

MS ritgerð
í mannauðsstjórnun

**Áhrif efnahagshrunsins á viðfangsefni
mannauðsstjóra og líðan þeirra í starfi.**

Halla Valgerður Haraldsdóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Október 2010

Ritgerð þessi er lokaverkefni til MS gráðu
í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands og
er öll afritun óheimil nema með leyfi rétthafa.

© 2010 Halla Valgerður Haraldsdóttir

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík Ísland 2010

Útdráttur

Í þessari rannsókn er athyglinni beint að því hvort efnahagshrunið á Íslandi hafi áhrif á mannauðsstjóra og viðfangsefni þeirra. Rannsakað er hvort breytingar hafa orðið á viðfangsefnum mannauðsstjóra og hvaða áhrif þær breytingar hafi á líðan mannauðsstjóra í starfi. Um eiginlega rannsókn er að ræða. Viðtöl voru tekin við átta mannauðsstjóra hjá fyrirtækjum og stofnunum og leitast við að tala við mannauðsstjóra hjá ólíkum skipulagsheildum, bæði stórum og smáum, til að fá fram viðhorf frá þverskurði íslensks atvinnulífs.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að töluverð breyting hafi orðið á viðfangsefnum mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshrunsins og að afleiðingar efnahagshrunsins á vinnuumhverfi þeirra hafi haft neikvæð áhrif á líðan þeirra og starfsánægju.

Helstu breytingar á viðfangsefnum mannauðsstjóra felast í því að áhersla er lögð á uppsagnir og afleiðingar samdráttaraðgerða. Viðfangsefni sem tengjast ráðningarferlinu og fræðslu- og starfsþróunarmálum hafa dregist verulega saman. Flestir viðmælenda hafa tekið að sér önnur störf innan skipulagsheildanna ásamt því að sinna áfram starfi mannauðsstjóra. Mannauðsstjórar telja breytingastjórnun vera orðin mikilvægt viðfangsefni í starfi og þörf fyrir ráðgjöf, áfallastjórnun og sálgæslu hefur aukist bæði til annarra stjórnenda og starfsmanna.

Í rannsókninni kemur fram að mannauðsstjórar upplifðu streitu og kvíða í tengslum við starf sitt í kjölfar efnahagshruns. Viðmælendur töluðu flestir um að í kjölfar efnahagshruns hafi þeir þurft að sinna bæði hlutverki boðbera slæmra tíðinda og vera um leið ráðgjafi og sálgæsluaðili bæði stjórnenda og annarra starfsmanna. Það er upplifun þátttakenda í rannsókninni að í kjölfar efnahagshrunsins hafi það hlutverk að styðja bæði eigendur eða stjórnendur annars vegar og starfsmenn hins vegar valdið þeim erfiðleikum og vanlíðan í starfi og haft neikvæð áhrif á starfsánægju þeirra.

Abstract

In this research, the emphasis is on finding out whether the economic collapse in Iceland has influenced human resource managers and their responsibilities. The research topic is whether the responsibilities of human resource managers have changed and to which extent those changes influence their job satisfaction. This is a qualitative research. In order to bring forward the opinions of a cross section of Icelandic worklife, interviews were conducted with eight human resource managers of small and large organizational bodies, both companies and institutions.

The outcome of this research suggests a considerable change in the responsibilities of human resource managers following the economic collapse and that the consequences of the collapse on their work environment have had a negative effect on their well-being and job satisfaction.

The main changes in the responsibilities of human resource managers are that there is more emphasis on laying off people and on the consequences of cut-backs. Responsibilities associated with the process of hiring staff as well as educational and developmental issues have been severely reduced. Most of the interviewees have taken on other functions within their organization while maintaining the position of human resource manager. They feel that change management has become an important issue in their line of work, and the need for advice, trauma management and mental support has increased both for other executives and employees as well.

The research shows that human resource managers experienced work-related stress and anxiety following the economic collapse. Most of the interviewees spoke of their post-collapse obligation to serve both as messengers of bad tidings and functioning as counsellor and mental supporter of both executives and other members of staff. The participants of this research have experienced that, following the economic collapse, the role of giving support to owners or executives and other members of staff has caused them difficulties and decreased their well-being at work as well as having a negative effect on their job satisfaction.

Formáli

Verkefni þetta er lokaritgerð í meistaranámi í mannauðsstjórnun við viðskiptadeild Félagsvísindasviðs Háskóla Íslands og er metin til 30 ECTS eininga. Ritgerðin var unnin undir leiðsögn Gylfa Dalmann Aðalsteinssonar og þakka ég honum gott samstarf og ráðleggingar.

Efnahagshrunið á haustmánuðum 2008 var uppspretta hugmyndar um val á umfjöllunarefni. Á þessum umbreytingatíma á íslenskum vinnumarkaði er áhugavert að skoða hvaða áhrif samdráttur í efnahagslífi hefur á starf mannauðsstjóra á Íslandi og líðan þeirra í starfi. Í rannsókninni er athygli beint að mannauðsstjórunum sjálfum og áhrif efnahagshruns skoðuð frá þeirra sjónarhorni. Vinna við ritgerðina hófst á haustmánuðum 2009 og lauk í ágúst 2010.

Ég þakka viðmælendum mínum sérstaklega fyrir þátttöku þeirra í rannsókninni, fyrir að gefa sér tíma til að ræða við mig og deila með mér reynslu sinni og upplifun. Systur minni, Rögnu Haraldsdóttur þakka ég yfirlestur og gagnlegar ábendingar. Síðast en ekki síst þakka ég fjölskyldu minni fyrir þann stuðning og þolinmæði sem þau hafa sýnt á meðan á vinnu ritgerðarinnar stóð.

Efnisyfirlit

Töflu- og myndayfirlit	7
1 Inngangur	8
2 Mannauðsstjórnun	10
2.1 Upphaf og þróun	10
2.1 Hlutverk og viðfangsefni mannauðsstjóra	19
3 Íslenskur vinnumarkaður	26
3.1 Vinnumhverfið og starfsánægja í efnahagshruni.....	29
4 Aðferðafræði	34
4.1 Eigindleg rannsóknaraðferð	35
4.2 Markmið rannsóknað	37
4.3 Rannsóknarsnið og úrtaksaðferð	37
4.4 Undirbúningur viðtala og þátttakendur	37
4.5 Skráning og úrvinnsla gagna.....	39
5 Greining og túlkun gagna	40
5.1 Viðfangsefni mannauðsstjóra.....	40
5.2 Áhrif efnahagshruns á viðfangsefni mannauðsstjóra.....	48
5.3 Áhrif efnahagshruns á líðan mannauðsstjóra í starfi	55
6 Samantekt.....	64
6.1 Gildi rannsóknarinnar	64
6.2 Takmarkanir	64
6.3 Niðurstöður	65
6.4 Tillögur að frekari rannsóknum	69
6.5 Lokaorð.....	70
Heimildaskrá	71
Viðaukar	79

Töflu- og myndayfirlit

Mynd 1. Áherslur í mannauðsstjórnun.....	13
Mynd 2. Níu þættir mannauðsstjórnunar.....	19
Mynd 3. Helstu viðfangsefni mannauðsstjóra fyrir efnahagshrunið.....	66
Mynd 4. Helstu viðfangsefni mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshrunsins.....	66
Tafla 1. Könnun VR á Fyrirtæki ársins.....	32

1 Inngangur

Nú gengur yfir mesta samdráttarskeið í íslensku efnahagslífi á síðari tímum. Með hruni íslenskra viðskiptabanka fór afdrifarík keðjuverkun í gang, yfirstandandi efnahagskreppa sem hefur gríðarleg áhrif á alla íslendinga.

Í þessari rannsókn er athyglinni beint að þeim áhrifum sem ástandið hefur haft á mannauðsstjóra og viðfangsefni þeirra í fyrirtækjum á Íslandi í kjölfar hrunsins. Skoðað er hvaða breytingar hafa orðið á starfi mannauðsstjóra og hvaða áhrif þær breytingar hafa á líðan mannauðsstjóra í starfi. Um eigindlega rannsókn er að ræða. Viðtöl voru tekin við átta mannauðsstjóra hjá fyrirtækjum og stofnunum og leitast við að tala við mannauðsstjóra hjá ólíkum skipulagsheildum, bæði stórum og smáum, til að fá fram viðhorf frá þverskurði íslensks atvinnulífs.

Það sem kveikti áhuga rannsakanda á þessu efni er áhugi á því fjölbreytta og mikilvæga starfi sem mannauðstjórar sinna í fyrirtækjum landsins en gerðar hafa verið rannsóknir þar sem áherslan er í flestum tilfellum lögð á stjórnendur almennt annars vegar og starfsmenn hins vegar. Í þessari rannsókn er athyglinni beint að mannauðsstjórunum og áhrif efnahagskreppunnar rannsökuð út frá sjónarhorni þeirra sjálfra.

Í rannsókninni er spurt eftirfarandi rannsóknarspurninga:

I. Á hvaða hátt hefur efnahagshrunið áhrif á viðfangsefni mannauðsstjóra?

II. Með hvaða hætti hefur efnahagshrunið áhrif á líðan mannauðsstjóra í starfi?

Rannsóknarverkefnið er byggt þannig upp að í fyrstu tveimur meginköflun þess er fjallað um fræðilegan hluta verkefnisins. Fyrst er fjallað um upphaf og þróun mannauðsstjórnunar og kenningar fræðimanna um hlutverk mannauðsstjóra og hvernig það hefur þróast í takt við breytingar á faginu. Í þessum kafla er einnig fjallað um nýjustu niðurstöður alþjóðlegu Cranet rannsóknarinnar um stöðu mannauðsstjórnunar á Íslandi.

Í þriðja kafla er fjallað um íslenskan vinnumarkað og sérstöðu hans í þeim tilgangi að varpa ljósi á þær aðstæður sem íslenskir mannauðsstjórar starfa við í kjölfar efnahagshruns. Í kaflanum er einnig fjallað um áhrif efnahagshruns á vinnuumhverfið og rýnt í rannsóknir bæði erlendra fræðimanna og íslenska rannsókenda. Að fræðilegri umfjöllun lokinni er gerð grein fyrir aðferðafræði rannsóknarinnar í kafla fjögur. Þar er einnig fjallað um úrtak, val á þátttakendum og gagnaöflun.

Í kafla fimm eru gögnin greind og túlkuð. Kaflinn er í þremur hlutum og í þeim eru undirkaflar sem skýra nánar þau þemu sem ákveðið var að ganga út frá í þeim tilgangi að svara rannsóknarspurningunum. Að lokum er fjallað um gildi og takmarkanir rannsóknarinnar auk þess sem rannsóknarspurningunum er svarað og niðurstöður dregnar saman.

2 Mannauðsstjórnun

Í þessum kafla er fjallað um þróun fagsins frá hefðbundinni starfsmannastjórnun til stefnumiðaðrar mannaútsjórnunar og athygli beint að framlagi helstu fræðimanna á sviðinu. Einnig er fjallað um rannsóknir helstu fræðimanna á hlutverkum mannaútsjórnans og helstu viðfangsefnum hans.

2.1 Upphaf og þróun

Hugtakið starfsmannastjórnun má rekja til norður Ameríku við upphaf síðustu aldar en í kjölfar fyrri heimstyrjaldar var skortur á vinnuafli og mikil almenn starfsmannavelta í uppgangi efnahagslífsins. Fyrstu greinarnar birtust um starfsmannastjórnun um þetta leyti og fyrstu námskeiðin haldin í Tuck School við Dartmouth University árið 1915 (Kaufmann, 2002).

Við skoðun heimilda um upphafsár starfsmannastjórnunar kemur í ljós að það er á krepputímum sem sjónir manna beinast að því að efla og styrkja mannaúðinn. Skortur á vinnuafli í kjölfar styrjaldar annars vegar og stöðnun amerísks iðnaðar hins vegar eru, meðal annarra þátta, það sem vekur athygli rannsakenda á því að í starfsfólkinu búi auðlind sem hægt er að virkja og þróa með aðferðum mannaútsjórnunar. Þar kemur einnig til sú staðreynd að á meðan karlar háðu stríð héldu konur uppi framleiðslunni í verksmiðjunum. Þær áttu þannig sinn þátt í að koma á framfæri hinum mjúku hliðum mannaútsjórnunar sem á þeim tíma fólust meðal annars í því að fá mat og lágmarks heilsugæslu í vinnunni (Legge, 1995).

Á upphafsárum starfsmannastjórnunar var viðhorfið að starfsmenn væru vandamál sem þyrfti að ná böndum yfir. Staðhæft var að þarfir starfsmanna og atvinnurekanda færu ekki saman og að stéttarfélag börðust fyrir réttindum starfsmanna í óþökk atvinnurekanda. Augunum var beint að aga og aukinni framleiðslu, starfsmannaveltu og fjarvistum í þeim tilgangi einum að hámarka arð atvinnurekandans. Upp úr 1920 komu fram kenningar um að vinnan hefði félagslegt gildi, starfsmenn tengdust félagslega og að innan skipulagsheilda mynduðust samfélög starfsmanna. Í kjölfarið komu fram hugmyndir um að stjórnendur ættu að gera starfsmenn að meiri þátttakendum á vinnustað og huga meira að persónulegum þörfum einstaklinga í skipulagsheildinni (Ferris o.fl., 2004). Vinnuveitendur sem aðhylltust velferðarkapitalisma vildu að fyrirtækin, frekar en stéttarfélögin, stuðluðu að öryggi

og velferð starfsmanna og til að koma í veg fyrir að starfsmenn gerðust meðlimir í stéttarfélögum hófu þeir að bjóða heilsugæslu og eftirlaun. Í kjölfarið var farið að efna til skoðanakannana meðal starfsmanna og huga að því að stofna til langtímasambands við starfsmenn í þeim tilgangi að efla fyrirtækjamenningu, árangurstengja laun og skipuleggja hópvinnu (Beardwell og Claydon, 2007).

Á árunum 1930 til 1950 breytast áherslurnar frá starfsmannastjórnun í kjölfar þess að verkalýðsfélögum óx fiskur um hrygg og urðu æ mikilvægari hlekkur í sambandi hins almenna starfsmanns og vinnuveitenda. Rannsakendur lögðu mesta áherslu á samskipti vinnuveitenda og verkalýðsfélaga allt til upp úr 1970 þegar hlutverk verkalýðsfélaga fór minnkandi í kjölfar aukins atvinnuleysis í aðaliðngreinum en í kjölfarið var kastljósinu beint að starfsmannastjórnun og ekki síst þeirri hugmynd að mannauðurinn gæti mögulega verið sú auðlind sem þyrfti til að ná samkeppnisforskoti. (Ferris o.fl., 2004).

Árið 1954 hafði Peter F. Drucker kynnt viðhorf sitt til stjórnunar mannauðs og kallað eftir því að stjórnendur gæfu félagslegum þörfum starfsmanna gaum. Hann hélt því fram að nauðsynlegt væri að hanna störf sem ögruðu og þróuðu einstaklingin. Drucker gagnrýndi hefðbundna starfsmannastjórnun sem að hans mati hafði lagt áherslu á að einstaklingurinn hefði engan áhuga á því að vinna og að starf starfsmannastjóra fælist fyrst og fremst í því að slökkva elda (Marciano, 1995).

Um miðbik níunda áratugarins komu fram tveir hópar bandarískra fræðimanna sem kynntu nýjar nálganir í mannauðsstjórnunarkenningum. Þetta voru annars vegar Beer, Spector, Lawrence, Mills og Walton (1985) við Harvard háskóla og hins vegar Fombrun, Tichy og Devanna (1984) við Michigan Business School. Kjarni kenninga beggja þessara hópa er sú sýn að umhverfi skipulagsheilda sé síkvikt og hreyfanlegt sem geri það að verkum að mannauðurinn sé það sem standi undir vexti og samkeppnishæfni skipulagsheildanna. Einnig er lögð áhersla á sköpun æskilegrar fyrirtækjamenningar og samþættingu mannauðsstjórnunar við rekstrarleg markmið skipulagsheilda (Guest, 1987; Hendry og Pettigrew, 1992; Legge, 1995).

Það sem aðallega greinir nálganirnar í sundur er annars vegar áhersla Michigan-hópsins á hámarksnýtingu mannauðsins með stefnumótun og áætlanagerð að vopni þar sem mannauðurinn er talinn vera undirstaða samkeppnishæfni skipulagsheilda. Hins

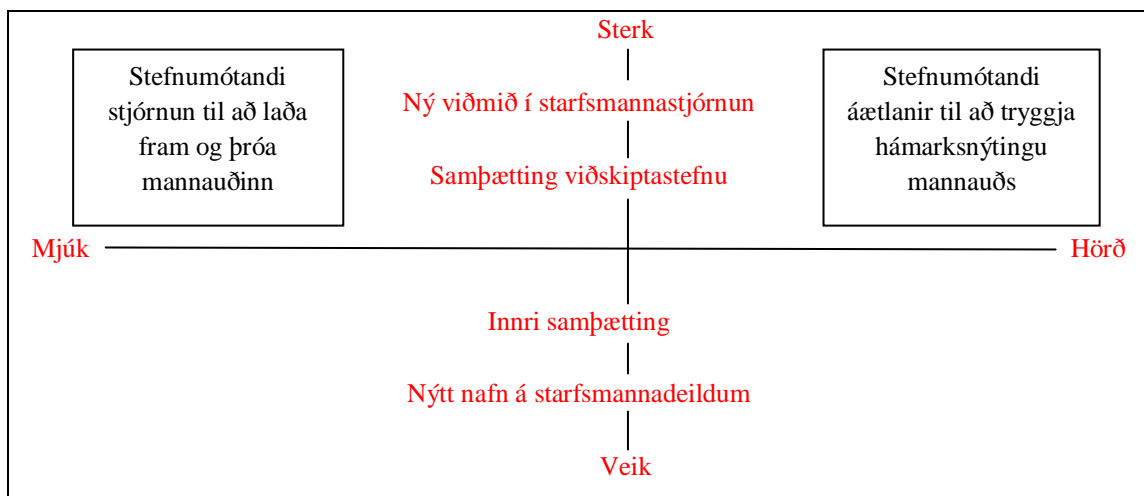
vegar er það áhersla Harvard-hópsins á að þróa og hlúa að mannauðnum en ekki eingöngu hámarka nýtingu hans (Hendry og Pettigrew, 1992; Legge, 1995).

Í grundvallaratriðum snýst mannauðsstjórnun samkvæmt Michigan nálguninni um ákveðið samhæft aðgerðarferli við að velja rétta starfsfólkið, meta frammistöðu þess, þjálfna, þróa og umbuna þannig að árangurinn verði sem bestur. Litið er á fyrirtækið sem eina einingu og ekki tekið tillit til ólíkra sjónarmiða eða hagsmuna. Háþögn hagnaðar eða verðmætasköpunar er megin markmiðið. Sú nálgun sem Harvard hópurinn byggir á snýst minna um skynsemis- eða rökhyggju og meira á þeirri forsendu að fyrirtæki eða skipulagsheild sé bandalag þátttakenda eða hagsmunaaðila. Áhersla Harvard nálgunarinnar snýst um stjórnunarákvarðanir og aðgerðir í starfsmannamálum sem hafa áhrif á tengslin á milli fyrirtækis eða stofnunar. Mannauðsstjórnun þarf samkvæmt því að leggja áherslu á allt það jákvæða sem býr í starfsfólkinu, sköpunarkraftinn, frumleikann, þekkinguna, tryggðina og hollustuna. Samkvæmt Harvard nálguninni er það hlutverk stjórnenda að velja stefnu og verklagsaðgerðir varðandi þátttöku starfsfólks og áhrifamátt, samþættingu aðgerða starfsmannamála og umbunar til starfsfólks. Þá er það einnig hlutverk stjórnenda að velja það vinnuskipulag sem best hæfir í umhverfi fyrirtækis eins og samkeppnisumhverfi, ástand efnahagslífsins og aðstæður á vinnumarkaði. Ennfremur þarf að taka mið af innri þáttum eins og fyrirtækjamenningu, innra skipulagi og tækni ásamt ólíkum hagsmunum eigenda, starfsfólks og viðskiptavina. Þessi nálgun Harvard hópsins er oft orðuð svo að þar sé áherslan meira á mýkri þætti markvissrar starfsmannastjórnunar. Ef til vill er það vegna þess að ekki er eingöngu um að ræða rökvisrar skynsemisstjórnunaraðferðir byggðar á útreikningum, áætlanagerð og umbun sem er eingöngu í formi fjárhagslegs ávinnings. Áherslan er þess í stað lögð á uppbyggingu trausts, tryggðar og hæfni starfsmanna með þjálfun og starfsþróun, góðu viðskiptasambandi og hvatningu (Beer o.fl., 1985; Legge, 1995; Storey, 1992; Guest, 1987; Inga Jóna Jónsdóttir, 2003).

Mannauðsstjórnun hefur þannig stundum verið skipt í mjúka nálgun og harða nálgun. Mjúk mannauðsstjórnun byggir á áherslum á uppbyggileg samskipti, endurgjöf og hvatningu til starfsmanna. Með hinni mjúku aðferð er lögð áhersla á að laða fram tryggð og að þróa mannauðinn. Mjúka mannauðsstjórnun má gjarnan sjá í efnahagslegri uppsveiflu, málefni sem snerta starfsmenn fá þá gjarnan aukið vægi og

auknu fé er varið til mannauðstengdra verkefna, starfsþróunar og símenntunar. Í efnahagslægð er gjarnan meiri áhersla lögð á harða nálgun mannauðsstjórnunar. Hin harða útgáfa mannauðsstjórnunar felur í sér áherslu á stefnumótandi áætlanir til að tryggja hámarksnýtingu mannauðsins. Megináhersla er lögð á afkomu skipulagsheilda og verkefni á sviði mannauðsmála gjarnan látin mæta afgangi. Efnahagslægð er í slíkum tilfellum gjarnan notuð sem afsökun til að lækka kostnað og ná fram hagræðingu (Storey, 1992; Legge, 1995).

Storey (1992) skilgreinir einnig veika mannauðsstjórnun sem hefur tilvísun í hefðbundið starfsmannahald og yfir í sterka mannauðsstjórnun þar sem samþætting við viðskiptastefnu er lykilhugtak. Eins og sjá má má á mynd eitt hér að neðan flokkar hann skilgreiningar á mannauðsstjórnun út frá tveimur víddum þar sem önnur víddin greinir á milli hinnar hörðu og hinnar mjúku mannauðsstjórnunar. Hin víddin snertir það hvernig stefnumiðuð mannauðsstjórnun aðgreinir sig frá hinu hefðbundna starfsmannahaldi.



