
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

Vinnustaðamenning Tryggingastofnunar

Ritgerð til MA-gráðu

Nafn nemanda: Ásta Björk Jökulsdóttir

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Vor 2016



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Staðfesting lokaverkefnis til meistaragráðu

Lokaverkefnið

titill

eftir

nafn námsmanns og kennitala

hefur verið metið og varið á málsvörn
frammi fyrir dómnefnd tveggja dómnefndarmanna
samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst
og hefur hlotið lokaeinkunnina _____ .

Stimpill skólans

FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

Vinnustaðamenning Tryggingastofnunar

Ritgerð til MA-gráðu

Nafn nemanda: Ásta Björk Jökulsdóttir

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Vor 2016



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

ÚTDRÁTTUR

Vinnustaðamenning (e. Corporate Culture/ Organizational Culture) er almennt skilgreind sem þær undirliggjandi hugmyndir og gildi sem eru ríkjandi í hugum starfsfólks og stýra og leiðbeina hegðun þess. Þessi menning er ólík á milli fyrirtækja og jafnvel á milli deilda innan sama fyrirtækis.

Í þessari ritgerð er farið yfir helstu skilgreiningar og kenningar um vinnustaðamenningu og kynnt er meginleg rannsókn sem gerð var á vinnustaðamenningu Tryggingastofnunar ásamt niðurstöðum hennar. Markmið rannsóknarinnar var að kortleggja víddir menningarinnar og draga fram styrkleika hennar og veikleika. Með því að gefa stjórnendum yfirsýn yfir ríkjandi menningu hafa þeir fengið í hendurnar upplýsingar sem hægt er að nota sem stjórnunartól við breytingar á áherslum vinnustaðamenningar og þar með tækifæri til að vinna að úrbótum þar sem þeirra er þörf.

Spurningalisti Denison (*Denison Organizational Culture Survey, DOCS*) var lagður fyrir starfsmenn Tryggingastofnunar í mars 2016. Helstu niðurstöður voru þær að allar yfirvíddir menningarinnar mældust á aðgerðabili, helstu styrkleika var að finna í skýrri stefnu en veikleikana var helst að finna í undirviddunum *lærdómi, framtíðarsýn, þróun mannaúts og hæfni* og *samhæfingu og samþættingu*. Gerður var samanburður á meðaleinkunnum á milli starfssviða þátttakenda og kom í ljós mikill munur á viðhorfi starfsfólks til menningar eftir starfssviðum. Einnig sýndu niðurstöður að stjórnendur hafa aðra sýn á menningu stofnunarinnar en starfsfólk en samkvæmt niðurstöðum stjórnenda er stór hluti undirvídda á starfhæfu bili eða styrkleikabili.

Lykilorð: Vinnustaðamenning, Fyrirtækjamening, Denison, Tryggingastofnun, Skipulagsheild

ABSTRACT

Organizational Culture refers to the set of values, beliefs and behaviour patterns that guide employee's behaviour. This Culture is different between companies and even between different areas inside the same company. The objective of this study was to explain the concept of Organizational Culture, explore different approaches, definitions and methods for evaluation.

Denison's Organizational Culture Survey, DOCS was submitted to employees of Iceland's Social Insurance Administration (Tryggingastofnun) in March 2016. Denison's method of evaluating Organizational Culture gives managers an overview of the prevailing symptoms of the Culture and information on the cultures strengths and weaknesses.

The study's primary conclusion is that the Organizations Culture is characterised by a clearly defined mission, strategic direction and intention. The primary weakness of the Organizations Culture lies in Organizational Learning, Vision, Capability Development and Team Orientation. Findings also suggest that there is a big difference in cultural ratings between different managerial levels and between different departments inside the organization.

Keywords: Corporate Culture, Organizational Culture, Denison, Social Insurance Administration, Organization

ÞAKKIR

Ég vil byrja á því að þakka Gylfa Dalmann Aðalsteinssyni fyrir góða leiðsögn og aðstoð við gerð þessarar rannsóknar. Því næst vil ég þakka starfsfólki Tryggingastofnunar fyrir þátttökuna og hlýjar móttökur og viðmót. Sérstaklega vil ég þakka mannauðsstjóra Tryggingastofnunar Hólmsfríði Erlu Finnsdóttur fyrir alla aðstoðina og velviljann. Einnig vil ég þakka Sigrúnu Pétursdóttur starfsmanni Tryggingastofnunar fyrir ómetanlega aðstoð við fyrirlögn rannsóknar og einstaka hjálpsemi.

Tengdaforeldrar mínir fá miklar og góðar þakkir fyrir stuðning, hvatningu og ótal klukkustundir af barnapössun. Einnig vil ég þakka yndislegu börnunum mínum sem eru farin að telja niður dagana þar til mamma er búin að læra. Að lokum þakka ég manninum mínum fyrir þolinmæði, skilning og hvatningu á meðan á vinnunni stóð og alltaf.

Þessi ritgerð er tileinkuð móður minni Hildi Finnsdóttur sem hefur alla tíð lagt sig fram við að veita mér þau tækifæri sem hún fékk ekki sjálf og sífellt talið mér trú um að ég geti allt. Það er ást hennar, hjálp, stuðningur og óbilandi trú sem gerði þetta nám mitt að veruleika og fyrir það verð ég ævinlega þakklát.

EFNISYFIRLIT

Útdráttur	5
Abstract.....	6
Þakkir	7
1. Inngangur	13
1.1. Rannsóknarspurning og rannsóknarmarkmið	15
1.2. Aðferðafræði	15
1.3. Fræðileg nálgun/Helstu kenningar	15
1.4. Rökstuðningur fyrir vali á rannsóknarefni.....	16
1.5. Uppbygging ritgerðar	17
2. Fræðilegur bakgrunnur	19
2.1. Menning	19
2.2. Vinnustaðamenning	20
2.3. Kenningar um vinnustaðamenningu	23
2.3.1. Deal og Kennedy.....	23
2.3.2. Handy.....	27
2.3.3. Schein.....	29
2.4. Tengsl vinnustaðamenningar og árangurs.....	31
2.4.1. Gagnrýni á rannsóknir á tengslum vinnustaðamenningar og árangurs..	33
2.5. Íslensk vinnustaðamenning	35
3. Mælingar á vinnustaðamenningu	38
3.1. Denison.....	39
3.1.1. Þáttaka.....	41
3.1.2. Samræmi	42

3.1.3.	Aðlögunarhæfni	43
3.1.4.	Markmið.....	44
3.2.	Gagnrýni á mælitæki Denison	45
4.	Tryggingastofnun	45
4.1.	Saga Tryggingarstofnunar.....	45
4.2.	Skipurit Tryggingastofnunar.....	46
4.2.1.	Samskiptasvið	47
4.2.2.	Réttindasvið	47
4.2.3.	Fjármálasvið.....	48
4.2.4.	Upplýsingatæknisvið.....	48
4.2.5.	Skrifstofa forstjóra	48
4.3.	Gildi og stefna Tryggingastofnunar	48
4.4.	Einkenni opinberra stofnana	50
4.5.	Tryggingastofnun í samanburði	52
5.	Aðferðafræði	54
5.1.	Þátttakendur rannsókna.....	55
5.2.	Mælitæki	57
5.3.	Rannsóknaraðferð.....	58
5.4.	Framkvæmd rannsókna.....	59
5.5.	Greining gagna.....	59
5.6.	Réttmæti og áreiðanleiki rannsókna.....	60
5.7.	Staða rannsakanda innan rannsókna og siðferileg álitaefni.....	60
6.	Niðurstöður	61
6.1.	Heildarniðurstöður tryggingastofnunar.....	61
6.1.1.	Niðurstöður yfirvídda.....	62
6.1.2.	Niðurstöður undirvídda.....	64

6.2.	Niðurstöður eftir undirviddum.....	68
6.2.1.	Þátttaka.....	68
6.2.2.	Samræmi	70
6.2.3.	Aðlögunarhæfni	72
6.2.4.	Stefna	73
6.3.	Niðurstöður eftir starfssviðum	75
6.3.1.	Samanburður á milli sviða	75
6.3.2.	Fjármálasvið.....	76
6.3.3.	Réttindasvið	77
6.3.4.	Samskiptasvið	79
6.3.5.	Skrifstofa forstjóra	80
6.3.6.	Upplýsingatæknisvið.....	82
6.4.	Niðurstöður eftir stöðu starfsmanna.....	83
6.5.	Niðurstöður eftir starfsaldri þátttakenda.....	91
6.6.	Niðurstöður eftir kyni þátttakenda	92
7.	Umræða.....	94
7.1.	styrkleikar menningar Tryggingastofnunar	94
7.2.	veikleikar menningar Tryggingastofnunar	96
7.3.	Samanburður við viðlíka rannsóknir.....	101
7.4.	Umræður um frekari rannsóknir á menningu Tryggingastofnunar	102
	Lokaorð.....	104
	Heimildaskrá.....	106
	Viðauki 1 – kynningarbréf.....	112
	Viðauki 2 – spurningarlisti.....	113

MYNDASKRÁ

<i>Mynd 1. Framsetning á Fjögurra flokka kenningu Deal og Kennedy um vinnustaðamenningu.....</i>	<i>25</i>
<i>Mynd 2. Framsetning á Ísjakakenningu Schein um vinnustaðamenningu.....</i>	<i>30</i>
<i>Mynd 3. Menningarmódel Denison.....</i>	<i>41</i>
<i>Mynd 4. Skipurit Tryggingastofnunar.....</i>	<i>47</i>
<i>Mynd 5. Gildi Tryggingastofnunar.....</i>	<i>49</i>
<i>Mynd 6. Launasamningar opinberra starfsmanna.....</i>	<i>51</i>
<i>Mynd 7. Meðaleinkun einstakra þátta úr könnuninni Stofnun Ársins 2011-2015.....</i>	<i>53</i>
<i>Mynd 8. Starfsaldur þátttakenda hjá Tryggingastofnun.....</i>	<i>55</i>
<i>Mynd 9. Kynjaskipting þátttakenda og skipting þeirra í stjórnendur og almenna starfsmenn.....</i>	<i>56</i>
<i>Mynd 10. Starfssvið þátttakenda.....</i>	<i>57</i>
<i>Mynd 11. Heildarniðurstöður yfirvídda.....</i>	<i>62</i>
<i>Mynd 12. Heildarniðurstöður settar fram í líkani Denison.....</i>	<i>12</i>
<i>Mynd 13. Heildarniðurstöður yfir og undirvídda.....</i>	<i>65</i>
<i>Mynd 14. Niðurstöður undirvídda þátttöku eftir sviðum.....</i>	<i>69</i>
<i>Mynd 15. Niðurstöður undirvídda samræmis eftir sviðum.....</i>	<i>71</i>
<i>Mynd 16. Niðurstöður undirvídda breytinga eftir sviðum.....</i>	<i>72</i>
<i>Mynd 17. Niðurstöður undirvídda markmiða eftir sviðum.....</i>	<i>74</i>
<i>Mynd 18. Niðurstöður yfirvídda eftir starfssviðum þátttakenda.....</i>	<i>75</i>
<i>Mynd 19. Niðurstöður undirvídda fyrir Fjármálasvið.....</i>	<i>76</i>
<i>Mynd 20. Niðurstöður undirvídda fyrir Réttindasvið.....</i>	<i>78</i>
<i>Mynd 21. Niðursöður undirvídda fyrir Samskiptasvið.....</i>	<i>79</i>
<i>Mynd 22. Niðurstöður undirvídda fyrir Skrifstofu forstjóra.....</i>	<i>81</i>
<i>Mynd 23. Niðurstöður undirvídda fyrir Upplýsingatæknisvið.....</i>	<i>82</i>
<i>Mynd 24. Samanburður á einkunum yfirvídda fyrir almennua starfsmenn og stjórnendur.....</i>	<i>84</i>
<i>Mynd 25. Samanburður á einkunum undirvídda fyrir almennua starfsmenn og stjórnendur.....</i>	<i>85</i>
<i>Mynd 26. Samanburður á einkunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirvíddum Þátttöku.....</i>	<i>86</i>

<i>Mynd 27. Samanburður á einkunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirviddum Samræmis.</i>	<i>87</i>
<i>Mynd 28. Samanburður á meðaleinkunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirviddum Aðlögunarhæfni.....</i>	<i>88</i>
<i>Mynd 29. Samanburður á einkunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirviddum Markmiða.....</i>	<i>90</i>
<i>Mynd 30. Meðaleinkunnir þátttakenda eftir starfsaldri.</i>	<i>91</i>
<i>Mynd 31. Niðurstöður undirvidda eftir starfsaldri.....</i>	<i>92</i>
<i>Mynd 32. Niðurstöður yfirvidda eftir kyni þátttakenda.....</i>	<i>93</i>

TÖFLUSKRÁ

<i>Tafla 1. Stofnun ársins.....</i>	<i>52</i>
-------------------------------------	-----------

1. INNGANGUR

Flestir þekkja tilfinninguna sem fylgir því að hefja störf á nýjum vinnustað. Fyrir utan þá óvissuþætti sem fylgja starfinu sjálfu, starfslýsingunni og sálfræðilega samningnum á milli vinnuveitanda og starfsmanns er alltaf ákveðin óvissa um hvernig „stemning“ mætir manni á nýjum vinnustað. Í flestum tilfellum er hægt að kanna opinber og yfirlýst gildi og stefnur nýja vinnustaðarins og kynna sér fyrir hvað hann stendur. Einnig hefur maður kannski myndað sér einhverja skoðun um það andrúmsloft sem ríkir eftir stutta heimsókn í atvinnuviðtal. Hins vegar felst mesta óvissan í því sem enginn getur í rauninni útskýrt fyrir manni og maður þarf að vera opin fyrir þegar maður byrjar í nýju starfi. Það er menningin sem ríkir á vinnustaðnum.

