

GYLFI DALMANN AÐALSTEINSSON OG EIRÍKUR HILMARSSON

SVELTUR SITJANDI KRÁKA, FLJÚGANDI FÆR

Íslenskur vinnumarkaður er um margt sérstakur og frábrugðinn vinnumörkuðum í nágrannalöndum okkar. Það sem helst einkennir íslenskan vinnumarkað er hversu smár og einsleitur hann er með u.þ.b. 180.000 starfandi. Opinber vinnumarkaður er stór sem að hluta til skýrist af stóru velferðarkerfi sem rekið er af ríki og sveitarfélögum, s.s. heilbrigðis- og menntamál. Önnur helstu einkenni íslensks vinnumarkaðar er mikill fjöldi stéttarfélaganna, mjög mikil atvinnuþátttaka karla og kvenna, tiltölulega lágt menntunarstig vinnuafslins, langur vinnutími, há stéttarfélagssáttmála, há verkfallstíðni meðal opinberra starfsmanna og kjarasamningar sem ýmist eru miðstýrðir eða dreifstýrðir (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006). Íslenskur vinnumarkaður er einnig mjög sveigjanlegur (Eiríkur Hilmarsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2009; Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2002 og Katrín Ólafsdóttir, 2008). Sá sveigjanleiki birtist m.a. í því að fyrirtæki geta mætt breytingum í umhverfinu á skjótan og skilvirkan hátt, vinnumarkaðurinn er tiltölulega lítt reglubundinn og auðvelt er fyrir vinnuveitendur að ráða og reka starfsmenn, bregðast við niðursveiflu og aðlagast þegar störf hverfa (Katrín Ólafsdóttir, 2008). Í slíku umhverfi er mikilvægt fyrir einstaklinga að vera starfshæfir, þeir gætu þurft að vera án atvinnu um tíma, minnka við sig starfshlutfall eða skipta um starfsvettvang. Á meðan þetta ástand varir þarf einstaklingurinn að búa sig undir ný verkefni, nýja hæfni og jafnvel nýtt starf. Í þessari grein verður fjallað um helstu sérkenni íslensks vinnumarkaðar, rætt verður um tvö lykilhugtök mannaútsjórnunar, starfsþróun og starfshæfi eða starfshæfni. Sérstakur gaumur verður gefinn að sambandi menntunar og atvinnuleysis. Í þessari grein verður ekki komið með tillögur þess efnis hvers konar menntun eða þjálfun eigi að bjóða einstaklingum svo að þeir styrki stöðu sína á vinnumarkaði. Hins vegar er margt sem bendir til þess að leggja þurfi mikla áherslu á að þjálfna einstaklingsbundna hæfnisþætti.



Gylfi Dalmann Aðalsteinsson



Eiríkur Hilmarsson

STÉTTARFÉLÖG OG MANNAÚS-STJÓRNUN

Hugtakið mannaútsjórnun (e. human resource management) hefur nokkuð víðtæka merkingu innan stjórnumarfræðanna (Torrington o.fl., 2005). Mannaútsjórnun snýst að stórum hluta um leiðir til að skapa fyrirtækjum samkeppnisforskot þar sem dýrmætasta auðlindin er starfsfólkið, mannaúdurinn. Samkeppnisforskoti er m.a. hægt að ná með markvissri starfsþróun

og þjálfun starfsmanna. Hvað sem öllum ágreiningi um túlkun og nálganir á hugtakinu mannaútsjórnun líður þá hafa orðið miklar breytingar í stjórnun starfsmannamála síðustu áratugi. John Storey (2001) skilgreinir mannaútsjórnun sem sértæka nálgun á stjórnun starfsmanna innan skipulagsheilda sem hefur það meginmarkmið að hjálpa skipulagsheildum að öðlast samkeppnisforskot. Þessu markmiði er hægt að ná með stefnumiðuðum aðferðum mjög hæfra starfsmanna sem sýna mikla hollustu og tryggð. Grundvallaratriðið segir Storey (2001) er að vanda val starfsmanna og sinna starfsþróun þeirra innan skipulagsheilda.

Nokkuð hefur verið fjallað um samspil mannaútsjórnunar og stéttarfélaganna (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003; Kelly, 1998; Pettinger, 2000, Boeri, et.al. 2001). Með tilvist og innleiðingu mannaútsjórnunar hafa stéttarfélag staðið frammi fyrir þremur valkostum: sitja hjá aðgerðarlaus og sjá hvað framtíðin ber í skauti sér, berjast gegn aðferðafræðinni eða meðtaka boðskapinn. Almennt hafa stéttarfélag kosið að samþykkja innleiðingu nýrra stjórnumarháttanna og á sama tíma hafa stéttarfélag mörg hver breytt áherslum sínum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2003; Ingibjörg Eðvaldsdóttir, 2008). Í bók sinni Jobshift: How to prosper in a workplace without

jobs segir William Bridges (1994) að eitt meginhlutverk stéttarfélaganna verði að leggja áherslu á að tryggja samkeppnisstöðu félagsmanna í umhverfi þar sem mikil samkeppni ríkir á milli starfsmanna. Menntunarhlutverk stéttarfélaganna mun eflast og hlutverk þeirra mun í ríkara mæli snúast um að tryggja samkeppnisstöðu félagsmanna og undirbúa þá fyrir breytingar á vinnumarkaði með því að gera þá starfshæfa og betur í stakk búna til að bregðast við breytingum.