Mynd 1. Áherslur í mannauðsstjórnun – kortlagning John Storey (1992), (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003)

Storey (1992) hefur einnig greint frá 27 þáttum sem hann telur að aðskilji hefðbundið starfsmannahald frá mannauðsstjórnun. Helstu atriðin í greiningu hans fela í sér að þar sem hefðbundin starfsmannastjórnun er við lýði, fela samningar á milli starfsmanna og stjórnenda í sér skýra útlistun á því til hvers er ætlast af starfsmönnum, og allt verklag byggist á settum reglum. Deilur sem eiga sér stað í vinnusambandinu eru leystar af stéttarfélögum. Ráðningarsamningar byggja á settum kjarasamningum sem tekið er mið af við ákvörðun launa. Ákvarðanatataka gengur hægt fyrir sig og þátttaka

starfsmannastjóra í áætlanagerð er takmörkuð. Stjórnunarstíll í fyrirtækjum með hefðbundna starfsmannastjórnun er aðgerðabundin og hlutverk stjórnandans felst aðallega í því að fylgjast með því að farið sé eftir settum reglum. Mikilsverðir stjórnunareiginleikar felast í því að kunna að semja við starfsmenn og eru stjórnendur drifnir áfram af skýrt skilgreindum ferlum. Starfsmannadeildir sjá um að miðstýra starfsmannamálum og stýra einnig aðgangi starfsmanna að fræðslu og starfsþróun. Hönnun starfa einkennist af skýrri verkaskipting og innan fyrirtækja eru margar tegundir starfa og deilda. (Storey, 1992).

Með mannauðsstjórnun telur Storey (1992) að stuðlað sé að því að starfsmenn eflist og finni jafnvel hjá sér hvata til að standa sig betur en ráðningarsamningurinn segir til um. Markmiðið er að þeir leggi sig stöðugt betur fram í störfum sínum en jafnframt er umhverfið ekki eins mótað af stífum reglum sem þeim er ætlað að fara eftir. Ráðningarsamningar eru einstaklingsbundnir en þó byggðir á kjarasamningum viðkomandi starfsgreinar og laun og hlunnindi endurspeglar framlag og frammistöðu starfsmanns. Áhersla er á að deilur séu leystar innan veggja fyrirtækisins, í hópvinnu og án aðstoðar utanaðkomandi aðila. Ákvarðanataka er hröð og mannauðsstjórar eru þátttakendur í áætlanagerð. Stjórnunarstíll er svokallaður umbreytingastíll þar sem stjórnendur hvetja starfsmenn og greiða þeim leið í störfum sínum og er sveigjanleiki lykilatriði. Mannauðsmálum er dreifstýrt og þau lögð meira í hendur millistjórnenda og starfsskilgreiningum er fækkað. Áhersla er einnig lögð á aukið flæði upplýsinga og að stöðugur lærdómur fari fram innan skipulagsheildarinnar (Storey, 1992).

Eins og sjá má er hér um að ræða töluverðar andstæður á sviði mannauðsstjórnunar þar sem hefðbundin starfsmannastjórnun er annars vegar og mannauðsstjórnun hins vegar. Ætla má að raunveruleikinn sé þó sjaldnast svo einfaldur að hægt sé að flokka skipulagsheildir í annan flokkinn frekar en hinn.

Guest (1987) heldur því fram að hægt sé að greina þrjú mismunandi „útfærslu- eða framkvæmdastig nýrrar stjórnunarkenningar“ (Inga Jóna Jónsdóttir, 2003). Ein útfærslan feli í sér að endurnefna hefðbundna starfsmannastjórnun, gefa greininni nýtt nafn án þess að til komi neinar breytingar. Önnur útfærsla væri þannig að hlutverk og skyldur starfsmannadeilda væri endurskilgreindar og endurskipulagðar í anda mannauðsstjórnunar. Áhersla væri aukin á skýrar útfærslur ýmissa grunnþátta

mannauðsstjórnunar eins og ráðningar, mat á frammistöðu, þjálfun, þróun og umbunakerfi.

Þriðja útfærslan er að mannauðsstjórnun aðgreini sig skýrt frá hefðbundinni starfsmannastjórnun. Hvernig hún aðgreindi sig byggðist á því hversu vel mannauðsstjórnunin væri samtvinnuð stefnumiðaðri stjórnun skipulagsheildarinnar og áhersla lögð á fulla og jákvæða nýtingu auðlindarinnar (Guest, 1987).

Kearns (2003) setti fram kenningu um þroskaferli mannauðsstjórnunar og lýsti ferlinu frá hefðbundnu starfsmannahaldi yfir í stefnumiðaða mannauðsstjórnun þannig að hægt væri að skipta því í sex þroskastig. Á stigi núll er engin meðvituð sýn um það hvernig mannauð er stjórnað. Á þroskastigi eitt er um hefðbundna starfsmannastjórnun að ræða þar sem unnið er eftir öllum lágmarkskröfum sem lög kveða á um er varða kjör og réttindi. Á þroskastigi tvö er ekki talin þörf á sérstakri starfsmannadeild í skipulagsheildinni en stjórnendum ljóst að ávinningur felst í því að vanda ráðningaferla og skrá viðameiri upplýsingar um starfsmenn. Stjórnendur skipulagsheilda á þessu þroskastigi telja það til bóta að standa faglega að stjórnun starfsmannamála. Á þriðja þroskastigi er tekin meðvituð ákvörðun um að starf í mannauðsmálum sé unnið á skipulagðan og kerfisbundin hátt. Starfsmannastjóri er ráðin til að sinna þessum málaflokki og frammistöðumat sett á laggirnar en Kearns telur að á þessu stigi megi greina fyrstu einkenni frammistöðumenningar. Aukin krafa er á hagkvæmni og góða stjórnunarhætti og framlag starfsmannastjórnunar metið meira en áður (Kearns, 2003).

Milli þriðja og fjórða þroskastigs er töluverður munur. Á fjórða stigi eru árangursmælingar ekki eingöngu miðaðir við fjárhags- og rekstrarlega mælikvarða heldur er árangur einnig mældur út frá mælikvörðum sem snúa að mannlegum þáttum. Vinnustaðagreiningar eru framkvæmdar reglulega og góð niðurstaða úr þeim telst vera öðrum til fyrirmyndar. Auknum fjármunum er einnig varið í málaflokkinn. Niðurstöður starfsmannakannana eru farnar að vera í takt við rekstrarlegar niðurstöður. Aukin áhersla er lögð á að fylgjast með frammistöðu starfsmanna og framlag mannauðsstjórnunar metið af stjórnendum sem nauðsynlegur þáttur í árangursríkri stjórnun og óaðskiljanlegur hluti skipulagsheildarinnar. Fimmta stigið er umbreytingastig til að færast yfir á sjötta stig. Hópvinna eykst og meira frjálsræði ríkir

hjá millistjórnendum við ákvarðanatöku. Breytingar eiga sér stað í þá átt að í stað áherslu á rekstrarlegar niðurstöður er áherslan á stefnumiðaða sýn (Kearns, 2003).

Á sjötta þroskastigi er skipulagsheildin eitt heildstætt kerfi þar sem starfsmenn og stjórnendur vinna saman og í hópum. Nýsköpun og hugmyndavinna er stöðug og starfsmenn upplifa að skoðunum þeirra og hugmyndum er vel tekið þó svo að þær komist ekki allar í framkvæmd. Þannig upplifa þeir meira frjálsræði og engar hindranir í því að njóta sín og verðleika sinna. Það skapast sú menning og vilji að starfsmenn leggi sig fram í starfi umfram væntingar og hafa þá trú á stjórnkerfi skipulagsheildarinnar að þar séu ákvarðanir teknar með upplýstum og sanngjörnum hætti (Kearns, 2003).

Kearns (2003) telur að einkenni þroskastiganna sex geti auðveldlega skarast með ýmsum hætti og að ekki sé um að ræða ferli sem allar skipulagsheildir fari í gegnum frá upphafi. Hann bendir einnig á að þegar nýtt fyrirtæki er stofnað sé það stjórnenda þess að ákveða á hvaða þroskastigi mannauðsstjórnunar þeir vilji að fyrirtækið sé. Til þess þurfi að velja í stjórnunarstöður þá sem telja fagleg vinnubrögð í mannauðsstjórnun eðlilegan hluta af rekstri fyrirtækja.

Þróun mannauðsstjórnunar getur átt sér stað á ólíkan hátt milli skipulagsheilda. Til eru ótal verkfæri sem flokkast undir mannauðsstjórnun og sífellt er verið að leita leiða til að nýta þau þannig að það henti skipulagsheildum til að ná sem bestum árangri. Fræðigreinin er auk þess í sífelldri þróun í takt við tíðarandann og ytra umhverfi og því eflaust engin ástæða til að festa endanlegar skilgreiningar. Fagið er því hægt að skilgreina með misjöfnun hætti eftir því frá hvaða sjónarhóli viðkomandi fræðimaður er að horfa. Hin síðari ár hefur áhersla fræðimanna þó fyrst og fremst beinst að því að verkefni á sviði mannauðsstjórnunar séu stefnumiðuð.

Þróuninni frá hefðbundinni starfsmannastjórnun til stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar hefur verið lýst sem tveggja þrepa þróun: Fyrri þrepið sé frá hefðbundinni starfsmannastjórnun til mannauðsstjórnunar eins og fram hefur komið, og síðara þrepið frá mannauðsstjórnun til stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar (Schuler og Jackson, 2006).

Á meðan hin klassíska skilgreining á starfsmannastjórnun er að nýta mannauðinn sem best þannig að markmið skipulagsheilda náist (Legge, 1995), er algeng skilgreining á stefnumiðaðri mannauðsstjórnun að búa til tengingu eða samtvinna stefnu skipulagsheilda og stefnu í mannauðsmálum (Gratton o.fl., 1999). Í sama streng taka Akdere (2006), Beardwell o.fl. (2004) og Kearns (2003) en þessir fræðimenn eru sammála um að í stefnumiðaðri mannauðsstjórnun felist áhersla á að verkefni og aðferðir mannauðsdeilda séu tengdar viðskiptastefnu fyrirtækjanna og skapi þeim þannig aukið virði og samkeppnisforskot.

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun hefur einnig verið skilgreind sem leið til að tengja saman mannauðsstjórnun og stefnumiðuð markmið skipulagsheilda í þeim tilgangi að bæta árangur, þróa menningu, frumkvöðlastarf og gera skipulagsheildum kleift að bregðast fljótt við breytingum (Tyson, 1999).

Kearns (2003) telur að grundvöllur starfsmannastefnu sé viðskiptastefna skipulagsheildarinnar og að bein tenging eigi að vera á milli þeirra því þannig geti mannauðsstjórnun orðið stefnumiðuð og aukið virði skipulagsheildarinnar. Starfsmannastefna eigi að stuðla að því að ná sem mestu virði út úr starfsmönnum en ef starfsmenn standi sig vel eigi þeir einnig að sjá ávinning af framlagi sínu.

Í ráðningarferlinu er mikilvægt að hafa í huga hinn svokallaða sálfræðilega samning. Það er sá huglægi gagnkvæmi samningur sem myndast og verður til í hugum bæði starfsmanna og vinnuveitenda í upphafi ráðningarferilsins. Hann byggir á þeim væntingum sem gefnar eru um starfið og þeim væntingum sem vinnuveitandinn hefur til nýs starfsmanns. Auknar líkur eru á því að ráðningarsambandið vari stutt ef væntingar annars aðilans eða beggja eru ekki uppfylltar (Lester og Kickul, 2001; Rousseau, 1995). Breytingar á sálfræðilega samningnum fela í sér að ekki er lengur horft til starfsmanna sem æviráðinna einstaklinga heldur er hver og einn ábyrgur fyrir sinni starfsþróun. Einstaklingurinn þarf því sjálfur að ákveða persónulegar þarfir sínar til fræðslu, endurmenntunar og starfsþróunar. Hver og einn er ábyrgur fyrir því að gera sjálfan sig að „góðri söluvöru“ til að geta auðveldlega skipt um vinnustað og þróast í starfi. Þetta setur samband vinnuveitenda og starfsmanns í annað samhengi, væntingar hvors um sig til hins hafa breyst. Ráðningaferlið gerir einnig ráð fyrir að verið sé að ráða í einstakt fyrirfram skilgreint starf en störf eru þrátt fyrir það sífellt að

Þróast þannig að krafa um góða almenna þekkingu er nauðsynleg. Síðbreytilegt umhverfi kallar á það að skipulagsheildir einblíni á kjarnastarfssemi sína og verkefni stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar í því sé að finna, þróa og halda í starfsfólk sem styður við stefnu skipulagsheildarinnar (Buyens o.fl., 2004; Lester og Kickul, 2001; Rousseau, 1995).

Í sama streng tekur Storey (2001) og heldur því fram að þeir starfsmenn sem búi yfir mestri þekkingu hafi aukið samningsstöðu sína á meðan samningsstaða ófaglærðra starfsmanna hafi minnkað að sama skapi. Hin óáþreifanlega eign skipulagsheilda felist í þekkingu starfsmanna þeirra og sé lykilþáttur í að skapa þeim samkeppnisyfirburði. Þetta hefur því mikil áhrif á það hvernig mannauð er stjórnað þar sem mikil áhersla er lögð á að halda í starfsmenn sem búa yfir sérhæfðri og verðmætri þekkingu.

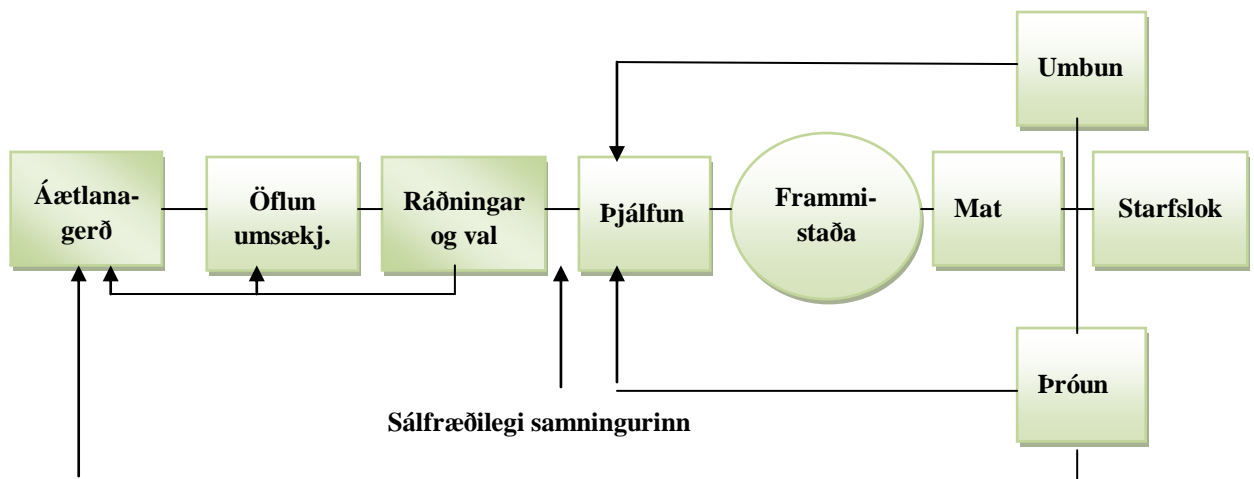
Þrátt fyrir að mannauðurinn sé talinn dýrmætastur auðlinda til að ná samkeppnisforskoti er víða horft til mannauðsdeilda sem kostnaðarsamra eininga sem best væri að úthýsa. Ef aðeins er horft á mannauðsstjórnun út frá kostnaði er nauðsynlegt að sanna svart á hvítu hvernig stefnumiðuð mannauðsstjórnun getur aukið virði skipulagsheildarinnar. En ef engar mælingar styðja þá fullyrðingu er erfitt að sannfæra og sanna raunverulegt framlag til rekstrarins og fá stjórnendur til að taka þátt og nýta sér þau fræði sem stefnumiðuð mannauðsstjórnun boðar (Buyens o.fl., 2004). Fullyrðingar um áhrif mannauðsstjórnunar á árangur eða velgengni fyrirtækja hafa sætt gagnrýni. hafa efasemdir og gagnrýna skort á samhljómi um það hvað falli undir mannauðsstjórnun. Kearns (2003) og Hesketh og Fleetwood (2006) telja að hætt sé við því að horft sé framhjá áhrifum annarra sjórnunaraðgerða og því sé möguleiki á því að áhrifum mannauðsstjórnunar sé gert hærra undir höfði en tilefni sé til. Þeir telja einnig að erfitt sé að benda á það hvort ákveðnir þættir mannauðsstjórnunar séu orsök eða afleiðing og að ýmsar breytur, aðrar en aðgerðir mannauðsstjórnunar, geti haft áhrif á rekstarlega frammistöðu fyrirtækja. Þeir benda á að þegar vísindalegum aðferðum er beitt við greiningu tengsla sé hætta á að einungis sé horft á þá þætti sem hægt er að gefa tölfræðilegt gildi á kostnað þeirra sem ekki er hægt að magnbinda, sem þar af leiðandi verði útundan. Hér þurfi því að horfa til flókens samhengis hverju sinni og horfa til undirliggjandi þátta sem eru að verki í félagslegum ferlum innan hvernar skipulagsheildar og renna stoðum undir ýmis verkefni mannauðsstjórnunar.

Í næsta kafla er fjallað um kenningar fræðimanna um hlutverk mannauðsstjóra og hvernig það hefur þróast í takt við breytingar í faginu.

2.1 Hlutverk og viðfangsefni mannauðsstjóra

Með hvaða hætti hefur efnahagshrunið áhrif á viðfangsefni mannauðsstjóra er önnur af þeim spurningum sem leitast er við að svara í þessari rannsókn. Í þessum kafla er fjallað um kenningar fræðimanna á hlutverki og viðfangsefnum mannauðsstjóra.

Eins og sjá má á mynd tvö er með einföldum hætti hægt að skipta viðfangsefnum mannauðsstjórnunar upp í níu þætti (Fombrum, Tichy og Devanna, 1984; Beer, Spector, Lawrence, Quin Mills og Walton, 1985; Hendry og Pettigrew, 1990; Storey, 1992)



Mynd 2. Níu þættir mannauðsstjórnunar (Sigrún H. Kristjánsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006).

Samkvæmt mynd tvö hér að ofan hefst mannauðsferlið á áætlanagerð þar sem þörfin fyrir mannauð er greind og þegar sú áætlun liggur fyrir þarf að afla umsækjenda og velja starfsmann. Eftir að ráðningarferli er lokið tekur starfsmaður til starfa og við tekur starfsþróunarferli þar sem frammistaða starfsmannsins er metin, hann fær þjálfun og hann getur átt von á umbun. Ráðningarferlinu lýkur með starfslokum en ástæður starfsloka geta verið með ýmsum hætti og gilda lög um réttindi og skyldur bæði launþega og vinnuveitenda þar um.

Ulrich (1997) telur að skipta megi hlutverki mannauðsstjóra í fjögur megin verkefni. Mannauðsstjóri eigi að vera *stefnumótandi meðeigandi* sem yfirstjórn vinni með við stefnumótun skipulagsheildar. Mannauðsstjóri eigi að greina stöðu skipulagsheildarinnar með tilliti til getu og hæfni og tryggja að stefna skipulagsheildarinnar og verkefni mannauðsstjórnarinnar vinni saman.

Ulrich heldur því einnig fram að mannauðsstjóri eigi að vera *stjórnunarlegur sérfræðingur og ráðgjafi* sem veitir öðrum stjórnendum leiðsögn og stuðning við stjórnun mannauðs. Ulrich (1997) telur einnig að mannauðsstjóri eigi að vera *umboðsmaður starfsmanna* sem felur í sér að hvetja starfsmenn áfram í verkum sínum og tryggja skuldbindingu þeirra. Í samvinnu við aðra stjórnendur, eigi mannauðsstjóri að stuðla að því að starfsmenn geti staðið undir þeim kröfum og væntingum sem gerðar eru til þeirra og tryggja að viðhorf starfsmanna fái hljómgrunn meðal stjórnenda.

Síðast en ekki síst eigi mannauðsstjóri að vera *breytingastjóri*. Sem slíkur eigi hann að tryggja að breytingar leiði ekki til hræðslu og mótþróa heldur séu breytingar settar þannig fram að starfsmenn upplifi þær sem jákvæðar. Francis og Keegan (2006) benda á að ef tekið sé mið af kenningum Ulrich sé hlutverk mannauðsstjórans tvíþætt þar sem takast á þarfir starfsmanna annars vegar og markmið skipulagsheildarinnar hins vegar og vandinn felist í því að finna jafnvægi þar á milli. Tyson (1999) bendir einnig á að eitt af hlutverkum mannauðsstjóra sé að breiða út þau gildi og viðhorf sem ætlast er til að höfð séu að leiðarljósi í skipulagsheildinni. Það felur í sér mikilvægan þátt breytingastjórnunar sem er að innleiða nýjan hugsanahátt og breyttar áherslur í takt við breytingar í rekstri.

Kearns (2003) heldur því fram að til þess að mannauðsstjórar geti fallið undir skilgreiningar Ulrichs á hlutverki mannauðsstjóra sem meðeiganda þurfi hann að fallast á að taka skipta ábyrgð með öðrum stjórnendum um að ná markmiðum skipulagsheildar. Þegar upp er staðið séu það aðgerðir mannauðsstjóra eða mannauðsdeilda, jafnt sem annarra, að hámarka arðsemi skipulagsheildarinnar. Kearns (2003) heldur því einnig fram að mannauðsstjórar standi oft frammi fyrir þeim vanda að meta gildi einstaklinga á mótis við gildi skipulagsheildarinnar og þurfi að meta hvort lík gildi séu samræmanleg eða ekki. Ef starfsmenn eru ekki sammála gildum

skipulagsheildarinnar hafi það áhrif á hollustu þeirra og árangur og að ekki sé hægt að gera ráð fyrir að þeir leggi sig allan fram í starfi (Kearns 2003).

Sikula (2001) heldur því fram að vegna mikilla breytinga sem átt hafa sér stað á vinnumarkaði séu hugtök eins og tryggð, hollusta og starfsreynsla innan skipulagsheilda mun minna metin en áður. Hann bendir á að óstöðugleikinn í rekstri skipulagsheilda geti verið svo mikill að breytingastjórnun og krísustjórnun séu að verða þungamiðjan í starfi mannauðsstjóra.

Mannauðsstjórar standa frammi fyrir því að þurfa að stjórna auknum fjölbreytileika í starfsmannahópum í tengslum við alþjóðavæðingu í starfsemi skipulagsheilda (Schuler og Jackson, 2006). Friedman (2007) rannsakaði þátt mannauðsstjórnunar í fjölbjóðlegum fyrirtækjum meðal annars út frá hugmyndum Ulrich (1997) um fjögur hlutverk mannauðsstjóra sem fjallað var um hér að ofan. Hann skoðaði hlutverkin út frá áskorunum í alþjóðavæðingu skipulagsheilda og eru helstu niðurstöður hans þær að hlutverk mannauðsstjóra felist í því að vera stefnumótandi meðeigandi sem aðstoðar aðra stjórnendur við að byggja upp og efla getu og hæfni mannauðs. Mannauðsstjóri eigi einnig að vera stjórnunarlegur sérfræðingur, umboðsmaður starfsmanna og breytingastjóri sem hjálpar stjórnendum að skapa sameiginlega sýn, markmið og hlutverk og sýnir fram á mikilægi breytinga um leið og hann stillir saman strengi ólíkra hópa. Sú hæfni sem mannauðsstjórar í alþjóðlegum fyrirtækjum þurfa að tileinka sér felur í sér þekkingu á lagalegu umhverfi í því landi sem skipulagsheildin starfar í. Einnig þarf að tryggja að stjórnendur þekki, skilji og tileinki sér þau menningarlegu áhrif sem gilda í hverju landi við stjórnun mannauðsmála (Beardwell o.fl., 2004; Friedman, 2007).

