

Samanburður á störfum og starfsánægju sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera

Ingi Rúnar Eðvarðsson, prófessor, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Arney Einarsdóttir, dósent, Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst
Ásta Dís Óladóttir, dósent, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Inga Minelgaite, prófessor, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Sigrún Gunnarsdóttir, prófessor, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Svala Guðmundsdóttir, prófessor, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Útdráttur

Markmið greinarinnar er að bera saman mat sérfræðinga hjá hinu opinbera og einkafyrirtækjum á starfshönnun (e. job design) og almenna starfsánægju (e. global job satisfaction) þeirra. Niðurstöður byggja á gögnum sem safnað var árið 2018 meðal hjúkrunarfræðinga, stjórnenda og verkfræðinga og bárust 342 svör og svarhlutfallið 32%. Starfshönnun var mæld á fjórum viddum, einkennum verkefna og þekkingar, félagslegum einkennum og samhengi starfsins. Niðurstöður gefa vísbendingar um að sérfræðingar í einkafyrirtækjum meta *sambengi* starfs síns betra en sérfræðingar hjá hinu opinbera en sérfræðingar hjá hinu opinbera meta *einkenni þekkingar* meiri í sínum störfum, einkum þörfina fyrir fjölbreytileika í færni og sérhæfingu verkefna. Þá eru einnig vísbendingar um að sérfræðingar í einkafyrirtækjum búi við betri aðstæður og aðbúnað á vinnustöðum og minni líkamlegar kröfur, á meðan störf sérfræðinga í opinbera geiranum kalla á fjölbreyttari færni og meiri sérhæfingu. Þá meta sérfræðingar hjá hinu opinbera mikilvægi starfs síns hærra en sérfræðingar í einkageiranum. Ekki greinist munur á starfsánægju þessara tveggja hópa, né á félagslegum þáttum starfsins, en báðir hópar eru að meðaltali nokkuð ánægðir í starfi. Niðurstöður



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 17, Issue 2 (215-234)

© 2021 Contact: Ingi Rúnar Eðvarðsson, ingire@hi.is

Article first published online December 14th 2021 on <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík, Iceland

Stjórn mála & stjórnsýsla 2. töl. 17. árg. 2021 (215-234) Fræðigreinar

© 2021 Tengiliður: Ingi Rúnar Eðvarðsson, ingire@hi.is

Vefbirting 14. desember 2021 - Birtist á vefnum <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.2.4>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

samanburðar veita innsýn í flókið samspil starfshönnunar og starfsánægju sérfræðinga bæði hjá hinu opinbera og í einkafyrirtækjum og eykur skilning á því hvað laðar starfsfólk til starfa hjá hinu opinbera og viðheldur hvatningu starfsfólks þar til góðra verka. Niðurstöður gefa einnig vísbendingar um að bæta megi um betur varðandi samhengið og draga úr líkamlegum kröfum í störfum sérfræðinga hjá hinu opinbera.

Efnisorð: Sérfræðingar; opinber félög; einkafyrirtæki; hönnun starfa; starfsánægja.

A comparison on job design and job satisfaction among professionals in private companies and the public sector

Abstract

The aim of the article is to compare the assessments of job design and global job satisfaction among professionals in the public sector and private companies. The results are based on data collected in 2018 among nurses, managers and engineers, and 342 responses were received and the response rate was 32%. Job design were measured in four dimensions; task and knowledge characteristics, social characteristics and work context. The results indicate that professionals in private companies assess *the work context* better than professionals in the public sector, and professionals in the public sector assess the *knowledge characteristics* more in their work, especially the need for skill diversity and specialized projects. There are also indications that specialists in private companies have better working conditions and facilities in the workplace and less physical demands, while the jobs of specialists in the public sector call for more diverse skills and more specialization. Professionals in the public sector also value the importance of their work more highly than experts in the private sector. There is no difference in job satisfaction between the two groups, nor in the social characteristics of the job, but both groups are on average particularly satisfied with their work. The results of the comparisons provide insight into the complex interplay between job design and job satisfaction of professionals in both the public and public sector, and increasing our understanding of what attracts employees to work in the public sector and the motivation of employees to do good work. The results also indicate that there is a need to improve the work context and reduce physical demands in the work of specialists in the public sector.

Keywords: Professionals; public sector; private companies; job design, job satisfaction.

Inngangur

Starfshönnun (e. job design) er einn af hornsteinum mannauðsstjórnunar og snýst í sinni einföldustu mynd um starfið sjálft og skipulag þess, eða verkefni og aðgerðir sem starfsfólk sinnir í sínum daglegu störfum (Oldham & Fried 2016). Hún snýst um eðli og

einkenni starfa og hvernig megi hanna störf á þann veg að þau skapi hvatningu, en ekki bara skilvirkni og framleiðniaukningu með einföldun og endurtekningu.

Sérfræðingum á borð við lækna, kennara, lögfræðinga, endurskoðendur og fleiri fagstéttir hefur fjölgað víða um heim á liðnum áratugum. Þessir hópar eiga það sameiginlegt að búa yfir sérfræðiþekkingu (e. specialist knowledge); þurfa að sýna fram á formlega og viðurkennda menntun (e. credentialization) til að fá inngöngu í faghópinn; starfsemi þeirra er háð lögum og reglum (e. regulated), og þeir hafa sameiginleg gildi (e. common sets of values) eins og heiðarleika, trúverðugleika og það að þjóna öðrum, sem oft er að finna í siðareglum þeirra fagfélaga er þeir tilheyra (Susskind & Susskind 2015). Sérfræðingum á íslenskum vinnumarkaði hefur einnig fjölgað mikið. Árið 1998 voru sérfræðingar aðeins 12% af heildarfjölda á íslenskum vinnumarkaði, en hlutfallið hafði nær tvöfaldast árið 2108 og var þá 23%. Stjórnendum og embættismönnum hefur einnig fjölgað í 10% á fyrrgreindu tímabili (Hagstofa Íslands 2020). Þessar breytingar, samhliða tækniþróun á öllum sviðum atvinnulífsins, hafa leitt af sér breytingar á eðli og einkennum starfa. Því er mikil þörf á að færa athyglina í rannsóknum frá einfaldari störfum ófaglærðra, yfir á starfshönnun (eðli og einkenni) starfa sérfræðinga.

Fyrri rannsóknir hafa leitt í ljós að bæði starfsskilyrði og viðhorf eru ólík meðal sérfræðinga sem starfa hjá hinu opinbera í samanburði við sérfræðinga hjá einkafyrirtækjum. Í fyrsta lagi benda Wright og Davis (2003) á að hlutverk opinberra stofnana sé margræðara og þær þjóni fleiri markhópum en einkafyrirtæki. Fyrir vikið sé ágreiningur um markmið (e. organizational goal conflict) algengari hjá opinberum stofnunum. Í öðru lagi hafi skýr markmið skipulagsheilda áhrif á frammistöðu og starfsánægju og margt sem bendir til þess að markmið séu óskýrari hjá opinberum aðilum. Að lokum þurfa opinberar stofnanir að fylgja þrengri laga- og reglugerðarramma (regluveldi) sem eykur þörfina fyrir staðlaða málsmeðferð (e. procedural constraint). Þessar sérstæðu aðstæður opinberra stofnana hafa áhrif á starfshönnun. Þannig er líklegra að stöðluð málsmeðferð leiði til meiri stöðlunar í starfi (e. routiness), og óskýr markmið stofnunar dragi úr líkum á skýrum starfsmarkmiðum (e. job speciality) (Wright & Davis 2003).

Þá nefna Wright og Davis (2003) að starfsþróun (e. human resource development), það er þjálfun, fræðsla og tækifæri til starfsframa eða framgangs í starfi sé almennt minni í opinberum stofnunum en í einkafyrirtækjum. Hið sama á við um endurgjöf (e. feedback) og frammistöðumat eða markvissa endurgjöf frá yfirmanni. Einnig hefur verið sýnt fram á að regluveldi meðal annars formfesta og miðstýring, sé algengari í opinberum stofnunum sem getur haft neikvæð áhrif á sveigjanleika og endurgjöf (Barkat o.fl. 2016; Buelens & Van den Broeck 2007). Starfsöryggi er að jafnaði meira í opinberum stofnunum þar sem þrengri lagarammi er um uppsagnir starfsfólks en í einkageiranum. Það birtist til dæmis í því að opinberar stofnanir hér á landi gripu síður til uppsagna á samdráttartímum sem fylgdu í kjölfar efnahagshrunsins 2008 (Arney Einarsdóttir o.fl. 2011). Hin ólíku starfsskilyrði gera það að verkum að starfsánægja og hollusta getur verið ólík meðal starfsfólks (Barkat o.fl. 2016; Buelens & Van den Broeck 2007) og vægi innri hvata er almennt meira í opinberri þjónustu miðað við einkafyrirtæki (Georgellis

o.fl. 2011). Spurning er hvort ofangreindur munur eigi líka við meðal sérfræðinga á þessum tveimur vinnumörkuðum starfshönnunar.

