



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

KÖNNUN Á VINNUSTAÐAMENNINGU

EFTIR LÍKANI DANIEL R. DENISON

Lokaverkefni til BS prófs við Háskólann á Bifröst

HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
VIÐSKIPTASVIÐ
BS-RITGERÐ, HAUSTÖNN 2015

LEIÐBEINANDI: GEIRLAUG JÓHANNSDÓTTIR

HÖFUNDUR: DANÍEL MÁR ARASON

Staðfesting lokaverkefnis til BS gráðu í viðskiptafræði

Lokaverkefni:

Könnun á vinnustaðamenningu

Eftir líkani Daniel R. Denison

Daníel Már Arason

Leiðbeinandi: Geirlaug Jóhannsdóttir

Lokaverkefnið hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á
Bifröst og hefur hlotið lokaeinkunnina:

Formáli

Þetta verkefni er lokaverkefni í grunnnámi í viðskiptafræði við viðskiptasvið Háskólags á Bifröst. Vægi ritgerðarinnar er 14 ECTS einingar og var verkefnið unnið á haustönn 2015.

Viðfangsefni ritgerðarinnar var að fjalla um vinnustaðamenningu og leggja fyrir könnun þess eðlis og túlka niðurstöður.

Leiðbeinandi var Geirlaug Jóhannsdóttir og hlýtur hún góðar þakkir fyrir gagnlegar ábendingar, stuðning og skemmtilegt samstarf. Sérstökum þökkum vil ég koma til skila til þátttakenda spurningakönnunar. Þeir frábæru vinir og fjölskylda sem studdu mig við skólagöngu fá þakkir mínar allar.

Bifröst, 27. nóvember 2015

Daníel Már Arason

Ágrip

Markmið verkefnisins var að skýra hugtakið vinnustaðamenning, kanna ólíkar nálganir, skýringar og leiðir til mælinga á menningu fyrirtækja. Framkvæmd var megindeg rannsókn með það að markmiði að leggja mat á vinnustaðamenningu ónefnds fyrirtækis. Stuðst var við aðferð Daniel R. Denison sem byggir á spurningalista sem samanstendur af 60 spurningum. Spurningalistinn skiptist í tólf hluta og einkennir hver hluti undirvídd í líkani Denison. Útskýrt er hagnýtt gildi aðferðarinnar til að mæla vinnustaðamenningu og fjallað um ólíkar menningarvíddir sem líkanið byggist á. Ýmsir vankantar komu upp við gerð rannsóknarinnar og má þar nefna smæð úrtaksins enda um fámennan vinnustað að ræða. Niðurstöður rannsóknarinnar bentu til þess að styrkleikar fyrirtækisins liggi í hæfni til að bregðast við þáttum sem snúa að ytra umhverfi þess og styrkja þurfi þær víddir sem snúa að innra umhverfi þess.

Abstract

The goal of this project was to explain the concept organizational culture, explore different approaches, explanations and different ways to evaluate organizational culture. Quantitative exploration of organization culture was implemented to evaluate the prevailing cultural symptoms of an unnamed company. The method used was based on the Denison model of organizational culture, which consists of questionnaire based on 12 indices. The result from the Denison model is based on these indices which each represents a managerial practice. The result from the model is displayed by four quadrants which each represent a trait in the model. Practical value of the model is explained and the four traits representing each quadrant are examined further. Disadvantage of the model and the questionnaire are discussed such as the smallness of the company. The project findings indicated that the organizational culture strength adjoin in the company ability to react to with factors involving their external environment. The result indicated that employee capability to react to sudden factors involving their internal environment could be strengthened.

Efnisyfirlit

Inngangur.....	10
1. Vinnustaðamenning.....	12
1.1 Helstu kenningar um vinnustaðamenningu	13
Schein	13
Deal og Kennedy	15
Handy	17
Trompenaars.....	17
1.2 Mikilvægi vinnustaðamenningar.....	18
1.3 Sköpun vinnustaðamenningar	19
1.4 Stjórnun menningar	20
1.5 Niðurlag.....	22
2. Líkan Denison	22
2.1 Uppbygging líkansins	23
Aðild	23
Samkvæmni og stöðugleiki	24
Aðlögunarhæfni	25
Hlutverk og stefna.....	26
2.2 Skipting líkansins.....	26
Lárétt skipting líkansins.....	26
Innra umhverfið.....	27
Ytra umhverfið	27
Lóðrétt skipting líkansins	27
Hæfni til breytinga	27
Stöðugleiki.....	28
2.3 Niðurlag.....	28
3. Aðrar mæliaðferðir	28
Hofstede	28
Organizational Culture Inventory (OCI).....	30
OVP	31
OCAI	32
3.2 Vankantar mæliaðferða	33
3.1 Niðurlag.....	34
4. Tengdar rannsóknir	35
Vinnustaðamenning Samgöngustofu.....	35
Vinnustaðamenning alþjóðlegs þjónustufyrirtækis	35
Vinnustaðamenning Háskóla Íslands	36
Íslensk vinnustaðamenning	36
4. 2 Áreiðanleiki líkansins	37
5. Rannsóknaraðferð.....	38
5.1 Lýsing á verkefni	38
5.2 Framkvæmd.....	39
5.3 Annmarkar rannsóknar.....	39
6. Niðurstöður rannsóknar	40

6.1 Vinnustaðamenning	40
Hlutverk og stefna.....	42
Aðlögunarhæfni	43
Samkvæmni og stöðugleiki	44
Pátttaka.....	45
Innra og ytra umhverfi.....	46
Hæfni til breytinga og stöðugleiki fyrirtækisins	47
7. Umræður.....	48
Samkvæmni og stöðugleiki	48
Pátttaka.....	49
Aðlögunarhæfni	50
Hlutverk og stefna.....	50
Niðurlag.....	51
8. Lokaorð	51
9. Heimildaskrá	53
Viðaukar	58
Viðauki I: Spurningalisti	58
Viðauki II: Niðurstöður spurningakönnunar	64

Töfluskrá

Tafla 1. Flokkun Deal og Kennedy á vinnustaðamenningu.....	15
Tafla 2. Flokkar vinnustaðamenningar - Deal og Kennedy.....	16
Tafla 3. Flokkar vinnustaðamenningar - Charles Handy	17
Tafla 3. Flokkar vinnustaðamenningar - Trompenaars	18
Tafla 4. Aðferðir til að hafa áhrif á menningu.....	20
Tafla 5. Þjóðmenning Hofstede	28

Myndaskrá

Mynd 1. Þrjú lög menningar	14
Mynd 2. Líkan Denison	23
Mynd 3. OCI Líkan.....	31
Mynd 4. OVP Líkan	32
Mynd 5. OCAI líkan Cameron og Quinn	33
Mynd 6. Myndræn niðurstaða – Líkan Denison.....	40
Mynd 7. Einkunnir menningarvídda.....	41
Mynd 8. Einkunnir undirvídda.....	42
Mynd 9. Yfirvíddin hlutverk og stefna	42
Mynd 10. Yfirvíddin aðlögunarhæfni	43
Mynd 11. Menningarvíddin samkvæmni og stöðugleiki.....	44
Mynd 12. Menningarvíddin þátttaka.....	46
Mynd 13. Innra og ytra umhverfi	47
Mynd 14. Hæfni til breytinga og stöðugleiki	47

Inngangur

Hugtakið vinnustaðamenning er nokkuð skýrt með orðanna hljóðan þó fræðimenn noti mismunandi aðferðir til að skýra og lýsa menningu fyrirtækja. Nóg er til af lesefni, kenningum og líkönnum sem eiga það sameiginlegt að varpa ljósi á hugtakið með ólíkum aðferðum. Sambandið á milli menningar og félagslegra skipulagsheilda hefur vakið áhuga fræðimanna í nær hundrað ár og var þá í upphafi fjallað um félagslegar hegðunarvenjur sem smituðust manna á milli (Denison og Mishra, 1995). Ólík hugmyndafræði og nálganir fræðimanna eiga það þó til að vera mótsagnakenndar og það getur reynst erfitt að meta hvaða nálgun eigi við hvert tilefni (Buchannan og Huczynski, 1997). Menning hverrar skipulagsheildar, hóps eða fyrirtækis er sérstök og býr oft að sérstæðum einkennum Schein (2004) líkir þessum sérstæðu einkennum fyrirtækja við margbreytilega persónuleika manna.

Markmið verkefnisins var að skýra hugtakið vinnustaðamenningu, kanna ólíkar nálganir, skýringar og leiðir til mælinga á menningu fyrirtækja. Að lokum var framkvæmd könnun á vinnustaðamenningu eftir valinni aðferð. Framkvæmd var spurningakönnun eftir líkani Daniel R. Denison með það að markmiði að skýra líkanið, notkun þess og túnka niðurstöður. Mæld var vinnustaðamenning ónefnds fyrirtækis eftir staðlaðri aðferð byggð á áðurnefndu líkani Denison.

Annmarkar rannsóknarinnar voru meðal annars þeir að fáir starfsmenn störfuðu hjá fyrirtækinu sem könnunin var lögð fyrir auk annmarka sem fylgdu því að gera einungis megindelega rannsókn.

Fyrirtækið sem könnunin var lögð fyrir byggir starfsemi sína á fjármálatengdri þjónustu við viðskiptavini sína og starfar jafnframt á alþjóðavettvangi.

Viðfangsefnið hefur vakið áhuga höfundar til lengri tíma þar sem hugmyndir, gildi, hegðunarvenjur og önnur einkenni vinnustaða geta verið margbreytileg. Áhugavert er að öðlast myndræna innsýn í menningu fyrirtækja og jafnvel greina hættumerki og ekki síður hvað það er sem gerir fyrirtæki einstök og á mögulega þátt í velgengni þeirra.

Fyrsti kafli ritgerðarinnar snýr að fræðilegri umfjöllun um hugtakið vinnustaðamenningu, ólíkar skilgreiningar fræðimanna á hugtakinu og auk þess sem fjallað er um mikilvægi, sköpun og aðferðir til að viðhalda, skapa og bæta vinnustaðamenningu. Aukinn skilningur á viðfangsefninu getur nýst einstaklingum jafnt sem stjórnendum fyrirtækja á fjölda vegu eins og útlistað er frekar í kaflanum.

Í öðrum kafla ritgerðarinnar eru skil gerð á líkani Denison, hvernig það er uppbyggt, skiptingu þess og helstu álitaefni sem viðkoma spurningalistanum og úrvinnslu könnunar. Menningarvíddirnar sem einkenna líkan Denison eru útlistaðar í kaflanum og fjallað um ólíka skiptingu líkansins sem einkennir styrkleika fyrirtækisins til ytra og innra umhverfis annars vegar og stöðugleika og hæfni til breytinga hinsvegar. Í niðurlagi kaflans er fjallað um kosti og galla líkansins

Kannanir á vinnustaðamenningu er ekki nýtt af nálinni og hafa fjölmargir fræðimenn ólíkar nálganir til viðfangsefnisins. Í kafla þrjú er stutt yfirferð á öðrum mæliaðferðum til að öðlast innsýn í vinnustaðamenningu fyrirtækja. Að mestu leyti er fjallað um meginlegar rannsóknaraðferðir þó flestir fræðimenn séu sammála um takmarkað gildi meginlegra rannsóknaraðferða við kannanir af þessu tagi. Ástæðan fyrir því er að helst er stuðst við meginlegar rannsóknaraðferðir felst einkum í erfiðri og tímafrekri vinnslu eigindlegra rannsókna, ásamt erfiðleikum við að bera saman ólíkar menningargerðir eftir eigindlegum rannsóknaraðferðum.

Viðfangsefnið hefur vakið áhuga fleiri nemenda og fræðimanna á Íslandi og í kafla fjögur er stutt rýni í brot af þeim verkefnum sem unnin hafa verið í tengslum við viðfangsefnið. Þar er fjallað um rannsóknir á vinnustaðamenningu tveggja nema við Háskóla Íslands, auk þess sem rýnt er í rannsóknir á áreiðanleika líkansins.

Fjallað er um niðurstöður rannsóknarinnar í kafla sex. Farið var eftir stöðluðum aðferðum við túlkun á niðurstöðum og mat lagt á vinnustaðamennigu fyrirtækins.

Í kafla sjö er almenn umræða um ritgerðina og niðurstöður könnunarinnar. Þar má finna umfjöllun um gildi og áreiðanleika spurningakönnunarinnar og mögulegar úrbætur sem stjórnendur fyrirtækisins geta að óskum höfundar nýtt sér til að gera gott fyrirtæki enn betra og stuðla að heilbrigðri og jákvæðri menningu til frambúðar.

1. Vinnustaðamenning

Í þessum kafla eru hugtakið vinnustaðamenning skýrt ásamt helstu hugtökum. Gert er grein fyrir ólíkum flokkunum og nálgönum fræðimanna að viðfangsefninu og að lokum er fjallað um mikilvægi vinnustaðamenningar og aðferðir stjórnenda til að skapa og viðhalda sterkri menningu fyrirtækja.

Hugtakið menning og hvað menning í raun táknað nær yfir breitt svið og ýmsar skýringar til. Ein þeirra er sú að menning sé eitthvað sem gengur í erfðir og einkennir hvað við höfum talið gagnast okkur til að komast af og til aðlögunar í því samfélagi sem við tilheyrum (Denison og Neale, 1996). Menning hefur margar birtingarmyndir og má þar nefna hegðunarvenjur, trúarvenjur, ólík gildi og jafnvel útlitseinkenni ólíkra hópa sem búa að ólkri hugmyndafræði, gildum og aðferðum til að túlka og skilja umhverfi sitt (Brooks, 2003). Sameiginleg forysta og ólík reynsla meðlima hópa eiga stóran þátt í sköpun menninga og er um félagslegt ferli að ræða sem stöðugt mótar hegðunarvenjur og endurspeglar menningu hóps, vinnustaðar eða samfélagsins í heild sinni (Champoux, 1996; Schein, 2004)

Denison (1997) ber kennsl á stjórnunarhætti og stefnumótun sem sýnt hafa gildi sitt til úrlausna á vandamálum í fortíðinni sem síðar hafa markað venju, gildi, trú og meginreglur hópsins.

Stjórnendur og lykilstarfsmenn fyrirtækja geta haft mikil áhrif á vinnustaðamenningu. Einkenni menningar geta ýmist vera áþreifanleg eða óáþreifanleg. Óáþreifanleg einkenni eru til að mynda þau sem eru yfirborðskennnd, áþreifanleg og augljós. Óáþreifanleg einkenni menningar getur verið erfiðara að leggja mat á og skapast ýmist ómeðvitað á meðal meðlima hópsins. Þau skapast ýmist þegar ólíkir persónuleikar sem búa að ólkri reynslu

koma saman. Þessi óáþreifanlegu einkenni einkennast ýmist af ríkjandi gildum, viðhorfum, hugmyndum og öðrum þáttum sem móta hegðunarvenjur og dagleg störf starfsmanna fyrirtækisins (Kokina og Ostrovska, 2013).

Schein (2004) skilgreinir vinnustaðamenningu sem kraftmikið, óáþreifanlegt og ómeðvitað fyrirbæri sem mótar hegðun og störf starfsmanna innan vinnustaðar. Að mati Cameron og Quinn (2006) skapa ríkjandi ályktanir, væntingar, sameiginlegar minningar, ólík skynjun starfsmanna á aðstæðum og sameiginleg hugmyndafræði starfsmanna vinnustaðamenningu. Skilgreining Kotter og Heskett (1992) slær á keimlíka strengi og vísa þeir til sameiginlegra gilda og sýnilegra hegðunarvenja hóps sem helsta einkenni vinnustaðamenningar. Schein (2004) fjallar jafnframt um mikilvægi forspárgildisins sem fæst frá einkennum vinnustaðamenningarinnar þegar litið er til nálgunar starfsmanna til ólíkra vandamála og ákvarðanatöku í framtíðinni byggt á reynslu hópsins í fortíðinni.

Þegar öllu er á botninn hvolft er vinnustaðamenning og skilningur á henni sterkur grundvöllur þegar koma á breytingum innan fyrirtækja sem síður misheppnast þegar tekið er tillit til ríkjandi vinnustaðamenningar (Grönfeldt og Strother, 2006)

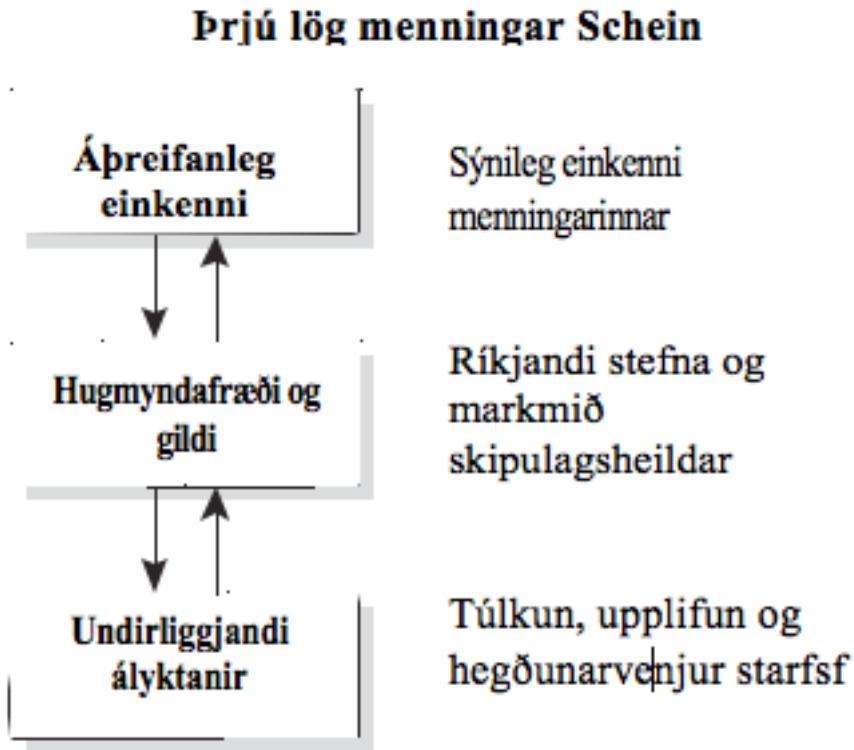
1.1 Helstu kenningar um vinnustaðamenningu

Snemma á níunda áratugnum fékk hugtakið vinnustaðamenning aukna athygli og fór að teljast mikilvægt verkfæri stjórnenda og lykilstarfsmanna við sköpun og til að viðhalda velgengni fyrirtækja (Brooks, 2003). Í síauknu mæli fóru fræðimenn að telja sterka vinnustaðamenningu nauðsynlegan grundvöll mikilla afkasta og orðspors vel rekinna fyrirtækja (Grönfeldt og Strother, 2006). Í dag er það ekki óalgent að fyrirtæki séu metin af fleiri þáttum en einungis hagnaðartölum og afkomu seinasta tímabils. Í auknu mæli er litið til orðspors fyrirtækja, hæfni þeirra til breytinga og aðlögunarhæfni að síbreytilegum aðstæðum viðskiptaumhverfisins ásamt öðrum þáttum sem rekja má til sterkrar ríkjandi vinnustaðamenningar fyrirtækja (Deal og Kennedy, 2000a)

Schein

Schein (2004) áleit ríkjandi gildi, ólík hegðunarmynstur og hefðir einkenna vinnustaðamenningu að miklu leyti. Hann skipti jafnframt vinnustaðamenningu

ólíkra fyrirtækja í þrjú einkennandi lög. Þrjú lög menningar Schein eru áþreifanleg einkenni (*e. Artifacts*), ríkjandi gildi hópsins (*e. Values*) og undirliggjandi ályktanir (*e. Underlying assumptions*) eins og sjá má á mynd 1.



