum starfsmanna. Þá bendir höfundurinn á að samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar sé mikilvægt að leiðtoginn sýni starfsmönnum af yngri kynslóðum umhyggju, leggi áherslur á að þjóna starfsmönnum sem fyrirmynd og leiðtogi og veiti starfsmönnum jafnvært hvatningu til að starfa á eins sjálfstæðan hátt og kostur er. Starfsmenn sem hafa áhuga á vinnustað sínum hafa bein jákvæð áhrif á árangur fyrirtækisins, framleiðni þess sem og vinnustaðamenningu í kjölfarið. Ennfremur hefur starfsánægja starfsmanns bein áhrif á heilsu hans og líðan utan vinnustaðarins. Leiðtogar sem beina athyglinni að áherslum þjónandi forystu og þjálf þær áherslur geta jafnvel haft óbein áhrif á nærliggjandi samfélag þar sem starfsmenn búa og hafa viðtæk félagsleg áhrif (Long, 2017).

Í rannsókn Alix Valenti (2019) beindist athyglin að þáttum þjónandi forystu og umbreytingaforystu og gerð rafræn spurningalistakönnun meðal útskriftarnema og grunnámsnema í viðskiptaháskóla í Suðaustur Texas. Alls voru þátttakendur 372 og þar af 82% á aldrinum 33 ára eða yngri og skilgreindust sem þúsaldarkynslóð. Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu til kynna að þúsaldar kynslóðin kunni að meta þjálfun og gott upplýsingaflæði hvað mest. Einnig kom í ljós að þeir þættir sem snéru að næsta yfirmanni og skorðu hæst hjá þúsaldar kynslóðinni voru þeir sömu og fengu hæstu skor hjá eldri kynslóðum sem tóku þátt í þessari könnun. Þessar niðurstöður gefa til kynna að það eru sömu þættir innan þjónandi forystu og umbreytingaforystu sem yngri og eldri kynslóðir kunna vel að meta. Meðal þessara þáttu voru þjálfun og gagnsæi í upplýsingaflæði (Valenti, 2019).

Í rannsókn sem var gerð meðal starfsmannan sem tilheyra þúsaldar kynslóðinni í Indónesíu var markmiðað að skoða mat á þjónandi forystu og starfshvöt. Þátttakendur voru alls 86, á aldrinum 23-43 ára sem störfuðu á skrifstofum. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að þjónandi forysta hefur marktæk og jákvæð áhrif á hvatningu í starfi (Wahyu o.fl., 2020). Önnur rannsókn með áherslu á þjónandi forystu var gerða meðal nemenda í Viðskiptaháskólanum í Prag, alls 106 nemendur þar sem

---

meðalaldurinn var 23 ár sem allir störfuðu einnig á vinnumarkaði. Markmið rannsóknarinnar var að meta hugsanleg tengsl þjónandi forystu og frammistöðu í starfi. Niðurstöður sýndu að sá þáttur þjónandi forystu sem hafði sterkustu tengslin við góða frammistöðu í starfi meðal þátttakenda var valdefling og ábyrgðarskylda. Höfundur ályktar sem svo að við ráðningar starfsfólks sem tilheyra yngri kynslóðum og við aðlögun þeirra að starfi ætti að leggja áherslu á veita einstaklingunum skýra ábyrgðarskyldu og eins mikið sjálfstæði og aðstæður leyfa til að efla árangur þeirra og ánægju í starfi (Gašková, 2020). Í ljósi þess sem kemur fram hér að ofan í sambandi við árangursríkar áherslur stjórnenda og leiðtoga er líklegt að áherslur þjónandi forystu geti verið árangursríkar þegar kemur að starfsánægju og árangri starfsfólks sem tilheyir yngri kynslóðum og er það í takt við almennar niðurstöður rannsókna um tengsl þjónandi forystu við starfsánægju, vellíðan og árangur starfsfólks sem gegnir ýmsum störfum (Eva o.fl., 2019; Febrianti og Yulian, 2022; Malik o.fl, 2022).

---

## 3. Aðferðafræði

### 3.1. Rannsóknaraðferð

Rannsókn þessi snýr að þúsaldar kynslóðinni og leitast við að svara rannsóknarspurningunni: *Hver er upplifun einstaklinga sem tilheyra nýjum kynslóðum af starfi með hliðsjón af ánægju í starfi og áherslum stjórnenda?* Um er að ræða eigindlega rannsókn sem hentar vel til að kanna upplifun og reynslu nýrra kynslóða á vinnumarkaði af áherslum stjórnenda og starfsánægju. Byggt er á hálf-opnum viðtölum (e. *semi-structured interviews*) þar sem stuðst var við viðtalsramma. Hálf opin viðtöl eru djúpviðtöl með ákveðinn ramma. Stuðst er við ákveðnar staðlaðar spurningar sem rannsakandi fer í gegnum en ekki endilega í réttri röð og þar sem innihaldið getur þróast. Með þeirri aðferð þá er höfundur að leitast eftir því að fá dýpri skilning á viðfangsefninu út frá sjónarhorni þáttakenda (Bryman, 2016). Starfsánægja, stjórnendastíll og skuldbinding í starfi hefur verið töluvert rannsökað í gegnum tíðina, en það sama á ekki við um áhrif þessarar breyta á yngri kynslóðir. Af þeim sökum þykir höfundi viðeigandi að velja þessa rannsóknaraðferð til að öðlast nánari innsýn í rannsóknarefnið til að betur sé hægt að afmarka rannsóknarspurningu og velja rannsóknar-aðferð.

### 3.2. Viðmælendur

Notast var við markmiðsúrtak (e. *generic purposive sampling*) við val á viðmælendum og snjóboltaúrtak (e. *snowball sampling*) en það er þegar viðmælendur benda rannsakanda á aðra viðmælendur sem henta fyrir tiltekið rannsóknarefni (Bryman, 2016). Rannsakandi leitaði þá til viðmælenda sem hentuðu fyrir viðfangsefni rannsóknarinnar sem voru einstaklingar á aldrinum 20-30 ára sem höfðu unnið á tilteknum vinnustað í sex mánuði eða lengur. Reynt var að halda nokkuð jöfnu kynjahlutfalli en svarendur voru níu talsins og þar af voru fimm strákar og fjórar stelpur. Engin sérstök áhersla var lögð á gerð starfsins en viðmælendur voru í mismunandi störfum.

### 3.3. Framkvæmd viðtala

Tilgangur eigindlegra viðtala er að skapa djúpa innsýn í þankagangi viðmælenda og reyna að skilja þeirra upplifun og tilfinningar á tilteknu málefni eins vel og mögulegt er. Viðtals aðferðina sem stuðst var við í þessari rannsókn kallast hálf opið viðtal (e. *semi-structured interview*) þar sem ákveðnar spurningar eru fyrirfram ákveðnar fyrir

---

viðtalið og svo spurðar í viðtalinu en þar sem það er svigrúm fyrir viðmælenda að tala í kringum spurningarnar og koma með nýjar upplýsingar til rannsakanda (Alsaawi, 2014). Öll viðtölin voru tekin upp á hljóðupptöku forriti og afrituð við fyrsta tækifæri þar á eftir. Rannsakandi var að mestu í samskiptum við viðmælendur í gegnum samskiptaforritið *Facebook*. Viðtölin fóru að mestu fram í myndsímtali eða í persónu. Rannsaknadi gerði þeim grein fyrir viðfangsefninu og kynnti fyrir þeim upplýsingabréf til samþykkis sem allir skrifuðu undir áður en viðtalið hófst. Tilgangur þess er að upplýsa viðmælendur um framgang rannsóknarinnar en einnig til þess að fá upplýst samþykki þeirra þar sem þeim er lofað fullum trúnaði sem og nafnleynd. Einnig til þess að gera viðmælendum ljóst að ekki væri hægt að rekja niðurstöður á neinn hátt til þeirra. Viðmælendur voru upplýstir um að þeir gætu dregið þáttöku sína í hlé hvenær sem á viðtalinu stóð en einnig hvort þau vildu svara vissum spurningum eða ekki. Öllum gögnum var síðan eytt að úrvinnslu lokinni (Bryman, 2016).

### 3.4. Greining gagna

Eftir að viðtölin voru hljóðrituð þá voru niðurstöður viðtalanna þemagreind (e. *thematic analysis*), en þá eru viðtölin listuð orðrétt upp og kóðuð út frá þemum (e. *coding*), en þá er textinn lesinn vel og vandlega eins oft og þarf og merktur með mismunandi litum eftir þemum sem koma endurtekið fram í viðtölunum, og gögnin greind út frá þeim. (Bryman, 2016). Tilgangur kóðunar er að gefa rannsakanda betri yfirsýn fyrir niðurstöður en einnig til þess að auðvelda yfirferðina. Í þessari rannsókn þá voru fjögur þemu sem höfundur varð var við að komu ítrekað fyrir í viðtölunum. Þau þemu sem um er að ræða voru: *Að vinnan eigi mann ekki bara, andrúmsloftið er gott þannig þér líður vel, líðan hafði áhrif á framtíð í starfi og ég horfi á hann sem vin minn.*

### 3.5. Réttmæti og áreiðanleiki gagna

Leitast var við að efla gæði rannsóknarinnar með því að gæta nákvæmni við alla framkvæmd rannsóknarinnar og við greiningu gagna til að styrkja að áreiðanleika (e. *reliability*) og réttmæti (e. *validity*). Með áreiðanleika er átt við að rannsóknin sé þannig úr garði gerð að ef rannsakandi ætlaði sér að endurtaka rannsóknina mætti búast við sambærilegum niðurstöðum (Bryman, 2016).

Réttmæti snýr að heiðarleika niðurstaðna, hvort að rannsóknin sé að mæla það sem hún á raunverulega að vera mæla og skiptist meðal annars í innra réttmæti (e. *internal validity*) og ytra réttmæti (e. *external validity*). Innra réttmæti fjallar um það

---

þegar fundin er fylgni milli tveggja breyta eða þá niðurstöðu rannsóknarinnar og rannsóknarspurningu sem rannsakandi hefur þróað. Ytra réttmæti snýr hins vegar að því hvort hægt sé að alhæfa niðurstöður miðað við fyrri rannsóknir (Bryman, 2016). Ferlið var skráð af mikilli nákvæmni og gætt var þess sérstaklega að vanda vel öflun á viðmælendum, greiningu gagna og gagnasöfnun til þess að auka áreiðanleika rannsóknarinnar.

### **3.6. Takmarkanir rannsókna**

Rannsókn þessi byggir á níu eigindlegum viðtölum við einstaklinga er koma víðsvegar af vinnumarkaðinum á aldrinum 20-30 ára. Notast var við eigindlega aðferðafræði við öflun og úrvinnslu gagna þar sem markmiðið var að fá eins djúpan skilning og kostur var á varðandi upplifun yngri kynslóða á vinnumarkaðinum og skoðunum þeirra á stjórnun. Eigindleg rannsóknaraðferð er árangursrík leið til þess að fá djúpa innsýn inn í reynslu og hugsunarheim viðmælanda. Áherslan er höfð á að ná djúpt inn á við til viðmælanda í þessari rannsókn til þess að dýpka skilning á málinu enn frekar. Hins vegar er ekki hægt að alhæfa né yfirfæra niðurstöður rannsóknarinnar yfir á aðra stærri hópa, og er það takmörkun eigindlegra rannsókna (Bryman, 2016).