Rannsóknir hafa gjarnan horft til áhrifa einkenna starfa á framleiðni, en einnig á viðbrögð og viðhorf starfsfólks, þar með talið starfsánægju (sjá í t.d. Fried o.fl. 2008; Humphrey o.fl. 2007). Fáar rannsóknir eru til um hönnun starfa í sérfræðistörfum og á áhrifum einstakra þátta á starfsánægju hér á landi. Þó má nefna nýlega rannsókn á viðhorfi sérfræðinga til hönnunar starfa og starfsánægju (Arney Einarsdóttir o.fl. 2019). Nokkrar rannsóknir eru til á ýmsum viðhorfum hjúkrunarfræðinga til starfs síns og einnig hafa viðhorf starfsfólks í einkageiranum og opinbera geiranum verið borin saman (Hlín Kristbergisdóttir o.fl. 2008; Arney Einarsdóttir & Ásta Bjarnadóttir 2010) en ekki sérstaklega meðal sérfræðinga. Auk þess fer minna fyrir rannsóknnum á eðli og einkennum starfanna sjálfra, það er hönnun þeirra, og lítið fer fyrir rannsóknnum meðal annarra sérfræðinga og fagstétta sérstaklega, eins og verkfræðinga og stjórnenda.

Fjölgun sérfræðinga á vinnumarkaði og aukin þörf á sérhæfðu vinnuafli knýr á um að rannsakendur beini sjónum sínum í auknum mæli að störfum þeirra og starfsvettvangi. Í ljósi ólíkra skilyrða og aðstæðna í einkageiranum og hjá hinu opinbera er einnig ástæða til að bera saman einkenni starfa og starfsánægju þessara ört stækkandi hópa á þessum tveimur vinnumörkuðum. Mikilvægt er að auka þekkingu á þessu sviði og bera saman hvað einkennir störf í ólíku starfsumhverfi opinberra starfsmanna og þeirra sem starfa hjá einkafyrirtækjum.

Þessi grein byggir á íslenskum gögnum alþjóðlegrar rannsóknar (Global Work Design) sem gerð var í 40 löndum. Gagna var aflað með sambærilegum hætti í öllum þátttökulöndunum á árunum 2016-2018, meðal hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda. Mælitækið sem hér er notað byggir á stöðluðum spurningalista um eðli og einkenni starfa, þ.e.a.s. hönnun starfa (e. The work design questionnaire – WDQ). Með hliðsjón af stöðu þekkingar hér á landi á þessu viðfangsefni er markmið greinarinnar að bera saman mat sérfræðinga, það er hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda, á hönnun starfa og starfsánægju hjá hinu opinbera og einkafyrirtækjum. Leitast verður við að svara eftirtöldum rannsóknarspurningum:

- Er munur á mati sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera á hönnun og eiginleikum starfa?
- Er munur á mati sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera á ánægju í starfi?

Greinin er byggð þannig upp að í næsta hluta er fjallað um lykilkennningar og rannsóknir á þessu sviði. Því næst er gerð grein fyrir aðferðafræði rannsóknarinnar. Að því búnu eru niðurstöður kynntar og greininni lýkur á umræðu og lokaorðum.

1. Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum hluta greinarinnar verður fjallað um kenningar um starfshönnun og starfsánægju allt frá upphafi fræðilegra rannsókna. Einnig verður gerð grein fyrir nýlegum

rannsóknnum á starfshönnun og starfsánægju og endað á því að greina frá því hvað ein-kennir störf sérfræðinga í einkafyrirtækjum og opinberum stofnunum.

1.1 Kenningar um starfshönnun og starfsánægju

Fræðimenn, einkum á sviði félagsvísinda, hafa þróað kenningar um hönnun starfa og starfsánægju allt frá upphafi 20. aldar. Áherslur breyttust við lok sjöunda áratugarins með fjölgun þjónustufyrirtækja, fjölgun sérfræðinga og með aukinni áherslu á þekkingu. Í kjölfarið breyttust áherslur í starfshönnun, þar sem áherslan færðist frá einhæfni og endurtekningu í störfum og meira var lagt upp úr félagslegum þáttum, endurgjöf og samskiptum í starfi (sjá t.d. Oldham & Fried 2016).

Kenningar Fredricks Taylors (1911) við upphaf 20. aldar markaði upphaf starfshönnunar. Athygli hans beindist að framleiðslustörfum með áherslu á að greina verkþætti (e. task analysis) og að auka framleiðni. Hann mótaði kenningu um vísindalega stjórnun (e. scientific management), sem vísar í áherslu á framleiðniaukningu með fjöldaframleiðslu og sköpun einhæfra starfa á verksmiðjugólfi með skilvirkni og framleiðni að leiðarljósi. Tveggja þátta kenning og rannsókn Herzberg (1968) um starfshvatningu kom nokkuð á óvart á sínum tíma þar sem hann kollvarpaði hefðbundnum skilningi margra stjórnenda á starfshvatningu. Niðurstöður rannsókna hans bentu til þess að innri hvatar eins og eðli starfsins, ábyrgð, viðurkenning og að geta þroskast og þróast í starfi, leiði frekar til starfsánægju en ytri hvatar, svo sem laun, vinnuaðstæður og stjórnun.

Hackman og Oldham (1975) kynntu síðar líkan sitt um starfshönnun þar sem gengið er út frá því að viðfangsefnin eða verkefni séu lykillinn að hvatningu. Einhæfni starfa komi í veg fyrir hvatningu, en fjölbreytni, sjálfstæði og ákvörðunarvald séu lykillinn að hvatningu og ánægju starfsfólks. Í líkaninu eru fimm lykillættir skilgreindir, það er. færni, einkenni verkefna, mikilvægi verkefna, sjálfstæði og endurgjöf (Hackman & Oldham 1975; Oldham & Fried 2016). Árið 1979 kynnti Karasek líkan um samspil krafna og sjálfstæðis í starfi og síðar um áhrif stuðnings í því sambandi (e. demand-control-support) sem leiddi af sér mikilvæga þekkingu um tengsl þessara þátta við vinnutengd viðhorf á borð við starfsánægju og hvatningu (Karasek o.fl. 1982). Þess má geta að starfshvatning og starfsánægja eru nátengd fyrirbæri. Líkan Karasek hefur verið grunnur fjölmargra rannsókna er tengjast starfsánægju og vinnutengdum viðhorfum starfsfólks.

Ljóst er að kenningar um starfshönnun tóku miklum breytingum á 20. öld sem endurspeglar þróun í atvinnulífi og breyttar þarfir, samhliða fjölgun þjónustustarfa og vaxandi þörf á sérhæfðri þekkingu í fyrirtækjum og stofnunum.

1.2 Rannsóknir á starfshönnun og starfsánægju

Fjöldi fyrri rannsókna bendir til þess að hönnun starfa hafi áhrif á ýmsa útkomuþætti og vinnutengd viðhorf, þar með talið á starfsánægju. Vísbendingar eru um að tengslin séu sterkari í efnaðri einstaklingshyggjusamfélögum og velferðarsamfélögum, sem og þar sem valdafjarlægð (e. power distance) er lítil (sjá í t.d. Oldham & Fried 2016). Því hefur verið bent á mikilvægi þess að rannsóknir fari fram í mismunandi menningarlegu sam-

hengi enda sé um að ræða flókið samspil edlis og einkenna starfa og starfsumhverfis og útkomutengdra þátta, eins og til dæmis starfstengdra viðhorfa starfsfólks.

Morgeson og Humphrey (2006), mótuðu yfirgrípsmikið mælitæki á grunni greiningar á fyrri rannsóknum um starfshönnun. Í mælitæki þeirra er hvatatengdum þáttum skipt í þrjá meginflokka: einkenni verkefna (e. task characteristics), einkenni þekkingar (e. knowledge characteristics) og félagsleg einkenni (e. social characteristics). Humphrey og félagar (2007) gerðu safngreiningu (e. meta-analysis) sem innihélt 259 rannsóknir um starfshönnun með alls 219.625 þátttakendum. Höfundar sýndu fram á forspá verkefna- og þekkingareinkenna og félagslegs stuðnings um starfsánægju. Þá má nefna að safngreining Humphrey og félaga (2007) leiddi í ljós að hönnunartengdir þættir starfa skýrðu 43% af breytileika í ýmsum starfstengdum viðhorfum og hegðun þátttakenda. Alls skýrðu sjálfstæði í starfi og félagslegur stuðningur 34% af dreifni í starfsánægju. Á sama tíma skýrðu félagslegir þættir 17% og vinnuaðstæður og aðrir aðstæðubundnir þættir skýrðu 4%. Hér á landi sýnir nýleg rannsókn (Arney Einarsdóttir o.fl. 2019), sem gerð var eingöngu meðal sérfræðinga og með mælitæki Morgeson og Humphrey (2006), fram á að forspárgildi starfshönnunar skýrir um 34% af starfsánægju. Þá höfðu einkenni verkefna mesta skýringargildið af fjórum yfirþáttum líkansins, en einkenni þekkingar reyndist ekki hafa forspárgildi. Hið síðara skýrist eflaust af því að rannsóknin var gerð meðal hóps þar sem ekki er mikill breytileiki á þekkingarþörf milli einstaklinga og starfa, þar sem allir svarendur eru í sérfræðistörfum sem krefjast þekkingar. Eftirfarandi undirþættir líkansins höfðu einnig forspárgildi um starfsánægju þegar það var greint sérstaklega: fjölbreytni verkefna, endurgjöf frá öðrum, sjálfstæð ákvarðanatataka, vinnuaðstæður og mikilvægi starfs (Arney Einarsdóttir o.fl. 2019).