Eitt birtingarform þessara breytinga er breytt áhersla í kröfugerð og mótnun kjarasamninga. Sigríður Þrúður Stefánsdóttir (2004) kemst að þeirri niðurstöðu í rannsókn sinni á þróun sí- og endurmenntunar í kjarasamningum á almennum vinnumarkaði á árunum 1990–2004 að þessir þættir hafa fengið aukið vægi í kjarasamningum. Réttur launþega til menntunar og fræðslu jókst talsvert á tímabilinu. Aðilar vinnumarkaðarins lögðu mikla áherslu á menntun og fræðslu og birtist það m.a. í bókunum við kjarasamninga sem gerðir voru á tímabilinu. Sigríður bendir á að vatnaskil urðu við gerð kjarasamninganna 1997 og 2000 þegar samkomulag náðist um fjármögnun sérstaks starfsmenntasjóðs verslunar- og verkafólks en það sýndi fram á mikilvægi sí- og endurmenntunar í kjarasamningum.

Ingibjörg Eðvaldsdóttir (2009) hefur kannað þróun kjarasamninga VR á árunum 1977–2008. Hún kemst m.a. að þeirri niðurstöðu að greina megi meiri áherslur á þátt einstaklingsins í kjarasamningum með einstaklingsmiðuð ákvæði að leiðarljósi, s.s. persónubundin laun og launaviðtöl. Með persónubundnum launum er átt við að laun eigi að endurspeglar menntun, ábyrgð, hæfni og færni starfsmanna ásamt innihaldi starfsins og þeirri ábyrgð sem fylgir starfinu. Samfara þessum breytingum hafa stéttarfélög eins og VR boðið félagsmönnum upp á námskeið í launaviðtölum. Þessi námskeið hafa gengið út á það að einstaklingar þekki styrkleika og veikleika sína, greini helstu hæfnisþætti sína og komi auga á á hvaða sviðum þeir helst vilja bæta sig. Þannig er lagður grunnur að því að þátttakendur komi auga á hæfni, færni og þekkingu sem þarf til að bera og nýst getur í starfi. Enn fremur er farið yfir grunnatriði í samningatækni. Í kjarasamningum er ákvæði um að félagsmaður eigi rétt á sérstöku viðtali við vinnuveitenda sinn þar sem til umræðu eru starfskjör hans. Nokkur gagnrýni hefur komið fram á markaðslaun

og sú gagnrýni hefir m.a. snúið að því að byrðar séu lagðar á félagsmenn að þeir beri ábyrgð á eigin kjarabaráttu. Hugmyndafræðin á bak við þetta er að sérhver starfsmaður sé í stöðugri starfsþróun, sé í raun það starfshæfur að hann geti borið og beri ábyrgð á sjálfum sér. Í kjölfar efnahagshrunsins í október 2008 hafa mörg þessara svokölluðu launaviðtala snúist í launalækkunarviðtöl. Þessi umræða leiðir hugann að hugtökunum starfsþróun og starfshæfni.

STARFSÞRÓUN OG STARFSHÆFNI

Kröfur til starfsmanna aukast sífellt. Í nútímavinnuumhverfi er sérhver launþegi sinnar gæfu smiður og segja má að sveltí sitjandi kráka en fljúgandi fær. Ef starf á að endurspeglar ábyrgð, hæfni og færni starfsmanna er mikilvægt fyrir starfsmenn að huga vel að menntun sinni og vera í stöðugri þróun. Í rannsókn Guðrúnar Láru Skarphéðinsdóttur (2008) á helstu eiginleikum besta samstarfsmannsins kemur fram að hann býr yfir léttleika, jákvæðni, virkri þátttöku í starfi og nýtur virðingar samstarfsmanna. Hér er frekar um persónuleg einkenni að ræða en starfstengd. Þuríður Helga Kristjánsdóttir (2007) kemst að þeirri niðurstöðu í rannsókn, sem náði til 209 stjórnenda í einkageiranum og í opinbera geiranum, að þættir, sem stjórnendum þykir mikilvægastir í fari starfsmanna, eru samviskusemi, jákvæðni, dugnaður og stundvísi.