### **3.7. Siðferðileg álitamál**

Í rannsókninni er fylgt almennum siðareglum rannsókna til að koma í veg fyrir að þátttakendur beri skaða af að taka þátt í rannsóknum, tryggja að þátttakendur hafi veitt upplýst samþykki, að einkalíf eða einkamál þátttakanda sé virt og koma í veg fyrir svik (Bryman, 2016). Við gerð þessarar rannsóknar þá var siðareglum fylgt til þaula. Gætt var að nafnleynd og trúnaðar, en höfundur er sá eini sem veit raunveruleg nöfn viðmælanda. Í upphafi viðtala þá fengu þátttakendur kynningu á rannsókninni og upplýsingabréf sem þeir undirrituðu, sjá nánar Viðauka 2.

---

## 4. Niðurstöður

Í niðurstöðum er leitast við að svara rannsóknarspurningunni: *Hver er upplifun einstaklinga sem tilheyra nýjum kynslóðum af starfi með hliðsjón af ánægju í starfi og áherslum stjórnenda?*

Við greiningu ganga komu fjögur þemu í ljós. Fyrsta þemað að *vinnan eigi mann ekki bara fjallar um upplifun viðmælenda á að hafa áhrif á vinnutíma sinn og jafnvægi milli vinnu og einkalífs*. Annað þemað er *andrúmsloftið er gott þannig þér líður vel* sem lýsir reynslu viðmælenda á starfsanda og hvernig hann tengist líðan viðmælenda í starfi. Þriðja þemað er *líðan hafði áhrif á framtíð í starfi* sem fjallar um upplifun viðmælenda á starfi sínu og hvernig þeir sjá fyrir sér að vera áfram í núverandi starfi. Að lokum er það fjórða þemað sem er *ég horfi á hann sem vin minn* sem felur í sér upplifun viðmælenda á stjórnun á vinnustað og reynslu þeirra í sambandi við þróun í starfi. Til þess að halda nafnleynd verður vísað til allra viðmælenda með gervinöfnum. Í fyrsta kaflanaum hér á eftir verða viðmælendur og störf þeirra kynntir í stuttu máli og í framhaldinu af því verður þemunum lýst. Lýsingum á niðurstöðunum fylgja beinar tilvitnanir í orð viðmælenda til að gefa sem besta innsýn í upplifun viðmælenda.

### 4.1. Kynning á viðmælendum

Viðmælendur þessarar rannsóknar voru níu talsins þar af voru fimm strákar og fjórar stelpur á aldrinum 20 til 30 ára. Viðmælendur störfuðu á mismunandi vinnustöðum svo sem á hjúkrunarheimili, í fjarskiptaþjónustu, byggingarvöruverslun, á Landspítala, í grunnskóla, á íbúðarkjarna, við umsjón netsíðu, í ísbúð og hjá opinberri þjónustustofnun á sviði velferðarmála. Viðmælendur höfðu starfað í að minnsta kosti sex mánuði á viðkomandi vinnustað.

Niðurstöður rannsóknarinnar varpa ljósi á upplifun viðmælenda um hversu mikilvægt það er fyrir yngri kynslóðir að njóta styðjandi stjórnunar yfirmanns sem hlustar á þarfir starfsmanns og getur verið vinur hans um leið og yfirmaðurinn setur skýrar línur í sambandi við markmið starfsins og slíkt. Þá kom fram sérstök áhersla á gildi þess að hafa ákveðið frelsi í sambandi við vinnutíma og jafnvægi vinnu og einkalífs. Jafnframt komu fram væntingar um að upplifa góðan starfsanda þar sem mögulegt er að eiga góða vini, að fá að þroskast og dafna í starfi til þess að staðna ekki í starfinu. Hér á eftir verður fjallað um hvert þema og upplifun viðmælenda lýst vísað í orð viðmælenda málinu til rökstuðnings.

## 4.2. „Að vinnan eigi mann ekki bara“

Í fyrsta þemanu kom fram almenn upplifun viðmælenda á vinnutímafrelsi og jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Þetta var mikilvægur þáttur og voru viðmælendur sammála um að þeir óskuðu sér að búa yfir einhverskonar frelsi í starfi til þess að halda góðu jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Þeir viðmælendur sem upplifðu aukið frelsi á vinnutíma sínum lýstu jákvæðri upplifun af starfi sínu í kjölfarið. Viðmælendur voru sammála um það að þeir ættu sér áhugamál og eða fjölskyldulíf utan vinnu sem þeim þætti vænt um að geta stundað án þess að vinnan kæmi í veg fyrir það. Jóhannes lýsti því að honum fannst mikilvægt að búa yfir vinnutímafrelsi þar sem hann stundar kór utan vinnu og gátu kórtímarnir stangast á við vinnutímana hans. Hann lýsti því að hann gæti þá talað við sinn næsta yfirmann og honum væri mætt á miðri leið: „Mér finnst mjög mikilvægt að þau horfi til þess að ég eigi eitthvað líf utan vinnu sem mig langar líka að sækja í, það gerir upplifun mína á vinnustaðnum mun betri“. Dóri býr ekki yfir sama frelsi og hafði þetta um málið að segja: „Vinna á ekki að vera kvöð, það er hellingur af öðrum hlutum sem þig langar að gera en að vera í vinnunni, auðvitað vilja allir hafa frjálstan tíma það er bara mannlegt eðli“. Viðmælendur voru allir sammála því að ef ekki væri hægt að aðskilja vinnu og einkalíf væri tilhneiging til þess að keyra sig út. Bára talaði um að hún gæti ekki ráðið vinnutíma sínum sjálf og henni þótti það leiðinlegt þar sem hún væri oft til í fleiri vaktir en það væri ekki í boði: „Mig langar oft að vinna meira en það sem er í boði og það er leiðinlegt að hafa ekki möguleikann á því“. Elsa sagði að vinnutímafrelsi væri mikilvægt til þess að brenna ekki út:

Það bara hjálpar svo mikið við manns persónulega líf, að vinnan eigi mann ekki bara. Ég veit það er sagt að það er keypt af manni tímann og vinnan á mann á vinnutíma en maður þarf að fá að upplifa að maður eigi sig þínu sjálfur líka og bara að geta skroppið til læknis án þess að það sé bara þvílíkt mál eða jafnvel bara ég veit það ekki, fá lengri hádegismat eða eitthvað tengt börnunum eða eitthvað þetta skiptir bara ótrúlega miklu máli og hefur mjög mikil áhrif á það hversu ánægður maður er með vinnuna sína.

Jóna og Jökull töluðu um að þau byggju yfir litlu frelsi í sambandi við vinnutíma og að upplifun þeirra á því væri neikvæð. Í viðtölunum komu fram vísbendingar um að hjá þeim viðmælendum sem áttu erfitt með að aðskilja vinnu og einkalíf og tóku vinnuna sína heim, upplifðu starf sitt erfitt. Jóna lýsir reynslu sinnu í þessu sambandi:

---

Ég myndi segja að þetta starf getur verið stundum mjög krefjandi, því það eru einhver atvik sem koma upp og þá tekur maður það með sér heim... Mér finnst mjög mikilvægt að maður geti stíað vinnu og einkalífi í sundur algjörlega og að þegar maður er í vinnunni þá er maður í vinnunni og þegar maður er heima með fjölskyldunni sinni þá er maður bara heima með fjölskyldunni sinni.

Þá kom fram að viðmælendur sem búa yfir takmörkuðu vinnutímabætur fannst það hafa áhrif á möguleika þeirra að aðskilja vinnu og einkalíf. Jökull talaði um reynslu sína: „Ég held það sé mjög hollt fyrir alla að vita að þeir geti gengið greitt að því að fá svigrúm frá vinnuveitandanum til þess að annast önnur verkefni líka, að hliðra vinnunni en það þarf auðvitað að vera einhverskonar jafnvægi á því, en mér finnst þetta algjört „must“ á vinnustöðum“.

Sólrún er í vaktavinnu sem hjúkrunarfræðingur og lýsti hún því að hún væri því í vaktavinnu þar sem hún tekur, morgun-, kvöld-, dag- og næturvaktir. Hún hafði ekki mikið vinnutímabætur þar sem t.d. hún neyðist til þess að taka næturvaktir þrátt fyrir að hafa ekki áhuga á þeim. Hún lýsti því að henni finndist mjög mikilvægt að geta hagað vinnutíma sínum sjálf þar sem hún byggir ekki yfir slíku fræsi eins og er: „Að vera ekki bara settur á morgunvaktir 5 daga í röð og svo allt í einu á kvöldvakt, þetta stemmir ekki“. Hún hélt áfram að lýsa því hvernig vaktirnar væru oft settar upp á mjög óheppilegan hátt þar sem væri mikil keyrsla lengi og svo langt frí á móti en þá væri mjög erfitt að vera í rútínu og stilla svefninn sem kom henni í mikið ójafnvægi: „Þú ert búin á næturvakt og sefur svo í heilan dag og þarft svo að vakna 7:30“. Hins vegar talaði hún um að einstaka sinnum gæti hún talað við vaktasmiðinn og vöktunum væri þá breytt:

Mér finnst það ógeðslega gott því ég væri mjög ósatt og ég efast um ég væri ennþá að vinna þarna ef ég væri bara sett á þrjár næturvaktir út af því það er t.d. mjög erfitt að vera þrjár í röð og ég fengi ekki að breyta því, en auðvitað veit ég að það gengur ekkert alltaf upp en mér finnst það að hún sé tilbúin að koma til móts við okkur vera mjög jákvætt og gerir reynsluna jákvæðari í vinnunni.

Viðmælendur töldu helstu kosti þess að fá að ráða vinnutíma sínum að einhverju leyti sjálf vera að það jók jákvæðar tilfinningar gagnvart starfinu, að vera mætt með skilningi



---

og að upplifa að þau höfðu einhverja rödd í vinnunni. Viðmælendur voru því allir sammála um að vinnutímabrelsi væri afar mikilvægur kostur í starfi, það jók vellíðan og jafnvægið sem þau upplifðu milli vinnu og einkalífs og þannig skapaðist meira svigrúm fyrir þau að sinna persónulegum þörfum einnig, utan vinnu.

### **4.3. „Andrúmsloftið er gott þannig þér líður vel“**

Annað þemað lýsir viðhorfum viðmælenda til samskipta og starfsanda í starfi þeirra. Þegar rætt var um samstarfsfélaga, vináttu í vinnu, stuðning og skilning samstarfsfélaga kom fram hversu mikilvægir viðmælendum þóttu þessir þættir vinnunnar sem gerðu vinnuna ánægjulegri. Viðmælendur voru sammála um að góður starfsandi hafði áhrif á starfsánægju þeirra og hvatningu í starfi. Þau lýstu því hversu mikilvægt væri að eiga góða vini í vinnunni af því þá hlakkaði þá frekar til að mæta í vinnu. Bára hafði upplifað góðan starfsanda og góða samstarfsmenn og sagði: „Maður er einhvernvegin spenntur að fara í vinnuna, mér finnst gaman að fara að vinna í kvöld t.d. því ég er að vinna með stelpu sem er skemmtileg og það er gaman að vinna með henni“. Ingi lýsti því hvernig starfsandinn í vinnu hans sé framúrskarandi og telur starfsandann tengjast góðri leiðtogahæfni stjórnenda deildarinnar sem leggja sig fram við að vera nálægir og í góðum tengslum við starfsmennina:

Ég held að það sé leiðtogahæfni einstaklinganna sem að bera deildina svo sem að stjórnendur eru kannski svona meira á gólfi þótt að þeir séu ekki að hringja símtölin þá eru þeir samt að starfa í kringum starfsmennina sína og leggja upp úr því að þeim líði vel, þau gera það með því að setja sig í spor starfsmanna, það er eitthvað sem er rosalega einlægt og mikilvægt.

