

# Samanburður á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja

**Pórhallur Örn Guðlaugsson**, dósent, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands  
**Gylfi Dalmann Aðalsteinsson**, dósent, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands  
**Svala Guðmundsdóttir**, dósent, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands

## Útdráttur

Vinnustaðamenning hefur verið mikið í umræðunni undanfarin ár. Hún getur byggst á ýmsum þáttum s.s. gildum, trú, viðhorfi starfsmanna, skynjun þeirra, sýnilegum táknum á vinnustaðnum, samskiptamynstri og hegðun. Þessi rannsókn fjallar um samanburð á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja þar sem stuðst er við aðferð Denison við að mæla vinnustaðamenningu. Spurningalistiinn telur í grunninn 66 spurningar sem taka þarf afstöðu til en 60 spurningar eru notaðar til að leggja mat á vinnustaðamenninguna. Í aðferð Denison er vinnustaðamenningunni skipt í fjórar yfirviddir þar sem hverri yfirvidd er skipt í þrjár undirviddir. Rannsóknin byggir á 44 fyrirliggjandi greiningum á vinnustaðamenningu fyrirtækja og stofnana. Heildarföldi svara er 4.071. Þar af eru 1.095 frá átta stofnunum og 2.976 frá 36 fyrirtækjum. 13 mælingar áttu sér stað árin 2010 eða fyrr, 13 á árunum 2011 til 2014 og 18 á árunum 2015 eða síðar. Niðurstöður þessarar rannsóknar gefa vísbendingar um að stofnanir virðast hafa veikari vinnustaðamenningu en fyrirtæki. Mestan mun er að finna á undirviddunum *Markmið*, *Framtíðarsýn*, *Teymisvinna* og *Vilji til breytinga* en minnsti munurinn á viddinni *Gildi*.

**Efnisorð:** Vinnustaðamenning; menningarviddir; fyrirtæki; stofnanir.



Icelandic Review of Politics and Administration Vol 14, Issue 3 (205-226)

© 2018 Contact: Pórhallur Guðlaugsson, th@hi.is

Article first published online December 13th 2018 on <http://www.irpa.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík, Iceland

Stjórn mála & stjórnsýsla 3. tbl. 14. árg. 2018 (205–226) Fræðigreinar

© 2018 Tengiliður: Pórhallur Guðlaugsson, th@hi.is

Vefbirting 13. desember 2018 - Birtist á vefnum <http://www.irpa.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2018.14.3.3>

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

## Comparison between the organizational culture of public organization and private companies

### Abstract

Organizational culture has been much debated in recent years. Organizational culture can be based on various factors such as values, beliefs, attitudes of employees, their perception, symbol in the workplace, communication patterns and behaviour. This paper discusses the comparison between the organizational culture of public organizations and private companies by using Denison's method of measuring Organizational culture. The questionnaire is based on 66 questions where 60 questions are used to assess the Organizational culture. Denison model of Organizational culture consists of four main cultural dimensions and 12 subdimension. This research is based on 44 existing surveys of corporate and public sector Organizational culture. The total number of answers is 4,071. Of these, 1,095 are from eight public sector organizations and 2,976 from 36 private companies. 13 measurements took place in 2010 or earlier, 13 in 2011 to 2014 and 18 in 2015 or later. The results of this study show that public sector organizations have what is categorized as weaker culture than private companies. The biggest difference is between the subdimensions, *Goals and Objectives*, *Vision*, *Team Orientation* and *Creating Change*, and less difference was found for *Core Values*.

**Keywords:** Organizational culture; cultural dimension; public organisation; private companies.

### Inngangur

Vinnustaðamenning hefur verið mikið í umræðunni undanfarin ár. Í þessari grein er fjallað um mun á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja þar sem stuðst er við aðferð Daniel R. Denison. Sérhver skipulagsheild hefur sérstaka vinnustaðamenningu og innan sömu skipulagsheildar getur verið til staðar ólík menning. Það eru margir þættir sem geta mótað og haft áhrif á vinnustaðamenningu, þættir eins og þjóðmenning, stærð fyrirtækja og stofnana, stjórnunarstíll, formleg og óformleg samskipti, rekstrarumhverfi og hvort skipulagsheild starfi á einkamarkaði eða er hluti af opinberri stjórnsýslu. Íslenskur vinnumarkaður er um margt sérstakur, fámennur, tiltölulega einsleitur og hinn opinberi vinnumarkaður er stór. Starfsmenn ríkis og sveitarfélaga eru u.þ.b. 23% af heildarfjölda á íslenskum vinnumarkaði. Um 25.000 starfa hjá sveitarfélögum og 21.200 hjá ríki en ársverk eru töluvert færri þar sem margir eru í hlutastörfum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson 2015). Í þessari rannsókn er borin saman vinnustaðamenning fyrirtækja og stofnana. Leitast var við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningum:

1. Er munur á vinnustaðamenningu fyrirtækja og stofnana?
2. Ef svo er, hvar liggur sá munur?

Litið hefur verið á vinnustaðamenningu sem einn mikilvægasta þáttinn þegar kemur að árangri skipulagsheilda (Deal & Kennedy 2000; Peters & Waterman 1982; Schein 2004; Wilkins & Ouchi 1983). Því hefur verið haldið fram að skipulagsheildir sem búa yfir sterkri vinnustaðamenningu sýni betri afkomu og árangur en þær sem hafa veika vinnustaðamenningu (Denison 1996; Schein 2004; Sörensen 2002). Deal og Kennedy (2000) telja gildi skipulagsheilda vera kjarna vinnustaðamenningarinnar. Gildi eru talin gera starfsmönnum kleift að upplifa sameiginlega stefnu skipulagsheildarinnar og eru leiðbeinandi um hegðun starfsmanna innan vinnustaðarins. Þessi grein skipist í fimm kafla. Á eftir inngangi kemur fræðileg umfjöllun um vinnustaðamenningu, þriðji kaflinn snýr að aðferðafræði rannsóknarinnar, greint er frá niðurstöðum í fjórða kafla og í fimmta kafla er umræða um niðurstöður, takmarkanir og frekari rannsóknir á efninu.

## 1. Fræðilegt yfirlit

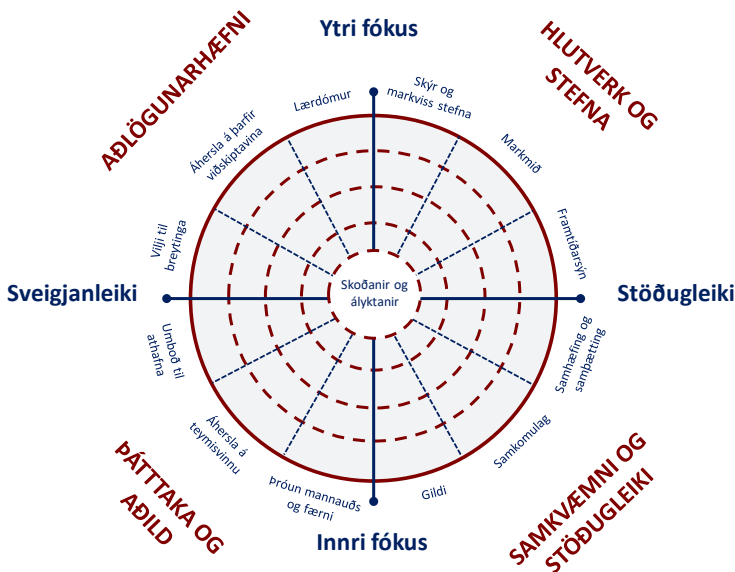
Vinnustaðamenning getur byggst á ýmsum þáttum s.s. gildum, trú, viðhorfi starfsmanna, skynjun þeirra, sýnilegum táknum á vinnustaðnum, samskiptamynstri og hegðun (Deal & Kennedy 2000; Hofstede 2001; Jaques 1951; Ouchi 1981; Peters & Waterman 1982; Schein 2004). Þegar skipulagsheildir voru skoðaðar út frá vinnustaðamenningu á seinni hluta síðustu aldar var gjarnan litið svo á að vinnustaðamenningin væri mælikvarði á það hvernig, og í hvaða tilgangi, skipulagsheildum væri stjórnað (Barley, Meyer & Gash 1988). Hugtakið, vinnustaðamenning, er flókið og margþætt en flestir fræðimenn telja að vinnustaðamenning sé grundvöllur að árangri skipulagsheilda. Þessir þættir ásamt fleirum leggja grunn að meginkjarna vinnustaðamenningar skipulagsheilda (Ott 1989; Schein 2004). Ott (1989) greinir frá því að helstu skilgreiningar á vinnustaðamenningu byggja á því að vinnustaðamenning sé ákveðið fyrirbæri sem er til innan skipulagsheilda líkt og menning er til í samfélaginu. Hann segir að vinnustaðamenning sérhverrar skipulagsheildar sé einstök og hún sé félagsleg smíð. Þannig skapi vinnustaðamenningin starfsmönnum skipulagsheildar vettvang til að setja í ákveðið samhengi samskipti, atburði eða tákni. Elliot Jaques (1951, 251) skilgreinir menningu sem „samansafn hefða, gildismats, stefnu, hugmyndum og viðhorfum sem mynda gegnheilt samhengi fyrir allt sem er gert í skipulagsheildinni og er kynnt nýliðum sem hin eina rétta menning“.

