



Háskólinn á Akureyri

Viðskiptadeild

Lok 2106

# Erlent vinnuafli í íslensku fyrirtæki



Rúna Kristín Sigurðardóttir

Ha030510

Lokaverkefni til B.Sc. gráðu í viðskiptafræði



	<b>Háskólinn á Akureyri</b>
	<b>Viðskiptadeild</b>
Fag	LOK 2106
Heiti verkefnis	<i>Erlent vinnuafli í íslensku fyrirtæki</i>
Verktími	Október 2005 – apríl 2006
Heiti fyrirtækis	Samherji – Snæfell.
Tengiliður	Gunnar Aðalbjörnsson
<i>Nemandi</i>	Rúna Kr. Sigurðardóttir
Leiðbeinandi	Jónína Guðmundsdóttir
Upplag	7 eintök
Blaðsíðufjöldi	71
Fjöldi viðauka	4



## Yfirlýsing:

a) „Ég lýsi því yfir að ég ein er höfundur þessa verkefnis og að það er afrakstur eigin rannsókna”

---

Rúna Kristín Sigurðardóttir

b) „Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til prófs í námskeiðinu *lok2106*”

---

Jónína Guðmundsdóttir



## Abstract

This thesis deals with foreign labour in an Icelandic company and the problems accompanying circumstances like that. The hypotheses were that the problems were social and communicational and that cultural differences create different procedure.

Samherji's Freezing plant in Dalvík was a collaborator. It has 36,5% foreign labour. A questionnaire with both standard questions and open questions was put out for personnel. The sample was all the general workers and 53,9% participated in the survey. SPSS and Excel were used to process the data. The survey showed that communications create most of the problems. The Icelanders claimed the communicational problems varied depending on which group they were communicating with. The group they found it easiest to communicate with were the Swedes but the one they considered the most difficult were the people from Thailand. In general, the employees are content at their place of work; the Icelandic employees are comfortable working with the foreign labour and vice versa. The survey established that no prejudice was to be found between the employees. Amendments are recommended to the problems found as a result of the survey.

*Keywords: human resource management, social influence, training, foreign labour and communication.*



## Þakkarorð mín.

Ég vil byrja á því að þakka eiginmanni mínum, Hauki Arnari fyrir allan þann ómetanlegan stuðning og hvatningu sem hann hefur veitt mér, ekki eingöngu við gerð þessa verkefnis, heldur í gegnum allt nám mitt. Án hans hefði þetta ekki orðið að veruleika. Börnin mín, Kristinn Arnar, Stella Rún og Björgvin Páll fá líka miklar þakkir fyrir þolinmæðina.

Unnur systir fær góðar þakkir fyrir yfirlestur og góðar ábendingar við lokafrágang verkefnis. Allir aðrir fjölskyldumeðlimir og vinir fá þakkir fyrir hvatningu.

Góðar þakkir vil ég senda Sigurði Óskarssyni yfirverkstjóra Samherja fyrir allar upplýsingarnar sem hann veitti við gerð verkefnisins.

Að lokum fær leiðbeinandi minn Jónína Guðmundsdóttir þakkir fyrir mjög góða aðstoð.

---

Rúna Kristín Sigurðardóttir

Dalvík 26. apríl 2006



## Útdráttur á íslensku.

Í skýrslu þessari er fjallað um erlent vinnuafli í íslensku fyrirtæki og þau vandamál sem því fylgja. Í upphafi voru settar fram tilgátur um að vandamálin væru af félagslegum toga, að þau tengdust samskiptum og að menningarlegur bakgrunnur starfsfólks skapaði mismunandi starfshætti.

Til samstarfs var frystihús Samherja Dalvík. Það fyrirtæki er með 36,5% erlent starfsfólk á launaskrá. Spurningarlisti blandaður af stöðluðum spurningum og opnum spurningum var lagður fyrir starfsfólk Samherja og var úrtakið allt almennt starfsfólk og var svarhlutfall 53,9%. Við úrvinnslu gagna úr könnun var notast við SPSS og Excel forritin.

Úr könnun kom fram að samskipti skapi mestu vandamálin. Misvel fannst Íslendingum að eiga samskipti við þjófbrotin og reyndist auðveldast að eiga samskipti við Svíana, en erfiðast við Tælendinga. Almennt séð er starfsfólk ánægt í vinnunni, íslenska starfsfólkinu finnst þægilegt að vinna með því erlenda og öfugt. Könnunin sýndi fram á það að ekki væru fordómar til staðar í fyrirtækinu á meðal starfsfólks. Lagðar voru fram tillögur til úrbóta á þeim vandálum og ýmsum fleiri þáttum sem komu fram úr niðurstöðum könnunar.

Lykilorð eru: *mannauðsstjórnun, erlent vinnuafli, þjálfun, félagsleg áhrif, samskipti.*



# Efnisyfirlit

<b>INNGANGUR</b> .....	<b>1</b>
<b>1. VINNUAÐFERÐIR</b> .....	<b>4</b>
1.1. FORDISMI OG TAYLORIZATION .....	4
1.2. GÆÐASTJÓRNUN .....	5
<b>2. STJÓRNUN STARFSFÓLKS</b> .....	<b>8</b>
2.1. MANNAUÐSSTJÓRNUN .....	8
2.2. RÁÐNINGAR .....	8
2.3. MÓTTAKA OG ÞJÁLFUN .....	10
2.4. LAUNAKERFI.....	11
2.5. SAMSKIPTI .....	12
2.6. STARFSÁNÆGJA .....	15
2.7. FÉLAGSLEG ÁHRIF .....	16
2.8. STARFSMANNAVELTA.....	18
2.9. STARFSMANNAÞÖRF .....	19
<b>3. ERLENT VINNUAFL</b> .....	<b>21</b>
3.1. LÖGIN UM ÚTLENDINGA OG ATVINNURÉTTINDI .....	21
3.2. TÖLFRÆÐIN .....	22
3.3. MENNINGARBROT.....	24
<b>4. SAMHERJI – SNÆFELL</b> .....	<b>27</b>
4.1. SAGA FÉLAGSINS .....	27
4.2. FRYSTIHÚS SAMHERJA DALVÍK .....	27
4.3. STARFSMANNAVELTA.....	28
4.4. RÁÐNINGARFERLI .....	29
4.5. STARFSÞJÁLFUN.....	30
4.6. LAUNAKERFI.....	31
4.7. ERLENT STARFSFÓLK .....	31
<b>5. RANNSÓKNIN</b> .....	<b>35</b>
5.1. KÖNNUN Í SAMHERJA .....	35
<b>6. ÚTKOMA ÚR RANNSÓKN</b> .....	<b>37</b>
6.1. STARFSÁNÆGJA .....	37
6.2. SAMSKIPTI .....	39
6.3. VINNSLU- OG LAUNAKERFI .....	42
6.4. ÞJÁLFUN OG ENDURMENNTUN .....	42
6.5. FORDÓMAR.....	44
6.6. MISMUNUN .....	45
6.7. VIÐHORF TIL STJÓRNENDA.....	46
<b>7. TILLÖGUR AÐ LAUSN</b> .....	<b>48</b>
<b>8. UMRÆÐA</b> .....	<b>51</b>
<b>9. NIÐURSTÖÐUR</b> .....	<b>53</b>
<b>10. HEIMILDASKRÁ</b> .....	<b>55</b>
<b>11. VIÐAUKAR</b> .....	<b>59</b>



## Myndaskrá

<i>Mynd 1 Ný flæðilína frá Marel í frystihúsi Samherja</i> .....	5
<i>Mynd 2 Niðurstöður Gallup úr könnun um íslenskunám innflytjenda</i> .....	14
<i>Mynd 3 Niðurstöður Gallup úr könnun um viðbrögð gegn útlendingum</i> .....	17
<i>Mynd 4 Meðalstarfsaldur eftir atvinnugreinum</i> .....	18
<i>Mynd 5 Eftirspurn eftir starfsfólki</i> .....	19
<i>Mynd 6 Fjöldi atvinnuleyfa og tegundir</i> .....	22
<i>Mynd 7 Fjöldi aðfluttra erlendra ríkisborgara</i> .....	23
<i>Mynd 8 Fjöldi erlendra ríkisborgara á Íslandi, árin 2000 til 2004</i> .....	23
<i>Mynd 9 Samanburður Íslands og Filippseyja</i> .....	32
<i>Mynd 10 Samanburður Íslands og Svíþjóðar</i> .....	32
<i>Mynd 11 Samanburður Íslands og Póllands</i> .....	33
<i>Mynd 12 Samanburður Íslands og Tælands</i> .....	34
<i>Mynd 13 Starfsánægja eftir kynjum</i> .....	37
<i>Mynd 14 Finnst konum leiðinlegt í vinnunni</i> .....	38
<i>Mynd 15 Finnst körlum leiðinlegt í vinnunni</i> .....	39
<i>Mynd 16 Mat íslenska starfsfólksins á samskiptum við það erlenda</i> .....	39
<i>Mynd 17 Mat erlendra starfsfólksins á samskiptum við Íslendinga</i> .....	40
<i>Mynd 18 Meðaleinkunn á samskipti við fjölmennustu þjóðarbrotin</i> .....	41
<i>Mynd 19 Mat íslenska starfsfólksins á tungumálaerfiðleikum</i> .....	41
<i>Mynd 20 Álit starfsfólksins á þjálfun</i> .....	43
<i>Mynd 21 Ráða íslenskt eða erlent vinnuafli?</i> .....	44
<i>Mynd 22 Of mikið/of lítið?</i> .....	45
<i>Mynd 23 Mismunun á milli starfsfólks</i> .....	46
<i>Mynd 24 Álit starfsfólks á stjórnendum</i> .....	46





## Töfluskrá

<i>Tafla 1 Þátttakendur í rannsókn</i> .....	37
--	----

## Viðaukaskrá

<i>Viðauki 1 Umsóknarferli atvinnu- og dvarlarleyfa</i> .....	59
<i>Viðauki 2 Atvinnuauglýsing Samherja</i> .....	60
<i>Viðauki 3 Könnun í Samherja á íslensku</i> .....	61
<i>Viðauki 4 Könnun í Samherja á ensku</i> .....	67



## Inngangur

Fyrir nokkrum áratugum var sjávarútvegur og fiskiðnaður aðal-  
atvinnugrein Íslendinga. Á síðustu áratugum hefur fiskiðnaðurinn tekið  
miklum stakkaskiptum hvað varðar tækni, starfsfólk og umhverfi. Í dag  
er fiskiðnaðurinn ekki lengur máttarstólpi íslenska hagkerfisins, með  
honum á bekk hafa þjónustufyrirtæki skapað sér stóran sess.

Íslendingar hafa gert sér grein fyrir mikilvægi þjónustu og hefur það  
leitt af sér mikla breytingu á lifnaðarháttum þeirra.

Framleiðslufyrirtækjum í landinu hefur fækkað og mörg hver flutt úr  
landi.<sup>1</sup> Ekki er einvörðungu ein ástæða fyrir því, þó hátt gengi íslensku  
krónunnar spili þar stórt hlutverk og líklegt megi teljast að fyrirtæki  
sem verði fyrir slæmum áhrifum hás gengis krónunnar, muni grípa til  
sérstakra ráðstafana til að draga úr þeim áhrifum<sup>2</sup>. Önnur ástæða er  
vinnuafl. Atvinnuleysi hefur minnkað mikið á Íslandi<sup>3</sup> og erfiðara  
reynist að fá Íslendinga til að vinna við framleiðslu auk þess sem þeir  
eru líka dýrara vinnuafl heldur en víða. Það hefur eins og áður var nefnt  
leitt af sér brottflutning fyrirtækja, en einnig hefur það stuðlað að  
„innflutningi” á erlendu vinnuafli, þar sem hagkerfið er mun opnara en  
áður og erlent vinnuafl því sótt í meiri mæli til að sinna tímabundnum  
verkefnum<sup>4</sup>.

Þegar fyrirtæki fara út í slíkan „innflutning” hefur það miklar  
breytingar í för með sér á vinnustaðnum og er til margra atriða að líta.  
Einnig fylgja erlenda vinnuaflinu ýmis vandamál sem stjórnendur  
þurfa að glíma við. Slík vandamál eru mörg og ólík og að mörgu að  
hyggja þegar leysa á úr þeim.

---

<sup>1</sup> Fjármálaráðuneytið, 2006, bls. 9

<sup>2</sup> Fjármálaráðuneytið, 2005a, bls. 15

<sup>3</sup> Fjármálaráðuneytið, 2005b, bls. 19

<sup>4</sup> Fjármálaráðuneytið, 2005c, bls. 19



Markmið með þessari skýrslu er að svara eftirfarandi  
rannsóknarspurningu:

- ❖ Hvaða vandamál geta fylgt erlendu vinnuafli í íslensku  
fyrirtæki og hvað geta stjórnendur gert til að leysa úr þeim?

Undirspurningar:

- ❖ Hvaða úrlausnir eru mögulegar við vandamálum sem fylgja  
erlendu vinnuafli í íslenskum fyrirtækjum?
- ❖ Hvers eðlis eru vandamál við ráðningu erlends vinnuafls í  
íslenskum fyrirtækjum?
- ❖ Snerta vandamál sem fylgja erlendu vinnuafli bæði  
Íslendingana og útlendingana?
- ❖ Hvernig má sporna við slíkum vandamálum?
- ❖ Hverju þarf að huga að við þjálfun erlends vinnuafls?
- ❖ Hver eru viðhorf íslenska vinnuaflsins til hins erlenda á  
vinnustaðnum?
- ❖ Hver eru viðhorf erlenda vinnuaflsins til hins íslenska á  
vinnustaðnum?
- ❖ eru fordómar til staðar í fyrirtækinu á meðal starfsfólksins?
- ❖ Hverjar eru aðalástæður fyrir svo mikilli aukningu erlends  
vinnuafls hjá Samherja?

Við upphaf verkefnis var sett fram sú tilgáta að vandamál sem skapast  
við þessar aðstæður séu af félagslegum toga, að þau tengist  
samskiptum starfsfólks og að menningarlegur bakgrunnur starfsfólks  
skapi mismunandi starfshætti.

Samherji hefur á undanförunum árum ráðið mikið af erlendu starfsfólki  
og er að glíma við ýmis vandamál. Framkvæmd er rannsókn í íslensku  
fyrirtæki, Samherja á Dalvík, til að svara rannsóknarspurningunum.  
Rannsakað verður hver helstu vandamálin eru, hverjir eru helstu  
áhrifaþættirnir, hvað má gera til að leysa vandamálin og koma í veg  
fyrir þau. Rannsóknaraðferðin sem notast er við er megindleg.



Skýrslunni er skipt í tvo hluta. Fyrri hlutinn er fræðileg umfjöllun um atriði sem snúa að starfsmannastjórnun, erlendu vinnuafli, samskiptum, fordómum og fleiru. Farið er í þær rannsóknaraðferðir sem notaðar verða. Sagt er frá fyrirtækinu og sögu þess.

Í seinni hluta skýrslunnar er farið yfir niðurstöður rannsókna sem framkvæmdar voru í Samherja. Lagðar eru fram tillögur að úrlausn vandamála og leiðir til að fyrirbyggja þau.



# 1. Vinnuaðferðir

## 1.1. Fordismi og Taylorization

Henry Ford þróaði kenningar á árunum 1908 til 1916 sem kölluðust Fordismi. Fordisminn var innleiddur í mörgum löndum og er hann enn við líði í dag. Tækni hans gekk út á fjöldaframleiðslu staðlaðra íhluta í stórum fyrirtækjum, með framleiðslulínunum sem flytja framleiðsluna á milli ákveðinna eininga eða stöðva. Hann braut niður framleiðsluna í nokkra verkþætti. Hver verkþáttur var endurtekinn af sama verkamanninum. Slíkar vinnuaðferðir leiddu af sér vinnuleiða, en jafnframt leiddu þær af sér mikinn vinnuhraða og skilvirkni. Þrátt fyrir ýmsa neikvæða þætti leiddi fjöldaframleiðslan af sér aukna framleiðni, möguleikann á hærri launum og smám saman batnandi vinnuaðstæðum. Eftir því sem launin hækkuðu leiddu þau af sér aukna starfsánægju verkafólksins, þar sem það gat notið síns frítíma mun betur heldur en áður.<sup>5</sup>

Taylorization eða Vísindaleg stjórnun eins og hún er nefnd á íslensku kom fram á sjónarsviðið í kringum 1890. Mætti segja að hún hafi verið undanfari Fordismans. Var það bandaríski verkfræðingurinn Frederick Taylor sem kom fram með vísindalega stjórnun. Gekk hún út á að mæla alla verkferla nákvæmlega og um leið meta hagstæðastan tíma sem þurfti til að leysa hvern verkferil fyrir sig. Hann fann það einnig út og mælti með að til þess að fá verkafólkið til að vinna betur og ná fram meiri framleiðni, skyldi greiða hærri laun. Vísindaleg stjórnun auðveldaði smám saman stjórnendum að stjórna verkafólkinu og sjá hver hentaði hvaða verkferli best.<sup>6</sup>

Henry Ford og Frederick Taylor voru frumkvöðlar á sínu svið og komu á byltingarkenndri tækni í gang sem enn er verið að þróa. Mörg framleiðslufyrirtæki eru skipulögð út frá kenningum Henry Ford. Sum

---

<sup>5</sup> Cohen and Kennedy, 2000a, bls. 62-71

<sup>6</sup> Cohen and Kennedy, 2000b, bls. 63 og Wikipedia 2006.

fyrirtæki sem hanna framleiðslulínur styðjast við kenningar Ford. Sem dæmi má nefna flæðilínu Marels, sem notuð er í fiskiðnaði, kjúklingaframleiðslu og kjötframleiðslu, en við hönnun hennar og framleiðslu er vinnuaðstaða og vinnuhagræðing starfsmannsins höfð að leiðarljósi. Starfsmenn sem vinna við slíka framleiðslulínu eru starfsmenn sem þurfa að sýna mikla einbeitingu, nákvæmni og vinnuhraða. Víða er starfsmönnum flæðilína veittur kaupuki fyrir ákveðið magn sem þeir vinna og allt umfram það magn. Dæmi um slíkan kaupuka er að finna í fiskvinnslu.

Í fiskvinnslu Samherja Dalvík er notast við slíka flæðilínu og á henni vinna eingöngu konur sem eru vanar snyrtingu og geta unnið mjög hratt. Hraðinn skiptir miklu máli, því að við hverja prósentuaukningu í vinnslu og nýtingu skapast verðmætaaukning upp á 55 milljónir á ársgrundvelli.<sup>7</sup> Af þeim konum sem eru mest í snyrtingu eru 18 erlendar og 12 íslenskar.<sup>8</sup>



Mynd 1 Ný flæðilína frá Marel í frystihúsi Samherja<sup>9</sup>

## 1.2. Gæðastjórnun

J. M. Juran (1993) skilgreinir gæði á eftirfarandi hátt: „*Gæði er fullnæging viðskiptavina.*” Þegar hann talar um viðskiptavini á hann

<sup>7</sup> Marel 2005a, bls. 6-7.

<sup>8</sup> Sigurður J. Óskarsson, munnleg heimild, 27. mars 2006a

<sup>9</sup> Mynd Haukur Gunnarsson



bæði við um „innri og ytri“ viðskiptavinum.<sup>10</sup> Að uppfylla þarfir viðskiptavina er mikilvægur þáttur í gæðastjórnun. En til þess að geta uppfyllt þarfir þeirra er nauðsynlegt að þekkja þá vel. Þeir geta verið bæði eins og áður sagði innri og ytri, en þeir geta verið líka núverandi og verðandi. Mikilvægt er að vita að sumir viðskiptavinir eru mikilvægari en aðrir og er algengt að um 80% af heildarsölu er til um 20% viðskiptavina og eru þeir þá mun mikilvægari en hin 80%.<sup>11</sup>

Gæði geta verið mismunandi, eftir því hvort um er að ræða framleiðslu eða þjónustu. Víða setja fyrirtæki upp áætlun og markmið um gæðamál. Mismunandi leiðir má fara til þess að ná settum markmiðum er varða gæði.