Ingi lýsti því einnig hvernig hann upplifir góð samskipti við samstarfsfélaga sína og að hann upplifði sig fá stuðning og skilning frá þeim og að það væri ómetanlegur þáttur í starfinu:

Ég verð að segja að samheldni sé svolítið vanmetið orð oft og það þýðir þá að hópurinn ef hann er samheldinn þá finnurðu fyrir þessari væntumþykju og fólk lætur þér svolítið líða eins og þú sért ómissandi og þá ertu tilbúinn til þess að horfa á miklu fleiri þætti fyrir utan t.d. laun, því þú ert hluti af einhverskonar heild og öllum þar finnst þú ómissandi og þá verðurðu í raun og veru ómissandi einstaklingur, það er rosalega góð tilfinning ef að það er rétt farið með hana.

---

Viðmælendur lýstu því hvernig stjórnun hefur áhrif á starfsandann og lýstu því að þar sem að upplifun á stjórnuninni var góð þá fylgdi oft starfsandinn með. Jóhannes lýsir jákvæðri upplifun á stjórnun á vinnustað sínum: „Það er engin harðstjórn í vinnunni og frekar þægilegt andrúmsloft, maður er aldrei smeykur við yfirmennina og það skapar bara yfir allt létt andrúmsloft yfir fólki“. Reynsla og upplifun Dóra var var á svipuðum nótum: „Það er góður mórall, það er enginn æðri öðrum, eina sem skilur menn að er hvað stendur á nafnspjaldinu hjá þeim“. Kári lýsti einnig sambærilegri upplifun og lýsti því hvernig stjórnun og starfsandi byggja á jafnræði hefur góð áhrif á hvernig honum líður í vinnunni: „Það er gott að vita að þú ert ekki undir einhverjum öðrum og það lætur þér líða vel í vinnunni þannig að andinn verður bara ósjálfrátt í kjölfarið af því góður, andrúmsloftið er gott þannig þér líður vel“.

Fram kom hjá viðmælendum að þegar starfsandinn er ekki góður í vinnunni þá upplifir starfsfólk að það vilji skipta um vinnu. Það skapar neikvæðar tilfinningar gagnvart vinnunni að eiga fáa vini eða upplifa starfsandann slæman. Jökull lýsir því hvernig menningin í hans fyrirtæki var góð, starfsmenn upplifðu sig vera saman í lið en síðan fór starfsandinn hrakandi vegna lélegrar stjórnunar:

Menningin hjá fyrirtækinu hefur verið og var rosalega mikið þannig að það voru allir saman í liði að láta hlutina ganga fyrst þegar fyrirtækið var enn þá minna og öllum fannst þeir eiga svolitinn hlut í því. Svo koma nýjir stjórnendur fyrir ári síðan og þeir byrja markvisst að slíta í sundur yfirstjórnunina og fólkið á gólfinu eða sem sagt, já bara venjulegt starfsfólk... Með tilkomu millistjórnenda og svoleiðis hafa þau gert fólki það alveg ljóst að það á ekki að vera skipta sér af stóru myndinni sko, og fyrir vikið aftengist fólk rosalega mikið starfinu sínu og missir markvisst þessa tilfinningu að það skipti máli fyrir fyrirtækið og það eru svolítið margir sem að hætta þá í kjölfarið og það verður svona já... Einhver kergja.

Bára lýsti því að í vinnunni hjá sér væri slæmur starfsandi. Nýlega hafi verið ráðist í hópuppsögn og nú væru bara tveir starfsmenn eftir: „Hann er búinn að reka alla og ekki bara einn eða tvo heldur bara tíu starfsmenn“. Hún lýsti því að þetta kom henni í mikið uppnám þar sem hún fann til með vinum sínum. Eftir þessa uppsögn sé andinn orðinn mjög slæmur í vinnunni og það sér erfiðara að mæta í vinnuna núna vegna neikvæðrar

---

tilfinningar sem hún finnur til starfsins: „Hann rak mig ekki, ég hætti bara sjálf af því mér fannst bara leiðinlegt andrúmsloft og hann rak fólk bara fyrir framan alla á fundi, þetta var bara rosalega leiðinlegt“. Jóna hafði svipaða sögu að segja þar sem henni fannst starfsandinn ekki góður í vinnunni hjá sér og hafði það helst áhrif á það hvernig henni líður í starfi: „Starfsandinn (flossar), starfsandinn á milli starfsmanna sem eru að vinna þarna frá degi til dags er ekkert sérstaklega góður og það virðist vera svo mikill klíkuskapur þar sem öllum er stíð upp í hópa, eða það eru ákveðnir einstaklingar sem hópa sig saman og við erum alls ekki einhver ein heild“. Jóna lýsti því einnig að hún sæi sig ekki fyrir sér í núverandi starfi að ári þar sem hún vildi heldur vera á vinnustað þar sem er betri starfsandi: „Ég hef alltaf verið mikil félagsvera og mér finnst skipta mjög miklu máli að ég geti átt vini í vinnunni þannig ég hlakki til þess að koma í vinnuna“.

Sólrún talaði um mikilvægi þess að starfsandinn sé góður. Hún lýsti því að þegar hún byrjaði á sínum vinnustað var einstaklingur sem vann með henni sem var erfiður í samskiptum og skapaði leiðinlegt andrúmsloft sem varð til þess að hana langaði að hætta og lýsir því þegar viðkomandi starfsmaður fór í leyfi: „Hún fór síðan í leyfi og óskaði seinna eftir því að fá starfið til baka en það var ekki tekið við henni af því að starfsandinn var svo leiðinlegur þegar hún var, svo það er alveg tekið mark á hvað okkur finnst ef við kvörtum og starfsandinn batnaði til muna eftir að hún fór“. Sólrún talaði einnig um að upplifun hennar væri sú að einu skiptin sem starfsandinn er slæmur í dag er þegar kynslóðamunur hefur áhrif. Hún lýsir því að stundum á yngra fólkið á vinnustað hennar í erfiðleikum með að vera í samskiptum við eldra fólkið: „Þau vilja aldrei breyta neinu, vilja gera allt eins og kommenta á það með stæla þótt að þú vitir að þú veist betur... Svo samskiptin verða stundum erfið því ég get ekki farið á móti einhverjum sem er búinn að vinna þarna í 30 ár“. Hins vegar upplifði Sólrún góð samskipti og mikinn stuðning frá samstarfsfélögum sem voru á hennar aldri: „Það er ógeðslega fínt að fara í mat og hafa einhvern til þess að tala við og þú finnur alveg muninn þegar þú ert með skemmtilegu fólki og hvenær ekki. Það er eins og eldra fólkið í vinnunni vilji endilega kynnast okkur og þær hópa sig frekar bara saman og það skiptist alveg þannig“.

#### **4.4. Líðan hafði áhrif á framtíð í starfi**

Í þriðja þemanu kom fram almenn upplifun viðmælenda á starfi sínu hvernig þau upplifðu ánægju í starfinu og hvaða þættir tengdust starfsánægjunni. Mismunandi var

---

hvernig viðmælendum leið í starfi og hvort þau sáu fyrir sér framtíð í núverandi starfi. Þegar rætt var um líðan í starfi og hvað viðmælendur þyrftu til þess að þörfum þeirra væri mætt í starfi kom fram hjá flestum að það væri góð stjórnun, góður starfsandi og góð starfsaðstaða sem þeim þótti skipta mestu máli til þess að þörfum þeirra væri mætt í starfi. Kári talar um að vinna þurfi að hafa góð áhvirf á hann sjálfan og hann sækist líka eftir ábyrgð og góðri reynslu í starfinu: „Maður mætir í vinnuna bæði til að gera gott fyrir sjálfan sig svo er það líka bara almennt að sækja í meiri ábyrgð, þekkingu, reynslu og verða eftirsóknarverður kostur á vinnumarkaðnum“. Jökull tók í sama streng og talaði líka um sanngirni, góðan aðbúnað og þjálfun: „Ég held í fyrsta lagi að þú fái ráun og veru sanngjarna meðferð þá er ég að tala um aðbúnað í starfinu, þar fer þjálfunin inn og móttakan og launin, sem sagt. að meðferðin þín sé sanngjörn og samræmist vinnuálaginu sem er á þér. Vinnuveitandi þarf alltaf að horfa á þetta, ekki að hann sé bara heppinn að hafa þig heldur líka að þú sért heppinn að hafa hann“. Elsa lýsti einnig vellíðan sinni í starfi og tengdi það helst góðum starfsanda: „Mér líður almennt vel í vinnunni... Ég held það sé út af góðum starfsanda, það eru allir svo ótrúlega opnir og taka manni vel“.

Jóna lýsir því hvernig henni líður ekkert sérstaklega vel í vinnunni vegna lélegs starfsanda: „Sko vegna þess að það er svo mikill klíkuskapur þá líður manni ekkert rosalega vel og manni líður oft eins og maður sé svolítið einn og það er ekki beint þessi mótivering að mæta í vinnunna, það vantar þetta vináttunet“. Bára talaði einnig um að líða illa í vinnunni vegna lélegs starfsanda sem er tilkominn vegna lélegrar stjórnunar á vinnustaðnum: „Mér líður bara ekki vel í vinnunni og er ekki spennt að mæta af því ég fæ aldrei hrós og mér líður aldrei eins og ég sé að gera eitthvað rétt“. Jökull upplifir mikinn kvíða í vinnunni sem hann segir einnig að sé vegna lélegrar stjórnunar:

Sko já mér hefur undanfarið ár bara liðið frekar furðulega. Mér líður alltaf vel í kringum fólkið mitt en svo bara erum við nokkur sem upplifum kvíða í hvert skipti sem yfirmaðurinn okkar gengur inn á svæðið. Hann kemur einu sinni í viku kannski á einn fund eða svoleiðis og með frekar stuttan fyrirvara yfirleitt og þá fer allt í háloft sko þannig maður er kannski frekar með kvíða að hann hringi í mann eða mæti á svæðið eða eitthvað svoleiðis.

