Útdrættir meistararitgerða í viðskiptafræði

Ritstjórar
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Þóra Hrólfsdóttir

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
2008

Efnisyfirlit

Formáli **3**
Inngangur **5**
Meistaranám í viðskiptafræði 10 ára **7**
Meistaranám í fjármálum **18**
Meistaranám í gæða-, kostnaðar- og rekstrarstjórnun **67**
Meistaranám í mannauðsstjórnun **79**
Meistaranám í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum **155**
Meistaranám í stjórnun og stefnumótun **203**
Útskrifaðir með meistarapróf í reikningshaldi og endurskoðun **306**
Útskrifaðir með meistarapróf í sjávarútvegsfræðum **307**
Útskrifaðir með meistarapróf í umhverfisfræðum **308**

Formáli

Ágæti lesandi

Nú eru um 10 ár síðan viðskiptaskor viðskipta- og hagfræðideildar hóf að bjóða upp á meistaranám. Ákvörðun um slíkt var eðlileg í kjölfar þess að ákveðið var að hætta að bjóða upp á cand.oceon. nám sem tók fjögur ár og bjóða í þess stað upp á þriggja ára B.S. nám. Ætlunin var ekki að stytta nám í viðskiptafræði heldur að aðlaga það að skipulagi sem var að ryðja sér til rúms víða um heim og á sama tíma að bæta námið.

Í upphafi var ákveðið að taka nám til meistaraprófs við Viðskiptaháskólann í Árósum sem fyrirmynd. Nemendur skyldu ljúka 15 einingum í námskeiðum við Háskóla Íslands á haustmisseri. Taka sérhæfð námskeið á kjörsviði sínu við Viðskiptaháskólann í Árósum eða annan viðurkenndan háskóla á vomisseri og síðan koma aftur til Íslands til þess að skrifa ritgerð.

Í upphafi var gert ráð fyrir verulegri eftirspurn en margir voru hræddir um að eftirspurn myndi fljótt dala eftir að búið væri að metta markaðinn. Raunin varð sú að eftirspurnin óx ár frá ári og sóttu tæplega 400 manns um að komast í meistaranám við viðskiptaskor haustið 2007.

Fljótlega var ákveðið að bjóða upp á allt námið á vinsælustu námsbrautunum á Íslandi og er nú svo komið að mögulegt er að ljúka meistaranámi á sex sviðum viðskiptafræða við Háskóla Íslands.

Skólaárið 2007-2008 var tæplega helmingur af nemendum í viðskiptaskor í meistaranámi og rúmlega helmingur í grunnnámi. Er það gríðarleg breyting frá því fyrir tíu árum þegar um 95% nemenda voru í grunnnámi.

Á þessum 10 árum hafa 280 kandidatar brautskráðst og er það okkur mikil ánægja að geta birt á opinberum vettvangi útdrætti úr ritgerðum þeirra.

Ég vil þakka Gylfa Dalmanni Aðalsteinssyni, Þóru Hrólfsdóttur og öðrum sem komið hafa að undirbúningi þessa rits fyrir þá vinnu sem þeir hafa lagt á sig og vona að lesendur hafa gaman

af því að kynna sér hvers konar viðfangsefni meistarar í viðskiptafræði hafa rannsakað síðastliðin tíu ár.

Ingjaldur Hannibalsson, forseti viðskipta- og hagfræðideildar

Inngangur

Gífurlegur vöxtur hefur verið í meistaranámi í viðskiptafræðum síðustu ár. Nemendur hafa tekið sér fyrir hendur margar áhugaverðar rannsóknir. Í meistaranáminu er lögð rík áhersla á að sameina hagnýtar og fræðilegar áherslur til að undirbúa nemendur sem best undir störf á íslenskum vinnumarkaði Frá því að byrjað var að kenna á meistarastigi hefur alla tíð verið lögð áhersla á stöðuga endurskoðun námsins. Auk þróunarvinnu af hálfu kennara hefur þáttur nemenda og hagsmunaðila í þróunarstarfinu verið mjög mikill. Lögð hefur verið sérstök áhersla á það við nemendur að rannsóknarvinnan við meistararitgerðina verði sem hagnýtust. Eins og sjá má í þessari bók hafa nemendur haft mikið sjálfstæði í verkefnavali og þeir eru hvattir til að vinna ritgerðina í nánum tengslum við fyrirtæki eða stofnanir í samfélaginu.

Markmið með meistaranámi á sviði viðskiptafræða er að búa nemendur undir ábyrgðarmikil stjórnunar- og sérfræðistörf í fyrirtækjum og stofnunum í umhverfi sem stöðugt er að breytast og miklar kröfur eru gerðar. Áhersla hefur verið lögð á að nemendur öðlist djúpan og eftir atvikum þverfaglegan skilning á öllum starfsþáttum og umhverfisþáttum skipulagsheildarinnar. Námið hefur krafist mikillar vinnu af hálfu nemenda og kennsluformið hefur byggt á mikilli þátttöku nemenda í tímum, talsverðri verkefnavinnu og viðvarandi sjálfsnámi. Markvisst hefur verið leitast við að gera námið þannig úr garði að það höfði til góðra nemenda, veiti nemendum verðmæta prófgráðu og skili íslensku samfélagi góðum starfskröftum og leiði til sköpunar og útbreiðslu þekkingar á stjórnun fyrirtækja og stofnana til hagsbóta fyrir land og þjóð. Það er von okkar ritstjóranna að rit þetta gagnist að einhverju leyti þeim sem vilja kynna sér rannsóknir í viðskiptafræðum. Í þessari bók er að finna alla útdrætti meistararitgerða með nokkrum undantekningum en ekki fundust sérstakir útdrættir eða samantektir í nokkrum af elstu ritgerðunum. Send voru bréf á alla útskrifaða nema og þeir beðnir um að senda inn útdrætti úr ritgerðum sínum og voru viðbrögð við því nokkuð góð. Til þess að nálgast þá útdrætti sem upp á vantaði var haft samband við leiðbeinendur og ritgerðir skoðaðar hjá þeim ásamt því að leita til starfsfólks á þjóðarbókhlöðu og fá leyfi þar til þess að ljósrita þá sem vantaði. Viljum við þakka höfundum ritgerðanna, kennurum og starfsfólki þjóðarbókhlöðunnar fyrir aðstoðina við að taka þetta saman.

Reykjavík 6. maí 2008

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Þóra Hrólfsdóttir

Dr. Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor

Meistaranám í viðskiptafræði 10 ára

Það var haustið 1997 sem fyrstu nemendurnir í rannsóknartengdu meistaranámi í viðskiptafræði voru innritaðir í viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Alls voru það 17 nemendur sem hófu námið, flestir á sérsviðinu stjórnun og stefnumótun. Aðdragandinn að náminu hafði verið nokkur og samkomulag við Viðskiptaháskólann í Árósum skipti sköpum þegar kom að ákvörðun um að setja námið af stað.

Nú, rúmlega tíu árum síðar, má segja að ákvörðunin um að fara af stað með meistaranámið hafi bæði verið rökrétt og nauðsynlegt skref í þróun viðskiptafræðinámsins í Háskóla Íslands. Það er jafnframt athyglisvert að átta sig á því að á 10 ára afmæli meistaranámsins voru um 80 ár síðan fyrst var sett fram tillaga um kennslu í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Einnig má benda á að haustið 2008 verða liðin 70 ár frá því kennsla í viðskiptafræði hófst hérlendis með stofnun Viðskiptaháskóla Íslands.

Hér verður stiklað á stóru um tilurð meistaranámsins og upphaf kennslu í því. Einnig verður farið gróflega yfir aðsóknina í meistaranámið og greint frá fjölda þeirra sem hafa útskrifast. Áður en að þessu yfirliti kemur verður stuttlega gerð grein fyrir þróun í kennslu í viðskiptafræði í Háskóla Íslands, ekki síst vegna þess að ákvörðunin um að hefja kennslu í meistaranáminu í viðskiptafræði fól í sér þýðingarmikið skref í starfsemi viðskiptaskorar, viðskipta- og hagfræðideildar Háskóla Íslands.

I.

Heimildir um upphafið á kennslu í viðskiptafræði í Háskóla Íslands er að finna í grein sem prófessor Gylfi Þ. Gíslason ritaði í sérstakt fylgirit Fjármálatíðinda árið 1982, en fylgiritið var tileinkað prófessor Ólafi Björnssyni á sjötugsafmæli hans. Í greininni gerir Gylfi grein fyrir 40 ára sögu viðskiptafræðikennslu í Háskóla Íslands. Þar er getið að tillaga um sérstaka kennslu í viðskiptafræði við háskólann hafi fyrst komið fram 5. desember 1927. Tillagan var sett fram á almennum kennarafundi í háskólanum. Á þessum tíma voru fjórar deildir við háskólann:

læknadeild, lagadeild, guðfræðideild og heimspekideild. Prófessor Gylfi fjallar um tilefni tillögunnar sem var mikil eftirspurn eftir námi í háskólanum. Hann skrifar svo:

> *„Ein þeirra leiða, sem bent hafði verið á til þess að greiða úr þeim vanda, sem háskólanum og þá þjóðfélaginu var talinn á höndum, var sú, að opna stúdentum nýjar leiðir til framhaldsnáms. Er athyglisvert, að fyrsta hugmyndin um nýja háskóladeild, sem almennur kennarafundur 5. desember 1927 bendir á, skuli vera um „verzlunardeild," þ.e. kennslu í viðskiptafræðum, og að það skuli vera eina tillagan, sem samþykkt er samhljóða." (1982:4)*

Ekkert varð þó af stofnun háskólanáms í viðskiptafræði fyrr en Viðskiptaháskóli Íslands hóf starfsemi haustið 1938. Gylfi skrifar að auglýst hafi verið eftir umsóknum um skólavist 22. september 1938 og að það hafi verið 10 nemendur sem hófu námið þá um haustið. Í greininni segir einnig frá því að þáverandi háskólarektor hafi haft mikinn áhuga á því að kennslan í viðskiptafræði væri í Háskóla Íslands og barðist hann fyrir því að Viðskiptaháskólinn yrði sameinaður Háskóla Íslands. Háskólarektor bað Gylfa Þ. Gíslason, árið 1940, um að gera tillögu að kennslu í hagfræði og viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Gylfi gerir grein fyrir tillögunni og þar segir m.a.:

> *„Lagadeild háskólans verði nefnd laga- og hagfræðideild og kenndar í deildinni eftirtaldar greinar.. ...Auk embættisprófs í lögfræði séu haldin í deildinni tvenns konar próf, þ.e. fyrir þá, sem gerast vilja hagfræðingar (cand. polit.), og þá, sem gerast vilja viðskiptafræðingar (cand.merc.) ." (1982:8)*

Umfjöllunin um aðdragandann að því að Viðskiptaháskóli Íslands var sameinaður Háskóla Íslands sýnir að gerður var mjög skýr greinarmunur á kennslu í hagfræði og viðskiptafræði. Í Viðskiptaháskóla Íslands var kennd viðskiptafræði. Hugmyndin um kennslu í hagfræði hérlendis virðist aftur á móti verða til þegar háskólarektor óskar eftir tillögu um það árið 1940. Það var hljómgrunnur fyrir því að Viðskiptaháskóli Íslands sameinaðist Háskóla Íslands en það reyndist mikið hitamál á Alþingi. Það var samþykkt sumarið 1941 og síðar sama ár voru samþykktar reglur um kandidatspróf í viðskiptafræðum við laga- og hagfræðideild skólans.

Gylfi Þ. Gíslason, sem skipaður var dósent í viðskiptafræðum í Háskóla Íslands 5. september 1941, segir frá því í grein sinni að laga- og hagfræðideild hafi ákveðið að lærdómstitill kandidatanna, sem voru fyrstu viðskiptafræðingarnir sem luku prófi á Íslandi, skyldi vera candidatus oeconomiae (cand.oecon.). Fyrstu viðskiptafræðingarnir, sem hófu nám sitt í Viðskiptaháskóla Íslands, útskrifuðust frá Háskóla Íslands haustið 1941.

Kennsla í viðskiptafræði hefur verið óslitin frá 1938. Kennslan hófst í Viðskiptaháskóla Íslands sem sameinaður var Háskóla Íslands 1941. Upp frá því var kennslan innan laga- og hagfræðideildar. Þrátt fyrir nafnið var ekki tekin upp kennsla til kandidatsprófs í hagfræði í deildinni. Nafni deildarinnar var svo breytt í laga- og viðskiptadeild með nýjum lögum um Háskóla Íslands árið 1957. Gylfi Þ. Gíslason skrifar um þessa breytingu:

> *„Í þessum nýju lögum var nafni laga- og hagfræðideildar breytt í laga- og viðskiptadeild. Til þessa gat háskólinn talið sér heimilt að efna til kennslu í hagfræði, ef til slíks fengist fjárveiting. Með þessari lagabreytingu virðist löggjafarvaldið hins vegar kveða svo á í lögunum, að í háskólanum skuli kennd viðskiptafræði til kandidatsprófs, en ekki hagfræði. Jafnframt var kveðið svo á í lögunum, að viðskiptadeild skyldi verða sjálfstæð deild, þegar þrjú föst kennaraembætti hefðu verið stofnuð við deildina.“ (1982:34)*

Á þessum tíma, árið 1957, voru tvö föst kennaraembætti í viðskiptafræðum í laga- og hagfræðideild, þ.e. embætti Gylfa Þ. Gíslasonar prófessors og Ólafs Björnssonar prófessors. Heimild fékkst fyrir þriðja embættinu á fjárlögum 1961 og 5. október það ár var Árni Vilhjálmsson skipaður „þriðji prófessorinn í viðskiptafræðum“. Með þessu voru uppfyllt skilyrði til þess að viðskiptadeild yrði sjálfstæð deild innan háskólans og gerðist það formlega 15. september 1962.

Kennslan í viðskiptafræði var með svipuðu sniði í viðskiptadeild og verið hafði í laga- og viðskiptadeild og þar áður í laga- og hagfræðideild. Vissulega var námið alltaf í þróun en allan þennan tíma var nám til kandidatsprófs þriggja ára nám. Árið 1964 eru hins vegar gerðar gagngerar breytingar og námið lengt í fjögur ár. Jafnframt var því skipt í fyrri hluta og seinni hluta. Næstu meiri háttar breytingar voru svo árið 1970. Gylfi skrifar um þá breytingu:

> *„Meginbreytingin var fólgin í því, að eftir að hafa lokið fyrri hluta prófi eiga stúdentar í síðari hluta námsins kost á því að velja á milli tveggja námsbrauta, svo nefnds fyrirtækjakjarna, þar sem einkum er lögð áherzla á rekstrarhagfræði, og þjóðhagskjarna, þar sem einkum er lögð áherzla á þjóðhagfræði.“ (1982:36)*

Eins og Gylfi Þ. Gíslason gerir grein fyrir, bæði í fylgiriti Fjármálatíðinda frá 1982 og í grein í Viðskipta- og hagfræðingatali sem Félag viðskiptafræðinga og hagfræðinga gaf út 1997 í ritstjórn Gunnlaugs Haraldssonar, þá var þessi breyting á skipulagi viðskiptafræðinámsins árið 1970 mjög stefnumarkandi fyrir þróunina á starfi viðskiptadeildar. Viðskiptafræðinámið var sett í farveg í fyrirtækjakjarna og tækifæri skapaðist til að hefja kennslu í hagfræði í þjóðhagskjarna. Þessi breyting hafði þó ekki í för með sér stórar breytingar fyrir viðskiptafræðinámið hvað aðsókn snerti:

> *„Á háskólaárinu 1983-84 voru 643 stúdentar skráðir í deildina, 463 í fyrri hluta, en 180 í síðari hluta. Af stúdentum í síðari hluta stunduðu 157 nám í fyrirtækjakjarna, en þar af 32 á endurskoðunarsviði, en 23 nám á þjóðhagskjarna. Sumarið 1984 skráðu sig 283 stúdentar til náms í viðskiptafræðum að hausti.“ (1997:36)*

Eftir breytinguna 1970 þegar seinni hluti viðskiptafræðinámsins var kominn í fyrirtækjakjarna urðu til kjörsvið sem nemendur gátu valið um. Árið 1977 hófst kennsla á endurskoðunarkjörsviði í kjölfar lagasetningar um löggilta endurskoðendur. Önnur kjörsvið urðu til eftir breytingu á reglugerð árið 1981. Þau voru sölusvið, reikningshalds- og fjármálasvið, stjórnunarsvið, framleiðslusvið og rafreiknasvið.

II.

Skipulag viðskiptadeildar hélt áfram að þróast í rökréttu framhaldi af breytingunni sem var gerð 1970. Nafni deildarinnar var breytt árið 1988 í viðskipta- og hagfræðideild. Um leið var deildinni stjórnunarlega skipt upp í tvær skorir: viðskiptaskor og hagfræðiskor. Viðskiptafræðinámið, sem áfram var fjögurra ára cand.oecon. nám, var á vegum viðskiptaskorar. Hagfræðiskor fór hins vegar nýja leið og hóf að bjóða upp á þriggja ára nám til BS prófs í hagfræði og stuttu síðar eins árs nám til MS prófs í hagfræði.

Í samantekt um „kennslu í viðskiptafræði og hagfræði í viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands undir lok 20. aldar“ sem einnig er að finna í Viðskipta- og hagfræðingatali, skrifar Ingjaldur Hannibalsson:

> *„Í júní 1996 höfðu 2092 nemendur útskrifast með cand.oecon. próf í viðskiptafræði, 85 með B.S. próf í hagfræði og 8 með M.S. próf í hagfræði.“ (1997:37)*

Á árunum 1992-1996 var mikil umræða í viðskiptaskor um það hvað væri rétt að gera í sambandi við skipulag viðskiptafræðinámsins. Í raun voru fyrst í stað tveir kostir til umræðu: annar kosturinn var að hafa námið áfram fjögurra ára cand.oecon. nám og hinn kosturinn var að stytta námið í þrjú ár og kenna viðskiptafræði til B.S. prófs.

Greinarhöfundur var ráðinn lektor við viðskiptaskor 1993 og hann tók þátt í þessari umræðu. Á einum skorarfundinum setti hann fram þriðja kostinn sem var að lengja námið, þ.e. kenna viðskiptafræði til þriggja ára B.S. prófs og bjóða síðan upp á meistaranám til M.S. prófs. Um þetta voru mjög skiptar skoðanir innan viðskiptaskorar og m.a. voru uppi efasemdir um að rétt

væri að hefja kennslu til meistaraprófs. Tvö sjónarmið voru helst nefnd, annars vegar að ekki væri fjárhagslega og hvað kennslukrafta varðaði bolmagn til að ráðast í það að bjóða upp á framhaldsnám og hitt að réttast væri að þeir sem vildu fara framhaldsnám ættu að sækja það við erlendan háskóla. Að hluta til vegna þessa var uppi það sjónarmið að réttast væri að halda áfram að bjóða upp á fjögurra ára cand.oecon. námið.

Það varð hins vegar niðurstaðan að nauðsynlegt væri að gera breytingar og skólaárið 1996-1997 hófst kennsla til B.S. prófs í viðskiptafræði og jafnframt að hefja kennslu til M.S. prófs í viðskiptafræði frá og með skólaárinu 1997-1998. Eins og vikið var að í upphafi greinarinnar þá skipti sköpum þegar kom að hinni stefnumarkandi ákvörðun viðskiptaskorar um að hefja meistaranámið í viðskiptafræði að gerður hafði verið samstarfssamningur við Viðskiptaháskólinn í Árósum.

Upphafið að þeim samstarfssamningi má rekja til þátttöku viðskipta- og hagfræðideildar í NOREK sem er net viðskiptaháskóla á Norðurlöndum sem hefur það hlutverk að gera það auðveldara og hagkvæmara að fjölga skiptinemendum og skiptikennurum í viðskiptafræði á Norðurlöndunum. Þetta samstarfsnet var sett á stofn 1994 í tengslum við Nordplus áætlunina. Stofnfundur NOREK var í Árósum. Fulltrúar viðskipta- og hagfræðideildar á fundinum voru Eva Hreinsdóttir skrifstofustjóri og Runólfur Smári Steinþórsson lektor. Einn af fulltrúum Viðskiptaháskólans í Árósum var Steen Lund-Thomsen lektor og fyrrverandi deildarforseti við skólann. Á stofnfundinum tókust góð kynni milli greinarhöfundar og Steen Lund-Thomsen.

Það varð úr að næsti fundur NOREK skyldi vera á Íslandi í boði viðskipta- og hagfræðideildar í júní 1995. Á þeim fundi kynnti Ingjaldur Hannibalsson formaður viðskiptaskorar starf deildarinnar og sagði frá þeirri umræðu sem hafði átt sér stað um kostina í þróun á námi í viðskiptafræði hérlendis. Steen Lund-Thomsen var á meðal þeirra sem hlustuðu á kynninguna, auk þess sem við áttum samtal um áhugann sem var innan viðskiptaskorar á því að koma á fót meistaranámi í viðskiptafræði. Eitt af því sem var ákveðið á NOREK fundinum í júní 1995 var að standa fyrir ráðstefnu viðskiptaháskóla á Norðurlöndunum og kanna hvort það væri flötur á því að víkka út verkefni NOREK þannig að það fjallaði líka um samstarf á sviði rannsókna og doktorsnáms. Til að undirbúa þá ráðstefnu var boðað til fundar í Kaupmannahöfn í ágúst 1995.

Greinarhöfundur fór á þennan fund og þar var Steen Lund-Thomsen einnig. Við lok fundarins kom Steen með þá tillögu að ég færi með honum til Árósa því hann vildi kynna fyrir mér fyrirkomulagið í meistaranámi hjá þeim. Það var hans mat eftir að hafa hlustað á kynninguna á starfsemi deildarinnar fyrr um sumarið að það kynni að vera flötur á því að Viðskiptaháskólinn í Árósum gæti orðið að liði ef áhugi væri á því hjá viðskipta- og hagfræðideild að fara af stað með meistaranám í viðskiptafræði. Tækifærið til að kynnast meistaranáminu í viðskiptafræði í Árósum var sem sagt gripið fegins hendi og Steen Lund-Thomsen sá til þess að við hittum forsvarsmenn nokkurra námsgreina í meistaranámi í viðskiptafræði í Árósum. Jafnframt var skipulagður fundur með forstöðumanni alþjóðasamskipta við Viðskiptaháskólann í Árósum. Meistaranámið í viðskiptafræði í Árósum skiptist í 11 sérsvið, þar á meðal í stjórnun og stefnumótun, markaðsfræði, framleiðslu og gæðastjórnun. Greinarhöfundur setti saman minnisblað d. 20. ágúst 1995 um þessa heimsókn til Árósa og segir þar frá fyrirkomulagi meistaranámsins. Meistaranámið í Árósum var fjögurra missera nám. Fyrsta misserið samanstóð af grunnfögum, annað misserið af sérfögum, þriðja misserið bauð upp á valfög og á fjórða misserinu skrifuðu nemendur meistararitgerð. Í minnisblaðinu segir m.a.:

> *„Hugmynd SLT (Steen Lund-Thomsen) var að nemendur frá okkur gætu komið til Árósa í þeim tilgangi að ná sér í sérhæfingu, þ.e. liniefag, og jafnvel valfög. Síðan gætu nemendur farið heim og klárað ritgerð. Forsenda þessa er þó að grunnurinn sem við bjóðum upp á, í grunnnámi og í upphafi meistaranáms sé sambærilegur þeim sem gerð er krafa um í Árósum. HM (lektor Henning Madsen) tók vel í hugmyndir um samstarf og við vorum allir sammála um að það væri mikilvægt að HÍ tryggði að nemendur hefðu allar nauðsynlegar forsendur fyrir framhaldsnámi.*
>
> *Með þessu er einkum átt við hinar aðferðafræðilegu forsendur. Þannig er í fyrsta hluta meistaranámsins verið að kenna nemendum meira um þær forsendur og aðferðir sem skipta máli við öflun þekkingar og lausn vandamála. Mitt (RSS) mat er það að slík kennsla hjá okkur sé jafnframt nauðsynlegur grunnur fyrir frekari styrkingu rannsókna við Viðskipta- og hagfræðideild, jafnframt sem það sé mikilvægt að nemendur skrifi lokaritgerðir heima.*
>
> *Hvað val snertir, þá er margt sem mælir með því að nemendur sæki sjálfa sérhæfinguna erlendis – nema þar sem séríslenskar aðstæður bjóða ekki upp á það. Það sem kenna má við HÍ er jafnframt valfög, þannig að nemendur þurfi ekki að fara erlendis nema í eitt misseri hið minnsta. Það er líklegra að við getum boðið upp á góð valfög heldur en fullkomna sérhæfingu.*
>
> *Samantekið má segja að möguleikinn á því að þróa gott samstarf við HHÅ sé góður. HM og SLT voru mjög jákvæðir að því gefnu að nemendur væru vel undirbúnir.“*

Þessi heimsókn til Árósa, sem Steen Lund-Thomsen átti frumkvæðið að, fól í sér vendipunkt í þróun náms í viðskiptafræði í Háskóla Íslands. Skilyrðislaust loforð Viðskiptaháskólans í Árósum um það að skólinn myndi gefa öllum nemendum í meistaranámi í viðskiptafræði við Háskóla Íslands tækifæri til að sækja hluta námsins í Árósum varð til þess að tekin var ákvörðun um að hefja kennslu í meistaranámi haustið 1997.

III.

Eins og fram er komið var ákveðið að hefja meistaranám í viðskiptafræði haustið 1997. Runólfi Smára Steinþórssyni lektor var falið að hafa umsjón með meistaranáminu og hann var kjörinn formaður vísindanefndar viðskiptaskorar sem jafnframt var sett á stofn og skyldi sjá um inntöku nemenda í meistaranámið. Aðrir nefndarmenn voru Snjólfur Ólafsson prófessor, sem jafnframt var skorarformaður á þessum tíma, og Tryggvi Þór Herbertsson lektor. Í fyrsta kynningarbæklingi meistaranámsins, sem var mjög fábrotinn ljósritaður fjórblöðungur í A5 broti, er m.a. eftirfarandi að finna um námið:

> *„Haustið 1997 mun viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands bjóða upp á meistaranám í viðskiptafræði. Um er að ræða 45 eininga nám sem tekur að lágmarki eitt ár en að hámarki þrjú ár. Námið sameinar hagnýtar og fræðilegar áherslur til að undirbúa nemendur sem best undir störf á íslenskum vinnumarkaði. Fyrsta árið verður boðið upp á sex sérsvið. Vonir standa til að haustið 1998 bætist við tvö sérsvið: Fjármál og upplýsingatækni.*
>
> *Forsendan fyrir því að bjóða upp á meistaranám felst í samstarfi og samningum viðskipta- og hagfræðideildar við erlenda háskóla. Því er gert ráð fyrir að nemendur sæki faglega sérhæfingu með misserisdvöl við erlendan háskóla. Deildin er aðili að Nordplus og Socrates nemendaskiptaáætlunum og hafa þegar verið gerðir samningar við fjölda skóla.*
>
> *Helsti samstarfsaðili viðskiptaskorar í meistaranámi námsárið '97-'98 er Verslunarháskólinn í Árósum í Danmörku. Í samstarfi við hann er boðið upp á eftirtalin kjörsvið:*
>
> *Rekstrarstjórnun*
> *Kostnaðarstjórnun*
> *Stjórnun og stefnumótun*
> *Gæðastjórnun*
> *Alþjóðaviðskipti*
> *Atvinnuvegir og stjórnsýsla*
>
> ...
>
> *Við inngöngu fær nemandi umsjónarkennara í tengslum við það sérsvið sem hann velur. Nemandi og umsjónarkennari semja síðan einstaklingsbundna námsáætlun .“*

Á þessu upphafsári meistaranámsins var línan lögð í skipulagi þess. Ákveðið var að námið skyldi vera 45 eininga nám hið minnsta. Námskeiðshlutinn varð þannig 30 eininga. Fyrri 15 einingarnar, grunnfögin, voru í boði á haustmisseri í Háskóla Íslands. Seinni 15 einingarnar, sérfögin, skyldu tekin við erlendan háskóla. Að námskeiðunum loknum skyldu nemendur skrifa meistararitgerð til 15 eininga. Þeir nemendur sem það vildu máttu sækja um að skrifa 30 eininga ritgerð. Einnig var mögulegt þegar í upphafi að sækja fleiri námskeið við erlendan háskóla, t.d. valnámskeið við Viðskiptaháskólann í Árósum.

Haustið 1997 var ákveðið að bjóða upp á eftirfarandi ný námskeið í meistaranáminu: Atvinnuvegi (5e), kennari: Þráinn Eggertsson prófessor; Stjórnun og stefnumótun (5e), kennari: Runólfur Smári Steinþórsson lektor; Þættir í tölfræði (5e), kennari: Tryggvi Þór Herbertsson lektor; Samæfingar í aðferðafræði (2e), kennari: Runólfur Smári Steinþórsson lektor; og Samæfingar í alþjóðaviðskiptum (2e), kennari: Ingjaldur Hannibalsson dósent. Fimm eininga námskeiðin voru í raun tvískipt, annars vegar fyrirlestrar og svo samæfingar.

Fjögur önnur námskeið sem skilgreind voru sem hluti af grunnfögum í meistaranáminu haustið 1997 voru þegar kennd á vegum deildarinnar. Þau námskeið voru Framleiðslukerfi (3e), kennari: Ingjaldur Hannibalsson dósent; Markaðsrannsóknir I (3e), kennari: Brynjólfur Sigurðsson prófessor; Reikningshald VI (3e), kennari: Bjarni Karl Guðlaugsson stundakennari; og Utanríkisverslun (3e), kennari: Ingjaldur Hannibalsson dósent.

Aðsóknin að meistaranáminu fyrir skólaárið 1997-1998 var vel viðunandi. Alls sóttu um 27 nemendur. Þar af voru 21 sem sóttu um að komast í meistaranámið þá um haustið. Sex nemendur sóttu um að komast í undirbúningsnám fyrir meistaranám. Þannig var strax ákveðið að einstaklingar með próf í öðru fögum en viðskiptafræði eða hagfræði gætu lokið undirbúningsnámi, u.þ.b. 30 eininga námi í viðskiptafræði, til að komast inn í meistaranámið. Úr hópi þeirra nemenda sem sóttu um að hefja meistaranámið haustið 1997 fengu 17 inngöngu. Í fréttatilkynningu frá viðskipta- og hagfræðideild d. 21. september 1997 segir m.a.:

> *„Á skólaárinu 1997-1998 hafa 5 nemendur valið alþjóðaviðskipti sem sérsvið, 3 nemendur völdu sérsviðið rekstrarstjórnun og kostnaðarstýring og 9 nemendur hafa valið stjórnun og stefnumótun sem sérsvið.“*

Fjöldinn sem var tekinn inn í meistaranámið haustið 1998 var svipaður og árið áður. Jafnframt var það stærsti hlutinn sem valdi sér sérsviðið stjórnun og stefnumótun. Árið 1999 verður hins

vegar sú breyting að kennsla hefst í meistaranámi í fjármálum. Jafnframt er ákveðið að hafa allt námið í boði í Háskóla Íslands. Haustið 1999 eru rúmlega 40 nemendur skráðir í meistaranámið. Þar af eru 20 á sérsviðinu stjórnun og stefnumótun, 15 á fjármálasviði og aðrir nemendur skiptast á alþjóðaviðskipti, markaðsmál og rekstrarstjórnun. Hver nemandi sem var tekinn inn í meistaranámið fékk sinn umsjónarkennara.

Eftirspurnin eftir meistaranámi í viðskiptafræði reyndist bæði viðvarandi og vaxandi. Alls voru 46 nemendur teknir inn meistaranámið árið 2000. Sama ár ákvað viðskiptaskor að fara af stað með MBA nám. Innritaðir í MBA námið voru það ár 52 nemendur, þannig að samtals voru nýir nemendur á meistarastigi í viðskiptafræði 98 talsins árið 2000. Við stofnun MBA námsins varð Runólfur Smári Steinþórsson, þá dósent, forstöðumaður þess. Þá lét hann af hendi starf umsjónarmanns meistaranámsins í viðskiptafræði, en hélt áfram að sjá um sérsviðið stjórnun og stefnumótun. Um svipað leyti tók Gylfi Magnússon dósent við embætti formanns vísindanefndarinnar sem fékk víðtækara hlutverk innan viðskipta- og hagfræðideildar. Ný skipan var þannig að umsjónarmaður meistaranámsins í viðskiptafræði átti sæti í nefndinni ásamt umsjónarmanni meistaranámsins í hagfræði. Formaðurinn var svo tilnefndur af deildarfundi.

Árið 2000 tók Snjólfur Ólafsson prófessor við sem umsjónarmaður meistaranámsins í stuttan tíma og síðan Svafa Grönfeldt lektor, einnig í stuttan tíma. Eftirspurnin eftir meistaranáminu var óbreytt árið 2001 og fjöldi þeirra sem var tekinn inn í námið var svipaður og árið áður, þ.e. ríflega 40 manns. Árið 2001 varð Gylfi Dalmann Aðalsteinsson lektor umsjónarmaður meistaranámsins og árið 2002 var svo sett á stofn MA nám í mannauðsstjórnun að hans frumkvæði. Sama ár var Þórunn Björg Guðmundsdóttir ráðin til starfa á skrifstofu viðskipta- og hagfræðideildar í nýtt starf verkefnisstjóra meistaranámsins.

Með MA náminu í mannauðsstjórnun var tekin upp sú nýbreytni að allir þeir sem höfðu lokið háskólaprófi í einhverju fagi gátu sótt um MA námið. Í MA náminu var þannig ekki gerð krafa um að nemendur hefðu fyrsta háskólapróf í viðskiptafræði eða hagfræði.. Þessi ákvörðun skipti miklu máli varðandi aðsóknina að náminu og 40 nemendur fengu tækifæri til að hefja MA námið haustið 2002. Þessir 40 voru til viðbótar við ríflega 60 nemendur sem fengu tækifæri til að hefja nám á öðrum sérsviðum í MS náminu. Sama ár voru tæplega 50 nemendur líka teknir inn í MBA námið í annað sinn og þannig var fjöldi nýrra nemenda í öllu meistaranámi í viðskiptafræði um 155 talsins.

Þessi mikla eftirspurn eftir meistaranámi í viðskiptafræði gerði það að verkum að fleiri voru kallaðir til sem umsjónarmenn sérsviða í meistaranámi. Þegar meistaranámið í fjármálum fór af stað var Gylfi Magnússon dósent formaður undirbúningsnefndar og hann varð umsjónarmaður sérsviðsins. Ingjaldur Hannibalsson prófessor hélt utan um þá nemendur sem fóru í meistaranám í alþjóðaviðskiptum og meistaranám í rekstrarstjórnun. Brynjólfur Sigurðsson prófessor sinnti þeim sem fóru í markaðsfræðinám fyrst í stað og síðan tók Þórhallur Guðlaugsson lektor við því. Síðar var markaðsfræði og alþjóðaviðskipti að sérstöku sérsviði í umsjón Ingjalds Hannibalssonar. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson lektor hefur verið með umsjón með MA náminu í mannauðsstjórnun frá upphafi. Runólfur Smári Steinþórsson dósent hafði umsjón með sérsviðinu stjórnun og stefnumótun þangað til Árelía Eydís Guðmundsdóttir lektor tók við því árið 2004.

Árin 2003 og 2004 var fjöldi nýnema í rannsóknartengt meistaranám í kringum 100 talsins hvort ár. Árið 2004 bætist svo við þriðji hópurinn í MBA námið, tæplega 50 manns. Árið 2005 er enn tvöföldun í aðsókn og nemendur sem fá tækifæri til að innrita sig í rannsóknartengt meistaranám er um 200 talsins. Munar þar um nýtt meistaranám í reikningshaldi og endurskoðun í umsjón Einars Guðbjartssonar dósents. Þetta sama ár var líka tekinn inn nýr hópur í MBA námið, tæplega 50 manns og síðan árlega. Árið 2006 er hópur nýnema í allt meistaranám um 220 talsins og árið 2007 um 350 talsins, ef MBA nemar eru meðtaldir.

Árið 2007 er svo sett af stað nýtt sérsvið í meistaranáminu: MS nám í viðskiptafræði í umsjón Runólfs Smára Steinþórssonar prófessors. Þessi breyting var gerð samhliða þeirri ákvörðun að rýmka inntökuskilyrðin í sérsviðin markaðsfræði og alþjóðaviðskipti og stjórnun og stefnumótun, frá því að vera BS próf í viðskiptafræði í það að vera BS próf í einhverju fagi. MS námið í viðskiptafræði er hins vegar fyrir þá sem hafa viðskiptafræði sem grunn og vilja sækja námskeið í meistaranámi af fleiri en einu sérsviði. Í raun gengur MS námið í viðskiptafræði þvert á önnur sérsvið í meistaranáminu og nemendur hafa þannig úr mjög mörgum námskeiðum að velja.

Samantekið er það mjög stór hópur sem hefur lagt stund á meistaranám í viðskiptafræði. Þegar þetta er skrifað hafa um 280 manns útskrifast úr rannsóknartengdu meistaranámi. Flestir hafa útskrifast sérsviðinu stjórnun og stefnumótun, tæplega 100 talsins. Hátt í 70 manns hafa

útskrifast úr mannauðsstjórnun. Um 40 einstaklingar hafa útskrifast sem meistarar í fjármálum og sami fjöldi hefur útskrifast með meistarapróf í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum. Yfir 20 einstaklingar hafa útskrifast með MAcc próf í reikningshaldi og endurskoðun. Færri hafa útskrifast af sérsviðum eins og gæðastjórnun, rekstrarstjórnun og sjávarútvegsfræðum. Til viðbótar við þennan 280 manna hóp hefur viðskipta- og hagfræðideild útskrifað ríflega 170 einstaklinga með MBA próf. Alls hafa því útskrifast úr meistaranámi í viðskiptafræði yfir 450 manns.

IV

Meistaranámið í viðskiptafræði hefur tekið miklum breytingum á þessum 10 árum sem liðin eru. Fyrst í stað var hluti námsins kenndur erlendis en það breyttist strax árið 1999. Upp frá því hafa bæði námskeið og nýjar námsbrautir í meistaranáminu bæst við jafnt og þétt. Í dag eru í boði mjög fjölbreytt, krefjandi og metnaðarfullt nám. Sérsviðin í MS námi eru 5 talsins og auk þess er í boði MAcc nám og MBA nám. Auk meistaranámsins hefur deildin hafið kennslu til doktorsprófs.

Frá og með 1. júlí n.k. verður meistaranámið í viðskiptafræði á vegum Viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands þegar nýtt skipulag Háskóla Íslands tekur gildi. Þá skiptist viðskipta- og hagfræðideild upp í tvær deildir: Viðskiptafræðideild og hagfræðideild.Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands verður með aðsetur í Gimli og hafa kennarar deildarinnar þegar komið sér fyrir í nýju húsnæði.

Greinarhöfundur vill ljúka þessari samantekt á því að rifja upp að það eru um 80 ár frá því hugmyndin um kennslu í viðskiptafræði í Háskóla Íslands var fyrst sett fram. Þegar Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands mun hefja kennslu skólaárið 2008-2009 verða 70 ár liðin frá upphafi þess kennslustarfs sem deildin sinnir. Á þeim10 árum sem liðin eru frá upphafi meistaranámsins eru umsvif í því nú orðin mun meiri en í grunnnáminu. Ekki síst í því ljósinu var ákvörðun um að hefja meistaranámið rökrétt og nauðsynlegt skref í þróun viðskiptafræðinámsins í Háskóla Íslands.

Meistaranám í fjármálum

Haustið 1999 var í fyrsta sinn boðið upp á sérhæfingu í fjármálum í meistaranámi í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Þetta var fyrsta námsbrautin í MS náminu sem var alfarið í boði hérlendis en fram að því höfðu nemendur þurft að sækja námskeið til útlanda í eitt misseri.

Náminu var frá upphafi ætlað að gefa nemendum rækilega og hagnýta þjálfun í notkun fjármálatækja og góðan skilning á fræðilegum grunni þeirra. Námið nýttist víða í atvinnulífinu en bjó nemendur sérstaklega undir störf sem fjármálastjórar fyrirtækja eða sérfræðingar á fjármálasviðum stærri fyrirtækja eða til ýmissa starfa í fjármálafyrirtækjum eins og bönkum, sparisjóðum, verðbréfafyrirtækjum, tryggingarfélögum og lífeyrissjóðum.

Námsgreinar voru fjölbreyttar þegar í upphafi. Tvö námskeið snerust einkum um fjármál fyrirtækja, eitt um aðferðafræði, eitt um lögfræði, eitt um ársreikninga og önnur um ýmsa fleti á fjármálamörkuðum og þær afurðir sem þar er sýslað með. Gestakennarar frá erlendum háskólum hafa verið margir og það hefur aukið á fjölbreytni námsframboðsins. Flest árin hefur a.m.k. eitt námskeið verið kennt af slíkum kennara.

Náminu var strax vel tekið og þessi námsleið hefur alltaf verið meðal þeirra vinsælustu í meistaranámi í viðskipta- og hagfræðideild. Í ljósi fjöldans var náminu á endanum skipt í tvennt, í annars vegar fjármál fyrirtækja, í viðskiptaskor, og hins vegar fjármálahagfræði, í hagfræðiskor. Nemendur geta nú að nokkru valið námskeið þvert á þessar tvær línur, eða úr öðru meistaranámi í deildinni, svo sem í reikningshaldi og endurskoðun. Þetta gerir það kleift að sveigja námið að óskum hvers og eins nemanda.

Umsjónarmaður meistaranáms í fjármálum er dr. Gylfi Magnússon, dósent.

Anna Sif Gunnarsdóttir

Vaxtalíkön til verðlagningar vaxtaafleiða og notkun þeirra á íslenskum fjármálamarkaði

Leiðbeinandi: Hersir Sigurgeirsson **Febrúar 2006**

Afleiðusamningar eru fjármálaafurðir sem byggja á verði undirliggjandi eignar og eru notaðir við áhættustýringu fjármagns fyrirtækja. Vaxtaafleiða er afleiðusamningur sem byggir á þróun vaxta. Vaxtaafleiður geta verið tvenns konar. Annarsvegar línulegar þar sem verð þeirra er reiknað út með línulegum aðferðum eða ólínulegar. Ólínulegar vaxtaafleiður eru flóknar fjármálaafurðir og krefjast sértækra vaxtalíkana svo unnt sé að verðleggja þær. Ritgerð þessi fjallar um þau helstu vaxtalíkön sem komið hafa fram og hafa verið þróuð áfram til verðlagningar ólínulegra vaxtaafleiða. Eins og gefur að skilja byggja vaxtalíkön á stærðfræði og krefjast mikillar þekkingar á aðferðafræði hennar. Umfjöllun þessarar ritgerðar veitir yfirsýn yfir þau helstu vaxtalíkön sem notuð hafa verið við greiningu á þróun vaxta, verði skuldabréfa og verðlagningu ólínulegra vaxtaafleiða. Í kjölfar umfjöllunar um vaxtalíkön til verðlagningar vaxtaafleiða var framkvæmd eigindleg rannsókn á íslenskum fjármálamarkaði til að kanna hvort aðilar hérlendis noti vaxtalíkön við kaup eða sölu skuldabréfa og afleiða. Rætt var við seljendur skuldabréfa og afleiða, kaupendur og útgefendur. Þýði rannsóknarinnar voru viðskiptabankar, lífeyrissjóðir, verðbréfa- og fjárfestingarsjóðir auk útgáfuaðila ríkistryggðra verðbréfa. Út frá sjónarhóli rannsóknarspurningar þeirrar sem lagt var upp með er ljóst að íslenskur fjármálamarkaður er á frumstigi hvað varðar nýtingu á flóknum líkönum til verðlagningar háþróaðra fjármálaafurða á sviði vaxta. Fjármálamarkaður hérlendis er mjög smár og stutt á veg kominn samanborið við markaði erlendis. Með meiri þekkingu, menntun og reynslu má ætla að framboð og eftirspurn eftir ólínulegum vaxtaafleiðum í íslenskri krónu muni myndast í framtíðinni. Ekki hefur myndast opinber markaður með afleiður hérlendis enn og því kjör vaxtaafleiðusamninga almennt ókunn. Viðmælendur voru sammála um að allt sem dýpkar og gerir markaðinn fjölbreytilegri væri til hins betra. Skipulagður markaður með kjör vaxtaafleiða var því eftirsóknarverður að mati allra viðmælanda þó svo skiptar skoðanir voru um hvernig markaðurinn gæti orðið til. Slíkur markaður hefði í för með sér meira gegnsæi og þar af leiðandi meiri seljanleika sem væri til hagsbóta fyrir alla aðila. Það er von að umfjöllun ritgerðar kveiki áhuga lesenda á víðtækari þekkingarleit um tilvist, eðli og notkun vaxtalíkana við verðlagningu skuldabréfa og vaxtaafleiða sem og við greiningu á þróun vaxta til að stýra þeirri áhættu sem breytileiki vaxta getur haft í för með sér.

Árnína Björg Einarsdóttir

Raunvilnanir: Real options. Aðferð við mat á fjárfestingum þar sem valkostir eru til staðar og óvissa ríkir

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Júní 2007**

Markmið mitt með ritgerðinni er að fjalla um aðferð við að meta stærri fjárfestingar sem kallast raunvilnanir eða real options á ensku. Þessi aðferð er viðbót við aðrar aðferðir sem eru mikið notaðar eins og núvirðisaðferðin (NPV: Net present value) og fleiri aðferðir. Ég fjalla ítarlega um það hvernig á að nota raunvilnanir þannig að viðskiptafræðingar og fólk með sambærilega menntun geti notað aðferðina eftir að hafa lesið ritgerðina. Einnig ræði ég um kosti aðferðarinnar og galla í samanburði við aðrar aðferðir og skoða hvenær borgar sig að nota hana og hvenær ekki. Einnig velti ég upp þeirri spurningu hvort að aðferðin eigi eitthvað erindi við mat á virði fjárfestinga hér á Íslandi. Jafnframt geri ég grein fyrir helstu aðferðum sem verið er að nota hér heima og erlendis. Ég ræði niðurstöður nokkurra erlendra rannsókna og ég geri grein fyrir könnun sem ég framkvæmdi á því hvaða aðferðum er helst beitt til þess að meta stærri fjárfestingar.

Niðurstöður sýna að raunvilnanir eru notaðar til þess að reikna út virði stærri fjárfestinga. Raunin er hins vegar sú að mjög fáir eru að nýta þessa aðferð bæði hér og erlendis. Aðferðin á tvímælalaust erindi inn í íslenskt viðskiptalíf. Hún nýtist vel þegar mikil óvissa er til staðar og aðferðin kemur að góðu gagni þegar hægt er að nýta ýmsa valkosti áður eða eftir að fjárfesting á sér stað. Það borgar sig að beita þessari aðferð þegar aðrar aðferðir sýna að virði verkefnis er á mörkum þess að uppfylla þær kröfur sem eru gerðar til þess. Þá eru raunvilnanir góð aðferð til þess að skera úr um hvað borgar sig að gera, enda er í aðferðinni tekið tillit til möguleika eins og að geta beðið með að fjárfesta eða selt fjárfestingu á ákveðnum tímapunkti.

Varðandi aðrar aðferðir þá sýna rannsóknir að núvirðisaðferðin er næst mest eða mest notuð bæði hér heima og erlendis. Hér á Íslandi er þó endurgreiðslutími (Payback period) notuð meira en víða erlendis. Það er áhyggjuefni að mínu mati þar sem aðferðin er takmörkuð að mörgu leyti. Takmörkunin felst meðal annars í því horft er meira til skamms tíma en að skoða hvaða langtíma áhrif fjárfesting hefur fyrir fyrirtækið.

Ásmundur Helgi Steindórsson

Verðmat íslenskra sjávarútvegsfyrirtækja. Tvær sjóðstreymisaðferðir til að verðmeta fyrirtæki

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Október 2002**

Þetta verkefni fjallar um verðmat á hlutabréfum þar sem leitast er við að framkvæma verðmat með tveim aðferðum. Leitast hefur verið við að skýra út einkenni aðferðanna tveggja ásamt öðru völdu efni um fjármagnsskipan fyrirtækja. Markmið þessarar rannsóknar er að skoða hvort mögulegt sé að nota núvirt sjóðstreymi (e. Discounted cash flow analysis) og aðlagað núvirði (e. Adjusted present value) til að fá út sömu niðurstöðu fyrir verðmat á íslenskum sjávarútvegsfyrirtækjum.

Uppbygging skýrslunnar er eftirfarandi; fyrst er inngangur og afmörkun verkefnis, í öðru lagi, kemur stuttur kafli um aðferðafræði þar sem farið er í skilgreiningu vandamáls og val úrtaks, í þriðjalagi, kemur fræðilegur kafli um kenningar sem tengjast vandamálinu og úrlausn þess á einn eða annan hátt og í fjórða og síðasta lagi koma niðurstöður og umræða. Í niðurstöðunum kemur fram að rannsóknin rennir styrkum stoðum undir niðurstöðu Isik Inselbag og Howard Kaufold sem sýndu fram á að hægt væri að fá sömu niðurstöðu út úr aðferðunum tveim.

Benedikt Kjartan Magnússon

Hvers vegna eru hefðbundnar aðferðir til að meta ávöxtunarkröfu raforkufyrirtækja ófullnægjandi?

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Október 2004**

Ritgerðin fjallar um hvaða aðferðir koma til greina við mat á ávöxtunarkröfu eiginfjár raforkufyrirtækja og er lagt mat á það hvort breytingar á umhverfi og rekstri raforkufyrirtækja hafi haft áhrif á getu hefðbundinna aðferða til að meta ávöxtunarkröfu eiginfjár hjá raforkufyrirtækjum.

Niðurstöður ritgerðarinnar sýna að hentugast er að styðjast við CAPM, DCF líkanið og áhættuálag hlutabréfa á ávöxtunarkröfu skuldabréfa til að meta ávöxtunarkröfu eiginfjár. Fjallað er um hvernig umhverfi, uppbygging og rekstur raforkufyrirtækja hefur breyst við markaðsvæðingu iðnaðarins á undanförnum árum og benda niðurstöður ritgerðarinnar til þess að flóknara sé að meta ávöxtunarkröfu eiginfjár í dag en var fyrir umbreytingu raforkuiðnaðarins. Viðskiptalögmálin og áhættan eru að breytast og þannig eru niðurstöður aðferðanna háðar meiri óvissu og ónákvæmni. Því er endanlegt mat betur grundvallað að teknu tillit til niðurstaðna sem flestra nálgana þegar því er við komið.

Birkir Böðvarsson

Áhrif uppgjörs í erlendri mynt á gengisáhættu fyrirtækja

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Október 2003**

Ritgerðin fjallar um áhrif uppgjörs í erlendri mynt á gengisáhættu fyrirtækja. Efni hennar er skipt í fjóra megin hluta, en í 2. kafla hennar er að finna fræðilegan bakgrunn rannsóknarinnar, þar sem m.a. er skilgreind gengisáhætta, mikilvægi hennar og aðferðir við að greina og stýra gengisáhættu auk ýtarlegs yfirlits yfir fræðilegan bakgrunn framfallsgreiningar (e. portfolio analysis). Í 3. kafla er að finna lýsingu á þeirri aðferðafræði sem stuðst er við í rannsókninni, í 4. kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar birtar og í 5. kafla eru umræður um niðurstöðurnar.

Rannsóknin byggir á því að skoðuð eru tvö fyrirtæki, eitt í útflutningi (Samherji) og annað í innflutningi (Austurbakki) og kannað hvernig bókhaldsáhætta, hagræn áhætta, fjármagnskostnaður og víxlverkun þessara þátta breytist ef breytt er um uppgjörsmynt. Metinn er tiltekinn stofn til myndunar bókhaldsáhættu og hagrænnar áhættu m.v. uppgjör í ISK og erlendri mynt og reiknað út minnsta flökt þess stofns gagnvart uppgjörsmynt m.v. að skuldasafnið beri 1,0% vexti, 1,5% vexti, 2,0% vexti o.frv. Með þessu er hægt að teikna upp framfall fyrirtækisins m.v. bókhaldsáhættu og hagræna áhættu. Einnig er skoðað hversu mikil víxlverkun bókhaldsáhættu og hagrænnar áhættu er m.v. uppgjör í ISK og erlendri mynt, en með víxlverkun er átt við hversu mikið það kostar í formi bókhaldsáhættu að lágmarka hagræna áhættu og öfugt.

Af umfjöllun ritgerðarinnar má m.a. draga þá ályktun að hagræn áhætta og fjármagnskostnaður breytist ekki við uppgjör í erlendri mynt. Einnig kemur fram að sé markmið uppgjörs í erlendri mynt að lágmarka kostnað í formi bókhaldsáhættu við það að lágmarka hagræna áhættu, þá er ekki öruggt að hagkvæmast sé fyrir útflutningsfyrirtæki að gera upp í erlendri mynt og innflutningsfyrirtæki að gera upp í ISK, heldur skiptir mestu máli hlutfallsleg stærð skuldasafnsins, erlendra viðskiptaskulda og erlendra viðskiptakrafna þegar gert er upp í mismunandi gjaldmiðlum.

Björn Sigtryggsson

Verðmat fyrirtækja. Eru íslensk sjávarútvegsfélög hátt verðlögð?

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Febrúar 2007**

Í þessari ritgerð er farið yfir aðferðir við verðmat og verðmat unnið fyrir HB Granda hf. Kynntar eru fjórar aðferðir við verðmat; sjóðstreymisaðferð, eignavirðisaðferð, kennitölusamanburður og aðferð valmöguleika. Sérstaklega er farið yfir sjóðstreymisaðferð og sýnt hvernig draga skuli fram frjálst fjárflæði til fyrirtækis en einnig er sýnt hvernig reikna skuli út hagrænan hagnað. Þessum aðferðum er síðan beitt við verðmat á HB Granda hf. sem gefur gengi 7,72 en gengi var lengst af árs 2006 í 12,20.

Hérlendis er algengast að verðmæti sjávarútvegsfyrirtækja sé reiknað út með eignavirðisaðferð og er þeirri aðferð einnig beitt við mat á HB Granda hf. Sú aðferð gefur markaðsvirði HB Granda hf. 19.781 m.kr. sem gefur gengi 11,70. Samskonar útreikningur er gerður fyrir Vinnslustöðina hf., sem er í ársbyrjun 2007 eina skráða sjávarútvegsfyrirtækið fyrir utan HB Granda hf., og er verðmæti félagsins samkvæmt þeim útreikningi 8.804 m.kr. sem gefur gengi 5,85 en gengi félagsins var tengst af árs 2006 í kringum 4,20.

Að lokum eru tekin fyrir sjö erlend sjávarútvegsfyrirtæki sem svipar til þeirra íslensku og reiknaðar út fjórar kennitölur sem notaðar eru til að reikna út gengi fyrir íslensku félögin. Niðurstaða þess samanburðar er að gengi Vinnslustöðvarinnar hf. er í samræmi við verðlagningu sjávarútvegsfyrirtækja annarstaðar í heiminum en gengi HB Granda hf. er hinsvegar töluvert hærra. En hver er ástæðan fyrir því að útreikningur bæði með sjóðstreymisaðferð og kennitölugreiningu gefur svo miklu lægra gengi fyrir HB Granda hf. en markaðsgengi félagsins er í dag? Eina skýringin virðist vera að Kaupþing hf., sem hefur á síðustu misserum verið að kaupa hluti í félaginu fyrir sig eða þriðja aðila, ætli sér að komast yfir félagið, búta það niður og selja eða þvinga núverandi meirihlutaeigendur til að kaupa hlutinn til baka á hærra gengi. Við skoðun á hluthafalista félagsins má draga þá ályktun að það gæti reynst erfitt verkefni.

Lagt var upp með þá spurningu hvort íslensk sjávarútvegsfélög væru dýr í samanburði við erlend. Niðurstaðan er sú að svo virðist ekki vera. Mikla hækkun gengis HB Granda hf. virðist

mega rekja til skjótrar gróðavonar sem orðið hefur til þess að hækka gengi félagsins um tugi prósenta.

Daníel Þórðarson

Alþjóðleg áhættudreifing frá sjónarhorni íslensks lífeyrissjóðs

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Október 2001**

Útrás íslensku lífeyrissjóðanna á erlenda markaði hófst árið 1994, en í mjög litlum mæli þó til að byrja með. Árið 1997 fóru sjóðirnir hins vegar sífellt að fjárfesta meira erlendis og í árslok 2000 var um 22% af hreinni eign sjóðanna bundin í erlendum gjaldmiðlum. Í þessari ritgerð verður varpað ljósi á af hverju, með tilliti til áhættudreifingarsjónarmiða, það er mikilvægt fyrir sjóðina að fjárfesta í erlendum eignum.

Í kafla 2 verður fjallað almennt um uppbyggingu íslenska lífeyriskerfisins. Kafli 3 fjallar um hvernig erlendar fjárfestingar lífeyrissjóðanna hafa þróast síðari ár. Einnig verður fjallað um þær hömlur sem eru á fjárfestingarheimildum lífeyrissjóðanna og gerð grein fyrir þeim sjónarmiðum sem mæla með og á móti slíkum hömlum. Í lok kaflans verður svo leitast við að svara þeirri spurningu hvort aukin erlend fjárfesting einstakra lífeyrissjóða hafi skilað þeim betri ávöxtun. Í kafla 4 verður fjallað um hvernig erlendir lífeyrissjóðir hafa hagað fjárfestingarstefnu sinni hvað varðar erlendar fjárfestingar. Einnig verður þar gerður samanburður á þeim löndum þar sem lífeyrissjóðir búa við takmarkanir á erlendar fjárfestingar og þeim löndum þar sem engar slíkar takmarkanir eru til staðar.

Í kafla 5 er gerð grein fyrir ávöxtun og áhættu af erlendum mörkuðum og áhætt-dreifingarsjónarmið af erlendri fjárfestingu sem eru til staðar fyrir íslenska fjárfesta útskýrð með fylgnireikningum. Fjallað er einnig um gjaldeyrisáhættu af erlendum fjárfestingum og verðbólguáhættu. Í kafla 6 er framfallsgreining notuð til að sýna hvernig best hefði verið fyrir íslenskan fjárfesti að skipta eignum sínum í fortíð milli innlendra og erlendra eigna. Einnig er sýnt hver gjaldeyrisáhættan er fyrir mismunandi vægi erlendra eigna í alþjóðlega dreifðu safni í eigu íslensks fjárfestis. Í kafla 7 er fundin hagkvæmasta fjárfestingarstefna milli erlendra og innlendra eigna fyrir íslenskan lífeyrissjóð. Með framfallsútreikningum er síðan gerð grein fyrir þeim áhrifum sem takmarkanir á erlendar fjárfestingar hafa á fjárfestingarkosti íslenskra lífeyrissjóða. Í kafla 8 er almenn umfjöllun um það hvort markaðir séu alþjóðlega samþættir eða aðgreinanlegir. Einnig verður alþjóðlega CAPM kynnt til sögunnar.

Drífa Valdimarsdóttir

Upplýsingaþörf og upplýsingaaðgengi erlendra fjárfesta á Íslandi. - Könnun á upplýsingaveitu á netinu og samanburður við samkeppnislönd

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Október 2005**

Tilgangur þessarar rannsóknarritgerðar er að kanna upplýsingaþörf og upplýsingaaðgengi erlendra fjárfesta á Íslandi og bera saman upplýsingaveitu íslenskra og erlendra fjárfestingastofa á vefnum. Hún byggir á rannsóknarvinnu sem framkvæmd var í tveimur áföngum, annars vegar frá ágúst til nóvember 2002 og hins vegar fyrri hluta árs 2005.

Í upphafi ritgerðarinnar er fjallað um inngönguleiðir og áhrifaþætti í ákvörðunarferli fyrirtækja, sem hyggja á útrás eða fjárfestingu. Fjallað er stuttlega um erlendar fjárfestingar á Íslandi, þróun þeirra og uppruna og um kynningu á Íslandi sem fjárfestingarkosti. Að síðustu eru tekin viðtöl við frammámenn í íslensku viðskiptalífi og gerð könnun á íslenskum og erlendum vefsíðum, sem innihalda upplýsingar fyrir fjárfesta.

Niðurstöður úr viðtölunum voru í samræmi við kenningar fræðanna, en þar kom berlega í ljós að fyrirtæki hafa mestan áhuga á upplýsingum er varða grunngerð landsins; stjórnarfari, efnahagsmálum, atvinnumálum, menntunarstigi o.þ.h. Fjárfestar hafa einnig áhuga á upplýsingum sem varða starfsemi fyrirtækis þeirra, s.s. upplýsingar um greinina, fyrirtæki innan hennar, markaðsstöðu, stuðningsgreinar o.fl.

Vefsíðukannanirnar sýndu að íslenskir aðilar eru með ágætar upplýsingar á heimasíðum sínum, en mega standa sig betur í að uppfæra upplýsingarnar. Hins vegar eru íslenskar fjárfestingarstofur ekki að standa sig síður en erlendar og eru upplýsingarnar og framsetning þeirra almennt mjög góðar.

Einar Kristjánsson

Lease to Service Contract

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Febrúar 2002**

Ritgerðin er úttekt á fjármálaþætti leigu og endurleigu á aflstöðvum, svokölluðum "Lease to Service Contract" en markaður fyrir slíka samninga í Bandaríkjunum byggir á langtíma skattahagræðingu fjárfesta. Þær eignir sem koma til greina þurfa að hafa langan líftíma s.s. eins og aflstöðvar og samgöngumannvirki.

Til þess að kanna hvaða þættir hafa mest áhrif er sett saman sjóðsstreymislíkan þar sem "sala" aflstöðvar er lögð til grundvallar. Áhrifaþættir eru síðan einangraðir og metin áhrif einstakra þátta, svo sem ávöxtunarkröfu, hlutfall eiginfjár, vaxtamunur, vextir o.fl. Áhættuþættir Landsvirkjunar með tilliti til fjármála voru skoðaðir. Niðurstöður líkansins voru síðan bornar saman við kynningarefni fjármálafyrirtækja.

Hagnaður Landsvirkjunar af því að gera "Lease to Service Contract" um aflstöðvar og dreifikerfi gæti orðið nálægt 5% af verðmæti þeirra samkvæmt verðmati. Það eru margir þættir sem hafa áhrif á væntanlegan hagnað. Í næmisgreiningu kemur fram að ávöxtunarkrafa fjárfesta og hlutfall eiginfjár sem hlutfall af kaupverði hafa mest áhrif á hagnaðinn. Ekki er hægt að hafa mikil áhrif á þessa þætti en hægt er að hafa áhrif á kostnað við gerð samnings og verðmat eigna. Þóknun til fjármálafyrirtækja væri hægt að lágmarka með samningum eða útboði. Sjóðstreymislíkanið gefur sambærilega niðurstöðu við þær niðurstöður sem sérfræðingar fjármálafyrirtækja hafa kynnt.

Niðurstaða þessarar úttektar er sú að fjárhagslega sé gerð "Lease to Service Contract" samnings kostur sem Landsvirkjun ætti að skoða nánar. Svo framarlega sem pólitískar og lagalegar aðstæður standa ekki í vegi fyrir gerð samnings verður að telja hann vænlegan kost.

Elma Rún Friðriksdóttir

Nýjar eiginfjárreglur fjármálafyrirtækja. Mat á vanskilalíkum einstaklinga

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Febrúar 2006**

Eigið fé myndar kjölfestu í rekstri banka. Ef bankar búa ekki yfir nægjanlegu eigin fé er ólíklegt að þeir geti mætt ófyrirséðum skakkaföllum og er eiginfjárreglum lánastofnana ætlað að draga úr líkum á þess háttar atvikum. Nýjar eiginfjárreglur, Basel II, taka gildi í byrjun ársins 2007 og er útreikningur á útlánaáhættu með breyttu sniði frá því sem áður var. Markmiðið með reglunum er að gera útreikning banka á eiginfjárþörf áhættunæmari og geta bankar valið á milli þriggja aðferða við útreikning á eiginfjárbindingu vegna útlánaáhættu. Tvær þessara aðferða, báðar innri matsaðferðir, byggja á áhættustuðlinum „líkur á vanskilum" sem bankar þurfa sjálfir að meta út frá innri upplýsingum.

Í verkefninu er leitast við að þróa staðvæn líkön, sem spá fyrir um vanskilalíkur einstaklinga, með tölfræðilegri aðferð, nánar tiltekið logistic aðhvarfsgreiningu. Líkönin byggja á fimm mismunandi gagnasöfnum og eru notaðar fjórar aðferðir við val á stýribreytum í líkönin, þar á meðal framvirkt og afturvirkt val. Ýmis tölfræðipróf eru gerð á líkönunum til að meta mátgæði þeirra og einnig er aðgreiningarkraftur og samræmi spágilda við raunveruleg vanskil skoðað.

Meginniðurstöður verkefnisins eru að smíða má líkan sem sýnir mjög góða aðgreiningu á milli vanskilaaðila og þeirra sem flokkast ekki sem vanskilaaðilar. Líkan sem byggir á fjárhagslegum upplýsingum spáir einstaklingum. sem seinna fóru í vanskil, hærri vanskilalíkum en einstaklingum sem ekki fóru í vanskil. Aðgreining líkans sem byggir eingöngu á lýðfræðilegum breytum er hins vegar ekki nægileg og slíkt líkan er ekki vel til þess fallið að spá fyrir um vanskilalíkur einstaklinga.

Tölfræðipróf sýna fram á að marktækur munur er á milli raunverulegra og væntra vanskila en það er ekki sjálfgefið að aðgreiningarkraftur og kvörðun líkans fari saman. Líkan sem sýnir samræmi á milli raunverulegra og væntra vanskila þarf ekki endilega að hafa mikinn aðgreiningarkraft og öfugt. Næstu skref í líkanagerðinni væri að draga úr misræmi á milli raunverulegra vanskila og spáðra vanskilalíka.

Eva Dögg Kristbjörnsdóttir

Notkun árangursmælikvarða við mat á frammistöðu og vinnuframlagi starfsmanna

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Júní 2006**

Markmið þessarar ritgerðar er að varpa ljósi á mögulegar leiðir sem færar eru við að koma árangursmælikvörðum áleiðis til starfsmanna og rekja hvernig framsetning slíkra mælikvarða gæti orðið. Ritgerðin er í fimm hlutum. Fyrsti hluti er inngangur ritgerðarinnar þar sem rannsóknarspurningu er varpað fram um hvaða leiðir eru færar og skilvirkar til að skilgreina og taka í notkun mælikvarða sem hafa áhrif á vinnuframlag starfsmanna og veita upplýsingar um árangur? Í öðrum hluta er fræðileg umfjöllun, þar sem fjallað er almennt um árangursmælikvarða og árangursmælikerfi. Greint er sérstaklega frá tveimur árangursmælikerfum, það er samhæfðu árangursmati og árangurspýramídanum. Einnig er fjallað um stjórnun breytinga, fyrirtækjamenningu, árangurstengingu launa og frammistöðumat. Þriðji hlutinn greinir frá þeirri aðferðafræði sem beitt var í rannsókninni. Við nálgun á viðfangsefninu var stuðst við eigindlega aðferðafræði og notast er við margþætta tilviksathugun, opin viðtöl og önnur gögn. Í fjórða hlutanum eru settar fram tillögur um hvernig innleiða megi mælikvarða og koma þeim áleiðis til starfsmanna á árangursríkan hátt. Tillögurnar eru unnar út frá raundæmi ritgerðarinnar sem var lyfjafyrirtækið Actavis hf. og var framleiðslusviðið sérstaklega skoðað. Sett er upp aðgerðaráætlun um hvernig innleiða megi árangursmælikvarða. Tillögur að umbunarkerfi og mælikvörðum má einnig finna í kaflanum. Fimmti og síðasti hlutinn er umræðuhluti þar sem almennt er fjallað um niðurstöður og þær settar í samhengi við fræðilega umfjöllun.

Fara má mismunandi leiðir til þess að skilgreina og innleiða mælikvarða sem veita upplýsingar um árangur starfsmanna. Mikilvægt er að „klæðskerasníða” og þróa slíka lausn að forsendum og aðstæðum hverju sinni. Núverandi forsendur innan Actavis hf. gefa til kynna að innleiðing mælikvarða geti orðið skilvirk ef tekið er tillit þeirra þátta sem gera innleiðingu mælikvarða árangursríka. Meðal annars þarf að huga að því að mælikvarðar byggi á skilgreindri stefnu fyrirtækis og varast ber að hafa þá of flókna eða of marga. Að ýmsu er þó að hyggja þegar leggja á af stað í svo miklar breytingar og því ber að stíga hægt til jarðar og huga vel að þeim hættum sem geta leynst á leiðinni.

Guðmundur Tryggvason

Fjármögnun fyrirtækja

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Október 2002**

Samkvæmt hagkvæmustu röð fjármögnunarvalkosta Myers á sambandið á milli skuldsetningar og góðrar arðsemi eigin fjár að vera neikvætt. Ástæður þessa eru að fyrirtæki vilja almennt frekar fjármagna sig með innra fjármagni en ytra vegna kostnaðar af ósamhverfum upplýsingum á milli ólíkra aðila á markaðnum. Félög með mikla arðsemi eigin fjár og mikinn óráðstafaðan hagnað þurfa almennt síður á utanaðkomandi fjármagni að halda eins og lántökum þar sem þau geta gengið í sína innri sjóði til fjármögnunar. Vegna þessa velja þau óráðstafaðan hagnað sem fyrsta fjármögnunarvalkost þar sem þessi kostur er fljótlegastur og jafnframt sá ódýrasti sem í boði er. Ætlunin er hér að kanna hvort umræddar kenningar eigi við fyrirtækin innan Kauphallar Íslands hf. að þessu leyti, þ.e hvort þau fylgi kenningum Myers um röð hagkvæmustu fjármögnunarvalkosta. Niðurstöðurnar voru eftirfarandi þegar kannað var sambandið til heildarskulda:

Aðhvarfstölfræði	
Fjölliða R (Multiple R)	0,2771
R^2 (R Square)	0,0768
Aðfellt R^2 (Adjusted R Square)	0,0692
Staðalskekkja (Standard Error)	13,9711
Athuganir (Observations)	123

Breytileikagreining (ANOVA)

	df	***SS***	***MS***	***F***	***Marktekt F***
Aðhvarf (Regression)	1	1.964,6639	1.964,6639	10,0653	0,0019
Leif (Residual)	121	23.618,1916	195,1917		
Samtals (Total)	122	25.582,8555			

	Stuðlar	***Staðalskekkja***	***t - gildi***	***p - gildi***
Ássnið (Intercept)	65,5274	1,3504	48,5242	0,0000
X – breyta (X Variable)	-0,1706	0,0538	-3,1726	0,0019

Eins og sést er útskýringarmáttur líkansins mjög hár eða 7,67%. T- gildi betastuðlanna eru líka mjög há og með þeim formerkjum sem búast mátti við, þ.e neikvæð. Því er vel greinilegt að neikvætt samband virðist vera á milli aukinnar arðsemi eigin fjár og heildar skuldsetningar fyrirtækjanna innan Kauphallarinnar sem er marktækt með marktæknistuðlinum 1%. Þessi niðurstaða styrkir þá tilgátu að fyrirtæki innan Kauphallar Íslands hf. fylgi hugsanlega kenningum Myers almennt um röð hagkvæmustu fjármögnunarvalkosta þegar innri arðsemi

þeirra er mikil og velji óráðstafaðan hagnað sem sinn fyrsta fjármögnunarvalkost, a.m.k til skamms tíma litið.[1]

[1] Fyrirtæki með mikla fjárfestingarmöguleika vegna arðsamra verkefna þurfa að sjálfsögðu oft að leita eftir lántökum til lengri tíma litið þegar kyrrsetti hagnaðurinn dugar ekki til.

Guðrún Una Valsdóttir

Íslenskar og erlendar gagnarunur: Samanburður á réttmæti VaR líkana á árunum 1997-2003

Leiðbeinandi: Jón Daníelsson **Október 2003**

Í þessari ritgerð er athugað hvort þekkt áhættulíkön sem mæla VaR (value at risk) séu jafn oft góð þegar litið er á áhættu íslenskra hlutabréfa og gengisáhættu hérlendis og þegar litið er á áhættu erlendra hlutabréfa og gengisáhættu erlendis. Þetta er gert með því að nota bakprófun á söguleg gögn um VaR annars vegar og daglega ávöxtun hins vegar.

Í rannsókninni eru fjögur VaR líkön notuð. Líkön byggð á sögulegri hermun, Riskmetrics aðferðarfræðinni og Student t dreifingunni, og líkan byggt á jaðargildakenningunni. Við 95% öryggismörk kom Riskmetrics líkanið best út en við hærri öryggismörk kom söguleg hermun best út.

Niðurstöður voru þær að við 95% öryggismörk var ekkert líkananna að koma mun betur út á erlendu gagnarununum en þeim íslensku. Almennt voru niðurstöður sambærilegar fyrri rannsóknum. Við 99% öryggismörk var einungis jaðargildakenningin að koma mun betur út á erlendum gögnum en á íslenskum gögnum. Við 99% öryggismörk var tilhneiging hjá öllum líkönunum að sýna meira vanmat í VaR útreikningum fyrir gengisáhættu hérlendis en erlendis. Við 99.6% öryggismörk kemur söguleg hermun aðeins betur út fyrir erlendu gögnin. Riskmetrics aðferðarfræðin og líkan byggt á Student t dreifingunni koma svipað út þegar litið er á heildarniðurstöður fyrir erlend og íslensk gögn. VaR mælingar útfrá jaðargildakenningunni koma hins vegar aðeins betur út fyrir erlendu gagnarunurnar við 99.6% öryggismörk en þó ekki eins vel og söguleg hermun.

Gústaf Steingrímsson

Árangur vinsællar viðskiptareglu á íslenska hlutabréfamarkaðnum

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Júní 2007**

Rannsóknin gekk út á að athuga hvort að hægt væri að spá fyrir um ávöxtun á íslenska hlutabréfamarkaðnum með því að nota til þess einfalda viðskiptareglu innan tæknigreiningar; hlaupandi meðaltal (HM). Spágetan var athuguð með því beita viðskiptareglunni á Úrvalsvísitöluna yfir tímabilið frá 5. janúar 1993 til 21. desember árið 2005. Gildin sem sett voru á HM voru; 50, 150 og 200 dagar. Teknar voru allar daglegar ávöxtunarmælingar vísitölunnar á ofangreindu tímabili og þeim skipt í tvo flokka; kaupskilaboð og söluskilaboð. Skiptingin fór fram með þeim hætti að þegar vísitalan var fyrir ofan sitt HM var um að ræða kaupskilaboð á þeim tímapunkti. Þeir tímapunktar þar sem vísitalan var fyrir neðan HM voru síðan söluskilaboð. Meðalávöxtun kaupskilaboða var í öllum tilfellum jákvæð en meðalávöxtun söluskilaboða í öllum tilfellum neikvæð.

Notuð var svokölluð Bootstrap-aðferð til að greina með tölfræðilegum hætti hvort að góður árangur HM við að spá fyrir um hækkunar- og lækkunartímabil markaðarins gæti skýrst af tveimur þekktum líkönum, sem notuð hafa verið til að lýsa verðþróun á hlutabréfamarkaði; fyrstu gráðu sjálffylgni í daglegri ávöxtun og slembiferli. Niðurstaðan er að hvorugt líkanið kemst nálægt því að skýra góðan árangur viðskiptareglunnar. Gerður var samanburður á árangri af notkun viðskiptareglunnar og kaupa-og-halda aðferðarinnar. Viðskiptareglan gaf umtalsvert betri árangur í öllum tilfellum nema einu hvort sem 1% viðskiptakostnaður var tekinn með í reikninginn eða ekki. Fyrirfram hefði mátt búast við því að betri árangur viðskiptareglunnar skýrðist af meiri áhættu í notkun hennar. Það var ekki uppi á teningnum þar sem áhætta af notkun viðskiptareglunnar var minni en kaupa og halda.

Umtalsverð óskilvirkni virðist vera til staðar á íslenska hlutabréfamarkaðnum. Venjan er að skilvirkni markaða vaxi með auknum þroska þeirra og hærri aldri. Niðurstaða rannsóknarinnar bendir til gagnstæðrar þróunar. Þannig virðist sem að óskilvirkni íslenska markaðarins hafi aukist fremur en minnkað yfir tíma. Það birtist í því að mismunurinn í meðalávöxtun kaupskilaboða og söluskilaboða var meiri á seinna hluta alls þess tímabils, sem skoðað var, en á fyrri hluta þess. Það bendir til þess að enn kunni að vera góð tækifæri til notkunar viðskiptareglunnar á íslenska markaðnum.

Hafsteinn Hafsteinsson

Cost at Risk. Estimating the interest rate cost of the domestic non-indexed government loan portfolio

Leiðbeinandi: Haukur C. Benediktsson **Október 2004**

Ritgerðin fjallar um aðferðaferðarfræði Cost at Risk við mat á áhættu vaxtakostnaðar lánasafns ríkissjóðs Íslands. Þessi aðferðarfræði er nú almennt viðurkennd til að spá fyrir um áhættu vaxtakostnaðar lánasafns ríkissjóða. Lánasýslur notuðust einkum við líftímamarkmið og jöfnun greiðsluferla til að lágmarka áhættu vaxtakostnaðar, en þá er árangur skuldstýringar ríkissjóða ekki mælanlegur. Cost at Risk gefur möguleika á að mæla árangur og áhættu við mismunandi aðferðir við skuldstýringu ríkissjóða. Cost at Risk skilgreinir áhættu sem hámarksbreytingu sem getur orðið á vaxtakostnaði ríkissjóðs með gefinni vissu, yfirleitt 95%. Aðferðarfræðin byggir á nokkrum lykilþáttum:

- Setja upp vaxtaferla og búa til vaxtamódel sem sniðið er að vaxtaferlunum með tölfræðilega marktækum niðurstöðum. Í ritgerðinni var notast við CIR vaxta-módelið, en til að setja upp vaxtaferlana var notast við Nelson-Siegel-Svenson aðferðina.
- Vaxtamódelið er notað til að setja upp mismunandi sviðsmyndir vaxtaþróunar sem eru notaðar til að búa til líkindadreifingu framtíðar vaxtakostnaðar lánasafns ríkissjóðs. Vaxtamódelið var sett upp og stikar þess stilltir með General Methods of Moments matsaðferðinni.
- Líkan fyrir vaxtakostnað ríkissjóðs var útbúið og framtíðarvaxtakostnaður byggður á þeim sviðsmyndum vaxtaþróunar sem vaxtamódelið bjó til. Þetta gefur líkindadreifingu vaxtakostnaðar. Könnuð voru nokkur ár aftur í tímann til að stilla af módelin og mæla áreiðanleika þeirra. Monte Carlo aðferðin var notuð við að draga fram líkindadreifingu framtíðarvaxtakostnaðar ríkissjóðs.

Niðurstaðan var heilstætt líkan sem með ásættanlegum árangri mældi áhættu vaxtakostnaðar ríkissjóðs að minnsta kosti eitt ár fram í tímann. Betri árangri væri hægt að ná með nákvæmara vaxtamódeli en CIR og nákvæmari gögnum lengra aftur í tímann, en áreiðanleg gögn um vaxtaþróun íslenskra ríkisskuldabréfa þar sem markaður er virkur eru varla til lengra en 3 ár aftur í tímann.

Haukur Snær Hauksson

Framsæknar fjárfestingar íslenskra lífeyrissjóða

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Október 2007**

Ritgerðin fjallar um stöðu framsækinna fjárfestinga (e. alternative assets) hjá íslenskum lífeyrissjóðum, þróun þeirra undanfarin ár, vægi í fjárfestingastefnum og reynt er að leggja mat á það hvort tilefni sé til að auka við vægi þessa eignaflokks.

Ritgerðin samanstendur af almennri umfjöllun um íslenska lífeyrissjóðakerfið, stærð þess og vöxt, sögulega eignasamsetningu og fjárfestingarheimildir. Fjallað er almennt um framsæknar fjárfestingar, einkenni þeirra, fjárfestingaraðferðir, stærð markaðar og kosti og galla slíkra fjárfestinga. Þá er eignasamsetning erlendra lífeyrissjóða skoðuð; bæði eignasamsetning landa í heild sinni og eignasamsetning einstakra sjóða og sérstaklega litið til framsækinna fjárfestinga. Vægi framsækinna fjárfestinga hjá 12 stærstu lífeyrissjóðum landsins er skoðuð sérstaklega og voru þær upplýsingar fengnar úr ársreikningum sjóðanna. Auk þess er farið yfir framsæknar fjárfestingar í fjárfestingastefnum þessara sömu sjóða.