Mynd 1. Þrjú lög menningar (, 2004)

Fyrsta lag vinnustaðamenningar samkvæmt nálgun Schein (2004) eru áþreifanleg einkenni en þau eru til að mynda áþreifanlegir hlutir líkt og einkennisbúningar, innréttningar sem prýða fyrirtækið og aðrir þættir sem viðskiptavinir og starfsmenn sjá, finna fyrir og upplifa við samskipti sín við fyrirtækið. Þessir þættir geta ýmist verið einkennistákn fyrirtækisins sem geta meðal annars þjónað þeim tilgangi að staðfæra gildi fyritækisins og gegna því hlutverki að höfða til tilfinninga viðskiptavina og starfsmanna þess.

Þegar hópar standa frammi fyrir nýjum verkefnum eða vandamálum endurspeglar lausnin ályktanir eða gildi leiðtoga hópsins um hvað sé rétt, hvað sé rangt og hvað sé líklegast til árangurs. Þessi gildi flokkar Schein (1999) sem annað lag menningar. Þessi gildi fastmótast síðar sem hugmyndafræði fyrirtækisins um hvernig bregðast skuli við óvæntum aðstæðum eða með öðrum orðum undirliggjandi ályktanir.

Þriðja lag vinnustaðamenningar endurspeglast að mati Schein (2004) meðal annars í undirliggjandi ályktunum sem eru síst áþreifanlegar af lögnum þrem. Undirliggjandi ályktanir fela í sér hvernig starfsmenn túlka, upplifa og bregðast við ólíkum aðstæðum. Mótun undirliggjandi ályktana má meðal annars rekja til hegðana stjórnenda sem lagt hafa sæin eigin gildi, trú og ályktanir fram á árangursríkan hátt sem síðar verður einkennandi af upplifun og venjum starfsmanna.

Schein hefur þó hlotið gagnrýni vegna nálgunar sinnar að vinnustaðamenningu. Lagskipting hans hefur hlotið last fyrir að undirstrika ekki nægilega vel vægi táknrænna athafna til að mynda við sköpun og miðlun menningarlegra skilaboða á vinnustaðnum (Brooks, 2003).

Deal og Kennedy

Kenningar Terrence Deal og Allan Kennedy um vinnustaðamenningu eiga rætur sínar að rekja aftur til áttunda áratugarins þegar þeir komu saman með það að markmiði að nálgast og rannsaka fyrirtæki sem rökhugsandi og lifandi einingu. Rannsóknir þeirra og kenningar sem þeir birtu í bók sinni *Corporate Cultures* hefur staðist tímans tönn og fjallar þessi kafli um skilgreiningu þeirra á hugtakinu vinnustaðamenningu og ólíkum flokkum vinnustaðarmenningar.

Veik vinnustaðamenning getur einkennst af óákveðni og óvissu starfsmanna um hvernig þeir skuli bera sig að við úrlausna erfiðra og óvæntra aðstæðna. Því er mikilvægt fyrir fyrirtæki að mynda sérstöðu á markaði þar sem fyrirtæki í dag eru dæmd af fleiri þáttum en arðsemi. Þetta gera fyrirtæki í dag að mati Deal og Kennedy (2000a) með því að skapa hetjur, móta gildi og hegðunarvenjur svo fátt eitt sé nefnt. Að mati þeirra skapar sterk menning meira öryggi starfsmanna sem leggja sig harðar fram við störf.

Tafla 1. Flokkun Deal og Kennedy á vinnustaðamenningu (2000)

		Áhætta	
		Lítill	Mikil
Endurgjöf	Hröð	Vinnusemismenning	Karlmennskumenning
	Hæg	Ferlamenning	Veðmálamenning

Flokkun þeirra byggist að miklu leyti á mati á áhættu tengdri starfsemi fyrirtækisins og tempói starfseminnar. Þessa tvo þætti mátu þeir til hliðsjónar við endurgjöf ákvarðana og áhættu sem fylgir ákvörðunum og daglegum störfum eins og sjá má á töflu 1. Þeir töldu jafnframt að afkastamestu og skilvirkustu fyrirtækin drægju saman það besta úr hverjum flokki sem ætti við eðli rekstrar og starfsumhverfi fyrirtækisins.

Tafla 2. Flokkar vinnustaðamenningar - Deal og Kennedy

Karlmannsku menningin <i>(e. The-tough-guy, macho culture)</i>	Ber einkenni mikillar áhættu og hröðu rekstrarumhverfi. Ákvarðanir eru að jafnaði teknar hratt og örugglega. Samkeppni er mikil og endurgjöf hröð sem getur komið niður á langtíðamarkmiðum. Lítið rúm fyrir mistök sem geta reynst dýrkeypt.
Vinna hörðum höndum menning <i>(e. Work hard / play hard culture)</i>	Einkennist af snöggi og áþreifanlegri endurgjöf. Fyrirmyndastarfsmenn búa yfir miklum sjarma og eiga auðvelt með mannleg samskipti. Sterk gildi starfsmanna snúa að viðskiptavininum og þörfum hans
Veðmálamenning <i>(e. Bet-your company culture)</i>	Einkennist af hægri endurgjöf sem felur í sér mikla áhættu. Velgengni fyrirtækja getur oltið á einu verkefni. Gildi einkennast af verðmætum fólgnum í framtíðinni og mikilvægi þess að fjárfesta í henni.
Ferla menning <i>(e. The process culture)</i>	Einkennist af ferlum og mikilvægi réttra og viðeigandi vinnubragða. Endurgjöf er hæg og ber helst á henni þegar mistök eiga sér stað. Gildi snúa að heilindum

	fyrirtækisins, t.d. bankar, tryggingafélög og fjármálafyrirtæki
--	--

(Deal og Kennedy, 2000ab)

Handy

Charles Handy fjallar um fjóra ólíka flokka vinnustaðamenningar og ber jafnframt fyrirtæki saman við samfélög. Stíll skipulagsheildarinnar, venjur, sögusagnir, eðli rekstrar og ríkjandi gildi einkenna menningu sem ýmist hefur mótað við dagleg störf eða tilkomu nýrra meðlima að mati Handy.

Tafla 3. Flokkar vinnustaðamenningar – Charles Handy

Klúbbamenning <i>(e. Club culture)</i>	Viðhorf starfsmanna byggjast á trausti og sterku óformlegu samskiptaflæði. Valdi er miðstýrt og samleitir starfsmenn búa yfir hæfni til að bregðast fljótt við nýjum tækifærum.
Hlutverkamenning <i>(e. The role culture)</i>	Reglubundin og óbreytileg verkefni. Ferlar metnir mikils og breytingar geta reynst erfiðar. Leitt áfram af stjórnendum frekar en leiðtogum.
Verkefna-menning <i>(e. The task culture)</i>	Byggist á góðri teymisvinnu þar sem valddreifing er jöfn. Leiðtogar leiða starfsmenn áfram.
Persónuleg menning <i>(e. The person culture)</i>	Litið á hvern starfsmann sem lykilinn að velgengni. Sem dæmi má nefna læknastofur, trúarstofnanir og íþróttafélög.

(Handy, 1990)

Trompenaars

Fons Trompenaars fjallar um fjórar ólíkar gerðir vinnustaðamenningar sem hver væri fyrirmýndarmenning útaf fyrir sig. Hann gerir jafnframt grein fyrir því að ólík fyrirtæki beri mis sterkt einkenni hverrar menningar og þeim fyrirtækjum sem vegnar vel beri ólík einkenni frá flokkunum sem á við eðli og rekstur þeirra.

Tafla 3. Flokkar vinnustaðamenningar - Trompenaars

Fjölskyldumenning (e. <i>The family culture</i>)	Velferð og hamingja starfsmanna skipta leiðtogann mestu máli. Valdi er miðstýrt og samskipti persónuleg.
Eiffelsturns menning (e. <i>The Eiffel tower culture</i>)	Einkennist af skriffræði og stigveldi. Ferlar og regluverk metin mikils og breytingarhæfni takmörkuð.
Flugskeytis menning (e. <i>The guided missile culture</i>)	Ópersónuleg og verkefnaviðuð. Velferð fyrirtækja veltur oft á einu verkefni.
Súrefniskassinn (e. <i>The incubator culture</i>)	Flatt skipulag þar sem áhersla er lögð á einstaklinginn. Persónuleg samskipti og frelsi til athafna þar sem hvatt er til frumkvæðis. Sameiginleg gildi, markmið, hreinskilni og skuldbinding starfsmanna einkenna menninguna.

(Trompenaars og Hampden-Turner, 2012)

Flokkanir Trompenaars sem sjá má á töflu 3. eru til útskýringar líkt og Deal og Kennedy og Handy fjalla um þar sem fyrirtæki sem falla beint undir einn flokk sé ekki til, heldur beri vinnustaðamenningar fyrirtækja ólík einkenni úr mismunandi flokkum þó einn flokkurinn geti verið drottnandi (Trompenaars og Hampden-Turner, 2012).

1.2 Mikilvægi vinnustaðamenningar

Hvernig skipulagsheildir bregðast við breyttum kröfum viðskiptaumhverfisins og með hvaða leiðum leiðtigar hafa áhrif á og meta viðbrögð starfsmanna er aðeins ein af mörgum ástæðum sem undirstrika mikilvægi þekkingar stjórnenda og fyrirtækja á vinnustaðamenningu (Denison og Neale, 1996). Sterk vinnustaðamenning getur einnig haft jákvæð áhrif á afkomu fyrirtækisins og samstillt aðgerðir starfsmanna til úrlausnar breytilegra vandamála á samstilltan máta (Denison, 1997). Að mati Peters og Waterman (1982) er velgengni margra fyrirtækja rakin til ríkra hefða og kraftmikillar menningar. Einnig sýndi íslensk rannsókn Þórhalls Guðlaugssonar og Guðmundar Skarphéðinssonar (2011) fram á fylgni á milli ánægju starfsmanna og niðurstöðum úr spurningakönnun byggða á líkani Denison. Þá var mesta fylgnin á milli innri áherslu fyrirtækja eða víddunum þátttöku og aðild.

Skilningur stjórnenda á vinnustaðamenningu getur skipt sköpun þegar tekið er tillit til áætlaðra breytinga því ríkjandi menning hefur áhrif á viðbrögð starfsmanna við breyttum kröfum umhverfisins (Denison og Neale, 1996). Pettigrew og Whipp (1993) útlista þrjár forsendur sem skilyrði vel heppnaðrar stefnumótunar og breytinga.

- 1) Skipulagsheildin verður að vera móttækileg fyrir breytingum
- 2) Skipulagsheildin verður að búa yfir hæfni til standa vörð og viðhalda nýrri stefnu og breytingum
- 3) Ríkjandi hugsjón og gildi skipulagsheildarinnar þurfa að vera í takt við breytingarnar

1.3 Sköpun vinnustaðamenningar

Samkvæmt Schein skapast menning við reynslu hóps eða skipulagsheildar við að leysa vandamál tengd ytri aðlögun og innri samþættingar sem myndar mynstur af sameiginlegum grunnhugmyndum heildarinnar. Þessi sameiginlega reynsla verður síðar að venju og erfist til nýrra meðlima sem rétt leið skynjunar, hugsunar og tilfinninga við úrlausn daglegra verkefna. Jafnframt þróa hópar með sér ályktanir um hvað flokkist til umbuna og sömuleiðis hvað flokkist til refsinga sem getur verið breytilegt innan fyrirtækja (Schein, 2004). Menning sem skapast hefur innan vinnustaðar er síðan viðhaldið með sögum, hugarburði, táknum og slagorðum sem varðveita gildi og staðla sem hópurinn hefur tileinkað sér (Buchannan og Huczynski, 1997).

Til þess að innleiðing stefnu, breytingar eða stjórnunarhættir eigi að öðlast varanlegt gildi meðal skipulagsheilda getur skilningur á vinnustaðamenningu reynst stjórnendum vel (Denison, 1997). Menningarleg forysta hefst þegar stjórnendur standa á bak við gildi sín og trú og viðhelst þegar starfsmenn viðurkenna gildin og deila sömu trú sem mótar hegðunarvenjur í samræmi við leiðsögn stjórnenda (Deal og Kennedy, 2000). Því er vinnustaðamenning lærð á meðal þeirra sem henni deila og breiðist út til nýrra meðlima (Buchannan og Huczynski, 1997). Takist stjórnendum vel til við innleiðingu stefnumótunar mótað hegðun starfsmanna og þróast til gilda og viðurkenndra hegðunar fyrirtækisins og einkennir síðar hluta ríkjandi menningar (Kotter og Heskett, 1992).

Einnig er hætta á því að stjórnendur geri sér ekki grein fyrir ábótasamri vinnustaðamenningu fyrr en aðstæður krefjast þess þar sem einkenni hrakandi menningar eru ekki alltaf áberandi (Cameron og Quinn, 2006).

Sameiginleg reynsla hefur mikið vægi við skilgreiningu og myndun vinnustaðarmenningar og getur hegðunarmynstur verið einkennandi á meðal stærri skipulagsheilda eða jafnvel starfsstéttu búi hóparnir yfir sterkum hefðum og gildum í kjölfarið á þessari reynslu (Schein, 2004).

Jafnvel þó einstakir meðlimir í nýskipuðum hóp komi fram með fyrri menningarlegan lærdóm til starfa, er ekki hægt að skilgreina hópinn öðruvísí en svo að hann búi yfir sinni eigin menningu í mótu (Schein, 2004). Leiðir stjórnenda til að hafa áhrif á og viðhalda mótuðum gildum og stöðlum fyrirtækja getur meðal annars átt sér stað með skipulagsritum, viðhafnarsiðum, þjálfun og kynningum (Buchanan og Huczynski, 1997). Markmið, aðferðir, vinnuferlar, mælitæki og reglur um samskipti þurfa öll að vera fundin upp á nýtt við myndun hópa, samtvinnuð úr sameiginlegri reynslu, skynjun meðlima á markmiðum hópsins og tilgangi hans. Í kjölfarið byrja meðlimir að skilja þarfir hver annars, takmörk, hæfileika og gildi við úrlausna á sameiginlegum verkefnum (Schein, 2004).

Meðlimir skipulagsheilda sem búa yfir þróaðri og staðfastri menningu sammælast um hvernig hlutirnir eigi að vera, hvað einkenni árangur og til hvaða aðgerða eigi að grípa komi upp frávik (Champoux, 1996).

1.4 Stjórnun menningar

Stjórnendur og aðrir starfsmenn fyrirtækja sem upplifa hrakandi menningu innan vinnustaðar þurfa ekki að sitja auðum höndum og geta nýtt sér ýmis verkfæri til snúa vörn í sókn. Deal og Kennedy (2000) nefna nokkrar aðferðir sem stjórnendur og aðrir geta stuðst við til að leggja sitt af mörkum. Þessar aðferðir geta skipt sköpun, skapað jákvætt andrúmsloft, nýja siði, venjur og gildi

Tafla 4. Aðferðir til að hafa áhrif á menningu.