Jafnframt hefur Edgar H. Schein (2004) haldið því fram að vinnustaðamenningin leggi grunn að árangri skipulagsheilda og hún sé sá þáttur sem er hvað erfiðast að breyta. Samkvæmt Denison (1990) snýr vinnustaðamenning að undirliggjandi þáttum eins og gildum og hugmyndafræði skipulagsheildarinnar. Þessar undirliggjandi hugmyndir leggja grunninn að hegðun starfsmanna, stjórnunarháttum og starfsemi skipulagsheildarinnar. Kjarni kenningar Denison er að undirliggjandi hugmyndir og gildi, stjórnin hegðun og viðhorfi starfsmanna sem hægt er að mæla (Denison 1990). Vinnustaðamenning getur mótast af mörgum þáttum, s.s. hvort um er að ræða fyrirtæki skráð á hlutabréfamarkað eða stofnun sem sinnir almannaþjónustu. Rekstrar- og lagaumhverfi getur verið ólíkt og sem dæmi má nefna í þessu sambandi lög um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna nr. 70/1996 en í þeim er að finna reglur um veitingu starfa, réttindi og skyldur opinberra starfsmanna og starfslok. Fræðimenn eru almennt sammála um það að hið fjölbreytta

umhverfi sem skipulagsheildir lifa og hrærast í, geti haft áhrif á vinnustaðamenningu þeirra (Brown 1998).

Nokkrar leiðir hafa verið farnar til að mæla vinnustaðamenningu (sjá nánar Gylfi Dalmann Aðalsteinsson & Þórhallur Örn Guðlaugsson 2007). Aðferðin við að mæla vinnustaðamenningu fyrirtækja og stofnana sem þessi rannsókn byggir á er kennd við Denison og rannsóknir hans (Denison 1982, 1984, 1990; Denison & Mishra 1995; Denison & Spreitzer 1991). Þessi aðferð var þróuð og útfærð nánar í rannsóknum Denison og Mishra (1995). Mælitæki Denison tengir saman tiltekna víddir hegðunar við árangur og frammistöðu skipulagsheilda (Denison 2000; Denison, Hooijberg & Quinn 1995; Denison & Mishra 1995; Fisher 2000; Juechter 1998).

Rannsóknir Denison (1982, 1984) byggðu upphaflega á frammistöðu 34 skipulagsheilda. Frammistæða þeirra fór mikið eftir því hvernig þau komu út þegar lagt var mat á tiltekna hegðunarþætti. Niðurstöður rannsókna Denison sýna ákveðnar menningarvíddir innan vinnustaða. Hér er um fjórar yfirvíddir að ræða og undir hverri yfirvídd eru þrjá undirvíddir. Grunnlíkanið má sjá á mynd 1.



**Mynd 1.** Grunnlíkan Denison

Byggt á Denison og Mishra (1995), útfært af höfundum

Fyrsta yfirvíddin er *Adlögunarhæfni*. Hún leggur áherslu á eiginleika skipulagsheildarinnar til að aðlaga sig hratt að breytingum í umhverfinu og getu hennar til að læra af því sem áður hefur gerst. Þessi menningarvídd leggur einnig mat á sveigjanleika skipulagsheildarinnar, hvort skipulagsheildin geti talist vera lærdómsskipulagsheild sem stöðugt tekur breytingum, hvort finna megi andstöðu meðal starfsmanna og hvort vel sé tekið í ábendingar sem koma frá starfsmönnum og viðskiptavinum. Undirvíddirnar eru *Vilji*

*til breytinga* (e. creating change), *Áhersla á þarfir viðskiptavina* (e. customer focus) og *Lærdómur* (e. organizational learning). Breytingavíddin metur getu skipulagsheildanna til að taka nauðsynlega áhættu og hrinda af stað breytingum, hvort starfsaðferðir eru sveigjanlegar, hvort breytingar mæti andstöðu starfsmanna og hvort starfsmenn bregðist fljótt við framþróun og breytingum í starfsumhverfinu. Áherslan á þarfir viðskiptavina tengist vilja og getu skipulagsheildanna til að átta sig á og koma til móts við þarfir viðskiptavina eða notenda þjónustunnar. Einnig hvort tillögur og ábendingar frá notendum leiði til breytinga og hvort starfsmenn hafi skilning á óskum og þörfum notenda og hafi þeim samskipti við þá. Lærdómsvíddin fjallar um það hvernig skipulagsheildunum gengur að greina og túlka skilaboð frá umhverfinu, læra af mistökum og umbreyta þeim í tækifæri og nýja þekkingu, hvort umbunað sé fyrir nýsköpun og áráðni og hvort lærdómur innan skipulagsheildarinnar sé markmið í daglegri starfsemi hennar. Rannsóknir sýna að það eru tengsl milli aðlögunarhæfni annars vegar og nýsköpunar og vaxtar hins vegar (Denison & Mishra 1995; Denison & Neale 1996; Denison o.fl. 2006; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Pórhallur Örn Guðlaugsson & Ester Rós Gústavsdóttir 2010; Schmidt, Gillespie, Kotrba, Ritchie & Denison 2009).

Næsta yfirvidd er *Hlutverk og stefna*. Hún gengur út á að skipulagsheildir sem sýna góðan árangur hafa skýra mynd af tilgangi sínum sem og framtíðarsýn (Hamel & Prahalad 1984; Mintzberg 1987). Víddin metur hvort tilvistargrundvöllur hennar er skýr og hvort markmið og stefna skipulagsheilda til skemmri og lengri tíma sé metnaðarfull og nái til allrar starfsemi skipulagsheildarinnar. Þessi vídd leggur m.a. mat á hvort skipulagsheildin horfi skammt fram á veginn eða er vel undirbúin og hefur markað sér skýra stefnu með markvissri aðgerðaráætlun til lengri tíma lítið. Skipulagsheildir sem hafa skýra framtíðarsýn og markmið eru líklegri til árangurs því þær framfylgja markmiðum sínum sem byggir á tilgangi og stefnu skipulagsheildarinnar. Undirviddirnar eru *Framtíðarsýn* (e. vision), *Skýr og markviss stefna* (e. strategic direction and intent) og *Markmið* (e. goals and objectives). Framtíðarsýnin byggir á því að allir innan skipulagsheildarinnar hafi sömu eða svipaða framtíðarsýn og þekki vel til framtíðarsýnarinnar og eru tilbúnir til að framfylgja stefnu skipulagsheildarinnar. Skýr og markviss stefna lítur að því að skipulagsheildin hafi skýra stefnu sem vísi veginn, stefnan sé þekkt meðal starfsmanna sem hjálpi skipulagsheildinni að öðlast samkeppnisyfirburði. Markmiðsvíddin leggur mat á það hvort samstaða sé meðal starfsmanna um markmið og viðmið skipulagsheildarinnar. Enn fremur hvort markmiðin séu metnaðarfull og raunhæf, hvort þeim hafi verið náð og hvort til staðar sé þekking á því hvað þarf til svo markmiðin náist. Rannsóknir sýna að það eru sterk tengsl milli hlutverks og stefnu og hagnaðar og eða afkomu skipulagsheildarinnar (Denison, Haaland & Goelser 2003; Denison & Mishra 1995; Denison & Neale 1996; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Pórhallur Örn Guðlaugsson & Ester Rós Gústavsdóttir 2010; Hamel & Prahalad 1984; Mintzberg 1987; Mobley, Wang & Fang 2005).

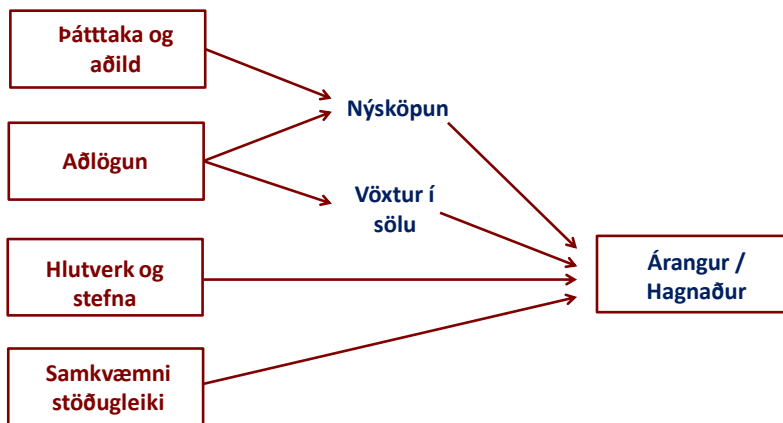
Þriðja yfirviddin er *Þátttaka og aðild*. Þessi yfirvidd tengist fyrst og fremst því að byggja upp hæfni, getu, hluttekningu og ábyrgðartilfinningu meðal starfsmanna. Víddin mælir hversu mikla áherslu skipulagsheildin leggur á að halda starfmönnum upplýstum og virkja þá til þátttöku í verkefnum. Skipulagsheildir sem mælast hátt á þessari vídd veita