Stærstur hluti ritgerðarinnar fer í útreikninga á framföllum (e. efficient frontiers) eignasafna, bæði með framsæknum fjárfestingum og án þeirra. Notast er við sögulegar ávöxtunartölur, staðalfrávik og fylgni milli eignaflokka.

Helsta niðurstaðan er sú að framsæknar fjárfestingar séu vaxandi eignaflokkur bæði hjá íslenskum og erlendum lífeyrissjóðum. Íslenskir lífeyrissjóðir eiga þó enn langt í land með að ná þeim erlendu. Framsæknar fjárfestingar passa vel inn í eignasöfn íslenskra lífeyrissjóða miðað við söguleg gögn. Eignaflokkurinn hefur sögulega góða ávöxtun, staðalfrávik sem er lægra að meðaltali en hjá erlendum hlutabréfum og fylgnin við íslensk verðbréf er í flestum tilvikum mjög lág eða neikvæð.

Helen Ólafsdóttir

Samrunar fyrirtækja. Leiða samrunar til virðisaukningar?

Leiðbeinendur: Haukur C. Benediktsson og Axel Hall Febrúar 2004

Undanfarin ár og áratugi hefur samrunum fyrirtækja fjölgað stöðugt í alþjóðlegu viðskiptalífi. Líkurnar á því að starfsmenn fyrirtækja gangi í gegnum samruna á starfsævi sinni hafa aldrei verið eins miklar og um þessar mundir og engin teikn eru á lofti um að þær eigi eftir að minnka á komandi árum. Ísland er að engu undanskilið þeirri þróun. Alþjóðleg samkeppni fyrirtækja hefur aukist á undanförnum árum með auknu frelsi í viðskiptum. Tækniframfarir hafa leitt til þess að fyrirtæki á sviði fjarskipta og fjölmiðla hafa í auknum mæli sameinast í því augnamiði að leita hagræðingar. Afnám reglugerða er takmarka samkeppni hefur einnig verið hvati til samruna hjá flugfélögum, fjármálafyrirtækjum, fjarskiptafyrirtækjum og jafnvel ríkisreknum fyrirtækjum. Breytt rekstrarumhverfi og rekstrarskilyrði eru ein aðalforsenda fyrir sameiningu annarra fyrirtækja, Ef fram heldur sem horfir á samrunum eftir að fjölga enn meira á næstu árum og því bendir flest til þess að samrunar eigi eftir að hafa gríðarleg áhrif í samkeppnisumhverfi alþjóðahagkerfisins. Í ljósi þess er áhugavert að kynna sér málefni þeirra ítarlega.

Meginviðfangsefni þessarar ritgerðar er að kanna árangur samruna fyrir eigendur fyrirtækja, þ.e. hvort að samruni leiði til virðisaukningar. Framkvæmd var rannsókn á bandarískum fyrirtækjum sem öll gengu í gegnum samruna á árunum 1994 - 1996. Skammtímaáhrif samruna voru fyrst könnuð með atburðarannsókn, þar sem kannað var hvort hluthafar félaganna fengu umframávöxtun innan ákveðins atburðaglugga sem tengdur var tilkynningunni um samrunann. Einnig voru áhrif samruna á árangur könnuð ef horft var til lengra tímabils með kennitölusamanburði.

Tímabilin sem stuðst var við miðuðust við fjögur ár fyrir og eftir samruna félaganna. Leitast var við að svara þeirri spurningu hvort samrunar færðu eigendum sínum aukna arðsemi og var stuðst við árangursmælikvarðann, *handbært fé frá rekstri / markaðsvirði eigna í upphafi árs.* Áhugaverðara hefði verið að gera slíka rannsókn á íslenskum fyrirtækjum, en sökum þess hversu fáir stórir samrunar hafa orðið á skráðum íslenskum félögum og gögn til slíkrar rannsóknar því takmörkuð, var ákveðið að styðjast við bandarísk fyrirtæki í rannsókninni.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru síðan bornar saman við aðrar sambærilegar erlendar rannsóknir. Auk umræddrar rannsóknar er í ritgerðinni einnig fjallað um samruna og yfirtökur fyrirtækja út frá framkvæmd og fræðilegu sjónarmiði.

Helga Óskarsdóttir

Verðmætamat ríkiseigna

Leiðbeinendur: Gylfi Magnússon og Eggert Claessen Febrúar 2003

Nokkur umræða hefur verið um að innleiða áþreifanlegar eignir inn í íslenska ríkisreikninginn en í dag er efnahagsreikningurinn settur fram með peningalegum eignum og veltufjármunum en ekki með öðrum áþreifanlegum eignum. Þetta var mjög áhugavert verkefni en frekar erfiðlega gekk að fá heimildir bæði innlendar og erlendar um skoðanaskipti á því hvort ríkisreikningur ætti að innihalda áþreifanlegar eignir eða ekki. Nokkur fræðiskrif var hægt að nálgast um almennt rekstraruppgjör en fátítt var að þau tækju sérstaklega á efnahagsreikningi þjóðar.

Telja má að umræða um þessi mál fari vaxandi hér á landi þegar nær dregur þeim tíma sem þetta mun verða framkvæmt. Eftir að hafa lagt eyrun við hvaða skoðanir t.d starfsmenn Fjársýslu ríkisins, Ríkisendurskoðunar og Fjármálaráðuneytisins hafa á þessu þá virðist ekki vera ágreiningur um að þetta sé framtíðin. Ólíkar skoðanir eru á því hve langt eigi að ganga í verðmati og skráningu eigna. Flestir telja að fastafjármuni eigi að skrá en færri eru fylgjandi skráningu á náttúruauðlindum og óáþreifanlegum eignum. Enn aðrir telja að ganga eigi lengra og skrá lífeyrisskuldbindingar ríkisins fram í tímann. Árið 2001 var 38% allra eigna í efnahagsreikningi Svíþjóðar áþreifanlegar og óáþreifanlegar eignir. Vegir eru 23% af verðmæti áþreifanlegra eigna og 20% járnbrautarteinar. Samkvæmt þessum tölum þá skiptir miklu máli í ríkisreikningi hvort slíkar upphæðir eru gjaldfærðar eða eignfærðar.

Hugsanlega væri hægt að ganga alla leið innan stofnana þar sem hægt er að hafa áþreifanlegar eignir í ársreikningi og árangursmælingu fyrir stofnanir og ráðuneyti. Ríkisreikningur ríkissjóðs yrði áfram eins og hann er í dag með greiðslugrunn innan árs (þ.e. mánaðarlega er gefið út greiðsluyfirlit stofnana víð ríkissjóð) og rekstargrunnsforsendu í árslok. Þetta er eitt af mörgum sjónarmiðum en það er hlutverk stjórnvalda að ákveða hvaða sjónarmið verður ofan á eða hvað langt á að ganga í að skrá áþreifanlegar og óáþreifanlegar eignir inn í efnahagsreikning ríkissjóðs.

Rannsóknin leiddi í ljós að þjóðirnar eru allar að nota sömu aðferðir við verðmat og afskriftir, mismunandi eftir eignaflokkum. Nýsjálendingar og Ástralía skrá allar eignir: Fastafjármuni,

samfélagslegar eignir, menningareignir og náttúruauðlindir. Bretland skráir fastafjármuni, samfélagslegar eignir, menningareignir sem hægt er að verðmeta og þróunarkostnað í óáþreifanlegum eignum. Svíþjóð skráir aðeins fastafjármuni og samfélagslegar eignir.

Nýja Sjáland, Ástralía og Svíþjóð nota allar eignarhaldsfélög til þess að sjá um ríkiseignir og láta slíkt félag sjá um viðhald og umsjón með ríkiseignum. Bretland lætur stofnanir alfarið um að sjá um viðhald og verðmat. Nýja Sjáland, Ástralía og Bretland eru með fjárheimildir á rekstrargrunni en Svíþjóð er með fjárheimildir á greiðslugrunni en með nokkrum undantekningum.

Hjörleifur Arnar Waagfjörð

Fjárhæð í húfi hjá íslenskum lífeyrissjóðum. Samanburður og áreiðanleikamat mismunandi aðferða við mat á fjárhæð í húfi

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Febrúar 2004**

Í þessari ritgerð er markmiðið að fjalla um helstu aðferðir við að hanna áhættulíkön til þess að meta markaðsáhættu verðbréfasafns út frá fé í húfi (e. Value at Risk) aðferðafræðinni. Að reikna út fé í húfi fyrir lífeyrissjóð sem er settur saman út frá nálgun úr fjárfestingarmengi íslenskra lífeyrissjóða og að kanna hvernig spá hvers áhættulíkans kemur út miðað við raunverulega áhættu hverju sinni.

Teknar eru sérstaklega fyrir aðferðirnar: söguleg hermun, aldursvegin söguleg hermun, stikun á normaldreifingu, stikun á t-dreifingu með þrjár til sex frígráður og daglegt fé í húfi reiknað út miðað við forsendur hverrar aðferðar. Í ritgerðinni miðast útreikningar við verðbréfasafn sem er nálgun á fjárfestingamengi íslenskra lífeyrissjóða þ.e. meðaltalseignasamsetningu lífeyrissjóða. Þar sem íslenskir lífeyrissjóðir eiga margar tegundir eigna og útreikningar á fé í húfi verða flóknari eftir því sem eignunum fjölgar í safninu þá er til einföldunar miðað við vísitölur til að spegla eignahluta verðbréfasafnsins í ritgerðinni. Eignir lífeyrissjóða eru að hluta í erlendri mynt og í ritgerðinni er tekið tillit til áhættu af gjaldmiðlabreytingum svo og áhættunni sem fylgir öðrum gengissveiflum á markaði.

Ritgerðinni má skipta í fernt, fyrsti hluti hennar lýtur að fræðilegri umfjöllun um viðfangsefnið þar sem reynt er að draga fram kosti og galla hverrar aðferðar við að meta fé í húfi og útskýra uppbyggingu hvers líkans. Í öðrum hluta er fjallað um viðmið á eignasamsetningu verðbréfasafnsins og um ákvörðun á hlutfalli hverrar vísitölu í safninu. Eðli og samsetning vísitalna sem notaðar eru til að spegla hvern eignahluta er þar næst rakin, fjallað um hvernig tekið er á greiðslufallsáhættu lífeyrissjóðslána í eigu safnsins og hvernig greiðslufallsáhættan er tekin inn í fé í húfi útreikninga.

Í þriðja hluta eru settar fram niðurstöður útreiknings á daglegu fé í húfi út frá hverri aðferð, lögfræðilegir eiginleikar ávöxtunar og samsvörun við normal- og t-dreifingu könnuð. Fjórði hluti eru niðurstöður bakprófunar á útreikningi á daglegu fé í húfi frá 4.1.2000 til 12.6.2003

eða um 841 skipti sem bakprófað er. Að lokum er farið í útreikninga á fé í húfi til lengri tíma út frá stikun á normal- og t-dreifingu með fimm og sex frígráðum.

Hjörtur Harðarson

Áhættustjórnun og afleiður. Notkun afleiða við lágmörkun markaðsáhættu flugfélags vegna verðbreytinga eldsneytis

Leiðbeinandi: Haukur C. Benediktsson **Október 2004**

Í ritgerðinni var skoðað hvaða áhrif verðsveiflur á olíu hafa á rekstur lággjaldaflugfélags sem flýgur á 2 áfangastaði í Evrópu á degi hverjum. Stuðst var við líkan sem gert var eftir viðskiptaáætlun frá flugfélaginu sem hóf rekstur á árinu 2003 og notað til þess að bera saman hvaða áhrif sveiflur á olíuverði og afleiður hefðu á rekstur fyrirtækisins.

Sett var upp staða þar sem þann 5.maí árið 2003 sátu stjórnendur félagsins frammi fyrir því að ákveða hvort og hvernig þeir ættu að verjast hækkandi olíuverði. Sett var fram sviðsgreining þar sem að þrjár stöður geta komið upp, olíuverð er óbreytt að ári liðnu, olíuverð lækkaði og verður 70% af verðinu 5.maí 2003 og síðan olíuverð sem var í raunverulegt þann 5.maí 2004 sem var hækkun um 55%. Með þessar þrjár ólíku útkomur var svo borið saman hvaða áhrif þær höfðu á rekstur félagsins og hver niðurstaðan var ef mismunandi afleiður voru notaðar til þess að draga úr áhættu hjá félaginu annars vegar eða engin áhættustjórnun var til staðar hins vegar.

Fyrst var skoðað áhrif á félagið án áhættuvarna. Þá hver niðurstaðan var þegar að kaupréttir með 1. árs líftíma voru notaðir. Einnig voru kaupréttir með 4 mánaða líftíma skoðaðir. Síðan voru framtíðarsamningar notaðir og að lokum ef að fyrirtækið gerði skiptasamning.
Hinar mismunandi niðurstöður voru síðan bornar saman til þess að reyna að varpa ljósi á hvað væri best fyrir fyrirtækið að gera. Mælieiningin sem var notuð er framlegð fyrir skatta (hagnaður fyrir skatta / heildartekjum). Hámarks og lágmarks framlegð var fundin fyrir þær þrjár tegundir afleiða sem notaðar voru og þegar engar afleiður voru notaðar.

Ef engin vörn var notuð var mesta framlegð 12,10% og minnsta framlegð 5,97%, mismunur á framlegð er 6,13%. Ef vilnun var notuð var mesta framlegð 11,48% og minnsta 6,28% mismunur 5,19%. Með framtíðarsamning var mesta framlegð 9,87% og minnsta 7,07% mismunur 2,80%. Með skiptasamning var mesta framlegð 9,87% og minnsta 7,07% mismunur 2,80%.

Hæsta gildið sem fæst er þegar engin vörn er notuð og verðbreytingar eru hagstæðar. Einnig sést að lægsta gildið er þegar engin vörn er notuð og verðbreytingar eru óhagstæðar. Vilnunin hefur háa framlegð undir öllum kringumstæðum. Skiptasamningurinn og framtíðar-samningurinn hafa mjög litlar sveiflur í framlegð. Ef borin eru saman hæsta og lægsta gildi sést að hjá engri vörn er mismunurinn 6,13%, vilnuninni 5,19% og framtíðarsamningnum og skiptasamningnum 2,80%

Skiptasamningurinn og framtíðarsamningurinn eru ekki með miklar sveiflur í framlegðinni undir ólíkum kringumstæðum. Vilnanirnar hefur mjög áþekka framlegð undir öllum kringumstæðum og þær hafa þann góða kost að hagnaður hlýst ef að verðbreytingar verða fyrirtækinu hagstæðar. Ef engin vörn er notuð og verðbreytingar verða fyrirtækinu hagstæðar þá verður hæsta framlegðin af öllum mögulegum útkomum, en gerist það að verðbreytingarnar verði neikvæðar er framlegðin sú lægsta sem getur orðið af mögulegum útkomum.

Hlynur Ómar Svavarsson

Hedge Porfolio and Interim Analysis

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Október 2001**

Fyrsti hluti ritgerðarinnar er fræðileg úttekt á helstu stýritækjum við stöðutöku m.a.VaR. Annar hlutinn samanstendur af kynningu á IAS 39 endurskoðunarstaðlinum og áhættu. Í þriðja hluta er síðan rætt um mikilvægi IAS 39 staðalsins í fjárhagsbókhaldi fyrirtækja.

Íslensk innflutnings-og útflutningsfyrirtæki standa frammi fyrir því að bóka gengisstöðu sína samkvæmt IAS 39 staðlinum við inngöngu Íslands í myntbandalag Evrópu: ERM2. Vegna vandkvæða við mat á áhættustýringu innlendra gjaldmiðla við erlenda stöðutöku er því vert að íhuga samhliða upptöku IAS 39 staðalsins aðra möguleika við skráninguna.

Sem dæmi um mjög frammúrstefnulega lausn, en sem vert væri að íhuga er að sniðganga IAS 39 staðalinn og leita einfaldari lausna við skráningu gengishagnaðar í ársreikningum. Lausnin felst í því að skilgreina áhættustyrkingu, (hedge) samhliða stöðutöku sem tekjur.

Stór bandarísk fyrirtæki sem hafa tileinkað sér verkreglur FAS 133 staðalsins hafa tekið út hversu mikið arðsemi hlutabréfa ykist við það að losna við launakostnað vegna eftirlit og dags daglega meðhöndlun vogunarsamninga og annarrar erlendar gjaldeyrisvogunar. Niðurstaðan er sú að hagkvæmasta lausnin væri að sniðganga IAS 39 staðalinn fyrir utan fáeinar undantekningar sem lúta að langtíma vaxtaskiptasamningum og lausafjárvörnum.

Fyrir íslensk fyrirtæki gæti því að vissu marki verið réttlætanlegt að sniðganga IAS 39 staðalinn án þess þó að gefa staðalinn algerlega upp á bátinn, þar sem eftir stendur krafan um að allar eigni fyrirtækjanna verður að meta á raunvirði2 á efnahagsreikning fyrirtækja.

---

[2] FASB fair value approach. In May 2007, the Board voted to develop a fair value approach to hedge accounting. The approach would eliminate many elements that exist under the current hedge accounting model, including bifurcation-by-risk, the shortcut method, critical terms match, and the requirement to quantitatively assess effectiveness in order to qualify for hedge accounting. The approach would also require independently measuring the hedging instrument and hedged item (hypothetical derivative for forecasted transactions) for all changes in fair value.

Hreinn Hrafnkelsson

Samrunar og yfirtökur fyrirtækja á íslenskum hlutabréfamarkaði 2000-2003

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Febrúar 2004**

Í ritgerðinni er fjallað um samruna og yfirtökur fyrirtækja á íslenskum hlutabréfamarkaði árin 2000-2003, með áherslu á umfang þeirra, ástæður og áhrif á hag hluthafa í viðkomandi félögum.

Í fyrstu köflum ritgerðarinnar er fjallað um þær lagalegu aðferðir sem algengast er að nota við samruna og yfirtökur, auk þess sem farið er yfir þau lög sem hér gilda varðandi samruna og yfirtökur. Í þeirri umfjöllun er sérstaklega horft til lagarammans í nágrannalöndum okkar, sem og væntanlegrar tilskipunar ESB um yfirtökutilboð.

Að því loknu er fjallað ítarlega um þróun samruna og yfirtaka á Íslandi 2000-2003 og umfang þeirra og einkenni skoðuð. Þá er einnig rætt um það hvaða áhrif samrunar og yfirtökur hafa haft á íslenskan hlutabréfamarkað síðastliðin ár. Loks er skoðað hvaða áhrif samrunar og yfirtökur á Íslandi hafa haft á hag hluthafa í viðkomandi félögum, í gegnum breytingar á gengi hlutabréfa viðkomandi félaga og niðurstöðurnar bornar saman við niðurstöður erlendra rannsókna.

Helstu niðurstöður: Samrunar og yfirtökur hafa haft mikil áhrif á íslenskt viðskiptalíf og íslenskan hlutabréfamarkað undanfarin ár. Alls voru 70 stórir samrunar og yfirtökur íslenskra félaga sem áttu sér stað árin 2000 til 2003 þar sem annað eða bæði félögin voru skráð á íslenskan hlutabréfamarkað. Samrunar og yfirtökur hafa í mörgum tilvikum haft í för með sér umtalsverða verðmætaaukningu fyrir hluthafa í viðkomandi félögum þó einnig séu til dæmi um hið gagnstæða. Yfirtökur á innlendum og erlendum fyrirtækjum sem verið hafa í einkaeign eða erlendum félögum sem hafa verið í ríkiseign hafa oft skilað miklum árangri, væntanlega að hluta til vegna þess að ekki hefur þurft að greiða yfirverð fyrir hlutabréf í þessum félögum eins og oft er raunin með félög skráð á hlutabréfamarkað.

Lítið álag í yfirtökutilboðum hérlendis er hins vegar áberandi og hluthöfum í yfirteknum félögum hefur almennt verið boðið tiltölulega lítið yfirverð fyrir bréf sín, að minnsta kosti í samanburði við það sem gengur og gerist erlendis þar sem rannsóknir sýna að yfirtökuaðilar bjóða að meðaltali 20-35% yfirverð til að hvetja minni hluthafa til að selja bréf sín. Hérlendis

virðist slík hvatning ekki vera nauðsynleg því tilboðsverð hefur að meðaltali aðeins verið um 11% hærra en verð á markaði áður en yfirtökuskylda myndaðist.

Ef litið er á alla samruna og yfirtökur íslenskra félaga á árunum 2000 til 2003 þá sést að félögin sem tekið hafa þátt í þeim hafa að meðaltali skilað mjög svipaðri ávöxtun og úrvalsvísitalan miðað við ávöxtun 6 og 12 mánuðum eftir tilkynningu um samruna eða yfirtöku. Þannig er ávöxtun þeirra fyrirtækja sem staðið hafa í yfirtöku eða samruna 0,2% lægri en ávöxtun úrvalsvísitölunnar 6 mánuðum síðar en 1% hærri en ávöxtun úrvalsvísitölunnar 12 mánuðum síðar. Þar er reyndar um að ræða nokkuð betri árangur en gengur og gerist erlendis, því samkvæmt erlendum rannsóknum þá virðast yfirtökufélögin skila hluthöfum sínum umtalsvert lægri ávöxtun en viðmiðunarfélög eða markaðssafnið næstu 6-12 mánuði eftir að tilkynning um samruna er gefin út. Það er hins vegar nokkur munur á því hvort um er að ræða yfirtöku íslenskra fyrirtækja á innlendu eða erlendu fyrirtæki 12 mánuðum eftir hana. Þannig var ávöxtun vegna yfirtöku á innlendu fyrirtæki 4,4% lægri en ávöxtun úrvalsvísitölunnar en ávöxtun fyrirtækja sem tóku yfir erlend fyrirtæki var um 10% hærri en ávöxtun úrvalsvísitölu.

Hulda Steingrímsdóttir

Eru lífeyrissjóðir að leita á ný mið?

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Júní 2007**

Markmið þessarar rannsóknarritgerðar er að svara því hvort íslenskir lífeyrissjóðir séu opnir fyrir óhefðbundnum fjárfestingum og veita betri innsýn inn í þennan nýjan eignaflokk. Óhefðbundnar fjárfestingar eru margvíslegar fjárfestingaraðferðir sem fylgja mismunandi útfærslum á fjárfestingarstefnum. Fjárfestar nota hugtakið til að lýsa fjárfestingum, öðrum en hlutabréfum og skuldabréfum. Til að nálgast viðfangsefnið betur eru tölulegar upplýsingar um fjárfestingar erlendra fagfjárfesta í þessum eignaflokki skoðaðar. Í upphafi ritgerðar er gert grein fyrir óhefðbundnum fjárfestingum, þær skilgreindar, þeirra helstu einkenni dregin fram og eiginleikar mismunandi fjárfestingarstefna innan hvers fjárfestingarflokks skoðaðir. Fjallað er um fjárfestingar erlendra fagfjárfesta og þróun þeirra á undanförnum árum. Í lokin er fjallað almennt um íslenska lífeyrissjóði og fjárfestingarstefna þeirra skoðuð með áherslu á óhefðbundnar fjárfestingar.

Rannsóknin samanstendur af fræðilegri umfjöllun, úttekt á þekktu efni og rannsókn sem byggð er á reynslu eða athugun. Hluti ritgerðarinnar er rannsókn á 15 stærstu lífeyrissjóðum landsins. Rætt var við forsvarsmenn sjóðanna og fjárfestingarstefna þeirra skoðuð. Spurt var um fjárfestingarferli sjóðanna þegar fjárfest er í nýjum eignaflokkum, núverandi óhefðbundnar fjárfestingar og áhuga á frekari fjárfestingum í eignaflokknum í framtíðinni. Einnig er lagaumhverfi íslenskra lífeyrissjóða skoðað, m.t.t. þess hvort fjárfestingar þeirra séu takmörkunum háðar.

Megin niðurstaða rannsóknarritgerðarinnar er sú að íslenskir lífeyrissjóðir eru mjög opnir fyrir óhefðbundnum fjárfestingum og hafa nú þegar gert áætlanir um slíkar fjárfestingar á komandi árum. Einnig er ljóst er að íslenskir lífeyrissjóðir standa erlendum fagfjárfestum langt að baki þegar kemur að óhefðbundnum fjárfestingum.

Ingþór Guðni Júlíusson

Fjármögnun og útvistun á umsýslu með viðskiptakröfur

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Febrúar 2007**

Með kröfuþjónustu (e.factoring) er átt við að fyrirtæki (söluaðili) selji sínar viðskiptakröfur eða veðsetji þær og fái þannig fjármagn strax sem að öðrum kosti hefði verið bundið þangað til það innheimtist á gjalddaga. Til viðbótar þessari fjármögnunarþjónustu þá bjóða kröfuaðilar (e. factor) upp á útvistunarþjónustu t.d. innheimtu á viðskiptakröfum, áhættustýringu, skráningu viðskiptamannabókhalds og ráðgjöf. Lítil umfjöllun hefur verið um kröfuþjónustu á Íslandi og ekki víst að fyrirtæki þekki almennt kosti hennar og galla. Meginmarkmið ritgerðarinnar var að bæta úr því með fræðilegri umfjöllun og rannsókn á eftirspurn eftir þessari þjónustu.

Rannsóknarspurningar ritgerðarinnar eru:
Hvaða áhrif hefur rekstrarfjárþörf á fjármagnsskipan fyrirtækja? Hvað er kröfuþjónusta og hvert er framboðið hér á landi? Hver er velta fjármögnunar í formi kröfuþjónustu? Hvers konar fyrirtæki nýta sér helst kröfuþjónustu? Hvernig fjármagna fyrirtæki á Íslandi óvænta rekstrarfjárþörf? Hver eru viðhorf íslenskra fjármálastjóra til kröfuþjónustu?

Kafli 1 er inngangur að ritgerðinni en í kafla 2 er fræðileg umfjöllun um rekstrarfjárþörf fyrirtækja. Í kafla 3 er farið yfir feril reikningsviðskipta innan fyrirtækja og helstu atriði kröfuréttar. Í kafla 4 er umfjöllun um kröfuþjónustu (e.factoring) og helstu kostir og ókostir listaðir upp. Í kafla 5 er framboð kröfuþjónustu á Íslandi kortlagt og umfjöllun um þá þjónustu. Í kafla 6 er fjallað um útvistun (e.outsourcing) sem er hluti af heildar-kröfuþjónustu. Í kafla 7 er rannsókn þar sem settar eru fram tilgátur og rannsóknarspurningum svarað með gögnum frá bönkum og sparisjóðum ásamt úrvinnslu úr könnun þar sem fjármálastjórar frá 137 íslenskum fyrirtækjum svöruðu spurningum er varða kröfuþjónustu. Að lokum er kafli þar sem farið er yfir helstu niðurstöður ritgerðarinnar.

Jakob Hans Kristjánsson

Greining áhættu ríkisskuldabréfa

Leiðbeinandi: Jón Daníelsson **Júní 2003**

Í þessari rannsókn var ætlunin að greina þrjú atriði bæði í Bretlandi og á Íslandi: Stöðu skuldabréfamarkaða (ríkisskuldabréf), breytileika og áhættu samkvæmt GARCH greiningartækisins og VaR aðferðinni. Í stuttu máli var komist að því að ríkisskuldabréf á Íslandi hafa mun hærri ávöxtun heldur en bresk ríkisskuldabréf, auk þess virðast bresk skuldabréf ekki vera að skara sérstaklega fram úr á alþjóðamælikvarða vegna þeirrar gervieftirspurnar sem ríkisstjórnin hefur sett á, hefur verð þeirra þar með hækkað vegna þess.

Ávöxtun íslensku skuldabréfanna mun hinsvegar fara lækkandi, vegna umfangsmikilla fjárfestinga í atvinnulífinu sem leiðir óbeint til minnkun eftirspurnar eftir öruggum verðbréfum, auk þess sem verðbólga mun vera talsvert hærri en hún er í dag. Talið er að bjartari framtíð fari einnig að gæta í Bretlandi en það mun eflaust ekki leiða til eins mikilla vaxtalækkana vegna lágra vaxta sem þegar er til staðar.

GARCH(l.l) greiningartækið reyndist sýna raunhæfar niðurstöður. Kyrrstaða allra skuldabréfanna var ekki brostin og engin sjálffylgni var fundin með LBQ prófi eftir að GARCH greiningin var framkvæmd. Komist var að þeirri niðurstöðu að íslensku ríkisskuldabréfin eru með meiri breytileika heldur en þau bresku. Áhættumat á VaR gildi ríkisskuldabréfa gaf síðan þær niðurstöður að íslensku ríkisskuldabréfin voru almennt með meiri áhættu, þar sem breytileikinn var meiri var hægt að álykta að áhætta bréfanna væri mest.

Jón Orri Guðjónsson

Tæknigreining á íslenskum hlutabréfamarkaði

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Júní 2006**

Sú aðferð við tímasetningu viðskipta með hlutabréf, sem byggir einvörðungu á viðskiptaupplýsingum um bréfið sjálft, nefnist tæknigreining. Í þessari ritgerð er könnuð virkni tæknigreiningar á íslenskum hlutabréfamarkaði á árunum 1997-2004. Tímabilinu er skipt í tvennt: Tímabil 1 frá 1.1.1997 til 31.12.2001, og tímabil 2 frá 1.1.2002 til 31.12.2004. Skoðuð eru gögn yfir verðþróun tveggja fyrirtækja, Íslandsbanka og Flugleiða, auk Úrvalsvísitölunnar. Fjórir flokkar af viðskiptareglum eru kannaðir: Hlaupandi meðaltöl með breytilegum eignarhaldstíma, hlaupandi meðaltöl með föstum eignarhaldstíma, stuðningur og viðnám og viðskiptamynstur, alls 30 reglur. Hver regla skapar bæði kaupmerki og sölumerki. Til að kanna spágildi reglnanna þá er óskilyrt meðalávöxtun borin saman við meðalávöxtun viðkomandi hlutabréfs (eða vísitölu) á þeim tímabilum, sem reglurnar gefa til kynna, að rétt sé að halda langri stöðu (í kjölfar kaupmerkja) eða stöðu í áhættulausum bréfum (í kjölfar sölumerkja). Til að kanna marktækni mismunarins á milli skilyrtrar og óskilyrtrar ávöxtunar eru t-gildi notuð. Auk þess eru t-gildi notuð til að kanna hvort mismunurinn á milli meðalávöxtunar skilyrtrar við kauptímabil og sölutímabil sé marktækt frábrugðinn núlli. Í ljós kemur að almennt fyrir Úrvalsvísitöluna og Íslandsbanka er meðalávöxtunin skilyrt við kauptímabil hærri en sú óskilyrta og meðalávöxtun skilyrt við sölutímabil lægri. Fyrir Flugleiðir eru niðurstöðurnar mun blendnari. Mismunurinn er ekki marktækur nema í hluta tilfellanna.

Til að kanna hvernig viðskiptareglurnar standa sig að teknu tilliti til áhættu og viðskiptakostnaðar er Sharpe-hlutfall notað. Almennt standa viðskiptareglurnar sig nokkuð vel á tímabili 1. Þær reglur sem gefa hæsta Sharpe-hlutfallið innan hvers flokks reglna standa sig mun betur en hlutlausa aðferðin að kaupa í upphafi tímabils og eiga. Þær gefa hærra Sharpe-hlutfall og meiri uppsafnaða ávöxtun en hlutlausa leiðin. Vegna hættu á að góðar niðurstöður á tímabili 1 séu vegna gagnagraftrar þá er kannað hvernig bestu reglurnar af tímabili 1 standa sig á tímabili 2. Á því tímabili standa bestu reglurnar af tímabili 1 sig mun verr en áður samanborið við hlutlausu aðferðina og yfirleitt er bæði Sharpe-hlutfallið og uppsafnaða ávöxtunin lægri en með henni. Þó sýnir besta reglan fyrir Úrvalsvísitöluna ögn hærra Sharpe-hlutfall en hlutlausa leiðin á tímabili 2 og jafn mikla uppsafnaða ávöxtun. Því er

ekki hægt að fullyrða út frá niðurstöðum þessarar ritgerðar að tæknigreining geti skilað öruggum hagnaði umfram hlutlausu leiðina, leiðréttum fyrir viðskiptakostnaði og áhættu.

Kristján Björgvinsson

Er hagstætt að leigja fasteignir í stað þess að eiga þær?

Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson **Júní 2003**

Ritgerðin hefst á umfjöllun um fasteignafélög, þ.e. fyrirtæki sem sérhæfa sig í að eiga og reka fasteignir til útleigu. Fjallað er um þróun fasteignafélaga hér á landi undanfarna áratugi. Einnig er komið inn á ástæður fyrir því af hverju fyrirtæki velja þann kost að leigja frekar en að eiga það húsnæði sem þau nýta undir starfsemi sína. Megin efni ritgerðarinnar fjallar um hagkvæmnisútreikninga á því hvort það borgi sig fyrir Sjóvá-Almennar að selja sínar fasteignir og endurleigja þær. Við útreikningana er notað núvirt nettó greiðsluflæði. Forsendurnar sem notaðar eru byggja á rauntölum úr bókhaldi Sjóvá-Almennra og hugmyndum aðila um aðkomu Sjóvá-Almennra að fasteignafélagi með fasteignir fyrirtækisins.

Fjallað er um þær aðferðir sem mögulegar eru við mat á fjárfestingarkostum. Þó nokkur umfjöllun er um þær forsendur sem notaðar eru í hagkvæmnisútreikningunum, enda eru þær lykillinn að niðurstöðunum. Fjárhagsskipan vátryggingarfélaga er uppbyggð á annan hátt en hefðbundinna fyrirtækja. Hjá vátryggingarfélögum er vátryggingarskuldin stór hluti af fjármögnun þeirra, en hún ber ekki vexti. Fjallað er ýtarlega um þá ávöxtunarkröfu sem talið er að eigi að nota og niðurstaða er fengin þar sem vátryggingarskuldin er tekin með í útreikning á vogaðri ávöxtunarkröfu (e. weighted average cost of capital) með álagi á lánsvexti. Næmni einstakra liða í útreikningunum er skoðað. Í þessum útreikningum kemur í ljós að tveir þættir skipta megin máli, annars vegar ávöxtunarkrafa sem notuð er og hins vegar hvernig tengsl húsaleigunnar er við söluverð viðkomandi fasteigna. Niðurstaðan er sú að, m.v. þær forsendur sem settar eru fram í ritgerðinni, er óhagkvæmt fyrir Sjóvá-Almennar að fara þessa leið.

Farið er í gegnum sömu hagkvæmnisútreikninga fyrir sveitarfélag, þar sem tölur frá Sjóvá-Almennum eru yfirfærðar á sveitarfélagið. Þar eru Seltjarnarnesbær og Reykjanesbær hafðir sem fyrirmyndir. Við val á ávöxtunarkröfu fyrir sveitarfélög er horft til þess að markmið og tilgangur sveitarfélaga er samfélagslegur og hagnaðarsjónarmið eru ekki alls ráðandi. Höfundur telur það pólitíska ákvörðun að ákvarða einhverja aðra ávöxtunarkröfu en sem

samsvarar jaðarkostnaði á nýju lánsfé og hættir sér því ekki út á þá braut. Niðurstaðan er sú að óhagkvæmt er fyrir viðkomandi sveitarfélög að fara þessa leið.

Til að reyna að geta sér til um framtíðarhorfur fasteignafélaga hér á landi er í lokin reynt að meta með grófum hætti hverjir það eru sem ættu frekar að leigja það húsnæði sem þeir nota, í stað þess að eiga það. Leitað var til tveggja viðskiptabanka með upplýsingar um skiptingu útlána þeirra í þrjá hópa viðskiptamanna, eftir því hvaða lánakjara þeir njóta. Út frá þessum upplýsingum er íslenskum fyrirtækjum skipt í þrjá hópa miðað við þá ávöxtunarkröfu sem þau ættu að gera. Þar sem ekki liggja fyrir upplýsingar um almenna fjárhagsskipan íslenskra fyrirtækja þá er ónákvæmnin mikil í niðurstöðunum. Hins vegar má ljóst vera að mikill vöxtur á eftir að verða í þessum geira á næstu árum.

Magnús Eyjólfsson

Árangur eignastýringar fyrir einstaklinga

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Febrúar 2007**

Fjárvarsla og eignastýring fyrir einstaklinga hefur þróast hratt á Íslandi frá því hún hófst í byrjun níunda áratugarins. Í þessari ritgerð er sagt frá þróun eignastýringar einstaklinga, sagt frá erlendri rannsókn, gert grein fyrir niðurstöðum könnunar meðal forstöðumanna eignastýringarfyrirtækja og rannsókn sem gerð var á eignastýringu einstaklinga. Í lok árs 2005 veittu átta fyrirtæki hér á landi eignastýringaþjónustu og hjá þeim störfuðu 66 starfsmenn við eignastýringu einstaklinga. Skjólstæðingar fyrirtækjanna sem skrifað höfðu undir samning voru 4600 og upphæð í stýringu var um 220 milljarðar króna.

Rannsóknin kannaði árangur eignastýringarfyrirtækja að teknu tilliti til kostnaðar fyrir einstaklinga. Rannsóknin leiddi í ljós að mikill munur getur verið á ávöxtun aðila sem taka að sér stýringu þrátt fyrir að sömu fjárfestingastefnu sé fylgt. Mestu munaði á ávöxtun á fjárfestingastefnu E sem inniheldur einungis hlutabréf en þar munaði 47% á milli vörsluaðila. Það sama á við um kostnað skjólstæðinga hann getur verið mjög mismunandi. Munurinn var mestur í fjárfestingastefnu C sem inniheldur 50% skuldabréf og 50% hlutabréf þar sem munurinn var tæp 300% á milli aðila.

Milen Nikolaev Nikolov

The Interplay of Default Risk and Equity Prices. Evidence from the Markets for the Icelandic Commercial Banks

Leiðbeinandi: Hersir Sigurgeirsson **Október 2006**

The objective of this master thesis is to give an overview of the theory on the issues of credit and default risk and introduce the main methods for valuation of credit risk. The structural framework of Merton (1974) which uses the option-like nature of equity with respect to the value of the firm's assets is central to the presentation. It provides economic reasoning for the intimate relationship between the value of equity and the credit risk adherent to the debt of a single firm.

The paper acknowledges the important role of the ever-growing credit derivatives market and emphasizes on the most widely traded instrument – the credit default swap (CDS). As an approximation of the credit spread the CDS is theoretically related to the level of equity prices via the structural class of valuation models.

In view of this assumption I examine the interdependence of CDS spreads and equity prices for the Icelandic commercial Banks – Kaupthing, Landsbanki and Glitnir for the first nine months of 2006. The analysis is performed in a multivariate time series framework, preceded by a theoretical presentation of the econometric tools involved – unit root tests, the vector autoregressive (VAR) model and tests for cointegration. The results of the research are subject to arbitrary interpretation giving vague indications of a dynamic relationships between CDS rates and equity prices.

Ólafur Briem

Capital Structure and the Effects of Stock Returns:

An International Perspective

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Febrúar 2005**

The thesis addresses the capital structure readjustment process of publicly traded corporations by comparing some theoretical predictions with statistical evidence from international data. The trade-off theory and pecking order theory have established themselves well in the literature but disagree about the target adjustment. The trade-off theory implies the existence of an optimal debt ratio target to which firms adjust speedily if off set by external forces. The pecking order theory advocates the absence of a target but can support debt ratio mean reversion to past levels due to the serially correlated flows of funds within firms. However, a third and most recent contribution to the literature identifies a strong correlation between debt ratio market values and stock returns. The findings imply target irrelevance and only trivial reversion to past values. Firms do not direct their corporate issuing towards readjustments in the wake of fluctuating stock returns.

The thesis uses extensive international data to analyse the behaviour of capital structure in the G-7 countries with regard to stock returns and firm characteristics. As institutional factors such as corporate governance and capital market characteristics have relevance for capital structure, the issue is addressed across the G-7 countries. The statistical results present evidence for the dependence of debt ratio market value on stock returns in all the G-7 countries. Ample corporate issuing is not used to counteract the effects of stock returns on capital structure. Leverage dependence on firm characteristics supported by orthodox theories are found most applicable in the US, UK and Japan although stock returns are by far most influential. However the debt ratio book value shows relative dependence on past values although they are found to be less so in the Anglo-American countries than continental Europe. These results point to the fact that corporate management is not interested in market based debt ratio targets. Rather, the book values might be of greater concern.

Ólafur Darri Andrason

Sveigjanleiki launa á íslenskum vinnumarkaði

Leiðbeinandi: Gylfi Zoëga **Júní 2007**

Meginviðfangsefni þessarar ritgerðar er að skoða launamyndun á Íslandi og leggja mat á launasveigjanleika. Rannsóknartilgátan: Laun á Íslandi eru ekki sveigjanleg, er sett fram og skoðuð.

Þegar stofnanaumgjörð vinnumarkaðarins er skoðuð kemur í ljós að hún er miðstýrð. Hlutfall launafólks í verkalýðsfélögum er hátt samanborið við önnur lönd, einnig hlutfall þeirra sem kjarasamningar ná til. Samræming og samvinna við kjarasamningsgerðina er jafnframt mikil og kjarasamningar bera þess merki að hagsmunir heildarinnar eru í fyrirrúmi og áherslan er lögð á að allir hópar fylgi sömu launastefnu.

Í ritgerðinni er launamyndun á Íslandi rannsökuð á grundvelli gagna úr launakönnun Hagstofu Íslands. Í ljós kemur að flestir fá að minnsta kosti hækkanir í samræmi við algengustu kjarasamningsbundnar hækkanir, en stórir hópar launafólks njóta að auki launaskriðs. Stór hluti launamyndunarinnar fer því fram utan almennra kjarasamninga. Launamyndunin á Íslandi er því ekki jafn miðstýrð og ætla mætti út frá stofnanaumgjörðinni.

Skoðun leiðir í ljós að sveigjanleiki nafnlauna byggist fyrst og fremst á tveimur þáttum: breytilegum álagsgreiðslum og breytilegum vinnutíma. Ekki er að sjá að fyrirtæki nýti sér möguleika á að færa hrein mánaðarlaun (grunnlaun) að töxtum kjarasamninga. Þar sem vinnudagur Íslendinga er bæði langur og sveiflukenndur þá liggur sveigjanleiki nafnlauna aðallega í sveigjanleika meðaltímakaups en sá sveigjanleiki reyndist umtalsverður. Þegar raunlaunin eru skoðuð kemur í ljós að þau eru mun sveigjanlegri en nafnlaunin. Sú niðurstaða kemur ekki á óvart, en það vekur þó eftirtekt hve stór hluti launafólks lækkar í raunlaunum þegar meðalkaupmáttur vex.

Samandregið má segja að sveigjanleiki á íslenskum vinnumarkaði sé mikill. Reglur um uppsagnir eru sveigjanlegar, hreyfanleiki vinnuafls er mikill, bæði milli landa og innanlands, atvinnuþátttaka og vinnutími eru sveigjanleg og launasveigjanleiki er þó nokkur.
Meginniðurstaða ritgerðarinnar er því að laun á Íslandi eru sveigjanleg.

Ólafur Helgi Þorgrímsson

Nýbyggingar og viðhald eldri bygginga á miðbæjarsvæðinu

Leiðbeinendur: Haukur C. Benediktsson og Axel Hall Febrúar 2003

Í þessari umfjöllun verður fjallað um húsabyggð frá ýmsum sjónarhornum. Gamlar og nýjar byggingar prýða Reykjavík og nú er svo komið að ný byggingarhverfi eru í mikilli fjarlægð frá miðbænum og því vill fólk nú búa í nýjum húsum nær miðbænum. Viðfangsefni ritgerðarinnar er að sjá hvort það borgi sig fjárhagslega að byggja ný hús með því að rífa gömlu húsin sem fyrir eru á viðkomandi byggingarreit.

Fjallað er um byggðaþróun í Reykjavík, þróun byggðar frá upphafi til okkar tíma og hvers vegna byggðin hefur stækkað svona ört. Umfjöllun er um þróun einstakra svæða og hvernig svæði endur-uppbyggjast af einkaaðilum og hinu opinbera. Þessir tveir aðilar vinna oft saman og finna út hvaða valkostir eru bestir svo enduruppbygging sé möguleg. Byggingariðnaðurinn er mjög viðkvæmur fyrir hagsveiflum og skiptir því miklu máli hvert framboð og eftirspurn er eftir nýjum húseignum. Fyrirtæki í byggingariðnaðinum eru mjög háð þessum sveiflum ásamt verðlagi fasteigna. Ef verðlag er of lágt og eftirspurn lítil verður mikill samdráttur í byggingariðnaðinum og atvinnuleysi eykst til muna. Það fer mikið eftir efnahag einstaklinga hvar þeir búa í borgum. Í blönduðum byggðum þar sem fyrirtæki og einstaklingar eru myndast jafnvægi þannig að staðsetning þeirra verður mismunandi.

Sýnt er fram á hvernig borgir geta stuðlað að enduruppbyggingu svæða með því að koma inn í uppkaup á hverfum og gera enduruppbyggingu því mögulega. Þessi framkvæmd hefur verið nefnd fjármögnun enduruppbyggingar með skattaukningu (FEMS). Einnig hafa borgir styrkt uppbyggingu í gömlum hverfum með styrkjum. Ekki þýðir að rífa hvað sem er niður til enduruppbyggingar því sum hús eru friðuð og önnur vernduð. Þegar gömlu húsunum er haldið við þarf að huga að efniseiginleikum byggingarefna í húsunum. Áraun á byggingar er mikil hér á landi, sérstaklega á þök, þakefni, steypta veggi og lárétta fleti, glugga, hurðir og ýmsa aðra þætti. Tíðni viðhalds á þessum þáttum og kostnaður er í samræmi við það.

Nýbyggingar eru vandasamar í byggingu og huga þarf að mörgum þáttum til að dæmið gangi upp. Ferill nýbyggingar frá upphafi til enda er langur og margir aðilar taka þátt í honum. Ef rétt er staðið að framkvæmdum má halda kostnaði á hinum ýmsu verkþáttum í lágmarki þótt

oft sé það erfitt þrátt fyrir góða stjórnun þar sem veðuröflin geta skemmt áætlanir. Borgin er sérstaklega spennt fyrir að byggt sé á miðbæjarsvæðinu og reynir hún eftir fremsta megni að gera uppbyggingu þar mögulega.

Rannsóknin miðar að því að sjá hvort enduruppbygging í miðbænum sé möguleg án hjálpar borgar. Þannig að tekinn er fyrir ákveðinn reitur í miðbænum þar sem 6 hús standa. Þessi hús eru keypt upp og reiknað út með núvirðisútreikningum hvort einhver af 3 valkostum sýni að það borgi sig að hefja framkvæmdir. Fyrsti möguleikinn er að kaupa upp reitinn, halda honum við og leigja hann út. Annar er að kaupa upp reitinn, byggja nýtt hús á honum og leigja það út. Og sá þriðji er að kaupa upp reitinn, byggja nýtt hús á honum og selja það strax við verklok.

Sigurgeir Örn Kortsson

Management of Exchange Rate. Risk in Theory and practice

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Október 2002**

The aim of this thesis is to explore the management of exchange rate risk in several major Icelandic and Danish corporations. A questionnaire was sent out to eighteen non-financial firms representing the Danish KFX and the Icelandic ICEX-15 indexes. The response rate of the Danish part was 56%, which is highly acceptable, and 33% of the Icelandic. The correlation between the firms' market price and the major foreign currencies were studied with OLS regression analysis and the results compared to the survey's results.

The characteristics of the hedging activities of the companies did not come as a surprise. The results are very similar to prior research on this topic but nevertheless it is surprising how common selective hedging strategies are among the firms. All the Danish companies hedge selectively and they also take a view on the market. The biggest difference between the Icelandic and the Danish firms is that the Icelandic firms rely relatively more on natural hedging techniques.

The management of exchange rate risk is very centralized in the firms, which is consistent with prior research, and the time horizon is relatively short, usually no longer then 12 months. All of the firms use forwards in their exposure management programs, but apart from that the financial instruments used vary significantly.

The results of the survey and the OLS regression analysis do indicate that in some firms risk reduction may not be the only objective of exchange rate exposure management. The results do not indicate that the most active and self-confident firms, in relation to derivative usage, have the lowest exchange rate exposure.

Svava Guðlaug Sverrisdóttir

The Disposition Effect

Leiðbeinendur: Gylfi Magnússon og Óttar Guðjónsson **Júní 2005**

In this paper the tendency of investors to hold losing stocks too long and sell winning stocks too soon is tested by examining trading records provided by an Icelandic commercial and investment bank. This tendency has been labelled **the disposition effect** by Shefrin and Statman (1985). Three main assumptions are put forward and tested. First, it is examined whether Icelandic investors exhibit the disposition effect. Second, tests are conducted to determine if there is a difference in the intensity of the effect between two groups of investors, professional and non-professional. Third, it is examined whether investors display weaker disposition effect in December due to tax reasons.

The finding of this paper is that Icelandic investors seem to be reluctant to realize losses and prefer to sell winners and hold onto losers. Professional investors appear to exhibit more evident disposition effect than non-professional investors, which is not consistent with the findings of other studies on the subject. However after adjusting the data for de-listings which have been rather frequent in the Icelandic stock market in recent years, a significant difference in the intensity of the effect between the two groups of investors cannot be detected. When it comes to tax motivation the disposition effect is present in December; however, it seems that the effect is much weaker in December than the rest of the year. Despite the fact that Icelandic investors appear to display the disposition effect, it does not seem to affect their portfolio returns in a negative way since their average excess return on paper losses is higher than the average return for the stocks sold.

The first section of the paper gives a brief introduction to behavioural finance, with a focus on the disposition effect. The second section proceeds to review the behavioural literature on the disposition effect. The third section discusses the empirical study in which the data, the structure of the study and the results are described. In section four the uniqueness of the Icelandic stock market is discussed and the main factors that are influencing the results are considered. One of these factors is the number of de-listings; therefore, the data are adjusted for de-listings and the results compared. Section five discusses the ex-post returns and in section six a conclusion is made.

Þorsteinn Styrmir Jónsson

Ávöxtun og áhætta húsnæðis og annarra eignaflokka á Íslandi

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Júní 2004**

Sígilt vandamál í fármálafræðum er að vega saman ávöxtun og áhættu eigna. Þessir þættir vilja gjarnan fylgjast að þannig að aukinni ávöxtun fylgi aukin áhætta. Mönnum leikur alltaf forvitni á að vita hvernig þessu sambandi er háttað því að ef þessi fylgni er ekki til staðar gefur það tækifæri til fjárfestingar eða til að forðast hana vegna aukinnar áhættu miðað við vænta ávöxtun.

Undanfarin ár hefur ný og öflug aðferðarfræði til að skoða þetta samhengi verið að ryðja sér til rúms og er hún kölluð RiskMetrics. Með henni er hægt að reikna út áhættuvirði (e. value at risk) og samspil mismunandi eigna og eignaflokka. Þessi aðferðarfræði er notuð í rannsókninni til að skoða ávöxtun og áhættu fyrir helstu eignaflokka á Íslandi og er þá sérstaklega horft til þess hvernig húsnæði kemur inn í þessa mynd. Vegin er saman ávöxtun og áhætta nokkurra eignaflokka á Íslandi með því að reikna út áhættuvirði þeirra. Þeir eignaflokkar sem teknir eru til skoðunar eru eignir í Þýskalandi, Bretlandi og Bandaríkjunum, íslensk hlutabréf, íslensk fyrirtækjaskuldabréf og húsnæði á Íslandi. Megintilgangur rannsóknarinnar er að reyna að ná utan um fyrirtækjaskuldabréf og þá sérstaklega húsnæði samkvæmt aðferðafræði áhættuvirðisútreikninga.

Reiknað var út áhættuvirði samkvæmt fjórum aðferðum þ.e. aðferð staðgengilsvörpunar þar sem beitt var venjulegri aðferð minnstu kvaðrata, algilt áhættuvirði og hlutfallslegt áhættuvirði og að síðustu áhættuvirði samkvæmt sögulegri hermun. Gert var ráð fyrir normaldreifingu þéttifallsins samkvæmt öllum aðferðunum nema aðferð sögulegrar hermunar.

Meginniðurstaðan var sú að húsnæði hefur lágt áhættuvirði og telst því góður fjárfestingarkostur og hentar vel til að draga úr áhættu í eignasöfnum. Sama niðurstaða fæst varðandi fyrirtækjaskuldabréf. Áhættuvirði erlendra eigna og íslenskra hlutabréfa var nokkru hærra en fyrr töldu flokkanna. Af samanburði við önnur lönd kom í ljós að ekki var sjálfgefið að áhættuvirði húsnæðis væri lágt t.d. var það allhátt í Bretlandi (London) og Svíþjóð. Niðurstöður þessarar rannsóknar gætu því komið fjárfestum að gagni við ákvörðun fjárfestingar í húsnæði á Íslandi.

Þór Clausen

Getur gerð viðskiptaáætlunar fyrir stofnun fyrirtækis aukið lífslíkur þess

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Febrúar 2007**

Heildarmarkmiðið með þessari rannsókn er að framkvæma athugun á því hvort gerð viðskiptaáætlunar fyrir stofnun fyrirtækis auki á einhvern hátt lífslíkur þess.

Uppbygging ritgerðarinnar er á þá leið að fjallað er um grunninn að notkun viðskiptaáætlunar, allt frá því að frumkvöðullinn fær viðskiptahugmynd, vinnur úr henni í viðskiptaáætlun og stofnar fyrirtæki í kjölfarið. Þá er lögð töluverð áhersla á að skilgreina hugmyndina að baki viðskiptaáætlun og að líta beri á hana sem stefnumótandi tæki sem á að nýtast áfram í rekstrinum eftir stofnun fyrirtækisins. Einnig er fjallað um hvernig góð viðskiptaáætlun á að líta út og mikilvægustu innviðir hennar útlistaðir.

Rannsóknin miðast svo að því að skoða hvort það að gera viðskiptaáætlun fyrir stofnun fyrirtækis leiði til betri árangurs þess í rekstri. Stefnan er að skoða feril fyrirtækja, sem stofnuð voru á árunum 1998 – 2000 á Íslandi, frá stofnun og þrjú ár fram í tímann, en sá tími segir oft til um hvort fyrirtæki muni lifa af eður ei.

Til að nálgast viðfangsefnið verður lögð töluverð áhersla á að draga fram niðurstöður erlendra rannsókna á þessu sviði, en lítið hefur farið fyrir íslenskum rannsóknum á þessu sviði hingað til. Þessar erlendu rannsóknir munu leggja grunn að þeim sjónarhornum sem velt er upp í rannsókninni og einnig leggja þær grunn að fræðilegri umfjöllun í ritgerðinni á sviði viðskiptaáætlana.

Þröstur Sigurðsson

Fjárhagur og greiðsluhæfi sveitarfélaga

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Október 2004**

Það er meginviðfangsefni þessarar ritgerðar að greina þá þætti sem mest áhrif hafa á fjárhag sveitarfélaga. Gerð er grein fyrir:

• þróun helstu stærða í fjármálum sveitarfélaga á síðasta áratug síðustu aldar

• áhrifum verkaskiptingar ríkis og sveitarfélaga á fjárhag sveitarfélaga

• hlutverki eftirlitsnefndar sveitarfélaga og aðferðum hennar við mat á fjárhag sveitarfélaga

• breytingum á reikningsskilum sveitarfélaga

• aðferðum matsfélaganna Standard and Poor's, Moody's og Fitch við mat á lánshæfi sveitarfélaga

• hvernig áhætta við skuldabréfakaup hefur áhrif á vaxtaálag

• vaxtakjörum íslenskra sveitarfélaga, hvernig þau hafa þróast og við hvaða álag þau hafa búið í skuldabréfa útboðum

• ýmsum aðferðum við mat á fjárhag sveitarfélaga m.a. aðferðafræði fylkisendurskoðanda New York fylkis

• fjallað er um "eðlilega" ávöxtunarkröfu á verkefni sveitarfélaga.

Gerð er tillaga að aðferðafræði fyrir eftirlitsnefnd með fjármálum sveitarfélaga að því hvernig eftirliti með fjármálum sveitarfélaga skuli háttað. Þá er sett fram hugmynd um það hvaða mælikvarðar verði aðgengilegir fyrir íbúa sveitarfélaganna og loks hvaða þætti sveitarstjórnarmenn hafi í huga við mat sitt á árangri í rekstri sveitarfélaganna.

Það er niðurstaða höfundar að þeir mælikvarðar sem settir hafa verið fram í reglugerð um eftirlitsnefnd með fjármálum sveitarfélaga taki ekki á þeim þáttum sem helst skipta máli í rekstri sveitarfélaga. Áherslan í reglugerðinni er of mikil á rekstrarafkomu, hagnað og uppsöfnun eigin fjár. Í ritgerðinni er sýnt fram á það að eiginfjármyndun þjóni ekki endilega hagsmunum íbúanna, hún getur í raun gengið gegn þeim. Þá skortir á að mælikvarðar þeir sem settir eru fram í reglugerðinni meti greiðsluhæfi og -getu sveitarfélaganna. Settar eru fram tillögur til úrbóta.

Eftirtaldir hafa einnig útskrifast með meistarapróf í fjármálum:

Jóhann Halldórsson
New Banking Regulation Environment. Evolution of Capital Requirements in Banking
Leiðbeinendur: Haukur C. Benediktsson og Gylfi Magnússon
Febrúar 2004

Sigurður Erlingsson
Áhættufjármagn á Íslandi 1995-2002
Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson
Október 2003

Sveinn Ragnarsson
Fjármagnsskipan fyrirtækja og umboðsvandi. Eigin fjármögnun eða lánsfjármögnun
Leiðbeinandi: Kristján Jóhannsson
Júní 2005

Meistaranám í gæða-, kostnaðar- og rekstrarstjórnun

Boðið var upp á meistaranám í gæða-, kostnaðar- og rekstrarstjórnun í fyrsta sinn skólaárið 1997-1998. Námið var hugsað sem framhaldsnám á sviði þessara fræða og þeir sem hófu nám þurftu að búa yfir almennri þekkingu á sviði viðskiptafræða. Í náminu var sérstök áhersla lögð á kostnaðargreiningu, gæðamál og reksturs fyrirtækja. Hluti af náminu fór fram við erlenda samstarfsháskóla. Uppbygging námsins var með þeim hætti að það höfðaði til góðra nemenda og skilaði íslensku atvinnulífi og samfélagi góðum starfskröftum sem leiddi til sköpunar og útbreiðslu þekkingar á sviði gæða-, kostnaðar-, og rekstrarstjórnunar. Þegar sú ákvörðun var tekin að bjóða upp á allt meistaranám við deildina var ákveðið að hætta með þessa námslínu.

Bryndís María Leifsdóttir

Gæðastjórnun í háskólum og öðrum stofnunum - tækifæri til framfara?

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Júní 2001**

Markmið ritgerðarinnar er að rannsaka gæðastjórnun í opinberum stofnunum auk þess hvernig og hvort hægt er að nýta tæki gæðastjórnunar við að byggja upp betra kennsluumhverfi í viðskipta- og hagfræðideild. Rannsóknarspurningin er: „Hver eru einkenni gæðastjórnunar í opinberum stofnunum og er hægt að nýta tæki gæðastjórnunar við að byggja upp betra kennsluumhverfi í viðskipta- og hagfræðideild?“

Í upphafi ritgerðarinnar er fjallað um gæðastjórnun og skilgreind helstu hugtökin sem notuð eru í gæðastjórnun. Einnig er farið í gæðastjórnun hjá opinberum stofnunum og þau helstu vandamál sem stjórnendur opinberra stofnana standa frammi fyrir. Til þess að gæðastjórnun hjá opinberum stofnunum sé möguleg, þá þarf menning skipulagsheildarinnar að stuðla að því að vinna stöðugt að umbótum.

EFQM líkanið fyrir opinberar stofnanir er kynnt. Helsti kostur líkansins er að það er mjög opið. Samkvæmt líkaninu er engin ein leið sem er fær til þess að ná fram umbótum í gæðum, heldur er ákveðið svigrúm fyrir skipulagsheildir að laga líkanið að sinni starfsemi. Líkanið er hægt að nota við sjálfsmat, en grunnurinn að því eru leiðbeiningar til þess að sækja um EFQM gæðaverðlaunin.

Kynnt er verkefni sem danska menntamálaráðuneytið lét gera og kallast Q-90. Þar var gerður spurningalisti sem sendir voru til viðskiptaskóla í Danmörku. Menntamálaráðuneytið lét gera samræmt mat á starfsemi skólanna, en spurningalistinn sem notaður var fylgir með ritgerðinni í viðauka. Einnig er því lýst hvernig Ringköbing Amt í Danmörku náði því að fá EFQM gæðaverðlaunin fyrir opinberar stofnanir.

Gerður er samanburður á kennslu í lyfjafræðideild og viðskipta- og hagfræðideild. Reglugerð og lög um Háskóla Íslands mynda starfsramma fyrir formlegt gæðakerfi Háskóla Íslands. Stjórnendur og kennarar háskólans þurfa að vera meðvitaðir um þann ramma sem starfa á eftir. Einnig þarf að stuðla að gæðamenningu, því menning skipulagsheildarinnar skapar

skilyrði fyrir gæðakerfið. Vísir er kominn að gæðakerfi háskólans, en þó þarf að þróa það betur.

Fjallað er um mikilvæg atriði sem þarf að huga að við uppbyggingu gæðakerfis fyrir kennslu í viðskipta- og hagfræðideild. Þegar er hafin vinna innan deildarinnar við að bæta kennsluna. Fyrsta skrefið sem deildin þarf að taka er að setja skýr markmið og framtíðarsýn fyrir starfsemina, en í lokakafla ritgerðarinnar eru tillögur varðandi það. Jafnframt væri gagnlegt að útbúa gæðahandbók sem hluta af gæðakerfinu, þar sem skráðir eru góðir starfshættir, til dæmis varðandi kennslu o.s.frv.

Starfsfólk háskólans þarf að hafa ákveðið vald til athafna og fá frelsi við að sinna sínum störfum. Til dæmis hafa allir góðir kennarar ekki endilega sömu kennsluaðferðina. Viðskipta- og hagfræðideild getur nýtt sér tæki gæðastjórnunar við að byggja upp betra kennsluumhverfi. Gott væri að mynda starfshóp innan deildarinnar, sem hefur það eina verkefni að skipuleggja og innleiða hugsun gæðastjórnunar. Þetta verkefni getur tekið nokkur ár, en verði slíkri ákvörðun framfylgt af sanngirni, áhuga og fagmennsku, mun viðskipta- og hagfræðideild verða í fremstu röð bestu viðskiptaháskóla sem völ er á.

Guðrún Björk Stefánsdóttir

Virði viðskiptavina hjá fjármálafyrirtækjum

Leiðbeinandi: Haukur C. Benediktsson **Október 2006**

Meginmarkmið með ritgerð þessari er að skýra út virði viðskiptavina fjármálafyrirtækja og mikilvægi þess að fjármálafyrirtæki þekki virði viðskiptavina sinna.

Rannsóknarspurningar ritgerðarinnar eru:

1. Hvað er virði viðskiptavina og hvernig er það fundið hjá viðskiptavinum fjármálafyrirtækja?
2. Hver er tilgangur fyrirtækja að vita virði viðskiptavina sinna?

Til að tengja fræðilega umfjöllun við íslensk fjármálafyrirtæki var byggt upp arðsemislíkan og hópur viðskiptavina hjá Sparisjóði Reykjavíkur og nágrennis (SPRON) arðsemisgreindur. Niðurstöður arðsemisgreiningarinnar voru nýttar til að áætla líftímavirði viðskiptavina og jafnframt til að aðgreina viðskiptavini sparisjóðsins í markhópa.

Kafli 1 fjallar um virði og virðishagnaðarkeðjuna og þá þætti sem hafa áhrif á virði. Í kafla 2 er rætt um hvernig fyrirtæki geta nýtt sér viðskiptasambandsstjórnun til að stýra gagnkvæmum samböndum við viðskiptavini til að auka virði þeirra. Kafli 3 og 4 fjalla um það hvernig arðsemislíkön í fjármálafyrirtækjum eru byggð upp og er aðferðafræðin nýtt til að byggja upp arðsemislíkan í SPRON. Einnig er hópur viðskiptavina SPRON arðsemisgreindur og niðurstöðurnar greindar. Kafli 5 fjallar um aðferðafræði við útreikning á líftímavirði og reiknað er út meðallíftímavirði viðskiptavina SPRON eftir aldri þeirra. Í kafla 6 er farið yfir markhópagreiningar og tilgang þeirra og jafnframt farið yfir það hvernig SPRON getur framkvæmt slíka greiningu. Að lokum er í kafla 7 farið yfir feril sem fyrirtæki geta fylgt eftir til að geta umbreytt sér í viðskiptamannamiðað fyrirtæki.

Írunn Ketilsdóttir

Advertere. Er hægt að nota samskiptagreiningu til að greina dulin skilaboð þriggja sjónvarpsauglýsinga Danske Bank?

Leiðbeinandi: Þórhallur Örn Guðlaugsson **Október 2005**

Markmið verkefnisins var að beita rannsóknaraðferðinni samskiptagreining auglýsinga á þrjár sjónvarpsauglýsingar og meta aðferðina m.t.t. sálrænna áhrifaþátta auglýsinga sem fjallað er um í ritgerðinni. Tilgangur rannsóknar var að varpa skýrari ljósi á áhrifamátt sjónvarpsauglýsinga til að greina dulin skilaboð. Þrátt fyrir nær sex áratuga tilveru sjónvarpsauglýsinga eru áhrifamáttur og árangursþættir skilaboða óljós og jafnvel dulin.

Greindar voru þrjár sjónvarpsauglýsingar frá stórum viðskiptabanka í Danmörku (Danske Bank) þar sem skilaboð bankans koma fram með óbeinum hætti og gera þannig kröfu til áhorfenda um að þeir sjálfir túlki skilaboðin. Beitt var rannsóknaraðferðinni samskiptagreining (orðræðugreining) auglýsinga sem sjaldan er beitt á sjónvarpsauglýsingar sökum margbreytileika og flókinna þátta sem falla þar að og getur reynst erfitt að lýsa í skrifuðum texta. Segja má að rannsóknaraðferðin sé óréttmæt leið til að lýsa t.d. hljóðum, andlitsdráttum, rödd, hreyfingum og samspil þessara þátta því texti getur aldrei fengið lesendur til að sjá fyrir sér sjónvarps-auglýsingar á sama hátt og þær eru í sjónvarpi.

Rannsóknaraðferðin er tímafrek, tætingsleg og ruglingsleg en þjálfaði rannsakanda til að greina og mynda dulin skilaboð. Þær auglýsingar sem voru greindar eru flóknar og bera margbrotin skilaboð en sýna aldrei með beinum hætti fram á eiginleika vörumerkisins. Flest allir sálrænir áhrifaþættir auglýsinga sem fjallað er um í ritgerðinni birtast í sjónvarpsauglýsingunum ef marka má túlkun rannsakanda. Ennfremur er ferlið óbeinn lærdómur, þ.e. ómeðvituð aðgerð við túlkun og vistun skilaboða sem geta skapað varanlegar viðhorfsbreytingar.

Ólafur Páll Magnússon

Vörustjórnun - staða vörubretta í innflutningi og framtíðarhorfur

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Júní 2005**

Á síðustu áratugum hefur stór hluti innflutnings til landsins verið með þeim hætti að vörur eru fluttar á timburbrettum í flutningsgámum, og svo er enn. Meginmarkmið ritgerðarinnar er að sýna fram á hvernig íslensk innflutningsfyrirtæki geta lækkað hjá sér kostnað með nýjum lausnum og aðferðum í innflutningi og betri nýtingu gámarýmis, ásamt því að líta í meira mæli til vörustjórnunarlegra áhrifaþátta og innleiða viðhorf vörustjórnunar.

Í því skyni er leitast við að tengja saman sterkan fræðilegan grunn og raunaðstæður í atvinnulífinu þar sem fjallað er um helstu þætti sem hafa áhrif á vörubretti í innflutningi: Nýjar tegundir, lausnir og flutningsaðferðir, vörustjórnun umbúða, umhverfisþætti og nýjar reglur á því sviði sem þegar eru farnar að hafa áhrif á alþjóðlegt umhverfi timburbretta, ásamt því að fjalla ítarlega um vannýtingu rýmis. Þá er gerð ítarleg samantekt á þeim kostnaði sem innflutningsfyrirtæki verða fyrir vegna notkunar timburbretta í innflutningi og farið yfir helstu kostnaðarliði, en sá kostnaður nemur rúmlega einum milljarði íslenskra króna á ársgrundvelli.

Loks leggur höfundur fram líkan, um vörustjórnun umbúða með áherslu á grunnferli áhrifaþátta umbúða innan aðfangakeðjunnar, staðsetningu þeirra og víxláhrif, sem byggt er á grunni ritgerðarinnar.

Eftirtaldir hafa einnig útskrifast með meistarapróf í gæðastjórnun:

Kristbjörg Edda Jóhannsdóttir
A framework for project portfolio management in new product development
Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson Október 2004

Sigrún Jónsdóttir
Ástæður, innleiðing og ávinningur ISO 9000 gæðavottunar hjá nokkrum íslenskum fyrirtækjum
Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt Júní 2006

Einar Gunnar Einarsson

Matvörumarkaðurinn á Íslandi. Orsakir og afleiðingar fákeppni - leiðir til úrbóta

Leiðbeinandi: Guðmundur Ólafsson **Febrúar 2002**

Ritgerðin hefst á því að rakin er í grófum dráttum þróunin í matvöruverslun á Íslandi frá öndverðu til okkar daga. Þá er sjónarhornið víkkað út og skoðað hver þróunin hefur verið í matvöruverslun í þeim löndum Evrópu sem Ísland hefur hvað mest samskipti við. Uppbygging markaða í þeim löndum er skoðuð og í framhaldi af því velt upp þeirri spurningu hvort ætla megi að hliðstæðra breytinga sé að vænta hér á landi. Saman við efni þessara kafla er svo fléttað umfjöllun um hnattræna tilburði tiltekinna verslanakeðja og þá einkum hinnar risavöxnu Wal-Mart keðju.

Fjallað er um breytta stöðu heildsala á íslenska matvörumarkaðnum með aukinni fákeppni. Varpað er fram þeirri spurningu hvort röng stefna þeirra í afsláttamálum sé undirrótin að þeirri fákeppni sem orðin er staðreynd á markaðnum og leiddar að því líkur að svo geti verið. Í framhaldi af þessu er fjallað um hvernig afsláttamál eru komin í ógöngur og með hvaða hætti hugsanlegt sé að snúa þeirri þróun við.

Fjallað er lítillega um skilvirka neytendasvörun og hvort forsendur hennar séu uppfylltar hér á landi. Bent er á sérstöðu íslenskra framleiðenda. Þá er fjallað stuttlega um aukið vægi einka-framleiddra vara og eðli þeirra. Breyttri kostnaðaruppbyggingu í smásöluverslun eru þessu næst gerð skil. Fjallað er um hvort hugsanlegt sé að bæta megi ákvarðanatöku með innleiðingu hlutfallalíkans sem byggir á 65:20:15 fremur en hinu vel þekkta 80:20 líkani. Smásölufyrirtækjum á hlutabréfamarkaði eru jafnframt gerð skil. Að lokum eru helstu niðurstöður dregnar saman.

Jón Haukur Arnarson

Altæk gæðastjórnun í íslenskum matvælafyrirtækjum

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Febrúar 2004**

Tilgangur rannsóknarverkefnisins var að kanna hvort íslensk matvælafyrirtæki hafi innleitt stjórnunaraðferðir altækrar gæðastjórnunar til að takast á við þær breytingar sem hafa komið til síðastliðna áratugi í markaðsumhverfi þeirra. Á þeim tíma hafa kröfur neytenda aukist, framleiðsluferli orðið flóknari, öryggiskröfur eru meiri og samkeppni hefur aukist. Sambærilegar aðstæður t.d. í bíla- og tölvuiðnaði víðsvegar um heim hafa leitt til þess að fyrirtæki hafa neyðst til að hverfa frá hefðbundinni gæðastýringu framleiðslusviðs fyrirtækja til altækrar gæðastjórnunar sem nær yfir öll starfssvið fyrirtækjanna.

Staða altækrar gæðastjórnunar í íslenskum matvælafyrirtækjum var metin út frá árangurslíkani EFQM (European Foundation for Quality Management). Matið fór fram með sjálfsmatsspurningalista sem stjórnendur þeirra íslensku matvælafyrirtækja sem tóku þátt í rannsókninni fylltu út. Styrkleikar og veikleikar stjórnunarhátta íslenskra matvælafyrirtækja voru kannaðir út frá mismunandi mæliþáttum árangurslíkansins og undirflokkum altækrar gæðastjórnunar. Leitni á milli stærðar fyrirtækja og mismunandi árangurs út frá árangurslíkaninu var könnuð. Niðurstöðumar voru bornar saman við stöðu matvælafyrirtækja í Bretlandi á sviði altækrar gæðastjórnunar sem framkvæmd var árið 1997 af Leatherhead Food Research Association og breskum stjórnvöldum.

Alls tóku 35 (51%) fyrirtæki þátt í könnuninni en af þeim svöruðu 28 (41%) fyrirtæki öllum sjálfsmatsspurningarlistanum. Niðurstöður þessarar rannsóknar leiddu í ljós að 79% þeirra íslensku matvælafyrirtækja sem tóku þátt í rannsókninni hafa innleitt hugmyndafræði altækrar gæðastjórnar á flestum stjórnunarsviðum, samkvæmt viðmiðunartölum EFQM. Að meðaltali fengu þau íslensku matvælafyrirtæki sem tóku þátt í rannsókninni, 447 stig af 1000 mögulegum skv. árangurslíkani EFQM sem er 205% hærra en bresk matvælafyrirtæki fengu í sambærilegri rannsókn árið 1997. Alls fengu sjö fyrirtæki fleiri en 700 stig sem er sambærilegt við árangur þeirra fyrirtækja sem hafa unnið til Evrópu gæðaverðlaunanna. Í niðurstöðum þessarar rannsóknar var áberandi að lítil matvælafyrirtæki (< 75 starfsmenn) höfðu innleitt stjórnunaraðferðir altækrar gæðastjórnunar að minna leyti.

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að helstu styrkleikar þeirra íslensku matvælafyrirtækja, sem tóku þátt í rannsókninni, á sviði altækrar gæðastjórnunar voru forystuhlutverk stjórnendanna, stefnumótun fyrirtækjanna, ferlastjórnun og samfélagslegur árangur þeirra. Á sama hátt leiddu niðurstöðurnar í ljós að megin veikleikar íslenskra matvælafyrirtækja voru starfsmannastjórnun; þjálfun starfsmanna og uppfylling þarfa starfsmannanna. Það var einnig áberandi skortur á samskiptum við byrgja, samstarfsaðila og mikilvægasta aðila allra fyrirtækja, viðskiptavini þeirra.

Það verður að slá varnagla við túlkun niðurstaðna þessarar rannsóknar vegna þess hve háar þær voru út frá árangurslíkani EFQM. Ástæður fyrir þessum háu niðurstöðum voru ekki fundnar en mögulega komu þær til vegna þess að þær eru byggðar á mati eins manns innan hvers þess fyrirtækis sem tók þátt í rannsókninni en ekki fjöldeildavinnuhópum. Þegar sambærilegar rannsóknir hafa verið framkvæmdar erlendis hafa þær verið byggðar á þátttöku margra aðila innan fyrirtækja sem voru frá mismunandi deildum þeirra. Hver ástæðan er fyrir hinu hugsanlega ranga sjálfsmati þeirra einstaklinga sem tóku þátt í rannsókninni er erfitt að greina en fljótfærni við útfyllingu sjálfsmatsspurningalista eða ofmat á eigin stjórnunarhæfileikum kemur þar til greina.

Það er mögulegt að íslenskur matvælaiðnaður standi mjög framarlega á sviði altækrar gæðastjórnunar eins og þetta verkefni sýndi fram á. Frekari framtíðar rannsóknir þurfa hinsvegar að sannreyna og sýna fram á sambærilegan árangur íslenskra matvælafyrirtækja áður en þessar niðurstöður eru teknar gildar.

Kristján Markús Bragason

Samhengi virðismats félaga og fjármögnunar með skuldabréfum

Leiðbeinandi: Haukur C. Benediktsson **Október 2004**

Ritgerð þessi fjallar um virðismat félaga, bæði á innlendum og erlendum hlutabréfamarkaði. Til grundvallar virðismatinu eru skoðuð nokkur klassísk verðmyndunarlíkön og skoðaðir hvaða liðir það eru sem skipta máli við virðismatið.

Ritgerðin fjallar einnig um að hve miklu leyti fjármögnun félaga má vera með skuldsetningu á kostnað eigin fjár án þess að skerða markaðsvirði félagsins.

Efni rannsóknarhlutans er hvert samband milli skuldsetningarinnar er við markaðsvirðið og einnig tengsl skuldsetningar við líkön sem þekkt eru úr heimi fjármálanna. Sýnd eru áhrif skatta og vaxtatekna á rekstur félaga og einnig áhrif skattheimtunnar á eigendur bæði skulda og félaganna sem eru þá í hlutverki lánveitanda og lántakanda.

Að síðustu er reynt að bregða máli á getu aðila við að meta þróun vaxta og hagkvæmni þess að geta endurfjármagnað sig við lækkandi vaxtastig. Sýnd eru nokkur helstu vaxtaþróunarlíkön sem til eru, og sýnt hvert af þeim nær best að spá fyrir um þróun vaxta á íslenskum markaði.

Að síðustu eru einnig skoðuð hermilíkön sem byggð hafa verið og ná að miklu leyti að leiða út hagkvæmustu samsetningu eigin fjár og skulda.

Eftirtaldir hafa einnig útskrifast með meistarapróf í rekstrarstjórnun:

Arnþór Gylfi Árnason

Áætlanagerð

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson Júní 2003

Meistaranám í mannauðsstjórnun

Haustið 2002 hófst kennsla í mannauðsstjórnun. Námið er þverfaglegt og einkum ætlað fyrir þá sem vilja öðlast þekkingu og skilning á stjórnun mannauðs innan fyrirtækja og stofnana. Námið snertir alla helstu grundvallarþætti í rekstri stofnana og fyrirtækja. Áhersla er lögð á að sameina hagnýtar og fræðilegar áherslur og dýpka þannig skilning nemenda á stjórnun mannauðs. Uppbygging námsins miðar að því að búa nemendur undir að sinna krefjandi og flóknum störfum á sviði starfsmannamála hvort sem er í fyrirtækjum og stofnunum eða hjá hagsmunasamtökum. Nemendahópurinn hefur því mjög mismunandi bakgrunn og má þar m.a. nefna: BA í mannfræði, sálfræði, stjórnmálafræði og félagsfræði, BS í hjúkrunarfræði, BA í lögfræði, B.ed. í kennslu og BS í viðskiptafræði. MS nám í mannaðsstjórnun nýtist á margvíslegan hátt. Nemendur með MS próf í mannauðsstjórnun vinna hin fjölbreyttustu störf meðal annars sem starfsmannastjórar, fræðslustjórar, kennarar, sjálfstætt starfandi ráðgjafar, ráðningastjórar ásamt hinum ýmsu stjórnunarstörfum bæði hjá einkafyrirtækjum og hinu opinbera.

Umsjónarmaður meistaranáms í mannauðsstjórnun er Gylfi Dalmann Aðalsteinsson,dósent.

Aðalheiður Ásgrímsdóttir

Sóltúnsheimilið: Vinnustaðamenning og lærdómsumhverfi

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Júní 2007**

Í þessari rannsókn er hjúkrunarheimilið Sóltún í Reykjavík rannsóknarvettvangurinn. Markmiðið er að gera lýsandi greiningu á vinnustaðamenningu og lærdómsumhverfinu á Sóltúnsheimilinu. Starfstengdur lærdómur er greindur og ályktað um tengsl hans við vinnustaðamenningu og lærdómsumhverfið. Í rannsókninni er leitast við að skoða hvaða þættir það eru bæði í innri og ytri umgjörð Sóltúnsheimilisins sem eru lýsandi fyrir fyrirtækjamenningu heimilisins eins og hún birtist rannsakanda. Lærdómsumhverfið er greint og skoðað við hvaða aðstæður starfsmenn læra best, hvaða skilyrði þurfi að vera til staðar til að skapa gott lærdómsumhverfi og að lokum er ályktað um tengsl milli vinnustaðamenningar, lærdóms og lærdómsumhverfis og skoðað hvaða áhrif fyrirtækjamenningin og starfsumhverfið hefur á störfin og þær kröfur sem gerðar eru til færni starfsmanna.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að fyrirtækjamenning Sóltúnsheimilisins sé sterk og heimilið hafi innan sinna vébanda sterka leiðtoga sem af dugnaði og áhuga hafa lagt grunn að þeirri menningu. Hugmyndafræði, stefna og markmið heimilisins er grunnurinn sem menning heimilisins hvílir á og eftirtektarvert er hversu meðvitaðir og vel upplýstir starfsmenn heimilisins eru um þessa þætti.