Markmið er yfirlýsing að settu marki, að ákveðinni útkomu sem á að ná fram á ákveðnum tíma. Slík markmið mynda grunninn að nákvæmri áætlun um aðgerðir. Hægt er að setja markmið til mis langs tíma og eru eðli þeirra mismunandi eftir tímalengd. Markmið eru hönnuð sem bylting eða stjórnþæki.

Stefnumótun gæðamála er ferill til að koma á langtíma gæðamarkmiðum og til að skilgreina aðferðir til að ná þeim markmiðum. Er sú stefna hönnuð af stjórnendum og er hún til leiðbeiningar. Stefnuna þarf að hanna með tilliti til hvers fyrirtækis fyrir sig, en sum atriði eru grundvallaratriði og ættu að vera tekin til athugunar hjá öllum fyrirtækjum sem eru að undirbúa gerð gæðastefnu. Þegar talað er um grundvallaratriði er átt við til dæmis:<sup>12</sup>

- Ætlar fyrirtækið að vera leiðandi í gæðamálum, samkeppni og hæfni?
- Er fyrirtækið að selja staðlaðar afurðir, eða er það að selja þjónustu sem afurð?
- Staðsetur fyrirtækið sig á markaði með ódýrar afurðir og litlum áreiðanleika, eða með dýrar afurðir og mikinn áreiðanleika?

<sup>10</sup> Gryna, F. M. og Juran J. M. 1993a, bls. 3.

<sup>11</sup> Gryna, F. M. og Juran J. M. 1993b, bls. 240-241.

<sup>12</sup> Gryna, F. M. og Juran J. M. 1993c, bls. 115-120



- Á fyrirtækið að reiða sig á stjórnun kerfa eða starfsfólks?
- Ættu birgjar að vera þátttakandendur í stefnumótun gæðamála?

Greinagóð áætlun um gæðamál er mikilvæg og þarf hún að vera útfærð eftir getu fyrirtækisins og þeirri stefnu sem ákveðið hefur verið að fara. Varhugavert er að setja of knappa áætlun eða markmið of há, því þá er hættu á að ekki sé hægt að halda áætlun eða ná markmiðunum.

Í mikilli samkeppni skipta gæði vöru og framleiðslu miklu máli og þurfa stjórnendur að átta sig á stöðu fyrirtækis síns og viðhalda þeirri stöðu sem það hefur náð. Einnig þurfa stjórnendur að gera sér grein fyrir mikilvægi og nauðsyn gæðamála innan síns fyrirtækis. Kaupendur geta sett fram miklar kröfur um gæði vörunnar og eru í sterkri stöðu til að skipta um birgja ef þeir standast ekki kröfur kaupandans. Í slíku tilfalli þurfa framleiðendurnir að haga sinni framleiðslu að kröfunum og geta jafnvel þurft að hliðra til eða breyta ýmsum þáttum framleiðsluferils síns. Kröfurnar geta verið hvað varðar gæði framleiðslunnar, vinnuástöðu starfsmanna, vélabúnað, umbúðir og fleira tengt fyrirtækinu og vörunni. Starfsfólk fyrirtækja sem þurfa að fara eftir kröfum viðskiptavina sinna, gætu hugsanlega þurft að leggja sig mun meira fram við starf sitt en ella.



## 2. Stjórnun starfsfólks

### 2.1. Mannauðsstjórnun

Skilgreining Gary Desslers á hugtakinu mannauðsstjórnun (Human Resource Management) er: „*Mannauðsstjórnun tekur mið af þörfum stjórnenda fyrir mannauð til ráðstöfunar.*”<sup>13</sup>. Mannauðsstjórnun gegnir því hlutverki að sjá um þær aðgerðir og skyldur sem framkvæmdar eru bæði í litlum og stórum fyrirtækjum, sem snúa að því að útvega starfsfólk og samræma aðgerðir er snúa að mannauðnum. Í stærri fyrirtækjum er mannauðsstjórnun í höndum mannauðsdeildar- og stjóra, en sé slík deild ekki til staðar jafnvel vegna smæðar fyrirtækis, eru það ýmist starfsmannastjóri, framkvæmdarstjóri eða verkstjóri sem sjá um þessi störf.<sup>14</sup>

Samkeppni um starfsfólk er mikil í dag og þurfa stjórnendur að vanda val á umsækjendum, en þó er þróunin á Íslandi orðin sú að ekki er nægilega mikið af Íslendingum til að manna allar stöður og þurfa þá fyrirtæki að fara út í það að ráða útlendinga og á þetta við um framleiðslustörf, stóriðjuframkvæmdir og ýmis þjónustustörf. Stjórnun erlends vinnuafis krefst meira af starfsmannastjóra, eða þess aðila sem hefur það starf í höndum sér. Samskipti gætu þurft að fara fram á erlendu tungumáli sem leiðir af sér að ráðning, þjálfun og samskipti verða flóknari og gætu orsakað vandamál.

### 2.2. Ráðningar

Þegar þörf er á nýju starfsfólki fer af stað ákveðið ferli innan fyrirtækja. Ýmist leita fyrirtæki til ráðningaskrifstofa eða sjá um ráðningar sjálf.

---

<sup>13</sup> Dessler, G. 2003a, bls. 2.

<sup>14</sup> Byars, L. & Rue, L, 2006, bls. 4-5.



Þegar fyrirtæki fara þá leiðina að ráða sjálf starfsfólk hefur það möguleika á að fara nokkrar leiðir. Stjórnendur geta auglýst stöðuna innan fyrirtækis og ráðið starfsmann fyrirtækisins í hana. Stjórnendur geta einnig sleppt því að auglýsa og boðið einhverjum innan fyrirtækisins stöðuna. Þriðji möguleikinn er að auglýsa stöðuna í fjölmiðlum. Þegar búið er að auglýsa stöðuna fara stjórnendur yfir umsóknir, meta umsækjendur og velja hæfa umsækjendur. Má segja að fari af stað lotur viðtala. Þeir sem koma best úr þeim viðtölum fara í enn dýpri viðtöl og jafnvel ýmis konar próf. Sá einstaklingur sem kemur best út úr ráðningarferlinu, er líklegastur til þess að verða ráðinn í stöðuna.<sup>15</sup> Þó verður að hafa í huga að slíkt ferli er ekki jafn ítarlegt þegar verið er að ráða í framleiðslustöðu, í fiskvinnslu eða áþekk störf. Þá er ferlið mun styttra. Störf eru auglýst og fólk er ráðið jafnvel þó að það hafi enga reynslu við slíka framleiðslu.

Að mati skýrsluhöfundar gæti það hugsanlega haft bæði kosti og galla þegar fyrirtæki ráða einn af starfsmönnum sínum í stöðu. Stjórnendur hafa góða yfirsýn yfir umsækjandann, þekkja kosti hans og hæfileika og geta valið sjálfir úr hópi umsækjenda. Tengsl stjórnenda við umsækjendur geta þó haft truflandi áhrif á val úr umsóknum, sérstaklega í litlum samfélögum, eða í smábæjum.

Þegar kemur að ráðningum á erlendu vinnuafli lítur ferlið öðru vísi út. Nokkur fyrirtæki á Íslandi sérhæfa sig í að finna erlent vinnuafli fyrir fyrirtæki sem vantar starfsfólk og geta ekki ráðið íslenskt starfsfólk í störfín. eru það bæði starfsmannaleigur og vinnumiðlanir. Ýmis fyrirtæki eru starfrækt á Internetinu og veita bæði fyrirtækjum og fólki í atvinnuleit aðstoð. Vinnumálastofnun veitir fólki aðstoð við atvinnuleit og veitir hún einnig atvinnurekendum þjónustu við leit að starfsfólki. Þjónusta vinnumálastofnunar er endurgjaldslaus bæði fyrir fólk í atvinnuleit og atvinnurekendur. Það ferli sem fyrirtæki þarf að fara í gegnum þegar um erlent vinnuafli er að ræða er mun lengra og flóknara og skiptir þá máli hvaðan starfsfólkið kemur. Í viðauka 1 má

---

<sup>15</sup> Jón Birgir Guðmundsson, munnleg heimild 28. febrúar 2005.



sjá dæmi um hvernig ferlið lítur út þegar um er að ræða starfsfólk frá löndum innan EES.<sup>16</sup>

## 2.3. Móttaka og þjálfun

Þegar nýr starfsmaður er ráðinn, er mikilvægt að hann hljóti góða þjálfun og tíma til aðlögunar. Mjög gjarnan er fyrsti hluti móttöku og þjálfunar í höndum starfsmannastjóra, framkvæmdarstjóra eða verkstjóra. Fyrsti hlutinn getur verið kynning á fyrirtækinu, eðli þess og starfsemi. Hann sýnir nýja starfsmanninum húsakynnin, aðstöðu, fer í gegnum reglur sem starfsfólk þarf að fara eftir og kynnir hann fyrir nýja samstarfsfólki sínu. Reglurnar geta varðað hreinlæti, öryggi, vinnutíma og þess háttar.

Nýi starfsmaðurinn fær mjög gjarnan afhenta handbók sem inniheldur allar helstu upplýsingar sem hann þarf að vita. Slík kynning er mjög mikilvæg, með henni er hægt að koma í veg fyrir að starfsmaðurinn eyði tíma í óþarfa og jafnvel að hann geri mistök sem gætu verið hættuleg honum og samstarfsfólki hans. Kynning sem þessi er samt ekki eingöngu um reglur, heldur líka til að láta starfsmanninum finnst hann vera velkominn, að honum líði vel í nýja starfinu og að hann öðlist öryggi.<sup>17</sup>

Góð þjálfun er mikilvæg. Þjálfunarferlið felur í sér að sýna nýja starfsmanninum hvernig hann skuli leysa starfið af hendi. Eðli starfsins skiptir miklu máli við þjálfun. Sé um að ræða framleiðslustarf er nauðsynlegt að sá aðili sem sér um þjálfunina, sýni öll þau vinnubrögð sem eru mikilvæg, kenni honum á vinnuaðstöðuna og fari vel yfir öll öryggisatriði. Þjálfun á ekki eingöngu við um nýtt starfsfólk, heldur einnig núverandi starfsfólk. Upp koma tilvik þegar þarf að þjálfva núverandi starfsfólk inn í nýtt starf og er þá þjálfuninni hagað á annan hátt, en þegar um nýtt starfsfólk er að ræða. Þarf þá eingöngu að kenna

<sup>16</sup> Vinnumálastofnun, 2006.

<sup>17</sup> Dessler, G. 2003b, bls. 185.



honum að tileinka sér nýja starfið, en ekki að fara yfir með honum allt sem við kemur fyrirtækinu og starfsreglum.

Þegar lítur að þjálfun erlends vinnuafns gæti þurft að haga henni á annan hátt heldur en þegar um íslenskt starfsfólk er að ræða. Í þeim tilfellum þarf yfirleitt að grípa til annars tungumáls en íslensku, þar sem nýr erlendur starfsmaður hefur sjaldnast þekkingu á tungumálinu. Oft á tíðum er það enskan sem notuð er, en ef erlendi starfsmaðurinn kann ekki ensku, þarf að notast við hjálp túlks eða stundum þarf að notast við sjónræna kennslu, s.s. verkleg handtök og ábendingar með handabendingum.<sup>18</sup>

Starfsfólk fyrirtækja er mjög gjarnan sent á endurmenntunarnámskeið eða námskeið til að tileinka sér nýjar vinnuaðferðir. Mjög víða er boðið upp á slík námskeið og er það oft í samvinnu við fyrirtæki og stéttarfélög sem starfsmönnum er boðið á ýmis konar námskeið. Háskólinn á Akureyri, Háskóli Íslands og SÍMEY eru dæmi um stofnanir og fyrirtæki sem hafa umsjón með slíkum námskeiðum.

## 2.4. Launakerfi

Margar gerðir launakerfa eru í notkun í dag. Fer það eftir eðli hvers fyrirtækis og starfa, hvaða kerfi er notast við. Kjarasamningar milli atvinnurekenda og stéttarfélaganna ráða víða kjörum starfsfólks og byggjast launakerfi á þeim samningum. Þó gildir það ekki um einkamarkaðinn þar sem frelsi er til persónulegra samninga milli launþega og launaveitanda. Samkvæmt rannsóknnum CRANET voru 87,4% þeirra fyrirtækja sem tóku þátt með 76-100% starfsfólk sem tilheyrði stéttarfélagi, í 9% fyrirtækjanna var hlutfall starfsfólks í stéttarfélagi 51-75%, í 2,6% fyrirtækjanna var hlutfall starfsfólks 26-50% og í 0,9% fyrirtækjanna voru einungis 1-10% starfsfólksins sem tilheyrði stéttarfélagi.<sup>19</sup> Á Íslandi er ekki skylduáðild að verkalýðsfélögum en hins vegar ber öllum sem vinna samkvæmt

<sup>18</sup> Sigurður J. Óskarsson, munnleg heimild 27.mars 2006b

<sup>19</sup> Ingi Rúnar Eðvarðsson, munnleg heimild 27.mars 2006



tilteknum kjarasamningum að greiða gjald til þess verkalýðsfélags sem þann kjarasamning gerði til þess m.a. að standa straum af sameiginlegum kostnaði við gerð og endurnýjun kjarasamninga, réttindavörn o.fl. Viðkomandi launamaður nýtur þannig réttinda innan viðkomandi félags en hefur þó ekki kosningarétt eða kjörgengi nema hann gerist þar félagsmaður í samræmi við lög félagsins.<sup>20</sup>

Víða er notast við launakerfi sem virkar hvetjandi á starfsmanninn, þá er átt við bónuskerfi (kaupaukandi launakerfi). Slíkur kaupauki er orðinn hluti af launum einstaklinga, í raun má segja hluti af grunnlaunum þeirra. Til eru nokkrar tegundir af bónusum, sem dæmi má nefna<sup>21</sup>:

- ❖ Einstaklingsbónus. Er sá kaupauki metinn á framleiðni einstaklingsins, því magni sem hann vinnur á ákveðnum tíma eða það magn sem hann selur, ef um sölustarf er að ræða. Oft er um að ræða sérhæfð störf.
- ❖ Hópbónus. Þá er öllu starfsfólkinu greitt eftir frammistöðu alls starfsfólksins í heild sinni. Sett eru fram ákveðin mörk sem er stefnt að og er árangur reiknaður út frá þeim. Hlýtur allt starfsfólkið sömu upphæðina til greiðslu.
- ❖ Hagnaðardrifinn bónus. Þá fær starfsfólk hlutdeild í þeim hagnaði sem hefur verið náð á ákveðnu tímabili. Á þetta aðallega við um stjórnendur fyrirtækja. Þá er notast við ákveðin tímabil og geta þau ýmist verið til stutts tíma eða til lengri tíma.

## 2.5. Samskipti

Í fjöltyngdum fyrirtækjum eru samskipti mjög mikilvægur þáttur, en getur jafnframt verið erfiður. Þar sem mörg tungumál eru notuð geta skapast erfiðleikar við boðleiðir og getur það hugsanlega leitt af sér margs konar vandamál. Nauðsynlegt er að starfsfólk styðjist við eitt

<sup>20</sup> Alþýðusamband Íslands, 2006.

<sup>21</sup> Dessler, G, 2003c, bls. 336-337.



aðaltungumál til þess að gott flæði verði á þeim upplýsingum sem þurfa að fara manna á milli. Fyrirtæki þurfa að koma sér upp ákveðnu formi samskipta til þess að allt gangi upp eins og til er ætlast.

Samkvæmt 9. gr. laga um atvinnuréttindi útlendinga nr. 97/2002 skal atvinnurekandi og stéttarfélag veita starfsmanni með tímabundið atvinnuleyfi upplýsingar um grunnnámskeið í íslensku fyrir útlendinga, samfélagsfræðslu og aðra þá fræðslu sem honum og fjölskyldu hans stendur til boða.<sup>22</sup> Uppfylli atvinnurekandi þessi skilyrði hjálpar það til við samskipti milli starfsfólks innan fyrirtækja.

Andrúmsloft og félagslegar aðstæður á vinnustað geta mótast að verulegu leyti af fólkinu sem þar vinnur og hvernig samskipti þess eru. Þetta samspil mótast meðal annars af því hversu mikla líkamlega áreynslu vinnan hefur í för með sér, tækninni sem beitt er og vinnuskipulaginu. Félagsleg tengsl starfsmanna eru mismunandi; allt frá yfirborðskenndum, formlegum samskiptum einstaklinga til þess að starfsmenn verða algjörlega að sameina krafta sína til þess að geta leyst verkefni.<sup>23</sup>

Gott starfsumhverfi er hægt að skapa með góðum samskiptum og tengslum milli starfsmanna og einnig hjálpar það til ef andrúmsloft er örvandi og þroskandi.<sup>24</sup>

Þar sem er erlent vinnuafli getur það komið fyrir að íslenskt starfsfólk þarf að aðlaga sig að málhelti erlenda starfsfólksins í íslensku og þarf að grípa til ensku til þess að gera sig skiljanlegt. Slíkt getur valdið gremju á meðal íslenska starfsfólksins, því ekki ætti það að þurfa að grípa til annars tungumáls en móðurmáls síns.<sup>25</sup> Samskiptaerfiðleikar geta komið í veg fyrir skilning á reglum, starfsháttum og allt sem viðkemur fyrirtækinu.

Víða eru fyrirtæki farin að bjóða starfsfólki sínu á íslenskunámskeið, eða veita þeim fjárhagslegan styrk til að sækja slíkt námskeið og má

---

<sup>22</sup> Alþingi, 2005

<sup>23</sup> Guðbjörg Linda Rafnsdóttir/Landlæknisembættið, 2000a.

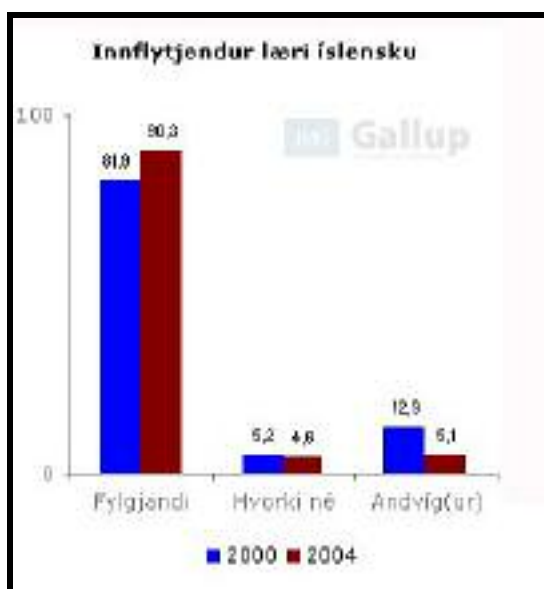
<sup>24</sup> Guðbjörg Linda Rafnsdóttir/Landlæknisembættið, 2000b.

<sup>25</sup> Hanna Kristín Gunnarsdóttir, munnleg heimild, 23. febrúar 2005.

nefna sem dæmi Samherja, Íslandspóst<sup>26</sup> og Landspítala Háskólasjúkrahúss<sup>27</sup>. Stjórnendur fyrirtækja eru farnir að gera sér grein fyrir mikilvægi íslenskukunnáttu starfsmanna sinna, því að víða vilja samskiptaerfiðleikar skapa vandræði.