Er menningin formleg? Hvernig fötum klæðist fólk? Hvernig heilsast fólk á göngunum? Hvernig talsmáti tíðkast? Er félagslífið skemmtilegt? Mun ég falla vel að þessari menningu? Ljóst er að enginn afhendir þér á fyrsta degi lista yfir ásættanlegan klæðnað, orð sem má og má ekki nota, meðaltónhæð raddar innan og utan kaffistofu og hversu mikið eða lítið er ætlast til að þú vinnir á vinnutíma einfaldlega vegna þess að sá listi er ekki til. Aðeins með því að verða hluti af menningunni og mótast af viðbrögðum annara meðlima lærir nýr starfsmaður hvaða hegðun er samþykkt og hver ekki. Með því að mótast af því félagslega taumhaldi sem gerir ákveðna hegðun eftirsóknarverða og aðra fyrirlitlega læra nýjir starfsmenn að haga sér í takt við menninguna sem er ríkjandi og verða hluti af henni.

Til eru samfélög manna úti í hinum stóra heimi þar sem engin skráð lög eða reglur gilda. Í slíkum samfélögum er það félagslegt taumhald, óskrifuð, sameiginleg og samþykkt skoðun meðlima samfélaganna, sem stýrir hegðun. Samkvæmt heimspekingnum John Stuart Mill getur almenningsálit nýst sem félagslegt taumhald þar sem skriflegum lögum og reglum er ekki fyrir að skipa (1859).

Áður en skrifleg lög og reglugerðir urðu til var samfélögum manna stýrt eingöngu af félagslegu taumhaldi. Sameiginleg og samþykkt viðmið og gildi meðlima samfélags

voru það sem veitti núverandi og nýjum meðlimum upplýsingar um hvaða hegðun væri æskileg og hver ekki. Ennþá eru til samfélög út í heimi þar sem ríkar hefðir, viðmið og gildi sem ganga kynslóða á milli stýra menningu samfélaga. Það er sama hugmyndafræði sem á við um menningu skipulagsheilda.

Sú menning sem ríkir innan fyrirtækja og stofnana verður oft eitt af einkennum viðkomandi skipulagsheildar. Rannsóknir á vinnustaðamenningu og aðlögunarhæfni fyrirtækja má rekja allt til fyrri hluta síðustu aldar (Weber og Swedeberg, 2009; Durkheim, 1933). Síðan þá hefur mikið verið skrifað og rannsakað um vinnustaðamenningu og tekist hefur að sýna fram á tengsl sterkrar menningar við árangur skipulagsheilda (Denison og Neale, 1996; Denison, 1984, 1990, 1996; Fisher, 2000; Hofstede, 2004; Neuijen, Ohayr, Sanders, 1990; Mobley, Wang og Fang, 2005; Schein, 2004).

Enn eru menn þó ekki á eitt sáttir um hver nákvæm skilgreining á vinnustaðamenningu er, en rauður þráður í kenningum fræðimanna er að hægt sé að skilgreina hana sem þau viðmið og gildi sem samkomulag ríkir um á meðal starfsfólks. Almennt er talað um að vinnustaðamenning séu undirliggjandi gildi, trú og grundvallaratriði sem leggja grunn að stjórnskipulagi skipulagsheilda en einnig þær stjórnunaraðferðir sem notaðar eru og eru fordæmisgefandi og styrkjandi fyrir þessar grundvallar hugmyndir (Denison og Neale, 1996). Ástæðan fyrir að þessum gildum og hugmyndum er haldið á lofti er sú að þessi tiltekna menning hefur þýðingu fyrir meðlimi samfélagsins.

Daniel R. Denison er einn þeirra fræðimanna sem hefur ráðist í skilgreiningar og rannsóknir á vinnustaðamenningu. Út frá rannsóknum sínum hefur hann hannað mælitæki *Denison Organizational Culture Survey, DOCS* með það að markmiði að greina styrkleika og veikleika menningar skipulagsheilda. Samkvæmt kenningum Denison er hægt að lesa úr svörum starfsfólk við spurningarlistanum ýmsar upplýsingar um styrkleika og veikleika menningarinnar. Niðurstöður slíkra rannsókna eru svo settar fram í líkani Denison sem varpar ljósi á styrkleika, veikleika, stöðugleika og áherslur skipulagsheilda (Denison og Neale, 1996). Einkenni sterkra vinnustaðamenninga er að flestir starfsmenn eru sammála um þau gildi, viðmið, starfsferla og viðhorf sem eru

ríkjandi innan skipulagsheildarinnar. Veik vinnustaðamenning er þá andstæðan en þá ríkir ekki samhugur meðal starfsmanna um hvað séu hin réttu gildi og viðmið. Samkvæmt Denison getur sterk vinnustaðamenning sem hvetur starfsmenn til þátttöku og aðildar verið ein af helstu auðlindum skipulagsheilda (Denison, 1984). Sterk menning verður til þegar starfsfólk er fullkomlega meðvitað um það til hvers er ætlast af því og getur nýtt krafta sína í að vinna að þeim markmiðum. Veik menning á hinsvegar rætur sínar í því að starfsfólk eyðir miklum tíma í að finna út úr því hvað það á að vera að gera og hvernig sé best að fara að því (Deal og Kennedy, 1982).

1.1.RANNSÓKNARSPURNING OG RANNSÓKNARMARKMIÐ

Markmið þessarar rannsóknar er að varpa ljósi á menningu Tryggingastofnunar. Með því að mæla styrkleika og veikleika menningar stofnunarinnar má færa stjórnendum mikilvægar upplýsingar um stöðu menningarinnar. Rannsóknarspurningin er svohljóðandi:

Hverjir eru styrkleikar og veikleikar menningar Tryggingastofnunar?

1.2.AÐFERÐAFRÆÐI

Í rannsókninni var stuðst við meginlega aðferð sem felst í því að spurningarlisti Denison (*Denison Organizational Culture Survey, DOCS*) var lagður fyrir þátttakendur. Þátttakendur voru beðnir að taka afstöðu til 60 fullyrðinga með því að svara á Likert skala frá 1 til 5. Svörin endurspeglu hversu sammála eða ósammála þátttakendur eru fullyrðingunum. Niðurstöðurnar voru síðan færðar inn í tölfræðiforrit, þær greindar og að lokum voru þær settar fram bæði myndrænt og í bundnu máli í niðurstöðukafla þessarar rannsóknarritgerðar.

1.3.FRÆÐILEG NÁLGUN/HELSTU KENNINGAR

Fræðimenn hafa ekki komist að einni sameiginlegri niðurstöðu um hver rétt skilgreining á vinnustaðamenningu sé né hvernig hún skuli mæld. Skilgreiningar á vinnustaðamenningu má þó flokka í þrennt eftir því sem þær eiga sameiginlegt. Fyrst ber að nefna áherslu á sameiginleg gildi og viðmið, í öðru lagi saga eða áhrifapersóna

úr fortíð skipulagsheildarinnar og í þriðja lagi sú hugmynd að menning vinnustaða sé ekki eitt fyrirbæri heldur sé hún samsett úr mörgum lögum sem eru allt frá því að vera sýnileg og áþreifanleg yfir í að vera ósýnileg og óáþreifanleg.

Rétt eins og skilgreiningarnar eru margar eru kenningar um vinnustaðamenningu einnig vinsælt umfjöllunarefni og hafa fjölmargar kenningar um vinnustaðamenningu lítið dagsins ljós. Deal og Kennedy (1982) flokkuðu vinnustaðamenningu eftir því hvaða þættir það eru sem hafa helst áhrif á hana og móta hana. Auk þess skipta þeir menningunni niður í fjóra flokka og útskýra hvernig þeir einkennast af tveimur þáttum *Endurgjöf* (e. Feedback) og *Áhættu* (e. Risk).

Handy (1985) telur að það sé ólíkt hvaða menning henti hverri skipulagsheild allt eftir því hver tilgangur starfsins er. Hann flokkar einnig vinnustaðamenningu í fjóra flokka eftir þeim eiginleikum sem einkenna hana. Hann telur jafnframt að menning geti verið samsett úr einkennum hvers flokks og myndað þannig menningu sem er einstök fyrir viðkomandi skipulagsheild. Ástæða þess að reynt er að henda reiður á menningu fyrirtækja er sú að kenningar geta hjálpað til við að *útskýra* fortíðina sem hjálpar til við að *skilja* samtímann sem getur *spáð fyrir* framtíðina sem leiðir til meiri *áhrifa* á framtíðaratburði og þar af leiðandi minni *truflun* frá óvæntum atburðum (Handy, 1985).

Schein (1999) skilgreinir menningu sem mynstur hugmynda sem hópur fólks uppötvar, innleiðir eða þróar með sér innan samfélags. Þessi mynstur geta verið mjög sýnileg eða hreinlega ósýnileg og ólík að eðli. *Sýnileg tákni* innan skipulagsheilda eru sýnileg og áþreifanleg einkenni og ferlar, *Yfirlýst gildi* skipulagsheilda eru t.d. stefna, markmið og hugmyndafræði og *Undirliggjandi grundvallarhugmyndir* eru ómeðvitaðar og sjálfsgaðar hugsanir og tilfinningar.

1.4. RÖKSTUÐNINGUR FYRIR VALI Á RANNSÓKNAREFNI

Rannsakandi hefur mikinn áhuga á menningu og því sem gerist þegar hópur fólks myndar lítið samfélag. Eftir að hafa lokið grunnnámi í sálfræði hefur rannsakandi unnið víða og gjarnan skoðað menningu sinna vinnustaða með tilliti til hinna ýmsu kenninga sem kenndar voru í sálfræði. Þegar kom að því að velja efni í lokaritgerð þótti

rannsakanda það samþætta vel grunnám og framhaldsnám að gera vinnustaðamenningu að rannsóknarefni í MA-ritgerð í Menningarstjórnun.

Menning Tryggingastofnunar er áhugaverð fyrir margar sakir. Í fyrsta lagi er það aldur stofnunarinnar en í ár á hún 80 ára starfsafmæli. Fjöldi starfsmanna og skipting þeirra niður á svið, sem starfa svo hver á sinni hæð gerir það að verkum að það myndast samfélög innan skipulagsheildarinnar. Einnig er samsetning starfsfólks stofnunarinnar áhugaverð þar sem aldursdreifing er mikil, meðalstarfsaldur hár og bakgrunnur starfsmanna ægi ólíkur.