Á Sóltúnsheimilinu er reynt að skapa áhugaverð störf með því að gera störfin fjölbreytt, leggja ábyrgð á herðar starfsmanna og ýtt er undir sjálfstæði þeirra og frumkvæði. Hvatning stjórnenda er jafnframt mikil og starfsmenn finna að þeim er treyst og störf þeirra eru vel metin.

Margir þættir í menningu heimilisins og starfsumhverfi skapa lærdómsumhverfi og aðstæður sem starfsmenn geta nýtt sér til að þróa sína persónulegu færni um leið og þeir bæta þekkingu innan heimilisins og starfið sem þar er unnið.

Anna Dóra Guðmundsdóttir

Tengsl stjórnunarstíls og starfsánægju

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Haukur Freyr Gylfason

Febrúar 2006

Tilgangur þessarar ritgerðar er að kanna tengsl stjórnunarstíls og starfsánægju og jafnframt greina áhrif stjórnunarstíls á ýmsa aðra starfstengda þætti. Árangursrík stjórnun mannauðs er gjarnan talin endurspeglast í þáttum eins og starfsánægju, hollustu og tryggð starfsmanna og lítilli starfsmannaveltu. Vísbendingar eru um að stjórnunarhættir yfirmanna geti haft áhrif á árangur starfsmanna og vellíðan í starfi.

Við stjórnun mannauðs hefur gjarnan verið horft til stjórnunaraðferða sem nefnast umbreytingastjórnun (*e. transformational leadership*) og aðgerðastjórnun (*e. transactional leadership*). Til að kanna hvort einhver munur er á þessum stjórnunaraðferðum og eins hvort áhrifa þeirra gætir á starfsánægju var framkvæmd megindleg rannsókn hjá 260 manna lyfsölufyrirtæki sem er með starfsemi í 33 starfsstöðvum víðs vegar um landið.

Til að meta frammistöðu stjórnenda var notað mælitækið *Multifactor Leadership Questionnaire* ([MLQ] Form 5x-Short) en það mælir atferli stjórnenda á 12 víddum og inniheldur 45 spurningar og til að mæla starfsánægju og aðra starfstengda þætti var notaður spurningalisti frá ParX viðskiptaráðgjöf IBM sem inniheldur 44 spurningar. Um var að ræða póstkönnun og stóð undirbúningur og gagnaöflun yfir frá miðjun nóvember 2004 til loka febrúar 2005.

Niðurstöður sýna marktæka jákvæða fylgni milli umbreytingastjórnunarstíls og starfsánægju (r=33; p<0,05) og skýrir stjórnunarstíllinn um 11% af dreifingunni í starfsánægju. Ekki kom í ljós marktæk fylgni á milli aðgerðastjórnunarstíls og starfsánægju (r=-0,07: p>0,05). Til að kanna hvort starfsmenn skynjuðu mun á þessum tveimur stjórnunaraðferðum var gerður paraður samanburður á meðalskorum þátttakenda. Í ljós kom marktækur munur og skorar umbreytingastjórnunarstíllinn hærra með 3,48 í meðaleinkunn á móti 2,68 meðaleinkunn aðgerðastjórnunarstílsins.

Aðrir starfstengdir þættir sem skoðaðir voru með tilliti til stjórnunarstíls yfirmanna voru samvinna og starfsandi, vinnuálag og streita, hugleiðingar um starfslok og viðhorf til næsta yfirmanns og fyrirtækisins. Jákvæð marktæk fylgni kom í ljós á milli umbreytingastjórnunarstílsins og samvinnu og starfsanda (r=66; p<0,05) og viðhorfs til næsta yfirmanns (r=57; p<0,05) en aðrir þættir mældust ekki marktækir. Neikvæð marktæk fylgni kom í ljós á milli aðgerðastjórnunarstíls og viðhorfs til næsta yfirmanns (r= -33; p<0,05) en fylgni við aðra þættir mældist ekki marktæk. Þessar niðurstöður benda til að jákvæð tengsl séu á milli umbreytingarstjórnunarstílsins og starfsánægju og hugsanalega fleiri starfstengdra þátta. Á hinn bóginn eru vísbendingar um neikvæð tengsl sömu þátta og aðgerðastjórnunarstíls. Í lok skýrslunnar er umræða um niðurstöðurnar og hvaða ályktanir má draga af þeim.

Anna Guðmundsdóttir

Starfsmannavelta og starfslokaviðtöl hjá 100 stærstu fyrirtækjum á Íslandi

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Maí 2007**

Þetta verkefni snérist um að athuga, hjá 100 stærstu fyrirtækjum á Íslandi, hvernig staðið er að mælingum á starfsmannaveltu, hvort framkvæmd starfslokaviðtala fer fram, hverjar séu ástæður uppsagna að mati stjórnenda og hversu mikil áhrif stjórnendur telja að sálfræðilegi samningurinn hafi á ákvörðun starfsmanns um að hætta í starfi. Spurningalisti um þessi atriði var sendur á netföng starfsmannastjóra eða fjármálastjóra 100 fyrirtækja á Íslandi sem talin voru stærst árið 2006 miðað við starfsmannafjölda samkvæmt tímaritinu Frjálsri verslun. Alls svöruðu 59 spurningalistanum og svarhlutfall því 59%.

Niðurstöður leiddu í ljós að hjá aðeins 56% fyrirtækjanna var starfsmannaveltan mæld en hún mældist frá 2% upp í 70% en meðalstarfsmannavelta var 16,9%. Af þeim sviðum sem athuguð voru var verslunarsvið með marktækt hærri starfsmannaveltu en hin sviðin sem voru fjármálasvið, heilbrigðissvið og sjávarútvegssvið. Einnig kom fram að þegar mæling á starfsmannaveltu var skoðuð fyrir hvert svið fyrir sig var starfsmannavelta ekki mæld í 78% tilvika hjá fyrirtækjum á sjávarútvegssviði. Hjá 46% fyrirtækjanna var starfslokaviðtal framkvæmt og í langflestum tilvikum var það starfsmannastjóri fyrirtækisins sem tók viðtalið. Í ljós kom að 54% stjórnenda fyrirtækjanna þekktu ekki til sálfræðilega samningsins en 74% þeirra sem sögðust þekkja til sálfræðilega samningsins töldu að hann hefði mikil eða frekar mikil áhrif á ákvörðun um að hætta í starfi.

Að lokum þegar spurt var um ástæður uppsagna kom fram að 75% stjórnenda töldu launin vera helsta ástæðan fyrir því að starfsfólk þeirra hætti störfum hjá þeim og 51% þeirra töldu ástæðuna einnig geta verið að starfsfólk hafi fengið betra starf hjá öðru fyrirtæki. Af þessum niðurstöðum má draga þá ályktun að um helmingur stjórnenda hjá þessum fyrirtækjum viti ekki af hverju starfsfólk segir upp starfi sínu til að fara að starfa hjá öðru fyrirtæki og sé ekki markvisst að reyna að hafa áhrif á starfsmannaveltuna.

Arney Einarsdóttir

Áhrifavaldar starfsánægju og hvatningar. Íslensk stöðlun og prófun á evrópsku starfsánægjuvísitölunni

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2004**

Markmið rannsóknarinnar var að þýða, staðla og prófa réttmæti og áreiðanleika mælitækis og líkans Evrópsku starfsánægjuvísitölunnar (EEI). Jafnframt var markmiðið að nýta niðurstöður prófunar til að greina vægi helstu áhrifavalda starfsánægju hér á landi. Það var gert í þeim tilgangi að varpa skýrara ljósi á forspána frá fyrirtækjatengdum, menningarlegum og lýðfræðilegum áhrifaþáttum yfir í starfsánægju og hvatningu og að lokum tryggð og hollustu starfsfólks. Mælitækið var lagt fyrir í 12 ólíkum fyrirtækjum í einkarekstri og hjá hinu opinbera og endanlegur fjöldi þátttakenda 346 talsins. Í rannsókninni voru jafnframt nýttar niðurstöður árlegrar könnunar EEI á hinum Norðurlöndunum frá árinu 2003.

Niðurstöður sýna að mælitæki og líkan EEI er áreiðanlegt og réttmætt til mælinga á starfsánægju, hollustu og tryggð hér á landi. Helstu áhrifaþættir starfsánægju á Íslandi eru starf og starfsskilyrði, ímynd fyrirtækis og starfsþróun. Í ljósi þess að þættirnir starf og starfsskilyrði og starfsþróun fá lægst mat hér á landi má draga þá ályktun að stjórnendur þurfi að setja umbætur á þeim sviðum í forgang í þeim tilgangi að auka starfsánægju.

Greina má menningarlegan mun á vægi áhrifavalda og ánægju starfsfólks milli einstakra landa en þó einnig samsvörun á ákveðnum sviðum. Starf og starfsskilyrði hafa mest áhrif í öllum löndunum og jafnframt fær starfsþróun alls staðar svipað vægi. Ímynd hefur meiri áhrif á starfsánægju Finna og Íslendinga en annarra Norðurlandabúa og samstarf meiri áhrif á starfsánægju Svía. Danir eru ánægðastir í starfi en Svíar óánægðastir en hins vegar eru Íslendingar tryggastir og Danir og Íslendingar jafnframt hollastir.

Greina má lýðfræðilegan mun á áhrifaþáttum starfsánægju og hvatningar hér á landi. Konur eru ánægðari, hollari og tryggari starfskraftur en karlar og fólk í skrifstofu- og þjónustustörfum er mun ánægðara í starfi en fólk í líkamlegri vinnu. Hins vegar var ekki um að ræða lýðfræðilegan mun á viðhorfum í ljósi aldurs, menntunar eða stöðu.

Ágústa Hlín Gústafsdóttir

Árangursstjórnun í opinberri stjórnsýslu: Mat á undirbúningi, innleiðingu og eftirfylgni

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2004**

Markmið verkefnisins er að skilgreina fræðin og fjalla um hvað helstu fræðimenn telja einkenna árangursríkan undirbúning, innleiðingu og eftirfylgni kerfisbundinnar árangurstjórnunar. Í verkefninu verður meðal annars farið á gagnrýnin hátt yfir áform ríkisins um undirbúning, innleiðingu og eftirfylgni árangurstjórnunar í ríkisrekstri og þau borin saman við fræðilega umfjöllun. Höfundur tók fyrir eina íslenska stofnun, Tollstjóraembættið var valið, þar sem það er ein fárra stofnana hérlendis þar sem einhver reynsla er komin á notkun Stefnumiðaðs árangursmats í daglegum rekstri. Til að meta árangur framkvæmdarinnar, hannaði höfundur verkefnisins spurningarlista sem lagður var fyrir verkefnastjóra stofnunarinnar. Þar var hann beðinn að meta árangur stofnunarinnar hvað varðar undirbúning, innleiðingu og eftirfylgni. Niðurstaðan var í grófum dráttum sú að ferlið hefur gengið að mestu leyti samkvæmt áætlun og er nokkuð í samræmi við fræðin.

Í fyrsta hluta verkefnisins er hlutverk ríkisstofnana skilgreint. Fjallað er um breytingar sem orðið hafa á hlutverki ríkisvalds á íslenskum vinnumarkaði og í framhaldinu er farið yfir nýskipunarstefnu ríkisins. Kaflanum um hlutverk ríkisstofnana lýkur með því að nýju starfsmannalögunum, lögum nr. 70/1996 eru gerð skil. Skoðað er með hvaða hætti lagabreytingarnar hafa haft áhrif á hinn opinbera vinnumarkað, en kjarni þeirra er hinn sami og annarrar nýskipunar í ríkisrekstri að færa vinnumarkað ríkisins nær almennum vinnumarkaði.

Í öðrum hluta er fjallað um breytta formgerð á vinnumarkaði. Þrátt fyrir nokkurn mun á uppbyggingu vinnumarkaða einstakra Evrópulanda, til dæmis hvað varðar starfsumhverfi, áhrif verkalýðsfélaga og launakjör, hafa á síðustu áratugum víðast hvar átt sér stað djúptækar breytingar á formgerð vinnumarkaðar. Efnahagsgerð landa hefur breyst, störfum í framleiðslu, iðnaði og landbúnaði fer fækkandi á sama tíma og störfum í þjónustu fjölgar ört. Jafnframt hefur tækniþróun verið hröð, sér í lagi í líftækni og upplýsinga- og fjarskiptatækni. Nýjar starfsgreinar hafa bæst við og jafnvel skákað þeim sem eldri eru. Auk þess hefur þáttur kvenna á vinnumarkaði aukist til muna. Alþjóðavæðing er áberandi þar sem heimurinn er orðinn eitt markaðssvæði og stór fjölþjóðleg fyrirtæki ráðandi á markaði

Ásdís E. Petersen

Raddir leiðtoga. Áhrif raddar á sannfæringarkraft í leiðtogastjórnun

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2003**

Markmið þessarar rannsóknar var að komast að því hvort raddeinkenni, hljómur, dýpt raddar, talhraði og raddstyrkur séu þættir í persónutöfrum leiðtoga og sannfæringarkrafti. Í rannsókninni var einungis fengist við þetta afmarkaða viðfangsefni en ekki aðra þætti persónutöfra, svo sem þekkingu, útlit og félagslega færni.

Í ritgerðinni er gerð grein fyrir helstu stjórnunar- og leiðtogakenningum á 20. öld og fjallað um röddina sem líffæri og samskiptatæki. Í rannsókninni var lögð áhersla á að mæla tengsl heilbrigðrar raddar og réttrar raddbeitingar á áheyrileika og sannfæringarkraft leiðtoga og skoða niðurstöður í ljósi kenninga.

Rannsakaðar voru raddir formanna stjórnmálaflokka í ríkisstjórn árið 2003, þeirra Davíðs Oddssonar, Guðjóns A. Kristjánssonar, Halldórs Ásgrímssonar, Steingríms J. Sigfússonar og Össurar Skarphéðinssonar. Með því að hlusta á útvarpsupptökur með röddum leiðtoganna greindu 28 þátttakendur í rannsókninni viðhorf sitt til raddeinkenna þeirra og mátu einnig hversu mikill sannfæringarkraftur væri í hverri rödd. Þátttakendur voru ellefu Íslendingar og 17 útlendingar frá sjö þjóðum.

Rannsóknaraðferðirnar voru þrjár: Notaðar voru eigindlegar rannsóknaraðferðir (rýnihópar) til að varpa ljósi á viðfangsefnið og voru þær studdar spurningalistum og aðferðum talmeinafræðinnar til að fá sem nákvæmastar mælingar.

Niðurstöður þessarar ritgerðar eru tvíþættar. Með því að stuðla að heilbrigði raddar þá aukast raddgæði; heilbrigð rödd berst betur og hefur meiri möguleika á að vera sannfærandi. Niðurstöður spurningalista, rýnihópaumræðna og mælitækja talmeinafræðinnar gefa til kynna að heilbrigð, yfirveguð og skýr rödd hafi áhrif á sannfæringarkraft leiðtoga.

Að lokum er sú skoðun sett fram að röddin sé mikilvægt áhrifatæki í leiðtogastjórnun. Á tímum mikilla breytinga og samkeppni mega leiðtogafræðin ekki sofna á verðinum í leitinni að fullkomnum leiðtoga. Hvatt er til ítarlegra rannsókna á áhrifamætti raddar í sannfæringarkrafti leiðtoga.

Bára Benediktsdóttir

Innleiðing á stefnumiðuðu árangursmati hjá Landspítala-háskólasjúkrahúsi

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Júní 2007**

Í þessu lokaverkefni til meistaraprófs í mannauðsstjórnun verður skoðuð innleiðing á stefnumiðuðu árangursmati hjá Landspítala-háskólasjúkrahúsi (LSH). Á undanförnum áratugum hafa orðið miklar breytingar á opinberri stjórnsýslu hér á Íslandi eins og í mörgum öðrum löndum. Tilgangurinn hefur verið að reyna að nýta fjármuni hins opinbera á skilvirkari hátt og efla þjónustu til borgaranna á sama tíma. Til þess að ná þessum markmiðum hefur árangursstjórnun verið notuð en hugmyndafræði hennar byggir á því að fyrirtæki og stofnanir setji fram skýr markmið, noti kerfisbundnar mælingar og eftirfylgni og þetta virki sem hringrás í rekstri fyrirtækja og stofnana.

Til að hrinda þessari hugmyndafræði í framkvæmd og setja þessa hringrás upp á kerfisbundinn hátt þarf aðferð eða verkfæri og fyrir valinu á LSH varð stefnumiðað árangursmat (e. balanced scorecard). Þessi aðferðafræði var þróuð upp úr 1990 af þeim Robert Kaplan og David Norton. Þeir birtu fyrstu grein sína um stefnumiðað árangursmat í *Harvard Business Review* árið 1992. Aðferðin er hugsuð til þess að hrinda í framkvæmd stefnumiðaðri stjórnun fyrirtækja og stofnana og líta má á hana sem verkfæri til að útfæra stefnu, miðla henni, hrinda í framkvæmd og fylgjast með henni.

Verkefnið er þríþætt. Í fyrstu verður fjallað um af hverju árangursstjórnun var tekin upp á Landspítala-háskólasjúkrahúsi (LSH). Rætt verður um mikilvægi þess að stefna og hlutverk fyrirtækja og stofnana sé skýr. Greint verður frá stefnumiðuðu árangursmati sem notað er við innleiðingu á árangursstjórnun á LSH. Því næst verður fjallað um stefnumiðað árangursmat í heilbrigðisgeiranum og hvort aðferðafræðin henti opinberum stofnunum. Kannað er hvort stefna og hlutverk LSH hafi tekið breytingum eftir að vinna við innleiðingu á stefnumiðuðu árangursmati hófst og hvort stefnan og hlutverkið séu skýrari nú en fyrir innleiðinguna. Að lokum eru viðhorf stjórnenda til innleiðingarinnar skoðuð og kannað hvort þeir telji sig hafa stuðning æðsta stjórnanda við hana og hvern þeir telji vera helsta ávinninginn sem fylgi henni.

Bára Agnes Ketilsdóttir

Af frumkvöðlum í íslensku heilbrigðiskerfi og stefnumótun Landspítala háskólasjúkrahúss frá sjónarhóli þeirra

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson Júní 2005

Rannsókn þessi var unnin sem 15 eininga lokaverkefni til meistaraprófsgráðu MA í mannauðsstjórnun við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla íslands, vorið 2005. Markmiðið var að kanna hugmyndir frumkvöðla varðandi stefnumótun Landspítala háskólasjúkrahúss (LSH) sem hluta af íslensku heilbrigðiskerfi. Tilgangurinn var að draga lærdóm af þeim viðhorfum sem innlegg til frekari stemmumótunarvinnu spítalans. Beitt var eigindlegri rannsóknaraðferð, þar sem tekin voru djúpviðtöl við 12 heilbrigðismenntaða einstaklinga. Viðmælendur voru fyrrverandi eða núverandi starfsmenn Landspítala háskólasjúkrahúss, sem skapað hafa sér starfsgrundvöll utan sjúkrahússins með eftirtektarverðum árangri, svo líta má á þá sem frumkvöðla eða brautryðjendur á sínu sviði. Viðtölin voru kóðuð út frá fjölmörgum þáttum sem fram komu og féllu undir tvo meginþætti, er sneru annars vegar að upphaflegu rannsóknarefni, stefnumótun Landspítalans og heilbrigðiskerfinu og hins vegar að viðmælendum sem frumkvöðlum. Ekki þótti annað fært en ræða stuttlega þátt þeirra sem frumkvöðla þar eð athygliverðar upplýsingar komu fram varðandi einkenni þeirra, reynslu, þankagang og framtíðarsýn.

Meginniðurstöður rannsóknarinnar eru framsettar í líkani rannsakanda þar sem sýnt er fram á hindrandi þætti í líki völundarhúss á milli skjólstæðinga heilbrigðiskerfisins og LSH annars vegar og heilbrigðisstarfsmanna hinsvegar. Lögð er fram kenning um að þessar hindranir valdi því að sá mannauður sem búi jafnt í starfsmönnum sem skjólstæðingum heilbrigðiskerfisins, nýtist ekki sem skyldi. Líkanið sýnir hvernig skjólstæðingar geti með aukinni ábyrgð á eigin heilsu og þekkingu, leitað leiða framhjá hindrununum og starfsmenn þess á sama hátt með frumkvæði og þekkingu. Í samfélagslegu og fræðilegu ljósi eru dregnar þær ályktanir út frá niðurstöðum, að þörf sé á endurskoðun á hlutverki Landspítala háskólasjúkrahúss og heilbrigðiskerfisins í heild, jafnvel með formgerðarbreytingu. Sú ályktun er rökstudd m. a. með því að hugmyndir og sýn viðmælenda séu ekki í grundvallaratriðum í mótsögn við framtíðarsýn stjórnvalda né við þá möguleika sem felast í væntanlegum breytingum á heilbrigðiskerfinu í framtíðinni. Eðli jafnt skipulagsheilda, stefnumótunar, frumkvöðla og stjórnunar þekkingar og mannauðs feli öll í sér kröfu um slíka breytingu.

Bára Sigurðardóttir

Mat á árangri þjálfunar í skipulagsheildum. Skilar fjárfestingin arði?

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir Júní 2004

Markmið rannsóknarritgerðarinnar var að skoða hversu langt íslenskar skipulagsheildir væru komnar í mati á árangri þjálfunar og sýna fram á tengslin á milli markvissrar þjálfunar og bættrar rekstrarlegrar útkomu skipulagsheildar. Tilgangurinn með þessu var að finna hagnýtan vegvísi fyrir stjórnendur til að meta arðsemi fjárfestingar í þjálfun.

Í verkefninu var fjallað um helstu aðferðir sem nota má til að meta árangur þjálfunar. Farið ítarlega í þarfagreiningu sem er undirstaða markvissrar þjálfunar og skorkorti þjálfunarmála gerð skil.

Rannsóknin sem gerð var á íslenskum skipulagsheildum er byggð á megindlegri rannsóknarhefð. Sendir voru út spurningalistar til 100 stærstu vinnuveitenda á landinu. Kannað var hvaða augum stjórnendur starfsmannamála líta á mat á árangri þjálfunar, hvaða matsaðferðir þeir nota, hvaða hindranir þeir sjá við að beita slíku mati og viðhorf þeirra til mælinga og tengslanna milli markvissrar þjálfunar og útkomu úr rekstri.

Helstu niðurstöður voru þær að skipulagsheildirnar setja yfirleitt inn í stefnu sína markmið um þjálfun og þróun en framkvæmdin er sjaldan í samræmi við setta stefnu. Minna en helmingur þeirra framkvæmdi yfirleitt mat í kjölfar þjálfunar. Yfir 90% þátttakenda töldu þó vel útfærða þjálfun frekar eða mjög mikilvæga til að bæta rekstrarlega útkomu skipulagsheildar.

Lokaniðurstaða; íslenskar skipulagsheildir eru komnar frekar stutt á veg með að meta árangur þjálfunar.

Berglind G. Bergþórsdóttir

Starfsmenn af erlendum uppruna hjá Reykjavíkurborg

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson Maí 2007

Markmið rannsóknarinnar er að fá sem heildstæðasta mynd af stöðu starfsmanna af erlendum uppruna á vinnustöðum Reykjavíkurborgar. Er rannsókninni þannig ætlað að veita gott yfirlit yfir þann hóp erlendra starfsmanna sem vinnur hjá borginni. Sérstaklega verður lögð áhersla á að skoða hvaða störfum starfsmennirnir eru að sinna, hvort menntunarbakgrunnur þeirra nýtist í þeim störfum sem þeir sinna og hvernig íslenskukunnátta starfsmanna hefur áhrif á stöðu þeirra á vinnustaðnum. Til að markmiðum rannsóknarinnar verði náð er notast bæði við megindlegar og eigindlegar rannsóknaraðferðir. Stuðst er við megindlega nálgun til að ná utan um ákveðnar grunnupplýsingar um erlenda starfsmenn og í framhaldi af því eru tekin rýnihópaviðtöl við fimm hópa starfsmanna frá mismunandi upprunalöndum og sem koma frá ólíkum tungumálasvæðum. Með því að tala við erlendu starfsmennina sjálfa er verið að leita eftir viðhorfum þeirra til vinnustaðarins og starfsaðstæðna og reynt að fá innsýn inn í þeirra reynsluheim.

Í fræðilegum inngangi er fjallað um vinnumarkaðinn og stöðu erlendra starfsmanna út frá kenningum sem leitast við að skýra hvaða öfl stýra því að vinnuafl flyst milli landa. Í framhaldi af því er umfjöllun um starfsferil starfsmanna og mikilvægi þess að þeir fái tækifæri til að þróast í starfi. Til að setja stöðuna sem blasir við Reykjavíkurborg í tengslum við erlenda starfsmenn í samhengi við íslenskan veruleika, er farið yfir aðstæður og þróun á íslenskum vinnumarkaði þar sem fyrirkomulagi íslenskukennslu fyrir útlendinga og viðurkenningu á erlendri menntun er sérstaklega gerð skil. Leitast er við að nýta upplýsingar og reynslu annarra Norðurlandaborga og því bæði fjallað um nokkrar norrænar rannsóknir þar sem staða erlendra starfsmanna er skoðuð á opinberum vinnustöðum og einnig er gert grein fyrir stöðunni hjá þremur öðrum Norðurlandaborgum.

Meðal helstu niðurstaðna er að erlendir starfsmenn borgarinnar eru áberandi í störfum sem ekki krefjast fagmenntunar eins og ræstingum, umönnum og sem skólaliðar. Um þriðjungur starfsmannanna hefur lokið háskólamenntun og þar af eru um 15% sem sinna störfum sem ekki krefjast háskólamenntunar. Þættir sem hafa áhrif á stöðu starfsmanna á vinnustaðnum eru uppruni, menntunarbakgrunnur, íslenskukunnátta og búsetutími. Íslenskukunnáttan er að mati starfsmannanna sjálfra lykillinn að þróun í starfi og bættri stöðu erlendra starfsmanna á vinnumarkaði.

Bryndís Jónsdóttir

Upplifun foreldra á fæðingarorlofi

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Maí 2007**

Markmiðið með rannsókninni var að kanna upplifun foreldra á fæðingarorlofi og ýmsum atriðum sem tengjast fæðingarorlofstöku. Um er að ræða stærstu og viðamestu rannsókn á þessu máli sem gerð hefur verið hér á landi. Þátttakendur voru 2387 karlar og konur sem eignuðust börn á árunum 2001, 2002, 2003 og 2004. Þeir svöruðu 62 spurningum á netinu eða í gegnum síma. Þjónusta Capacent Gallup var nýtt við framkvæmd og tölfræðiúrvinnslu.

Helstu niðurstöður voru þær að langflestir fullnýta lögbundinn og óskiptan rétt sinn til fæðingarorlofs. Nýting á sameiginlega hlutanum kemur hins vegar nánast eingöngu í hlut kvenna. Karlar eru miklu líklegri en konur til að skipta orlofinu upp og auk þess líklegri til að sinna starfi sínu að einhverju leyti á meðan á orlofstökunni stendur. Þá er líklegra að afleysingastarfsmaður sé ráðinn til starfa til að leysa konu af í fæðingarorlofinu heldur en karl.

Einungis þriðjungi þátttakenda er kunnugt um lögbundinn rétt fólks til foreldraorlofs og fáir hafa nýtt sér þennan rétt. Rannsóknin sýnir auk þess að einum af hverjum tíu sem snúa ekki til baka til starfa hjá fyrri vinnuveitanda hefur verið sagt upp störfum. Talsvert fleiri konur en karlar taka sjálfar ákvörðun um að snúa ekki aftur til starfa til fyrri vinnuveitanda. Munur er á svörum starfsmanna hjá opinberum stofnunum samanborið við starfsmenn einkafyrirtækja. Einnig er munur á svörum fólks eftir því hvort yfirmaður er karl eða kona. Í heildina séð er sá munur kvenstjórnendum í hag.

Elfa Dögg Finnbogadóttir

Staða starfslýsinga: Eru íslensk fyrirtæki markvisst að nota starfslýsingar við ráðningar, frammistöðumat og þjálfun starfsmanna?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2006**

Í rannsókn þessari voru tekin viðtöl við tíu starfsmannastjóra og sérfræðinga á sviði starfsmannamála. Markmið rannsóknar var að svara þeim rannsóknarspurningum sem settar voru fram í upphafi. Rannsóknarspurningarnar voru fimm og tengdust allar starfslýsingum. Reynt var að komast að því hvernig staða starfslýsinga væri innan íslenskra fyrirtækja, hvort þær væru uppfærðar reglulega og hvort þær væru almennar eða sértækar. Reynt var að afla svara við því hvernig gerð starfslýsinga færi fram og hvort að fyrirtækin tíu væru markvisst að nota starfslýsingar við ráðningar, frammistöðumat og þjálfun starfsmanna.

Í ljós kom að niðurstöður rannsóknar eru nokkuð jákvæðar þegar í heildina er litið, til að mynda átti meirihluti fyrirtækjanna tíu til starfslýsingar yfir öll störf eða öll helstu störf. Meirihluti viðmælenda taldi skipta máli að starfslýsingar væru sveigjanlegar frekar en ítarlegar og niðurnjörvaðar. Meirihluti viðmælenda sagði jafnframt að starfslýsingar væru notaðar við ráðningar, frammistöðumat og þjálfun starfsmanna.

Það er þó ýmislegt sem betur mætti fara en niðurstöður leiddu meðal annars í ljós að uppfærsla starfslýsinga er ekki nægilega góð og mættu fyrirtækin endurskoða hvernig staðið er að gerð starfsgreiningar það er gerð starfslýsinga.

Elín Valgerður Margrétardóttir

Vinnumarkaðsúrræði fyrir atvinnulausa: Eru þau í samræmi við kröfur vinnumarkaðarins?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2006**

Markmið þessa verkefnis er að skoða hvort vinnumarkaðsúrræði sem standa atvinnulausum til boða, standi undir kröfum vinnumarkaðarins og stuðli þar með að aukinni starfshæfni einstaklinganna. Tilgangurinn er að greina hvort vinnumarkaðsúrræðin hafi haldist í hendur við þá þróun sem orðið hefur á vinnumarkaðnum síðustu ár og breyttar áherslur stjórnenda fyrirtækja í starfsmannavali.

Rannsóknin var gerð á meðal atvinnulausra einstaklinga og stjórnenda- og sérfræðinga á vinnumarkaðnum. Tekin voru 11 opin viðtöl, sex við atvinnulausa einstaklinga og fimm við stjórnendur og sérfræðinga. Stjórnendur og sérfræðingar voru fyrst og fremst spurðir um viðhorf sitt til þróunar vinnumarkaðarins og viðhorf til starfsmanna en atvinnulausir þátttakendur rannsóknarinnar voru ásamt því spurðir hvernig þeim gengi að fóta sig í breyttu vinnuumhverfi og hvernig þeir upplifðu þann stuðning sem þeim var veittur.

Í ritgerðinni er að finna umfjöllun um helstu breytingar í viðhorfi til starfsmanna frá byrjun 20. aldarinnar til dagsins í dag. Einnig er hæfnihugtakið skilgreint og hvaða hæfniflokka stjórnendur leggja áherslu á í starfsmannavali í dag. Þróun atvinnuleysis eru gerð skil, ásamt þeim gryfjum sem atvinnulausir einstaklingar eiga á hættu að falla í. Og að lokum er nokkuð ítarleg úttekt á almennri umgjörð og þeim úrræðum sem í boði eru fyrir atvinnuleitendur.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að þó gildi menntunar á vinnumarkaðnum sé mikið eru lagðar miklar áherslur á einstaklingsbundna hæfniþætti í starfsmannavali, það eru þættir sem ekki er auðvelt að þjálfa upp og eru ekki tengdir bóklegu námi. Vinnumarkaðsúrræði ganga hins vegar að stofni til út á námskeið og ráðgjafaþjónusta er í lágmarki. Námskeiðin virtust ekki skila aukinni starfshæfni til þeirra þátttakenda rannsóknarinnar sem þau höfðu sótt. Viðhorf þátttakanda rannsóknarinnar til svæðisvinnumiðlunar höfuðborgarsvæðisins er frekar neikvætt og virtust fáir fá vinnu í gegnum þá vinnumiðlun og kom fram að nauðsyn væri að vinnumiðlanirnar skilgreindu markhóp sinn betur og í kjölfarið þá þjónustu æskilegt er að sé í boði.

Elísabet Sverrisdóttir

Staða alþjóðlegrar mannauðsstjórnunar hjá íslenskum fyrirtækjum í útrás

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson Október 2006

Í grófum dráttum skiptist ritgerðin í tvo hluta, sá fyrri fjallar um viðfangsefnið út frá fræðilegu sjónarhorni, en sá síðari fjallar um rannsókn og niðurstöður rannsakanda á viðfangsefninu. Í byrjun ritgerðarinnar er í stuttu máli fjallað um útrás íslenskra fyrirtækja og þá umfjöllun sem hefur komið í kjölfar landvinninganna. Einnig er fjallað um hlutverk mannauðsins í útrásinni og umfang starfsmanna íslenskra fyrirtækja erlendis.

Þar á eftir kemur hin eiginlega fræðilega umfjöllun um viðfangsefnið og fjallar annar kafli ritgerðarinnar um hugtakið alþjóðleg mannauðsstjórnun. Hugtakið er útskýrt og þróun þess og uppruni rakinn. Einnig er fjallað um þróun hnattvæðingarinnar, m.a. útfrá módeli fræðimannanna Adler og Ghadar (1990). Fjallað er um landamæralaus viðskipti í tengslum við mannauðsstjórnun og helstu verkefni hennar við slíkar aðstæður. Framlag alþjóðlegrar mannauðsstjórnunar til hnattvæddra fyrirtækja er skoðuð og innleiðing á alþjóðlegri mannauðsstefnu hjá slíkum fyrirtækjum. Í lok kaflans eru tekin saman helstu framtíðar úrlausnarefni alþjóðlegrar mannauðsstjórnunar.

Þriðji kafli ritgerðarinnar er helgaður útsendum starfsmönnum og í upphafi kaflans er hugtakið útskýrt. Fjallað er um útsenda starfsmenn útfrá módeli sem sýnir dæmigerða hringrás útsendra starfsmanna auk þriggja möguleika sem þeir geta valið úr að verkefninu loknu. Hringrásin hefst á því að starfsmaðurinn er valinn og því næst hlýtur hann nauðsynlegan undirbúning og þjálfun. Við tekur aðlögun við framandi aðstæður bæði hjá starfsmanninum og fjölskyldu hans ef hún flyst með honum. Þegar starfsmaðurinn er búinn að koma sér fyrir og ákveðin reynsla er komin af störfum hans er gert frammistöðumat, því næst er umbun ákveðin í samræmi við störf og frammistöðu. Þegar verkefnið er leitt til lykta geta starfsmanninum staðið til boða þrír valmöguleikar: Að snúa heim í fyrra umhverfi, að takast á hendur nýtt verkefni sem útsendur starfsmaður á vegum fyrirtækisins eða að hverfa frá fyrirtækinu. Í lok kaflans er fjallað um alþjóðleg störf, velheppnuð alþjóðleg verkefni sem og misheppnuð eru skilgreind og ólíkar tegundir alþjóðlegra verkefna eru kynntar.

Í fjórða kafla er fjallað um þvermenningarlega þjálfun, hugtakið útskýrt og rætt um mikilvægi þess háttar þjálfunar. Farið er yfir hönnun þvermenningarlegra þjálfunaraðferða og

mismunandi tegundir af þjálfunaraðferðum kynntar. Því næst er fjallað um hugtakið þvermenningarleg hæfni og útskýrt hvað felst í hugtakinu. Gerð er grein fyrir því hverjir eigi að fá þjálfun og á hvaða tímapunkti þjálfunin á að fara fram. Í lokin er þeirri spurningu velt upp hvort þvermenningarleg þjálfun sé munaður sem fyrirtækin geti leyft sér þegar vel árar, eða bráð nauðsyn sem verði alltaf að vera til staðar.

Í fimmta kafla er fjallað um þjóðmenningu og menningu alþjóðlegra fyrirtækja. Fyrst er hugtakið menning skilgreint og því næst er fjallað um fræðimennina Geert Hofstede, Fons Trompenaars og Hampden-Turner. Þar næst er fjallað um þann milliveg sem alþjóðleg fyrirtæki með starfsstöðvar í fleiri en einu landi standa frammi fyrir þegar kemur að því að aðlagast menningu viðkomandi lands en um leið að viðhalda samræmdri stefnu og menningu allra starfsstöðva fyrirtækisins. Í lok kaflans er svo rætt um gildi fyrirtækjamenningar hjá alþjóðlegum fyrirtækjum.

Hér er komið að seinni hluta ritgerðarinnar eða svokallaðs raunhluta. Fyrsti kaflinn í þeim hluta eða sjötti kafli ritgerðarinnar greinir frá þeirri aðferðarfræði sem var notuð við rannsóknina. Fjallað er um tilgang og markmið rannsóknarinnar, þær rannsóknarspurningar sem settar voru fram, þær takmarkanir sem eru á rannsókninni að mati rannsakanda, framlag rannsóknarinnar og mögulegar framtíðarrannsóknir. Í lok kaflans er greint frá þeirri rannsóknaraðferð sem notast var við. Í sjöunda kaflanum eru viðtöl rannsakanda við viðmælendur greind með hliðsjón af fjórum þemum sem komu fram í viðtölunum. Þessi þemu eru mannauðsstjórnun og útrásarfyrirtæki, útsendir starfsmenn, þvermenningarleg þjálfun og samspil fyrirtækjamenningar og þjóðmenningar. Í áttunda kafla ritgerðarinnar eru helstu niðurstöður rannsóknarinnar dregnar fram og þær settar í samhengi við þær rannsóknarspurningar sem settar voru fram í upphafi. í kjölfarið eru lokaorð ritgerðarinnar kynnt.

Leiðbeinandi: Ásta Dís Óladóttir **Maí 2007**

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða notkun breytingastjórnunar við innleiðingu á tölvukerfum. Greindir eru megináhrifaþættir árangurs við innleiðingu og hvernig breytingastjórnun getur nýst í slíkum verkefnum. Afurð verkefnisins er líkan sem gagnlegt er að nota til að stjórna viðamiklum breytingum samfara innleiðingu.

Gerð er raundæmisrannsókn á innleiðingum á mannauðskerfum. Mannauðskerfi hafa verið í mikilli þróun með nýtingu innra nets fyrirtækja og nýrri hugsun í stjórnun og hlutverki mannauðsdeilda í fyrirtækjum þar sem stefnt er að því að koma venjubundnum störfum við skráningu, eftirlit og skýrslugerð til almennra starfsmanna og stjórnenda en mannauðsdeildinni er ætlað að taka virkari þátt í stefnumiðaðri stjórnun fyrirtækisins en áður var. Þess vegna hefur innleiðing nútíma mannauðskerfis áhrif á alla starfsmenn og getur gjörbreytt starfi og starfsumhverfi fólks í starfsmanna- og launadeildum. Rannsóknin er eigindleg og framkvæmd með viðtölum og söfnun skriflegra gagna sem voru gerð á verktímanum.

Þegar horft er til mannlega þáttarins við innleiðingu þá hefur breytingastjórnun reynst hafa margt fram að færa til að auka árangur. Innleiðingar hafa reynst flestum fyrirtækjum afar erfitt ferli og tíðum koma upp erfið vandamál sem hefði mátt koma í veg fyrir með betri undirbúningi og þekkingu á mannauðsmálum og breytingastjórnun. Helstu áhrifaþættir árangurs við innleiðingu fara mjög vel saman við breytingaverkefni á öðrum sviðum þó svo að nauðsynlegt sé að aðlaga stjórnun breytinga að séreinkennum innleiðingarverkefna. Í lok verkefnisins eru umfangsmikil fræði breytingastjórnunar dregin saman ásamt niðurstöðum rannsóknarinnar og lagt fram líkan breytingastjórnunar við innleiðingu á tölvukerfum.

Fjóla Kristín Helgadóttir

Starfsmannasamtöl, tilurð og þróun þeirra á Íslandi

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2007**

Markmið rannsóknar var að kanna tilurð og þróun starfsmannasamtala á Íslandi til hliðsjónar við þróun mannauðsstjórnunar hér á landi. Rannsókn var unnin með aðferð grundaðrar kenningar sem er eigindleg rannsóknaraðferð þar sem unnið er með margvísleg gögn. Aflað var gagna annars vegar með ítarviðtölum við ellefu núverandi og fyrrverandi stjórnendur á sviði starfsmannamála og hins vegar með því að greina fyrirliggjandi gögn. Varast ber að alhæfa um að þeir þættir sem tilgreindir eru í niðurstöðum hafi einir og sér haft áhrif á að fyrirtæki hófu að innleiða starfsmannasamtöl. En þegar öllu er á botninn hvolft virðist tilurð og þróun starfsmannasamtala vera í samræmi við breyttar áherslur sem voru að eiga sér stað við stjórnun starfsmanna rétt fyrir og um 1990.

Niðurstöður rannsóknar eru í meginatriðum þær að tilurð starfsmannasamtala megi rekja til viðhorfs- og vinnumarkaðs- breytinga sem áttu sér stað á seinni hluta níunda áratug síðustu aldar og byrjun þess tíunda. Þessar breytingar voru fólgnar í breyttu viðhorfi til mannauðs fyrirtækja og sambands stjórnenda og starfsmanna, aukinnar samkeppni á vinnumarkaði og breyttum eiginleikum fyrirtækja. Þróun starfsmannasamtala virðist einkum vera í þá átt að hafa verið í meginatriðum grundvöllur fyrir umræðu um frammistöðu og starfsþróun yfir í það að vera vettvangur fyrir opnari umræðu starfsmanna og stjórnenda. Starfsmenn taka nú virkari þátt í samtalsferlinu, aukin áhersla er á áætlanagerð um starfsþróun og umræðu um félagslega þætti sem geta haft áhrif á starf og frammistöðu starfsmanna. Samtalsformin virðast mismunandi milli fyrirtækja og það sem var einkennandi var að starfsmannasamtalsformin virðast með einfaldara sniði en áður.

Gerður Sveinsdóttir

Tungumálakunnátta og fjölmenningarleg hæfni starfsmanna smárra og meðalstórra útflutningsfyrirtækja

Leiðbeinandi: Þórður S. Óskarsson **Október 2007**

Efni þessarar rannsóknar er staða tungumálakunnáttu og fjölmenningarlegrar hæfni (e. intercultural competence) í smáum og meðalstórum útflutningsfyrirtækjum á Íslandi. Rannsóknin er hluti af The ELAN Project sem er samevrópsk rannsókn á vegum framkvæmdastjórnar Evrópusambandsins og er ætlað að mæla áhrif tungumálakunnáttu og menningarfærni í viðskiptum. Markmið rannsóknarinnar er að komast að því hvort tungumálakunnátta og fjölmenningarleg hæfni starfsmanna skipti máli í erlendum samskiptum. Rannsóknin er byggð á bæði megindlegum (e. quantitative) og eigindlegum (e. qualitative) rannsóknaraðferðum. Fyrri hlutinn fólst í megindlegri símakönnun við starfsmenn smárra og meðalstórra útflutningsfyrirtækja. Seinni hlutinn samanstóð af stöðluðum eigindlegum símaviðtölum við lykilaðila um rannsóknarniðurstöður.

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu það í ljós að tungumálakunnátta og fjölmenningarleg hæfni starfsmanna skiptir mjög miklu máli í erlendum samskiptum. Þá kom einnig fram að staða smárra og meðalstórra íslenskra útflutningsfyrirtækja varðandi tungumálakunnáttu og fjölmenningarlega hæfni í viðskiptum er ekki góð og skortir þar mikið á með tilliti til mikilvægis erlendra viðskipta fyrir fyrirtækin. Í ljós kom skortur á færni starfsmanna í erlendum tungumálum að undanskilinni ensku. Almennt stefnuleysi virðist ríkja varðandi erlenda tungumálanotkun starfsmanna í samskiptum og viðskiptum við erlenda aðila. Lítið var um tungumálaþjálfun á síðastliðnum þremur árum hjá fyrirtækjunum og lítill hluti þeirra hefur ráðið starfsfólk með sérstaka tungumálakunnáttu með tilliti til mikilvægis útflutnings fyrir viðkomandi fyrirtæki. Niðurstöður sýndu að 40% svarenda höfðu átt í erfiðleikum með viðskiptavini vegna menningarmismunar. Helstu ástæðurnar voru ólíkur hugsunarháttur þar sem samskiptin sigldu í strand vegna skorts á fjölmenningarlegri hæfni og meðvitund um ólíka menningarheima. Viðmælendur í símaviðtölunum töldu tungumálakunnáttu og fjölmenningarlega hæfni hafa áhrif á efnahag landsins og meirihluti þeirra taldi áhrifin gríðarleg eða mjög jákvæð. Þá kom í ljós að fjölmenningarleg hæfni og færni starfsmanna í erlendum tungumálum skilar sér í bættum samskiptum og eykur þar af leiðandi möguleika og árangur í viðskiptum.

Guðbjörg Dögg Gunnarsdóttir

Íslenskur stjórnunarstíll

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2007**

Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á íslenskan stjórnunarstíl stjórnenda í útrásarfyrirtækjum, draga fram þau atriði sem virðast einkennandi ásamt því að finna þeim fræðilegt samhengi. Hún er unnin sem hluti stærra verkefnis á vegum Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands og er það von rannsakanda að hún nýtist fræðimönnum og stjórnendum fyrirtækja. Við gagnaöflun var notast við eigindleg viðtöl við stjórnendur fjármálafyrirtækja á Íslandi.

Niðurstöður rannsóknarinnar voru meðal annars þær að viðmælendur sýna sterk einkenni umbreytingaleiðtogans sem er fullur af eldmóði, umhyggju og útgeislun en þó er stutt í aðgerðaleiðtogann sem sættir sig ekki við annað en að ljúka verkefnum fljótt og vel. Þeir standa þó ekki og anda ofan í hálsmálið á starfsmönnum sínum, virðast vera góðar fyrirmyndir og veita umboð til athafna.

Viðmælendur í rannsókninni voru sammála um að íslensk einkenni séu einnig hröð ákvarðanataka, stéttleysi, „elskan mín góða þetta reddast“ og áðurnefnd óformleg samskipti. Þó lítur út fyrir að þeir átti sig á því að nú þegar þeir hafa fært út kvíarnar svo um munar getur þessi hraða ákvarðanataka skilið eftir sár, en búast má við að það breytist með tímanum. Fjármálamarkaðurinn hefur verið þeim hagstæður síðastliðin ár og árangurinn er vonum framar, en ekki má gleyma því að Íslendingar geta varla talist vera sérfræðingar í að reka stórfyrirtæki og varast ber að fara of geyst. Þó lítur út fyrir að þetta hafi hingað til gengið vel og það sem enn er ólært muni reynslan vonandi kenna.

Guðríður Sigurbjörnsdóttir

Sálfræðilegi samningurinn, mótun hans og mikilvægi

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson Október 2007

Markmið þessa verkefnis var annars vegar að gera fræðilega úttekt á hugmyndum og kenningum um sálfræðilega samninginn og hins vegar að tengja þær við íslenskan veruleika. Í því augnamiði var gerð rannsókn meðal starfsmanna Menningar- og ferðamálasviðs Reykjavíkurborgar. Rannsókn var gerð meðal starfsmanna sviðsins og var meginviðfangsefni rannsóknarinnar að kanna hverjar væru væntingar starfsmanna til starfs síns, hvaða þættir hefðu áhrif á þær og hvert viðhorf þeirra væri til ákveðinna atriða sálfræðilega samningsins. Eins var lögð áhersla á að kanna hvort menntun og staða hefði áhrif á viðhorf starfsmanna og loks hvort forstöðumenn hefðu sömu hugmyndir og starfsmenn um væntingar og viðhorf starfsmanna.

Til að svara þessum spurningum var stuðst við eigindlega og megindlega rannsóknaraðferð. Viðtöl voru tekin við ellefu einstaklinga, átta starfsmenn og þrjá forstöðumenn og var spurningakönnun send í tölvupósti til þeirra starfsmanna á sviðinu sem hafa tölvupóstfang.

Niðurstöður leiddu í ljós að starfsmenn vilja helst að starf þeirra sé áhugavert, skemmtilegt og fjölbreytt og telja eigin persónuleika hafa megináhrif á væntingar þeirra til vinnunnar. Stjórnendur töldu að stofnunin sjálf og starf innan hennar væri það sem helst hefði áhrif á væntingar starfsmanna. Starfsmannastefna Reykjavíkurborgar virtist ekki hafa mikil áhrif á væntingar starfsmanna en hins vegar var það nær samdóma álit viðmælenda að sú umræða sem fer fram í starfsmannasamtölum hefði mikil áhrif þar á. Á heildina litið reyndist nokkur munur á viðhorfi starfsmanna til mikilvægis ákveðinna atriða sálfræðilega samningsins eftir menntun. Talsverður munur var einnig á skoðun starfsmanna um mikilvægi atriða samningsins og hugmyndum forstöðumanna um mat starfsmanna.

Gyða Guðjónsdóttir

Væntingar æðstu stjórnenda til mannauðsstjóra

Leiðbeinandi: Þórður S. Óskarsson **Júní 2007**

Í ritgerð þessari verður skýrt frá niðurstöðum rannsóknar þar sem kannaðar voru væntingar æðstu stjórnenda fyrirtækja til mannauðsstjóra. Markmið þessarar rannsóknar var að kanna hvaða væntingar æðstu stjórnendur hafa til mannauðsstjóra. Ritgerðin byggir á eigindlegri rannsókn en í henni var tekið viðtal við þrjá forstjóra stórra fyrirtækja á Íslandi og umsjónarmenn mannauðsstjórnunarnáms við Háskóla Íslands og Háskólann í Reykjavík.

Rannsóknarspurningarnar sem lágu til grundvallar voru þrjár:
1) Hvaða væntingar gera æðstu stjórnendur til mannauðsstjóra?
2) Hvaða væntingar gera umsjónarmenn mannauðsstjórnunar náms til mannauðsstjóra?
3) Samræmist kennsla í háskólanámi í mannauðsstjórnun þeim væntingum sem æðstu stjórnendur gera til mannauðsstjóra?

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að æðstu stjórnendur gera ekki miklar væntingar til mannauðsstjóra. Þeir forstjórar, sem höfðu mannauðsstjóra, töldu til dæmis menntun í mannauðsstjórnun ekki nauðsynlega þeim sem starfa sem mannauðsstjórar. Viðhorf þeirra til mannauðsstjóra var yfirleitt jákvætt og sátu þeir meðal annars í framkvæmdastjórn fyrirtækjanna. Þá var áhugavert að sjá að gamlar hugmyndir um hlutverk mannauðsstjóra sem einhvers konar skemmtanastjóra virðast enn lifandi. Einnig kom á óvart að umsjónarmenn mannauðsstjórnunarnáms telja ekkert sérhannað nám í boði fyrir þá sem ætla að starfa sem mannauðsstjórar. Að þeirra mati vantar nám í fjármálahugsun í öðrum skólanum en í hinum er farið of grunnt í fræðilegt nám í mannauðsstjórnun.

Niðurstöðurnar gefa skýrar vísbendingar um að æðstu stjórnendur viti ekki hvers þeir geti vænst af mannauðsstjórum þar sem þeir þekki ekki nægilega vel hvað felst í mannauðsstjórnun. Hér er því tækifæri fyrir menntakerfið og alla með sérþekkingu á þessu sviði að miðla þeirri þekkingu út í atvinnulífið. Það má gera með ýmsum hætti, til dæmis með skrifum í dagblöð og viðskiptablöð og markvissri kynningu á starfinu innan ýmissa samtaka atvinnulífsins.

Hallur Páll Jónsson

Menning skipulagsheilda. Tengsl fyrirtækjamenningar og þjóðmenningar

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson Október 2004

Viðfangsefni þessa lokaverkefnis er menning skipulagsheilda (*organizational culture*). Annars vegar er gerð grein fyrir hinum fræðilega bakgrunni og samhengi sem umræðan um menningu skipulagheilda hefur verið í undanfara tvo áratugi eða svo. Sjónum er sérstaklega beint að rannsóknum Geert Hofstede um áhrif þjóðmenningar á skipulagsheildir og kenningum hans um menningarvíddirnar fimm, sem hann setti fram í *Culture's Consequenses* (1980). Einnig er fjallað sérstaklega um rannsókn hans og fleiri á menningu skipulagheilda, sem leiddu í ljós að annars konar víddir eiga við um fyrirtæki. Fjallað er um ýmsar aðrar þekktar rannsóknir og kenningar, m.a. þeirra Peters & Waterman (1982), Deal & Kennedy (1982), Schein (1985), House o.fl. (1993) og Trompenaars & Hampen-Turner (2002) og þær bornar saman við rannsóknir Hofstede.

Gerð er grein fyrir þeirri fræðilegu gagnrýni sem beinst hefur að skrifum Hofstede og sérstaklega fjallað um ólíkar forsendur kenninga, hið stjórnunarlega og félagsvísindalega sjónarhorn. Þá er rætt um ýmis aðferðafræðileg vandamál sem taka þarf tillit til, einkum þegar mælingar á menningu fyrirtækja eru annars vegar. Fókusinn er m.ö.o. á flókin tengsl fyrirtækjamenningar og þjóðmenningar.

Í síðari hluta verkefnisins er gerð grein fyrir VSM 94 könnuninni, en höfundur þýddi hana og framkvæmdi hér á landi. VSM 94 er stytt og lagfærð útgáfa af hinni upphaflegu rannsókn Hofstede og sýnir stöðu þjóðar í alþjóðlegum samanburði eftir hinum fimm menningarvíddum. Niðurstaða rannsóknarinnar leiðir í ljós að íslenski samanburðarhópurinn lendir á svipuðum slóðum og tilgáta var sett fram um eða í menningarklasa með Norðurlöndum og Hollandi.

Höfundur gagnrýnir sérstaklega hið þrönga sjónarhorn, hið stjórnunarlega sjónarmið, þar sem litið er á fyrirtækjamenningu eins og hvert annað tæki eða fyrirbæri sem hægt er að stjórna og breyta eins og skipulagi eða ferlum. Þá er óljós og geigandi notkun hugtaksins fyrirtækjamenning í stjórnunarfræðum gagnrýnd.

Ein meginniðurstaða höfundar, sem hann styður fræðilegri umfjöllun í fyrri hluta verkefnisins, er sú að til þess að öðlast heildstæðan og djúpan skilning á menningu skipulagsheilda / fyrirtækja þá þurfi að beita bæði víðtækri og sértækri aðferð. Hér er átt við að bæði sé æskilegt að meta menningu skipulagsheilda í ljósi þjóðmenningar, greina hvaða undirstöðuþættir eða grundvallargildi í þjóðmenningu, svo sem einstaklingshyggja, valdafjarlægð og óvissufælni, hafi mótandi áhrif á skipulagsheildir og starfsmenn þeirra. Hins vegar þurfi einnig að greina menningu skipulagsheilda út frá þeim sérkennum sem aðgreina fyrirtæki hvert frá öðru eða sambærilega hópa fyrirtækja frá öðrum hópum, eina starfsgrein frá annarri eða eina starfsstétt frá annarri, eftir því sem við á. Þá er tekið mið af þeim siðum og venjum, táknum, tungutaki og fyrirmyndum sem eru ríkjandi í hverri skipulagsheild.

Fyrirtækjamenning er eins konar hlutmengi, menningarkimi í þjóðmenningunni, sem aftur er hluti af stærri menningarklasa í hinu alþjóðlega samhengi.

Harpa Björg Guðfinnsdóttir

Stjórnendahæfni: Hvernig þróa stjórnendur lítilla og meðalstórra fyrirtækja hæfni sína?

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Febrúar 2005**

Markmið þessarar ritgerðar er að skoða þróun hæfni stjórnenda í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Tilgangurinn er að varpa ljósi á hver viðfangsefni stjórnenda eru, kanna viðhorf þeirra til hæfni og með hvaða hætti þeir þróa hæfni sína.

Rannsóknin var gerð á meðal stjórnenda lítilla og meðalstórra fyrirtækja í verslun, þjónustu og framleiðslu. Tekin voru opin viðtöl við stjórnendur 10 fyrirtækja og voru þeir spurðir um viðhorf og reynslu sína af þróun hæfni.

Í ritgerðinni er að finna skilgreiningar og umfjöllun um helstu hugtök rannsóknarinnar, þ.e. stjórnendur og frumkvöðla, viðfangsefni stjórnenda, hæfni þeirra, þróun hæfni og lítil og meðalstór fyrirtæki. Þá er dregin fram sýn stjórnenda á hæfni og þróun hennar.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að viðmælendurnir fást daglega við ólík viðfangsefni, en þeir voru sammála um að starfsmannamál væru stór þáttur af starfi sínu. Þá voru frumkvöðlar og stjórnendur einnig sammála um að mikilvægast væri að búa yfir félagslegri hæfni og sögðu þeir samskipti skipa stóran sess. Auk þess lögðu margir áherslu á söluhæfni, en lítil áhersla var lögð á aðra þætti sérhæfðrar hæfni. Rannsóknin leiddi ennfremur í ljós að frumkvöðlar leggja meiri áherslu á þróun hæfni með óformlegum leiðum heldur en formlegum. Stjórnendur leggja aftur á móti meiri áherslu á formlega þjálfun, en þeir nota einnig óformlegar leiðir við þróun hæfni.

Harpa Hallsdóttir

Innleiðing starfsmannasamtala hjá skattrannsóknarstjóra ríkisins

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2005**

Markmið verkefnisins er innleiðing starfsmannasamtala hjá skattrannsóknarstjóra ríkisins. Tilgangurinn er einnig að efla mannauðsmál í heild sinni hjá embættinu og kanna starfsánægju starfsmanna stofnunarinnar. Þrjár rannsóknir voru gerðar og tóku allir starfsmenn embættisins þátt í þeim. Fyrst var starfsánægja starfsmanna mæld, innleidd voru starfsmannasamtöl og í kjölfar þeirra voru gerðar tvær rannsóknir sem könnuðu upplifun starfsmanna á samtölunum. Rannsóknirnar byggðu bæði á eigindlegum og megindlegum rannsóknaraðferðum. Tekin voru tíu viðtöl við starfsmenn stofnunarinnar og lagðar voru tvær viðhorfskannanir fyrir alla starfsmenn. Fyrirliggjandi gögn voru greind og af þeim dregin niðurstaða.

Niðurstöður rannsóknanna gefa til kynna að mannauðsstefna embættisins sé að skila góðum árangri. Samkvæmt starfsánægjukönnuninni eru starfsmenn ánægðir í starfi, búa við gott starfsumhverfi og eru ánægðir með stjórnun embættisins. Starfmenn upplifðu starfsmannasamtölin jákvætt og settu þeir sér allir markmið sem þeir eru þegar farnir að vinna að. Samtölin leiddu af sér gagnlegar ábendingar sem fólu t.d. í sér aukna nýtingu mannauðs sem styrkir stofnunina og eykur árangur hennar. Innleiðing starfsmannasamtala og könnun á starfsánægju starfsmanna skilaði embættinu miklu og eru komin til að vera í starfseminni.

Heiður Reynisdóttir

Arftakastjórnun og ráðningar lykilstjórnenda hjá KB banka

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Október 2006**

Arftakastjórnun miðar að því að ferli ráðninga og starfsþróunar er hannað og skipulagt með það fyrir augum, að fyrirtæki séu í stakk búin að manna lykilstöður með „innanhúsfólki“. Meginkostir markvissrar arftakastjórnunar eru taldir felast í auknu samkeppnisforskoti og meiri líkum á tryggð starfsmanna í garð fyrirtækis.

Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvort, og þá með hvaða hætti, ráðningastefna hjá KB banka, starfsþróun og fyrirtækjamenning bankans, stuðli að stöðugu framboði starfsfólks með þá hæfni og/eða eiginleika, sem fyrirtækið krefst af lykilstjórnendum. Tilgangur rannsóknarinnar var því, í stórum dráttum, að draga upp skýra mynd af ráðningaferli stjórnenda bankans og leitast þannig við að varpa ljósi á það hvort greina mætti markvissa arftakastjórnun í lykilstöður hjá KB banka. Við rannsóknina var stuðst við aðferðafræði tilviksrannsókna. Tekin voru opin viðtöl við fimm aðila sem koma með einum eða öðrum hætti að ráðningum hjá KB banka, auk þess sem stuðst var við töluleg gögn og fræðilegar heimildir tengdar efninu.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru lokaðar í tvö ár.

Arftakastjórnun er lítt rannsakað fræðasvið hér á landi og gera má því ráð fyrir að niðurstöðurnar geti nýst starfsmannasviði bankans við áframhaldandi þróun starfsmannamála í efri stjórnendalögum fyrirtækisins, auk þess að gefa tilefni til enn frekari rannsókna á ráðningum lykilstjórnenda og arftakastjórnun í framtíðinni.

Herdís Þorgrímsdóttir

Fræðsla í umhverfi ríkisstarfsmanna

Leiðbeinandi: Árný Elíasdóttir **Júní 2006**

Ritgerðin fjallar um fræðslu í umhverfi ríkisstarfsmanna. Hugmyndin að verkefninu kviknaði þegar rannsakandi kom auga á eftirfarandi bókun í kjarasamningum fjármálaráðherra, frá 2005, við flest öll aðildarfélög innan BHM: „Á samningstímanum munu aðilar ræða saman um framtíðarsýn á fyrirkomulagi endur- og símenntunar, bæði hvað varðar fjármögnun og veitingu leyfa."

Rannsóknin skiptist í tvo hluta. Annars vegar var gerð rafræn könnun sem send var til ríkisstofnana haustið 2005. Hins vegar voru tekin viðtöl og/eða sendir út spurningalistar til umsjónarmanna starfsmenntunarsjóða innan BHM og BSRB. Spurningalisti var sendur til starfsmannaskrifstofu fjármálaráðuneytis og tekið viðtal við framkvæmdastjóra Starfsmenntar. Í rafrænu könnuninni var spurt um fyrirkomulag fræðslu innan stofnana og viðhorf til starfsmenntunarsjóða.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til að stofnanir eru skammt á veg komnar í stefnumiðaðri fræðslu og starfsþróun, þrátt fyrir að mikill meirihluti þeirra hafi skriflega meginstefnu og margar stofnanir meti fræðsluþarfir meðal annars út frá henni. Hjá meirihluta stofnana er talið að fræðsla skili miklu til stofnunar og þeir þættir sem oftast eru nefndir eru starfsánægja, árangur og þekking. Hjá flestum stofnunum meta almennur stjórnandi og starfsmaður hans sameiginlega fræðsluþörfina og nýta oft vettvang starfsmannasamtala til þess. Þegar almennur stjórnandi og fræðslu-/starfsmannastjóri meta fræðsluþörf skipulagsheildar sameiginlega kemur fram að þeir styðjast við fjölþættari fræðslugreiningu en fyrrgreindir aðilar. Hjá tæplega helmingi stofnana var ekki stuðst við formlegt mat á gæðum þjálfunar/fræðslu.
Viðhorf svarenda voru mjög jákvæð gagnvart starfsmenntunarsjóðum. Hjá meirihluta stofnana töldust styrkir þeirra skipta máli fyrir fræðslu og þróun starfsfólks. Svarendur gera sér meiri væntingar til að styrkir starfsmenntunarsjóða gagnist stofnunum heldur en þeir telja að styrkirnir raunverulega skili. Viðhorf ríkisins til starfsmenntunarsjóða er að þeir skili markmiði sínu, þ.e. betra starfsfólki og betra starfi innan stofnana sem leiðir til betri þjónustu. Jafnframt hafa stofnanir óbeinan hag af styrkjunum sem gera starfsmenn almennt hæfari þó það sé ekki alltaf í beinum tengslum við starfsfærni.

Hildur Halldórsdóttir

Hvernig meta íslensk fyrirtæki frammistöðu stjórnenda sinna?

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Október 2007**

Markmið þessarar rannsóknar er tvíþætt, annars vegar að skoða með hvaða hætti íslensk fyrirtæki meta frammistöðu stjórnenda sinna. Hins vegar að leggja fram tillögu að mælikvörðum fyrir frammistöðu stjórnenda hjá Actavis. Fjallað er um þau hugtök og fræði sem liggja til grundvallar frammistöðumati starfsmanna. Í rannsókninni er stuðst við eigindlega aðferðafræði þar sem annars vegar voru greind fyrirliggjandi gögn og hins vegar tekin viðtöl við tíu stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum. Einnig voru tekin viðtöl við fjóra einstaklinga sem hafa stundað ráðgjöf og kennslu varðandi frammistöðumælingar.

Algengast er að fyrirtæki meti frammistöðu stjórnenda sinna með fjárhagslegum mælikvörðum. Þeim til viðbótar er markmiðasetning og vinnustaðagreining notuð sem mælikvarðar á frammistöðu stjórnenda. Það er í samræmi við þær aðferðir sem algengast er að notaðar séu erlendis. Aukin áhersla er á notkun mælikvarða sem mæla óáþreifanlegri þætti eins og ánægju starfsmanna og viðhorf þeirra og annarra starfsmanna til starfsins og fyrirtækisins.

Fyrirtækið Actavis hefur mótað sitt eigið kerfi til að meta frammistöðu starfsmanna og ber það nafnið Per4ma. Mikil vinna hefur verið lögð í að gera kerfið þannig úr garði gert að metnir séu þættir sem snúa að starfi hvers einstaklings sem jafnframt eru í takt við stefnu og gildi fyrirtækisins. Rannsakandi taldi að hægt væri að styrkja Per4ma enn betur með því að bæta við mælikvörðum í frammistöðumat stjórnenda og því var ákveðið að koma með tillögu að slíkum mælikvörðum fyrir helstu stjórnendur Actavis hf. á Íslandi.

Hildur Katrín Rafnsdóttir

Helgun starfsmanna. Mikilvæg viðbót fyrir mannauðsfræðin eða gamalt vín á nýjum belgjum?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2007**

Markmið verkefnisins var að skoða helgun starfsmanna (e. employee engagement), fræðilegan bakgrunn þess og skoða tengsl þess við annað heldur þekktara fyrirbæri, hollustu til fyrirtækis (e. organizational commitment).

Rannsókn var gerð á félagsmönnum stéttarfélags á sviði flugmála. Lögð var fram rafræn könnun sem félagsmenn fengu sendan dulkóðaðan og órekjanlegan lykil að. Í þessari könnun voru bæði 12 kjarnaspurningar Gallup (GWA) og Hollustukvarði Mowday (OCQ) ásamt öðrum spurningum sem tengdust upplifun félagsmanna á starfi sínu og starfsumhverfi. Í verkefninu er að finna skilgreiningar og fræðilega umfjöllun á hugtökum sem koma þar fram eins og helgun starfsmanna (e. employee engagement) og hollusta til fyrirtækis (e. organizational commitment).

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að sterk jákvæð tengsl fundust milli helgun starfsmanna og hollustu þeirra til fyrirtækis. Jákvæð tengsl fundust einnig milli starfsánægju félagsmanna og helgun þeirra í starfi. Einnig fundust jákvæð tengsl milli starfsánægju og hollustu til fyrirtækis. Marktæk neikvæð tengsl fundust milli starfsaldurs félagsmanna og helgunar í starfi.

Hildur Kristín Einarsdóttir

Fiskur, fjármagn og vélar gera það mögulegt - starfsfólkið framkvæmir - staða starfsmannamála í íslenskum sjávarútvegi

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2006**

Meistararitgerð þessi er til 15 eininga í Mannauðsstjórnun við Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Viðfangsefni hennar er mannauðsstjórnun í íslenskum sjávarútvegi. Gerð var eigindleg rannsókn meðal stjórnenda í íslenskum sjávarútvegi. Í úrtakinu voru þau 11 fyrirtæki sem fengu mest úthlutað af aflaheimildum fiskveiðiárið 2005-2006. Samanlagt eiga fyrirtækin 50,46% úthlutaðra aflaheimilda. Tekin voru átta viðtöl við forsvarsmenn sjávarútvegsfyrirtækjanna. Skoðað var hvar áhersla þeirra liggur í starfsmannamálum.

Í íslenskum sjávarútvegi einkennist vinnuumhverfi af aukinni vélvæðingu og sjálfvirkni. Áhersla í starfsmannamálum er lögð á lausnir fyrir vinnuveitanda, oft til að bjarga hverjum degi fyrir sig. Í rannsókninni koma fram vísbendingar um að lítil áhersla sé á áætlanagerð í starfsmannamálum, mismikil vinna er lögð í að afla umsækjenda og ráðningar starfsmanna í fiskvinnslu er oft tilviljanakenndar. Eftir að starfsmenn hefja störf er frammistaða metin hlutlægt með áherslu á afköst, nýtingu og gæði. Störf eru ekki metin á annan hátt. Ekki er lögð áhersla á að þjálfa starfsmenn eða þróa hæfni þeirra nema það sem nauðsynlegt er, eins og íslenska fyrir útlendinga eða lögbundin námskeið. Fyrirtækin hafa ekki velt fyrir sér yfir hvaða menntun eða færni starfsmennirnir búa. Fyrirtækin fylgja kjarasamningum hvað varðar laun starfsmanna. Í landvinnslu gengur þetta átakalaust en í sjóvinnslu er þetta hitamál. Almenn óánægja kom fram með fyrirkomulag á kjarasamningum sjómanna, þeir eru taldir úreltir, gamaldags og talið var þeir vinni gegn hagsmunum útgerða og í sumum tilvikum sjómanna.

Þar sem um eigindlega rannsókn er að ræða er ekki hægt að alhæfa um niðurstöðurnar, heldur gefur hún vísbendingar um hvernig málum er háttað. Rannsóknin bendir til að í íslenskum sjávarútvegi sé ekki verið að ástunda mannauðsstjórnun heldur hefðbundna starfsmannastjórnun. Áherslan er á lausnir fyrir stuttan tíma í einu en ekki áætlanir til framtíðar. Miðað við þær forsendur sem koma fram í rannsókn er lítil áhersla lögð á viðfangsefni mannauðsstjórnunar í íslenskum sjávarútvegi.

Inga Steinunn Arnardóttir

Starfslokaviðtöl. Reynsla íslenskra stjórnenda

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2006**

Markmið rannsóknarinnar er að fá sem heildstæðasta mynd af reynslu íslenskra stjórnenda af notkun starfslokaviðtala. Starfslokaviðtöl eru viðtöl sem tekin eru við starfsmenn sem yfirgefa vinnustaðinn, hvort sem þeir hafa sjálfir sagt upp eða verið sagt upp störfum. Er tilgangur viðtalsins að greina starfsmannaveltu og fá ábendingar um hvað betur má fara innan skipulagsheildarinnar með það að markmiði að draga úr starfsmannaveltu og auka starfsánægju. Er rannsókninni ætlað að veita gott yfirlit yfir stöðu og framkvæmd starfslokaviðtala á Íslandi og til að markmiðum rannsóknarinnar verði náð er notast bæði við megindlegar og eigindlegar rannsóknaraðferðir. Í upphafi var fjöldinn skoðaður með megindlegri nálgun sem gefur betri tilfinningu fyrir útbreiðslu viðtalanna og í framhaldi af því voru svo tekin viðtöl við 10 starfsmannastjóra sem reynslu höfðu af notkun starfslokaviðtala og var því grafið dýpra í reynsluheim stjórnenda en megindleg rannsókn gaf tækifæri til.

Í fræðilegum inngangi er fyrst fjallað um hinn sálfræðilega samning sem inniheldur þær óskrifuðu væntingar sem starfsmaður og vinnuveitandi gera hvor til annars. Sé sá samningur rofinn er hætta á að bundinn sé endir á vinnusambandið og skyldi þá ávallt boða til starfslokaviðtala til að fá vitneskju um hvaða væntingum var ekki mætt. Er því næst Fjallað um fyrirkomulag starfslokaviðtala, kosti þeirra og galla sem og réttmæti þeirra og áreiðanleika. Eins er fjallað um helstu ástæður uppsagna en þeim er oftar en ekki haldið leyndum fyrir stjórnendum og er því mikilvægt að nýta starfslokaviðtöl til að fá fram hinar raunverulegu ástæður.

Meðal helstu niðurstaðna eru þær að starfslokaviðtöl eru talsvert útbreidd á Íslandi og eru þau einna helst notuð til að ræða ástæður uppsagna sem og kosti skipulagsheildarinnar. Virðast talsvert færri nýta viðtölin til að ræða um galla vinnustaðarins. Í flestum tilvikum eru stjórnendur sem sjálfir hafa sagt upp störfum boðaðir til viðtalsins og í fæstum tilvikum starfsmönnum sem sagt hefur verið upp. Helstu breytingarnar sem fylgdu í kjölfar viðtalanna voru bætt endurgjöf til starfsmanna, aukin stjórnendaþjálfun, möguleikar til starfsþróunar voru auknir og hugað var betur að hvatningu og umbun. Í lok ritgerðar eru svo settar fram hnitmiðaðar leiðbeiningar fyrir stjórnendur um hvernig haga megi framkvæmd starfslokaviðtala svo hámarka megi árangurinn.

Inga Þóra Þórisdóttir

Mikilvægi félagsmótunar nýliða hjá fyrirtækjum og tengslin við fyrirtækjamenningu

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Maí 2007**

Markmið rannsóknarritgerðarinnar var tvíþætt. *Annars vegar* að kanna skrif virtra fræðimanna um félagsmótun nýliða hjá fyrirtækjum, um fyrirtækjamenningu, um sjálfviljuga starfsmannaveltu í tengslum við óraunhæfar og óuppfylltar væntingar nýliða og um sálfræðilega samninginn sem er á milli starfsmanns og fyrirtækis. Jafnframt að átta sig á tengslunum á milli þessara þátta. *Hins vegar* var markmiðið að tengja þessa fyrrgreindu þætti við íslenskan raunveruleika og átta sig á þeim í samhengi. Könnuð voru viðhorf stjórnenda og annarra starfsmanna til félagsmótunarferla nýliða hjá fyrirtækjum og upplifun starfsmanna af slíkum ferlum var skoðuð. Tengslin á milli þeirrar félagsmótunar sem fyrirtæki láta nýliða sína ganga í gegnum og menningarinnar sem er við lýði innan fyrirtækisins voru könnuð. Jafnframt var leitast við að kanna upplifun stjórnenda og annarra starfsmanna af sálfræðilega samningnum sem tengist gagnkvæmum væntingum eða skuldbindingum milli aðila.

Í rannsókninni var eigindlegri rannsóknaraðferð beitt og innan þeirrar rannsóknaraðferðar urðu hálfstöðluð viðtöl fyrir valinu. Í rannsóknareiningunni voru þrjú fyrirtæki þar sem fram fer einhvers konar félagsmótun meðal nýliða. Fyrirtækin í rannsóknareiningunni voru Sjóvá – Almennar tryggingar hf., KPMG hf. og Landsvirkjun. Tekin voru viðtöl við tvo starfsmenn í hverju hinna þriggja fyrirtækja. Annars vegar var um starfsmannastjóra eða fræðslustjóra að ræða, sem hafði með félagsmótun nýliða að gera hjá sínu fyrirtæki. Hins vegar var um annan starfsmann að ræða, sem farið hafði í gegnum félagsmótunarferli fyrirtækisins á síðastliðnum tólf mánuðum.

Niðurstöður sýndu meðal annars fram á skýr tengsl á milli félagsmótunar nýliða hjá fyrirtækjum, fyrirtækjamenningar, sálfræðilega samningsins og sjálfviljugrar starfsmannaveltu. Þær sýndu jafnframt fram á hvað félagsmótunarferli nýliða hjá fyrirtækjum væru mikilvægur vettvangur til þess að miðla ákveðnum þáttum fyrirtækjamenningar til nýliða. Einnig sýndu niðurstöður fram á að *undirliggjandi grunnhugmyndum* í menningu fyrirtækisins væri ekki hægt að miðla í félagsmótunarferli nýliða hjá fyrirtækjum.

Ingi Bogi Bogason

Menntakerfið sem uppspretta mannauðs

Leiðbeinendur: Ásta Dís Óladóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Október 2005

Mannauður og þekkingarauður eru meðal takmarkaðra aðfanga nútímafyrirtækja. Menntakerfið er mikilvægur framleiðandi á mannauði og þekkingu. Markmið þessarar rannsóknarritgerðar er að leita svara við spurningunni: Hvernig sinnir menntakerfið þörfum atvinnulífsins fyrir uppbyggingu mannauðs? Spurningin er þrengd við tvö svið í menntakerfinu: iðnnám og raungreinanám á háskólastigi.

Rannsóknin er bæði eigindleg og megindleg en eigindlegi hlutinn vegur þyngra en sá megindlegi. Frumgögn (primary data) rannsóknarinnar voru unnin með eigindlegri aðferðafræði. Tekin voru djúpviðtöl við sex einstaklinga og viðtölin flokkuð („kóðuð") eftir efnisflokkum. Í megindlega hlutanum voru notuð annars stigs gögn (secondary data), mest tölfræðilegt efni. Þau helstu eru könnun IMG Gallup „Þörf iðnaðar fyrir menntun" og gögn frá Hagstofu Íslands um nemendafjölda á tilteknum námsbrautum.

Niðurstöður megindlega hluta rannsóknarinnar fela í sér sterka vísbendingu um að atvinnulífið hafi þörf fyrir fleiri iðnmenntaða og raungreinamenntaða en menntakerfið framleiðir. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar framleiddi menntakerfið árið 2003 aðeins 68% af þörf atvinnulífsins fyrir raungreinamenntað háskólafólk og 73% af þörf atvinnulífsins fyrir iðnmenntaða.

Niðurstöður eigindlega hluta rannsóknarinnar benda til þess að mikil tækifæri séu til að bæta gæði iðnnáms og raungreinanáms á háskólastigi. Stjórnvöld þurfa að axla betur ábyrgð á heildstæðum ramma um menntun fyrir atvinnulífið og atvinnulífið þarf að nýta betur þann ramma sem stjórnvöld setja. Viðmælendur töldu öll skólastig skipta atvinnulífið máli. Í grunnskóla þarf að kenna börnum fyrr fleiri tungumál. Í framhaldsskóla er fýsilegt að kenna fleira atvinnulífstengt og þar þarf að endurnýja iðn- og starfsnám. Háskólastigið skiptir sköpum varðandi þróun þekkingar og mannauðs. Þar er tækifæri til að víkka og dýpka einstakar námsbrautir og auka fjölbreytni innan þeirra. Háskólar og atvinnulíf myndu hagnast

á því ef þekking í atvinnulífinu væri betur nýtt í háskólum og þangað væri ráðið vel menntað og reynt fólk úr fyrirtækjum til kennslu.

Atvinnulífið hefur aldrei áður þurft að treysta eins mikið á menntakerfið í sambandi við uppbyggingu þekkingar og mannauðs. Menntakerfið sinnir þessari þörf að mörgu leyti vel en hefur rík tækifæri til að gera stórum betur. Niðurstaða þessarar rannsóknarritgerðar er að menntakerfið hefur tækifæri til að sinna þörfum atvinnulífsins fyrir fleira og betur menntað fólk á sviði iðnmenntunar og raungreinamenntunar á háskólastigi.

Ingunn Guðbrandsdóttir

Ágreiningur í íslenskum skipulagsheildum

Leiðbeinandi: Þórður S. Óskarsson **Febrúar 2007**

Tilgangur rannsóknarinnar var að bera saman ágreining og áhrif hans í íslenskum skipulagsheildum. Ágreiningur er talinn eðlilegur hlutur í samskiptum starfsmanna og getur bæði haft jákvæðar og neikvæðar afleiðingar. Mikilvægt er fyrir stjórnendur skipulagsheilda að gera sér grein fyrir eðli ágreinings og mögulegum áhrifum hans á starfsanda meðal starfsmanna og afköst þeirra í starfi.

Rannsóknartilgátur voru fimm. Í fyrsta lagi að munur væri á menningu skipulagsheilda í opinberum- og einkarekstri. Í öðru lagi að munur væri á tegund og stærð ágreinings innan skipulagsheilda í opinberum- og einkarekstri. Í þriðja lagi að munur væri á stjórnun ágreinings innan skipulagsheilda í opinberum- og einkarekstri. Í fjórða lagi að ágreiningur hefði neikvæð áhrif á starfsánægju og í fimmta lagi að ágreiningur hefði neikvæð áhrif á heilsu starfsmanna.