Niðurstöður rannsóknarinnar sem snúa að líðan viðmælenda benda til þess að upplifun viðmælenda á ánægju í starfi tengist því að stjórnunin sé góð og að starfsandinn sé

---

einnig góður. Þá sýna niðurstöðurnar að þegar stjórnun og eða starfsanda er ábótavant lýsa viðmælendur því að þeim líði illa. Þegar rætt var um það sem drífur viðmælendur áfram í starfi, ýti undir að þörfum þeirra sé mætt og að þau sjái fyrir sér að vera áfram í viðkomandi starfi voru viðmælendur flestir sammála að góð stjórnun ásamt góðu starfsumhverfi og áskorunum í starfi væri grundvöllur þess að þörfum þeirra sé mætt og að þau geti séð sig fyrir sér að halda áfram í núverandi starfi ári síðar. Viðmælendur vildu finna fyrir því að þeir væru ennþá að þroskast og dafna í starfi til þess að geta séð fyrir sér einhverja framtíð í starfinu sínu. Ingi segir:

Þar sem ég er auðvitað búinn að mennta mig enn frekar þá finnst mér það æskilegt að ég reyni að vaxa í starfi og þau hafi áhuga á að sjá mig vaxa í starfi sem ég trúi að þau geri, svo jú ég gæti alveg séð mig fyrir mér vera áfram í núverandi starfi ári seinna, en það væri þá forsendubrestur ef ég væri samt ekki búinn að taka inn einhverskonar meiri ábyrgð eða nægilega góða launahækkun eða þú skilur hvað ég er að fara... Þú veist, ef ég væri ekki búinn að vaxa innan vinnustaðarins innan árs, eða ég verð að vera búinn að gera eitthvað meira.

Jökull talaði um hversu mikilvægt það væri að þróast og ná lengra í starfi en það sé það sem drífi hann áfram: „Metnaður til þess að þróast og ná lengra. Ég er í þannig geira að maður getur endalaust orðið betri í því sem maður gerir“. Aðspurður hvað hann þyrfti til þess að þörfum hans sé mætt í starfi sagði hann eftirfarandi:

Mér þykir mjög mikilvægt að það sé hlustað á mig, það sem ég hef fram á að færa. Að það ríki traust á milli mín og yfirmanna og mín og samstarfsfélaga, það skiptir mig máli að starfið sé spennandi þannig að viðfangsefnin séu raunverulega eitthvað sem er krefjandi og skemmtilegt... Það skiptir máli, að einhverju leyti að starfsaðstaðan sé góð en ekki næstum því jafn miklu máli og þetta sem ég var að telja upp á undan. Skiptir líka máli að vinnuveitandinn eða fyrirtækið sjálft sýni það í verki að starfsfólkið skipti máli.

Elsa lýsti því að góðir yfirmenn og góð vinnuaðstaða sé það sem skiptir máli upp á að þörfunum hennar sé mætt í starfi: „Yfirmenn, samstarfsfólk og vinnuaðstaða er allt eitthvað sem skiptir máli og að maður sé ekki hræddur að gera eitthvað vitlaust eða klúðra einhverju“. Aðspurð hvort hún sjái sig fyrir sér áfram í núverandi starfi ári seinna

---

svaraði hún eftirfarandi: „Já alveg klárlega, eitt ár eða fleiri... Mér finnst bara eins og ég muni halda áfram að læra nýja hluti og vaxa og mér finnst eins og bara þetta verði ekki búið að skila af sér nógu miklu eftir að lágmarki þrjú ár myndi ég segja“. Sólrún lýsti upplifun sinni í starfi á svipuðum nótum og lagði áherslu á góð samskipti, að mark sé tekið á orðum starfsfólks og því sýnt þakklæti og umbun í starfi:

Að það sé hlustað ef ég er ósátt að það sé tekið til greina. Mér finnst það skipta mjög miklu máli og það er ástæðan af hverju ég hætti síðast af því ég kvartaði og fannst ekkert breytast í fyrstu. Mér finnst gott að ég hef vald til þess að geta sagt hvað mér finnst og þá er hlustað. Mér finnst líka samt að laun þurfa líka að vera í samræmi við álag, það er erfitt að vera alltaf að vinna undir miklu álagi og fá ekki borgað miðað við það og það skapar pirring. Mér finnst líka skipta rosalega miklu máli að okkur sé sýnt þakklæti, til dæmis kaupa collab, kristal og annarskonar dót. Það er alltaf til í ískápnum og það gerir svo ótrúlega mikið.

Aðspurð hvort Sólrún sæi sig fyrir sér í núverandi starfi að ári svaraði hún því jánkandi: „Ári seinna, já! Ég er ennþá að læra svo mikið og fæ fullt af nýjum og spennandi verkefnum finnst ég alls ekki vera búin að þjóna mínum tilgangi hér næstum því strax“. Viðmælendur höfðu það sameiginlegt að hafa mikla þrá til þess að finna að starfið skilaði þeim einhverjum þroska og árangri til þess að sjá fyrir sér að halda áfram. Þau vildu finna að þau höfðu áhrif á starf sitt og hefðu rödd í vinnunni.

#### **4.5. ”Ég horfi á hann sem vin minn”.**

Fjórða þemað fjallar um upplifun viðmælenda á næsta yfirmanni og lýsir því hvernig viðmælendur upplifðu stjórnunina í tengslum við hvatningu og starfsánægju. Viðmælendur greindu frá ólíkri upplifun á stjórnun á sínum vinnustað og upplifðu stjórnunina misgóða. Í sumum tilfellum höfðu viðmælendur sagt upp vegna lélegrar stjórnunnar. Þegar rætt var um samskipti milli viðmælenda og stjórnanda, hvatningu, skilning og almenna upplifun á næsta yfirmanni komu fram lýsingar viðmælenda á hinum fyrirmyndar stjórnanda. Dóri var mjög sáttur með sína næstu yfirmenn og kunni vel að meta hversu nálægir þeir væru starfsfólkinu, væru sanngjarnir, áttu góð samskipti við starfsfólk og veittu þeim góðar leiðbeiningar: „Stjórnendur fyrirtækisins labba um fyrirtækið, tala við starfsmenn og spyrja hvað er að, hvort það sé allt í góðu og hvort þeir myndu vilja bæta eða breyta einhverju, þannig að aðgangur að yfirmönnum er

---

alveg mjög góður og myndi ég halda að stjórnarhættirnir væru mjög frjálslægir en á mjög góðan hátt“. Hann hélt áfram og lýsti því að það væri alltaf greiður aðgangur að yfirmönnum sínum sem væru alltaf með sér í liði „Það er enginn of hátt settur til þess að tala við hinn almenna starfsmann“. Dóri lýsti sínum næsta yfirmanni sem framúrskarandi yfirmanni og hafði þetta um hann að segja:

Hann er rosa rosa sanngjarn góður maður. Hann hefur alltaf eins og ég segi verið með þér í liði, þú upplifir aldrei að hann sé yfirmaðurinn þinn, þú forðast aldrei að segja honum ef einhver vandamál koma upp hvort sem þú gerir eitthvað rangt eða ekki þá ertu aldrei hræddur að fara til hans og tala við hann því þú veist þú færð aldrei skammir, þú færð leiðbeiningar. Þú færð held ég ekkert mikið betri yfirmann heldur en það og ég held að það sé svona það mikilvægasta í starfinu, það að þú getir alltaf leitað til yfirmanns þíns bæði er hann opinn fyrir að tala við þig og þú átt ekki von á því að vera skammaður eða lítilsvirtur í starfi, færð leiðbeiningar frekar.

Fram koma að það hafði mikið að segja um ánægju viðmælenda að yfirmaður þeirra væri hlýr og opinn í samskiptun og til staðar fyrir þau. Því oftast sem samskiptin voru og því óformlegri því jákvæðari var upplifun viðmælenda á sínum næsta yfirmanni. Jóna lýsir reynslu sinni af góðum samskiptum við yfirmenn sína: „Samskiptin eru mjög vinaleg og á jafningjagrundvelli og mjög óformleg, þau láta mann alltaf finna fyrir því hvað við erum öll í þessu saman“. Elsa lýsir líka góðum samskiptum við stjórnendur og segir að samskiptin við sinn næsta yfirmann séu frábær:

Mér finnst ég bara rosalega þakklát fyrir minn nánasta yfirmann hún er bara... Hún er bara svona ég vildi næstum óska hún væri bara mamma mín eða eitthvað því hún er bara rosalega hjálpleg og skilningsrík, mér líður aldrei eins og ég sé að spyrja að einhverju heimskulegu hún svarar mér alltaf bara og býðst alltaf til að gera hlutina með mér. Ef ég er eitthvað óörugg þá gerir hún bara allt með mér og leiðbeinir manni bara rosalega vel og mér finnst ég bara virkilega heppin því mér líður ekki eins og það sé verið að skipa mér, þú veist gerðu þetta gerðu hitt, drífu þig að þessu ertu búin að skila þessu? Það er ekkert þannig það er bara borið traust til manns sem starfsmanns.

---

Niðurstöðurnar sýna viðmælendur upplifa að reglulegt hrós og viðurkenningu í starfi fyrir vel unnin störf geri upplifun þeirra á starfinu jákvæða. Jóhannes talar um að góður skilningur og hrós hafi hvetjandi áhrif á hann í starfinu: „Mér er alltaf sýndur skilningur og ég fæ reglulega að heyra það hvað ég stend mig vel, þau spara ekki hrósin sem hvetur mann svo mikið áfram og lætur mann vilja gera betur“. Jóna hefur líka upplifað góð samskipti við stjórnendur sem leggja sig fram við að hrósa henni sem hún lýsir að hafa góð áhrif á ánægju hennar í starfi: „Einu sinni kom einn úr stjórninni bara persónulega til mín og var að hrósa mér fyrir hvað ég væri búin að standa mig vel og hvað þau væru ánægð með mig sem maður kann mjög mikið að meta“. Dóri hefur sömuleiðis svipaða reynslu og lýsir því hve skilningur og opin og góð samskipti við stjórnenda sem eru auðmjúkur hafi góða áhrif á hann:

Mér er alltaf sýndur skilningur á öllu sem ég geri, mér líður aldrei óþægilega að tala við yfirmanninn minn, það er aldrei hræðsluáróður að tala við hann... Þér er hrósað fyrir vel gerða hluti og leiðbeint með hvað mætti betur fara... Samskiptin eru alls ekki formleg, þér líður líka aldrei eins og þetta sé yfirmaðurinn þinn hann er meira bara maðurinn sem tekur lokaákvarðanir. Hann er ljúfur, góður og opin, auðmjúkur og alltaf til í að tala.

Viðmælendur kunnu að meta þegar samskiptin við næsta yfirmann eru opin sem og endurgjöf þar sem þeim fannst endurgjöfin endurspegla stuðning og skilning yfirmanns í sinn garð. Jóna lýsir upplifun sinni í þessu sambandi: „Þau mæta einhvern veginn fólki með skilningi og þau skilja bara að allir eru mannlegir, eru gjörn á að hjálpa til og hlusta, ég upplifi eins og ég geti alltaf leitað til þeirra og mér er aldrei mætt með dómhörku“. Ingi talar á svipuðum nótum og segir:

Mín deild er rosalega jarðbundin og ég sé alltaf stjórnendur innan þessarra deilda sem meiri jafningja meðal fólks og ég held að það sé það sem dragi fram líka þennan jákvæða anda eins og í minni deild. Þeir eru duglegir líka með endurgjöfina að setja það á þína ábyrgð að meta hversu vel þú stendur þig eftir hvern einasta dag það sýnir að þeir treysta þér fyrir þessu og þú færð svolítið sjálfur að meta framlagið þitt... Svo eru tekin *one on one* samtöl en það sýnir mér að það er ákveðið traust sem ríkir þarna og það er líka eitthvað sem að góður leiðtogi gerir, hann leyfir fólki að taka frumkvæði og stíga fram og vera það sjálf.