Rannsóknir Guðrúnar og Þuríðar sýna glögglega hversu mikilvægir persónulegir þættir eru í fari einstaklinga.

Starfsþróun gengur út á að þróast í starfi, tileinka sér nýja þekkingu, færni og hæfni. Áður fyrr var talið að starfsþróun væri á ábyrgð yfirmanna en nú er það almenn skoðun að sérhver starfsmaður beri ábyrgð á eigin starfsþróun. Hægt er að líta á starfsþróun sem fjárfestingu, bæði fyrir starfsmanninn sjálfan og vinnustaðinn. Gott er fyrir fólk að hafa einnig í huga að starfsmissir gæti verið handan við hornið og því mikilvægt að vera í stakk búð til að sækja um nýtt starf og hafa þá færni, hæfni, þekkingu og reynslu sem auðveldar starfsleitina.

Stundum hefur hugtökunum starfsþróun og starfsframa verið ruglað saman; starfsframi gengur út á það að klifra upp metordastigann en starfsþróun að vera betri í starfinu og tileinka sér nýja færni. Segja má að starfsmenn leggi á það áherslu að fá sanngjörn laun fyrir sanngjarnt vinnuframlag,

fjölþætt verkefni í vinnunni, nægilega þjálfun ásamt vel skilgreindri starfsþróun. Það er afar mikilvægt á tímum niðursveiflu og niðurskurðar að gæta vel að þróun og þjálfun starfsmanna. Það er alltof algengt að fyrirtæki dragi úr framlagi til þjálfunar og fræðslu en á hinn bóginn er margt sem bendir til þess að þau fyrirtæki, sem halda í horfinu með fræðslu og þjálfun, séu fljótari en ella að ná sér á strik þegar uppsveiflan kemur aftur. Nátegt hugtakinu starfsþróun er hugtakið starfshæfni. Skýra má hugtakið starfshæfni með mynd nr. 1.

Mynd 1. Líkan fyrir fyrirmyndarstarfsmenn.
Heimild: Claus Møller (1992)

		Starfsmaður hefur getu til að sinna starfi	
		Nei	Já
Starfsmaður hefur vilja til að sinna starfi	Nei	Fluttur til í starfi Brottrekstur	Hvatning
	Já	Starfsmaður fær viðeigandi þjálfun	Starfshæfni Fyrirmyndar starfsmaður

Markmiðið með starfshæfni er að allir starfsmenn hafi getu og vilja til að sinna starfinu. Starfsmaður, sem hvorki hefur getu né vilja til að sinna starfi, á það á hættu að vera fluttur til í starfi eða sagt upp. Starfsmaður, sem hefur getu en skortir vilja, þarfnast hvatningar í starfi svo að hann eigi möguleika á að verða fyrirmyndarstarfsmaður. Sá starfsmaður, sem hefur ekki getu til að sinna starfi sínu en hefur til þess vilja, þarfnast viðeigandi þjálfunar og fræðslu til að öðlast fulla starfshæfni og verða fyrirmyndarstarfsmaður. Fyrirmyndarstarfsmaðurinn er sá sem býr yfir fullri starfshæfni, nýtur umboðs til athafna, fær tækifæri og verkefni við hæfi, hefur getuna til að sinna starfi og vilja til að sinna því.

HVERNIG MÁ BREGÐAST VIÐ ATVINNULEYSI?

Ríkinu, sveitarfélögum, aðilum vinnumarkaðarins og fleirum er ætlað að skapa umhverfi fyrir blómlegt atvinnulíf og fulla atvinnu. Stjórnvöld setja fram atvinnustefnu sem horfir ekki bara til skamms tíma heldur til lengri tíma. Stéttarfélög og vinnuveitendur þurfa að móta markvissar aðgerðir sem skapa stöðugleika á vinnumarkaði en það eru forsendur fyrir atvinnu-

lífið til að takast á við erfið verkefni. Síðast en ekki síst þá þarf einstaklingurinn að treysta á sjálfan sig. Hann þarf að styrkja stöðu sína á vinnumarkaði með því að huga að starfshæfni sinni og starfsþróun. Sá sem er í atvinnuleit þarf að huga að bestu aðferðum eða leiðum til að landa starfi.