Lawler og Boudreau (2006) segja að mannauðsdeildir geti styrkt stöðu sína innan skipulagsheilda með því að vera stjórnendum ráðgefandi aðili. Þannig gefist mannauðsstjórnendum tækifæri til að auka vægi sitt um leið og þeir verði upplýstari um stefnumótun stjórnenda. Sú sérfræðiráðgjöf sem felst í mannauðsstjórnun megi greina á mati á áhrifum stjórnunar, stefnumótun, árangursmati og ráðgjöf sem snýr að umbun og starfsþróun starfsmanna og stjórnenda. Mun sjaldnar sé leitað eftir stuðningi mannauðsstjórnenda við breytingastjórnun eða við gerð áhættumats og

greina Lawler og Boudreau (2006) þar sóknarfæri mannauðsstjórnenda til að hafa meiri áhrif á stefnumótandi þætti í rekstri skipulagsheilda.

Samkvæmt rannsókn Giannantonio og Hurley (2002) eru helstu verkefni mannauðsstjóra stjórnun breytinga, starfsánægja, hollusta og frammistaða starfsmanna en mikilvægustu verkefni snúa að gerð ráðningarferla, starfslýsinga, launakannana, þjálfunaráætlana og kostnaðargreininga. Samkvæmt rannsókn þeirra er helsta færni sem mannauðsstjórar þurfa að búa yfir færni í mannlegum samskiptum, virk hlustun og orðfærni.

Gerður G. Óskarsdóttir (1990) gerði starfslýsingar fyrir ýmsa starfshópa og voru helstu hlutverk íslenska starfsmannastjóra samkvæmt þeirri greiningu yfirumsjón með starfsmannahaldi og málefnum starfsmanna s.s. launamál, fræðslumál, ráðningar, samningamál og velferðarmál. Menntunarlegur bakgrunnur mannauðsstjóra er eðlilega misjafn en á síðustu árum hefur verið reynt að varpa ljósi á það hvaða þekkingu og hæfni þarf að hafa til að geta sinnt starfi mannauðsstjóra. Má þar nefna þekkingu á samskiptum aðila vinnumarkaðarins, stéttarfélagum, vinnuveitendum, kjarasamningum og lausn ágreinings (Cappelli, 1991; Van Einde og Tucker, 1997). Þekking á rekstri og viðskiptum og helstu lykiltölum sem tengjast þeim s.s. fjármálum og fjárhagsbókshaldi (Lawson, 1990; Lawson og Limbrick, 1996; Ulrich, Brockbank, Yeung og Lake, 1995) og þekking sem tengist hinum mannlega þætti eins og samskiptum, virkri hlustun, greiningarhæfni, leiðtogafærni og stjórnun breytinga (Lawson og Limbrick, 1996; Ulrich o.fl., 1995; Hansen, 2000; Hansen o.fl. 1996).

Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar á störfum mannauðsstjóra á Íslandi. Í rannsókn Sigurlaugar Elsu Heimisdóttur (2009) á áhrifum efnahagshruns á starfsmenn og starfsmannahald kemur fram að svo virðist sem erfiðum starfsmannamálum hafi fjölgað í kjölfar efnahagshrunsins. Aukin þörf sé á sálægslu starfsmönnum til handa og ráðgjöf til stjórnenda vegna starfsmannamála. Meiri tími fer í hagræðingaraðgerðir og sparnað en minni umsýsla tengist ráðningum og mannbreytingum. (Sigurlaug Elsa Heimisdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2010).

Signý Björg Sigurjónsdóttir (2009) gerði rannsókn á bakgrunni, helstu verkefnum og þörf á menntun eða þekkingu hjá íslenskum mannauðsstjórum í 100 stærstu fyrirtækjum Íslands. Rannsókn Signýjar byggir á spurningakönnun sem lögð var fyrir

mannauðsstjóra eða starfsmenn sem sinntu þeim málaflokki. Þegar spurt var um helstu verkefni mannauðsstjóra kom í ljós að mestur tími fer í fundasetu, skipulagsvinnu, starfsmannaveltu og lausn ágreinings. Stór hluti þátttakenda í rannsókn Signýjar tilgreindi verkefni sem talin eru meira til viðskiptafræði en mannauðsstjórnunar þegar spurt var um verkefni á verksviði mannauðsstjóra. Nefndu þeir kostnaðargreiningu, útreikning á starfsmannaveltu, úrvinnslu gagna úr launabókhaldi og launaútreikning sem hluta af sínu verksviði. Athygli vekur að íslenskir mannauðsstjórar nefna ekki stjórnun breytinga sem hluta af starfi sínu en samkvæmt Ulrich (1997) er það eitt af fjórum mikilvægustu hlutverkum mannauðsstjóra eins og fram hefur komið hér að ofan. (Signý Björg Sigurjónsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2010).

Staða mannauðsstjóra í skipuritum skipulagsheilda er misjöfn. Starfstíll er einnig mismunandi svo og staða deildar innan skipulagsheilda. Í niðurstöðum rannsóknar Signýjar Bjargar Sigurjónsdóttur (2009) kemur fram að þeir sem sinna mannauðsmálum bera flestir starfstílinn starfsmannastjóri eða 31 %, þeir sem bera tílinn mannauðsstjóri eru 23% og framkvæmdastjóri 22%. Þegar spurt var um stöðu deildar á skipuriti kemur í ljós að 38% svarenda segja deildina heyra beint undir forstjóra og 30% undir framkvæmdastjóra en 11% svara því til að deildin sem sinnir mannauðsstjórnun sé stoðdeild. Í niðurstöðum Signýjar Bjargar Sigurjónsdóttur (2009) kemur einnig fram að 23% svarenda telja hlutverk mannauðsdeilda hafi breyst í kjölfar efnahagshruns.

Fjölbjóðlega samanburðarrannsóknin Cranet (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Finnur Oddsson, 2009) er framkvæmd að jafnaði á fjögurra ára fresti og er ætlað að afla upplýsinga um mannauðsstjórnun víðsvegar í heiminum. Hugmyndir Paul Kearns um sex þroskastig mannauðsstjórnunar eru hafðar að leiðarljósi og gerð tilraun til að staðsetja þátttakendur. Í Cranet rannsókninni sem kynnt var haustið 2009 voru þátttakendur á Íslandi 337 skipulagsheildir, 208 einkafyrirtæki og 129 opinberar stofnanir. Niðurstaða rannsóknarinnar sýnir að hlutfallslega færri verja mestu af tíma sínum til starfsþróunar, fræðslumála og launavinnslu en árið 2006 þegar síðasta Cranet rannsókn var framkvæmd. Mannauðsstjórar í fyrirtækjum með fleiri en 300 starfsmenn verja meiri tíma í ráðgjöf við stjórnendur en mannauðsstjórar í minni fyrirtækjum. Í stærstu fyrirtækjunum er einnig minni tíma varið í starfsþróun og

fræðslumál enda má ætla að þar séu líklega starfandi fræðslustjórar sem fara með þann málaflökk (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

Algengast er að stefnumarkandi ákvarðanir um ýmis starfsmannamál séu teknar í samstarfi starfsmannadeilda og almennra stjórnenda. Almennir stjórnendur eru þó líklegri til að vera leiðandi í ákvörðunum um fækkun og fjölgun starfsmanna enda slík ákvörðun væntanlega bein afleiðing af fjárhagsáætlun sem þeir bera ábyrgð á. Starfsmannadeildir eru aftur á móti líklegari til að vera leiðandi í ákvörðunum um öflun umsækjenda og starfsmannaval. Starfsmannadeildin ein ber hins vegar oft meginábyrgð á stefnumarkandi ákvörðunum er lúta að tengslum við stéttarfélag og í 16% tilfella mótar hún ein stefnu um laun og hlunnindi (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

Samdráttaraðgerðir má skilgreina sem allar skipulagðar kostnaðarlækkandi aðgerðir fyrirtækja og stofnana sem hafa áhrif á og draga úr auðlindum fyrirtækisins, mannafla og/eða fjármagni, og hafa það að meginmarkmiði að leiðrétta, snúa við eða bæta rekstrarlega frammistöðu viðkomandi skipulagsheildar (Akdogan og Cingos, 2009; Dewitt, 1993).

Þau fyrirtæki og stofnanir sem hafa markvisst fækkað starfsfólki eru líklegust til að hafa beitt uppsögnum (90%), frystingu í ráðningum (87%) eða tilfærslum innanhúss. Einnig er mikið um að skammtímasamningar séu ekki endurnýjaðir (82%) og að ráða ekki þegar starfsmenn hætta sjálfviljugir (75%). Önnur úrræði en uppsagnir eru í flestum tilfellum yfirvinnubann, frysting í ráðningum, minnkað starfshlutfall, launalækkanir og dregið hefur verið úr hlunnindum. Einkafyrirtæki nota fleiri úrræði en þau opinberu með þeim undantekningum að opinber fyrirtæki hafa oft dregið úr hlunnindum og oft notað launalaust leyfi. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar í samanburði við niðurstöður frá árinu 2006 eru þær að hlutfallslega fleiri íslensk fyrirtæki og stofnanir stunda nú árangursríka mannauðsstjórnun á þroskastigi þrjú og enn fleiri eru á leið þangað en stunda nú það sem kalla má faglega mannauðsstjórnun á þroskastigi tvö. Niðurstaðan er einnig sú að fyrirtæki í verslun og þjónustu séu komin lengst í þroska mannauðsstjórnunar en í rannsókninni er jafnframt bent á að ekki séu til rannsóknir sem tengja þroska mannauðsstjórnunar við rekstrarafkomu skipulagsheilda (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009).

Mamman og Rees (2004) benda á þá umræðu að kenningar fræðimanna og veruleiki hins starfandi mannauðsstjóra og sérfræðings fari ekki saman. Fræðimenn búi til sitt eigið „málskrúð“ um mannauðsstjórnun en mannauðssérfræðingarnir sjálfir sinni hinni raunverulegu stjórnun mannauðs á vinnustöðum. Í rannsókn Maman og Rees (2004), sem þeir gerðu á meðal rúmlega 300 meðlima Miami Valley Human Resource Association í Bandaríkjunum, könnuðu þeir hvort samræmi væri á milli kenninga fræðimanna og reynslu mannauðsstjóra og komust að þeirri niðurstöðu að veruleg skörun væri á milli fræðanna og veruleikans. Þar kom meðal annars fram að mannauðsstjórar telja sig vera stuðningsaðila margra hagsmunaaðila; starfsmanna, stjórnenda, eigenda og samfélagsins og kallast það á við kenningar Ulrich (1997) um helstu hlutverk mannauðsstjóra sem fjallað hefur verið um hér að framan. Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að ekki sé hægt að tala um gjá á milli fræðanna og veruleikans þar sem mannauðsstjórar væru, þrátt fyrir allt, líklegir til að vera talsmenn hinna ýmsu kenninga sem fræðimenn leggja fram með rannsóknum í störfum sínum.

Í næsta kafla er fjallað um ýmis einkenni íslenska vinnumarkaðarins í þeim tilgangi að varpa ljósi á þær aðstæður sem mannauðsstjórar starfa við.

3 Íslenskur vinnumarkaður

Í þessum kafla er fjallað um íslenskan vinnumarkað og sérstöðu hans í þeim tilgangi að varpa ljósi á þær aðstæður sem íslenskir mannauðsstjórar starfa við í kjölfar efnahagshrunsins. Í kaflanum er einnig fjallað um áhrif efnahagshruns á vinnuumhverfið og rýnt í rannsóknir bæði erlendra fræðimanna og íslenska rannsakenda.

Vinnumarkaður er kvikur og einkenni hans eru miklar breytingar. Stöðugt verða ný fyrirtæki til og öðrum er lokað. Slíkt á einnig við um störf; ný störf verða til í fyrirtækjum og stofnunum og á sama tíma eru önnur störf lögð niður, jafnt á tímum hagvaxtar sem tímum stöðnunar. Á hverju ári glatast tíu til fimmtán prósent allra starfa og í staðinn koma ný störf, álíka mörg eða heldur fleiri til að halda í við fólksfjölgun. Eðlilegar skýringar liggja að baki þessum mikla fjölda starfa sem glatast á hverju ári. Fyrirtæki eru að bregðast við erfiðu rekstrarumhverfi, þau draga úr umsvifum m.a. með því að ráða ekki í störf sem losna. Önnur fara hallloka í samkeppni og leggja niður starfsemi eða fara í þrot og enn önnur sameinast með tilheyrandi uppsögnum og hagræðingu. Á hverju ári hefja ný fyrirtæki starfsemi og vaxtaskeið hjá öðrum skapa ný störf og ný tækifæri. Þessi endurnýjun er nauðsynleg fyrir skilvirkni markaðarins (Eiríkur Hilmarson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2009).

Það er oft sagt um íslenskan vinnumarkað að hann sé sveigjanlegur. Engin einföld skilgreining er til um það hvað hugtakið sveigjanlegur vinnumarkaður þýðir og erlendar rannsóknir nota mismunandi mælikvarða til að ákvarða sveigjanleika vinnumarkaða. Í þessum rannsóknum er meðal annars skoðuð áhrif af stofnanaumhverfi á vinnumarkaði, áhrif stéttarféлага og samsetning kjarasamninga. Staða þjódarbúsins er skoðuð og hvernig laun og atvinnuleysi bregðast við breyttum aðstæðum á vinnumarkaði. Jafnan er rætt um umhverfi íslenskra kjarasamninga sem miðlægt í samanburði við önnur lönd. Þá er lagaumhverfið á Íslandi ekki eins bindandi á vinnumarkaði og víða annars staðar. Atvinnuþátttaka er mikil en jafnframt breytileg eftir tíðarfari. Flutningur fólks á milli landa er einnig mikilvægur hluti íslensks vinnumarkaðar. Á hagvaxtartímum flytur fólk til landsins en brottflutningur eykst í

niðursveiflu. Skattar á atvinnutekjur hafa hingað til verið hlutfallslega lágir og hafa því ekki haft áhrif á atvinnuþátttöku. Atvinnuleysi hefur einnig hingað til verið hlutfallslega minna en í flestum öðrum löndum og fáir einstaklingar staldrað lengi við á atvinnuleysisskrá. Samkvæmt algengustu mælikvörðum á sveigjanleika hefur íslenski vinnumarkaðurinn því fallið undir það að teljast sveigjanlegur (Katrín Ólafsdóttir, 2008).

Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2002) framkvæmdi rannsókn á sveigjanleika fyrirtækja, stjórnunar og samskiptum aðila vinnumarkaðarins sem náði yfir tímabilið 1987-1995 en árið 1988 hófst á Íslandi erfið efnahagslægð og tókust íslensk fyrirtæki og aðilar vinnumarkaðarins á við miklar áskoranir. Megintilgáta rannsóknarinnar var að samráð og sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana geti aukist samhliða. Sýnt var fram á að samráð og sveigjanleiki jókst á tímabilinu 1987-1995 en á því tímabili jókst samráð á milli aðila vinnumarkaðarins og innan fyrirtækja og stofnana milli starfsmanna og stjórnenda. Á sama tíma jókst sveigjanleiki í innra skipulagi. Niðurstöður Árelíu Eydísar (2002) sýna, að miðað við það tímabil sem rannsakað var, og þær aðstæður sem þá ríktu geti aukið samráð og sveigjanleiki farið saman á vinnumarkaði. Jafnframt er í rannsókninni sýnt fram á hvernig smáríki getur tekist á við efnahagskreppu og hvernig breytingar á ytra umhverfi skapar aðstæður fyrir breytingar í stjórnun.

Íslenskur vinnumarkaður, sem undanfarin ár hefur einkennst af afar litlu atvinnuleysi, háu atvinnustigi, löngum vinnudögum og örum launahækkunum, er nú óðum að aðlagast breyttum efnahagslegum aðstæðum. Yfirstandandi efnahagskreppa hefur orðið til þess að aðstæður á vinnumarkaði hér á landi hafa gjörbreyst á örfáum mánuðum. Skráð atvinnuleysi í maí 2010 var 8,3% en það þýðir að að meðaltali voru 13.875 manns án atvinnu. Atvinnuleysi hér á landi mældist í apríl 2009 9,1% eða að meðaltali 14.814 manns. Á sama tíma á árinu 2008 var atvinnuleysi 1%, eða 1.717 manns (Vinnumálastofnun, 2010). Eitt helsta megineinkenni vinnumarkaðarins hér á landi undanfarin ár er mikill innflutningur erlends vinnuafls en núna er brottflutningur erlends vinnuafls meira áberandi. Samkvæmt upplýsingum Vinnumálastofnunnar hafa 6.000 erlendir ríkisborgarar horfið af íslenskum vinnumarkaði og af landi brott frá bankahruni. Af þessu má sjá að áhugi erlendra ríkisborgara eftir vinnu hér á landi hefur dregist afar hratt saman sem er til vitnis um hversu hratt hreyfanlegt alþjóðlegt vinnuafll bregst við breyttum aðstæðum sem eykur mikið á sveigjanleika

vinnumarkaða. Reyndar hafa fjölmargir Íslendingar nú bæst í hóp þeirra sem leita sér að vinnu erlendis en samkvæmt tölum Hagstofu Íslands er fólksfækkun á Íslandi í fyrsta sinn frá lokum 19. aldar (Hagstofa Íslands, 2010).

Samkvæmt spá hagdeildar Alþýðusambands Íslands (2010) verður samdrátturinn í þjóðarbúskapnum meiri en dæmi eru um á Íslandi. Það er sama hvar borið er niður, samdráttur blasir við í landsframleiðslu, einkaneyslu, samneyslu og fjárfestingum. Á sama tíma lækkar kaupmáttur mikið og atvinnuleysi eykst. Útlit er fyrir að atvinnuleysi verði 9-10% næstu misseri. Háir vextir, veik króna og takmarkað aðgengi að lánsfé gera rekstrarskilyrði fyrirtækja erfið. Þungar vaxtagreiðslur, vaxandi útgjöld vegna atvinnuleysis og samdráttur í tekjum valda verulegum hallarekstri hjá hinu opinbera. Horfur eru víðast hvar slæmar í heiminum. Þröng staða á erlendum mörkuðum mun því torvelda endurreisn íslensks atvinnulífs enn frekar og draga hana á langinn (ASÍ, 2010).

Miklar breytingar hafa átt sér stað á vinnumarkaði undanfarin tvö ár, fjölmörg störf hafa tapast varanlega, atvinnuþátttaka hefur dregist saman og vinnutími styst. Nú þegar hafa um 9.000 manns verið án atvinnu í hálf ár eða lengur og sá hópur fer ört stækkandi. Hagdeild Alþýðusambands Íslands spáir því að atvinnuleysi verði 9,6% á yfirstandandi ári sem jafngildir því að um 16.000 manns verði að meðaltali án atvinnu. Gert er ráð fyrir að atvinnuleysi nái hámarki í upphafi næsta árs en þá taki hægt að draga úr því og atvinnuleysið verði komið niður undir 7% á árinu 2013. Staðan á vinnumarkaði er misjöfn eftir atvinnugreinum og landshlutum en verst er ástandið í byggingaiðnaði. Atvinnuleysi hefur verið talsvert meira meðal karla en kvenna sem skýrist meðal annars af slæmu ástandi í byggingaiðnaði en þróun síðustu mánaða gefur til kynna að nú dragi saman með kynjunum þar sem konum hefur fjölgað á atvinnuleysisskrá en karlmönnum fækkað. (ASÍ,2010).

Samkvæmt ársskýrslu Samtaka atvinnulífsins (2010) er hagvexti spáð í flestum þeim ríkja sem Íslendingar bera sig saman við en á Íslandi er spáð samdrætti. Á Íslandi var samdráttur í landsframleiðslu 6.5% árið 2009 sem var mun minna en allar efnahagsspár í kjölfar bankakrunsins haustið 2008 bentu til en þá var yfirleitt gert ráð fyrir 10-11% samdrætti á árinu 2009 og í kjölfarið tæki hagkerfið að vaxa hér á ný

strax á þessu ári. Þróunin varð önnur og er ljóst að í stað snarps samdráttar og vaxtar strax í kjölfarið verður bið á því að öflugur hagvöxtur hefjist á ný (Samtök atvinnulífsins, 2010).

3.1 Vinnuumhverfið og starfsánægja í efnahagshruni

Ætla má að þær samdráttaraðgerðir og breytingar sem mörg fyrirtæki og stofnanir á Íslandi hafa þurft að grípa til í efnahagshruni hafi áhrif á þá einstaklinga sem þar starfa. Gera má ráð fyrir því að í mörgum tilfellum hafi störfin breyst og vinnuumhverfið líka og haft þannig bein áhrif á það hvernig starfsmenn upplifa starfið sitt og hafi áhrif á starfsánægju þeirra. Það virðist samt ekki alltaf vera raunin eins og sjá má á þeim rannsóknum sem fjallað er um hér í þessum kafla.

Margar og mismunandi skilgreiningar á starfsánægju hafa komið fram, en sameiginlegu megininntaki flestra nýlegra skilgreininga á fyrirbærinu má lýsa á eftirfarandi hátt: Starfsánægja er tilfinningaleg viðbrögð gagnvart því starfi sem viðkomandi gegnir, en þau viðbrögð ráðast af samanburði sem fer fram í huga hans, þar sem hann ber saman allt það sem hann fær út úr starfinu annars vegar og allt það sem hann ætlast til að fá út úr starfinu hins vegar (Cranny, Smith og Stone, 1992; Lawler, 1983; Locke, 1976; Muchinsky, 1983). Starfsánægja hefur verið einnig verið einfaldlega skilgreind sem viðhorf einstaklings gagnvart starfi sínu (Zinn, 2008) og að hún endurspegli hvernig einstaklingur upplifir starf sitt í heild og hinar ýmsu hliðar þess, jákvæðar og neikvæðar (Spector, 2003).

Fjölmargar hugmyndir eru til um það hvað hvetji starfsmanninn áfram og skapi starfsánægju hans. Svokallaðar þarfakenningar skýra starfsánægju með þeim hætti að hún skapist af því þegar einstaklingur fær uppfylltar ákveðnar einstaklingsbundnar þarfir (need fulfillment). Jafnræðiskenningar gera ráð fyrir að upplifi einstaklingur það að jafnræðis og sanngirni sé gætt í starfi og starfsumhverfi auki það starfsánægju hans. Starfsánægja hefur einnig verið skýrð með því að sé væntingum einstaklings á vinnustað mætt, aukist líkur á starfsánægju hans (Riggio, 2008). Sýnt hefur verið fram á tengsl á milli starfsánægju og frammistöðu og að persónuleiki starfsmanna hafi áhrif á hvaða þættir mynda starfsánægju þeirra (Riggio, 2008; Ásta Bjarnadóttir, 2000).