Vinnustaðamenning stofnunarinnar hefur ekki verið rannsökuð áður en slíkar rannsóknir hafa verið gerðar bæði á stofnunum og fyrirtækjum héraðs og hafa gefið góða vísbendingu um styrkleika og veikleika menninga skipulagsheilda (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Gunnlaugsson, Ester Rós Gústavsdóttir, 2010). Rannsakandi vonar að niðurstöður rannsóknarinnar geti orðið stjórnendum stofnunarinnar verkfæri til betrubóta og aukins skilnings á menningu stofnunarinnar.

1.5. UPPBYGGING RITGERÐAR

Í fyrsta kafla ritgerðarinnar er inngangur að rannsókninni og lýsing á því viðfangsefni sem tekist verður á við. Rannsóknarspurning er sett fram og markmið með rannsókninni kynnt. Því næst er farið yfir aðferðarfræði rannsóknar í stuttu máli sem og fræðilega nálgun. Rannsakandi mun því næst rökstyðja val sitt á viðfangsefni.

Í öðrum kafla er farið ýtarlega yfir fræðilegan bakgrunn rannsóknar og fjallað um þær fjölmörgu skilgreiningar sem til eru á hugtökunum menning og vinnustaðamenning. Þá er einnig farið yfir kenningar fremstu fræðimanna á sviðinu. Því næst er fjallað um tengsl vinnustaðamenningar og árangurs skipulagsheilda og rannsóknir því tengdar. Að því loknu er farið yfir gagnrýni á rannsóknir á vinnustaðamenningu og íslenskar rannsóknir á efninu kynntar.

Í þriðja kafla er mælitækið sem stuðst er við í rannsókninni kynnt og það útskýrt. Farið verður yfir þá þætti sem mælitækið tekur til og úrvinnsla gagna og túlkun á niðurstöðum útskýrð. Að lokum er farið yfir gagnrýni á mælitækið.

Í fjórða kafla er farið yfir sögu Tryggingastofnunar og starfsemi hennar kynnt. Þá er rýnt í skipurit stofnunarinnar og starfssemi hennar. Einnig verður farið yfir yfirlýst gildi og stefnu stofnunarinnar. Í lokin er fjallað um einkenni opinberra stofnana og stöðu Tryggingastofnunar meðal annarra ríkisstofnana út frá niðurstöðum könnunar SFR um Stofnun ársins.

Í fimmta kafla er farið yfir aðferðafræði rannsóknar. Þátttakendur í rannsókninni, mælitækið sem notað er og rannsóknaraðferð er kynnt. Framkvæmd rannsóknar er útskýrð sem og greining gagna og túlkun niðurstaðna. Því næst er farið yfir áreiðanleika og réttmæti rannsóknar og stöðu rannsakanda innan rannsóknar ásamt umræðu um siðferðileg álitæfni.

Í sjötta kafla eru niðurstöður rannsóknar kynntar og þær settar fram bæði í bundnu máli og með myndum. Gerður er samanburður á niðurstöðum eftir víddum, starfssviði þátttakenda, kyni þeirra og stöðu innan fyrirtækisins.

Í sjöunda kafla er umræða um efni riterðarinnar og niðurstöður rannsóknar. Þar gefst rannsakanda tækifæri til að túlka niðurstöðurnar og koma með ályktanir varðandi þær. Farið er yfir styrkleika Tryggingastofnunar og veikleika samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar, gerður samanburður á niðurstöðum við niðurstöður annarra íslenskra rannsókna og í lokin er kafla um mögulegar frekari rannsóknir.

Í lok ritgerðar er að finna lokaorð, heimildaskrá og tvo viðauka. Annarsvegar kynningarbréf til þátttakenda rannsóknarinnar og hins vegar spurningarlista Denison (*Denison Organizational Culture Survey, DOCS*).

2. FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

Í þessum kafla er fjallað um þær fjölmörgu skilgreiningar og kenningar sem fræðimenn hafa sett fram um eðli og eiginleika vinnustaðamenningar. Því næst er farið yfir nokkrar íslenskar rannsóknir sem gerðar hafa verið á vinnustaðamenningu.

2.1. MENNING

Orðið menning má ætla að sé til í flestum samfélögum og tungumálum og flestir telja sig sjálfsagt vita fyrir hvað orðið stendur. Hinsvegar hafa fræðimenn ekki komið sér saman um eina rétta skilgreiningu á hugtakinu (Taras, Rowanway og Steel, 2009). Samkvæmt Hofstede felst vandamálið meðal annars í því að menning er óáþreifanleg og skilgreind á mismunandi hátt á meðal meðlima ólíkra menningarhópa. Merking orðsins liggur þannig eingöngu í þeim skilningi sem meðlimir hópsins leggja í það (1991).

Samfélög eru skipulagsbundinn félagsskapur manna þar sem tíðkast að í gildi séu fjölbreytilegar reglur, bæði skráðar og óskráðar. Í upphafi, áður en lög og reglugerðir urðu skjalfestar, voru það venjur og viðmið sem settu fólki í samfélögum leikreglur. Þessar reglur voru óskráðar og öðluðust gildi manna á milli út frá sameiginlegum viðmiðum og gildum sem ríktu í samfélaginu. Meðlimir samfélagsins verða að þekkja þessi viðmið og samþykkja þau og jafnframt þekkja afleiðingar við broti á þeim. Þetta gerist oft án þess að sérstaklega sé um það rætt og reglurnar lærast í umgengni og uppeldi við aðra meðlimi samfélagsins og smitast þannig til nýrra meðlima og á milli kynslóða (John Stuart Mill, 1859).

Þessi einkenni menningar má færa yfir á þá menningu sem myndast innan vinnustaða. Þar eru við lýði óskráðar reglur sem hafa sameiginleg gildi í hugum starfsfólks. Þessi sameiginlegu gildi verða leiðbeinandi fyrir nýja starfsmenn um hvað sé rétt hegðun og hvað ekki.

2.2. VINNUSTAÐAMENNING

Vinnustaðamenning er þverfaglegt hugtak sem rekja má til ýmissa greina félagsvísinda eins og sálfræði, félagsfræði, mannfræði og hagfræði (Morgan, 2006; Denison og Mishra, 1995). Þau samfélög manna sem myndast innan vinnustaða geta verið hluti af regluverki þar sem lög ríkja án þess þó að sérstök lög eða reglur séu til á blaði um samskipti innan þess samfélags. Samfélag sem verður til á vinnustað krefst þess að fólk hlýði óskráðum reglum. Það er í sjálfu sér ekki ólöglegt og sennilega hvergi skráð að óæskilegt sé að borða nesti samstarfsmanns í hans óþökk eða gefa yfirmanninum háa fimmu þegar þið mætist á göngunum en á flestum vinnustöðum ríkir þegjandi samkomulag um hvað er æskileg hegðun og hvað ekki. Félagslegt taumhald meðlima tiltekinnar menningar mótar fljótt nýja meðlimi og þeir læra hvaða hegðun er rétt og hvaða hegðun er röng (John Stuart Mill, 1859). Þetta er menningin sem ríkir á vinnustaðnum.

Öll fyrirtæki og skipulagsheildir hafa sínar eigin aðferðir til framkvæmda sem hafa áhrif á öll störf. Þetta geta verið almennir hlutir eins og talsmáti eða klæðnaður eða opinberir og yfirlýstir hlutir eins og starfsmannastefna eða gildi. Samfélag sem verður til á vinnustað krefst þess að fólk hlýði óskráðum reglum. Það er í sjálfu sér ekki ólöglegt að borða nesti samstarfsmanns, leggja sig á skrifstofunni hans eða leggja í stæði yfirmannsins, en á flestum vinnustöðum ríkir þegjandi samkomulag um hvað er æskileg hegðun og hvað ekki. Meðlimir hópsins þekkja og virða þessa menningu og nýr meðlimur hópsins mótar hegðun sína eftir þeim viðbrögðum sem aðrir meðlimir hópsins fá við hegðun sinni.

Eins og á við um flest það sem ekki er hægt að mæla eru menn ekki á eitt sáttir um hver sé rétta skilgreiningin á hugtakinu vinnustaðamenning. Samkvæmt Ott (1989) voru hátt í annað hundrað skilgreiningar til á fyrirbærinu til fyrir rúmum tveimur áratugum. Ætla má að þeim hafi fjölgað síðustu ár þar sem þáttur menningar í velgengni og árangri skipulagsheilda verður sýnilegri með auknum rannsóknum (Denison, 1984,1990). Samhliða því að fræðunum um menningu skipulagsheilda hefur vaxið fiskur um hrygg er hugtakið orðið miðlægt í stjórnunarfræðum (Gylfi Dalmann ofl. 2010). Þáttur

menningar skipulagsheilda er nú orðinn viðurkenndur hluti af árangri og afkomu fyrirtækja (Deal og Kennedy, 2000, Denison og Neale, 1996).

Þegar skilgreiningar á vinnustaðamenningu eru skoðaðar sést að þrátt fyrir fjölda þeirra er að finna sameiginlega þætti í þeim. Einn sameiginlegur þáttur sem er að finna í mörgum skilgreiningum er að á meðal meðlima hópsins þarf að vera sameiginlegur skilningur (Blake og Mouton, 1969; Hofstede, 1991 og Jaques, 1952). Annar þáttur er sú grundvallarhugmynd að vinnustaðamenning sé félagslegur tilbúningur og að bæði umhverfi og saga eigi þátt í mótun hennar (Jongeward, 1976; Pettigrew, 1979 og Deal og Kennedy, 1982). Þriðji þátturinn sem fjölmargar skilgreiningar eiga sameiginlegt er að vinnustaðamenning verði ekki útskýrð sem eitt lag heldur sem mörg eðlislega ólík lög sem endurspegli ytri og innri eiginleika menningarinnar (Schein, 1997 og Geertz, 1973).

Meðal kenninga sem endurspegla þá hugmynd að skilgreiningar á vinnustaðamenningu felist í sameiginlegum skilningi meðlima eru kenningar Blake og Mouton (1969). Þau skilgreina vinnustaðamenningu sem „*mynstur samskipta, gilda og viðhorfa sem eiga rætur að rekja til hefða, fordæma og fyrri athafna*“. Hofstede skilgreinir vinnustaðamenningu einfaldlega sem „*sameiginlega forritun hugans*“ (1991). Í sama streng hafa komið fram skilgreiningar á þá leið að vinnustaðamenning sé „*samansafn af hegðun, gildismati, stefnum og viðhorfum sem mynda gegnheilt samhengi fyrir allt sem er gert í skipulaghseildinni og er kynnt nýliðum sem hin eina rétta menning*“ (Jaques, 1952).

Innan sömu fjölskyldu skilgreininga kemur einföld hugmynd frá Clark en það er einfaldlega að menning sé „*gildi, viðmið og þekking*“ (1970). Enn ein skilgreiningin, sem í raun dregur saman fyrrnefndar skilgreiningar, kemur frá Sathe (1985) og hljóðar þannig að „*menning vísi til sameiginlegra hugmynda einstaklinga ákveðins samfélags. Vinnustaðamenning er menning skipulagsheildarinnar sem heildar*“.

Skilgreiningar sem lúta að því að vinnustaðamenning felist bæði í umhverfi og sögu skipulagsheilda eru einnig fjölmargar og snúast einnig um að vinnustaðamenningin

ráðist af áhrifamiklum persónum innan menningarinnar. „Eðli vinnustaðamenningar ræðst af stofnendum eða áhrifamiklum leiðtogum hennar“ (Jongeward, 1976) og „vinnustaðamenning er samansafn tákna, hugmyndafræði, hefða og goðsagna“ (Pettigrew, 1979) eru dæmi um slíkar skilgreiningar. Deal og Kennedy flokka menningu m.a eftir því hvaða þættir það eru sem móta hana. Tveir þessara þátta eru „saga vinnustaðarins“ og „hetjuímyndir“ (Deal og Kennedy, 1982). Einnig hafa nokkrir kenningasmiðir bent á að þættir eins og saga skipulagsheildanna, hefðir, aldur þeirra, kringumstæður við tilurð þeirra og tíðarandi hafi áhrif á mótun vinnustaðamenningarinnar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson, Ester Rós Gústavsdóttir, 2010).