Margar opinberar stofnanir sem veita erlendu vinnuafli aðstoð eða upplýsingar hafa séð mikilvægi þess að veita þjónustu sína á mörgum tungumálum. Vinnueftirlitið er dæmi um stofnun sem hefur upplýsingar aðgengilega á mörgum tungumálum.<sup>28</sup> Verkalýðsfélagið Eining-Iðja tekur tillit til fjölda útlendinga sem eru félagsmenn og eru ýmsar fréttir gefnar út á tælensku og ensku í ritum sem koma frá félaginu.<sup>29</sup>

Gallup framkvæmdi könnun fyrir Alþjóðahús um skoðun Íslendinga á því að þeir útlendingar sem ætla sér að setjast að á Íslandi læri íslensku. Á mynd 2 má sjá niðurstöður úr þeirri könnun. 90,3% Íslendinga eru fylgjandi því að innflytjendur læri íslensku. Hefur fylgi þess aðeins aukist frá árinu 2000.<sup>30</sup>



Mynd 2 Niðurstöður Gallup úr könnun um íslenskunám innflytjenda

<sup>26</sup> Pósturinn, 2006.

<sup>27</sup> Landspítali, 2006

<sup>28</sup> Vinnueftirlit ríkisins.

<sup>29</sup> Eining – Iðja, 2006.

<sup>30</sup> Gallup, 2004a.



## 2.6. Starfsánægja

Frederick Taylor lagði til að starfsfólk fengi greitt hærra kaup og þá myndi það vinna betur vinnu sína og auka framleiðni, en það eru ekki einungis peningar sem hefur áhrif á þá þætti. Velliðan og ánægja starfsmannsins spilar stóran þátt í velgengni hans í starfi. Til þess að geta uppfyllt og stuðlað að þessum þáttum þarf að gera sér grein fyrir eðli starfánægju. Henni má skipta í tvo hluta, eðlislæga og utanaðkomandi.

- ❖ *Eðlislæg starfsánægja* er þegar starfsmaður hugsar eingöngu um það starf sem hann leysir af hendi.
- ❖ *Utanaðkomandi starfsánægja* er þegar starfsmaður hugsar um aðrar aðstæður á vinnustaðnum eins og laun, samstarfsfélaga og stjórnendur.

Þessi skipting starfsánægju hjálpar til við að líta á málið frá báðum hliðum. Ef starfsmaður er ekki ánægður getur hann áttað sig á því hvort um er að ræða starf hans eða eitthvað annað á vinnustaðnum sem hefur ekki góð áhrif á hann. Þá er hægt að greina hvað það er og vinna í því.<sup>31</sup> Stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um mikilvægi velliðan starfsmannsins á vinnustaðnum og vera viljugir til að stuðla að henni.

Í upphafi starfs þarf starfsmaðurinn að vera vel upplýstur um hvers eðlis starfið er og einnig hvaða væntingar hann getur haft til starfsins. Séu væntingar hans ekki umfram það sem hann getur fengið út úr starfinu, myndast ekki óánægja innra með honum.

Fyrirtæki með erlent vinnuafli getur lent í erfiðleikum við að uppfylla þá þætti sem stuðla að starfsánægju. Í flestum tilfellum eru það tungumálaerfiðleikar sem koma í veg fyrir skilning milli yfirmanns og starfsmannsins. Erlendi starfsmaðurinn getur lent í erfiðleikum með að segja það sem honum í brjósti býr, hvað honum finnst að betur mætti fara og svo framvegis.

Ólík tengsl milli starfsfólks ráða miklu um hvort að starfsmenn finna til öryggis og ánægju á vinnustaðnum. Félagsskapur getur einnig haft

---

<sup>31</sup> The Careere Key, 2005.





mikil áhrif og hvort að starf þeirra er metið að verðleikum. Miklu máli skiptir hvernig verkstjórn er beitt og þarf verkstjóri að vera skipulagður og getur hann einnig þurft að vera leiðbeinandi. Verkstjóri þarf að gera starfsmönnum ljóst hver markmið fyrirtækisins eru og hvað þarf að gera til þess að ná þeim.<sup>32</sup>

## 2.7. Félagsleg áhrif

### 2.7.1. Fordómar og mismunun

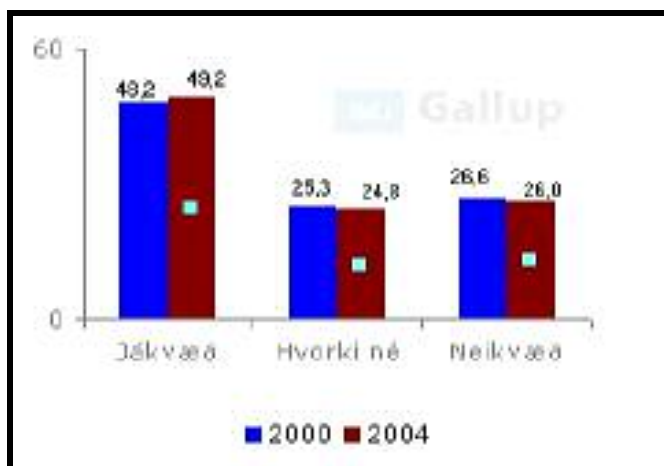
Skilgreina má fordóma á eftirfarandi hátt: *neikvætt viðhorf gagnvart hópum eða meðlimum þeirra*. Viðhorfið tengist hópnum sem viðkomandi tilheyrir, þ.e. að ekki er um að ræða neikvætt viðhorf til einstaklings sem er komin vegna persónulegrar reynslu af viðkomandi. Það er mjög algengt að fordómar byggist á kyni, kynþætti, þjóðerni, aldri, kynhneigð og líkamlegu heilbrigði. Skilgreina má mismunun á eftirfarandi hátt: *neikvæð hegðun án gildrar ástæðu gagnvart hóp eða meðlimum hans*. Fordómar og mismunun spretta meðal annars af hugrænum þáttum. Sem dæmi má nefna staðalmyndir, skyn-og rökvillur. Fordómar eru samspil hugrænna og hvatrænna þátta.<sup>33</sup>

Gallup framkvæmdi könnun fyrir Alþjóðahús og benda niðurstöður til þess að fordómar í garð útlendinga hafa farið vaxandi í íslensku samfélagi á undanförunum árum. Samhliða því fjölgar þeim Íslendingum sem eru jákvæðir fyrir því að útlendingar starfi á Íslandi<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Guðbjörg Linda Rafnsdóttir/Landlæknisembættið, 2000c.

<sup>33</sup> Myers, D. G., 2005, bls. 332-377

<sup>34</sup> Gallup, 2004b.



Mynd 3 Niðurstöður Gallup úr könnun um viðbrögð gegn útlendingum

Á mynd 3 má sjá viðhorf Íslendinga til þess að útlendingar starfi á Íslandi og er 1% aukning í jákvæðni í garð útlendinga frá árinu 2000.

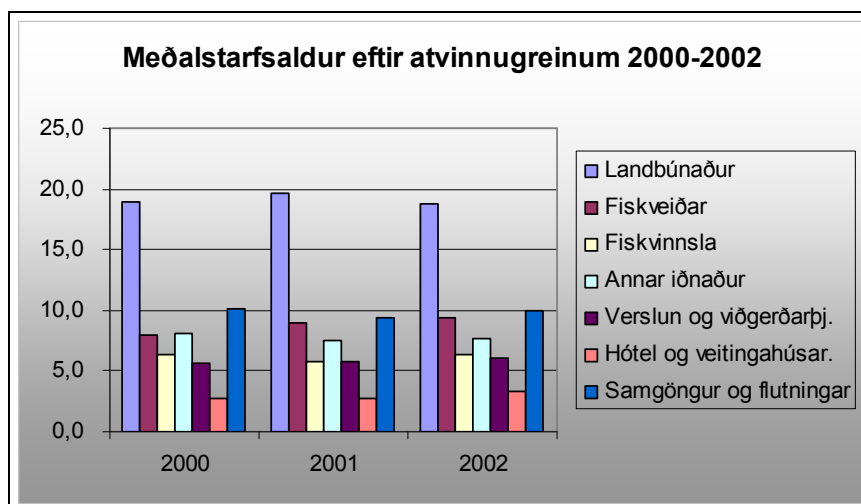
Möguleg útskýring á fordómum í garð útlendinga á vinnustöðum gæti verið að Íslendingum finnist útlendingar vera að taka frá þeim þeirra starf, þeirra peninga og koma í veg fyrir að Íslendingarnir komist áfram innan fyrirtækis. Hugsanleg hræðsla og vanþekking á samstarfsfélögum getur skapað fordóma í garð þeirra. Fordómar getu þó einnig verið í garð Íslendinga frá útlendingum.

### 2.7.2. Hópamyndun

Samkvæmt reynslu höfundar getur fyrirtæki með fjölþjóðlegt starfsfólk þurft að glíma við ýmis konar félagsleg vandamál sem fylgja erlendu vinnuafli. Mjög gjarnan dregur starfsfólk sig saman í hópa eftir því frá hvaða landi það kemur. Starfsfólkið veitir hvert öðru félagslegan stuðning, hjálpar hvert öðru við aðlögun í starfi og jafnvel að koma sér fyrir í samfélaginu utan vinnustaðar. Tungumál og tungumálaerfiðleikar spila stóran þátt í þessari hópamyndun og þá sérstaklega ef starfsfólkið talar ekki annað tungumál en móðurmál sitt.

## 2.8. Starfsmannavelta

Starfsmannavelta er hlutfall launþega sem hætta í starfi miðað við heildarfjölda starfsmanna á einu ári. Á mynd 4 má sjá að meðalstarfsaldur er langhæstur í landbúnaði og á það við um öll þrjú árin sem tekin eru fyrir<sup>35</sup> <sup>36</sup>. Sú atvinnugrein sem hefur næstlengstan meðalstarfsaldur eru samgöngur og flutningar. Má sjá að fiskvinnsla er með tiltölulega lágan meðalstarfsaldur, eða í kringum sex ár, miðað við að í landbúnaði er hann á milli átján og tuttugu ár. Sú atvinnugrein sem er með langstýstan starfsaldur er hótél- og veitingahúsarekstur.



Mynd 4 Meðalstarfsaldur eftir atvinnugreinum

Möguleg útskýring á svo stuttum starfsaldri í fiskvinnslu er sú að mikið er um hlutastörf og sumarráðningar. Íslendingar eru ekki mjög áfjádír í að vinna í fiski og líta ef til vill á fiskvinnslu sem tímabundið starf. Sum fiskvinnslufyrirtæki hafa tekið til þess ráðs að „flytja inn” erlent starfsfólk. En til þess að það sé mögulegt þarf að uppfylla ýmis skilyrði og má sjá umfjöllun um þau í kafla 3.1. Mikið af því starfsfólki er tímabundið í vinnu á Íslandi og hefur það líklega einnig áhrif á meðalstarfsaldur í fiskvinnslu. Í kafla 3.2 má sjá útskýringar á fjölda útgefna atvinnuleyfa á Íslandi.

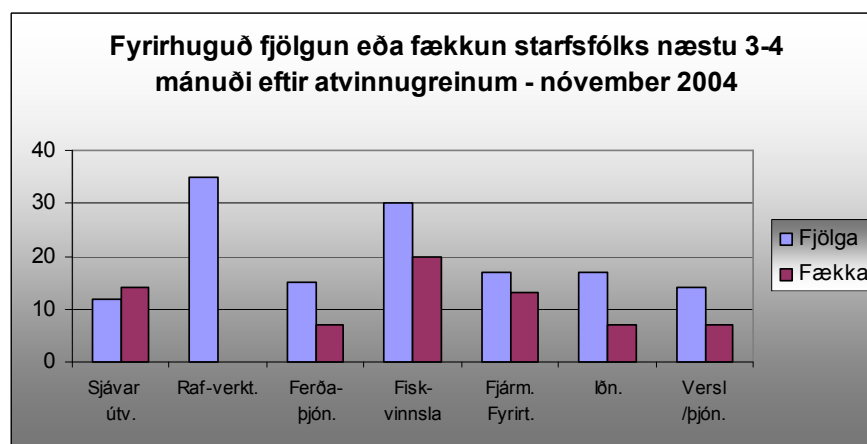
<sup>35</sup> Hagstofan, 2002.

<sup>36</sup> Nýrri gögn liggja ekki fyrir.

## 2.9. Starfsmannapörf

Tenging allra ferla innan fyrirtækis leiðir að góðu flæði allra upplýsinga og vöru. Ekki er þó nóg að tengja alla ferla, nauðsynlegt er að þekkja eftirspurn viðskiptavina og skilja tíðni og breytileika eftirspurnarinnar. Þegar slík atriði eru þekkt má ákveða sveigjanleika ferlanna innan fyrirtækisins. Þýðir þetta einnig að hægt er að gangsetja framleiðslu í takt við eftirspurnina og þann hraða sem þarf til þess að sinna eftirspurninni. Segir þetta einnig til um starfsmannapörfina, það er hve margt starfsfólk þarf á hverri stundu til þess að geta framleitt nægilegt magn og sinnt eftirspurninni.<sup>37</sup>

Þeir stjórnendur sem þekkja eftirspurnina vel geta hagað fjölda starfsmanna eftir þörfum. Mikilvægt er að nægilegur fjöldi starfsmanna sé til þess að geta fullnægt þörfum viðskiptavina sinna, því ef það er ekki gert er hætt á að viðskiptavinurinn snúi sér eitthvað annað.



Mynd 5 Eftirspurn eftir starfsfólki

Samtök atvinnulífsins gera ýmis konar kannanir er varða atvinnumál á Íslandi. Meðal annars gerir stofnunin kannanir á þörf á starfsfólki á meðal mismunandi atvinnugreina.<sup>38</sup> Var könnunin framkvæmd á meðal stjórnenda fyrirtækja og voru þeir spurðir að því hvernig þeir mátu þörfina á starfsfólki, hvort að þeir myndu bæta við starfsfólki eða segja

<sup>37</sup> Pétur Arason, 2005.

<sup>38</sup> Vinnumálastofnun, 2005.



upp. Á mynd 5 má sjá starfsmannaþörf fyrir upphaf ársins 2005 og sýnir hún að greinileg aukning mun þurfa að verða á starfsfólki í fiskvinnslu.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Ekki liggja fyrir nýrri gögn en frá árinu 2004



### 3. Erlent vinnuafli.

Að eiga við erlent vinnuafli getur verið tiltölulega flókið og er til margra þátta að líta fyrir atvinnurekendur. Einnig þurfa þeir að þekkja vel öll lög er varða útlendinga og atvinnuréttindi þeirra. Gott getur verið að þekkja menningarlegan mismun þjóða og hvað það er sem hvetur fólk frá mismunandi þjóðlöndum.

Þar sem Ísland er hluti af EES skuldbindur það sig að ráða erlent starfsfólk óháð búsetu og skal starfsfólkið njóta þeirra réttinda með sama forgangsrétt og ríkisborgarar viðeigandi ríkis.<sup>40</sup> Ríkisborgarar EES njóta einnig félagslegra réttinda eins og innlent launafólk og það á líka við um skattaávilnanir. Aðgengi að þjálfun og endurmenntun skal vera jafn auðvelt og fyrir innlenda launafólkið.

#### 3.1. Lögin um útlendinga og atvinnuréttindi

Þegar atvinnuveitendur sækja um atvinnuleyfi fyrir útlendinga þurfa þeir eins og áður hefur komið fram, að uppfylla nokkur skilyrði. Samkvæmt 7. grein laga nr. 97/2002 um *atvinnuréttindi útlendinga*, þarf viðkomandi atvinnugrein að skorta vinnuafli, umsögn stéttarfélags þarf að liggja fyrir og að til sé undirritaður ráðningarsamningur sem tryggir starfsmanninum laun. Einnig þarf atvinnurekandi að ábyrgjast sjúkratryggingu starfsmanna, greiða fyrir heimferð veikist starfsmennirnir eða ef um starfslok er að ræða og að lokum þarf að liggja fyrir fullnægjandi heilbrigðisvottorð.<sup>41</sup>

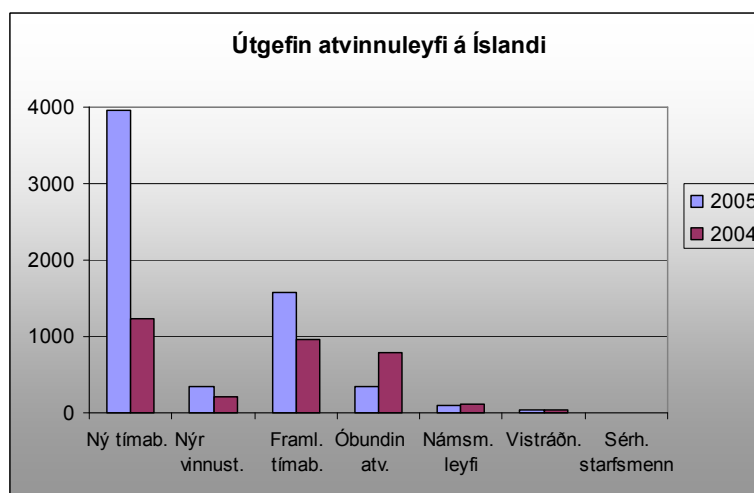
Lög nr. 96/2002 eru lög um *útlendinga*. Lögin veita heimild til að hafa eftirlit með komu til landsins og för úr landi og með dvöl útlendinga hér á landi í samræmi við stefnu stjórnvalda hverju sinni. Með

<sup>40</sup> Alþýðusamband Íslands, 2005.

<sup>41</sup> Alþingi, 2005a.

lögnum er kveðið á um réttarstöðu útlendinga sem koma til landsins eða fara frá því, dveljast hér eða sækja um leyfi samkvæmt lögnum.<sup>42</sup>

### 3.2. Tölfræðin



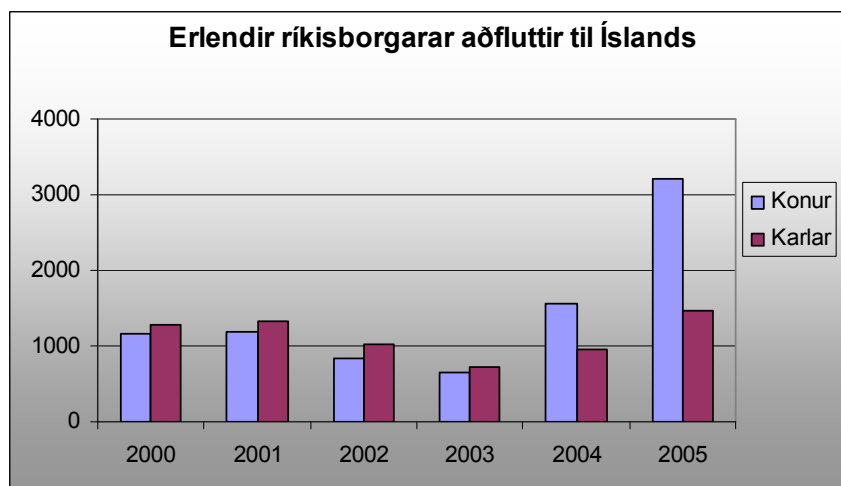
Mynd 6 Fjöldi atvinnuleyfa og tegundir

Á árinu 2005 voru gefin út 6.367 atvinnuleyfi á Íslandi. Langflest atvinnuleyfi voru ný, en þar á eftir koma framlengd tímabundin atvinnuleyfi.<sup>43</sup>

Fjölgun erlendra starfsmanna á Íslandi er mikil. Á árinu 2004 voru útgefin atvinnuleyfi 3356 en eins og áður sagði voru þau 6367 á árinu 2005. Því má sjá að um næstum því tvöföld aukning er á útgáfu atvinnuleyfa fyrir erlent vinnuafli á Íslandi. Fjöldi nýrra tímabundinna atvinnuleyfa eykst næstum fjórfalt á milli ára. Hugsanleg útskýring á því er fjöldi verkamanna sem vinna við virkjanaframkvæmdir.