Margar aðrar rannsóknir leiða í ljós mikilvægi einkenna starfsins, svo sem sjálfstæði til ákvörðunartöku og félagslegur stuðningur. Þannig leiddi evrópsk rannsókn, sem náði til tæplega 37 þúsund þátttakenda úr ólíkum starfsstéttum, í ljós að tilgangur starfsins (e. work meaningfulness), geta til að taka ákvarðanir og félagslegur stuðningur séu afar mikilvægir þættir þegar kemur að hönnun starfa (Lorente o.fl. 2018). Möguleiki til sjálfstæðrar ákvörðunartöku og félagslegur stuðningur höfðu marktæk jákvæð tengsl við starfsánægju og tilgang starfsins, en tímapressa hafði hins vegar neikvæð tengsl við starfsánægju og tilgang starfsins. Svipaðar niðurstöður hafa komið fram í rannsóknum á starfsánægju hjúkrunarfræðinga og hefur ítrekað verið sýnt fram á marktæk jákvæð tengslstarfsánægju við stuðning yfirmanna, sjálfstæði í starfi, félagslegan stuðning, tækifæri til starfsþróunar og þess að finnast starfið skipta máli (Fahr 2011; Gunnarsdóttir o.fl. 2009; Halldórsdóttir o.fl. 2018; Hulda Rafnsdóttir o.fl. 2015; Han o.fl. 2018; Li o.fl. 2018).

Samkvæmt nýlegri rannsókn Montañez-Juan o.fl. (2019), sem náði til 593 starfsmanna í 42 fyrirtækjum í þjónustugeiranum á Spáni, kemur fram að starfseinkenni hafi bein og jákvæð áhrif á starfsánægju. Starfshönnun er mikilvæg í því samhengi, vegna þess að starfsmenn sem upplifa sjálfstæði í starfi og fá reglulega endurgjöf upplifa meiri starfsánægju. Niðurstöður rannsóknar Dierdorff og Morgeson (2013) benda til þess að hægt sé að hámarka afköst starfsmanna með því að hanna störfin rétt og huga að edli og

einkennum þeirra. Í nýrri rannsókn meðal sérfræðinga í opinberri þjónustu hér á landi kemur fram að áhrif á eigin störf, endurgjöf og innri hvatar eru mikilvægir fyrir ánægju þeirra í starfi (Sigrún Gunnarsdóttir & Erla S. Kristjánsdóttir 2020).

Niðurstöður rannsókna sýna að kyn, aldur og menntun hafi áhrif á starfsánægju, þ.e.a.s. að konur séu ánægðari en karlar, yngra og eldra starfsfólk sé ánægðara en miðaldra, eða svo kölluð U-laga aldurstengsl og að menntun hafi neikvæð áhrif (Clark 1997; Clark o.fl. 1996; Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000). Þá má greina menningarlegan breytileika á starfsánægju milli landa og eftir starfsstéttum (Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000). Hér á landi greindist til að mynda hvorki kynbundinn né menntunarlegur munur í rannsókn meðal 2440 starfsmanna í fjölbreytilegum störfum í 36 fyrirtækjum (Arney Einarsdóttir & Sigríður Þ. Stefánsdóttir 2008). Þá voru tengsl aldurs við starfsánægju línulega jákvæð með hækkandi aldri.

Þrátt fyrir fjölda rannsókna er lúta bæði að starfshönnun og starfsánægju þá er ljóst að minna fer fyrir sértækum rannsóknum meðal háskólamenntaðra sérfræðinga.

1.3 Störf og starfsánægja sérfræðinga á tveimur vinnumörkuðum

Það er ýmislegt sem bendir til þess að áhugi fræðimanna á viðfangsefninu færist í aukana eftir því sem líður á 21. öldina ef lítið er til fjölda rannsókna á sviði starfsánægju.

Karl og Sutton (1998) gerðu könnun meðal 217 starfsmanna í fullu starfi í ólíkum starfsgreinum í einkafyrirtækjum og opinberum stofnunum í Bandaríkjunum. Niðurstöður þeirra voru að mikilvægustu þættir starfsins voru góð laun, starfsöryggi og áhuga-vert starf. Athyglisvert er að starfsfólk í einkafyrirtækjum mat góð laun sem mikilvægasta þátt starfsins, en starfsfólk í opinberum stofnunum taldi áhugavert starf mikilvægast. Enginn munur mældist milli þessara hópa varðandi starfsöryggi. Wright og Davies (2003) gerðu einnig rannsókn í Bandaríkjunum, en þeir lögðu spurningalista fyrir 267 opinbera starfsmenn í New York-fylki. Niðurstöður þeirra leiða í ljós að tveir þriðju af dreifni í svörum þátttakenda væri unnt að skýra með þremur starfstengdum þáttum: stöðlun í starfi, skýrum starfsmarkmiðum og starfsþróun. Stöðlun í starfi hafði neikvæð áhrif á starfsánægju opinberra starfsmanna, en hinir tveir þættirnir höfðu jákvæð áhrif.

Rannsóknir hafa sýnt að opinberir starfsmenn hafa yfirleitt mestan áhuga á starfinu sjálfu sem þeir sinna, en minni áhuga á ytri hvatningu, eins og launum og fríðindum (e. extrinsic motivation). Rannsókn Buelens og Van den Broeck (2007) staðfesti fyrri niðurstöður í þessu sambandi. Rannsóknin byggði á spurningalistakönnun meðal 3.314 starfsmanna í einkafyrirtækjum og hjá 409 opinberum starfsmönnum í Belgíu. Buelens og Van den Broeck telja einkenni starfa skýra mun á starfshvötum frekar en rekstrarform. Regluveldi er algengara hjá hinu opinbera sem dregur úr sveigjanleika og endurgjöf. Flestir þeirra sem svöruðu könnuninni í einkageiranum störfuðu við markaðs- og sölumál, en flestir opinberir starfsmenn við stjórnsýslu. Georgellis o.fl. (2011) sem studdust við opinber talnagögn í Bretlandi, frá árunum 1991-2004, komust einnig að því að innri starfshvatar höfðuðu meira til opinberra starfsmanna en starfsmanna í einkageiranum.

Rannsókn Borges (2013) meðal 607 sérfræðinga í einkafyrirtækjum og opinberum fyrirtækjum í Brasilíu sýndi að starfsmenn í einkafyrirtækjum eru almennt ánægðari í

starfi en opinberir starfsmenn, en þeir síðarnefndu eru ánægðari með félagslega þætti starfsins og starfsöryggi. Ekki mældist munur á ánægju með yfirmenn. Þá leiddi rannsókn Barkat o.fl. (2016) í ljós að starfsfólk í einkafyrirtækjum sýndi meiri virka þátttöku (e. job involvement) en kollegar þeirra hjá opinberum fyrirtækjum. Rannsóknin byggði á könnun meðal 180 starfsmanna (90 í einkafyrirtækjum og 90 í opinberum stofnunum) á Indlandi. Starfsfólk í einkafyrirtækjum skoraði hærra varðandi mat á þátttöku í starfi, einkum er laut að því að starfið væri áhugavert, tækifærum til þátttöku í ákvarðanatöku, fá viðurkenningu, sjálfstæði í starfi o.fl. Barkat og félagar telja að þetta megi skýra meðal annars með því að hærri laun eru í einkafyrirtækjum og sterkara regluveldi er í opinberum stofnunum, en slíkt getur dregið úr sjálfstæði í starfi og ákvörðunarvaldi starfsfólks.

Í rannsókn Arneyjar Einarsdóttur (2007) á starfsánægju hér á landi meðal starfsfólks í ýmsum störfum á almennum markaði og í opinberum stofnunum, kom fram að mikilvægustu áhrifaþættir starfsánægju eru starfið sjálft, inntak þess og starfsskilyrði. Það fyrra tekur á inntaki starfa og eðli þeirra en það síðara á vinnuáætlun og vinnuálagi og bendir til þess að eðli og einkenni starfa hafi áhrif á starfsánægju þó ekki hafi verið skoðað nánar hvaða eðli og einkenni starfa hafi þau áhrif.