Sköpun skemmtunar í	Sköpunarhæfni starfsmanna nær nýjum hæðum þegar fólk er afslappað við störf og rannsóknir
--------------------------------	---

vinnunni	hafa sýnt fram á aukin afköst.
Eftirminnilegt fundarhald	Óformleg samskipti innan fyrirtækja eiga stóran þátt í mótn og miðlun menningarlegra skilaboða og hefða. Því getur eftirminnilegt fundarhald gegnt sterku hlutverki við að koma menningarlegum skilaboðum á framfæri.
Samþætting formlegra og óformlegra samskipta	Flest fyrirtæki búa yfir fjölda formlegra leiða til samskipta á borð við fréttabréf, tilkynningar, fundarhald og fleira. Hægt er að nýta þessa miðla til að styrkja vinnustaðamenningu og koma menningarlegum skilaboðum á framfæri.
Hetjulegar ímyndir	Með því að styrkja og gefa starfsmönnum sem endurspeglar gildi fyrirtækisins með afburða störfum aukna viðurkenningu og efla ímynd þeirra sem fyrirmyn dir gefst tækifæri á því að dreifa menningarlegum skilaboðum um fyrirmyn darhegðun
Fagna sigrum	Hátíðahöld og fögnuðir geta haft góð áhrif á andlega líðan starfsmanna. Góð leið til að mynda samstöðu innan fyrirtækis er að fagna hátíðisdögum, líkt og afmælum. Áhrif þess að fagna sigrum smáum sem stórum getur skipt sköpun þegar kemur að hvatningu og orðið uppbyggileg hefð í hvívetna.
Bregða á leik	Leikir minna okkur á einfaldari tíma án vöðvabólgu og pólitískrar streitu. Leikir draga úr spennu, eru gott hópefli fyrir ólíka starfsmenn fyrirtækja og eru jafnframt uppbyggileg leið til að stuðla að jákvæðu andrúmslofti og hvetja til óformlegra samskipta.
Húmor	Hlátur, gleði og húmor eykur hamingju

	starfsmanna og skapar jákvæðar tilfinningar við það að tilheyra hópnum. Stjórnendur sem vilja endurvekja gildi menningarlegra skilaboða fyrirtækisins ættu að fagna húmor af ýmsum toga.
--	--

(Deal og Kennedy, 2000)

1.5 Niðurlag

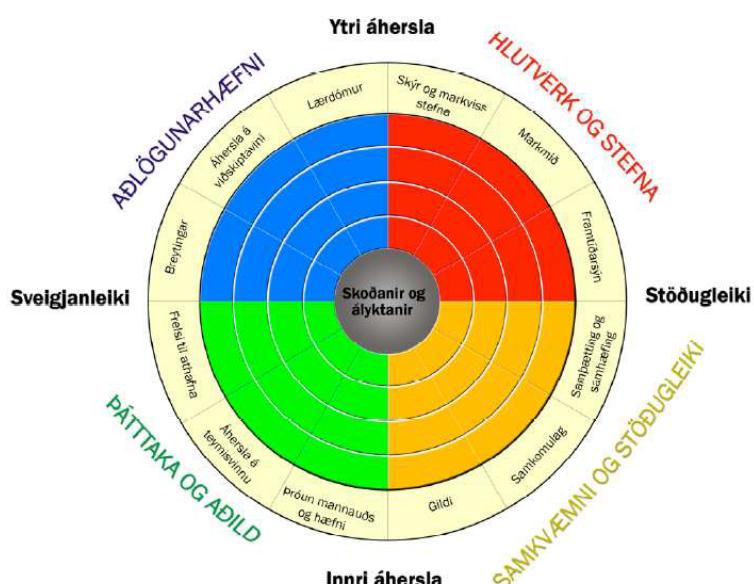
Í þessum kafla hefur verið fjallað um ólíkar kennningar fræðimanna um hugtakið vinnustaðamenningu sem er þó langt frá því að vera tæmandi. Mikilvægi þess að skilja ólíkar tegundir vinnustaðamenningu er mikið og getur skipt sköpun til að mynda við stefnumótandi ákvarðanir í því síbreytilega umhverfi sem mörg fyrirtæki starfa í. Til skyringa og flokkunar á vinnustaðamenningu eiga þeir fræðimenn sem við höfum fjallað um hér að framan það sameiginlegt að skilgreina ólíka flokka vinnustaðamenningar. Flestir sammælast um að sterkustu og skilvirkstu vinnustaðamenningarnar sæki það besta úr hvejrum flokki sem eiga við eðli hvers reksturs og umhverfis. Fjallað var um hvernig menning skapast við ólíkar aðstæður og helstu áhrifaþætti við móton menningar og með mikilli einföldun fjallað um fáar leiðir sem stjórnendur og aðrir geta stuðst við til að bregðast við hrakandi vinnustaðamenningu.

2. Líkan Denison

Í þessum kafla er fjallað um líkan þróað af Daniel R. Denison (DOCS) sem ætlað er að sýna sambandið á milli vinnustaðamenningar og afkasta. Líkanið er ítarlegt og var meðal annars þróað til að yfirstíga vankanta fyrri nálgana til mælinga á vinnustaðamenningu. Ítarlegar útgáfur af líkaninu mæla meðal annars afköst með tilliti til sölu, markaðshlutdeildar, hagnaðar, nýsköpunar, gæði framleiðslu og ánægju starfsmanna (Kokina og Ostrovska, 2013; Denison, 1997; Denison og Neale, 1996). Niðurstöður spurningakönnunarinnar byggðar á líkani Denison geta nýst stjórnendum og lykilstarfsmönnum fyrirtækja á ýmsan hátt eins og frekar er fjallað um í þessum kafla.

2.1 Uppbygging líkansins

Líkanið er byggt upp á fjórum yfir menningarvíddum eða aðild (*e. involvement*), samkvæmni og stöðugleiki (*e. consistency*), aðlögunarhæfni (*adaptability*) og hlutverk og stefna (*e. mission*). Hver menningarváidd er samansett af þremur undirvíddum eins og sjá má á mynd 2. Jafnframt eru niðurstöður líkansins birtar á því formi sem sjá má á mynd 2. og einkennir hver bogi hringsins einkunn úr hverri undirváidd eða hver fjórðungsþogi einkunn yfirvíddar. (Denison og Neale, 1996; Kokina og Ostrovska, 2013).



Mynd 2. Líkan Denison (Guðmundur Ágúst Skarphéðinsson, 2011).

Aðild

Hjá fyrirtækjum þar sem menningarvíddin *aðild* er sterk eru starfsmenn hvattir til almennrar þátttöku og búa þeir jafnframt yfir ríkri ábyrgðartilfinningu gagnvart störfum sínum sem samrýmast markmiðum fyrirtækisins. Jafnframt eru lykilstarfsmenn líklegir til að upplifa sig sem hluta af fyrirtækinu. Hvatt er til hugmyndavinnu sem er rík og starfsmenn nálgait breytileg vandamál á skipulagðan hátt. Einkennandi eru sjálfviljug og óformleg vinnubrögð fremur en formlegir stjórnunarhættir á meðal fyrirtækja sem fá háa einkunn í menningarvíddinni *aðild* (Denison og Neale, 1996; Denison, 1997; Fey og Denison, 2000). Undirvíddirnar *Frelsi til athafna* (*e. Empowerment*) Teymisvinna

(e. Team Orientation) og *Próun Mannauðs* (e. Capability Development) mynda menningarvíddina *Aðild*.

Fyrirtæki sem fá háa einkunn úr undirvíddinni *Frelsi til athafna* búa að starfsmönnum sem sýna frumkvæði og hafa getu til að stýra eigin vinnu. Starfsmenn þessara fyrirtækja sýna mikla ábyrgð gagnvart störfum sínum og eru vel tengdir fyrirtækinu. Ákvarðanir eru jafnframt teknar á því stigi sem þykir viðeigandi þar sem áunnin þekking er til staðar og starfsmenn njóta mikils trausts. Gott og aðgengilegt upplýsingaflæði er einkennandi og starfsmenn trúa því enn fremur að þeir búi yfir getu til þess að hafa jákvæð áhrif á dagleg störf og umhverfi sitt og eru að jafnan virkir þátttakendur í stöðugri þróun á helstu markmiðum fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996).

Þar sem undirvíddin *Teymisvinna* er sterkt er mikil áhersla lögð á teymisvinnu. Ábyrgð er deilt á meðal starfsmanna sem við mikið og gott samstarf vinna að sameiginlegum markmiðum fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996).

Þar sem undirvíddin *Próun mannaðs* er sterkt skiptir þjálfun starfsmanna miklu máli. Fyrirtækið lítur jafnframt á starfsfólk sitt sem grundvöll að samkeppnishæfni og lykilatriði til að standast auknar kröfur viðskiptaumhverfisins (Denison og Neale, 1996).

Samkvæmni og stöðugleiki

Samkvæmni og stöðugleiki einkennast af sterku gildum, samþættingu, samhæfingu og stjórn. Víddin spáir jafnframt fyrir um skammtíma hagnaðarvon fyrirtækisins. Þar sem einkenni menningarvíddarinnar *samkvæmni og stöðugleiki* eru sterkt búa starfsmenn yfir ríkum gildum með ákveðna sýn um hvernig eigi að gera hlutina hjá fyrirtækinu. Sterkt menning byggir á *samræmi og sameiginlegri* sýn sem er auðskilin af starfsmönnum. Starfsmenn eru að jafnaði vel í stakk búinir til að takast á við vandamál af öllum toga á skipulagðan hátt eftir sterku grundvallarreglum (Denison og Neale, 1996; Fey og Denison, 2000; (Gordon og DiTomaso, 1992). Undirvíddirnar *Samhæfing og samþætting* (e. Coordination and Integration), *Samkomulag* (e. Agreement) og *Gildi* (e. core values) mynda menningarvíddina *Samkvæmni og stöðugleiki*.

Hjá fyrirtækjum þar sem undirvíddin *Samhæfing og sampætting* er sterk búa starfsmenn yfir lausnarmiðaðri hugsun og samstarfshæfni eru lýsandi fyrir undirvíddina. Aðgengi starfsmanna á milli deilda er gott og skýrt skipulag einkennir fyrirtækið (Denison og Neale, 1996).

Fyrirtæki sem fá háa einkunn úr undirvíddinni *Samkomulag* búa yfir hæfni til að finna lausn á mikilvægum málefnum. Þetta á bæði við um undirliggjandi þætti en jafnframt getu til þess að koma heim og saman þegar ágreiningur kemur upp (Denison og Neale, 1996).

Þar sem undirvíddin *Gildi* er sterk deila starfsmenn sameiginlegri sýn um sterk gildi fyrirtækisins. Sameiginleg gildi starfsmanna gefur þeim einnig skýra sýn og væntingar til starfa sinna. (Denison og Neale, 1996).

Aðlögunarhæfni

Fyrirtæki sem fá háa einkunn úr menningarvíddinni *Aðlögunarhæfni* einkennast af færni starfsmanna til að aðlagast breytilegum þörfum viðskiptaumhverfisins. Þessum fyrirtækjum getur þó reynst erfitt að breyta innra skipulagi þó þeim sé eðlislægt að aðлага sig að þörfum ytra umhverfisins. Til að hafa frumkvæði til styrkingar á víddinni *aðlögunarhæfni* innan fyrirtækis þurfa stjórnendur að þróa með sér ferli sem styrkir hæfni og getu starfsmanna til að móttaka, túlka og þýða skilaboð umhverfisins til breytingar á innviðum fyrirtækisins sem styður sjálfsbjargarviðleitni, vöxt og þróun fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996; Denison, 1997; Fey og Denison, 2000). Undirvíddirnar *Breytingar* (*e. Creating Change*), *Lærdómur* (*e. Organizational Learning*) og *Áhersla á þarfir viðskiptavina* (*e. Customer focus*) sem mynda menningarvíddina *aðlögunarhæfni*.

Fyrirtæki sem fá háa einkunn úr undirvíddinni *Breytingar* skilja umhverfi sitt og eru fljót að bregðast við breytingum í innra umhverfi sínu og gera að jafnaði ráð fyrir breytilegri framtíð (Denison og Neale, 1996).

Fyrirtæki sem eru sterk í undirvíddinni *Lærdómur* bregðast vel við breytilegu umhverfi og stuðla að nýsköpun og þjálfun starfsmanna sinna. Jafnframt er litið á mistök starfsmanna sem tækifæri til þess að gera betur (Denison og Neale, 1996).

Undirvíddin *Áhersla á þarfir viðskiptavina* segir til um vilja og getu starfsmanna til að leggja áhersla á þarfir viðskiptavina sinna og gera ráðstafanir vegna þarfa hans í framtíðinni (Denison og Neale, 1996).

Hlutverk og stefna

Fyrirtæki sem fá háa einkunn úr menningarvíddin *Hlutverk og stefna* búa að skýrri stefnu og markmiðum. Starfsmenn þessara fyrirtækja búa yfir miklum skilning og taka framtíðarsýn fyrirtækisins alvarlega en taka starfið sitt jafnframt alvarlega og bera mikla ábyrgð gagnvart því. Tilgangur starfsmanna er skýr og hegðunarvenjur þeirra og starfshættir byggjast á gildum og markmiðum fyrirtækisins sem er augljóst með skýrum leiðbeiningum og skipuriti (Denison og Neale, 1996; Denison, 1997). Undirvíddirnar *Markviss Stefna* (*e. Strategic Direction & Intent*), *Markmið* (*e. Goals & Objectives*) og *Framtíðarsýn* (*e. Vision*) mynda menningarvíddirnar *Hlutverk og stefna*.

Undirvíddin *Skýr og markviss stefna* segir til um styrkleika fyrirtækja til að kynna áætlanir sínar og tilgang fyrirtækisins og skýrir jafnframt hvernig þeim skuli framfylgt (Denison og Neale, 1996).

Undirvíddin *Markmið* segir til um hversu skýr sameiginleg stefna sé á meðal starfsmanna til ríkjandi gilda, stefnumótunar og hugmyndafræði innan fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996)

Undirvíddin *Framtíðarsýn* segir til um styrkleika fyrirtækisins til leiðsagnar og stefnu starfsmanna eftir ríkjandi grunngildum. Sameiginleg sýn fyrirtækisins um fýsilegt framtíðarástand einkennir fyrirtæki sem fá háa einkunn úr þessari vídd. (Denison og Neale, 1996)

2.2 Skipting líkansins

Í þessum kafla er fjallað um skiptingu líkans Denison. En frá niðurstöðum er hægt að álykta um styrkleika fyrirtækisins annars vegar til innra og ytra umhverfis þess og hinsvegar hæfni þeirra til breytinga eða sveigjanleika.

Lárétt skipting líkansins

Líkanið skipist lárett og greinir þar á milli ytri og innri þátta. Menningarvíddirnar Aðild og samkvæmni afmarka innri hreyfið og taka ekki tillit til aðgerða

starfsmanna og samskipta við ytra umhverfið. Menningarvíddirnar aðlögunarhæfni og stefna bera kennsl á sambandið á milli fyrirtækis við ytra umhverfið.

Innra umhverfið

Styrkleikar fyrirtækis í sínu *Innra umhverfi* (*e. Internal focus*) má lesa úr víddunum *Samkvæmni og stöðugleiki* og *Pátttöku* og segir jafnframt til um þá athygli sem fyrirtækið veitir sínu innra umhverfi. Styrkleiki fyrirtækisins á þessu sviði getur einnig gefið sterkar vísbendingar um heilbrigði vinnustaðamenningar og getu hennar til að takast á við breytingar. Einnig getur víddin varpað ljósi á ríkjandi hugmyndafræði starfsmanna og hvort hún sé í takt við stefnu fyrirtækisins. (Denison og Mishra, 1995; Kokina og Ostrovska, 2013).

Ytra umhverfið

Styrkleikar fyrirtækisins í sínu *Ytra umhverfi* (*e. External focus*) einkennast af einkunnum úr víddunum *Aðlögunarhæfni* og *Stefna*. Einkunn úr þessum tveimur víddum er talið besta forspárgildi um vöxt í sölu og segir til um hversu mikla athygli fyrirtækið veitir breytingum í sínu ytra umhverfi (Denison og Neale, 1996; Fey og Denison, 2000; Kokina og Ostrovska, 2013).

Lóðrétt skipting líkansins

Lóðrétt skipting fjórðungsboga líkansins afmarkar sveigjanleika skipulagsheildar og hæfni fyrirtækisins til breytinga. *Aðild* og *aðlögunarhæfni* bera kennsl á sveigjanleika og breytingarhæfni skipulagsheildar á meðan menningavíddirnar *Samkvæmni* og *Hlutverk og Stefna* bera kennsl á stöðugleika fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996; Denison, 1997).

Hæfni til breytinga

Hæfni fyrirtækis til breytinga (*e. Flexible*) má lesa úr lóðrétttri skiptingu líkansins úr víddunum *Aðild* og *Aðlögunarhæfni* sem segir jafnframt til um hæfni fyrirtækisins til breytinga sem hefur mikið forspárgildi um frumkvæði starfsmanna. En fremur segir styrkleiki víddarinnar *Hæfni til breytinga* mikið um getu fyrirtækisins til að bregðast við breyttum þörfum viðskiptavina sinna (Denison og Neale, 1996; Fey og Denison, 2000).

Stöðugleiki

Stöðugleika fyrirtækja (*e. Stable*) má lesa úr lóðrétttri skiptingu líkansins úr víddunum *Samkvæmni* og *Hlutverk og Stefna*. *Stöðugleika* fyrirtæki getur verið gott forspárgildi um arðbærni fyrirtækisins, styrkleika reksturs og aðra fjármálatengda þætti (Denison og Neale, 1996; Fey og Denison, 2000)

2.3 Niðurlag

Í þessum kafla var fjallað um Líkan Daniel R. Denison (DOCS) sem byggir á 60 spurninga spurningalista. Niðurstöður líkansins eru birtar í myndrænu formi sem samanstendur af einkunn fyrirtækisins í hverri menningarvídd. Í þessum kafla voru útlistaðar fjórar menningarvíddir Denison, undirvíddir þeirra ásamt umfjöllun um láréttu og lóðréttu skiptingu líkansins.

3. Aðrar mæliaðferðir

Í þessum kafla er fjallað um ólíkar mæliaðferðir til greininga á vinnustaðamenningu fyrirtækja. Þrátt fyrir að flestar aðferðir til mælinga á vinnustaðamenningu byggi á eigindlegum rannsóknaraðferðum hafa fræðimenn einnig þróað meginlegar mælanlegar aðferðir sem nota má til mælinga á menningarlegum einkennum skipulagsheilda líkt og líkan Denison.

Flestar þessara rannsókna eiga það sameiginlegt að rannsaka gildi og hegðunarvenjur á meðal skipulagsheilda og hafa verið þróaðar með sérhæfð rannsóknarmarkmið í huga (Denison, Janovics, Young og Cho, 2006).

Hofstede

Hofstede hannaði könnun sem hann lagði fyrir rúmlega 100 þúsund starfsmenn hátæknifyrirtækisins IBM í yfir 40 löndum. Könnunin saman stöð af 18 lykilþáttum sem saman mynduðu 6 menningarvíddir. Úr niðurstöðunum einkenndi Hofstede fimm flokka þjóðmenningar sem hann notaði til að greina ólíka vinnustaðamenningu fyrirtækja.