<sup>42</sup> Alþingi, 2005b.

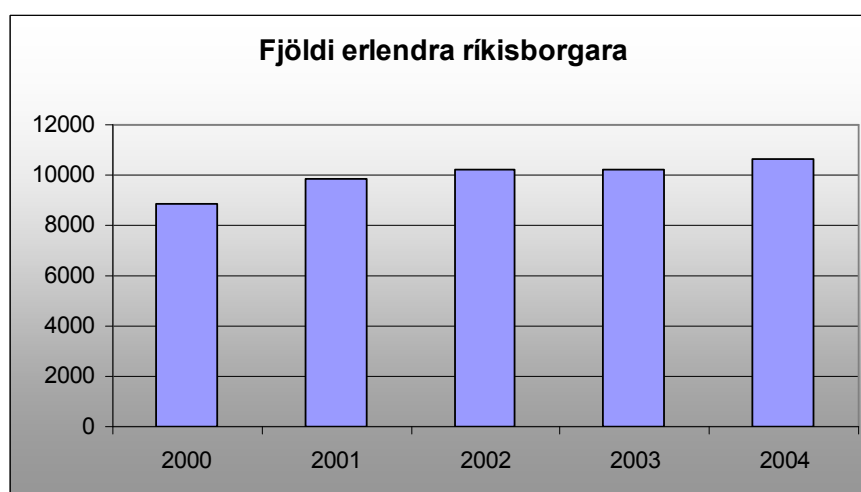
<sup>43</sup> Vinnumálastofnun, 2005.



*Mynd 7 Fjöldi aðfluttra erlendra ríkisborgara*

Á mynd 7 má sjá að mikil aukning hefur orðið á flutningi erlendra ríkisborgara til Íslands. Á árunum 2000 til 2003 voru karlar í meirihluta, en á árunum 2004 og 2005 voru konur í miklum meirihluta.<sup>44</sup>

Líkleg ástæða fyrir þessari fjölgun kvenna til landsins er að mikið er sótt í erlent vinnuafl til að sinna þeim störfum sem ekki næst að ráða Íslendinga í. Störf eins og fiskvinnsla, þjónustustörf í heilbrigðisgeiranum og þrifum. Þessar tölur segja þó ekki til um hvort erlendu ríkisborgararnir hafi sest að á Íslandi eða verið tímabundið á landinu. Slík gögn liggja ekki fyrir, að svo stöddu.



*Mynd 8 Fjöldi erlendra ríkisborgara á Íslandi, árin 2000 til 2004*

<sup>44</sup> Hagstofan, 2005a.





Á mynd 8 má sjá að fjöldi erlendra ríkisborgara eykst jafnt og þétt á Íslandi.<sup>45</sup> Á árinu 2000 var fjöldi erlendra ríkisborgara á Íslandi 8.824 en á árinu 2004 voru þeir komnir í 10.636. Á þessu fimm ára tímabili hefur aukning erlendra ríkisborgara verið 1.812, eða 20,5%.

Þann 31. desember 2005 voru 13.778 erlendir ríkisborgarar með lögheimili á Íslandi, eða 4,6% allra landsmanna. Á Norðurlandi eystra voru þeir 2,3% íbúa og var Pólland algengasta ríkisfangið.<sup>46</sup>

### 3.3. Menningarbrot

*Allar persónur bera með sér mynstur hugsana, tilfinninga og hugsanlegrar hegðunar, sem lærðust smám saman í gegnum lífið. Mikið af því hefur persónan öðlast í barnæsku, því að á þeim tíma er hún móttækilegust til að læra og samlagast. Um leið og ákveðið munstur hugsana, tilfinninga og hegðan hefur festis í huga persónunnar, verður hún að venja sig af þeim aðferðum áður en hún lærir eitthvað annað og að venja sig af er mun erfiðara en að læra það í fyrsta skiptið.<sup>47</sup>*

Mikill munur er á menningu þjóða og er misjafnt að hverju þeirra aðalgildi falla. Þá er átt við trú, siðferði, stjórnmal og starfsaðferðir. Menningarlegur munur þjóða krefst mismunandi stjórnunar starfsfólks.<sup>48</sup> Stjórnendur fyrirtækja með fjölþjóðlegt starfsfólk þurfa að gera sér grein fyrir þessum mismun og geri þeir það, getur það hugsanlega auðveldað stjórnun mannauðsins.

Geert Hofstede hefur rannsakað menningarlegan mismun á ýmsa vegu. Í bók hans *Cultures and Organizations* má finna útskýringar hans á ýmsum hugtökum er varða efnið. Töluleg gögn má finna á heimasíðu

<sup>45</sup> Hagstofan, 2005b.

<sup>46</sup> Hagstofan, 2006.

<sup>47</sup> Hofstede, G., 1991, bls. 4.

<sup>48</sup> Dessler, G., 2003d, bls. 446.



sem inniheldur upplýsingar um rannsóknir Geert Hofstede og er notast við þau hér á eftir og í 4. kafla:<sup>49</sup>

### 3.3.1. Valdafjarlægð (e. Power Distance)

*Valdafjarlægð* lýsir stigsmun á milli jafnréttis og ójafnréttis milli fólks í samfélagi landa. Hátt skor í *valdafjarlægð* gefur til kynna ójafnrétti í völdum og ríkidæmi og hefur því verið leyft að aukast innan samfélagsins. Þessi þjóðfélög eru líkleg til að fylgja stéttaskiptingu sem leyfa ekki miklar breytingar upp á við í stéttum innan samfélagsins. Þegar *valdafjarlægðar*-skorið er lágt gefur það til kynna að dregið hefur verið úr mismun valda einstaklinga og ríkidæmi. Í slíkum samfélögum er lögð áhersla á jafnrétti og tækifæri fyrir alla.

### 3.3.2. Sjálfstæði (e. Individualism)

*Sjálfstæði* lýsir því hve mikla áherslu samfélög leggja á sjálfstæði einstaklinga og afrek þeirra. Hátt skor í *sjálfstæði* gefur til kynna að sjálfstæði og réttur einstaklingsins eru miklir innan samfélagsins. Lágt *sjálfstæðis*-skor er einkennandi fyrir samfélög sem aðhyllast sameiningarstefnu og nán tengsl milli einstaklinga. Slík samfélög styrkja stórfjölskyldur og hópa þar sem allir taka ábyrgð á einstaklingnum innan hópsins og fjölskyldunnar.

### 3.3.3. Karlmennska (e. Masculinity)

*Karlmennska* lýsir því hve mikið samfélög leggja áherslu á karlmennsku innan starfa og karlkyns afrek, stjórnun og völd. Hátt *karlmennsku*-skor gefur til kynna að landið upplifir mikinn kynjamismun. Í slíkum samfélögum ráða karlar miklu og hafa mikil völd, þar sem kvenfólkinu er stjórnað af karlmönnum. Lágt *karlmennsku*-skor sýnir lítinn kynjamismun og þeim samfélögum er jafnræði milli kynja í öllu samfélaginu.

---

<sup>49</sup> Itim International, 2003.



### 3.3.4. Óvissuvísitala (e. Uncertainty Avoidance Index )

*Óvissuvísitala* vísar til hversu mikið umburðarlyndi er fyrir óvissu og margræðni innan samfélaga, það er að segja óskipulagðar aðstæður. Þegar *óvissuvísitalan* er há vísar það til að þjóð hefur lítið umburðarlyndi fyrir þeim þáttum sem áður hafa verið nefndir. Þetta skapar skipulagt samfélag sem innleiðir reglur, lög og stjórnun til að dragar úr óvissu. Lág *óvissuvísitala* gefur til kynna að þjóðum er meira sama um margræðni og óvissu og hefur meiri umburðarlyndi gagnvart mismunandi skoðunum.

### 3.3.5. Langtímahollusta (e. Long-Term Orientation)

*Langtímahollusta* gefur til kynna hve mikið samfélög tileinka sér langtíma tryggð við hefðbundin gildi. Þegar *langtímahollustan* er há gefur það til kynna að þjóðir fyrirskipa langtíma hollustu við hefðir. Þetta er sett upp til að styðja sterkt vinnusiðferði þar sem langtíma-umbunar er vænst fyrir erfiðisvinnu dagsins. Samt sem áður gæti það tekið lengri tíma fyrir fyrirtæki að þróast í slíku samfélagi, sérstaklega ef um ræðir „utanaðkomandi“. Lág *langtímahollusta* gefur til kynna að samfélagið tileinkar sér ekki langtíma, hefðbundna afstöðu. Í slíku samfélagi geta breytingar orðið mun hraðari, hollusta og hefðir eru ekki hindrun fyrir breytingum.

Með því að rannsaka þessa þætti ýmissa þjóðarbrota er hægt að þekkja menningarlegan mismun þeirra. En þessir þættir útskýra ef til vill fleiri atriði. Misjafnt er hvernig fólk sinnir vinnu sinni, hvort það leysir starf sitt af hendi heils hugar og hvernig það tekur við skipunum eða leiðbeiningum frá yfirmanni sínum. Misjafnt er hvernig starfsmenn taka því sem þeim er boðið og getur uppruni starfsmanna átt stóran þátt í því, fólk hefur meðfædda eða lærða siði og venjur og hefur það mikil áhrif. Dæmi sem útskýra þetta betur má sjá í kafla 4.7.



## 4. Samherji – Snæfell

### 4.1. Saga félagsins

Samherji hf. var stofnað í Grindavík árið 1972, en fluttist til Akureyrar árið 1983 þegar það var keypt af nokkrum Akureyringum. Það er nú eitt öflugasta sjávarútvegsfyrirtæki landsins með rekstur á nokkrum frystiskipum, ísfisktogurum og fjölveiðiskipum. Samherji er með landvinnslu á Dalvík, Hjalteyri og Akureyri og tekur einnig þátt í fiskeldi. Stefna Samherja er að byggja upp fyrirtækið á Eyjafjarðarsvæðinu.<sup>50</sup>

### 4.2. Frystihús Samherja Dalvík

Frystihúsið á Dalvík á sér langa sögu, alveg frá árinu 1930. Þá byggðu útgerðarmenn á Dalvík íshús til að frysta í beitusíld. Árið 1939 keypti Kaupfélag Eyfirðinga íshúsið. Starfsemin fór að stækka jafnt og þétt, á árunum 1944 – 1946 var húsið stækkað og síðan endurbætt árið 1952. Þá var ýmis starfsemi í húsinu, fiskvinnsla, sláturhús og kjötfrystingar. Smám saman var bætt við tækjabúnaði eftir þörfum og vatt starfsemin upp á sig. Árið 1997 var stofnað sérstakt félag út úr sjávarútvegssviði KEA sem var nefnt Snæfell hf. Á því sama ári var húsið endurbyggt að stórum hluta. Voru þá keyptar nýjar flæðilínur, skurðartæki og fleiri tæki frá Marel. Á árinu 2000 var byggður pökkunarsalur og sama ár sameinaðist Snæfell og fiskvinnslufyrirtækið BGB og fékk það þá nafnið BGB-Snæfell. Ári síðar sameinuðust BGB-Snæfell og Samherji undir nafni Samherja. Á árinu 2005 var húsið aftur tekið í gagngerar endurbætur og var tækjabúnaði skipt út fyrir nýjan og betri. Var það aftur nýjasta tækni Marels, flæðilína, skurðarvélar og fleiri tæki, sem

---

<sup>50</sup> Samherji, 2002.



voru endurnýjuð. Samherji og Marel hafa átt í samstarfi um tækniþróun.<sup>51</sup>

Hjá frystihúsi Samherja á Dalvík vinna 137 manns. Þar af eru 50 erlendir starfsmenn og 87 íslenskir starfsmenn. Frystihúsið vinnur eingöngu bolfisk; þorsk og ýsu. Framleiðslugeta þess er um 10.000 – 11.000 tonn á ári, eða um 6 tonn á klukkutíma. Frystihúsið er það tæknilegasta á Íslandi og er talið eitt það fullkomnasta í heiminum og leggja stjórnendur sig fram um að vera með nýjustu og bestu mögulegu tæknina.<sup>52</sup> Gífurleg aukning hefur verið á framleiðslugetunni frá árinu 1997 og er sjálfvirkni og tæknivæðing stór þáttur í henni. Mun færri hendur koma að vinnslunni og er tæknin farin að taka sífellt meira við af mannfólkinu.

Aðalkaupendur Samherja eru í dag Icelandic. Icelandic er millisöluaðili fyrir ýmsar vörur frá Íslandi. Icelandic taka vöruna, vinna ýmislegt úr henni, pakka henni og selja til ýmissa aðila. Langstærsti kaupandinn af vörum frá Icelandic er Marks & Spencer. Það fyrirtæki er með mjög ákveðnar kröfur um gæði vörunnar, útlit og stærð. Það eru þó ekki einu kröfurnar sem þeir gera til birgja sinna og framleiðenda. Á heimasíðu fyrirtækisins<sup>53</sup> má sjá að þeir setja fram kröfur um góðan aðbúnað starfsfólks þeirra. Marks & Spencer er líka með kröfur um hollustuhætti og siðferði. Siðferðið varðar framkomu framleiðenda við starfsfólk sitt. M&S fylgist með hvaða gæðakerfi er notað og marga slíka þætti sem varða framleiðsluna. Ef framleiðandi uppfyllir þessar kröfur er M&S tilbúinn að kaupa af þeim og veitir framleiðandanum viðurkenndan M&S-stimpil.<sup>54</sup>

### 4.3. Starfsmannavelta

Starfsmannavelta frystihúss Samherja er tiltölulega há. Hún mældist 37,8% á síðasta ári. Árið 2004 var heildarstarfsmannavelta á íslenskum

<sup>51</sup> Þorsteinn Már Baldvinsson, 2003.

<sup>52</sup> Marel, 2005b, bls. 6-7.

<sup>53</sup> Marks and Spencer, 1999.

<sup>54</sup> Sigurður Óskarsson, munnleg heimild, 3. mars 2006c.



vinnumarkaði að meðaltali um 9,9%, en mest mældist veltan í þjónustu, 15,6% og minnst í orkugeiranum eða 5,8%.<sup>55</sup> Miðað við uppgöfnar tölur er starfsmannaveltan frekar há hjá frystihúsinu. Inn í útreikninga var ekki tekið starfsfólk við sumarafleysingar og eingöngu einu sinni hver starfsmaður. Nokkuð bar á því á árinu 2005 að sama fólkíð var að hætta tvisvar sinnum á árinu. Ef hver uppsögn hefði verið tekin með í reikninginn að meðtöldum sumarafleysingum væri starfsmannaveltan 58,1%, sem er miklu hærri en tölur úr öðrum atvinnugreinum.

#### 4.4. Ráðningarferli

Samherji á Dalvík auglýsir mjög sjaldan eftir starfsfólki. Fólk sækir ýmist um, eða aðrir starfsmenn biðja um starf fyrir einstaklinga sem það þekkir. Þó auglýsti Samherji í janúar 2006 eftir starfsfólki og var þeirri auglýsingu beint að fólki sem hefur reynslu af fiskvinnslu. Var sú auglýsing á fjórum tungumálum og má sjá auglýsinguna í viðauka 2, en því miður bar sú auglýsing lítinn árangur. Á milli 250 og 300 fyrirspurnir bárust vegna auglýsingarinnar til yfirverkstjóra, en einungis 55 til 60 umsóknir. Flestir umsækjendanna uppfylltu ekki þær forsendur að vera þjálfaðir við snyrtingu á fiski, þannig að einungis 4 af þeim hafa hafið störf og munu 4 til viðbótar hefja störf innan skamms. Eru þeir að vinna uppsagnarfrest þar sem þeir voru í starfi fyrir.<sup>56</sup>

Á heimasíðu Samherja<sup>57</sup> er hægt að sækja um starf. Er sú leið þríþætt. Hægt er að sækja um atvinnu sem hefur verið auglýst, hægt er að senda inn almenna starfsumsókn og umsókn um sjómennsku. Er þessi leið þó fyrir allt fyrirtækið í heild sinni, ekki eingöngu fyrir Frystihúsið á Dalvík.

<sup>55</sup> Jón Emil Sigurgeirsson, 2006.

<sup>56</sup> Sigurður Óskarsson, munnleg heimild, 27. mars 2006d.

<sup>57</sup> [www.samherji.is](http://www.samherji.is)



## 4.5. Starfsþjálfun

### 4.5.1. Nýliðabjálfun

Þegar nýr starfsmaður hefur störf við fiskvinnslu hjá Samherja tekur yfirverkstjóri á móti honum og sýnir honum aðstöðuna, vinnsluna og húsakynninn, einnig kynnir hann starfsmanninum reglur er varða öryggi og umgengni. Að kynningu lokinni tekur við þjálfun og er hún í höndum verkstjóra. Starfsmaður sem er þjálfaður fyrir snyrtingu á flæðilínunni, fær ekki að fara inn í framleiðsluna fyrr en hann hefur náð ákveðinni tækni sem þarf að búa yfir. Aðrir starfsmenn sem sinna ekki snyrtingu fá þjálfun strax við í því starfi sem þeir munu vinna við.

### 4.5.2. Starfsmannaskóli

Samherji setti á stofn Starfsmannaskóla Samherja í febrúar 2005 og býður sá skóli upp á þrenns konar námskeið; starfstengd námskeið, persónuleg námskeið og tómstundanámskeið. Á síðustu önn skólans var boðið upp á 19 námskeið og sóttu 147 starfsmenn þau. Á vorönn 2006 mun skólinn bjóða upp á 11 námskeið og er skólinn í samstarfi við Námsverið á Dalvík og SÍMEY um framkvæmd námskeiðanna. Á meðal námskeiða er íslenskunámskeið fyrir útlendinga. Aðsóknin að þeim námskeiðum er mjög góð og er markmið námskeiðsins að þátttakendur nái grunnorðaförða daglegs máls.<sup>58</sup>

### 4.5.3. Fiskvinnsluskóli

Á Dalvík er búið að koma upp námi fyrir lykilstarfsmenn fiskvinnslufyrirtækja. Samherji tók þátt í uppbyggingu námsins fyrir lykilstarfsmenn sína. Hjá Samherja eru 9 starfsmenn eru í því námi og eru þeir á launum þegar þeir sinna því námi ef það er á vinnutíma. Eru það starfsmenn sem hafa ábyrgð, eru verkstjórar, hópstjórar eða eru í mikilvægu starfi í framleiðslunni.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Samherji hf., 2006

<sup>59</sup> Sigurður Óskarsson, munnleg heimild 3. mars 2006e.



## 4.6. Launakerfi

Launakerfi Samherja Dalvík byggist á grunnlaunum, hópbónus og einstaklingsbónus. Hópbónus er reiknaður út frá því magni sem unnið er yfir ákveðið tímabil. Einstaklingsbónusinn fá eingöngu þær konur sem vinna á flæðilínunni og sjá um snyrtinguna á fiskinum. Þurfa þær að fara yfir ákveðið magn til þess að fá bónus. Það sem þær afkasta á línunni er ekki blandað saman við útreikninga á einstaklingsbónus, heldur eru reiknuð út afköst hvernar konu fyrir sig. Þetta kerfi var tekið upp árið 1998 þegar fyrri Marel-flæðilínan var tekin í gagnid þegar góð reynsla var komin á hana.<sup>60</sup>

## 4.7. Erlent starfsfólk

Hjá Samherja á Dalvík vinna eins og áður hefur komið fram 50 erlendir starfsmenn og eru þeir 36,5% af starfsfólkinu. Þeir koma frá 8 þjóðlöndum; Lettlandi, Svíþjóð, Tælandi, Filippseyjum, Póllandi, Rússlandi, Grænhöfðaeyjum og Venesúela. Að sögn Sigurðar J. Óskarssonar yfirverkstjóra frystihúss Samherja er von á starfsfólki frá Danmörku og Víetnam á næstunni.