Þátttakendur voru 264, 130 konur og 132 karlar, en kyn tveggja var óþekkt þar sem þeir svöruðu ekki spurningunni. Þeir voru starfsmenn fyrirtækja og stofnana á Íslandi. Spurningalistar voru lagðir fyrir þátttakendur sem samanstóðu af spurningum sem tengdust menningu skipulagsheilda, tegund ágreinings, stjórnun ágreinings, streitu, starfsánægju og almennri heilsu.

Niðurstöður rannsóknarinnar voru á þann veg að rannsóknartilgátur eitt, fjögur og fimm stóðust. Menning var ólík á milli skipulagsheilda í opinberum rekstri og þeirra í einkarekstri. Ágreiningur hafði neikvæð áhrif á bæði starfsánægju og almenna heilsu starfsmanna. Tegund skipulagsheildar hafði hins vegar ekki áhrif á ágreining eða stjórnun ágreinings.

Jón Ingvar Kjaran

Íslenskur vinnumarkaður á 20. öld – samskipti, samsetning, breytingar og þróun

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2004**

Meginmarkmið rannsóknarinnar er að skoða hvernig almennur vinnumarkaður hefur þróast einkum með tilliti til samskipta innan hans og samsetningar. Ekki verður fjallað um hinn opinbera vinnumarkað sem reyndar hefur farið stækkandi alla 20. öldina. Þess í stað verður reynt að sýna fram á hvernig hinn almenni vinnumarkaður hefur orðið margbreytilegri og gert rekstrarumhverfi fyrirtækja flóknara. Þau hafa þurft að bregðast við slíku á ýmsan máta, meðal annars með yfirgripsmeyru starfsmannahaldi. Einnig hafa þau þurft í auknum mæli að ráða til sín sérstaka starfsmannastjóra til að sjá um að stjórna starfsmönnum og eiga samskipti við þá. Þeir komu fyrst fram innan fyrirtækja í flugrekstri en rekstrarumhverfi þeirra var þegar um miðja öldina orðið nokkuð flókið eins og sýnt verður fram á í ritgerðinni.

Hvað aðferðir og heimildir varðar, þá má segja að sú rannsókn sem hér liggur fyrir nýti sér rannsóknaraðferðir tveggja fræðasviða, enda er mannauðsstjórnun sem fræðigrein í eðli sínu þverfagleg. Annars vegar er stuðst við aðferðafræði sagnfræðinnar, enda er rannsóknin öðrum þræði sagnfræðilegs eðlis. Hins vegar verður notast við aðferðafræði félagsvísinda, einkum í tengslum við kaflann um þróun starfsmannastjórnunar á Íslandi.

Jóna Jónsdóttir

Árangursríkt ráðningarferli? Ráðningar hjá íslenskum ríkisstofnunum

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Febrúar 2005**

Í þessari ritgerð er leitað svara við því hvort forstöðumenn íslenskra ríkisstofnanna sýni fagleg vinnubrögð við starfsmannaráðningar. Til að svara spurningunni eru rannsóknir fræðimanna og kenningar þeirra um árangursríkt ráðningarferli skoðaðar, auk þess sem framkvæmdar voru tvær megindlegar kannanir á ráðningaraðferðum íslenskra forstöðumanna.

Fyrri könnunin fólst í að greina 114 atvinnuauglýsingar sem birtar voru á vefsvæðinu www.starfatorg.is dagana 23. ágúst til 27. september 2004. Sú síðari var þýðiskönnun sem framkvæmd var meðal félagsmanna í Félagi forstöðumanna ríkisstofnanna (FFR) og tók til aðferða þeirra við öflun umsókna og mat á umsækjendum. Spurningalistinn sem lagður var fyrir forstöðumenn byggir að miklu leyti á sambærilegum spurningalista CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), en með breytingum og viðbótum frá skýrsluhöfundi. Alls svöruðu 89 forstöðumenn spurningalistanum að einhverju eða öllu leyti sem er um 67% svarhlutfall.

Helstu niðurstöður leiða í ljós að töluvert skortir á fagleg vinnubrögð forstöðumanna við starfsgreiningu og mat á umsækjendum. Aðferðir við öflun umsækjenda eru í betri farvegi, en þó ekki yfir alla gagnrýni hafnar.

Jónas Hvannberg

Mannlegi þátturinn í stjórnun breytinga. Afstaða starfsfólks KB-banka tveimur árum eftir samruna

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2005**

Samrunar fyrirtækja eiga sér ekki langa sögu á Íslandi, en á undanförnum árum hefur þeim fjölgað vegna breytts viðskiptaumhverfis hér á landi og erlendis. Samruni fyrirtækja getur reynt mikið á starfsfólk fyrirtækjanna sem sameinast ef ekki er rétt að honum staðið. Fræðimenn hafa sýnt fram á (Marks og Mirvis, 1998, Marks, 2003) að margir samrunar ná ekki fjárhagslegum markmiðum sínum vegna þess að ekki er nægilega hugað að starfsfólki við undirbúning og framkvæmd og í kjölfar samruna.

Í upphafi verkefnisins er fjallað um skrif fræðimanna um breytingastjórnun og samruna fyrirtækja. Áhersla er lögð á þætti eins og breytingar í alþjóðlegu samhengi, áhrif breytinga á einstaklinga, menningu fyrirtækja og upplýsingagjöf, auk helstu vandamála við samruna.

Kaupþing og Búnaðarbanki sameinuðust í maí 2003. Í verkefninu eru skoðuð áhrif sem samruninn hafði á líðan og afstöðu starfsfólks. Könnun, sem byggir á megindlegri aðferðafræði, var lögð fyrir þá starfsmenn KB-banka sem störfuðu hjá Kaupþingi og Búnaðarbanka fyrir samrunann. Afstaða starfsmannanna er greind eftir starfsaldri og eftir því hjá hvorum bankanum þeir unnu fyrir samrunann, auk annarra breyta.

Niðurstöður könnunarinnar leiða í ljós að samruninn gekk almennt vel en ákveðnir hópar starfsmanna telja sig á vissan hátt verr setta en fyrir samrunann. Sérstaklega þarf að huga að afstöðu og líðan þessara starfsmanna. Einnig þarf að huga að áframhaldandi hvatningu allra starfsmanna til þess að tryggja áfram velgengni heildarinnar.

Katrín Pálsdóttir

Fjórða valdið

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2006**

Stjórnvöld á Íslandi, fræðimenn, eigendur og stjórnendur fjölmiðla telja þá mikilvægar stofnanir, sem gegni mjög mikilvægu hlutverki í íslensku samfélagi og séu nauðsynlegir lýðræðinu í landinu. Hægt sé að nefna fjölmiðlana fjórðu grein valdsins, FJÓRÐA VALDIÐ, þó að lög og reglur um þá séu ekki eins skýrar og um hinar þrjár greinarnar, framkvæmdavald, löggjafarvald og dómsvald. Fjölmiðlar séu spegill samfélagsins á hverjum tíma, en um leið séu þeir mótunarafl með því einu að veita sumum málum athygli en ekki öðrum og með því að halda fram skoðun um tiltekin mál.

Eigendur og þeir sem stjórna í umboði þeirra víla ekki fyrir sér að hafa bein afskipti af vinnubrögðum á miðlunum, þannig að umfjöllun sé í þeirra þágu. Vinnubrögð eru svipuð þegar fjallað er um sömu mál hjá blaða- og fréttamönnum á fjölmiðlum, en leiðarahöfundar og stjórnendur fjölmiðla ganga erinda eigenda. Ráðamenn og eigendur fjölmiðla eiga langt í land hvað varðar umgengni við miðlana og virðingu fyrir faglegum vinnubrögðum.

Starfsmannamálum á ritstjórnum stærstu fjölmiðla á Íslandi er illa sinnt. Taka þarf upp stefnumiðaða starfsmannastjórnun á miðlunum. Blaða- og fréttamenn eru vel menntuð stétt með langa starfsreynslu. Þeir leggja mikla áherslu á endur- og símenntun og vinna mjög sjálfstætt og undir miklu álagi. Meirihluti þeirra telur sig hafa völd og áhrif með umfjöllun sinni. Almenningur treystir þeim til góðra verka, en yfirmenn á ritstjórnum leggja ekki næga rækt við starfsmenn og huga ekki nægilega að þróun þeirra í starfi.

Tilgáta höfundar um að það sé samhengi á milli mikilvægi fjölmiðla á Íslandi og þess hvernig búið er að starfsmönnum þeirra stenst ekki. Miðað við stöðu fjölmiðla í samfélaginu og það að þeir séu réttnefndir FJÓRÐA VALDIÐ ætti að búa mun betur að blaða- og fréttamönnum þannig að þeir geti sinnt sínum mikilvægu störfum á mannsæmandi hátt.

Lilja Hildur Hannesdóttir

Viðhorf hjúkrunarfræðinga á slysa- og bráðadeild til starfsþróunar og starfsumhverfis

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Febrúar 2007**

Í þessu verkefni til meistaraprófs í mannauðsstjórnun verður skoðað viðhorf hjúkrunarfræðinga til starfsþróunar. Í heilbrigðisþjónustu er farið að horfa á starfsþróun sem lykilárangursþátt í rekstri sjúkrahúsa og margar heilbrigðisstofnanir eru að vinna að stefnu í starfsþróunarmálum. Starfsþróun er mikilvægur liður í mannauðsstjórnun hjúkrunarfræðinga og miðar að því að tryggja nægan fjölda hæfra starfsmanna með hæfilega þekkingu og færni til að hámarka gæði þjónustu við sjúklinga.

Landspítali-háskólasjúkrahús (LSH) er helsti vinnuveitandi hjúkrunarfræðinga en vegna breytinga á vinnumarkaði á hann í vök að verjast með að halda í og laða að hjúkrunarfræðinga. Mikilvægi starfsþróunar fyrir LSH er óumdeilanlegt, þó svo að innleiðing og framkvæmd hennar muni kosta talsvert þá mun ávinningur af virkri starfsþróun hjúkrunarfræðinga væntanlega skila sér til baka í auknum gæðum á þjónustu, færri mistökum, aukinni starfsánægju og minni starfsmannaveltu. Augu stjórnenda LSH eru að opnast fyrir mikilvægi stefnumiðaðrar starfsþróunar og þeim ávinningi sem slíkir stjórnunarhættir munu skila. Á Landspítala- háskólasjúkrahúsi hefur verið ákveðið að taka upp verkfæri mannauðsstjórnunar og innleiða stefnumiðaða starfsþróun.

Markmið þessa verkefnis er þríþætt, í fyrstu verður lýst stöðu starfsþróunar á slysa- og bráðadeild Landspítala-háskólasjúkrahús og skoðað sérstaklega framkvæmd starfsþróunar á deildinni. Leitast verður við að greina hvort verið sé að vinna stefnumiðað að starfsþróunarmálum hjúkrunarfræðinga. Því næst verður kannað viðhorf hjúkrunarfræðinga á slysa-og bráðadeild til starfsþróunar, á hvaða hátt þeir upplifa hæfnikröfur í starfinu og hvort þeir sjái möguleika til starfsþróunar. Að lokum verður skoðað viðhorf hjúkrunarfræðinga til starfsumhverfisins og á hvaða hátt þeir telja að það hafa áhrif á möguleika til starfsþróunar. Til að ná þessum markmiðum verður leitað svara við sex rannsóknarspurningum, þrjár af þeim leitast við að lýsa og greina stöðu starfsþróunarmála á LSH og deildinni, tvær skoða viðhorf hjúkrunarfræðinga til starfsþróunar og hæfnikrafna í starfi og ein skoðar áhrifaþætti í starfsumhverfi hjúkrunarfræðinga á slysa-og bráðadeild. Stuðst var við eigindlega

aðferðafræði nánar tiltekið tilviksathugun. Rannsóknin er tvíþætt, annars vegar voru fyrirliggjandi gögn greind og hins vegar voru viðtöl tekin við 10 hjúkrunarfræðinga á SBD og starfsþróunarstjóra LSH. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að unnið er stefnumiðað að starfsþróun nýliða á SBD en ekki er unnið stefnumiðað að starfsþróun reyndari hjúkrunarfræðinga og hægt væri að nýta fræðin betur við að styrkja skipulag starfsþróunar þessa hóps. Hjúkrunarfræðingar eru með jákvætt viðhorf til starfsþróunar og því þarf að huga að því að styrkja starfumhverfið og láta starfsþróun verða hluta af starfi þessarar fagstéttar þannig að gert verði ráð fyrir henni í mönnunar- og fjárhagsáætlun deildar.

Linda Kristmundsdóttir

Áhrif menntunar og starfsaldurs á hollustu starfsmanna geðsviðs LHS.

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2006**

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða áhrif menntunar og starfsaldurs á hollustu starfsmanna geðsviðs LSH. Auk þess hefur rannsóknin þann tilgang að auka þekkingu stjórnenda LSH á hollustu og hvernig hægt er að auka hana hjá starfsmönnum sjúkrahússins. Í rannsókninni er leitað svara við tveimur rannsóknarspurningum; annars vegar hvort aukin menntun hafi áhrif á hollustu og hins vegar hvort starfsaldur á LSH hafi áhrif á hollustu starfsmanna. Stuðst var við megindlega rannsóknaraðferð en um var að ræða könnun (survey) sem mælir hollustu starfsmanna í garð skipulagsheilda. Úrtak rannsóknarinnar var 180 starfsmenn geðsviðs og voru flestar starfsstéttir á geðsviði þátttakendur í rannsókninni. Spurningalisti sem samanstóð af 18 spurningum var lagður fyrir starfsmenn. Spurningalistinn mælir þrjár víddir hollustu sem eru tilfinningabundin hollusta, stöðubundin hollusta og skyldubundin hollusta. 120 starfsmenn svöruðu spurningalistanum og var svarhlutfall tæp 67%.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að háskólamenntaðir starfsmenn geðsviðs LSH sýna marktækt minni tilfinningabundna hollustu við skipulagsheildina en starfsmenn sem ekki eru með háskólamenntun. Háskólamenntaðir starfsmenn virðast einnig sýna minni stöðu- og skyldubundna hollustu til skipulagsheildarinnar í samanburði við aðrar starfsstéttir en munurinn er ekki marktækur. Marktækur munur á tilfinningabundinni hollustu greinist milli starfsmanna með 0 - 5 ára starfsaldur og 6 - 15 ára starfsaldur, þar sem starfsmenn með lengri starfsaldur sýna minni tilfinningabundna hollustu í garð skipulagsheildarinnar. Ekki greinist marktækur munur milli starfsaldurshópa þegar um stöðubundna hollustu er að ræða. Aftur á móti greinist marktækur munur milli allra starfsaldurshópa hvað varðar skyldubundna hollustu og er skyldubundin hollusta minnst hjá þeim sem hafa lengstan starfsaldur.

Ólafur Jónsson

Starfsánægja og starfsumhverfi framhaldsskólakennara á Íslandi

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2007**

Tilgangur ritgerðarinnar er að gera grein fyrir niðurstöðum rannsóknar höfundar á starfsánægju framhaldsskólakennara á Íslandi og lýsa viðhorfum þeirra til ýmissa þátta í starfsumhverfi framhaldsskólans hér á landi. Fjallað er um starfsumhverfi og starfsaðstæður framhaldsskólakennara, frammistöðumat framhaldsskólakennara, tryggð þeirra við skipulagsheildina, tengsl stjórnunar og starfsánægju, tengsl stjórnunar og stöðu skipulagsheildar o.s.frv. Gerð er tilraun til þess að meta hvort staða einstakra framhaldsskóla hér á landi hafi áhrif á starfsánægju og viðhorf kennara í viðkomandi skólum. Í ritgerðinni er gerð tilraun til þess að bera niðurstöður könnunar um starfsánægju framhaldsskólakennara hér á landi saman við niðurstöður íslenskra og erlendra mælinga á starfsánægju.

Helstu niðurstöður rannsóknar á starfsánægju framhaldsskólakennara staðfestir að þeir eru ánægðir í starfi. Jákvætt samband er á milli starfsánægju og viðhorfa kennara til starfsins, s.s. eins og að hlakka til að fara í vinnuna, tryggð við skólann, að ganga vel að samræma fjölskyldulíf og vinnu. Ánægðir kennarar upplifa síður streitu í starfi eða mikið vinnuálag. Þeir eru síður að hugsa um að hætta kennslu. Sjálfstæði í starfi, vinnugleði og vilji til þess að sinna áfram kennslu tengist starfsánægju kennara. Konur virðast taka dýpra í árinni og ánægja þeirra mælist meiri í framhaldsskólum en karla. Niðurstöður benda til þess að kennarar sem hafa lokið MA/MS og Ph.D. mælist með almennt minni starfsánægju en þeir sem hafa lokið BA/BS, iðnmeistaranámi eða öðru fagnámi. Af svörum kennara má álykta að tilhneiging sé í þá átt að starfsánægja sé meiri í fámennari framhaldsskólum.

Niðurstöður benda til þess að ánægja í starfi skapi grunn að ákveðnum lífs- og starfsgæðum, færni og vilja til þess að miðla þekkingu, styðji við lærdóm, að kennarar eigi árangursrík samskipti við samstarfsfélaga, stjórnendur og nemendur, hvetji til starfsþróunar og styðji við skipulega uppbyggingu mannauðs innan framhaldsskólans.

Höfundur telur mikilvægt að unnið sé nánar með mælikvarða og mælingar á þáttum eins og ánægju starfsmanna, tryggð, áhugahvöt, frammistöðumat, starfsumhverfi, upplifun starfsmanna á tækifærum og ógnunum í umhverfinu o.s.frv.

Ólöf Dagný Thorarensen

Þróun kjarasamninga í KHÍ 1997-2006. Stefna ríkisstjórnarinnar í starfsmannamálum

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2006**

Meistaraprófsverkefni þetta fjallar um hvort stefnuyfirlýsing ríkisstjórnarinnar, sem sett var fram í upphafi tíunda áratugar síðustu aldar um nýskipan í ríkisrekstri og þar með meira sjálfstæði stofnana í starfsmanna og samningamálum, hafi náð fram að ganga. Einnig er velt upp þeirri spurningu hvort laun opinberra starfsmanna hafi orðið samkeppnisfær við hinn almenna vinnumarkað. Þá er og fjallað um ferli stofnanasamninga. Markmið stofnanasamninga er að stofnanir geti samið sjálfar og látið hagkvæmni renna til starfsmanna. Reynt að varpa ljósi á hvort stofnanasamningarnir skili meira í launaumslagið og hvort sé æskilegt að semja innan stofnanna sjálfra þar sem samstarfsmenn eru að semja sín á milli. Einnig er reynt að komast að því hvort laun opinberra starfsmanna séu orðin samkeppnisfær við hinn almenna vinnumarkað.

Þeirri aðferðafræði var beitt að annarsvegar var fylgst með samningaferli stofnanasamninga við Kennaraháskóla Íslands og hins vegar voru tekin viðtöl við forstöðumenn þriggja ríkisstofnana. Sjónarhorninu er fyrst og fremst beint að stofnunum en sjónarmið stéttarfélaga er síður til umfjöllunar.

Segja má að helstu niðurstöður séu þær að margt hafi áunnist frá því að stefnan um nýskipan í ríkisrekstri var sett fram. Stofnanir ríkisins hafa að fullu fengið umboð til að annast starfsmanna- og launamál. Þær hafa því nú umboð til að skilgreina þarfir í starfsmannamálum og ráða til sín starfsmenn í samræmi við þær. Samfara því hafa stofnanir umboð til stofnanasamninga og geta samið við starfsmenn um ýmsar tilhliðranir á störfum og starfsháttum sem starfsmenn hafa síðan notið góðs af í formi hærri launa. Grunnlaun opinberra starfsmanna virðast almennt hafa hækkað en ekki er hægt að fullyrða að heildarlaun hafi gert það því margt af því sem áður var greitt í formi yfirvinnu og annarra greiðslna hefur farið inn í grunnkaup. Vísbendingar fundust um það að laun opinberra starfsmanna hafi hækkað, en séu ekki orðin samkeppnisfær við hinn almenna markað, að minnsta kosti ekki hvað sumar starfsstéttir varðar.

Pálína Kristín Helgadóttir

Hlátur á vinnustað. Áhrif hláturs á streitu og líðan starfsmanna

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Febrúar 2005**

Markmið ritgerðarinnar var að kanna viðhorf starfsmanna sem eru undir miklu álagi í starfi til hláturs á starfsvettvangi og hvort þeir teldu hann hafa áhrif á starfsánægju og frammistöðu. Einnig var leitað eftir viðhorfi þeirra til ábyrgðar, viðfangsefna og vinnufyrirkomulags sem og samstarfsmanna, yfirmanna og stjórnenda.

Fjallað er um kenningar fræðimanna og þá sérstaklega um hvatakenningar og kenningar um áhrif starfsánægju á frammistöðu, fjarvistir, starfsmannaveltu og liðshegðun. Þá er sjónum beint að áhrifamætti hláturs og hvaða hlutverki hann gegnir innan vinnustaðarins. Fjallað um margþætt áhrif streitu og hvaða hlutverki hlátur gegnir varðandi streitu og afleiðingar hennar. Áhersla er lögð á hlutverk stjórnandans og hvernig hann getur nýtt sér hlátur á vinnustað sem stjórntæki til aukinnar starfsánægju og bættrar frammistöðu starfsmanna.

Rannsóknin byggði á megindlegri rannsóknaraðferð og var lagður spurningalisti fyrir starfsmenn fimm fyrirtækja og stofnana á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Störfin fólu í sér umönnun barna, hugmynda- og sköpunarvinnu, fréttaöflun og dagskrárgerð, gæslu afbrotamanna og aðhlynningu sjúkra. Svarhlutfall var 75.8%

Meginniðurstöður rannsóknarinnar sýndu að starfsmenn hafa þörf fyrir hlátur og glaðvæð á vinnustað, telja hann mikilvægan og stuðla að bættri frammistöðu, meiri sköpunargleði, aukinni starfsánægju og góðum starfsanda innan fyrirtækis. Almenn starfsánægja ríkir meðal starfsmanna, en þó kvíða 42% því að mæta til vinnu og óánægju gætir meðal gæslumanna afbrotamanna með yfirmenn (35%) og stjórnendur (50%). Þá töldu starfsmenn að hvorki stjórnendur né yfirmenn stuðli að hlátri og glaðvæð á vinnustað og jafnvel var það álit 44% gæslumanna afbrotamanna að reynt væri að koma í veg fyrir það. Starfsánægja reyndist meiri eftir því sem menntunarstig starfsmanna var hærra og bæði kynin störfuðu á staðnum. Starfsmenn álitu sig vinna best ef ýmist var um hóp- eða einstaklingsvinnu að ræða, viðfangsefni breytileg og starfsmenn látnir axla ábyrgð af og til.

Með þessari rannsókn vonar höfundur að hann hafi varpað nokkru ljósi á hvernig yfirmenn og stjórnendur geti bætt stjórnunarstíl sinn og hvað starfsmenn telja sig hafa þörf fyrir. Að þeirra mati á hlátur heima á vinnustaðnum og er flestum mjög mikilvægur. Það sem skapar þörfina er von, væntingar og löngun starfsmannsins til að fá innri þörf sinni fyrir viðurkenningu fullnægt og ná árangri, ekki aðeins fyrir vinnuframlag sitt, heldur einnig fyrir að vera virkur samfélagsþegn.

Pétur Ólafur Einarsson

Mat á árangri vinnutengdrar þjálfunar: Prófun á ROI-líkani.

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Júní 2005**

Markmið þessarar ritgerðar er að prófa ROI líkan dr. Jack J. Phillips við mat á árangri þjálfunar við íslenskar aðstæður. Tilfellarannsóknarsnið var valið sem umgjörð rannsóknarinnar. Metin voru áhrif söluþjálfunar í einu útibúi Landsbankans. Í ritgerðinni eru settar fram tillögur hvernig megi endurbæta kannanir um vinnutengda þjálfun á Íslandi sem tengjast fjárfestingum í þjálfun og mati á árangri þjálfunar.

Fjallað er um líkan Kirkpatrick's og Phillips sem miða að því að meta árangur þjálfunar og þá umræðu sem á sér stað um þörfina á að þróa frekari aðferðir við að meta árangur hennar. Gerð er grein fyrir aðferðafræði tilfellarannsókna og undirbúningi ROI rannsóknarinnar, framkvæmd, úrvinnslu gagna og niðurstöðum eftir söluþjálfunina. Einnig er gerð grein fyrir þeim vandamálum og hindrunum sem komu upp við gerð rannsóknarinnar.

Enginn mælanlegur viðskiptalegur árangur varð af þjálfuninni. Líkan Phillips miðar fyrst og fremst að því meta árangur þjálfunar á nokkrum þrepum og reikna út arðsemi hennar. Helstu niðurstöður eru að líkanið gerir ekki ráð fyrir því hvernig eigi að bregðast við eða greina vandamál sem geta komið upp. Þörf er á frekari þróun á aðferðum við að meta árangur sem taka til efnis og innihalds þjálfunar. Þannig er hægt að greina hvað fór úrskeiðis og bregðast við vandamálum. Undirbúningur við gerð ROI rannsókna er ákaflega mikilvægur og tryggja verður aðgengi að gögnum áður en hún hefst. Íslenskar skipulagsheildir eru smáar á alþjóðlegan mælikvarða og taka verður tillit til fyrirhugaðra breytinga á starfsmannahaldi þegar þjálfun á að fara fram.

Ragnar Þorsteinsson

Hvernig eru skólastjórnendur í grunnskólum Reykjavíkur í stakk búnir að innleiða skólastefnu fræðsluyfirvalda?

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Júní 2005**

Markmið þessarar ritgerðar er fjórþætt. Í fyrsta lagi að fá fram mat skólastjórnenda í grunnskólum Reykjavíkur á starfsumhverfi þeirra og kanna hvort til staðar séu hindranir sem geta hamlað framþróun í skólamálum. Í öðru lagi að fá vitneskju um hvernig skólastjórnendur meta sjálfir þekkingu sína og færni til eigin starfa, varpa ljósi á viðhorf þeirra til skólastefnunnar og kanna hvernig þeir meta færni sína í að framkvæma stefnumótun og markmið í grunnskólamálum í Reykjavík. Í þriðja lagi að lýsa símenntunarumhverfi skólastjórnenda og gera grein fyrir stefnu og markmiðum fræðsluyfirvalda. Í fjórða lagi að skapa aukinn skilning á þeim efnisþáttum sem rannsóknin nær til með því að varpa ljósi á umfjöllun fræðimanna.

Rannsóknin var gerð meðal skólastjórnenda í grunnskólum Reykjavíkur og náði til 39 skólastjóra, 42 aðstoðarskólastjóra og 84 deildarstjóra í meira en hálfu starfshlutfalli í 39 grunnskólum Reykjavíkur. Gagnasöfnun fór fram með vefkönnunarkerfi. Öllum þátttakendum var sendur í tölvupósti spurningalisti með 49 lokuðum fjölvalsspurningum ásamt töflu yfir helstu verkefni stjórnenda, þar sem þeir voru beðnir um að meta tíðni, mikilvægi og erfiði þeirra starfa er þar voru nefnd. Meðalsvarhlutfall var rúmlega 78%.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að viðvarandi tímaskortur skólastjóra vegna mikils vinnuálags getur leitt til þess að fagleg forysta þeirra í skólamálum minnki vegna aukningar í daglegri umsýslu. Rannsóknin leiddi í ljós að ekki er að finna verulegt þekkingar- eða færnimisræmi á því sem ætlast er til að skólastjórnendum og þess sem þeir telja sig hafa þekkingu á og færni til að framkvæma.

Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að langstærstur hluti stjórnenda býr yfir góðri þekkingu og færni og hefur jákvæða afstöðu til breytinga á kennsluháttum í átt til einstaklingsmiðaðra náms og kennslu. Fram kemur að stjórnendur telja sig vel færa í að framkvæma skólastefnu fræðsluyfirvalda og hafa um leið jákvætt viðhorf til flestra þátta hennar.

Ragnheiður E. Stefánsdóttir

Lærdómur í vinnuumhverfinu

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2007**

Verkefnið fjallar um lærdóm í vinnuumhverfinu (e. *workplace learning*) og hefur tvíþætt markmið: Í fyrsta lagi að kynna hvernig nýr skilningur á lærdómshugtakinu og breyttar kröfur samfélagsins kalla á aukinn lærdóm í vinnuumhverfinu. Í öðru lagi er markmiðið að rannsaka hvað það er í vinnuumhverfinu sem ýtir undir lærdóm eða kemur í veg fyrir hann. Kannað verður hvort menning hafi áhrif á lærdóminn og eins hvernig lærdómur í vinnuumhverfinu birtist hjá þremur starfshópum Reykjavíkurborgar.

Megindleg rannsókn var framkvæmd sem fólst í að spurningalisti var lagður fyrir þrjá starfshópa Reykjavíkurborgar; kennara, starfsmenn í leikskólum og starfsmenn í tómstundastarfi. Alls 247 starfsmenn svöruðu könnuninni.

Rannsóknin leiddi í ljós að fjölbreytilegt starf, óformleg samskipti og samstarf ýta undir lærdóm. Aftur á móti eru það einhæf störf, ótti við að gera mistök og formleg uppbygging skipulagsheildar sem draga úr lærdómi. Möguleikar til þess að læra eitthvað nýtt í vinnunni eru mismunandi á milli starfshópa. Starfsmenn í tómstundastarfi upplifa lærdóm oftast af þeim starfshópum sem voru rannsakaðir á meðan vinnuumhverfi kennara virðist síður bjóða upp á möguleika til lærdóms. Að skapa lærdómsmenningu er mikilvægt þegar kemur að því að skapa rými fyrir lærdóm í vinnuumhverfinu.

Ragnheiður Ósk Erlendsdóttir

Stefnumiðað árangursmat á barnasviði LSH

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Júní 2004**

Heilbrigðisstofnanir eru gjarnan taldar til stærri og flóknari skipulagsheilda. Umfangsmikil og margbreytileg starfsemi með mikilli sérhæfingu gerir það að verkum að rekstrarkostnaður er mikill. Stjórnun heilbrigðisstofnana er því flókið samspil fagmennsku og fjármála þar sem jafnvægi og heildrænt sjónarhorn verður að vera í fyrirrúmi. Tilgangur þessa verkefnis var að innleiða fyrstu skref stefnumiðaðs árangursmats á tveimur deildum barnasviðs LSH. Í því fólst að móta innleiðingarferlið með hliðsjón af eðli starfseminnar og fræðilegra heimilda. Áhersla var lögð á mótun stefnukorts, umbótarverkefni og þróun mælikvarða. Einnig var leitast við að meta kosti og galla aðferðarinnar með tilliti til frekari innleiðingar á sviðinu.

Stefnumiðað árangursmat (BSC) er aðferð sem var þróuð upp úr 1990 af dr. Robert Kaplan og dr. David Norton, sem birtu fyrstu grein sína um stefnumiðað árangursmat í Harvard Business Review árið 1992. Aðferðinni er beitt við stefnumiðaða stjórnun fyrirtækja og má líta á hana sem verkfæri til að útfæra stefnu, miðla henni og fylgjast með framkvæmd hennar.

Verkefninu er skipt í fjóra hluta. Í fyrsta hluta eru hugtökin stefna, stefnumótun og framkvæmd stefnu skoðuð þar sem sameiginleg og skýr stefna verður að vera til staðar við innleiðingu á stefnumiðuðu árangursmati. Í öðrum hluta er fræðileg úttekt á stjórnun heilbrigðisstofnana í tengslum við stefnumiðað árangursmat. Í þriðja hluta er sagt frá innleiðingu stefnumiðaðs árangursmats á dagdeild og bráðamóttöku barnasviðs LSH. Í fjórða hluta er síðan umræða um kosti og galla aðferðarinnar í ljósi reynslu af innleiðingu aðferðarinnar og fræðilegra heimilda.

Helsta niðurstaða þessa verkefnis er sú, að stefnumiðað árangursmat er ákjósanleg aðferð við stefnumiðaða stjórnun innan heilbrigðisstofnana. Aðferðin reyndist vel við að útfæra stefnu ásamt því að miðla henni til starfsmanna. Töluverð umbótarvinna átti sér stað samhliða verkefninu og færði hún deildirnar nær þeim árangri sem stefnt var að.

Rakel Pálsdóttir

Hlutverk mannauðsstjórnunar í þjónustustjórnun

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2003**

Ritgerðinni má í grófum dráttum skipta í þrjá hluta. Fyrsti hlutinn fjallar um mannauðsstjórnun og verksvið mannauðsstjórnenda á breiðum fræðilegum grunni. Gerð er grein fyrir umfjöllun helstu fræðimanna á þessu sviði og mismunandi skilgreiningum gerð skil. Í öðrum hluta er kastljósinu beint að þjónustu og þjónustustjórnun og kenningum og umfjöllun fræðimanna. Í þriðja hlutanum eru þjónustustjórnun og mannauðsstjórnun tvinnuð saman með fræðilegri umfjöllun og greiningu á hvaða hlutverki mannauðsstjórnun og mannauðsstjórar gegna í þjónustufyrirtækjum sem hafa það að markmiði að bæta þjónustugæði til að auka samkeppnisstöðu á markaði. Í niðurstöðum er rannsóknarspurningum svarað og líkan að þjónustustefnu kynnt og sett fram. Líkanið er hugsað sem rammi eða gátlisti fyrir starfsmannadeildir sem þjónustufyrirtæki geta nýtt sér hvert og eitt með tilliti til ólíkra þarfa sinna.

Það er óumdeilanlegt að það er ábatasamt fyrir skipulagsheildir að afhenda góða þjónustu. Hins vegar er erfitt að standa undir hnökralausri afhendingu og skilningur á því hvað sé hægt að gera til að betrumbæta hana er nauðsynlegt skref í átt að afburðaþjónustugæðum. Góð mannauðsstjórnun tryggir góða starfsmenn, stefnumiðuð mannauðsstjórnun tryggir að allar starfsmannamiðaðar aðgerðir séu í samræmi við viðskiptastefnu. Góðir starfsmenn afhenda afburðaþjónustugæði og mikil þjónustugæði leiða til aukinnar arðsemi. Orsakasambandið milli starfsmannagæða og þjónustugæða leiðir jafnframt af sér að þjónustugæði fara aldrei fram úr gæðum starfsmanna.

Niðurstöður eru í sem stystu máli á þá leið að annars vegar sé mannauðsstjórnun nauðsynlegur en ekki bara æskilegur þáttur í þjónustustjórnun til að fyrirtæki nái þjónustumarkmiðum sínum og hins vegar að til að koma auga á og magna samkeppnisforskot sé æskilegt fyrir starfsmannadeildir að móta innri þjónustustefnu fyrir stjórnendur og starfsmenn.

Rakel Valdimarsdóttir

Hlutverk og meginmarkmið. Rannsókn gerð á St. Jósefsspítala

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2004**

Markmið með rannsókn er að hafa góða mynd af þáttum, sem hlutverk og meginmarkmið St. Jósefsspítala byggja á, út frá sýn stjórnenda starfandi á sjúkrahúsinu, sýn yfirmanna skipulagsheilda, sem eiga í samvinnu við sjúkrahúsið og út frá fyrirliggjandi gögnum. Tilgangur rannsóknar er að öðlast góða mynd af þáttum, sem hlutverk og meginmarkmið St. Jósefsspítala byggja á og styður við rannsóknarniðurstöður meistaraverkefnis. Sú mynd er fengin úr niðurstöðum úr viðtölum og fyrirliggjandi gögnum.

Rannsókn er gerð á St. Jósefsspítala til að greina þætti, sem hlutverk og meginmarkmið sjúkrahússins byggja á. Rannsóknarspurningar voru 9. Spurningar mældu stöðu stefnumarkandi þátta, innri og ytri áhrif á meginmarkmið, árangri sem er ætlað að ná með meginmarkmiði og starfsmanna-, fjármála- og þjónustustefnu. Heimildir byggja á: Fræðum stefnumiðaðrar stjórnunar og mannauðsstjórnunar ásamt stefnum og markmiðum sem lúta að alþjóða heilbrigðisþjónustu. Heilbrigðis-, mennta- og fjármálastefnum innan Íslands. Sögu sjúkrahúsþjónustu á Íslandi o.fl.

Notuð var eigindleg aðferðafræði sem byggði á viðtölum og að auki voru skoðuð ýmis gögn, tölulegar upplýsingar, skýrslur, umhverfi og aðstæður. Þýði, er lykilstjórnendur innan heilbrigðiskerfisins, sem koma að rekstri og starfsemi St. Jósefsspítala. Úrtak er tilnefningaúrtak. Tilnefningaúrtak var notað til að undirstrika mikilvægi þess að þekking á ytra og innra umhverfi ásamt rekstri sjúkrahússins birtist í viðhorfum og skoðunum þátttakenda. Viðtöl voru tekin við framkvæmdastjórn og einn millistjórnanda, lykilstjórnanda á Landspítala – háskólasjúkrahúsi og í Heilbrigðis- og tryggingamálaráðuneytinu. Niðurstöður úr viðtölum eru tengdar fræðilegri umfjöllun.

Í niðurstöðum kemur fram að sjúkrahúsið hefur markað stefnu hvað meginverkefni varðar. Verkefnin eru valin með hliðsjón af markaðsþörf og jafnframt þeirri sérhæfingu, sem náð hefur að þróast á undanförnum áratugum. St. Jósefsspítali hefur getið sér orðspor, sem er jákvætt og lýsir trausti og trúnaði þeirra, sem þangað leita eftir þjónustu. Spítalinn leggur áherslu á að vera þekktur fyrir hæft starfsfólk og að veita bestu möguleg klínísk gæði og

árangur, sem veitir ánægju og öryggi þeim sem þangað leita. Fjármálatefna sjúkrahússins er að halda rekstrinum innan heimilda fjárlaga. Framtíðaráform lýsa vel rekinni, vel þróaðri og notalegri stofnun. Áhersla er lögð á aukið umfang í starfsemi, húsnæði, tækjum og tæknivæðingu, sérhæfðri göngudeild og styttri legutíma. Hlutverk sjúkrahússins er ekki skilgreint en viðmælendur lýstu mikilvægum atriðum sem fram koma í Heilbrigðisáætlun til 2010. Markmiðið er að til staðar sé heilbrigðisþjónusta sem byggir á þekkingu og hæfni sérhæfðra starfsmanna og er traustur liður í heilbrigðisþjónustu samfélagsins.

Reynir Örn Jóhannsson

Úthýsing starfsmannamála í íslenskum fyrirtækjum

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Júní 2007**

Markmið þessarar ritgerðar er að leita skýringa á ástæðum þess að fyrirtæki fá utanaðkomandi aðila til sjá um verkefni mannauðsstjórnunar, verkefni sem oft á tíðum hafa lent á herðum svokallaðra starfsmannadeilda. Auk þess er skoðað hvaða verkefnum er helst úthýst, af hverjum þeim er úthýst frekar en öðrum og hver reynsla fyrirtækja er af því. Notast er við eigindlega rannsóknaraðferð þar sem tekinn eru 11 djúpviðtöl við starfsmannastjóra eða staðgengla þeirra í nokkrum íslenskum fyrirtækjum.

Helstu niðurstöður eru þær að öll fyrirtæki sem rætt var við eru að leysa eitthvað af sínum starfsmannamálum utan fyrirtækis en misjafnlega mikið þó. Allir eru sammála um að ekki sé hægt að leysa starfsmannamál algjörlega utanhús heldur verði alltaf einhver að vera til staðar innan fyrirtækisins.

Margar ástæður liggja að baki úthýsingu starfsmannamála hjá fyrirtækjum en almennt eru menn að leita eftir auknum gæðum og betri þjónustu. Hlutverk starfsmannadeilda hefur áhrif á hversu mikið af þessum verkefnum eru úthýst og stærð fyrirtækja og tíðni þessara verkefna virðist einnig skipta sköpum. Kostnaður við úthýsingu verkefna í mannauðsmálum er þáttur sem viðmælendur nefndu oft og virðist það í sumum tilvikum koma í veg fyrir að menn fari þessa leið. Almennt eru viðmælendur sáttir við þá þjónustu sem að þeir hafa fengið og telja gott að hafa þennan möguleika til staðar sérstaklega þegar um er að ræða tímabundna þjónustu.

Sif Sigfúsdóttir

Öflun umsækjenda og val starfsmanna. Hvernig haga íslenskir starfsmannastjórar ráðningaferlinu?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2005**

Meistaraverkefni þetta er 15 eininga lokaverkefni í mannauðsstjórnun við Viðskipta-og hagfræðideild Háskóla Íslands. Í verkefninu er leitað svara við því hvort starfsmannastjórar hagi ferli við öflun umsækjenda og val starfsmanna á faglegan hátt og hvaða aðferðir þeir velja helst. Þá eru þeir spurðir um þær væntingar sem þeir gera til starfsmanna og hvaða breytingar hafi átt sér stað á vinnuumhverfi þeirra.

Tvær rannsóknir voru gerðar þessu til stuðnings. Fyrri rannsókn þessa verkefnis fólst í að skoða atvinnuauglýsingar dagblaða, en seinni rannsóknin fólst í tíu djúpviðtölum við starfsmannastjóra. Til hliðsjónar er farið yfir kenningar fræðimanna um áreiðanleika og réttmæti valaðferða. Ennfremur eru rannsóknir skoðaðar sem varpa ljósi á þær valaðferðir sem eru vinsælar víða um heim.

Helstu niðurstöður rannsókna voru þær að þó nokkuð er vandað til atvinnuauglýsinga þegar um stærri fyrirtæki er að ræða, en ýmsu er ábótavant í öðrum auglýsingum. Túlka má niðurstöður viðtala við starfsmannastjóra á þann hátt að þeir nota gjarnan aðferðir eins og viðtöl, umsagnir og ferilskrár þegar kemur að vali starfsmanna. Þá hafa þeir væntingar til starfsmanna sem snúast að miklu leyti um sveigjanleika þeirra og gott lundarfar. Breytingar á vinnuumhverfi starfsmannastjóra felast meðal annars í veru þeirra í framkvæmdastjórn þar sem þeir hafa áhrif á viðskiptastefnu fyrirtækisins og stefnumiðaða stjórnun.

Sigríður Harðardóttir

Áhrif breytinga á starfsfólk fjármálafyrirtækja. Íslandsbanki, Landsbanki og KB banki.

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2005**

Breytingastjórnun er tiltölulega ný hugmyndafræði og á rætur sínar að rekja til miðju síðustu aldar er fyrirtæki fóru almennt að standa frammi fyrir róttækum breytingum, hvort sem þær voru ákveðnar af fyrirtækinu sjálfu eða fyrir tilstuðlan utanaðkomandi breytinga. Breytingastjórnun gengur út á að reyna að koma auga á ógnanir og tækifæri breytinganna og notfæra sér þær til að koma á árangursríkara starfi sem getur leitt af sér meiri hagnað og jafnvel samkeppnisforskot.

Rannsóknir sýna að ekki eru allir starfsmenn á eitt sáttir þegar kemur að breytingum. Upplifun, viðhorf og skoðanir starfsmanna til breytinga eru margar og misjafnlegar. Andstaða við breytingar kemur fljótt í ljós sem og ótti og hræðsla starfsmanna við að missa stöðu sína og völd í kjölfarið. Hins vegar sýna rannsóknir að ef vel er staðið að verki og starfsmenn upplýstir um gang mála, tilurð breytinganna og framtíðarsýn fyrirtækisins eru meiri líkur á árangursríkum breytingum. Upplifun, viðhorf og skoðanir starfsmanna til breytinga eru þá líklegri til að vera jákvæðari og uppbyggilegri.

Starfsmenn íslenskra fjármálafyrirtækja hafa gengið í gegnum miklar breytingar undanfarin ár með tilkomu EES samningsins, einkavæðingar ríkisbankanna, aukinnar samkeppni og nú síðast með hinni miklu útrás fyrirtækjanna á erlenda markaði. Því hefur bæði innra og ytra umhverfi fjármálafyrirtækjanna breyst og starfsmenn tekið þátt í breytingunum af miklum eldmóð. Áhrif breytinganna á starfsfólk þriggja stærstu fjármálafyrirtækja Íslands, Íslandsbanka, Landsbankans og KB banka eru umtalsverð. Mun meiri kröfur eru gerðar nú en áður, samkeppnin hefur aukist mjög mikið sem og álag á starfsfólk. Samt sem áður er upplifun, skoðanir og viðhorf starfsfólks til breytinga undangenginna ára mjög jákvæðar og svo virðist sem þeir hafa litið á breytingarnar sem kærkomið tækifæri til eflingar, vaxtar og þroska jafnt persónulega sem faglega. Breytingar í bönkunum þremur hafa gengið vel, starfsfólk virðist ánægt með breytingarnar og sér fram á árangursríkt og gefandi starf í framtíðinni. Góðri breytingastjórnun er að öllum líkindum að þakka en ytri aðstæður hafa jafnframt verið mjög hagstæðar og hafa sennilega átt sinn þátt í því hversu jákvætt starfsfólk bankanna er gagnvart breytingum.

Sigrún Hildur Kristjánsdóttir

Uppsagnir og framkvæmd þeirra. Hvernig haga íslenskir stjórnendur uppsögnum starfsmanna?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2006**

Meistararitgerð þessi er til 15 eininga í Mannauðsstjórnun við Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Tilgangurinn með henni er að kanna hvernig íslenskir stjórnendur standa að uppsögnum starfsmanna. Hvaða aðferðir þeir nota við slíkar aðstæður við val á því fólki sem segja þarf upp og hvort kyn eða aldur fólks hafi áhrif þegar um uppsagnir er að ræða. Þá er einnig skoðað hvort smæð Íslands og fámenni hafi áhrif þegar uppsagnir eiga sér stað.

Greint er frá því sem erlendir fræðimenn hafa ritað um uppsagnir og starfslok og sagt frá skilgreiningum hugtaka sem tengjast þeim málum. Skoðaðar eru aðferðir og upplifun stjórnenda við uppsagnir og hvað það er sem fer oftast úrskeiðis í slíku ferli.

Eigindleg rannsókn var gerð meðal 14 íslenskra stjórnenda í ýmsum atvinnugreinum á almenna vinnumarkaðinum, 7 karla og 7 kvenna. Rannsóknin leiddi í ljós að engin ein aðferð stendur upp úr varðandi það hvernig stjórnendur bera sig að við uppsagnir sinna starfsmanna. Hins vegar virðist sú aðferð sem oftast er notuð við val á því fólki sem segja á upp vera byggð á frammistöðu, sem er að mestu leiti byggð á tilfinningu næsta yfirmanns. Í raun fer því það val eftir geðþóttaákvörðunum stjórnenda. Flestir stjórnendanna reyna að undirbúa sig með einhverjum hætti fyrir uppsagnir þrátt fyrir að oft á tíðum séu ákvarðanir um uppsagnir teknar með hraði.

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að ekki var greinanlegur munur á áherslum milli atvinnugreinanna og ekki var greinanlegur munur á milli karl og kvenstjórnenda. Stjórnendum var umhugað um að starfsfólk héldi sem mestri reisn við starfslok og leitt verður líkum að því að smæð Íslands og fámenni hafi áhrif þar á. Niðurstöðurnar eiga vonandi eftir að verða stjórnendum til íhugunar og aðstoðar við þær erfiðu aðstæður sem uppsagnir geta skapað. Uppsagnir eru og munu ávallt verða hluti af allri atvinnustarfsemi.

Sigrún Kjartansdóttir

Vísbendingar um mat og skráningu þekkingarverðmæta hjá fyrirtækjum á íslenskum hlutabréfamarkaði

Leiðbeinendur: Runólfur Smári Steinþórsson og Eggert Claessen Júní 2004

Markmið þessarar ritgerðar er að skoða mat og skráningu þekkingarverðmæta hjá fyrirtækjum á íslenskum hlutabréfamarkaði. Tilgangurinn er að kanna hvort fyrirtækin séu að meta og skrá þekkingarverðmæti sín og upplýsa hagsmunaaðila hlutabréfamarkaðarins um þau. Einnig hver sé þekking, skilningur og upplifun stjórnenda og fjölmargra hagsmunaaðila þeirra á aðferðafræðinni ,,mat og skráning þekkingarverðmæta í þekkingarskýrslu".

Rannsóknin var gerð á meðal stjórnenda fyrirtækja á íslenskum hlutabréfamarkaði og hagsmunaaðila þeirra og byggði bæði á eigindlegri og megindlegri rannsóknaraðferð. Tekin voru opin viðtöl við sextán einstaklinga, sendar voru út tvær viðhorfskannanir og fyrirliggjandi gögn voru greind. Viðmælendur mínir voru spurðir um viðhorf og reynslu sína af mati, skráningu og upplýsingagjöf þekkingarverðmæta sem síðan var notað til þess að móta skilning á viðfangsefninu. Af skilningnum var dreginn lærdómur sem kannaður var nánar með viðhorfskönnununum og greiningu ársskýrslna fyrirtækjanna. Þetta var gert til að hægt væri að setja niðurstöðurnar í samhengi við íslenskt viðskiptalíf.

Í ritgerðinni er aðferðafræðinni um mat og skráningu þekkingarverðmæta í þekkingarskýrslu gerð nokkuð ítarleg skil ásamt því að fjallað er um helstu hugtök hennar. Einnig er fjallað um helstu hugtök, markmið og tilgang hlutabréfamarkaðar og hefðbundinna reikningsskila.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að fyrirtæki á íslenskum hlutabréfamarkaði eru ekki að upplýsa markaðinn um þekkingarverðmæti sín. Lítil þekking er á aðferðafræðinni og þörf er á breyttum aðferðum til þess að meta, skrá og upplýsa um þekkingarverðmæti til þess að skilningur og rétt mynd fáist af rekstri, stöðu og framtíðarmöguleikum fyrirtækja.

Sigurlaug R Sævarsdóttir

Gráa gullið. Stefnumótun í málefnum eldri starfsmanna hjá Reykjavíkurborg

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2007**

Markmið verkefnisins er að setja fram drög að heildstæðri stefnumótun í málefnum eldri starfsmanna hjá Reykjavíkurborg með tillögum að raunhæfum aðgerðum. Aðaláherslan er á starfsmenn 60 ára og eldri. Markmiðið er að setja fram hugmyndir sem annars vegar geta skapað forsendur fyrir því að starfsmenn sem nú eru í starfi, geti og vilji starfa lengur en ella. Hins vegar að skapa aðstæður á vinnustöðum borgarinnar sem laða að eldri starfsmenn vegna góðs aðbúnaðar, vinnufyrirkomulags eða kjara. Leitast er við að finna leiðir fyrir Reykjavíkurborg til að byggja upp aðlaðandi vinnustað.

Gerð var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru viðtöl við 25 manns í 20 viðtölum. Tekin voru viðtöl við alla starfsmannastjóra borgarinnar, nokkra fyrrum starfsmannastjóra og aðra borgarstarfsmenn, fulltrúa þriggja stærstu stéttarfélaganna og fulltrúa félaga eldri borgara. Leitast var við að fá þeirra sýn á málefni eldri starfsmanna hjá borginni og fá með þeim hætti raunhæfa sýn á stöðu starfsmannamála hjá borginni, hvað vel sé gert og hvað megi betur fara.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru settar fram sem drög að stefnumótun í málefnum eldri starfsmanna hjá borginni og gerðar tillögur að aðgerðaráætlun fyrir borgina. Tillögurnar lúta að því að að auka sveigjanleika, með því að beita sértækum starfsmannasamtölum þar sem þarfir beggja aðila eru greindar. Einnig að bjóða breytingu á störfum, fjölga hlutastörfum, bjóða upp á árstíðabundin störf, íhlaupastörf og verkefnavinnu auk þess að bjóða breytingu á ábyrgð og aðstoða við þær breytingar. Sveigjanleikinn lýtur einnig að því að auka flæði milli sviða borgarinnar, auðvelda starfslok og auðvelda undanþágur til starfa vegna aldurs. Lagt er til að sérstakur verkefnastjóri fari með málefni eldri starfsmanna fyrir öll svið borgarinnar og hefði umsjón með málaflokknum í samvinnu við sviðin. Einnig er lagt til að fræðsla eldri starfsmanna verði miðlæg hjá borginni. Efla þarf stjórnendaþjálfun þar sem stjórnendur gegna lykilhlutverki í því hvernig staðið er að starfslokum starfsmanna. Þá er mælt með því að eldri starfsmenn eigi kost á auknum réttindum þegar ákveðnum lífaldri og starfsaldri er náð. Auk þess er mælt með að borgin fari í auglýsingaherferð og að sköpuð sé sú ímynd af borginni að hún sé einn fjölbreyttur vinnustaður sem eftirsóknarvert þykir að starfa á.

Snædís Baldursdóttir

Val á lykilstjórnendum við erlendar starfsstöðvar íslenskra útrásarfyrirtækja

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Október 2007**

Tilgangur þessarar rannsóknar var að veita innsýn í hvernig stjórnendur íslenskra fyrirtækja í útrás standa að vali á lykilstjórnendum í erlendar starfsstöðvar. Þá var einnig leitast við að kanna hvað einkenni öfluga stjórnendur útrásarfyrirtækja. Efnið var ennfremur tengt við yfirtökur erlendra fyrirtækja.

Rannsóknarspurningarnar voru: (1) Hvað einkennir öfluga stjórnendur útrásarfyrirtækjanna og (2) hvernig er staðið að vali á lykilstjórnendum við erlendar starfsstöðvar. Efnið var sett í samhengi við leiðtogafræði og skrif reynslumikilla stjórnenda. Eins var það tengt fræðum um innri og ytri stjórnendaráðningar, aðferð arftakastjórnunar og yfirtökur erlendra fyrirtækja. Í rannsókninni var stuðst við eigindlega rannsóknaraðferð.

Í ljós kom að viðmælendur töldu persónueinkenni öflugra stjórnenda skipta mun meira máli en menntun og reynsla þeirra. Þeir þurfa að geta tileinkað sér gildin sem fyrirtækin starfa eftir, hafa hæfni til samstarfs, geta dreift ábyrgð, sækjast eftir árangri og hafa hæfni til að framkvæma. Ef staða losnar erlendis er oftast byrjað að leita lausna innan fyrirtækisins. Arftakastjórnun tíðkast að einhverju leyti í fyrirtækjunum, en hún er misformleg. Þegar yfirtökur eiga sér stað þykir mikilvægt að halda þeim stjórnendum sem fyrir eru, en tiltölulega auðvelt þykir að finna góðan íslenskan stjórnanda ef svo ber undir. Verkefnið gefur vísbendingu um hvað veldur velgengni íslenskra útrásarfyrirtækja.

Sonja Margrét Scott

Erlent vinnuafl á íslenskum vinnumarkaði: Stefna stjórnvalda og aðila vinnumarkaðarins gagnvart erlendu starfsfólki

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2006**

Markmið þessarar rannsóknar er að greina stefnu gagnvart erlendum starfsmönnum; í fyrsta lagi hjá stjórnvöldum, í öðru lagi hjá samtökum launþega og í þriðja lagi hjá samtökum atvinnurekenda. Rannsóknin byggist á eigindlegum rannsóknaraðferðum; að hluta á greiningu ýmissa skriflegra gagna s.s. lögum og fréttablöðum aðila vinnumarkaðarins og að hluta á ítarviðtölum sem tekin voru við fulltrúa frá Alþýðusambandi íslands, Eflingu, Samiðn, Samtökum atvinnulífsins, Samtökum iðnaðarins og Vinnumálastofnun.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru að enn sem komið er, hefur engin formleg stefna verið mótuð á vinnumarkaðinum gagnvart erlendu starfsfólki. Óformleg stefna ríkisvalds gagnvart innflytjendum einkennist af alls fimm sjónarmiðum. Alþjóðlegir samningar hafa haft mest áhrif á réttarstöðu útlendinga. Þar fyrir utan eru atvinnusjónarmið og nátengd verndarsjónarmið einna sterkust. Aðferðir við mótun laga einkennast af greina margræðishyggju og viðbrögðum stjórnvalda frekar en framsýni.

Óformleg stefna samtaka launþega gagnvart erlendum starfsmönnum einkennist af þeim viðhorfum að hnattvæðingin hafi haft áhrif á vinnumarkaðinn, að æskilegt sé að verja sátt og stöðugleika á vinnumarkaðinum, að samtök launþega og þjóðfélagið beri ábyrgð á erlendu starfsfólki og að erlendir starfsmenn gegni hlutverki jaðarstarfsmanna.

Samtök alvinnulífsins hafa farið lengst í því að mynda skriflega yfirlýsta stefnu varðandi erlenda starfsmenn með formlegum áherslum á vinnumarkaði fyrir árið 2005, sem markast að mestu af því að opna vinnumarkaðinn hér fyrir erlendu starfsfólki. Óformleg stefna samtaka atvinnurekenda einkennist af sjónarmiðum um að stuðla að sveigjanleika í rekstri fyrirtækja, jafnræði í samkeppnisstöðu fyrirtækja og afstöðuleysi gagnvart velferðarmálum útlendinga.

Svanhildur Jónsdóttir

Starfsmannasamtöl sem tæki í mannauðsstjórnun

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2006**

Markmið og tilgangur rannsóknarinnar sem hér birtist var að kanna hvort fyrirtæki á opinberum vinnumarkaði noti starfsmannasamtöl sem tæki til stjórnunar skipulagsheilda og hvort þau tryggi samhengi milli stefnu og þróunar skipulagsheilda. Þá var markmiðið einnig að huga að því hvort skipulagsheildir noti starfsmannasamtöl til starfsþróunar eða til að veita starfsmönnum endurgjöf.

Rannsóknin byggist á eigindlegri rannsóknaraðferð þar sem viðfangsefnið er rannsakað út frá viðtölum, það er að segja út frá gildismati og viðhorfum viðmælenda. Tekin voru tíu viðtöl hjá fimm ólíkum opinberum stofnunum, Borgarbókasafninu, Fjársýslu ríkisins, Landspítala háskólasjúkrahúsi, Skattrannsóknastjóra ríkisins og Umferðastofu. Talað var við tvo starfsmenn á hverjum stað eða einn stjórnanda og einn starfsmann, sem höfðu farið í starfsmannasamtal. Stjórnandinn hafði jafnframt leitt starfsmannasamtal.

Niðurstaða þessarar rannsóknarritgerðar er tekin úr viðtölum við starfsmenn hjá fyrrgreindum opinberu stofnunum. Niðurstöður sýndu að almenn ánægja var með starfsmannasamtölin og stjórnendum jafnt og starfsmönnum fannst þau vera nauðsynleg og gott tæki til að hafa áhrif á stjórnun skipulagsheilda. Jafnfram töldu þeir að þau gætu nýst á marga vegu til hagsbóta fyrir skipulagsheildir og fyrir starfsmennina sem meðal annars hefur birst í aukinni starfsánægðu og bættri menningu. Viðmælendur þekktu ýmist markmið, stefnu eða þróun stofnunarinnar og fannst mannauðurinn fylgja þeirri stefnu. Þeir töldu að starfsmannasamtöl geti styrkt samskipti milli starfsmanna og stjórnanda. Viðmælendur töldu sig líka hafa fengið tækifæri til að móta starfsþróun. Mikil ánægja var meðal starfsmanna með þá endurgjöf sem þeir fengu í starfsmannasamtölum og töldu þeir hana styrkja sig í starfi.

Svava Þorkelsdóttir

Áhættumat starfa, vinnuumhverfi stjórnenda innan hjúkrunar á Landspítala – háskólasjúkrahúsi

Leiðbeinandi: Þórður S. Óskarsson **Júní 2007**

Vinnuverndarlögunum, eða lögunum um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980 er ætlað að leggja grundvöll að vinnuverndarstarfi vinnustaða. Breyting var gerð á vinnuverndarlögunum árið 2003 vegna Evróputilskipunar 89/391 sem kveður á um gerð áætlunar um öryggi og heilbrigði á vinnustað sem feli í sér mat á áhættu og áætlun um heilsuvernd. Skrifleg áætlun um öryggi og heilbrigði á vinnustað er nokkurs konar samheiti yfir ferli sem kallað er í daglegu tali áhættumat. Áhættumat er grundvöllur að öllu vinnuverndarstarfi fyrirtækja.

Landspítali – háskólasjúkrahús (LSH) ber sem atvinnurekandi ábyrgð á að gerð sé skrifleg áætlun um öryggi og heilbrigði eða áhættumat á öllum verkstöðvum (vinnustöðvum) sjúkrahússins. Þar sem áhættumatið leiðir í ljós óæskilegt álag eða hættur í vinnuumhverfi starfsmanna skal gera skriflega áætlun um forvarnir og heilsuvernd.

Markmiðið með þessu verkefni er að framkvæma áhættumat á starfi stjórnenda innan hjúkrunar í samræmi við vinnuverndarlögin með það fyrir augum að koma með áætlun um forvarnir. Í rannsókninni er leitað svara við rannsóknarspurningunni um hvaða vinnutengdir þættir stjórnendur innan hjúkrunar telji að hafi mestu áhrif á líðan, heilsufar og vinnugetu þeirra.

Rannsóknin var eigindleg, gögnum var safnað með fjórum rýnihópum stjórnenda innan hjúkrunar, deildarstjórum og sviðsstjórum, alls tuttugu manns. Gögn voru þemagreind eftir innihaldi. Gagnasöfnun fór fram í mars 2007. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að helstu áhættuþættir stjórnenda innan hjúkrunar séu álag og streita í starfi.

Svava Þorsteinsdóttir

360° endurmat: Upplifun íslenskra stjórnenda

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2006**

Meistaraprófsverkefni þetta fjallar um 360° endurmat og framlag þess til frammistöðumats starfsmanna og starfsþróunar innan skipulagsheilda. Verkefnið er tvískipt. Fyrri hluti þess er fræðilegur og byggir á heimildarvinnu. Fjallar hann ítarlega um frammistöðumat almennt og 360° endurmat sérstaklega þar sem fyrri rannsóknir eru skoðaðar vandlega og megin niðurstöður dregnar saman. Fræðilegi hlutinn veitir góða innsýn í þá mikilvægu þætti er varða 360° endurmat, framkvæmd þess og hvað beri að varast.

Seinni hluti verkefnisins er rannsókn byggð á eigindlegum rannsóknaraðferðum þar sem tekin voru viðtöl við tólf stjórnendur íslenskra skipulagsheilda sem farið hafa í gegnum 360° endurmat. Við rannsóknina var megináhersla lögð á starfsmanninn (stjórnandann) sem var metinn og upplifun hans af endurmatinu, hvernig hann vann úr þeim upplýsingum sem fengust, hvernig skipulagsheildin aðstoðaði við starfsþróun og hver ávinningur matsins raunverulega var.

Upplifun íslenskra stjórnenda af 360° endurmati var á heildina litið í öllum tilfellum jákvæð en misjafnt var hversu mikið gagn hver og einn taldi sig hafa af matinu og leiddi það ekki alltaf til breytinga á hegðun. Megin niðurstöður rannsóknarinnar eru að ekki alla stjórnendur skortir endurmat, skortur er á þjálfun og kynningu við matið og eftirfylgni er ábótavant. Auk þess eru vísbendingar um að konur hafi hugsanlega meira gagn af matinu en karlmenn.

Thelma Ámundadóttir

Brottfall nemenda

Leiðbeinendur: Haukur Freyr Gylfason og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Júní 2007

Í þessari skýrslu eru kynntar niðurstöður rannsóknar sem tekur til meistaranemenda í viðskipta- og hagfræðideild, Háskóla Íslands. Leitað er svara við spurningunni af hverju ljúka nemendur öllum námskeiðum en ekki ritgerðinni og hvað getur deildin gert til að koma til móts við nemendur?

Þær aðferðir sem stuðst var við voru eigindlegar og megindlegar rannsóknir. Í fyrstu voru fjögur viðtöl tekin við tvo kennara deildarinnar og tvo fyrrverandi nemendur sem luku námskeiðum sínum á meistarastigi árið 2003. Niðurstöður úr viðtölunum stýrðu svo gerð spurningalistans. Þátttakendur í megindlegu rannsókninni voru annars vegar nemendur sem hafa lokið 30 einingum á meistarastigi í námskeiðum, en hafa ekki lokið við ritgerðina og hins vegar nýútskrifaðir meistaranemendur frá viðskipta- og hagfræðideild.

Munurinn á þessum tveimur hópum sem annars vegar byrja og klára nám sitt og hins vegar byrja og klára ekki lokaritgerðina gæti verið vegna þess að hóparnir eru frá mismunandi tíma og námið gæti hafa breyst. Um 63% þeirra sem voru ekki útskrifaðir hófu nám sitt á árunum 1999 - 2002 þegar meistaranám við viðskipta- og hagfræðideild var tiltölulega nýbyrjað. Hugsanlega getur það haft áhrif á ánægju og drif þeirra til að klára ritgerðina. Af útskrifuðum nemendum voru 38% af þeim sem hófu nám sitt á árunum 1999 - 2002.

Tryggvi Rúnar Jónsson

Fjarvinna: Ávinningur eða ánauð?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2006**

Í þessari ritgerð er fjallað um fjarvinnu út frá sjónarhorni fyrirtækja og stjórnenda, hvort hún skili mælanlegum ávinningi og hvernig hann er mældur. Einnig er fjallað um með hvaða hætti auka megi ávinning, til dæmis hvaða störf henti fjarvinnu og hvað einkenni starfsmenn sem geta unnið fjarri yfirmönnum sínum. Rætt var við sjö stjórnendur og tvo starfsmenn sem höfðu reynslu af fjarvinnu.

Ástæður fyrirtækja fyrir fjarvinnu voru oftast að halda í hæft og reynslu mikið starfsfólk en einnig að bregðast við ytri þáttum eins og staðsetningu viðskiptavina eða samstarfsaðila.

Allir viðmælendur voru á þeirri skoðun að það væri ávinningur af fjarvinnunni annað hvort á fyrrgreindum mælikvörðum eða afleiddur ávinningur eins og vinnulag sem skilar sér í betri vöru eða í undirbúningi fyrir útrás á erlendri grundu.

Misjafnt var hvaða störf viðmælendur töldu henta til fjarvinnu, sérstaklega voru skiptar skoðanir um stjórnunarstörf. Almennt var þó talið að starfsmenn sem sinntu þessum störfum þyrftu að vera sjálfstæðir, virkir í samskiptum og áhugasamir um starf sitt.

Unnur Heba Steingrímsdóttir

Áhættustjórnun á háskólasjúkrahúsi. Frumgerð mælitækis fyrir áhættumat á Landspítala háskólasjúkrahúsi

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Febrúar 2007**

Markmið rannsóknarinnar er að hanna og prófa frumgerð á klínísku áhættumati fyrir stjórnendur á geðsviði Landspítala – háskólasjúkrahúss (LSH), sem hægt er að aðlaga fyrir stjórnendur annarra sviða og deilda. Rannsóknin hefur einnig þann tilgang að auka þekkingu stjórnenda og starfsfólks á heildrænni áhættustjórnun og því hvernig áhættumat með notkun útkomumælinga í klínískri starfsemi styður við markmið í stefnukortum sviða og deilda.

Í rannsókninni er leitað svara við þremur aðal rannsóknarspurningum: „Er áhættumat á klíníska starfsemi hjálplegt stjórntæki til að forgangsraða umbótum í flóknu umhverfi á geðsviði LSH.“ „Hvernig nýtist áhættumat sem rökstuðningur stjórnenda í breytinga-, umbóta-, öryggis- og nýsköpunarferli“ og „er fýsilegt að hanna frumgerð mælitækis fyrir áhættumat á LSH og nýta það með aðlögun á milli sviða og starfseininga.“ Rannsóknarsniðið var tilviksathugun þar sem stuðst var við eigindlega rannsóknaraðferð en notaðir voru rýnihópar til að kortleggja áhættuþætti í starfsemi geðsviðs. Útkoma úr vinnu rýnihópanna var áhættumælitæki fyrir geðsviðið, kortlagning hámarks áhættuþátta samkvæmt áhættustigagjöf auk þess sem aðferðafræði við innleiðingarferlið var skráð og metin.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um að helsta áhætta geðsviðs tengist öryggismálum. Sjö áhættuþættir fá hæstan forgang. Þar er átt við áhættu í umhverfi, öryggi starfa, vöntun á aðstöðu innan sviðsins, skorti á stoðþjónustu og búsetuúrræðum í samfélaginu fyrir geðsjúka. Ennfremur var áhætta talin tengjast skorti á fagfólki, samstarfi við stoðþjónustu innan LSH og vöntun á umgengnisreglum um upplýsingar í sjúkraskrá. Stjórnendur svöruðu því játandi að áhættumat gæti verið gagnlegt hjálpartæki við stjórnun með því að gefa betri yfirsýn og færa málefnaleg rök fyrir ákvarðanatöku og aðgerðum. Varðandi aðlögun milli sviða og deilda fannst þeim að fremur en að taka heilt svið væri vænlegra að taka minni einingar með þekkta háa áhættu eða erfiðan rekstur.

Vilhjálmur Kári Haraldsson

Staða mannauðsstjórnunar í grunnskólum Garðabæjar

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2007**

Markmið ritgerðarinnar er að skoða hvernig mannauðsstjórnunaraðgerðum er háttað í grunnskólum Garðabæjar. Ritgerðinni er ætlað að varpa ljósi á hvaða mannauðsstjórnunar-aðgerðum er vel sinnt og hvaða aðgerðum þarf að sinna betur. Fyrirfram var lagt af stað með þær tilgátur að hægt væri að sinna mannauðsstjórnun í grunnskólum Garðabæjar á markvissari hátt og að mannauðsstjórnun væri frekar sinnt þegar kemur að kennurum en öðrum starfsmönnum grunnskólanna. Þeir þættir mannauðsstjórnunar sem voru athugaðir voru stefna í starfsmannamálum og áætlanagerð, starfsgreining (starfskröfur og starfslýsingar), öflun umsækjenda og ráðningar, móttaka nýrra starfsmanna, þjálfun og fræðsla, starfsumhverfið og líðan í starfi, laun, upplýsingamiðlun, almenn stjórnun og mannauðsstjórnun, frammistöðumat, starfsmannasamtöl, umbun og hvatning, starfsþróun og starfslok.

Rannsóknin fór þannig fram að lagður var fyrir starfsmenn grunnskólanna í Garðabæ spurningalisti sem 122 starfsmenn svöruðu. Í spurningalistanum var tekin afstaða til fullyrðinga og áttu starfsmenn að merkja við á kvarðanum 1-5. Það var því hægt að reikna út meðaltal fyrir hverja fullyrðingu. Í framhaldinu var hægt að bera saman meðaltal kennara, starfsmanna og stjórnenda til að sjá hvort munur væri á afstöðu þessara hópa. Einnig voru tekin hálfopin viðtöl við stjórnendur grunnskóla Garðabæjar. Markmiðið með viðtölunum var að safna upplýsingum, sjá þeirra hlið málsins og fá sem skýrasta mynd af stöðu mannauðsstjórnunnar í skólunum.

Niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að víða er pottur brotinn í mannauðsstjórnun grunnskóla Garðabæjar hvort sem tekið er mið af svörum starfsmanna eða viðtölum við stjórnendur og hægt er að sinna mannauðsstjórnun á markvissari hátt en gert er. Út frá niðurstöðum ritgerðarinnar var bent á ýmsar leiðir til úrbóta á sviði mannauðsstjórnunar bæði hvað snýr að skólunum og einnig þáttum sem snúa að starfsmannasviði Garðabæjar sem leggur heildarlínurnar í mannauðsmálum með starfsmannastefnu Garðabæjar. Hvort mannauðsstjórnun er frekar sinnt gagnvart kennurum en öðrum starfsmönnum kemur ekki greinilega fram því niðurstöðum úr spurningalistum og viðtölum ber ekki saman. Einnig skal tekið fram að fyrirvara gætir á samanburði vegna slakrar þátttöku annarra starfsmanna í rannsókninni.

Þóra Hrólfsdóttir

Er ýtt undir óraunhæfar væntingar hjá umsækjendum í ráðningarferlinu?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2007**

Markmið þessarar rannsóknar var að skoða hvaða væntingar starfsmenn gerðu sér til nýs starfs og fyrirtækis þegar þeir voru ráðnir til starfa og hversu vel þeir töldu að væntingarnar hefðu verið uppfylltar eftir að þeir hófu störf. Einnig var kannað hvort ýtt hafi verið undir óraunhæfar væntingar hjá umsækjendum í ráðningarferlinu og hvort staðið hafi verið við þau loforð sem starfsmennirnir töldu að hefðu verið gefin.

Til þess að leita svara við þessum spurningum var gerð eigindleg rannsókn sem fólst í því að taka viðtöl við ellefu manns. Rætt var við átta starfsmenn sem hófu störf á árinu 2006 og voru viðtöl tekin við þá eftir að þeir höfðu starfað hjá nýjum vinnuveitanda í um það bil þrjá mánuði. Einnig var rætt við þrjá starfsmenn ráðningarfyrirtækisins Capacent í Reykjavík til þess að skoða þeirra hlið á ráðningarferlinu. Áður en rannsóknin fór fram var unnin fræðilegur hluti verkefnisins sem byggir að miklu leyti á umfjöllun um hinn svokallaða sálfræðilega samning.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar er ekki verið að ýta undir óraunhæfar væntingar hjá umsækjendum í ráðningarferlinu. Einnig er ekkert sem bendir til þess að vinnuveitendur og ráðningarstjórar geri mikið til þess að „selja“ starfið þeim umsækjanda sem þeim líst best á. Samkvæmt rannsókninni gera starfsmenn sér nokkuð raunhæfar - en að vísu misjafnar - væntingar til starfsins og vinnustaðarins áður en þeir hefja störf.

Meirihluti þátttakenda taldi að staðið hefði verið við flest þau loforð sem gefin voru í ráðningarferlinu. Flestir nefndu þó einhver dæmi um það sem þeir töldu að hefði farið öðru vísi en þeir áttu von á. Þeir þátttakendur sem töldu að ekki hefði verið staðið við loforð sem gefin voru í ráðningarferlinu og vörðuðu atriði sem skiptu þá verulegu máli voru greinilega óánægðari í starfi en hinir. Áberandi var hversu margir nefndu að það væri mikilvægt að góður vinnuandi væri á vinnustaðnum en það er nokkuð sem skiptir starfsmenn greinilega miklu máli þegar þeir hefja störf á nýjum vinnustað.

Þórgunnur Hjaltadóttir

Einelti á vinnustöðum. Fræðileg úttekt

Leiðbeinandi: Þórður S. Óskarsson **Febrúar 2006**

Markmið þessarar ritgerðar er að gefa fræðilegt yfirlit yfir rannsóknir sem gerðar hafa verið á einelti á vinnustöðum. Hugtakið einelti er skilgreint og í kjölfarið eru ýmsir lykilþættir þess ræddir nánar. Fjallað er um algengi, tíðni neikvæðrar hegðunar, tímalengd, kyn og aldur gerenda og þolenda, fjölda gerenda, einkenni og innihald eineltishegðunar, ólíka valdastöðu gerenda og þolenda, huglægt og hlutlægt einelti, ásetning og einelti sem ferli.

Fjallað er um aðferðafræðilegan vanda rannsakenda við mælingar á einelti og helstu mælitækin kynnt. Gerð er grein fyrir rannsóknum á ástæðum eineltis á vinnustöðum. Horft er til orsaka sem tengjast gerendum og þolendum, til félagslegra orsaka og skipulagslegra ástæðna eineltis. Lýst er afleiðingum eineltis á vinnustöðum fyrir fórnarlömbin, áhorfendur og fyrirtækin m.t.t. fjarvista, starfsmannaveltu og framleiðni. Fjallað er um helstu þætti forvarna og viðbragða við einelti og sérstaklega um mótun, innleiðingu og eftirlit með stefnu skipulagsheilda gegn einelti og hvernig þær geta brugðist við kvörtunum um slíkt.

Kynntar eru aðferðir sem nota má til að breyta eða móta hegðun og menningu á vinnustað, með í huga að skapa umhverfi þar sem einelti fær ekki þrifist. Loks er íslenskt lagaumhverfi gegn einelti á vinnustöðum kynnt og gerð grein fyrir þeim rannsóknum sem gerðar hafa verið á einelti á Íslandi.

Þuríður Helga Kristjánsdóttir

Hversu ánægðir eru stjórnendur með starfsfólk sitt? Er munur milli opinbera geirans og einkageirans?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2007**

Markmið þessarar ritgerðar er að kanna hversu ánægðir stjórnendur eru með undirmenn sína. Megindlegt rannsóknarsnið var valið sem umgjörð rannsóknarinnar. Spurningalisti var lagður fyrir 284 stjórnendur hjá 56 fyrirtækjum, 130 hjá hinu opinbera og 154 í einkageiranum. Eitt af yfirlýstum markmiðum fjölda skipulagsheilda er að njóta sem bestra starfskrafta hverju sinni og er því áhugavert að vita hversu ánægðir stjórnendur eru með undirmenn sína. Rannsókn sem þessi gæti auðveldað starfsþróunardeildum að koma auga á hvar vandamál liggja í samskiptum yfirmanna og undirmanna.

Í ritgerðinni er fjallað um hvað stjórnendur geti gert til að ná því besta fram hjá starfsfólki sínu. Viðfangsefnin eru; mannauðsstjórnun, hvatning, stjórnun, opinberi geirinn og ráðningarferlið. Gerð er grein fyrir aðferðafræði rannsókna og sérstaklega megindlegra rannsókna, sagt frá undirbúningi rannsóknarinnar, framkvæmd, úrvinnslu gagna og niðurstöðum. Einnig er gerð grein fyrir þeim vandamálum og hindrunum sem komu upp við gerð rannsóknarinnar.

Helstu niðurstöður eru þær að stjórnendur eru almennt ánægðir með starfsfólk sitt og vildu 53.6% aðspurðra endurráða flesta eða alla starfsmenn sína. Í ljós kom að 36.5% aðspurðra fannst þeir sitja uppi með óhæfan starfsmann. Ekki reyndist marktækur munur milli stjórnenda hjá hinu opinbera og í einkageiranum hvað varðar ánægju.

Mikið er til af rannsóknum þar sem sjónarhorn starfsfólks á vinnustaðinn er kannað en fáar þar sem sjónarhorn stjórnenda kemur fram og hvaða sýn þeir hafa á starfsfólkið sitt. Kveikjan að þessari rannsókn er tilvitnun úr bók Bratton og Gold (2003) Human resource management: Theory and practice. En þar segir að mannauðsstjórar séu upp til hópa óánægðir með starfsmenn sína og mundu ekki endurráða 60% af því. „HR directors are largely dissatisfied with the quality of their employees ... they would re-hire less than 60% of current employees ... “ (bls: 287). Tilvitnunina eigna þeir könnun frá 1999 sem birt er á www.ddiworld.com. Þrátt fyrir ítrekaða leit fann rannsakandi ekki þá könnun sem Bratton og Gold vitna til.

Eftirtaldir hafa einnig útskrifast með meistarapróf í mannauðsstjórnun:

Dagný Hængsdóttir

Barnaspítali Hringsins. Mat á þekkingu

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson Júní 2004

Dómhildur Árnadóttir

Hvaða þættir skapa starfsánægju í fyrirtæki með litla starfsmannaveltu?

Ásta Dís Óladóttir Október 2007

Meistaranám í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum

Haustið 1997 var byrjað að bjóða upp á hluta af meistaranámi í alþjóðaviðskiptum í viðskiptaskor viðskipta- og hagfræðideildar Háskóla Íslands. Haustið 2000 gátu nemendur valið að sérhæfa sig í markaðsfræði en enn varð að taka hluta námsins erlendis. Frá hausti 2003 hefur verið boðið upp á meistaranám í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum að öllu leyti á Íslandi. Náminu var strax vel tekið en fjöldi nemenda hefur stöðugt farið vaxandi.

Náminu var frá upphafi ætlað að gefa nemendum hagnýta þjálfun í þeim aðferðum sem beitt er við markaðsrannsóknir og helstu aðferðum sem notaðar eru við markaðssetningu bæði á heimamarkaði og á erlendum mörkuðum. Námið nýttist víða í atvinnulífinu en bjó nemendur sérstaklega undir störf sem markaðsstjórar fyrirtækja eða sérfræðingar í markaðsdeildum stærri fyrirtækja eða til ýmissa starfa í fyrirtækjum eins og auglýsingastofum og almannatengslafyrirtækjum.

Námsgreinar voru fjölbreyttar þegar í upphafi. Eins og námið er skipulagt nú taka nemendur tvö námskeið um markaðsfræði, tvö námskeið um aðferðafræði og rannsóknir, tvö námskeið um alþjóðamarkaðssetningu og alþjóðaviðskipti og að lokum námskeið um stefnumiðaða stjórnun og samkeppnishæfni. Því til viðbótar taka nemendur tvær valgreinar sem þeir geta valið úr meistaranámskeiðum viðskipta- og hagfræðideildar eða úr námskeiðum í öðrum deildum Háskóla Íslands. Gestakennarar frá erlendum háskólum hafa verið nokkrir og nemendur hafa unnið mörg verkefni í samstarfi við Útflutningsráð Íslands og íslensk fyrirtæki.