Cameron (1994) heldur því fram að fagleg mannauðsstjórnun sé lykilatriði á samdráttartímum og telur áherslurnar felast í því að mannauðsdeildir skipulagsheilda leggi áherslu á upplýsingaflæði, stuðning fyrir starfsmenn sem hefur verið sagt upp og eftirlifendur, þ.e. þeirra sem starfa áfram hjá skipulagsheildinni, auk áherslu á þjálfun og starfsþróun. Allen (1997) fjallar einnig um nauðsyn upplýsingaflæðis og ekki síður nauðsyn þess að upplýsingar flæði í báðar áttir, frá stjórnendum til starfsfólks og öfugt, sameiginlega sýn, samstarf stjórnenda og starfsmanna í ákvarðanatökuferlinu og fræðslu. Þetta samræmist því sem Appelbaum, Close og Klasa (1999) segja þar sem enn og aftur er áherslan lögð á nauðsyn starfsþróunar og fræðslu á erfiðum tímum.

Þeim sem ekki er sagt upp starfi upplifa iðulega verri starfsanda og minnkandi starfsánægju í kjölfar samdráttaraðgerða. Niðurstöður Dolan, Belout og Balkin (2000) sýna að þó ekki finnist hin eina sanna aðferð til að koma í veg fyrir slíkt þá séu nokkur atriði sem hafi afgerandi áhrif til að minnka áhrif aðgerðanna á starfsandann, skipulagða ferla sem fela í sér opin og hreinskilin samskipti, fræðslu, upplýsingagjöf og nýja sameiginlega sýn.

Makawatsakul og Kleiner (2003) leggja áherslu á það að einblína þurfi á fræðslu þeirra sem eftir sitja í skipulagsheildum þar sem þurft hefur að segja upp starfsfólki. Fræðslan sé lykilatriði svo starfsfólkið eigi möguleika á að takast á við ný verkefni og ábyrgð. Í sama streng tekur Shadev (2003) sem telur samdráttaraðgerðir skipulagsheilda skapa ákveðið lömunarástand, neikvæðan starfsanda og skort á trausti. Áfallatengdir sjúkdómar eins og kvíði, streita, svefnleysi og einbeitingarskortur hafi í kjölfarið bein áhrif á framleiðni. Þessum aðstæðum verði að mæta með áherslu á fræðslu og ráðgjöf.

Allir fræðimenn sem vitnað er í hér að ofan telja aukna fræðslu vera lykilatriði í efnahagssamdrætti og uppsagnarferli en samkvæmt Gandolfi (2009) sýna rannsóknir að flest fyrirtæki draga úr starfsþróunar- og fræðlustarfssemi á samdráttartímum með tilheyrandi afleiðingum fyrir starfsmenn, starfsánægju og rekstur. Gandolfi (2009) telur að mannauðsstjórar og aðrir stjórnendur hafi tækifæri til að minnka áhrif samdráttaraðgerða með því að hafa frumkvæði að þeim aðgerðum sem nauðsynlegar

eru til að draga úr áfallatengdum sjúkdómum starfsmanna og því sorgarástandi sem skapast getur hjá eftirlifendum.

Í nýlegri rannsókn Eiríku Guðrúnar Ásgrímsdóttur (2009) þar sem tekin voru átta viðtöl við stjórnendur fyrirtækja kemur fram að stjórnendurnir upplifa aðdraganda og framkvæmd uppsagna erfiða en eru meðvitaðir um að þær eru óumflýjanlegur þáttur í starfi sínu. Uppsagnirnar hafa ekki haft viðvarandi áhrif á starfsánægju þeirra en vísbendingar eru um að dregið hafi úr starfsánægju hjá hluta starfsmanna sem þeir hafa mannaforráð yfir. Hollusta stjórnenda virðist ekki hafa dvínað en þeir álíta að dregið hafi úr hollustu hjá sumum starfsmanna. Allir stjórnendurnir fundu fyrir vanlíðan í aðdraganda, við framkvæmd og fyrst eftir uppsagnir en báru sig vel þegar viðtöl voru tekin. Þeir álíta einnig að uppsagnirnar hafi haft áhrif á líðan þeirra starfsmanna sem eftir eru í skipuheildunum.

Uppsagnir eru eitt af erfiðustu verkefnum sem stjórnendur standa frammi fyrir og fá þeir sjaldan aðstoð í uppsagnarferlinu. Uppsagnir vekja oft sterkar tilfinningar hjá þeim sem fyrir þeim verða (Sigrún Hildur Kristjánsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006). Sama gildir um þá sem sleppa við uppsagnir eftir mikla uppsagnahrinu, hollusta og tryggð getur minnkað, veikindafjarvistir aukist, framleiðni minnkað og starfsandi versnað (Ingrid Kuhlman og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2008). Þegar fyrirtæki þurfa að beita niðurskurði birtast áhyggjur starfsmanna oft í neikvæðri hegðun, minni ábyrgð, meiri efasemdum, mótþróa við breytingum, aukinni streitu og minni framleiðni. Ennfremur minna starfsöryggi og litlum vilja til að liðka fyrir nýbreytni. Þetta ástand er stundum nefnt „heilkenni hins hólpna“ (e. survivor syndrome) (Wigblad, Lewer og Hanson, 2007).

Horndal áhrifin eða svokölluð lokunaráhrif (e. close down effect) er heiti yfir áhrif þar sem aukning í framleiðni á sér stað í hnignunarferli. Þessi áhrif eru athygliverð í ljósi annarra rannsókna um áhrif samdráttar. Hnignun eða lokun fyrirtækja kallar fram óskilvirka hegðun með afleiðingum fyrir starfsmanninn og fyrirtækið (Hanson og Wigblad, 2006). Horndal áhrifin draga nafn sitt af óvæntri aukningu á framleiðni í sænskri stálverksmiðju yfir fimmtán ára tímabil, þegar engum aukafjármunum var veitt til framleiðslunar á sama tíma. Sú ógnun að mögulega ætti að loka verksmiðjunni var yfirvofandi á fyrrgreindu tímabili (Bergman og Wigblad, 1999). Lokunaráhrif eiga

sér stað þegar aukning á framleiðni er mælanleg í lokunarferli fyrirtækja án breytinga í fjárfestingum.

Í rannsókn Sigurlaugar Elsu Heimisdóttur (2009) um áhrif efnahagshruns á starfsmenn og starfsmannahald kemur fram að þegar spurt er hvort framleiðni hafi dregist saman telja 75% svarenda svo ekki vera. Þegar spurt var hvort starfsandi hefði versnað kemur í ljós að 72% svarenda eru mjög ósammála eða ósammála þeirri fullyrðingu að starfsandi hefði versnað hjá fyrirtækinu sem þeir starfa hjá. Þessar niðurstöður eru áhugaverðar í ljósi rannsókna þeirra fræðimanna sem vitnað hefur verið í hér að ofan.

Í könnun VR á Fyrirtæki ársins 2010 eru þátttakendur beðnir um að leggja mat á sitt innra starfsumhverfi og afstöðu sína og annarra til fyrirtækisins. Mælingin nær til átta lykilþátta sem spanna allt frá vinnuaðstæðum til samskipta á vinnustaðnum. Könnunin náði til félagsmanna VR sem höfðu greitt lágmarksfélagsgjald á 12 mánaða tímabili, frá október 2008 til september 2009 auk þess að vera skráðir félagsmenn í VR í desember 2009 og var svarhlutfall 54.1%. (VR, 2010) Á töflu eitt má sjá þróun einkunnar fyrir lykilþættina sem og heildareinkunnar frá árinu 2004 til ársins 2010. Hafa verður í huga að breytingar hafa verið gerðar á spurningalistanum, s.s. varðandi ímynd og ánægju, og endrum og sinnum hefur orðalagi spurninga verið breytt örlítið. Það getur haft áhrif á samanburð á milli ára. En taflan hér að neðan sýnir engu að síður marktæka þróun á helstu lykilþáttum könnunarinnar á þessum árum. Tölurnar hér að neðan byggja á svörum allra þátttakenda í könnuninni, burtséð frá því hvort fyrirtækið sem viðkomandi starfar hjá komst inn á lista yfir Fyrirtæki ársins eða ekki.

Tafla 1. Þróun heildareinkunnar í könnun VR á Fyrirtæki ársins. (VR, 2010)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Heildareinkunn	3,79	3,83	3,89	3,93	4,01	4,08	4,04
Trúverðugleiki	3,74	3,83	3,81	3,83	4,00	4,12	4,05
Starfsandi	4,21	4,24	4,24	4,26	4,34	4,37	4,35
Launakjör	3,18	3,19	3,20	3,24	3,41	3,40	3,26
Vinnuskilyrði	3,73	3,88	3,83	3,85	3,90	4,05	4,03
Sveigjanleiki vinnu	3,60	3,62	3,49	3,57	3,91	3,92	3,96
Sjálfstæði í starfi	4,24	4,25	4,20	4,22	4,38	4,41	4,33
Ímynd fyrirtækis	4,11	4,20	4,11	4,11	4,28	4,11	4,07
Ánægja og stolt						4,30	4,26

Nær níu af hverjum tíu svarendum í könnun VR, eða 88%, líður vel í starfi þrátt fyrir það óvissuástand sem nú ríkir á vinnumarkaði. Í könnun VR er spurt um átta lykilþætti

í starfsumhverfi starfsfólks og lækka einkunnir fyrir flesta þætti á milli ára. Það vekur hins vegar athygli að erfitt árferði og gríðarleg óvissa á vinnumarkaði virðist ekki hafa eins mikil áhrif inn á vinnustaðina eins og ætla mætti (VR, 2010).

Í könnun VR var fyrst spurt almennt um líðan á vinnustað árið 2007. Niðurstöður síðustu þriggja ára voru mjög jákvæðar og er engin breyting núna, miklum meirihluta starfsmanna líður vel í sínu starfi og er ánægður. Samskipti yfir- og undirmanna hafa lengi verið í umræðunni og eru liður í trúverðugleika stjórnenda. Á síðustu árum hefur trúverðugleikinn aukist mikið og samskiptin breyst í takt við það. Til að mynda bera yfirmenn meiri virðingu fyrir starfsfólki nú en áður, að mati starfsmannanna sjálfra. Sveigjanleikinn er eini lykilþátturinn sem hækkar á milli ára. Ástæður þess kunna að vera að fyrirtæki reyni að koma til móts við starfsmenn sína á tímum þegar laun eru víða skert og starfshlutfall lækkað. Ímynd margra fyrirtækja hefur orðið fyrir hnjaski í kjölfar hrunsins og sést það á niðurstöðunum í könnun VR. Árið 2008 var meðaleinkunn fyrir þennan þátt 4,28 en hefur lækkað mikið og er í dag 4,07 sem er eilítið lægra en árið 2004 (VR, 2010).

Í erindi á ráðstefnunni *Vinnumarkaðurinn: Breyttar aðstæður – breytt starfsumhverfi* sem haldin var haustið 2009 að frumkvæði Capacent á Íslandi leitast Tómas Bjarnason (2009) við að finna skýringar á þeim litlu breytingum á viðhorfum starfsmanna sem fram koma í könnunum VR. Telur hann eina skýringuna vera hræðslu við að svara sökum umgjarðar vinnustaðanna og óvissu um lífið almennt. Önnur skýring geti verið sú að samdrátturinn hafi virkjað kraft vinnustaða og skýrt markmið þeirra. Þriðja skýringin byggir á kenningum um samanburð, að fólk beri hag sinn saman við hag annarra og fjórða skýringin er sú að áhrif kreppunnar; uppsagnir, óöryggi, söknuður og skerðingar eigi eftir að koma í ljós. Samkvæmt Tómasi (2009) renna niðurstöður einkum stoðum undir skýringu sem byggir á kenningum um samanburð en útiloka þó ekki hinar (Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir, 2009).

Í næsta kafla er fjallað um þá aðferðafræði sem stuðst er við í rannsókninni. Einnig er fjallað um markmið rannsóknarinnar, rannsóknarsnið og úrtaksaðferð, undirbúning viðtala, þátttakendur, skráningu og úrvinnslu gagna.

4 Aðferðafræði

Aðferðafræði vísar til þess hvernig nálgast á vandamál og leita svara við þeim (Taylor og Bogdan 1998). Aðferðafræði sem beitt er getur verið annað hvort eigindleg eða meginleg. Eigindleg aðferðafræði þýðir að leitað er djúpt eftir upplýsingum um það hvað er á bak við hlutina en meginleg aðferðafræði vísar til þess hversu mikið er af einhverju og með henni er notast við tölulegar upplýsingar (Esterberg, 2002; Kvale, 1996).

Í eigindlegum rannsóknum er notast við aðleiðslu. Það þýðir að í stað þess að byrja með ákveðna kenningu sem síðan er reynt að leiða tilgátu út frá sem hægt er að prófa, þá er byrjað á því að skoða raunverulegar aðstæður fólks og í framhaldi af því er leidd kenning út frá því sem rannsakandinn sér. Kenningin kemur ekki fram fyrir en búið er að verja tíma með þátttakendum rannsóknarinnar og safna gögnum. Þannig er verið að útbúa mynd sem kemur smám saman í ljós (Bogdan og Biklen, 2003). Erfitt er að alhæfa út frá niðurstöðum eigindlegra rannsókna þar sem eigin skoðanir og aðstæður þátttakenda eru rannsakaðar en þær falla ekki endilega að skoðunum eða aðstæðum annarra (Martella, Nelson og Marchand-Martella, 1999).

Í meginlegum rannsóknum er notast við afleiðslu. Það þýðir að byrjað er með kenningu sem síðan er leidd tilgáta út frá sem hægt er að draga ályktanir af (Esterberg, 2002; Choudhuri, Glauser og Peregoy, 2004).

Til þess að svara rannsóknarspurningunum var talið nauðsynlegt að nálgast upplýsingar með þeim hætti að þátttakendur gætu tjáð sig um það hvernig þeir skilgreina umhverfi sitt, viðhorf og líðan. Í þessari rannsókn var því valið að nota eigindlega aðferð og tekin viðtöl við átta mannauðsstjóra á Íslandi sem starfa á flestum sviðum atvinnulífsins. Með því að nota hálfopin vðtöl í rannsókninni var hægt að átta sig á viðhorfum og tilfinningum þátttakenda en rannsakandi undirbjó spurningaramma sem hafður var til hliðsjónar.

Hér verður ekki fjallað nánar um meginlegar rannsóknaraðferðir en eigindlegar rannsóknaraðferðir eru skoðaðar frekar.

4.1 Eigindleg rannsóknaraðferð

Eigindleg rannsóknaraðferð felst í rannsókn þar sem um er að ræða fáa þátttakendur sem annað hvort er fylgst með í einhvern tíma eða viðtöl eru tekin við þá. Niðurstöðurnar eru síðan birtar í skýrslu þar sem teknar eru saman helstu niðurstöður og vitnað er beint í þátttakendur. Samkvæmt Taylor og Bogdan (1998) þá snúast eigindlegar rannsóknaraðferðir um að skilja hvaða augum þátttakendur líta ákveðna hluti sem eiga sér stað í lífi þeirra, með því að átta sig á viðhorfum þátttakenda út frá þeirra eigin skilningi og reynslu.

Tvö megin sjónarhorn hafa verið uppi varðandi eigindlegar rannsóknir. Þau eru annarsvegar raunhyggja og hinsvegar fyrirbærafræði. Raunhyggja er rakin til raunvísindanna og telja þeir sem aðhyllast raunhyggju að ef hægt sé að spá fyrir um hvernig fólk hegðar sér þá sé einnig hægt að finna aðferð til að hafa áhrif á hegðun þess. Fyrirbærafræðin horfir aftur á móti á það hvernig einstaklingarnir skilgreina umhverfi sitt en það hefur áhrif á það hvað fólk segir og gerir. Markmiðið er því að reyna að skilja og útskýra af hverju einstaklingarnir upplifa hlutina á mismunandi hátt í stað þess að reyna að finna ytri skýringar til þess að útskýra hegðun þeirra. Hegðun fólks ræðst af því hvernig það túlkar mismunandi aðstæður sem það lendir í (Esterberg, 2002; Easterby – Smith, Thorpe og Lowe, 1991).

Með eigindlegum rannsóknum eru þróaðar hugmyndir, fengin innsýn og skilningur út frá gögnum frekar en að safna upplýsingum til að staðfesta ákveðnar kenningar eða tilgátur. Rannsóknin er sveigjanleg og rannsakandi byrjar könnunina með laust mótaðri rannsóknarspurningu (Taylor og Bogdan, 1998). Markmiðið er ekki að geta alhæft út frá gögnunum heldur eru þátttakendur valdir með það í huga að þeir geti gefið dýrmætar upplýsingar sem hægt sé að nýta til að átta sig á reynslu þeirra af ákveðnum atburðum eða málefnum (Choudhuri, Glauser og Peregoy, 2004).

Samkvæmt Taylor og Bogdan (1998) lítur rannsakandinn á þátttakendur og umhverfi þeirra sem eina heild. Hann skoðar þátttakendur í samhengi við fortíð þeirra og miðað við þær aðstæður sem þeir búa við þegar rannsókn fer fram. Rannsakandi kynnist þátttakendum og fylgist með þeim á meðan á rannsókn stendur. Hann reynir að setja sig í spor þátttakenda og skilja sjónarhorn þeirra. Í eigindlegum rannsóknum eru öll

sjónarmið jafngild og er markmiðið að rannsaka hvernig hlutirnir eru út frá ólíkum sjónarhornum.

Eigindlegar rannsóknir eiga sér stað við raunverulegar aðstæður og rannsakandinn sjálfur er aðal rannsóknartækið. Gögnin sem safnað er með eigindlegri rannsókn eru lýsandi. Það þýðir að samræmi er á milli rannsóknargagna og þess sem viðmælendur sögðu eða gerðu. Gögnin eru ekki í formi tölulegra upplýsinga heldur eru þau í formi orða eða mynda. Niðurstöðurnar eru birtar í skýrslu þar sem vitnað er í þátttakendurnar til þess að undirstrika og færa sönnur á niðurstöðurnar. Í eigindlegum rannsóknum er gengið út frá því að ekkert sé of ómerkilegt, allt sem fyrir augu ber geti verið vísbending sem verði til þess að auka skilning rannsakandans á því sem verið er að rannsaka (Bogdan og Biklen, 2003).

Samkvæmt Taylor og Bogdan (1998) þá tryggja eigindlegar rannsóknir náin tengsl á milli gagnanna og þess sem fólk segir og gerir í raun og veru. Með því að fylgjast með fólki í þeirra raunverulega lífi og með því að hlusta á það tala um það sem er því ofarlega í huga þá nái rannsakandinn upplýsingum frá fyrstu hendi. Eigindlegar rannsóknir leggja áherslu á mikilvægi rannsóknarinnar eða það sem kallað hefur verið réttmæti rannsóknarinnar. Réttmæti segir til um það hvort verið sé að mæla það sem á að mæla. Samkvæmt Kvale (1996) þá vísar réttmæti til þess hversu satt og rétt það er sem fram kemur. Hann telur að fullgild röksemdarfærsla sé traust, vel ígrunduð, réttlæt看leg og sannfærandi og þar af leiðandi er réttmæt ályktun dregin af þeim forsendum sem fyrir liggja.

Áhersla á réttmæti er mikil í eigindlegum rannsóknum. Aftur á móti er ekki lögð eins mikil áhersla á áreiðanleika í eiginlegum rannsóknum, en áreiðanleiki segir til um það hvort mælitækið sé nákvæmt og eykst áreiðanleikinn með endurteknum mælingum. Þar sem rannsakandinn er aðalmælitækið í eigindlegum rannsóknum er erfitt að mæla áreiðanleika og lögð áhersla á að rannsaka umhverfi og aðstæður þátttakenda í stað þess að nota tölulegar niðurstöður (Kvale, 1996).

4.2 Markmið rannsókna

Eins og áður hefur komið fram eru settar fram rannsóknarspurningar sem leita á svara við með rannsókninni. Rannsóknarspurningarnar eru eftirfarandi:

I. Á hvaða hátt hefur efnahagshrunið haft áhrif á viðfangsefni mannauðstjóra?

II. Með hvaða hætti hefur efnahagshrunið haft áhrif á líðan mannauðstjóra í starfi?

Markmiðið með rannsókninni er að varpa ljósi á það hvort og þá hvaða áhrif efnahagshrunið hefur á viðfangsefni mannauðstjóra. Rannsakað er hvort viðfangsefni mannauðstjóra hafa breyst í kjölfar efnahagshruns og hvort efnahagshrunið hefur áhrif á líðan mannauðstjóra í starfi.

4.3 Rannsóknarsnið og úrtaksaðferð

Í rannsókninni voru tekin viðtöl við starfandi mannauðsstjóra til að leita svara við rannsóknarspurningunum. Viðtöl geta verið í mismunandi formi s.s. stöðluð viðtöl, opin viðtöl eða hálfopin viðtöl. Í þessari rannsókn var um að ræða hálfopin viðtöl. Í hálfopnum viðtölum sem einnig ganga undir nafninu „djúpviðtöl“ er markmiðið að rannsaka efnið með opnum huga og gera þátttakendum kleift að láta skoðanir sínar og hugmyndir í ljós með eigin orðum. Spyrillinn hefur fyrirfram mótaðar hugmyndir hvað skuli koma fram í viðtalinu en svör og viðbrögð þátttakenda móta það hvernig viðtalið þróast. Þar sem viðtölin eru ekki fyrirfram mótuð geta þau oft tekið óvænta stefnu. Því eru hálfopin viðtöl sérstaklega góð til að kanna ákveðið efni í þaula og til þess að byggja á nýjar kenningar. (Esterberg, 2002).

Það er mikilvægt að vanda vel valið á þátttakendum í eigindlegum rannsóknum. Samkvæmt Esterberg (2002) nást ekki fram þær upplýsingar sem leitað er eftir nema með því að velja rétta þátttakendur. Markmiðið með rannsókninni er að fá að vita tiltölulega mikið um fáa þátttakendur. Velja á þá þátttakendur sem geta gefið sem mesta innsýn í efnið sem verið er að rannsaka.

4.4 Undirbúningur viðtala og þátttakendur

Þýðið sem lagt var til grundvallar voru mannauðsstjórar á Íslandi. Leitast var við að fá viðmælendur frá ólíkum hópi fyrirtækja og stofnana til að fá fram viðhorf mannauðsstjóra frá þverskurði íslenskra skipulagsheilda.

Úrtakið í rannsókninni var valið með snjóboltaaðferð. Sú aðferð byggist á því að rannsakandi setur sig í samband við einstaklinga sem þekkja vel til rannsóknarhópsins. Þeir benda síðan á aðra viðmælendur sem síðan benda á enn aðra sem þeir telja að hafi eitthvað fram að færa til rannsóknarinnar (Brymann og Bell, 2007). Rannsakandi taldi þessa aðferð henta vel þar sem mannauðsstjórar á Íslandi þekkja vel til hvers annars, þeir hittast reglulega í sérstökum faghóp mannauðsstjóra og gátu bent rannsakanda á viðmælendur frá mörgum ólíkum fyrirtækjum og stofnunum.