Tafla 5. Þjóðmenning Hofstede

Einstaklingshyggja – Heildarhyggja <i>(e. Individualism / collectivism)</i>	Lýsir styrkleikum menningarinnar með tilliti til einstaklingsins eða heildarinnar. Þar sem
---	--

	einstaklingshyggja er sterk kjósa einstaklingar frekar að standa á eigin fótum og huga frekar að eigin þörfum en þörfum heildarinnar. Þar sem heildarhyggjan er rík er áhersla lögð á félagsnet og þess vænst af meðlimum að huga að hópnum og hagsmunum hans.
Valdafjarlægð (e. Power distance)	Valdafjarlægð greinir hvernig heildin tekst á við misskiptingu valds og hvað telst eðlileg misskipting. Þar sem valdafjarlægðin er mikil er misskipting valds og auðs umberin. Þjóðmenning sem leggur áherslu á jafnrétti og tækifæri býr að minni valdafjarlægð.
Óvissa - Hliðrun (e. uncertainty – avoidance)	Þar sem óvissa er mikil er líklegt að fólk treysti á trú, lög og tækni til viðmiðunar um hegðun. Þar sem hliðrun gerir fólk það sem það getur á hverjum degi
Karllæg - Kvenlæg (e. masculinity - femininity)	Við karllæga menningu er íhaldssöm gildi metins mikils á borð við samkeppni, völd, stjórn og jafnrétti kvenna ekki komin jafn langt. Kvenlæg menning leggur mikið mat á sambönd, þjónustu, hjúkra þeim veiku, og varðveislu umhverfisins og líttill munur gerður á hlutverkum karla og kvenna.
Langtíma - Skammtímaafstaða (e. Long-term / short- term orientation)	Langtíma afstaða - áhersla lögð á menningarleg gildi, hefðir og sparsemi. Meðlimir hópsins setja skuldbindingu ekki fyrir sig. Þar sem skammtímaafstaða er sterk vefst skuldbinding frekar fyrir meðlimum og leitast er við að upplyfa félagslegum þörf í dag og nánustu framtíð.

(Hofstede, 1998)

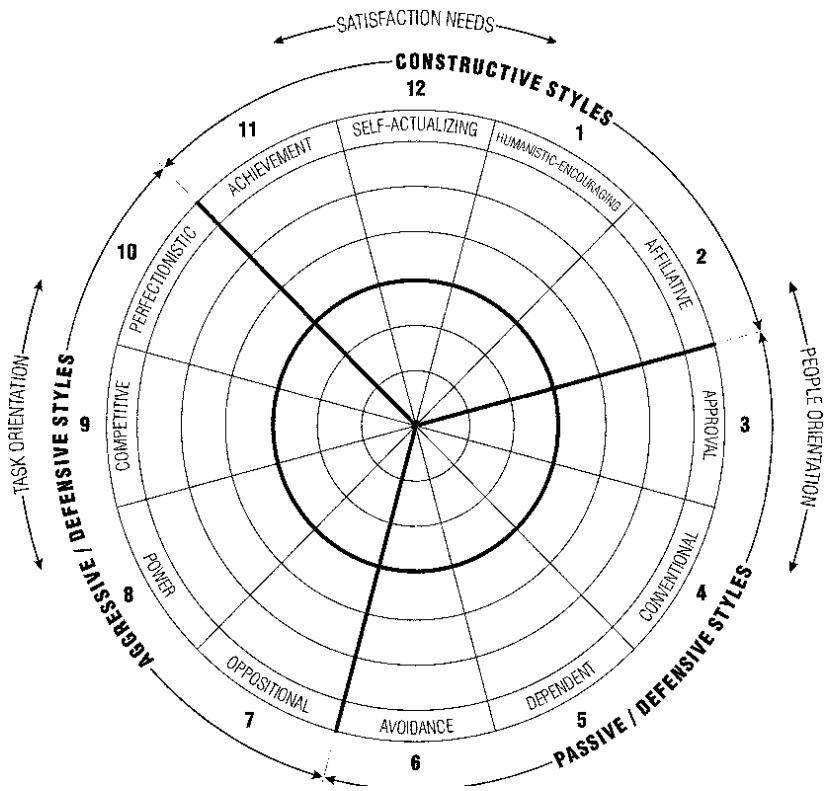
Einkenni þjóðmenningar geta haft áhrif á skipulagsheildir og vinnustaðamenningu. Þjóðmenning getur haft áhrif á samskipti starfsmanna og hvernig tekist er á við ólík vandamál. Niðurstöður rannsókna Hofstede um ólíkar þjóðmenningar hafa haft mikil áhrif á vinnusálfræði þó víddirnar hafi hlutið mikla gagnrýni en þá einkum fyrir þær sakir að hafa ekki verið uppfærðar síðan könnunin var framkvæmd. Einnig greindi Hofstede frá algengri gagnrýni á nálgun hans til mælinga á vinnustaðamenningu. Fimm algengust þættirnir til að vera gagnrýndir varðandi nálgun hans voru;

1. Megindlegar spurningakannanir væru ekki viðeigandi leið til að mæla menningarleg mun fyrirtækja.
2. Þjóðmenning væri ekki viðeigandi mælikvarði við mælingar á vinnustaðamenningu fyrirtækja
3. Rannsókn á einu fyrirtæki væru ekki gild til að mæla fyrir og flokka þjóðmenningu
4. Hversu gömul rannsóknin á IBM er og að gögnin hafi ekki verið uppfærð
5. Það að fjórir eða fimm flokkar menningar séu ekki nægir

(Jung o.fl., 2007; Robbins og Judge, 2013; Noe o.fl., 2011; Hofstede, 1998)

Organizational Culture Inventory (OCI)

Organizational Culture Inventory (OCI) var ein fyrsta nálgunin til greiningar á vinnustaðamenningu. OCI var hannað af þeim Cooke og Rousseau og mælir hegðunarvenjur og hugsunarhætti þátttakenda á 12 ólíkum stigum og aðgreinir tvær yfirvíddir sem eru annars vegar *áhersla á fólk* (*e. Concern for people*) og *áherslu á verk* (*e. Concern for task*). Útkoman úr þessu líkani gefur mynd af mögulegu hegðunarmynstri og hugsunarhætti viðmælenda bæði við að leysa dagleg verkefni ásamt því að gefa mynd af hegðun þeirra gagnvart samstarfsfólki (Cooke og Rousseau, 1988; Denison o.fl., 2006; Cooke og Rousseau, 1988).



Mynd 3. OCI líkanið Cooke og Szumal (2013)

Líkt og líkan Denison (DOSC) eru niðurstöður OCI settar fram á myndrænu hringlaga formi eins og sjá má á mynd 6. Þá eru styrkleikar einstakra viðmælanda eða vinnustaðar á hverju sviði metinn í styrkleikum eftir hlutum sem hver samanstendur af hverjum stíl hugsunar. Hægri hluti líkansins endurspeglar væntar hegðunarvenjur víddarinnar *áhersla á fólk* og vinstri hliðin styrkleika í víddinni *áhersla á verk*. Undirvíddir í efri helming líkansins tákna jafnframt styrkleika sem tengjast uppfyllingu æðri þarfa og þær í neðri helmingnum sem snúa daglegum þörfum eins og t.a.m. öryggi og húsaskjóli. Notast er við 5-arma liker kvarða og samanstendur könnunin af 120 spurningum, eða 10 spurningum fyrir hvern hluta (Cooke og Rousseau, 1988; Cooke og Szumal, 2013).

OVP

Líkanið OVP, eða The Organization Values Profiler er ætlað að greina ólíkar tegundir vinnustaðamenningar. Niðurstöður líkansins eru settar fram hringlaga

Líkt og líkan Denison og líkan Cooke og Szumai (OCI)



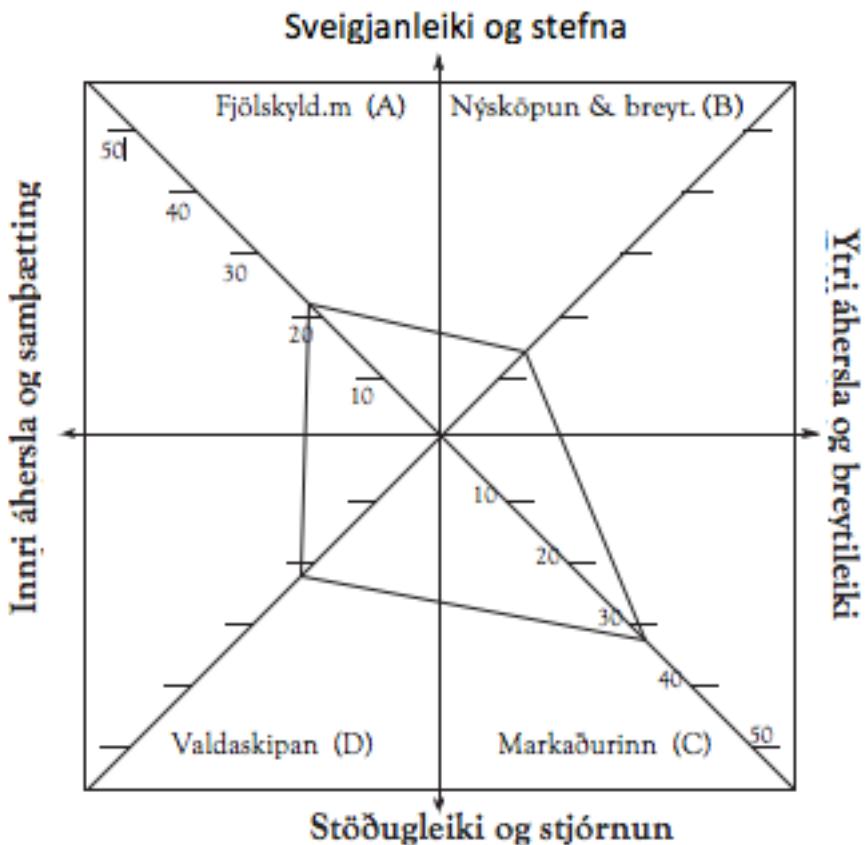
Mynd 4. OVP líkan - sótt: <http://www.connectingcultures.cl/english/how-we-do-this/>

OVP líkanið samanstendur af fjórum fjórðungsbogum sem hver einkennir ólíka menningarvídd og samanstendur hver menningarvídd af fjórum undirvíddum líkt og sjá má á mynd 4. Líkaninu er meðal annars ætlað að endurspeglar einkennandi gildi og hegðunarvenjur fyrirtækja. Einnig er líkaninu ætlað að greina tækifæri og hindranir fyrirtækja sem hugsa að samþættingu eða menningarlegum breytingum. Hægt er að álykta jöfnuð, samheldni og samsetningu starfsmanna ásamt helstu þáttum sem áhrif hafa á afköst fyrirtækisins (Trompenaars og Hampden-Turner, 2012).

OCAI

The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) var þróað af þeim Cameron og Quinn (1999) og hefur reynst vel við að greina undirliggjandi vinnustaðamenningu. OCAI er tveggja þrepa módel og fyrra þrepið ber kennsl á núverandi vinnustaðamenningu á meðan annað þrep greinir hvernig þráa eigi menningu til að uppfylla skilyrði umhverfisins og hámarka tækifærarýtingu að mati meðlima. Þátttakendur OCAI gefa ólíkum fullyrðingum einkunn og niðurstöður könnunarinnar eru birtar í formi fjögurra ólkra vídda

vinnustaðamenningarinnar sem birtar eru á myndrænu formi.. Líkaninu er ætlað að greina hugsunarhátt, gildi og ályktanir, feril upplýsinga (*ways they process information*) (Cameron og Quinn, 1999).



Mynd 5. OCAI líkan Cameron og Quinn (Cameron og Quinn, 1999)

Þó myndræn framsetning OCAI líkans Cameron og Quinn sé ólíkt þeim sem fjallað hefur verið um hér að framan, ber það sambærileg einkenni þar sem niðurstöður byggjast á einkunnum fjögurra vídda.

3.2 Vankantar mæliaðferða

Hér að framan hefur verið rýnt í megindelegar (*e. Quantitative*) rannsóknaraðferðir til mælinga á vinnustaðamenningu. Eitt helsta álitaefnið þegar kemur að mælingum á vinnustaðamenningu er hvort styðjast eigi við megindelegar eða eigindlegar (*e. qualitative*) rannsóknaraðferðir.

Þegar stuðst er við meginlegar rannsóknaraðferðir er ólíklegt að niðurstöður gefi skýra innsýn í undirliggjandi gildi skipulagsheildarinnar og mæli aðeins yfirborðskennar einkenni ríkjandi menningar. Þá er það mat Cameron og Quinn (1999) að með því að styðjast við lýsandi spurningar og kanna viðbrögð þáttakenda við ákveðnum aðstæðum megi höfða betur til tilfinninga þeirra og öðlast betri skilning á undirliggjandi ályktunum og gildum við notkun meginlegra rannsóknaraðferð. Þó meginlegar rannsóknaraðferðir varpi ekki alltaf ljósi á ákveðnar víddir menningar sem geta verið einstakar og jafnvel ómeðvitaðar á meðal skipulagsheildarinnar gagnast þær við að öðlast skilning á kerfisbundnum áhrifum menningar (O'Reilly, o.fl., 1991)

Aftur á móti þegar stuðst er við eiginlegar rannsóknaraðferðir getur reynst vafasamt að bera saman breytilegar vinnustaðamenningar. Einnig getur reynst erfitt að viðhalda reglu við eiginlegar rannsóknir og mælingar reynst erfiðar, auk þess að framkvæmd og úrvinnsla gagna getur reynst tímafrek (Cameron og Quinn, 1999; Denison og Spreitzer, 1991). Eiginlegar rannsóknaraðferðir eru einnig gagnrýndar fyrir að kanna fyrir fram ákveðna þætti af rannsakenda en ekki hugtök og þætti sem skipta máli að mati þáttakenda á meðan meginlegar rannsóknaraðferðir eiga það til að kafa ekki nægilega djúpt í þýðingu og sjónarhorn einstaklingsins innan þess félagslega kerfis sem verið er að rannsaka. (Denison og Spreitzer, 1991).

Ýmsar nálganir byggjast þó á meginlegum könnunum sem fylgt er eftir með eiginlegri rannsóknarvinnu á borð við viðtöl við stjórnendur og lykilstarfsmenn. Nefna má rannsóknaraðferð Cameron og Quinn (1999), OCAI sem ber kennsl á meginlega en jafnframt eiginlega þætti (Kokina og Ostrovska, 2013).

3.1 Niðurlag

Það er margt sem mælir gegn áreiðanleika á mæliaðferðum vinnustaðamenningar. Schein (1999) setur athugasemdir við spurningakannanir vegna ótta starfsmanna við refsingu verði útkomu könnunar neikvæð. Óöryggi getur fylgt vegna óvissu um nafnleysi. Schein mælir jafnframt með framhaldsrannsóknum meðal annars í formi rýnihópa (*e. Focus group*) sem varpað getur ljósi á ómeðvitaðar hegðunarvenjur og viðhorf starfsmanna á vinnustað með opnum spurningum stýrðum af fagfólk (Schein, 1999; Kotler og

Keller, 2012). Þá má nefna að stjórnendur og fleiri styðjast í auknum mæli við mælingar á vinnustaðamenningu og má nefna fyrirtæki sem styðjast við sérstakar útfærslur á mælingu á vinnustaðamenningu við val á nýum starfsmönnum fyrirtækja (Denison o.fl, 2006)

4. Tengdar rannsóknir

Í þessum kafla er fjallað um örfáar af þeim fjölmörgu rannsóknum á vinnustaðamenningu sem farið hafa fram erlendis og á Íslandi. Einnig hafa íslenskir fræðimenn rannsakað áreiðanleika líkansins og í kaflanum má finna stutt rýni einnar slíkrar rannsóknar.

Vinnustaðamenning Samgöngustofu

Höfundur skoðaði vinnustaðarmenningu eftir að stjórnsýsla og samgöngumál Íslands sameinuðust undir formerkjum Samgöngustofu 1.júlí 2013. Höfundur rannsakaði vinnustaðamenningu Samgöngustofu með því að leggja starfsmönnum stofnunarinnar staðlaða spurningakönnun byggða á mælikvarða Denison. Greindir voru styrkleikar og veikleikar stofnunarinnar eftir einkunnarstuðlum í líkani Denison. Mat var lagt stofnunina í heild eftir sameiningu og ítarlegar niðurstöður bornar saman við fyrri rannsóknir. Einnig greindi höfundur vinnustaðamenningu Samgöngustofu eftir flokkun ólíkra fræðimanna (Erna Oddný Gísladóttir, 2015).

Vinnustaðamenning alþjóðlegs þjónustufyrirtækis

Höfundur rannsakaði vinnustaðamenningu tveggja sviða innan alþjóðlegs þjónustufyrirtækis samkvæmt mælikvarða Denison. Markmið höfundar var að kanna styrkleika og veikleika skipulagsheildarinnar en einnig mun á milli sviðanna tveggja og viðhorf starfsmanna til viðfangsefnis eftir starfsaldri. Niðurstöður höfundar bentu til þess að starfsmenn sem höfðu starfað lengur voru jákvæðari en þeir sem unnið höfðu skemur hjá fyrirtækinu. Niðurstöður bentu einnig til þess að ekki var marktækur munur á milli sviða og sömu sögu má segja um viðhorf til vinnustaðamenningar. Höfundur komst meðal annars að þeirri niðurstöðu að vinnustaðamenning fyrirtækisins væri ábótavant á tveimur sviðum (Andrés Sverrir Ársælsson, 2014).