Starfshæfni einstaklinga veltur á mörgum þáttum, þar á meðal starfsreynslu og menntun, en persónubundnir þættir eru einnig mikilvægir og margt er hægt að gera til að efla persónulega þætti. Í þeim efnum eru í fullu gildi orðatil-tækin sveltur sitjandi kráka, fljúgandi fær, hver er sinnar gæfu smiður og maður uppsker eins og maður sáir. Í nýlegri grein sem birtist í Harvard Business Review í nóvember á síðasta ári er fjallað um það hvernig einstaklingar geta haldið starfi sínu á tímum kreppu og niðursveiflu; svarið var einfalt, vera hamingjusamur og brosa (Banks og Coutu, 2008). Því er stundum haldið fram að sá sem er að ráða í starf taki ákvörðun um ráðninguna á fyrstu 30 sekúndum viðtals, fyrsta viðmót skiptir miklu máli og getur t.d. handtak í upphafi ráðið úrslitum. Fyrirtæki þurfa við ráðningu að raða þremur atriðum í röð eftir mikilvægi: menntun, reynslu og persónuleika. Oft er persónuleiki settur í fyrsta sæti við ráðningu.

Elín Valgerður Margrétardóttir (2006) gerði rannsókn sem náði yfir vinnumarkaðsúrræði sem atvinnuleitendum stendur til boða og hvort þau úrræði standi undir og séu í samræmi við kröfur vinnumarkaðarins og ýti þannig undir starfshæfni einstaklingsins. Rannsóknin byggist á 11 viðtölum. Sex viðtöl við atvinnuleitendur sem voru spurðir hvernig þeim gengi að fóta sig í breyttu vinnuumhverfi og hvernig þeir upplíðu stuðning sem þeim stóð til boða. Fimm viðtöl við stjórnendur og sérfræðinga sem voru spurðir um viðhorf sitt til þróunar vinnumarkaðarins og til starfsmanna. Helstu niðurstöður voru þær að þó mikið væri lagt upp úr gildi menntunar á vinnumarkaði skipta einstaklingsbundnir hæfnipættir miklu máli þegar stjórnendur eru að velja starfsmenn. Elín bendir á að vinnumarkaðsúrræðin gangi að stórum hluta út á almenn námskeið en það vanti að þjálfna upp einstaklingsbundna hæfnisþætti samhliða. Í atvinnuauklýsingum má sjá hversu mikil áhersla er lögð á persónulega þætti. Í meðfylgjandi töflu má sjá einstaklingsbundnar hæfniskröfur sem gerðar eru til starfsmanna eins og þær birtast í atvinnuauklýsingum Morgunblaðsins í ágúst 2009.

Mynd 2. Einstaklingsbundnar hæfniskröfur til starfsmanna samkvæmt atvinnuauðglýsingum Mbl. í ágúst 2009. Heimild: www.mbl.is ágúst 2009.

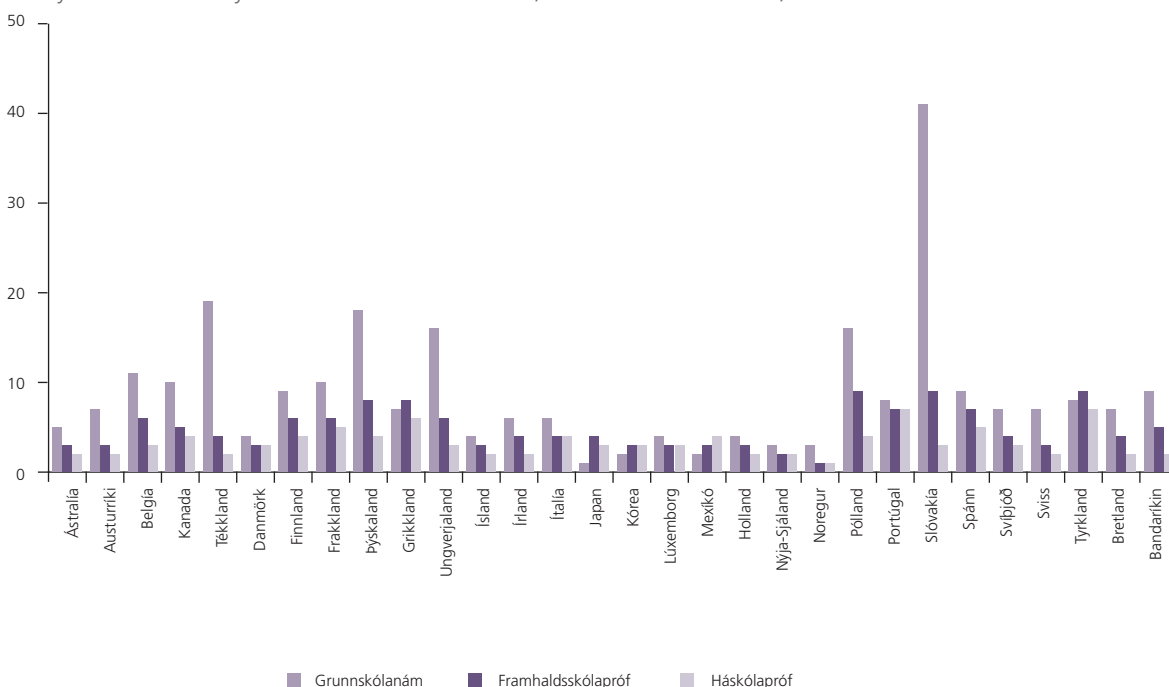
Áhugasamir	Þjónustulund
Sjálfstæði í vinnubrögðum	Frumkvæði
Metnaður	Kraftur
Tilbúinn að leggja sig fram	Jákvæðni
Samskiptahæfni	Vilji til að takast á við krefjandi verkefni
Skipulag í vinnubrögðum	Geta unnið undir álagi
Lærdómsvilji	Sveigjanleiki
Geta unnið í hópi	Aðlögunarhæfni