Í úrtaki voru átta mannauðsstjórar. Þeir starfa hjá fyrirtækjum og stofnunum á sviði verslunar og þjónustu, í byggingaiðnaði, opinberum stofnunum, í menntakerfinu og í fjármálaþjónustu og eru sum fyriræki og stofnanir með alþjóðlega starfsemi og önnur ekki. Gagnaöflun fór fram á tímabilinu september 2009 - febrúar 2010. Viðtöl tóku frá 45 mínútum til 75 mínútna. Áður en viðtöl fóru fram var útbúinn viðtalsrammi sem var byggður á áherslum rannsakanda, til að fá fram sem skýrust svör við þeim rannsóknarspurningum sem settar voru fram í upphafi.

Viðtalsramminn var forþróaður á fyrirverandi mannauðsstjóra með fimm ára starfsreynslu í mannauðsstjórnun og lítillega breytt í kjölfarið. Viðtölin voru höfð hálfopin til að viðmælendur fengju rými til að tjá sig frjállega og gætu komið á framfæri upplýsingum sem þeim sjálfum fannst mikilvægar í tengslum við umræðuefnið.

Í öllum tilfellum var viðmælendum sendur tölvupóstur þar sem óskað var eftir viðtali. Byrjað var að kynna rannsakanda og útskýra tilgang verkefnisins sem kynnt var sem lokaverkefni í meistaranámi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands. Viðmælendum var einnig gerð grein fyrir meðferð gagna og fullum trúnaði heitið. Í rannsókninni koma hvergi fram nöfn viðmælenda eða það fyrirtæki eða stofnun sem viðmælendur starfa hjá. Einnig var öllum vísbendingum í viðtölunum sem gætu mögulega gefið til kynna hvar viðkomandi starfar eytt og eru ekki hluti af gögnum sem fram koma í rannsókninni jafnvel þótt að í mörgum tilfellum hefðu þær upplýsingar verið gagnlegar.

Viðtölin fóru öll fram á vinnustöðum viðmælenda fyrir utan eitt sem fór fram á heimili viðmælenda. Allir viðmælendur sem haft var samband við voru reiðubúnir til að aðstoða við rannsóknina, sýndu henni áhuga og sýndu rannsakanda mikið traust.

4.5 Skráning og úrvinnsla gagna

Samkvæmt Kvale (1996) hvílir megin vinnan við greiningu á viðtölum á rannsakandanum og þeim spurningum sem hann spyr í upphafi rannsóknar og fylgir síðan eftir við undirbúning spurninganna, í viðtölunum og við skráningu þeirra. Rannsakandinn hefur ákveðna yfirsýn yfir það hvað á að rannsaka og túlkar viðtölin út frá því sjónarhorni. Hann reynir að skilja hvað liggur á bak við það sem sagt er til þess að reyna að átta sig á meiningu þess og því sem ekki kemur skýrt fram í svörum.

Rannsóknin var unnin þannig að viðtölin voru öll tekin upp á upptökutæki og afrituð eins fljótt og hægt var. Viðtölin voru afrituð frá orði til orðs að viðbættum athugasemdum rannsakanda þar sem það átti við. Þannig var reynt að gæta þess að allt kæmi fram sem viðmælendur sögðu ásamt því að koma til skila því andrúmslofti sem ríkti á meðan á viðtölunum stóð.

Esterberg (2002) segir að til þess að átta sig á upplýsingunum þurfi að byrja á því að kóða þær. Í eigindlegum rannsóknum eru ekki birtar niðurstöður í tölulegu formi heldur er markmiðið með kóðuninni að átta sig á þýðingu gagnanna. Kóðunarferlið skiptist í þrennt. Í fyrsta lagi að átta sig á því hvað skiptir máli í viðtölunum, í öðru lagi að safna dæmum um það sem skiptir máli og í þriðja lagi að greina efnið með það í huga að finna eitthvað sameiginlegt í því.

Eftir að rannsakandi hafði afritað gögnin voru viðtölin lesin nákvæmlega yfir og þau kóðuð með það að markmiði að finna þemu til að vinna út frá við greiningu þeirra. Niðustaðan var sú að skipta greiningunni í þrjá meginhluta. Í fyrsta hluta er skoðað hvaða viðfangsefnum innan skipulagsheilda mannauðstjórar eru að sinna. Tilgangurinn með því er að setja fram ákveðin samanburð þar sem í öðrum hluta greiningarinnar er skoðað hvort breytingar hafa orðið á viðfangsefnum mannauðsstjóra í kjölfar efnahagskreppunnar. Í þriðja hluta er fjallað um þau áhrif sem efnahagsþrengingarnar hafa haft á mannauðsstjórana sjálfa og líðan þeirra í starfi.

Í hverjum hluta greiningarinnar eru nokkrir undirkaflar, mismargir eftir umfjöllunarefninu, sem greina betur í sundur viðfangsefnið í þeim tilgangi að styðja frekar við rannsóknina og fá fram svör við rannsóknarspurningunum.

5 Greining og túlkun gagna

Í þessum kafla er leitast við að draga saman upplýsingar úr rannsókninni í þeim tilgangi að svara rannsóknarspurningunum. Í viðtölum voru viðmælendur beðnir um að lýsa starfi sínu og verkefnum og í kjölfarið svara því hvaða breytingar væru orðnar á starfi þeirra eftir að efnahagshrunið skall á. Í framhaldi af því voru viðmælendur beðnir um að lýsa líðan sinni í starfi, með hvaða hætti þeir hefðu tekist á við verkefni og hvar og hvernig þeir hefðu sótt sér stuðning, bæði faglega og persónulega.

Þessi kafli er í þremur hlutum. Í fyrsta hluta lýsa mannauðsstjórar starfi sínu og verkefnum. Í öðrum hluta er fjallað um þær breytingar sem orðið hafa á viðfangsefnum mannauðsstjóra og í þriðja hluta er skoðað hvernig mannauðsstjórum líður í starfi sínu á þessum miklu umbrotatímum. Efni þeirra skarast óhjákvæmilega víða þó viðfangsefnið sé skoðað frá ólíkum hliðum.

5.1 Viðfangsefni mannauðsstjóra

Til að gera grein fyrir því hvort breytingar hafa orðið á starfi mannauðsstjórans í kjölfar efnahagskreppu þarf að skoða hvað það er sem mannauðsstjórar starfa við. Viðmælendur í þessari rannsókn starfa hjá ólíkum skipulagsheildum en eiga það sameiginlegt að þeir koma að fjölbreyttum verkefnum. Einn viðmælandi lýsti því svona:

...Ég hef rekið mig á eða lært á leiðinni að þetta eru gríðarlega ólík störf eftir stærðargráðu fyrirtækjanna þó svo að starfstíllinn sé sá sami.

Frá ráðningu til starfsloka

Samkvæmt Ulrich (1997) er það eitt af fjórum meginhlutverkum mannauðsstjóra að vera stefnumótandi meðeigandi sem tryggir að stefna skipulagsheildarinnar og verkefni mannauðsstjórnunar vinni saman. Allir viðmælendur telja samstarf, stuðning og ráðgjöf til annarra stjórnenda innan skipulagsheildarinnar vera mikilvægan þátt í starfi sínu og vera samofið þeim verkefnum að stýra öllum þáttum frá ráðningu til starfsloka. Tveir viðmælendur lýsa starfi sínu svona:

...Mitt starf er allt frá ráðningum til starfsloka, þjónustustarf við aðra stjórnendur, gera þá að betri stjórnendum, vinna með þeim og styðja við þeirra starf.

...Fyrirferðamest voru ráðningar, frammistöðusamtöl, vinnustaðagreiningar og starfslok sem hafa verið mikil síðustu mánuðina...svo bara almennur stuðningur og ráðgjöf til stjórnenda.

Tyson (1999) bendir á að eitt af hlutverkum mannauðsstjóra sé að breiða út þau gildi og viðhorf sem ætlast er til að höfð séu að leiðarljósi í skipulagsheildinni. Þessu lýsir einn viðmælandi vel:

...Helstu verkefni mín eru að koma stefnunni niður til fólksins – grunnhugsunin.

...Það er í raun mitt hlutverk að halda þessu gangandi, hafa sýnina og vita hvert á að fara og hvernig á að gera hlutina. Hafa skoðun, maður verður að hafa skoðun og taka ákvarðanir og vinna það svo með fólkinu.

Mannauðsstjórar koma greinilega að mörgum ólíkum viðfangsefnum í störfum sínum eins og sjá má á þessum ummælum:

...Öryggismál og fræðslumál og ráðningar heyra líka undir mig.

...Ég sé um alls konar lögfræðilega þætti eins og upplýsingar um alls konar þætti sem Vinnumálastofnun er að gefa út.

...Öll samskipti við stéttarfélag og allt í sambandi við kjarasamningsbundna þætti og fylgja eftir starfsmannastefnu og síminn er langmestur hluti af mínu starfi -svona 112 – það er bráðaafgreiðsla og svör og upplýsingamiðlun og hvaðeina.

Allir viðmælendur töldu nefndarstörf vegna ýmissa verkefna hafa tekið drjúgan hluta af tíma sínum:

...Ýmis nefndarstörf og þess háttar, allt varðandi starfsmannasamtöl, leiðbeiningar og annað - það er allt hjá mér.

...Ég sit í nefndum um endurskoðun starfsmannastefnu, í jafnréttisnefnd og í nefnd um félagastuðning og stýri verkefnum í atvikaskráningu.

Samræmist það niðurstöðum Signýjar Bjargar Sigurjónsdóttur (2009) þar sem kom í ljós að mestur tími mannauðsstjóra fer í fundarsetur.

Ráðgjöf

Ulrich (1997) telur að eitt hlutverk mannauðsstjóra sé að vera stjórnunarlegur ráðgjafi og sérfræðingur sem veitir öðrum stjórnendum leiðsögn og stuðning við stjórnun mannauðs.

Lawler og Boudreau (2006) segja að mannauðsdeildir geti styrkt stöðu sína innan skipulagsheilda með því að vera stjórnendum ráðgefandi aðili. Þannig gefist mannauðsstjórnendum tækifæri til að auka vægi sitt um leið og þeir verði upplýstari um stefnumótun stjórnenda. Sú sérfræðiráðgjöf sem mannauðsstjórnendur veiti, felist í mati á áhrifum stjórnunar, stefnumótun, árangursmati og ráðgjöf sem snýr að umbun og starfsþróun starfsmanna og stjórnenda.

Viðmælandur lýsa þessu hlutverki sínu svona

...Í langflestum tilfellum er það ég sem stjórna því hvernig hlutirnir eru gerðir og framkvæmi þá líka eða er svona meira ráðgefandi aðili. Svólítið misjafnt, sumir eru bara svona „peoples persons“ og taka þetta bara sjálfir og þar er ég meira í svona ráðgefandi hlutverki en aðrir eru bara kolómögulegir í þessu hlutverki og vilja bara sem minnst af því vita þannig að þá leggst það meira á mig að taka þá hluti beint þar.

...Stjórnendur hringja voða mikið í mig og svo er ég að deila verkunum niður á aðra starfsmenn í deildinni. Ég er svona tengiliður stjórnenda.

...Stjórnendur leita mikið til mín varðandi það hvernig þeir eigi að takast á við samskiptamál.

Ráðgjafahlutverk mannauðsstjóra einskorðast ekki við ráðgjöf til stjórnenda. Mannauðsstjórar sinna einnig ráðgjöf til annarra starfsmanna og telja sig þurfa að sýna hlutleysi og gæta hagsmuna beggja aðila en samkvæmt skilgreiningu Ulrichs (1997) á fjórum meginverkefnum mannauðsstjóra á hann einnig að vera umboðsmaður starfsmanna og meðal annars að tryggja að viðhorf starfsmanna fái hljómgrunn meðal stjórnenda. Aðstæðunum lýsa viðmælendur með þessum hætti:

...En oft er maður auðvitað ráðgefandi við starfsfólk, ekki bara stjórnendur og ég segi það iðulega í samtölum við hvern sem er sem kemur hingað inn að við erum á hlutlausu svæðinu hér.

...En eins og þetta er hér hjá okkur þá er ég að stórum hluta stjórnandi í deild og þarf að sinna því sem fylgir að stýra deildinni. Á hinn bóginn er ég bæði ráðgefandi aðili fyrir aðra stjórnendur í því sem snýr að mannauðsmálum og svo er ég á hlutlausu svæðinu á milli starfsmanna og stjórnenda og þarf að gæta hagsmuna beggja og þá er ég að tala um alla starfsmenn. Þetta er dálítið svona margslungið starf .

...Launamálin, fræðslumálin og svo eru starfsmenn að leita til okkar beint með ýmis mál og fá ráðgjöf varðandi fæðingarorlof og nám og þessháttar...vilja kannski ræða ákveðna erfiðleika á vinnustað og vilja ekki leita til síns yfirmanns og þá koma þeir beint til okkar þannig að við reynum að leysa það frá þeim sjónarhóli líka.

Þetta samræmist einnig því sem Francis og Keegan (2006) benda á þegar þeir taka mið af kenningum Ulrich og segja að hlutverk mannauðsstjórans sé tvíþætt þar sem vandinn felist í því að finna jafnvægi á milli þarfa starfsmanna og markmiða skipulagsheildarinnar.

Alþjóðlegt

Friedman (2007) hefur skoðað hlutverk mannauðsstjóra út frá hugmyndum Ulrich (1997) í tengslum við þátt mannauðsstjórnunar í alþjóðlegum fyrirtækjum. Þar kemur hann meðal annars inn á það hlutverk mannauðsstjórans að auka þekkingu á staðbundnu lagaumhverfi, að auka umburðalyndi gagnvart menningarmun, greiða leið

breytinga og taka tillit til menningarbundinna þátta og staðbundinna siða og venja. Þessu lýsir einn viðmælandi svona:

...Það starfar hér mjög ólíkur hópur frá mörgum löndum og það er mjög mismunandi menntunarstig hjá hópunum, það er mismunandi hvernig hlutirnir eru túlkaðir, mjög mismunandi skilningur bæði á íslensku lögunum og svo aðferðafræðinni og alls konar hlutir í tengslum við þessa alþjóðlegu fyrirtækjamenningu sem þarf að sinna.

Hjá alþjóðlegum skipulagheildum eða fyrirtækjum með starfsmenn frá mörgum þjóðum er hlutverk mannauðsstjórans því margslungið.

Áhrif

Staða mannauðsstjórans er misjöfn á skipuriturum skipulagsheilda. Hjá viðmælendum í þessari rannsókn er minnihluti í stöðu framkvæmdastjóra. Flestir viðmælendanna eru forstöðumenn eða deildarstjórar með framkvæmdastjóra sem yfirmann.

Í rannsókn Mamman og Rees (2004) kemur fram að ein helsta áskorun mannauðsstjórans felist í því að koma áhrifum sínum alla leið til æðstu stjórnenda fyrirtækja. Þessar niðurstöður samræmast því sem fram kom í viðtölunum en viðmælendur ræddu ítrekað takmörkuð völd sín og skert áhrif vegna stöðu sinnar á skipuriti:

...En vissulega hef ég áhrif á hvernig þetta er framkvæmt og hvaða áherslur standa uppúr og svoleiðis.

...Þannig að sko...formlegt vald mitt er ekki á pappírnum en hérna...ég kem svo bara inn á þessa framkvæmdaráðsfundi eins og þörf er á með eitthvað efni.

Nokkrir viðmælendur ræddu þá togstreitu sem fólst í því hlutverki að vinna alla grunnvinnu og leggja síðan til niðurstöðu sem síðan var í mörgum tilfellum ekki farið eftir. Í þeim tilfellum voru ákvarðanir teknar út frá öðrum þáttum en þeim áherslum í mannauðsstjórnun sem mannauðsstjórinn studdist við í ráðgjöf sinni.

Að takast á við allt sem upp kemur

Í rannsókn Mamman og Rees (2004) er bent á þá umræðu að kenningar fræðimanna og veruleiki hins starfandi mannauðsstjóra og sérfræðings, fari ekki saman. Fræðimenn búi til sitt eigið „málskrúð“ um mannauðsstjórnun en mannauðssérfræðingarnir sjálfir sinni hinni raunverulegu stjórnun mannauðs á vinnustöðum. Þar kom meðal annars fram að mannauðsstjórar telja sig vera stuðningsaðila margra hagsmunaaðila; starfsmanna, stjórnenda, eigenda og samfélagsins og kallast það á við kenningar Ulrich (1997) um helstu hlutverk mannauðsstjóra sem fjallað hefur verið um hér að ofan. Í viðtölum við viðmælendur kemur skýrt fram hversu viðamikil og fjölbreytt starf mannauðsstjórans getur verið. Viðmælendur lýsa hlutverki sínu með ýmsum hætti eins og hér má sjá:

...Fræðsla og þróun og það eru ráðningar, nýliðaþjálfun og uppsagnir og...bara allt mögulegt sem upp kemur

...Starfið mitt felst í því að gera allt sem engir aðrir gera þannig ef engin veit hvernig á að gera hlutina þá kemur það á borðið mitt. Þannig er eiginlega starfið, þó að ég hafi átt að vinna að því sem lýtur að mannauðsstjórnun þá er það eiginlega bara svona allt sem kemur upp.

...Það er mitt að innleiða ýmis verkefni á grundvelli starfsmannastefnunnar en sitjandi í yfirstjórn þá kem ég að miklu fleiri verkefnum.

...Yfirmaður minn hefur heldur enga aðstoðarmenn, engan ritara eða neitt slíkt þannig að ég lendi líka stundum í því...það eru bara ýmis störf sem koma upp og í raun og veru fer maður bara í hvað sem er.

...Ég er ekkert lokuð hér inn í einhverju búri, ég kem að stefnumótunarvinnu, ýmis konar áætlanagerð, er í ritstjórn vefrits og...hvað á ég að segja...það er bara ótal margt sem það getur verið.

...Ég geri í raun bara allt mögulegt og er eini formlegi sérfræðingurinn í mannauðsstjórnun hér hjá okkur.

„Maður er bara komin í allt mögulegt og kannski hefði maður átt að setja fótinn niður fyrr og segja hingað og ekki lengra. Ég er líka með reksturinn á mínum herðum og þetta er alveg rosalega mikið daglegt bögg, þetta er endalaust og það verður bara eitthvað undan að láta.

Viðmælendur eiga það sameiginlegt að alls konar úrlausnarefni lenda á borðum þeirra. Þeir hafa víðtæka þekkingu á þeim skipulagsheildum sem þeir starfa hjá og víla ekki fyrir sér að taka að sér hin ýmsu verkefni hvort sem þau eru mannauðstengd eða ekki. Stjórnendur og starfsfólk virðast treysta á víðtæka þekkingu mannauðsstjórans og fela honum margslungin verkefni – oft kannski á kostnað mannauðstengdra verkefna. Samkvæmt því eru viðmælendur sammála um að vinnudagurinn verði oft ansi langur.

Vindmyllur

Hópur fræðimanna, annars vegar við Michigan viðskiptaháskólann og hins vegar Harvard háskólann, kynntu nýja hugsun í mannauðsstjórnunarkenningum. Báðir hóparnir setja fram þá sýn að umhverfi skipulagsheilda sé síkvíkt og hreyfanlegt og mannauðurinn sé það sem standi undir og sé forsenda samkeppnishæfni (Hendry og Pettigrew, 1992; Legge, 1995). Guest (1987) heldur því einnig fram að þrátt fyrir að hugtakið mannauðsstjórnun höfði í síauknum mæli til stjórnenda sé á litlu að byggja þegar sýna á fram á ágóða af innleiðingu mannauðsstjórnunar. Fagið hefur átt erfitt með að færa rök fyrir beinum fjárhagslegum ávinningi skipulagheilda af því starfi sem unnið er með aðferðum mannauðsstjórnunar.

Víða er háð barátta fyrir tilvist og tilgangi mannauðsstjórnunar og virðist enn barist við vindmyllur eins og heyra má hjá viðmælendum:

...En ég finn fyrir mjög miklum stuðningi yfirmanna en ég held að mannauðsstjórnun í heild sinni sé alltaf að berjast við vindmyllur og ég er ekki að taka það persónulega til mín að engin sé að hlusta á mig

...Það er bara þannig að ég ber ábyrgð á þessum mannauðsmálum og ef ég get ekki talað fyrir þessu þá get ég ekki ætlast til þess að einhver annar hafi áhuga. Ég hef svolítið reynt að snúa vörn í sókn

með þetta. Ég nenni ekki einhverri vindmylluumræðu, þessi málaflokkur - hann á bara erfitt uppdráttar.

...Ég er nýkomin með nýjan yfirmann og hann er allt öðruvísi heldur en hinn...ég fæ einhvern veginn aldrei fulla athygli.

Það láta þó ekki allir blása sig út af borðinu:

...En ég ákvað að snúa bara vörn í sókn og vera bara öruggari með minn málaflokk og fólk verður bara að gjöra svo vel að þegja á meðan ég er að tala!

Það kom víða upp í viðtölum að mannauðsstjórar þurfi að vera ákveðnir og fylgnir sér þegar kemur að því að fá aðra stjórnendur til að verja bæði tíma og fé til mannauðsverkefna og skiptir þar máli að geta sýnt fram á beinan fjárhagslegan ávinning slíkra verkefna eins og fram kemur hér að ofan.

Á milli steins og sleggju

Mannauðsstjórnun hefur verið gagnrýnd fyrir að starfa án sýnilegrar tengingar við markmið skipulagheildarinnar, að mannauðsstjórnun væri þjónustustig án sýnilegs framlags. Fagið hefur verið í tilvistarkreppu og hefur gagnrýni einnig falist í því að stjórnendur mannauðsmála gæfu sig út fyrir að vera til þjónustu reiðubúnir fyrir starfsfólkið en hlýddu samt alltaf skipunum þeirra stjórnenda sem hefðu raunveruleg völd. Hlutverkið felist þar af leiðandi ekki hvað síst í því að þjóna báðum herrum, starfsmönnum og eigendum og reyna að öðlast traust beggja (Legge, 1995). Þessum aðstæðum lýsa nokkrir viðmælendur svona:

...Ég upplifi það mjög oft að vera einhvern veginn eins og á milli steins og sleggju...maður er rosalega oft í því að leita að málamiðlunum. Það þurfa ekki endilega að vera einhverjir tveir einstaklingar heldur eru það oft einhverjir hagsmunir, hér þarf mjög oft að hlusta á aðila, taka rök beggja og reyna að komast að einhverri málamiðlun.