Vinnustaðamenning Háskóla Íslands

Höfundur verkefnis lagði af stað með það að markmiði að rannsaka hvað einkenni vinnustaðamenningu Háskóla Íslands ásamt viðhorfi starfsmanna til árangurs. Lagði höfundur sérstaka áherslu á hvort niðurstöður væru ólíkar á meðal akademískra starfsmanna, starfsfólks í stjórnsýslu og stoðþjónustu en einnig á milli ólíkra starfssviða. Höfundur kannaði ítarlega þætti sem móta vinnustaðamenningu Háskólans sem ríkisrekna akademískra stofnun og bar niðurstöður saman við aðra skóla, kynnti sér regluverk, hagsmunaaðila, stjórnunarfyrirkomulag, stjórnun, skipulag og stefnu HÍ. Niðurstöður rannsóknarinnar voru ásættanlegar samkvæmt höfundi og eikenndist menning starfsmanna HÍ af sterkum gildum og hefðum þar sem markmið, stefna og hlutverk starfsmanna er skýrt. Niðurstöður sýndu fram á að starfsfólki HÍ fannst skortur vera á samhæfingu og samvinnu milli ólíkra starfseininga og stjórnstiga. Viðhorf og upplifun á milli deilda og starfshópa taldist ekki vera mikill. Höfundur mat að ábótasamast væri fyrir stofnunina að huga að samræmi, þátttöku og samvinnu til að auka mögulegan árangur stofnunarinnar. Könnunin gaf það til kynna að starfsfólk HÍ er ánægt í starfi, ánægt með stofnunina og öruggt með sitt hlutverk við skýra stefnu og framtíðarsýn skólans þó auka megi samræmi á milli sviða (Brynhildur S. Björnsdóttir, 2009).

Íslensk vinnustaðamenning

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir rannsókuðu íslenska vinnustaðamenningu árið 2010 og var niðurstaða þeirra birt í tímaritinu Stjórnsmál og stjórnsýsla. Höfundar studdust við aðferð Denison til öðlast innsýn í ríkjandi vinnustaðamenningu á Íslandi og var spurningakönnun lögð fyrir tólf fyrirtæki og stofnanir og samanstóð gagnagrunnar sem höfundar studdust við af rúmlega 1.100 svörum. Þeir fjölluðu jafnframt um þætti sem skýrt gætu íslenska vinnustaðamenningu, einangrun Íslands frá alþjóðasamfélaginu og afleiðingar efnahagshrunsins. Þeir báru því jafnframt við að helstu áhrifavaldar og mótnaraðilar vinnustaðmenningar væru leiðtogar og stjórnendur fyrirtækja og að stjórnunarstíll íslenskra fyrirtækja byggist á óformlegum og góðum samskiptum. Gagnasöfnun þeirra hófst árið 2007 og þegar niðurstöður voru birtar höfðu 12 fyrirtæki og stofnanir svarað spurningalistanum. Könnun þeirra var framkvæmd sem netkönnun. Höfundar

studdust við þær forsendur að einkunn lægri en 75 gæfi í skyn veikleika í viðkomandi í vídd.

Niðurstöður leiddu í ljós að áhersla er lögð á ytra umhverfi fyrirtækja á Íslandi. Stefna íslenskra starfsmanna í fyrirtækjum sem könnunin náði til búa að skýrri stefnu fyrirtækisins en skortir jafnframt samhæfingu og samþættingu. Jafnframt einkennist íslensk vinnustaðamenning af svokallaðri frumkvöðlamenningu þar sem fyrirtækin fá háa einkunn úr víddum í ytra umhverfi þess en geta jafnframt átt í vandræðum með að standa við þjónustu eða vörur sem þær lofa.

Rannsóknin sýndi fram á að íslenskar skipulagsheildir eigi margt sameiginlegt þegar kemur að vinnustaðamenningu og að ekki sé mikill munur á niðurstöðum kannana fyrir eða eftir efnahagshrunið. Íslensk vinnustaðamenning beri með sér þau einkenni að illa gangi að útfæra eða innleiða stefnunna og samvinna innan fyrirtækjanna sé ábótavant. Rannsókn þeirra er ekki lokið og er niðurstöðum enn safnað í grunn til frekari greininga (Gylfi Dalman Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010).

4. 2 Áreiðanleiki líkansins

Guðmundur Skarphéðinsson og Þórhallur Guðlaugsson lögðu mat á próffræðilega eiginlega íslenskrar útgáfu af spurningalisti Denison. Rannsókn þeirra náði til 13 íslenskra fyrirtækja og tóku 1.132 starfsmenn þátt í rannsókninni. Þeir studdust við staðfestandi þáttagreiningu til að meta ólík þáttalíkön og meta próffræðilega eiginleika líkansins. Þeir bentu jafnframt fram á niðurstöður erlendra rannsókna sem sýndu að próffræðilegir eiginleikar spurningalistans hafi reynst viðunannni í flestum tilfellum. Þeir fjölluðu en fremur um tvö íslensk verkefni til meistaraprófs sem fjölluðu um próffræðilega eiginleika líkansins þar sem fyrri rannsóknin sýndi fram á misræmi við niðurstöður erlendra fræðimanna úr niðurstöðum á atriðum úr víddunum þátttöku og aðild og *samkvæmni og stöðugleika*. Niðurstöður seinni rannsóknarinar bentu til frávika frá upprunalegu þýðingu listans á tveimur þáttum. Ósamræmi á milli þessara tveggja rannsókna var að mati höfunda að hluta til vegna þess að seinni rannsóknin var einungis sett upp á íslensku en ekki íslensku og ensku sem höfundur greindi sem vankant rannsóknarinnar. Höfundar prófuðu og mældu orsakatengsl með formgerðagreiningu og þróuðu

þannig undirliggjandi breytur sem metnar voru með safni mælinga. Niðurstöður voru í samræmi við erlendar rannsóknir sem höfundar vísa til og innra samræmi vídda og undirvídda að frátoldum þremur undirvíddum. Niðurstöður sýndu jafnframt að áreiðanleiki atriða var góður fyrir utan tvö frávik sem var í takt við erlendar rannsóknir. Var það mat höfundar að próffræðilegir eiginleikar spurningalista Denison séu svipaðir og öðrum mælitækjum til að mæla vinnustaðamenningu þó próffræðilegir eiginleikar listans sé á mörkum þess að vera viðunandi (Guðmundur Skarphéðinsson og Þórhallur Guðlaugsson, 2011)

5. Rannsóknaraðferð

Í þessum kafla er fjallað um spurningakönnunina sem lög var fyrir ónefnt fyrirtæki í október 2015. Fjallað er um uppbyggingu spurningalistans, framkvæmd könnunarinnar og helstu annmarka rannsóknarinnar.

Fyrirtækið sem um ræðir starfar á alþjóðavettvangi og var spurningakönnun lögð fyrir útibú þess á Íslandi. Afkoma fyrirtækisins byggir á fjármálatengdri þjónustu viðskiptavina sinna. Vegna eðli fyrirtækisins var ákveðið að birta ekki nafn þess né útlista frekar í hverju starfsemi þess felst.

5.1 Lýsing á verkefni

Mælikvarðinn sem stuðst var við gerð könnunarinnar byggir á aðferð Daniel R. Denison sem fjallað hefur verið um fyrr í ritgerðinni. Markmið könnunarinnar var að öðlast skilning á ríkjandi hugmyndafræði og ályktunum fyrirtækisins til umhverfis síns samkvæmt niðurstöðum úr spurningakönnun byggð á áðurnefndu líkani Denison (DOCS) (Denison og Neale, 1996).

Spurningalistinn var útfærður og þýddur á íslensku af Þóru Christiansen aðjúnkt og Þórhalli Guðlaugssyni dósent við Háskóla Íslands. Spurningalistinn innihélt eins og fram hefur komið hér að framan spurningar sem ætlað er að mæla ólíkar víddir vinnustaðamenningar með það að markmiði að auka skilning lykilstarfsmanna, stjórnenda og helstu hagsmunaaðila um áhrif vinnustaðamenningar um hvernig auka megi meðal annars skilvirkni á vinnustaðnum (Denison og Neale, 1996). Könnunin samanstóð af 60 fjölvallspurningum og voru svarmöguleikar gefnir upp eftir 5 arma likert-kvarða

sem gaf þáttakendum kost á því að svara hverri spurningu eftir fimm mismunandi gildum frá því að vera mjög ósammála hverri fullyrðingu til þess að vera mjög sammála. Þá höfðu 8 spurningar af 60 voru settar fram með öfugum formerkjum en það voru spurningar 15, 24, 34, 43, 50 og 58 (Þórunn Ansnes Bjarnadóttir, 2010; Brynhildur S. Björnsdóttir, 2009)

Stór þáttur af verkefninu fólst í að leggja spurningakönnunina fyrir fyrirtæki og jafnfram túnka og greina niðurstöður líkansins. Könnunin var lögð fyrir starfsmenn fyrirtækisins sem eru fimm talsins. Svarhlutfall var ágætt og svöruðu fjórir af fimm starfsmönnum könnuninni.

5.2 Framkvæmd

Höfundur leitaðist eftir samþykki frá stjórnendum fyrirtækisins sem fékkst í október og var könnunin lögð fram skriflega fyrir alla starfsmenn útibúsins. Þáttakendur könnunarinnar voru aðeins fimm talsins þar sem einungis er um að ræða lítið útibú þessa alþjóðlega fyrirtækis. Því var ekki talið við hæfi að spyrja þáttakendur bakgrunnsspurningar til að tryggja að ekki mætti rekja svör til einstakra þáttakenda.

5.3 Annmarkar rannsóknar

Þó fáir starfsmenn starfi hjá útibúinu er menning þess ekki síður áhugaverð og vert rannsóknarefnni. Smæð þýðisins gerir það þó að verkum að ekki er hægt að bera saman niðurstöður eftir deildum, stöðum, kyni eða öðrum þáttum sem áhugavert væri að skoða í niðurstöðum.

Algengt er að stuðst er við eigindleg viðtöl til að öðlast frekari skilning á viðhorfum og öðrum þáttum sem eru rannsakaðir líkt og Elsa Grímsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2011) framkvæmdu við rannsókn sína um mikilvægi fyrirtækjamenningar við sameiningu fyrirtækja.

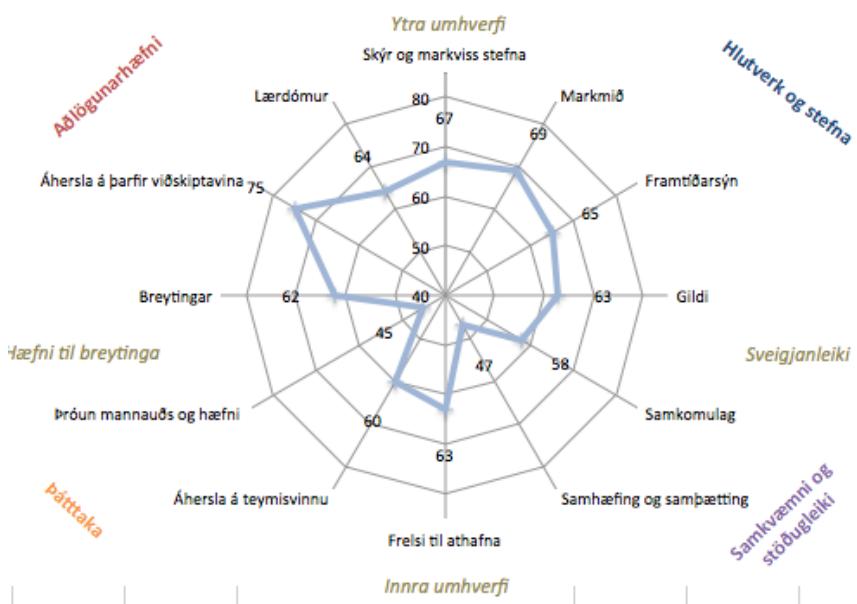
Eins og áður hefur komið fram í vekrefninu er hægt að tengja niðurstöður spurningakönnunar við árangur og afköst fyrirtækis árangri og fá við það ítarlegri niðurstöður þar sem sýnt hefur verið fram á tengsl menningarvídda Denison við árangur fyrirtækja.

6. Niðurstöður rannsóknar

Í þessum kafla er fjallað um niðurstöður spurningakönnunar sem lögð var fyrir í október 2015. Lögð var fyrir könnun í starfsstöð fyrirtækisins á Íslandi en fyrirtækið sem um ræðir starfar á alþjóðavettvangi. Starfsemi þess byggir á fjármálatengdri þjónustu við viðskiptavini sína.

6.1 Vinnustaðamenning

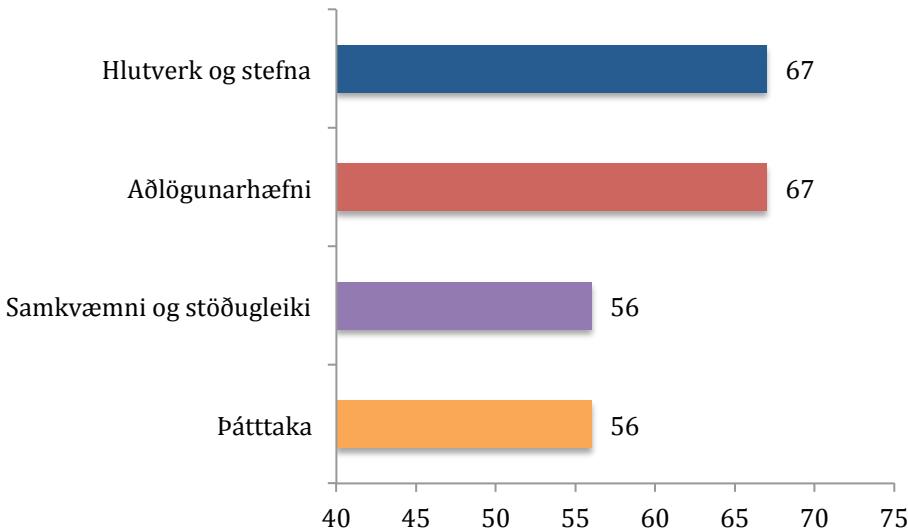
Niðurstöður spurningakönnunarinnar gefa fjórum menningarvíddum Denison einkunn sem samanstendur af meðaltali einkanna undirvídda. Hver undirvídd fær einkunn sem meðaltal af 5 spurningum sem afmarka hverja undirvídd. Könnunin samanstendur því af 60 spurningum. Heildarniðurstöður eru síðan birtar eftir stöðluðum hætti á myndrænu formi sem lýsir líkaninu.



Mynd 6. Myndræn niðurstaða – Líkan Denison

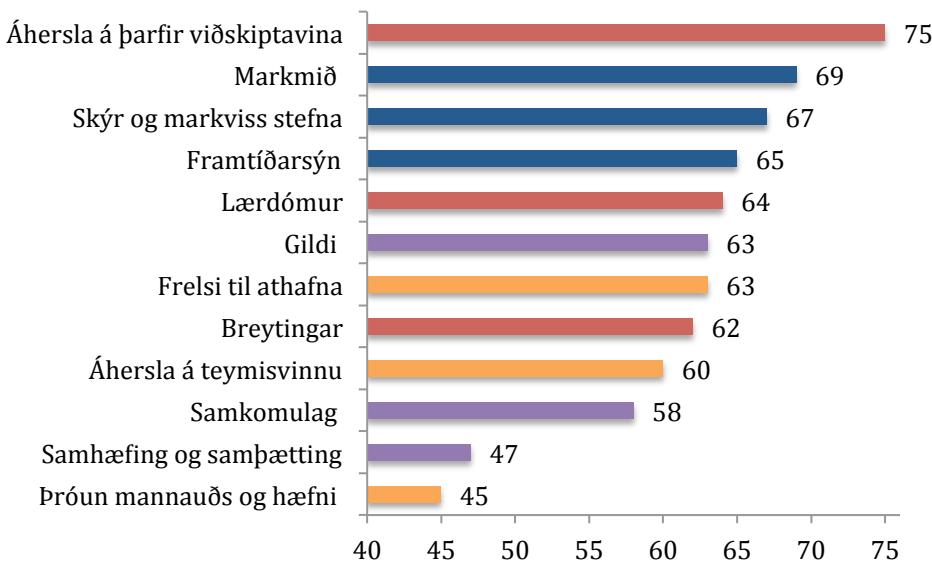
Á mynd 6. má sjá niðurstöður könnunarinnar á myndrænan hátt. Myndin sýnir hringlaga líkan og innan líkansins táknar hver fjórðungsbogi hverja yfirlíð. Hver fjórðungsbogi samanstendur af þremur þáttum sem útlista einkunnir undirvídda líkansins. Eins og sjá má á myndinni er líkaninu einnig skipt lóðrétt og lárétt. Lárett skipting líkansins einkennir annarsvegar styrkleika menningarinnar til starfa í sínu *innra umhverfi* (neðri helmingur líkansins) og styrkleika fyrirtækisins í sínu *ytra umhverfi* (efri helmingur líkansins). Lóðrétt

skipting líkansins leggur annars vegar mat á hæfni fyrirtækisins til breytinga (vinstri helmingur líkansins) og sveigjanleika fyrirtækisins hinsvegar (hægri helmingur líkansins).



Mynd 7. Einkunnir menningarvídda

Á mynd 7. má sjá einkunnir yfirvídda og mældust víddirnar *hlutverk og stefna* og *aðlögunarhæfni* hæstar eða með einkunnina 67. Einkunnir yfirvíddanna *samkvæmni og stöðugleiki* og *pátttaka* mældust talsvert lægri og voru með einkunnina 56.