starfsfólki sínu umboð til athafna og leggja áherslu á teymis- og samvinnu meðal starfsmanna. Einnig er lögð áhersla á að byggja upp þekkingu og færni meðal starfsmanna. Þessi vídd endurspeglar hollustu og tryggð starfsmanna og hvernig þeir meti hlutina þannig að þeir telji sig vera hluta af skipulagsheildinni. Einnig mælir víddin hvort starfsmenn upplifi að framlag þeirra í vinnunni sé metið að verðleikum, þeir fái tilfinningu fyrir því að þeir komi nálægt ákvörðunum sem hafa áhrif á vinnu þeirra og finni þannig til aukinnar ábyrgðar og tryggðar gagnvart starfi sínu og sjálfstæði. Undirvæddirnar eru *Umboð til athafna* (e. empowerment), *Áhersla á teymisvinnu* (e. team orientation) og *Þróun mannaúts og færni* (e. capability development). Umboð til athafna mælir að hve miklu leyti skipulagsheildin hefur færst frá miðstýrðri stjórnun til dreifstýrðar. Hún leggur m.a. mat á virkni starfsmanna í ákvarðanatöku sem tengist vinnu þeirra og hvort ákvarðanir séu teknar á því stigi þar sem upplýsingar eru aðgengilegar starfsmönnum. Enn fremur hvort upplýsingum sé miðlað til þeirra er á þarf að halda og að hve miklu leyti starfsmaður hefur trú á því að hann geti haft jákvæð áhrif á vinnu sína eða einstök verkefni sem hann sinnir. Áhersla á teymis- eða liðsvinnu er mælikvarði á það að hve miklu leyti skipulagsheildin reidir sig á samvinnu starfsmanna og hvort kostir teymis- og liðsvinnu eru nýttir við lausn verkefna. Ennfremur er lagt mat á samvinnu milli mismunandi starfseininga innan skipulagsheildarinnar, hvort starfsmenn vinni eins og þeir séu hluti af teymi og hvort teymis- og liðsvinna sé tekin fram yfir hefðbundið verklag við lausn verkefna. Einnig hvort störf séu skipulögð með þeim hætti að sérhver starfsmaður sjái tengslin á milli starfsins, verkefna og markmiða skipulagsheildarinnar. Undirvæddin þróun og færni mannaúts snýr að mestu leyti að stjórnun þekkingar og mannaúts. Í þessari undirvædd er lagt mat á þætti eins og hvort verkefnum og ábyrgð sé miðlað áfram til starfsmanna, hvort lögð sé áhersla á að efla sjálfstæði þeirra, hvort reglulega reyni á hæfni, færni og getu starfsmanna og hvort stöðugt sé fjárfest og unnið að því að byggja upp færni starfsmanna með endurmenntun og þjálfun. Rannsóknir sýna sterk tengsl milli þátttöku og aðildar og nýsköpunar sem aftur er lykill að góðum árangri skipulagsheilda (Denison o.fl. 2006; Denison & Neale 1996; Denison & Mishra 1995; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson & Ester Rós Gústavsdóttir 2010; Lawler 1996; Peters & Waterman 1982; Spreitzer 1996).

Loks er það yfirvæddin *Samkvæmni og stöðugleiki*. Þessi vídd leggur mat á hvort til staðar sé sterk menning og ríkar hefðir innan skipulagsheildarinnar sem byggja á grunnildum. Í skipulagsheildum þar sem vinnustaðamenning byggir á sterkum grunnildum er meiri stöðugleiki, samkvæmni og jafnvægi. Hegðun starfsmanna byggir á sterkum grunnildum og stjórnendur og aðrir starfsmenn eru þjálfaðir í að ná samkomulagi eða sáttum þegar ágreiningur er til staðar. Stöðugleikinn stuðlar að jafnvægi og samkvæmni sem byggist á hollustu og tryggð starfsmanna, skýrum starfsaðferðum, skýrum reglum, aga ásamt því hvað telst vera æskileg og viðurkennd hegðun. Undirvæddirnar eru *Gildi* (e. core values), *Samkomulag* (e. agreement) og *Sambæfing og samþætting* (e. coordination and integration). Gildisvæddin metur hvort til staðar séu sameiginleg grunnildi sem draga fram sérkenni skipulagsheildarinnar sem og hvort gildunum sé framfylgt. Hér er einnig verið að meta hvort til staðar séu stjórnunaraðferðir sem hafa góð eða slæm áhrif á ávarðanatöku og



úrlausn verkefna. Samkomulagsviðinn leggur mat á það hversu auðveldlega stjórnendur geti leyst og sætt ágreining. Einnig er lagt mat á það hvort starfsmenn og stjórnendur kappkosti við að leggja hart að sér við að finna lausnir sem komi sér vel fyrir alla, hvort aðilar séu sammála um hvernig eigi að framkvæma hlutina og hvort erfitt sé að ná samkomulagi um erfið og flókin verkefni. Undirviðinn samhæfing og samþætting leggur mat á það hversu vel verkferlar innan skipulagsheilda eru skilgreindir og hversu vel ólíkum starfseiningum innan skipulagsheildarinnar gengur að samræma störf og vinna þannig sem ein heild. Enn fremur er lagt mat á það hvernig verklag starfsmanna er, hvort starfsmenn úr ólíkum starfseiningum hafi sameiginleg viðhorf og hversu vel gengur að vinna verkefni sem krefjast þátttöku margra ólíkra aðila. Rannsóknir sýna að það eru sterk tengsl milli samkvæmni og stöðugleika við hagnað og eða afkomu skipulagsheilda (Davensport 1993; Denison 1990; Denison & Neale 1996; Denison & Mishra 1995; Denison o.fl. 2003; Denison, Jancovics, Young & Cho 2006; Denison o.fl. 2012; Gylfi Dalmann Aðalsteinnsson o.fl. 2010; Mobley o.fl. 2005; Saffold 1988). Samantekt á tengslum menningarvídda og árangurs má sjá á mynd 2.



## Mynd 2. Tengsl menningarvídda og árangurs

Byggt á Denison og Mishra (1995), útfært af höfundum.

Eins og sjá má á mynd 2 eru tvær yfirvíddir, *Hlutverk og stefna* og *Samkvæmni og stöðugleiki*, með bein tengsl við árangur á meðan að hinar tvær eru með óbein tengsl. Þannig eru tengsl víddarinnar *Páttaka og aðild* óbein í gegnum nýsköpun á meðan að tengsla víddarinnar *Aðlögun* eru óbein í gegnum annars vegar nýsköpun og hins vegar vöxt í sölu. Ekki er lagt sérstakt mat á það í þessari rannsókn hvort sá munur sem mælist á vinnustaðamenningu fyrirtækja og stofnana bendi sérstaklega til þess hvort einnig sé munur á árangri þeirra í rekstri. Þó má geta þess að eitt af því sem mælitæki Denison metur er árangur skipulagsheilda. Útgangspunktur aðferðar Denison er að tengja saman hinar fjórar yfirvíddir og 12 undirvíddir við árangur og frammistöðu skipulagsheilda eins og sjá má á mynd 2. Yfirviðin hlutverk og stefna gengur m.a. út á það að skipulagsheildir sem sýna

fram á góðan árangur hafa skýrari mynd af tilgangi sínum og framtíðarsýn. Enn fremur metur fjórða yfirviddin, Samkvæmni og stöðugleiki, árangur skipulagsheilda. Skipulagsheildir sem ná góðum árangri búa við meiri stöðugleika þar sem allt innra skipulag er vel samhæft og samþætt.

## 2. Aðferð

Í þessum kafla er gerð grein fyrir þeirri aðferð sem notuð er í rannsókninni. Þar sem hún hefur þá sérstöðu að byggja á 44 fyrirliggjandi könnunum er aðeins gerð grein fyrir því með hvaða hætti unnið er með þau gögn í samsettum gagnagrunni en ekki gerð ítarleg grein fyrir því með hvaða hætti var staðið að hverri einstakri mælingu. Byrjað er á því að fjalla um undirbúning og gagnaöflun, þá um mælitækið og loks er gerð grein fyrir með hvaða hætti var unnið með gögnin í þeim tilgangi að varpa ljósi á rannsóknarspurningarnar.

### 2.1 Undirbúningur og gagnaöflun

Gagnasöfnun hófst árið 2007 í tengslum við rannsóknarverkefni er hafði það að markmið að kanna velgengi fyrirtækja sem voru í fjárfestingum erlendis. Í framhaldinu hafa margir meistaranemar, undir handleiðslu höfunda, framkvæmt greiningu á vinnustaðamenningu fyrirtækja og stofnana með því að nota aðferð Denison. Einnig hafa höfundar framkvæmt sjálfstæðar rannsóknir með sama mælitæki. Svarhlutfall fyrir hverja og eina mælingu er mismunandi. Útgangspunkturinn í hverri mælingu var sá að leitast við að hver mæling gæfi glögga mynd af vinnustaðamenningu viðkomandi skipulagsheildar. Í flestum tilvikum var lagður fyrir rafrænn spurningalisti og var svarhópurinn alla jafna sá hluti sem hafði aðgang að tölvu dagsdaglega. Í sumum mælingunum átti það við um alla starfsmenn á meðan í öðrum var svörunin bundin við stjórnendur, millistjórnendur og/eða sérfræðinga.