---

Kári talaði um að eiga góðan yfirmann sem er nær því að vera vinur hans fremur en yfirmaður: „Ég horfi á hann sem vin minn... Samskiptin eru rosalega opin og góð en samt sem áður vönduð... Ef það eru einhver vandamál get ég alltaf leitað til hans og hann leggur upp úr því að einfalda hlutina“. Hins vegar kom einnig fram hjá viðmælendum að þegar stjórnun er ekki nægilega góð, þar sem yfirmaður er lítið til staðar, hrósar sjaldan og sýnir hroka í garð viðmælenda áttu viðmælendur það til að líða illa í vinnunni. Bára talar um reynslu sína þegar stjórnuninni er þannig háttað:

Ég sé að hann er rosalega góður maður, hann er ekki vondur eða illgjarn eða neitt en mér finnst hann svolítið gráðugur í pening og þá er hann bara rosalega mikið bara að hugsa um sjálfan sig af því ef þú myndir kunna að meta starfsfólkið þitt sem er búið að vinna þarna eins og ég í fjögur ár þá værir þú ekki að taka af þeim vaktir og ekki láta það vita eins og það sé ekkert mál og fólk þarf á þessum pening að halda í enda mánaðarins þannig að hann er rosalega mikið að hugsa bara um rassgatið á sjálfum sér.

Bára lýsir einnig reynslu sinni af því að fá lítinn sem engann stuðning né skilning frá sínum næsta yfirmanni. Möguleikar til starfsþróunar voru engir í þessu starfi en henni þóttu slík tækifæri mjög mikilvæg til þess að staðna ekki í starfi. Hún sá engin tækifæri fyrir sér í núverandi starfi enda hafi hún sagt upp stuttu áður en viðtalið við hana fór fram og ætlaði sér að fara annað vegna þess hve léleg stjórnunin væri á núverandi vinnustað. Þegar hún var spurð hvað henni fannst ábótavant við núverandi yfirmann og hvaða áherslur stjórnanda væru mikilvægar sagði hún eftirfarandi:

Skilningsríkur, mér finnst mikilvægt að það sé létt að tala við manneskjuna að þú sért ekki hræddur við hann þannig að það sé velkomin orka.... „Já og mér finnst ekki þurfa neitt meira, mér finnst bara svona gott að þetta sé bara svona næsti vinur þinn, að þetta sé kannski ekki eins mikið svona skil á milli, þú veist starfsfólks og yfirmanns, það er svo mikið á milli núna, núna er þetta bara svona yfirmaðurinn minn en áður var þetta þú veist... meiri jafningjagrundvöllur.

---

Viðmælendum þótti erfitt að upplifa gremju í garð stjórnenda, að finnast þau ósýnileg og ekki metin mikils í starfi. Jökull lýsir því hvernig hann upplifir sig hafa enga rödd gagnvart sínum næsta yfirmanni og honum sýndur lítill skilningur:

Minn næsti yfirmaður, það er bara besta orðið til þess að lýsa honum er „spaði“ hann kemur alltaf inn með látum. Hann sendir oft skilaboð á okkur utan vinnutíma og ber rosalega litla virðingu fyrir okkur. Hann hefur aldrei lagt sig fram við að kynnast okkur neitt, veit ekkert um okkur sem einstaklinga eða neitt svoleiðis og svo veit hann heldur ekki neitt um okkur sem starfsfólk, hann þekkir ekki okkar hæfileika, okkar langanir í starfi og svoleiðis.

Eins og kom fram í niðurstöðunum hér fyrir framan þótti viðmælendum mikilvægt að geta átt í góðum samskiptum við sinn næsta yfirmann án þess að upplifa kvíða við að tala við hann. Opin samskipti komu fram sem mikilvægur þáttur til að þess að viðmælendur upplifðu starfsánægju. Jökull lýsir því hvernig slæm samskipti við yfirmann birtast og lýsir neikvæðum afleiðingum á líðan hans og annarra starfsmanna sem samskiptin höfðu í för með sér:

Samskiptin hafa verið mjög styrð í langan tíma af því að ég er vanur því frá fornu fari þarna að geta bara sagt það sem að mér finnst, verið ósammála og sagt bara nei þetta er slæm hugmynd og mér finnst þetta ekki virka og svona og hann hefur ekki viljað það og það hefur bara orðið til þess að við höfum bara lítið sem ekkert talast við nema bara á fundum með öðrum og þetta er mjög þvingað og ég kvíði því að tala við hann og hann gerir allt sem hann getur til að fá einhvern annan til að tala við mig frekar, þannig þetta eru frekar óheilbrigð samskipti... og það eru fjórir til fimm að hætta núna næstu mánaðarmót.

Þegar rætt var um hvaða þættir í fari stjórnenda viðmælendum þykja eftirsóknarverðir kom fram að eftirsóknarverðir þættir væru til dæmis auðmýkt, að geta átt í góðum samskiptum við yfirmann sinn án þess að hræðast og góð tengsl við yfirmanninn. Elsa lýsir góðri upplifun sinni í sambandi við næsta yfirmann og lýsir hversu mikilvægt aðgengi að yfirmanni sé sem og samkennd og fordómaleysi í samskiptunum:

---

Ég myndi segja það séu bara allir þættirnir sem minn yfirmaður býr yfir.... Þetta aðgengi held ég skiptir rosalega miklu máli en svo líka bara einmitt hvernig manni er tekið þú veist, að yfirmaðurinn búi yfir svona skilningi og samkennd, að geta sett sig í þessi spor að vera nýr starfsmaður og kunna ekki kannski allt, vera ekki með fordóma fyrir asnalegum spurningum og muna hvernig það var þegar maður kunni ekki allt sjálfur og svona gefa starfsfólkinu sínu bara svona sveigjanleika fyrir það að geta gert mistök ... yfirmaður er ekki bara einhver guð sem bara veit allt, þú villt bara hafa einhverja manneskju við hliðina á þér en ekki fyrir ofan þig.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að meðal þess sem viðmælendur upplifa sem miklvæga eiginleika stjórnenda eru að bera virðingu fyrir starfsfólki, að vera skilningsríkur, vera góður hlustandi og geta sett sig í spor annarra. Jökull lýsir upplifun sinni af fyrrum stjórnenda sem honum fannst vera mjög góður áður en nýjir stjórnendur tóku við í starfinu hans: „Hún náði að feta rosalega erfitt stig með það að okkur fannst við vera vinir hennar en samt bárum við virðingu fyrir henni sem yfirmanni og hlustuðum á hana, okkur stóð aldrei nein ógn af henni“ Ingi talar á svipuðum nótum um æskilega þætti í fari yfirmanns samkvæmt upplifun hans: „Ég myndi segja að búa yfir einstaklega góðri hlustun og hafa áhuga fyrir að hlusta á hvað aðrir hafa að segja og reyna ná því besta fram úr fólki“. Upplifun Jónu eru á svipuðum nótum: „Mér finnst mikilvægt að yfirmaðurinn minn sé skilningríkur og taki mannlega faktorinn inn í myndina og skilji að við erum ekki vélmenni heldur bara fólk“

Viðmælendum þótti mikilvægt að þeirra næsti yfirmaður væri vinur þeirra, þar sem góð samskipti og hlustun virðast vera í fyrirrúmi. Þrátt fyrir að viðmælendur lýsa því að þau vilja að þeirra næsti yfirmaður sé vinur þeirra þá kunna þau einnig að meta leiðtogaþæfileika yfirmanna sinna þar sem þeim er mætt með skilningi og hlýju. Viðmælendur lýstu því einnig að hrós væri hluti af þeim opnu samskiptum sem þau óskuðu eftir og kunnu að meta við sinn næsta yfirmann. Líkt og upplifun Dóra í sambandi við góðan yfirmann snýr að vináttu og að samskiptin séu opin: „Ég held að það mikilvægasta frá yfirmanni sé vinátta. Að hann sé opinn og tilbúinn að taka við þínum skoðunum og dæmi þig ekki ef þú gerir eitthvað rangt en hrósi þér þegar þú gerir eitthvað rétt“. Jóhannes talar líka um mikilvægi vinnuáttu og að leiðtoginn sé umhyggjusamur:

---

„Að hann sé góður leiðtogi og að hann sé umhyggjusamur. Að hann hlusti á starfsfólk, vinni með okkur og sé traustur og vinalegur, líti ekki niður á mann, þú veist að maður sé á, ekki kannski á sama „leveli“ en að maður upplifi sig ekki sem eitthvað svona það gagnvart stjórnandanum skilurðu... Og mér finnst stjórnendur ekki gera það uppi í vinnu, mér finnst þau vera mjög góð, svona að halda þessu.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um hversu mikilvæg samskipti við næsta yfirmanna eru fyrir viðmælendur. Fram kemur að vinátta, góð hlustun, áhugi í garð starfsmanna af hálfu yfirmanns og það sé tekið eftir starfsfólki eru eiginleikar í fari yfirmanns sem viðmælendur telja æskilega og árangursríka þegar horft er til líðan starfsfólks.

---

## 5. Umræða

Í þessum kafla verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar og leitast við að svara rannsóknarspurningunni: *Hver er upplifun einstaklinga sem tilheyra nýjum kynslóðum af starfi með hliðsjón af ánægju í starfi og áherslum stjórnenda?*

Niðurstöður verða skoðaðar með hliðsjón af niðurstöðum fyrri rannsókna og leitað svara við rannsóknarspurningunni hver er upplifun og væntingar nýrra kynslóða í starfi meðmeð hliðsjón af ánægju í starfi og áherslum stjórnunar. Ályktanir verða dregnar síðan af niðurstöðum og settar fram hugmyndir og tillögur um hagnýtingu niðurstaðna og áframhaldandi rannsóknir um viðfangsefnið.

Niðurstöður rannsóknarinnar byggja á viðtölum við ungt fólk á vinnumarkaði á aldrinum 20-30 ára sem höfðu starfað í að lágmarki sex mánuði á vinnustað. Niðurstöður sýna að viðmælendum þótti mikilvægt að upplifa frelsi í starfi í tengslum við vinnutíma og einnig að skapa jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Þá kom einnig fram að líðan í starfi og upplifun á starfinu sjálfu mótast af stuðningi stjórnenda sem viðmælendum þótti mikilvægur fyrir líðan þeirra í starfi. Þá upplifðu viðmælendur að starfsandi hefði áhrif á líðan þeirra í starfi og að starfsandinn mótaðist af áherslum stjórnenda. Fram kom að viðmælendur voru misánægðir með áherslur stjórnenda og að starfsandinn væri einnig misgóður. Niðurstöður gefa vísbendingar um að á þeim vinnustöðum þar sem viðmælendur upplifðu starfsanda vera neikvæðan og voru ekki ánægðir með stjórnunina sáu þeir ekki fyrir sér frekari framtíð í starfinu. Hér á eftir verða niðurstöður ræddar í tengslum við fyrri rannsóknir á sviðinu og umræðan sett fram samkvæmt meginþemunum sem fram komu.