Fyrir fjármálakreppuna 2008 voru viðhorf meðal starfsfólks í íslenskum einkafyrirtækjum jákvæðari en hjá opinberum stofnunum, hvað varðar upplifun á stuðningi í starfi, samgírni í verklagi, upplýsingastreymi og mati á árangri mannauðsstjórnunar. Hins vegar kom ekki fram munur á starfsánægju almennt (Hlín Kristbergisdóttir o.fl. 2008). Rannsóknir strax í kjölfar hrunsins gáfu ekki vísbendingar um breytingar á starfsánægju (Arney Einarsdóttir & Ásta Bjarnadóttir 2010) þó dregið hafi saman með þessum tveimur hópum starfsfólks í einkafyrirtækjum og opinberum stofnunum í öðrum viðhorfum, svo sem í upplifun og mati á stuðningi og samgírni. Viðhorf starfsfólks opinberra stofnana varð jákvæðara eftir hrunið. Önnur rannsókn á langtíma áhrifum sýnir þó að þær samdráttar- og aðhaldsaðgerðir sem gripið var til hafi haft neikvæð áhrif til lengri tíma á starfsánægju starfsfólks sveitarfélaga (Hjördís Sigursteinsdóttir 2016). Þær niðurstöður má þó túlka út frá því að stjórnendur hjá hinu opinbera og hjá sveitarfélögum voru lengur að taka við sér í beitingu samdráttaraðgerða í kjölfar hrunsins. Þeir beittu þá jafnframt launalækkunum í meiri mæli en raunin var í einkafyrirtækjum (Arney Einarsdóttir o.fl. 2011). Margar vísbendingar eru auk þess um að álag í störfum hjúkrunarfræðinga hafi aukist í kjölfar hrunsins (Jana K. Knútsdóttir o.fl. 2019) en flótti úr þeim störfum hefur vakið athygli opinberra eftirlitsaðila (Ríkisendurskoðun 2017).

Ofangreindar rannsóknir benda til vaxandi áhuga á að rannsaka hvoru tveggja, störf og viðhorf starfsfólks, þar með talið starfsánægju, bæði í opinberum stofnunum og hjá einkafyrirtækjum. Þó fer minna fyrir rannsóknunum þar sem hönnun starfa og/eda viðhorf meðal sérfræðinga eru rannsökuð sérstaklega og það sama virðist eiga við um samanburð á störfum sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá opinberum stofnunum.

2. Aðferð

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir þátttakendum og framkvæmd rannsóknarinnar, mælitæki sem stuðst var við og greiningu gagna.

2.1 Þátttakendur og framkvæmd

Eins og fram hefur komið þá er rannsóknin hluti af alþjóðlegu rannsóknarverkefni (Global Work Design) þar sem rannsakendur í um 40 löndum studdust við samræmdan spurningalista. Gagna var aflað á tímabilinu 2016-2018 meðal hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda. Hér á landi var leitað til þriggja fyrirtækja í hátækni framleiðslu, mannvirkjagerð og orkuframleiðslu, en í slíkum fyrirtækjum starfa margir verkfræðingar. Einnig var óskað eftir samstarfi við heilbrigðisstofnanir á Akureyri, Reykjavík, Suðurlandi, Suðurnesjum og Vesturlandi til að ná til hjúkrunarfræðinga. Æðstu stjórnendur þessara stofnana og fyrirtækja voru beðnir um að útvega lista yfir 50-100 starfsmenn á hverjum stað úr fyrrgreindum starfsstéttum. Í minni rekstrareiningum var ekki mögulegt að verða við slíkum óskum og voru því færri starfsmenn tilgreindir. Til að fá svör frá stjórnendum var leitað til Stjórnvísis, fagfélags um stjórnun á Íslandi, og könnunin send á 20% slembiúrtak úr félagatali. Þátttakendur voru upplýstir um að könnunin væri lögð fyrir meðal stjórnenda, hjúkrunarfræðinga og verkfræðinga. Heildarúrtakið var alls 1060 starfsmenn, þar af 201 hjúkrunarfræðingar, 137 verkfræðingar og 722 stjórnendur (sjá töflu 1).

Gagnaöflun fór fram með rafrænum spurningalistum á einum tímapunkti (þversniðsrannsókn) og stóð hún yfir frá september til desember 2018. Eins og fyrr segir var könnunin send á 1060 starfsmenn, en 342 þeirra svöruðu könnuninni, það er 32% svarhlutfall. Svarhlutfall fyrir einstaka starfsstéttir er að finna í töflu 1. Þar kemur fram að svarhlutfall var hæst meðal verkfræðinga en lægst meðal stjórnenda.

Tafla 1. Þátttakendur og svarhlutfall

Fagstéttir	Úrtak	Svarendur	Svarhlutfall
Hjúkrunarfræðingar	201	82	41%
Verkfræðingar	137	76	55%
Stjórnendur	722	184	25%
	1.060	342	32%

Í töflu 2 gefur að líta upplýsingar um rekstrarform, starfsstéttir og kyn þátttakenda og þar má sjá að 54% þátttakenda störfuðu hjá opinberum stofnunum, en 46% hjá einkafyrirtækjum. Þess má geta að þátttökufyrirtækið í orkuframleiðslu þar sem þátttakenda var aflað meðal verkfræðinga er opinber stofnun. Stjórnendur voru fjölmennasti hópurinn meðal starfsstétta, 52% svarenda tilheyrðu þeim hópi, því næst koma hjúkrunarfræðingar og verkfræðingar reka lestina. Konur voru 65% svarenda. Alls voru 97% í svarendahópi hjúkrunarfræðinga konur en hlutfall kvenna í Félagi íslenskra hjúkrunarfræðinga er samkvæmt ársskýrslu 2018-2019 það sama (Félag íslenskra hjúkrunarfræðinga 2019). Í hópi svarenda meðal verkfræðinga voru 20% konur en hlutfallið samkvæmt ársskýrslu Verkfræðingafélags Íslands 2018-2019 er 17,7% (Verkfræðingafélag Íslands 2019). Meðal verkfræðinga í svarendahópnum starfa 26% hjá hinu opinbera. Konur voru 68% svarenda í stjórnendahópnum en samkvæmt upplýsingum frá framkvæmdastjóra Stjórnvísis eru konur um 70% félagsmanna (munnleg heimild 27. maí 2019).

Tafla 2. Upplýsingar um rekstrarform, starfsstéttir og kyn þátttakenda

Rekstrarform	Svarendur (n)	Hlutfall
Einkafyrirtæki	152	46%
Hið opinbera	179	54%
Heildarfjöldi	331	100%
Starfsstéttir		
Hjúkrunarfræðingar	83	25%
Verkfræðingar	76	23%
Stjórnendur	172	52%
Heildarfjöldi	331	100%
Kyn		
Kona	198	65%
Karl	108	35%
Heildarfjöldi	306	100%

Hlutfall kvenna í framkvæmda- og forstjórastöðum á Íslandi er 22% en engar upplýsingar eru til um hlutfallið meðal millistjórnenda (Þóra H. Christansen o.fl. 2021). Sé litið til hlutfalls kvenna í framkvæmdastjórnnum skráðra félaga á Íslandi, sem gæti gefið ákveðna vísbendingu má sjá að konur eru í september 2021 28,6% (GemmaQ, 2021) og því ljóst að karlar eru í miklum meirihluta.

Alls voru 91% svarenda með háskólapróf og meðalaldur svarenda var 35 ár, sá yngsti var 24 ára en elsti 78 ára. Meirihluti, eða 61% í stjórnendahópi svarenda kvaðst vera með mannaforráð. Meðallengd vinnuvikunnar var 41,6 tímar, eða allt frá 18 klukkustundum á viku til 90 klukkustunda. Karlar unnu að meðaltali 44,40 stundir en konur 39,83 stundir á viku. Meðalstarfsaldur þátttakenda var 8,15 ár. Gögnin eru ekki rekjanleg til einstaklinga og um upplýst samþykki er að ræða. Tilkytting um rannsóknina var send til Persónuverndar, tilkytting var móttækin og engar athugasemdir bárust.

2.2 Mælitæki

Eins og fyrr segir var stuðst við staðlaðan spurningalista um starfshönnun, *The Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey 2006), en einnig við spurningar sem mæla almenna starfsánægju (e. global job satisfaction) (Campion 1988). Þessi mælitæki hafa sýnt fram á mjög góðan áreiðanleika og samleitni (e. convergence) og eru aðgreinandi (e. discriminant) við prófanir. Sá spurningalisti sem notaður var í þessari rannsókn innihélt alls 77 spurningar. Mælitækið hefur fjóra yfirþætti, sem eru *einkenni verkefna*, *einkenni þekkings*, *sélagssleg einkenni* og *sambengi starfs*. Undirþættir mælitækisins eru 21, þar af eru fjórir til sjö undirþættir fyrir hvern þátt og er hver og einn þeirra mældur með þremur til níu spurningum (sjá töflu 3). Um frekari upplýsingar um mælitækið vísast til greinar Morgeson og Humphrey (2006).