Jákvæðnin og aðrir persónubundnir þættir geta komið manni langt eins og rannsókn Guðrúnar Láru Skarphéðinsdóttur (2008) sýnir en þegar upp er staðið má leiða líkur að því að samkeppnisstaða launþeganna velti mest á hæfni þeirra og þekkingu og þar skilur oftast á milli feigs og ófeigs. Þekking og færni, sem einstaklingar öðlast í skóla, nýtist flestum í

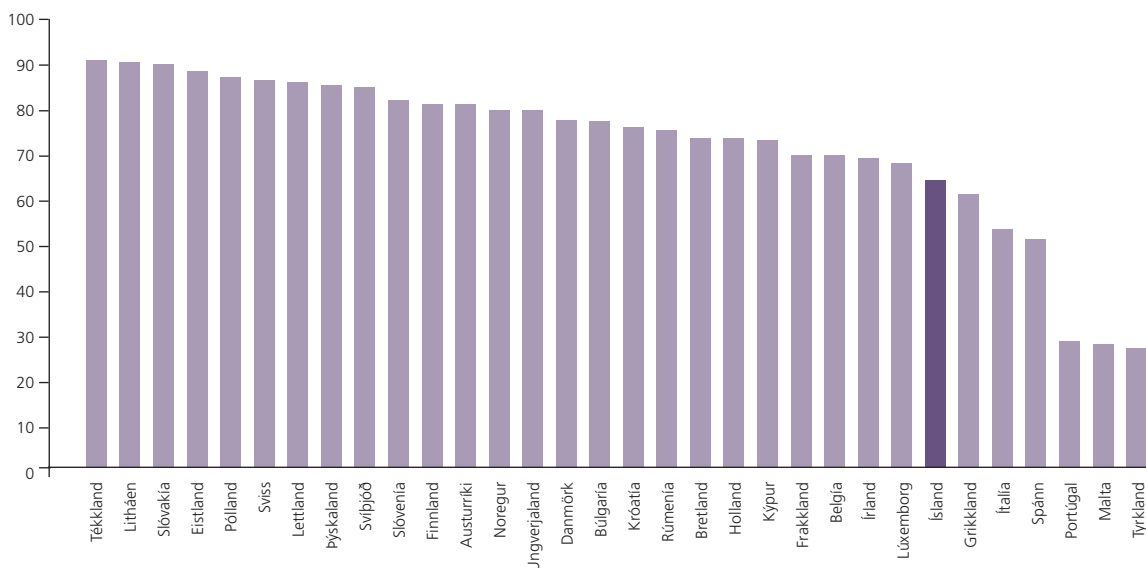
starfi og skólaganga eykur starfshæfni fólks (Eiríkur Hilmars-son, 1989); skiptir þá litlu máli hvort færinnar er aflað með almennri skólagöngu eða endurmenntun. Aukin starfshæfni kemur m.a. fram í því að atvinnuþátttaka þeirra sem hafa lengri skólagöngu að baki er meiri en hinna og atvinnuleysi er meira í hópi þeirra sem minni formlega skólagöngu hafa. Þetta má sjá í opinberum tölum á Íslandi (Hagstofa, 2008) og alþjóðlegum samanburðartölum (OECD, 2009). Á mynd 3 má sjá hlutfallslegt atvinnuleysi í ríkjum OECD eftir lengd skólagöngu.

Atvinnuþátttaka er mikil á Íslandi í samanburði flest OECD-ríki og lengst af hefur verið vinnuafllsskortur á Íslandi og því lítið atvinnuleysi. Alþjóðlegur samanburður sýnir að sterk fylgni er milli atvinnuþátttöku og atvinnuleysis; í ríkjum þar sem atvinnuleysi er mikið er atvinnuþátttaka lítil og öfugt. Sterkt samband er á milli atvinnuþátttöku og atvinnuleysis annars vegar og lengd skólagöngu. Þeir sem lokið hafa stuttri skólagöngu eru líklegri til að vera án atvinnu, annaðhvort sökum þess að þeir eru ekki á vinnumarkaði eða fá ekki vinnu. Á hinn bóginn er atvinnuþátttaka mikil hjá þeim sem lokið hafa langri skólagöngu og atvinnuleysi minna (OECD,

Mynd 3: Atvinnuleysi eftir menntun 25–64 ára, 2007. Heimild: OECD, 2009.