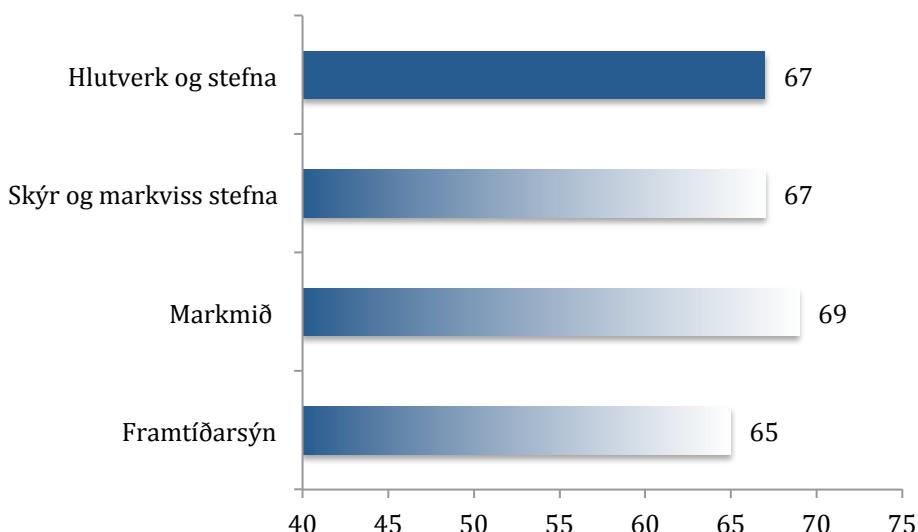


Mynd 8. Einkunnir undirvídda

Mynd 10 sýnir meðaleinkunn undirvídda líkansins og má gefa því gaum að undirvíddir menningarvíddanna *hlutverk og stefna* og *aðlögunarhæfni* hljóta fimm hæstu einkunninr sem jafnframt fengu hæstu einkunnir yfirvídda. Af því má álykta að samræmi sé á milli einkunna yfirvídda og ekki mikil frávik innan einkunna undirvídda. Undirvíddin *Áhersla á þarfir viðskiptavina* fær hæstu einkunn sem endurspeglar viðbrögð starfsmanna fyrirtækisins við breytilegum þörfum viðskiptavinarins. Undirvíddin *Samhæfing og sampætting* fær næst lægstu einkunn allra undirvídda sem gefur til kynna að samstarf starfsmanna sé ábótasamt og að starfsmenn búi að hindrunum tengdum fyrirtækinu til að koma verkum sínum í framkvæmd. Undirvíddin *Þróun mannaðs og hæfni* fær lægstu einkunn allra undirvídda sem gefur til kynna að ógn stafi af samkeppnis- og rekstrarhæfni fyrirtækisins þar sem fjárfesta mætti betur í mannaðnum til að forðast hjöðnun starfsmanna (Denison og Neale, 1996).

Hlutverk og stefna

Menningarvíddin hlutverk og stefna samanstendur af undirvíddunum skýr og markviss stefna, markmið og framtíðarsýn.



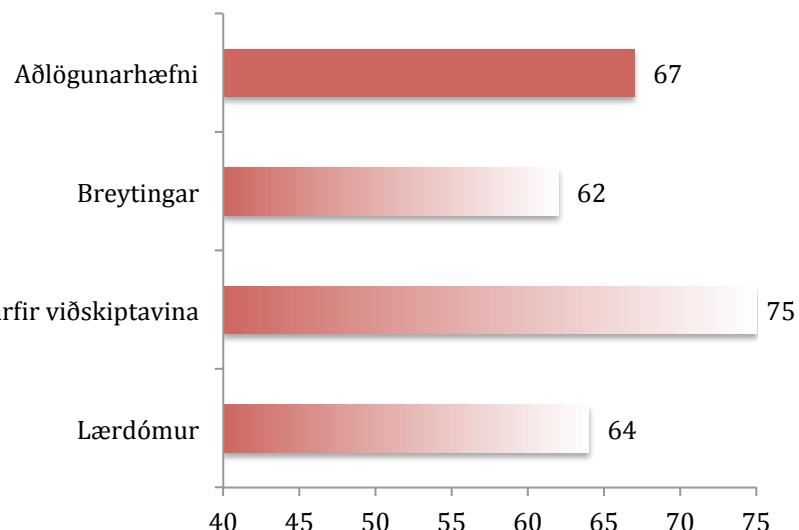
Mynd 9. Yfirvíddin hlutverk og stefna

Á mynd 9. má sjá einkunn menningarvíddarinnar *Hlutverk og stefna* og undirvíddir hennar. Hlutverk og stefna fékk hæsta heildareinkun yfirvíddana eða 67, jöfn menningarvíddinni *aðlögunarhæfni*. Styrkleiki fyrirtækisins virðist því

meðal annars liggja í hugmyndafræði sem tekur tillit til framtíðarinnar og stjórnendur meðvitaðir um skýra stefnu fyrirtækisins. Hegðunarvenjur eru jafnframt mótaðar af mati starfsmanna um hvernig hlutirnir eigi að vera í framtíðinni. Jafnframt er hæfni fyrirtækisins til að bregðast við erfiðum aðstæðum góð þar sem einkunn menningarvíddarinnar *Hlutverk og Stefna* er talinn helsti vísirinn að hæfni starfsmanna til að bregðast við erfiðum aðstæðum. Og hefur jafnframt verið sýnt fram á fylgni víddarinnar við skilvirkni fyrirtækja og arðsemi (Denison og Neale, 1996; Denison og Mishra, 1995; Fey og Denison, 2003; Denison o.fl., 2006).

Aðlögunarhæfni

Menningarvíddin *aðlögunarhæfni* samanstendur af undirvíddunum *breytingar*, *áhersla á þarfir viðskiptavina* og *lærdómur*.



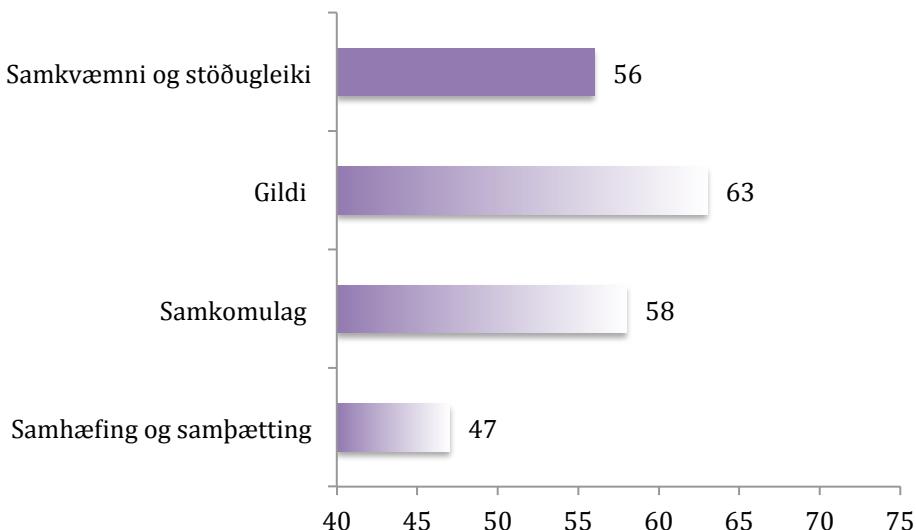
Mynd 10. Yfirvíddin aðlögunarhæfni

Menningarvíddin aðlögunarhæfni fékk hæstu heildareinkunn yfirvídda eða 67 og var jöfn menningarvíddinni *Hlutverk og stefna*. Eins og sjá má á mynd 10. fær undirvíddin *áhersla á þarfir viðskiptavina* hæstu einkunn undirvídda yfirvíddarinnar *aðlögunarhæfni* og er talsverður munur á hinum tveimur undirvíddunum eða *breytingar* og *lærdómur* sem gefur til kynna að starfsmenn fyrirtækisins eru vel í stakk búinir til að sinna þörfum viðskiptavinarsins í dag vegna sterka viðhorfa starfsmanna, þó fyrirtækið gæti verið skrefi á eftir viðskiptavinum og mögulegt er að til vandræða komi að uppfylla þörfum hans í

framtíðinni. Hjá þeim fyrirtækjum þar sem menningarvíddin *Aðlögunarhæfni* er sterk búa starfsmenn yfir hæfni til að skapa breytingar, bera kennsl á mistök og læra af þeim og eru vel í stakk búin að bregðast við breytilegu viðskiptaumhverfi. Aðlögunarhæfni segir jafnframtil um hæfni fyrirtækisins til að bregðast við kröfum viðskiptavina, áhættutöku og hæfni til að læra af eigin mistökum (Denison og Neale, 1996; Kokina og Ostrovska, 2013).

Samkvæmni og stöðugleiki

Menningarvíddin *Samkvæmni og stöðugleiki* samanstendur af undirvíddunum *gildi, Samkomulag og Samhæfing og sambærting*.



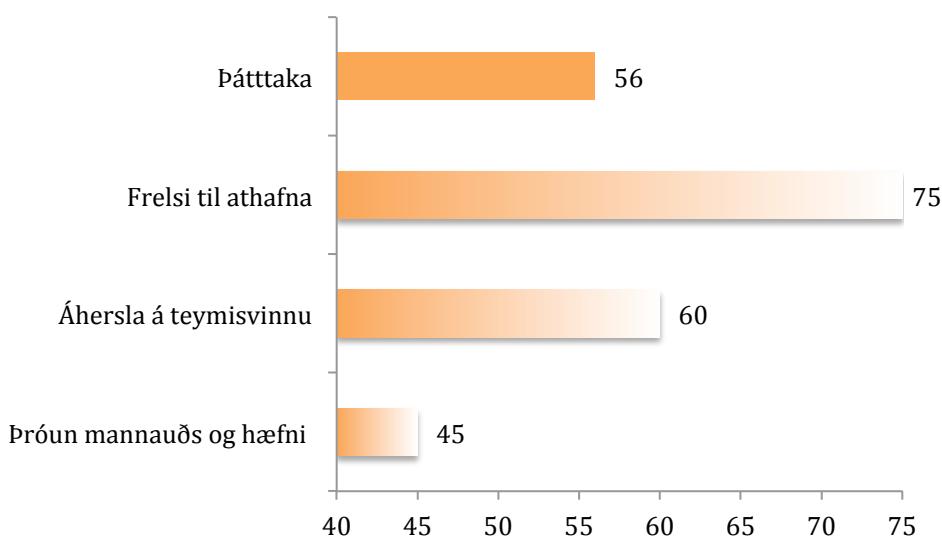
Mynd 11. Menningarvíddin samkvæmni og stöðugleiki

Menningarvíddin *Samkvæmni og stöðugleiki* fékk lægstu einkunn yfirvísda eða 56 og var jöfn menningarvíddinni *Pátttaka*. Jafnframtil var undirvíddin *Samhæfing og sambærting* með lægstu einkunn allra undirvíddanna. Einkunn menningavíddarinnar gefur til kynna að starfsmenn gætu sinnt störfum sínum á skilvirkari hátt og þeir séu jafnvel ekki alltaf í takt við markmið fyrirtækisins. Einnig gefur þetta í skyn að ekki nálgist allir starfsmenn dagleg verkefni á sama hátt. Þó hefur víddin ekki jafn mikil áhrif á árangur og til að mynda víddin *aðild*. Niðurstöðurnar gefa jafnframtil kynna að grunngildi vinnustaðamenningarinnar séu ekki sterk og að stöðugleiki, jafnvægi og samkvæmni sé ábótavant. Jafnframtil gefa niðurstöðunar í skyn að reglur mættu vera skýrari og að starfsmenn sammælist ekki um hvað flokkist undir æskilega

hegðun starfsmanna. Vandamál gætu komið upp hjá fyrirtækjum sem fá lága einkunn úr menningarvíddinnin *samkvæmni og stöðugleika* þar sem skortur er á sameiginlegri sýn starfsmanna til megingilda fyrirtækisins og erfitt gæti reynst að ná samkomulagi um álitamál sem upp geta komið við dagleg störf (Denison og Neale, 1996; Denison og Mishra, 1995; Elsa Grímsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2011; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Ester Rós Gústavsdóttir og Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2010).

Pátttaka

Menningarvíddin *pátttaka* samanstendur af undirvíddunum *frelsi til athafna*, *Áhersla á teymisvinnu* og *þróun mannauðs og hæfni*. Menningarvíddin segir jafnframt til um hve samrýnd dagleg störf starfsmanna eru markmiðum fyrirtækisins. Fyrirtæki sem fá háa einkunn úr víddinni eru líklegri til að búa að ábyrgðafullum starfsmönnum sem finnst innlegg þeirra til ákvarðana vera metið mikils. Þó getur stafað hætta af einsleitum viðhorfum keimlíkra starfsmanna sem komið getur niður á árangri fyrirtækisins og auknu tilkalli starfsmanna til aukinna fríðinda og réttinda við háa einkunn úr víddinni. Rannsóknir hafa sýnt að fylgni er á milli ánægju starfsmanna og afköstum þeirra til einkunn víddarinnar *pátttaka*. Víddin er einnig talin hafa forspárgildi um afköst fyrirtækisins í framtíðinni. Einig er hún talin hafa forspárgildi um vöxt fyrirtækisins ásamt víddinni *aðlögunarhæfni* (Kokina og Ostrovska, 2013; Denison og Mishra, 1995; Fey og Denison, 2003; Denison og Neale, 1996;



Mynd 12. Menningarvíddin þátttaka

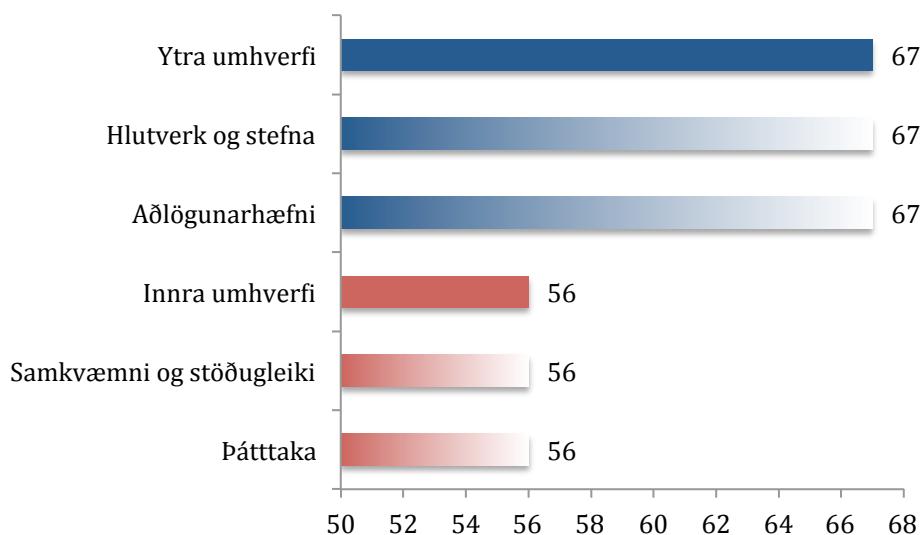
Á mynd 12. má sjá einkunnir yfirvíddarinnar *Pátttöku* sem fékk lægstu heildareinkunn yfirvídda eða 56 og var jöfn menningarvíddinni *Samkvæmni og stöðugleiki* sem jafnframt ber kennsl á veikleika fyrirtækisins í innra umhverfi þess (Denison og Neale, 1996).

Hjá þeim fyrirtækjum þar sem menningarvíddin *aðild* er veik er líklegt að starfsfólk hafi sitt hlutverk á hreinu en búi ekki að mikilli stjórn yfir störfum sínum (Denison og Neale, 1996).

Eins og sjá má á mynd 12. er mikið misræmi innan yfirvíddarinnar *Pátttaka*, undirvíddin *Frelsi til athafna* fær einkunnina 75 á meðan undirvíddin *Próun mannauðs og hæfni* fær einkunnina 45. Þetta gefur til kynna að starfsmenn séu líklegir til að taka ákvarðanir á óformlegan hátt án endurgjafar frá öðrum meðlimum skipulagsheildarinnar (Denison og Neale, 1996).

Innra og ytra umhverfi

Þegar myndrænum niðurstöðum úr líkani Denison er skipt lárétt einkennir hvor helmingur líkansins styrkleika fyrirtækisins í sínu innra- og ytra umhverfi. Neðri helmingur líkansins eftir láréttu skiptingu gefur mynd af styrkleikum fyrirtækisins í sínu innra umhverfi. Menningavíddirnar *Samkvæmni og stöðugleiki* og *pátttaka* gefa því innra umhverfi fyrirtækis einkunn.



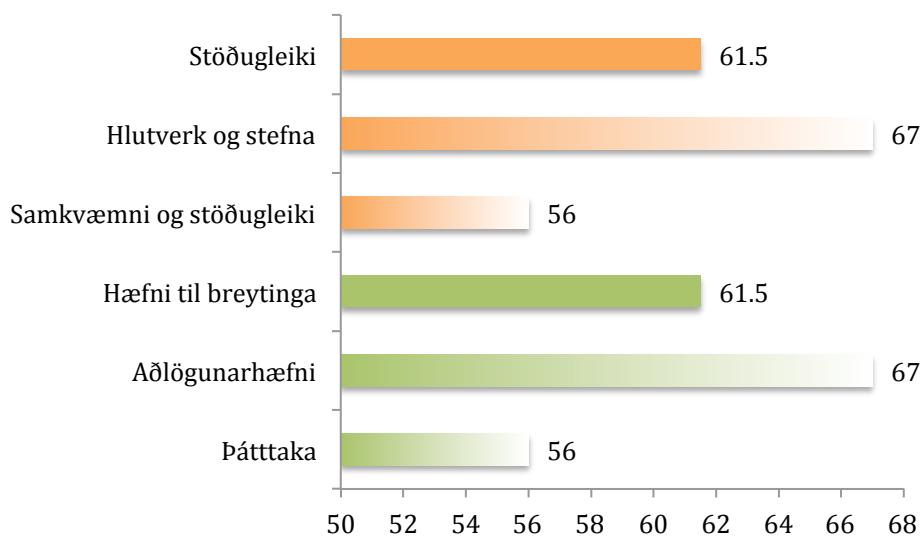
Mynd 13. Innra og ytra umhverfi

Þegar myndrænum niðurstöðum úr líkani Denison er skipt lóðrétt skipar efri helmingur líkansins styrkleika fyrirtækis í sínu ytra umhverfi. Það er því meðaltal menningarvíddanna *Hlutverk og stefna* og *Aðlögunarhæfni* sem gefa styrkleikum fyrirtækisins í sínu ytra umhverfi einkunn.