Tafla 3. Yfir- og undirþættir spurningalista um hönnun starfa (WDQ)

Yfirþættir	Undirþættir						
Einkenni verkefna	Sjálfstæði í skipulagi	Sjálfstæði í ákvarðanatöku	Sjálfstæð vinnubrögð	Fjölbreytni verkefna	Mikilvægi starfs	Heildstæði verkefna	Endurgjöf frá starfi
Einkenni þekkingar	Margbreytileiki starfs	Úrvinnsla upp- lýsinga	Úrlausn vandamála	Fjölbreytileiki færni	Sérhæfing		
Félagsleg einkenni	Félagslegur stuðningur	Áhrif á störf annarra	Áhrif annarra á mín störf	Samskipti utanhúss	Endurgjöf frá öðrum		
Samhengi starfs	Vinnuvistfræði	Líkamlegar kröfur	Vinnu-aðstæður	Notkun tækja			

Stuðst var við fimm flokka Likert kvarða til að svara staðhæfingum sem svarendur tóku afstöðu til. Ef svarandi svaraði til dæmis mjög sammála þá átti staðhæfingin mjög vel við einkenni í starfi viðkomandi. Ef svarandi valdi mjög ósammála þá átti staðhæfingin síður við. Í fjórum tilfellum voru staðhæfingar settar fram með neikvæðum formerkjum. Í þeim tilvikum var gildum snúið við úrvinnslu þannig jákvæðari afstaða svarenda hefði ávallt herra gildi á kvarðanum 1-5. Það átti við um alla undirþætti sem snúa að margbreytileika starfsins, eitt atriði í þættinum vinnuvistfræði, sem og í þáttunum um líkamlegar kröfur og notkun tækja.

Þýðing spurningalistans fór fram með þeim hætti að tveir rannsakenda þýddu spurningarnar úr ensku yfir á íslensku. Íslenska þýðingin var svo bakþýdd aftur á ensku af lög-giltum skjalapýðanda og send til samþykktar hjá stýrihópi alþjóðlega rannsóknarteymis (GWD) verkefnisins. Í þeim tilvikum þar sem bakþýðing var ekki í samræmi við upp-runalegar spurningar á ensku var komist að sameiginlegri niðurstöðu um útfærslu.

Einkenni verkefna í mælitækinu byggir á sjö undirþáttum (samanber töflu 3) og 24 spurningum. Sjálfstæði í skipulagi er til að mynda metið með spurningu eins og: „Í starfinu get ég ákveðið í hvaða röð ég vinn vinnu mína“, en sjálfstæð ákvarðanatöku var mæld með spurningu eins og: „Starfið gefur mér talsvert sjálfstæði til að taka ákvarðanir“. Loks var einkenni verkefna mælt með spurningu eins og: „Í starfinu felst að klára verkefni sem hafa skýrt upphaf og endi“. Innri áreiðanleiki (e. Cronbach Alpha) kvarðans var 0,89.

Einkenni þekkingar er settur saman úr fimm undirþáttum og 20 spurningum. Dæmi um spurningu í undirþættinum margbreytileiki starfs er „Verkefni starfsins eru einföld og ekki flókin“ en í þessum þætti var atriðum snúið við úrvinnslu. Sérhæfing var mæld með spurningu eins og: „Starfið er mjög sérhæft með tilliti til tilgangs, verka eða athafna“. Innri áreiðanleiki þáttarins var 0,90.

Félagsleg einkenni byggir á fimm undirþáttum og 19 spurningum. „Ég hef tækifæri á því að mynda nána vináttu í vinnunni“ er dæmi um spurningu sem mælir félagslegan stuðning og dæmi um spurningu sem tekur á nauðsyn á samvinnu er „Starfið er háð vinnu margra ólíkra einstaklinga svo hægt sé að ljúka því“. Innri áreiðanleiki þessa þáttar var 0,78.

Samhengi starfs samanstendur af fjórum undirþáttum og 14 spurningum. Spurningar er lúta að vinnuvistfræði og vinnuaðstæðum eru t.d. „Sætaskipanin í vinnunni er viðunandi

(næg tækifæri til að setjast, þægilegir stólar, góður stuðningur við rétta líkamsstöðu)“ og „Loftið á vinnustaðnum er þægilegt með hliðsjón af hita- og rakastigi“. Þátturinn líkamlegar kröfur, var mældur með spurningum eins og „Starfið krefst mikils vöðvastyrks“ og notkun tækja „Í starfinu felst notkun flókinna tækja eða tækni“. Spurningum sem fjalla um líkamlegar kröfur og tækjanotkun var snúið þannig að því minni líkamlegar kröfur og minni tækjanotkun því herra mat. Innri áreiðanleiki þáttarins var 0,91.

Starfsánægja var mæld með fimm spurningum sem byggja á mælitæki *Campion* (1988). Dæmi um spurningu er „Ég finn raunverulega ánægju í starfi mínu“. Innra samræmi og áreiðanleiki kvarðans í íslensku rannsókninni var 0,90. Innri áreiðanleiki allra undirþátta spurningalistans um hönnun starfa (21 talsins) var einnig ásættanlegur, eða á bilinu frá 0,75-0,91.

Spurningalistinn innihélt einnig nokkrar bakgrunnsbreytur, þar með talið varðandi kyn, með tveimur valkostum, karl eða kona, eina opna spurningu um lengd vinnuvikunnar í vinnustundum talið, o. fl.

Greining gagna byggðist á því að reikna út meðaltöl, staðalfrávik, t-gildi, p-gildi og áhrifastuðul (Cohen's *d*) og á þrepaskiptri fjölbreytuaðhvarfsgreiningu (e. hierarchical multiple regression) þar sem stýrt var fyrir bakgrunnsbreytunum kyn og lengd vinnuviku.

3. Niðurstöður

Niðurstöður gefa til kynna mun á mati sérfræðinga er starfa í einkafyrirtækjum og þeim sem starfa hjá hinu opinbera. Af töflu 4 má ráða að marktækur munur greinist á þremur víddum starfshönnunar milli þessara tveggja hópa, það er á samhengi starfsins, einkennum þekkingar og félagslegum einkennum. Niðurstöður benda til þess að störf sérfræðinga hjá opinberum stofnunum krefjist meiri þekkingar en í einkafyrirtækjum, en á sama tíma meta sérfræðingar í einkafyrirtækjum félagsleg einkenni starfs og samhengi starfs herra en sérfræðingar hinu opinbera, að störfin kalli á meiri félagsleg samskipti og að samhengið, þ.e.a.s. starfsaðstæður séu betri í einkafyrirtækjunum en hjá hinu opinbera.

Þegar niðurstöður eru skoðaðar út frá áhrifastærð Cohen's eru áhrif rekstrarforms vinnuarkaðar á upplifun á samhengi (vinnuadstæður) og einkennum þekkingar miðlungssterk. Munurinn á samhenginu, það er á vinnuvistfræðilegum þáttum, líkamlegu álagi og vinnuadstæðum er þó sterkastur, sérfræðingum sem starfa í opinberum stofnunum í óhag. Eins er marktækur munur á mati á félagslegum einkennum starfa. Sá munur er á mörkum miðlungssterkra áhrifa og gefur vísbendingar um að rekstrarform hafi því einnig áhrif, þó veik séu, á félagsleg einkenni.

Ekki greinist marktækur munur á starfsánægju milli sérfræðinga hinu opinbera og í einkafyrirtækjum ($p=0,074$). Meðaltalið er þó 4,17 á fimm-punkta Likert-kvarða meðal sérfræðinga í einkafyrirtækjum en 4,30 hjá sérfræðingum hjá hinu opinbera (sjá töflu 4). Við frekari greiningu og túlkun á áhrifastærð Cohen's koma fram veik áhrif rekstrarforms á starfsánægju, starfsfólki í einkafyrirtækjum í óhag, þó ekki greinist marktækur munur. Þá má geta þess að starfsánægja sérfræðinga í bæði einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera er nokkuð há, eða að meðaltali vel yfir 4, en almenn starfsánægja (e. global job satisfaction) var metin á kvarðanum 1-5.

Tafla 4. Mat sérfræðinga á starfshönnun og starfsánægju - eftir rekstrarformi

	N	Einkafyrirtæki		Hið opinbera		df	t-gildi	P	Áhrifastærð (Cohen's d)
		Mt.	St.frv.	Mt.	St.frv.				
Einkenni verkefna	151/178	3,930	0,493	3,929	0,470	313	0,06	0,956	0,002
Einkenni þekkingar	150/178	3,983	0,478	4,138	0,490	219	-2,89	0,004	-0,458
Félagsleg einkenni	142/174	3,645	0,433	3,523	0,434	301	2,49	0,013	0,282
Samhengi starfsins	142/175	4,044	0,535	3,516	0,939	285	6,28	0,000	0,690
Starfsánægja	142/175	4,171	0,638	4,302	0,654	305	-1,80	0,074	-0,200

Mt = meðaltal St.frv. = staðalfrávik

Til að styrkja, eða hrekja, þær niðurstöður að meðaltalsmunur sem sýndur er í töflu 4 sé tilkominn vegna ólíks rekstrarforms og ekki megi rekja þá niðurstöðu til bakgrunns eða annarra eiginleika hópanna, var gerð þrepaskipt fjölbreytuadhvarfsgreining. Í henni er stýrt fyrir tveimur lykilkvæðingum, kyni og lengd vinnuvikunnar. Í fyrsta þrepi var kyn sett inn í jöfnuna, í öðru þrepi var lengd vinnuvikunnar bætt við og í þriðja þrepi var rekstrarformi skipulagsheildar bætt við. Í töflu 5 má sjá skýrða dreifni aðhvarfsjöfnunnar fyrir hvert þrep, og beta-stuðul fyrir tegund rekstrar.