Umsjónarmaður meistaranáms í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum er dr. Ingjaldur Hannibalsson, prófessor.

Agnes Ósk Sigmundardóttir

Áhugafólk um íslenska hestinn í útlöndum. Póstmódernísk markhópagreining

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson Júní 2002

Sú heimsmynd sem blasir við okkur núna hefur breyst nokkuð frá því sem var fyrir aðeins nokkrum áratugum síðan. Hnattvæðingin svokallaða hefur meðal annars kallað á nýja samfélagsskipan. Hópamyndun nú byggist á öðrum forsendum en hún gerði áður, í stað þess að eiga einungis samskipti við fólk sem býr á sama landsvæði og við, talar sömu tungu og vinnur svipaða vinnu er fólk farið að mynda samfélög í kringum tiltekin áhugamál, viðfangsefni, hegðun og/eða skoðanir. Einn þessara hópa er áhugafólk um íslenska hestinn í útlöndum. Áhugafólk um íslenska hestinn er til um allan heim; 19 þjóðir eru aðilar að FEIF sem eru alþjóðasamtök íslenska hestsins, tímaritið Eiðfaxi er gefið út í 36 löndum á þremur tungumálum. Af þessu má sjá að hópurinn er nokkuð stór, vel skilgreindur og virkur í alþjóðlegu samhengi. Það sem sameinar þennan hóp er fyrst og fremst áhugamálið, þau hafa tækifæri á að hittast á mótum og sýningum reglulega ásamt því að geta fylgst með íþróttinni í tímaritum sem sniðin eru að þeirra áhugamáli. Hópurinn er áhugavert rannsóknarefni þar sem hann fellur vel að kenningum um póstmódernísk markaðsfræði og nýja tegund samfélagsskipan sem kölluð hefur verið smáhópahyggja (tribalism).

Rannsóknin sem gerð var fól í sér að sendur var spurningalisti með Eiðfaxa International til yfir 3.000 einstaklinga í 36 löndum. Tilgangur spurningalistans var að öðlast, með gerð og úrvinnslu spurningalista, skilning á viðhorfum meðlima hópsins til: Íslands og Íslendinga, íslenska hestsins, samkenndar hópsins og fá vísbendingu um hvaða þættir skipta máli varðandi kaup á íslenska hestinum.

Grundvallarmarkmið verkefnisins er þríþætt:

a) Að setja hópinn, áhugafólk um íslenska hestinn, í fræðilegt samhengi póstmóderníska markaðsfræða.

b) Úttekt á markaðssókn íslenska hestsins til útlanda.

c) Öðlast, með gerð og úrvinnslu spurningalista, skilning á viðhorfum meðlima hópsins til: Íslands og Íslendinga, íslenska hestsins, samkenndar hópsins, hvaða þættir skipta máli varðandi kaup á íslenska hestinum. Tölfræðilega úrvinnsla spurningalista gefur til kynna að samstaða sé meðal ólíkra þjóðernisflokka um afstöðu til sumra þátta sem spurt er um en

annarra ekki. Virðist sem íslenski hesturinn hafi aukið áhuga fólks á Íslandi og Íslendingum. Sumarexem er mikilvægur þáttur í ákvörðunartöku um hrossakaup. Ýmislegt bendir til sterkra samkenndar meðal meðlima hópsins en ekki fannst samstaða um sameiginleg lífsviðhorf meðal áhugafólks um íslenska hestinn.

Anna Aradóttir

Útrás íslenskra fyrirtækja. Hvernig má hámarka árangur útrásarverkefna fyrir fyrirtæki, starfsmenn og fjölskyldur?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson Október 2005

Alþjóðleg viðskipti íslenskra fyrirtækja snúast ekki lengur eingöngu um sjávarútveg, ferðamál og samgöngur. Hröð þróun í hátækniiðnaði og raunvísindum hafa aukið fjölbreytileika í íslensku athafnalífi. Vel menntaður starfskraftur þjóðarinnar hefur síðan, með framsýni, nýtt sér ný tækifæri í framleiðslu og þjónustu til þátttöku í alþjóðlegu viðskiptaumhverfi. Þá hafa miklar breytinga í viðskiptaumhverfi íslenskra fyrirtækja síðasta áratug leitt til aukinna tækifæra íslenskra fyrirtækja í fjárfestingum og fyrirtækjarekstri erlendis. Samkvæmt reynslu annarra þjóða hafa aukin erlend umsvif fyrirtækjanna leitt af sér vaxandi þörf fyrir starfskraft sem er viljugur til að starfa utan síns heimalands til lengi eða skemmri tíma, má því búast við sömu þróun á Íslandi.

Þessi ritgerð fjallar um þátttöku íslenskra fyrirtækja í alþjóðaviðskiptum og mannauðsstjórnun samfara framkvæmd erlendra verkefna. Ritgerðin skiptist efnislega í þrjá hluta. Fyrst er fjallað um fræðilegan bakgrunn alþjóðlegra viðskipta og þætti sem hafa áhrif á störf útsendra starfsmanna, og aðlögun þeirra og fjölskyldunnar að nýjum aðstæðum. Síðan er aðferðafræði í rannsóknarferli verkefnisins skilgreind og gerð grein fyrir rannsóknarspurningu rannsakandans. Gagna var m.a. aflað með tilviksrannsóknum í formi spurninga til íslenskra alþjóðlegra fyrirtækja og viðtölum við útsenda starfsmenn og maka. Að lokum er fjallað um rannsóknina sjálfa og niðurstöður hennar.

Í umfjöllun rannsóknarinnar er hringrás útrásarverkefna í mannauðsstjórnun skilgreind í fimm liðum og síðan fjallað um hvern lið fyrir sig. Þar er stuðst við úrvinnslu gagna og tengt við fræðihluta verkefnisins þar sem við á. Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að íslensk fyrirtæki eru misjafnlega langt komin í stefnumótun og mannauðstjórnun varðandi hringrás útrásarverkefna.

Niðurstöður eru þær helstar að fyrirtækin hafa almennt ekki markvissa langtímastefnu á markmiðum sínum og mannauðsstjórnun nær lítið lengra en að sjá um flutning búslóðar og ferðalög útsendra starfsmanna og fjölskyldna til og frá áfangastöðum. Stuðningur og aðstoð við viðkomandi aðila við undirbúning og meðan á verkefnum stendur er takmarkaður og

heimkomu lítt fagnað. Starfsmannavelta útsendra starfsmanna stefnir því í að verða há í framtíðinni ef ekki verður tekið betur á mannauðsstjórnun fyrirtækja í hringrás útrásarverkefna, ekki síst varðandi útsenda maka og fjölskyldur sem telja sig hluta af áhöfn fyrirtækjanna.

Anna Katrín Ólafsdóttir

Auglýsingar og kyn. Hvernig eru karlar og konur sýnd í auglýsingum íslenskra dagblaða og tímarita?

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Febrúar 2005**

Neytendur verða fyrir miklu áreiti auglýsinga. Þær birtast meðal annars í útvarpi, sjónvarpi og prentuðu máli. Auglýsendur þurfa að hafa sig alla við til þess að ná athygli neytenda. Fallegar fyrirsætur verða gjarnan fyrir valinu þegar kynna á ýmsar vörur og þjónustu. Auglýsingar hafa verið gagnrýndar fyrir að nota konur og líkama þeirra sem sölubragð.

Markmið þessarar ritgerðar er að kanna hvort karlar og konur fái svipaða meðferð í auglýsingum með því að svara rannsóknarspurningunni *Hvernig eru karlar og konur sýnd í auglýsingum íslenskra dagblaða og tímarita?* Niðurstöður rannsóknarinnar geta nýst neytendum jafnt og auglýsendum. Neytendur sjá hver staða kynjanna er í raun og á hvað leggja þarf áherslu ef gera á breytingar. Á sama hátt geta auglýsendur séð hvað þarf að laga ef þeir vilja leggja sitt að mörkum svo auglýsingar þeirra endurspegli jafnrétti kynjanna.

Ritgerðinni er skipt í tvo hluta og fjallar hinn fyrri um rannsóknir sem gerðar hafa verið. Seinni hluti ritgerðarinnar lýsir rannsókn sem gerð var á auglýsingum sem birtust í dagblöðum og tímaritum í september 2004. Skoðaðar voru auglýsingar í átta íslenskum dagblöðum og tímaritum. Leitað var að sömu atriðum hjá konum og körlum svo hægt væri að sýna hvort kynin birtist okkur á ólíkan hátt. Stuðst var við niðurstöður til að svara rannsóknarspurningunni.

Þegar niðurstöður eru skoðaðar má sjá að konur og karlar auglýsa ekki endilega sömu vörutegundir. Einnig má sjá ákveðnar staðalímyndir. Svo virðist sem reynt sé að gera út á „hefðbundin" kynhlutverk. Algengara er að sjá karlmenn á vinnustað utan heimilis en konur eru fremur sýndar innan veggja heimilisins. Konur eru einnig sýndar sem þær skorti festu og er það gjarnan sýnt með líkamsstöðu þeirra. Ekki er algengt að sjá naktar fyrirsætur en þó eru konur fremur sýndar naktar, hálfnaktar eða léttklæddar en karlar.

Ljóst er að mun er að finna á því hvernig karlar og konur eru sýnd í auglýsingum íslenskra dagblaða og tímarita.

Anný Berglind Thorstensen

Ímynd Actavis á Íslandi

Leiðbeinendur: Haukur Freyr Gylfason og Þórhallur Guðlaugsson

Febrúar 2007

Meginmarkmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á ímynd Actavis á Íslandi þar sem fyrirtækið er skoðað frá sjónarhóli þriggja hópa hagsmunaaðila, stjórnenda Actavis, annarra starfsmanna og almennings, á sama tímapunkti. Rannsóknin athugar hvort munur er á ímynd Actavis milli ólíkra hagsmunaaðila, hvaða þættir hafa mest áhrif á ímyndina og hvaða þætti Actavis gæti haft áhrif á til að bæta ímynd sína. Rannsóknin var unnin með megindlegri aðferðafræði þar sem tveir spurningalistar voru lagðir fyrir. Annars vegar var spurningalisti sendur á vefföng allra starfsmanna Actavis með virkt veffang og hins vegar á almenning, valið af þægindum, svokallað snjóboltaúrtak. Svarhlutfall var 64% meðal starfsmanna Actavis. Þátttakendur voru 457 talsins, 131 karl og 312 konur, 14 þátttakendur gáfu ekki upp kyn. Flestir þátttakenda voru á aldrinum 25 til 34 ára.

Niðurstöðurnar sýna að ímynd Actavis er jákvæð meðal þessara þriggja hópa hagsmunaaðila þó almenningur meti ímyndina ekki eins góða og stjórnendur og starfsmenn. Það sem gat best spáð fyrir um hversu jákvæðir eða neikvæðir þátttakendur voru gagnvart Actavis var frammistaða fyrirtækisins á markaði, hversu fjárhagslega stöðugt fyrirtækið er, hversu vel því er stjórnað, framtíðarsýn og vaxtarmöguleikar en einnig samkennd fyrirtækisins. Þeir þættir sem snúa að samkennd eru að ef Actavis hætti starfsemi myndi viðkomandi sjá meira eftir því fyrirtæki en öðrum, að viðkomandi geti samsamað sig að fyrirtækinu og hversu viðkunnanlegt Actavis er. Meðaltöl samkenndarþáttarins eru fremur lág hjá almenningi sem skapar tækifæri fyrir Actavis að bæta ímynd sína í gegnum þann þátt.

Hafa ber í huga að þar sem um þægindaúrtak er að ræða (meðal almennings) hafa niðurstöðurnar ekki alhæfingargildi en ættu engu að síður að gefa vissar hugmyndir um hver ímynd Actavis er og hvaða þætti það þarf að laga. Niðurstöðurnar gefa ástæðu til að ætla að með því að kynna fyrirtækið betur og auka sýnileika samfélagslegra verkefna meðal almennings ætti Actavis að geta bætt ímynd sína.

Auður Hermannsdóttir

Markaðshneigð fyrirtækja á íslenska tryggingamarkaðnum

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Október 2006**

Fyrirtæki sem vill skara fram úr samkeppnisaðilum sínum verður að leggja kapp á að skapa varanlegt samkeppnisforskot. Því hefur verið haldið fram að ein árangursríkasta aðferðin við að ná varanlegu samkeppnisforskoti sé að leggja áherslu á markaðshneigð. Markaðshneigð er ákveðin tegund fyrirtækjamenningar þar sem sérstakri aðferðafræði er beitt við að uppfylla þarfir og langanir viðskiptavina. Þannig einkennist markaðshneigð af ætlun fyrirtækisins til að færa viðskiptavinum framúrskarandi gæði með það að markmiði að hámarka hagnað. Rannsóknir hafa sýnt að fyrirtæki sem hlúa að og leggja áherslu á markaðshneigð hljóta af því ýmiss konar ávinning. Meðal annars hafa rannsóknir bent til þess að markaðshneigð hafi jákvæð áhrif á ánægju og tryggð viðskiptavina, jákvæð áhrif á ánægju og tryggð starfsfólks, ásamt því að hafa jákvæð áhrif á samhug meðal starfsmanna. Jafnframt hafa rannsóknir bent til jákvæðra áhrifa markaðshneigðar á fjárhagslega frammistöðu jafnt sem heildarframmistöðu fyrirtækja.

Rannsóknin beindist að íslenska tryggingamarkaðnum. Þrjú fyrirtæki voru til skoðunar sem samanlagt hafa um það bil 90% markaðshlutdeild. Markmið rannsóknarinnar var að athuga hversu markaðshneigð fyrirtækin væru, ásamt því að kanna hvort tengsl væru á milli markaðshneigðar og (1) ánægju viðskiptavina, (2) samhugar meðal starfsfólks og (3) frammistöðu fyrirtækjanna. Niðurstöðurnar bentu til jákvæðra tengsla milli markaðshneigðar og samhugar meðal starfsfólks annars vegar og markaðshneigðar og frammistöðu fyrirtækjanna hins vegar. Aftur á móti reyndust ekki vera tengsl á milli markaðshneigðar og ánægju viðskiptavina. Markaðshneigð íslenska tryggingamarkaðarins reyndist ekki ýkja mikil og er töluvert svigrúm til úrbóta fyrir öll fyrirtækin sem rannsóknin beindist að.

Helstu takmarkanir á rannsókninni eru þær að fjöldi þátttakenda var ekki mikill og var mjög misjafn milli fyrirtækjanna. Jafnframt leið töluverður tími á milli mælinga á ánægju viðskiptavina og mælinga á markaðshneigð, sem kann að hafa áhrif á niðurstöður um tengsl milli breytanna. En þrátt fyrir takmarkanir gefur rannsóknin góðar upplýsingar um markaðshneigð íslenska tryggingamarkaðarins.

Ármann Eydal Albertsson

Er sýn stjórnenda á vörumerkið sú sama og sýn framlínustarfsmanna?

Leiðbeinendur: Þórhallur Guðlaugsson og Þórður Sverrisson Október 2006

Fræðimenn hafa bent á að það sé viðfangsefni stjórnenda hvers fyrirtækis að miðla til starfsmanna þekkingu á vörumerki (vörumerkjum) þess og þeim þáttum sem það stendur fyrir svo þeir geti í samskiptum við viðskiptavini miðlað réttri upplifun áfram til viðskiptavina. Þetta er einn þeirra þátta sem geta skapað vörumerki samkeppnisforskot. Í ljósi þessa þótti rannsakanda áhugavert að skoða fyrirtæki sem nýlega hefur farið í gegnum mikla stefnumótunarvinnu og athuga hvort sú þekking og áherslur sem þar urðu til hafi skilað sér til framlínustarfsmanna. Framkvæmd var rannsókn meðal framlínustarfsmanna og stjórnenda. Tilgangurinn með rannsókninni var að skoða hvort sýn stjórnenda á vörumerkið væri sú sama og sýn framlínustarfsmanna. Í meginatriðum leiðir þessi rannsókn í ljós að sýn stjórnenda og framlínustarfsmanna er ekki sú sama í tilteknum þáttum vörumerkisins sem líklega má rekja til þess að boðskipti milli stjórnenda og starfsmanna séu ekki nægilega skilvirk.

Meistaraverkefnið var unnið sumarið 2006 og er alls 15 einingar. Vinnsla verkefnisins hefur verið sérlega lærdómsrík og dýpkað til muna skilning á viðfangsefninu. Leiðbeinendur verkefnisins voru Þórhallur Örn Guðlaugsson dósent og Þórður Sverrisson aðjúnkt við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands og kann ég þeim mínar bestu þakkir fyrir sérlega góða handleiðslu við gerð verkefnisins. Einnig vil ég þakka Aðalheiði Dóru Albertsdóttur, Sigurði Albert Ármannssyni, og Sólbjörtu Guðmundsdóttur fyrir yfirlestur. Að lokum vil ég þakka Auði Björk Guðmundsdóttur framkvæmdastjóra markaðs- og sölusviðs og Sólveigu Birgisdóttur þjónustustjóra fyrir að veita samþykki fyrir vinnslu verkefnisins í samstarfi við LK, og einnig ekki síður fyrir veittan stuðning í upphafi verks.

Eggert Claessen

Alþjóðavæðing fyrirtækja - íslenskt sjónarhorn

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Febrúar 2001**

Alþjóðavæðing er mikilvægt viðfangsefni fyrir Íslendinga. Lífskjör eru góð hér á landi og hagvöxtur með því betra sem þekkist meðal landa OECD. Hins vegar geta þessi lífskjör verið brothætt þar sem fiskafurðir eru jafn stór hluti útflutningstekna og raun ber vitni, Í framhaldi af þessu er eðilegt að spyrja hvort víðtækari reynsla í erlendum viðskiptum sé Íslendingum nauðsynleg? Mikilvægur þáttur í að auka þátt alþjóðavæðingar í íslensku þjóðfélagi er að upplýsa almenning og koma á umræðu og því nauðsynlegt að skrifað sé um alþjóðaviðskipti á íslensku.

Í ritgerðinni er sagt frá helstu kenningum um alþjóðaviðskipti auk þess að fá fram útskýringu á því hvað liggur að baki alþjóðavæðingu fyrirtækja. Sagt er frá helstu kenningum um útrás fyrirtækja ásamt því að benda á helstu þætti sem fyrirtæki þurfa að taka tillit til við útrás. Að lokum er reynt að meta stöðu íslenskra fyrirtækja og reyna að fá fram íslenskt sjónarhorn á þennan mikilvæga þátt í framtíð íslensks efnahagslífs. Það er sérstaklega reynt að greina hvort íslenskum fyrirtækjum eða þjóðinni allri fari fram eða aftur í þessari viðleitni. Í þessari ritgerð er notagildið haft að leiðarljósi, því hér er um skoðun að ræða utanfrá þar sem reynt er að finna það efni sem til er um alþjóðavæðingu og stefnumótun að baki henni og setja fram í ákveðið rökfræðilegt samhengi.

Lýsing á íslenskum raunveruleika er byggð á tölum frá Þjóðhagsstofnun sem voru sérstaklega unnar vegna þessarar ritgerðar. Einnig var gerð lítil könnun hjá íslenskum fyrirtækjum á því hvaða stefnumótunarskóli liggur að baki ákvarðanatöku í stefnumótun þeirra. Einnig var spurt hvaða þættir hefðu mest áhrif á ákvarðanatöku í því skyni að greina hvort ákvarðanataka fyrirtækjanna byggist á viðbragði eða ásetningi en slíkt er mjög mikilvægt þegar meta á möguleika á árangri.

Það hefur sýnt sig að Íslendingar eru nýjungagjarnir og fljótir að tileinka sér nýjungar. Hvort það dugir sem samkeppnisforskot í vaxandi alþjóðavæðingu skal ósagt látið. Niðurstaða ritgerðarinnar bendir hins vegar til þess að alþjóðavæðingarstig Íslands og íslenskra fyrirtækja fari lækkandi og að Ísland sé að dragast aftur úr öðrum þjóðum. Ef fram fer sem horfir,

virðast áherslur stjórnvalda í uppbyggingu atvinnuvega í aukinni alþjóðavæðingu ekki vera réttar til þess að tryggja hagsæld í framtíðinni. Þess vegna skiptir öllu máli að stjórnvöld nái að skilja hvaða áherslum þarf að beita í framtíðinni. Betur má ef duga skal.

Friðrik Rafn Larsen

Val á markaðsbrautum og hlutverk markaðsstjóra innan fyrirtækja

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2004**

Markmið rannsóknarinnar var að rannsaka hvaða forsendur liggja til grundvallar vali á markaðsbrautum og hvert viðhorf framkvæmdastjóra og markaðsstjóra er til þeirra markaðsbrauta sem í boði eru á íslenskum markaði. Ennfremur var markmiðið að rannsaka hvort mismunur væri á viðhorfi framkvæmdastjóra og markaðsstjóra til markaðs- og stjórnunarmála sem og til starfa markaðsstjóra.

Gerð var bæði eigindleg og megindleg rannsókn. Í eigindlegri rannsókn voru tekin viðtöl við þrjá markaðsstjóra og tvo framkvæmdastjóra. Við úrvinnslu gagna var kerfisbundnu greiningarferli beitt og að stærstum hluta stuðst við þrjár viðurkenndar aðferðir eigindlegrar greiningar sem eru: Grunduð kenning, túlkunarfræðileg nálgun og orðræðugreining. Viðtölin fóru fram á tímabilinu 7. október til 18. nóvember árið 2003

Í megindlegri rannsókn var tilviljunarkenndu úrtaki úr Fjölmiðlalista IMG/Gallup sendur spurningalisti með 29 spurningum. Spurningalistinn var sendur með tölvupósti á 672 virka auglýsendur. Samtals svöruðu 198 spurningalistanum eða 29,6% af heildarfjölda þátttakenda. Gagnasöfnun fór fram frá 6. apríl til 27. apríl árið 2004.

Óupplýstir auglýsendur notuðu frekar huglægar aðferðir við val á markaðsbrautum en upplýstir auglýsendur notuðu frekar hlutlægar aðferðir. Upplýstir auglýsendur reiddu sig engu að síður töluvert á huglægar aðferðir og töldu vafasamt að reiða sig eingöngu á rannsóknir, mælingar eða aðra mælikvarða sem teljast hlutlægir. Viðhorf til verðlagningar boðmiðla og markaðsbrauta var að miklu leiti byggt á huglægu mati þátttakenda.

Ekki kom fram afgerandi munur á viðhorfum markaðsstjóra og framkvæmdastjóra til þess að hve miklu leiti þeir fyrrnefndu ættu að koma að stjórnun og stefnumótun fyrirtækja. Sömuleiðis voru þátttakendur nokkuð sammála um hvert starfssvið markaðsstjóra og framkvæmdastjóra ætti að vera. Framkvæmdastjórar voru þó sáttari en markaðsstjórar við þá verkaskiptingu sem ríkir á milli þessara aðila.

Þátttakendur töldu hugmyndaauðgi vera mikilvægasta þáttinn í fari góðs markaðsstjóra en menntun töldu þátttakendur skipta minnstu máli. Þessi niðurstaða gerir því lítið úr gildi menntunar í markaðsfræði sem og öðrum þeim starfssviðum sem fræðin telja að markaðsstjórar eigi að koma inn á.

Niðurstaða rannsóknarinnar veitir innsýn í þá þætti sem raunverulega liggja til grundvallar vali á markaðsbrautum sem og viðhorf markaðsstjóra og framkvæmdastjóra til valsins. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa ennfremur til kynna hvert viðhorf þátttakenda er til stöðu markaðsstjóra og hverju er ábótavant til þess að markaðsstjórar skipi þann sess sem stjórnendur fyrirtækja sem þeir sjálfir kjósa. Framlag ritgerðarinnar fyrir alla sem kom að vali og sölu á markaðsbrautum er því umtalsvert sem og fyrir stjórnendur fyrirtækja og þá sér í lagi markaðsstjóra.

Guðbjörg Jóhannsdóttir

Þáttur frumkvöðla í nýsköpun

Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson **Júní 2002**

Tilgangur ritgerðar er að skoða þátttöku frumkvöðla í nýsköpun. Það er gert með því að skoða hvort, og þá hvernig hlutverk frumkvöðla hefur tekið breytingum frá átjándu öld og fram til þeirrar tuttugustu og fyrstu. Rannsókn var gerð á afmörkuðum hópi fyrirtækja er starfa í íslenskum upplýsingatækniiðnaði. Tilgangur með rannsókninni er að skoða þátttöku frumkvöðla innan upplýsingatækniiðnaðar á Íslandi í nýsköpun. Það er gert með því að skoða og greina niðurstöður rannsóknar með hliðsjón af fræðilegri umfjöllun í ritgerðinni. Niðurstöður rannsókanar eru settar fram samhliða fræðilegri umfjöllun á viðfangsefninu.

Við skoðun og greiningu á hlutverki frumkvöðla er stuðst við kenningar sem settar hafa verið fram á tímabilinu. Við þá skoðun er leitað fanga meðal þriggja kenningaskóla, skólarnir eru: Skóli klassískra enskra hagfræðikenninga, Franski kenningaskólinn og Austurríski kenningaskólinn. Fræðimenn er koma við sögu í ritgerðinni eru m.a.: Johan von Thunen, John Stuart Mill, Karl Marx, Joseph F. Schumpeter, Frank Knight, Mark Casson og Peter Drucker.
Í umfjöllun um hlutverk frumkvöðla eru dregnar fram áherslur er komið hafa fram í skilgreiningum aðila er þátt hafa tekið í umræðu innan frumkvöðlafræða. Það er gert í þeim tilgangi að greina breytileika í hlutverki frumkvöðla. í gegnum tíðina hafa hinir ýmsu rannsóknaraðilar komið að umræðu tengdri frumkvöðlum og frumkvöðlafræðum. Bakgrunnur aðilana er misjafn, þá tóku þeir einnig þátt í umræðunni á mismunandi tímum. Þar af leiðandi má greina breytilegar áherslur á milli einstakra skilgreininga er varða hlutverk frumkvöðla. Í upphafi voru hagfræðingar liðtækir við umfjöllun er tengdist frumkvöðlum og hlutverki þeirra. Í seinni tíð aftur á móti hafa aðilar með breytilegri bakgrunn komið inn í umræðuna. Þeir aðilar færa nýtt sjónarhorn inn í umræðuna m.a. út frá stjórnunar- eða félagsfræðilegum meiði. Með innkomu fleiri fræðigreina hefur verið leitast við að skilgreina hlutverk frumkvöðla út frá víðara sjónarhorni og þar með að greina tengingu á milli einstakra fræðigreina.

Í þessari ritgerð er félagsfræðilegt sjónarhorn tengt við umfjöllun um frumkvöðla. Kynnt er kenning félagsfræðingsins Ronald S. Burt, kenningin fjallar um félagslegan auð. Fram kemur í kenningunni að nýta má félagslegan auð í þeim tilgangi að ná samkeppnisyfirburðum á

markaði, og þar af leiðandi til að skapa ávinning. Aðrir fræðimenn sem koma hér inn í umfjöllun eru: Mark Granovetter og AnnaLee Saxenian.

Að lokum er fjallað hvað móti þróun tækninnar, fjallað er um viðfangsefnið út frá því umhverfi sem tæknin mótast í. Það umhverfi er samfélagið, við mótun tækninnar koma því fjölmargar breytur inn sem áhrifaþættir við mótun tækninnar. Eftirfarandi aðilar tengjast þeirri umræðu : Trevour Pinch and Wiebe Bijker, Trevour Pinch and Wiebe Bijker, E.Dahmén, R.R.Nelson, Winner L, Langdon Winner, R Schwartz Cowan, Anna-Jorun Berg.

Guðný Steinsdóttir

Uppbygging og stjórnun auðkenna, með áherslu á fyrirtækjaauðkenni: Viðhorf framlínufólks til ímyndar og uppbyggingar fyrirtækjaauðkennis í íslensku fyrirtæki

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson Október 2003

Ritgerðin fjallar um uppbyggingu auðkenna *(e. brands)*, bæði út frá auðkennum almennt en þó aðallega út frá fyrirtækjaauðkennum *(e. corporate brands).* Meginmarkmið rannsóknarinnar er að skoða viðhorf framlínufólks til ímyndar og uppbyggingar fyrirtækjaauðkennis hjá íslensku fyrirtæki en ennfremur er leitast við að gera fræðasviðinu góð skil.

Í fyrsta hluta ritgerðarinnar er fjallað almennt um auðkenni, skilgreiningar á hugtakinu, mælingar og uppbyggingu auðkenna. Í öðrum hluta er fjallað ítarlega um fyrirtækjaauðkenni, helstu eiginleika þeirra, mælingar auk þess sem fjallað er um helstu líkön um uppbyggingu fyrirtækjaauðkenna. Ennfremur er töluverð áhersla lögð á ímynd fyrirtækja. Í síðasta hlutanum er fjallað um niðurstöður rýnihópa sem rannsakandi framkvæmdi meðal framlínufólks í íslensku fyrirtæki. Í rannsókninni var skoðaður sá hluti af líkani Hatch og Schult/ sem snýr að starfsfólki og var skoðuð ímynd fyrirtækisins og viðhorf til þjónustu auk þess sem spurt var um ýmsa þætti tengda uppbyggingu fyrirtækjaauðkenna.

Helstu niðurstöður voru þær að þátttakendum fannst fyrirtækið traust en einnig voru aðrir þættir, bæði jákvæðir og neikvæðir, nefndir. Fram kom að starfsfólk og reynsla þess var talið til styrkleika fyrirtækisins en almennt töldu þátttakendur að ekki mikill munur væri á vöruúrvali og þjónustu fyrirtækisins og annarra fyrirtækja á sama markaði. Ýmsir þættir eins og vinnuferli, eftirfylgni í markaðsmálum og tölvumál voru rædd auk þess sem fjallað var um misræmi í þjónustu. Þátttakendur töldu meðal annars að samræmi væri í skilaboðum innan- og utanhúss og að fyrirtækið sinnti félagslegu hlutverki sínu. Ennfremur kom í ljós að upplýsingaflæði innanhúss hafði batnað. Áhugavert framtíðarrannsóknarefni eru aðrir starfsmannahópar fyrirtækisins auk þess sem mikilvægt er að skoða viðhorf viðskiptavina.

Guðrún Erla Jónsdóttir

Starfsfólk í öndvegi. Hugmyndafræði og gagnsemi innri markaðshneigðar

Leiðbeinendur: Þórhallur Guðlaugsson og **Október 2006**

Þrátt fyrir að markaðsfræðin hafi lengi fjallað um kosti innri markaðsfærslu fer því fjarri að öll fyrirtæki nýti sér hana. Því hefur verið haldið fram að ástæða þess að fyrirtæki nýti sér ekki innri markaðsfærslu sé sú að ákveðna hugmyndafræði eða fyrirtækjaspeki skorti. Þess konar hugmyndafræði hefur verið nefnd innri markaðshneigð (*internal market orientation*) og hefur verið skilgreind sem það að hve miklu leyti fyrirtæki helgar sig því að bæta hag starfsmanna sinna með því að stýra með markvissum hætti sambandi stjórnenda og annarra starfsmanna.

Markmið þessarar rannsóknar var að komast að því hvort stjórnendur *Bankans* nýti sér hugmyndafræði innri markaðshneigðar og setji starfsfólk í öndvegi. Til að leita svara var gerð eigindleg rannsókn sem fól í sér að tekin voru viðtöl við nokkra starfsmenn *Bankans*. Upplýsingar úr viðtölunum voru því næst flokkaðar með tilliti til líkans af innri markaðshneigð sem sett var fram af Gounaris (2006) og það notað til að svara rannsóknarspurningunni. Rannsóknin leiddi í ljós að stjórnendur *Bankans* hafa að verulegu leyti tileinkað sér innri markaðshneigð.

Guðrún Ólafsdóttir

Alþjóðaviðskipti og menning. Hefur verið tekið tillit til menningarbundinna atriða við markaðssetningu á íslensku lambakjöti í Danmörku

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Júní 2005**

Verkefni þetta er 15 eininga lokaverkefni í meistaranámi í Viðskipta-og hagfræðideild við Háskóla Íslands. Það byggir á fræðilegri umfjöllun um tengsl menningar og viðskipta og sjálfstæðri rannsókn í tveimur hlutum.

Hugtakið menning er skilgreint og áhrif hennar á líf fólks útskýrt. Vegna víðtækra og djúpstæðra áhrifa menningar á allt mannlíf er nauðsynlegt fyrir fyrirtæki að huga að henni í tengslum við markaðsstefnu sína. Þetta er sérstaklega mikilvægt þegar stefnt er inn á erlenda markaði. Líflegar umræður hafa verið innan markaðsfræðinnar um það að hversu miklu leiti er mögulegt að staðla markaðsstefnu á milli landa. Oft er freistandi fyrir fyrirtæki að nota sömu aðferðir á ólíkum stöðum og njóta þannig fjárhaglegs hagræðis, t.d. að nota sama kynningarefni í mörgum löndum. Algjör stöðlun hefur þó reynst óraunhæf og hafa fyrirtæki þurft að aðlaga sig að hverjum markaði þó í mismiklum mæli sé. Vegna þess hve mikil áhersla er stundum lögð á upprunaland vöru við kynningu hennar er vert að vera meðvitaður um áhrirf ímyndar upprunalands í hugum viðskiptavina. Nauðsynlegt er einnig að þjálfa með sér menningarlega færni í samskiptum þegar kemur að alþjóðlegum samskiptum til að komast hjá misskilningi og jafnvel árekstrum.

Til að athuga hvort tekið hafi verið tillit til menningarbundinna atriða í markaðsfærslu á íslensku lambakjöti í Danmörku voru notaðar bæði eigindleg og megindleg rannsóknaraðferð. Á Íslandi voru tekin viðtöl við þá sem koma að markaðsfærslunni og í Danmörku voru lagðar spurningar fyrir danska neytendur. Þannig kom í ljós að menningarleg nálægð Danmerkur og Íslands var ofmetin í byrjun. Þurfti að takast á við óvænt atvik í markaðsfærsluferlinu og aðlaga sig að nýjum aðstæðum í kjölfar mistaka sem gerð voru. Nokkurt misræmi er á milli þeirra viðhorfa sem Danir eru með til vörunnar og þess sem íslensku hagsmunaaðilarnir *telja* Danina hafa til vörunnar. Vísbendingar eru um að skort hafi menningarlegt læsi frá byrjun og þeir sem að markaðsfærslunni koma hafi ekki tileinkað sér nægilega djúpan skilning á menningu fólks á viðkomandi svæði.

Halldór Örn Engilbertsson

Eru neytendur á aldrinum 60-75 ára einn markhópur eða fleiri?

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson Júní 2004

Samkvæmt opinberum tölum hefur hlutfall íslendinga sem eru 60 ára og eldri farið úr 10% af heildar mannfjölda árið 1950 upp í 15% árið 2000. Þjóðin er að eldast og gerir Hagstofa Íslands ráð fyrir því að fjöldi þeirra sem eru 60 ára og eldri verði 26% árið 2030. Með fjölgun eldri neytenda mun aldurssamsetning þjóðfélagsins breytast og meðal annars gera það að verkum að eldri neytendur munu fá aukin völd á neytendamarkaðnum. Þetta er einkum mikilvægt í því ljósi að sami neytendahópur skuldar minna með aldrinum og gefur því fleirum aukið svigrúm til neyslu. Menntastig og kaupmáttur eldra fólks hefur einnig aukist sem stuðlar að fjölbreytni í lífsstíl og áhugamálum. Rannsóknir benda einnig til þess að komandi kynslóðir eldri neytenda muni hafa annað gildismat en þær fyrri. Þessar breytingar kalla meðal annars á nýjar áherslur í markaðssetningu vöru og þjónustu. Þar af leiðandi verða markaðsstjórar í auknu mæli að taka mið af breyttum þörfum og væntingum þessa vaxandi neytendahóps.

Ritgerð þessi fjallar um markaðshlutun (e.segmentation) eldri neytenda þ.e. hvernig aðgreina má eldir borgara í hópa sem hafa líkar þarfir innbyrðis, eru arðsamir, og bregðast á svipaðan hátt við markaðsáreiti. Markaðshlutun er mikilvæg í stefnumótun markaðsmála því markmiðið með hlutuninni er að gera skipulagsheildum kleyft að sníða markaðsaðgerðir betur að tilteknum hópum og þar með auka skilvirkni markaðsstarfsins. Í ritgerðinni er gert grein fyrir þremur mismunandi leiðum til þess að markaðshluta íslenska eldri neytendur en þessar leiðir eru mismunandi eftir þeim einkennum sem einstaklingarnir í hópunum eiga að hafa. Prófaðar voru 44 breytur til markaðshlutunar samkvæmt erlendum fyrirmyndum eftir að þær höfðu verið aðlagaðar að íslenskum aðstæðum.

Fjallað er um sex mismunandi hópa sem komu fram í prófun sem gerð var á 151 íslendingum (hentugleikaúrtak) á aldrinum 60-75 ára. Hóparnir sex komu fram í þáttagreiningu á 18 breytum Við nánari athugun kom í ljós að þótt hóparnir sex hafi ólíkar þarfir eru þeir ekki líklegir til þess að vera arðbærir markhópar sökum smæðar sinnar og kostnaðar við mikla gagnaöflun. Betri árangur næst þegar notaðar eru 5 hugaldursbreytur sem skipta eldri neytendum í tvo hópa eftir þeim aldri sem því finnst það vera á fremur en lífaldri þess. En

rannsóknir hafa sýnt að lífaldur segir minna til um hegðun fólks en hugaldur og kemur því þessi aðferð í veg fyrir þær takmarkanir sem lífaldri fylgir.Með prófuninni er fyrsta skrefið tekið í átt að mótun markaðshlutunaraðferðar sem sérstaklega er ætluð til markaðshlutunar íslenskra eldri neytenda.

Ritgerðin er mikilvægt innlegg í umræðuna um þarfir eldri borgara og ætti að veita íslenskum markaðsfræðingum innblástur til þess að huga betur að þörfum eldir neytenda þannig að báðir aðilar hagnist til framtíðar.

Heiðrún Ósk Sigfúsdóttir

Ímynd Magasin í Danmörku

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Júní 2007**

Meginmarkmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á ímynd smásölufyrirtækisins Magasin í Danmörku. Skoðuð er skynjun þriggja hagsmunahópa Magasin, stjórnenda fyrirtækisins, almennra starfsmanna og almennings. Í rannsókninni er athugað hvort þessir hagsmunahópar skynji ímynd fyrirtækisins á ólíkan hátt, hvaða þættir útskýra ímyndina og á hvaða þætti Magasin gæti haft áhrif til að bæta ímyndina. Í rannsókninni er leitað svara við rannsóknarspurningunni hver sé ímynd Magasin og í tengslum við rannsóknarspurninguna eru settar fram fjórar tilgátur. Rannsóknarsniðið var megindleg aðferð, þar sem tveir spurningalistar voru lagðir fyrir. Annars vegar var spurningalisti sendur á netföng starfsmanna og stjórnenda sem starfa hjá Magasin á Kongens Nytorv og jafnframt dreift spurningalista til starfsmanna og stjórnenda í mötuneyti Magasin, sem voru valdir eftir svokölluðu hentugleikaúrtaki. Hinsvegar var spurningalisti sendur á skráð netföng viðskiptavina hjá Magasin og jafnframt dreift spurningalista til viðskiptavina í verslun Magasin að Kongens Nytorv, einnig valdir eftir hentugleikaúrtaki. Þátttakendur voru samtals 11.161. Af þeim voru 2.534 karlar og 8.627 konur. Svarhlutfall var 39,8% meðal viðskiptavina sem tóku þátt á netinu og skiptist svarhlutfallið nokkuð jafnt eftir aldurshópum. Svarhlutfall meðal starfsmanna og stjórnenda sem tóku þátt á netinu var 43,5%.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um að ímynd Magasin sé ekki sérlega jákvæð meðal þessara þriggja hagsmunahópa. Sex þættir gefa til kynna hversu jákvæð eða neikvæð ímynd Magasin er. Áhrif þessara þátta á ímynd fyrirtækisins eru hinsvegar misjöfn og kom í ljós að ábyrgð og gæði höfðu töluvert meiri áhrif á viðhorf hagsmunahópanna til ímyndar Magasin. Stjórnun á fyrirtækinu, gæði þjónustu og þættir sem meta samkennd fyrirtækisins fá fremur lága einkunn hjá hagsmunahópunum. Það væri því sóknarfæri fyrir Magasin að bæta ímynd sína í gegnum þá þætti. Helstu takmarkanir á rannsókninni eru þær að svarhlutfall kvenna er mun hærra en karla. Aldursdreifing var nokkuð jöfn en þó var í heildina stærsta hlutfall þátttakenda 55 ára og eldri og minnsta hlutfall þátttakenda var 25 ára og yngri. Þrátt fyrir þessar takmarkanir gefur rannsóknin góðar upplýsingar um ímynd Magasin. Ástæða er til að ætla að Magasin geti bætt ímynd sína með því að koma á framfæri skýrri ímynd bæði til starfsmanna og almennings sem endurspeglast í stefnu og markmiðum fyrirtækisins.

Helga Dögg Björgvinsdóttir

Væntingar nemenda til þjónustu háskóla: Áhrif skólagjalda og sambandið milli tryggðar og heildaránægju

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Október 2006**

Meginmarkmið rannsóknarinnar er að skoða væntingar háskólanema til þjónustu, áhrif skólagjalda og meta sambandið milli tryggðar og ánægju nemenda. Rannsóknin var unnin með megindlegri aðferðafræði og var svokallaður þjónustuvaki (SERVQUAL) lagður fyrir 214 viðskiptafræðinema við fimm háskóla á Íslandi.

Þjónustuvakinn er mælitæki sem notað hefur verið víða um heim allt frá níunda áratug síðustu aldar til að meta gæði þjónustu. Gengur aðferðin út á að leggja spurningalista fyrir viðskiptavini þjónustufyrirtækja og fá þá til að leggja mat á frammistöðu annars vegar og væntingar til þjónustunnar hins vegar. Bilið sem mælist á milli skynjaðrar þjónustu og væntinga til hennar gefur til kynna gæði veittrar þjónustu.

Niðurstöður sýna að í huga nemenda eru þjónustugæði hvað lægst í viðskipta og hagfræðideild Háskóla Íslands en hæst í Háskólanum í Reykjavík við Ofanleiti. Jafnframt eru nemendur Háskólans í Reykjavík ánægðastir og tryggastir þrátt fyrir að tengsl milli tryggðar og heildaránægju þeirra séu ekki mjög sterk. Áhrif skólagjalda, á þann veg að væntingar til þjónustuþátta aukist, mælast að hluta til en líklegt er að aðrir þættir en skólagjöld, svo sem ímynd og orðspor, hafi einnig áhrif. Skólagjöld virðast hins vegar engin áhrif hafa þegar viðskiptafræðinemendur standa frammi fyrir vali á skóla.

Hafa ber í huga að þar sem að um hentugleikaúrtak er að ræða hafa niðurstöður rannsóknarinnar ekki alhæfingargildi en ættu engu að síður að gefa nokkuð glögga mynd af mati viðskiptafræðinema á þeirri þjónustu sem háskólarnir og viðskiptafræðideildirnar veita þeim. Niðurstöður gefa ástæðu til að ætla að skólagjöld muni ekki draga úr nemendum að sækja um skólana né að væntingar til þjónustu aukist að teljandi marki með upptöku skólagjalda. Því þarf ekki að óttast að þjónustugæði mælist slakari eftir upptöku skólagjalda.

Jón Gunnar Borgþórsson

A study of an innovation system within the health-care sector in Iceland: A focus on a case of the Icelandic Pharmaceutical Industry

Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson **Febrúar 2003**

The thesis is roughly in two parts. The former focuses on theories of influential authors in the fields of economic history, the history of technology and the Tsociology of technology, culminating in theories or conceptual frameworks of innovation systems. The latter part is a study and analysis of the dynamics of the pharmaceutical industry, in particular the Icelandic one, seen through the lens of the approach of „Sectoral Systems of Innovation and Production" as put forth by Franco Malerba.

The analysis of the industry is a case study, and the methodology although mostly qualitative, is mixed. Firstly, extensive use was made of written secondary empirical evidence as it appears in other studies of the industry and in an abundance of books and articles, as well as in interviews with key players etc. in magazines, journals and newspapers. Secondly, several different stakeholders and knowledgeable individuals were interviewed for confirmation and validation. Thirdly, some quantitative data regarding indicators of innovative activity and the development of the industry in Iceland was obtained and analysed.

The dynamic and multidimensional aspects of the sectoral systems of innovation approach highlight the tensions and the transformations within the industry the last two decades - showing that the changes in Iceland can be traced mainly to institutions and organisations on the one hand and changes in the general economic environment on the other. Future implications regarding policy, strategy and innovation possibilities are considered.

Laila Sæunn Pétursdóttir

Kauphegðun á mismunandi menningarsvæðum. Samanburður á kauphegðum Íslendinga og Þjóðverja á skóm og fatnaði ásamt samanburði á menningarlegum gildum

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson Október 2003

Þegar fyrirtæki fara í markaðssetningu verða þau að huga að þörfum neytenda. Oft reynist fyrirtækjum erfitt að átta sig á ófullnægðum þörfum en það sem getur hjálpað þeim við það er að átta sig á almennri kauphegðun. Þegar kauphegðun er skoðuð verður að skoða marga þætti. Þættir eins og umhverfið sem neytandi er í og kemur úr, persónulegir þættir eins og aldur og kyn og loks sálfræðilegir þættir eins og skynjun og hvernig kauphegðun hans hefur áður verið eru slíkir áhrifavaldar. Þegar fyrirtæki hafa skoðað það sem viðkemur þörfum neytenda og kauphegðun þeirra fara þau að vinna í hinni eiginlegu markaðssetningu og þar koma markaðshlutun, vara, verð, vörudreifileiðir og vörukynningar að.

Eftir að þessir liðir hafa verið kynntir til sögunnar er farið betur í einn af umhverfislegu þáttunum þ.e. menningu og er hún skoðuð út frá kenningum Hofstede (1980) og Inglehart (1997). Inglehart hefur flokkað menningu út frá því hvort hún er hefðbundin, módernísk eða póstmódernísk. Þar sem póstmódernísk gildi eru að hefja innreið sína eða komin inn í vestræna menningu er hún skoðuð til hlítar. Þegar fyrirtæki eru að ákveða sig hvort þau ætli í markaðssetningu á erlendum mörkuðum verða þau að skoða menninguna sem þau eru í og í hvaða menningu þau eru að hugsa um að fara í. Það getur hjálpað þeim að flokka menningarsvæði niður í flokka eins og hefðbundin eða póstmódernísk og geta þannig fundið lík menningarsvæði og farið í svipaða markaðssetningu innan þeirra.

Með þessa fræði að baki voru tvær kannanir gerðar. Þessar kannanir sneru að kauphegðun á skóm og fatnaði ásamt póstmódernískum gildum í menningu. Kannanirnar voru gerðar í Þýskalandi og á Íslandi og var markmiðið að athuga hvort kauphegðun þessara þjóða væri að einhverju leyti lík og hvort gætti svipaðra póstmódemískra gilda í menningu þeirra. Niðurstöður gáfu til kynna að þjóðirnar eru nokkuð ólíkar í kauphegðun sinni á skóm og fatnaði. Íslendingar eru kaupglaðir og tískuhneigðir en Þjóðverjar eyða hins vegar miðað við tekjur sínar og kaupa sér frekar vörur sem eru gæðameiri. Niðurstöður sýndu þó einnig fram á að kyn beggja þjóða voru nokkuð lík þ.e. konur voru kaupglaðari innan beggja þjóðanna en

karlarnir hugsuðu frekar um gæðin. Því geta fyrirtæki nýtt sér þessar niðurstöður og markaðssett svipaðar vörur þ.e. t.d. ódýrari vörur til þýskra og íslenskra kvenna og á svipaðan máta gæðameiri vörur til þýskra og íslenskra karla.

Þegar póstmódemísku gildi þjóðanna voru skoðuð þá kom í ljós að kynin voru ekki alveg sammála milli menningarsvæðanna og voru þjóðirnar ekki á sama stigi í póst-módernisma. Íslenskar konur voru póstmódernískari en íslenskir karlar en í Þýskalandi voru það karlar sem voru póstmódernískari en konur. Þó voru konur almennt frjálslyndari en karlar. Fyrirtæki geta nýtt sér niðurstöður sem þessar til að sjá hvaða gildi þau geta haft í markaðssetningu sinni þ.e. hvort þau eigi t.d. að stíla inn á umhverfisleg atriði í markaðssetningu sinni til ákveðinna þjóða. En það sem hjálpar þeim einnig við að finna út hvernig þau geta markaðssett á svipaðan hátt til Íslands og Þýskalands er að skoða gildin sem eru í menningunni en það þarf einnig að markhópagreina vel og fínna út hver sé hinn eiginlegi markhópur fyrirtækisins. Með því geta þau t.d. strax flokkað konur sem markhóp sinn og séð hvernig kauphegðun þeirra er í löndunum tveimur og hvernig afstöðu þær hafa til t.d. frjálslyndis. Fyrirtæki geta einnig valið að skoða gildi menninga út frá öðrum þáttum en póstmódernisma þar sem það er einungis ein flokkun af mörgum en hins vegar geta flokkanir sem þessar aldrei gefið fullkomna svörun um hvernig markaðurinn er og hvernig markaðssetning mun takast en það getur alltaf hjálpað fyrirtækum að átta sig almennilega á menningu og kauphegðun.

Lára Aðalsteinsdóttir

Þjónustugæði í háskólum. Upplifun viðskiptafræðinema fjögurra háskóla

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Október 2006**

Á vormánuðum ársins 2006 var gerð þjónustukönnun meðal annars árs nema í viðskiptadeildum fjögurra háskóla; í rannsókninni tóku þátt fimm hópar þar sem nemendur Háskólans í Reykjavík skiptast í tvo hópa, nemendur við Ofanleiti og Höfðabakka. Markmið rannsóknarinnar var að svara spurningunum Er munur á skynjuðum gæðum þjónustu milli nemenda í fjórum íslenskum háskólastofnunum og hvaða þættir í þjónustu háskólanna hafa áhrif á heildaránægju nemenda?

Unnið var með misræmisnálgunina þar sem gapið milli skynjunar nemenda og mats þeirra á mikilvægi þjónustu var skoðað. Helstu niðurstöður benda til að nemendahóparnir skynji þjónustugæði mjög svipað.

Ekkert í niðurstöðunum bendir til þess að munurinn sem greindist á nemendahópunum stafi af hærri væntingum eða ólíkri skynjun nemenda á þjónustunni vegna greiðslu á skólagjöldum heldur eru það þættir í rekstri skólanna sem skilja á milli þeirra. Nemendur skynja huglæga þætti eins og framkomu starfsfólks, traust til skólans og starfsfólks hans framar hlutlægum þáttum í mati sínu á gæðum þjónustu. Huglægir hlutir í þjónustuframkvæmd skólanna útskýra meira en helming af heildaránægju nemenda.

Lárus Páll Ólafsson

Stefnumótun og ábyrgðareiningar í óvissu umhverfi: Tilviksrannsókn um netfyrirtækið OZ

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Febrúar 2000**

Veruleg umskipti hafa átt sér stað á fjarskiptamarkaðnum undanfarin ár. Starfsumhverfi fjarskiptamarkaðarins einkennist af stöðugum breytingum, hraða og óvissu um hverjar verði tæknilegar lausnir morgundagsins. Hefðbundin áætlanagerð í stefnumótun fyrirtækja hefur takmarkað gildi við slíkar aðstæður. Öðru fremur þarf stefnumótun að taka mið af síbreytilegum markaði sem krefst þess að fyrirtækin geri eitt í dag og annað á morgun ef þau ætla sér að vera með á markaðnum. Engu að síður eru gerðar hliðstæðar væntingar um stjórnunarlegt eftirlit á fjarskiptamarkaðnum rétt eins og á öðrum mörkuðum. Hefðbundnar kenningar um stjórnunarlegt eftirlit eiga rætur að rekja til stefnumótunarskóla sem gera ráð fyrir meiri vissu í starfsumhverfi fyrirtækja en ríkir á fjarskiptamarkaðnum. Markmið ritgerðarinnar er að athuga hvort hægt sé að taka algenga gerð af eftirlitstækjum stjórnenda (ábyrgðareiningar) og nota hana í öðru umhverfi en hún er upphaflega gerð fyrir. Með það fyrir augum er netfyrirtækið OZ, sem starfar á fjarskiptamarkaðnum, notað sem dæmi.

Rannsóknin byggir á fræðilegri umfjöllun og tilviksrannsókn {case study) á netfyrirtækinu OZ. Fræðilega umfjöllunin grundvallast á kenningum fjögurra skóla sem standa fyrir grunnhugmyndum í stjórnunar- og stefnumótunarfræðum. Í fræðilegri umfjöllun er jafnframt gerð grein fyrir hlutverki ábyrgðareininga sem eftirlitstækis stjórnenda og fjallað ítarlega um tvær megintegundir þeirra. Tilviksrannsókn á OZ grundvallast á úttekt á starfsemi, skipulagi og stefnu netfyrirtækisins OZ með það fyrir augum að geta svarað rannsóknarspurningu ritgerðarinnar. Alls voru tekin 5 hálfstöðluð viðtöl við eigendur, stjórnendur og starfsmenn OZ, auk þess sem notast var við gagna- og skjalaheimildir hjá fyrirtækinu. Ennfremur voru tekin viðtöl við 10 forkólfa úr íslensku atvinnulífi sem allir eiga það sameiginlegt að hafa ígrundað starfsemi ábyrgðareininga sem stjórntækis.

Niðurstaða umfjöllunarinnar felur í sér að vegna óvissunnar sem ríkir á fjarskiptamarkaðnum henti ábyrgðareiningar starfsemi fyrirtækja, líkt og netfyrirtækinu OZ, fyrst og fremst sem stoðtæki. Ábyrgðareiningar, sem hefðbundið eftirlitstæki fyrir stjórnendur OZ, mun draga úr sveigjanleika starfseminnar og því ekki gagnast sem skyldi.

Ábyrgðareiningar hafa engu að síður sannað gildi sitt sem eftirlitskerfi fyrir stjórnendur. Ábyrgðareiningar geta því verið gagnlegar fyrirtækjum á fjarskiptamarkaðnum ef þær eru ekki innleiddar í sinni hreinustu mynd þannig að fyrirtæki haldi sveigjanleika sínum gagnvart síbreytilegum markaðsaðstæðum.

Njörður Sigurjónsson

Dreymir Netið?

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2001**

Lokaverkefni þetta í meistaranámi í alþjóðaviðskiptum fjallar um þekkingarsköpun í sýndarskipulagsheildum (e. virtual organization). Sýndarskipulagsheildir verða æ algengari og sama tíma er nýsköpun og frumkvæði fyrirtækja í samkeppni mikilvægasti þátturinn í því að þau lifi af. Miklu púðri hefur verið eytt í að ræða tæknilegar lausnir á gagnaflutningum og hvernig hægt er að panta og senda hluti með hjálp Netsins. Minna hefur hinsvegar verið lagt upp úr að skoða hvaða áhrif möguleikar samskiptatækninnar hafa á hugsun skipulagsheilda. Hefur Netið til dæmis áhrif á hvernig ný hugsun verður til? Breytir Netið hugarheimi fyrirtækja? Hverskonar skapandi hugsun fer fram í fyrirtækjum þar sem starfsemin fer fram í gegnum Netið?

Til þess að skýra hver megin stef í hugmyndafræði upplýsingatækninnar eru notaðir fjórir megin flokka sem hver um sig lýsa mismunandi afstöðu til þekkingar og upplýsingatækni. Þessir flokkar eru hefðbundið viðhorf, verkhyggja, átaka kenning og róttæk túlkun. Hefðbundið viðhorf er sú hugmynd að eitthvað sé til (gögn, upplýsingar eða þekking) sem verði vegið og mælt í magni til mögulegrar geymslu eða dreifingar. Verkhyggja lítur á upplýsingatækni og þekkingu fyrst og fremst sem tæki þess sem notar það. Þá er tæknin skoðuð sem framlenging á notandanum og hún verður hluti af okkur, rétt eins og við af henni. Átaka kenning um þekkingu lítur fyrst og fremst á þekkingu sem tæki í valdabaráttu. Þróun og notkun upplýsingatækni og þekkingar er þá háð því hvað sterkustu aðilarnir ákveða og sjá sér hag í að gera. Fjórða viðhorfið, hið róttæka, sker sig úr með það að það gerir ekki ráð fyrir neinu sérstöku mikilvægi upplýsingatækni í sambandi við þekkingu, þar sé ekkert nýtt sem ekki hafi verið gert áður á annan hátt. Þannig snýst algerlega á haus það sem venjulega er álitið hið framfarasinnaða viðhorf um stórkostlegar framfarir og nýja möguleika með nýrri tækni.

Dreymandi Net er náttúrulega ekki annað en líking eða persónugerving. Líkingin gefur ólífrænum hlut, Internetinu, þann mannlega eiginleika að dreyma. Hún gefur okkur hugmynd sem hjálpar til við að skilja Netið og hvað það gerir þegar það dreymir. Draumurinn sem erkimynd sköpunargáfunnar gefur fyrirheit um óbeislað ímyndunarafl og nýsköpunarkraft Þá

lítum við á þekkingu sem draum sem streymir um hugarheima Netsins eða undirmeðvitund og tekur birtingarform í nýjum hugmyndum og framkvæmdum þeirra sem starfa þar saman. Sköpunargáfuna er ekki gott að útskýra en með líkingu við drauma getum við undirstrikað ákveðna hluti sem leiða til frekari skilnings.

Ósk Heiða Sveinsdóttir

Sambandsmarkaðssetning. Mikilvægi starfsmanna við árangursríkra innleiðingu

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Október 2005**

Ritgerðin fjallar um upplifun framlínustarfsmanna á innleiðingarferli markaðsaðgerða, hvaða mat þeir leggja á innleiðingaraðgerðir fyrirtækja sem þeir starfa hjá og hvaða þættir hafa helst áhrif á upplifun þeirra og mat á árangri. Lögð er áhersla á hlutverk og mikilvægi starfsmanna við innleiðingu markaðsaðgerða hjá fyrirtækjum og þætti sem stuðlað gætu að betri árangri. Ritgerðin byggir á eigindlegum viðtölum við framlínustarfsmenn í íslensku fjármálafyrirtæki.
Í fyrsta hluta ritgerðarinnar er fjallað um tengsl sambandsmarkaðssetningar (e. Relationship Marketing) við markaðsfræðiaðferðir og sérstaklega er hugað að sambandsmarkaðssetningu innan þjónustufyrirtækja. Skoðuð eru tengsl við hugtök stjórnunar viðskiptatengsla (e. Customer Relationship Management) og gerð grein fyrir því hvernig tekið verður á þeim tengslum í þessari ritgerð.

Í öðrum hluta er fjallað um innleiðingu sambandsmarkaðssetningar í fyrirtæki og hvernig skapa á tengsl og sambönd við viðskiptavini og hvernig hægt er að þróa þau sambönd frekar.
Þriðji hlutinn fjallar um starfsmenn sem innri viðskiptavini og ávinning sem hlýst af góðu sambandi við þá. Fjallað er um fyrirtækjamenningu, möguleika sem felast í henni og hvernig fyrirtækjamenning getur virkað bæði sem hvati við innleiðingu og sem innleiðingar hindrun. Einnig er fjallað um innri markaðssetningu (e. Internal Marketing) og mikilvægi hennar innan sambandsmarkaðssetningar og hvernig innri markaðssetning getur virkað sem stjórnunarstefna og stýrt aðgerðum fyrirtækisins sem tengjast að starfsmönnum þess.

í fjórða hluta ritgerðarinnar er fjallað um mannauð innan fyrirtækja og hvernig líta beri á starfsmenn fyrirtækisins sem fjárfestingu í átt að betri rekstri og hvernig vald og hvatning til aðgerða tengjast starfsánægju. Fjallað er um sambönd starfsmanna við viðskiptavini og tengsl sambanda við árangur fyrirtækisins.

Fimmti hlutinn er rannsóknarhluti ritgerðarinnar þar sem rannsóknin er kynnt sem og rannsóknarniðurstöður. Gerð er grein fyrir undirbúningi, framkvæmd og rannsóknaraðferðum, hvernig staðið var að söfnun, skráningu og vinnslu gagna. Niðurstöður rannsóknarinnar eru kynntar og fjallað er um helstu þemu hennar.

Pálína Pálmadóttir

Internetið, markaðstæki eða tæknilegt leikfang?

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Febrúar 2003**

Internetið er að verða stöðugt fyrirferðameiri þáttur í daglegu lífi og starfi fólks. Sífellt fleiri nýta Internetið í námi, starfi og leik. Verslun og þjónusta á Internetinu hefur einnig aukist til muna á undanförnum árum, þar með talið bankaþjónusta. Með nýrri tækni þarf fólk að tileinka sér nýtt hegðunarmynstur og nýjar aðferðir við að markaðssetja vörur og þjónustu, líka bankarnir. Í upphafi netvæðingar fyrirtækja höfðu menn ákveðnar hugmyndir um að útbreiðsla þess yrði mikil og það myndi breyta verulega starfsháttum fyrirtækja og stofnana. Margir töldu að Internetið myndi taka yfir hefðbundna starfsemi fyrirtækja og breyta hegðunarmynstri fólks í daglegu lífi og starfi. Það er rétt að internetið hafði mikil áhrif en þróunin hefur hins vegar ekki verið eins hröð og margir áttu von á. Oft hefur það virst þannig að menn láti skynsemina ekki ráða hvað varðar þróun þjónustu á vefnum, heldur æði áfram í kapphlaupi til að vera fyrstir til að koma einhverju á framfæri sem er framkvæmanlegt vegna nýrrar tækni. Meginmarkmið þessarar ritgerðar er að *varpa ljósi á hvort íslenskir bankar og sparisjóðir líta á vefinn sem markaðstæki eða tæknilegt leikfang?*

Það er áhugavert að komast nær því að vita hvort menn hafa lært að umgangast vefinn sem það tæki sem hann í raun og veru er, þ.e. gagnlegur miðill til að miðla upplýsingum og þjónusta viðskiptavini. En ekki sem það sem margir töldu hann vera, þ.e. tækniundur sem lifði sjálfstæðu lífi og gæti tekið yfir hefðbundna starfsemi fyrirtækja og sparað þeim mikla fjármuni. Það er áhugavert að sjá hvert viðhorf manna er til Internetsins eftir að hafa rekið fyrirtækjavef í nokkur ár og lært af reynslunni, bæði eigin reynslu og annarra.

Það eru fleiri þættir varðandi netstarfsemi bankanna og hugmyndir þeirra um hvernig hefur tekist til á vefnum sem væri áhugavert að fá svör við. Þetta eru t.d. þættir eins og það hvort bankarnir mæla arðsemi af vefsiðum sínum eða gera sér grein fyrir hvort það er arðsemi af vefsíðunum. Eins er áhugavert að reyna að meta gæði vefsíðnanna og finna út hvort bankarnir gera sér grein fyrir árangrinum af vefstarfseminni og hvort þeir setja sér markmið varðandi vefina og fylgi þeim eftir. Í ritgerðinni er reynt að fá svör við markmiðum og undirmarkmiðum ritgerðarinnar og komast nær því að átta sig á hvort Internetið er markaðstæki eða tæknilegt leikfang.

Pétur Sævald Hilmarsson

Hverjir eru möguleikar til markaðssetningar útivistar- og ævintýraferða á Vestfjörðum?

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Febrúar 2006**

Tilgangur þessarar rannsóknarritgerðar var að kanna áhuga ferðamanna á náttúrutengdri ferðamennsku og hvernig þeir mætu þá möguleika sem fyrir hendi væru á Vestfjörðum til að markaðssetja þá sem spennandi svæði til útivistar- og ævintýraferðamennsku.

Um megindlega rannsókn var að ræða og var notast við forprófaðan spurningalista sem hannaður var af höfundi. Listanum var dreift í um 1500 eintökum til 18 aðila á Vestfjörðum og í Reykjavík, sem ætluðu að koma honum á framfæri við viðskiptavini sína. Alls bárust 249 svör frá 12 aðilum. Við tölfræðilega úrvinnslu var notast við hugbúnaðinn SPSS, en við gerð þeirra mynda sem byggja á tölfræðilegum gögnum var notast við töflureikninn Excel.

Ferðaþjónusta sem tengist útivist af ýmsum toga hefur vissulega verið fyrir hendi á Vestfjörðum, en gjarnan hefur framboð þeirrar þjónustu verið nokkrum tilviljunum háð. Rannsóknin leiddi í ljós að þeir útlendingar sem sækja Vestfirði heim hafa sömu lýðfræðilegu einkenni og þeir, sem erlendar rannsóknir hafa sýnt að aðhyllist náttúrutengda ferðamennsku af ýmsum toga. Einnig kom fram að ferðamenn telja að Vestfirðir henti best til náttúruskoðunar, náttúruljósmyndunar, fuglaskoðunar, göngu af ýmsum toga, skútusiglinga, kajaksiglinga og sjóstangaveiði. Jafnframt kom fram fjöldi ábendinga um það sem betur mætti fara í ferðaþjónustu á Vestfjörðum. Var um að ræða ábendingar um gerð göngustíga, korta, merkingar af ýmsum toga og aðrar framkvæmdir sem stutt gætu við ferðaþjónustu á svæðinu.

Rúnar Már Sigmarsson

Nation Branding: The case of Iceland

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Febrúar 2007**

In a world with around 193 nations (Rosenberg, 2006), there are many product and tourist offerings available to consumers. But how does one render a choice in such a situation? The answer is much simpler than one would think. People make choices in such a crowded marketplace by choosing what they think is the better, more trusted, and more socially acceptable purchase. Of course what one person thinks of a certain product or country can be quite different from another person. This is because people use their perceptions of what the product or tourist offering stands for, where it is from, how it is portrayed in the mass media, etc. Instead of leaving this part of the decision process up to highly biased, inaccurate, and negative coverage by the media, nations can now strategically manage their brands. Simon Anholt (2002, 2004, 2005), the leading expert on this topic, has put forth a guide, the Nation Brand Hexagon, in which 6 areas are identified that nations should try to manage according to their overall brand strategy. This is ultimately done to increase a nation's competitive advantage in terms of areas such as its export brands, tourist destination offerings, and inward investments.

The purpose of this thesis is to highlight the importance of a nation brand in general and specifically pertaining to Iceland as well as discover whether the marketing efforts of Iceland Naturally have made any progress amongst people of the North American market, Iceland Naturally's main target area. Hence, a qualitative based awareness survey was conducted in Boston Logan and Seattle Tacoma International Airports. There were 150 participants from all regions of the United States with the most representation from the West and East coasts, or 50% and 23% respectively. The survey revealed that basic awareness levels for Iceland are indeed continuing to progress in line with the previous results reported by Iceland Naturally. However, it is still too soon to expect to see results in the form of significantly increased exports to North America or in the form of increased tourists to Iceland from North America. This is due to the fact that the branding initiative is still in its infancy. A realistic time frame for a nation brand to be built can be around 20 years (Domeisen, 2003).

This research gives a good idea of what needs to be taken into consideration when branding a nation. The principle ingredients of a nation brand have been identified in this thesis and they

vary depending on the nation and its endowments. The brand ingredients are to come from within the nation in the form of its culture, history and heritage, people, natural resources, etc.

Sigfús Ólafsson

Árangur íslenskra leiguflugfélaga á erlendum markaði

Leiðbeinendur: GÓ og Ingjaldur Hannibalsson Júní 2005

Íslendingar verða sífellt fyrirferðarmeiri í alþjóðlegum flugrekstri. Frá árinu 2005 nægir að nefna aukningu FL Group á sviði leigu- og þjónustuflugs, samruna Íslandsflugs og Flugfélagsins Atlanta undir merki risans Avion Group á leigu- og þjónustuflugsmarkaðinum og kaup íslenskra aðila á norræna lágfargjaldaflugfélaginu Sterling.

Hér verður tekinn til athugunar árangur íslenskra leiguflugfélaga í þjónustutengdri flugstarfsemi. Meginmarkmið rannsóknarinnar var að kanna ástæður þessa árangurs Íslendinga með því að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu: *Hvað skýrir þann árangur sem Íslendingar hafa náð á sviði leiguflugs?*

Fræðilegi hluti ritgerðarinnar fjallar um úthýsingu sem er valkostur fyrirtækja sem bæta vilja samkeppnisforskot sitt og einnig um leiðir til árangurs fyrir fyrirtæki í gagnvirku samstarfi. Í umræðu um úthýsingu eru fyrirtæki hvött til að skilgreina á hvaða sviði þau geti nýtt lykilhæfni sína til þess að ná samkeppnisforskoti. Starfsemi sem fellur utan lykilhæfni fyrirtækja getur verið hentugra að úthýsa. Umræðan um gagnvirk samskiptaferli kynnir til sögunnar atriði sem skipta máli þegar fyrirtæki eiga í nánu og gjarnan langvinnu samstarfi þar sem einblínt er á gæði þjónustunnar, traust milli samstarfsaðila og stöðugleika í viðskiptum.

Í janúar og febrúar 2005 voru tekin viðtöl við átta lykilstjórnendur fjögurra íslenskra leiguflugfélaga. Tekin voru hálfopin viðtöl þannig að fyrst gafst viðmælendum tækifæri til að svara rannsóknarspurningunni opið en jafnframt var stuðst við spurningalista, sem settur var saman á grundvelli hinnar fræðilegu umfjöllunar í ritgerðinni, til þess að kafa dýpra ofan í viðfangsefnið.

Þegar niðurstöðurnar voru skoðaðar kom í ljós að sveigjanleiki, þjónustulipurð og afgreiðsluhraði innan Flugmálastjórnar Íslands hefur skapað íslenskum leiguflugfélögum samkeppnisforskot. Þessi sömu sérkenni sjást í starfsemi íslenskra leiguflugfélaga, sem hafa orð á sér fyrir sveigjanleika, hraða og aðlögunarhæfni þegar kemur að samningum og samskiptum við viðskiptavini. Orðspor, reynsla og áreiðanleiki íslenskra leiguflugfélaga hefur skapað þeim traust á leiguflugsmarkaðinum. Árangurinn byggir svo vitaskuld einnig á uppbyggingu tengslanets sem rekja má aftur til áttunda áratugar 20. aldarinnar.

Sturla Már Guðmundsson

Ímynd Egilsstaða sem ferðamannastaður

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Október 2007**

Meginmarkmið ritgerðarinnar er að varpa ljósi á ímynd Egilsstaða. Ímynd Egilsstaða er greind með tveimur spurningalistum. Sá fyrri var á tölvutæku formi og þátttakendur svöruðu honum í vefumhverfi. Seinni spurningalistinn var lagður fyrir íslenska ferðamenn sem nýttu sér tjaldsvæðin á Egilsstöðum, Stykkishólmi og Húsavík. Báðir spurningalistarnir voru gerðir með megindlegum aðferðum með opnum og lokuðum spurningum. Útkoman úr þessum tveim spurningalistum gefur ákveðna mynd af því hvaða ímynd Egilsstaðir hafa í huga fólksins. Úttekt var gerð á fyrirfram ákveðnum eiginleikum sem helst var gert ráð fyrir að ferðamenn þyrftu á að halda á Egilsstöðum, Stykkishólmi og Húsavík. Þessum eiginleikum var gefin einkunn á skalanum 1-10 og fengu þeir meðaleinkunn eftir frammistöðu.

Í ritgerðinni er leitað svara við rannsóknarspurningunum 1) hver sé ímynd Egilsstaða og 2) hvernig sé staðið að ferðaþjónustumálum á staðnum. Í tengslum við rannsóknarspurningarnar eru settar fram tilgátur. Þær eru 1) að ímynd Egilsstaða einkennist af eiginleikunum gott veður, fallegt og rólegt og 2) að Egilsstaðir standa sig vel við þjónustu ferðamanna.

Niðurstöður úr spurningalistunum tveimur gefur til kynna að umhverfi er tengt við Egilsstaði í flestum tilfellum og konur eru hrifnari af Egilsstöðum en karlar. Þeir sem nýta sér tjaldsvæði Egilsstaða eru oftast að fara hringinn í kringum landið, hitta ættingja og vini og eru frá Höfuðborgarsvæðinu. Ímynd Egilsstaða einkennist af eiginleikunum gott veður, fyrir fjölskylduna, nútímalegt og gott að búa, þannig að tilgáta eitt stóðst ekki. Stykkishólmur kom best út úr úttektinni á eiginleikum staðanna en Egilsstaðir komu verst út, þannig að tilgáta tvö stóðst ekki heldur. Fræðilegur bakgrunnur ritgerðarinnar er aðallega um ímynd (image) og staðarímynd (destination image) en einnig um auðkenni (brand) og staðarauðkenni (place brand). Niðurstöður passa vel við fræðilegan bakgrunn ritgerðar. Rannsóknin gefur góðar upplýsingar þrátt fyrir megintakmarkanir sem sjá má í áttunda kafla.

Styrmir Freyr Gunnarsson

Á markaðsfærsla byggð á samböndum erindi á vörumarkað?

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Júní 2004**

Á síðustu árum hefur verið ritað mikið um þá aðferðafræði sem nefnist á ensku ***Relationship Marketing*** og hversu mikið erindi hún eigi á hinn hefðbundna vörumarkað, en það er megin viðfangsefni þessarar ritgerðar. Gerð verður grein fyrir rannsókn sem fram fór í Danmörku þar sem rannsakað var hvort þessari aðferð sé beitt í jafn miklum mæli innan vörumarkaðarins og innan fyrirtækja- og þjónustumarkaðarins. Unnið var með þessa þrjá markaði þar sem aðferðin sem um ræðir á rætur sínar að rekja til tveggja síðarnefndu markaðsformanna.

Þar sem ekki er samhljómur um íslenskt heiti á aðferðinni var byrjað á að þýða hana yfir á íslensku og er *Markaðsfærsla byggð á samböndum* sú þýðing sem notuð er hér. Megindlegri rannsóknaraðferð var beitt og sendur var spurningalisti til níutíu fyrirtækja af vöru-, þjónustu- og fyrirtækjamarkaði. Þar á eftir tók við úrvinnsla gagna þar sem notast var við SPSS forrit og Excel töflureikni.

Úrvinnslan leiddi í ljós að aðferðinni virðist beitt jafnt innan vörumarkaðarins sem og á fyrirtækja- og þjónustumarkaðnum og það lítur því út fyrir að fyrirtæki innan vörumarkaðarins hafi í auknum mæli hafið notkun á MBS aðferðinni. Það getur hugsanlega orsakast af miklum framförum í tölvubúnaði, en það sést best á því að meirihluti fyrirtækja sem tók þátt í könnuninni af vörumarkaði beitir beinni markaðsfærslu, gagnagrunnum, markaðshlutun og klæðskerasniði í starfsemi sinni.

Svanhildur Nanna Vigfúsdóttir

Útrás íslenskra fjármálafyrirtækja

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Febrúar 2004**

Í þessari ritgerð er skoðað hvernig íslensk fjármálafyrirtæki hafa sótt inn á erlenda markaði, hvers vegna, og hvort hægt sé að greina ákveðið ferli. Fjármálafyrirtækin sem voru skoðuð voru KB banki, Íslandsbanki og Landsbanki en þetta eru þau fyrirtæki sem hafa sett upp starfsemi á erlendum markaði.

Í fyrsta hluta ritgerðarinnar er fjallað um alþjóðavæðingu, þróun og sögu alþjóðlegs markaðar og hvaða þættir einkenna alþjóðlegt viðskiptaumhverfi. Í öðrum hluta er komið inn á almenn inngönguform sem fyrirtækt velja um þegar ákveðið er að sækja inn á erlendan markað og síðan nánar skilgreint hvaða inngönguleiðir alþjóðleg fjármálafyrirtæki hafa valið. Að lokum er greint frá eldri útrásarlíkönum.

Það eru annars vegar hefðbundin útrásarlíkön, sem byggja fyrst og fremst á alþjóðavæðingu framleiðslufyrirtækja, og hins vegar útrásarlíkan þjónustufyrirtækja sem byggt er á rannsókn þeirra Cicic, Patterson og Shoham. Líkanið gerir grein fyrir þeim þáttum sem einkenna þjónustufyrirtæki sem líkleg eru til þess að hefja útrás og hvaða áhersluþættir það eru sem helst greina á milli útrásar framleiðslufyrirtækja og þjónustufyrirtækja.

Í þriðja hluta ritgerðarinnar er farið yfir þróun íslensks fjármálamarkaðar og endað á umfjöllun um bankana þrjá og farið ýtarlega yfir útrás Íslandsbanka og KB banka. Í fjórða hluta ritgerðarinnar er farið yfir markmið og forsendur rannsóknarinnar og í fimmta hluta ritgerðarinnar eru niðurstöður verkefnisins dregnar fram. Þar er farið yfir hvernig útrásarferli Íslandsbanka og KB banka lítur út í samanburði við eldri útrásarlíkön, rannsóknarspurningum svarað og reynt að draga inn samanburð frá eldri rannsóknum á útrás fjármálafyrirtækja á Norðurlöndunum, og að lokum er ályktað út frá þessum tveimur dæmum að þjónustugerðin, sem fjármálafyrirtæki hyggjast byggja sína útrás á, skipti miklu máli við mótun á alþjóðlegri stefnu.

Úlfar B Thoroddsen

Stefnumótandi sýn í sveitarfélagi: Hugmyndir og kenningar stefnumótunarfræðanna í reglubundnu umhverfi

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2002**

Tilgangur ritgerðarinnar er að varpa ljósi á meginþætti sem móta fyrirtækjastefnu og þýðingu þeirra fyrir stjórn sveitarfélaga. Í tengslum við viðfangsefnið var efnt til rannsóknar til að kanna sýn helstu stjórnenda í einu sveitarfélagi á stefnumótun í samhengi við meginþættina og þýðingu þjónustu í því sambandi.

Efnið mótaðist af reynslu og sýn í sveitarstjórnarmálum. Sýnin breyttist og leiddi til íhugunar og rannsóknar í stjórnkerfi eins sveitarfélags. Rannsóknareiningin var sveitarstjórnin og rannsóknarstefnan var kannandi rannsókn. Gagnaöflunin fór fram í viðtölum sem voru hljóðrituð og skráð.

Fræðileg umfjöllun tengist þýðingarmiklum meginþáttum sem móta fyrirtækjastefnu og gildi þeirra fyrir opinberan rekstur. Þessir meginþættir eru: Hugsun og ákvörðun í samhengi þekkingar og röksemdarfærslu, tilgangur, ætlunarverk og markmið, viðhorf til stjórnunar, fyrirtækjamenning, samkeppni og stofnanaleg einsleitni.

Rannsóknin segir til um sýn viðkomandi stjórnenda á hugtökin og samandreginn kjarni útkomunnar er góð þekking á viðfangsefnum og starfsumhverfi og viðhorfin til úrlausna almennt út frá fagþekkingu. Umfjöllunin sem eftir fór tengdist þjónustusýn.

Niðurstaðan og lærdómurinn er þessi: Að móta sameiginlega sýn og sameiginlegan skilning.

Valdimar Halldórsson

Umfang og afkoma íslenskrar ferðaþjónustu

Leiðbeinandi: Vilhjálmur Bjarnason **Júní 2002**

Í verkefninu hefur aðal rannsóknarspurningunni verið svarað, það er: Hvernig hefur umfang og afkoma íslenskrar ferðaþjónustu þróast á síðustu árum? Til að svara spurningunni hefur ferðaþjónustan verið skoðuð frá nokkrum sjónarhornum og undirspurningum verið svarað í hverjum kafla.

Í fyrstu er saga atvinnugreinarinnar rakin í grófum dráttum. Í þeirri umfjöllun kemur fram að ferðaþjónusta er ung atvinnugrein á Íslandi og fór ekki að vaxa fiskur um hrygg fyrr en eftir seinna stríð. Þá hófst reglulegt áætlunarflug til útlanda og erlendir ferðamenn gátu heimsótt landið. Á alþjóðavísu er ferðaþjónusta nokkru eldri atvinnugrein.