Eins og áður segir hafa starfsmenn í 44 fyrirtækjum og stofnunum svarað spurningalistanum og er heildarfjöldi svara 4.071. Þar af eru 1.095 frá átta stofnunum og 2.976 frá 36 fyrirtækjum. 13 mælingar voru framkvæmdar árið 2010 eða fyrr, 13 á árunum 2011 til 2014 og 18 á árinu 2015 eða síðar. Þá voru 15 mælingar með 46 eða færri svör, 15 mælingar með 46 til 80 svör og 14 mælingar með 81 svar eða fleiri. Á hundraðstiga kvarða var meðaltal allra fyrirtækjanna og stofnananna í grunninum 70,68 en nánar er fjallað um mælitækið í næsta kafla.

Kannað var hvort tími gagnaöflunar eða fjöldi svara í hverri mælingu hefðu áhrif á meðaltalið. Gagnaöfluninni var skipt upp í þrjú tímabil; 2010 eða fyrr ( $n=13$ ), 2011 til 2014 ( $n=13$ ) og 2015 eða síðar ( $n=18$ ). Niðurstöður lýsandi tölfræði má sjá í töflu 1.



**Tafla 1.** Samanburður eftir tímabilum sem mælingar fóru fram

	Fjöldi	M	Sf	neðri mörk	efri mörk
<b>2010 eða fyrr</b>	13	71,76	3,99	69,35	74,18
<b>2011-2014</b>	13	72,19	3,07	70,34	74,05
<b>2015 eða síðar</b>	18	68,81	7,05	65,31	72,32
<b>Samtals/meðaltal</b>	44	70,68	5,41	69,04	72,33

M = meðaltal, Sf = staðalfrávik

Niðurstaða dreifigreiningar sýndi að ekki var munur milli hópa ( $p < 0,05$ ) á meðaltali menningarstuðulsins [ $F(2, 41) = 1,919$ ,  $p = 0,16$ ]. Ekki er því hægt að draga þá ályktun að tímabil gagnaöflunar hafi áhrif á niðurstöður. Einnig var kannað með dreifigreiningu hvort mismunandi fjöldi í mælingum hefði áhrif. Mælingunum var skipt í þrjá hópa; færri en 46 svör ( $n = 15$ ), 46-80 svör ( $n = 15$ ) og 81 eða fleiri svör ( $n = 14$ ). Niðurstöður lýsandi tölfræði má sjá í töflu 2.

**Tafla 2.** Samanburður eftir fjölda svara í mælingu

	Fjöldi	M	Sf	neðri mörk	efri mörk
<b>Færri en 46</b>	15	73,64	5,36	70,68	76,61
<b>46-80</b>	15	69,72	5,04	66,93	72,52
<b>81 eða fleiri</b>	14	68,54	4,72	65,82	71,27
<b>Samtals/meðaltal</b>	44	70,68	5,41	69,04	72,33

M = meðaltal, Sf = staðalfrávik

Niðurstaða dreifigreiningar sýndi mun á milli hópa ( $p < 0,05$ ) á meðaltali menningarstuðulsins [ $F(2, 41) = 4,102$ ,  $p = 0,024$ ]. Eftirápróf þar sem notað var Duncan sýndi að munurinn var á milli hópsins með færri en 46 svör ( $M = 73,6$ ,  $Sf = 5,4$ ) annars vegar og hópanna með 46-80 svör ( $M = 69,8$ ,  $Sf = 5,0$ ) og 81 eða fleiri svör ( $M = 68,5$ ,  $Sf = 4,7$ ) hins vegar. Reiknað Eta ( $0,167$ ) sýndi að fjöldi svara, og þá alla jafna stærð skipulagsheilda, hefur umtalsverð áhrif (sjá Cohen 1988) hvað varðar mat á menningu skipulagsheildanna þar sem minni fyrirtæki eða stofnanir virðast hafa sterkari menningu en þau sem stærri eru. Þetta atriði er mikilvægt að hafa í huga við túlkun niðurstaðna.

Með þau atriði í huga sem að framan greinir var unnið með gögnin í einum gagnagrunni og kannað hvort munur er á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja, og ef fram kemur munur, í hverju hann felst.

## 2.2 Mælitækið

Gögnin byggja á svörum þar sem spurningalisti kenndur við Denison var notaður (sjá nánar Denison, Haaland & Goelzer 2003). Ástæðan fyrir því að aðferð Denison var

valin í upphafi rannsóknarverkefnisins var, eins og áður segir, sú að hún horfir mikið til tengsla vinnustaðamenningar við árangur. Listinn var einnig talinn hæfilega langur miðað við aðrar algengar aðferðir (sjá Gylfi Dalmann Aðalsteinsson & Þórhallur Guðlaugsson 2007) en hann telur í grunninn 66 spurningar sem taka þarf afstöðu til. 60 spurningar eru notaðar til að leggja mat á vinnustaðamenninguna en í aðferð Denison er menningunni skipt í fjórar yfirviddir þar sem hverri yfirvidd er skipt í þrjár undirviddir samanber hér að framan (sjá mynd 1). Hver undirvidd er metin með fimm spurningum sem allar eru á 5-stiga Likert kvarða þar sem 1 stendur fyrir mjög ósammála og 5 fyrir mjög sammála. Í nokkrum tilvikum eru spurningarnar settar fram með öfugum formerkjum og er þá tölugildunum snúið við í úrvinnslu.

Í öllum mælingunum sem liggja fyrir eru niðurstöðurnar færðar yfir á 100-stiga kvarða samkvæmt  $x/5*100$  þar sem  $x$  er meðaltal hverrar undirviddar. Þannig verður meðaltalið 3,7 jafnt og 74 svo dæmi sé tekið. Í forsendum líkansins er gengið út frá því, að því hærra sem meðaltal hverra víddar er, því betra (Denison & Mishra 1995). Þegar notaður er 5-stiga kvarði er algengt að einkunn á bilinu 3,61-3,7 sé álitin veikleiki og sé því á svokölluðu aðgerðabili (Grönfeldt & Strother 2006). Í þeim mælingum sem hér liggja fyrir hefur verið gengið út frá því að einkunn sem er 75 eða lægri (3,75). Ástæðan fyrir því að notaður er 100-stiga kvarði við framsetningu niðurstaðna er, að mati höfundna, að þá verði allur samanburður auðveldari og skýrari fyrir þá sem þurfa að nota gögnin til að taka stjórnunarlegar ákvarðanir. Umreikningurinn hefur þó engin áhrif á niðurstöðurnar sem slíkar.

### 2.3 Greining gagna og úrvinnsla

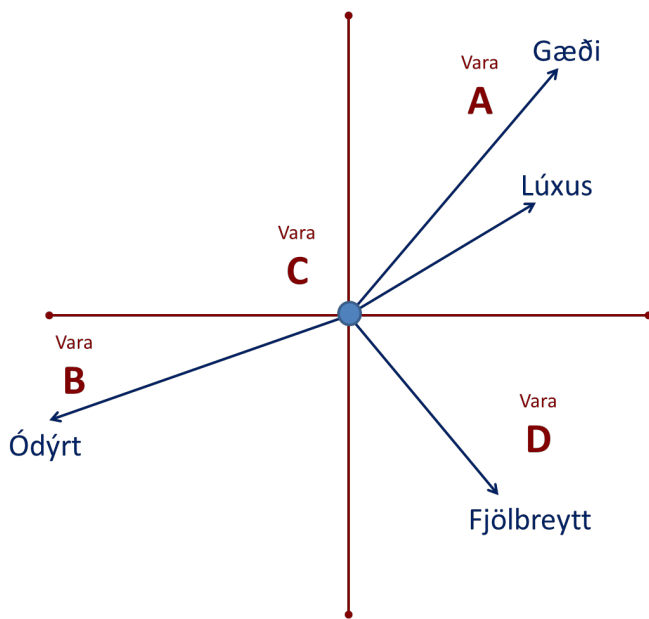
Eins og áður segir voru niðurstöður allra 44 mælinganna settar saman í einn gagnagrunn og voru bæði SPSS og Excel forritin notuð í úrvinnslunni. Til að fást við rannsóknarspurningarnar var gagnasafninu skipt eftir því hvort um stofnun eða fyrirtæki var að ræða. Hafa ber í huga að skipulagsheildirnar sem gagnasafnið nær til eru í mjög fjölbreyttum rekstri allt frá menntastofnunum ríkis og sveitarfélaga til fyrirtækja á alþjóðamarkaði. Á þetta bæði við um þær skipulagsheildir er flokkast í stofnanahlutann sem og þær er flokkast í fyrirtækjahlutann. Fjöldi stofnana var átta þar sem sú stofnun sem var minnst var með 48 mælingar á meðan sú stofnun sem var stærst var með 371 mælingu. Heildarfjöldi mælinga hjá stofnunum var 1.095. Fyrirtækin voru 36 og var það fyrirtæki, eða eining innan fyrirtækis, sem var minnst með 14 mælingar á meðan stærsta fyrirtækið var með 339 mælingar. Heildarfjöldi mælingar hjá fyrirtækjum var 2.976. Til að greina niðurstöður var stuðst við óháð t-próf (e. independent samples test), hlutfallslegan samanburð með aðferðafræði sem nefnd hefur verið vörुकort (e. perceptual mapping) og að síðustu samanburður á meðaltölum hverrar víddar fyrir sig.