Tafla 5. Niðurstöður aðhvarfsgreiningar, viðbótarskýring á dreifni og beta-stuðull – Yfirþættir

Fylgibreyta	Kyn	Lengd vinnuviku		Rekstrarform		
	Prep 1	Prep 2		Prep 3		
	R ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	β
Einkenni verkefna	0,007	0,04	0,033 **	0,043	0,03	-0,056
Einkenni þekkingar	0,008	0,021	0,013 *	0,045	0,023	-0,164**
Félagsleg einkenni	0,023 **	0,044	0,021 *	0,40	0,006	0,080
Samhengi starfs	0,050 ***	0,161	0,114 ***	0,203	0,044	0,225***
Starfsánægja	0,001	0,005	0,004	0,212	0,017	-0,139

Ath *** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$. Í þrepi 1 var kyn sett inn í jöfnuna, í þrepi 2 var lengd vinnuviku bætt við og að lokum eignarhaldi (einkafyrirtæki eða opinber stofnun) bætt í jöfnuna í þrepi 3.

Eins og sjá má í töflu 5 þá skýrir kyn ekki dreifingu á einkennum *þekkingar* og lengd vinnuvikunnar skýrir aðeins 1,3% en rekstrarform skýrir 2,3%. Hvað varðar *félagsleg* einkenni vinnumarkaðar þá skýra kyn og lengd vinnuvikunnar hvort um sig rúm 2% af dreifni. Þegar rekstrarformi er bætt inn í jöfnuna hverfur þó skýringargildi þess og sú skýring varðandi rekstrarform því hrakin. Það sem stendur upp úr er að kyn og lengd vinnuvikunnar skýra dreifingu á *sambengi* starfs. Rekstrarform hefur þó viðbótarskýringargildi (4,4%). Hvað starfsánægju varðar skýrir hvorki kyn, lengd vinnuviku né eignarhaldið dreifingu á *starfsánægju*. Þessar niðurstöður staðfesta því að hluta til niðurstöður t-prófa, það er að störf sérfræðinga í opinbera geiranum kalli á meiri þekkingu en störf sérfræðinga í einka-

geiranum og að *sambengi* starfs sé betra í einkafyrirtækjum. Þessar niðurstöður benda til þess að lengd vinnuvikunnar (11%) hafi meira viðbótarskýringargildi á dreifingu á *sambengi* en hvoru tveggja kyn og rekstrarform. Niðurstöður hrekja jafnframt niðurstöður t-prófa um áhrif rekstrarforms á félagslega þætti í starfi sérfræðinga.

Í töflu 6 er birtur samanburður á meðaltalsmati sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera á alls 21 undirþáttum WDQ líkans starfshönnunar. Tölfræðilega marktækur munur kemur fram á alls 14 þáttum en við mat á áhrifastærð t-prófa með Cohen's d má sjá sterkust áhrif á 9 þætti, eða *sjálfstæði í skipulagi*, *fjölbreytni verkefna*, *mikilvægi starfs*, *fjölbreytileiki færni*, *sérhæfing*, *áhrif á störf annarra*, *vinnuvistfræði*, *líkamlegar kröfur* og *vinnuaðstæður* ($d > 0,30$). Því var gerð þrepaskipt fjölbreytuaðhvarfsgreining með þessar níu háðu breytur og stýrt fyrir bakgrunnsbreytunum, kyn og lengd vinnuviku. Það var gert til að styrkja, eða hrekja, þá niðurstöðu í töflu 6, að munurinn sé vegna mismunandi rekstrarforms (sjá töflu 7).

Tafla 6. Samanburður á mati á undirþáttum starfshönnunar

	N	Einkafyrirtæki		Opinberar stofnanir		P	Cohen's d
		Mt.	St.frv.	Mt.	St.frv.		
Einkenni verkefna							
Sjálfstæði í skipulagi	152-178	4,22	0,55	3,95	0,85	0,00	0,38
Sjálfstæð ákvarðanataka	152-178	4,23	0,69	4,20	0,65	0,62	0,04
Sjálfstæð vinnubrögð	152-178	4,10	0,64	3,91	0,83	0,02	0,26
Fjölbreytni verkefna	151-178	4,24	0,70	4,48	0,63	0,00	-0,36
Mikilvægi starfs	151-178	3,71	0,84	4,09	0,72	0,00	-0,49
Heildstæði verkefna	150-178	3,63	0,81	3,45	0,82	0,05	0,22
Endurgjöf frá starfi	151-178	3,47	0,88	3,36	0,91	0,28	0,12
Einkenni þekkingar							
Margbreytileiki starfs	150-178	4,07	0,71	4,15	0,64	0,33	0,12
Úrvinnsla upplýsinga	150-178	4,20	0,57	4,32	0,65	0,09	-0,20
Úrlausn vandamála	150-178	4,00	0,63	4,01	0,62	0,86	-0,02
Fjölbreytileiki færni	150-178	4,13	0,63	4,33	0,64	0,00	-0,31
Sérhæfing	142-174	3,51	0,81	3,88	0,84	0,00	-0,45
Félagsleg einkenni							
Félagslegur stuðningur	142-174	4,28	0,53	4,30	0,46	0,72	-0,04
Áhrif á störf annarra	142-174	3,27	0,97	2,91	0,82	0,00	0,40
Áhrif annarra á mín störf	142-174	3,74	0,79	3,51	0,92	0,00	0,27
Samskipti utanhúss	142-174	3,39	0,93	3,24	0,97	0,16	0,16
Endurgjöf frá öðrum	142-174	3,01	0,92	2,9	0,98	0,87	0,02
Samhengi starfs							
Vinnuvistfræði	142-175	4,09	0,71	3,66	1,05	0,00	0,49
Líkamlegar kröfur	142-175	4,52	0,70	3,72	1,26	0,00	0,78
Vinnuaðstæður	142-175	3,86	0,75	3,49	0,89	0,00	0,45
Notkun tækja	142-175	2,60	1,12	2,95	1,20	0,01	0,30

Niðurstöður í töflu 7 sýna skýringargildi rekstrarforms fyrir alls sjö undirþætti starfs-
 hönnunar, eða skýrða dreifni aðhvarfsjöfnunnar fyrir hvert þrep og beta-stuðul fyrir
 rekstrarform. Ekki greinist þó marktækt skýringargildi rekstrarforms á undirþættina *sjálf-
 stæði í skipulagi* og *áhrif á störf annarra* þegar stýrt er fyrir bakgrunnsbreytunum kyn og
 lengd vinnuviku. Mesta skýringargildi rekstrarforms má sjá annars vegar á mikilvægi
 starfs (6,5%), en opinberir starfsmenn meta störf sín sem mikilvægari, og hins vegar
 varðandi líkamlegrar kröfur (5%) sem starfsfólk í einkageiranum metur betra (minni
 líkamlegar kröfur). Þó má einnig sjá marktækt skýringargildi rekstrarforms, þó veikt sé
 (1,3–3,2%), á *fjölbreytni verkefna*, *fjölbreytileika færni*, *sérhæfingu*, *vinnuvistfræði* og *vinnuaðstaður*. Í
 öllum tilvikum er mat þeirra er starfa hjá hinu opinbera jákvæðara á þætti er varða þekk-
 ingu og einkenni verkefna en á hinn bóginn neikvæðari er varðar alla þætti sem varða
sambengið. Ekki má greina neinn mun á félagslegum þáttum, þ.e.a.s. áhrif á störf annarra,
 en þar skýra stýribreyturnar kyn og lengd vinnuvikunnar dreifingu á undirþættinum *áhrif
 á störf annarra*.

Tafla 7. Niðurstöður aðhvarfsgreiningar, viðbótarskýring á dreifni og beta-stuðull
 – undirþættir

Fylgibreyta	Kyn	Lengd vinnuviku		Rekstrarform		
	Prep 1 R ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	β
Sjálfstæði í skipulagi	0,025**	0,064	0,042***	0,071	0,010	0,108
Fjölbreytni verkefna	0,016*	0,036	0,023**	0,062	0,029	- 0,183**
Mikilvægi starfs	0,001	0,001	0,000	0,067	0,065	- 0,273***
Fjölbreytileiki færni	0,008	0,016	0,012	0,035	0,022	- 0,159**
Sérhæfing	0,013*	0,026	0,017*	0,055	0,032	- 0,192**
Áhrif á störf annarra	0,065***	0,077	0,014*	0,085	0,011	0,115
Vinnuvistfræði	0,054***	0,100	0,049***	0,111	0,013	0,124*
Líkamlegar kröfur	0,061***	0,192	0,133***	0,241	0,051	0,241***
Vinnuaðstaður	0,027**	0,065	0,041***	0,081	0,019	0,149*

Ath *** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$. Í þrepi 1 var kyn sett inn í jöfnuna, í þrepi 2 var lengd vinnuviku bætt við og
 að lokum eignarhaldi (einkafyrirtæki eða opinber stofnun) bætt í jöfnuna í þrepi 3.