Útskýrt er hvað felst í hugtakinu ferðamaður og greint frá því hvernig þeir flokkast eftir tilgangi ferðalags. Ferðaþjónusta sem atvinnugrein er skilgreind og fjallað um sérstöðu hennar, það er að hún er sett saman úr mörgum mismunandi atvinnugreinum. Aðferðir til þess að meta þjóðhagslegt gildi eru kynntar. Bein áhrif eru mæld með stöðluðum alþjóðlegum aðferðum sem skýrt er frá. Tvær aðferðir til þess að meta óbein áhrif ferðaþjónustu eru stuttlega kynntar og tekin skýringardæmi. Ytri umgjörð ferðaþjónustunnar er kynnt og þar er hlutverk hins opinbera meðal annars tíundað. Þjóðgarðar, vegakerfi, menntun, rannsóknir og heildarskipulag er í höndum þess og hlutverk þess því ótvírætt þrátt fyrir að fyrirtæki í greininni séu í einkaeigu. Sjálfbær þróun í ferðaþjónustu er skilgreind og sú skoðun sett fram að með vaxandi efnahagslegum umsvifum, og þar með talið umsvifum í ferðaþjónustu, eigi skipulag í ferðaþjónustu eftir að taka mið af vistvænni ferðaþjónustu með hjálp hagrænna aðferða.

Þjóðhagslegum áhrifum ferðaþjónustu á Íslandi er lýst með hjálp mynda og tafla. Í stutti máli hefur umfang greinarinnar vaxið mikið allt frá því hún varð til laust eftir miðja síðustu öld. Framlag ferðaþjónustu til landsframleiðslu hefur aukist. Það þýðir að vöxtur greinarinnar hefur verið umfram almennan vöxt efnahagslífsins undanfarin ár. Skoðað er hvernig ársverkfjöldi, fjöldi erlenda ferðamanna, gjaldeyristekjur og gistináttafjöldi hefur þróast í greininni. Allir þeir þættir hafa aukist. Hlutur ferðaþjónustu í gjaldeyristekjum hefur vaxið

hlutfallslega og var greinin í þriðja sæti þegar litið er til gjaldeyristekna árið 2001 með 12,4% hlutdeild. Í verkefninu er fjallað sérstaklega um ferðaþjónustujöfnuð og sýnt með einföldum útreikningi að hann hefur verið neikvæður fyrir Ísland undanfarin ár. Það þýðir að Íslendingar eyða meiru á ferðalögum sínum erlendis en erlendir ferðamenn eyða hér á landi.

Afkomu hjá fyrirtækjum í íslenskri ferðaþjónustu er gerð skil með hjálp gagna frá Þjóðhagsstofnun. Heildarafkoman í greininni er víðast slakari en í atvinnurekstri almennt. Í verkefninu eru settar fram tvær skýringar á því og þær rökstuddar. Sú fyrri er stuttur háannatími og léleg nýting af völdum hans. Seinni skýringin er lágt eiginfjárhlutfall ferðaþjónustufyrirtækja.

Í seinni hluta verkefnisins eru fjallað um helstu áhrifaþætti á viðgang ferðaþjónustu almennt. í þeirri umfjöllun eru kenningar nokkurra fræðimanna reifaðar. Kenningar Adrian Bull um helstu þætti sem hafa áhrif á þjóðhagslegt gildi eru kynntar. Samkvæmt Bull eru auðlindir þjóða, tæknikunnátta, félagslegir þættir, viðhorf og venjur og loks fjárfestingargeta helstu þættir sem hafa áhrif á þjóðhagslegt gildi ferðaþjónustu. Einnig er stuttlega fjallað um kenningar um helstu þætti sem hafa áhrif á spurn eftir ferðaþjónustu. Þar er gerður greinarmunur á lífsstílsþáttum, lífsferilsþáttum og öðrum ytri þáttum. Kenningar Bull eru heimfærðar á íslenskar aðstæður og þá kemur í ljós að íslensk ferðaþjónusta stendur ágætlega gagnvart helstu áhrifaþáttum á þjóðhagslegt gildi ferðaþjónustu.

Að auki er í lokin einn af þeim ytri þáttum sem áhrif hafa á spurn eftir ferðaþjónustu skoðaður sérstaklega. Sá þáttur er gengisþróun gjaldmiðla. Athugað er hvort erlendir ferðamenn sem heimsækja Ísland taka tillit til gengisþróunar þegar þeir heimsækja Ísland. Gengi fjögurra gjaldmiðla gagnvart krónunni á sex ára tímabili er skoðað og sýnt hvernig ferðamannafjöldi frá þeim löndum hefur þróast. Samkvæmt þeirri lauslegu athugun virtist sem ferðamenn frá þremur af löndunum taki tillit til gengisþróunar.

Lokaniðurstaða þessa verkefnis er sú að íslensk ferðaþjónusta sem atvinnugrein hefur vaxið verulega á undangengnum árum og orðin sífellt þjóðhagslega mikilvægari, en afkoma í greininni er slakari en í atvinnurekstri almennt.

Valdimar Sigurðsson

Atferlisgreining sem hugtakakerfi til að greina áhrif markaðsráðanna

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Febrúar 2005**

Í gegnum tíðina hefur skort hugtakakerfi sem gerir vísindamönnum, sem rannsaka atferli neytenda, kleift að greina áhrif umhverfis á val neytenda á kerfisbundinn hátt. Slíkt kerfi er nauðsynlegt til að greina áhrif markaðsráðanna. Markaðsfræði þarf að hafa kenningarlegan og/eða raunprófanlegan grunn til þess að geta stutt þá hagnýtingu sem hlýst af notkun aðferða hennar. Það þarf að vera hægt að sýna með hvaða hætti helstu breytur markaðsfræðinnar stjórna atferli neytenda. Í ritgerðinni er unnið að þessu markmiði bæði út frá rökfræði og raunprófunum. Farið er yfir þann hugtakarugling sem viðgengst í markaðsfræði, bent á ýmsar lausnir og lögð áhersla á greiningu á því hvernig umhverfi neytenda hefur áhrif á hegðun þeirra. Þetta er mikilvægt vegna þess að markaðsráðar eru áreiti sem birtast í umhverfi neytenda og eru sérstaklega hönnuð til að hafa áhrif á atferli þeirra.

Í ritgerðinni er athugað hve vel lögmál og aðferðir atferlisgreiningar gagnast í rannsóknum á atferli neytenda. Framkvæmd var rannsókn sem prófaði alla fjóra þætti markaðsráðanna á munnlegt val viðskiptavina í nokkrum verslunum á höfuðborgarsvæðinu á milli íslenskrar og erlendrar agúrku. Niðurstöður voru greindar út frá aðferðum atferlisgreiningar og atferlishagfræði. Sérstaklega var athugað hversu vel alhæfða samsvörunarjafnan og hlutfallegt verð á milli agúrka gætu gert grein fyrir vali þátttakenda í rannsókninni. Niðurstöður eru þær að hlutfallsleg verðhlutföll geta skýrt tæplega 90% af dreifingu svara þátttakenda og að áhrif vöru, greind út frá alhæfðu samsvörunarjöfnunni, geta skýrt tæplega 70% af dreifingu svara. Mögulegt er að skipta svörum tæplega 90% þátttakenda í tvo hópa í samræmi við atferlislíkan Foxall. Þessar niðurstöður benda til þess að þau líkön og aðferðir sem prófuð eru í ritgerðinni geti gert betri grein fyrir vali neytenda en almennt þekkist í markaðsfræði. Það er því virkileg þörf á því að prófa þau enn frekar.

Valdís Fjölnisdóttir

Er menning Frakka viðskiptahindrun í útrás íslenskra fyrirtækja til Frakklands?

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Júní 2006**

Markmið þessa verkefnis er að komast að því hvort að menningarmunur ríki á milli Íslands og Frakklands. Hvað er menning og hvað gerir menningu mikilvæga? Byrjað verður að skoða hvað menning er og hvers vegna því er haldið fram að menning skipti máli í alþjóðaviðskiptum? Hvað er það sem einkennir menningu og hvaða áhrif getur menning haft á alþjóðaviðskipti? Af hverju er mikilvægt fyrir alþjóðafyrirtæki að kynna sér menningarmun áður en hugað er að útrás? Til þess að skoða hvort að um menningarmun sé að ræða milli Íslands og Frakklands verða gerðar tvær rannsóknir. Gerð verður eigindleg rannsókn þar sem tekin verða viðtöl við forsvarsmenn fyrirtækja sem átt hafa viðskipti við Frakkland. Þeir segja frá reynslu sinni af viðskiptum við Frakkland sem og hvað gekk vel og hvað hefði mátt betur fara.

Maður að nafni Fons Trompenaars samdi sjö svokallaðar menningarvíddir til þess að hægt væri að mæla menningu. Í framhaldi af því gerði hann rannsókn um menningarmun þar sem hann notaði þessar víddir til þess að mæla mun á menningu milli landa (Trompenaars. 2006). Gerð verður megindleg rannsókn sem byggir á þessum menningarvíddum Trompenaars þar sem kannaður verður menningarmunur milli Íslands og Frakklands. Hópi Íslendinga og Frakka verður send spurningakönnun út frá menningarvíddum Trompenaars og verða svör hópanna síðan borin saman.

Niðurstöðurnar munu síðan skýra frá því hvort að um menningarmun sé að ræða milli þessara tveggja landa og þá á hvaða hátt löndin eru ólík sem og hvað þau eiga sameiginlegt. Það mun síðan leiða i ljós hvort arðbært sé fyrir íslensk fyrirtæki að fara í útrás til Frakklands eða hreinlega hvort löndin séu of ólík menningarlega séð til þess að möguleiki sé á árangursríkum viðskiptum.

Þórhallur Örn Guðlaugsson

Viðhorf viðskiptavina sem árangursmælikvarði

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Júní 2001**

Ritgerðin er unnin í samvinnu við Strætisvagna Reykjavíkur (SVR). SVR hefur skilgreint sig sem þjónustufyrirtæki þar sem lögð er áhersla á að uppfylla þarfir og óskir viðskiptavina. Fyrirtækið hefur markað sér skýra stefnu þar sem lögð er áhersla á frumkvæði, markvissa boðmiðlun, öryggi, gæði og aðlögunarhæfni að breytilegum þörfum markaðarins.

Þó svo að rannsóknin taki mið af þeim aðstæðum sem ríkja hjá SVR er litið svo á að þær niðurstöður sem koma fram eigi einnig við um önnur fyrirtæki, hvort sem þau hafa hagnað að megin markmiði eða ekki.

Höfundur hefur sl. sex ár starfað sem forstöðumaður markaðs- og þróunarsviðs SVR og verið einn af þremur forstöðumönnum fyrirtækisins sem ásamt forstjóra skipa yfirstjórn þess. Aðgengi að nauðsynlegum innri upplýsingum hefur því verið afar gott sem og það svigrúm sem nauðsynlegt hefur verið til að framkvæma þær rannsóknir sem tengjast verkefninu.

Meginmarkmið rannsóknarinnar er að sýna með hvaða hætti má nota viðhorfsmælingar meðal viðskiptavina til þjónustu fyrirtækis sem grunn að árangursmati fyrir starfsemi þess. Í ljósi vaxandi samkeppni og aukinna krafna frá viðskiptavinum eða hagsmunaaðilum er orðið æ brýnna að fyrirtæki/stofnanir tileinki sér fleiri árangursmælikvarða en eingöngu fjárhagslega. Á þetta jafnt við um fyrirtæki sem hafa hagnað að meginmarkmiði sem og þau sem ekki hafa hagnað að meginmarkmiði, s.s. fyrirtæki og stofnanir hins opinbera.

Í rannsókninni kemur fram að margt af því sem hindrar góða þjónustuframkvæmd, séu í raun atriði sem liggja hjá starfsmanninum sjálfum. Það sem stendur upp úr er neikvætt viðhorf til vinnunnar og þeirra sem ætlunin er að þjóna. Þannig er bent á að sumir hafi tilhneigingu til að eiga í útistöðum við fólk og verulega skorti á þjónustulund. Einnig kemur fram að vanþekking á þjónustunni sé áberandi. Menn gefi þá rangar upplýsingar eða neiti jafnvel að gefa þær. Einnig kemur fram að vagnstjórar eigi það til að láta skap sitt bitna á farþegum.

Ennfremur eru nefnd nokkur atriði sem flokka má sem hreina illkvittni. Þannig er talað um "skemmdu eplin" en þar er átt við þá örfáu starfsmenn sem hafi verulega eyðileggjandi áhrif á þjónustuna, almenningsálitið og starfsandann

Þórunn Hildur Þórisdóttir

Markaðshlutun út frá lífstíl og lífsgildum

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Júní 2003**

Markaðsfærsla hefur verið að færast í átt til aukinnar markaðshlutunar í kjölfar þess að farið er að beita svokallaðri miðaðri markaðsfærslu í stað heildar markaðsfærslu. Miðuð markaðsfærsla felst í því að markaðnum er skipt upp í ólíka markhópa og velja fyrirtæki síðan að einbeita sér að einum eða fleirum þessara hópa. Eftir að fyrirtæki hafa valið sér markhóp er varan og fyrirtækið staðsett á markaði miðað við stöðu samkeppnisaðila. Markaðshlutun er því aðeins fyrsta skrefið í þessu ferli. Skiptar skoðanir eru um það innan markaðsfræði hvaða þætti beri að leggja til grundvallar markaðshlutun. Meðal þessara þátta eru lífsstíll og lífsgildi. Lífsstíll hefur mikið verið notaður í þessum tilgangi en hugtakið hefur fengið á sig nokkra gagnrýni þar sem sumir efast um spágildi þess og telja jafnvel að verið sé að fórna nákvæmni fyrir þægindi. Auk þess eru uppi hugmyndir um að lífsstílshugtakið sé ekki lengur nægilega sértækt og stöðugt og ekki sé lengur hægt að lýsa lífi fólks út frá einhverjum einum lífsstíl. Leitast er við að svara því hvort aðrir þættir spái betur fyrir um hegðun neytenda en lífsstíll og hvort hægt sé að finna einhvern einn þátt sem alltaf hafi best spágildi óháð aðstæðum hverju sinni.

Skoðaðar eru kenningar Inglehart (1997) og Brown (1995) um innreið siðtímans í vestræn iðnríki og afleiðingar þessara breytinga fyrir markaðsfræði og markaðshlutun sérstaklega. Einnig er fjallað um nýjar hugmyndir um betri leiðir til markaðshlutunar, svo sem hugmyndir Maffesoli um smáhópa. Niðurstöður benda til þess að lífsgildi nýtist á takmarkaðan hátt ein og sér til að spá fyrir um hegðun neytenda og því verður sú aðferð að nota þau eingöngu varla mjög lífsseig. Lífsgildi eru hins vegar mikilvægur hluti lífsstíls og munu áfram vera það. Hins vegar er líklegt að lífsstílshugtakið eigi eftir að þróast frekar og taka mið af þeim breytingum sem eru að verða á lífsháttum í vestrænum iðnríkjum. Það þarf því að verða sveigjanlegra, þar sem gert verður ráð fyrir að fólk sé ekki jafn bundið við einn lífsstíl og áður. Það hefur tekið miklum breytingum í gegnum tíðina og á eflaust eftir að halda því áfram. Eins og útlitið er í dag virðast meiri líkur á að lífsstílshugtakið haldi velli og aðlagist breyttri samfélagsmynd en að nýtt hugtak á borð við smáhópa taki við. Þó veit maður aldrei hvað framtíðin ber í skauti sér og verður spennandi að fylgjast með þróun markhópagreiningar á komandi árum.

Þórunn Rakel Gylfadóttir

Interaction of goods and services: Empirical research on running shoes and running apparel

Leiðbeinandi: Þórhallur Guðlaugsson **Júní 2006**

This thesis is a theoretical investigation of the importance of services when a physical good is purchased along with services. Customer expectations are studied as they are regarded as the main factor influencing customer perceived value and thereby customer satisfaction (Zeithaml and Bitner, 2001). New trends in defining services are looked at, they argue that the former classification of goods and service is inaccurate and driven by the Manufacturer's perspective and go so far as to argue for rethinking of economic science.

A quantitative study was carried out on 244 runners when buying running shoes and apparel. Running is a popular form of physical activity. Numbers from Denmark, where this research was carried out, state that l6% of the population do run regularly. This research was designed to attribute knowledge to this big market.

The two research questions were answered. The first question was: *What influences runners expectations when purchasing running shoes and running apparel?* The results indicate that own experience and attendant's advice are the single factors influencing runners the most of all expectations investigated, when buying running gear. Those factors are more important than other runners' advice. Shoes are in general considered as more important running gear than apparel and the quality of running gear is much more important the its price. The second question was: *Are genders expectations different when buying running shoes and running apparel?* The answer is yes. The most gender difference in expectations is towards price, quality and the attendant - both his knowledge and his advice. Women are less price sensitive than men and put more emphasis on the quality of the running gear, as well as the knowledge and advice of the attendant. Men are more influenced by the price of shoes than women, but women are influenced more than men by all the other expectation factors measured regarding purchase of shoes, suet as attendant's advice. The results show that shoes in high price categories are of a less hindrance for women than for men and should be an indication of attending women more attentively than men when buying running shoes.

Eftirtaldir hafa einnig útskrifast með meistarapróf í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum:

Birgir Óli Einarsson
Samkeppnishæfni íslensks landbúnaðar á alþjóðavísu
Leiðbeinendur: Ingjaldur Hannibalsson og Þórólfur Matthíasson Október 2002

Eyþór Ívar Jónsson
Lifandi fyrirtæki – tækifæri til alþjóðavæðingar
Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson Október 1999

Nicholas Albert O'Keeffe
A Dynamic Study of the Icelandic Air Transport Sector
Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson Febrúar 2004

Rúnar Már Sverrisson
Internet and The Icelandic Seafood Industry: SIF hf – Approach to Communication Management
Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson Október 1999

Meistaranám í stjórnun og stefnumótun

Boðið var upp á meistaranám í stjórnun og stefnumótun í Viðskipta- og hagfræðideild í fyrsta sinn skólaárið 1997-1998. Þetta nám er hugsað sem framhaldsnám á sviði stjórnunar og stefnumótunar. Námið er í senn bæði fræðilegt og hagnýtt. Gert er ráð fyrir að nemendur búi yfir venjulegri almennri þekkingu á sviði viðskiptafræði sem síðan er byggt ofan á. Markmið með þessu námi er að búa nemendur undir ábyrgðarmikil stjórnunar- og sérfræðistörf í fyrirtækjum og stofnunum í alþjóðaumhverfi. Enn fremur að nemendur öðlist djúpan og eftir atvikum þverfaglegan skilning á öllum starfsþáttum og umhverfisþáttum skipulagsheildarinnar. Áhersla er lögð á að tengja saman þau stjórnunarfræði sem hafa staðist tímans tönn og nýjustu þekkingu á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar. Kennslan miðar að því að nemandinn öðlist góðan skilning og tileinki sér eftirsóknarverða færni bæði við rannsóknir og hagnýtingu á fræðunum, t.d. á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar, skipulags fyrirtækja, nýsköpunar, þekkingarstjórnunar, verkefnastjórnunar og árangursstjórnunar.
Lagt er kapp á að námið verði ávallt góður undirbúningur fyrir mikilvæg stjórnunarstörf hjá fyrirtækjum, stofnunum og félagasamtökum.

Umsjón með meistaranámi í stjórnun og stefnumótun hefur dr. Árelía Eydís Guðmundsdótti, lektor.

Anna María Urbancic

Tímavinnuferli. Time Care hjá Neyðarlínunni

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Febrúar 2005**

Með aukinni atvinnuþátttöku kvenna og vaxandi áhuga karla á því að taka þátt í verkefnum heimilisins hafa viðhorf á vinnumarkaði breyst á undanförnum árum. Í kjölfarið hefur sífellt meiri áhersla verið lögð á samræmingu starfs og einkalífs til aukinna lífsgæða. Breyting á hefðbundnu tólf tíma vaktavinnukerfi í breytilegt vinnustundakerfi er liður í að koma til móts við þessar breyttu áherslur.

Rannsóknir hafa leitt í ljós að ávinningur fyrirtækja af samræmingu vinnu og einkalífs er m.a. fólginn í meiri starfsánægju, betri frammistöðu í starfi og meiri hollustu starfsmanna gagnvart fyrirtæki sínu. Aðrir þættir sem hafa jákvæð áhrif til betra samspils starfs og einkalífs eru sveigjanleiki og stuðningur stjórnenda en stuðningur stjórnenda er mikilvægur í ljósi þess að þeir hafa mikil áhrif á hvernig starfsandi og vinnuumhverfi mótast innan fyrirtækis.

En hvaða áhrif hefur breyting á vinnuskipan úr hefðbundnu tólf tíma vaktavinnukerfi yfir í frjálsara tímavinnukerfið, Time Care, haft á starfsfólk Neyðarlínunnar? Til þess að leita svara við þeirri spurningu var gerð athugun á meðal starfsmanna Neyðarlínunnar. Hvoru tveggja var gerð eigindleg rannsókn í formi viðtala en einnig tvær spurningakannanir. Fjallað var um niðurstöður rannsókna með hliðsjón af fræðilegri umfjöllun.

Helstu niðurstöður eru þær að stjórnendur Neyðarlínunnar sáu ávinninginn í því að breyta um vinnukerfi bæði vegna þrýstings starfsmanna þar um en einnig til þess að ná betri stýringu á mannaflaþörf hverju sinni. Starfsfólk er ánægt með kerfið sem slíkt og er almennt hlynnt innleiðingunni. Ákveðinna hnökra gætti þó við upptöku kerfisins s.s. vöntunar á kynningu og kennslu á kerfið. Einnig virðist fjölskyldufólk eiga auðveldara með að skipuleggja sig og nýta þá kosti sem kerfið býður upp á. Aukinnar starfsánægju gætir hjá starfsmönnum fyrirtækisins og telur starfsfólk það m.a. til kosta að það kynnist nú betur innbyrðis. Bæði stjórnendur og starfsmenn eru bjartsýnir á þegar kerfið verði nýtt til fullnustu nái starfsfólk betra jafnvægi og þannig að njóta bæði starfsins og einkalífsins.

Arinbjörn Kúld

Grundartangahöfn. Stefnumótun til framtíðar

Leiðbeinendur: Ásta Dís Óladóttir og Runólfur Smári Steinþórsson Júní 2004

Grundartangahöfn var stofnuð árið 1997 af nokkrum sveitarfélögum á Vesturlandi; Akraneskaupstað, Sýslunefndir Borgarfjarðar- Mýrarsýslna fyrir hönd annarra hreppa í sýslunum, Innri-Akraneshrepp, Skilmannahrepp, Hvalfjarðarstrandarhrepp og Leirár- og Melasveit. Höfninni er ætlað að þjóna þeim stóriðjum sem á svæðinu starfa auk annarra fyrirtækja sem kunna að setja sig niður með hafnsækna starfsemi.

Grundartangahöfn stendur á tímamótum þar sem mikil uppbygging er framundan í kjölfar stækkunar stóriðjunnar og vaxandi áhuga annarra fyrirtækja á svæðinu sem vænlegan staðsetningarkost fyrir sína starfsemi. Innbyrðis eignarhald þeirra sveitarfélaga sem að höfninni standa getur skapað ákveðna togstreitu þar sem styrkur þeirra, hagsmunir og misjafnar forsendur eru fyrir hendi. Nýsamþykkt hafnalög er heimila höfnum að stunda virka samkeppni og greiða út arð getur stuðlað að togstreitu auk þess að skapa tækifæri sem höfnin kemst ekki hjá að líta á.

Sú aðferðafræði sem nýtt var til skriftanna og rannsóknarinnar er blanda af greiningardæmi og skrifborðsrannsókn. Með greiningardæmi er átt við að fundin eru fordæmi eða stuðningur við fyrirætlanir skipulagsheilda, þau greind, skoðuð og lagt mat á þær ýmist til stuðnings eða gagnrýnnar hugsunar. Í skrifborðsrannsókn eru ýmis fræðileg gögn metin með tilliti til greiningardæmisins og þau nýtt þar sem við á. Öll vinnsla ritgerðarinnar var unnin á Akranesi og Akureyri utan þeirra viðtala sem fram fóru við stjórnarmenn en þau voru tekin á heimilum þeirra og vinnustöðum.

Helstu niðurstöður eru þær að eignarhald hafnarinnar er tímaskekkja og þarf að endurskoða. Landfræðileg staðsetning er góð og skapar ýmsa möguleika. Engin stefnumótunar greining af nokkru tagi hefur farið fram og úr því var bætt þar sem því var komið við. Mikil hagkvæmni fellst í því að sameina Grundartangahöfn öðrum höfnum í nágrenninu og líta menn fyrst og fremst til Akraneshafnar en aðrir spennandi möguleikar eru einnig í stöðunni s.s. sameining við Akraneshöfn og Reykjavíkurhöfn. Loks var mótuð stefna, sett markmið, tilvistargrundvöllur skapaður og framtíðarsýn sett fram.

Arthur Garðar Guðmundsson

Árangursmat við innkaupastjórnun

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Júní 2006**

Á undanförnum árum hefur mikilvægi innkaupa verið að aukast. Ástæður þess eru margar, meðal annars vegna aukinnar sérhæfingar, aukinnar samkeppni, alþjóðavæðingar og stefnumarkandi áhrifa innan fyrirtækja. Markmið ritgerðarinnar er að skoða hvort hægt sé að mæla árangur af innkaupum og þá hvernig það sé gert.

Fyrsti hlutinn er byggður á fræðilegri umfjöllun og byggir á þeim rannsóknum og bókum sem skrifaðar hafa verið um viðfangsefnið að mestu leyti erlendis. Í öðrum hluta ritgerðarinnar er gerð grein fyrir rannsókn sem var framkvæmd í tengslum við viðfangsefnið á sjö íslenskum fyrirtækjum í framleiðslu og iðnaði. Markmið rannsóknarinnar er að skoða hvernig þau stýra sínum innkaupum og hvort þau njóti ávinnings af þeim og þá hvernig þau mæli hann. Í lokin eru niðurstöður rannsóknarinnar dregnar saman og bornar saman við það sem gengur og gerist erlendis og reynt að leggja mat á stöðu íslenskra fyrirtækja í tengslum við innkaupastjórnun.

Gerð er grein fyrir þróun innkaupa, auknu mikilvægi og áhrifum þeirra á fjárhag og hagnað fyrirtækja. Lagt er fram líkan sem hægt er að nota við mat á stöðu innkaupa innan fyrirtækis. Aðferðafræði stefnumiðaðra innkaupa er kynnt ásamt því að gera grein fyrir ávinningi af notkun. Gerð er grein fyrir árangursstjórnun og árangursmælingum almennt innan fyrirtækja ásamt því að fjalla sérstaklega um þátt þeirra innan innkaupahlutans. Helstu áhersluþættir árangursmælikvarða komandi framtíðar eru kynntir en þeir byggja á niðurstöðum viðamikillar rannsóknar þeirra Carters og Monzka. Einnig er sérstök umfjöllun um innkaupastjórnun innan Alcan á Íslandi þar sem höfundur er starfandi.

Ágústa Björg Bjarnadóttir

Hvatning, starfseinkenni og vellíðan starfsmanna

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2003**

Í þessari ritgerð er byrjað á að líta á nokkrar kenningar og aðferðir sem mótað hafa hugsun stjórnenda undanfarin 50 ár. Því næst er fjallað um hugtakið starfshvatningu og helstu áhrifavalda þess. Einnig er litið á þróun og sögu helstu kenninga um starfshvatningu. Innra starfsumhverfi og ýmiss starfseinkenni hafa áhrif á starfshvatningu. Fjallað er um starfseinkennalíkan Hackman og Oldham (1976) og þær leiðir sem hægt er að fara til endurhönnunar starfa. Einnig er tekið fyrir líkan Karasek og Theorell (1990) um áhrif stjórnar og sálfræðilegra krafa á vellíðan og hvatningu starfsmanna. Að lokum er í inngangi fjallað um starfsánægju og vinnustreitu.

Meginkafli ritgerðarinnar lýsir tilviksathugun sem gerð var á fyrirtækinu Marel hf. á Íslandi. Fjallað er um skipulag, framtíðarsýn og markmið fyrirtækisins, stefnu vinnuferla og starfsmannamál. Litið er á fyrri rannsóknir sem gerðar hafa verið til að athuga hvatningu og starfsánægju starfsmanna. Auk þess er lýst hönnun, framkvæmd og niðurstöðum könnunar sem lögð var fyrir í Marel 2002. Tilgangur hennar var að athuga upplifaða stjórn á vinnuaðstæðum, sálfræðilegar kröfur, félagslegan stuðning, starfsánægju, álag og endurgjöf starfsmanna hjá Marel á Íslandi.

Í umræðukafla ritgerðarinnar er síðan fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar útfrá fræðilegum kenningum inngangskafla, skipulagi og stefnu Marel. Reynt er að lýsa stöðu mála hjá fyrirtækinu og fjallað um hvaða þýðingu niðurstöðumar hafa fyrir Marel og íslenskt rannsóknasamfélag.

Álfhildur Hallgrímsdóttir

Skipulag og vinnuviðhorf

Leiðbeinandi: Þráinn Eggertsson **Júní 2002**

Markmið ritgerðarinnar er þríþætt: Í fyrsta lagi eru kynntar mismunandi gerðir skipulagsheilda með það fyrir augum að sýna fram á hve skipulag, sem í raun byggir á þeim leiðum sem annars vegar eru farnar til að verkskipta starfseminni og hins vegar til samræma hana, og stjórnunarhættir eru samofin. Í öðru lagi er rakin þróun og áherslubreytingar sem áttu sér stað á síðustu öld varðandi stjórnunaraðferðir og sjónarmið gagnvart vinnuafli - starfsfólki - mannauði. Er þá um leið varpað ljósi á mismunandi leiðir til samlögunar einstaklinga og skipulagsheilda. Ánægður telst sá einstaklingur vera í starfi sem almennt samlagast vel vinnustað sínum. Í þriðja lagi er hluti af niðurstöðum könnunar meðal fiskvinnslukvenna, sem undirrituð framkvæmdi á tímabilinu júní til ágúst 2001, túlkaður og settur í fræðilegt samhengi við undanfarna umfjöllun um vinnuviðhorf og starfsánægju. Jafnframt verður fiskvinnsluhúsum gerð nokkur skil í tengslum við kenningar um skipulagsheildir.

Ritgerðin skiptist í tvennt: a) Fræðilegan hluta þar sem fjallað er s.s. um mismunandi gerðir fyrirtækja. Dregnar eru fram í sviðsljósið kenningar og umfjallanir fræðimanna og rannsakenda, er sýna fram á ólíkar stjórnunaráherslur og þá mismunandi sjónarmið gagnvart starfsfólki - og sömuleiðis mismunandi vinnuviðhorf starfsfólks. b) Rannsóknarhluta sem tekur til áðurnefndrar könnunar meðal fiskvinnslukvenna. Lagður var staðlaður spurningalisti eigindlegrar gerðar (án tölulegra gilda) fyrir þátttakendur sem störfuðu í 16 fiskvinnsluhúsum víða um land. Farið var í heimsókn með listann í öll húsin og eftir að kynning hafði farið fram var starfskonunum í sjálfsvald sett að svara. Þannig er um að ræða “handvalið” úrtak sem hefur takmarkað alhæfingargildi. Meðaltalssvörun var 85,5% en heimtir voru alls 342 svarlistar.

Skipulagsheildum/fyrirtækjum má í grófum dráttum skipta í vélrænar og lífrænar gerðir. Farnar hafa verið þrjá meginleiðir til að aðlaga starfsfólk að skipulagsheildum: vélræn/vísindaleg stjórnun; félagsleg/mannleg stjórnun; og þátttökumiðuð stjórnun/mannauðsstjórnun. Að sama skapi hafa þróast þrenns slags kenningar eða skýringarlíkön um starfsviðhorf/starfsánægju. Fjórða nálgunin höfðar til einstaklingsins sjálfs.

Allar hafa kenningarnar eitthvað til síns máls og útiloka ekki hver aðra. Starfsánægja er skilgreind og mæld bæði sem almenn og sértæk.

Niðurstaða rannsóknarhlutans er í stuttu máli sú að fiskvinnsluhús séu vélrænnar gerðar og að fiskvinnslukonur hafi þannig takmarkað svigrúm í starfi. Mikill meirihluti þátttakenda eða 89% kvaðst engu að síður vera almennt mjög eða frekar ánægður í starfi. Er það í nokkru samræmi við niðurstöður annarra kannana en almenn starfsánægja mælist hærri en ánægja með sértæka þætti starfs. Starfsánægja - starfsviðhorf teljast afar huglægir þættir og verður þeim seint gerð endanleg skil.

Ása Guðbjörg Ásgeirsdóttir

Stjórnunarstíll, trú stjórnenda á eigin stjórnunarfærni og viðhorf undirmanna til starfs síns og vinnuumhverfis

Leiðbeinandi: Þórður S. Óskarsson **Júní 2004**

Megintilgangur rannsóknarinnar var að rannsaka áhrif stjórnunarstíls og trúar á stjórnunarfærni, á viðhorf undirmanna til starfs síns og sálfélagslegs vinnuumhverfis. Spurningalistar voru lagðir fyrir á 9 vinnustöðum (5 fyrirtækjum og 4 stofnunum). Alls svöruðu 472 einstaklingar, þar af 76 yfirmenn og 396 undirmenn þeirra.

Helstu niðurstöður sýndu að undirmenn stjórnenda sem sýndu mikið af einkennum umbreytingastjórnunarstíls voru jákvæðari í viðhorfi sínu til 13 þátta af 18 er tengjast starfi og vinnuumhverfi en undirmenn stjórnenda sem sýndu lítið af einkennum umbreytinga-stjórnunarstíls. Undirmenn stjórnenda, sem sýndu mikið af einkennum aðgerðastjórnunarstíls voru jákvæðir gagnvart starfi sínu og vinnuumhverfi til 8 þátta af 18. Trú á stjórnunarfærni hafði hins vegar litla forspá um viðhorf undirmanna. Þegar samræmi í mati undir- og yfirmanna, á stjórnunarstíl yfirmanns, var athugað kom í ljós að yfirmenn mátu sig að jafnaði með meiri umbreytingastjórnunarstíl en undirmenn þeirra gerðu.

Niðurstöður sýndu að þar sem mikið ósamræmi var í mati stjórnanda og undirmanna á umbreytinga-stjórnunarstíl þess fyrrgreinda, voru undirmenn neikvæðir gagnvart starfi sínu og vinnuumhverfi á 12 af 18 viðhorfsþáttum. Þegar mikið ósamræmi var í mati á aðgerðastjórnunarstíl voru undirmenn neikvæðir í viðhorfi sínu til 7 þátta af 18 er tengjast vinnu og starfsumhverfi. Að lokum sýndu niðurstöður að kvenkyns stjórnendur voru taldir, af undirmönnum sínum, sýna fleiri einkenni umbreytingastjórnunarstíls en karlkyns stjórnendur.

Áshildur Bragadóttir

Hagnýting þekkingar

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2004**

Þó að uppgangur og vöxtur þekkingarstjórnunar hafi verið mikill á síðustu árum vantar enn mikið upp á að skipulagsheildir séu að nýta þá þekkingu sem er að finna innan og utan þeirra. Ef skipulagsheildir ætla ekki að verða undir í samkeppni verða þær að koma á viðeigandi aðferðum og leiðum til að hagnýta þekkingu hratt og örugglega.

Markmið þessarar ritgerðar er að draga fram og fjalla um þá þætti sem mikilvægt er að skipulagsheildir hugi að til að hagnýta þekkingu sína með markvissum hætti. Í því skyni er settur fram hugmyndafræðilegur rammi eða líkan með fimm lykilþáttum sem skipulagsheildir verða halda utan um ef þær ætla sér að hagnýta þekkingu sína. Ritgerðin skiptist í 3 hluta. Fyrsta hluta ritgerðarinnar er ætlað að auka grunnskilning lesandans á hugmyndafræði þekkingar og þekkingarstjórnunar, en þar er fjallað um uppgang þekkingarstjórnunar, lykilhugtökin gögn, upplýsingar og þekkingu og ólíkar gerðir þekkingar. Annar hluti ritgerðarinnar fjallar um lykilþætti líkansins, öflun þekkingar, þróun þekkingar, virkjun þekkingar, miðlun þekkingar og notkun þekkingar. Dregnar eru fram þær fjölmörgu og ólíku leiðir sem skipulagsheildir geta beitt til að hagnýta þessa lykilþætti og helstu hindranir sem þær geta staðið frammi fyrir. Í þriðja hluta ritgerðarinnar er reynt að meta hvort gagnsemi sé af líkaninu um hagnýtingu þekkingar. Farið var inn í þrjú fyrirtæki, Össur, KB banka og Íslenska erfðagreiningu og gerð athugun á hvaða aðferðum þessi fyrirtæki eru að beita.
Í lokakafla ritgerðarinnar er svo dregið fram hversu gagnlegt það var að nota líkanið sem tæki til að draga fram þær aðferðir sem fyrirtækin eru að nota til að hagnýta þekkingu sína. Einnig eru hugleiðingar um hvort að líkanið sé gagnlegt tæki til að meta hvort og hversu vel fyrirtæki eru að hagnýta þekkingu.

Megin niðurstöður eru þær að fyrirtækin þrjú voru að beita markvissum aðferðum til að hagnýta þekkingu sína sem allar féllu vel að líkaninu. Þau voru ekki að beita öllum þeim leiðum sem lykilþættir líkansins draga fram og hvert og eitt þeirra nýtti ólíkar leiðir. Líkanið virðist vera gott mælitæki til að draga fram hvort og hvaða leiðum þau eru að beita en vegna takmarkaðs rannsóknargildis athugunar er alhæfingargildi rannsóknarinnar takmarkað.

Ásta Dís Óladóttir

Þekking og lærdómur: Lykill að árangursríku og viðvarandi samkeppnisforskoti

Leiðbeinendur: Svafa Grönfeldt og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson Júní 2001

Tilgangurinn með þessari ritgerð er að varpa ljósi á hvort hugtökin lærdómur og þekking séu lykillinn að árangursríku og viðvarandi samkeppnisforskoti. Með það að leiðarljósi er farið úi í að skilgreina þessi hugtök og hvort þau eru algjörlega aðskilin fyrirbæri eða hvort þau séu sitt hvor hliðin á sama peningi. Einnig hvað það þýðir fyrir skipulagsheildir að vera lærdóms- og/eða þekkingarfyrirtæki og hvort og hvernig skipulagsheildir geta metið hvort þær séu slík fyrirtæki.

Mikilvægi þess að skoða tengslin á milli lærdóms og þekkingar er tilkomið vegna þess að fyrirtæki í dag byggja ekki samkeppnisforskot sitt í eins miklu mæli á framleiðsluþáttum „gamla" hagkerfisins heldur á hugviti og færni mannauðsins.
Umræðan um lærdómsferli byggir fyrst og fremst á flokkun og hugmyndum þeirra Probst og Buchel um fyrsta, annars og þriðja stigs nám sem í þessum fræðum eru betur þekkt sem einnar lykkju, tveggja lykkju og ferlisnám. Þekkingarumræðan er að mestu leyti sótt í smiðju þeirra Nonaka og Takeuchi um þekkingarspíralinn og umbreytingu þekkingar samkvæmt SECI líkaninu svokallaða.

Megin niðurstöður þessarar umræðu er að lærdómur og þekking séu lykillinn að árangursríku og viðvarandi samkeppnisforskoti af tvennum ástæðum. Í fyrsta lagi vegna þess að þau fyrirtæki sem byggja á kjarnafærni verða að skapa skilyrði til að umbreyta hinni leyndu þekkingu í ljósa og miðla henni út í þekkingargrunn fyrirtækisins. Þannig skapar skipulagsheildin skilyrði fyrir því að auka umfang þess þekkingargrunns sem aftur skapar skilyrði fyrir góðum árangri. Í öðru lagi verður skipulagsheildin með stöðugum og meðvituðum hætti að vinna að því að þekkingin sé flutt inn á ný og ófyrirsjáanleg svið kjarnavara í gegnum lærdómsferli.

Hvað varðar spurninguna hvort þekking og lærdómur séu sitthvor hliðin á sama peningi er niðurstaðan sú að svo sé ekki. Þetta eru ólík en þó skyld fyrirbæri og þau skarast að vissu leyti í veigamiklum atriðum. Þekking tekur sífelldum breytingum með lærdómi en er ekki einhverjar birgðir sem hægt er að geyma á lager.

Hvað varðar svarið við síðustu rannsóknarspurningunni, þ.e. hvernig geta fyrirtæki metið hvort þau eru lærdóms- og/eða þekkingarfyrirtæki, má segja að komið sé ágætis mælitæki til þess að kanna hvort svo sé því að í þessari ritgerð er í fyrsta sinn unnið með sérstakt líkan sem ætlað er að leggja mat á þá spurningu. Í ritgerðinni er unnið með og greint frá niðurstöðum úttektar á íslenskum fyrirtækjum á sviði lærdóms og þekkingar. Þar kemur berlega í ljós að nauðsyn er að þróa það enn betur og aðlaga líkanið enn frekar að íslenskum aðstæðum. Úttektin var framkvæmd sem hluti af vali Félags viðskiptafræðinga og hagfræðinga á þekkingarfyrirtæki ársins 2000.

Framkvæmdin skiptist í þrjá hluta. Í fyrsta lagi var boðið upp á netkosningu þar sem almenningi gafst kostur á að tilnefna þau 3 fyrirtæki sem það taldi verðskulda nafnbótina þekkingarfyrirtæki ársins 2000. Í öðru lagi var um að ræða sjálfsmat forsvarsmanna þeirra fyrirtækja sem fengu flestar tilnefningar. Þriðji og síðasti hlutinn var úttekt sérstakrar dómnefndar á þeim 9 fyrirtækjum sem fengu hæstu niðurstöðurnar úr sjálfsmatinu. Þrjú fyrirtæki fengu að lokum viðurkenningu sem Þekkingarfyrirtæki ársins 2000.

Orð Laurence Prusak lýsa vel viðfangsefni ritgerðarinnar er hann sagði: **„Þú getur ekki stjórnað þekkingu, það getur enginn. Það sem þú getur og það sem fyrirtæki gera, er að stjórna umhverfi þekkingarinnar”.**

Bergur Hauksson

Þáttur fasteigna í rekstri fyrirtækja. Er hagstæðara að eiga eða leigja?

Leiðbeinandi: Gylfi Magnússon **Febrúar 2002**

Ritgerð sú sem hér fer á eftir er skrifuð til að kanna hvort einhver munur sé á því fyrir fyrirtæki að eiga eða leigja fasteign eða fasteignir sem nota þarf vegna rekstursins. Byrjað er á því að skoða hvort menningarleg áhrif geti haft áhrif á þá ákvörðun fyrirtækja að eiga eða leigja fasteignir. Jafnframt er þá hugað að því hvort þær aðstöður sem ríkt hafa á hinum íslenska fjármálamarkaði síðastliðna áratugi geti haft einhver áhrif á ákvörðunina að eiga eða leigja fasteign.

Um fasteignir gilda flóknar reglur og er því hugað að þeim lögum sem um þær gilda til að sína fram á að þar þarf oft mjög sérhæfða þekkingu til að standa skil á öllum þeim reglum sem þar um gilda.

Mismunandi aðferðir eru til um mat á fasteignum. Matsaðferðir eru skoðaðar svo og mismunandi tilgangur þeirra. Síðan er gerð grein fyrir þeirri matsaðferð sem notuð er í ritgerðinni. þ.e. núvirtu frjálsu fjárflæði. Gerð eru reiknilíkön fyrir kostnað fyrirtækja við að eiga fasteign svo og ef þau leigja fasteign. Í síðara tilvikinu, þ.e. ef leigt er, þarf þó að byrja á því að gera reiknilíkan fyrir kostnað fasteignafélags við að reka fasteignina.

Niðurstaða ritgerðarinnar er að það sé ekki merkjanlegur munur á rekstarkostnaði fyrir fyrirtæki hvort það á þá fasteign sem það notar vegna reksturs síns eða leigir hana. Rétt er þó að taka fram að þessi ritgerð byggir þó einungis á fjárflæðisútreikningum að því er varðar rekstur fasteigna þar sem notaðar eru svipaðar forsendur fyrir fasteignafélag og önnur félög. Til að fá enn nákvæmari niðurstöðu þyrfti þó einnig að kanna hvort fasteignafélag í krafti sérþekkingar sinnar getur rekið fasteign með töluvert lægri kostnaði en önnur félög.

Birna Þórunn Pálsdóttir

Markviss þekkingarstjórnun og starfsþróun

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2002**

Tilgangurinn með þessari ritgerð er að kanna hvernig íslensk fyrirtæki standa að stjórnun þekkingar starfsmanna sinna og hvernig starfsþróun kemur að notum við verkið. Rannsóknarhluta ritgerðarinnar er ætlað það hlutverk að draga fram og skýra mikilvægar kenningar sem stjórnendur geta haft að leiðarljósi við þekkingarstjórnun. Greint er frá kenningum þeirra Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi um leynda og ljósa þekkingu og umbreytingu þekkingar í skipulagsheildum. Einnig eru hugmyndir þeirra Nonaka, Georg Von Krogh og Kazuo Ichijo um umboðsveitingu til þekkingarsköpunar kynntar. Fleiri fræðimenn eru dregnir inn í umræðuna og fjallað um hugtökin þekkingarsamfélag, þekkingarfyrirtæki og þekkingarstarfsmaður. Þá er reynt að nálgast leiðir og aðferðir við að hafa stjórn á þeirri dýrmætu auðlind sem þekkingin er. Í ljós kemur að þekkingu er hreint ekkert auðvelt að stjórna og margir telja það alls ekki hægt. Hins vegar eru til ýmsar aðferðir sem nota má til að flokka, safna og dreifa ljósri þekkingu og hér kemur tæknin að góðum notum. Aðferðir þeirra Karls Eriks Sveiby og Leifs Edvinsson við flokkun þekkingarverðmæta eru og kynntar til sögunnar. Það sem upp úr stendur eftir fræðilegu umfjöllunina er að lærdómsmenning og umboð til athafna eru lykilatriði til þess að þekkingarsköpun og miðlun leyndrar þekkingar verði virk í skipulagsheildum.

Könnun var gerð meðal fimmtán íslenskra fyrirtækja í þremur atvinnugreinum, almennum iðnaði, hugbúnaði og fjármálum. Könnunin leiddi í ljós að mörg þeirra eru að þróa mælikvarða fyrir þekkingarverðmæti sín en ekkert þeirra flokkar þau í dag á þann hátt sem Sveiby gerir. Þekkingarstjórnun þeirra er að mestu fólgin í skráningu á vinnu- og þjónustuferlum og þeirri þekkingu sem starfsmenn afla sér á námskeiðum. Einnig í hvatningu til sí- og endurmenntunar en stuðningur við hana reyndist almennt góður meðal stjórnenda. Stuðningur við valddreifingu var almennt minni. Fyrirtækin eru ekki talin beina starfsþróun sinni nægilega markvisst að þekkingarsköpun. Þau þyrftu, miðað við þau fræði sem hér eru lögð til grundvallar, að veita starfsmönnum sínum meira sjálfstæði og umboð til athafna, leggja meiri áherslu á óformleg samskipti en minni áherslu á formleg námskeið. Niðurstöður könnunarinnar leiddu í ljós að mikill munur er á áherslum milli atvinnugreinanna svo því ber eingöngu að líta á þær sem vísbendingar. Þeim er fremur ætlað að vera til íhugunar og ef þær, ásamt fræðilegri umfjöllun, geta vakið stjórnendur til umhugsunar og jafnvel orðið til lærdóms er tilganginum með þessari ritgerð náð.

Brynhildur Þorgeirsdóttir

Þjónusta innan þjónustufyrirtækja: Greining á innri þjónustu

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Júní 2004**

Í ritgerð þessari er fjallað um þjónustu og þjónustustjórnun, með sérstöku tilliti til þeirrar innri þjónustu sem á sér stað innan þjónustufyrirtækja. Leitast er við að sýna fram á þau tengsl sem talið er að ríki á milli innri þjónustu fyrirtækja og þjónustu þeirra við ytri viðskiptavini.

Þar sem tiltölulega lítið hefur verið rannsakað um innri þjónustu er athyglisvert að velta því fyrir sér hvort að með því að bæta hana, megi ná betri árangri í þjónustu við viðskiptavini og ná þannig forskoti á samkeppnisaðila. Með því að skoða innri þjónustu hjá sparisjóðunum gefur það mynd af því hvernig málum er háttað hjá íslensku fyrirtæki sem hefur staðið sig vel í að þjónusta sína ytri viðskiptavini.

Ákveðið var að nota eigindlega rannsóknaraðferð við rannsókn á innri þjónustu og fá þannig fram sjónarmið starfsfólks innan sparisjóðanna. Settir voru saman fimm rýnihópar þar sem rædd voru ýmis mál sem snerta innri þjónustu. Tveir hópanna samanstóðu af starfsfólki framlínudeilda en þrír þeirra af starfsfólki stoðdeilda. Hóparnir ræddu spurningar úr fimm flokkum sem snerta innri þjónustu og dregin eru saman helstu þættir í umræðum þeirra. Einnig er gerður samanburður á svörum annars vegar stoðdeildarhópa og hins vegar framlínudeildahópa. Með því má sjá hvort að eitthvað ósamræmi sé í svörum þeirra.

Helstu niðurstöður úr rannsókninni benda til þess að innri þjónusta hafi að einhverju leyti áhrif á frammistöðu sparisjóðanna gagnvart ytri viðskiptavinum sínum. Yfirleitt virðist starfsfólk, óháð því hvar það starfar innan sparisjóðanna, vera meðvitað um mikilvægi þess að þjónusta ytri viðskiptavini vel og að tíminn sé einn mikilvægasti þáttur þjónustunnar. Þátttakendur rannsóknarinnar voru sammála um það að árangur sparisjóðanna í íslensku ánægjuvoginni hlyti að vera árangur heildarinnar, að allir legðust á eitt við að veita góða þjónustu. Þó að margir þættir í rannsókninni renni stoðum undir að svo sé, eru ýmsir þættir sem skoða mætti betur með því markmiði að gera innri þjónustu innan bankanna enn skilvirkari.

Böðvar Héðinsson

Mannauðsstjórnun og mat á áhrifum

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Október 2007**

Megin viðfangsefni rannsóknarinnar tengist greiningu mannauðsstjórnunar og tengsl starfsmannastefnu við stefnu og markmið stofnunar. Fjallað er um rannsóknir og gagnrýni á rannsóknir á þessu sviði, til að skapa betri skilning á þeim þáttum sem styðja við árangur fyrirtækja. Gerð var megindleg rannsókn hjá hinu opinbera sem nær til stofnana með 40 til 100 starfsmenn. Þátttakendur í úrtakinu eru forstöðumenn stofnana, stjórnendur með mannaforráð og starfsmannastjórar eða aðrir sem fara með starfsmannamálin. Svarhlutfall var 59,2% eða 199 þátttakendur.

Markmið rannsóknarinnar er að kanna á hvaða þroskastigi mannauðsstjórnunin er hjá hinu opinbera samkvæmt skilgreiningu Kearns (2003) á þroskastigi mannauðsstjórnunar, að kanna hvort stefna og aðgerðir í mannauðsstjórnun samræmast heildarstefnu stofnunar og loks að kanna hvort stofnanir nota árangursmælikvarða og hvaða aðferðafræði þær nota í árangursstjórnun.

Helstu niðurstöður sem fram komu sýndu m.a. að stór hluti stofnana er á þroskastigi tvö, þó meirihluti þeirra hafi ekki náð því. Það reyndist tölfræðilega marktækur munur á því hvort stofnanir á hærra þroskastigi mannauðsstjórnunar séu líklegri til að samræma betur stefnu og aðgerðir í mannauðsstjórnun við heildarstefnu en stofnanir á lægra þroskastigi.

Stjórnendur hjá opinberum stofnunum líta starfsmannastefnu fremur jákvæðum augum og virðast hafa trú á henni til stuðnings við betri árangur stofnunar, að minnsta kosti ýtir þetta undir frekari tiltrú á mannauðsstjórnunarsviðinu. Liðlega þriðjungur stjórnenda telur að starfsmannastefnan hafi aukið skilning á tengslum mannauðsstjórnunar við stefnu og árangur stofnunar og yfir helmingur telur að aðgerðir í mannauðsstjórnun hafa mikil áhrif á árangur stofnunar. Þegar horft er til þess hvort stofnanir eru að ná að samræma starfsmannastefnu og heildarstefnu, verður að gera greinarmun á upplifun stjórnenda og hvort markvisst sé unnið að slíkri samræmingu. Í rannsókninni er varpað ljósi á þessi tengsl. Álykta má að stofnanir sem nota árangursmælikvarða séu líklegri til að samræma betur stefnu og aðgerðir í mannauðsstjórnun við heildarstefnuna.

Dagbjört Víglundsdóttir

Gæðastjórnun og mannauður

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2007**

Frederick Winslow Taylor er sá sem fyrst kom fram með hugtakið gæðastjórnun. Fyrst fólst hún í eftirliti í kjölfar framleiðslu en seinna þróaðist hún út í að verða heildstætt kerfi þar sem gæði vörunnar voru innbyggð í ferlin sem unnið var eftir. Þegar leið á fékk einstaklingurinn meira vægi í hugmyndunum og urðu hugtök eins og umboð til athafna, aðgangur að upplýsingum, umbótateymi og opin samskipti stór hluti af gæðastjórnun. W. Edward Deming var meðal þeirra sem vildu innleiða gæðin í framleiðsluferlana og koma þannig í veg fyrir galla í framleiðslu. Markmiðið með gæðastjórnun ætti að vera að uppfylla kröfur og þarfir viðskiptavina með sífelldum umbótum.

Ýmsar aðferðir við gæðastjórnun hafa skotið upp kollinum í gegnum tíðina og má þar nefna ferlastjórnun, altæka gæðastjórnun, stjórnun samkvæmt stöðlum og Six Sigma. Allar þessar aðferðir miða að því að auka gæði en með mismunandi áherslum. Stór hluti af gæðakerfi snýr að mannauði. Þar má nefna þætti eins og þjálfun og umboð til athafna. Kerfi ganga ekki upp nema mannauðurinn sem vinnur í þeim taki þátt og sé virkur innan þeirra. Oakland (2005) segir það kannski best þegar hann heldur því fram að allar tilraunir til að stjórna frammistöðu einstaklinga með kerfum, ferlum og tækni án tillits til einstaklinganna sem vinna með þau séu ekki vænlegar til árangurs.

Í skýrslunni er rætt um gæðastjórnun, innleiðingu hennar og viðhald, ásamt mannauðsstjórnun. Tilgangurinn með rannsókninni er að skoða og svara spurningunni: Innleiða skipulagsheildir hugmyndafræði gæðastjórnunar um mannauðsstjórnun samhliða eða nær innleiðing á gæðastjórnun eingöngu til staðlaðra ferla? Til að svara spurningunni voru tekin viðtöl við starfsmannastjóra átta íslenskra fyrirtækja sem voru þátttakendur í könnun VR á fyrirtæki ársins árið 2007 og höfðu annað hvort gæðavottun samkvæmt ISO 9000 staðli eða hlotið Íslensku Gæðaverðlaunin.

Dagrún Þórðardóttir

Einelti á vinnustað. Samanburður þriggja opinberra vinnustaða

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Febrúar 2006**

Inngangur: Einelti á vinnustað er talið geta valdið þeim sem fyrir verða miklum skaða og vanlíðan og skipulagsheildum og þjóðfélaginu miklu fjárhagslegu tapi því er mikilvægt að komast að því hvernig unnt sé að fyrirbyggja eða koma í veg fyrir það.
Markmið: Markmið rannsóknarinnar var að kanna einelti á vinnustað.

Efniviður og aðferðir: Þrjár skipulagseiningar með samtals 160 starfsmönnum voru teknar til skoðunar. Gerð var megindleg- og eigindleg rannsókn. Megindlega rannsóknin var fjórskipt. Sendur var út spurningalisti með *Outcome* könnunarkerfinu. Spurt var hvort viðkomandi hefði reynslu af einelti eða hefði orðið vitni að einelti. Ef svo var, þá var spurt um þróun eineltisins og til hvaða ráða hefði verið gripið til að sporna gegn því. Fjórði og síðasti hluti könnunarinnar var að athuga ýmsa stjórnunarlega og sálfélagslega þætti í vinnuumhverfinu. Eigindlega rannsóknin fólst í viðtölum þar sem kannað var hvað gert væri á vinnustöðunum þremur til að leysa eineltismál.

Niðurstöður: Svarhlutfall var rúmlega 70%. Alls höfðu 15.9 % þátttakenda sem svöruðu könnuninni orðið fyrir einelti. Ef eineltið er skoðað út frá þýðinu hafa 10.6% starfsmanna orðið fyrir einelti. 17.5% höfðu orðið vitni að einelti á sinni deild og 27% höfðu orðið vitni að einelti annars staðar í skipulagsheildinni. Svörin sýna að í flestum tilfellum er gerandi eineltis yfirmaður þess sem fyrir eineltinu verður eða annar stjórnandi. Sterk tengsl fundust milli eineltis annars vegar og starfsanda, viðhorfs til stjórnenda og vinnunnar hins vegar.

Umræða: Meiri líkur eru á að viðunandi lausn náist í eineltismálum ef skipulagsheildir setja sér stefnu um hvernig tekið er á einelti ef það kemur upp á vinnustaðnum. Sterkar vísbendingar eru um að stjórnunarstíll í skipulagsheildum geti dregið úr möguleikum til að fyrirbyggja eða leysa eineltismál.

Einar Mathiesen

Stefnumótun og innleiðing stefnu hjá Landsvirkjun. Fleiri sjónarhorn

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson Júní 2004

Viðfangsefni ritgerðarinnar er stefnumótun og innleiðingu stefnu hjá Landsvirkjun. Stjórnendur Landsvirkjunar höfðu unnið að innleiðingu nýrrar stefnu frá árinu 2000. Hvatinn fyrir stefnumótunarvinnunni var breytt lagaumhverfi en ný raforkulög tóku gildi 1. júlí 2003 sem opnuðu m.a. á samkeppni á sviði raforkuvinnslu og raforkusölu.

Markmið rannsóknarinnar var að skoða stefnumótun, innleiðingu og þróun í skipulagsheild í þeim tilgangi að varpa ljósi á hagnýtt gildi stjórnunarfræða. Landsvirkjun er tekin til skoðunar, rýnt í stefnumótunarvinnu fyrirtækisins og reynt að átta sig á hvert fyrirtækið stefnir. Jafnframt er hugað að hvað kunni að vanta í þá mynd sem sett hefur verið fram. Leitast er við að greina aðferðir sem notaðar eru við innleiðingu og þróun stefnu innan fyrirtækisins. Fjallað er um helstu hugtök í stefnumótunarfræðunum m.a. um grunnþætti skipulagsheilda, stefnumótun og innleiðingu stefnu. Markmið höfundar var að nálgast verkefnið út frá fleiri en einu sjónarhorni.

Hagnýtt gildi rannsóknarinnar felst í því að bera raunheim saman við heim fræða. Í heimi stjórnunarfræðanna sýna rannsóknir að í allt að 90% tilfella mistekst svonefnd innleiðing stefnu. Því er áhugavert að skoða þær stjórnunaraðferðir og þau verkfæri sem beitt er við innleiðingu á stefnu Landsvirkjunar.

Helstu niðurstöður voru þær að viðmælendur hafa ólíkar skoðanir á stefnumótunarferli innan fyrirtækisins en almennt má segja að þeir séu sammála um að fyrirtækið þurfi að aðlagast breyttu samkeppnisumhverfi. Stefnumótun fyrirtækisins er áætlun eða leiðarvísir hvernig á að framkvæma í framtíð, brúa bilið frá nútíð yfir í framtíð en það ber að hafa í huga að bygging brúarinnar er mannanna verk og undir þeim komið hvort að burðarþol og viðhald sé með þeim hætti að ferðalag á milli tíða gangi sem greiðlegast fyrir sig.

Ellert Berg Guðjónsson

Árstíðarbundnar verðsveiflur á þorskafurðum og markaðslegur ávinningur af rekjanleika í sjávarútvegi

Leiðbeinandi: Haukur C. Benediktsson **Júní 2006**

Markmið þessarar ritgerðar er að rannsaka árstíðarbundnar verðsveiflur á þorskafurðum og markaðslegan ávinning af rekjanleika í sjávarútvegi. Tilgangurinn er að kanna hvaða þættir og breytur hafa áhrif á verðmyndun á þorskafurðum og hvort stýra megi þeim til að auka arðsemi iðnaðarins og samkeppnishæfi.

Rannsóknin byggðist á gögnum frá Hagstofu Íslands. Til stuðnings og skýringar var stuðst við opinberar innflutningstölur einstakra markaðssvæða. Þróun markaða og sölu íslenskra þorskafurða voru einnig skoðuð út frá kenningum markaðsfræðinnar og sögunnar til skýringar á þróun iðnaðarins. Reiknuð voru út meðalverð og magn fyrir hverja afurð og hvert markaðssvæði og þær niðurstöður sannreyndar með aðhvarfsgreiningu með leiðréttingu á einstaka breytum.

Rekjanleika rannsóknin var unnin út frá þróun í neytendavernd og neysluvenja og hvernig nýta mætti rekjanleika út frá kenningum markaðsfræðinnar. Skoðuð var þróun annarra greina matvælaiðnaðarins varðandi notkun rekjanleika í markaðssetningu.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að engar marktækar árstíðarbundnar sveiflur var að finna á afurðaverði á land- og sjófrystum flökum. Marktæka árstíðabundna sveiflu á ferskum flökum er að finna á Belgíumarkaði, en vísbendingar um sveiflu á Bandaríkjamarkaði.

Rekjanleiki einn og sér er ekki nýtanlegur sem markaðstæki. Hann er lágmarks aðgöngumiði að mörkuðum. Hinsvegar gefur rekjanleiki mikla möguleika sem upprunavottorð og til aðgreiningar.

Elvar Knútur Valsson

Klasar: Lykilárangursþættir við undirbúning og framkvæmd klasaverkefna

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Júní 2006**

Ritgerðin fjallar um hugmyndafræði klasa og miðar umfjöllunin að því að varpa ljósi á lykilárangursþætti við undirbúning og framkvæmd klasaverkefna. Fjallað er ítarlega um hugmyndafræði klasa, álitamál sem tengjast efninu og jafnframt fræðilegar undirstöður klasahugtaksins.

Skilgreiningar á klösum er margar og mismunandi en í stuttu máli má segja að almennt sé um að ræða hóp tengdra fyrirtækja sem staðsettur er á afmörkuðu landssvæði þar sem tilvist hópsins og sterk tengsl milli aðila eflir samkeppnishæfni fyrirtækja innan hans. Fyrirtæki innan klasa geta átt í nánu samstarfi á afmörkuðum sviðum á sama tíma og þau eiga í harðri samkeppni á öðrum. Megineinkenni klasa eru því landfræðileg nálægð, sérhæfing fyrirtækja og stofnana, og sterk tengsl þeirra á milli.
Eftir útskýringar á rannsóknaraðferðum og gagnaöflun er fjallað um einkenni klasaverkefna og hvernig best er að undirbúa og framkvæma slík verkefni, auk þess sem horft er til erlendra klasaverkefna. Fjallað er sérstaklega um klasaverkefni í Noregi, Svíþjóð og Finnlandi auk íslenskra klasaverkefna, þ.e. vaxtarsamninga. Að þeirri umfjöllun lokinni eru niðurstöður rannsóknarinnar kynntar og eru lykilárangursþættir við undirbúning og framkvæmd klasaverkefna skilgreindir.

Auk skilgreiningar á lykilárangursþáttum eru helstu niðurstöður meðal annars að augljós tækifæri eru í hagnýtingu hugmyndafræði klasa á Íslandi. Eins gætu Íslendingar lært margt af árangursríkum raundæmum frá ýmsum nágrannalöndum. Kanna þarf hvernig efla megi helstu atvinnugreinar landsins og hvernig samstarf atvinnulífs, hins opinbera og háskólasamfélagsins geti leitt til aukinnar nýsköpunar og öflugra atvinnulífs. Nauðsynlegar forsendur eru að horft sé á þróun og uppbyggingu klasa sem langtímaverkefni þar sem meginmarkmið er að skara fram úr í alþjóðlegri samkeppni. Forsendur fyrir þátttöku í klasaverkefnum eru að fyrirtæki, háskólar, stofnanir og aðrir hlutaðeigandi sjái ávinning sinn af samstarfinu, til lengri og skemmri tíma litið. Hugmyndafræði klasa er nú þegar beitt um allan heim við eflingu nýsköpunar og atvinnuþróunar. Spurningin er því ekki hvort aðferðafræðin eigi við á Íslandi heldur hvernig megi hagnýta hana til aukinnar samkeppnishæfni íslensks atvinnulífs.

Erna Sigurðardóttir

Stjórnir hlutafélaga, starfshættir og ábyrgð

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2003**

Með alþjóðavæðingu og endurskipulagningu hagkerfisins, hafa völdin í þjóðfélaginu færst til efnahagslegra afla, fyrirtækjanna, því miðlægt vald virkar ekki lengur. Þær stjórnunareiningar sem mynda stjórnkerfi hlutafélaga eru hluthafafundur, stjórn og framkvæmdastjórn. Erlendis hefur hugtakið *corporate governance* m.a. verið notað yfir þríeykið - en um þessar mundir virðist það einnig notað yfir einhvers konar bestu starfshætti þeirra.

Mismunandi lög og reglugerðir milli landa er helsta ástæða þess að ekki hafa verið settar bindandi alþjóðlegar leiðbeiningar um starfshætti og ábyrgð þríeykisins. OECD mæla með fjórum grunngildum: opnun, gegnsæi, jafnræði og ábyrgð, sem þau hvetja hlutafélög og aðrar viðskiptaeiningar aðildarlanda til að starfa í samræmi við. Danmörk er eitt þeirra landa sem hafa útbúið sér leiðbeiningar sem byggjast á grunngildum OECD. Það er þó ekki nóg að hafa þessar leiðbeiningar, það þarf að fara eftir þeim og helsta áskorun þjóða og fyrirtækja er skilvirk innleiðing þeirra. Alþjóðlegir fjárfestar eru í auknum mæli farnir að líta til starfshátta félaga þegar þeir ákvarða hvar þeir vilji fjárfesta og því er stuðningur þeirra við alþjóðlegar leiðbeiningar þýðingarmikill.

En hvernig er þessum málum háttað hér á landi? Til þess að fá hugmynd um það var gerð könnun meðal fimm stjórna og starfshættir þeirra skoðaðir. Rætt var við 27 stjórnarmenn sem að meðaltali sitja í fimm stjórnum hver og eru því fulltrúar 135 stjórna. Að lokum er sett fram líkan sem skýrir að hvaða marki íslenskar stjórnir starfa í anda fræðikenninga um æskilega starfshætti stjórna. Það er samsett úr fjórum meginþáttum sem einnig er hægt að skoða sem sjálfstæða þætti. Þeir eru: val, viðmið, verkefni og virkni. Fjallað er um hvern þátt og niðurstöður úr könnuninni hafðar til samanburðar.

Gerður Björt Pálmarsdóttir

Sveigjanleiki í starfi: Leið til að auka starfsánægju og starfsmannatryggð?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2005**

Rannsóknir sýna að vinnutími og vinnuálag fólks hefur aukist á undanförnum árum og að togstreita milli vinnu og einkalífs er vaxandi vandamál. Sveigjanleiki í starfi er oft nefndur sem lausn sem er til þess fallin að hjálpa fólki að ná betra jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Sveigjanleiki felst í því að fólk hafi stjórn á því hvenær, hvar og hvernig það vinnur vinnuna sína. Sveigjanlegur vinnutími, fjarvinna, heimavinna og hlutastörf eru dæmi um slíkan sveigjanleika. Margar rannsóknir benda til þess að starfsmenn séu almennt ánægðari í starfi ef gott jafnvægi ríkir milli vinnu og einkalífs og því meiri sem sveigjanleikinn er því meiri starfsánægja. Rannsóknir sýna enn fremur að þeir starfsmenn sem eru ánægðir í starfi eru tryggari fyrirtækjum sínum en aðrir, standa sig betur í starfi og stuðla þannig að bættum árangri fyrirtækja.

Með auknum sveigjanleika í starfi má draga úr streitu og stuðla að bættri heilsu og vellíðan starfsmanna, starfsánægju og ánægju með lífið almennt. Með því að bjóða upp á sveigjanleika tekst fyrirtækjum að laða til sín hæfara starfsfólk, starfsmannavelta verður minni, það dregur úr fjarvistum, framleiðni eykst og skilvirkni verður meiri. Þannig geta fyrirtæki minnkað kostnað og bætt þjónustu sína. Sveigjanleiki getur auk þess dregið úr umferð, mengun og sliti á umferðarmannvirkjum, stuðlað að auknu jafnrétti kynjanna og lækkun útgjalda samfélagsins vegna streitu og streitutengdra sjúkdóma.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að bærilega gangi hjá fólki að samræma vinnu og einkalíf, en tæplega 60% svarenda sögðu það mjög eða frekar auðvelt. Einnig benda niðurstöður til þess að sveigjanleiki íslenskra starfsmanna sé tiltölulega mikill, en um 60% svarenda sögðust hafa mjög eða frekar mikinn sveigjanleika í starfi. Meirihluti svarenda segist hafa sveigjanlegan vinnutíma og margir segjast vinna heima- eða fjarvinnu. Þegar þátttakendur voru spurðir hverju þeir vildu helst breyta til að ná betra jafnvægi milli vinnu og einkalífs kom í ljós að flestir vildu vinna færri tíma. Hægt er að skýra rúmlega 20% af starfsánægju fólks með því að hafa upplýsingar um sveigjanleika og hægt er að skýra um 10% af tryggð starfsmanna með því að hafa upplýsingar um sveigjanleika. Sýna þessar niðurstöður að sveigjanleiki í starfi hefur töluverð áhrif á bæði starfsánægju og starfsmannatryggð.

Gréta Björg Blængsdóttir

Framtíð ferðaþjónustu Grindavíkur og nágrennis liggur í sögu-, menningar- og heilsutengdri ferðaþjónustu

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2003**

Meginmarkmið þessarar ritgerðar er að móta stefnu í ferðaþjónustu fyrir Grindavík. Ritgerðin er tvískipt. Í fyrri hlutanum er fræðileg umfjöllun um ferðaþjónustu og stefnumótun, en í þeim síðari er gerð grein fyrir raunheimi ferðaþjónustunnar almennt, á Reykjanesi og í Grindavík. Í framhaldi af því er síðan mótuð stefna í ferðaþjónustu á Grindavíkursvæðinu.

Ritgerðina má flokka sem hagnýta raunrannsókn. Ef hún er flokkuð með tilliti til ákveðinnar rannsóknarhefðar þá hallast hún heldur að því sem nefnist eigindlegar rannsóknir (qualitative research) og þá sérstaklega raundæmisrannsóknir (case study). Áhugi fræðimanna á rannsóknum í ferðaþjónustu hefur vaxið mikið á síðustu tveimur áratugum. Ferðaþjónusta er þverfagleg grein og erfitt er að skilgreina hana sem eina sérstaka fræðigrein.

Góð ímynd skiptir máli fyrir ferðamannastað. Hún verður að vera raunhæf og samræmast þeirri ímynd sem gefin er af staðnum á opinberum vettvangi. Þetta er sérstaklega mikilvægt til þess að forðast misskilning og óánægju ferðamanna sem heimsækja viðkomandi stað. Unnið hefur verið að stefnumótun hérlendis allt frá árinu 1991 í mismunandi umfangi í öllum landshlutum. Umdeilanlegt er aftur á móti hver sannur ávinningur hefur orðið af allri stefnumótunarvinnunni til þessa, þ.e. hverju hún hefur skilað.

Ferðaþjónusta í Grindavík getur skapað sér sérstöðu. Fyrsta skrefið að því marki er náinn samhugur og samvinna ferðaþjónustufólks á svæðinu ásamt því að sköpuð sé jákvæðari ímynd af Grindavík sem ákjósanlegum ferðamannastað.

Markviss stefnumótun og skýr stefna í ferðamálum með áherslu á ferðaþjónustu sem tengist sögu, menningu og heilsumálum er grunnur að uppbyggingu og eflingu ferðaþjónustu á Grindavíkursvæðinu.

Guðbjörg Erlendsdóttir

Þróunarblokkir í íslenskri kvikmyndagerð

Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson **Júní 2003**

Rannsóknin er tvíþætt þar sem fyrst eru kynntar hugmyndir sænska hagsagnfræðingsins Eriks Dahmén um umsköpun atvinnugreina, en samkvæmt honum eru þróunarblokkir birtingarmynd umsköpunar. Hugtökum Dahméns er síðan beitt til að greina umskipti í íslenskri kvikmyndagerð síðustu 20 ár.

Raunrannsóknin er ferilsathugun ***(case study).*** Um er að ræða blandaða aðferðafræði þar sem notast er við gögn úr ýmsum áttum, meðal annars skráðar heimildir og gögn og ennfremur upplýsingar sem fengust úr viðtölum við ýmsa aðila er tengjast atvinnugreininni.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að nálgun Dahméns gefur heildræna mynd af þróun íslenskrar kvikmyndagerðar; að tilurð hins íslenska „kvikmyndavors" má rekja til nokkurra samverkandi þátta, stofnunar Kvikmyndasjóðs, tilvistar LÍN og auglýsingagerðar fyrir sjónvarp; að „vorið" er liðið og „snemmsumar" komið í vexti greinarinnar, en ýmsir þættir hafa átt sinn þátt í að styðja við og efla framþróun íslenskrar kvikmyndagerðar. Aukin menntun, þekking og reynsla, aukið aðgengi að erlendum sjóðum, velgengni mynda á erlendum vettvangi, aukinn opinber stuðningur og tækniframfarir eru dæmi þar um; að framtíðarmöguleikar greinarinnar liggja meðal annars í margmiðlun, leiknu sjónvarpsefni og stafrænni tækni sem einkum mun breyta dreifileiðum og áhorfi kvikmynda.

Guðmunda Smáradóttir

Starfsþjálfun - "Það er leikur að læra..."

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Júní 2001**

Ein helsta auðlind fyrirtækja í dag er þekking starfsmanna. Eftirspurnin eftir hæfu fólki hefur sjaldan verið meiri og fyrirtæki keppast um að ná í "feitustu bitana" svo byggja megi upp sterka liðsheild. Til þess að halda í gott fólk þarf að stuðla að því að mannauðurinn sé ánægður og sáttur í starfi. Starfsþjálfun og hverskyns símenntun spila stórt hlutverk í því að auka starfsánægju, efla sjálfstraust og tryggð starfsmanna til fyrirtækisins. Ekki síður skiptir það máli fyrir hverja skipulagsheild að mannauðurinn búi yfir þeirri þekkingu sem fleytir henni lengra en samkeppnisaðilanum. Það er því hagur mannauðsins sem og fyrirtækisins í heild að virk síþjálfunar- og menntunarstefna sé í gangi.

Eftirfarandi ritgerð fjallar um starfsþjálfun. Efni ritgerðarinnar skiptist í tvennt: fræðilegan hluta og rannsóknarhluta. Tilgangurinn með fræðilega hlutanum er að mynda hugmyndafræðilegan ramma utan um könnunina sem á eftir kemur. Í fræðilega hlutanum er í fyrsta lagi rakin þróun stjórnunarkenninga allt frá vísindastjórnun Fredericks Taylors til kenninga um þekkingu og lærdóm fyrirtækja. Í öðru lagi er í víðum skilningi fjallað um starfsþjálfun. Lögð er áhersla á að fjalla um undirbúning, framkvæmd og mat á starfsþjálfun. Jafnframt er talað um þær hindranir sem geta verið í vegi fyrir því að ný þekking og kunnátta verði yfirfærð á starfsumhverfi sem og nýjar áherslur sem greina má í starfsþjálfun.

Rannsóknin fólst í því að kanna stöðu starfsþjálfunarmála meðal 50 stærstu fyrirtækja landsins. Símakönnun var lögð fyrir þá sem stýra starfsþróunar- og fræðslumálum innan viðkomandi fyrirtækja. Svörunin var 98%. Helstu niðurstöður eru þær að skipulögð starfsmannaþjálfun er við lýði innan 80% fyrirtækjanna. Þrátt fyrir það eiga fyrirtækin nokkuð langt í land svo fullyrða megi að þar sé um kerfisbundna og markvissa starfsþjálfun að ræða. Þarfagreining er ekki markvisst framkvæmd, þjálfun ekki almennt nátengd viðskiptamarkmiðum fyrirtækjanna og sjaldgæft að árangur starfsþjálfunar sé kerfisbundið metinn. Eftirfylgni með þjálfuninni þarf að taka fastari tökum og hvetja þarf starfsmenn til þess að nýta sér þá þekkingu og kunnáttu sem þeir hafa áunnið sér í kjölfar þjálfunar. Þrátt fyrir ótvírætt mikilvægi þess að mæla árangur starfsþjálfunar virðist sá þáttur vera mjög vanræktur meðal 50 stærstu fyrirtækja landsins. Til að mynda sögðu rúmlega 63%

viðmælenda lærdóm sjaldan eða aldrei metinn og tæp 88% sögðust sjaldan eða aldrei skoða arðsemi af starfsþjálfuninni. Það eru hinsvegar góðar fréttir að stuðningur stjórnenda við starfsþjálfun er í 96% tilfella mjög mikill eða frekar mikill. Ljóst er að virkja þarf þennan mikla stuðning stjórnenda til þess að þjálfunarferlið megi verða markvissara og kerfisbundnara meðal 50 stærstu fyrirtækja landsins.

Guðrún Gísladóttir

Stefnumótun og nýskipan í ríkisrekstri. Raundæmisrannsókn hjá Heyrnar- og talmeinastöð Íslands

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2004**

Viðfangsefni ritgerðarinnar er Heyrnar- og talmeinastöð Íslands (HTÍ) og rekstrarumhverfi hennar. Markmiðið með ritgerðinni er tvíþætt: Í fyrsta lagi að draga fram meiri þekkingu og dýpri skilning á stefnumótun og þeim breytingum sem orðið hafa í ríkisrekstri bæði erlendis og hér á landi og gengið hafa undir samheitinu Nýskipan í ríkisrekstri. Í öðru lagi að skilgreina með hvaða hætti HTÍ getur unnið innan laga og reglugerða og markað stefnu sína til næstu ára. Þá er einnig leitast við að skilgreina hvaða áhrif Nýskipan í ríkisrekstri hefur haft á stofnunina og hvers sé að vænta í framtíðinni.

Í megindráttum skiptist ritgerðin í tvennt. Í fyrri hluta hennar er fjallað um stefnumótunarfræði í víðu samhengi og þau verkfæri sem notuð eru við greiningu HTÍ kynnt. Þá er fjallað um Nýskipan í ríkisrekstri og þróun breytinga á ríkisrekstri síðastliðin 20 ár og hvað þær breytingar sem hafa gengið undir þessu samheiti eiga sameiginlegt. Farið er yfir þróun Nýskipan í ríkisrekstri á Íslandi en upphafið má rekja til ársins 1995 eða 10 – 15 árum eftir að breytingar byrjuðu á Nýja Sjálandi sem síðan áttu eftir að breiðast út til Evrópu. Kaflinn um HTÍ fjallar um sögu stofnunarinnar auk þess sem umhverfi hennar er greint út frá nokkrum þáttum. Þá er farið yfir hvaða breytingar hafa átt sér stað hjá HTÍ á undanförnum árum og rekja má til Nýskipan í ríkisrekstri. Lokakaflinn fjallar um þær aðgerðir og ályktanir sem draga má af rannsókninni

Halldóra Guðmarsdóttir

Umhverfi íslenskra sprotafyrirtækja: Greining stoðþátta í umhverfi íslenskra sprotafyrirtækja með hliðsjón af Kísildalnum

Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson **Febrúar 2004**

Markmið ritgerðarinnar er að nota mynd sem dregin er upp af umhverfi nýsköpunar í Kísildalnum í Kaliforníu til að lýsa umhverfi sprotafyrirtækja á Íslandi. Leitað er svara við því hvert sé hlutverk og mikilvægi sértækra stoðþátta í íslensku nýsköpunarumhverfi og hvað læra megi af nýsköpunarkjarnanum í Kísildalnum.

Segja má að umhverfi nýsköpunar í Kísildalnum hvíli á tveimur meginstoðum. Annars vegar er um að ræða almenna stoðþætti, þ.e. efnahagsumhverfi, vinnumarkað, frumkvöðla, frumkvöðlaanda og rannsóknarstofnanir, og hins vegar sértæka stoðþætti, þ.e. áhættufjárfesta, viðskiptabanka, lögfræðinga, endurskoðendur og aðra sérfræðinga t.a.m. á sviði markaðsmála. Tilvist stoðþáttanna í Kísildalnum er þó ekki nóg til að ýta undir nýsköpun og stofnun nýrra fyrirtækja heldur verða auk þess að koma til samspil, samskipti og nálægð nýsköpunarfyrirtækja við sértæku stoðþættina og samstarf, tengsl og nálægð stoðþáttanna við hvern annan. Samverkan sértæku stoðþáttanna og þekking þeirra og reynsla á eðli sprotafyrirtækja eru einnig mikilvæg í þessu samhengi.