Óháð t-próf var notað til að kanna hvort munur væri á heildartölugildi milli stofnana. Heildartölugildið, eða menningarstuðullinn, er meðaltal allra víddanna og er það reiknað fyrir stofnanir annars vegar og fyrirtæki hins vegar. Kannað er hvort munurinn uppfylli kröfur um 5% marktæktarmörk ( $p < 0,05$ ). Eins og áður hefur komið fram er gengið út frá því að því hærra gildi því betri sé niðurstaðan fyrir viðkomandi skipulags-

heild eða hóp skipulagsheilda og þá gjarnan talað um sterka (hátt gildi) eða veika (lágt gildi) menningu. Í tengslum við þetta próf var kannað með Levenes prófi (e. Levene's test for equality of variance) hvort breytileikinn væri jafn eða ekki milli hópanna og kom í ljós að í öllum tilvikum var um jafnan breytileika að ræða.

Til að kanna hlutfallslegan samanburð milli hópanna var notuð aðferð sem gengið hefur undir heitinu vörkort. Aðferðafræðin er fyrst og fremst notuð til að leggja mat á samkeppnislega stöðu fyrirtækja eða vörumerkja út frá tilteknum ímyndareiginleikum. Niðurstöðurnar sýna þá með myndrænum hætti hvort vörumerkin hafi sterka, jákvæða og einstaka stöðu í huga eða minni svarenda. Með sterka er átt við hversu vel svarendur þekkja til vöru- og eða myndmerkisins, með jákvæða hvort svarendur tengi það við jákvæða ímyndareiginleika og með einstaka hvort svarendur aðgreina tiltekið vörumerki með skýrum hætti frá öðrum sem lagt er mat á hverju sinni (sjá nánar Lilian & Rangaswamy 2003).

Vörkort staðsetur vörumerki út frá afstöðu svarenda til tiltekinna eiginleika. Eiginleikarnir eru þá settir fram sem vektorar og vörumerkin sem punktar, tölugildi eða bókstafir. Mynd 3 sýnir tilbúið vörkort sem notað er til útskýringar.



**Mynd 3.** Vörkort til útskýringar

Á mynd 3 má sjá fjóra eiginleika (ódýrt, gæði, lúxus og fjölbreytt) og fjögur vörumerki (A, B, C og D). Svarendur taka þá afstöðu til þess hversu vel eða illa þeim þykir tiltekinn eiginleiki eiga við um hvert og eitt vörumerki og sérstakur hugbúnaður birtir svo mynd sem sýnir stöðu þeirra. Á mynd 3 má sjá að eiginleikarnir eru mislangir, sumir eru sam-síða á meðan að aðrir eru andstæðir. Löng lína táknar að svarendur gera mikinn greinar-

mun á milli vörumerkjanna að teknu tilliti til viðkomandi eiginleika. Þetta á t.d. við um eiginleikana ódýrt og gæði. Löng lína bendir þá til þess að eiginleikin sé aðgreiningarþáttur á markaði (e. point of difference, POD) á meðan stutt lína sé sameiginlegur þáttur (e. point of parity, POP). Þegar línur eru samsíða eiga eiginleikarnir eitthvað sameiginlegt, t.d. gæði annars vegar og lúxus hins vegar og þegar línur eru andstæðar tákna það að eiginleikarnir séu andstæðir, t.d. gæði og ódýrt. Aðrir eiginleikar sem gjarnan eru notaðir í þessu sambandi eru spilling/traust, nútímalegur/gamaldags og hátt verð/lágt verð. Staðsetning vörumerkjanna sýnir hvað það er að mati svarenda sem einkennir vörumerkið og hvernig þau aðgreina sig hvert frá öðru. Venjan er að draga ímyndaða línu frá vörumerkinu, hornrétt á þann eiginleika sem næstur er. Því fjær frá miðju kortsins, því skýrari er afstaða svarenda. Á mynd 3 má sjá að vörumerki A er það vörumerki sem svarendur tengja helst við gæði. Vörumerkið er langt frá miðju, aðgreinir sig frá öðrum og tengist jákvæðum eiginleika. Því má segja að vörumerki A uppfylli það grundvallarmarkmið vörumerkjastjórnunar að vörumerkið hafi sterka, jákvæða og einstaka stöðu í huga eða minni markhópsins (sjá nánar í Keller 2008).

Í þessari rannsókn er notkunin á vörुकortinu óhefðbundin í þeim skilningi að í stað vörumerkja er verið að meta skipulagsheildir og í stað ímyndareiginleika er verið að nota undirviddirnar 12 úr líkani Denison. Niðurstaðan sýnir þá hvernig skipulagsheildirnar 44 raðast á vörुकortið út frá einkunn fyrir hvern menningarþátt og er dregið fram hvort um er að ræða fyrirtæki eða stofnun.

Til að kanna í hvaða undirviddum kemur fram munur á menningu stofnana annars vegar og fyrirtækja hins vegar var framkvæmt óháð t-próf og miðað við 5% marktarmörk ( $p < 0,05$ ). Einnig var menningarprófill settur upp með myndrænum hætti fyrir hvorn hóp fyrir sig og hann borinn saman. Að lokum var dregið fram hvar mismunurinn var mestur með það í huga að draga fram með skýrum hætti hvaða atriði það eru sem aðgreina þessar tvær tegundir skipulagsheilda.

### 3. Niðurstöður

Í þessum kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum. Fyrst er gerð grein fyrir hvernig gagnagrunnurinn er samsettur, þá er kannað hvort munur sé á menningarstuðli milli stofnana annars vegar og fyrirtækja hins vegar og því fylgt eftir með því að gera hlutfallslegan samanburð. Að lokum er menningarprófill hópanna borinn saman og dregið fram í hvaða menningarviddum munur kemur fram.

#### 3.1 Þáttakendur

Eins og áður hefur komið fram þá hófst gagnaöflun árið 2007. Samtals hafa 44 fyrirtæki og stofnanir tekið þátt og er heildarfjöldi svara 4.071. Stofnanirnar eru 8 og er heildarfjöldi svara 1.095 en fjöldi fyrirtækja er 36 og er heildarfjöldi svara 2.976. Samsetningu gagnagrunnsins út frá tíma gagnaöflunar og fjölda svara má sjá í töflu 3.

**Tafla 3.** Samsetning gagnagrunnsins

Tegund skipulagsheildar	
<i>Stofnun</i>	18,20%
<i>Fyrirtæki</i>	81,80%
Gagnaöflun	
<i>2010 eða fyrr</i>	29,50%
<i>2011-2014</i>	29,50%
<i>2015 og síðar</i>	40,90%
Fjöldi svara	
<i>Færri en 46</i>	34,10%
<i>46-80</i>	34,10%
<i>81 eða fleiri</i>	21,80%
<b>Menningarstuðull<sup>1</sup></b>	<b>70,68</b>

<sup>1</sup>Heilarmeðaltal allra mælinga

Eins og sjá má í töflu 3 hefur 29,5% svaranna verið aflað árið 2010 eða fyrr, önnur 29,5% árin 2011 til 2014 og 40,9% svaranna var aflað árið 2015 eða síðar. Áður hefur verið gerð grein fyrir því að ekki er munur á styrk menningar eftir því hvenær gagna var aflað. Hvað varðar fjölda svara má sjá að 34,1% mælingar voru með færri en 46 svör, önnur 34,1% með fjölda svara á bilinu 46-80 og 21,8% mælinga voru með 81 svar eða fleiri. Fram kom munur milli hópa sem bendir til þess að minni skipulagseiningar hafi sterkari menningu en stærri.