Þegar áhersla er lögð á ytra umhverfi er líklegt að minni áhersla sé lögð á kerfið, ferla og stjórn. Fyrirtækið gæti staðið frammi fyrir vandræðum við að viðhalda eða auka vöxt sem gæti að lokum leitt til vandræða við þjónustu viðskiptavina. Hjá fyrirtækjum þar sem mikill munur er hárrí einkunn innra umhverfis og lágrí einkunn ytra umhverfis er líklegt að áhersla starfsmanna beinist að innra umhverfi sem skapað getur samkeppni innbyrðis á meðal starfsmanna (Denison og Neale, 1996).

Hæfni til breytinga og stöðugleiki fyrirtækisins

Við lóðréttu skiptingu á líkani Denison sjáum við annars vegar hæfni fyrirtækis til breytinga og hinsvegar stöðugleika þess. Yfirvíddirnar *Aðlögunarhæfni* og *Pátttaka* gefa því hæfni fyrirtækis til breytinga einkunn.



Mynd 14. Hæfni til breytinga og stöðugleiki

Hægri helmingur líkansins einkennir stöðugleika fyrirtækis og gefa menningavíddirnar *Hlutverk og stefna* og *Samkvæmni og stöðugleiki* víddinni einkunn. *Stöðugleiki* er jafnframt talin gefa góðar vísbindingar um arðbærni fyrirtækisins.

Vinstri helmingur líkansins eineknnir *Sveigjanleika* fyrirtækisins og gefa menningavíddirnar *Aðlögunarhæfni* og *Pátttaka* víddinni einkunn. Víddin segir til um nýsköpun, þjónustugæði og frumleika skipulagsheildarinnar.

7. Umræður

Í þessum kafla er fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar og greint frá ályktunum og huglægu mati höfundar á niðurstöðum. Líkt og komið hefur fram má skilgreina hugtakið vinnustaðamenningu með orðum Hofstede (1998) eða „*Hvernig við (starfsmenn fyrirtækis) gerum hlutina hérna*“. Sameiginlegur vilji meðlima hóps um hvað það sé sem fyrirtækið vill eða þeir telja líklegast til árangurs er eitt einkenni vinnustaðamenningar (Meek, 1988). Líkan Denison er jafnramt hannað til að kanna þessa ríkjandi hugmyndafræði, undirliggjandi gildi og ályktanir sem meðlimir fyrirtækisins hafa í hávegum við daglega störf (Denison og Neale, 1996).

Mótun vinnustaðamenningar líkt og komið hefur fram í ritgerðinni á sér yfirleitt stað þegar hópur fólks eða í því samhengi sem hér um ræðir starfsmenn fyrirtækisins hafa gengið í gegnum erfiðleika saman, staðið frammi fyrir erfiðum hindrunum sem þeir hafa leyst í sameiningu og mótað þar að leiðandi félagslega ferla sem einkenna hegðun og viðhorf þeirra til úrlausna vandamála í framtíðinni (Buchanan og Huczynski, 1997). Einnig leiðir þetta til þess að markmið og hvað telst til árangur á meðal skipulagsheildarinnar vill oft skapast sem óbein afleiðing ríkjandi menningar (Champoux, 1996). Því getur sterkt vinnustaðamenning sem samsvarar markmiðum, gildum og eðli fyrirtækja verið sterkt vopn og aukið afköst, starfsánægju og orðspor fyrirtækja. (Denison, 1997, Þórhalls Guðlaugssonar og Guðmundar Skarphéðinssonar, 2011; Gröndfeldt og Strother, 2006).

Samkvæmni og stöðugleiki

Af niðurstöðum má sjá að menningarvíddin *samkvæmni og stöðugleiki* fékk lægstu einkunn menningarvídda jafna víddinni *pátttaka*. Einkunn víddarinnar gefur vísbendingar um styrkleika ríkjandi menningar og hvort ríkar hefðir séu ráðandi hjá fyrirtækinu. Lág einkunn úr víddinni gefur jafnframt til kynna að ólíkar hugmyndir ríki á meðal starfsmanna og agi og tryggð starfsmanna við

fyrirtækið sé ábótasamt. Fyrirtæki sem eru veik þegar kemur að menningarvíddinni *samkvæmni og stöðugleiki* gætu átt í erfiðleikum við að sammælast og endurspeglar gildi fyrirtækisins við dagleg störf og athafnir. Jafnframt var mikið ósamræmi undirvídda þar sem undirvíddin *samhæfing og samþætting* fékk aðra lægstu einkunn undirvídda sem gefur í skyn ferlar séu illa skilgreindir og að samstarfi starfsfólks úr ólíkum eininingum fyrirtækisins sé ábótasamt. Ýmsar leiðir eru færar til að styrkja þessa vídd en skýr gildi þess hvað fyrirtækið raunverulega stendur fyrir og hvað það er sem skapar virði fyrir viðskiptavininn er lykilþátturinn að styrkleika menningarvíddarinnar *samkvæmni og stöðugleika*. Starfsmenn og stjórnendur fyrirtækja geta brugðið á ýmis ráð til að styrkja víddina geta til að mynda endurskoðað og undirstrikað gildi fyrirtækisins og sýnt fram á virðisaukandi vægi þeirra. Hetjulegar ímyndir, hegðun og störf fyrirmunda starfsmanna og lykil starfsmanna fyrirtækisins eru mikilvægt verkfæri til að gefa í skyn hvaða starfshættir séu vel metnir og vænlegur kostur til árangurs innan fyrirtækisins. Einnig getur samrýnd þjálfun starfsmanna í samræmi við ríkjandi gildi fyrirtækisins verið vænleg til árangurs til að styrkja víddina ásamt mannaráðningum starfskrafts sem býr að takmarkaði reynslu sem hægt er að móta að gildum og markmiðum fyrirtækisins. Árangur hefur náðst til styrkingar á víddinni þegar starfsmenn eru farnir að lifa og starfa eftir yfirförnum gildum fyrirtækisins (Deal og Neale 1996; Gylfi Dalman Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010; Deal og Kennedy, 2000)

Pátttaka

Menningarvíddin pátttaka fékk lægstu heildareinkunn yfirvídda jöfn víddinni *samkvæmni og stöðugleiki* en hún segir til um getu fyrirtækisins til að byggja upp hæfni, ábyrgðartilfinningu og getu fyrirtækisins til að upplýsa starfsmenn. Lág einkunn gefur til kynna að þessum þáttum séu ábótavant og auka þurfi áherslu á teymisvinnu og auka fjárfestingar í mannauðnum. Lá einkunn getur jafnframt bent til þess að starfsfólk sjái ekki samhengi við dagleg störf sín við störf annarra í fyrirtækinu. Jafnframt gefur lá einkunn víddarinnar *pátttaka* það í skyn að starfsmenn séu ekki nægilega sjálfstæðir en misræmi innan undirvídda gefa það í skyn að starfsmenn njóti mikils *frelsi til athafna*, en undirvíddin fékk einkunnina 75 á meðan undirvíddin *þróun mannauðs og hæfni* var lægst undirvídda með

einkunnina 45. Lykilstarfsmenn og stjórnendur geta brugðið á ýmis ráð til að styrkja víddina *pátttaka* og geta meðal annars aukið upplýsingagjöf og árangur fyrirtækisins og lagt aukna áherslu á endurgjöf frá viðskiptavinum. Hjá stærri fyrirtækjum gæti það reynst vel að sækja ráðleggingar til þeirra sem eru í mestum samskiptum við viðskiptavini og skýra jafnframt sameiginleg markmið fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010).

Aðlögunarhæfni

Menningarvíddin *Aðlögunarhæfni* fékk hæstu einkunn yfirvídda, jafna einkunn og víddin *hlutverk og stefna*. Menningarvíddin *aðlögunarhæfni* segir jafnframt til um getu skipulagsheildarinnar til að aðlaga sig að breyttu viðskiptaumhverfi. Víddin segir til um drifkraft starfsmanna til að sinna og uppfylla breytilegar þarfir viðskiptavina sinna. Þó víddin sé sterk innan fyrirtækisins er rúm til að styrkja hana frekar. Hjá fyrirtækjum þar sem víddin er veik er líklegt að fyrirtækin skorti hæfni til að bregðast við breyttum aðstæðum og kröfum rekstrarins á breytilegan hátt. Jafnframt er líklegt að langtíma markmið falli í skuggan á skammtíma frammistöðu starfsmanna. Til að styrkja menningarvíddina *aðlögunarhæfni* getur verið gott ráð að fá ferskt starfsafl í lykilstörf með nýjar hugmyndir, þó ber að vanda til verka og taka vel á móti nýliðum og fyrirbyggja möguleikann á ágreiningsmálum sem upp geta komið vegna ólíks hugmyndafræði nýrra starfsmanna. Sækjast í endurgjöf frá viðskiptavinum getur skipt sköpun og styrkt hæfni skipulagsheildarinnar til að takast á við möguleg vandamál og breytingar í framtíðinni. Umbun allra hugmyndavinnu nýsköpunar getur byggt upp víddina en þá er jafnframt mikilvægt að taka vel meintum mistökum fagnandi og líta á þau sem tækifæri til lærðóms. Tímastjórnun og áhersla á verðmætasköpun getur sýnt sig sem gott fordæmi. Skapa sýnilegan vettvang og fjárfesta tíma til að deila, sambætta og skilgreina ákjósanlegt verklag (Denison og Neale, 1996; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010)

Hlutverk og stefna

Menningarvíddin *Hlutverk og stefna* fékk hæstu einkunn menningarvídda fyrirtækisins eða 67 og var jafnframt mikið samræmi á meðal einkunna

undirvídda. Víddin segir jafnframt til um hversu skýr stefna ríki innan fyrirtækisins og hvort aðgerðaáætlanir séu viðunandi. Þó víddin sé sterk innan fyrirtækisins er vissulega rúm fyrir umbætur. Fyrirtæki sem fá lága einkunn úr menningarvíddinni *hlutverk og stefna* eru líkleg til að búa að starfsmönnum sem taka markmið fyrirtækisins ekki alvarlega og stjórnendur eyða að jafnaði miklum tíma við stjórnun og eftirlit. Til styrkingar á þessari vídd má veita langtíma stefnumótun aukna athygli og þróa hugmyndafræði sem tekur mið af lang- og skammtíma hagsmunum fyrirtækisins. Það að leggja aukna athygli á samkeppnisaðila og hugmyndavinnu getur haft mikil áhrif ásamt fordæmi um virðisskapandi aðgerðir. Einnig getur það haft góð áhrif að sækja endurgjöf frá viðeigandi hluthöfum og eru þar starfsmenn besta leiðin til þess og auka einnig vitund þeirra um markmið og framtíðarsýn fyrirtækisins. Einnig getur það reynst vel að finna sameignlega grundvöll að markmiðum einstakra starfsmanna sem samsvara langtíma stefnumótun og markmiðum fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010).

Niðurlag

Nauðsynlegt að taka mið af því að í verkefninu hefur verið fjallað um smátt útibú alþjóðlegs fyrirtækis en alþjóðleg fyrirtæki geta átt erfitt með samhæfingu á milli fjölbreytilegrar þjóðmenninga sem getur verið afar ólík á milli landa hjá stórum fyrirtækum (Deresky, 2008). Ef við lítum á þær spurningar sem komu verst út úr könnuninni í töflu 6. sjáum við að einkunn fyrirtækisins er dregin niður af þáttum sem gætu verið undir áhrifum fjarlægðrar fyrirtækisins frá höfuðstöðvum þess sem ekki eru á valdi stjórnenda og lykilstarfsmanna.

8. Lokaorð

Megintilgangur ritgerðarinnar var að fjalla um ólíkar skilgreiningar fræðimanna á hugtakinu vinnustaðamenningu og ólíkar mæliaðferðir vinnustaðamenningar. Höfundur fékk tækifæri til að meta vinnustaðamenningu ónefnds fyrirtækis með því að leggja fyrir starfsmenn þess spurningakönnun byggða á líkani Denison (DOCS). Taka verður tillit til smæðar úrtaksins og annara annmarka sem fylgja megindlegum rannsóknum. Einnig hefði það verið til bóta að framkvæma viðtöl

til að öðlast betri skilning á ríkjandi menningu fyrirtækisins, einnig hefði það verið mögulegt að leggja mat á arðsemi, afköst eða aðra þætti sem bera mætti saman við niðurstöður líkansis. Það gæti reynst stjórnendum kjörið að gera sambærilega rannsókn á fljótlegan hátt að ári eða tveimur og leggja þá einnig mat á fyrri niðurstöður, arðsemi, afköst og aðra þætti sem nota mætti til samanburðar.

Þá er það ósk höfundar að upplýsingar sem komið hafa fram í þessu verkefni nýtist stjórnendum fyrirtækisins og öðrum sem áhuga hafa til öðlast betri skilning á starfsumhverfi sínu. Og ekki síður óskar höfundur þess að sú samantekt sem hér hafi komið fram nýtist til að styrkja sterka viðeigandi vinnustaðamenningu.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að ógn stafi af hjöðnun starfsmanna og fjárfesta mætti af auknum krafti í mannaud fyrirtækisins. Þó starfsmenn fyrirtækisins leggi mikla áherslu á þjónustu viðskiptavina sinna sem njóta forgangs gáfu niðurstöður rannsóknarinnar það til kynna að fyrirsjáanleg séu vandamál við að sinna breytilegum þörfum viðskiptavina í framtíðinni.

Starfsmenn virðast meðvitaðir um skýra stefnu fyrirtæksins og búa yfir hæfni til að bregðast við erfiðum óvæntum aðstæðum þó samstarf sé ábótasamt.

Styrkleikar fyrirtækisins liggja í getu þess til að takast á við þætti í ytra umhverfi þess þó ráðlagt sé að viðhalda og styrkja þessar stoðir frekar til að viðhalda samkeppnishæfni. Veikleikar fyrirtækisins liggja í innra umhverfi þess samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar þó starfsmenn njóti frelsis til athafna þá stafar hætta af afkastagetu þeirra í framtíðinni. Auka mætti endurgjöf til ákvarðana og daglegra starfa og styrkja samskiptaflæðið. Niðurstöðurnar bentu jafnframt til þess að starfsmenn búi yfir miklum drifkrafti og getu til að aðlaga sig síbreytilegu viðskiptaumhverfi. Til að tryggja áframhaldandi getu og hæfni mannaudsins þarf að fjárfesta í tíma til að deila, samþætta og skilgreina fyrirmyndaverklag. Aukna athygli mætti veita samkeppnisaðilum og stuðla að nýsköpun og hugmyndavinna til að styrkja frekar hæfni fyrirtækisins til ytra umhverfis þess.

Nauðsynlegt er að líta til þess að rannsóknin var framkvæmd á smáu útibúi alþjóðlegs fyrirtækis og því ýmsir þættir mögulega undir áhrifum vegna fjarlægðar útibúsins og smæð þess.

9. Heimildaskrá

Andrés Sverrir Ársælsson. (2014). *Vinnustaðamenning alþjóðlegs þjónustufyrirtækis*. MS ritgerð: Háskóli Íslands.

Brooks, I. (2003) *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. (2.útg.) Essex: Pearson Education

Brynhildur S. Björnsdóttir. (2009). *Vinnustaðamenning Háskóla Íslands*. MS ritgerð: Háskóli Íslands.

Buchanan, D., og Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour: An Introductory text* (3. útg.). Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.

Cameron, K. S. og Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on The Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley. bls. 24-25, 33, 148-149

Cameron, K. S., og Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Champoux, J. E. (1996). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Processes* (1. útg.). St. Paul, MN: West Publishing Company.

Cooke, R. A. Og Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To The Assessment Of Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 13(3), bls. 245-273

Cooke, R. A. og Szumal, J. L. (2013). Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. *Handbook of Organizational Culture and Climate* bls.147-162

- Deal, T. E. og Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Perseus Publishing. bls.15-16, 107-127, 157
- Deal, T. E. og Kennedy, A. A. (2000b). *The New Corporate Cultures, Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge: Perseus Publishing. bls.191, 233-250
- Fey, C. F. og Denison, D. R. (2000) *Organizational culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia*.
- 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 Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey. Facilitator guide*. Ann Arbor, MI: Avit.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. Og Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Working paper, Denison consulting. Sótt 4.september af http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/denison-2006-validity_0.pdf
- Deresky, H. (2008). *International Management: Managing Across Borders and Cultures Text and cases*. (6.útg.). New York: Pearson Education
- Elsa Grímsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2011). *Mikilvægi fyrirtækjamenningar við sameiningu fyrirtækja*. Rannsóknir í félagsvísindum XII: Viðskipta- og hagfræðideild, Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Erna Oddný Gísladóttir (2015). *Vinnustaðamenning Samgöngustofu*. MS ritgerð: Háskóli Íslands.
- Gordon, G. G. og DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798
- Grönfeldt, S. Og Strother, J. (2006). *Service leadership: The quest for competitive advantange*. Thousand Oaks: Sage Publications. bls.266, 272

Guðmundur Ágúst Skarphéðinsson. (2011). *Spurningalisti Denison um fyrirtækjamenningu. Mat á próffræðilegum eiginleikum og þróun á þekkingarstjórnunarkvarða úr völdum atriðum.* MS ritgerð: Háskóli Íslands.

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir. (2010). Íslensk vinnustaðamenning: Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnmál og stjórnsýsla*, 2(6), 229-251

Handy, C. (1990). *Understanding Voluntary Organizations: How to Make Them Function Effectively*. Harmondsworth: Penguin Books. bls.85-94

Herzka, P. og Turáková, A. (e.d.). *The Applying Denison Model For The Analysis Of Corporate Culture*. Slovak University of Technology

Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies* 19(3), 477-492

Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2.útg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. og Mannion, R. (2007). *Instruments for the Exploration of Organisational Culture*. Working paper,. sótt af <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>

Kokina, I og Ostrovska, I. (2013). The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality). *European Scientific Journal Desember*(1), 362-368

Kotler, P. og Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14. útg.). London: Pearson Prentice Hall. bls.101-102

Kotter, J. P. og Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: origins and Weaknesses.