Hér á eftir má sjá niðurstöður rannsókna Geert Hofstede um þau þjóðarbrot sem vinna hjá Samherja á Dalvík. Þar sem ekki eru til gögn um öll þjóðarbrotin, voru aðeins þau fjölmennustu skoðuð.

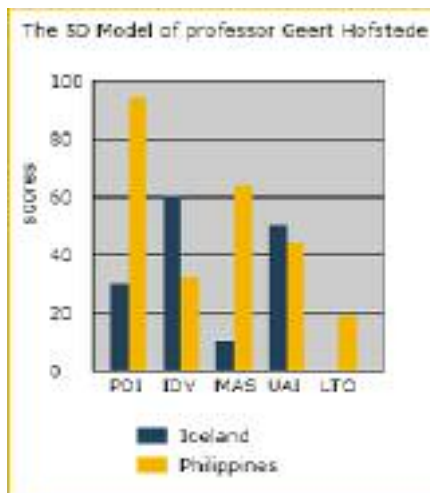
---

<sup>60</sup> Sigurður Óskarsson, munnleg heimild 3. mars 2006f.



#### 4.7.4. Filippseyjar

Hjá Samherja starfa 16 manns frá Filippseyjum.

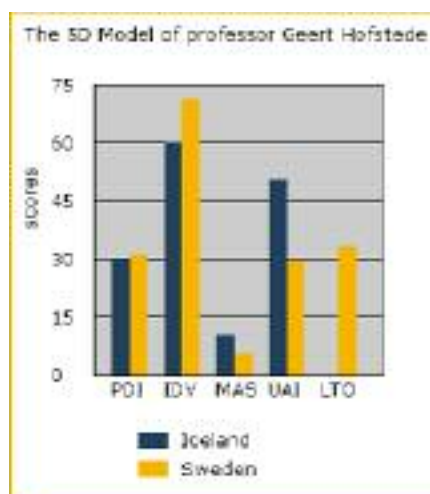


Mynd 9 Samanburður Íslands og Filippseyja

Filippseyingar búa við mikinn valdamismun og lítið sjálfstæði einstaklinga. Þeir hafa mikla karlmennsku í samfélaginu, það er að segja að stjórnun er mikið í höndum karlmannna. Þeir hafa álíka mikið umburðarlyndi fyrir óvissu og Íslendingar, en eins og sjá má mælist hjá Filippseyingum langtímahollusta við ýmis gildi, en ekki hjá Íslendingum.

#### 4.7.5. Svíþjóð

Hjá Samherja Dalvík vinna 14 Svíar.

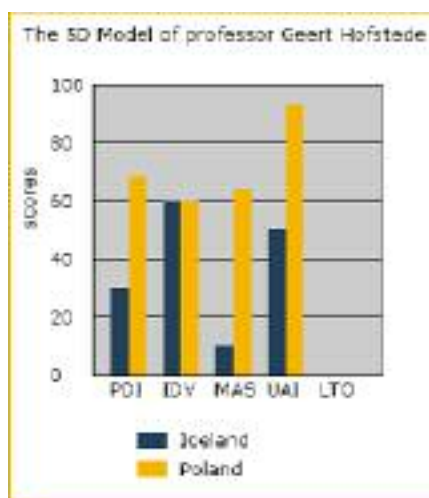


Mynd 10 Samanburður Íslands og Svíþjóðar

Svíar hafa álíka mikinn valdamismun og Íslendingar og eru mjög sjálfstæðir einstaklingar. Karlmennska mælist vart og óvissu-umburðarlyndi mælist mjög lítið. Þeir tileinka sér aðeins hollustu við hefðir og reglur. Þeir sýna fram á stuðning við sterkt vinnusiðferði aðeins.

#### 4.7.6. Pólland

Hjá Samherja Dalvík vinna 8 Pólverjar.

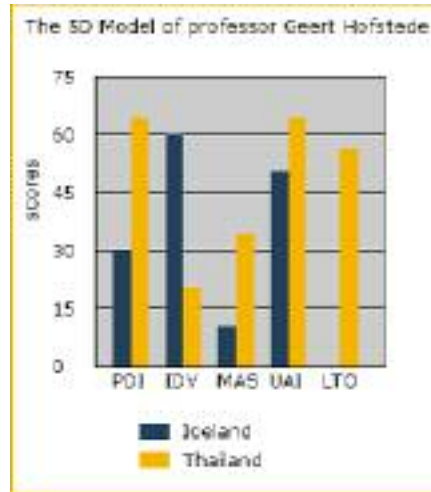


Mynd 11 Samanburður Íslands og Póllands

Pólverjar búa við þó nokkurn valdamismun en þó tiltölulega mikið sjálfstæði einstaklinga, jafn mikið og Íslendingar. Þeir hafa mikla karmennsku í samfélaginu, það er að segja að stjórnun er mikið í höndum karlanna. Pólverjar hafa lítið umburðarlyndi fyrir óvissu og margræðni, en það mælist ekki hjá þeim hollusta við langtímagildi, ferkar en hjá Íslendingum.

#### 4.7.7. Tæland

Hjá Samherja Dalvík vinna 6 Tælendingar.



Mynd 12 Samanburður Íslands og Tælands

Tælendingar búa við mikinn valdamismun og mikið ójafnrétti milli einstaklinga í samfélaginu er varðar völd og ríkidæmi. Það er mjög lítið sjálfstæði einstaklinga, en svo má sjá að karlmennskan er mælanleg, eða í kringum 30 stig. Tæland hefur lítið umburðarlyndi fyrir óvissu og margræðni, það vill hafa reglur og stjórnun. Tiltölulega mikil hollusta mælist við hefðir og styðja Tælendingar vinnusiðferði sem veitir þeim umbun fyrir erfiðisvinnu. .



## 5. Rannsóknin

Rannsóknir geta ýmist verið eigindlegar eða meginndlegar. Könnunin sem framkvæmd var í Samherja var meginndleg.

Þegar talað er um meginndlega rannsókn er átt við að stöðluð rannsókn í formi spurninga er framkvæmd, unnið er úr gögnum rannsóknarinnar og niðurstöður fengnar úr rannsókninni sem gefa ákveðnar vísbendingar um þau atriði sem leitast er eftir.

### 5.1. Könnun í Samherja

Spurningalisti var lagður fyrir starfsfólk sem vinnur við framleiðsluna. Er þá verið að tala um almennt starfsfólk sem hefur ekki ákveðinn starfstítl sem felur í sér ábyrgð eða völd. Spurningalistinn var lagður fyrir á tveimur tungumálum, íslensku og ensku. Mismunur var á íslenska spurningalistanum sem lagður var fyrir íslenska starfsfólkið og á þeim enska sem lagður var fyrir erlenda starfsfólkið. Spurningar voru hannaðar með tilliti til ávinnings, þ.e. hverju á að reyna að ná fram hjá íslenska starfólkinu og því erlenda. Spurningalistana má sjá í viðauka 3 og viðauka 4. Lögð var áhersla á að skoða eftirfarandi þætti:

- ❖ Starfsánægju
- ❖ Samskipti
- ❖ Launakerfi
- ❖ Vinnslukerfi
- ❖ Þjálfun
- ❖ Fordóma
- ❖ Mismunun
- ❖ Viðhorf til stjórnenda

Svarmöguleikar voru staðlaðir, en þó var starfsfólki gefinn möguleiki á að koma á framfæri skoðun sinni við einstaka öpunum spurningum. Að auki voru nokkrar lýðfræðilegar spurningar um kyn, aldur, tekjur, starfshlutfall og fleira. Tilgangur með slíkum spurningum var að reyna



að koma auga á tengsl milli ýmissa þátta. Úrtakið var allt starfsfólk sem vinnur í frystihúsi Samherja fyrir utan stjórnendur.

Spurningarlistar voru prófaðir dagana 28. og 29. mars og voru smávægilegar breytingar gerðar á þeim í kjölfarið.

Við úrvinnslu niðurstaðna var notað forritið SPSS sem er hentugt við greiningu á gögnum og við að tengja saman þætti. Við myndræna framsetningu var Excel forritið notað.

## 6. Útkoma úr rannsókn

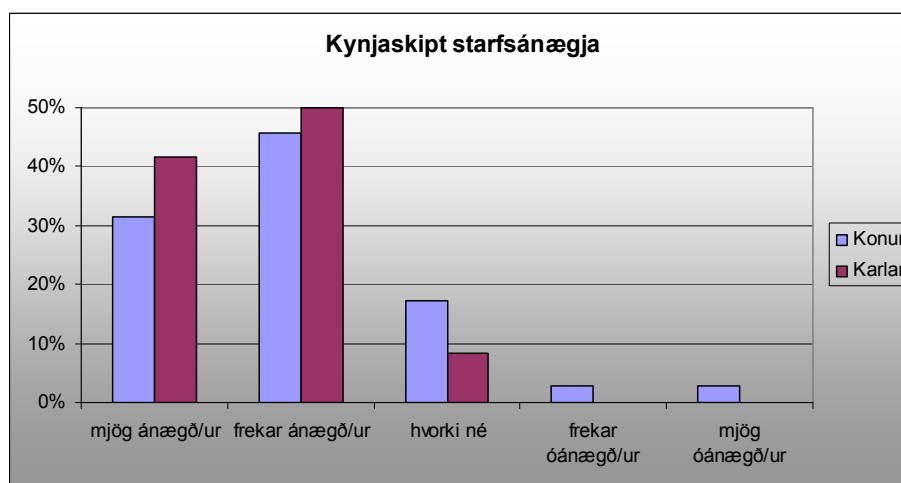
Úrtakið var allt almennt starfsfólk Samherja eins og áður hefur verið nefnt. Af íslenska starfsfólkinu svöruðu 48 manns, eða 61,5%, af erlenda starfsfólkinu svöruðu 21 eða 42%. Þegar allt starfsfólkið er tekið saman var svarhlutfallið um 53,9%. Hér á eftir fylgir tafla með upplýsingar um þátttakendur.

<b>Kyn:</b>	<i>Konur</i>	69,6%	<i>Karlar</i>	29%	<i>Svaraði ekki:</i>	1,4%
<b>Þjóðarbrot:</b>	<i>Íslenskir</i>	69,6%	<i>Erlendir</i>	30,4%		
<b>Aldur:</b>	<i>15-20 ára</i>	14,5%	<i>21-30 ára</i>	29%	<i>31-40 ára</i>	26,1%
	<i>41-50 ára</i>	14,5%	<i>51-60 ára</i>	5,8%	<i>61-70 ára</i>	4,3%
	<i>Svaraði ekki</i>	5,8%				

Tafla 1 Þátttakendur í rannsókn

### 6.1. Starfsánægja

Starfsfólk var spurt nokkurra spurninga sem gefa til kynna hvernig því líður í vinnunni. 79,2% Íslendinga og 57% erlenda starfsfólksins segjast vera mjög eða frekar ánægð í því starfi sem það sinnir í dag. 85% Íslendinga og 52% erlenda starfsfólksins er mjög eða frekar ánægð að vinna fyrir Samherja.



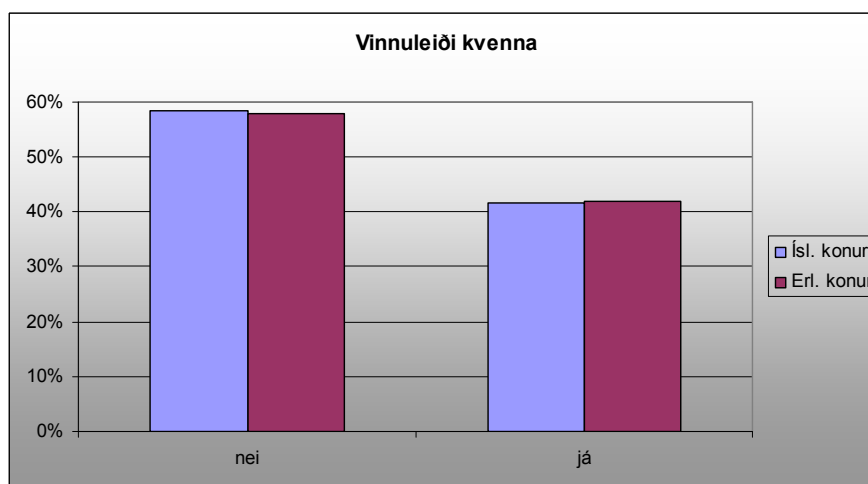
Mynd 13 Starfsánægja eftir kynjum



Ef litið er til kynjaskiptingar þá virðast karlar vera mun ánægðari í vinnunni heldur en konur. 92% karla voru mjög eða frekar ánægðir, en 77% kvenna. 6% kvenna voru frekar eða mjög óánægðar.

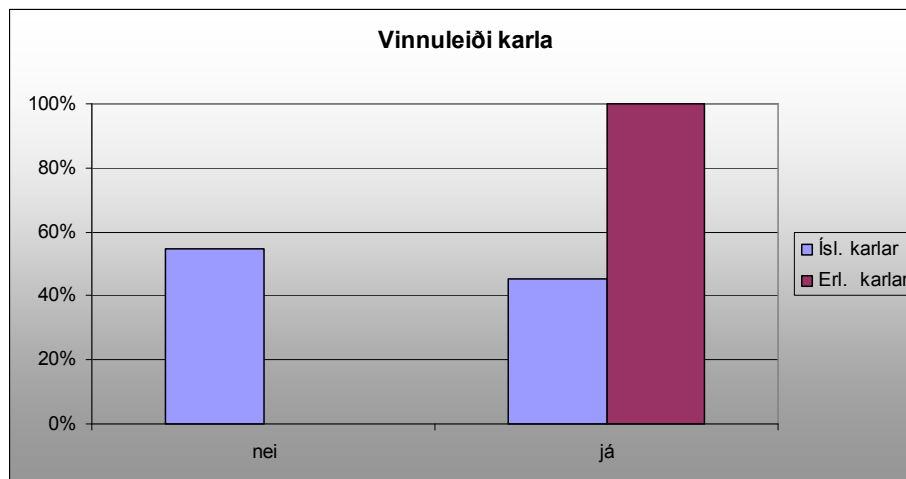
Þegar starfsfólk var beðið um að meta störf sín voru Íslendingar mun ánægðari með sín störf heldur en erlenda starfsfólkið. 98,5% Íslendinga svöruðu mjög ánægt, frekar ánægt eða hvorki né. 66,7% erlenda starfsfólksins svöruðu því sama, en 28,5% var frekar eða mjög óánægt með störf sín. Enginn Íslendingur merkti við þá valkosti. Af þessum niðurstöðum má túlka að Íslendingar séu ánægðari með sig í vinnunni og að þeim líði betur í vinnunni.

Til að varpa ljósi á hvort að starfsfólki finnst skemmtilegt í vinnunni var það spurt hvort að það fyndi fyrir vinnuleiða. 57% Íslendinga svöruðu neitandi, en 43% játandi. Þegar litið er til erlenda starfsfólksins svöruðu 38% neitandi og 62% játandi.



Mynd 14 Finnst konum leiðinlegt í vinnunni

Á mynd 14 má sjá að sömu hlutföll eru á milli íslensku og erlendu kvennanna hvað varðar vinnuleiða. 42% svöruðu spurningunni játandi en 58% neitandi.



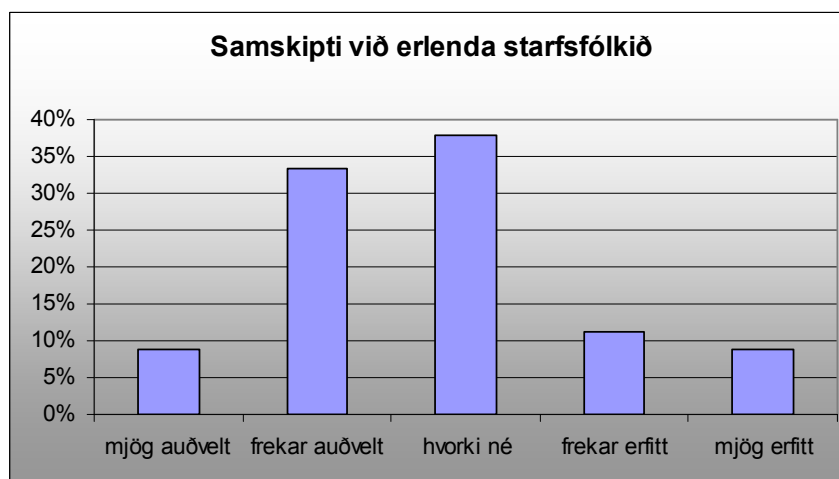
*Mynd 15 Finnst körlum leiðinlegt í vinnunni*

Mynd 15 sýnir að allir erlendu karlarnir sem starfa í frystihúsi Samherja finna fyrir vinnuleiða, en aðeins 45% íslensku karlanna.

Starfsfólk Samherja var spurt að því hversu líklegt eða ólíklegt væri að það myndi hætta störfum hjá fyrirtækinu innan nokkurra mánaða.

35,4% íslenska starfsfólksins svaraði að það væri mjög eða frekar líklegt, en 38,1% þess erlenda. Fólk hafði ekki möguleika til að koma á framfæri ástæðum fyrir líklegum starfslokum sínum.

## 6.2. Samskipti



*Mynd 16 Mat íslenska starfsfólksins á samskiptum við það erlenda*





Á mynd 16 má sjá að 66,7% íslenska starfsfólksins finnst frekar auðvelt að eiga samskipti við erlenda starfsfólkið eða hefur ekki skoðun á því. 18,7% finnst frekar erfitt eða mjög erfitt að eiga samskipti við erlenda starfsfólkið.

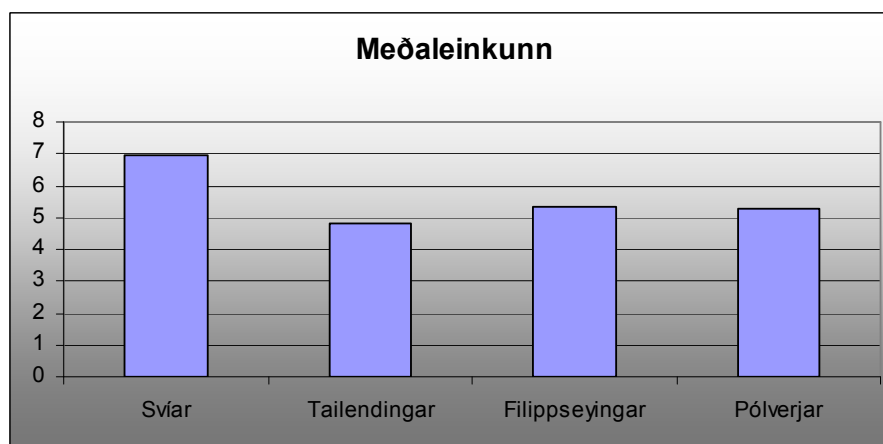


Mynd 17 Mat erlenda starfsfólksins á samskiptum við Íslendinga

Þegar litið er til skoðunar erlenda starfsfólksins um samskipti við það íslenska eru 67% sem finnst það mjög og frekar auðvelt. 25% finnst samskiptin mjög eða frekar erfið.