### 5.1. Hvernig upplifa viðmælendur vinnutímafrelsi og jafnvægi milli vinnu og einkalífs

Í niðurstöðum kom fram að viðmælendur upplifðu almennt takmarkað frelsi í sambandi við vinnutíma en voru hins vegar sammála um að frelsi í sambandi við vinnutíma væri afar mikilvægur þáttur í starfi og þegar svo væri hefði það góð áhrif á líðan þeirra í starfi. Móttökur stjórnenda voru góðar að hluta til en fram kom að þörf hefði verið á auknum skilningi í þessum málum af hálfu sumra stjórnenda. Í niðurstöðum kom einnig fram mikilvægi þess að upplifa ekki þá tilfinningu að þau sem einstaklingar væru eign vinnustaðarins. Viðmælendur töluðu um að upplifun þeirra á starfinu væri jákvæðari því meira svigrúm sem þeir höfðu til þess að sinna persónulegum athöfnum og næðu þannig jafnvægi milli vinnu og einkalífs sem þeim þótti mikilvægt. Þessar niðurstöður

---

styðja niðurstöður rannsóknar Manggabarani o.fl. (2020), þar sem fram kom að yngri kynslóðir kjósa að finna fyrir jafnvægi milli vinnu og einkalífs sem tengist á jákvæðan hátt skuldbindingu þeirra við starfið. Þetta þýðir að ef einstaklingur getur haldið jafnvægi milli vinnu og einkalífs og fái að hafa frelsi á vinnutíma sinn eru auknar líkur á því að hann finni fyrir meiri skuldbindingu við starf sitt.

Niðurstöður rannsóknarinnar hér sýna jafnframt að viðmælendur leggja áherslu á sjálfræði í starfi og fá að vinna að einhverju leyti sjálfstætt sem er í takt við niðurstöður rannsóknar Chillakuri (2020) sem sýna að frelsi og sveigjanleiki er meðal þátta sem þátttakendur leggja áherslu á í starfi. Miðað við þessar niðurstöður er líklegt að með því að veita starfsfólki ákveðið frelsi í starfi geti það haft góð áhrif á ánægju þeirra í starfi og dregið úr líkum á því að það yfirgefi vinnustaðinn. Þá hafa niðurstöður rannsókna einnig bent til þess að með auknu sjálfræði í starfi geti líkur aukist á því að starfsfólk taki meiri ábyrgð á þeim verkefnum sem þeim er úthlutað og tileinki sér jafnvel nýja færni (Forastero o.fl., 2018). Niðurstöður rannsóknarinnar hér sýna að þátttakendur kjósa að starfa með stjórnendum sem gefa þeim rödd, hlusta á það sem þeir hafa fram á að færa, gefa þeim frelsi til þess að ákvarða á hvaða tímum þeir vinna störf sín sem reynsla þeirra sýndi að hefði góð áhrif á ánægju þeirra í starfi. Í rannsókn Forastero o.fl. (2018) komu svipaðar niðurstöður í ljós um að starfsfólk sem bjó við sjálfræði í starfi var líklegra til að vera skuldbundið starfinu og líklegra til þess að vera skuldbundið vinnustaðnum. Einnig kom þar fram að starfsmenn eru líklegri til þess að taka ábyrgð á eigin starfi þegar þeir finna fyrir sjálfræði í starfi sem hefur síðan góð áhrif á vellíðan þeirra. (Forastero o.fl., 2018)

## **5.2. Andrúmsloftið í vinnunni skiptir máli**

Niðurstöður sýndu mikilvægi þess að upplifa góð samskipti, gott andrúmsloft og góðan vinskáp á vinnustað sínum. Þá sýndu niðurstöður að starfsandi hafði mikið að segja í sambandi við upplifun viðmælenda á starfi og líðan þeirra í starfi. Viðmælendur virtust upplifa meiri hvatningu og ánægju þegar þeir upplifðu góðan starfsanda, þegar andrúmsloftið var létt og þægilegt og þeir áttu vini á vinnustaðnum sem þá hlakkaði til að vinna með. Þá sýndu niðurstöður að góður starfsandi virtist samkvæmt reynslu viðmælenda tengjast góðri leiðtogahæfni stjórnenda. Þeir viðmælendur sem lýstu slæmum starfsanda virtust einnig upplifa vanlíðan í starfi og vantraust til stjórnanda sinna. Þessar niðurstöður ríma við niðurstöður rannsóknar Ashley Hall (2016) þar sem góð vinnustaðamenning tengdist á jákvæðan hátt skuldbindingu og starfsánægju yngri

---

kynslóða. Í niðurstöðum rannsóknarinnar hér komu fram vísbendingar um gildi þess að eiga vini í vinnunni sem jafnvel væru einnig vinir þeirra utan vinnu og einnig kom fram gildi þess að stjórnendur sýndu þeim vináttu. Þessar niðurstöður eru í takt við mikilvægi vinsamlegra samskipta í hugmyndafræði þjónandi forystu þar sem starfsmenn og stjórnendur sýna hvert öðru gagnkvæman áhuga og koma fram af vinsemd og umhyggju (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Í niðurstöðum rannsóknar Sigurðar Ragnarssonar o.fl. (2018) um vinnustað þar sem þjónandi forysta er hagnýtt í öllu starfi og samskiptum kom fram að starfsfólk leggur áherslu á að sýna hvert öðru vináttu og stuðning og vináttan snýr að einstaklingum bæði sem starfsmönnum og persónulega.

### 5.3 Líðan og framtíð í starfi

Í niðurstöðum kom fram mikilvægi góðrar stjórnunar, starfsanda og starfsaðstöðu til þess að upplifa væntingar og þarfir starfsmanna sem tilheyra yngri kynslóðum. Þá komu fram væntingar um að finna að þau skiptu máli í starfinu, vildu fá ábyrgð, öðlast þekkingu og reynslu og finna að þau væru eftirsóknarverður kostur á vinnumarkaðnum. Þessar niðurstöður eru í takt við niðurstöður fyrri rannsókna um starfsánægju nýrra kynslóða þar sem sem valdefling, starfsþróun, að hafa möguleika á að bæta við sig þekkingu, læra eitthvað nýtt og þróast í starfi sem reynast vera þættir sem tengjast starfsánægju yngri kynslóða (Kaifi o.fl., 2012; Bilge o.fl., 2021; Nabahani og Riyanto, 2020; Hays, 2014).

Niðurstöður þessarar rannsóknar gefa vísbendingar um gildi þess fyrir starfsánægju yngri kynslóða að fá að taka þátt, tileinka sér nýja færni og fá að bera ábyrgð á verkefnum sem þeim var úthlutað af næsta yfirmanni. Þessar niðurstöður eru í takt við niðurstöður rannsókna sem sýna að að sjálfræði í starfi auki starfsánægju og vellíðan í starfi (Correia de Sousa og Dierendonck, 2010; Slempt o.fl., 2018). Þá sýna fyrri rannsóknir að yngri kynslóðir hafa sérstaka þörf fyrir því að upplifa að hafa áhrif og að hafa rödd þegar þau sinna verkefnum sínum og skyldum og hafi sjálfræði í starfi sem auki skilvirkni, skuldbindingu, minnki starfsmannaveltu og stuðli að aukinni starfsánægju (Forastero o.fl., 2018).

Þá eru niðurstöðurnar hér um gildi þess að bera ábyrgð í starfi í takt við niðurstöður rannsóknar Kaifi o.fl. (2012) sem sýndu að einstaklingar sem tilheyra þúsaldar kynslóðinni væru vinnufúsir og vilja taka ábyrgð á verkefnum sínum, kjósa frelsi í starfi og forðast að sitja undir boðum og bönnum þar sem margar reglur gilda. Niðurstöðurnar hér gefa einnig vísbendingar um að ánægja í starfi tengist tækifærum til að læra og þroskast í starfi og að hafa tilfinningu fyrir frelsi starfinu, til dæmis að

---

hafa frelsi til að þess að gera mistök og að læra af þeim. Þessar niðurstöður ríma við niðurstöður de Sousa og Dierendonck (2010) og einnig niðurstöður Slemo o.fl. (2021) sem varpa ljósi á mikilvægi sjálfræðis fyrir ánægju í starfi. Þá eru þessar niðurstöður rannsóknarinnar hér einnig í takt við niðurstöður rannsóknar Hays (2014) um vilja nýrra kynslóða til þess að geta lært af mistökum og hvað mætti betur fara, fá þannig að þroskast enn frekar með viðeigandi þjálfun sem og hraðri og nákvæmri endurgjöf.

Þá kom fram í niðurstöðum rannsóknarinnar mikilvægi þess að borin sé virðing fyrir skoðunum og hugmyndum starfsfólks og að starfsfólk hafi tilfinninguna fyrir því að tilheyra vinnunni, verkefnum og fjölbreytileika vinnustaðarins sem viðmælendur tengdu við ánægju sína í starfi og löngun til að starfa á vinnustað. Þessar niðurstöður eru í takt við niðurstöður rannsóknar Bilge o.fl. (2021) um að valdefling starfsfólks er árangursrík til að viðhalda áhuga starfsmanna á þar sem persónulegur árangur tengist líka ánægja í starfi. Niðurstöður rannsóknarinnar hér sýna einnig mikilvægi þess að ná árangri í starfi og að þróast áfram í starfi sem væru þættir sem tengdust ánægju. Í sama streng taka niðurstöður rannsóknar Nabahani og Ryianto (2020) sem sýna að þúsaldar kynslóðin gerir kröfur til vinnuveitanda um að verkefnið sem þeim eru veitt séu skemmtileg, krefjandi og ekki síst þroskandi um leið og störfið bjóði upp á sveigjanleika og skilning stjórnenda og samstarfsfólks.

Viðmælendur þessarrar rannsóknar töluðu mikið um mikilvægi þess að það sé hlustað á það sem þau hefðu fram á að færa. Þau vildu finna fyrir trausti milli sín og yfirmanns sem og samstarfsfélaga. Í nýlegri rannsókn frá Gallúp (2016) kom fram að óháð kynslóðarbili hafa starfsmenn almennt þær væntingar til stjórnenda að samskipti séu regluleg, þau vilja finna fyrir skýrri ábyrgðarskyldu og skýrum væntingum frá næsta yfirmanni. Yngri kynslóðir sérstaklega kjósa sér að geta átt í samskiptum við stjórnendur sem tengjast ekki endilega starfinu og vildu þau finna fyrir því að stjórnendur hefðu frumkvæði að samskiptunum. Viðmælendur þessarrar rannsóknar nefndu einnig að þau vildu finna að yfirmenn gætu átt í léttum og þægilegum samskiptum við þau, þar sem þeirra næsti yfirmaður væri þeirra vinur. Líkt og fyrri rannsóknir hafa sýnt að þá eru það samskipti (Harmann og McCambridge, 2011) sjálfræði, starfsþróun, valdefling (Kaifi o.fl., 2012; Bilge o.fl., 2021; Nabahani og Riyanto, 2020; Hays, 2014) og stjórnendastíll (Long, 2017) sem hefur hvað mestu áhrifin á starfsánægju yngri kynslóða.