Þriðji þátturinn sem er jafnan lagður til grundvallar skýringum á vinnustaðamenningu er sú hugmynd að menningin sé lagskipt. Þekktust þeirra skilgreininga er kenning Schein (1997) en hann flokkar vinnustaðamenningu í þrjú eðlilslega ólík lög sem saman mynda menninguna. Þessir þættir eru *Sýnileg tákni*, *Yfirlýst gildi* og *Undirliggjandi grundvallarhugmyndir*. Önnur viðlíka skilgreining kemur frá mannfræðingnum Geertz (1973) sem líkir uppbyggingu menningar við lauk þar sem hún er samsett úr mörgum ólíkum lögum sem hægt er að skoða inn að kjarna.

Sú menning sem ríkir innan skipulagsheilda getur verið sýnileg hverjum þeim sem er áhorfandi og utanaðkomandi. Sýnilegir þættir menningar eru t.d sá fatnaður sem starfsfólk klæðist, hvernig starfsfólk talar við hvort annað eða innréttingar og starfsaðstaða. Hins vegar liggja til grundvallar kenningum um vinnustaðarmenningu að undir niðri séu sterkari gildi sem eru ósýnileg leikmönnum og áhorfendum og að það séu þau gildi sem eru einkennandi fyrir menninguna í heild sinni. Hafi stjórnendur yfirsýn og þekkingu á þessari undirmeðvitundarmenningu skipulagsheildarinnar geta þeir nýtt hana sem stjórnæki og jafnvel stýrt henni og aukið styrk hennar (Schein, 1997).

2.3. KENNINGAR UM VINNUSTAÐAMENNINGU

Eins og fram hefur komið eru skilgreiningar á vinnustaðamenningu fjölmargar. Í þessum kafla verður farið ítarlegar í kenningar Deal og Kennedy sem árið 1982 gáfu út bókina *Organizational Culture* sem hefur að geyma skilgreiningar, útskýringar og kenningar þeirra um vinnustaðamenningu. Einnig verða kynntar kenningar Charles Handy (1985) sem meðal annars fjallar um þær í bókinni *Understanding Organizations*. Þá verður einnig farið yfir kenningar sálfræðingsins Schein (1997) sem á eina þekktustu kenningu um eiginleika vinnustaðarmenningar, Ísjakakenninguna, og hefur hann einnig skrifað mikið um fyrirbærið. Að lokum verður Daniel R. Denison kynntur til sögunnar en rannsókn þessi byggir á kenningum hans um vinnustaðamenningu skipulagsheilda og er mælitæki rannsóknarinnar hannað af honum.

2.3.1. Deal og Kennedy

Snemma á níunda áratugnum vöktu Terry Deal og Allan Kennedy mikla athygli þegar þeir leiddu saman hesta sína og gáfu út bókina *Corporate Cultures* (Menning skipulagsheilda) (1982). Hugmyndir þeirra eru enn í dag nátengdar fræðunum um menningu fyrirtækja og áhrifa hennar á árangur. Þeir leggja mesta áherslu á þá þætti innan vinnustaðamenningar sem helst hafa áhrif á hana og móta hana. Þeir töldu að styrkleiki menningar væri mismunandi milli fyrirtækja og að menning þróaðist með tímanum í gegnum tilraunir og mistök (Deal og Kennedy, 1983).

Samkvæmt kenningum þeirra eru það gildi vinnustaðarmenningarinnar sem mynda kjarna hennar og þau þurfa að vera öllum kunn. Gildi sem allir starfsmenn hafa að leiðarljósi verða þá leiðbeinandi um hvað sé æskileg hegðun innan samfélagsins. Stjórnendur þurfa svo að vinna með stefnumiðuðum hætti að markmiðum heildarinnar og gera starfsmönnum það skýrt og ljóst til hvers er ætlast af þeim til að markmiðin náist. Þeir töldu að ef starfsfólk samsamaði sig fyrirtækinu og teldi sig vera mikilvægan hluta af heild frekar en að einbeita sér aðeins að sinni starfsstöð og sínu hlutverki væri það líklegra til að leggja meira á sig fyrir fyrirtækið (Deal og Kennedy, 1982).

Samkvæmt kenningum Deal og Kennedy er hægt að flokka vinnustaðamenningu eftir því hvaða þættir það eru sem helst hafa áhrif á hana og móta hana. Samkvæmt

kenningunni eru það *Saga vinnustaðarins* (e. History), *Gildi* (e. Values), *Hefðir og atburðir* (e. Rites and rituals), *Hetjuímyndir* (e. Heroes), *Frásagnir* (e. Stories) og *Menningarnet* (e. Cultural net) sem hafa áhrif á vinnustaðamenninguna og móta hana (Deal og Kennedy, 1982).

Saga vinnustaðarins (e. Story) er fyrsti þátturinn sem getur haft áhrif á þá menningu sem ríkir þegar hugmyndum um venjur og gildi úr sögu skipulagsheildarinnar er viðhaldið. Þessar sögur verða þá fyrirmynd að hegðun starfsfólks og upphafleg gildi fyrirtækisins verða þekkt og þeim haldið á lofti (Deal og Kennedy, 1982).

Annar þáttur sem haft getur áhrif snýst um *Hefðir og atburði* (e. Rites and rituals) sem í einfaldleik sínum eru leiðbeinandi fyrir starfsfólk um hvaða hegðun sé æskileg. Þessar hefðir geta líka verið tíundaðar af stjórnendum og trú starfsfólks á því hvað sé mikilvægt verið eflað með skipulögðum hætti með því að leggja áherslu á hvaða gildi fyrirtækisins skuli höfð í hávegum (Deal og Kennedy, 1982).

Gildi (e. Values) eru grundvallarhugmyndir og trú og má segja að í gildunum slái hjarta skipulagsheilda. Gildin geta einkennt menninguna og verið leiðbeinandi um það hvað sé mikilvægt og æskilegt fyrir árangur skipulagsheildarinnar (Deal og Kennedy, 1982).

Í fjórða þættinum tala þeir um *Sögur* eða *Frásagnir* (e. Stories) sem verða til á vinnustaðnum og snúast um einstaklinga sem hafa verið framúrskarandi og er litið á sem fyrirmyndir. Í sögunum kristallast þau gildi sem eru eftirsóknarverð hjá starfsmönnum og starfsfólk veit til hvers er ætlast af þeim (Deal og Kennedy, 1982).

Fimmti þátturinn snýst um *Hetjuímyndir* (e. Heroes) sem starfsfólk getur litið upp til og hafa á einhvern hátt mótað sögu fyrirtækisins. Ef gildi skipulagsheildar eru sem hjarta hennar þá eru hetjuímyndir samkvæmt Deal og Kennedy holdgervingar gildanna. Þessar hetjuímyndir verða starfsfólki hvatning með tilliti til þeirra þátta sem þykja eftirsóknarverðir út frá gildum fyrirtækisins (Deal og Kennedy, 1982).

Sjötti og síðasti þátturinn felur í sér það *Menningarnet* (e. Cultural net) sem er að finna innan skipulagsheildar. Þar er bæði átt við formleg og óformleg samskipti einstaklinga innan menningarinnar. Þau samskipti sem eiga sér stað innan skipulagsheildar eru líkt og æðar í lífveru og er mikilvægt að þau eigi sér greiða leið og að boðleiðir séu opnar og móttækilegar (Deal og Kennedy, 1982).

Auk þessara sex þátta sem Deal og Kennedy telja einkenna menningu skipulagsheilda skipta þeir einnig menningunni niður í fjóra flokka; *Menning karlmennskuímyndar*, *Menning vinnusemi*, *Menning framkvæmda* og *Menning fyrirtækjatrausts* (Deal og Kennedy, 2000). Á mynd 1 má sjá þessa fjóra flokka menningar og hvernig þeir einkennast af tveimur þáttum, *Endurgjöf* (e. Feedback) og *Áhættu* (e. Risk).

	Lítill áhætta	Mikil áhætta
Hröð endurgjöf	Menning vinnusemi	Menning karlmennskuímyndar
Hæg endurgjöf	Menning framkvæmda	Menning fyrirtækjatrausts

Mynd 1. Framsetning á fjögurra flokka kenningu Deal og Kennedy um vinnustaðamenningu.

Menning karlmennskuímyndarinnar (e. *Tough Guy Macho Culture*).

Menning karlmennskuímyndar einkennist af starfsemi þar sem starfsfólk er áhættusækið og leitar í spennu, óvissu og ófyrirframgefna þætti. Sem dæmi um störf þar sem menning karlmennskuímyndarinnar ræður ríkjum eru lögreglan, skurðlæknar og allur skemmtanaíðnaðurinn eins og hann leggur sig (Deal og Kennedy, 1982). Þeir sem vilja ná langt innan þessara vinnustaða þurfa að sýna hugrekki og þola gagnrýni. Þess vegna er þessi menning yfirleitt ríkjandi í nýsköpunarfyrirtækjum og sprotafyrirtækjum (Deal og Kennedy, 1982, 2000). Vegna þess mikla álags og streitu sem fylgir störfum sem þessum brennur starfsfólk oft út á skemmri tíma en vant er og margir einfaldlega hafa ekki það sem til þarf til að þrífast í þessu umhverfi (Deal og Kennedy, 1982).

Menning vinnusemi (e. Work Hard /Play Hard Culture)

Í þessari tegund menningar er það þrautseigjan sem að endanum verður að árangri. Svo lengi sem fólk nær að fylgjast með og er á tánum og stöðugt með einhver verkefni í vinnslu er það hluti af leiknum. Bílasölur, veitingahúsakeðjur og verslunarkedjur eru dæmi um starfsemi þar sem þessi menning ríkir. Endurgjöf er yfirleitt hröð og ekki er hætta á að ein ákvörðun verði þér að falli. Deal og Kennedy taka dæmi um að ef slagorð menningar karlmennskuímyndarinnar væri „*finndu fjall og klífðu það*“ þá væri slagorð menningar vinnusemi „*finndu þörf og uppfylltu hana*“. Áherslan er lögð á viðskiptavininn og góða þjónustu.

Menning fyrirtækjatrausts (e. Bet Your Company Culture)

Fyrirtæki í stóriðnaði eins og álverksmiðjur, olúfyrirtæki og fjárfestingarbankar eru dæmi um fyrirtæki þar sem menning fyrirtækjatrausts ríkir. Oft er um mikla fjárhagslega hagsmuni að ræða en ágóði getur komið að löngum tíma liðnum. Ólíkt því þegar mistök í menningu karlmennskuímyndar getur orðið einstaklingi að falli geta mistök í menningu fyrirtækjatrausts orðið heilu fyrirtæki að falli. Oft þarf þó fleira til en ein mistök eða eina slæma fjárfestingu en mistök hafa samt sem áður slæm áhrif á alla skipulagsheildina.

Framkvæmdamenning (e. The Process Culture)

Þar sem framkvæmdamenning er ríkjandi hugsar starfsfólk meira um að vernda heilindi kerfisins sem virkar heldur en sín eigin heilindi. Fyrirtæki þar sem þessi menning ríkir eru stofnanir, bankar, tryggingafélög og önnur fyrirtæki sem mikið regluverk er í kringum eins og lyfjaframleiðslufyrirtæki. Um litla áhættu er að ræða og endurgjöfin er hæg og jafnvel engin ef störfín eru vel unnin. Vegna þess að starfsfólk á ekki von á því að fá sérstaka endurgjöf fyrir störf sín fer það að einbeita sér frekar að því hvernig það gerir hlutina heldur en hvaða hluti það er að gera (Deal og Kennedy, 1982, 2000).

2.3.2. Handy

Charles Handy er írskur heimspekingur og höfundur bóka og kenninga innan stjórnunarfræða. Hann telur menningu skipta miklu máli þegar kemur að velgengni fyrirtækja og telur að með réttum aðferðum megi nýta menningu sem stjórnunartól. Handy telur að það sé mismunandi hvaða menning henti fyrirtæki hverju sinni eftir því hver tilgangur starfsins er. Þá gæti ein tegund menningar virkað vel á einum stað en alls ekki á öðrum og menning eins tíma gæti verið heppileg fyrir skipulagsheild en afar óheppileg á öðrum tímapunkti. Handy taldi að menning líkt og skipulagsheildir þróaðist með árunum og tæki breytingum samhliða þroskastigum fyrirtækja (Handy, 1985).