4. Umræður

Markmið þessarar greinar var að bera saman mat starfsfólks í sérfræðistörfum í einka-
 reknum fyrirtækjum og hjá hinu opinbera á fjórum lykilvæddum og 21 undirþáttum er
 varða hönnun þeirra starfa er þeir gegna. Eins var markmiðið að bera saman almenna
 starfsánægju þeirra. Lagt var upp með að svara tveimur rannsóknarspurningum: 1) Er
 munur á mati sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera á hönnun og eigin-
 leikum starfa? 2) Er munur á mati sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera á
 ánægju í starfi? Niðurstöður leiða í ljós ákveðinn mun á milli hópanna.

Þegar litið er til fjögurra yfirvædda mælitækisins þá greindist munur milli þessara

tveggja hópa á tveimur yfirvöldum, á *sambengi starfsins og einkennum þekkingar* (sjá töflur 4 og 5). Niðurstöður benda til þess að störf sérfræðinga hjá hinu opinbera einkennist af meiri þekkingu en í einkafyrirtækjum, en á hinn bóginn meta sérfræðingar í einkafyrirtækjum *sambengi starfs* betra en sérfræðingar hjá hinu opinbera. Ekki er skýrður munur á mati sérfræðinga á *einkennum verkefna og félagslegum einkennum*. Niðurstöður gefa þannig vísbendingu um að *sambengið í störfum sérfræðinga í einkafyrirtækjum* sé betra en í opinberum stofnunum en þær benda einnig til þess að störf sérfræðinga hjá hinu opinbera krefjist meiri *þekkingar* en í einkageiranum.

Ekki eru þekktar rannsóknir sem fjalla um vinnuaðstæður í víðum skilningi, þ.e. samhengi starfs í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera. Fyrst og fremst er margt sem bendir til þess að starfsmenn í einkafyrirtækjum meti laun og fríðindi hærra en sérfræðingar hjá hinu opinbera (Buelens & Van de Broeck 2007; Karl & Sutton 1998). Opinberir starfsmenn virðast meta vægi innri hvata meiri en starfsfólk í einkafyrirtækjum (Georgellis o.fl. 2011) og þeir sækist jafnvel í áhugaverð störf hjá hinu opinbera þó svo að umbun í formi launa sé lægri þar. Skýra mætti mikilvægi þekkingar í opinberum stofnunum með þeim hætti að mikill hluti háskólamenntaðra innlendra sérfræðinga starfar þar, enda er ráðið í störf út frá skilgreindum hæfniskröfum um háskólamenntun og sérhæfingu. Það á til dæmis við um heilbrigðis- og menntastofnanir, opinbera stjórnsýslu og fleira, og menntunarstigið þar því hátt. Auk þess hafa fyrri rannsóknir hér á landi bent til þess að starfið sjálf, inntak þess og starfsskilyrði hafi meiri áhrif á starfsánægju en aðrir félagslegri þættir (Arney Einarsdóttir 2007).

Þegar niðurstöður eru túlkaðar, út frá áhrifastærð Cohen's og viðbótarskýringargildi þegar stýrt er fyrir bakgrunnsbreytunum kyn og lengd vinnuviku, hefur rekstrarform mest áhrif á *sambengi starfsins og einkenni þekkingar*. Þó svo veik áhrif hafi einnig greinst á *félagsleg einkenni* í t-prófum þá var engin skýrð viðbótardreifni þegar stýrt var fyrir bakgrunnsbreytum í aðhvarfsgreiningu.

Við frekari greiningar á undirþáttum yfirvildarinnar *þekking* skýrir rekstrarform dreifingu á undirþáttunum *mikilvægi starfs, fjölbreytni verkefna, fjölbreytileiki farni og sérhæfing* niðurstöður jákvæðari og sérfræðingum hjá hinu opinbera í hag. Skýringargildið er mest á mikilvægi starfs. Það svipar mjög til fyrri rannsókna (Buelens & Van den Broeck 2007; Karl & Sutton 1998) en niðurstöður þeirra sýndu svipaðar niðurstöður varðandi mikilvægi starfs meðal opinberra starfsmanna. Á hinn bóginn eru niðurstöður einkafyrirtækjum í hag fyrir undirþætti yfirvildarinnar samhengi, þ.e.a.s varðandi *líkamlegar kröfur, vinnuaðstæður* og *vinnuvistfræði*, og þar hafa líkamlegar kröfur mesta skýringargildið.

Seinni rannsóknarspurningin var á þá leið *hvort munur sé á mati sérfræðinga í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera varðandi starfsánægju*. Niðurstöður leiða í ljós að sérfræðingar í einkafyrirtækjum og opinberum stofnunum eru að meðaltali nokkuð ánægðir í starfi en munur á milli starfsfólks í einkageiranum og hjá hinu opinbera skýrist hins vegar ekki af rekstrarformi þegar stýrt er fyrir kyni og lengd vinnuvikunnar. Þetta er í samræmi við fyrri rannsóknir sem gerðar hafa verið hér á landi (Hlín Kristbergisdóttir o.fl. 2008; Arney Einarsdóttir & Ásta Bjarnadóttir 2010) en þær hafa ekki sýnt mun á almennri starfsánægju milli þeirra er starfa í opinberum stofnunum og í einkafyrirtækjum. Þessar

niðurstöður benda því til að það sama eigi við þegar starfsfólk í sérfræðistörfum er skoðað sérstaklega. Þessar niðurstöður eru ekki í samræmi við rannsókn Borges (2013) er sýndi að sérfræðingar í einkafyrirtækjum í Brasilíu væru almennt ánægðari en opinberir sérfræðingar. Þennan samanburð má því túlka sem ákveðinn menningarlegan mun milli landa.

Við túlkun á niðurstöðum er vert að hafa í huga að nýleg rannsókn meðal sérfræðinga hér á landi (Arney Einarsdóttir o.fl. 2019) sýnir að *mikilvægi starfs* og *fjölbreytni verkefna* hafi forspárgildi um starfsánægju. Í rannsókninni hér meta opinberir starfsmenn þessa tvo þætti hærrí en starfsfólk einkafyrirtækja. Túlka má því niðurstöður hér þannig að þættirnir *mikilvægi starfs* og *fjölbreytni verkefna*, vegi upp á móti, og hafi jafnvel verndandi áhrif gegn neikvæðum áhrifum verra samhengis og þá sér í lagi líkamlegra krafna í starfi hjá hinu opinbera. Það er til samræmis við fyrri rannsóknir um gildi tilgangs starfa og áhrifa á eigin störf fyrir ánægju sérfræðinga í starfi (Paguio o.fl. 2020) sem og fyrri rannsóknir um tengsl starfsánægju við fjölbreytileika starfa (Oldham & Fried 2016).

Líkt og í öðrum rannsóknum eru ýmsar takmarkanir á þessari rannsókn og má þá helst nefna að hér er um að ræða þversniðsrannsókn, þar sem svör þátttakenda miðast einungis við mat þeirra á einum tímapunkti og að rannsóknin er gerð meðal sérfræðinga í þremur sérhæfðum sérfræðingastörfum. Því er ekki hægt að alhæfa niðurstöður á önnur störf því hér eru aðeins til skoðunar þrjú ólík sérfræðistörf. Æskilegt væri að endurtaka rannsóknina meðal fleiri sérfræðihópa hér á landi, og að gera rannsókn meðal sérfræðinga í nokkrum löndum og skoða nánar menningarmun. Þá væri áhugavert að dýpka niðurstöðurnar með eigindlegum aðferðum og taka viðtöl við sérfræðinga og að taka til sérstakrar skoðunar lengd vinnuvikunnar, meðal annars í ljósi umræðunnar og þróunarinnar varðandi styttingu vinnuvikunnar hér á landi.

Rannsókninni er ætlað að bæta við fræðilega þekkingu á samspili hönnunar starfa og starfsánægju meðal íslenskra sérfræðinga er starfa hjá hinu opinbera annars vegar og einkafyrirtækjum hins vegar. Ljóst er að niðurstöður gefa áhugaverðar vísbendingar um það hvernig sérfræðingar í einkafyrirtækjum og hjá hinu opinbera, meta einstaka þætti starfshönnunar og hvort rekstrarform hafi áhrif á eðli og einkenni starfanna og starfsánægju. Það er einnig áhugavert að ekki greinist munur á almennri starfsánægju hjá sérfræðingum hins opinbera og í einkafyrirtækjum þó svo að einkenni starfanna sé að sumu leyti ólík. Auk þess er ekki hægt að greina mun á mati þessara hópa á félagslegum þáttum í starfi. Hvoru tveggja má eflaust að einhverju leyti skýra með því að sérfræðingar velja sér fagsvið eftir áhugasviði og velja námsleiðir þegar fara í háskólanám. Þeir hafi því eðli málsins samkvæmt áhuga á störfum sínum og viðfangsefnum sem skapar starfsánægju, þó svo að samhengið eða annað í hönnun starfanna megi bæta.