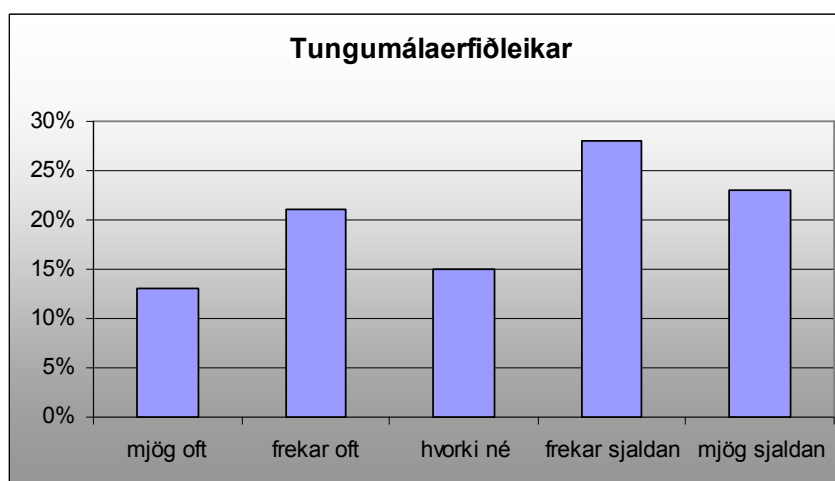
Íslendingar voru spurðir um það hve oft/sjaldan þeir þyrftu að grípa til annars tungumáls en íslensku í samskiptum við erlenda starfsfólkið og svaraði 50% Íslendinga að þeir þyrftu þess mjög eða frekar oft. 37,5 þyrftu mjög sjaldan eða frekar sjaldan að grípa til þess. Í kjölfarið voru Íslendingarnir inntir eftir áliti þeirra á að skylda erlenda starfsfólkið í íslenskunám og voru 81% fullkomlega hlynntir því eða að hluta til. Þegar erlenda starfsfólkið var spurt um hið sama var aðeins rétt rúm 50% fullkomlega sammála því, eða að hluta.

Þar sem nokkur þjóðarbrot vinna hjá Samherja voru Íslendingarnir beðnir um að meta samskipti við fjölmennustu þjóðirnar sem eru Svíar, Tailendingar, Filippseyingar og Pólverjar. Voru þeir beðnir um að gefa samskiptunum einkunn frá einum og upp í tíu, þar sem tíu var mjög auðveld samskipti og einn mjög erfið samskipti. Á meðfylgjandi mynd má sjá meðaleinkunn þjóðanna:



Mynd 18 Meðaleinkunn á samskipti við fjölmennustu þjóðarbrotin

Á myndinni sést að Svíar fá hæstu meðaleinkunnina og Pólverjar næsthæstu. Kemur það ekki á óvart þar sem Íslendingar og Svíar eru náskyldar þjóðir og báðar norrænar.



Mynd 19 Mat íslenska starfsfólksins á tungumálaerfiðleikum

Íslenska starfsfólkið gaf álit sitt á því hvort að tungumálaerfiðleikar kæmu í veg fyrir samskipti og sögðu 33,3% að það gerðist mjög oft eða frekar oft. 50% Íslendinga segja að tungumálaerfiðleikar komi ekki í veg fyrir samskipti. Af þessu leiðir að þriðjungur íslenska starfsfólksins finnst tungumál vera hindrun í samskiptum. Þegar litið er til kynjaskiptingar þá finnst 37% íslenskra kvenna tungumálaerfiðleikar koma í veg fyrir samskipti við erlenda starfsfólkið, en 25% karla.



91,7% af erlendu konunum sem tóku þátt kunna einhverja íslensku, en 62,5% karla. Svo virðist sem að konur séu duglegri að læra íslenskuna.

### 6.3. Vinnslu- og launakerfi

Almennt virðist starfsfólkið vera ánægt með vinnuaðstöðuna. 83,3% Íslendinga eru mjög eða frekar ánægðir með hana, en 71% erlenda starfsfólksins eru sama sinnis.

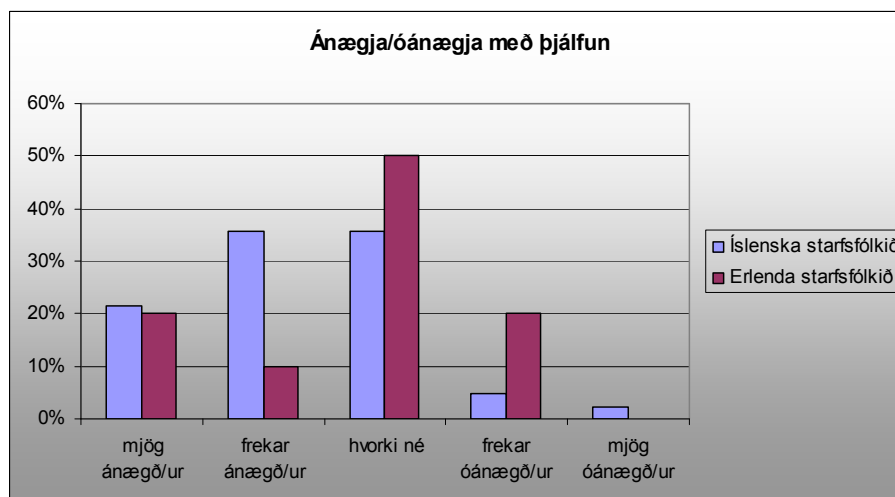
Þegar litið er til launakerfisins er 65% starfsfólksins í heild sinni frekar eða mjög ánægt með launakerfið. Aðeins 9% er frekar eða mjög óánægt og tóku 26% ekki afstöðu.

Starfsfólk var spurt um hvort það væri ánægt eða óánægt með laun sín. 6,5% íslenska starfsfólksins sem var með 150.000 krónur eða meira í laun var frekar óánægt með laun sín, en 5,9% erlenda starfsfólksins. Hvað varðar starfsfólk sem er með laun undir 150.000 krónum voru engir íslenskir né erlendir starfsmenn óánægðir með laun sín.

Í kaflanum um gæðastjórnun er talað um kröfur viðskiptavina og að starfsfólk gæti þurft að leggja meira á sig til að uppfylla þær kröfur. Starfsfólk Samherja var spurt álits um kröfur um lágmörkun galla. 40% íslenska starfsfólksins fannst þær kröfur ekki ósanngjarnar, 58% hafði ekki skoðun á því og aðeins 2% fannst þær mjög ósanngjarnar. Ef litið er til skoðana erlenda starfsfólksins hafði 71,4% ekki skoðun á því, 19% fannst þær frekar sanngjarnar og 9,6% fannst kröfurnar vera mjög ósanngjarnar. Af þessu leiðir að starfsfólkinu finnst ekki erfitt að vinna við lágmörkun galla og að uppfylla þær kröfur.

### 6.4. Þjálfun og endurmenntun

Í könnuninni voru þátttakendur inntir eftir því hvort þeir hafi fengið viðeigandi þjálfun í upphafi starfs og svöruðu 64% játandi en 26% neitandi. 10% neituðu að svara þeirri spurningu.



*Mynd 20 Álit starfsfólksins á þjálfun*

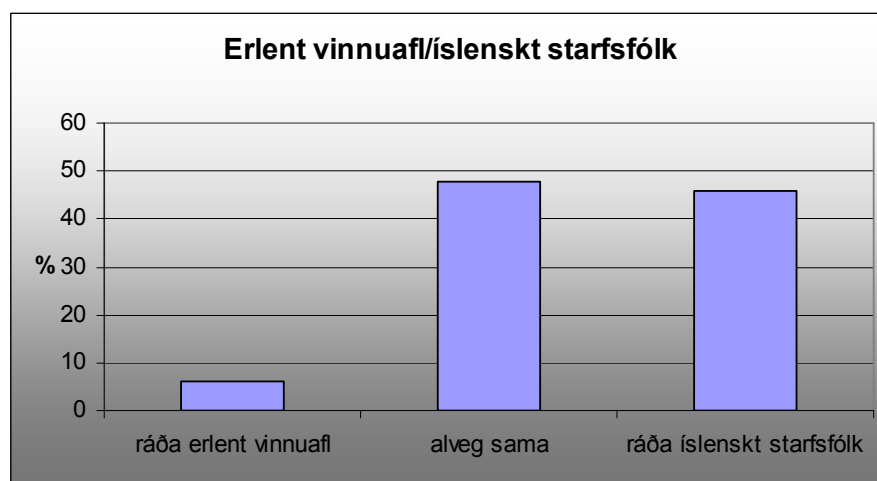
Á mynd 20 má sjá að íslenska starfsfólkið er mun ánægðara með þjálfunina sem það hlaut. Mun meira af erlenda starfsfólkinu hefur ekki skoðun á þjálfuninni.

Þátttakendur voru spurðir að því hvort að þeir hafi sótt námskeið á vegum Starfsmannskóla Samherja. 29,2% íslenska starfsfólksins svaraði játandi, 62,5% svöruðu neitandi og 8,3% neituðu að svara. 85,7% þeirra Íslendinga sem hafa sótt námskeið voru mjög eða frekar ánægðir með þau. Þegar litið er til erlenda starfsfólksins voru það 33,3% sem svöruðu játandi, 53,4% svöruðu neitandi og 14,3% neituðu að svara. 57,1% erlenda starfsfólksins sem sóttu námskeið voru frekar eða mjög ánægðir með þau.

Til þess að komast að því hvers vegna starfsfólk hefur ekki sótt námskeið var spurt eftirfarandi spurningar: „Hver er ástæðan fyrir því að þú hefur ekki sótt námskeið?“ Af svörum Íslendinga má dæma að aðallega sé það vegna tímaskorts, en þó voru nokkrir sem vissu ekki að námskeið væru í boði. Flestir erlendu starfsmannanna svöruðu að þeir vissu ekki að þau væru í boði.

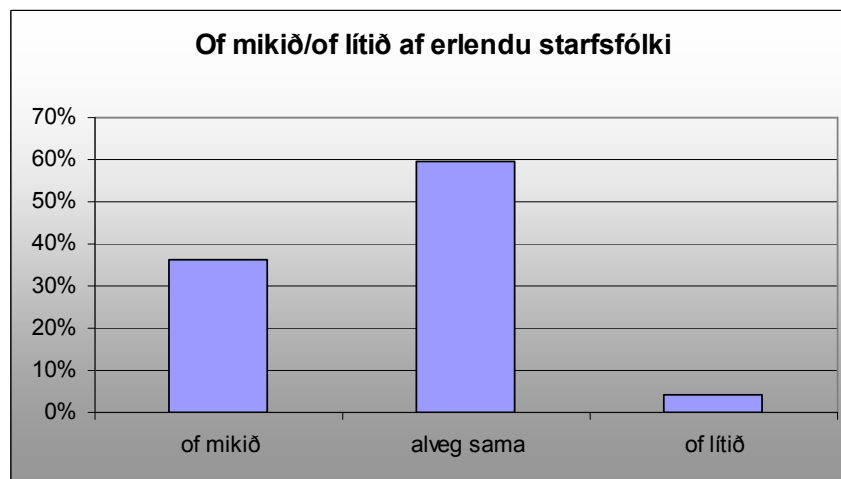
## 6.5. Fordómar

Til þess að komast að skoðun Íslendinganna og erlenda starfsfólksins hvort að fordómar væru í garð hvert annars, var spurt í báðum könnunum hvort starfsfólkinu þætti þægilegt eða óþægilegt að starfa með Íslendingum/útlendingum. Ekki virðast vera miklir fordómar í garð erlenda starfsfólksins, þar sem 91% Íslendinga fannst það ýmist mjög þægilegt, frekar þægilegt eða höfðu enga skoðun á því. Aðeins 9% Íslendinga fannst það frekar og mjög óþægilegt. Svipaða sögu má segja um erlenda starfsfólkið. 61,9% finnst frekar eða mjög auðvelt að starfa með Íslendingum, 28,5% hafa ekki skoðun á því, en 9,5% fannst það frekar erfitt. Niðurstöðurnar eru mjög svipaðar hjá íslenska starfsfólkinu og því erlenda. Af þessu má dæma að starfsfólki Samherja gengur að mestu leyti vel að starfa hverju með öðru.



Mynd 21 Ráða íslenskt eða erlent vinnuafli?

Á mynd 21 sést að rúmlega 45% íslenska starfsfólksins hafa þá skoðun að stjórnendur frystihúss Samherja ættu að einbeita sér að því að ráða íslenskt starfsfólk, en aðeins 6% hafa þá skoðun að stjórnendur gætu alveg ráðið erlent starfsfólk.



Mynd 22 Of mikið/of lítið?

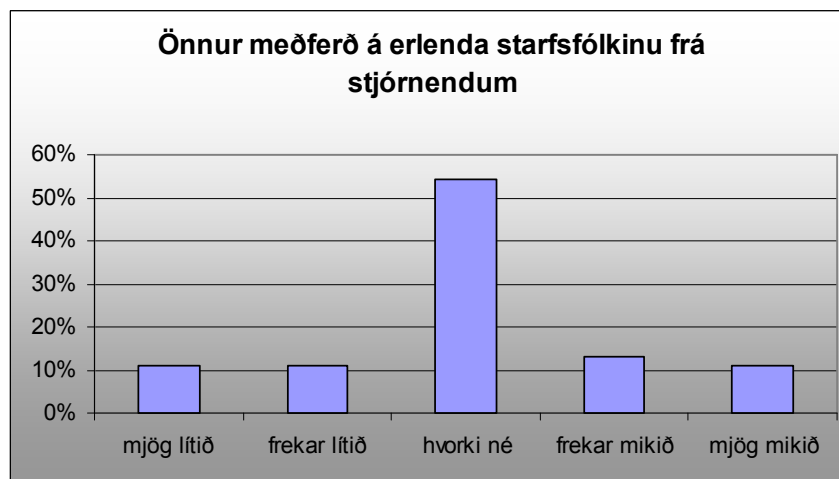
Íslenska starfsfólkið var spurt áhlits á því hvort því myndist of mikið af erlendu starfsfólki og voru 36% sammála þeirri fullyrðingu. 60% stóð á sama, en 4% fannst það of lítið.

Að svara þeirri spurningu hvort að fordómar ríki í fyrirtækinu af hálfu íslenska starfsfólksins er ekki svo auðvelt. Stór hluti íslenska starfsfólksins finnst þægilegt að starfa með því erlenda, en aftur á móti virðist sem Íslendingunum finnst vera komið nóg af erlendu starfsfólki. Ekki virðist vera sem bein fylgni sé milli þessara tveggja þátta. Fordómar af hálfu erlenda starfsfólksins til þess íslenska eru mjög litlir.

## 6.6. Mismunun

Í spurningarlistunum var að finna spurninguna: „Hversu lítið eða mikið finnst þér vera gert upp á milli starfsmanna í frystihúsi Samherja?“

Tæp 30% Íslendinga fannst mjög mikið eða frekar mikið vera gert upp á milli starfsmanna, en aðeins 19% erlenda starfsfólksins. 25% Íslendinga fannst það vera frekar eða mjög lítið, en 52% erlenda starfsfólksins.

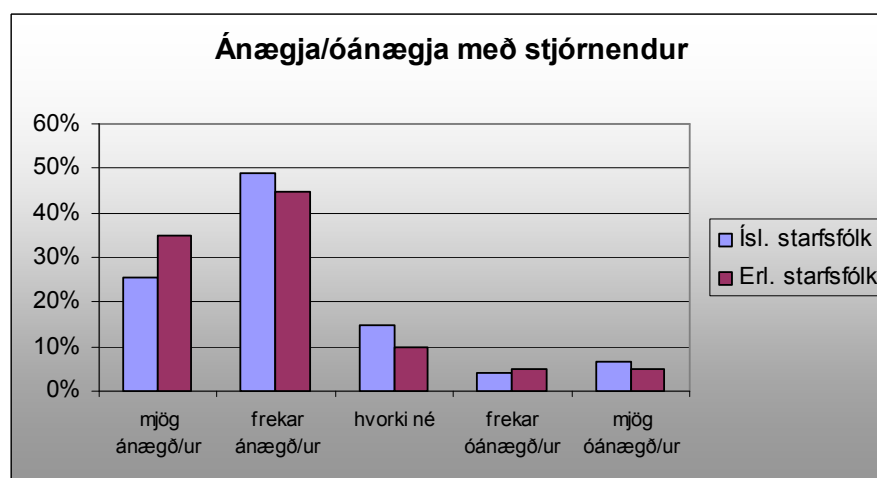


*Mynd 23 Mismunur á milli starfsfólks*

Íslenska starfsfólkið var spurt hvort að því myndist stjórnendur gera upp á milli erlenda starfsfólksins og þess íslenska. Af þeim sem tóku afstöðu voru 26% sem fannst stjórnendur mismuna starfsfólki, en 22% fannst stjórnendur gera það að litlu leyti. Af niðurstöðum þessa spurninga má leiða að erlenda starfsfólkið er mun ánægðara með stjórnunarhætti.

## 6.7. Viðhorf til stjórnenda

Til að komast að álitni starfsfólks á stjórnendum var það spurt hversu ánægt eða óánægt það væri með stjórnendum.



*Mynd 24 Álit starfsfólks á stjórnendum*



Á mynd 24 má sjá að álit íslenska og erlenda starfsfólksins á stjórnendum er mjög svipað og er það almennt mjög eða frekar ánægt með stjórnendum Samherja.

Þátttakendur höfðu möguleika á að svara opinni spurningu um hvers vegna þeir væru óánægðir með stjórnendum og hér á eftir má sjá nokkur þeirra svara.

*„Þeir gera mun á Íslendingum og erlendu starfsfólki og þá hallar oftast á Íslendinga.“*

*„Mér finnst eins og starfsfólk skipti minna máli en vinnslan. Því tæknilegra og betra sem húsið verður, því minna er hlúð að mannlega þættinum.“*

*„Stjórnleysi.“*

*„Mér líkar ekki stjórnunin og kerfið í kringum hana.“*

*„Allt mjög gott, en ég er alltaf slæm í bakinu, er það hugsanlega vegna vinnuaðstöðu og mikils álags.“*

*„Eftir að tekið var upp rúllandi pásukerfi breyttist allt, álagið er miklu meira á okkur.“*

Á heildina litið, hvað varðar stjórnendum og stjórnun í frystihúsi Samherja, er starfsfólk frekar jákvætt í garð þeirra. En þó gætu stjórnendum tekið til sín niðurstöðu spurningarinnar um mismunun á milli starfsmanna. Það er greinilegt að slíkt fyrirfinnst í fyrirtækinu að mati starfsmanna, sérstaklega þeirra íslensku.





## 7. Tillögur að lausn

Þegar útkoma úr rannsókn er skoðuð má segja að ekki sé neitt áberandi vandamál að finna. Á heildina litið virðist starfsfólk Samherja vera ánægt í vinnunni og tiltölulega ánægt að vinna hvert með öðru.

Þó virðist vera að samskipti séu ekki að ganga nógu vel. Þegar litið er til íslenskunáms erlends starfsfólks þarf að taka tillit til lengd dvalar á Íslandi. Ekki er hægt að skylda fólk til að læra íslensku ef aðeins um tímabundið atvinnuleyfi er að ræða. Þeir útlendingar sem dvelja hér á landi til langs tíma og ráða sig ótímabundið ættu þó skilyrðislaust að læra tungumálið og myndi það hjálpa til við öll samskipti. Mikilvægt er að Samherji leggja mikla áherslu á kröfu um íslenskunám.

Til að bæta úr þeim vandamálum sem fylgja samskiptum má fara nokkrar leiðir. Hægt væri að skipa tengilið hvernar þjóðar sem þyrfti að kunna íslensku vel og gæti túlkað þegar á þarf að halda. Sá tengiliður þyrfti að vera vel að sér í íslensku eins og áður segir og fengi fullan stuðning fyrirtækisins til þess að öðlast þá kunnáttu. Stjórnendur fyrirtækisins gætu reglulega haldið fundi með tengiliðum og farið yfir stöðu mála og brugðist þá við ef þurfa þykir.