Í bók sinni *Understanding Organizations* frá árinu 1976 fer Handy um víðan völl þegar kemur að skilningi og þekkingu á skipulagsheildum. Þar títundar hann einnig flokkun sína á ólíkri menningu innan skipulagsheilda. Samkvæmt honum má flokka vinnustaðamenningu í fjóra flokka; *valdamenningu*, *verkefnamenningu*, *hlutverkamenning* og *einstaklingsmiðaða menningu*. Hver menning hefur sína sérstöku eiginleika sem eru einkennandi fyrir hana en einnig getur menningin haft fleiri samsvarandi einkenni með annari menningu og fallið að henni líka (Handy, 1985).

Valdamenning

Eins og nafnið gefur til kynna einkennist þessi menning af miðstýrðu valdi fárra. Handy líkir uppbyggingu þessarar menningar við köngulóavef þar sem valdið og reglurnar koma frá miðju en er ekki dreift yfir skipulagsheildina. Líkt og köngulóavefur er lítið merkilegur án köngulóarinnar er skipulagsheildin óvirk án valdhafanna í miðju. Þessa tegund menningar má helst finna í litlum fyrirtækjum þar sem hraðinn er mikill og umhverfið síbreytilegt og byggist stolt þeirra á styrk og sveigjanleika. Þar sem öll áhrif og aðgerðir koma frá miðju er mikilvægt að tengiliðir við miðjuna séu vel valdir og séu fylgjandi valdhöfum í hugsun og framkvæmd.

Þeir sem best þrífast í þessari menningu eru áhættusæknir og setja ekki starfsöryggi fyrir sig þegar kemur að ákvörðunum. Samkvæmt Handy getur stærð skipulagsheilda skipt miklu máli í valdamenningu en eftir því sem skipulagsheildin stækkar og einstaklingar færast fjær miðjunni missir hún marks. Þess vegna stækka slík fyrirtæki

oft á þann hátt að það myndast önnur valdamenning með nýjum valdhöfum og það eina sem tengir gamla við nýja eru sameiginleg fjármál. Á sama hátt og þessi menning getur verið ákaflega sterk og náð góðum árangri sé miðjan öflug getur þetta einnig verið varasamt þar sem of mikið er í húfi og áherslan á sterka valdastjórn of mikil. Hætta er á að skipulagsheildin sé of háð miðjunni sem getur verið fallvölt og hafi ekki burði til að standa af sér fall valdhafa.

Hlutverkamenning

Hlutverkamenning er sú menning sem ríkir oftast innan stofnana enda líklegast að þar séu hlutverk hvers og eins vel skilgreind og ljóst til hvers er ætlast af einstaklingum. Áhætta hvers og eins er í lágmarki og starfsumhverfið er stöðugt. Meiri áhersla er lögð á starfstitla, vinnulýsingar og reglur en framlegð einstaklinga og persónuleika. Samkvæmt hinni fullkomnu hlutverkamenningu gengur allt samkvæmt áætlun ef hver einstaklingur innan skipulagsheildarinnar útfærir sitt hlutverk á fullnægjandi hátt. Áherslan er því lögð á að útlista störfum einstaklinga og ekki er ætlast til þess að einstaklingar skari fram úr eða fari út fyrir sitt starfssvið. Skipulagsheildir þar sem hlutverkamenning ríkir geta gengið vel ef umhverfi er stöðugt og þær aðferðir og reglur sem hafa virkað vel gera það áfram í sama umhverfi. Verði hins vegar utanaðkomandi breytingar er hætta á að skipulagsheildin hafi ekki tök á að bregðast nægilega hratt við vegna mikils regluverks og skrifræðis og sé ekki með ráðstafanir á reiðum höndum til að takast á við breytt umhverfi og falla því.

Verkefnamenning

Aðaláhersla skipulagsheilda þar sem verkefnamenning er ríkjandi er á að klára verkið sem unnið er að. Starfsfólk vinnur í hópum að sameiginlegum markmiðum. Þessi menning er mjög fljót að aðlagast þar sem nýjir hópar og jafnvel nýtt starfsfólk kemur að hverju einstöku verkefni. Sá hópur sem heldur utan um verkefnið hefur jafnan vald til að taka ákvarðanir. Í þessari menningu eru einstaklingar metnir eftir framlagi og hæfni en ekki starfsstöðu eða aldri. Þessi menning er oft ríkjandi í fyrirtækjum sem eru á erfiðum samkeppnismarkaði, þar sem líftími vörunnar er stuttur og þar sem viðbragðshraði við breytingum á markaði er allt. Stjórnendur í þessari tegund

menningar sjá um starfsfólk, verkefni og auðlindir en starfshópum eru úthlutað verkefni og ákvarðanatöku því tengdu (Handy, 1976).

Einstaklingsmiðuð menning

Þar sem einstaklingsmiðuð menning ríkir er það áherslan á árangur einstaklings og hans persónulegu markmið sem skipta höfuðmáli. Þess háttar menning ríkir jafnan á stöðum þar sem skipulagsheildin er byggð í kringum störf einstaklinga en ekki öfugt. Handy tekur prófessora í skólum sem dæmi og segir þá á vissan hátt „nota“ stofnunina sem þeir vinna hjá til þess að hlúa að eigin frama. Þessa menningu má einnig finna á stofum þar sem fólk innan sömu starfsstéttar deilir húsnæði og fyrirtæki en vinnur þar fyrir utan sjálfstætt, t.d. lögfræðistofur, arkitektúrstofur o.s.frv. Þar sem flestar skipulagsheildir hafa markmið sem eru stærri en einstaklingarnir innan þeirra þá er þessi menning ekki algeng og síst langlíf þar sem þarfir skipulagsheildarinnar eru fljótar að taka yfir þarfir einstaklinganna innan hennar.

Auk framangreindar fjórflokkunar á menningu telur Handy einnig að ákveðin atriði hafi áhrif á menningu skipulagsheilda og móti hana og þar beri helst að nefna sögu skipulagsheildarinnar og eigendur, stærð, tækni, markmið, umhverfi og einstaklinga innan hennar (Handy, 1976).

2.3.3. Schein

Edgar H. Schein er einn frumkvöðla fræða um þróun skipulagsheilda. Samkvæmt kenningum Schein eru nokkrar tegundir menningar ríkjandi innan skipulagsheilda en geta verið ólíkar eftir starfseiningum. Hann bendir á mikilvægi þess að þessir ólíku hópar vinni saman og taki tillit til hugmynda og skoðana hvers annars (Schein 1999). Schein fannst mikilvægt að einfalda menningu ekki of mikið þegar hún væri skilgreind.

Hann skilgreinir vinnustaðamenningu sem mynstur hugmynda sem hópur fólks uppgötvar, innleiðir eða þróar innan samfélags. Þessi mynstur hugmynda geta verið mjög sýnileg eða hreinlega ósýnileg. Hugmyndirnar eru það sem kennir nýliðum hver rétta leiðin sé til þess að hugsa, skynja, meðtaka og líða innan hópsins (Schein, 1984).

Þekktasta skilgreining Schein á vinnustaðamenningu er hin svokallaða ísjakakenning en samkvæmt henni eru einkenni menningar skipulagsheilda ýmist sýnileg eða dulin líkt og ísjaki á hafi úti.



Mynd 2. Framsetning á Ísjakakenningu Schein um vinnustaðamenningu.

Efst á ímynduðum ísjakanum í kenningum Schein er að finna *Sýnilega þætti* sem eru hin raunverulega birtingarmynd skipulagsheildarinnar (e. Artifacts). Þau sýnilegu tákn eru m.a klæðnaður, talsmáti og vinnuaðstæður. Þessi tákn eru það sem fólk verður vart við um leið og það kemur inn í fyrirtækið. Táknin er ýmist hægt að sjá, skynja eða upplifa og þau gefa ýmislegt upp um hvernig menning ríkir á vinnustaðnum. Einnig er um að ræða áþreifanlega þætti líkt og innréttingar, einkennisklæðnað, vinnuaðstöðu o.s.frv. Samkvæmt Schein hefur ákveðin forsaga áhrif á af hverju þessir þættir eru eins og þeir eru og eins hvaða skilaboð skipulagsheildin er að senda út með mynstri þessara áþreifanlegu og sýnilegu þátta (Schein, 1999).

Fyrir miðju ísjakans er að finna *Yfirlýst gildi* (e. Espoused Values). Það eru þeir þættir sem starfsfólk er meðvitað um en er ekki sýnilegt líkt og stefna, framtíðarsýn og starfsmannastefna. Þetta eru yfirlýst gildi fyrirtækisins og það sem fyrirtækið vill standa fyrir. Þessir þættir eru ekki beint sýnilegir en starfsfólk og stjórnendur vita af þeim og læra að hegða sér samkvæmt þeim.

Neðst á ísjakanum, á þeim hluta hans sem er undir yfirborðinu má finna það sem Schein telur skipta mestu máli í menningu skipulagsheildar því þeir eru uppspretta samþykktara gilda og viðmiða innan hópsins. Það eru *Undirliggjandi þættir* (e. Shared Tactic Assumptions). Það eru grundvallarhugmyndir og viðhorf sem ríkja innan menningarinnar eins og samskiptamynstur, viðmið og gildi sem verða til og festast í sessi. Þessir þættir geta verið viðhorf, væntingar, trú, skoðanir, tilfinningar og samskiptamynstur starfsfólks. Sýni starfsmaður ekki viðurkennda hegðun getur hann átt erfitt uppdráttar eða fallið utan hópsins. Þessar hugmyndir liggja djúpt í eðli fólks og samkvæmt kenningum Schein er mikilvægt að kafa undir yfirborðið og þekkja þessa undirliggjandi þætti til að skilja vinnustaðarmenningu að fullu (2004).

2.4. TENGLS VINNUSTAÐAMENNINGAR OG ÁRANGURS

Rannsóknir hafa sýnt fram á tengsl á milli sterkrar vinnustaðamenningar og árangurs fyrirtækja og stofnana (Denison, 1984, 1990, 1996; Fisher, 2000; Hofstade, Neuijen, Ohayr, Sanders, 1990; Mobley, Wang og Fang, 2005; Schein, 2004). Menning getur haft áhrif á þætti sem skipta gríðarlega miklu máli í rekstri fyrirtækis s.s. starfshvata, starfsanda, framleiðni og framlag, gæði vinnunnar, nýsköpun, frumlegheit og viðhorf starfsfólks á vinnustaðnum (Campbell and Stonehouse (1999).

Samhliða því að spjótum er beint að starfsfólki og menningu fyrirtækja þegar kemur að velgengni erlendis hefur hið sama gerst hér á Íslandi. Hér lent ráðgjafafyrirtæki býður óháð mat á vinnustaðamenningu sem felst í því að móta ný gildi sem og að styrkja gildi sem fyrir eru og áhugi er á að styrkja enn frekar; „*mótun og innleiðing sameiginlegra gilda og greining menningar eru áhrifaríkar leiðir til að fá hóp starfsmanna til að ganga í takt*“ (Capacent, 2016). Annað ráðgjafafyrirtæki býður upp á þjálfun með það að markmiði að hafa jákvæð áhrif á fyrirtækjamenninguna (AMAXA, 2016). Sú þjálfun byggir á „*samtali á milli markþjálfans og hópsins í gegnum spurningar og verkefni sem hvetja til skilnings og samþættingar á þeim viðhorfum, samskiptum og öðrum þeim þáttum sem einkenna menningu fyrirtækisins*“. Það er því ljóst að í umhverfi íslenskra stofnana og fyrirtækja er það viðurkennt að menning vinnustaðar hafi áhrif á velgengni.