...Í þessu starfi get ég ekki alltaf talað fyrir hönd stjórnenda eða talað fyrir hagsmunum fyrirtækisins því maður er líka í hinu liðinu, þú ert

að gæta hagsmuna starfsmanna þannig að ...maður er svolítið tættur stundum. Maður á enga öxl til að leggjast á skilurðu og gráta pínulítið yfir....maður verður bara að hafa þetta faglegt, hafa það hlutlaust, fara eftir hagsmunum hverju sinni eða reglum hverju sinni en þú verður að hafa eitthvað haldreipi annars er bara sagt að þú sért í í einhverju einu liði frekar en öðru.

...Þetta er mjög óþægilegt þegar þú ert líka í þeirri stöðu að vera líka að gæta hagsmuna starfsmanna – þetta stangast á – einhvern veginn.

...Ég skil það vel þegar fólk leitar hingað og spyr get ég aðeins fengið að ræða við þig – hér er alltaf opið. Maður fer hérna úr einu hlutverkinu í annað með skömmu millibili.

Í rannsókn Signýjar Bjargar Sigurjónsdóttur (2009) kemur fram að íslenskir mannauðsstjórar telja 8% af tíma sínum varið í að leysa ágreining. Allir viðmælendur í þessari rannsókn töluðu um það sem stóran hluta af sínu starfi að vera tengiliður á milli stjórnenda og starfsmanna og þá togstreitu sem það hlutverk getur valdið. Samskiptamál, í víðum skilningi þess orðs og hin ólíku hlutverk sem mannauðsstjórar þurfa að bregða sér í voru viðmælendum ofarlega í huga.

5.2 Áhrif efnahagshruns á viðfangsefni mannauðsstjóra

Hrun efnahagslífsins hefur áhrif á alla Íslendinga með einum eða öðrum hætti. Mannauðsstjórar sem starfa hjá jafn ólíkum skipulagsheildum og hér er rannsakað hafa þurft að takast á við breyttar aðstæður í starfi sínu.

En það eru ekki alltaf stóru málin sem valda mesta fjaðrafokinu eins og sjá má á þessum ummælum:

...En auðvitað er miklu erfiðara að vera mannauðsstjóri í þessu umhverfi, að ráða gott fólk er mjög vandasamt en að þurfa að hafna hlutum sem alltaf hafa verið framkvæmdir...til dæmis bara það að fólk fékk ekki páskaegg...þetta var stórmál fyrir suma. Allt svona var bara skorið niður, alveg sama hvað það hét.

...En starfsmenn helltu sér yfir fólkið hér í mannauðsdeildinni út af ávaxtakörfum...það voru svona viðbrögð sem maður varð bara að taka með þolinmæði og reyna að sýna skilning.

Annar viðmælandi lýsti áhrifum kreppunnar með þessum hætti:

...Maður er að tækla miklu meira af leiðindamálum í kjölfar kreppunnar...já ég held það...án þess að ég hafi það einhvern veginn ápreifanlegt að þá eru miklu fleiri leiðindamál – maður er alltaf að taka á einhverju.

Í niðurstöðum Sigurlaugar Elsu Heimisdóttur (2009) segir að svo virðist sem erfiðum starfsmannamálum hafi fjölgað í kjölfar efnahagshrunsins. Þær niðurstöður eru í samræmi við álit flestra viðmælenda í þessari rannsókn.

En það eru ekki allir viðmælendur sammála um að mikil breyting hafi orðið á starfi þeirra. Því lýsir einn viðmælandi svona:

Það hefur ekki orðið nein breyting á mínum störfum í tengslum við kreppuna, ég svara því hikstalaust nei. Ég var í þúsund prósent gír áður og hann hefur bara verið það áfram.

Fleiri verkefni í kjölfar efnahagshruns

Fjárhagur þeirra fyrirtækja og stofnana sem viðmælendur starfa hjá hefur farið versnandi, minna fé er til skiptanna og hafa fyrirtæki og stofnanir brugðist við með ýmsum hætti og gert ráðstafanir í mannauðsmálum sem gera það að verkum að mannauðsstjórar eru í mörgum tilfellum komnir í önnur störf samhliða starfi mannauðsstjóra. Viðmælendur lýsa þessum breytingum með þessum hætti:

...Já, það hafa verið minni peningar til skiptanna í mannauðsmál, hluti af mínu starfi núna er að sinna markaðsmálum í fyrirtækinu þar sem markaðsstjóranum var sagt upp.

...Ég geri nú minnst af því sem ég ætti að vera að gera, er komin svo á kaf í ýmis önnur verkefni. Þess vegna gefst mér mjög lítill tími til að vera að gera það sem mannauðsstjóri á að vera að gera.

...Ég er til dæmis núna komin í markaðsstjórarstarf.

Fleiri viðmælendur ræddu breytingar á starfi sínu sem fólust í því að þeir eru búnir að taka að sér verkefni annarra sem hefur verið sagt upp eða eru í leyfi. Í einhverjum tilfellum felast umskiptin í því að endurskipuleggja þarf frá grunni:

...Ég er búin að vera að skipuleggja starfsmannafundi og endurskipuleggja allt starfaskipulag.

...Ég þarf að endurskoða öll störfin og endurskipuleggja allar starfslýsingar.

Einn viðmælandi lýsti breytingum á starfi sínu með þessum hætti:

...Ég var búin að vera þarna í rúm þrjú ár og fyrstu tvö árin þá gerði ég ekkert annað en að ráða fólk...og undir það síðasta gerði ég ekkert annað en að reka fólk.....þannig að þetta er öfgana á milli það er eiginlega...maður horfir yfir þetta og hugsar...hvað er ég búin að vera að gera hérna...hvað situr eftir?

Þessar niðurstöður samræmast að mörgu leiti niðurstöðum Sigrúnar Elsu Heimisdóttur (2009) en þar kemur fram að mannauðsstjórar hafa í auknum mæli tekið að sér önnur störf og að mikil endurskipulagning hafi átt sér stað í starfsmannamálum.

Breytingastjórnun

Tyson (1999) bendir á að eitt af hlutverkum mannauðsstjóra sé að breiða út þau gildi og viðhorf sem ætlast er til að höfð séu að leiðarljósi í skipulagsheildinni. Það felur í sér mikilvægan þátt breytingastjórnunar sem er að innleiða nýjan hugsanahátt og breyttar áherslur í takt við breytingar í rekstri. Lawler og Boudreau (2006) segja að mun sjaldnar sé leitað eftir stuðningi mannauðsstjórnenda við breytingastjórnun eða áhættumat en aðra þætti í rekstri og greina þar sóknarfæri mannauðsstjórnenda til að hafa meiri áhrif á stefnumótandi þætti í rekstri skipulagsheilda.

Mannauðsstjórar sem rætt var við í þessari rannsókn telja efnahagskreppuna hafa valdið því að hlutverk breytingastjóra sé orðið mun veigameira í starfi þeirra en áður. Þessum breytingum lýsa viðmælendur svona:

...Starfið breyttist í að halda utan um hópinn, vera breytingastjóri og sjá um krísustjórnun. Það var mesta breytingin.

...Ég er eiginlega í starfi breytingastjóra...það er kannski bara starfið mitt og ég var einmitt að hugsa það um daginn að maður þyrfti kannski að fara í einhvern kúrs í því.

...Ég er breytingastjóri...klárlega.

...Það reynir miklu meira á þessa þætti í kreppunni...að selja fólki það að vera jafn mótiverað en fá lægra kaup og hafa minna starfsöryggi. Það reynir miklu meira á mannauðsstjórnann en að kalla fólk inn og bjóða bónusa eða launahækkun. Þetta er bara allt öðruvísi. Leiðtogahæfni, samskiptahæfni og það að geta ennþá mótiverað í þessu umhverfi.

Þetta samræmist skilgreiningu Ulrich (1997) á fjórum meginhlutverkum mannauðsstjóra þar sem segir að mannauðsstjóri eigi meðal annars að vera breytingastjóri. Sem slíkur eigi hann að tryggja að breytingar leiði ekki til hræðslu og mótþróa heldur séu breytingar settar þannig fram að starfsmenn upplifi þær sem jákvæðar. Sikula (2001) heldur því fram að vegna mikilla breytinga sem átt hafa sér stað á vinnumarkaði séu hugtök eins og tryggð, hollusta og starfsreynsla innan skipulagsheilda mun minna metin en áður. Hann bendir á að skortur á stöðugleika í rekstri skipulagsheilda geti verið svo mikill að breytingastjórnun og áfallastjórnun séu að verða þungamiðjan í starfi mannauðsstjóra.

Það er athyglivert að sjá að langflestir viðmælendur í þessari rannsókn töldu eina mestu breytinguna á viðfangsefnum sínum í kjölfar efnahagshrunsins vera aukið vægi breytingastjórnunar. Í spurningakönnun Signýjar Bjargar Sigurjónsdóttur (2009) sem lögð var fyrir íslenska mannauðsstjóra eða þá sem sinntu mannauðsmálum í 100 stærstu fyrirtækjum landsins nefndu þátttakendur ekki breytingastjórnun sem hluta af viðfangsefnum sínum.

Niðurskurður

Hin harða útgáfa mannauðsstjórnunar felur í sér áherslu á stefnumótandi áætlanir til að tryggja hámarksnýtingu mannauðsins. Megináhersla er lögð á afkomu skipulagsheilda og verkefni á sviði mannauðsmála gjarnan látin mæta afgangi og efnahagslögð gjarnan notuð sem afsökun til að lækka kostnað og ná fram hagræðingu (Legge, 1995)

Spurning er hvort áhrif efnahagsshrups á mannauðsstjórnun séu meðal annars þau að stefnan sé sett á harða mannauðsstjórnun í stað þeirrar mjúku þar sem áhersla er lögð á að laða fram tryggð og þróa mannauðinn. Vísbendingar um þetta má finna í eftirfarandi ummælum:

...Ég vinn mjög mikið með fjármálastjóra þar sem markmiðið er að minnka HR kostnað og auka framleiðni. Fá meira og betra fyrir minna.

...En til að fá fjárveitingu í átaksmál í mannauðsmálum snýst þetta um að skipuleggja fram í tímann og koma hlutunum inn á fjárhagsáætlun næstu missera.

Buyens o.fl. (2004) telja að ef aðeins er horft á mannauðsstjórnun út frá kostnaði þurfi að sanna hvernig mannauðsstjórnun getur aukið virði skipulagsheildarinnar. Ef engar mælingar styðja þá fullyrðingu sé erfitt að fá stjórnendur til að nýta sér þau fræði sem stefnumiðuð mannauðsstjórnun boðar.

Í kjölfar efnahagsshrups er greinilegt á ummælum viðmælenda að niðurskurður í kostnaði hjá skipulagsheildum hefur bitnað á verkefnum í mannauðsstjórnun. Sem dæmi um það lýsir einn viðmælandi aðstæðum sínum með þessum hætti:

...Að taka við umsóknum, taka viðtöl, fara í gegnum ráðningarferlið, vinna í þessum auglýsingamálum og kynningarmálum og allt þetta. Þetta bara datt út. Sama með fræðslumálin, það var ansi mikið fellt þar niður. Og maður fann þarna...að það var verið mjög mikið á bremsunni með þann kostnað sem ég gat verið að eyða eða þannig...þú veist...maður lenti svolítið í þessari stöðu...þessari frost tilfinningu...að halda hlutunum bara rúllandi.

Makawatsakul og Kleiner (2003) leggja áherslu á það að einblína þurfi á fræðslu þeirra sem eftir sitja í skipulagsheildum sem hafa þurft að segja upp starfsfólki. Fræðslan sé lykilatriði svo starfsfólkið eigi möguleika á að takast á við ný verkefni og ábyrgð. Í sama streng tekur Shadav (2003) sem telur samdráttaraðgerðir skipulagsheilda skapa ákveðið lömunarástand, neikvæðan starfsanda og skort á trausti. Áfallatengdir sjúkdómar eins og kvíði, streita, svefnleysi og einbeitingarskortur hafi í kjölfarið bein áhrif á framleiðni. Þessum aðstæðum verði að mæta með áherslu á fræðslu og ráðgjöf. Flestir viðmælendur í rannsókninni sögðu frá niðurskurði í mannauðsverkefnum eins og fræðslu og starfsþróun og lýsa því með þessum hætti:

...Utanaðkomandi aðkeyptur stuðningur eða fræðsla hefur bara alveg dottið út.

...Hér þarf maður að búa allt til sjálfur og hérna...maður getur ekki keypt neitt og mér finnst það kannski vera það sem er öðruvísi...svona fyrir mig.

...Við fáum enga peninga í fræðslumálin, við þurfum það ekki...við búum þetta bara til sjálf.

...Ég hef líka bara sjálf verið að þróa mannauðsmálin og hef mjög lítið keypt utanaðkomandi þjónustu.

Mannauðsdeildir hafa orðið fyrir barðinu á niðurskurðarhnífnum og þrátt fyrir niðurstöður fræðimanna um nauðsyn þess að setja af stað átak í mannauðsmálum í kjölfar samdráttar er ljóst á ummælum viðmælenda að sá skilningur ríkir ekki hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem þessi rannsókn nær til.

Sálgæsla

Ráðgjafahlutverk mannauðsstjóra í efnahagskreppu tekur á sig ýmsar myndir. Samkvæmt Ulrich (1997) er eitt af fjórum meginhlutverkum mannauðsstjóra að vera umboðsmaður starfsmanna og sjá til þess að viðhorf þeirra fái hljómgrunn hjá stjórnendum.

Á ummælum viðmælenda má skilja að starfsmenn hafi í auknum mæli leitað til þeirra með persónuleg mál tengda þeim erfiðleikum sem þeir eiga við að etja í efnhagskreppunni. Þetta má sjá á þessum ummælum:

...Það fjölgaði auðvitað öðruvísi verkefnum. Þessum...myndi ég segja...sálgæsluverkefnum.

...Maður er komin í hlutverk sálgæsluaðila – já þetta var í rauninni þannig..ég veit ekki alveg – maður fékk bara svona einhvern aukaskammt af rósemi til að fara í gegnum þetta ...þetta var ansi erfitt sko.

...Já...sko.. ég held líka...maður er orðin sálgæsluaðili og kannski ekkert í stakk búin til þess.

Traust virðist ríkja á milli starfsmanna og mannauðsstjóra sem leiðir eflaust til þess að þeir lenda í hlutverki sálgæsluaðila við þessar aðstæður en í rannsókn Sigurlaugar Elsu Heimisdóttur (2009) nefndu nokkrir þáttakendur aukna þörf á sálgæslu starfsmönnum til handa sem hluta af breyttu starfssviði sínu í kjölfar efnahagshruns. Í þessari rannsókn töluðu allir viðmælendur nema einn um sálgæslu sem eina af erfiðustu áskorunum breyttra aðstæðna.

Tækifæri

Í þessari rannsókn kemur í ljós að aðhaldsaðgerðir hafa í flestum tilfellum orðið til þess að dregið hefur verið úr mannauðstengdum verkefnum, áherslurnar hafa breyst og mannauðsstjórar tekið að sér önnur verkefni innan skipulagsheildanna. Undantekningin frá reglunni er viðmælandi sem segir svona frá:

...Í þessu tilfelli bitnar þessi niðurskurður ekki á mannauðsstjórnuninni þar sem hér er verið að setja þetta á, formlegt starf mannauðsstjóra verður til í kjölfarið á fjárhagslegri endurskipulagningu. Það er verið að koma þessu starfi á koppinn um leið og verið er að hagræða.

Þetta er í samræmi við niðurstöður þeirra fræðimanna sem vitnað hefur verið í hér að framan um nauðsyn þess að efla faglega mannauðsstjórnun þegar samdráttur og erfiðleikar blasa við.

Eins og áður hefur komið fram er eitt af fjórum meginverkefnum mannauðsstjóra að vera umboðsmaður starfsmanna og meðal annars tryggja að viðhorf starfsmanna fái hljómgrunn meðal stjórnenda Ulrichs (1997).

Einn viðmælandi sér þannig tækifæri til að nýta ástandið í þágu starfsmanna og segir:

...Mér finnst kannski frekar að maður sé að nýta þetta tækifæri núna til þess að virkilega reyna að fá stjórnendur til að grípa þennan bolta varðandi mannlegu hliðina, varðandi það að virkja starfsmenn, varðandi það að hlusta á starfsmenn...já mér finnst það eiginlega vera þannig bara...að nota þetta.

Annar viðmælandi metur ástandið svona:

Við höfum tekið þátt í Cranet könnuninni og ég ætla að taka þátt næst en ég er viss um að ef hún væri gerð núna þá værum við búin að falla niður um eitt stig í þroskastigi mannauðsstjórnunar – auðvitað ætti maður að minnsta kosti að standa í stað eða færast ofar en þetta er bara búið að vera mjög sorglegt ástand.

Helstu niðurstöður Cranet rannsóknarinnar (2009) í samanburði við niðurstöður frá árinu 2006 eru þær að hlutfallslega fleiri íslensk fyrirtæki og stofnanir stunda nú árangursríka mannauðsstjórnun á þroskastigi þrjú og enn fleiri eru á leið þangað en stunda nú það sem kalla má faglega mannauðsstjórnun á þroskastigi tvö.

5.3 Áhrif efnahagshruns á líðan mannauðsstjóra í starfi

Í þessari rannsókn er athyglinni beint að mannauðsstjórum og í ljós kemur að þeir hafa ekki síður en aðrir starfsmenn þurft að taka á honum stóra sínum í kjölfar þeirra breytinga sem orðið hafa við hrun efnahagslífsins. Mannauðsstjórar hafa þurft að taka

erfiðar ákvarðanir og framkvæma sársaukafullar aðgerðir sem gripið hefur verið til í því skyni að rétta við rekstur þeirra skipulagsheilda sem þeir starfa hjá.

Í þessum kafla er fjallað um tilfinningar. Þær eru í eðli sínu einstaklingsbundnar og ekki endilega rökréttar eða fræðilegar. Nauðsynlegt er að gefa umfjöllun um upplifun og tilfinningar mannauðsstjóra rými í rannsókn sem þessari til að fá fram upplýsingar um líðan þeirra í starfi.

Streita

Starfstengd streita (e.worker stress) hefur verið skilgreind sem líkamleg og/eða andleg viðbrögð við ógnvekjandi eða krefjandi viðburði. Einkennin lýsa sér í hröðum hjartslætti, háum blóðþrýstingi, áhyggjum, hræðslu, þirringi og örvæntingu sem síðar getur leitt til alvarlegri sjúkdóma. Ástæða starfstengdrar streitu getur meðal annars verið falin í meiriháttar breytingum í vinnuumhverfi (Riggio, 2008).

Einn viðmælandi treysti rannsakandi fyrir upplýsingum um erfiðan tíma:

...En þetta var raunverulega það besta sem fyrir mig gat komið, að fá þarna gula spjaldið því mér var sagt að ef ég brygðist ekki við þá yrði ég bara sjúkrahúsmatur. Ég gerði mér bara ekki grein fyrir því að þetta væri streita, maður gleymir því hvernig venjulegt líf gengur fyrir sig.

...Ég fékk aldrei þessa útrás og hef bara staðið, já staðið með fyrirtækinu út í rauðan dauðann...þetta var svo súrrealískt ástand og á meðan maður er í þessari stöðu þá leyfist manni bara ekki að segja hvað sem er. En ég ákvað sem sagt að fá mér bara ráðgjöf því það var annað hvort eða, annað hvort er maður bara búin að brenna báða enda upp til agna í allt of langan tíma eða þá að vinna sig einhvern veginn út úr því.

„Að brenna út“ í starfi er viðurkennt hugtak í vinnusálfræði og skilgreint sem afleiðing langvarandi streitu á vinnustað sem leiðir til þess að viðkomandi upplifir áhugaleysi og dregur sig í hlé, fjarvera frá vinnu eykst og gæði vinnuframlags minnkar (Gaines og Jermier, 1983; Maslach, 1982; Sutherland og Cooper, 1988; í Riggio, 2008).

Tveir viðmælendur komast svona að orði þegar þeir lýsa líðan sinni:

...Ég næ svosum ágætlega að aftengja en auðvitað er ég mikið að vinna á kvöldin en ég finn að áhuginn fer þverrandi – mig langar bara að vera að gera eitthvað annað. Kannski er ég að upplifa einhverskonar „burnout“ líka. Mér hefur alltaf fundist alveg ógeðslega gaman að mæta í vinnuna en ég upplifi það ekki eins sterkt núna...en það er hrúnið, langvarandi álag, lítill stuðningur.

...Maður er búin að vera að fórna sjálfum sér og fjölskyldunni án þess að bera neitt út bítum. Það eru engar launahækkanir, það er bara allt í frosti og maður bara tekur að sér heila deild án þess að fá neitt fyrir það og bætir og bætir á sig en maður er líka að hugsa um atvinnuöryggið en það verður auðvitað að vera takmörk fyrir öllu.

Mikið vinnuálag er talin ein helsta ástæða starfstengdrar streitu. Rannsóknir á afleiðingum mikils vinnuálags benda til þess að bein tengsl séu á milli vinnuálags, streitusjúkdóma og minni starfsánægju (Kirmeyer og Dougherty, 1988). Viðmælendur drógu ekkert undan í lýsingum á miklu vinnuálagi síðustu missera:

...En já ég stóð þetta og ég vann alveg svakalega mikið ...já alveg ógeðslega mikið. En núna...hlutirnir eru komnir í miklu betri farveg - að þá á ég bara ekki meira eftir.....þá eru batteríin bara búin hjá mér.

...Ég er ógeðslega þreytt...sérðu það á mér? Þetta er búin að vera fjórtán mánaða törn og maður er með þetta helvíti í vasanum sem heitir Blackberry með póstinn og allt í símanum þannig að það eru allar helgar...

Í viðtölunum kom einnig fram að kvíði og hræðsla væru fylgifiskar nýrra áherslna í starfi mannauðsstjóra:

...Auðvitað er maður bæði stressaður og kvíðinn, maður er bara svona hræddur og stressaður. Er þetta það sem koma skal? Er starfið mitt núna að fara að snúast um þetta?

...Ég kveið rosalega fyrir þessum dögum sem þessar uppsagnir fóru fram. Þetta fylgir þessu starfi auðvitað en maður venst þessu aldrei alveg en maður sjóast samt sem áður.

Í nýlegri rannsókn Eiríku Guðrúnar Ásgrímsdóttur (2009) leiða niðurstöður í ljós að stjórnendurnir upplifa aðdraganda og framkvæmd uppsagna erfiða en eru meðvitaðir um að þær eru óumflýjanlegur þáttur í starfi sínu. Allir stjórnendurnir fundu fyrir vanlíðan í aðdraganda, við framkvæmd og fyrst eftir uppsagnir en báru sig vel þegar viðtöl voru tekin. Niðurstöður Eiríku eru að flestu leyti í samræmi við niðurstöður þessarar rannsóknar. Mannauðsstjórar upplifðu kvíða, hræðslu og streitu í tengslum við nauðsynlegar samdráttaraðgerðir í kjölfar efnahagskreppunnar en báru sig ekki vel í viðtölunum eins og kemur fram í rannsókn Eiríku heldur töluðu um líðan sína sem vandamál og að stuðning og fræðslu hafi skort.