Þegar litið er til þjálfunar starfsfólks sæi sá tengiliður til þess að nýi starfsmaðurinn skildi fullkomlega allt sem viðkemur kynningu á vinnuaðstæðum, yfirferð öryggisreglna, þjálfun og svo framvegis. Tengiliður þessi gæti einnig aðstoðað samlanda sína varðandi allt sem snýr að stéttarfélagsmálum, starfsmannafundum og samskiptum við yfirmenn. Öll hvatning er af hinu góða og hefur fyrirtækið það í hendi sér að hvetja starfsfólk til þátttöku í námskeiðum sem haldin eru. Fram kom í rannsókninni að ekki vissi allt erlenda starfsfólkið af námskeiðum sem í boði eru og með hvatningu er hægt að koma í veg fyrir að slíkt gerist.

Hvað varðar meðaleinkunn á samskipti við fjölmennustu þjóðarbrotin innan frystihússins fær Svíþjóð hæstu einkunnina og Tæland þá lægstu.



Auðvelt væri kannski að segja að yfirmenn ættu að reyna að ráða fleiri Svía til starfa vegna þess hve vel gengur að eiga samskipti við þá en þegar rannsóknar Geert Hofstede er skoðuð má sá að Tælendingar eru mun ósjálfstæðari og er langtímahollusta þeirra mun meiri.

Aðalmunurinn liggur kannski í því að Tælendingar styðjast við vinnusiðferði sem veitir þeim umbun fyrir erfiðisvinnu, sem má jafnvel túlka sem svo að Tælendingar er tilbúnari að leggja á sig mikla vinnu og er vinnusöm þjóð. Greinilegt er að bæði þessi þjóðarbrot hafa sína kosti og galla.

Þegar litið er til niðurstaðna er varðar þjálfun virðist vera pottur brotinn þar. Ekki virðast allir starfsmenn hafa hlotið nægilega góða þjálfun fyrir sitt starf og er nauðsynlegt að stjórnendur taki það til endurskoðunar og bæti úr þeim annmarka.

Niðurstöður um þátttöku starfsfólks í námskeiðahaldi Samherja sýna að starfsfólk nýtir sér þau ekki nægilega vel. Virðist vera að ekki sé nægileg vitneskja meðal starfsfólksins um þau námskeið sem í boði eru. Hverjum eða hverju er um að kenna er ekki gott að segja, hvort starfsfólk sé ekki nægilega uppfrætt, námskeið ekki nógu vel auglýst, eða hvort að starfsfólk fylgist ekki nógu vel með tilkynningum um námskeið. Þetta er atriði sem stjórnendur ættu að leiða hugann aðeins að.

Þar sem nokkrir starfsmenn benda á að gert sé upp á milli starfsmanna gætu stjórnendur tekið það til athugunar og reynt að koma í veg fyrir að slíkt gerist. Ekki er hægt að segja nákvæmlega hver sé ástæðan fyrir þessari skoðun starfsfólksins.

Meirihluti íslenska starfsfólksins hefur þá skoðun að stjórnendur ættu að einbeita sér að því að ráða íslenskt starfsfólk. Flestir vita, og þá stjórnendur Samherja sérstaklega, að mjög erfiðlega reynist að ráða Íslendinga. Ekki hefur skýrsluhöfundur neitt ráð við því vandamáli, því augljóst er að stjórnendur hafa reynt margt til að laða að íslenskt starfsfólk.



Almennt virðist starfsfólkið vera ánægt með vinnuaðstöðuna. 83,3% Íslendinga eru mjög eða frekar ánægðir með hana og 71% erlenda starfsfólksins er sama sinnis. Kvartar einn starfsmaður undan miklu álagi og að vinnuaðstaðan sé ekki nógu góð. Er þetta atriði sem stjórnendur ættu að taka til athugunar, því eftir því sem markmið verða hærri um afköst eykst álag á starfsfólkinu og kemur það niður á heilsu þess. Ein ábending um rúllandi pásukerfi kom fram. Túlkun á þeirri ábendingu gæti verið á þá leið að starfsfólki finnist það vera undir aukinni pressu að vita til þess að ef það er ekki á réttum tíma til baka úr pásu, riðlast pásan hjá næsta manni og svo koll af kolli. Er það jafnvel álagsaukandi og nær starfsfólk ekki að slaka á og nýta sér pásuna nógu vel.

Ákveðna vísbendingu má finna í niðurstöðukafla um starfsánægju. Mannauðurinn er mjög mikilvæg auðlind fyrirtækja og er nauðsynlegt að halda vel utan um hann. Ákveðinn hluti starfsfólks er ekki nógu ánægður í vinnunni og þurfa stjórnendur að reyna að komast að ástæðunni fyrir því. Eftir því sem fólki líður betur í vinnunni leysir það störf sín betur af hendi.

Eitt atriði þykir athugasvert og það er hve hátt hlutfall starfsfólks telur líklegt að það muni segja starfi sínu lausu innan nokkurra mánaða. Hver ástæðan er, er ómögulegt að segja. Stjórnendur þyrftu að reyna að átta sig á því hver ástæðan er og einbeita sér að því að koma í veg fyrir þetta, því gífurlegur kostnaður fylgir því að ráða nýtt starfsfólk.



## 8. Umræða

Að fjalla um erlent vinnuafli á Íslandi er stórt verkefni. Skýrsluhöfundur komst að því við vinnslu þessa verkefnis að gífurlega miklar upplýsingar eru til um viðfangsefnið og hægt er að nálgast það frá mjög mörgum sjónarhornum.

Þegar líða fór á gerð skýrslu þessarar var skýrsluhöfundur mjög oft að reka augun í ýmis atriði í fjölmiðlum sem viðkoma þessu efni og hefði viljað drepa niður á þeim, en eins og áður segir er gífurlega mikið magn upplýsinga til og ekki hefði verið vinnandi vegur að koma öllu inn í skýrsluna.

Við framkvæmd könnunar var starfsfólk Samherja ekki jafn viljugt til samstarfs og vonast var til og var ákveðið viðmót sem skýrsluhöfundur mætti. Þrátt fyrir leyfi stjórnenda fyrir könnun voru starfsmenn sumir hverjir ekki tilbúnir að eyða sínum pásam í að svara spurningarlista. Í gegnum þessa vinnu, komst skýrsluhöfundur enn betur að því hve erfitt getur verið að fá fólk til samstarf við gerð ýmissa kannanna. Því miður gerðu ekki allir starfsmenn sér grein fyrir mikilvægi þess að taka samviskusamlega þátt í könnun þessari, því að eins og einn starfsmaður orðaði það: „*mikið var að maður getur komið skoðun sinni á framfæri*”, sem er alveg hárrétt sjónarhorn því að þarna hafði starfsfólkið tækifæri en nýtti það alls ekki nógu vel. Hugsanlega hefði skýrsluhöfundur þurft að fá stjórnendur meira í lið með sér til að hvetja starfsfólk til þátttöku og jafnvel að fá að gera þessa könnun á annan hátt. Betra hefði verið að starfsfólkið hefði getað svarað henni á vinnutíma, en ekki í pásam sínum. Þar sem rúllandi pásukerfi er við líði í frystihúsinu, hefði það ekki verið möguleiki því þá hefði allt kerfið ruglast.

Við undirbúning spurningalista ákvað skýrsluhöfundur að hafa listann fyrir erlenda starfsfólkið eingöngu á ensku og var sú ákvörðun tekin vegna ráðlegginga yfirverkstjóra frystihússins. Við framkvæmd könnunar kom í ljós að ekki var allt erlenda starfsfólkið sem skildi hana



og þurfti því skýrsluhöfundur að þýða fyrir það spurningarlistann yfir á íslensku. Hugsanlega má finna þar ástæðuna fyrir lélegri svörun erlenda starfsfólksins.

Við úrvinnslu könnunarinnar sá skýrsluhöfundur að gaman hefði verið að hafa könnunina ítarlegri og að hafa fleiri opnar spurningar, en þá hefði verkefnið orðið of stórt umfangs.

Skýrsluhöfundur hefur þá skoðun að erlent vinnuafl á Íslandi sé mjög skemmtilegt efni og öðlaðist skýrsluhöfundur nýja sýn á allt sem því viðkemur. Eins og hefur komið fram hefði verið gaman að taka á fleiri pólum og jafnvel að kafa dýpra í ýmis atriði. Sem dæmi má nefna starfsmannaleigur og hvort að þær myndu koma stjórnendum fiskvinnslu að notum. Myndi jafnvel borga sig að fara þá leiðina? Er minni kostnaður að leigja starfsfólk heldur en að ráða það? Vert væri að rannsaka það nánar og myndi það eflaust nýtast stjórnendum fyrirtækja sem þurfa að hafa erlent starfsfólk í vinnu.



## 9. Niðurstöður

Að stjórna fyrirtæki sem er í stöðugum vexti getur verið vandasamt verkefni. Frystihús Samherja er stöðugt að stækka, framleiðsluafköstin aukast, nýr tækjakostnaður að bætast við og framleiðsluaðferðir í þróun. Stjórnendur Samherja hafa haldið nokkuð vel á spilunum miðað við þann öra vöxt. Niðurstöður könnunarinnar gefa til kynna að ekki séu stórvægileg vandamál innan fyrirtækisins og að þau séu alveg viðráðanleg.

Í upphafi var sett fram tilgáta um að vandamálin væru af félagslegum toga, að þau tengdust samskiptum starfsfólks og að menningarlegur mismunur skapaði mismunandi starfshætti. Við úrvinnslu könnunar kom í ljós að aðalvandamálið er samskipti milli þjóða og vandamál sem skapast af þeim. Í 7. kafla hafa verið lagðar fram tillögur til úrbóta sem stjórnendur gætu hugsanlega tekið til skoðunar til að leysa úr vandamálið er varða samskipti. Samskiptamálin varða ekki eingöngu íslenska starfsfólkið heldur einnig það erlenda því 25% af því finnst erfitt að eiga samskipti við íslenska starfsfólkið og til að bæta úr því væri hægt að notast við tengiliðinn sem nefndur var í 7. kafla.

Í skýrslunni kom fram að þegar þjálfað er erlent starfsfólk sem ekki skilur íslensku þarf að notast við túlk eða að kenna sjónrænt. Við slíkar aðstæður hlýtur að vera erfitt að koma öllu til skila til nýja starfsmannsins, en þegar búið er að koma samskiptum í lag, ætti þjálfun að ganga betur.

Frystihús Samherja virðist vera nokkuð laust við fordóma sem er mjög gott mál. Ekki eru fordómar að skapa nein vandamál og því er það eitthvað sem stjórnendur þurfa ekki að leiða hugann að, alla vega ekki að sinni. Þó verðar stjórnendur að vera vakandi fyrir slíkum málum og taka fljótt í taumana skyldu fordómar koma upp.

Það reynist mjög erfiðlega að fá Íslendinga til að vinna við fiskvinnslu, þrátt fyrir ágætislaun sem í boði eru. Stjórnendur Samherja hafa reynt að ráða Íslendinga, en hefur það lítinn sem engan árangur borið.



Möguleg útskýring á því er að í íslensku samfélagi þykir ekki fínt að vinna í fiskvinnslu að mati skýrsluhöfundar. Því hafa stjórnendur tekið á það ráð að ráða meira af erlendu starfsfólki.

Gífurlega há starfsmannavelta er í fiskvinnslu Samherja og liggur mikill kostnaður í því að ráða og þjálfa nýtt starfsfólk. Nauðsynlegt er fyrir fyrirtækið og rekstur þess að reyna að sporna við svo mikilli veltu.

Stjórnendur frystihúss Samherja hafa vonandi not fyrir útkomu þessarar skýrslu og taka skýrsluna til skoðunar.



## 10. Heimildaskrá

### Ritaðar heimildir:

Buchanan D. og Huczynski A. (2001). *Organizational Behaviour*. Essex: Prentice Hall.

Byars, L. og Rue, L. (2006). *Human resouce Management*. New York: McGraw-Hill.

Cohen, R. og Kennedy P. (2000). *Global Sociology*. New York: Palgrave.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.

Eining-Iðja (2006). *Orlof 2006*. Akureyri: Eining-Iðja.

Gryna F. M. og Juran J. M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw Hill.

Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.

Myers, D. G. (2005). *Social psychology*. New York: McGraw-Hill.

Samherji hf. (2002). *Starfsmannahandbók Samherja*. Dalvík: Samherji.

### Netheimildir:

Alþingi (2006). Lög um útlendinga. Sótt 13. febrúar 2006 af <http://www.althingi.is/lagas/nuna/2002096.html>





Alþingi (2005). Lög um atvinnuréttindi útlendinga. Sótt 26. febrúar 2006 af <http://www.althingi.is/lagas/131b/2002097.html>

Alþýðusamband Íslands (2006). Stéttarfélög. Sótt 24. febrúar 2006 af [http://www.asi.is/default.asp?cat\\_id=66&module\\_id=220&element\\_id=857](http://www.asi.is/default.asp?cat_id=66&module_id=220&element_id=857)

Career Key (2005). Job Satisfaction. Sótt 26. febrúar 2006 af [http://www.careerkey.org/asp/career\\_options/job\\_satisfaction.asp](http://www.careerkey.org/asp/career_options/job_satisfaction.asp)

Fjármálaráðuneytið. Þjóðarbúskapurinn. Sótt 6. febrúar 2006 af <http://fjarmalaraduneyti.is/media/Thjodarbúskapurinn/Thjodarbúskapurinn-vetur2006.pdf>

Fjármálaráðuneytið. Úr þjóðarbúskapnum. Sótt 9. febrúar 2006 af [http://www.vinnumalastofnun.is/files/prentun12.05\\_342605822.pdf](http://www.vinnumalastofnun.is/files/prentun12.05_342605822.pdf)

Gallup (2004). Viðhorf til innflytjenda. Sótt 24. febrúar 2006 af <http://www.gallup.is/index.jsp>

Guðbjörg Linda Rafnsdóttir/Landlæknisembættið (2000). Samskipti á vinnustað. Sótt 26. febrúar 2006 af <http://www.landlaeknir.is/template1.asp?PageID=407>

Hagstofan (2005). Búferlaflutningar. Sótt 14. febrúar 2006 af <http://hagstofa.is/?pageid=623&src=/temp/mannfjoldi/buferlaflutningar.asp>

Hagstofan (2006). Mannfjöldi eftir fæðingar- og ríkisfangslandi 31. desember 2005. sótt 28. febrúar 2006 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=95&NewsID=1448>

Hagstofan (2002). Starfandi fólk. Sótt 18. febrúar 2006 af <http://hagstofa.is/?PageID=355&highlight=meðalstarfsaldur>



Hughes, Thomas P/Wikipedia. (2004).Scientific Management. Sótt 14. febrúar 2006 af [http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management)

Jón Emil Sigurgeirsson (2006). Árangurstýring mannauðs 2006. Sótt 17. apríl 2006 af <http://www.parx.is/frettir/nr/102>

Itim International (2003). Geert Hofstede Cultural Dimensions. Sótt 25. febrúar 2006 af [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)

Landspítali (2006). Reglur um afgreiðslu styrkja vegna íslenskunámskeiða. Sótt 20. mars 2006 af [http://www4.landspitali.is/lsh\\_ytri.nsf/htmlpages/index2.html#sst\\_reglur\\_islenska](http://www4.landspitali.is/lsh_ytri.nsf/htmlpages/index2.html#sst_reglur_islenska)

Marel hf. (2005). Samvinna skiptir sköpum. Sótt 27. febrúar 2006 af [http://www.marel.com/04000/newsletter/Newsletter\\_vol\\_24\\_islenska.pdf](http://www.marel.com/04000/newsletter/Newsletter_vol_24_islenska.pdf)

Marks and Spencer (1999). Global Sourcing Principles. Sótt 3. mars 2006 af [http://www2.marksandspencer.com/thecompany/ourcommitmenttosociety/suppliers/supplier\\_global.shtml](http://www2.marksandspencer.com/thecompany/ourcommitmenttosociety/suppliers/supplier_global.shtml)

Pósturinn (2006). Íslenska fyrir starfsfólk af erlendum uppruna. Sótt 20. mars 2006 af [http://www.postur.is/vefur/Frettir/060112\\_islenskafyrirerlentstarfsfolk.html](http://www.postur.is/vefur/Frettir/060112_islenskafyrirerlentstarfsfolk.html)

Samherji hf. (2006). Starfsmannaskóli Samherja, vorönn 2006. Sótt 3. mars 2006 af <http://samherji.is/Isensk/starfsm.htm>

Vinnueftirlitið. Heimasíða vinnueftirlitsins. Sótt 20. mars 2006 af [www.vinnueftirlit.is](http://www.vinnueftirlit.is)

Vinnumálastofnun. Atvinnurekendur. Sótt 16. mars 2006 af <http://vinnumalastofnun.is/vinnumidlun/atvinnurekendur/>



Vinnuálastofnun (2005). Staða og horfur á vinnumarkaði, vinnumarkaðsaðgerðir, starfsáherslur Vinnuálastofnunar og tillögur um vinnumarkaðsaðgerðir fyrir árið 2005. Sótt 27. febrúar 2006 af [http://www.vinnuastofnun.is/files/%7B09057bb4-7491-4532-8102-1585b2539490%7D\\_sk%C3%BDrsla%20stj%C3%B3rnar%202005.pdf](http://www.vinnuastofnun.is/files/%7B09057bb4-7491-4532-8102-1585b2539490%7D_sk%C3%BDrsla%20stj%C3%B3rnar%202005.pdf)

Vörustjórnunarfélagið/Pétur Arason (2005). Lifandi lausnir. Sótt 17. mars 2006 af [http://www.parx.is/media/kynningarefni//Fullkonnun\\_a\\_ollum\\_svidum-a.pdf](http://www.parx.is/media/kynningarefni//Fullkonnun_a_ollum_svidum-a.pdf)

Þorsteinn Már Baldvinsson/Samherji hf. (2003). Sótt 22. apríl 2003 af [http://samherji.is/ymsar\\_skrar/030422\\_utflutn\\_forseti.doc](http://samherji.is/ymsar_skrar/030422_utflutn_forseti.doc)

### **Munnlegar heimildir:**

Hanna Kristín Sigurðardóttir, starfsmaður Samherja. (f. 1985), (2005) *Erlent starfsfólk*. Viðtal tekið 21. janúar.

Ingi Rúnar Eðvarðsson, prófessor við Háskólann á Akureyri. (f. 1958), (2006) *CRANET rannsókn*. Tölvusamskipti 27. mars

Jón Birgir Guðmundsson, útibússtjóri SJÓVÁ. (f. 1970), (2006) *Frá umsókn til atvinnu*. Fyrirlestur 28. febrúar.

Sigurður J. Óskarsson, yfirverkstjóri frystihúss Samherja. (f. 1958), (2006). *Atvinnuauðglýsing á nokkrum tungumálum*. Tölvusamskipti 27. mars.

Sigurður J. Óskarsson, yfirverkstjóri frystihúss Samherja. (f. 1958), (2006). *Frystihús Samherja o.fl.* viðtal 3. mars.