Mynd 4. Hlutfall starfandi á vinnumarkaði sem hafa lokið framhalds- eða háskólanámi 2008. Heimild: Eurostat, 2009a.



2009). Hins vegar virðist atvinnuþátttaka ekki vera mest hjá þjóðum þar sem skólaganga er lengst. Eins og meðfylgjandi mynd 4 sýnir þá er hlutfall þeirra sem lokið hafa framhalds-skóla- eða háskólaprófi lægra á Íslandi en í flestum Evrópuríkjum en atvinnuþátttaka er eigi að síður þar mjög mikil og atvinnuleysi hefur lengst af verið lítið (Eurostat, 2009a).

ENDURMENNTUN

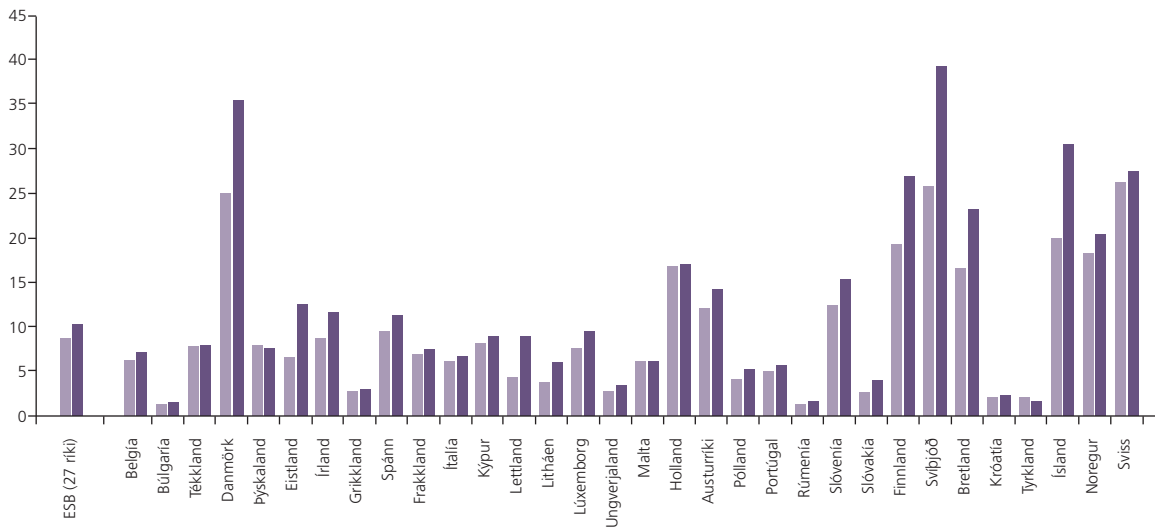
Formleg endurmenntun er til þess fallin að auka starfshæfni fólks. Til að styrkja stöðu sína á vinnumarkaði þarf fólk að vera í stöðugri starfsþróun, huga að starfshæfni og vera tilbúið að þróast og vaxa í starfi. Ein leið til þess er að stunda nám með vinnu, sækja námskeið á vegum stéttarfélaganna og annarra félagsamtaka eða með öðrum hætti auka þekkingu og færni. Hvort sem einstaklingur er í starfi eða í atvinnuleit er mikilvægt að hafa í huga þær kröfur sem gerðar eru til starfsmanna. Segja má að einstaklingur, sem er í starfi, þurfi að leggja mikla áherslu á starfsþróun og starfshæfni til að viðhalda samkeppnisstöðu sinni innan fyrirtækis. Hins vegar gilda aðrir þættir fyrir þá sem eru í atvinnuleit.

Tölur Hagstofu Evrópusambandsins sýna að Íslendingar eru meðal þeirra þjóða sem hvað mesta áherslu leggja á

endurmenntun (Eurostat, 2009). Eins og mynd 5 ber með sér voru að meðaltali um 10% kvenna á aldrinum 25–64 ára í 27 ríkjum Evrópusambandsins þátttakendur í endurmenntunarnámi sem stóð yfir í a.m.k. fjórar vikur á árinu 2008 en þátttaka kvenna á Íslandi var um 30 prósent. Aðeins í Svíþjóð og Danmörku var þátttaka meiri. Karlar á Íslandi eru eftirbátar kvenna þegar kemur að endurmenntun þar sem þeirra þátttaka er 20% en það er þó langt yfir meðaltali í löndum ESB sem er 8%.