Til þess að stjórnendur geti nýtt menninguna þurfa þeir að viðurkenna mikilvægi hennar og ráðast í það að þekkja og greina hvað það er sem einkennir menninguna innan skipulagsheildarinnar sem og viðmiðin og gildin sem einkenna hana (Moorhead og Griffin, 1998). Eitt af mikilvægustu hlutverkum stjórnenda er að móta, stjórna og stundum brjóta upp menningu í fyrirtæki ef tilætlaður árangur næst ekki. Það sem gerir stjórnanda að góðum stjórnanda er árangur hans í að stjórna menningunni því menning og stjórnun eru óaðskiljanlegir þættir (Schein 2004).

Stjórnendur geta stýrt vinnustaðamenningunni með ákveðnum stjórnunartólum eins og stefnumótun, markmiðum, verkefnum, tækni og samskiptum (Martins og Terblanche, 2003). En það er einnig hægt að nota menningu fyrirtækisins sem stjórnunartól. Davis telur að til þess að breytingar á menningu fyrirtækis verði árangursríkar sé mikilvægt að tengsl séu á milli menningar fyrirtækisins og stefnu þess (Davis, 1984).

Menningin hefur mikið að segja og það er mikilvægt að stjórnendur vanmeti ekki áhrif menningarinnar á það hvernig starfsemin gengur fyrir sig (Schneider og Barsoux, 1997). Gareth Morgan gekk jafnvel svo langt að halda því fram að stofnanir séu í grunninn mannlegar aðgerðir og því væri ákaflega mikilvægt að byggja stofnanir í kringum manneskjurnar en ekki tæknina (1986). Sú staðreynd að menning innan stofnunarinnar býður meðlimum upp á sameiginlegt kerfi merkinga er það sem greiðir fyrir samskiptum og sameiginlegum skilningi starfsmanna. Ef menningin býður ekki upp á þetta er hætt á að það hafi slæm áhrif á stofnanir (Furnham& Gunther, 1993).

Stjórnendur gætu nýtt sér sameiginleg gildi og styrk menningar til að stjórna og leiða hegðun starfsfólks. Til framtíðar gæti þetta reynst ódýrari lausn og gæti byggt upp skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið og markmið þess (Sun, 2008). Stefnan virðist vera sú í dag að fyrirtæki reyna í auknum mæli að beina athyglinni að starfsfólki skipulagsheilda í stað þess að einblína á regluverk. Þetta er gert með því að leitast við að uppfylla þarfir starfsfólks meðal annars með því að bjóða upp á fullnægjandi verkefni eða ánægjulega samvinnu. Allt tengist þetta því að gera menninguna sterkari þar sem sterk menning gefur möguleika á aukinni framleiðni og betri árangri (Hence, Buchanan og Huczynski, 1977; Hellriegel o.fl., 2001).

Í rannsókn sem gerð var í kringum aldamótin kom í ljós að engu niðurstöðu var að finna sem sýndi fram á að aukinn fjárhagslegur ávinningur starfsmanna eða tilfærslur í starfsmannamálum hefðu stórkostleg áhrif á framleiðsluaukningu. Það gefur til kynna að það séu aðrir þættir en fjárhagslegir og skipulagslegir sem þarf til að fá sem besta framlegð frá starfsfólki og sé til virðissköpunar fyrir fyrirtækið. Hins vegar eru breytingar á vinnusiðferði, viðhorfi og vinnustaðamenningu mikilvægir þættir ef auka þarf skilvirkni skipulagsheilda og framleiðslu (Grundle, 1997). Þetta kom einnig fram í rannsókn Roethlisberger og Diskinson sem er orðin klassísk innan fræða um menningu skipulagsheilda. Hún sýndi að viðmið og gildi áttu mun stærri þátt í að móta viðhorf starfsfólk til starfs síns en laun eða vinnuáætlæður (1939).

Í greininni *Why Ceos Fail?* (Hvað verður forstjórum að falli?) er dregið fram að það er ekki stefna forstjóra sem er illa unnin og óvandlega útfærð heldur er það mannlegi þátturinn sem verður fyrirtækjum að falli (Charan og Colvin, 1999). Hins vegar þarf að vera ákveðin og skýr stefna til þess að menningin geti með sameiginlegum markmiðum myndast í kringum þá stefnu (Chatman og Cha, 2003).

Þeir þættir í þjónustu sem ekki er hægt að benda á eða festa á blað sem stefnu eða rétt viðbrögð eru þeir þættir sem veita yfirburði á samkeppnismarkaði. Til þess að starfsfólk fylgi slíkri stefnu og hugsi fyrst og fremst um hag skipulagsheildarinnar og að fylgja settri stefnu þarf að vera eitthvað djúpt í hugum fólks sem gerir þeim kleyft að hugsa sjálfstætt og bregðast við óvæntum aðstæðum á þann hátt sem stefna skipulagsheildarinnar segir til um (C.O. Reilly og J. Chatman, 1996). Það er því menningin sem stýrir hegðun starfsfólks umfram reglur, stefnur og annað sem á að vera leiðbeinandi fyrir rétta hegðun.

2.4.1. Gagnrýni á rannsóknum á tengslum vinnustaðamenningar og árangurs

Þó að ýmsar rannsóknir bendi til þess að hægt sé að tengja árangur skipulagsheilda við styrk menningar fyrirtækja (Denison, 1984,1990,1996; Fisher, 2000 ; Hofstede, Neuijen, Ohayr, Sanders, 1990; Mobley, Wang og Fang, 2005; Schein, 2004) hefur

komið fram gagnrýni á þær aðferðir sem notaðar hafa verið. Guy S. Saffold (1988) bendir á og tíundar veikleika sem hann telur eiga við kenningar og rannsóknir sem lýsa sterkri menningu.

Í fyrsta lagi telur hann að menning sé ekki eitt stórt fyrirbæri innan skipulagsheilda heldur sé menning samansett af undirmenningum (e. Subcultures) sem geta verið jafn ólíkar og þær eru margar. Rannsóknir hafa sýnt að þessar undirmenningar geta haft sterk og sameiginleg gildi en þrátt fyrir að eiga það sameiginlegt geta gildin verið ólík og snúið að ólíkum hagsmunum. Þannig geta þessi sterku gildi haft neikvæð áhrif þegar þau eru ólík á milli stjórnenda og tiltekins flokks undirmenningar þar sem hvor fyrir sig stendur fastur með sínum gildum, en með ólík sjónarmið og markmið (Siehl, 1984).

Saffold telur þar með að í staðinn fyrir að reyna að greina styrkleika eða veikleika heildarmenningunnar ætti að leggja meiri áherslu á undirmenningarnar og það hvernig samspil þeirra á milli hefur áhrif á skipulagsheildina. Þannig sé ekki alltaf jákvætt fyrir skipulagsheildir að hafa sterka menningu ef það veldur því að tvær undirmenningar kallast á með ólíka hagsmuni.

Því næst telur hann styrk í þessu samhengi ekki vera mælanlegt hugtak og að þörf sé á yfirgrípsmeiri og ítarlegri skilgreiningum á hugtakinu um styrk menningar. Þá sé menning einnig ólík á milli landa, iðnaðar og einstaka skipulagsheilda auk þess að vera skipaðar ólíkum einstaklingum, mótaðar af ólíkri sögu og í stöðugri þróun (Saffold, 1988). Barney (1986) bendir einnig á að árangur skipulagsheilda sé að öllum líkindum frekar hægt að tengja við flókið samspil menningarlegra þátta, persónuleika einstaklinga og starfsferla skipulagsheilda heldur en eitthvað eitt sameiginlegt einkenni meðal ólíkra skipulagsheilda. Þá geta t.d sterk viðmið og gildi innan skipulagsheildar verið jákvæð þegar kemur að ákveðnum ferlum en einnig getur fastheldni í viðmið og gildi reynst skipulagsheildum þungbær þegar kemur að breytingum og aðlögun. Þannig geti tvær skipulagsheildir búið yfir sömu mældu eiginleikunum um styrk menningar en önnur verið farsæl en hin ekki (Miller og Mintzberg, 1983). Skýringuna á velgengni fyrirtækja sé því ekki hægt að finna útfrá tölulegum mælingum á huglægu hugtaki eins og styrk menningar.

Í þriðja lagi setur Safford (1988) út á aðferðarfræði rannsókna á menningu skipulagsheilda sem hann telur skorta áreiðanleika. Í einhverjum tilfellum segja niðurstöður rannsókna meira til um áhugasvið rannsakanda heldur en menningu skipulagsheildarinnar sem á að vera rannsökuð (Gregory, 1983). Þá skorti samanburð sem sýni með skýrum hætti að þeir eiginleikar sterkar menningar sem hafa áhrif á árangur skipulagsheilda séu ekki til staðar í menningum hjá árangursminni skipulagsheildum. Slíkur samanburður myndi renna stoðum undir tengsl sterkar menningar við árangur skipulagsheilda (Safford 1988).

2.5. ÍSLENSK VINNUSTAÐAMENNING

Fjölmargar rannsóknir hafa verið gerðar á vinnustaðamenningu íslenskra fyrirtækja og stofnana. Hofstede (1984) leggur áherslu á mikilvægi þjóðmenningar í umræðu um vinnustaðamenningu. Hann gerði rannsóknir fyrir alþjóðlega tölvufyrirtækið IBM sem beindust að því að greina einkenni mismunandi stjórnunarstíla eftir þjóðmenningu. Niðurstöður úr þeim rannsóknum leiddu fljótt í ljós að stjórnunarstíll var ólíkur eftir löndum hvað varðar gildi og viðhorf. Í gögnum sínum notaðist hann við upplýsingar frá 116.000 starfsmönnum frá fleiri en 60 löndum (Hofstede, 1984). Hann notaði fjóra mismunandi þætti sem snúa að viðhorfum og gildismati til þess að lýsa ríkjandi menningu.

Þessir þættir eru *Valdafjarlægð* (e. Power Distance), *Óvissufælni* (e. Uncertainty avoidance), *Einstaklingshyggja/Samfélagshyggja* (e. Individualism/Collectiveness) og *Karllæg/Kvenlæg gildi* (e. Masculinity/Femininity Values). Síðar bætti hann við fimmta þættinum sem er *Langtíma/Skammtíma afstaða* (e. Long/Short term orientation) (Hofstede, 1984).

Hofstede skoðaði hvort þjóðir með svipuð/sameiginleg þjóðareinkenni einkenndust af sameiginlegum menningarlegum þáttum. Hann komst meðal annars að því að sameiginlegir þættir voru einkennandi fyrir þjóðir Norðurlandanna, þar á meðal Ísland. Í þáttgreiningu hans mældis þar að jafnaði lítil valdafjarlægð, lítil óvissufælni, einstaklingshyggja og kvenlæg gildi. Hann fann einnig sameiginlega eiginleika vinnustaðamenningar þjóða með svipuð/sameiginleg þjóðareinkenni (Hofstede, 2001).

Sá samloðunarkraftur sem einkennir þjóð líkt og tungumál, ritmál og löggæslu hefur að sama skapi áhrif á þá menningu sem myndast innan skipulagsheilda (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Örn Gunnlaugsson, 2007).

Ef þetta er yfirfært á íslenska þjóðmenningu má segja að ýmsir þættir úr sögu þjóðarinnar eins og einsleitt samfélag, fámenni og frændsemi útskýri þá sérstöku vinnustaðamenningu sem ríkir innan íslenskra fyrirtækja og stofnana (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Örn Gunnlaugsson, 2007). Einsleitt samfélag og fámenni landsins hefur áhrif á menningu bæði þjóðar og samfélaga innan vinnustaða þar sem tengslanet er náð og samskiptamynstur stjórnenda og starfsmanna alla jafna óformlegt (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Gunnlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010).

Grein Gylfa Dalmann og féлага frá árinu 2010 fjallar um íslenska vinnustaðamenningu. Samkvæmt henni eiga íslenskar skipulagsheildir margt sameiginlegt þegar kemur að vinnustaðamenningu. Þau telja að margt geti útskýrt hvers vegna það er, meðal annars stafi það af einsleitu samfélagi, fámenni, frændsemi og nánnum tengslum fólks. Annað sem kemur fram í greininni og er áhugavert er að sú ákvörðun þjóðarinnar að hafa ákvæði í stjórnarskránni um að sérréttindi, sem binda ætti við aðal, nafnbætur og lögtign, mætti aldrei leiða í lög á Íslandi hefur væntanlega haft áhrif á það stéttleysi og þau óformlegu samskipti sem einkenna íslenska vinnustaðamenningu (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Gunnlaugsson, Ester Rós Gústavsdóttir, 2010).