Andúð

Starfsánægja endurspeglast meðal annars í því hvernig einstaklingur upplifir starf sitt í heild og hinar ýmsu hliðar þess, jákvæðar og neikvæðar. Starfsánægja er tilfinningaleg viðbrögð gagnvart því starfi sem viðkomandi gegnir, en þau viðbrögð ráðast af samanburði sem fer fram í huga hans, þar sem hann ber saman allt það sem hann fær út úr starfinu annars vegar og allt það sem hann ætlast til að fá út úr starfinu hins vegar (Spector, 2003; Cranny, Smith og Stone, 1992; Lawler, 1983; Locke, 1976; Muchinsky, 1983). Í kjölfar efnahagshruns hafa mannauðsstjórar upplifað vinnuumhverfið á margan hátt með neikvæðum hætti eins og fram kemur í eftirfarandi ummælum:

...Oft hefur mér fundist ég finna megna andúð eða mér fannst það, en ég varð að framkvæma ákvörðun sem hafði verið tekin og ég upplifði mig bara sem vonda karlinn.

...En auðvitað leið manni eins og undinni tusku þegar eitthvað hafði reynt verulega á og uppsagnir á þessum tíma eru ekki skemmtilegar – þær eru eiginlegar alveg skelfilegar. Þeim er bara illa tekið, fólki líður illa, því er sagt upp af ýmsum ástæðum og bara viðbrögðin eru

erfið, mjög erfið. Þannig að manni leið eins og maður væri vondi karlinn – virkilega vondi karlinn.

...Ég upplifði mig sem vonda manneskju.

...Það var hérna mjög rafmagnað andrúmsloft, eða eiginlega svona þyngsli...svona eins og ský yfir...maður gat mjög auðveldlega tekið það mjög inn á sig. Ég gerði það, ég verð að viðurkenna það. Þetta var rosalega erfitt.

Í viðtölunum kom fram að flestir viðmælenda töldu sig hafa faglegan stuðning yfirmanna sinna við framkvæmd erfiðra og sársaukafullra aðgerða í mannauðsmálum í kjölfar efnahagshrunsins. Samt sem áður hafa aðgerðirnar greinileg haft mikil áhrif á persónulega líðan þeirra og upplifun þeirra af starfi sínu, samstarfsfólki og vinnuumhverfi eins og kemur meðal annars fram hér í næsta kafla.

Fjarlægð

Í því óvissuástandi sem skapaðist í kjölfar efnahagshrunsins myndast hræðsla og óöryggi á vinnustöðum. Mannauðsstjórar sem rætt var við í þessari rannsókn upplifðu sig sem holdgerfing vandra tíðinda og fundu greinilega fyrir bæði andúð eins og fjallað var um hér að framan en einnig að ákveðin fjarlægð myndaðist á milli þeirra og annarra starfsmanna. Hér eru dæmi um það hvernig viðmælendur lýsa þessu:

...Áður var það þannig að fólk var að koma mjög oft til mín og ég þurfti að taka oft erfiðar og mjög leiðinlegar ákvarðanir en núna koma engar mótbárur frá fólkinu. Fólkið talaði við verkalyðshreyfinguna og verkalyðshreyfingin kom til mín. Það þorði ekki að fronta mig með þetta því að það hélt að þá væri það bara látið fara. Svona ótti sem að er að mörgu leyti skiljanlegur.

...Mér finnst stundum eins og það sé meiri fjarlægð sko...eins og fólkið hafi fjarlægst mig. Já mér finnst það stundum. En auðvitað skil ég það mjög vel – þetta er búið að vera gríðarlega erfitt – fyrir alla.

...Já það er mjög mikið stress. Maður finnur það alveg – það kemur skjálfti í fólk þegar ég sést um fyrirtækið með rauðu möppuna mína.

...Kannski svona myndrænt þá fannst mér bara erfitt að fara inn í mötuneyti ...ég fann öll augu á mér og mér var reyndar sagt það af einni samstarfskonu minni að það var tekið eftir hverja ég hitti, hvar ég sit og með hverjum ég sit þannig að það er allt tekið út hjá manni og mér var sagt þetta og ég var mjög þakklát fyrir að mér sagt frá þessu því vissi ég að ég var ekki að tapa mér í einhverri ímyndunarveiki.

Stuðningur

Í hálfkæringi er stundum sagt að það sé eitt af einkennum íslensk vinnuafns að gefast ekki upp þótt að á móti blási, fólk bíti bara jaxlinn og taki þetta á hnefanum. Eitt aðalverkefnið í mannauðsmálum í samdrætti er að virkja stuðningsnet og ráðgjöf fyrir eftirlifendur og fórnarlömb (Shadev, 2003; Gandolfi, 2009). Með markvissum aðgerðum, góðu upplýsingaflæði, fræðslu og stuðningi er hægt að stemma stigu við því ástandi sem skapast við áfall (Gandolfi, 2009). Stuðningsnet mannauðsstjóra í þessari rannsókn virðist hafa verið ábótavant og gleymist að þeir eru einnig eftirlifendur. Þeirra hlutverk er að framkvæma erfiðar samdráttaraðgerðir en um leið vera stuðningsaðili starfsmanna. Þeir sjálfir falla milli báts og bryggju. Svona lýsa nokkrir viðmælendur aðstæðum sínum:

...Þegar ég gat raunverulega aftur bara andað að þá fór ég og leitaði mér stuðnings. Og þá var ég einmitt spurð að því...hvernig tókst þú þessu öllu saman? Ég svaraði því til að ég stóð....ég bara stóð allan tímann huggandi sálgæsluðili eða grýla til skiptis en ég á bara engin ráð eftir að gefa núna - ég er eiginlega í áfallinu núna.

...Faglega hef ég sótt stuðning bara í fólk sem ég þekki í þessu fagi...reyndar verð ég að virðurkenna að ég hef ekki verið dugleg við það..ég hef dáldið tekið þetta bara með því að bíta á jaxlinn og bara ...tekið þetta á hnefanum....og persónulegan stuðning...ég bara gerði ekki neitt í því.

...Já ég hef einmitt verið að vakna upp, hef reyndar rætt hlutina bara við mínar vinkonur og svona en er nýlega búin að ræða við minn yfirmann um að ég þyrfti að fara að fá mér einhvern til að tala við, ég veit að margir starfsmenn eru með einhvern lækni eða sálfræðing sem þeir hitta af og til og ég þarf endilega að fara að finna mér einhvern en svo var ég nú bara að hugsa það um helgina...ætli hann dragi það svo til baka þegar ég segi honum hvað það kostar?

Einn viðmælandi talaði um hversu mikilvægan stuðning hann fékk hjá samstarfsmanni sem hafði áður verið í starfi mannauðsstjóra og þekkti því vel til þeirra tilfinninga sem viðkomandi var að upplifa. Hann lýsir því svona:

...Hvernig átti ég að standa að og hvernig átti ég að snúa mér í hinu og þessu...þannig að það var ofboðslega mikill stuðningur og ég hef grátið á öxlinni á honum – ég viðurkenni það alveg - þetta er búið að vera rosalega erfitt sko.

Lýsti viðmælandi því svo að þessi stuðningur hefði skipt viðkomandi sköpum í starfi sínu á miklu erfiðleikatímabili í rekstri skipulagsheildarinnar.

Uppsagnir

Viðmælendur voru sammála um það að framkvæmd uppsagna væri erfiðasta verkefnið sem þeir þyrftu að takast á við í kjölfar efnahagskreppu. Sérlega erfitt væri að segja upp eldra starfsfólki sem ætti erfiðara með að finna nýtt starf og þeim sem hefðu staðið sig óaðfinnanlega í starfi og væri mikill missir af. Þrír viðmælenda lýsa þessu svona:

...Þetta er engin draumastaða að vera komin í, það er gott að vera mannauðsstjóri á uppgangstíma og vera að ráða fólk. Það er gaman. Það að þurfa að segja upp fólki er það erfiðasta við þetta starf. Mér fannst þetta mjög erfitt en sko ...sérstaklega svona fyrst..

...Við höfum þurft að segja upp fólki sem var komið yfir sextugt og það var ofboðslega sárt - mikil angist, leiði og reiði og bara allt..

...Að segja upp fólki sem hefur verið að standa sig vel...það er svakalega erfitt.

Þetta samræmist niðurstöðum nýlegrar rannsóknar Eiríku Guðrúnar Ásgrímsdóttur (2009) þar sem fram kemur að allir stjórnendurnir fundu fyrir vanlíðan í aðdraganda, við framkvæmd og fyrst eftir uppsagnir.

Tilfinningar

Eins og fram kom í inngangi þessa kafla er hér meðal annars fjallað um tilfinningar. Viðmælendur töluðu um líðan sína og tilfinningar gagnvart starfi sínu og starfsumhverfi og sýndu rannsakanda mikið traust.

Í viðtölunum kom víða fram að mannauðsstjórar töldu sig þurfa að „herða sig“ og aðskilja sjálfa sig meira frá starfinu í þeim tilgangi að verja sitt eigið tilfinningalíf. Þessu lýsa viðmælendur svona:

...Ég vissi að ef ég ætlaði að þrauka í þessu starfi þá yrði ég að herða mig í þessu..svona tilfinningalega séð.

...Ég held að undir lokin hafi maður verið orðinn miklu kaldari, geta aðskilið sig meira frá þessu.

...Ég man að fyrstu uppsagnirnar þetta hafði alveg gríðarleg áhrif á mig ég fór með þetta heim og var svefnlaus fyrir þessa daga...ég missti svefn yfir þessu. En svo vandist maður þessu...kannski ljótt að segja „venjast,, en einhvern veginn sjóaðist maður og einhvern veginn aðskilja sig frá þessu.

Einn viðmælandi taldi það að vera komin til nokkurs þroska og hafa langan starfsaldur og mikla reynslu vera lykilatriði þegar kom að líðan í starfi í kjölfar samdráttar og erfiðra aðgerða í mannauðsmálum. Viðmælandinn lýsir því svona:

...Þetta drýpur af mér eins og vatn af gæs. Ég hef stundum velt því fyrir mér hvort ég væri kannski of hörð? En ég er það ekki neitt, ég veit það alveg, ég hef samúð með fólki og ég hef verið svo lánsöm að þetta hefur ekki tekið neinn toll af mér persónulega og ég þakka guði fyrir það.

...Ég hugsa að ég njóti reynslunnar og hvað á ég að segja..njóti þess að vera komin til nokkurs þroska. Þannig að þetta bitur ekkert þannig...eða sko...mér líður ekki illa, þetta fer ekkert lengur inn á mig.

Það hefur mikið reynt á hæfileika og þekkingu mannauðsstjóra, samskiptahæfni, þolinmæði og víðsýni eins og fram kemur í þessum ummælum:

...Það sem maður lærir líka á þessu öllu saman er ...og ég þurfti að minna mig á það daglega...ég sagði: þú verður að halda þér ...því fólk er bara ekki það sjálft núna. Maður tók hérna á móti reiðu og grátandi fólk...þetta er bara mjög erfitt.

...Þetta er bara eitthvað sem þarf að klára og ég var alltaf tilbúin að taka á móti og ræða við fólk. Fólk hellti sér yfir mig og fólk mitt á göngunum skilurðu - og það var þá sem ég sagði við sjálfa mig; þetta er allt í lagi, fólk er bara ekki alveg það sjálft...það sem er að gerast hér hjá fyrirtækinu var ekki endilega það eina sem var að ganga á hjá fólk.

En mannauðsstjórar upplifa togstreitu í starfi sínu eins og lýst er hér:

...Maður er líka mikið að hugsa...sko...hvernig á þetta eftir að þróast, hvað verður á næstu mánuðum og suma daga er ég alveg á því að nú er ég bara hætt, vil fara að gera eitthvað annað og ég bara nenni þessu ekki en ég get það samt ekki, gagnvart sko fólkinu og líka fyrirtækinu. Það er líka ákveðinn sigur ef maður nær að snúa þessu yfir í eitthvað „victory“ ... það blundar auðvitað í mér ...hvað er það tekst að snúa þessu öllu við og þetta verður allt æðislegt? Þá vill maður vera hluti af því og ekki hafa stokkið frá borði of snemma. Maður er hluti af vandamálinu og getur alveg orðið hluti af lausninni en svo hugsar maður líka ... eitt er að vera rosalega „loyal“ fyrirtækinu og allt það en hvað með tryggðina gagnvart sjálfum sér? Þetta togast alveg rosalega á í manni.

6 Samantekt

Í þessum kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar umfjöllunarefnið. Fjallað er um gildi og takmarkanir rannsóknarinnar og leitast við að svarar rannsóknarspurningunum. Í lokaorðum ritgerðarinnar eru niðurstöður dregnar saman og settar fram hugmyndir að framtíðarrannsóknnum.

6.1 Gildi rannsóknarinnar

Mannauðsstjórum er falið mikilvægt hlutverk innan skipulagsheilda. Þeir eru faglegir ráðgjafar bæði stjórnenda og annarra starfsmanna og sinna fjölbreyttum verkefnum. Þeir stýra ferlinu frá ráðningu til starfsloka og miðla upplýsingum um réttindi og skyldur bæði launþega og atvinnurekanda. Þeirra hlutverk er að miðla stefnunni til fólksins hvort sem þeir hafa tekið þátt í að móta hana eða ekki. Í yfirstandandi efnahagskreppu hafa mannauðsstjórar, líkt og flestir aðrir, þurft að takast á við nýjar ögranir í starfi sínu. Því má ætla að upplýsingar um hvaða breytingar hafa orðið á störfum mannauðsstjóra og hvernig mannauðsstjórar hafa tekist á við breytingar í kjölfar efnahagshruns hafi gildi fyrir fagið. Hagnýtt gildi þessarar rannsóknar felst í þeim upplýsingum sem fram koma um breyttar áherslur í starfi mannauðsstjóra og líðan þeirra í starfi í kjölfar efnahagshruns. Niðurstöður þessarar rannsóknar eru því áhugaverðar öllum þeim sem hafa áhuga á framtíð mannauðsstjórnunar og þeim tækifærum eða ögrunum sem fagið stendur frammi fyrir og eru þannig innlegg í grunn framtíðarrannsóknna á sviðinu.

6.2. Takmarkanir

Erfitt er að alhæfa út frá niðurstöðum eigindlegra rannsókna þar sem eigin skoðanir og aðstæður þátttakenda eru rannsakaðar en þær falla ekki endilega að skoðunum eða aðstæðum annarra. Þar sem í eigindlegum rannsóknnum eru notaðar aðferðir sem þróast á meðan á rannsókn stendur þá er ólíklegt að tvær rannsóknir gefi sömu niðurstöðu. Gert er ráð fyrir að rannsakendur í eigindlegum rannsóknnum safni mismunandi upplýsingum þar sem bakgrunnur þeirra og áhugamál eru misjöfn og líklegt að það hafi áhrif á það hvernig þeir framkvæma rannsóknina. Það hefur einnig áhrif á það hvernig þeir túlka gögnin og komast að mismunandi niðurstöðum (Martell, Nelson og Marchand-Martella, 1999).

Ekki er hægt að líta fram hjá því að í þessari rannsókn var einungis talað við átta mannauðsstjóra og af þeim sökum má segja að hún hafi takmarkað alhæfingargildi enda niðurstöðurnar dregnar út frá reynslu mjög fárra einstaklinga. Einnig er vert að hafa í huga að þó reynt hafi verið að vanda val á viðmælendum og fara eftir ábendingum frá aðilum sem þekkja vel til í greininni má alltaf deila um hvort vel hafi tekist til og hvort þeir sem urðu fyrir valinu endurspeglu rannsóknarhópinn. Snjóboltaaðferð getur varla talist tilviljunakennd og því er ekki hægt að fullyrða að niðurstöðurnar eigi við um allt þýðið.

6.3 Niðurstöður

Tilgangurinn með rannsókninni var að fá svör við rannsóknarspurningum ritgerðarinnar. Niðurstöður rannsóknarinnar eru skoðaðar með hliðsjón af þeim rannsóknum og skrifum sem vísað var til í fræðilega hluta ritgerðarinnar þar sem það á við og hvorri rannsóknarspurningu svarað fyrir sig. Fyrri rannsóknarspurningin er svohljóðandi:

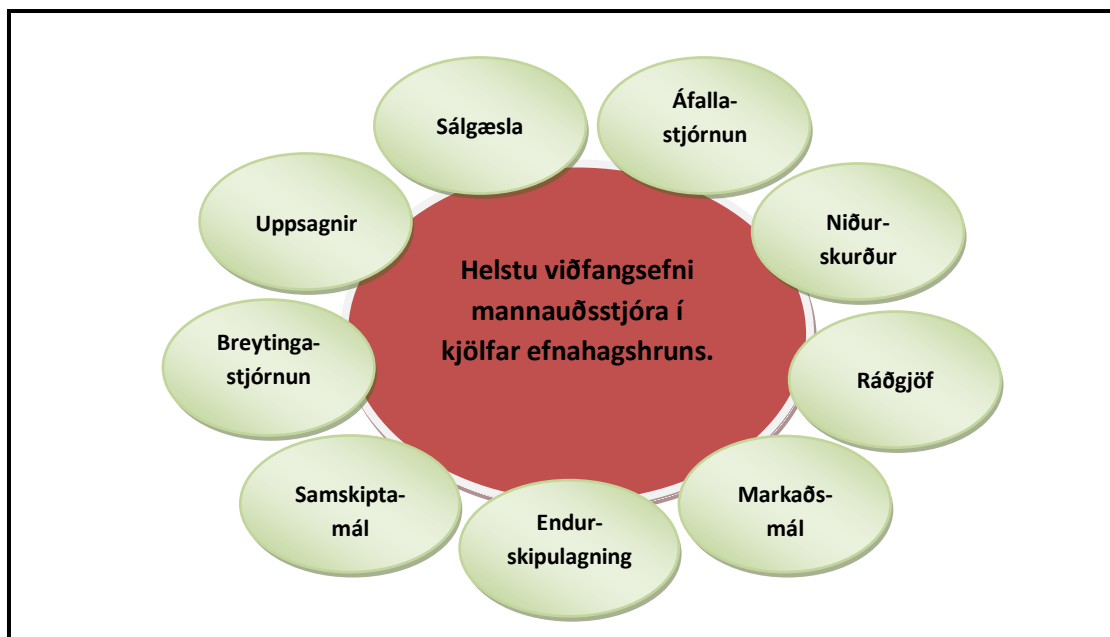
Á hvaða hátt hefur efnahagshrunið áhrif á starf mannauðsstjóra?

Í rannsókninni voru átta mannauðsstjórar spurðir um helstu áherslur í starfi þeirra og hvort og þá hvaða breytingar hafi orðið á viðfangsefnum í kjölfar efnahagshruns. Niðurstöður leiða það í ljós að hjá flestum viðmælendum hefur orðið töluverð áherslubreyting í starfi mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshruns. Allir viðmælendur töldu breytingar hafa orðið á starfi sínu og flestir höfðu tekið að sér að sinna öðrum störfum innan skipulagsheildarinnar ásamt því að sinna áfram starfi mannauðsstjóra. Áherslan hefur færst frá því að snúast um ráðningarferlið og að stýra öflugri fræðslustarfsemi yfir í að snúast fyrst og fremst um uppsagnir og afleiðingar þeirra.

Á mynd þrjú er sýnt hvaða viðfangsefnum viðmælendur töldu sig aðallega hafa verið að sinna og á mynd fjögur hvernig áherslurnar hafa breyst í kjölfar efnahagshruns. Á myndunum er áhersluatriðum ekki raðað upp eftir mikilvægi enda misjafn hvernig viðmælendur tjáðu sig um breytingarnar og þeir ekki beðnir um að skýra frá áherslubreytingum í röð eftir mikilvægi þeirra eða hversu miklum tíma er varið í hvern hluta starfsins.



Mynd 3. Helstu viðfangsefni mannauðsstjóra fyrir efnahagshrunið.



Mynd 4. Helstu viðfangsefni mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshrunsins.

Eins og sést á myndunum hér að ofan eru það tveir þættir, ráðgjöf og samskiptamál, sem viðmælendur í rannsókninni töldu til áhersluatriða í starfi sínu bæði fyrir og eftir efnahagshrun. Aðrir þættir starfsins sem viðmælendur töldu sérstaklega um hafa breyst. Það vekur athygli að flestir viðmælendur telja sálgæslu og áfallastjórnun vera mikilvægan hluta þeirra viðfangsefna sem tilheyra starfi mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshruns. Gera má ráð fyrir að þörfin fyrir sálgæslu og áfallastjórnun hafi

minnkað eftir því sem frá líður en ætla má að slík viðfangsefni geti komið upp aftur í starfi við ýmsar aðstæður. Flestir viðmælenda í rannsókninni hafa tekið að sér að sinna öðrum störfum ásamt því að sinna starfi mannauðsstjóra. Margir hafa tekið að sér að sinna markaðsmálum en allir viðmælendur eru sammála um að í starfi sínu sem mannauðsstjórar sé þeim treyst fyrir viðtækum viðfangsefnum.

Aðhaldsaðgerðir hafa áhrif á starf mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshruns. Sparnaður í mannauðstengdum verkefnum hefur meðal annars áhrif á fræðslustarfssemi. Hjá flestum viðmælendum rannsóknarinnar hafa fræðslumál dregist verulega saman og uppsagnir gera það að verkum að mannauðsstjórar hafa þurft að endurskoða og endurskipuleggja störf og starfslýsingar. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður Sigrúnar Elsu Heimisdóttur (2009) þar sem kemur fram að mannauðsstjórar hafa í auknum mæli tekið að sér önnur störf og að mikil endurskipulagning hafi átt sér stað í starfsmannamálum. Þar kemur einnig fram í niðurstöðum að aukin þörf sé á sálgæslu starfsmönnum til handa og ráðgjöf til stjórnenda vegna starfsmannamála. Meiri tími fer í hagræðingaraðgerðir og sparnað en minni umsýsla tengist ráðningum og mannabreytingum og samræmist það niðurstöðum hér. Cranet rannsóknin (2009) sýnir einnig að hlutfallslega færri verja mestu af tíma sínum til starfsþróunar, fræðslumála og launavinnslu en árið 2006 þegar síðasta Cranet rannsókn var framkvæmd.

Athyglivert er að viðmælendur í þessari rannsókn töluðu ekki um breytingastjórnun sem mikilvægan hluta af starfi sínu fyrir efnahagshrun og í rannsókn Signýjar Bjargar Sigurjónsdóttur (2009) nefndu þátttakendur ekki breytingastjórnun sem hluta af viðfangsefnum sínum. Allir viðmælendur í þessari rannsókn telja breytingastjórnun vera orðið mikilvægt viðfangsefni í kjölfar efnahagshruns og er það í samræmi við hugmyndir Ulrich (1997), Tyson (1999), Lawler og Boudreau (2006) og Giannantonio og Hurley (2002) sem telja breytingastjórnun mikilvægt viðfangsefni mannauðsstjóra.

Seinni rannsóknarspurningin er svohljóðandi:

Með hvaða hætti hefur efnahagshrunið áhrif á líðan mannauðsstjóra í starfi?