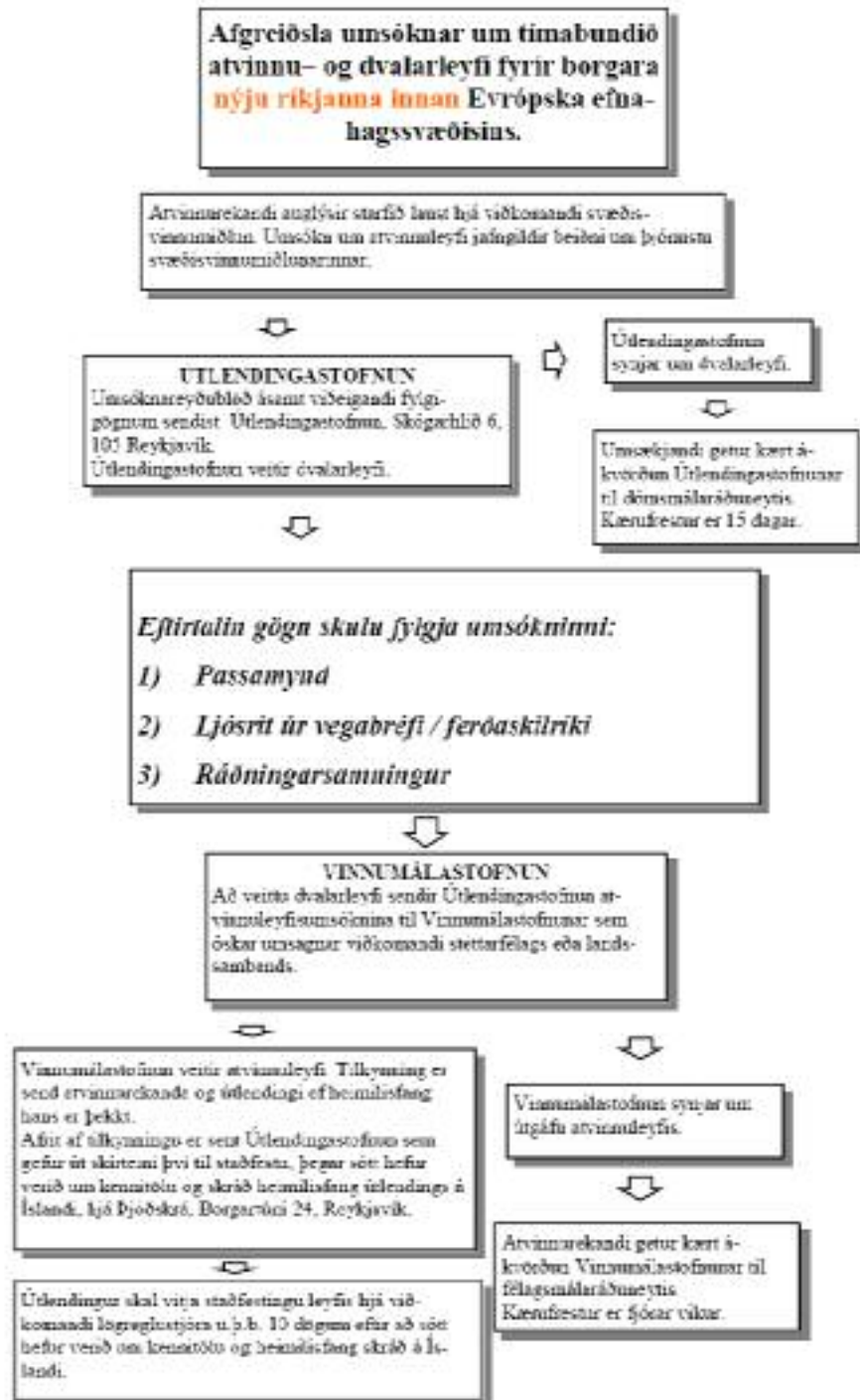
Sigurður J. Óskarsson, yfirverkstjóri frystihúss Samherja. (f. 1958), (2006). *Starfslok starfsfólks*. Tölvusamskipti 9. mars.

Sigurður J. Óskarsson, yfirverkstjóri frystihúss Samherja. (f. 1958), (2006). *Starfsfólk snyrtilínu*. Tölvupóstamskipti. 27. mars.



# 11. Viðaukar

## Viðauki 1



Viðauki 1 Umsóknarferli atvinnu- og dvalarleyfa



# Viðauki 2



**FISKVINNSLA - SNYRTING**  
 Er þú góð laun, þægilegt starfshverfi og gott mennti' lífið við fjöru þú?  
 Þú ert sérfræðingur í fiskvinnslu?  
 Ef svo er þá er starfsaðili Samherja í Dalvík sem vinnastofa í snýrtungu.  
 Við lefum eftir 2-3ra starfsári til snyrtingar.  
 Gætt þess við hætti launa á landinu fyrir slíka vinnu.  
 Mánáttarlaun eru um 300.000 krónur.

Starfsaðili þinn á vefsíðu samherja.is þú getur fengið meiri upplýsingar. Eftir á heimasíðu Samherja [www.samherji.is](http://www.samherji.is)  
 Númer upplýsinga í síma 460 5866.

**PRZETWÓRSTWO RYBNE - PRACA PRZY OKRAWANIU  
 – OCZYSZCZANIU FILETÓW RYBNYCH.**  
 Dobre wynagrodzenie, powa praca, przyjazne i czyste środowisko i czy jest to coś dla Ciebie?  
 Czy potrafisz wykonywać pracę przy okrawaniu – oczyszczaniu filetów rybnych?  
 Jeśli tak to praca (na lądzie) w przemyśle rybnym – Samherji – w Dalvíku czeka na Ciebie.  
 Pracujemy pracownikom posiadającym doświadczenie w okrawaniu – oczyszczaniu filetów.  
 Pracujemy jednak i najwybitnych wyjątków na lądzie za taką pracę.  
 Wynagrodzenie miesięczne wynosi około 300.000 ISK.

Druk podane o pracę, informacje o organizacji pracy oraz wiele innych szczegółów  
 można znaleźć znaleźć na stronie domowej przedsiębiorstwa: <http://www.samherji.is>  
 Dział informacji pod numerem tel. 460 58 66

**FISH PROCESSING –TRIMMING**  
 Are good wages, a secure working environment and good morale something that you would desire?  
 If this is the case, Samherji's on-shore processing in Dalvík is just right for you!  
 We are looking for experienced people for trimming.  
 We pay some of the highest wages in Iceland for this kind of work.  
 A monthly wage is about 300,000 kr.

Applications for work and guidelines on work arrangements etc. are available  
 on Samherji's home page [www.samherji.is](http://www.samherji.is). Further information, tel. 460 5866.

**ทำงานปลา – ตกแต่ง**  
 ว่าคุณอยากได้ค่าจ้างดี มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และมีความสุขในการทำงานหรือไม่?  
 ว่าคุณสามารถทำงานตัดแต่งปลาได้หรือไม่? หากใช่แล้วคุณก็เหมาะที่จะมาทำงานที่โรงงานปลา  
 แซมเฮร์จา ในเมืองดาลวิคในไอซ์แลนด์ได้ เราจ่ายค่าจ้างที่สูงสุดในไอซ์แลนด์สำหรับงานประเภทนี้  
 เราจ้างคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานตัดแต่งปลา แต่เราก็จ้างคนที่มีฝีมือเป็นพิเศษด้วย โดยที่ค่าจ้าง  
 จะสูงเป็นพิเศษสำหรับงานประเภทนี้ ค่าจ้างรายเดือนจะอยู่ที่ประมาณ 300,000  
 ไอซ์แลนด์ครอน สำหรับงานประเภทนี้ หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาเยี่ยมชมเว็บไซต์ของเรา  
 บนเว็บไซต์ Samherji ที่ [www.samherji.is](http://www.samherji.is) หรือโทรหาเราที่เบอร์โทรศัพท์ 460 5866



**SAMHERJI HF**  
[www.samherji.is](http://www.samherji.is)

Viðauki 2 Atvinnuauðglýsing Samherja



## Viðauki 3

Viðauki 3 Könnun í Samherja á íslensku

# Könnun í Samherja

Kæri starfsmaður.

Ég er nemandi við Háskólann á Akureyri og er að gera lokaverkefni mitt í viðskiptafræði. Það tekur á stjórnunarþáttum í íslensku fyrirtæki með erlent vinnuafl sem hluta af starfsfólki. Er það mín einlæga ósk að þú sjáir þér fært að taka þátt í könnun minni og svarir eftirfarandi spurningarlista. Það er mjög mikilvægt að spurningum sé svarað heiðarlega og af sannfæringu. Gefa slík svör bestu útkomuna úr rannsókn eins og þessari. Vil ég taka það skýrt fram að ekki verður hægt að rekja svör til svarenda.

Merkið með X við viðeigandi svar.

### 1. Hversu ánægð/ur eða óánægð/ur ert þú í því starfi hjá Samherja sem þú sinnir í dag?

Mjög ánægð/ur  frekar ánægð/ur  hvorki né  frekar óánægð/ur  mjög óánægð/ur

### 2. Hversu ánægð/ur eða óánægð/ur ert þú að vinna fyrir Samherja?

Mjög ánægð/ur  frekar ánægð/ur  hvorki né  frekar óánægð/ur  mjög óánægð/ur

### 3. Hversu ánægð/ur eða óánægð/ur ertu með störf þín hjá Samherja?

Mjög ánægð/ur  frekar ánægð/ur  hvorki né  frekar óánægð/ur  mjög óánægð/ur

### 4. Hve vel eða illa finnst þér þú leysa starf þitt af hendi?

Mjög vel  frekar vel  hvorki né  frekar illa  mjög illa



**5. Finnur þú fyrir vinnuleiða í vinnunni?**

nei                       já

*Ef svarið er já, farið í spurningu 6, ef svarið er nei farið í spurningu 7.*

**6. Hversu litlum eða miklum vinnuleiða finnur þú fyrir í vinnunni?**

Mjög litlum       frekar litlum       hvorki né       frekar miklum       mjög miklum

**7. Hversu auðvelt eða erfitt finnst þér að eiga samskipti við erlenda starfsfólkið á vinnustaðnum?**

Mjög auðvelt       frekar auðvelt       hvorki né       frekar erfitt       mjög erfitt

**8. Hversu sjaldan eða oft hefur þú þurft að nota annað tungumál en íslensku í samskiptum við erlenda starfsfólkið?**

Mjög sjaldan       frekar sjaldan       hvorki né       frekar oft       mjög oft

**9. Hversu sjaldan eða oft hafa tungumálaerfiðleikar komið í veg fyrir samskipti við erlenda starfsfólkið?**

Mjög sjaldan       frekar sjaldan       hvorki né       frekar oft       mjög oft

**10. Í frystihúsi Samherja starfa 8 þjóðarbrot, vinsamlega gefðu samskiptum við viðkomandi þjóðarbrot einkunn frá 1 og upp í 10, þar sem 1 er mjög erfið samskipti og 10 eru mjög auðveld samskipti. Eingöngu verður tekið á fjölmennustu þjóðarbrotunum.**

Svíþjóð

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

Tailand

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

Filipseyjar

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10



Pólland

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Á skalanum 1 – 10, hvaða skoðun hefur þú á því að skylda ætti erlent starfsfólk í íslenskunám, þar sem 1 er minnsta skyldan, en 10 er mesta skyldan.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Hversu þægilegt eða óþægilegt finnst þér að starfa með erlendu starfsfólki?**

Mjög þægilegt óþægilegt	frekar þægilegt	hvorki né	frekar óþægilegt	mjög
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Mikið hefur verið í umræðunni um innflutning erlends vinnuafls til Íslands, finnst þér að Samherji eigi að halda áfram að ráða erlent vinnuafn, eða einbeita sér að því að reyna að ráða íslenskt starfsfólk?**

Ráða erlent vinnuafn	Alveg sama	Ráða íslenskt starfsfólk
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Finnst þér of mikið eða of lítið af erlendu starfsfólki hjá Samherja?**

Of mikið	Alveg sama	Of lítið
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Hversu góð eða slæm finnst þér vinnuaðstaðan í frystihúsi Samherja?**

Mjög góð	frekar góð	hvorki né	frekar slæm	mjög slæm
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Hversu lítið eða mikið finnst þér vera gert upp á milli starfsmanna í frystihúsi Samherja?**

Mjög lítið	frekar lítið	hvorki né	frekar mikið	mjög mikið
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Hversu ánægð/ur eða óánægð/ur ertu með stjórnendur í frystihúsi Samherja?**

Mjög ánægð/ur	frekar ánægð/ur	hvorki né	frekar óánægð/ur	mjög óánægð/ur
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Ef þú svaraðir mjög óánægð/ur eða frekar óánægð/ur farðu í næstu spurningu, annars í spurningu 19

**18. Hvers vegna ertu mjög óánægð/ur eða frekar óánægð/ur með stjórnendum?**

---



---



---



---

**19. Hversu lítið eða mikið finnst þér útlendingar fá aðra meðferð frá stjórnendum en íslenska starfsfólkið?**

Mjög lítið  frekar lítið  hvorki né  frekar mikið  mjög mikið

**20. Hversu sanngjarnar eða ósanngjarnar finnst þér kröfur um lágmörkun galla?**

Mjög sanngj.  frekar sanngj.  hvorki né  frekar ósanngj.  mjög ósanngj.

**21. Í hve mikilli vinnu ert þú?**

0-24,9% starfshlutf.  25%-49,9% starfshlutf  50%-74,9% starfshlutf  75%-100% starfshlutf.

**22. Hver áætlar þú að séu mánaðarlaun þín?**

0-49.999  50.000 – 99.999  100.000 – 149.999  150.000 – 199.999  200.000-249.999  250.000+

**23. Hversu ánægð/ur eða óánægð/ur ertu með launakerfið sem notað er hjá frystihúsi Samherja?**

Mjög ánægð/ur  frekar ánægð/ur  hvorki né  frekar óánægð/ur  mjög óánægð/ur

**24. Þegar þú hófst störf í frystihúsi Samherja, fékkst þú kynningu á starfsemi frystihússins?**

Já  Nei



**25. Þegar þú hófst störf í frystihúsi Samherja, fékkst þú viðeigandi þjálfun inn í starfið?**

Já

Nei

Ef svarið er já svaraðu næst spurningu 26, ef nei svaraðu næst spurningu 27.

**26. Ef svarið er já, hversu ánægð/ur eða óánægð/ur varst þú með þjálfunina?**

Mjög ánægð/ur

frekar ánægð/ur

hvorki né

frekar óánægð/ur

mjög óánægð/ur

**27. Hefur þú sótt námskeið á vegum Starfsmannaskóla Samherja?**

Já

Nei

Ef svarið er já, svaraðu næst spurningu 28, ef nei svaraðu næst spurningu 29.

**28. Hversu ánægð/ur eða óánægð/ur varstu með námskeiðið/in?**

Mjög ánægð/ur

frekar ánægð/ur

hvorki né

frekar óánægð/ur

mjög óánægð/ur

**29. Hver er ástæðan fyrir því að þú hefur ekki sótt námskeið?**

---



---



---

**30. Hversu líklegt eða ólíklegt er að þú munir hætta hjá Samherja á næstu mánuðum?**

Mjög líklegt

frekar líklegt

hvorki né

frekar ólíklegt

mjög ólíklegt

**31. Hversu ánægð/ur eða óánægð/ur ertu með laun þín hjá Samherja?**

Mjög ánægð/ur

frekar ánægð/ur

hvorki né

frekar óánægð/ur

mjög óánægð/ur

**32. Hvert er kyn þitt?**

kona

karl

**33. Á hvaða aldri ert þú?**15-20 ára 21-30 ára 31-40 ára 41-50 ára 51-60 ára 61-70 ára 71-80 ára **34. Hve lengi hefur þú starfað í frystihúsi Samherja?**

vinsamlega svarið í mánuðum eða árum. \_\_\_\_\_

**35. Sóttir þú um starfi hjá Samherja vegna:**Auglýsingar Umtals Áður starfað þar *Að lokum vil ég þakka þér kærlega fyrir þátttökuna**Rúna Kr. Sigurðardóttir**Viðskiptafræðinemi**Háskólanum á Akureyri.*



## Viðauki 4

*Viðauki 4 Könnun í Samherja á ensku*

# Survey in Samherji

Dear employee.

I am a student at the University of Akureyri and I am working on my thesis in Business Management. The thesis deals with managing foreign labour in an Icelandic company. It is my sincere wish that you will participate in this survey and that you will answer with honesty and with conviction. Honest answers will give the best outcome from a survey like this one.

Please mark with X in the appropriate answer.

**1. How unsatisfied-satisfied are you in your current job at Samherji?**

Very unsatisfied      rater unsatisfied      neither      rather satisfied      very satisfied  
                                                                                                                       

**2. How unsatisfied-satisfied are you working for Samherji?**

Very unsatisfied      rater unsatisfied      neither      rather satisfied      very satisfied  
                                                                                                                       

**3. How unpleased-pleased are you with you work at Samherji?**

Very unpleased      rater unpleased      neither      rather pleased      very pleased  
                                                                                                                       

**4. How badly-good do you think you do your work?**

very badly      rather badly      neither      rather good      very good  
                                                                                                                       

**5. Do you get bored when you are working?**

Yes                              No  
                             

If the answer is yes, go to question 6, if the answer is no, go to question 7.



**6. How much-little are you bored?**

very much       rather much       neither       rather little       very little

**7. How difficult-easy do you think it is communicating with the Icelandic staff in the workplace?**

very difficult       rater difficult       neither       rather easy       very easy

**8. On the scale from 1 to 10, what is your opinion on the matter of obligating foreign staff in learning Icelandic, where 1 is the least obligation and 10 is the most obligation.**

1       2       3       4       5       6       7       8       9       10

**9. How difficult-easy do you think it is working with the Icelandic staff?**

very difficult       rater difficult       neither       rather easy       very easy

**10. How bad-good do you think the facility in Samherji's freezer house is?**

very bad       rather bad       neither       rather good       very good

**11. How much-little do you think managers discriminate against employee?**

very much       rather much       neither       rather little       very little

**12. How unsatisfied-satisfied are you with managers in Samherji's freezer house?**

Very unsatisfied       rather unsatisfied       neither       rather satisfied       very satisfied

*If you answered very unsatisfied or rather unsatisfied go to next question, other vice go to question 14.*

**13. Why are you very unsatisfied or rather unsatisfied with managers?**

---



---



**14. How much-little do you think Icelandic staff gets different treatment from managers rather than the foreign staff?**

Very much       rather much       neither       rather little       very little

**15. How unfair-fair do you think demands of minimizing flaws are?**

very unfair       rather unfair       neither       rather fair       very fair

**16. Do you work part-time work or full time work?**

part-time       full-time

**17. What do you estimate that you monthly salary are?**

0-49.000       50.000 – 99.999       100.000 – 149.999       150.000 – 199.999       200.000-249.999       250.000+

**18. How unsatisfied-satisfied are you with the salary system that Samherji uses?**

very unsatisfied       rather unsatisfied       neither       rather satisfied       very satisfied

**19. When you started working with Samherji, did you get an introduction on how the freezer house operates?**

yes       no

**20. When you started working in Samherji's freezer house, did you get the appropriate training?**

yes       no

**21. If you answered yes, how unsatisfied-satisfied were you with the training?**

Very unsatisfied       rather unsatisfied       neither       rather satisfied       very satisfied



**22. Have you attended any of the seminars that Samherji offers?**

yes  no

If you answered yes, go to question 23, other vice go to question 24.

**23. How unsatisfied-satisfied were you with the seminars?**

Very unsatisfied  rather unsatisfied  neither  rather satisfied  very satisfied

**24. What is the main reason for that you have not attended any seminar?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**25. How unlikely-likely is it that you will quit working for Samherji, in the next upcoming months?**

Very unlikely  rather unlikely  neither  rather likely  very likely

**26. How unsatisfied-satisfied are you with your salary?**

Very unsatisfied  rather unsatisfied  neither  rather satisfied  very satisfied

**27. Can you speak any Icelandic?**

yes  no

**28. What is your gender?**

female  male

**29. What is your age?**

15-20 years

21-30 years

31-40 years



- 41-50 years
- 51-60 years
- 61-70 years
- 71-80 years

**30. How long have you worked in Samherji's freezer house?**

Please answer in months or years \_\_\_\_\_

**31. Did you apply for job with Samherji because of?**

- News paper add
- Word of mouth
- Worked there before

Finally I want to thank you for your participation.

*Rína Kr. Sigurðardóttir*  
*Business management student*  
*University of Akureyri.*