---

## 5.4 Áherslur stjórnenda sem mæta þörfum nýrra kynslóða

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um hvaða áherslur stjórnenda mæta þörfum nýrra kynslóða og hefði þar með góð áhrif á ánægju þeirra í starfi. Viðmælendur lýstu fyrirmyndarstjórnanda sem sanngjörnum einstaklingi sem hægt væri að eiga í góðum samskiptum við, kæmi fram af vinsemd, nálgadist starfsfólk eins og jafningi, starfsfólki væri falin skýr ábyrgð og jafnframt ákveðið frelsi varðandi vinnutíma og slíkt. Þá var mikilvægt að stjórnendur styddu við jafnvægi vinnu og einkalífs og að starfsfólk fengi tækifæri til að læra og þroskast í starfi og að læra af mistökum þar sem leiðsögn og endurgjöf væri góð og skýr og með því væri starfsfólki sýndur áhugi og að það skipti máli. Þessar niðurstöður eru í takt við niðurstöður Long (2017) um gildi góðs sambands stjórnanda og starfsmanns til þess að auka hvatningu og ánægju og rannsóknir sýna að yngri kynslóðir kjósa vinsamlega stjórnun, leiðsögn og þjálfun fremur en stýringu (DeJuliis og Saylor, 2021). Þá eru þessar niðurstöður einnig í takt við fyrri rannsóknir um að yngri kynslóðir forðist vinnustaði þar sem þeim er sagt fyrir verkum og lagðar eru fyrir margar og strangar reglur en þau þrífast best í umhverfi þar sem menningin er á þann hátt að þeim sé veittur innblástur og leiðsögn (DeJuliis & Saylor, 2021).

Þá sýna niðurstöðurnar mikilvægi þess að samskipti starfsfólks og stjórnenda séu óformleg þar sem traust og sanngirni ríkir, hrós er veitt þegar við á og starfsfólki er mætt af skilningi og auðmýkt. Þegar heildarniðurstöður rannsóknarinnar um upplifun og væntingar yngri kynslóða eru skoðaðar má sjá að áherslur stjórnenda sem viðmælendur telja æskilegar eiga margt sameiginlegt með hugmyndafræði þjónandi forystu þar sem leiðtoginn er fremstur meðal jafningja, kýs að vera þjónn fyrst og síðan leiðtogi sem hlustar, sýnir starfsfólki áhuga og veitir þeim skýra forystu, ábyrgð og frelsi (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Fyrri rannsóknir hafa sýnt að þjónandi forysta hefur marktæk jákvæð tengsl við starfsánægju og hvatningu yngri kynslóða (Wahyu o.fl., 2020). Hér á eftir verða niðurstöðurnar skoðaðar nánar miðað við hugmyndafræði þjónandi forystu.

## 5.5. Endurspeglar áherslur viðmælenda hugmyndafræði þjónandi forystu?

Þegar litið er á heildarniðurstöður þessarrar rannsóknar má sjá að viðmælendur leggja áherslu á frelsi í starfi samhliða ábyrgð þar sem yfirmenn þeirra eru traustir og vingjarnlegir og tengja það við ánægju sína í starfi. Þessar niðurstöður endurspeglar grunnstef þjónandi forystu sem er einlægur áhugi á hagsmunum og hugmyndum

---

annarra (Greenleaf, 2018; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011) sem birtist með trausti og vilja leiðtogans til að efla frelsi einstaklinga um leið og ábyrgð hvers og eins er skýr (Sigurbjörg Hjálmarsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2018).

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um að væntingar nýrra kynslóða gagnvart stjórnendum endurspegli lykilþætti hugmyndafræði þjónandi forystu samkvæmt þriggja þátta líkani Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) sem byggir á grunnritum Greenleaf um hugmyndina (2008). Niðurstöður rannsóknarinnar um gildi og áhuga stjórnenda, vinsamleg samskipti, traust, stuðning og endurgjöf eru í takt við inntak fyrsta þáttarinnar í líkani Sigrúnar (2011) sem felur í sér einlæga áhuga á hugmyndum og hagsmunum annarra, hæfileika til að hlusta, styðja og skapa traust. Þá má sjá í niðurstöðunum mikilvægi þess að stjórnendur hafi styrk til uppbyggilegra samskipta sem koma fram með auðmýkt. Þessar niðurstöður eiga hlómgrunn í öðrum þætti líkans Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) sem snýr að sjálfsþekkingu og innri styrk sem birtist með getu til að nýta sannfæringarmáttinn og byggja á sannari auðmýkt (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011; Wahyu o.fl., 2020). Þá kemur fram í niðurstöðunum mikilvægi þess að ábyrgð sé skýr, að hver og einn geti borið ábyrgð á eigin störfum og verið virkur þátttakandi á vinnustað og tekið þátt í ákvörðunum. Þessar áherslur falla vel að inntaki þriðja þáttarinnar í líkani Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) sem fjallar um stefnu og framsýni sem ábyrgðarskylda hvers og eins hvílir síðan á. Hlutverk þjónandi leiðtoga er að skerpa framsýni og laða fram þátttöku hvers og eins til að framfylgja stefnu í átt að sameiginlegri framtíðarsýn þar sem allir hafa tækifæri til að stíga fram til forystu (Greenleaf, 2008).

Af ofangreindu má álykta að áherslur þjónandi forystu geti reynst gagnlegar til að mæta þörfum og væntingum nýrra kynslóða eins og Barbuto og Gottfredson (2016) benda á og leggja til að stjórnendur fái þjálfun og leiðsögn í að hagnýta þjónandi forystu. Á sama hátt benda Wahyu o.fl. (2020) á að styrkja megi vellíðan og hollustu nýrra kynslóða með aukinni áherslu á þjónandi forystu í skipulagsheildum samtímans sem Bilge o.fl. (2021) leggja jafnframt til einkum miðað við sterk tengsl starfsánægju nýrra kynslóða við valdeflingu og ábyrgðarskyldu innan þjónandi forystu.

## 5.6 Tillögur að framtíðarránsóknum

Fáar rannsóknir liggja fyrir um yngri kynslóðir í tengslum við þjónandi forystu. Í ljósi þess telur rannsakandi mikilvægt að kanna betur hvort og hvernig tengslin eru milli starfsánægju yngri kynslóða og þjónandi forystu til dæmis með spurningalistakönnun.

---

Áhugavert væri að gera rannsókn um starfsánægju og þjónandi forystu með þátttöku einstaklinga á aldrinum að 20-30 ára og eldri einstaklinga og bera hópana saman til að öðlast betri sýn á hugsanlegum mun á milli hópanna. Einnig er áhugavert að kanna betur þarfir yngri kynslóða, hvað það er sem drífur þau áfram í starfi og eykur starfsánægju þeirra. Jafnframt væri áhugavert að kanna betur hvatningu í tengslum við yngri kynslóðir og kafa dýpra í það sem hvetur þessar kynslóðir í starfi. Einnig sýndi að fáar sem engar rannsóknir var að finna varðandi tengsl vinnutímabreytis við starfsánægju yngri kynslóða. Niðurstöður þessarar rannsóknar sýndi að viðmælendur kunnu að meta vinnutímabreyti og upplifðu þau meiri ánægju ef þau bjuggu yfir slíku frelsi í sínu starfi. Með frekari rannsóknum mætti fá skýrari mynd af þessum þætti í tengslum við starfsánægju og aðra tengda þætti meðal yngri kynslóða og bæta við þekkingu um leiðir til að virkja hæfileika og krafta einstaklinga sem tilheyra yngri kynslóð og hafa þannig einnig góð áhrif á rekstur og gengi fyrirtækja og stofnana á vinnumarkaði.

---

## 6 Lokaorð og ályktun

Tilgangur þessarar rannsóknar var að auka þekkingu á upplifun einstaklinga sem tilheyra yngri kynslóðum á vinnumarkaði með hliðsjón af ánægju í starfi og áherslum stjórnenda með það að leiðarljósi að skilja betur hvernig er mögulegt að styrkja starfsánægju og skuldbindingu nýrra kynslóða í starfi. Helstu niðurstöður sýna að þátttakendur rannsóknarinnar leggja áherslu á að stjórnendur þeirra sýni mildi og ljúfmennsku í uppbyggilegum samskiptum, veiti svigrúm til þess að gera mistök og tækifæri til að þroskast, dafna og bera ábyrgð í starfi. Niðurstöður gefa vísbendingar um að væntingar og þarfir nýrra kynslóða rími við áherslur þjónandi forystu. Álykta má að áherslur þjónandi forystu geti reynst gagnlegar fyrir stjórnendur og vinnustaði til að mæta þörfum og væntingum nýrra kynslóða og þar með efla ánægju þeirra og skuldbindingu í starfi.

---

## Heimildaskrá

- Alsaawi, A. (2014). A Critical Review of Qualitative Interviews. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2819536>
- Anderson, R. B. (2019). The Influence of Millennial Job Satisfaction as Moderator Between Perceived Leadership Style and Turnover Intention [Ph.D., Capella University]. Í *ProQuest Dissertations and Theses*.  
<https://www.proquest.com/docview/2309521837/abstract/45F2EE2888524895PQ/1>
- Barbuto Jr(Jay), J. E., & Gottfredson, R. K. (2016). Human capital, the millennial's reign, and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 59-63.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., og Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207–218.
- Belias, D., og Koustelios, A. (2014). *LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – A REVIEW*. 10, 1857–7881.
- Bencsik, A., Juhász, T., og Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6, 90–106.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bennett, J., Pitt, M., og Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288.  
<http://dx.doi.org/10.1108/02632771211220086>

- 
- Benson, J., og Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Bilge, H., Virlanuta, F. O., Zungun, D., Barbuta-Misu, N., Comuk, P., og Guven, E. T. A. (2021). Generation Y's Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction. *Economies*, 9(1), Art. 1. <https://doi.org/10.3390/economies9010024>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press
- Campione, W. A. (2016) Volunteer Work Experience: Can It Help Millennials to Find Meaning and Interest in their Work and to Negotiate their Role Within the Workplace? 17.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chaudhry, A. G., og Randeree, K. (2008, maí 16). Understanding the Employee Perspective in a Multicultural Environment: A Case Study into Job Satisfaction and Organisational Commitment in the United Arab Emirates.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>
- Clifton, J. (2016). How millennials want to work and live. Gallup.

- 
- Correia de Sousa, M., og Dierendonck, D. van. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230–239. <http://dx.doi.org/10.1108/10748121011072681>
- DeLuliis, E., og Saylor, E. (2021). Bridging the Gap: Three Strategies to Optimize Professional Relationships with Generation Y and Z. *The Open Journal of Occupational Therapy*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.15453/2168-6408.1748>
- Deloitte. (2022). Striving for Balance, Advocating for Change.
- Drury, S. (2004). *Doctor of Philosophy in Organizational Leadership*. 109.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., og Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Farrington, S. M., og Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148–168. <http://dx.doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Febrianti, A. M., og Yulian, E. T. (2022). Analyzing the influence of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(6), 157-164.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., og Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration. *Small Group Research*, 31(6), 676–701. <https://doi.org/10.1177/104649640003100603>
- Forastero, A., Sjabadhyni, B., og Mustika, M. D. (2018). What Millennials Want: How to Optimize Their Work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), Art. 1.