Flestir viðmælendur telja að efnahagshrunið hafi haft neikvæð áhrif á líðan þeirra í starfi og starfsánægju. Þeir upplifðu streitu, kvíða og þreytu í tengslum við starf sitt í kjölfar efnahagshruns. Margir hafa upplifað bæði andleg og líkamleg veikindi í kjölfarið og sótt sér aðstoð sérfræðinga við að vinna úr þeim vandamálum sem þeir upplifðu. Aðrir telja sig hafa tilefni til að afla sér sérfræðihjálpar vegna þessa en voru ekki búnir að því þegar viðtölin voru tekin. Þessi niðurstaða er áhugaverð í ljósi þess að samkvæmt könnun VR árið 2010 líður miklum meirihluta starfsmanna vel í starfi þátt fyrir efnahagsþrengingarnar og í rannsókn Sigurlaugar Elsu Heimisdóttur (2009) leiða niðurstöður í ljós að meirihluti svarenda telur starfsanda ekki hafa versnað hjá þeim fyrirtækjum sem þeir starfa hjá.

Þátttakendur í rannsókninni töluðu flestir um að hafa upplifað togstreitu á milli vinnu og einkalífs og að álagið hafi tekið sinn toll af fjölskyldulífinu. Togstreitan felst einnig í því að viðmælendur upplifðu annars vegar mikla þreytu og uppgjöf og hins vegar tryggð og hollustu gagnvart fyrirtækinu og samstarfsfólkinu. Mannauðsstjórnarnir töluðu flestir um að í kjölfar efnahagshruns hafi þeir þurft að sinna bæði hlutverki boðbera slæmra tíðinda og vera um leið sálgæsluaðili bæði stjórnenda og annarra starfsmanna sem leituðu til þeirra sem stuðningsaðila. Samkvæmt Ulrich (1997) eiga mannauðsstjórar að tryggja að stefna skipulagsheildarinnar og verkefni mannauðsstjórnunar fari saman, veita öðrum stjórnendum ráðgjöf við stjórnun mannauðs og tryggja að viðhorf starfsmanna fái hljómgrunn meðal stjórnenda. Kearns (2003) tekur í sama streng og bætir því við að það eigi að vera takmark mannauðsdeilda, jafnt og annarra deilda skipulagsheildar, að hámarka arðsemi. Það er upplifun þátttakenda í rannsókninni að þeir séu „á milli steins og sleggju“ og að í kjölfar efnahagshruns hafi það hlutverk að þjóna bæði eigendum eða stjórnendum annars vegar og starfsmönnum hinsvegar valdið þeim erfiðleikum og vanlíðan í starfi og haft neikvæð áhrif á starfsánægju þeirra.

Athyglivert er að flestir viðmælenda töluðu um að ákveðin fjarlægð og andúð hafi myndast á milli þeirra og annarra starfsmanna, þrátt fyrir að þeir telji sig hafa þurft að taka að sér bæði hlutverk sálgæslu- og stuðningsaðila. Í kjölfar erfiðleika hafa

starfsmenn hellt úr skálum reiði sinnar við mannauðsstjórana og starfsmenn þeirra og það óöryggi og sú óvissa sem starfsmenn upplifðu hafi beinst að mannauðsstjórunum. Þeir telja að til þess að verja tilfinningalíf sitt hafi þeir þurft að „herða sig“ og verða „kaldari“ en eftir því sem á leið hafi þeir „sjóast“ og lært að láta ástandið ekki hafa eins mikil áhrif á sig. Aðeins einn viðmælandi taldi efnahagshrunið ekki hafa haft teljandi áhrif á starf sitt eða líðan í starfi. Viðkomandi er mannauðsstjóri hjá stórrí opinberri stofnun og vekur það rannsakanda til umhugsunar um hvort niðurskurðarhnífurinn berist seinna til þeirra sem þurfa að treysta á fjárlög ríkisins í áætlanagerð og ákvarðanatöku.

Eitt aðalverkefnið í mannauðsmálum í samdrætti er að virkja stuðningsnet og ráðgjöf fyrir eftirlifendur og fórnarlömb (Kettlely, 1995; Doherty og Horsted, 1995; Shadav, 2003; Gandolfi, 2009). Með markvissum aðgerðum, góðu upplýsingaflæði, fræðslu og stuðningi er hægt að stemma stigu við því ástandi sem skapast við áfall (Gandolfi, 2009). Það kemur hvergi fram að mannauðsstjórum sem tóku þátt í rannsókninni hafi verið með einhverjum hætti meinað eða ráðlagt frá því að afla sér faglegrar aðstoðar, fræðslu eða stuðnings vegna þeirra krefjandi verkefna sem efnahagshrunið olli. Sálgæsla, virk hlustun og ráðgjöf til þeirra sem hafa orðið fyrir einhvers konar áfalli er ekki á allra færi og ekki hægt að gera ráð fyrir að mannauðsstjórar séu sérfróðir um slíkt enda jafn misjafnir og þeir eru margir. Engin viðmælandi í rannsókninni aflaði sér faglegar ráðgjafar vegna breyttra áherslna í starfi á meðan mesta fárviðrið stóð yfir. Flestir sóttu einhvern stuðning til yfirmanna sinna eða annarra mannauðsstjóra sem þeir þekkja, auk vina og vandamanna.

6.4 Tillögur að frekari rannsóknum

Með hverri rannsókn vakna fleiri spurningar en fæst svarað. Nýjar víddir opnast og í ljós koma fjölmörg svið sem áhugavert væri að skoða betur.

Áhugavert væri að rannsaka áhrif efnahagshrunsins á viðfangsefni mannauðsstjóra með stærra úrtaki mannauðsstjóra en þessi rannsókn nær til og bera þá saman áhrifin í einkageiranum og opinbera geiranum og skoða starfsánægju mannauðsstjóra sérstaklega. Hugsanlega má rannsaka væntingar stjórnenda annars vegar og starfsmanna hins vegar til mannauðsstjóra og bera saman niðurstöður þeirra og greina þá jafnvel í sundur starfsgreinar.

Þegar frá líður er einnig áhugavert að skoða hvaða langtímaáhrif efnahagshrunið hefur á mannauðsstjórnun og viðfangsefni mannauðsstjóra og í hvaða farveg fagið stefnir í framtíðinni.

6.5 Lokaorð

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að töluverð breyting hafi orðið á viðfangsefnum mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshrunsins og að afleiðingar efnahagshrunsins á vinnuumhverfi þeirra hafi haft neikvæð áhrif á líðan þeirra og starfsánægju.

Það vekur athygli að þátttakendur afla sér ekki aðstoðar sérfræðinga við úrlausn breyttra viðfangsefna í kjölfar efnahagshruns. Má þar sérstaklega nefna áfallastjórnun, sálgæslu og breytingastjórnun. Hugleiða má hvort þau úrræði sem til eru í háskólum á Íslandi megi nýta betur og þeir fjölmörgu sérfræðingar sem hafa þekkingu til að miðla við þessar aðstæður þurfi að vera aðgengilegri. Þannig mætti til dæmis auka framboð á námskeiðum sem kenna mannauðsstjórum og nemendum í mannauðsstjórnun að leysa hagnýt vandamál tengd mannlegum þáttum á vinnustað.

Þó yfirstandandi efnahagskreppa sé sú dýpsta sem flestir núlifandi Íslendingar hafa upplifað má gera ráð fyrir því að ýmis konar áföll ríði yfir í framtíðinni í síkviku umhverfi skipulagsheilda. Það er því umhugsunarefni hvort mannauðsstjórar hafi nauðsynleg tæki í verkfærakistunni til að takast á við þær áherslubreytingar sem erfiðleikar og áföll virðast hafa á starf þeirra, hvort faglega ráðgjöf skorti og stuðningsneti þeirra sé ábótavant. Huga þarf að starfsánægju mannauðsstjóra enda er starfsánægja mikilvægur þáttur í því að starfsmenn standi sig vel í starfi og hafi áhuga á að starfa áfram á vinnustað sínum.

Það er einnig umhugsunarefni að flestir viðmælenda hafa tekið að sér önnur störf innan þeirra skipulagsheilda sem þeir starfa hjá ásamt því að sinna áfram starfi mannauðsstjóra. Gefur það til kynna að mannauðstengd verkefni fái ekki sömu athygli og fyrir efnahagshrun. Samkvæmt þeim fræðimönnum sem vísað hefur verið í hér að ofan er fagleg mannauðsstjórnun lykilatriði á tímum samdráttar og erfiðleika auk þess sem vísbendingar eru um að efnahagshrunið geri það að verkum að þróun fagsins sé í átt að harðri mannauðsstjórnun.

Heimildaskrá

- Allen, R. K. (1997). Lean and mean: Workforce in America, *Journal of Workplace Learning*, 9(1), 34. Sótt 25. júní 2010 í Proquest gagnagrunninn.
- Alþýðusamband Íslands. Endurskoðuð hagspá 2010-2013. Sótt 30. júní 2010 af slóðinni: http://asi.is/Portaldata/1/Resources/myndir/Hagsp__vor_2010_loka_9_6_2010.pdf
- Akdere, M. (2006). Quality management through human resources: An integrated approach to performance improvement. *The Business Review, Cambridge*, 5, 233-238.
- Akdogan, A. og Cingos, A. (2009). The effect of organizational downsizing and layoffs on organizational commitment: A field research. *Journal of American Academy of Business*, 14, 227-284.
- Appelbaum, S. H., Close, T. G. og Klasa, S. (1999). Downsizing: An examination of some successes and more failures, *Management Decision*, 37(5), 424-436.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2002). *Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatímum: sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðarins*. Háskólinn í Reykjavík: Oddi.
- Ásta Bjarnadóttir. (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Sálfræðiritið*, 6, 63-77.
- Beardwell, J. og Claydon, T. (ritstj.). (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. (5. útgáfa). Edinborg: Pearson Education Limited.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. og Walton, R. (1985). *Human resource management: A general managers perspective*, Glencoe: Free Press.
- Bergmann, P. og Wigblad, R. (1999). Workers last performance: Why some factories show their best result during countdown. *Economic and Industrial Democracy*, 20, 343.
- Bogdan, R. C. og Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education. An introduction to theories and methods*. (4. útgáfa). USA: Pearson Education Group, Inc.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business research methods*. (2.útgáfa). Oxford: University Press.

- Buyens, D., Vos, A. D. og Malfliet, B. (2004). Human resource management and integrated performance. Í K. Verweire, og L. V. D. Berghe. *Integrated Performance Management* (bls. 189-202). London: SAGE Publications Ltd.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human resource Management*, 33 (2). 189-211.
- Capelli, P. (1991). Is there a future for the field of industrial relations in the United States? Í R. D. Lansbury (ritstj.). *Industrial Relations Teaching and Research: International Trends*, 3-40.
- Choudhuri, D, Glauser, A. og Peregoy, J. (2004). Guidelines for writing a qualitative manuscript for the journal of Counseling & Development. *Journal of Counseling and Development*, 82(4), 443-446.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. og Stone, E. F. (1992). The construct of job satisfaction. Í C. J. Cranny, P. C. Smith og E. F. Stone (ritstj.). *Job satisfaction*. New York:Lexington.
- DeWitt, R. (1993). The Structural consequences of downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 30-40.
- Dolan, S., Belout, A. og Balkin, D. B. (2000). Downsizing without downgrading: Learning how firms manage their survivors, *International Journal of Manpower*, 21(1), 34-46.
- Easterby – Smith, M., Thorpe, R. og Lowe, A. (1991). *Management Research. An Introduction*. London: Sage Publications.
- Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir (2009). „*Hverjir eru að fara, hvað er að gerast?*“ *Áhrif uppsagna hjá fyrirtækjum í kjölfar efnahagssamdráttar*. Óbirt meistararitgerð í mannauðsstjórnun. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild.
- Eiríkur Hilmarsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2009). Hvar má finna störf? Í Auður Hermannsdóttir, Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Snjólfur Ólafsson (ritstj.). *Ráðstefnurit Vorráðstefnu Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 27-35). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.

- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw Hill.
- Ferris, G. R., Hall, A.T. og Royle, M. T. (2004). Theoretical development in the field of human resource management: Issues and challenges for the future, *Organizational Analysis*, 12(3), 233-237.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. og Devanna, M. A. (1984). A framework for strategic human resource management. Í C. J. Fombrun, N. M. Tichy og M. A. Devanna (ritstj.), *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Francis, H. og Keegan, A. (2006). The chancing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16, 231-249.
- Friedman, B. A. (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 231-249.
- Gains, J. H. og Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
- Gandolfi, F. (2009). Training and development in an era of downsizing. *Journal of Management Research*, 9(1), 3-14.
- Gerður G. Óskarsdóttir (ritstj.), (1999). *Starfslýsingar, sérfræði, tækni og stjórnunarstörf*. Reykjavík: Iðunn.
- Giannantonio, C., og Hurley, A. (2002). Executive insight into HR practices and education. *Human Resource Management Review*, 12, 491-511.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. og Truss, C. (1999). *Strategic human resource management*, Oxford University Press, Oxford.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hagstofa Íslands. Hagtíðindi mars 2010. Sótt 20. júní 2010 af slóðinni hagstofa.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=10823

- Hansen, W. L. (2000). Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals. Í D. Lewin og B. E. Kaufman (ritstj.), *Advances in Industrial and Labor Relations*, 10.
- Hansen, W. L., Berkley, R. A., Kaplan D. M., Yu, Q-S., Craig, C. J., Fitzpatrick, J. A. o.fl. (1996). Needed skills for human resource professionals: A pilot study. *Labor Law Journal*, 47(8), 524-535.
- Hansson, M, og Wigblad, R. (2006). Pyrrhic victories – Anticipating the close down effect. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 933-958.
- Hendry, C. og Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, 3(3), 137-156.
- Hendry, C. og Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-44.
- Hesketh, A. og Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resource management-organizational performance link: Applying critical realist metatheory. *Organization*, 13(5), 677-699.
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2003). Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki? Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum IV* (bls.183-196). Viðskipta- og hagfræðideild. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Ingrid Kuhlman og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2008). Þú heldur vinnunni en hefur sektarkennd: Vinnustaðurinn eftir uppsagnir, upplifun þeirra sem eftir sitja. *Frjáls verslun*, 69, 11, 54-56
- Katrín Ólafsdóttir. (2008). *Er íslenskur vinnumarkaður sveigjanlegur?* Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Kaufmann B. E. (2002). The role of economics and industrial relations in the development of the field of personell/human resource management, *Management Decision*, 40(10), 962.
- Kearns, P. (2003) *HR. Strategy: Business focused, individually centred*. Oxford, UK: Butterworth – Heinemann.

- Kirmeyer, S. L. og Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisors support. *Personell Psychology*, 41, 125-139.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. California: Sage Publications.
- Lawler, E. E. (1983). Satisfaction and behavior. Í J. R. Hacman, E. E. Lawler og L. W. Porter (ritstj.). *Perspectives on behavior in organizations* (bls.78-87). New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. og Boudreau, J. W. (2006). HR support for corporate boards. *Human resource planning*, 23(4), 10-20.
- Lawson, T. (1990). *The competency initiative: Studies for excellence for human resource executives*. Minneapolis: Golles&Holmes Custom education.
- Lawson, T. E. og Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management (1986-1998)*, 35(1) 67.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. NY: Palgrave Publishers Ltd.
- Lester, S.W. og Kickul, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24, 10-21.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. D. Dunette (ritstj.) *Handbook of industrial an organizational psyhology*. New York: John Wiley.
- Makawatsakul, N. og Kleiner, B. H. (2003). The effect of downsizing on morale and attrition, *Management Research News*, 26, 2-4.
- Mamman, A. og Rees, C. J. (2004). How real is the rhetoric? A survey of American HR managers views about HRM. *International Journal of Management*, 21(1), 115-129.

- Marciano, V.M. (1995). The origins and development of human resource management, *Academy of Management Journal*, 223-227.
- Martella, R. C., Nelson, R. og Marchand-Martella, N. E. (1999). *Research methods. learning to become a critical research consumer*. Boston: Allyn & Bacon.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall.
- Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work*. Chicago: Dorsey.
- Riggio, E. E. (2008). *Industrial/Organizational psychology (5. útgáfa)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. California: Sage Publications.
- Sahdev, K. (2003). Survivors reaction to downsizing: The importance of contextual factors, *Human Resource Management Journal*, 13(4), 56-74.
- Samtök atvinnulífsins. Ársskýrsla 2009-2010. Sótt 20. maí 2010 af slóðinni http://www.sa.is/files/SA_arssk2009_Netid_293860859.pdf
- Schuler, R.S. og Jackson, S.E. (2006). *Human resource management, international perspectives*. USA: Thomson South-Western.
- Signý Björg Sigurjónsdóttir. (2009). *Bakgrunnur mannauðsstjóra stærstu fyrirtækja Íslands – viðskiptafræðileg tenging og mikilvægi*. Óbirt meistarafræðingur í mannauðsstjórnun. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild.
- Signý Björg Sigurjónsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2010). Menntunarlegur bakgrunnur og hlutverk íslenskra mannauðsstjóra. Í Eiríkur Hilmarsson, Snjólfur Ólafsson og Þóra Christiansen (ritstj.). *Ráðstefnurit Vorráðstefnu Háskóla Íslands* (bls. 99-109). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Sigrún Hildur Kristjánsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2006). Framkvæmd uppsagna undirbúningur og aðferðir íslenskra stjórnenda við uppsagnir

- starfsmanna. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum VII, Viðskipta og hagfræðideild* (bls. 331-343). Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Sigurlaug Elsa Heimisdóttir. (2009). *Áhrif efnahagshruns á starfsmenn og starfsmannahald*. Óbirt meistarafráttir í mannauðsstjórnun. Háskóli Íslands: Viðskiptafræðideild.
- Sigurlaug Elsa Heimisdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2010). Mannauðsstjórnun á Íslandi í kjölfar efnahagshruns. Í Eiríkur Hilmarsson, Snjólfur Ólafsson og Þóra Christiansen (ritstj.). *Ráðstefnurit Vorráðstefnu Háskóla Íslands* (bls. 110-117). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Sikula, A. (2001). The five biggest HRM lies. *Public Personnel Management*. 30(3), 419-428. Sótt 25. apríl 2010 úr Proquest gagnagrunninum.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial organizational psychology, research and practice*. N. J.: John Wiley.
- Storey, J. (1992). *Developments in management of human resources*. Oxford: Basil Blackwell.
- Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text* (2. útgáfa). Ástralía: Thomson Learning.
- Sutherland, V. J. og Cooper, C. L. (1998). Sources of work stress. Í J. J. Hurrell, L. R. Murphy, S. L. Sauter og C. L. Cooper (ritstj.). *Occupational stress issues and developments in research* (bls. 3-40). Philadelphia: Taylor&Francis.
- Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods. A Guidebook and Resource*. (3. útgáfa). New York: John Wiley.
- Tómas Bjarnason (2009, september). *Líðan, viðhorf, væntingar, fyrir og í kreppu*. Erindi flutt á Vinnumarkaðurinn: Breyttar aðstæður – breytt starfsumhverfi, Reykjavík. Sótt 15. júlí 2010 á <http://www.capacent.is/Frettir-og-frodleikur/Radstefnur/Vinnumarkadurinn>.

- Tyson, S. (1999). How HR knowledge contributes to organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42-52.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions. *The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. og Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Van Eynde, D. og Tucker, S. (1997). A quality human resource curriculum: Recommendations from leading senior HR executives. *Human Resource Management*, 36(4), 397-408.
- Vinnumálastofnun. Staða á vinnumarkaði maí 2010. Sótt þann 20. júní 2010 af slóðinni http://vinnumalastofnun.is/files/maí10_834246949.pdf
- VR. Fyrirtæki ársins 2010. Sótt 22. júní 2010 af slóðinni <http://www.vr.is/index.aspx?groupid=477172>
- Wigblad, R., Lewer, J. og Hansson, M. (2007). A holistic approach to the productivity paradox. *Human System Management*, 26, 85-97.

Viðaukar

Tölvupóstur til þátttakenda

Komdu sæl!

Ég er meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands og vinn að ritun meistaranemiritgerðar.

Efni ritgerðarinnar er að rannsaka áhrif kreppunnar á mannauðsstjórnun á Íslandi og áhrif breyttra aðstæðna á starf og starfsánægju mannauðsstjóra. Til að rannsaka þetta tek ég viðtöl við mannauðsstjóra úr sem flestum greinum atvinnulífsins. Viðtölin greini ég svo samkvæmt viðurkenndum aðferðum eiginlegra rannsókna.

Erindi mitt er að athuga hvort þú sérð þér fært að taka þátt í þessari rannsókn minni og leyfa mér að taka við þig viðtal.

Hvert viðtal tekur ekki lengri tíma en 45-60 mínútur og er fullum trúnaði heitið þ.e. hvorki nöfn einstaklinga né fyrirtækis koma fram í ritgerðinni.

Með kveðju og von um jákvætt svar

Halla Valgerður Haraldsdóttir
Meistaranemi í mannauðsstjórnun

Viðtalsrammi

Spurning I: Á hvaða hátt hefur efnahagshrunið áhrif á viðfangsefni mannauðsstjóra?

- Hver er staða þín innan skipulagsheildarinnar?
- Hver hafa verið þín helstu viðfangsefni og hvert er þitt ábyrgðarsvið? Lýstu fyrir mér starfinu þínu?
- Hver eru helstu áhrif efnahagshrunsins á viðfangsefni þín? Hvaða breytingar hafa orðið?
- Hver eru helstu viðfangsefni þín eftir efnahagshrunið?
- Hverjar eru helstu áherslubreytingar?
- Hvað hefur breyst í tengslum við fræðslu, starfsþróun, ferli, mælikvarða, umbun og fjárhagsramma? Eru fleiri atriði sem hafa breyst?
- Hvert sækir þú faglegan stuðning vegna breytinga á viðfangsefnum þínum?
- Telur þú að faglegan stuðning skorti vegna breyttra viðfangsefna? Hvernig þá?
- Hver er þín framtíðarsýn varðandi mannauðsmálin hjá fyrirtækinu?

Spurning II: Með hvaða hætti hefur efnahagshrunið áhrif á líðan mannauðsstjóra í starfi?

- Lýstu líðan þinni í starfi í kjölfar efnahagshruns og breyttra viðfangsefna?
- Hver er upplifun þín af starfinu og starfsumhverfinu í kjölfar efnahagshrunsins?
- Hafa breyttar aðstæður áhrif á vinnuálagið? Hvernig?
- Hefur þú upplifað streitu, svefnleysi, kvíða? Önnur álagstengd einkenni?
- Lýstu líðan þinni og undirbúningi vegna uppsagna og annara erfiðra framkvæmda í kjölfar efnahagshruns?
- Hvert sækir þú persónulegan stuðning vegna breyttra aðstæðna? Hvers vegna?
- Hefur efnahagshrunið haft áhrif á starfsandann hjá fyrirtækinu? Með hvaða hætti? Hvernig er brugðist við því?