Niðurstöðurnar eru að á Íslandi er efnahagslíf stöðugt og skattar tiltölulega lágir. Á Íslandi er einnig mikill frumkvöðlaandi og sveigjanlegur vinnumarkaður. Hins vegar er hér mikill vaxtamunur, lítið aðgengi að fjármagni sem stendur, óvirkur hlutabréfamarkaður og lítil framlög til þróunar og nýsköpunarstarfs af hálfu hins opinbera. Nýsköpunarsjóður atvinnulífsins er eini áhættufjárfestingasjóðurinn á Íslandi sem gefur sig út fyrir að fjárfesta í fyrirtækjum á frumskeiðum þeirra. Rannsókn höfundar leiddi í ljós að Nýsköpunarsjóður er mjög mikilvægur stoðþáttur í umhverfi sprotafyrirtækja. Hann hegðar sér þó ekki eins og hefðbundinn áhættufjárfestingasjóður í fjárfestingum sínum og því telur höfundur að þörf sé á stefnumótun og skarpari fjárfestingastefnu hjá sjóðinum. Rannsóknin leiddi ennfremur í ljós að viðskiptabankar geta ekki fallið undir stoðkerfi sprotafyrirtækja á Íslandi ólíkt því sem er í Kísildalnum. Lögfræðingar, endurskoðendur og aðrir sérfræðingar, sérstaklega á sviði markaðsmála, eru veigamiklir þættir í stoðkerfi íslenskra sprotafyrirtækja en þeir eru enn sem komið er ekki eins virkar stoðir hér og þeir eru í Kísildalnum.

Halldóra Gyða Matthíasdóttir Proppé

Geta niðurstöður vinnustaðagreininga sagt fyrir um árangur fyrirtækja?

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Október 2006**

Markmið þessa verkefnis er að rannsaka hvort hægt sé að nota niðurstöður úr vinnustaðagreiningu Gallup til að segja fyrir um framtíðarárangur fyrirtækis. Tilgangurinn er að varpa ljósi á hvort vinnustaðagreiningar séu að gefa þær niðurstöður sem lofað er.

Um er að ræða skrifborðsrannsókn. Notast er við fyrirliggjandi gögn, þ.e. vinnustaðagreiningar, sem IMG Gallup hefur framkvæmt fyrir Opin kerfi ehf. á árunum, 1999, 2000, 2002, 2004 og 2006. Höfundur hefur starfað sem markaðsstjóri hjá Opnum kerfum frá 2. janúar 2000 og verið tengiliður fyrirtækisins við Gallup við framkvæmd allra þessara rannsókna, utan fyrstu rannsóknarinnar árið 1999.

Í ritgerðinni er dregin fram fræðileg umgjörð fyrir umfjöllunina um vinnustaðagreiningar, þar er meðal annars fjallað um skipulagsheildir, stjórnun og stjórnendur og þekkingar-, og mannauðsstjórnun. Einnig menningu skipulagsheilda, kjarnahæfni og hollustu starfsmanna. Vinnustaðagreiningar eru skilgreindar og sérstaklega rýnt í vinnustaðagreiningu Gallup. Farið er yfir hvernig tólf kjarnaspurningar Gallup eru tilkomnar. Jafnframt er fjallað um árangur og árangursmælikvarða. Þar sem gögnin eru um Opin kerfi, er fyrirtækið skoðað ofan í kjölinn.

Niðurstaða rannsóknarinnar er að ekki er hægt að túlka þessar vinnustaðagreiningar þannig að þær segi fyrir um framleiðni, hagnað og starfsmannaveltu fyrirtækisins með óyggjandi hætti fram í tímann. Hins vegar gefa niðurstöðurnar miklar vísbendingar og á ákveðnum tímapunktum má sjá og reikna ákveðna fylgni á milli meðaltalsniðurstöðu kjarnaspurninganna og árangursþátta úr rekstri.

Hafa ber í huga að markmið og mælingar eru ávallt mannanna verk og því munu þær alltaf vera litaðar af þeim sem koma þar að.

Hans Júlíus Þórðarson

Þróunarsamfellur og tæknikerfi í sjávarútvegi

Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson **Október 2002**

Rannsóknin er tvískipt. Annars vegar beinist hún að samanburði á kenningum áhrifamikilla höfunda á sviði hagsögu, tæknisögu og félagsfræði tækninnar. Hins vegar er kenningunum beitt til að bregða ljósi á umskipti í sjávarútvegi síðustu 15-20 ár. Sænski hagsagnfræðingurinn Erik Dahmén, hefur sett fram hugmyndir um umsköpun atvinnuvega, sem tekur á sig form í þróunarsamfellum (e. development blocks). Bandaríski tæknisagnfræðingurinn Thomas P. Hughes hefur hins vegar fjallað um tæknikerfi (e. technological systems), eðli þeirra og þróun.

Raunrannsóknin er tilviksrannsókn, þar sem notast er við blandaða aðferðarfræði; einkum er stuðst við greiningu ritaðra heimilda og gagna, en einnig voru munnlegar upplýsingar fengnar hjá ýmsum hagsmunaaðilum í greininni.

Meginniðurstöður eru þær, að hin þverfaglega nálgun sem lagt var upp með hefur veitt heildstæða mynd af þróun frystivæðingar; að greining samkvæmt Hughes og Dahmén gefur misjafna mynd af togstreitunni milli vinnsluaðferða; að rætur umskipta í vinnslu og frystingu bolfisks má rekja til breytinga í stofnanaumhverfi, nýrrar tækni og breyttra neysluvenja á mörkuðum í Evrópu.

Harpa Þuríður Böðvarsdóttir

Undirbúningur og þjálfun starfsmanna fyrir störf á alþjóðamörkuðum

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2004**

Megin viðfangsefni ritgerðarinnar er undirbúningur og þjálfun starfsmanna fyrir störf þeirra í alþjóðlegu umhverfi. Markmið með skrifum hennar er tvíþætt þar sem í fyrsta lagi er ætlunin að afla þekkingar og skilnings á sviði stjórnunarfræðanna sem snýr að undirbúningi og þjálfun starfsmanna fyrir störf í alþjóðaumhverfi. Í öðru lagi er markmið ritgerðarinnar að skoða hvernig tiltekin fyrirtæki sem hafa höfuðstöðvar sínar á Íslandi og skilgreina sig sem alþjóðleg og/eða hafa mikil erlend samskipti haga undirbúningi og þjálfun starfsmanna sem starfa í alþjóðlegu umhverfi. Í því sambandi er helst horft til fyrirtækja sem starfa í þjónustu- og þekkingariðnaði.

Að stærstum hluta er ritgerðin skipt í tvennt, eða í fræðilegan- og raunhluta en einnig er fjallað um alþjóðvæðingu og þróun íslenskrar útrásar á síðustu áratugum. Fræðihlutinn fjallar m.a. um samkeppnisfærni fyrirtæka á alþjóðamörkuðum og er sérstaklega fjallað um mikilvægi skýrrar stefnu og mannauðs. Eftir slíka umræðu er kastljósinu beint að stefnumiðaðri mannauðsstjórnun þar sem megin áhersla í umræðunni er lögð á þjálfun og starfsþróun starfsmanna. Í framhaldinu er hugtakið þvermenningarleg færni skýrt og fjallað er um mikilvægi slíkrar færni fyrir fyrirtæki og starfsfólk sem starfar í alþjóðlegu umhverfi. Næst er rætt um fyrirtækjamenningu, myndun og þróun hennar sem og mikilvægi hnattrænar menningar og hugarfars fyrir fyrirtæki sem starfa á alþjóðamörkuðum. Í lok fræðihluta er fjallað um almennan undirbúning og þjálfun sem lítur að starfsmönnum sem fara til útlanda að starfa.

Raunhluti ritgerðarinnar gerir grein fyrir niðurstöðum tilviksrannsóknar sem unnin var í tengslum við átta fyrirtæki sem hafa höfuðstöðvar á Íslandi en skilgreina sig sem alþjóðleg fyrirtæki og/eða eiga í miklum erlendum samskiptum. Markmið tilviksrannsóknar er að skoða hvort og þá hvernig viðkomandi fyrirtæki haga undirbúningi og þjálfun starfsmanna sem starfa í alþjóðlegu umhverfi. Að lokum er rannsóknarspurningum verkefnisins svarað en einnig eru settar fram tillögur að frekari rannsóknum sem tengjast viðfangsefni ritgerðarinnar Að lokum eru settar fram ábendingar höfundar um fyrstu skref sem fyrirtæki geta tekið ef

hefja á markvissan undirbúning og þjálfun starfsmanna fyrir störf þeirra á alþjóðlegum vettvangi

Helga Hrefna Bjarnadóttir

Framleiðslukerfi LSH: Samband vinnuálagseininga í hjúkrun og DRG flokka á geðsviði

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Október 2003**

Framleiðslumælikerfið DRG (Diagnosis Related Groups), hefur verið í þróun á Landspítala-háskólasjúkrahúsi (LSH) undanfarin 3 ár. Um er að ræða sjúkdómamiðað flokkunarkerfi, sem flokkar alla sjúklingatengda þjónustu í klínískt og kostnaðarlega einsleita flokka. Flokkar kerfisins eru verðlagðir út frá hlutfallslegri vigt flokka og árlegu einingarverði. Flokkunarkerfið hefur hlotið mikla útbreiðslu og er í notkun í allflestum vestrænum ríkjum. DRG kerfið er talið henta í allri almennri bráðaþjónustu en notkun þess hefur ekki verið ásættanleg t.d. á geðsviði. Gagnrýnt hefur verið, að greiðsluflokka DRG kerfisins eða sjúkdómaflokkana, skorti einsleitni (homogeneity) í tengslum við kostnað, lengd legu og alvarleika veikinda. Í geðþjónustu hafa DRG flokkarnir ekki náð að endurspegla raunverulegan meðferðarkostnað eða auðlindanotkun og breytileiki einstakra lega innan DRG flokka hefur verið of mikill til að réttlæta notkun þess.

Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna hversu mikinn breytileika er að sjá í vinnuálagseiningum, mælikvarða á umfang hjúkrunar, einstakra lega innan geðrænna DRG flokka og að athuga hvort unnt sé að auka einsleitni einhverra eða allra geðrænna DRG flokka með því að mynda undirflokka byggða á vinnuálagseiningum í hjúkrun.

Gerð var lýsandi greining (experimental descriptive analysis) á 108 sjúkralegum af geðsviði LSH á tímabilinu júní-ágúst 2003 sem höfðu fengið DRG flokkun. Niðurstöðurnar sýndu að breytileiki vinnuálagseininga innan DRG flokka var alls staðar mikill, sem bendir á litla einsleitni flokkanna með tilliti til legutíma og kostnaðar. Greinilegir klasar mynduðust þegar vinnuálagseiningar voru tengdar aldri sjúklinga. Fylgni milli aldurs og vinnuálagseininga var mikil í flestum DRG flokkum og voru vinnuálagseiningar marktækt fleiri í aldurshópi 60 ára og eldri. Þetta er vísbending um að því eldri sem sjúklingar með geðræna sjúkdóma eru því mun meiri þörf er fyrir hjúkrun. Fylgni var einnig á milli vinnuálagseininga og fjölda sjúkdómsgreininga sem gefur vísbendingu um að sjúklingar sem metnir eru “læknisfræðilega” þungir, þ.e. hafa fleiri íþyngjandi sjúkdóma, hafa einnig þörf fyrir mikla hjúkrun. Fyrri rannsóknir á þessu sviði hafa ekki náð að sýna slíka fylgni.

Styrkleikar og takmarkanir rannsóknarinnar voru settar fram svo og tillögur til úrbóta fyrir verkefnastjórn um “Breytta fjármögnun” á Landspítala-háskólasjúkrahúsi. Einnig voru settar fram tillögur til frekari rannsókna á þessu sviði.

Helga Harðardóttir

Hröð ákvarðanataka í íslenskum útrásarfyrirtækum

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Október 2007**

Markmið ritgerðarinnar er að meta ákvarðanatökuferli í íslenskum útrásarfyrirtækjum. Tilgangurinn er að kanna hvað einkennir ákvarðanatökur, meta hraða ferilsins og hanna aðferð sem metur slíkt.

Rannsóknin var gerð á meðal stjórnenda í tveimur íslenskum fyrirtækjum og byggði bæði á eigindlegri og megindlegri rannsóknaraðferð. Tekin voru opin viðtöl við fimm einstaklinga, send var spurningakönnun á stjórnendur fyrirtækjanna og fyrirliggjandi gögn voru greind. Viðmælendurnir voru spurðir um ákvarðanatökuferli í sínu starfsumhverfi, en þeirra svör voru síðan notuð til þess að móta betri skilning á viðfangsefninu. Í framhaldi af því var mælitækið hannað og tilgátur prófaðar til að hægt væri að setja niðurstöðurnar í samhengi við þessi tvö fyrirtæki.

Í ritgerðinni er fjallað nokkuð ítarlega um valda þætti sem taldir eru hafa áhrif á ákvarðanatökuferli í fyrirtækjum en auk þess er íslenskt viðskiptalíf skoðað í samhengi við rannsóknarefnið.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að hraði ákvarðanatökuferlis skiptir útrásarfyrirtæki máli og í sumum tilfellum getur hraðinn leitt til samkeppnisforskots. Þættir eins lagskipting skipulagsheildarinnar, eigendaform sem og menningarmunur hafa áhrif á ferlið og er sumt vel gert en í öðrum atriðum má gera betur. Spurningalisti Denison og félaga (2003) reyndist gagnlegur til að meta hraða ákvarðana, frumkvöðlahneigð og veiðimannamenningu í fyrirtækjunum, en veiðimannamenning reyndist meira áberandi hjá stjórnendum sem voru í útrás. Þar sem rannsóknarefnið hefur lítið verið skoðað hér á Íslandi væri áhugavert í framhaldi af þessari rannsókn að skoða hvort um bein tengsl sé að ræða milli ákvarðanatökustíls stjórnenda og velgengni íslenskra fyrirtækja á erlendri grund.

Helga Jóhanna Oddsdóttir

Mat á framkvæmd markáætlunar í upplýsingatækni og umhverfismálum

Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson **Október 2005**

Ritgerðin sem hér fer á eftir er 15 eininga lokaritgerð í meistaranámi við Viðskipta-og hagfræðideild Háskóla Íslands og fjallar um mat á framkvæmd markáætlunar í upplýsingatækni og umhverfismálum sem framkvæmd var á árunum 1999-2004.

Ritgerðin hefst á fræðilegri umfjöllun um nýsköpun og aðgerðir henni til stuðnings. Þar á eftir eru settar fram niðurstöður rannsóknar á framkvæmd markáætlunar í formi skýrslu sem höfundur vann að sem starfsmaður matsnefndar. Nefndin var skipuð af menntamálaráðuneyti og hafði það verkefni að meta áhrif og árangur markáætlunarinnar. Rannsóknarvinnan hófst í maí byrjun 2005 og lauk þann 13. september sama ár. Niðurstöður rannsóknarinnar eru settar fram í formi mats sem byggt er á þremur þáttum: Viðhorfskönnun sem framkvæmd var að beiðni nefndarinnar af félagsvísindastofnun Háskóla Íslands; viðtölum við aðila sem komu með einum eða öðrum hætti að markáætluninni; og gögnum sem fylgdu umsóknum og samningum um styrki í markáætlun og eru vistuð hjá Rannís.

Helstu niðurstöður eru þær að markáætlun hafi komið ágætlega til móts við þarfir rannsóknasamfélagsins á þeim tíma sem hún var framkvæmd. Þó er ekki að merkja bein efnahagsleg áhrif hennar þegar rannsóknin er gerð og ljóst að skilgreina mætti betur þau markmið og mælikvarða sem liggja að baki opinberrar fjármögnunar í formi sértækra áætlana líkt og markáætlunarinnar. Umfang markáætlunarinnar var að mati höfundar mjög lítið miðað við háleit markmið, en til úthlutunar voru 580 milljónir á fjórum árum sem er innan við 1% af framlögum til rannsókna og þróunar í landinu á þeim tíma. Þrátt fyrir þessa annmarka kom fram mikil ánægja verkefnastjóra í viðhorfskönnun og viðtölum með markáætlunina og voru flestir þeirrar skoðunar að vel hafi tekist til við framkvæmd hennar þó skoðanir á hagnýtum ávinningi væru óljósar og margir töldu efnahags- eða samfélagslegan ávinning ekki eiga við um sitt verkefni.

Helga Björg Ragnarsdóttir

Economic and Technological Competence within the Icelandic Music

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2003**

The paper integrates theoretical and empirical analyses. The theoretical part introduces Bo Carlson's technological systems theory, Gunnar Ellison's Competence bloc theory and Dahmén's developmental block theory as analytical tools to identify the technological and economic competence of the Icelandic music industry. The empirical analysis is a case study based on two sources of evidence documentation and interviews with industry representatives.

The purpose of the study is to investigate and understand the dynamic micro processes underlying the aggregate development of the Icelandic music industry. To be more specific, to understand and determine the technological and economic competence within the industry to react and respond to the technological changes in the music industry world wide. The point of departure in this paper is that the development in digital technology that has had, and will continue to have, a significant impact on the music industry worldwide as well as in Iceland, is transforming the conventional business model within the industry. The uncertainty this entails requires actors within the industry to be able to access and interpret information being generated by the ongoing economic process, and determine to what extent this information can be used to predict for the future.

The key findings of the study are that the technological and economic competence within the Icelandic music industry needs to improve, for the industry to be able to reshape its way of production and diffusion. It seems that lack of competence in accessing capital or other support, as well as lack of supportive institutions, explains why actors within the industry have not reached a higher level of professionalism.

The music industry is approached from a systems perspective. Therefore it is important to acknowledge that, in order for the industry to improve its performance, industry as well as governmental institutions and organizations have to join forces and change. It is of little use for industry people to increase their knowledge and skills in accessing capital and moving products into foreign markets, if there are no financial resources to support this.

Helgi Einar Baldursson

Viðskipti með þekkingu á Internetinu

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Febrúar 2002**

Rafræn viðskipti hafa töluvert verið til umfjöllunar undanfarin ár og hefur hún einkum beinst að öryggismálum og lagalegum atriðum. Minna hefur verið fjallað um tengingu þeirra við miðlun þekkingar sem vöru.

Markmiðið með ritgerðinni er að leita svara við áleitnum spurningum í tengslum við viðskipti og miðlun þekkingar þar sem Internetið er notað sem flutningsmiðill. Í ritgerðinni er viðfangsefnið afmarkað við viðskipti með óefnislega vöru eins og þekkingu eða „know-how“. Yfirrannsóknarspurning ritgerðarinnar er: Hvernig er unnt að stunda viðskipti með þekkingu yfir Internetið? Spurningin er almenn en til þess að svara henni er nauðsynlegt að rannsaka þá þætti sem spurningin byggist á útfrá nokkrum undirspurningum sem unnið er með hliðsjón af. Þættir eins og Internetið, hugtök sem tengjast þekkingu sem vöru og loks viðskiptaþáttinn. Til þess að nálgast svarið er efnistökunum beint sérstaklega að tilteknum fræðilíkönum á sviði miðlunar, stefnumótunar í upplýsingatækni og þekkingarstjórnun. Viðskiptaþátturinn er rannsakaður annars vegar út frá líkönum af vinnuferlum sem tengjast pöntun, greiðslu og verklagi sem tengist afhendingu vörunnar svo og lagalegum atriðum sem skipa einnig stóran sess í þessu sambandi.

Rannsóknarhluti ritgerðarinnar er framhald á fyrri rannsóknum höfundar á framsetningu og vistun þekkingar. Rannsóknarhlutanum er skipt í tvennt. Annars vegar að skoða og prófa tæknileg atriði í fjar- og tæknistuddri kennslu með því að setja upp tilraunasvæði á vefþjóni. Hins vegar að gera könnun á uppbyggingu heimasíðna sem notaðar eru í fjar- og tæknistuddri kennslu. Út frá fræðilega hluta ritgerðarinnar er gerð úttekt á uppbyggingu nokkrum fjölda heimasíðna og mat lagt á gerð þeirra. Umfjöllun um markaðsleg atriði afmarkast við netsamfélög og vörumerki ásamt því að fjalla um viðskiptatryggð í viðskiptum á Interneti. Í lok ritgerðarinnar setur höfundur fram tillögu að viðskiptalíkani sem varpar ljósi á aðferð sem nota má til að stunda viðskipti með þekkingu á Internetinu.

Helgi Jóhannesson

Þjónustustjórnun. Tryggðarkerfi og hollusta viðskiptavina

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2005**

Áreiti fyrirtækja er að aukast og fjöldi skilaboða sem viðskiptavinir fá eykst á hverju ári. Fyrirtæki þurfa að beita öðrum aðferðum við að ná og halda athygli viðskiptavinarins. Mikilvægi þess eykst í ljósi þess að auðvelt er að herma eftir vörum annarra fyrirtækja og þjónusta verður á endanum sá þáttur sem fyrirtæki munu hafa til að aðgreina sig hvert frá öðru. Tryggðarkerfi er ein leið sem fyrirtæki hafa til að auka á tryggð viðskiptavina og auðvelda þeim að ná sambandi við bestu viðskiptavini sína.

Í þessu verki verður horft á hvað einkennir tryggðarkerfi og hvernig uppbygging þeirra er. Sérstakri athygli verður beint að hollustu viðskiptavinar og hvernig hann upplifir fyrirtækin í gegnum tryggðarkerfi. Í framhaldi af því verða íslensk tryggðarkerfi skoðuð og horft til þess hver reynsla íslenskra fyrirtækja er af rekstri tryggðarkerfa. Í fræðilega hlutanum verður farið yfir þau fræði sem liggja til grundvallar þessu verki. Horft verður til þess hvað ýmsir fræðimenn hafa sagt um tryggðarkerfi og þau lykilhugtök sem unnið er með í þessu verki. Í rannsóknarhlutanum var rætt við níu fyrirtæki um reynslu þeirra af uppbyggingu og rekstri tryggðarkerfa. Viðtölin voru framkvæmd með aðferðum eigindlegra rannsókna þar sem sú aðferð gefur betri raun við úrvinnslu gagna þegar um lítið úrtak er að ræða. Í viðtölunum var stuðst við spurningalista sem unninn var upp úr þeim fræðum sem liggja til grundvallar þessu verki. Gengið var út frá rannsóknarspurningunni; geta tryggðarkerfi aukið á hollustu viðskiptavina?

Niðurstöður úr rannsókninni sýna að íslensk fyrirtæki eru ánægð með tryggðarkerfi en uppbygging þeirra er ólík sem stafar af ólíku viðskiptaumhverfi hvers fyrirtækis fyrir sig. Einnig kom fram mikilvægi þess að tryggðarkerfi hafi tengsl við greiðslukort eða -þjónustu. Lokaverkefni þetta er innlegg inn á fræðasvið þjónustustjórnunar og stjórnunar viðskiptatengsla með sérstakri áherslu á tryggðarkerfi. Niðurstöður rannsóknar og umfjöllunarefni verksins eiga erindi til íslenskra markaðsmanna í ljósi þess að ekki hefur verið almennt fjallað um íslensk tryggðarkerfi né reynslu íslenskra fyrirtækja af rekstri þeirra. Niðurstöðurnar eru einnig áhugaverðar fyrir þau fyrirtæki sem eru í þeim ferli að setja upp tryggðarkerfi.

Hrefna Sigríður Briem

Samhæft árangursmat og árangurstenging launa: Hvernig má byggja árangurstengd laun á samhæfðu árangursmati hjá Reykjavíkurborg?

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Febrúar 2004**

Markmið þessarar ritgerðar er að greina og meta leiðir til að koma á árangurstengdum launum hjá Reykjavíkurborg sem byggð eru á samhæfðu árangursmati. Ritgerðin er í þrem hlutum. Í fyrsta hluta er fræðileg umfjöllun, þar sem fjallað er almennt um aðferðafræði samhæfðs árangursmats og árangurstengd laun. Einnig er fjallað um hvernig megi almennt byggja árangurstengd laun á samhæfðu árangursmati.

Annar hluti fjallar um almennar forsendur og aðstæður hjá Reykjavíkurborg. Meðal annars er fjallað um skipulag, stjórnunarhætti, áætlanagerð, stöðu og innleiðingu á samhæfðu árangursmati. Fjallað er um endurskoðun á starfsmannastefnu og nýjar launakerfisbreytingar sem taka til um 70% starfsmanna Reykjavíkurborgar. Einnig er ítarlega fjallað um tilraunaverkefni sem Orkuveita Reykjavíkur framkvæmdi við að árangurstengja laun starfsmanna sinna.

Þriðji hluti er umræðuhluti þar sem lagðar eru fram tillögur að árangurstengingu launa sem byggð eru á samhæfðu árangursmati hjá Reykjavíkurborg og sett fram tvö dæmi um það. Einnig eru lagðar fram tillögur er varðar raundæmi um árangurstengingu launa hjá Orkuveitu Reykjavíkur. Á þennan hátt er leitast við að svara rannsóknarspurningu ritgerðarinnar sem er: Hvernig má byggja árangurstengd laun á samhæfðu árangursmati hjá Reykjavíkurborg? Rannsóknarverkefnið er unnið út frá eigindlegri aðferðafræði. Notast er við margþætta tilviksathugun, opin viðtöl og önnur gögn.

Afar mismunandi er hvaða leiðir eru farnar við að innleiða árangurstengd laun með aðferðafræði samhæfðs árangursmats. Mikilvægt er að hanna og þróa slíka lausn vel. Að byggja árangurstengd laun á samhæfðu árangursmati gefur skipulagsheildum tækifæri til að meta árangur starfsmanna sinna út frá fleiri sjónarhornum en áður. Reykjavíkurborg getur farið margar leiðir við að innleiða slíka lausn en nú þegar er búið að skapa góðan grundvöll sem styður vel við framkvæmdina.

Hrönn Ingólfsdóttir

Rafræn viðskipti hjá Hafnarfirði

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Október 2006**

Meginviðfangsefni þessarar rannsóknar var að meta hvort rafræna markaðstorgið RM færði Hafnarfirði aukna hagræðingu í rekstri.

Markmið hennar var meðal annars að athuga hvort að með innleiðingu á rafræna markaðstorginu RM myndi færa Hafnarfirði rekstarsparnað. Markmiðin földu meðal annars í sér að kanna hvort þeir þættir sem RM bjóða upp á voru nytsamlegir og hvort þeir hentuðu stofnunum Hafnarfjarðarbæjar.

Í rannsókninni var stuðst við eigindlegar rannsóknaraðferðir þar sem raundæmið voru fjórir leikskólar í Hafnarfirði.

Megindleg rannsókn var gerð eftir innleiðslu og borin saman við reynslu þeirra og athugað hvort að samhljómur var á milli rannsóknaraðferða.

Gögnum var safnað með lestri og greiningu fyrirliggjandi gagna (e. document analysis), þar sem fjallað var um málefni tengd viðfangsefninu og viðtölum við 13 starfsmenn leikskólanna fjögurra ásamt viðtölum við 7 seljendur frá sitt hvoru fyrirtækinu. Einnig voru gerð viðtöl við forstöðumann viðskipta og þróunarsvið Ríkiskaupa ásamt viðtöl við innkaupastjóra Hafnarfjarðar (e. in-depth interviews).

Niðurstöður bentu til þess að rafræna markaðstorgið RM hentaði ekki að svo stöddu vegna margra ástæðna. Þær helstu voru að á meðan þeir bjóða ekki upp á nýlega uppfærð vöruverð var ekki hægt að nýta verðsamanburð ásamt skýrslum. Einnig kom fram hjá innkaupamönnunum að seljendur fyrir þeirra starfssvið væru ekki nægilega margir á RM til þess að það borgaði sig að innleiða kerfið að svo stöddu. En viðskiptahugmyndin á bak við RM var í hávegum höfð og voru flestir á því að þessi aðferð við innkaup væru örugglega sú leið sem yrði fyrir valinu í náinni framtíð.

Inga Guðrún Birgisdóttir

Samþætting mannauðsstefnu og viðskiptastefnu: Árangursmælikvarðar sem stjórntæki

Leiðbeinendur: Snjólfur Ólafsson og Gyldi Dalmann Aðalsteinsson

Febrúar 2006

Markmið þessarar rannsóknar er tvíþætt. Annars vegar að kanna hvernig hægt sé að meta árangur af stjórnun mannauðs með mælikvörðum. Hins vegar að samþætta mannauðsstefnu og viðskiptastefnu Actavis Group með safni mælikvarða.

Í ljós kemur að fyrirtæki fara ýmsar leiðir til að meta árangur af mannauðsstjórnun. Sum nýta sér stefnumiðað árangursmat og þróa sína eigin mælikvarða út frá markmiðum í stefnukorti. Önnur þróa sitt eigið mælikerfi á öðrum forsendum. Einnig eru fyrirtæki þátttakendur í samanburðarrannsóknum ráðgjafafyrirtækja þar sem þau draga fram sömu mælikvarða og aðrir þátttakendur og bera sig saman við þá. Vísbendingar eru um að fyrirtæki sem nýta sér mælikvarða við stjórnun mannauðs fylgist með starfsánægju, starfsmannaveltu, fjarvistum, og ýmsum tæknilegum og fjárhagslegum mælikvörðum er varða ráðningar ásamt fræðslu og þjálfun. Lítið er um að verið sé að meta frammistöðu markvist eða arðsemi verkefna. Í einstaka tilfellum fylgjast mannauðsdeildir með eigin frammistöðu. Svo virðist sem algengustu mælikvarðarnir séu: viðhorfskönnun á 18-36 mánaða fresti, heildarstarfsmanna-velta, fjöldi fjarvista, ráðningakostnaður og fræðslukostnaður. Einnig er stundum verið að meta stjórnendur en slíkt mat er þó aðeins kynnt viðkomandi stjórnanda og hefur þann tilgang að þróa hann til betri vegar ef á þarf að halda. Í fyrirtækjum með starfsemi í mörgum löndum er kallað eftir nokkrum megin mælikvörðum sem síðan eru bornir saman milli eininga.

Við að samtvinna mælikvarða er varða mannauð og rekstrarleg markmið fyrirtækis þarf að eiga sér stað einföld hríslun frá toppi og niður þar sem notast er við mælikvarða sem verkfæri. Að mæla virði þess, sem mannauðssvið gerir í sama skilningi og önnur svið fyrirtækisins, samanstendur af tveimur skrefum. Í fyrsta lagi er nauðsynlegt að gera óáþreifanlega þætti áþreifanlega með því að setja á þá mælivarða sem þjóna þeim tilgangi að skapa sameiginlegan skilning á markmiði og ávinning. Í öðru lagi þarf að tala sama tungumál og önnur svið fyrirtækisins og gefa upplýsingar um frammistöðu með því að tengja hana við fjárhagslegt virði. Verkfærið til þess að gera það er að flokka mælikvarðana eftir ástandi, frammistöðu og auknu virði. Rannsakandi fer ótroðnar slóðir þegar hann leggur til að samnýta hugmyndir um stefnumiðað árangursmat við hugmynd Kearns um flokkun mælikvarða.

Inga Hanna Guðmundsdóttir

Vongóðir millistjórnendur og samræming vinnu og einkalífs

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Október 2005**

Einstaklingar hafa mismikla getu til að takast á við álagsþætti í lífi sínu. Miklar kröfur eru gerðar til millistjórnenda í fyrirtækjum og þeir eru oft undir miklu vinnuálagi. Dæmigerðir stjórnendur vinna langan vinnudag og taka vinnu með sér heim. Hætt er við að einhver hluti álagsins hafi áhrif á áeinkalíf þeirra auk þess sem álag í einkalífi getur haft áhrif á árangur þeirra í starfi.

Geta stjórnenda til að auka von hjá undirmönnum sínum hefur alltaf skipt sköpum þar sem þeir hafa mikil áhrif á hvernig undirmönnum þeirra vegnar. Fölskvalausir stjórnendur (e. authentic leaders) ganga á undan með góðu fordæmi sem grundvallast á sjálfsþekkingu. Geti þeir ýtt undir von undirmanna sinna aukast líkur á að markmiðum hvers og eins, og þar með fyrirtækisins í heild, verði náð. Vongóður einstaklingur setur sér markmið, hefur metnað til að ná þeim og sér fyrir mögulegar hindranir sem verða á veginum.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru að vongóðum millistjórnendum gengur betur að samræma starf sitt og einkalíf en þeim sem ekki eru eins vongóðir. Viljastyrkur, annar undirþáttur vonar mældur sérstaklega, hafði fylgni við samræmingu vinnu og einkalífs. Útsjónarsemi, hinn undirþáttur vonar mældur sérstaklega, hafði fylgni við ótímatengda von millistjórnenda en ekki tímatengda.

Inga Jóna Jónsdóttir

Ný viðmið í starfsmannastjórnun. Mannauðsstjórnun

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2000**

Íslenskt atvinnulíf, þar með talinn opinber rekstur, stendur frammi fyrir ört vaxandi alþjóðlegri samkeppni, síbreytilegri tækni og auknum kröfum viðskiptavina, starfsfólks og stjórnenda. Til þess að mæta þessu kvika og kröfuharða umhverfi þarf stöðugt að leita nýrra leiða í stjórnun og stefnumótun og endurskoða eldri stefnu og starfshætti. Starfsfólkið eða mannauðurinn er oft nefndur sem lykillinn að nauðsynlegri aðlögunarhæfni, vexti og samkeppnisyfirburðum. Ný viðmið í starfsmannastjórnun – mannauðsstjórnun – eru til lengri tíma litið talin forsenda fyrir árangri og því að lifa af í hörðum heimi samkeppni og breytinga. Ávinningur mannauðsstjórnunar er ekki bara fyrirtækisins og eigenda þess heldur einnig og ekki síður starfsfólksins og viðskiptavinanna.

Tilgangur þessarar ritgerðar er að safna forþekkingu úr rannsóknum fræðimanna um kenningar í stjórnun starfsmannamála. Leitað er svars við spurningunni: Hvað er mannauðsstjórnun? og samanburður gerður við eldri stjórnunaraðferð – hefðbundið starfsmannahald. Fræðilegi hluti ritgerðarinnar er síðan leiðandi fyrir tilviksrannsókn á Landspítalanum – Rsp. Gerð er greining á starfsmannamálum spítalans út frá ýmsum gögnum, einkum með formlegum, skipulögðum viðtölum við sex faglega stjórnendur en einnig fjölda óformlegra viðtala við yfirstjórnendur og faglega stjórnendur.

Niðurstaða eða ályktun þessarar rannsóknarritgerðar er um starfsmannastefnu Landspítalans í framtíðinni. Þar er ályktað að miða þurfi að því að skapa spítalanum ímynd sem góður og eftirsóttur vinnustaður. Lagt er til að meginmarkmið í starfsmannamálum verði stefnumótandi samþætting, starfsánægja og tryggð starfsfólksins og gæði. Þannig er áherslan lögð á starfsfólkið sem auðlind og á markvissa starfsmannastjórnun.

Að lokum er sú skoðun sett fram að skilningur og framkvæmd nýrra viðmiða í starfsmannastjórnun – mannauðsstjórnun – sé í ákveðinni þróun. Upphaflega hafi aðeins verið um orðsnilld að ræða, þ.e. breytingu í orði, en nú megi víða sjá raunverulegar breytingar á gildismati, hugsunarhætti, aðferðum og stjórnunarstíl og þar með breytta fyrirtækjamenningu.

Ingibjörg Daðadóttir

Líðan starfsmanna á vinnustað. Mikilvægi starfsánægju starfsmanna í þjónustufyrirtækjum

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Október 2005**

Tilgangur þessarar rannsóknar var að kanna líðan starfsmanna á vinnustað með áherslu á mikilvægi starfsánægju starfsmanna í þjónustufyrirtækjum. Rannsóknin byggir á fræðilegum grunni þar sem lögð var áhersla á starfsmanninn sem einstakling og þá þætti sem geta haft áhrif á líðan hans. Markmið hennar var að kanna hvernig líðan starfsmanna getur verið undirliggjandi grundvallarþáttur í starfsemi fyrirtækja. Í því samhengi var fjallað um líðan starfsmanna út frá vellíðan og vanlíðan. Jafnframt var fjallað um skyldur og ábyrgð stjórnenda í þeim efnum.

Í rannsóknarhluta verkefnisins var líðan starfsmanna íslensk þjónustufyrirtækis könnuð. Rannsóknin var bæði eigindleg og megindleg, en tilgangur hennar var að kanna hvort starfsmenn væru undir álagi og hvaða áhrif álag hefði á líðan þeirra, frammistöðu og gæði veittrar þjónustu.

Niðurstaðan var sú að nær allir starfsmenn höfðu á þeim tíma er rannsóknin var gerð fundið fyrir álagi í starfi sem hafði ýmis áhrif á andlega og líkamlega líðan þeirra. Þrátt fyrir mikið álag ríkti almenn starfsánægja á vinnustaðnum og starfsmenn lögðu áherslu á að veita góða þjónustu. Bentu niðurstöður til að einstaklingsbundnir og félagslegir þættir ásamt vinnuumhverfi sem veitir starfsmönnum stuðning í starfi hafi mikil áhrif á líðan þeirra, hvernig þeir túlka áreiti og hvernig þeir bregðast við álagi.

Ingibjörg Einarsdóttir

Hvaða aðferðir nota stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja til að ná árangri í mannauðsstjórnun?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Febrúar 2006**

Í verkefninu er leitað svara við því hvaða aðferðir stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja nota til þess að ná árangri í mannauðsstjórnun. Tilgangurinn er að varpa ljósi á hvaða „bestu aðferðir" er hægt að nota til þess að fá gæði starfsumhverfis sem mestan.

Rannsóknin var gerð á meðal sjö stórra fyrirtækja sem öll ástunda góð vinnubrögð í mannauðsstjórnun. Tekin voru opin viðtöl við starfsmannastjóranna og þeir spurðir hvað einkenni þeirra vinnustað, hvert væri hlutverk þeirra í fyrirtækinu, hvað stjórnendur gera til þess að bæta starfsanda og hvaða aðferðir fyrirtækið notar til þess að ná árangri í mannauðsstjórnun. Í ritgerðinni er að finna skilgreiningar og umfjöllun um þróun mannauðsstjórnunar, gæði starfsumhverfis, starfsánægju, fyrirmyndarvinnustað og ellefu aðrar aðferðir í mannauðsstjórnun. Auk þess er fjallað um nokkrar kannanir í mannauðsstjórnun.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að viðhorf æðstu stjórnenda til starfsmannamála skiptir miklu máli til þess að ná árangri. Starfsmannastjóri var í flestum tilvikum í framkvæmdastjórn fyrirtækisins. Flest fyrirtækin gera vinnustaðagreiningar, hafa gildi, starfsmannastefnu, starfsmannasamtöl, bjóða sanngjörn laun, bjóða ekki sérstök hlunnindi, leggja áherslu á létt andrúmsloft og bjóða starfsmönnum upp á sveigjanleika í starfi. Fyrirtækin vilja að starfsmenn sýni frumkvæði, séu sveigjanlegir og hafa jákvæð viðhorf Ekki gerðu mörg fyrirtæki frammistöðumat eða mannauðsmælingar.

Ingólfur Sveinsson

Stjórnun og forysta hjá skipulagsheildum sem ekki hafa hagnað að meginmarkmiði og starfa á mörkum einkageirans, opinbera geirans og þriðja geirans

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir Október 2004

Í verkefni þessu er til skoðunar hlutverk æðsta stjórnanda hjá íslenskum skipulagsheildum sem ekki hafa hagnað að meginmarkmiði (c. Non Profít Organization) og starfa á mörkum einkageirans, opinbera geirans og þriðja geirans. Hér eftir nefndar NPO skipulagsheildir. Stjórnunar- og forystustíll þriggja stjórnenda slíkra skipulagsheilda var skoðaður sérstaklega með tilliti til meginrannsóknarspurningar verkefnisins, sem er: *Hvers konar stjórnunar- og/eða forystustíll er líklegur til að skila bættum virðisauka við stjórnun NPO skipulagsheilda sem starfa á mörkum einkageirans, opinbera geirans og þriðja geirans?* Stjórnendurnir þrír eru Jón Ásbergsson framkvæmdastjóri Útflutningsráðs íslands, Kristján Ragnarsson fyrrv. framkvæmdastjóri Landssambands Íslenskra útvegsmanna (LÍÚ) og Árni Magnússon fyrrv. framkvæmdastjóri Framsóknarflokksins.

Í kafla tvö er fjallað um aðferðafræðina sem notuð var við vinnslu verkefnisins. Rannsóknin, sem framkvæmd var, er útskýrð og gerð grein fyrir upplýsingaöflun. Í kafla þrjú eru NPO skipulagsheildir skoðaðar út frá spurningum um hlutverk þeirra, tilgang, gagnsemi og umhverfi auk þess sem tekin eru dæmi af innlendri og erlendri þróun. Í köflum fjögur og fimm er áhersla lögð á að skoða NPO skipulagsheildir út frá hinum fræðilega grunni stjórnunar og forystu. Skoðað er hvaða leiðir eru líklegastar til aukins virðisauka og tekin dæmi af Útflutningsráði, LIÚ og Framsóknarflokki. Kafli sex byggir á eigindlegri rannsókn þ.e. viðtölum við stjórnendurna þrjá og raundæmi.

Rannsóknarspurningum verkefnisins er svarað lið fyrir lið í sjöunda kafla. Í lokakaflanum er gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarspurninganna, framlagi rannsóknarinnar og þar eru tillögur að frekari rannsóknum. Helstu niðurstöður voru eftirfarandi:

1. Stjórnun í anda kenninga Henry Mintzberg, um stjórnandann sem stjórnar með hægð (e. managing quietly) er líkleg leið til að bæta virðisauka NPO skipulagsheilda.
2. Viðskiptamannahóp NPO skipulagsheilda ber að nálgast á markaðslegum forsendum.
3. Við stjórnun starfsmanna NPO skipulagheilda er mikilvægt að stjórnandinn sé góð fyrirmynd í hvívetna, treysti starfsmönnum og feli þeim ábyrgð.

4. Árangur við öflun sértekna NPO skipulagsheilda byggir á markaðslegri nálgun.

5. Stjórnun og forysta NPO skipulagsheilda byggi á fagmennsku og hæfileikum stjórnandans frekar en hver skipulagsheildin er hverju sinni.

6. Árangursmælingar, verkefnastjórnun, sveigjanleiki, árangurstengd laun, styrkingar og virkjun eldmóðs getur auðveldað stjórnendum NPO skipulagsheilda að bæta virðisauka þeirra.

Jakobína Ingunn Ólafsdóttir

Þekkingarverðmæti. Mat og mælingar

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Október 2003**

Þróun mats á þekkingarverðmætum hófst í upphafi níunda áratugarins en ekki er ljóst hvernig og að hvaða marki það mætir þörfum í viðskiptalífi samtímans. Rannsókninni er ætlað að varpa ljósi á hverjum, hversvegna og hvernig mat á þekkingarverðmætum geti gagnast.

Rannsóknin byggir á viðtölum við átján einstaklinga. Unnið er úr viðtölunum eftir eigindlegri rannsóknarhefð og rannsóknin felld inn í snið raundæmisrannsóknar. Við greiningu og túlkun rannsóknargagna er stuðst við grundaðar kenningar. Í úrvinnslu og greiningu fá hugtök athygli sem síðan mynda grunninn að túlkun. Það efni sem verður til með þessu móti verður efniviður þeirrar sögu sem sögð er í kafla sem sameinar greiningu og umfjöllun. Með þessu móti er afrakstur rannsóknarinnar kynntur lesandanum í heildstæðri mynd. Fræðilegur rammi rannsóknarinnar tekur mið af rannsóknargögnum sem eru margbreytileg.

Rannsóknin beinir athyglinni að og varpar ljósi á hvernig vandamál sem eiga rætur í óræðni þekkingarverðmætanna birtast í samtímanum. Sjónarmið einstaklinga eru mismunandi með tilliti til trú þeirra á gagnsemi mats á þekkingarverðmætum. Þörfin fyrir upplýsingar um ástand þekkingarverðmæta í skipulagsheildum er þó óumdeilanleg að mati viðmælenda. Mælikerfi skipta máli í skipulagsheildum. Þau ferli sem eru í gagnvirkum áhrifatengslum við skilyrði og aðstæður í skipulagsheildinni verða fyrir áhrifum af þeirri merkingu eða túlkun á ferlum og skilyrðum sem mælikerfi skila inn í skipulagsheildina.

Við skoðun koma í ljós mótsagnir sem rekja má til eðli þekkingarverðmæta. Hluti þekkingarverðmæta eru skynjaður sem „einkamál" skipulagsheilda á sama tíma og það þjónar hagsmunum skipulagsheilda að gefa góðar upplýsingar um þau.

Jóhann Pétur Sturluson

Stefnumiðuð breytingastjórnun. Hvernig spegla íslenskir stjórnendur fræðin?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2005**

Viðfangsefni þessarar ritgerðar er stefnumiðuð breytingastjórnun. Í upphafi ritgerðar er litið til nokkurra þátta sem mikilvægir eru sem grunnur að breytingastjórnun. Þar má nefna þætti eins og aðferðafræði og skilgreiningar stefnumótunar, skoðað hverjir eru drifkraftar breytinga í fyrirtækjarekstri og skoðaðar leiðir í stefnumiðun breytinga. Í breytingaferli er mjög mikilvægt að hafa breytingastjórnunina stefnumiðaða. vita nákvæmlega hvert er stefnt og hvaða leiðir eru færar að markmiðinu. Því þurfa stjórnendur að standa klárir á stefnumótunarþættinum áður en hlaupið er í aðgerðir breytingastjórnunar. Einnig er í fyrsta hlutanum skoðað hugtakið breytingastjórnun og farið í hugmyndafræðina að baki 8 þrepa breytingastjórnunar. Skoðaður er munurinn á milli stjórnenda og leiðtoga og að lokum velt upp því sjónarhorni að besta leiðin til að breyta sé með tilstuðlan skilnings og tilfinninga frekar en greiningarvinnu.

Fjallað er um fræðilegan hluta hvers þreps í átta þrepa breytingastjórnun. Þar er byggt á kenningum John P. Kotter og inn í hvert þrepanna er ofið hugmyndum og viðhorfum annarra fræðimanna sem um viðkomandi þrep hafa fjallað. Megin tilgangur þessa hlutar ritgerðarinnar er að varpa fræðilegu ljósi á grunn átta þrepa breytingastjórnunar. Farið er djúpt í þrepin sem eru: skynjuð þörf fyrir breytingar, leiðbeinandi bandalag, framtíðarsýn, miðlun sýnar, valdstyrking á breiðum grunni, myndun skammtímasigra, enn meiri breytingar og nýjar nálganir rótfestar i menningunni.

Rannsóknarspurning ritgerðarinnar er: „Hvernig spegla íslenskir stjórnendur fræðin"? Í rannsóknarhlutanum er skoðað hvernig íslenskir stjórnendur standa að stjórnun breytinga og hvernig sú vinna speglar hinn fræðilega grunn. Þetta er skoðað sérstaklega út frá hverju þrepi átta þrepa breytingastjórnunar með það að markmiði að máta hvernig raunheimurinn er í samanburði við fræðilega heiminn.

Í lokakaflanum er umræða um rannsóknarspurninguna og leitast við að svara henni á grundvelli fyrri umfjöllunar í ritgerðinni.

Jóhannes Ómar Sigurðsson

Stefnumiðað árangursmat hjá sveitarfélögum. Reynslan hjá Reykjavíkurborg og ályktanir

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Febrúar 2005**

Meginmarkmiðið með verkefninu er að draga lærdóm af hvernig staðið hefur verið að innleiðingu á stefnumiðuðu árangursmati hjá Reykjavíkurborg og sveitarfélögum erlendis. Í verkefninu er í stuttu máli reynt að varpa ljósi á hvað stefnumótun og stefnumiðuð stjórnun ganga út á. Nokkuð ítarlegar er farið yfir stefnumiðað árangursmat, markmið þess, uppbyggingu á aðferðarfræðinni og hvernig henni er beitt á annan hátt í opinberum skipulagsheildum en í einkarekstri. Stefnumiðað árangursmat er fyrst og fremst ætlað til að koma stefnu í framkvæmd.

Rannsóknin er sambland af raundæmisrannsókn og eigindlegri rannsókn. Farið var m.a. yfir greinargerðir með frumvörpum að fjárhagsáætlunum Reykjavíkurborgar fyrir árin 2002, 2003 og 2004 og sjónum einkum beint að þremur stofnunum eða sviðum, þ.e. Skipulags- og byggingasviði, Fræðslumiðstöð Reykjavíkur og Leikskólum Reykjavíkur. Til frekari upplýsinga og til að öðlast betri skilning á innleiðingunni voru í framhaldinu tekin viðtöl við þrjá aðila sem tengdust innleiðingunni náið.

Þessi skoðun og viðtöl leiddu í ljós að í byrjun innleiðingar var skilningur á aðferðafræðinni mismunandi eftir stofnunum. Mikil áhersla var lögð á tölvuvæðingu, upplýsingar og skilvirkni en tenging við stefnu var óljós. Kerfið birtist sem eins konar mælingakerfi. Árið 2003 virðist sem stökkbreyting hafi orðið varðandi samræmingu og bar greinargerðin fyrir árið 2004 þess greinileg merki.

Þó að fram komi í markmiðum Reykjavíkurborgar að aðferðafræðin sé verkfæri til að koma stefnu í framkvæmd er tenging milli stefnu borgarinnar og heildarstefnukorts hennar enn ábótavant að mati höfundar því enn vantar t.d. tengingu við stór mál s.s. skipulags- og samgöngumál. Hugbúnaður sem tekinn var í notkun í byrjun innleiðingar hefur ekki skipt sköpum, og jafnvel tafið fyrir, því verkefnum þarf að forgangsraða.

Innleiðing á stefnumiðuðu árangursmati hjá tveimur sveitarfélögum erlendis er skoðuð í þeim tilgangi að athuga hvað hefur tekist vel og hvort mögulegt sé að aðlaga það og yfirfæra á aðstæður hérlendis.

Í framhaldinu eru gerðar tillögur að nýju stefnu- og skorkorti fyrir Reykjavíkurborg og Strætó bs. þar sem reynt er að tengja stefnu borgarinnar betur við stefnukortið. Hér eru ekki gerðar tillögur að fullbúnum kortum því höfundur telur að margir þurfi að leggja þar hönd á plóg og því verður að skoða tillögurnar sem innlegg í vinnu við nýtt stefnukort.

Til að stefnu- og skorkortin nái tilgangi sínum er lagt til að skráður verði ábyrgðaraðili fyrir hverju markmiði, t.d. einn af æðstu stjórnendum á viðkomandi sviði og þannig verði stefnu- og skorkortin sem verkfæri hluti af daglegri stjórnun. Til að fylgja þessu enn betur eftir er lagt til að niðurstöður mælinga verði birtar opinberlega á áberandi hátt m.a. til að skapa eftirfylgni og til að skapa umræður meðal starfsmanna og borgarbúa. Ekkert er því til fyrirstöðu að nýta þessar tillögur strax til að koma fyrirhuguðum áformum og stefnu borgaryfirvalda í framkvæmd með þessari aðferð.

Jón Ágúst Ragnarsson

Stjórnblinda í þekkingarfyrirtækjum

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2007**

Meginmarkmið ritgerðarinnar er að draga fram og fjalla um kenningar og líkön fræðimanna um fyrirtækjastjórnun, sem stjórnendur þekkingarfyrirtækja þurfa að huga að vilji þeir geta mætt kröfu hagsmunaðila fyrirtækisins um aukinn hagnað. Aðallega er hugað að þekkingarfyrirtækjum sem stödd eru á þriðja eða fjórða hluta svokallaðs æviskeiðsferils og hvað þau þurfa að gera til að auka hagnað sinn frá ári til árs. Tilgangurinn er að tengja slíkar kenningar og líkön um stjórnun þekkingarfyrirtækja við niðurstöðu raundæmisrannsóknar einhvers þekkingarfyrirtækis sem ætla má að sé statt á þriðja eða fjórða hluta æviskeiðsferilsins. Fyrir valinu varð Reiknistofa bankanna.

Rannsóknin byggir á greiningu á ýmsum fyrirliggjandi gögnum um fyrirtækið. Þá er stuðst við myndlíkingar sem starfsmenn teiknuðu, niðurstöður hefðbundinnar starfsmannakönnunar sem gerð var í fyrirtækinu og greiningu ársskýrslna nokkurra fjármálafyrirtækja.

Megin niðurstaða fræðilega hluta ritgerðarinnar er sú að vegna skipulags og eðlis þekkingarfyrirtækja sé margt sem bendi til þess að ef vel á að takast til í stjórnun þeirra þurfi stjórnendur að huga að eftirfarandi fimm þáttum í sínum fyrirtækjum: frelsi starfsmanna, samstarfi stjórnenda við starfsmenn; félagsfærni starfsfólks og yfirmanna; umbun fyrir vel unnin störf og sveigjanleika í mótun og framkvæmd stefnu. Niðurstaða spurningakönnunarinnar sýnir að það er ýmislegt sem betur má fara í stjórnun Reiknistofunnar. Myndlíkingarnar sem starfsmenn fyrirtækisins teiknuðu fá upp á yfirborðið ólíka þætti sem þeir telja að einkenni fyrirtækið og erfitt hefði verið að fá fram ella í hefðbundinni spurningakönnunum.

Að lokum er sett fram sú tilgáta að lélegt samband eða upplýsingaflæði á milli stjórnenda og þekkingarstarfsmanna, ásamt lítilli stjórnunarþekkingu stjórnenda, geti leitt til þess að þeir skilji eða skynji ekki raunverulegt ástand í innra og ytra umhverfi síns fyrirtækis án þess að þeir hafi sjálfir nokkra hugmynd um það. Í ritgerðinni er það kallað stjórnblinda hjá fyrirtækjastjórnendum. Afleiðing stjórnblindu í þessum skilningi er sú að þeir geta verið vanhæfir til að stjórna og taka á brotalömum í rekstri sinna eigin fyrirtækja.

Katrín Dögg Hilmarsdóttir

Fyrirtækjamenning sem stjórntæki: Hlutverk gilda í breytingaferli

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2007**

Fyrirtækjamenning getur reynst öflugt stjórntæki ef vel er haldið í stjórnartaumana. Í þessari ritgerð er hugtakið menning skilgreint og farið er yfir tengsl þess við hugtökin ímynd og sjálfsmynd fyrirtækja. Farið er yfir mikilvæg tengsl stefnumótunnar og menningar, auk þess koma fram greinargóðar lýsingar á módelunum fræðimanna til greiningar á fyrirtækjamenningu. Að lokum er rætt ýtarlega um breytingarferli fyrirtækja með sérstakri áherslu á hlutverk gilda í breytingarferlinu. Stjórnun með gildum hefur átt miklum vinsældum að fagna á liðnum árum, einkum vegna þess að sameiginleg gildi gera stjórnendum kleift að hafa áhrif á menningu fyrirtækisins. Gildin spila stórt hlutverk í því erfiða verkefni að koma af stað hreyfingu í átt að nýrri framtíðarsýn. Sameiginleg gildi eru starfsmönnum leiðarljós í daglegum störfum, þau sameina sýn ólíkra einstaklinga og tryggja samstöðu og stöðugleika í ákvarðanatöku. Fáir efast um ágæti gildanna, en hvernig skildi breytingarferli með notkun gilda ganga fyrir sig í raunveruleikanum? Markmið ritgerðarinnar er að leita svara við þeirri spurningu, auk tengdra spurninga.

Með því að rannsaka hið mikla breytingarferli sem Glitnir gekk í gegnum árið 2006 komst rannsakandi að þeirri niðurstöðu að breytingar með nýjum gildum verða að vera faglega unnar og undirbúningur þeirra skiptir mjög miklu máli. Rannsakandi komst enn fremur að því að til þess að breytingar og ný gildi skili tilsettum árangri verða stjórnendur að sjá mikilvægi þess að breytingarnar gangi í gegn og þeir verða að veita nægum auðlindum í verkefnið. Lykilatriði er að upplýsa starfsmenn um tilgang breytinganna og mikilvægi þeirra til að halda andstöðu í lágmarki. Það eykur líkur á því að starfsmenn tileinki sér gildin í daglegum störfum fyrr en ella. Að lokum skiptir úthaldið miklu máli, innleiðing gilda tekur aldrei enda heldur er um stöðugt ferli að ræða. Stjórnendur og starfsmenn verða sífellt að finna nýjar leiðir til þess að efla notkun gildanna til þess að árangurinn af breytingunum fjari ekki út að lokum. Sá neisti sem farsælt breytingaferli nær að kveikja í fyrirtækjamenningu verður að endast eins lengi og þörf krefur. Hann má ekki undir neinum kringumstæðum deyja í viðjum hversdagsleikans, áður en umhverfi fyrirtækisins gerir kröfu um frekari breytingaraðgerðir.

Kristín Einarsdóttir

Mótun og framkvæmd stefnu fyrir miðborg Reykjavíkur

Leiðbeinandi: Snjólfur Ólafsson **Október 2002**

Höfuðviðfangsefni ritgerðarinnar er að setja fram tillögur um stefnumörkunar- og framkvæmdaferli fyrir miðborg Reykjavíkur sem taki við af því ferli sem lauk með samþykkt Þróunaráætlunar miðborgar í lok ársins 2000.

Þróunaráætlun miðborgar markar heildarstefnu fyrir miðborg Reykjavíkur. Þar er sett fram stefnumörkun fyrir landnotkun, ásýnd, umferð, húsvernd, uppbyggingu, útivist og fleira. Stefnumörkun fyrir miðborgina kemur einnig fram í Aðalskipulagi Reykjavíkur og svæðisskipulagi höfuðborgarsvæðisins en þar er mörkuð sú stefna að miðborg Reykjavíkur sé meginkjarni alls svæðisins. Svonefnd áhrifasvæði miðborgar eru utan skilgreinds miðborgarsvæðis en uppbygging þar hefur áhrif á þróun og viðgang miðborgarinnar. Gerð er grein fyrir helstu áformum og hugmyndum á uppbyggingarsvæðum í miðborginni og í nágrenni hennar.

Notuð er tilviksrannsóknaraðferð við nálgun viðfangsefnisins. Við tillögugerð er m.a. stuðst við viðtöl við borgarfulltrúa og embættismenn.

Settar eru fram tillögur um stefnumörkunar- og framkvæmdaferli fyrir miðborgarkjarna, miðborgarsvæði og áhrifasvæði miðborgar. Lagt er til að skipaður verði stýrihópur sem hafi það hlutverk að stýra og hafa umsjón með heildarferlinu, gæta samráðs við hagsmunaaðila og undirbúa tillögur sem leggja á fyrir borgarstjórn, borgarráð og nefndir borgarinnar. Stýrihópurinn hafi sér til fulltingis verkefnahópa sem starfi í lengri eða skemmri tíma og hafi með höndum einstaka þætti ferlisins. Gerð er tillaga um að strax verði skipaður verkefnishópur um uppbyggingu í miðborginni til að vera hvati til aðgerða í samræmi við skipulag.

Kristín Kristmundsdóttir

Konur í æðri stjórnunarstöðum

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2005**

Ritgerð þessi byggir á eigindlegri rannsókn sem var gerð meðal kvenna í æðri stjórnunarstöðum í fyrirtækjum sem skráð eru á aðallista í Kauphöll Íslands. Þátttakendur voru tíu konur. Tilgangur rannsóknarinnar, þar sem stuðst var við djúpviðtöl, var að fræðast um sjónarmið kvenna í æðri stjórnunarstöðum og skynja stöðu þeirra frá þeirra eigin sjónarhorni. Jafnframt var leitað útskýringa þeirra á fæð kynsystra sinna í æðri stjórnunarstöðum. Leitað var svara við rannsóknarspurningunni: „Af hverju eru fáar konur í æðri stjórnunarstöðum?" sem síðan greindist í nokkrar undirspurningar sem einnig var leitað svara við. Svörin voru síðan notuð til að dýpka skilning á þeim þáttum sem hjálpa til við lausn þess vandamáls sem fæð kvenna í æðri stjórnunarstöðum felur í sér.

Ritgerðin samanstendur af fræðilegu samhengi þar sem fræðasvið stjórnunar í víðum skilningi er kynnt. Þróun stjórnunarfræða er rakin og greint er frá hugtakinu forysta og skerpt nánar á hugtakinu stjórnun. Þá er fjallað um konur í stjórnun og forystu og gerð grein fyrir hlutdeild þeirra í íslensku efnahagslífi. Einnig er gerð grein fyrir hugtökunum kyn og kyngervi og nokkrar ástæður raktar fyrir því að konur hafa ekki, í gegnum tíðina, fengið athygli rannsakenda stjórnunarfræða. Þá er vikið að þeirri aðferðafræði sem var stuðst við í rannsóknarvinnunni og raktar niðurstöður fyrirliggjandi rannsókna um ýmis málefni sem snerta stöðu kynjanna. Að lokum eru niðurstöður rannsóknarinnar kynntar og fjallað um þau sem viðmælendur segja.

Helstu niðurstöður eru þær að viðmælendur segja konur ekki nógu áræðnar, þær virðast tregar við að „láta vaða" nema vera 100% vissar og svo hafa þær hugsanlega bara ekki nógu mikinn áhuga til að beita sér eins og þarf því það kostar vissulega fórnir sem þær eru kannski ekki tilbúnar að færa. Svo skortir þær sambönd. Þær virðast yfirhöfuð ekki hafa aðgang að eða áhuga á að setja sig inn í og taka þátt í hinum „pólitísku klíkuklúbbum" og fyrir vikið standa þær utan við og verða af þeim tengslum sem hugsanlega myndu færa þeim meiri áhrif.

Kristín Huld Þorvaldsdóttir

Þátttaka millistjórnenda í stefnumótun

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Október 2005**

Samkvæmt rannsókn þessari er kannað hvort þátttaka millistjórnenda í mótun stefnu hafi áhrif á að þeir miðli og framkvæmi hana. Einnig er kannað hvort þeir hafi trú á stefnumótunarferli og stefnu þess fyrirtækis sem þeir starfa hjá og hvort þátttaka þeirra hafi áhrif á ábyrgðartilfinningu þeirra gagnvart stefnumótandi verkefnum.

Millistjórnendurnir segja þátttöku sína í stefnumótunarferlinu vera frekar litla en eru flestir frekar sáttir við hana. Margir sögðust ekki taka reglulega þátt í mótun stefnu eða gera það að frekar litlu leyti. Þá miðlar meirihluti þeirra stefnunni eftir þörfum og flestir segjast taka frekar mikinn þátt í framkvæmdinni. Mikill meirihluti hefur frekar mikla trú á stefnumótunarferli og stefnu síns fyrirtækis og segist hafa frekar mikla ábyrgðartilfinningu gagnvart stefnumótandi verkefnum sem ráðist er í.

Kristján Geir Mathiesen

Hæfileikar árangursríkra kvenna í íslensku viðskiptalífi. Reynsluríkar raddir

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2007**

Markmið ritgerðarinnar er að varpa ljósi á þá þætti sem eru sameiginlegir með árangursríkum kvenkyns leiðtogum í íslensku viðskiptalífi. Leiðtogi er í verkefni þessu skilgreindur sem framkvæmdastjóri eða forstjóri hjá stóru fyrirtæki á hinum almenna markaði. Gengið er út frá því að árangur í samhengi rannsóknarinnar sé að ná í efstu lögin í stjórnunarstöðu stórs fyrirtækis. Árangur einstaklingsins er ekki einungis undir honum sjálfum kominn heldur hafa ytri þættir einnig áhrif. Þar sem margt í umhverfinu hefur áhrif á árangur einstaklinga þótti nauðsynlegt að kanna einnig umhverfisáhrif.

Tekin voru viðtöl við átta konur sem voru framkvæmdastjórar, aðstoðarforstjórar eða forstjórar í stórum íslenskum fyrirtækjum. Reynsla þeirra og upplifun ásamt áhrifum frá umhverfisþáttum er sú rödd sem rannsókn þessi varpar ljósi á. Verkefnið er byggt á víxlverkandi ramma forystu sem hefur þrjá þætti: leiðtogi, fylgjendur og aðstæður. Þessi rammi er gegnum gangandi í verkefninu.

Í verkefninu er fjallað um fræðilegan bakgrunn leiðtogafræðanna. Þá eru skoðaðar nánar rannsóknir sem einblína á konur í viðskiptalífinu. Einnig voru nokkrar konur sem náð hafa árangri í viðskiptalífinu skoðaðar nánar.

Helstu niðurstöður voru þær að fimm hæfileikar greindust öðrum fremur hjá viðmælendum rannsóknarinnar. Þessi hæfileikar eru áhugi, metnaður, jákvæðni, skjót ákvörðunartaka og góð yfir og að þora að vera konur. Viðmælendur töldu hæfileika bæði vera meðfædda og lærða. Einnig kom í ljós að umhverfisþættir hafa leikið stórt hlutverk í lífi viðmælenda. Allt frá barnæsku og til dagsins í dag eru þættir í umhverfinu sem hafa mikil áhrif. Þeir þættir sem nefndir voru meðal annars eru uppeldi, fjölskyldan, fyrirmyndir, samfélagið, íþróttir, áhugamál og djúp og erfið reynsla.

Lilja Gunnarsdóttir

Breytingastjórnun, breytingavilji fyrirtækja á Íslandi

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2007**

Markmið þessarar ritgerðar er að skoða hvort að það sé mikill breytingavilji hjá íslenskum fyrirtækjum. Tilgangurinn er að skoða hvort að breytingarvilji starfsfólks sé almennt mikill eða lítill, hvort að þættir eins og aldur, kyn, menntun, starfsaldur og staða hafi áhrif á hversu mikill eða lítill hann er.

Rannsókn var gerð á meðal starfsmanna í fyrirtækjum á Íslandi. Gerð var megindleg rannsókn með því að framkvæma viðhorfskönnun. Viðmælendur voru spurðir um viðhorf sitt við spurningum sem tengjast breytingum og aðlögunarhæfni. Svörin voru síðan notuð til að móta niðurstöðurnar.

Í ritgerðinni er fræðilegum þáttum er tengjast breytingum, breytingaferlum og fyrirtækjamenningu gerð nokkuð ítarleg skil ásamt því að fjallað er um nokkrar leiðir til að mæla menningu.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru að þær gefa vísbendingu um að fyrirtæki á Íslandi hafi til að bera þó nokkurn breytingavilja og aðlögunarhæfni. Breytingarvilji kemur fram óháð því hvort niðurstöður voru skoðaðar út frá kyni, aldri, menntun, stöðu eða starfsaldri. Einnig telur mikill meirihluti svarenda það að breytingar séu af hinu góða.

Lind Einarsdóttir

Menning og menningarmunur - Hvað þarf til að ná árangri í viðskiptum við Kína og hvar liggja tækifærin?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2007**

Meistararitgerð þessi er til 15 eininga í Stjórnun og stefnumótun við Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Tilgangurinn með henni er að fá góða innsýn í hvað þarf að þekkja og skilja til að eiga farsæl viðskipti við Kína. Einnig að skoða hvar tækifæri liggja helst fyrir íslensk fyrirtæki í Kína.

Greint er frá því sem erlendir fræðimenn hafa ritað um menningu og menningarmun og skoðaðar helstu kenningar. Mest er horft á þjóðmenningu en að einhverju leyti á fyrirtækjamenningu vegna tengsla þjóðmenningar og fyrirtækjamenningar.

Eigindleg rannsókn var framkvæmd með þátttöku 11 stjórnenda sem eiga það allir sameiginlegt að hafa átt viðskipti við Kínverja um nokkurt skeið. Viðtölin fóru fram í Reykjavík, Beijing og Sjanghai vorið 2006. Stuðst var við fimm víddir til samskipta sem Fons Trompenaars hefur sett fram, meðal annars í bók sinni „Riding the waves of culture“. Þessar fimm víddir hafa mikil áhrif á hvernig við stundum viðskipti og stjórnum og líka hvernig við tökumst á við siðferðisleg vandamál og hvernig við bregðumst við erfiðum aðstæðum sem koma upp.

Rannsóknin leiddi í ljós að mikill munur er á aðferðum og nálgunum í viðskiptum og samskiptum þessara landa. Niðurstöðurnar sýna að aðferðir, sýn og nálganir Kínverja í samskiptum og viðskiptum eru að mörgu leyti mjög ólíkar þeim sem Íslendingar þekkja. Traust, tengsl (hið fræga „guanxi“) og virðing eru lykilatriði þegar kemur í viðskiptum við Kínverja. Kína er gífurlega spennandi markaður og mörg tækifæri þar fyrir snjalla viðskiptamenn á sviði endurnýtanlegra orkugjafa, fiskvinnslu, neytendavöru, ferðaþjónustu og fjármálastarfssemi ásamt fleiru.

Það er aldrei hægt að skilja menningu til fulls, hvorki manns eigin né annarra en það er hægt að vera meðvitaður um hana og leggja sig fram um að skila þann menningarmun sem er á milli ólíkra menningarheima.

Magnús Gehringer

Kræklingarækt á Íslandi – stefnumótun, áhætta og arðsemi

Leiðbeinandi: Ágúst Einarsson **Október 2004**

Kræklingarækt hefur tekið sín fyrstu skref hér á landi og vilja margir aðilar, s.s. ræktendur, ráðuneytið, vísindamenn og lánastofnanir, fá svör við þeirri spurningu, hvort slíkur rekstur geti átt sér framtíð hér á landi og þá hvernig.

Á 144 blaðsíðum (samtals 169 með viðaukum og heimildum) gefur verkefnið heildarmynd af atvinnugreininni eins og hún birtist á þessum tímapunkti. Fjallað verður um ræktunina sjálfa, gæðamál, lagalegt umhverfi, markaðs- og sölumál, fjármál og áætlanir, kostnaðarliði, áhættuþætti og framtíðarmöguleika, svo nokkuð sé nefnt.

Ramminn utan um verkefnið er aðferðafræði stefnumótunar Thompson & Stricklands (2001) en hún skoðar fýsileika atvinnugreina og lykilþætti árangurs og notar til þess SVÓT-greiningu og fleiri tól. Til að geta svarað ofan nefndri spurningu, þurfti að bæta við fjármálalegum útreikningum og áhættugreiningu, sem notar Monte-Carlo hermun til að finna áhættu í slíkum rekstri miðað við þær tölur sem settar eru fram í rekstraráætlun fyrir 2000 tonna ræktun á ári.

Arðsemi slíkrar ræktunar yrði viðunandi þrátt fyrir kostnaðarsamt þriggja ára uppbyggingartímabil án nokkurra tekna. Á hinn bóginn sýnir sig að minni einingar eru ekki eins arðbærar.

Verkefnið býður ræktendum og öðrum áhugasömum upp á leiðbeiningar varðandi markaðssetningu afurða og hvernig eigi að ná tökum á þeim fjölmörgu áhættuþáttum sem komu fram í greiningunni. Að lokum bendir það einnig á nýjan möguleika í framtíðar skipulagi greinarinnar, sem er endurvakning samvinnuskipulags.

Niðurstaða verkefnisins er að kræklingarækt getur að nokkrum skilyrðum uppfylltum verið arðsöm atvinnugrein og hefur burði til að eiga sér framtíð hér á landi.

Magnús Ívar Guðfinnsson

Gildi virðisnetslíkansins fyrir markvissa stefnumótun

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 1999**

Í ritgerðinni er gerð athugun á virðisnetslíkani sem prófessorar við Viðskiptaháskólann í Noregi (BI), Charles Stabell og Öystein Fjeldstad, kynntu árið 1998. Höfundarnir kynntu einnig virðisstofuna en bæði líkönin byggja á virðiskeðju Porters (1985). Þeir halda fram að virðisnetslíkanið feli í sér ákveðna nálgun á samkeppnishæfni fyrirtækja þar sem athafnir (e. activities) fyrirtækisins eru rannsakaðar. Samkvæmt virðisnetslíkaninu og rannsóknarrammanum sem er því samfara, eru athafnir undirstaða samkeppnisyfirburða.

Í framkvæmd gengur virðisnetslíkanið út á að auðkenna verðmætamyndandi athafnir sem gerir fyrirtækinu kleift að kalla fram skýrari mynd á kostnaðardreifingu og verðmætasköpun í starfsemi þess. Þessum athöfnum er stjórnað af grunnkröftum sem ríkja í samkeppnisumhverfinu og hafa áhrif á verðmætamyndun og kostnaðarþætti við framkvæmd athafna. Fyrirtækjum er því í mun að veita bæði verðmætamyndun og kostnaðarþáttum náið gaum sem og þeim grunn kröftum sem eru við lýði í samkeppninni.

Útgangspunktur ritgerðarinnar var að framkvæma athugun á gildi virðisnetslíkansins fyrir markvissa stefnumótun fjarskiptafyrirtækja. Fræðilegt samhengi var kannað í gegnum linsu ýmissa fræðimanna eins og samkeppnisgreiningarlíkön Caves og Porter (1977) annars vegar og aðferðafræði sem kallast auðlindasýn (e. resource based view) og kennd er við Rumelt (1984), Barney (1991) o.fl. hins vegar. Virðisnetslíkanið snertir einmitt á þessum báðum, annars ólíku áherslum í stjórnun. Hagnýtt gildi virðisnetslíkansins var kannað með raunrannsókn á Símanum GSM en rekstur farsímaþjónustu fellur skv. skilgreiningunni undir virðisnetslíkanið. Greint var frá fræðilegu og hagnýtu gildi virðisnetslíkansins í niðurstöðum rannsóknarinnar.

Margrét Harðardóttir

Stefnumiðað árangursmat hjá Reykjavíkurborg. Mannlegir mælikvarðar

Leiðbeinendur: Runólfur Smári Steinþórsson og Snjólfur Ólafsson

Febrúar 2003

Markmið þessa verkefnis er að skoða árangursstjórnun og stefnumiðað árangursmat í opinberri stjórnsýslu. Tilgangurinn er að varpa ljósi á hvort innleiðingin sé kostnaðarins og fyrirhafnarinnar virði og hver skilningur og upplifun viðmælenda er. Rannsóknin er byggð á eigindlegri rannsóknarhefð.

Rannsóknin var gerð í Ráðhúsi Reykjavíkur, Fræðslumiðstöð Reykjavíkur, tveimur grunnskólum í borginni, hjá Tollstjóranum í Reykjavík og hugbúnaðarfyrirtækinu Teymi, sem er söluaðili Oracle Balanced Scorecard. Tekin voru opin viðtöl við níu viðmælendur og gerð var ein þátttökuathugun. Viðmælendur voru spurðir um viðhorf og reynslu af árangursstjórnun og stefnumiðuðu árangursmati.

Í verkefninu er fjallað um helstu hugtök í árangursstjórnun, stefnumótun, breytingum í skipulagsheildum og fyrirtækjamenningu. Stefnumiðuðu árangursmati eru gerð nokkuð ýtarleg skil. Fjallað er m.a. um innleiðingarferlið, stefnukort og skorkort, víddir í stefnumiðuðu árangursmati og mælingar. Nokkur umfjöllun er um innleiðingu á stefnumiðuðu árangursmati í skólakerfinu og reynt er að fá fram sýn skólafólks á notagildi þess sem stjórntækis og mælingakerfis.

Helstu niðurstöður voru þær að viðmælendur hafa ólíkar skoðanir og upplifa innleiðingu á stefnumiðuðu árangursmati á mismunandi hátt eftir því hvaða stöðu þeir gegna. Þeir sem eru í efstu lögum skipuritsins hjá Reykjavíkurborg eru almennt mjög hlynntir innleiðingunni sem lið í að auka hagkvæmni og skilvirkni í rekstrinum. Þeir sem starfa í skólakerfinu hafa ákveðnar efasemdir um að stefnumiðað árangursmat sé heppilegt vegna þess að það mælir ekki kennsluaðferðir en eru sammála um mikilvægi aukinnar hagkvæmni og skilvirkni. Þeir leggja áherslu á að það sem skiptir máli í skólastarfi er menntun og uppeldi nemenda.

Það ber að hafa í huga að mælingar eru ávallt mannlegar ákvarðanir og því munu þær alltaf vera litaðar af þeim sem velja þær.

Margrét Ingibergsdóttir

Þekkingarstjórnun. Miðlun þekkingar

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2007**

Samkeppni fyrirtækja er sífellt að verða meiri og harðari. Ein helsta auðlind fyrirtækja og það sem getur skilað þeim samkeppnisforskoti er mannauðurinn og sú þekking sem býr með þeim. Fyrirtæki eru í auknum mæli að taka saman þekkingarskýrslu þar sem verið er að meta það virði sem meðal annars liggur í mannauðnum og þekkingunni. Talsverður munur getur verið á bókfærðu verði og raunvirði fyrirtækisins og skýrist það helst á þeim þáttum sem erfitt getur reynst að færa í verð eins og starfsmenn, reynslu og þekkingu þeirra.

Í þessu verkefni er horft á þekkingarstjórnun með sérstaka áherslu á miðlun þekkingar. Skoðað er hvort munur sé á miðlun þekkingar hjá stjórnendum og starfsmönnum. Einnig er athyglinni beint að nokkrum þáttum sem taldir eru þurfa að vera til staðar til þess að miðlun þekkingar geti átt sér stað, þetta eru traust, virðing, samvinna og samskipti.

Í fræðilega hlutanum er fjallað um lærdómsfyrirtækið sem grunn að því að þekking geti orðið til. Þekkingarstjórnun eru gerð skil sem og þáttum eins og hvað þekking er, þekkingarstarfsmaðurinn og síðast en ekki síst mikilvægi miðlunar þekkingar og þeir þættir sem hafa áhrif á að miðlun þekkingar geti talist virk.

Niðurstöður rannsóknar sýna að ekki er um mun að ræða á því hversu auðveldlega starfsmenn og stjórnendur geti miðlað þekkingu sinni eða sótt sér þekkingu til annarra. Stjórnendur telja sig þó miðla þekkingu sinni í meira magni en starfsmenn og telja sig jafnframt betri fyrirmyndir við miðlun þekkingar heldur en starfsmenn telja þá. Traust virðist hafa hvað mest vægi á miðlun þekkingar af þessum fjórum þáttum; traust, virðing, samvinna og samskipti. Erfitt var þó að meta vægi þess þar sem fáir segjast ekki treysta, ekki bera virðingu, eiga lítil samskipti eða vinna lítið með öðrum.

Verkefni þetta er innlegg inn á fræðasvið þekkingarstjórnunar og vekur vonandi umhugsun um mikilvægi þess að þekkingu sé miðlað innan fyrirtækja og það sé ekki aðeins á höndum fárra útvalda að sjá um að það sé gert.

Margrét Reynisdóttir

Auka úrbætur í þjónustu gæði veittrar þjónustu?

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Júní 2004**

Í fræðilegri umfjöllun er sýnt fram á að fyrirtæki þurfa að vera stöðugt á tánum til að fá upplýsingar frá viðskiptavinum um hvernig þau geta bætt vörur og þjónustu. Einnig er fjallað um hversu mikilvægt það er að bregðast vel við kvörtunum og ábendingum og leysa eins hratt og vel og unnt er úr þeim. Fyrirtæki geta aukið samkeppnishæfni sína með því að líta á viðskiptavin sem kvartar, sem ráðgjafa. Það er óhjákvæmilegur fylgifiskur góðra viðskiptahátta að taka á móti kvörtunum, í sumum tilvikum erfiðum viðskiptavinum, en standa þannig að málum að á endanum hagnist bæði viðskiptavinurinn og fyrirtækið á ábendingunni og aðilar skilji í sátt.

Þá er sýnt fram á nauðsyn þess að læra af þeim kvörtunum sem fram koma og nýta þær til þess að bæta vörur eða þjónustu viðkomandi fyrirtækis almennt séð og til framtíðar. Allt stuðlar þetta að því að bæta þjónustu fyrirtækisins, viðhalda tryggð viðskiptavina og gera fyrirtækið hæfara til að taka á móti nýjum viðskiptavinum.

Könnunin var gerð hjá fyrirtækjunum sem standa að Íslensku ánægjuvoginni. Almennt má segja að niðurstaðan var að fyrirtækin eru ekki að fullnýta þau tækifæri sem felast í að hvetja viðskiptavini til að koma með ábendingar og kvartanir og þjálfa starfsfólk til að bregðast við skjótt og faglega. Í mörgum tilvikum var einnig þörf á að tryggja gott utanumhald kvartana til að nýta upplýsingar um veikleika í starfseminni á uppbyggilegan hátt og til vöruþróunar..