- 
- Gašková, J. (2020). Servant Leadership and Its Relation to Work Performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24–37.  
<https://doi.org/10.18267/j.cebr.236>
- Gross, L. M. (2019). Organizational Commitment among Millennials Who Telework: A Correlational Study [D.B.A., University of Phoenix]. Í *ProQuest Dissertations and Theses*.  
<https://www.proquest.com/docview/2378956319/abstract/62D334C5CB26449DPQ/1>
- Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir (2014). Servant leadership and job satisfaction in the University of Iceland. *Veftímaritið Stjórnámál og stjórnsýsla*, 10(2), 499. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2014.10.2.15>
- Hall, A. (2016). Exploring the Workplace Communication Preferences of Millennials. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20, 35–44.
- Hansen, J.-I. C., og Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Hartman, J. L., og McCambridge, J. (2011). Optimizing Millennials' Communication Styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22–44.  
<https://doi.org/10.1177/1080569910395564>
- Hays, D. W. (2014). Examining differences between Millennial and all employee levels of job satisfaction and importance and satisfaction with the immediate supervisor relationship. *International Journal of Management Studies and Research*, 2(8), 1-7.
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2016). „Vinnugleðin hefur tapast, nú er bara álag og erfitt og lítil gleði“—Starfsumhverfi opinberra starfsmanna á tímum efnahagsþrenginga. *Stjórnámál og stjórnsýsla*, 12(2), Art. 2.  
<https://doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.2.11>



- 
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2015). *Árangur og forysta í hjúkrun: viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á sjúkrahúsinu á Akureyri*.
- Inc, G. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Gallup.Com. Sótt 20. nóvember 2021, af <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- Jana Katrín Knútsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Knútur Kristinsson. (2019). Þróun starfsumhverfis á Landspítala: Kulnun í starfi, starfsánægja og gæði þjónustu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(2), Art. 2. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2019.16.2.3>
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N., og Kaifi, M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7, 88–93. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*, 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- LAWLER III, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20–28.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Long, S. (2017). *Exploring Which Leadership Styles are Effective with Millennial Employees*. 172.
- Malik, A. A., Muneeb, D., Khan, N., Usman, M., og Latif, K. F. (2022). The nexus of

---

servant leadership and project success: the mediation of emotional intelligence and job stress and moderation of team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, (ahead-of-print).

Manggabarani, A. S., Marzuki, F., og Mahendro. (2020). The Effect Of Milenial Generation Characteristics Of Job Satisfaction Relations And Employee Engagement: *Ilomata International Journal of Management*, 1(4), Art. 4. <https://doi.org/10.52728/ijjm.v1i4.166>

Matveichuk, W., Voronov, V., og Samul, J. (2019). Determinants of Job Satisfaction of Workers from Generations X and Y: Regional Research. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast / Экономические и Социальные Перемены: Факты, Тенденции, Прогноз*, 2 (62). <https://doi.org/10.15838/esc.2019.2.62.14>

Nabahani, P. R., og Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), Art. 5. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>

Park, S., og Park, S. (2018). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276–283. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1306769>

Parvin, M. M., og Kabir, M. M. N. (2012). FACTORS AFFECTING EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF PHARMACEUTICAL SECTOR. *Australian Journal of Business and Management Research*, 01(09), 113–123. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110109A13>

Raziq, A., og Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)

- 
- Robert K. Greenleaf. (2008). *Þjónn verður leiðtogi* (Sigrún Gunnarsdóttir þýddi).  
Þekkingarsetur um þjónandi forystu í samstarfi við IÐNÚ útgáfu. (Frumútgáfa  
1970).
- Saari, L. M., og Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human  
Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Sempane, M. E., Rieger, H. S., og Roodt, G. (2002). Job Satisfaction in Relation To  
Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49>
- Shufutinsky, A., og Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One: Onboarding  
Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization  
Development Journal*, 37, 33–52.
- Sigurbjörg Hjálmarsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2018). Áherslur stjórnenda  
árangursríkra fyrirtækja og hugmyndafræði þjónandi forystu. *Tímarit um  
viðskipti og efnahagsmál*, 15(2), 115-132.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2021). *Rannsóknir í viðskiptafræði II: Heilsueflandi forysta,  
heilbriggt starfsumhverfi og velliðan í starfi*. Háskólaútgáfan, Reykjavík 2021
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2014). Is servant leadership useful for sustainable Nordic  
health care?. *Vård i Norden*, 34(2), 53-55.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. *Glíman*, 8, 245-262
- Sinha, D. (2013). Study of Job Satisfaction of the Employees of Private Sector Banks.  
*International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, 2,  
33–40.
- Sigurður Ragnarsson., Erla S. Kristjánsdóttir., og Sigrún Gunnarsdóttir. (2018). *To be*

---

*accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. Sage Open, 8(3), 2158244018801097.*

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion, 42(5), 706-724.*

Valenti, A. (2019). Leadership Preferences of the Millennial Generation. *The Journal of Business Diversity, 19(1), 75–84.*

van Scheers, L., og Botha, J. (2014). *Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. 9(1), 12.*

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* Wiley.

Wahyu, I., Moeins, A., og Sunaryo, W. (2020). The Role of Servant Leadership and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indonesian Generation Y Employees. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 117–122.*

<https://doi.org/10.51386/25815946/ij sms-v3i6p110>

Wen, C. T. Y., Muthuveloo, R., og Ping, T. A. (2018). *Factors Influencing Job Satisfaction: A Perspective of Millennials in Malaysia Multinational (MNC) Companies. 10(1), 20.*

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development, 34(10), 1246–1261.*

<http://dx.doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>

---

# Viðaukar

## Viðauki 1 – Viðtalsrammi

### Um viðmælanda

- Hvaða ár ert þú fædd/ur?
- Hverjir eru heimilishagir þínir?
- Hvert er starfsheiti þitt og hlutverk á vinnustaðnum?
- Hversu lengi ertu búin að gegna þeirri stöðu sem þú ert í núna á vinnustaðnum?
- Getur þú sagt mér frá vinnustaðnum þínum?

### Fyrirkomulag vinnu

1. Villtu lýsa starfinu þínu
  - Fylgir verklýsing starfinu þínu?
  - Geturðu sagt mér frá þínum helstu verkefnum ?
  - Geturðu sagt mér frá því hverju þú berð ábyrgð á og hver felur þér verkefni
  - Finnst þér þú fá endurgjöf í starfi? (t.d. þegar þú ert að skila af þér verkefni)
  - Finnst þér þú hafa áhrif t.d. á ákvarðanir?
  - Upplifir þú að þú hafir áhrif eða rödd í vinnunni?
  - Ef svo er, geturðu nefnt mér dæmi?
2. Hvernig er vinnutíminn þinn?
  - Getur þú háttað þínum vinnutímum að einhverju leyti sjálf/ur?
  - Finnst þér mikilvægt að búa yfir slíku frelsi? Að geta háttað þínum vinnutímum sjálfur?
  - Villtu lýsa samspili vinnunar þinnar og fjölskyldulífsins/einkalífsins?
  - Telur þú það mikilvægan þátt í starfi ?

### Starfsánægja, samskipti og líðan í starfi

1. Hvernig finnst þér starfsandinn vera í vinnunni?
  - Hvað telur þú að útskýri það?
2. Hvernig upplifir þú samskipti við samstarfsfélaga þína ?
  - Færðu til dæmis stuðning frá þeim? Er þér sýndur skilningur? O.s.frv.
  - Finnst þér vinátta á vinnustað mikilvæg?

3. Hvernig líður þér almennt í vinnunni?
  - Af hverju?
4. Hvað er það sem drífur þig áfram í starfi?
  - Hver finnst þér vera tilgangurinn í starfinu þínu?
5. Hvað telur þú vera mikilvægt upp á að þörfum þínum sé mætt í starfi og að þú upplifir sem mestu starfsánægjuna?
  - Geturðu sagt mér nánar frá því?
6. Sérð þú þig fyrir þér vera áfram í núverandi starfi ári seinna?
  - Af hverju/af hverju ekki?
  - Getur þú komið með dæmi?
7. Telur þú launakjör þín vera ásættanleg?
  - Ef ekki, viltu útskýra það nánar?

### **Viðhorf í garð stjórnenda**

8. Hvernig myndirðu lýsa stjórnuninni almennt á þínum vinnustað?
9. Hvernig hefur þú upplifað þinn næsta yfirmann? (fá góðar lýsingar hér)
  - Hvernig eru samskiptin á milli ykkar (er þetta einu sinni á dag eða einu sinni í viku eða hvað)
  - Finnst þér þú t.d. fá stuðning? Er þér sýndur skilningur þegar við á?  
O.s.frv.
  - Hvernig finnst þér yfirmenn þínir meta framlag þitt í starfi?
  - Geturðu lýst endurgjöfinni frá næsta yfirmanni? hversu oft talarðu við yfirmann þinn? Og hvernig er það? Mjög formlegt eða ekki formlegt?
10. Hvernig hefur þú upplifað upplýsingaflæðið frá yfirmönnum þínum?
  - Er eitthvað sem mætti betur fara?
11. Hvaða þættir þykja þér eftirsóknarverðir í fari stjórnenda?
12. Finnst þér þú fá tækifæri til starfsþróunar? (geturðu lýst nánar starfinu þínu)
  - Geturðu útskýrt hvernig/hvernig ekki?
  - Hamlar regluverk stjórnenda starfsþróun þína, ánægju o.s.f.rv?
  - Finnst þér tækifæri til starfsþróunar mikilvæg?
  - Gefa stjórnendur þínir þér tækifæri á að þróa starfshætti þína? Ný og flóknari verkefni t.d.
  - Hver finnst þér vera helstu tækifæri þín í starfi ?
  - Er þér falin ábyrgð?
  - Er afmörkun starfsins þíns skýr?

---

**Að lokum**

13. Er eitthvað sem þú telur að mætti almennt standa betur að í vinnunni ?

## Viðauki 2 – Upplýsingabréf til samþykkis

Ágæti viðmælandi

Ég heiti Camelia Iuliönudóttir og er nemandi í forystu og stjórnun í Háskólanum á Bifröst. Ég er að skrifa mastersritgerð og er leiðbeinandinn minn Sigrún Gunnarsdóttir. Ég er að gera eiginlega rannsókn og er eitt af verkefnum mínum að gera viðtalsrannsókn þar sem ég tek viðtöl við u.m.þ.b. 10 einstaklinga, afrita viðtölin og greini þau. Ég hef kosið að rannsaka áhrif stjórnendastíls á starfsánægju og hvatningu yngri kynslóða á vinnumarkaði í dag.

Ég vil þakka þér fyrir að samþykkja að veita mér viðtal. Farið verður með öll gögn sem túnaðarmál og nafn þitt mun hvergi koma fram. Gögnin verða einungis notuð í þessari ritgerð og í engum öðrum tilgangi. Þér er ekki skylt að svara einstökum spurningum og þú getur dregið þig í hlé hvenær sem er.

Ef einhverjar spurningar vakna getur þú haft samband við okkur í [cameliai20@bifrost.is](mailto:cameliai20@bifrost.is) og [sigrungu@hi.is](mailto:sigrungu@hi.is)

**Samþykki:** Ég staðfesti að ég heimila Cameliu Iuliönudóttir að nota þau gögn sem aflað er í þessu viðtali í ritgerðinni sinni sem hún skrifar við Háskólann á Bifröst.

Kær kveðja, Camelia Iuliönudóttir, nemandi í Háskólanum á Bifröst

**UNDIRSKRIFT RANNSAKANDA:**

---

**NETFANG OG SÍMANÚMÉR:**

---

**DAGS:** \_\_\_\_\_ **UNDIRSKRIFT VIÐMÆLANDA:**

---