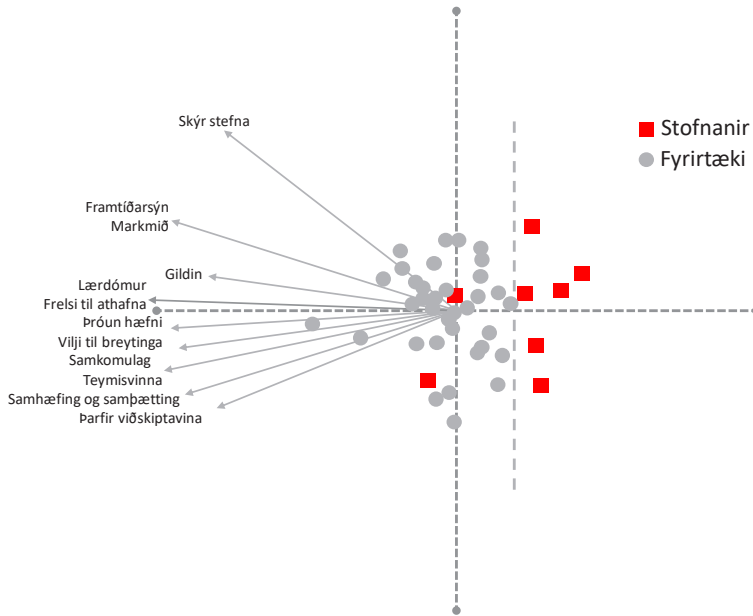
### 3.2 Munur á heildargildi menningarstuðuls

Til að kanna mun á heildargildi menningarstuðuls milli stofnana annars vegar og fyrirtækja hins vegar var framkvæmt óháð t-próf. Niðurstöður Levene's prófsins sýndu að ekki var ástæða til að ætla að breytileikinn milli hópanna væri ójafn ( $p > 0,05$ ) sem er kostur þar sem fjöldi svara var nokkuð ójafn milli þeirra. Fram kom munur þar sem fyrirtæki ( $M=72,10$ ,  $Sf=4,36$ ) voru með hærri gildi en stofnanir [ $M=64,32$ ,  $Sf=5,3$ ;  $t(42)=-4,39$ ,  $p < 0,05$ ]. Reiknað Eta var 0,315 sem bendir til þess að 31,5% af breytileikanum í gögnunum megi rekja til þess hvort um er að ræða fyrirtæki eða stofnanir. Samkvæmt viðmiðum Cohen's (1988) þá eru þetta sterk áhrif ( $> 0,14$ ) og því má segja með nokkuð afgerandi hætti að stofnanir hafi veikari menningu en fyrirtæki þegar horft er til heildarmenningarstuðulsins.

### 3.3 Hlutfallslegur samanburður

Nú kann að vera að sá munur sem fram kemur megi rekja til þess að fáar stofnanir séu með mjög lágt gildi á meðan að fá eða sum fyrirtæki séu með mjög há gildi. Levene's prófið sem og staðalfrávik fyrir meðalgildin benda þó til þess að svo sé ekki en til að

ganga enn frekar úr skugga um það var gerður samanburður með aðferðafræði vörukorta. Niðurstöður má sjá á mynd 4.



**Mynd 4.** Hlutfallslegur samanburður milli fyrirtækja og stofnana

Eins og sjá má á mynd 4 þá stefna allar línurnar í sömu átt á myndinni sem er eðlilegt þar sem undirviddirnar hafa allar jákvæða skírskotun. Því má líta svo á að því lengra til vinstri á myndinni, því sterkari sé menningin. Á myndinni eru stofnanir táknaðar með rétthyrningum á meðan að fyrirtækin eru táknuð með hringjum. Punktalínan sem sett er inn á myndina dregur fram að þær 6 skipulagsheildir sem hafa veikustu menninguna, þ.e. eru lengst til hægri á myndinni, eru allt stofnanir. Þetta styður við niðurstöðu t-prófsins en viðbótin hér er sú að nú er horft til meðalgildis hvers undirviddar. Af þessu má ætla að menning stofnana sé veikari en fyrirtækja, hvort sem horft er til heildarmenningarstuðuls eða meðalgildis hvers undirviddar.

Til að skoða milli hvaða undirvidda kom fram munur var framkvæmt óháð t-próf fyrir hverja undirvidd fyrir sig. Í öllum tilvikum reyndist niðurstaða Levene's prófsins benda til þess að ekki væri ástæða til að ætla að breytileikinn væri ójafn milli hópa. Samantekt niðurstaðna t-prófsins má sjá í töflu 4.



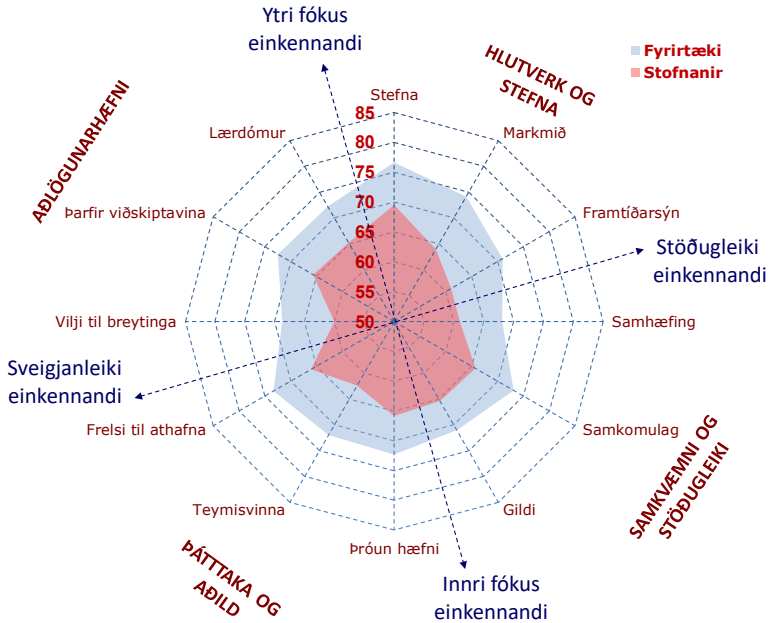
**Tafla 4.** Samantekt niðurstaðna úr óháðu t-prófi

Undirviðd	Tegund	M	Sf	t-gildi	p-gildi	Eta sq.
Stefna	Stofnun	69,5	6,46	-2,75	0,009	0,15
	Fyrirtæki	76,6	6,68			
Markmið	Stofnun	64,0	7,15	-3,95	0,000	0,27
	Fyrirtæki	74,2	6,47			
Framtíðarsýn	Stofnun	61,0	5,10	-4,24	0,000	0,3
	Fyrirtæki	71,0	6,19			
Samhæfing	Stofnun	61,0	6,80	-3,32	0,002	0,21
	Fyrirtæki	68,1	5,12			
Samkomulag	Stofnun	65,8	7,21	-3,49	0,001	0,23
	Fyrirtæki	73,1	4,99			
Gildin	Stofnun	65,4	5,53	-3,20	0,003	0,2
	Fyrirtæki	71,0	4,27			
Þróun hæfni	Stofnun	65,9	4,79	-3,32	0,002	0,21
	Fyrirtæki	72,3	5,01			
Teymisvinna	Stofnun	62,4	7,29	-3,94	0,000	0,27
	Fyrirtæki	72,0	6,00			
Frelsi til athafna	Stofnun	66,1	5,57	-3,47	0,001	0,22
	Fyrirtæki	73,3	5,24			
Vilji til breytinga	Stofnun	60,0	5,66	-4,52	0,000	0,33
	Fyrirtæki	68,8	4,83			
Þarfir viðskiptavina	Stofnun	65,6	4,75	-3,49	0,001	0,23
	Fyrirtæki	72,5	5,12			
Lærdómur	Stofnun	65,3	6,56	-3,45	0,001	0,22
	Fyrirtæki	72,3	4,88			

M = meðaltal, Sf = staðalfrávik.

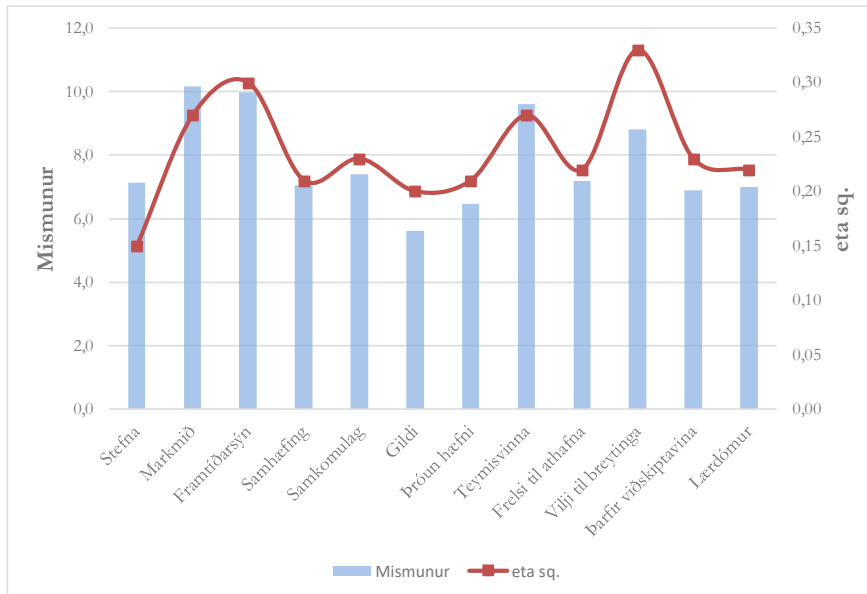
Eins og sjá má í töflu 4 kemur í öllum tilvikum fram munur sem uppfyllir kröfu um 5% marktæktarmörk ( $p < 0,05$ ) og í öllum tilvikum liggur munurinn í því að fyrirtæki eru með hærra gildi en stofnanir. Eta gildið er einnig í öllum tilvikum hærra en 0,14 sem bendir til þess að hóparnir, þ.e. fyrirtæki/stofnanir hafi mikil áhrif á breytileikann í gögnunum (sjá Cohen 1988). Þar sem Eta gildið er lægst er það 0,15 (stefna) og þar sem það er hæst er það 0,33 (vilji til breytinga). Gera má ráð fyrir að því hærra sem gildið er, því meiri áhrif hafi hóparnir á breytileikann í gögnunum. Því má álykta svo að þar sem það er hæst, sé um að ræða þau atriði sem helst aðgreina stofnanir frá fyrirtækjum hvað styrk menningarinnar varðar. Fjögur atriði skera sig nokkuð úr en þau eru *Markmið*, *Framtíðarsýn*, *Teymisvinna* og *Vilji til breytinga*.