Margrét Sigrún Sigurðardóttir

Umhverfi sköpunar. Smekkleysa sm/sf

Leiðbeinandi: Þráinn Eggertsson **Febrúar 2004**

Viðfangsefni þessarar ritgerðar er umhverfi sköpunar og er Smekkleysa sm/sf skoðuð sem dæmi um skapandi hóp. Smekkleysa er útgáfufélag stofnað árið 1986 í kringum hljómsveitina Sykurmolana og vinir þeirra, listamenn sem stóðu að mörgu leiti utan við ríkjandi félagsnorm. Smekkleysu var ætlað að vera vettvangur þeirra í hverskonar útgáfu á sköpunarverkum félagsmanna.

Markmið ritgerðarinnar er að svara spurningunni: Hvers vegna tókst Smekkleysu (með Sykurmolunum) að brjótast út fyrir hefðbundinn ramma tónlistar, skapa nýja gerð tónlistar og komast á erlendan markað? Í leit að svari við þessari spurningu var saga Smekkleysu skoðuð, byggt var á viðtölum og þátttökuathugunum, auk sögulegra gagna um þann tíma sem Smekkleysa verður til á.

Þá var sagan skoðuð út frá kenningum um sköpun , félagsnorm, tengslanet, tengla og afbrigði (e. Deviants) sem og út frá kenningum viðskiptafræðanna um stefnumótun. Þessar kenningar tengjast innbyrðis, en kenningar um sköpun gera ráð fyrir því að skapandi einstaklingar hafi meiri tilhneigingu til þess að ganga gegn ríkjandi félagsnormum, (afbrigði). Nýjar hugmyndir hafa þó ekki tilgang nema þær nái eyrum fleiri en þeirra sem skapa þær, því skipta tenglar, einstaklingar sem byggja veik tengsl og brúa þannig eyjur ólíkra skoðana, megin máli.

Fram kemur í fyrstu grein stefnuyfirlýsingar Smekkleysu „Heimsyfirráð eða dauði“ að markmið Smekkleysu er sköpun. Þar sem smekkleysingjar töldu góðan smekk og sparnað höfuðóvin sköpunar var leið smekkleysunnar valin. Eins og fram kom nægir það eitt þó ekki til að ná markmiðinu um heimsyfirráð. Til þess þurfti öflugt tengslanet. Stefnumótunarfræðin fjalla umleið fyrritækja að markmiðum sínum. Smekkleysa setti strax í upphafi fram stefnuyfirlýsingu, og hefur fylgt þeirri framtíðarsýn sem þar er sett fram þó að einstökum framkvæmdar markmiðum hafi ekki verið framfylgt.

Margrét Björk Svavarsdóttir

Aðferð samskiptagreiningar með ValueNetwork

Leiðbeinendur: Eggert Claessen og Árelía E. Guðmundsdóttir **Febrúar 2007**

Í þessari ritgerð er sjónum beint að samskiptagreiningu sem er gerð með aðferð sem hefur verið nefnd ValueNetwork. Ritgerðin fjallar um þekkingarverðmæti og að í fyrirtækjum eru verðmæti sem kallast mannauður, skipulagsauður og tengslaauður. Aðferðin skoðar hvernig þessi auður fyrirtækjanna er nýttur í þeim. Með samskiptagreiningu ValueNetwork er hægt að skoða hvernig samskiptin fara fram í fyrirtæki og sjá hvernig það er raunverulega að starfa. Tilgangurinn er að finna út hvar þekking og upplýsingar eru að flæða um fyrirtæki og umhverfi þess, þannig að það getur nýtt sér þær til þess að bæta starfsemi sína. Aðferðin byggir á þekkingarstjórnun og þeirri hugmynd að fyrirtæki séu lífræn og að þekkingarverðmæti séu undirstaðan í velgengni. Aðferðafræði ValueNetwork er fylgt en hún byggist á því að teikna upp öll áþreifanleg og óáþreifanleg samskipti sem verða á milli starfsmanna og viðskiptavina.

Rannsóknin var gerð hjá sveitarfélaginu Árborg og var markmiðið að skoða hvernig þjónustuverið raunverulega starfar. Hér er átt við hvort þjónustuverið sé að ná þeim tilgangi að geta leyst úr nánast öllum almennum erindum sem til þess koma en stjórnendur höfðu grun um að svo væri ekki. Rannsóknin var gerð samkvæmt forskrift aðferðarinnar ValueNetwork og voru tekin viðtöl við bæjarstjóra og starfsmannastjóra og síðan var settur upp vinnuhópur sem tók þátt í að teikna samskiptakort. Markmiðið var að skoða samstarf og samskipti þjónustuversins við samstarfsaðila og viðskiptavini Árborgar. Þegar samskiptakortið lá fyrir var ályktun dregin út frá því með stuðningi tölulegra gagna og samanburði við önnur samskiptakort í gagnagrunni ValueNetwork. Í fræðilega hluta ritgerðarinnar eru gerð ítarleg skil á fræðum sem tilheyra þekkingarstjórnun og þekkingarverðmætum. Einnig er fjallað um aðferðarfræði ValueNetwork.

Helstu niðurstöður eru þær að ValueNetwork samskiptakortið er að sýna að samskipti á milli deilda og þjónustuversins annars vegar og samskipti viðskiptavinar og þjónustuversins hins vegar eru lítil. Það staðfestir grun stjórnenda um að breytingar þurfi að gera til þess að mæta kröfum um gott upplýsingaflæði og gagnsæi á þjónustunni. Með samskiptakortinu sjá bæði starfsmenn og stjórnendur að þjónustuverið er ekki að uppfylla það þjónustumarkmið sem

þjónustuverinu var ætlað að gera. Það er því hægt að fullyrða að með því að nota aðferðina ValueNetwork er hægt að sýna raunverulegt vinnulag og hve miklu máli það skiptir að upplýsingar, samskipti og þekking sé að flæða um í innra sem ytra neti fyrirtækja.

Maria Claudia Sáenz Parada

Ownership and Control of the Icelandic Financial Sector

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Júní 2005**

This research examines the ownership structure of the three largest commercial banks in Iceland by market capitalization. Further, this paper examines legal protection for minority shareholders and the relationship between shareholders and management.

The results of this research indicate that an average of 49.51 percent of the total shares are concentrated in the hands of the five largest shareholders from which the largest shareholder holds an average of 26,95 percent of the capital share. Results indicate that the country's legislation and the Companies' Articles of Association of the three banks under study provide shareholders a wide range of protection and ways to exercise their power. These include the use of the One-Share One- Vote statute, the use of cumulative voting for the board of directors, the use of pre-emptive rights to new issues, and the use of oppressed minority mechanisms. Moreover, the country's legislation and the Companies' Articles of Association do not allow the banks to block shares before the annual general meeting and require a small amount of share capital for a shareholder to call for an extraordinary shareholder meeting.

Thus, results indicate that minority shareholders enjoy fairly good legal protection, and that ownership of commercial banks is highly concentrated. Therefore, corporate governance practices for the financial sector of Iceland are sound.

María Grétarsdóttir

Hvað í fari leiðtogans er æskilegt fyrir stjórnendur að sækjast eftir?

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2007**

Tilgangur rannsóknarinnar er að skoða hvað í fari leiðtogans æskilegt sé fyrir stjórnendur að sækjast eftir.

Rannsóknin fór fram með tíu viðtölum. Tekin voru opin viðtöl við stjórnendur. Um var að ræða stjórnendur í viðskiptalífinu, íþróttum, söfnuði, fjölmiðlum, skólastarfi, stjórnmálum, listum og í frumkvöðlastarfsemi.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru að viðmælendur gera sér nokkuð vel grein fyrir hvaða einkennum leiðtogans æskilegt sé fyrir stjórnendur að sækjast eftir. Í rannsókninni er ekki lagt mat á árangur stjórnenda sem tileinkað hafa sér einkenni leiðtogans heldur einungis skoðað hvort viðmælendurnir tíu, úr hópi stjórnenda í forystuhlutverki, geri sér grein fyrir einkennum leiðtogans og hvort æskilegt sé fyrir stjórnendur að sækjast eftir þeim einkennum.

Flestir viðmælendur nefna mikilvægi þess að stjórnendur tileinki sér þann eiginleika leiðtogans að laða fólk til samstarfs. Önnur mikilvæg atriði sem nefnd voru í tengslum við hvað af einkennum leiðtogans stjórnendur ættu að sækjast eftir – eru að stjórnendur viti hvert halda skuli, sýni dirfsku/áræðni, séu næmir á umhverfi sitt, hvetjandi/uppörvandi, hafi sameiginlega hugsjón og myndi samstöðu með hópnum.

Ólína Þóra Friðriksdóttir

Samkeppnishæfni Austur-Húnavatnssýslu

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Febrúar 2007**

Markmið verkefnisins var að meta samkeppnishæfni Austur-Húnavatnssýslu og skoða núverandi stöðu héraðsins með tilliti til efnahagslegra þátta, stöðu nýsköpunar og umhverfismála. Unnið var með kenningar og líkön dr. Michael E. Porter auk þess sem umhverfisvísum var bætt við mælikvarða hans. Annað markmið verkefnisins var að kanna væntingar stjórnenda í atvinnulífi og stjórnsýslu til Vaxtarsamnings Norðurlands vestra og viðhorf þeirra til stöðu og styrks Austur-Húnavatnssýslu.

Gerð var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru viðtöl við átta stjórnendur í Austur-Húnavatnssýslu til að dýpka þekkingu rannsakanda á viðfangsefninu og fá fram þeirra sýn á umhverfi og stöðu mála í sýslunni, sem og væntingar þeirra til vaxtarsamnings og samvinnu á svæðinu. Einnig var unnið með talnagögn við mat á stöðu svæðisins.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að samkeppnishæfni Austur-Húnavatnssýslu felist nú um stundir einkum í möguleikum til landbúnaðar og matvælaframleiðslu sem og uppbyggingu ferðaþjónustu á svæðinu. Allir þessir þættir fela í sér landnýtingu í einhverri mynd og einnig njóta þeir ágætrar staðsetningar sýslunnar og þægilegrar fjarlægðar frá mörkuðum. Grundvallar framleiðsluþættir eru að mestu leyti til staðar á svæðinu til að styðja þessa starfsemi. Þróaða framleiðsluþætti skortir til að ná samkeppnisforskoti á öðrum sviðum. Samkeppni á heimamarkaði er lítil og stuðningsgreinar eru slakar eða ekki til staðar í öðrum atvinnugreinum.

Samstöðuleysi og hrepparígur veikir sýsluna og sameining allra sveitarfélaganna í sýslunni virðist vera brýnt hagsmunamál fyrir héraðið. Auðæfi og styrkur Austur-Húnavatnssýslu liggja í landinu; víðáttu, landgæðum og hreinleika og þar með góðum möguleikum til eflingar matvælaframleiðslu og uppbyggingar ferðaþjónustu. Einnig er lega héraðsins góð með tilliti til sóknar á fiskimið og fjarlægða við stór markaðssvæði. Héraðsbúar gera sér ekki glæstar vonir um árangur af Vaxtarsamningi Norðurlands vestra.

Páll Haraldsson

Innri þjónusta. Stjórnun og stefna

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2004**

Í ritgerð þessari er fjallað um þjónustu með sérstaka áherslu á þjónustugæði, þjónustustjórnun og innri þjónustu í opinberum rekstri. Leitast er við að sýna fram á hvaða þættir skipta mestu máli þar sem þjónusta er stór hluti af starfseminni. Í því sambandi er viðfangsefni ritgerðarinnar að skoða hvert viðhorf alþingismanna er til þeirrar innri þjónustu sem veitt er á skrifstofu Alþingis. Tilgangurinn er að kanna hvort þörf sé á að bæta eða breyta þjónustunni á einhverjum sviðum.

Í ört vaxandi þjónustustarfsemi er mikilvægt að öðlast skilning og þekkingu á þjónustufræðunum og hvaða þættir það eru sem skipta máli til þess að geta stöðugt bætt þjónustuna. Hjá Alþingi hefur aldrei verið framkvæmd könnun á innri þjónustu stofnunarinnar. Ritgerðin er því gott innlegg inn í mótun framtíðarþjónustustefnu fyrir Alþingi.

Rannsókn var gerð á meðal alþingismanna, starfsmanna og stjórnenda Alþingis og byggðist hún á bæði eigindlegri og megindlegri rannsóknaraðferð. Þannig var leitast við að fá fram sjónarmið þeirra sem nota þjónustuna og þeirra sem veita hana. Send var út viðhorfskönnun og tekin viðtöl við 18 einstaklinga. Í viðhorfskönnuninni voru þátttakendur spurðir um viðhorf til ýmissa þjónustuþátta í starfsemi Alþingis. Niðurstöður voru flokkaðar inn í þjónustuvíddirnar. Viðtölin voru svo notuð til þess að dýpka skilning á viðfangsefninu og niðurstöðum úr viðhorfskönnunni. Viðmælendur voru spurðir út í helstu þarfir fyrir þjónustu, hvort þörf væri á að bæta eða minnka einhverja þjónustuþætti og hvort vanti einhverja þjónustu eða hvort einhverju sé ofaukið. Í niðurstöðum voru svör hópanna borin saman. Niðurstöður rannsóknanna eru síðan bornar saman og skoðað hvað úr seinni rannsókninni styddi þá fyrri og í því samhengi er niðurstöðum fléttað saman við fræðin.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru að víða má bæta eða breyta þeirri þjónustu sem veitt er. Helstu þjónustuvíddir sem má bæta eru áreiðanleiki og þekking. Niðurstöður seinni rannsóknar styðja fyrri rannsóknina að miklu leyti, því má segja að nauðsynlegt sé að setja fram markvissa þjónustustefnu og markmið.

Petra Bragadóttir

Mat og skráning á þekkingarverðmætum - fyrirhafnarinnar virði?

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir **Febrúar 2005**

Markmið þessa rannsóknarverkefnis er að skoða hvaða þekkingarverðmæti verið er að mæla, skrá og gefa út í þekkingarskýrslu í upplýsingatæknifyrirtækjum á Íslandi og af hverju verið er að framkvæma þessar mælingar eða mat. Einnig á að kanna tengsl skráningar þekkingarverðmæta og annarra stjórnunaraðferða, og þá sérstaklega stefnumiðaðs árangursmats. Tilgangurinn er að varpa ljósi á hvort mat og skráning á þekkingarverðmætum sé kostnaðarins og fyrirhafnarinnar virði og hver viðhorf þeirra sem hafa farið í gegnum ferlið að skrá og meta þekkingarverðmæti eru til aðferðafræðinnar. Rannsóknin er byggð á eigindlegri- og megindlegri rannsóknarhefð.

Eigindlega rannsóknin var gerð í fimm UT-fyrirtækjum á Norðurlöndum sem taka þátt í norrænu verkefni; Nordic Harmonized Knowledge Indicators: Putting IC into Practice. Megindlega rannsóknin var framkvæmd í tuttugu UT-fyrirtækjum á Íslandi.

Í ritgerðinni er fjallað um helstu hugtök sem snerta mat og skráningu á þekkingarverðmætum og stefnumiðað árangursmat. Fjallað er m.a. um þekkingu, þekkingarmyndun, þekkingarfyrirtækið, þekkingarstarfsmanninn, þekkingarstjórnun, þekkingarverðmæti og stefnumiðað árangursmat sem stjórnunaraðferð.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að fyrirtæki í upplýsingatæknigeira eru að framkvæma ýmsar mælingar og skráningar á þekkingarverðmætum en aðeins örfá þeirra eru að vinna eftir aðferðafræðinni mat og skráning á þekkingarverðmætum. Aðeins eitt af íslensku UT-fyrirtækjunum er að gefa út þekkingarskýrslu Ýmis teikn eru á lofti um að áhugi á aðferðafræðinni sé að glæðast þar sem þekkingarfyrirtæki leita leiða til þess að bæta stjórnun á óáþreifanlegum eignum og gera þær sýnilegar. Reynsla þeirra fyrirtækja á Norðurlöndunum sem hafa farið í gegn um aðferðafræðina mat og skráning þekkingarverðmætum og gefið út þekkingarskýrslur, bendir til þess að sú vinna sé fyrirhafnarinnar virði.

Ragnhildur Erla Bjarnadóttir

Kjaraþróun leikskólakennara í Reykjavík

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Október 2004**

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða í sögulegu samhengi kjaraþróun leikskólakennara í Reykjavík og hvernig laun þessarar stéttar hafa verið ákvörðuð. Þá vildi ég kanna hvort kerfisbundið starfsmat væri ákjósanleg leið fyrir stéttina og hvort samningatækni hafi áhrif á niðurstöður samninga.

Þar sem um sögulega rannsókn er að ræða að hluta til, leitaði ég heimilda á skjalasöfnum, fyrst og fremst í Reykjavík. Saga stéttarinnar byrjar þar og því ákvað ég að halda mig við þá kjarasamninga sem þar hafa verið gerðir þar sem ólíkt var hvernig bæjarfélögin sömdu við leikskólakennara. Kenningar um launamyndun á markaði eru allmargar og eru þeim gerð skil í rannsókninni. Þar sem fjallað er um hefðbundna kvennastétt er töluvert komið inn á jafnréttissjónarmið, löggjöf og samþykktir. Til þess að varpa ljósi á laun leikskólakennara eru þau borin saman við nokkrar viðmiðunarstéttir. Notkun starfsmats er rannsakað út frá sögunni bæði hér heima og erlendis. Þá er samningatækni skoðuð og reynt að varpa ljósi á hvort hún hafi áhrif í kjarasamningum.

Helstu niðurstöður eru þær að ákjósanlegt er fyrir leikskólakennara að semja um starfsmat. Með starfsmati er hægt að meta innihald og umfang starfa á hlutlægan hátt. Rannsóknir sýna að kvennastéttir koma alla jafna vel út úr starfsmati. Starfsmat eitt og sér er ekki nægjanlegt því fram kemur í rannsókninni að launamunur kynjanna felst fyrst og fremst í fastri yfirvinnu og bílastyrkjum sem karlar fá í meira mæli en konur. Verulegu máli skiptir hvernig staðið er að gerð kjarasamninga bæði hvað varðar undirbúning, framkvæmd og niðurstöðu. Kynin beita ólíkri tækni í samningum og hafa mismunandi sýn á hvernig ber að hegða sér við gerð samninga. Áhugavert var að skoða kerfisbundnar aðgerðir Reykjavíkurborgar til að jafna laun karla og kvenna hjá borginni.

Rósa Steingrímsdóttir

Stefnumiðuð stjórnun og samhæft árangursmat: Hafa fræðin samhljóm við árangurstjórnun í ríkisrekstri?

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2003**

Í fyrri hluta ritgerðarinnar er fjallað um samhæft árangursmat Kaplan og Norton og það borið saman við þá sýn sem höfundur hefur á stjórnunar- og stefnumótunarfræðunum. Lýst er meginatriðum i samhæfðu árangursmati; skiptingu mikilvægustu áhersluþátta í fjórar frumvíddir; virðisauka, viðskiptavini, innri ferli og lærdóm. Sýnt hvernig markmið og árangursmælikvarðar innan hverrar víddar eru kerfisbundið kortlagðir og tengdir saman í samstæða heild og þannig tryggt að þeir endurspegli heildarmarkmið skipulagsheildarinnar. Með samanburði við stjórnunar- og stefnumótunar fræðin er sýnt að flestar þær hugmyndir sem finna má í samhæfðu árangursmati séu ekki nýjar af nálinni, hinsvegar er útfærslan frumleg og skilvirk.

Í seinni hluta ritgerðarinnar er fjallað um innleiðingu árangursstjórnunar á Íslandi. Lýst er aðdragandanum að þessu ferli og markmiðum þess, hversu langt það er komið og tekin dæmi um hvað hefur verið gert hjá einstökum ríkisstofnunum. Í lokin er reynt er að benda á samhljóm á milli árangursstjórnunar í ríkistofnunum á Íslandi og stjórnunar- og stefnumótunarfræðanna eins og þeim er lýst í þessari ritgerð.

Runólfur Birgir Leifsson

Stefnumótun í skipulagsheildum. Athugun á stefnumótun hjá nokkrum íslenskum fyrirtækjum

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2001**

Stefnumótun er lykilhugtak í markvissri stjórnun skipulagsheilda. Hugtakið hefur víða og margslungna skírskotun, en fræðimenn og stjórnendur eru alls ekki á einu máli um hvað felist í því. Stefnumótun sem fræðigrein á sér ekki langa sögu, en býður upp á mismunandi skilning og frjóa og skapandi hugsun.

Fram hafa komið margar kenningar um stefnumótun og hafa fræðimenn á síðari árum flokkað þær í kenningarskóla eftir samstæðum sjónarmiðum. Í ritgerðinni er sagt frá 13 stefnumótunarskólum, en hver og einn þeirra gefur okkur ákveðið sjónarhorn og skerpir sýn okkar á ýmiss atriði, en bjagar um leið önnur atriði. Mikilvægt er því að einblína ekki um of á einn ákveðinn skóla, heldur hafa þá alla í huga við stefnumótun.

Í ritgerðinni kemur fram að þekking íslenskra stjórnenda er lítil sem engin á stefnumótunarskólunum. Enginn stjórnandi sem svaraði spurningakönnun varðandi þetta, þekkti til stefnumótunarskólanna. Margir stjórnendur þekkja hins vegar til einstakra kenninga nokkurra skóla og var SVÓT líkanið það sem flestir þekktu og notuðu.

Sigríður Hrund Pétursdóttir

Gildi, vægi og áhrif fyrirtækjamenningar við yfirtökur

Leiðbeinendur: Ásta Dís Óladóttir og Gylfi Magnússon

Júní 2006

Auknir tilburðir íslenskra fyrirtækja til ytri vaxtar með notkun yfirtekna til stækkunar hafa leitt hugann að hvernig og hvort fyrirtækjamenningu sé markvisst notuð sem áhrifaþáttur á velgengni við yfirtöku- og innleiðingarferli. Gildi fyrirtækjamenningar í velgengni og frammistöðu fyrirtækja verður seint ofmetið né markverð áhrif hennar á yfirtökuferli. Fyrirtækjamenningu ber því að skilgreina, mæla og fylgja eftir með markvissum aðgerðum til að tengja tilgang hennar og takmörk við stefnu fyrirtækisins og starfsemi.

Í þessari rannsókn voru framkvæmd 27 eigindleg viðtöl við stjórnendur sex íslenskra yfirtökufyrirtækja og 14 íslenskra sem erlendra yfirtekinna fyrirtækja. Leitast var við að svara hvert gildi, vægi og áhrif fyrirtækjamenning hefur við yfirtökur, hvort og hvernig fyrirtækjamenning sé notuð sem áhrifaþáttur við yfirtökuferli og hvernig viðkomandi fyrirtækjum tókst að meðhöndla fyrirtækjamenningu sína við yfirtökurnar, séð út frá gildandi fræðiskrifum.

Helstu niðurstöður eru að fyrirtækjunum hefur að sögn almennt gengið ágætlega í sínum yfirtökum þrátt fyrir að menningartengdir þættir séu iðulega meðhöndlaðir afar óskipulega við yfirtöku. Þrátt fyrir að mat á fyrirtækjamenningu sé ekki liður í venjubundnum áreiðanleikakönnunum, aðallega vegna skorts á úrræðum og/eða þekkingu slíkrar framkvæmdar, voru viðmælendur sammála um afgerandi þörf og gagnsemi slíks mats. Helstu vísbendingar benda til þess að fyrirtækjamenning hafi áberandi og umtalsverð áhrif við yfirtökur og beri að taka sem markvissan hluta af vinnuferli samruna og yfirtekna eins snemma og auðugt er í því ferli.

Sigríður Þrúður Stefánsdóttir

Þróun sí- og endurmenntunar í tengslum við kjarasamninga á almennum vinnumarkaði á Íslandi 1990-2004

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Október 2004**

Markmið þessarar rannsóknar er að greina hvernig sí- og endurmenntun hefur hlotið aukið vægi í kjarasamningum á almennum vinnumarkaði á íslandi síðastliðin ár. Fjallað er um ástæður þess að sí- og endurmenntun er áberandi liður í kjarasamningum í dag og hvaða áhrif það hefur haft að hafa slík ákvæði í kjarasamningum. Leitast er við að greina á hvern hátt ákvæðum um sí- og endurmenntun er hrint í framkvæmd og hvort og hverskonar stefnumótun hefur farið fram af hálfu aðila vinnumarkaðar á þessu sviði. Fjallað er um þær stofnanir og sjóði sem hefur verið komið á legg undanfarin ár og þjóna því hlutverki að mæta sí- og endurmenntun starfsmanna á almennum vinnumarkaði. Rannsóknin nær til aðalkjarasamninga Verzlunarmannafélags Reykjavíkur (VR) og Eflingar-stéttarfélags tímabilið 1990-2004. Beitt er blandaðri aðferðafræði í rannsókninni. Fyrri hluti rannsóknarinnar er greining á fyrirliggjandi gögnum, sem eru aðalkjarasamningar VR og Eflingar allt rannsóknartímabilið. Síðari hlutinn er viðtalsrannsókn við níu fulltrúa aðila vinnumarkaðar.

Ein niðurstaða þessarar rannsóknar er að réttindi launafólks til menntunar og fræðslu aukast verulega á rannsóknartímabilinu. Það er mikil áhersla lögð á menntun og fræðslu af hálfu stéttarfélaganna og viðsemjendur þeirra, sem birtist í ákvæðum og bókunum í kjarasamningum. Nokkur þáttaskil verða árið 1997 og árið 2000. Helstu ástæður þróunarinnar eru formgerðarbreytingar á vinnumarkaði, breyttar forsendur kjarabaráttu stéttarfélaga og lágt menntunarstig stórs hluta íslensks vinnuafls. Í kjarasamningum árið 2000 náðist samkomulag um fjármögnun starfsmenntasjóða verslunarfólks og verkafólks. Það samkomulag styrkir sí- og endurmenntun verulega sem mikilvægs þáttar í kjarasamningum.

Í kjölfar aukinnar áherslu á sí- og endurmenntun á vinnumarkaði hefur átt sér stað nokkur stofnanauppbygging á þessu sviði á vinnumarkaði. Einnig hefur fjármagn til málaflokksins aukist verulega. Rannsóknin leiðir í ljós að aðilar vinnumarkaðar eru enn á byrjunarstigi, hvað varðar eftirfylgni og markvissra árangursmælinga af aukinni sí- og endurmenntun. Stefnumótun aðila vinnumarkaðar er einnig komin stutt en síðastliðin ár hefur þó samráð stéttarfélaga, atvinnurekenda og ríkis aukist verulega.

Sigrún Ósk Sigurðardóttir

Skipulag og þekkingarstjórnun

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2004**

Viðfangsefni verkefnisins er skipulag og þekkingarstjórnun. Rannsóknarspurning sem lögð var til grundvallar er: Hvert er hlutverk skipulags í uppbyggingu þekkingarfyrirtækja? Umfjöllun er skipt í tvennt, fræðilegan hluta og raundæmi. Rannsóknaraðferð fræðilega hlutans er heimildarýni sem byggir á því að mynda ramma til umhugsunar út frá umfjöllun fræðimanna. Lýsing á raundæmi byggir á viðtölum og gögnum frá Marel.

Fjallað er um ný viðmið og áskoranir og þær breytingar sem liggja til grundvallar. Skilgreind eru hugtökin stjórnun og þekkingarstjórnun og tilvist skipulagsheilda skoðuð á grundvelli verkaskiptingar og viðskiptakostnaðar. Fjallað er um þrjá meginflokka sem einkenndu stjórnun á 20. öld þ.e. rökrétt, náttúrulegt og opið kerfi og hugmyndir nokkurra fræðimanna í tengslum við hvert kerfi. Skipulagsheild er skoðuð út frá hugmyndum Mintzberg um samræmingarkerfi, grunnþætti og formgerðir og myndlíkingum Morgan. Algengustu skipulagsformum er lýst ásamt þeim þáttum sem móta skipulagið. Hlutverk skipulags í þekkingarfyrirtæki er m.a. að stuðla að valddreifingu, nánum tengslum við viðskiptavini, skapa heildarsýn og viðurkenna vitsmuni og þekkingu starfsfólks.

Gerð er grein fyrir skipulagi Marel þróun og núverandi skipulagi sem byggir á sellum, sjálfstýrðum liðum, vinnuferlum, þekkingarsviðum og stoðdeildum. Að lokum er skipulag Marel skoðað í fræðilegu ljósi. Á þeim samanburði sést að skipulag Marel felur í sér mörg þau einkenni sem talin eru grundvöllur þekkingarfyrirtækja.

Sigurður R. Sigurjónsson

Fjárlagaferli Þjóðþinga

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Október 2004**

Markmið þessa verkefnis er að skoða hlutverk Alþingis í fjárlagaferlinu, þ.e. hlutverk fagnefnda og samskipti við hagsmunaaðila. Horft er til nágrannalandanna, einkum til Norðurlandanna og ríkja innan Efnahags- og framfarastofnunar Evrópu (OECD), til að skoða verklag og áherslur í fjárlagaferlinu. Annað meginmarkmið þessa verkefnis er að beina athygli Alþingis að mikilvægi stjórnunar og stefnumótunar með það fyrir augum að verkefnið nýtist fjárlaganefnd Alþingis í fyrirhugaðri stefnumótunarvinnu sem formaður hennar hefur boðað. Rannsóknin var gerð í húsakynnum fjárlaganefndar í Austurstræti í Reykjavík og í stjórnarráðinu við Arnarhvol. Tekin voru opin viðtöl við níu manns og myndaðir voru tveir rýnihópar í tengslum við rannsóknina. Fyrirliggjandi gögn og þátttökuathugun voru einnig lögð til grundvallar rannsókninni.

Í verkefninu er fjallað um þjóðþing, nokkrar tegundir lýðræðis, hugtökin heildarhyggju og aðgreiningarhyggju, ráðstefnur OECD um þinglegt fjárlagaferli og helstu hugtök í stefnumótunarfræðunum. Enn fremur er fjallað um fjárlagaferlið og helstu áhersluatriði í ríkisfjármálum.

Helstu niðurstöður eru þær að viðmælendur, að einum undanskildum, voru sammála um nauðsyn þess að fara í markvissa stefnumótunarvinnu er varðar þinglegan hluta fjárlagaferlisins. Viðmælendur voru sammála um að eftirlitshlutverki Alþingis í fjárlagaferlinu væri ábótavant en höfðu ólíkar skoðanir á mörgum þáttum. Af niðurstöðum rýnihópa má ráða að nauðsynlegt er að gera breytingar. Greining fyrirliggjandi gagna styður einnig þá hugmynd að verklag og einstaka verkþætti þurfi að taka til skoðunar. Fjárlagaferlið er flókið og margir koma þar að málum. Á undanförnum árum hefur umræða um fjárlagaferli og rannsóknir aukist verulega. Efnahags- og framfarastofnunin hefur frá árinu 2001 staðið fyrir ráðstefnu ríkja innan stofnunarinnar um þinglegan hluta fjárlagaferlisins þar sem fræðimenn og stjórnmálamenn hafa haldið fyrirlestra um einstaka þætti fjárlagagerðarinnar. Hlutverk þjóðþinga í fjárlagaferlinu er jafn mismunandi og ríkin eru mörg. Aukin samskipti ríkja og nýlegar rannsóknir hafa beint athyglinni að ákveðnum þáttum í fjárlagaferlinu og er greint frá því í verkefninu.

Sonja Dögg Pálsdóttir

Æðstu stjórnendur og viðmið um árangur

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Október 2006**

Markmið rannsóknarinnar er að kanna hvernig æðstu stjórnendur skilgreina árangur sinn í starfi og greina þá þætti sem kunna að hafa áhrif á að árangri var náð. Tekin voru djúpviðtöl við sjö æðstu stjórnendur sem starfað hafa í hringiðu íslensks atvinnulífs og eiga löngum starfsferli að fagna.

Í ritgerðinni er að finna skilgreiningar og umfjöllun um viðfangsefni rannsóknarinnar; hlutverk og viðfangsefni stjórnenda, eiginleika, færni og hæfni með tilliti til árangurs, samspil tilfinningagreindar og árangursríkrar forystu auk áhrifa æðstu stjórnenda á árangur fyrirtækja.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að æðstu stjórnendur skilgreina árangur sinn út frá settum markmiðum, viðurkenningu frá umhverfinu og samstarfsmönnum. Þeir virðast búa yfir mikilli samskiptahæfni enda er stór hluti stjórnendastarfsins fólginn í því að eiga samskipti við fólk bæði innan og utan fyrirtækisins. Gildi og viðhorf til lífs og starfs eiga rætur að rekja til umhverfis í æsku og uppeldis og endurspeglast í því hvernig stjórnendur nálgast starfið og færist það úr hendi. Persónueiginleikar æðstu stjórnenda virðast gegna veigamiklu hlutverki varðandi árangur og vegur sterkur vilji til að afreka og löngun til að takast á við áskorun þyngst, auk þess sem talið er mikilvægt að nálgast samstarfsfólk og stjórnendahlutverkið á mannúðlegan hátt.

Sólrún Hjaltested

Staða þekkingarstjórnunar og yfirfærslu og miðlun þekkingar hjá átta opinberum stofnunum á Íslandi

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2006**

Markmið rannsóknarinnar var að skoða stöðu þekkingarstjórnunar sem og yfirfærslu og miðlun þekkingar hjá átta opinberum stofnunum hér á landi. Um var að ræða allar svæðisskrifstofur málefna fatlaðra á landinu, alls sex talsins, Greiningar- og ráðgjafarstofu ríkisins og Barnaverndarstofu.

Tilgangur rannsóknarinnar var tvíþættur, annarsvegar að fræðast um að hvaða marki stofnanirnar átta styðjast við þekkingarstjórnun í störfum sínum og hinsvegar að fræðast um að hvaða marki yfirfærsla og miðlun þekkingar á sér stað innan þeirra. Tegund rannsóknarinnar var fjölþátta nálgun (multi–strategy research) en stuðst var bæði við eigindlega og megindlega rannsóknaraðferð. Rannsóknin var tvíþætt en hún var byggð bæði á hálf stöðluðum djúpviðtölum við framkvæmdastjóra stofnananna átta, jafnframt var lagður spurningalisti fyrir 669 starfsmenn þeirra. Spurningalistinn samanstóð af 68 spurningum sem settar voru saman af rannsakanda. Hann var byggður á þeim fræðum sem lögð voru til grundvallar í ritgerðinni, fyrri rannsóknum á fræðasviðinu og því líkani sem rannsakandi lagði fram.

Helstu niðurstöður urðu þær að dýpt í hagnýtingu og innleiðingu þekkingarstjórnunar var ekki komin langt hjá stofnununum þar sem ekki var verið að vinna kerfisbundið samkvæmt aðferðafræði þekkingarstjórnunar. Niðurstöður bentu jafnframt til þess að bæði viðmælendur sem og starfsmenn væru jákvæðir gagnvart þekkingarstjórnun, þrátt fyrir að hugtakið væri nýtt fyrir þeim. Þau sáu einnig hagnýtingu í að yfirfæra og miðla þekkingu sinni.

Sólrún Kristjánsdóttir

Gildi stefnumiðaðrar þjónustustjórnunar. (Mat á gæðum þjónustu)

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2004**

Samfara auknu vægi þjónustugreina í efnahagslífi þjóða varð mikil vakning meðal fræðimanna á þjónustustjórnun og á mikilvægi gæða fyrir þjónustufyrirtæki. Rannsóknir sýndu að ef fyrirtæki ætla sér að ná árangri þurfa þau að veita gæðaþjónustu. Á síðari hluta 9. áratugarins komu fram ýmsar kenningar um hvernig þjónustugæði eru ólík gæðum hefðbundinna vara og rannsóknir sýndu að viðskiptavinir nota ólíkar aðferðir við að meta gæði þjónustu og vara. Sýnt var fram á í þessum rannsóknum að huga þarf að því að væntingar viðskiptavina til þjónustu fari saman með skynjun þeirra á gæðum þjónustunnar. Til þess að fyrirtæki geti veitt gæðaþjónustu er nauðsynlegt að þau greini hvernig viðskiptavinir þeirra meti gæði þjónustu þeirra og hvort eitthvað í starfsemi þeirra þarfnist úrbóta. Þjónustufyrirtæki sem greina á slíkan hátt eru í betri aðstöðu til þess að grípa til aðgerða ef í ljós kemur að gæðum er ábótavant og þar með auka gæði þjónustunnar. Jafnframt hafa rannsóknir sýnt fram á að þau fyrirtæki sem beita markvissri þjónustustjórnun og huga að hönnun sinna þjónustuferla eru líklegri en önnur til þess að ná árangri.

Markmið þessa verkefnis er í fyrsta lagi að afla þekkingar og auka skilning á sviði stjórnunarfræðanna að mikilvægi þjónustugæða og gildi stefnumiðaðar þjónustustjórnunar. Hins vegar er markmið ritgerðarinnar að sýna fram á hvernig viðskiptavinir sem njóta þjónustu hugbúnaðarfyrirtækis við innleiðingu á viðskiptalausnakerfi meta gæði þjónustu þess. Framkvæmd var rannsókn með það að markmiði að meta gæði þjónustu með tveimur rýnihópum þar sem samtals fimmtán starfsmenn viðskiptavinar hugbúnaðarfyrirtækis tóku þátt í umræðum og tekin voru opin viðtöl við fjóra aðra starfsmenn viðskiptavinarins. Að auki voru tekin tvö viðtöl við starfsmenn hugbúnaðarfyrirtækisins. Niðurstöður sýndu að gæðum þjónustu í innleiðingarferli fyrirtækisins á viðskiptalausnahugbúnaði var ábótavant. Jafnframt sýndu niðurstöður að ein helsta orsök þess að gæðum var ábótavant mátti rekja til vanþekkingar þjónustuveitandans á væntingum viðskiptavinarins sem hafði þær afleiðingar að mistök voru gerð í afhendingu þjónustunnar og viðskiptavinurinn upplifði að viðskiptalausnakerfið mætti ekki þeim væntingum sem hann hafði til þess.

Stella Kristín Viðarsdóttir

Stefnumótun – leiðin til árangurs? Og hvað segir þú?

Raundæmisrannsókn hjá Og Vodafone

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2004**

Markmið þessa verkefnis er að draga fram megináherslur í stefnumótun fyrirtækja út frá tveimur ólíkum sjónarhornum. Annars vegar er um að ræða sjónarhorn út frá því umhverfi sem fyrirtæki starfa í, samkeppnisstöðu og ytri þáttum (outside-in) og hins vegar sjónarhorn út frá innviðum fyrirtækja, auðlindum þeirra, þekkingu og innri færni (inside-out). Fjallað er um ýmsar fræðikenningar, líkön og vangaveltur sem komið hafa fram í tengslum við bæði þessi sjónarhorn á undanförnum áratugum.

Markmið rannsóknarinnar er annars vegar að skoða hvernig verið er að vinna stefnumótun hjá íslensku fyrirtæki við raunaðstæður, einkum út frá þeim sjónarhornum sem hér eru höfð að leiðarljósi og að varpa ljósi á innihald stefnu fyrirtækisins.

Rannsóknin var framkvæmd hjá fjarskiptafyrirtækinu Og Vodafone. Um er að ræða tilviksrannsókn þar sem beitt er eigindlegri rannsóknaraðferð. Tekin voru opin viðtöl við 13 lykilstjórnendur fyrirtækisins þar sem leitast var við að ná fram þekkingu, viðhorfum og skilningi þeirra á stefnumótun fyrirtækisins. Við greiningu á niðurstöðum voru auk viðtalsgagna skoðuð fyrirliggjandi gögn um fyrirtækið og stefnumótun þess.

Niðurstöður rannsóknarinnar endurspegla það hversu stefnumótun fyrir fyrirtækið Og Vodafone var nauðsynleg í kjölfar sameiningar þriggja ólíkra fyrirtækja sem voru með ólíkar áherslur í sínum rekstri og gjörbreytti samkeppnisumhverfinu. Ávinningur og lærdómur stefnumótunarinnar er margvíslegur bæði fyrir fyrirtækið og stjórnendur þess. Stefnumótunin og þær stefnumarkandi ákvarðanir sem fyrirtækið tók í sameiningarferlinu setja mark sitt á innihald stefnunnar. Stefnumótunin hefur því tvímælalaust mikil áhrif á samkeppnishæfni fyrirtækisins og þá möguleika sem fyrirtækið hefur til að ná samkeppnisyfirburðum.

Telma Björnsdóttir

Siðferðileg álitamál í stjórnunarráðgjöf: Óháð ráðgjöf

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Febrúar 2006**

Rannsóknarspurning þessarar ritgerðar er: Hvernig glíma stjórnunarráðgjafar við siðferðileg álitamál – hvernig veita þeir óháða ráðgjöf? Leitast var við að finna merkingu hugtakanna hlutverk ráðgjafa, fagmennska í stjórnunarráðgjöf, siðferðileg ábyrgð stjórnunarráðgjafa og óháð ráðgjöf. Markmið ritgerðarinnar var að dýpka skilning á siðferðislegum álitamálum og þeim hagsmunatengslum sem gera stjórnunarráðgjöfum erfitt að veita óháða ráðgjöf og leita leiða til lausna.

Rannsóknin er byggð á djúpviðtölum sem flokkast undir eigindlegar rannsóknaraðferðir. Tekin voru 14 viðtöl við ráðgjafa og kaupendur á ráðgjöf. Umfang rannsóknargagna er um 340 síður. Afrituð viðtöl voru greind og meginþemu dregin saman.

Í fræðilegum hluta ritgerðarinnar var hlutverki ráðgjafa gerð skil og fjallað um hvað felist í fagmennsku í stjórnunarráðgjöf. Starfsgreinareglur stjórnunarráðgjafa í Bretlandi voru útlistaðar. Þá var umræða um siðareglur og ávinning og efasemdir um skráningu þeirra. Að lokum var fjallað um siðferðileg álitamál og hagsmunaárekstra sem tengjast því að veita óháða ráðgjöf.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að viðmælendur töldu að til að ráðgjafi gæti veitt óháða ráðgjöf þá þyrfti hann að vera óháður hagsmunaðilum, þ.m.t. hugbúnaðarhúsum en einnig pólitík, aðstæðum, niðurstöðu, öðrum innan ráðgjafarfyrirtækis og sjálfum sér. Óháður ráðgjafi er fordómalaus við val á verkefnum og lausnum, er fjárhagslega sjálfstæður og getur sagt hreinskilningslega álit sitt.

Tjörvi Berndsen

Tvær hliðar skipulags. Um tengsl formlegs og óformlegs skipulags í skipulagsheildum

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson **Júní 2002**

Tengsl formlegs og óformlegs skipulags í skipulagsheildum er viðfangsefni þessa texta. Samkvæmt viðtekinni venju vísar formlegt skipulag til hinna fastmótuðu, skrifuðu reglna sem eru grundvöllur verkaskiptingar og stjórnunar skipulagsheildarinnar, og birtingarmyndir þess eru skipuritið og starfslýsingar. Óformlegt skipulag er sá hluti skipulagsins sem ekki er sýnilegur, það er sjálfsprottin, mannleg samskipti sem birtast í vinnustaðamenningu og óformlegum samskiptum einstaklinga. Samkvæmt hefðbundinni framsetningu er um að ræða tvær tegundir skipulags sem þurfa að starfa saman til þess að skipulagsheildin nái árangri.

Til þess að greina formlegt og óformlegt skipulag er í þessum texta gripið til sögulegrar greiningar með þráttarhyggju (dialectic) annars vegar, og afbyggingar (deconstruction) hins vegar. Söguleg greining veitir innsýn í nútímann með því að velta upp þeim forsendum sem sköpuðu hann, og þar með fást vísbendingar um hvaða þættir það eru sem stýra skilningi okkar í dag á skipulagsheildum. Afbygging er hins vegar heimspekileg greiningarleið sem gengur út á að afhjúpa innbyggðar þversagnir í hugmyndafræði og framsetningu hennar, og gagnrýna þannig hið hefðbundna form. Tilgangurinn er að skapa nýja umræðu og fá nýjar hugmyndir til mótvægis við hina stöðluðu hugsun sem býr í hefðinni.

Það kemur í ljós við þessa greiningu að það er ýmislegt við hina hefðbundnu tvískiptingu í formlegt og óformlegt að athuga. Í fyrsta lagi er ekki um neina „náttúrulega" skiptingu að ræða, eins og þó virðist við fyrstu sýn. Söguleg greining sýnir hvernig tvískiptingin komst á og þar með hvernig hún er sköpuð af manninum. Báðar legundir skipulags eru í eðli sínu svar við óvissu og það er því sami grundvöllur fyrir þeim báðum. Það er þannig ekkert í eðli skipulagsins sem kallar á umrædda tvískiptingu í formlegt og óformlegt.

Með því að skoða forsendur tvískiptingarinnar út frá afbyggingu kemur einnig í ljós að skiptingin í formlegt og óformlegt skipulag stenst ekki. Til þess að svo mætti vera þarf formlegt skipulag að geta staðið sér, og óformlegt skipulag þarf að vera sjálfsprottið. Hvorugt fær staðist nánari skoðun.

Formlegt skipulag byggir á rútínum, en þær eru kjarninn í starfsemi fyrirtækja. Rútínur tengjast bæði menningu og duldri þekkingu, en þessi atriði eru í eðli sínu óformleg. Þessir óformlegu þættir hafa mikil áhrif á formlegt skipulag og formlega ferla, en samkvæmt skilgreiningu er formlegu skipulagi komið á af stjórn fyrirtækisins. Þess vegna stenst hinn hefðbundni grundvöllur formlegs skipulags ekki nánari skoðun.

Óformlegt skipulag er hins vegar í eðli sínu sjálfsprottið. En það kemur í ljós við nánari skoðun að það er á formlegan máta unnið með óformlega skipulagið. Þetta er til dæmis gert með markvissri valddreifingu og formlegu skipulagi sem kallar á óformleg samskipti (til dæmis fléttuskipulag). Þannig eru óformleg samskipti hluti af formlegu ferli, en það er þversögn sem ekki er hægt að leysa með tvískiptingunni í formlegt og óformlegt.

Svarið við þessu er að samþætta formlegt og óformlegt skipulag í eitt skipulag sem byggir á því hvernig skipulagsheildin hyggst glíma við óvissu — samvinna formlegs og óformlegs skipulags er ekki nóg. Óvissan er lykilatriði og stýrir báðum tegundum skipulags, og þess vegna er hún kjörinn samnefnari og útgangspunktur. Með þetta sjónarmið skapast einnig annað viðhorf til þess sem nú er kallað óformlegt skipulag (eða „mjúku málin") og það samþætt annarri starfsemi skipulagsheildarinnar í stað þess að það gildi sérstök lögmál um þau. Þessi samþættingarvandi er eitt af megin vandamálum nútíma stjórnunar, og hér er lagt til að reynt sé að finna svar út frá því sem skapaði skipulagsheildina í upphafi: óvissu.

Tryggvi Ásgrímsson

Breytingar á íslenskum raforkumarkaði

Leiðbeinendur: Snjólfur Ólafsson og Friðrik Már Baldursson Júní 2002

Nú liggur fyrir Alþingi frumvarp til nýrra orkulaga, sem ætlað er, samkvæmt texta frumvarpsins, að skapa forsendur fyrir samkeppni í vinnslu og viðskiptum með raforku. Hér er fjallað sérstaklega um orkuviðskipti milli orkufyrirtækja í nýju umhverfi sem mótast af þeim lagaramma sem frumvarp til nýrra orkulaga gerir ráð fyrir. Einnig er komið inn á heildsölumarkað fyrir raforku en vandséð er að umhverfi fyrir samkeppni í sölu raforkunnar skapist komi ekki til raforkumarkaðar. Þegar samkeppni verður tekin upp á sviði framleiðslu og sölu þarf að taka upp nýja hætti við orkuuppgjör milli fyrirtækjanna þar sem að ekki er um það að ræða lengur að aðeins einn aðili selji orku úr einu og sama dreifikerfinu. Gert er ráð fyrir að sjálfstæð sölufyrirtæki keppi sín á milli um viðskiptavinina óháð búsetu þeirra og því hvaða dreifikerfi afhendir þeim raforkuna. Á sama hátt munu framleiðendur selja söluaðilum vöru sína, raforkuna, óháð flutningsleiðum hennar um flutnings- og dreifikerfið.

Í ritgerðinni er byrjað á að fara yfir stöðuna eins og hún er í dag á íslenskum orkumarkaði en þar má segja að í stórum dráttum hafi ekki orðið verulegar breytingar í skipulagi orkumarkaðarins síðan Landsvirkjun var stofnuð á sjöunda áratugnum. Síðustu árin hefur þó orðið nokkur samruni fyrirtækja á markaðnum. Einnig er fjallað um þá þróun sem átt hefur sér stað á alþjóðavettvangi og lauslega farið yfir þróunina undanfarna áratugi. Fjallað er um nýtt frumvarp til raforkulaga og gerð verður grein fyrir þeim breytingum sem það hefur á íslenskan orkumarkað. Rétt er að benda á að það frumvarp sem hér er tekið mið af er frá því á vordögum 2002.

Meginniðurstöður mínar eru þær að miklar breytingar eru fyrirsjáanlegar á íslenskum raforkumarkaði verði umrætt frumvarp að lögum. Mikil vinna er þó fyrir höndum þegar að frumvarpið hefur verið samþykkt í formi reglugerðasetningar og breytinga innan fyrirtækja til dæmis vegna bókhaldslegs aðskilnaðar og nýju fyrirkomulagi í viðskiptum með raforku. Ég fjalla sérstaklega um uppgjör og mælingar og bendi á lausnir í því sambandi og met það svo að raforkumarkaður sé nauðsynlegur við íslenskar markaðsaðstæður.

Vala Hauksdóttir

Kenningar stefnumótunar: Að leysa stefnu úr læðingi

Leiðbeinandi: Árelía E. Guðmundsdóttir **Október 2005**

Aðferðir stjórnenda skipulagsheilda við mótun stefnunnar grundvallast á því hvaða hugmyndafræðilegu nálgun þeir aðhyllast við að ná fram markmiðum. Í þessari ritgerð er fjallað um fjórar kenningar við stefnumótun og ferlið við að leysa stefnuna úr læðingi. Fjallað er um hið mikilvæga hlutverk sem að millistjórnendur gegna í framkvæmd stefnunnar og gerð er grein fyrir könnun sem framkvæmd var meðal 163 millistjórnenda tveggja íslenskra fyrirtækja þar sem markmiðið var að kanna hvaða aðferðir og leiðir millistjórnendurnir notuðu við framkvæmd stefnunnar. Ennfremur var kannað viðhorf þeirra til þess hversu erfitt sé að framkvæma stefnuna, hvaða mælikvarðar eru notaði til að meta árangur þeirra og hvort að sérstök umbun fyrir árangur skiptir þá máli.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að klassíska aðferðin sé vinsælust hjá millistjórnendum við framkvæmd stefnunnar. Meirihluti stjórnendanna telur að framkvæmd stefnunnar komi af sjálfu sér en nokkuð skortir á að miðlun stefnunnar frá millistjórnendum til annarra sé með markvissum hætti. Árangur millistjórnendanna er almennt mældur út frá bæði hlutlægum og huglægum mælikvörðum. Mjög afdráttarlaus niðurstaða fékkst um að millistjórnendur telja að sérstök umbun fyrir árangur skipti máli.

Valdís Arnardóttir

Ætlunarverk, ferli og frammistaða. Þjónustustjórnun og innri markaðssetning

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Febrúar 2004**

Á vinnumörkuðum í hinum vestræna heimi hafa formgerðarbreytingar átt sér stað á undanfornum árum. Störfum í framleiðslu hefur farið fækkandi sem hefur leitt til fækkunar starfa í erfiðisvinnu sem er nú um þriðjungur starfa. Á sama tíma hefur störfum í þjónustugeiranum fjölgað ört, meira er orðið um sérfræðinga á vinnumarkaðnum. Mikil aukning hefur verið í störfum í viðskipta- og fjármálaþjónustu og ef þessir geirar halda áfram að vaxa eins og þeir hafa gert á síðastliðnum tuttugu og fimm árum munu þeir ná þriðjungi vinnuafls í Evrópu. Störf í hefðbundnum iðnaði eru orðin sérhæfðari og krefjast sífellt hærra menntunarstigs. Tækniframfarir í iðnaði og landbúnaði hafa leitt til þess að störfum hefur fækkað. Vöxtur í hátækniiðnaði hefur einnig verið mikill þó að hægt hafi á honum síðastliðin tvö ár. Á undanförnum árum hafa störf verið að breytast, fólk ræður sig í auknum mæli í hlutastörf, verktakavinnu og hefur fjarvinna aukist. Í auknum mæli er farið að ráða starfsmenn í ákveðin verkefni en ekki í fasta vinnu (Boeri, Brugiavini, Calmfors. 2001).

Í þessari umfjöllun er ætlunin að fjalla um þjónustu, þjónustustjórnun og innri markaðssetningu og mikilvægi þessara þátta í aukinni samkeppni fyrirtækja. Ritgerðinni má skipta í fjóra hluta. Fyrsti hlutinn fjallar um þjónustustjórnun þar sem gerð er grein fyrir þeirri fræðilegu umræðu sem átt hefur sér stað innan þjónustufræða. Í öðrum hluta ritgerðarinnar er fjallað um innri markaðssetningu og mikilvægi hennar varðandi skynjuð þjónustugæði ytri viðskiptavina. Hjá fyrirtæki í þjónustu eru þeir sem veita þjónustuna í raun markaðssetning fyrirtækisins því þeir styrkja eða veikja orðspor fyrirtækisins meðal núverandi og væntanlegra viðskiptavina. Þess vegna er þörf fyrir innri markaðssetningu. Þegar varan er þjónusta þá verður fyrirtæki í raun að markaðssetja sig fyrir starfsmönnum sem sinna þjónustunni og þeir munu á móti markaðssetja fyrirtækið fyrir ytri viðskiptavinum. Innri markaðssetning vegur þannig þungt í að ná góðum árangri í ytri markaðsaðgerðum og er stór hluti af góðri þjónustustjórnun. Þriðji hluti ritgerðarinnar er helgaður rannsókn sem framkvæmd var hjá stóru íslensku þjónustufyrirtæki sem m,a, hefur fengið verðlaun fyrir að standa sig vel í innri markaðssetningu. Tilgangur rannsóknarinnar sem innihélt djúpviðtöl við tvo af stjórnendum fyrirtækisins og þrjá rýnihópa með starfsmönnum úr mismunandi deildum er að leiða í ljós hvernig innri markaðssetningu er háttað að mati stjórnenda og hvernig almennir starfsmenn á

ákveðnum sviðum fyrirtækisins upplifa hana. *Vegna trúnaðar við fyrirtækið verða niðurstöður djúpviðtala og rýnihópa ekki birtar*. Fjórði og síðasti hluti ritgerðarinnar er samantekt, þar sem fléttað er saman niðurstöðum úr rannsókninni og fræðilegri umfjöllun og ferlirit um innri markaðssetningu er sett fram.

Vilborg Einarsdóttir

Samruni skipulagsheilda. Að auka líkur á árangursríkum samruna

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2001**

Samruni skipulagsheilda er flókið og viðkvæmt ferli. Í ljós hefur komið stór hluti þeirra samruna sem árlega eiga sér stað standa ekki undir væntingum. Áætlanir sem gerðar eru í upphafi standast ekki en ástæðurnar má gjarnan rekja til þess að ekki hefur verið vandað nægilega til undirbúnings og framkvæmdar samrunans. Markmið þessarar ritgerðar er að finna út og fjalla um þá þætti sem stjórnendur skipulagsheilda þurfa sérstaklega að hafa í huga til að auka líkur á að samruni verði að veruleika og skili tilætluðum árangri.

Verkefnið skiptist í þrjá hluta. Í fyrsta hluta er fræðileg umfjöllun um samruna skipulagsheilda. Annar hlutinn er skýrsla um aðgerðamiðaða rannsókn þar sem greint er frá undirbúningi að samruna sjö stéttarfélaga iðnaðarmanna. Í þriðja hlutanum eru helstu niðurstöður rannsóknarinnar kynntar auk þess sem settar eru fram tilgátur um breytt umhverfi, menningu og hlutverk stéttarfélaga.

Í fræðilega hlutanum er samrunaferlinu skipt í þrennt: Ferlið fyrir samruna, innleiðingu og ferlið eftir samruna. Teknir er fyrir fimm þættir sem stjórnendur þurfa sérstaklega að huga að í samrunaferli en það eru stefnumótun, boðskipti, fyrirtækjamenning, samskipti við starfsfólk og hlutverk leiðtogans og stjórnun breytinga. Til að fylkja starfsmönnum að baki samrunanum þarf stefna skipulagsheildarinnar og markmið með samrunanum að vera ljós auk framtíðarsýnar nýs fyrirtækis. Virk boðskipti geta lagt grunninn að árangursríkum samruna og huga þarf sérstaklega að fyrirtækjamenningunni. Samruni veldur miklum óróa á vinnustað enda riðlast með honum hlutverk og staða starfsmanna. Mikilvægt er að stjórnendur skilji viðbrögð starfsmanna og þekki leiðir til að minnka streitu og auka jákvæðni í garð samrunans. Samruni er í raun efsta stig breytinga og því þurfa stjórnendur að tileinka sér aðferðir breytingastjórnunar en í því felst m.a. að skilja eðli breytinganna og umfang.

Samruni er vandasamt verk sem ekki er unnið í hjáverkum verkefnahlaðinna stjórnenda. Vanda þarf til ferlisins og hafa þarf í huga að mannlega hlið samrunans er ekki eitthvað sem „reddast" heldur þarf að vinna að henni faglega og skipulega enda mannauður í dag talin ein helsta auðlind hvers fyrirtækis.

Zhaohui Shi

Leadership and organizational performance. A Critical Examination of the Role of Leadership in a Privatized Chinese Organization

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2005**

Leadership, as an essential component of contemporary management theories, is perceived as one of the most important factors for organizational effectiveness. The purpose of this work is to examine the role of leadership at Hai Zhao Hotel which has been privatized, and to suggest ways to make the organization more effective under the guidance of contemporary leadership theories. To do this, it is necessary to identify the strengths and weaknesses in the current organizational performance, and then investigate workable solutions which deal with factors impeding effective business performance.

Chapter II and III are literature reviews which examine the conceptualization of theories on leadership, culture and their relationship. The writer recognizes the different approaches in leadership style, but proposes that a good adaptation should be addressed to the culture context that the organization relies on. Chapter IV is subject to an empirical model constructed on the analysis of four cases about privatization. The model relates with leadership, culture and other organizational behaviours. Chapter V, with the data and statistics drawn from completed questionnaires, discusses the current performance of Hai Zhao Hotel on the basis of the model given in the previous chapter. The work is completed in Chapter VI with recommendations on how some of the weaknesses can be overcome and how some of the strengths can be enhanced so as to improve performance and achieve organizational effectiveness.

Þorvaldur Ingi Jónsson

Árangursrík stjórnsýsla. Greining, aðferðir, úrbætur

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Október 2005**

Markmið þessarar ritgerðar er að leita svara við spurningum er tengjast árangursríkri stjórnsýslu. Er verið að sinna „réttum“ verkefnum, hagkvæmt og skilvirkt? Það er löggjafarvaldið sem setur lög um meginverkefni framkvæmda-valdsins. Í ritgerðinni er reynt að greina hvernig staðið er að því að velja „réttu“ verkefnin (hlutverkin) fyrir stjórnsýsluna og hvernig hún stendur að framkvæmdinni. Einstaklingar og fyrirtæki greiða skatta og vænta þess að fá góða þjónustu á hinum margvíslegu sviðum stjórnsýslunnar, allt frá góðum vegum til framúrskarandi heilbrigðisþjónustu. Hlutur ríkisins í landsframleiðslunni er um 1/3 og fjárlög gera ráð fyrir að útgjöld ríkisins verði um 300 milljarðar kr. á árinu 2005. Það er því afar mikilvægt að stjórnsýslan sinni „réttu“ verkunum, hagkvæmt og skilvirkt. Í ritgerðinni er farið yfir þróun stjórnsýslunnar, hver staðan er í dag og settar fram hugmyndir að breytingum sem geta gert hana enn árangursríkari.

Ritgerðin byggir á ferlirannsókn og eigindlegri rannsókn. Í ferlirannsókninni er viðfangsefnið rannsakað m.a. út frá sögunni, stefnuyfirlýsingum og stjórnun. Eigindlega rannsóknin byggir á 23 viðtölum við stjórnendur, sérfræðinga og ráðgjafa innan og utan stjórnsýslunnar. Í inngangi er uppbyggingu ritgerðar lýst. Í ritgerðinni er viðfangsefnið nálgast út frá eftirfarandi fimm megin þáttum: 1) Hlutverki og stefnumótun, 2) Framkvæmd, eftirfylgni, endurskoðun og mati á árangri, 3) Samskiptum milli ráðuneyta og stofnana, 4) Stjórnendum, 5) Opinni stjórnsýslu – upplýsingasamfélaginu. Á síðustu 15 árum hefur löggjöf um stjórnsýsluna verið bætt. Hún tryggir betur rétt borgaranna og veitir þeim skilvirkari aðgang að stjórnsýslunni. Fjármálaráðuneytið hefur frá árinu 1996 haft umsjón með kynningu og innleiðingu á árangursstjórnun. Skilningur á stjórnun og stefnumótun hefur aukist. Það hafa 8 af 12 ráðuneytum gildandi samninga um árangursstjórnun við um 40% stofnanna. Til þess að verklag árangursstjórnunar nái enn betur fram að ganga þarf að fækka og efla ráðuneyti og stofnanir, ásamt því að gera verklagið skilvirkara.

Í lok ritgerðarinnar eru nefndar hugmyndir að úrbótum fyrir árangursríkari stjórnsýslu. Enn er hægt að bæta árangur stjórnsýslunnar með aðferðum stefnumiðaðrar stjórnunar.

Þorvarður Kári Ólafsson

Stjórnun upplýsingaöryggis í skipulagsheildum. Hugtakarammi og íslenskur veruleiki

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson **Júní 2004**

Rannsókn þessi beinist að stjórnun upplýsingaöryggis í skipulagsheildum. Hún skiptist í fræðilegan hugtakaramma, íslenska raunrannsókn og samþættingu. Hugtakaramminn sýnir viðfangsefnið sem skörun þriggja fagsviða: í fyrsta lagi fræðanna um stjórnun í skipulagsheildum, í öðru lagi fræða um upplýsingar, gögn og þekkingu og í þriðja lagi fræða um öryggi, áhættu og óvissu. Ramminn dregur einnig fram hliðarsviðin þrjú, stjórnun upplýsinga, stjórnun öryggis og upplýsingaöryggi. Útbúnar voru 127 spurningar um stjórnun upplýsingaöryggis, vitund, stöðu miðað við önnur lönd, árangur og hvað megi betur fara.

Spurningalistinn var notaður til að gera vefkönnun meðal forstöðumanna 113 fyrirtækja og stofnana úr öllum atvinnugreinum á Íslandi, og svöruðu henni 63. Meginniðurstaðan var sú að kröfur um upplýsingaöryggi og áhersla á stjórnun þess eru minni en til árangurs almennt, en meiri en til verndunar eigna og lífs. Einnig reyndist fylgni vera lítil milli árangurs, notkunar staðla og ráðstafana, sem er áhyggjuefni, þar sem kröfur um stjórnun upplýsingaöryggis gefa tilefni til meiri notkunar staðla. Sem frekara innlegg í umræðuna var eitt íslenskt raundæmi skoðað nánar.

Umræða og samþætting rannsóknarinnar leiddi af sér eftirfarandi rökfærslu: Með hinni hröðu tækniþróun geta upplýsingar auðveldlega farið að flæða nýjar leiðir og því þarf stjórnun upplýsingaöryggis að vera sívirk og smærri skipulagsskref minnka áhættuna. Trúnaður, réttleiki og aðgengi togast á, og því koma auknar áherslur á einn þessara þátta niður á hinum eða stækka öryggiskökuna. Þessi rök renna stoðum undir þá kenningu að kröfur um aðgengi brjóti niður eignarhald á upplýsingum og í kjölfarið minnki öryggiskakan og flókin kerfi brotni niður.

Þóra Kristín Sigurðardóttir

CRM Innleiðing og mæling árangursþátta

Leiðbeinandi: Ingjaldur Hannibalsson **Júní 2007**

Markmið rannsóknarinnar var að fá fram viðhorf, skoðanir og upplifun starfsmanna fyrirtækjasviðs þjónustufyrirtækis á innleiðingu CRM kerfis og hugmyndafræði (e. Customer Relationship Management). Í fræðilega kaflanum er fjallað um helstu árangursþætti CRM og hvað stjórnendur, sem hafa trú á því að viðskiptavinamiðuð stefna færi fyrirtækjum betri árangur, geta gert til að breyta hugsun í þá átt. Rannsóknin takmarkaðist við fyrirtækjasvið þjónustufyrirtækis og var um þátttökuathugun að ræða þar sem gögnum var safnað með viðtölum, rýnihópafundum sem og öðrum gögnum frá fyrirtækinu sem gátu nýst í rannsókninni.

Í niðurstöðum var lagt mat á árangur CRM innleiðingar á fyrirtækjasviði þjónustufyrirtækis auk þess sem niðurstöður rannsóknar ásamt mati höfundar voru settar fram í CRM árangursþáttalíkan til að meta CRM þroska fyrirtækisins. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að CRM innleiðingin gekk ágætlega fyrir sig þótt öllum markmiðum hafi ekki verið náð. Niðurstöður greiningar á CRM árangursþáttum þjónustufyrirtækisins leiddu í ljós að CRM þroski fyrirtækisins væri frekar lítill.

Rannsóknin gæti nýst þjónustufyrirtækinu sem stöðumat með það að markmiði að læra af því sem betur hefði mátt fara í CRM innleiðingunni áður en innleitt verður í allt fyrirtækið. Ef stjórnendur fyrirtækisins hafa áhuga á að nota niðurstöður CRM árangursþáttamælingarinnar væri hægt að gera áætlun um áframhaldandi vinnu í átt að viðskiptavinamiðuðu fyrirtæki. Í umræðukaflanum eru lagðar fram tillögur sem fyrirtækið gæti nýtt í þeirri vinnu.

Þórey Árnadóttir

Árangursstjórnun. Að hvetja starfsmenn til betri árangurs

Leiðbeinandi: G. Haugen **Júní 2002**

Í þessari ritgerð verða aðferðir árangursstjórnunar (performance management) innan fyrirtækja skoðaðar. Við upphaf skriftanna setti höfundur fram spurningar til að styðjast við:

• Hvað er árangursstjórnun?

• Hvers vegna ættu stjórnendur fyrirtækja að huga að árangursstjórnun?

• Vanmeta stjórnendur mikilvægi afleiðinga af hegðun starfsmanna?

• Hvað eru árangurstengd laun?

• Hvað er samhæft mælingakerfi (balanced scorecard)?

Í ritgerðinni er fjallað um árangursstjórnun og hvernig stjórnendur geta haft áhrif á árangur starfsmanna með hvatningu. Grunnþáttum árangursstjórnunar er gerð skil sem og sögulegu samhengi aðferðarinnar. Ferli árangursstjórnunar er rakið og þeirri spurningu velt upp hvers vegna stjórnendur fyrirtækja ættu að innleiða árangursstjórnun. Fjallað er um drifkrafta mannlegrar hegðunar og innleiðing árangursstjórnunar er kynnt. Skrifað er um árangurstengd laun sem áhrifavald á árangur starfsmanna og aðferðir samhæfða mælingakerfisins. Að lokum er umfjöllunarefni ritgerðarinnar tekið saman og skoðun höfundar á árangursstjórnun og hvatakerfum gerð skil.

Stjórnendur fyrirtækja líta á starfsmenn sem eina mikilvægustu auðlind sína og leita leiða til að þeim líði sem best hjá fyrirtækinu. Ein leiðin til þess er að stjórnendur sýni starfsmönnum með hvatningu og umbun að þeir meti framlag þeirra til fyrirtækisins. Stjórnendur styrkja þá hegðun starfsmanna sem þeir kunna að meta og reyna að draga úr óæskilegri hegðun. Við vinnslu ritgerðarinnar gerði höfundur sér betur grein fyrir mikilvægi þess að stjórnendur þekki óskir, væntingar og þarfir starfsmanna og að starfmenn finni að framlag þeirra skipti fyrirtækið máli. Stjórnendur þurfa að láta starfsmenn vita hvernig þeir standa sig með endurgjöf, hvatningu og umbun af einhverju tagi.

Þórey Ingveldur Guðmundsdóttir

Sameining ríkisstofnana, árin 2000 – 2005

Leiðbeinandi: Ásta Dís Óladóttir **Október 2007**

Ritgerðin fjallar um sameiningu ríkisstofnana. Hugmyndin að verkefninu kviknaði þegar rannsakandi tók þátt sem starfsmaður í sameiningu Hollustuverndar ríkisins, Náttúruverndar ríkisins, embætti Veiðistjóra og Hreindýraráðs árin 2002 - 2003. Ný sameinuð stofnun fékk heitið Umhverfisstofnun.

Rannsóknin skiptist í tvo hluta. Annars vegar var gerð rafræn könnun sem send var til starfsmanna stofnana sem höfðu sameinast. Úrtakið var 272 manns, 176 svöruðu og var svarhlutfallið 64,7% sem telst marktækt. Könnunin var send til; 260 starfsmanna og svöruðu 166 þeirra sem gerir 63,8%, sex fyrrum forstöðumanna og svöruðu fjórir þeirra sem gerir 66,7% og til sex núverandi forstöðumanna sem svöruðu allir könnuninni. Könnuninni var skipt í þrennt og lögð fyrir almenna starfsmenn, fyrrum forstöðumenn nýrra stofnana sem höfðu sameinast og voru enn í starfi hjá nýrri stofnun, en höfðu ekki fengið framgang í starf forstöðumanns hjá nýrri stofnun, hér eftir verður þessi hópur kallaður fyrrum forstöðumenn, og svo fyrir núverandi forstöðumenn nýrra stofnana. Í rafrænu könnuninni var spurt um viðhorf starfsmanna til sameiningarinnar varðandi sameininguna sjálfa, innri þætti, málaflokka og fjármál.

Í seinni hluta rannsóknarinnar var sendur ítarlegri spurningalisti til núverandi forstöðumanna sem og tekin voru eigindleg viðtöl við tvo forstöðumenn til að ná dýpri skilningi á viðfangsefninu. Þar að auki voru skoðuð frumvörp til laga um stofnun nýrra stofnana, lög viðkomandi stofnana, fjárlög eldri stofnana fyrir sameiningu og svo fjárlög nýrra stofnana til að meta hvort fjármagn væri að skila sér í auknum mæli eftir sameiningu. Einnig voru fjáraukalög skoðuð. Að auki voru skoðaðir ríkisreikningar til að meta hvernig viðkomandi stofnun stæði sig fjárhagslega. Einnig var farið yfir frumvörp til fjárlaga til að fá skilgreiningu á hvort hækkun eða lækkun á fjármagni til stofnana væri vegna launa- og verðlagsþróunar, hagræðingar, nýrra verkefna eða hvort verið væri að laga fjárhagsgrunn stofnananna.

Niðurstöður rafrænnar könnunar benda til þess að starfsfólk nýrra stofnana er að upplifa sameiningu sinnar stofnunar á frekar neikvæðan hátt, á meðan upplifun forstöðumanna er sú

að hún hafi tekist vel. Fyrrum forstöðumenn forvera stofnana sem fengu ekki framgang í starf forstöðumanns í nýrri stofnun líta svo að hún hafi alls ekki tekist.

Þórgunnur Hjaltadóttir

Ánægja viðskiptavina og þjónustuhneigð starfsmanna í fjármálafyrirtækjum

Leiðbeinandi: Svafa Grönfeldt **Júní 2000**

Umfjöllunarefni þessarar ritgerðar er ánægja viðskiptavina og þjónustuhneigð starfsmanna í fjármálafyrirtækjum. Í ritgerðinni eru kynntir helstu eiginleikar þjónustu og að hvaða leyti hún skilur sig frá hefðbundinni vöruframleiðslu. Kynntar eru helstu kenningar sem settar hafa verið fram um þætti sem valda ánægju/óánægju neytenda og kenningunum fléttað saman í stærri heild með það í huga að skapa fyllri mynd af því ferli sem neytandi gengur í gegnum þegar hann leggur mat á vöru eða þjónustu. Könnuð verða eðli og forsendur þjónustuhegðunar starfsmanna í fjármálafyrirtækjum og áhrif þjónustuhegðunar á upplifun viðskiptavina á veittri þjónustu fjármálafyrirtækja. Að lokum er hugað að þýðingu niðurstöðu könnunarinnar fyrir fjármálafyrirtæki.

Tilgangur rannsóknarinnar er í fyrsta lagi að skýra eðli þjónustuvilja starfsmanna í fjármálafyrirtækjum og bera saman við eðli þjónustuvilja innan annarra tegunda þjónustufyrirtækja. Í öðru lagi að skýra forsendur þjónustuhegðunar starfsmanna innan fjármálafyrirtækis þ.e. útskýra hvað stýrir þjónustuhegðun þeirra. Loks verður kynnt rannsókn sem gerð var til að athuga ánægju viðskiptavina með veitta þjónustu fjármálafyrirtækis og hugað að því hvort þjónustuhegðun starfsmanna hafi forspárgildi um upplifun viðskiptavina á veittri þjónustu fjármálafyrirtækja. Rannsóknirnar sem fjallað er um eru hlutar af stærri rannsóknum sem unnar voru af Gallup á Íslandi haustið 1999.

Niðurstaða rannsóknarinnar er að þjónustuhegðun starfsmanna í fjármálafyrirtækjum stýrist fyrst og fremst af eiginleikum starfsmanna, viðhorfum þeirra og gildum sem og þekkingu þeirra og hæfni. Hjálparhegðun stýrist fyrst og fremst af tryggð einstaklingsins við skipulagsheildina, eiginleikum starfsmanna og getu þeirra og hæfni en umbótahegðun stýrist af eiginleikum starfsmanna, viðhorfum þeirra og gildum auk þess sem hönnun starfa, stuðningur yfirmanna og vinnuálag hafa marktæk áhrif á þessa tvo undirþætti þjónustuhegðunar. Þjónustuhegðun starfsmanna hefur áhrif á hvernig viðskiptavinir meta veitta þjónustu, sterkur eru áhrifin á skynjaðan áreiðanleika, símaþjónustu, þjónustuþekkingu og viðmót og framkomu. Hjálparhegðun hefur ekki áhrif á hvernig viðskiptavinir meta þjónustu en telji starfsmaður sig sýna af sér umbótahegðun skynjar viðskiptavinurinn það í

auknum viðbragðsflýti, auknum áreiðanleika, auknu frumkvæði starfsfólks og í minna mæli betra viðmóti og framkomu starfsfólks.

Örn Valdimarsson

Sviðsmyndagreining og framtíðarsýn fjármálafyrirtækja

Leiðbeinandi: Örn Daníel Jónsson **Júní 2005**

Þessi ritgerð fjallar um hlutverk sviðsmyndagreiningar (e. scenarios) í stefnumiðaðri stjórnun hjá fjármálafyrirtækjum. Sviðsmyndagreining dregur upp mynd af mögulegri framtíð fyrirtækja og umhverfi þess í síbreytilegu samhengi við markaðsumhverfi þess. Sviðsmyndagreining hjálpar okkur að takast á við óvissu í umhverfínu og gerir okkur kleyft að undirbúa okkur fyrir það óvænta. Sviðsmyndagreining hjálpar okkur þannig að taka ákvarðanir og undirbúa okkur fyrir framtíðina. Þessi greining er söguleg greining með stefnumótun og sýnaraðferð á íslenska fjármálamarkaðnum spannar þrjá áratugi þar sem nútíðin er tenging á milli fortíðar og framtíðar. Þættir sem kannaðir verða snúa að fjórum megin sviðum, stjórnun og stefnumótun, tækni og nýsköpun, frumkvöðlastarfsemi og útrás.

Ritgerðin fjallar almennt um sögu og útrásarstefnu íslenskra fjármálafyrirtækja í gegnum tíðina og þá helstu ástæður að baki velgengni þeirra hér innanlands og erlendis á liðnum árum. Í ritgerðinni er tekin fyrir reynslusaga Bakkavarar, reynt er að skýra grunnþætti árangurs hjá þeim og þann skilning sem þarf að vera til staðar til að hægt sé að skapa sviðsmyndir innan fyrirtækja. Í ritgerðinni er horft lengra en til nánustu framtíðar í fjármálaþróun. Framtíðarsýn til lengri tíma litið en nánasta framtíð. Ritgerðin er stefnumótandi plagg fyrir stjórnendur fjármálafyrirtækja og byggir á fræðilegum grunni í stefnumiðaðri stjórnun.

Helstu niðurstöður eru þær að það er mikilvægt að móta sér stefnu og framtíðarsýn. En það er hins vegar enginn einn afgerandi áhrifavaldur sem getur útskýrt velgengni góðrar stefnu. Það eru t.d. margir samverkandi þættir sem skýra góðan árangur Bakkavarar. Í fyrsta lagi hversu vel fyrirtækinu og stjórnendum þess hefur gengið að læra af reynslu og samskiptum við samstarfsaðila sína. Í öðru lagi hversu vel þeim hefur tekist að læra af þeim mörkuðum (lært af notkun) sem þeir hafa starfað á og í þriðja lagi rík áhersla þeirra á vöruþróun. En ekki má gleyma hlutverki fjármagnsins. En þannig verður þetta eiginlega tvíþætt útrás, framleiðslu- og fjármálafyrirtækis.

Eftirtaldir hafa einnig útskrifast með meistarapróf í stjórnun og stefnumótun:

Arna Sigrún Sigurðardóttir Hagalín
Hagnýting kenninga innan stefnumótunar og markaðsfræðinnar
Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson Október 1999

Ingilín Kristmannsdóttir
Straumar og stefnur í ríkisrekstri. Árangursstjórnun hjá íslenskum ríkisstofnunum
Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson Október 2004

Jón Freyr Sigurðsson
Stjórnun upplýsingatækniverkefna og mat á árangursþáttum
Leiðbeinendur: Ársæll Valfells og Helgi Þorbergsson Febrúar 2005

Jón Egill Unndórsson
Er "timeshare" leið til að bæta nýtingu í rekstri sumarbústaða?
– Stefnumótun Litlabæjar
Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson Október 1999

Sigurjón Haraldsson
Þekkingarstjórnun og hlutverk ráðgjafa. Skipulagsleg útlistun á þekkingarstjórnun og hlutverk ráðgjafa í fyrirtækjum
Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson Febrúar 2000

Útskrifaðir með meistarapróf í reikningshaldi og endurskoðun

Andrés Magnússon, júní 2006

Anna Vigdís Kristinsdóttir, júní 2006

Björk Bergsdóttir, júní 2007

Díana Hilmarsdóttir, júní 2007

Hafdís Þóra Karlsdóttir, febrúar 2007

Halla María Helgadóttir, júní 2007

Harpa Halldórsdóttir, febrúar 2007

Harpa Thoroddsen, febrúar 2007

Ingibjörg J Þorbergsdóttir, júní 2007

Kristbjörg H Kristbergsdóttir, október 2006

Kristbjörg H Sigtryggsdóttir, júní 2007

Kristín Þorbjörg Jónsdóttir, júní 2007

Lára Guðrún Jónsdóttir, júní 2006

Margrét Jónsdóttir, júní 2006

Matthías Björnsson, febrúar 2007

Ólafur Elfar Sigurðsson, febrúar 2007

Pétur Hafsteinsson, júní 2006

Rut Baldursdóttir, febrúar 2007

Sigurjón Örn Arnarson, júní 2007

Sonja Kristín Jakobsdóttir, október 2006

Stefanía Sigríður Bjarnadóttir, júní 2007

Þorsteinn Óskar Þorsteinsson, október 2006

Umsjónarmaður meistaranáms í reikningshaldi og endurskoðun er Einar Guðbjartsson, dósent.

Útskrifaðir með meistarapróf í sjávarútvegsfræðum

Anna Sif Gunnarsdóttir, október 2002

Björgvin Þór Björgvinsson, júní 2003

Brynjólfur Gísli Eyjólfsson, júní 2001

Elías Björnsson, október 2000

Guðmundur Jónasson, júní 2000

Gunnar Ólafur Haraldsson, júní 1997

Jón Gunnar Schram, október 2002

Marías Benedikt Kristjánsson, febrúar 2002

Salvador Berenguer, febrúar 2003

Stefán Þormar Úlfarsson, október 1999

Útskrifaðir með meistarapróf í umhverfisfræðum

Maria Eugenia Cauhépé, júní 2006

Guðjón Ingi Eggertsson, júní 2003

Steinar Ingi Matthíasson, júní 2002