Organization Studies (9)4, 453-473

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. og Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. (4. útg.). New-York: Mc-Graw-Hill/Irwin. bls. 462-463

O'Reilly, C. A., Chatman, J. og Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516

Peters, T. Og Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row. bls.76

Pettigrew, A. M. og Whipp, R. (1993). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell publishing. bls.281

Robbins, S. P. og Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. (15.útg.). Upper Saddle River: Prentice Hall. bls.150-154

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3.útg.). San Francisco: Jossey-Bass. bls.22, 67, 109, 133

Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. bls.19

Trompenaars, F. og Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. (3.útg). New York: Nicholas Brealy Publishing bls.195-221 & 281-299

Þórhallur Guðlaugsson og Guðmundur Skarphéðinsson. (2011). Þróun þekkingarstjórnunarkvarða með atriðum úr spurningalista Denison (working paper). Reykjavík: Háskóli Íslands. sótt af:
http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/WP/WP11%C3%9E%C3%B3rhallurogGu%C3%B3mundur%20_2_.pdf

Þórunn Ansnes Bjarnadóttir. (201). *Íslensk fyrirtækjamenning: Próffræðilegir eiginlegar Denison spurningalistans og notagildi hans við mælingar á markaðshneigð*. MS ritgerð: Háskóli Íslands.

Viðaukar

Viðauki I: Spurningalisti

- I. Involvement / Þátttaka
- i. Empowerment / *Frelsí til athafna*

1. **Most employees are highly involved in their work.**

Flestir starfsmenn eru virkir þáttakendur og hafa áhrif á starf sitt.

2. **Decisions are usually made at the level where the best information is available.**

Ákvarðanir eru að jafnaði teknar á því stjórnstigi þar sem bestu upplýsingarnar eru til staðar.

3. **Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.**

Upplýsingum er miðlað þannig að allir hafa aðgang að þeim upplýsingum sem þeir þarfnaðast á hverjum tíma.

4. **Everyone believes that he or she can have a positive impact.**

Allir hafa trú á því að þeir hafi eitthvað jákvætt fram að færa.

5. **Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.**

Stöðugt er unnið að þróun starfseminnar og það gert þannig að flestir taka einhvern þátt í þeirri vinnu.

- ii. **Team Orientation / Áhersla á teymisvinnu**

6. **Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.**

Markvisst er hvatt til samvinnu milli ólíkra starfseininga fyrirtækisins.

7. **People work like they are part of a team.**

Vinnubrögð fólks bera þess merki að það sé hluti af teymi.

8. **Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.**

Frekar er stuðst við teymisvinnu en valdboð þegar koma á hlutunum í verk.

9. **Teams are our primary building blocks.**

Þegar unnið er að verkefnum er yfirleitt stuðst við teymisvinnu.

10. **Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.**

Vinnan er skipulögð með þeim hætti að hver og einn geti áttað sig á tengslunum milli

starfsins og markmiða fyrirtækisins.

iii. Capability Development / *þróun mannauðs og hæfni*

11. Authority is delegated so that people can act on their own.

Valdi er dreift þannig að fólk geti unnið sjálfstætt.

12. The “bench strength” (capability of people) is constantly improving.

Unnið er markvisst að því að viðmiðunarhæfni (starfshæfni fólks) taki stöðugum framförum.

13. There is continuous investment in the skills of employees.

Stöðugt er fjárfest í aukinni þekkingu og færni starfsfólks.

14. The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.

Litið er á hæfni fólks sem mikilvægan þátt í að tryggja samkeppnisforskot.

15. Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job.

Oft koma upp vandamál vegna þess að við höfum ekki þá færni sem nauðsynleg er til að takast á við verkefnin.

II. Consistency / *Samkvæmni og stöðugleiki*

i. Core Values / *Gildi*

16. The Leaders and managers “practice what they preach”.

Stjórnendur og leiðtogar eru sjálfum sér samkvæmir í orðum og athöfnum.

17. There is a characteristic management style and a distinct set of management practices.

Sérstakur stjórnunarstíll er við lýði og mismunandi stjórnunaraðferðum er beitt.

18. There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.

Starfsaðferðir okkar ráðast af skýrum og samræmdum megingildum.

19. Ignoring core values will get us in trouble.

Það að hunsa megingildi fyrirtækisins kemur manni í vandræði.

20. There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.

Til staðar eru siðareglur sem stýra hegðun okkar og hjálpa okkur að greina á milli þess sem er rétt og rangt.

ii. Agreement / *Samkomulag*

21. When disagreements occur, we work hard to achieve “win-win” solutions.

Ef upp kemur ósamkomulag, leggjum við hart að okkur að finna góð lausn fyrir alla aðila.

22. There is a “strong” culture.

Í fyrirtækinu er sterk menning og ríkar hefðir.

23. It is easy to reach consensus, even on difficult issues.

Það er auðvelt að komast að samkomulagi, jafnvel í erfiðum málum.

24. We often have trouble reaching agreement on key issues.

Við eigum oft í vandræðum með að ná samkomulagi um mikilvæg mál.

25. There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.

Það ríkir sameiginleg sýn á hvað séu réttar og hvað rangar starfsaðferðir.

- iii. Coordination and Integration / *Samhæfing og sambærting*

26. Our approach to doing business is very consistent and predictable.

Starfsaðferðir okkar eru samræmdar og fyrirsjáanlegar.

27. People form different parts of the organization share a common perspective.

Fólk úr mismunandi starfseiningum fyrirtækisins hafa svipaða sýn á hlutina.

28. It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.

Það er auðvelt að samhæfa verkefni milli mismunandi eininga fyrirtækisins.

29. Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization.

Að starfa með aðila úr annari starfseiningu fyrirtækisins er eins og að starfa með einhverjum úr öðru fyrirtæki.

30. There is a good alignment of goals across levels.

Það er gott samræmi milli markmiða ólikra stjórnstiga sviða innan fyrirtækisins.

- III. Adabtability / *Aðlögunarhæfni*

- i. Creating Change / *Breytingar*

31. The way things are done is very flexible and easy to change.

Starfsaðferðir eru mjög sveigjanlegar og auðvelt að breyta þeim.

32. We respond well to competitors and other changes in the business environment.

Við bregðumst fljótt og vel við aðgerðum samkeppnisaðila og öðrum breytingum í viðskiptaumhverfinu.

33. New and improved way to do work are continually adopted.

Stöðugt er verið að taka upp nýjar og bættar starfsaðferðir.

34. Attempts to create change usually meet with resistance.

Tilraunir til að koma á breytingum mæta að jafnaði móttöðu.

35. Different parts of the organization often cooperate to create change.

Ólíkar starfseiningar fyrirtækisins vinna oft saman að því að koma á breytingum og breyttum starfsháttum.

- ii. Customer Focus / Áhersla á þarfir viðskiptavina

36. Customer comments and recommendations often lead to changes.

Tillögur og ábendingar frá visðkiptavinum leiða oft til breytinga.

37. Customer input directly influences our decisions.

Tillögur viðskiptavina hafa bein áhrif á ákvarðanir okkar.

38. All members have a deep understanding of customer wants and needs.

Allir hafa góðan skilning á óskum og þörfum viðskiptavinanna.

39. The interests of the customer often get ignored in our decisions.

Hagsmunir viðskiptavina eru oft hunsaðir þegar ákvarðanir eru teknar.

40. We encourage direct contact with customers by our people.

Starfsfólk er hvatt til að hafa bein samskipti við viðskiptavini.

- iii. Organizational Learning / Lærdómur

41. We view failure as an opportunity for learning and improvement.

Við lítum á mistök sem tækifæri til að læra af og gera úrbætur.

42. Innovation and risk-taking are encouraged and rewarded

Hvatt er til og umbunað fyrir nýsköpun og árðni.

43. Lots of things “fall between the cracks”.

Margt fellur á milli “skips og bryggju” hjá okkur.

44. Learning is an important objective in our day-to-day work.

Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar.

45. We make certain that the “right hand knows that the left hand is doing”.

Við gætum þess að “hægri höndin viti hvað sú vinstri er að gera”.

- IV. Mission / Hlutverk og stefna

i. Strategic Direction & Intent / *Skýr og markviss stefna*

46. There is a long-term purpose and direction.

Fyrirtækið hefur tilgang og stefnu til framtíðar.

47. Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.

Okkar stefna hefur áhrif á og breytir starfsaðferðum annarra fyrirtækja á markaðnum.

48. There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.

Fyrirtækið hefur skýrt hlutverk sem mótar starf okkar og gefur því merkingu.

49. There is a clear strategy for the future.

Fyrirtækið hefur skýra stefnu til framtíðar.

50. Our strategic direction is unclear to me.

Stefna okkar er óskýr í mínum huga.

ii. Goals & Objectives / *Markmið*

51. There is widespread agreement about goals.

Viðtækt samkomulag ríkir um markmið fyrirtækisins.

52. Leaders set goals that are ambitious, but realistic.

Leiðtogar/stjórnendur setja metnaðarfull en raunhæf markmið.

53. The leadership has “gone on record” about the objectives we are trying to meet.

Leiðtogar/stjórnendur hafa gefið út yfrysingar um þau markmið sem við erum að reyna að ná.

54. We continuously track our progress against our stated goals.

Við fylgjumst stöðugt með því hvernig okkur gengur að ná settum markmiðum.

55. People understand what the organization will be like in the future.

Fólk hefur skilning á hvernig fyrirtækið mun verða í framtíðinni.

iii. Vision / *Framtíðarsýn*

56. We have a shared vision of what the organization will be like in the future.

Við höfum sameiginlega sýn á það hvernig fyrirtækið mun vera í framtíðinni.

57. Leaders have a long-term viewpoint.

Leiðtogar hafa sýn á hlutina til lengri tíma.

58. Short-term thinking often compromises our long-term vision.

Skammtímahugsun ógnar oft á tímum framtíðarsýn fyrirtækisins.

59. Our vision creates excitement and motivation for our employees.

Framtíðarsýn okkar virkar sem örvun og hvatning á starfsfólk okkar.

60. We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.

Við erum fær um að sinna daglegum verkefnum án þess að missa sjónar á framtíðarsýninni.

Viðauki II: Niðurstöður spurningakönnunar

Involvement - Þátttaka

Empowerment - Frelsi til athafna

- | | | |
|---|--|------|
| 1 | Flestir starfsmenn eru virkir þáttkendur og hafa áhrif á starf sitt.
Ákvarðanir eru að jafnaði teknar á því stjórnstigi þar sem bestu | 0,90 |
| 2 | upplýsingarnar eru til staðar.
Upplýsingum er miðlað þannig að allir hafa aðgang að þeim | 0,60 |
| 3 | upplýsingum sem þeir þarfust á hverjum tíma. | 0,50 |
| 4 | Allir hafa trú á því að þeir hafi eitthvað jákvætt fram að færa.
Stöðugt er unnið að þróun starfseminnar og það gert þannig að | 0,70 |
| 5 | flestir taka einhvern þátt í þeirri vinnu. | 0,45 |

Team orientation - Áhersla á teymisvinnu

- | | | |
|----|--|------|
| 6 | Markvisst er hvatt til samvinnu milli ólíkra starfseininga
fyrirtækisins. | 0,60 |
| 7 | Vinnubrögð fólks bera þess merki að það sé hluti af teymi.
Frekar er stuðst við teymisvinnu en valdboð þegar koma á | 0,65 |
| 8 | hlutunum í verk. | 0,65 |
| 9 | Þegar unnið er að verkefnum er yfirleitt stuðst við teymisvinnu.
Vinnan er skipulögð með þeim hætti að hver og einn geti átt að sig á | 0,65 |
| 10 | tengslunum milli starfsins og markmiða fyrirtækisins. | 0,45 |

Capability Development - Próun mannauðs og hæfni

- | | | |
|----|---|------|
| 11 | Valdi er dreift þannig að fólk geti unnið sjálfstætt.
Unnið er markvisst að því að viðmiðunarhæfni (starfshæfni fólks) | 0,60 |
| 12 | taki stöðugum framförum. | 0,45 |
| 13 | Stöðugt er fjárfest í aukinni þekkingu og færni starfsfólks.
Litið er á hæfni fólks sem mikilvægan þátt í að tryggja | 0,25 |
| 14 | samkeppnisforskot.
Oft koma upp vandamál vegna þess að við höfum ekki þá færni sem | 0,45 |
| 15 | nauðsyneg er til að takast á við verkefnin. | 0,50 |

Consistency - Samkvæmni og stöðugleiki

Core Values - Gildi

- | | | |
|----|---|------|
| 16 | Stjórnendur og leiðtoga eru sjálfum sér samkvæmir í orðum og
athöfnum. | 0,55 |
| 17 | Sérstakur stjórnunarstíll er við lýði og mismunandi
stjórnunaraðferðum er beitt. | 0,65 |
| 18 | Starfsaðferðir okkar ráðast af skýrum og samræmdum
megingildum. | 0,45 |
| 19 | Það að hunsa megingildi fyrirtækisins kemur manni í vandræði.
Til staðar eru siðareglur sem stýra hegðun okkar og hjálpa okkur | 0,90 |
| 20 | að greina á milli þess sem er rétt og rangt. | 0,60 |

Agreement - Samkomulag

- | | | |
|----|---|------|
| 21 | Ef upp kemur ósamkomulag, leggjum við hart að okkur að finna góð
lausn fyrir alla aðila. | 0,60 |
| 22 | Í fyrirtakinu er sterk menning og ríkar hefðir. | 0,40 |
| 23 | Það er auðvelt að koma að samkomulagi, jafnvel í erfiðum málum.
Við eignum oft í vandræðum með að ná samkomulagi um mikilvæg | 0,60 |
| 24 | mál. | 0,70 |
| 25 | Það ríkir sameiginleg sýn á hvað séu réttar og hvað rangar
starfsaðferðir. | 0,60 |

Coordinanation and Integration - Samhæfing og sambætting

- | | | |
|----|--|------|
| 26 | Starfsaðferðir okkar eru samræmdar og fyrirsjáanlegar.
Fólk úr mismunandi starfseiningum fyrirtækisins hafa svipaða sýn | 0,65 |
| 27 | á hlutina. | 0,40 |

	Það er auðvelt að samhæfa verkefni milli mismunandi eininga fyrirtækisins.	0,40
28	Að starfa með aðila úr annari starfseiningu fyrirtækisins er eins og að starfa með einhverjum úr öðru fyrirtæki.	0,50
29	Það er gott samræmi milli markmiða ólkra stjórnstiga sviða innan fyrirtækisins.	0,40
30		
Consistency - Samkvæmni og stöðugleiki		
<i>Creating Change - Breytingar</i>		
31	Starfsaðferðir eru mjög sveigjanlegar og auðvelt að breyta þeim. Við bregðumst fljótt og vel við aðgerðum samkeppnisaðila og öðrum breytingum í viðskiptaumhverfinu.	0,35
32		0,85
33	Stöðugt er verið að taka upp nýjar og bættar starfsaðferðir.	0,50
34	Tilraunir til að koma á breytingum mæta ða jafnaði móttöðu. Ólíkar starfseiningaar fyrirtækisins vinna oft saman að því að koma á breytingum og breyttum starfsháttum.	0,70
35		0,70
<i>Customer Focus - Áhersla á þarfir viðskiptavina</i>		
36	Tillögur og ábendingar frá visðkiptavinum leiða oft til breytinga.	0,65
37	Tillögur viðskiptavina hafa bein áhrif á ákvarðanir okkar.	0,70
38	Allir hafa góðan skilning á óskum og þörfum viðskiptavinanna. Hagsmunir viðskiptavina eru oft hunsaðir þegar ákvarðanir eru teknar.	0,80
39		0,80
40	Starfsfólk er hvatt til að hafa bein samskipti við viðskiptavini.	0,80
<i>Organizational Learning - Lærdómur</i>		
41	Við lítum á mistök sem tækifæri til að læra af og gera úrbætur.	0,85
42	Hvatt er til og umbunað fyrir nýsköpun og áærðni.	0,45
43	Margt fellur á milli "skips og bryggju" hjá okkur.	0,70
44	Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar.	0,65
45	Við gætum þess að "hægri höndin viti hvað sú vinstri er að gera".	0,55
Mission - Hlutverk og stefna		
<i>Strategic Direction & Intent - Skýr og markviss stefna</i>		
46	Fyrirtækið hefur tilgang og stefnu til framtíðar. Okkar stefna hefur áhrif á og breytir starfsaðferðum annarra fyrirtækja á markaðnum.	0,75
47	Fyrirtækið hefur skýrt hluverk sem mótar starf okkar og gefur því merkingu.	0,65
48		0,75
49	Fyrirtækið hefur skýra stefnu til framtíðar.	0,75
50	Stefna okkar er óskýr í mínum huga.	0,45
<i>Goals & Objectives - Markmið</i>		
51	Víðtækt samkomulag ríkir um markmið fyrirtækisins.	0,75
52	Leiðtigar/stjórnendur setja metnaðarfull en raunhæf markmið. Leiðtigar/stjórnendur hafa gefið út yfrlysingar um þau markmið sem við erum að reyna að ná.	0,65
53	Við fylgjumst stöðugt með því hvernig okkur gengur að ná settum markmiðum.	0,65
54		0,75
55	Fólk hefur skilning á hvernig fyrirtækið mun verða í framtíðinni.	0,65
<i>Vision - Framtíðarsýn</i>		
56	Við höfum sameiginlega sýn á það hvernig fyrirtækið mun vera í framtíðinni.	0,65
57	Leiðtigar hafa sýn á hlutina til lengri tíma.	0,70
58	Skammtímahugsun ógnar oft á tímum framtíðarsýn fyrirtækisins.	0,55
59	Framtíðarsýn okkar virkar sem örjun og hvatning á starfsfólk	0,65

okkar

Við erum fær um að sinna daglegum verkenfum án þess að missa

60 sjónar á framtíðarsýninni.

0,70