Til að skoða þetta frekar var settur upp menningarprófill fyrir hvorn hóp fyrir sig eins og sjá má á mynd 5.



**Mynd 5.** Menningarprófill fyrirtækja og stofnana

Eins og sjá má á mynd 5 þá er menningarprófill stofnana öðruvísi en prófill fyrirtækjanna (veikari menning). Hér er vert að skoða bæði mismun á tölugildum en ekki síður mismunandi form. Þannig má sjá að mismunurinn er mikill í víddunum markmið og framtíðarsýn en í víddunum vilji til breytinga og teymisvinna er bæði mismunur en einnig annað form. Í þeim tilvikum er ekki bara veikari menning, heldur einnig öðruvísi menning. Samantekt á mismun annars vegar og reiknuðu Eta gildi fyrir hverja vídd hins vegar má sjá á mynd 6 en því hærra sem Eta gildið er því hærra hlutfall breytileikans má rekja til viðkomandi breytu eins og áður segir.



**Mynd 6.** Samantekt mismunar og eta gildis

Eins og sjá má á mynd 6 þá fylgjast þessi gildi að, þ.e. þegar mismunurinn er mikill þá er Eta gildið hærra og eins og áður hefur verið dregið fram eru það fjögur atriði sem skera sig úr; markmið, framtíðarsýn, teymisvinna og vilji til breytinga. Út frá mismun væri vert að skoða öll þessi fjögur atriði en þó kannski helst markmið og framtíðarsýn. Út frá Eta gildi ætti einnig að skoða þessi fjögur atriði en þó sérstaklega vilja til breytinga og framtíðarsýn.

#### 4. Umræður og lokaorð

Eins og þessi rannsókn sýnir fram á þá mælist nokkur munur á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja. Þrátt fyrir þennan mun þá má segja að menningarprófillinn hafi svipað útlit en þó má sjá í tveimur undirviddum skýran mun. Það er, myndin sem fæst af vinnustaðamenningunni er svipuð, skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu, samþættingu og vilja til breytinga. Menningarprófill stofnana er með lægri tölugildi en menningarprófill fyrirtækja sem getur bent til veikari vinnustaðamenningar. Niðurstöður mælinga í þessari rannsókn sýna að stofnanir hafa veikari vinnustaðamenningu en fyrirtæki. Ef litið er til samantektar á mismun tölugilda og reiknuðu Eta gildi fyrir hverja vídd kemur fram munur. Mestur er munurinn á fjórum undirviddum þ.e. *Markmið*, *Framtíðarsýn*, *Teymisvinna* og *Vilji til breytinga*.

Undirviddirnar *Markmið* og *Framtíðarsýn* heyrja undir yfirviddina, hlutverk og stefna. En þessi vídd metur hvort tilvistargrundvöllur skipulagsheildarinnar er skýr, þ.e. hvort starfsmenn hafi skýra mynd af tilgangi skipulagsheildarinnar og hvort markmið og stefna skipulagsheilda nái til allrar starfsemi hennar. Þessi vídd gefur visbendingu um það hvort

skipulagsheildin hafi markað sér skýra stefnu til lengri tíma og búi við markvissa aðgerðaráætlun. Undirviddin, *Framtíðarsýn*, leggur mat á það hvort allir starfsmenn hafi sömu eða svipaða framtíðarsýn og þekki vel til hennar. *Markmiðsviddin* dregur fram hvort samstaða sé meðal starfsmanna um markmið og stefnu skipulagsheildarinnar, hvort þau séu metnaðarfull, raunhæf og hvort þeim hafi verið náð.

Undirviddin, *Teymisvinna*, er undir yfirviddinni, þátttaka og aðild. Sú vidd hefur stundum verið nefnd mannauðsviddin því hún tengist fyrst og fremst því hvernig hægt er að byggja upp hæfni og getu starfsmanna. Enn fremur mælir þessi vidd hversu mikil áhersla er lögð á að upplýsa starfsmenn og veita þeim umboð til athafna. Skipulagsheildir sem mælast hátt á teymisviddinni reiða sig mikið á samvinnu starfsmanna og leggja áherslu á teymisvinnu við lausn verkefna. Teymisviddin mælir einnig samvinnu milli ólíkra starfs- eininga innan skipulagsheilda og hvort starfsmenn upplifi sig sem hluta af liði.

Undirviddin *Vilji til breytinga* er hluti af yfirviddinni, aðlögunarhæfni, oft nefnd lærdómsviddin. Þessi vidd metur sveigjanleika innan skipulagsheildarinnar og möguleika hennar til að aðlagast breytingum í umhverfinu og læra af því sem gerst hefur. Breytingaviddin leggur mat á það hvort skipulagsheildin taki nauðsynlega áhættu og hrindi af stað breytingum, hvort starfsaðferðir eru sveigjanlegar og hvort breytingar mæti andstöðu starfsmanna eða að starfsmenn bregðist fljótt við breytingum í starfsumhverfinu.

Minnsti munur á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja kemur fram í yfirviddinni, samkvæmni og stöðugleiki. Þessi yfirvidd, sem byggir í undirviddunum *Gildi*, *Samkomulagi* og *sambæfingu* ásamt *Sambættingu* leggur áherslu á það hvort innan skipulagsheilda sé ríkjandi sterk menning og ríkar hefðir og venjur sem eiga rætur í grunnildum vinnustaðarins. Þessi yfirvidd byggir á sameiginlegum gildum starfsmanna og þar sem menning vinnustaða byggir á sterkum grunnildum má vænta meiri stöðugleika sem stuðlar að jafnvægi og samkvæmni í allri starfsemi skipulagsheildanna. Þessi yfirvidd tekur tillit til hollustu og tryggðar starfsmanna, starfsaðferðum sem eru við lýði ásamt aga og reglum sem eru til staðar. Minnsti munurinn á undirviddum stofnana og fyrirtækja mældist á viddinni *Gildi*, en sú undirvidd segir m.a. til um vort til staðar séu sameiginleg grunnildi sem starfsmenn þekkja og fara eftir. Einnig hvort stjórnunaraðferðir sem viðhafðar eru hafi góð eða slæm áhrif á frammistöðu starfsmanna.

Það geta verið margar ástæður fyrir mun á vinnustaðamenningu fyrirtækja og stofnana og gera þyrfti sérstaka rannsókn á því hvað getur skýrt hann. Nokkra þætti mæti nefna. Það er margt ólíkt í starfsmanna- og rekstrarumhverfi fyrirtækja og stofnana. Starfsmannalögin, lög nr. 70/1996 um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna ásamt kjarasamningum opinberra starfsmanna, lög nr. 94/1986 móta ákveðnar samskiptareglur sem geta haft áhrif á vinnustaðamenningu. Almenn er meiri sveigjanleiki í ráðningarformi á hinum almenna vinnumarkaði en þeim opinbera og enn fremur meiri sveigjanleiki í kjarasamningum á hinum almenna vinnumarkaði sérstaklega þegar kemur að launasetningu. Á hinum almenna vinnumarkaði er algengara að greidd eru svokölluð markaðslaun eða persónubundin laun. Þar endurspeglar laun menntun, hæfni, færni, reynslu og þekkingu starfsmanna. Samkvæmt kjarasamningi margra starfsmanna á almennum vinnumarkaði eiga þeir rétt á að hitta yfirmann sinn einu sinni á ári og ræða starfskjör sín en ekki ein-

göngu laun. Þessu er ekki til að dreifa á hinum opinbera vinnumarkaði, þar miðast laun nær einvörðungu við taxa kjarasamnings. Í rannsókn Sigurborgar Þórarinsdóttur (2013) um hvatningu og umbun meðal opinberra starfsmanna kemur fram að stjórnendur opinberra stofnana telja sig ekki hafa nægilegt svigrúm til að umbuna starfsfólki sínu.