Starfshæfni er einkar mikilvæg í ljósi þess að vinnumarkaðurinn breytist hratt. Eiríkur Hilmarsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2009) benda á það í grein sinni Hvar má finna störf? að í venjulegu árferði eru miklar breytingar á vinnumarkaði, minnst 10% allra starfa á vinnumarkaði eru ný, þ.e. styttra en 12 mánuðir síðan það varð til. Þeir benda á að stöðug endurnýjun starfa sé eitt af einkennum sveigjanlegs vinnumarkaðar, fjöldi starfa hverfur og ný störf verða til. Flest nýrra starfa eru keimlík störfum sem fyrir eru en hinn mikli fjöldi nýrra starfa gefur eigi að síður til kynna hversu mikil endurnýjun er á vinnumarkaði og mikilvægt fyrir fólk að endurnýja þekkingu sína og færni til að fylgja þróuninni og hafa þá starfshæfni sem krafist er á vinnumarkaðnum á hverjum tíma. Sérhæfni getur skapað samkeppnisforskot en

Mynd 5. Þátttaka í minnst 4 vikna endurmenntunarnámi. Heimild : Eurostat, 2009.



fjölhæfni er sennilega betri trygging fyrir flesta launamenn. Eldra fólk þarf sérstaklega að huga að endurmenntun sinni til að ekki myndist gjá milli þeirra sem eldri eru og hinna yngri en það getur leitt til þess að möguleikar hinna eldri verði minni þrátt fyrir langa starfsreynslu.

UMRÆÐUR OG LOKAORÐ

Að missa vinnu er mikið áfall. Stundum er sagt að erfiðasta vinna í heiminum sé að vera án vinnu. Það er skylda samfélagsins að leggja allt kapp á að skapa störf fyrir vinnufúsar hendur og koma lífvænlegum fyrirtækjum til hjálpar. Þar skiptir miklu máli að stjórnvöld skapi skýra atvinnustefnu, stéttarfélög og vinnuveitendur vinni sameiginlega að þeim markmiðum að skapa stöðugleika á vinnumarkaði og einstaklingar beri ábyrgð á starfshæfni og starfsþróun sinni. Það er margt sem bendir til þess að sveigjanleiki hins íslenska vinnumarkaðar leiði það af sér að atvinnuleysi geti minnkað hratt. Í kjölfar efnahagslegrar niðursveiflu má reikna með að mynstur atvinnuþátttöku breytist, fleiri leggja leið sína í skóla og vinnutími styttest. Það eru ýmsar leiðir færar til að bregðast við atvinnuleysi, s.s. tækifæri nýsköpunar og þróunar, efla og styrkja menntun vinnuafsisins og auka starfs-

hæfni starfsmanna, auka við þjálfun og fræðslu starfsmanna, huga að einstaklingsbundnum hæfnisþáttum atvinnuleitenda, minnka starfshlutfall þeirra sem eru þegar í starfi til að koma í veg fyrir uppsagnir, fjölga hlutastörfum, flýta starfslokum þeirra sem það kjósa og þeim boðið að hætta fyrir en ella, svokölluð sjálfviljug starfslok. Sagan og reynslan sýnir okkur að atvinnuleysi mun ekki vara lengi, sveigjanleiki íslensks vinnumarkaðar mun hjálpa okkur, aðlögunarhæfni kerfisins er það mikið. Atvinnuleysi minnkar með hækkandi menntunartími en aukin formleg menntun ein og sér er ekki töfralausn, einstaklingar þurfa að huga vel að persónulegum þroska sínum og eiginleikum líkt og niðurstaða rannsóknar Guðrúnar Láru færir okkur heim sanninn um, þ.e. að huga að jákvæðni, léttleika og virðingu.