Rannsóknin getur einnig nýst stjórnendum á einkamarkaði og hjá opinberum félögum í hagnýtum tilgangi. Í einkafyrirtækjum gætu stjórnendur leitast við að laða að og halda í þá sérfræðinga er hjá þeim starfa með því að sýna og styrkja tiltrú starfsfólks á *mikilvægi starfanna*. Stjórnendur opinberra stofnana og félaga gætu hins vegar hugað betur að *sambenginu*, og þá sér í lagi líkamlegum kröfum í sérfræðistörfum. Þó svo að þessir þættir virðist ekki skera úr um starfsánægju sérfræðinga þá benda niðurstöður til þess að

samspiðið sé flókið og að mikilvægi starfanna skipti sérfræðinga máli. Því getur sá þáttur hugsanlega vegið sterkt upp á móti öðrum neikvæðum starfsumhverfis- eða samhengis- tengdum þáttum, eins og miklum líkamlegum kröfum.

Heimildir

- Arney Einarsdóttir (2007). „Áhrifavaldar starfsánægju og hvatningar. Íslensk stöðlun og prófun á Evrópsku starfsánægjuvísitölunni“, í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII* (bls. 39-50). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Arney Einarsdóttir og Sigríður Þ. Stefánsdóttir (2008). „Lýðfræðilegir áhrifavaldar starfsánægju á Íslandi“, í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum IX* (bls. 39-50) Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2010). „Tveir vinnumarkaðir og hrún: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna“, *Tímarit um viðskipti og efnabagsmál* 7(1), 1–20.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir (2011). „Frá mjúkum yfir í harðar samdráttaraðgerðir á vinnumarkaði. Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kjölfar hruns.“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 7(2), 333-352.
- Arney Einarsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ásta Dís Óladóttir, Inga Minelgaite og Svala Guðmundsdóttir (2019). „Hönnun starfa og starfsánægja í sérfræðistörfum hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda“, *Tímarit um viðskipti og efnabagsmál* 16(1), 111-128.
- Barkat, S.A., Yadav, G. og Badiuzzaman (2016). „Job involvement in public and private sector organizations“, *International Journal of Education and Management Studies* 6(3), 249-299.
- Borges, R.S. (2013). „Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil“, *Revista de Administração Pública* 47(6), 1477-1499.
- Buelens, M. og Van den Broeck, H. (2007). „An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations“, *Public Administration Review* 67, 65-74.
- Campion, M.A. (1988). „Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions“, *Journal of Applied Psychology* 73(3), 467-481.
- Clark, A.E. (1997). „Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?“, *Labour Economics* 4(4), 341–372.
- Clark, A., Oswald, A. og Warr, P. (1996). „Is job satisfaction U-shaped in age?“, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69(1), 57–81.
- Dierdorff, E.C. og Morgeson, F.P. (2013). „Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values“, *Personnel Psychology* 66, 687–721.
- Fahr, R. (2011). „Job Design and Job Satisfaction—Empirical Evidence for Germany?“, *Management Revue* 22(1), 28–46.
- Félag íslenskra hjúkrunarfræðinga (2019). *Ársskýrsla 2018-2019*. Sótt af <https://www.hjukrun.is/um-fih/utgafa/stakt-utgefid-efni/2019/05/16/Arsskyrsla-2019/>
- Fried, Y., Levi, A.S. og Laurence, G. (2008). *Motivation and Job Design in the New World of Work. The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford University Press.
- GemmaQ. (2021). *Gender Lens For Global Markets*. Sótt af <https://www.gemmaqratings.com/>
- Georgellis, Y., Iossa, E. og Tabvuma, U. (2011). „Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector“, *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(3), 473–493.
- Gunnarsdóttir, S., Clarke, S.P., Rafferty, A.M. og Nutbeam, D. (2009). „Front-line management, staffing and nurse-doctor relationships as predictors of nurse and patient outcomes. A survey of Icelandic hospital nurses“, *International Journal of Nursing Studies* 46(7), 920–927.
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1975). „Development of the job diagnostic survey“, *Journal of Applied Psychology* 60(2), 159-170.
- Hagstofa Íslands (2018). Sótt af https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir_fyrirtaeki_fjoldi_stjornir/FYR06101.px

- Hagstofa Íslands (2020). *Fjöldi starfandi eftir starfsstéttum, kyni og menntun 1991-2020*. Sótt af https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag_vinumarkadur_vinumarkadsrannsokn_3_arstolur/VIN01100.px
- Halldórsdóttir, S., Einarsdóttir, E.J. og Eðvarðsson, I.R. (2018). „Effects of cutbacks on motivating factors among nurses in primary health care“, *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 32(1), 397-406.
- Han, R.M., Carter, P. og Champion, J.D. (2018). „Relationships among factors affecting advanced practice registered nurses' job satisfaction and intent to leave: A systematic review“, *Journal of the American Association of Nurse Practitioners* 30(2), 101-113.
- Hlín Kristbergisdóttir, Leifur Geir Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir (2008). „Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi“, *Sálfræðitímaritið - Tímarit Sálfræðingafélags Íslands* 13, 127-146.
- Herzberg, F. (1968). „One more time: How do you motivate employees“, *Harvard Business Review* 81(1), 87-96.
- Hjördís Sigursteinsdóttir (2016). „Vinnugleðin hefur tapast, nú er bara álag og erfitt og lítil gleði“, *Starfsumhverfi opinberra starfsmanna á tímum efnahagsþrenginga*“, *Stjórnmal & stjórnsýsla* 12(2), 417-442.
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnarsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2015). „Árangur og forysta í hjúkrun: viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á Sjúkrahúsinu á Akureyri““, *Tímarit Hjúkrunarfræðinga* 91(4), 8-16.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. og Morgeson, F.P. (2007). „Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature“, *Journal of Applied Psychology* 92(5), 1332-1356.
- Jana Katrín Knútsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Kári Kristinsson (2019). „Þróun starfsumhverfis á Landspítala: Kulnun í starfi, starfsánægja og gæði þjónustu““, *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál* 16(2), 131-152.
- Karasek, R.A. (1979). „Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign“, *Administrative Science Quarterly* 24(2), 285-306.
- Karasek, R.A., Trinitatis, K.P. og Chaudry, S.S. (1982). „Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain“, *Journal of Occupational Behavior* 3(2), 181-200.
- Karl, K.A. og Sutton, C.L. (1998). „Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees“, *Public Personnel Management* 27(4), 515-527.
- Li, H., Shi, Y., Li, Y., Xing, Z., Wang, S., Ying, J., Zhang, M. og Sun, J. (2018). „Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis“, *Journal of Advanced Nursing* 74(6), 1264-1277.
- Lorente, L., Tordera, N. og Peiró, J. (2018). „How work characteristics are related to european workers' psychological well-being. A comparison of two age groups“, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 15(1), 127-138.
- Montañez-Juan, M.I., García-Buades, M.E., Sora-Miana, B., Ortiz-Bonnín, S. og Caballer-Hernández, A. (2019). „Work Design and Job Satisfaction: the moderating role of organizational justice“, *Psychology: Organizations and Work Journal* 19(4), 853-858.
- Morgeson, F.P., og Humphrey, S.E. (2006). „The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work“, *Journal of Applied Psychology* 91(6), 1321-1339.
- Oldham, G.M. og Fried, Y. (2016). „Job design research and theory: Past, present and future“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136(3), 20-35.
- Paguio, J.F, Yu, D.S.D. og Su, J.J. (2020). „Systematic review of interventions to improve nurses' work Environments“, *Journal of Advanced Nursing* 76, 2471-2493.
- Ríkisendurskoðun (2017). *Hjúkrunarfræðingar: Mönnun, menntun og starfsumhverfi*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun.

- Sigrún Gunnarsdóttir og Erla Sólveig Kristjánsdóttir (2020). „„Besta umbunin er að sjá eitthvað lifna“: Upplifun sérfræðinga í ráðuneytum af ánægju í starfi“, *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál* 17(2), 1-18.
- Sousa-Poza, A. og Sousa-Poza, A.A. (2000). „Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction“, *The Journal of Socio-Economics* 29(6), 517–538.
- Susskind, R. og Susskind, D. (2015). *The future of the professions*. Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Verkfræðingafélag Íslands (2019). *Ársskýrsla starfsárið 2018-2019*. Sótt af https://www.vfi.is/media/utgafa/VFI_arsskyrsla_2019_profork_WEB.pdf
- Wright, B.E. og Davis, B.S. (2003). „Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment“, *The American Review of Public Administration* 33(1), 70-90.
- Póra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2021). „Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli?“, *Stjórnsmál & stjórnsýsla* 17(1), 107-130.