Í greininni er farið yfir íslenska rannsókn sem hófst árið 2007 og stendur enn yfir. Þar er mælitæki Denison (*Denison Organizational Culture Survey, DOCS*) notað til að leggja mat á vinnustaðamenningu íslenskra skipulagsheilda. Þegar greinin er rituð, árið 2010 höfðu borist 1.100 svör í gagnagrunninn úr 12 fyrirtækjum. Um er að ræða bæði opinberar stofnanir og hin ýmsu fyrirtæki í einkarekstri. Vonast er til að niðurstöðurnar gefi mikilvægar vísbendingar um megineinkenni vinnustaðamenningar íslenskra fyrirtækja og stofnana (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson ofl, 2010).

Niðurstöðurnar bæði fyrir og eftir hrun sýndu að áhersla hjá íslenskum skipulagsheildum virðist vera á ytra umhverfi skipulagsheildarinnar. Þátturinn *Skýr og markvís stefna* skorar hátt en innri þættir eins og *Áhersla á þarfir viðskiptavina* og *Breytingar* fá lægri einkunnir. *Samhæfing og samþætting* fékk einnig lága einkunn en sá þáttur leggur mat á hversu vel ólíkum einingum innan skipulagsheildarinnar gengur að vinna saman og samhæfa verkferla (Denison og Neale, 1995). Það sem íslenskar skipulagsheildir virðast helst eiga sameiginlegt er skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu til þess að útfæra ferla tengda stefnu skipulagsheildanna (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010).

Í rannsókn frá árinu 2015 greinir Erna Oddný Gísladóttir vinnustaðameningu Samgöngustofu í kjölfar breytinga með mælitæki Denison. Samkvæmt niðurstöðum þeirrar rannsóknar er menning stofnunarinnar frekar veik þar sem öll menningareinkenni mælast á aðgerðarstigi. Helstu styrkleika var að finna í stefnu og áformum stofnunarinnar en veikleikana var helst að finna í samhæfingu og samþættingu í starfsemi á milli ólíkra sviða og deilda stofnunarinnar. Þetta er í samræmi við niðurstöður Gylfa Dalmann og féлага úr rannsókn þeirra á vinnustaðameningu íslenskra skipulagsheilda (Gylfi Dalmann o.fl., 2010). Höfundur rannsóknar kemur þó inn á það í umræðukafla rannsóknarinnar að mögulega hafi verið of stutt liðið frá stórrri breytingu á skipuriti stofnunarinnar til að hægt væri að alhæfa um skipulagsheildina út frá þessum niðurstöðum (Erna Oddný Gísladóttir, 2015).

Samskonar rannsókn var gerð árið 2008 hjá arkitektarfyrtækinu Batteríð. Í þeirri rannsókn notaðist höfundur bæði við eigindlega og megingdlega rannsóknaraðferð við mælingu á menningu. Megingdlegi hluti rannsóknarinnar var framkvæmdur með Spurningarlista Denison og niðurstöðurnar settar upp í menningarmódel hans. Niðurstöðurnar sýndu að helsti styrkleiki menningarinnar liggur í víddinni *þátttaka* en sú vídd segir til um að hve miklu leiti starfsfólki finnist það vera virkur þátttakandi í starfi sínu og hvort fyrirtækið veiti starfsmönnum umboð til athafna og byggi upp hæfni þess (Denison og Neale, 1995). Helstu veikleikana var hinsvegar að finna í víddinni *samræmi* en sú vídd hefur að gera með samhæfingu á verkferlum og samþættingu. Höfundur telur þó að breytingar á skipuriti fyrirtækisins gæti haft að gera með það

hversu veik þessi vídd mælist (Gerður Pétursdóttir, 2008). Það að víddin sem mælist lægst sé *samræmi* er í takt við rannsókn Gylfa Dalmann o.fl. þar sem kom í ljós að það sem helst einkenndi íslenska fyrirtækjamenningu væri skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samræmi (2010).

Samskonar rannsókn var gerð var á vinnustaðamenningu Háskóla Íslands og í henni var einnig notast við spurningarlista Denison. Helstu niðurstöður úr þeirri rannsókn voru á söm leið og þær rannsóknir sem hafa verið raktar hér að ofan. Háskólinn hefur skýra og markvissa stefnu og starfsfólk upplifir það. Starfsfólki finnst skólinn hafa skýran tilgang og framtíðarsýn sem móti starf þeirra, gefi því þýðingu og veiti þeim hvatningu. Helstu veikleika í menningu Háskóla Íslands var hins vegar að finna í skorti á samhæfingu og samvinnu milli ólíkra starfseininga og stjórnstiga skólans (Brynhildur S. Björnsdóttir, 2009). Aftur eru þessar niðurstöður sambærilegar niðurstöðum Gylfa Dalmann og féлага á menningu íslenskra skipulagsheilda frá árinu 2010.

Það virðist vera sem svo að rauðan þráð sé að finna í rannsóknnum á íslenski vinnustaðamenningu og er það í samræmi við yfirstandandi rannsókn Gylfa Dalmann o.fl. (2010). Íslenskar skipulagsheildir leggja mikið upp úr því að stefna sé skýr í hugum starfsfólks en þó virðist vanta töluvert upp á samhæfingu og samþættingu til þess að starfsmenn og stjórnendur geti farsællega útfært yfirlýsta stefnu.

3. MÆLINGAR Á VINNUSTAÐAMENNINGU

Með því að gera mælingar á vinnustaðamenningu er hægt að greina hana og meta. Með því að greina menninguna eykst skilningur stjórnenda á henni og þeir fá tækifæri til að móta hana. Mælingar á menningu geta orðið hjálpartæki stjórnenda þegar innleiða á breytingar á vinnustað (Elsa Grímsdóttir og Gylfi Dalmann, 2011).

Líkt og á við um hugtakið sjálft eru ýmsar hugmyndir á lofti um hvernig og hvort hægt sé að mæla vinnustaðamenningu. Þrátt fyrir það hefur verið reynt með góðum árangri að magnbinda og mæla menningu skipulagsheilda með mælitækjum. Eitt þessara

mælitækja er spurningarlisti Denison (e. Denison Organizational Culture Survey, DOCS) (Denison, 1984).

Meginmarkmiðið með meginlegum rannsóknum er að geta dregið ályktanir um þýðið út frá upplýsingum frá úrtaki (Brymann og Bell, 2007). Hægt er að mæla vinnustaðamenningu út frá nokkrum þekktum og viðurkenndum mælitækjum og aðferðum. (Denison, 1990; Denison, Janovics, Young og Scho, 2006). Þar sem ekki eru allir á eitt sáttir þegar kemur að því að skilgreina vinnustaðamenningu er sama ósætti í gangi með hvernig best er að mæla hana. Schein (2004) og fleiri vilja meina að hver vinnustaðamenning sé einstök og því sé réttara að leggja mat á hana með eiginlegum aðferðum heldur en meginlegum aðferðum. Til þess að hægt sé að nýta mælingar á vinnustaðamenningu hefur verið reynt að magnbinda hugtakið og hafa rannsóknir í auknum mæli verið framkvæmdar með meginlegum aðferðum og ýmis líkön verið sett fram. Slíkar mælingar hafa samkvæmt Bryman og Bell meira alhæfingargildi því þar er reynt að draga ályktanir um þýði út frá úrtaki rannsóknar (2011). Í þessum kafla er mælitæki Denison (*Denison Organizational Culture Survey, DOCS*) kynnt og útskýrt.

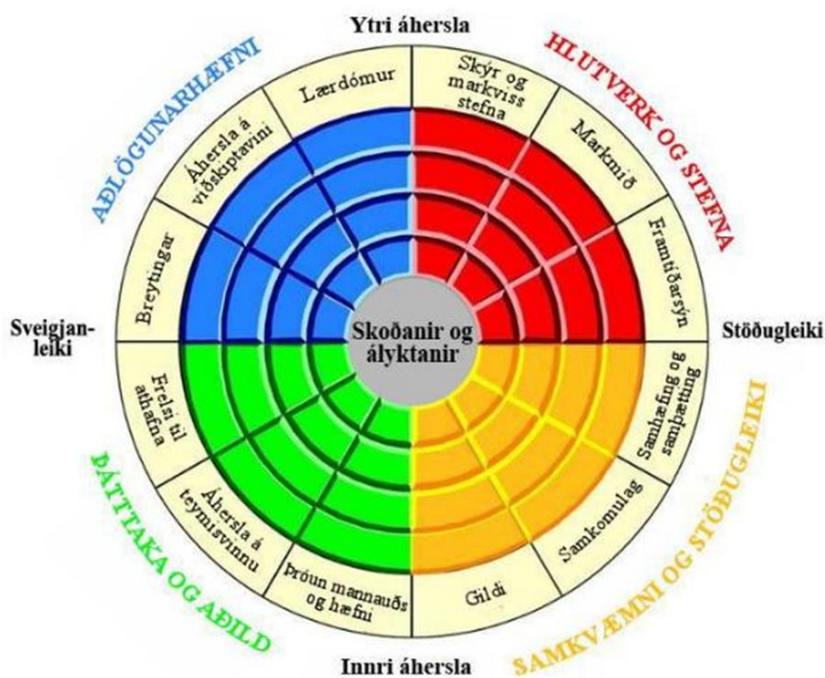
3.1. DENISON

Dr. Daniel R. Denison er prófessor við IMD háskólann í Swiss og einn eiganda fyrirtækisins Denison Consulting (www.denisonconsulting.com). Denison hefur rannsakað fyrirtækjamenningu frá því snemma á níunda áratugnum og byrjaði fljótlega að þróa mælitæki sitt *Denison Organizational Culture Survey, DOCS* (Denison, 1984). Mælitæki hans er byggt á rannsóknum hans og samstarfsmanna hans á fjölmörgum skipulagsheildum (Denison og Mishra, 1995; Denison og Neale, 1996 og Denison og Spreitzer, 1991). Mælitækið hefur verið notað víða um heim með góðum árangri og tekist hefur að sýna fram á tengsl sterkar menningar við árangur skipulagsheilda (Denison og Neale, 1996, Denison, 1984, 1990, 1996; Fisher, 2000; Hofstade, Neuijen, Ohayr, Sanders, 1990; Mobley, Wang og Fang, 2005; Schein, 2004.) Mælitækið hefur einnig verið notað hérlendis í rannsóknum á vinnustaðamenningu (Sif Cortes, 2012; Andrés Sverrir Ársælsson, 2014 og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2010) með góðum árangri.

Samkvæmt skilgreiningum Denison á vinnustaðamenningu vísar hún til undirliggjandi gilda, hugmynda, hegðunar og lögmála sem er *kjarni skipulagsheildarinnar* (e. Core Culture) og stjórnunarháttanna hennar (Denison, 1990). Vinnustaðamenningin leiðbeinir þannig undirliggjandi hugmyndum og skoðunum þeirra er menninguna mynda um hvað sé æskileg hegðun og hvað ekki. Þegar ákveðnar hegðunarreglur hafa fest sig í sessi og reynst vel verða þær að ákveðnu stjórnþætti innan menningarinnar. Denison telur að undirliggjandi, gildi og hugmyndir séu undirstaða hegðunar og að hegðunina sé hægt að mæla (Denison, Halaand og Goelzer, 2003).

Niðurstöður rannsókna með aðferðum Denison eru settar fram í líkani sem sýnir fram á einkunnir yfirvídda, undirvídda sem og utanaðkomandi áherslur á skipulagsheildina. Hann komst fljótlega að því að fyrirtæki sem voru meðvituð um menningu skipulagsheildarinnar voru árangursríkari en önnur sem litu framhjá þessum hluta og hafa rannsóknir hans og samstarfsmanna meðal annars sýnt tengsl á milli sterkra menningar skipulagsheilda og *ágóða af sölu* (e. Return on Sales) og *fjárfestingar* (e. Return on Investment) (Denison og Neale, 1996, Denison og Mishra, 1985).