Í Cranet rannsókninni (Arney Einarisdóttir, Katrín Ólafsdóttir & Anna K. Georgsdóttir 2012) sem er rannsókn á stöðu og þróun mannaúdsstjórnunar hér á landi kemur í ljós að svokallað þroskastig mannaúdsstjórnunar er lægra meðal opinberra stofnana en fyrirtækja á almennum vinnumarkaði. Einungis 5% skipulagsheilda í opinberri þjónustu og stjórnslu eru á þroskastigi 3 en 16% fyrirtækja í verslun, fjármálum, þjónustu, ferðaþjónustu og samgöngum mælist á þessu þroskastigi. Þegar skipulagsheild er komin á þroskastig 3 er hægt að tala um árangursríka mannaúdsstjórnun. Allir ferlar á sviði mannaúdsstjórnunar eru í föstum skorðum og þeir hafa áhrif á reksturinn. Þekking fagaðila í mannaúdssmálum innan skipulagheildar er markvisst nýttir og ferli ráðninga er formfast og faglegt. Starfsmenn eru vel upplýstir um stefnu og stöðu skipulagsheildarinnar.

Bergdís Linda Kjartansdóttir (2018) bendir á í rannsókn sinni að starfsmönnum innan hins opinbera og almenna vinnumarkaðar standi til boða mismunandi hlunnindi. Hinn almenni vinnumarkaður gerir starfsmönnum sínum hærra undir höfði þegar kemur að hlunnindum sem falla utan kjarasamninga. Loks má geta þess að stéttarfélögin VR og SFR, sem annars vegar eru stéttarfélög starfsmanna á hinum almenna vinnumarkaði (VR) og opinbera vinnumarkaði (SFR) hafa í nokkur ár lagt fyrir félagsmenn könnun þar sem þeir svara spurningum um starfsumhverfi sitt. Hér er annars vegar um að ræða „Fyrirtæki ársins“ hjá VR félögum og „Stofnun ársins“ hjá SFR félögum. Nokkur munur er á heildareinkunn SFR félaga og VR félaga þegar kemur að því að starfsmenn leggi mat á einstaka þætti í starfsumhverfi sínu, VR félögum í vil. Af níu þáttum sem eru mældir þ.e. stjórnun, starfsandi, launakjör, vinnuskilyrði, sveigjanleiki í vinnu, sjálfstæði í starfi, ímynd vinnustaðar, ánægju og stolt og jafnrétti, þá er hærri einkunn hjá VR félögum í öllum þessum þáttum.

Vinnustaðamenning er mikilvægur hluti af innra umhverfi skipulagsheilda. Peter F. Drucker hefur stundum verið eignuð sú tilvitnun “að menning éti stefnu í morgunmat”. Þessi rannsókn sýnir að það er nokkur munur á vinnustaðamenningu fyrirtækja og stofnana þar sem stofnanir virðast hafa veikari menningu. Það skiptir máli fyrir innra starfsumhverfi stofnana að hafa góða vinnustaðamenningu ekki síður en fyrirtækja. Frekari rannsókna er þörf á því að kanna ítarlega hvaða þættir það eru sem geta skýrt þennan mun. Getur verið að það þurfi að taka til endurskoðunar lög og reglur sem snúa að ráðningarformi og kjarasamningum opinberra starfsmanna þar sem horft verði til þess sveigjanleika sem þekkist á almennum vinnumarkaði?

Það eru nokkrar takmarkanir á þessari rannsókn sem er vert að nefna. Þannig er samsetning úrtaks mismunandi, mælingarnar spanna langan tíma og svarhlutfall er mismunandi milli eininga. Ennfremur er vert að nefna að misvægi í stærð skipulagsheilda getur haft áhrif á styrk vinnustaðamenningar og gæti sá munur sem fram kemur útskýrst af því. Sumar mælingar náðu til allra starfsmanna á meðan aðrar mælingar voru

bundnar við stjórnendur, millistjórnendur og/eða sérfræðinga. Þannig geta niðurstöður endurspeglað frekar sýn þeirra sem eru ofar í skipuriti skipulagsheildanna og þeirra sem er neðar í skipuriti. Með þessar takmarkanir í huga er rétt að setja fyrirvara á almennar ályktanir hvað varðar mismun á vinnustaðamenningu fyrirtækja annars vegar og stofnana hins vegar.

Það er mikilvægt fyrir stjórnendur fyrirtækja og stofnana að þekkja vinnustaðamenninguna, ein leið er að mæla hana, líkt og mælitæki Denison gerir. Vinnustaðamenning skiptir miklu máli fyrir rekstrarárangur og afkomu fyrirtækja og stofnana. Það sem skiptir ekki síður miklu máli er innra starfsumhverfi skipulagsheilda en það hefur sýnt sig að skipulagsheildir með sterka menningu hlúa betur að mannauðnum.

## Heimildir

- Arney Einarisdóttir, Ásta Bjarnadóttir, Katrín Ólafsdóttir og Anna K. Georgsdóttir (2012). *Staða og þróun mannaútsjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2012*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Barley, S.R., Meyer, G.W. og Gash, D.C. (1988). „Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control“, *Administrative Science Quarterly* 33(1988), 24-60.
- Bergdís Linda Kjartansdóttir (2018). *Starfstengd blunnindi á tvískiptum vinnumarkaði* (óbitr MS ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture* (2. útg.). Harlow: Prentice-Hall.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. útg.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Re-engineering work through information technology*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Deal, T. og Kennedy, A. (2000). *The New Corporate Culture: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering*. London: Texere.
- Denison, D.R. og Neale, W.S. (1996). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator's guide*. Washington: Deniso Consulting.
- Denison, D.R., Schmidt, A.M., Gillespie, M.A., Kotrba, L.M. og Ritchie, S.A. (2009). *Profiles of organizational culture: The variable effects of consistency*. Grant report submitted to the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Denison, D.R., Hooijberg, R., Lane, N. og Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Denison, D.R. (1982). *The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance* (doktorsritgerð). University of Michigan.
- Denison, D.R. (1984). „Bringing Corporate Culture to the Bottom Line“, *Organizational Dynamics* 13(2), 4-22.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D.R. (2000). „Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?“, í C.L. Cooper, S. Cartwright og P.C. Earley (ritstj.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R. og Mishra, A.K. (1995). „Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness“, *Organizational Science* 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. og Spreitzer, G. (1991). „Organizational Culture and Organizational Development: A Competing-values Approach“, í R.W. Woodman og W.A. Passmore (ritstj.), *Research in Organizational Change and Development* (5. útg.) (bls. 1-21). Greenwich, Ct: JAI Press.



- Denison, D.R., Haaland, S. og Goelzer, P. (2003). „Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?“, *Advances In Global Leadership* 3, 205-227.
- Denison, D.R., Hooijeborg, R. og Quinn, R.E. (1995). „Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership“, *Organization Science* 6(5), 524-540. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J. og Cho, H.J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Denison consulting group.
- Denison, D.R., Lief, C. og Ward, J.L. (2004). „Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths“, *Family Business Review* 17(1), 61-70. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R. og Mishra, A.K. (1995). „Toward a theory of organizational culture and effectiveness“, *Organization Science* 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. og Spreitzer, G. (1991). „Organizational culture and organizational development: a competing-values approach“, í R.W. Woodman og W.A. Passmore (ritstj.), *Research in Organizational Change and Development* (5. útg.) (bls. 1-21). Greenwich, Ct: JAI Press. Sótt 9. janúar 2006 á <http://www.denisonconsulting.com>.
- Fisher, C.J. (2000). *Like It or Not, Culture Matters – Linking Culture to Bottom Line Business Performance. Employee Relations Today*. New York: John Wiley & Sons.
- Grönfeldt, S. og Strother, J. (2006). *Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2015). „Verkföll á opinbera starfsmanna á Íslandi“, *Stjórnmal og stjórnsýsla* 11(2), 247-268.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Örn Guðlaugsson (2007). Fyrirtækjamenning og leiðir til að leggja mat á hana. Working Paper: W07:01: Viðskiptafræðistofnun.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir (2010). „Íslensk vinnustaðamenning: Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu“, *Stjórnmal & stjórnsýsla* 6(2), 229-251.
- Hamel, G. og Prahalad, C.K. (1984). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in Work-related Values*. Beverly hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations* (2. útg.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publication Limited.
- Juechter, W.M., Fisher, C. og Alford, R.J. (1998). „Five Conditions for High-Performance Cultures“, *Training & Development* 52(5), 63-68.
- Mintzberg, H. (1987). „Crafting strategy“, *Harvard Business Review* 65, 66-75.
- Mobley, W.H., Wang, L. og Fang, K. (2005). „Organizational Culture: Measuring and Developing it in your Organization“, *Harvard Business Review China* 3, 128-139.
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MS: Addison-Wesley.
- Ómar H. Kristmundsson (ritstjóri) (1999). Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldhvörf: Rannsóknarniðurstöður. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið. Sótt á: <https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/3910/starfsumhverfi-1.pdf?sequence=1>
- Peters, T. og Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pettinger, R. (2000). *The Future of Industrial Relations*. London: Continuum.
- Saffold, G. (1988). „Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture“, *Academy of Management Review* 13(4), 546-558.
- Schein, H.E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. útg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Sigurborg Þóráinsdóttir (2013). *Hvatning og umbun í starfi hjá binu opinbera. Er verðlaunað fyrir góða frammistöðu?* (óbirt MS ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Spreitzer, G. (1996). „Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment“, *Academy of Management Journal* 39, 483-504.