HEIMILDASKRÁ

- Árelía Eyðis Guðmundsdóttir (2002). Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatímum: Sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðarins. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Banks, J. and Coutu, D. (2008). How to Protect Your Job in a Recession. Harvard Business Review. 86(9).
- Boeri, T. o.fl. (2001). The Role of Unions in the Twenty-First Century. Oxford: Oxford University Press.
- Bridges, W. (1995). Jobshift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Claus Møller (1992). *Employeeeship – Mobilising Everyone's Energy to Win*. Copenhagen: TMI.
- Eiríkur Hilmarsson (1989) *The Role of Education in the Icelandic Labor Market*. Óbirt doktorsritgerð. Madison: University of Wisconsin – Madison.
- Eiríkur Hilmarsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2009). Hvar má finna störf? Auður Hermannsdóttir, Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Snjólfur Ólafsson (ritstjórar). Ráðstefnurit Vorráðstefnu Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands (bls. 27–35). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Elín Valgerður Margrétardóttir (2006). *Vinnumarkaðsúrræði fyrir atvinnulausa*. eru þau í samræmi við kröfur vinnumarkaðarins? Óbirt MA-ritgerð. Háskóli Íslands: Viðskipta- og hagfræðideild.
- Eurostat (2009) *Life-long learning by gender – Percentage of the adult population aged 25 to 64 participating in education and training*. Sótt 15. september 2009 á vefsíðurnar: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?sessionId=9ea7974b30e807eb66937e1f432a9422bf65289f4e25.e34SbxiOchiKc40LbNmLahiKb30Se0?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=tsiem080&language=en> og <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=tsiem080&language=en>
- Eurostat (2009a) *Total population having completed at least upper secondary education – Population aged 25 to 64 (%)* Sótt 15. september 2009 á vefsíðurnar: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00065&plugin=1>
- Guðrún Lára Skarphéðinsdóttir (2008). *Fremst meðal jafningja*. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2003). *Eiga stéttarfélag og mannaúdsstjórnun sameið?* Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri). *Rannsóknir í félagsvísindum IV* (bls. 151–160). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2006). *Verkföll og verkfallstíðni á íslenskum vinnuarkaði 1976–2004*. Stjórnmal og stjórnsýsla. 2 (1), 175-196.
- Hagstofa Íslands (2008) *Landshagir 2008*. Reykjavík: Hagstofa Íslands.
- Ingibjörg Eðvaldsdóttir (2009). *Þróun kjarasamninga VR og VSÍ/SA1977-2008* Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands: Viðskiptafræðideild.
- Katrín Ólafsdóttir (2008). *Er íslenskur vinnuarkaður sveigjanlegur?* Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Kelly, J (1998). *Rethinking Industrial Relations; Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- OECD (2009). *Education at a Glance 2009: OECD Indicators*. Paris: OECD.
- Pettinger, R. (2000). *The Future of Industrial Relations*. London: Continuum.
- Sigríður Þrúður Stefánsdóttir (2004). *Þróun sí- og endurmenntunar í tengslum við kjarasamninga á almennum vinnuarkaði á Íslandi 1990–2004*. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands: Viðskipta- og hagfræðideild.
- Storey, J. (2001). *Human Resource Management: A Critical Text (2. útgáfa)*. London: Thompson Learning.
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2005). *Human Resource Management (6. útgáfa)*. Harlow: Prentice Hall.
- Þuríður Helga Kristjánsdóttir (2007). *Hversu ánægðir eru stjórnendur með starfsfólk sitt? Er munur á milli opinbera og einkageirans?* Óbirt MA-ritgerð. Háskóli Íslands: Viðskipta- og hagfræðideild.

UM HÖFUNDANA

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. B.A. próf í stjórnálafræði frá Háskóla Íslands 1993, M.A. próf frá University of Warwick í vinnuarkaðsfræði, stundar nú doktorsnám í félagsfræði við Háskóla Íslands. Gylfi er dósent í mannaúdsstjórnun við viðskiptadeild Háskóla Íslands, en hefur áður starfað sem

stjórnendapjálfari hjá IMG 1999-2001, fræðslustjóri hjá VR 1997-1999 og ráðgjafi hjá Hagvangi 1995-1997. Rannsóknir Gylfa eru einkum á sviði vinnuarkaðsfræða.

Eiríkur Hilmarsson. B.A. prófi í uppeldisfræði frá Háskóla Íslands 1983; M.Sc. og Ph.D. frá University of Wisconsin – Madison í stjórnun menntamála. Eiríkur er forstöðumaður Viðskiptafræðistofnunar og framkvæmdastjóri Vísindagarda Háskóla Íslands ehf.; en hann var aðstoðarhagstofustjóri 1995 til 2006; forstöðumaður Kjararannsóknarnefndar 1991 – 1995; vann við stofnun fyrirtækis 1990-1991; og sem aðstoðarkennari við University of Wisconsin – Madison 1986-1989. Rannsóknir Eiríks eru einkum á sviði hagfræði vinnuafis.

ABSTRACT

It is devastating to lose your job. Being unemployed has been said to be the hardest job there is. Society is duty bound to do its utmost to promote job availability for those who seek employment and assist viable companies. It is crucial that the authorities put forward a clear industrial policy, that trade unions and employers combine their efforts to achieve stability in the labour market, and that individuals accept the responsibility for their competence and career development. There are indications that the flexibility of the Icelandic labour market can reduce unemployment rapidly. With the recession employment patterns are liable to change; more people seek education and working time is shortened. Unemployment can be countered in various ways: for example by support for innovation and development, promotion and strengthening of the education of the workforce, by reinforcing employability and increasing the training and education of the employees, by paying attention to the various competences of job seekers, by reducing work-hour ratio of employees to avoid dismissals, increasing part-time jobs and, and by encouraging voluntary early retirement. History has shown that there will not be long-term unemployment, the flexibility of the Icelandic labour market will avert that, the adaptability of the system is sufficient.