Samkvæmt Denison er spurningalistinn yfirgripsmikið og völdugt tæki til þess að gera stjórnendum það kleift að skilja þau áhrif sem vinnustaðamenningin hefur á frammistöðu skipulagsheildarinnar og nýta þær upplýsingar til að auka skilvirkni og árangur. Mælitækið getur nýst vel í tilfellum þegar takast á við skipulagsbreytingar, sameiningu fyrirtækja eða þegar nýjir stjórnendur taka við taumunum (Denison og Neale, 1995). Samkvæmt Denison hefur hans mælitæki forskot á önnur sambærileg tæki m.a. vegna þess að það er hannað með viðskiptaumhverfi í huga, er auðvelt að leggja fyrir og nær til allra sviða skipulagsheilda. Við fyrirlögn, framsetningu og túlkun gagna er stuðst við yfirgripsmikið rit útgefið af *Denison Consulting, LLC* þar sem tíundað er fyrir rannsakendum hvernig tækið skuli nýtt og niðurstöður túlkaðar til að fá skýra mynd af styrkleikum og veikleikum menningar (Denison og Neale, 1995).



Mynd 3. Menningarmódel Denison (Þórunn Ansnes Bjarnadóttir, 2010).

Denison módelið er eins og sést á mynd 3 byggt á fjórum menningarvíddum sem í gegnum viðtækar rannsóknir hafa reynst mikilvægir grundvallarþættir í menningu fyrirtækja (Denison, 1984,1990,1996). Þessar víddir eru *þátttaka*, *samræmi*, *aðlögunarhæfni* og *markmið*. *Markmið* og *aðlögunarhæfni* teljast til ytri þátta sem eru lýsandi fyrir samspil skipulagsheildarinnar við umhverfi sitt á meðan *þátttaka* og *samræmi* tilheyra innri þáttum og eru því lýsandi fyrir innri kraft fyrirtækisins.

Einnig skiptist módelið til helminga þar sem vinstri helmingur þess tákna stöðugleika skipulagsheildarinnar en víddir innan hægri helmingsins eru lýsandi fyrir sveigjanlega menningu. Þeir þættir sem lýsa sveigjanleika eru *þátttaka* og *aðlögunarhæfni* en *samræmi* og *markmið* teljast til undirvídda fyrir stöðugar skipulagsheildir.

3.1.1. Þátttaka

Undirvíddin *þátttaka* hefur að gera með innra umhverfi skipulagsheildarinnar og einnig það hversu sveigjanleg hún er. Mælingar á henni gefa til kynna að hversu miklu leiti starfsfólki finnst það vera virkur þátttakandi í starfi sínu. Víddin mælir undirþættina

frælsi til athafna (e. Empowerment), *samvinna* (e. Team Orientation) og *sjálfstæði í starfi* (e. Capability Development). Dæmi um þær fullyrðingar sem koma fyrir og varpa ljósi á þessar undirviddir eru:

- ♦ *Flestir starfsmenn eru virkir þátttakendur og hafa áhrif á starf sitt.*
- ♦ *Litið er á hæfni fólks sem mikilvægan þátt í því að tryggja samkeppnisforskot.*

Niðurstöður úr mælingum á þessum þætti gefa meðal annars til kynna að hve miklu leiti starsfólk upplifir sig sem þátttakanda, hversu aðgengilegar nauðsynlegar upplýsingar eru, hvort starfsfólki finnist framlag sitt metið að verðleikum, hvort og hvernig teymisvinna og samvinna skilar sér innan skipulagsheildarinnar og hvort skýr tenging sé á milli starfsfólks og markmiða fyrirtækisins (Denison og Neale, 1996; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Guðlaugsson, 2007).

3.1.2. Samræmi

Skipulagsheildir sem búa yfir miklu samræmi í starfi sínu eru vel skipulagðar og með góða samþættingu (Gordon og DiTomas, 1992). Víddin *samræmi* (e. Consistency) tilheyrir innra umhverfi skipulagsheildarinnar og er einnig lýsandi fyrir stöðugleika skipulagsheilda. Þessi vídd samanstendur af undirviddunum *samhæfing* og *samþætting* (e. Coordination and Integration), *samkomulag* (e. Agreement) og *megingildi* (e. Core Values). Dæmi um fullyrðingar sem varpa ljósi á þessa þætti innan skipulagsheildarinnar og koma fyrir í spurningarlistanum eru :

- ♦ *Starfsaðferðir okkar ráðast af skýrum og samræmdum megingildum.*
- ♦ *Það er auðvelt að komast að samkomulagi jafnvel í erfiðum málum.*

Skipulagsheildir sem skora hátt á þessari vídd eru stöðugar og hafa sterka menningu (Denison og Neal, 1995). *Samhæfing* og *samþætting* eru mælieiningar á það hversu vel ólíkum deildum og einingum gengur að samræma störf sín og hversu vel er unnið að sameiginlegum markmiðum (Denison o.fl., 2003; Denison og Neale, 1996). Undirviddin *samkomulag* snýr að því hversu auðvelt er að sætta ágreining sem upp

kemur, hvernig ólíkum sjónarmiðum eru gerð skil og hvernig tekið er á vandamálum sem upp koma (Denison og Neale, 1996).

Undirviddin *megingildi* mælir að hve miklu leiti gildi og markmið skipulagsheildarinnar eru skýr í hugum starfsfólks og hvort starfsfólk samsami sig þeim og fylgi þeim eftir. Ef skipulagsheild skorar hátt á stöðugleikaviddinni eru megingildi skipulagsheildarinnar skýr í hugum starfsfólks, stöðugleiki er ríkjandi og menningin er vel samhæfð (Denison o.fl., 2003).

3.1.3. Aðlögunarhæfni

Víddin *aðlögunarhæfni* hefur að gera með ytra umhverfi skipulagsheildar og hátt skor á þeirri undirvidd gefur til kynna að skipulagsheildin sé sveigjanleg. Undirviddirnar eru eftir sem áður þrjár en þær eru *framkvæmd breytinga* (e. Creating Change), *áhersla á viðskiptavini* (e. Customer Focus) og *lærdómur fyrirtækja* (e. Organizational Learning). Dæmi um fullyrðingar sem meta aðlögunarhæfni skipulagsheilda eru:

- ♦ *Stöðugt er verið að taka upp nýjar og bættar starfsaðferðir.*
- ♦ *Tillögur viðskiptavina hafa bein áhrif á ákvarðanir okkar.*

Mælingar á undirviddinni *framkvæmd breytinga* segir til um hversu fljótt skipulagsheildin getur aðlagð sig að breyttu viðskiptaumhverfi og séð fyrir breytingar sem í vændum eru og undirbúið sig. *Áhersla á viðskiptavini* segir til um að hve miklu leiti skipulagsheildin leggur þarfir og væntingar viðskiptavina til grundvallar starfsemi sinni. Síðasta undirviddin er *lærdómur fyrirtækja* en útfrá þeirri vídd má lesa hversu vel skipulagsheildin er búin undir nýjan lærdóm og þróun til framtíðar og hvort jarðvegur sé fyrir nýjungar og þeim vel tekið (Denison o.fl., 2006; Denison og Neale, 1995). Þau fyrirtæki sem mælast með mikla aðlögunarhæfni laga sig fljótt að kröfum viðskiptavina og markaðar og geta breytt skipulagi ef tilraunir mistakast og eiga því auðvelt með tilraunastarfsemi viðskiptavinum til haga (Denison o.fl., 2003; Senge, 1990).

3.1.4. Markmið

Fjórða víddin í mælitækinu snýr að *markmiðum* skipulagheildarinnar (e. Mission). Dæmi um fullyrðingar sem varpa ljósi á markmiðavíddina eru:

- ♦ *Stofnunin hefur skýra stefnu til framtíðar.*
- ♦ *Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar.*

Skipulagsheildir sem mælast hátt í markmiðavíddinni mælast stöðugar að innviðum og lýsir víddin ytra umhverfi (Denison og Neale, 1996). Undirvíddirnar eru *stefna og áform* (e. Strategic Direction and Intent), *markmið og takmörk* (e. Goals and Objectives) og *framtíðarsýn* (e. Vision). *Stefna og áform* gefa til kynna að hve miklu leiti starfsfólki er ljós stefna fyrirtækisins og hversu ljóst það er hvernig þeir geta lagt sitt lóð á vogarskálarnar til að sú stefna haldist. Ef markmið og takmörk eru starfsfólki ljós þá vinnur heildin sameiginlega að því að þau markmið náist (Denison o.fl., 2006; Denison og Neale, 1996).

Undirvíddin mælir að hve miklu leiti samkomulag ríkir um yfirlýst markmið sem og eftirfylgni stjórnenda varðandi þau. *Framtíðarsýn* segir til um að hversu miklu leiti starfsfólk er samhæft í viðhorfi sínu til framtíðarsýnar skipulagsheildarinnar. Framtíðarsýnin setur tóninn og er leiðbeinandi fyrir starfsfólk sé hún öllum skýr (Denison og Neale, 1996).

Niðurstöður rannsóknanna eru svo settar fram í líkani Denison (mynd 3) sem varpar ljósi á yfir og undirþætti menningarinnar auk þess sem tvískipting líkansins bæði lóðrétt og lárétt gefur vísbendingar um stöðugleika/sveigjanleika og áherslur á ytra/innra umhverfi. Tölfræðigreiningu er svo beitt til að meta áreiðanleika niðurstaða og eins til að færa svör þátttakenda í form einkunna vídda. Einkunnirnar eru svo metnar útfrá ákveðnum bilum sem sýna hvort menningin lendi á aðgerðar, starfhæfu eða styrkleikabili samkvæmt mælingum (Gallup, 2016).

3.2. GAGNRÝNI Á MÆLITÆKI DENISON

Fram hefur komið gagnrýni á spurningarlista Denison sem mælitæki á vinnustaðameningu á þá leið að niðurstöður endurspegli viðhorf starfsfólks á tilteknum tíma en fullvíst megi telja að þau viðhorf gætu verið breytileg á milli staðar, stundar og einstaklinga (Cheung, Wong og Wu, 2011). Umhverfi og atburðir þess tíma sem spurningarkönnunin er framkvæmd geta því haft áhrif á viðhorf starfsmanna til fullyrðinganna. Yfirmenn, álag, og annað síbreytilegt getur haft tímabundin áhrif á undirliggjandi hugmyndir starfsfólks og verið utanaðkomandi breyta sem hefur áhrif á heildarniðurstöður sé spurningalistinn aðeins lagður fyrir einu sinni. Einnig hefur verið bent á það að spurningalistinn og mælingar tengdar honum byggja á viðhorfi starfsfólks til menningarinnar en ekki tölfræðilegum gögnum (Gylfi Dalmann o.fl., 2010). Við þessu mætti sporna með því að einblína frekar á staðbundin einkenni menningarinnar og taka tillit til síbreytilegs ytra umhverfis skipulagsheilda og breytilegu viðhorfi starfsmanna (Cheung, 2011).

4. TRYGGINGASTOFNUN

Tryggingastofnun er ein stærsta þjónustustofnun landsins og heyrir starfsemi hennar og rekstur undir Velferðarráðuneytið. Stofnunin er 80 ára gömul og allt frá upphafi hafa hennar helstu verkefni snúið að lífeyrismálum eldri borgara og öryrkja og endurhæfingarmálum, þó svo að hinar ýmsu lagabreytingar hafi í gegnum tíðina haft áhrif á starfssvið hennar (Tryggingastofnun, 2016).

4.1.SAGA TRYGGINGARSTOFNUNAR

Með heildstæðum lögum um alþýðutryggingar árið 1936 var ákveðið að taka upp sameiginlegar tryggingar fyrir landsmenn. Síðan þá hafa verið gerðar fjölmargar breytingar á lögnum og stofnuninni hefur vaxið fiskur um hrygg. Á þessum árum hefur Tryggingastofnun gegnt víðamiklu hlutverki í velferðarkerfi landsmanna en í gegnum árin hafa m.a. sjúkratryggingar, fæðingarorlofsgreiðslur og slysatryggingar landsmanna verið eitt af hlutverkum hennar (Tryggingastofnun, 2016).

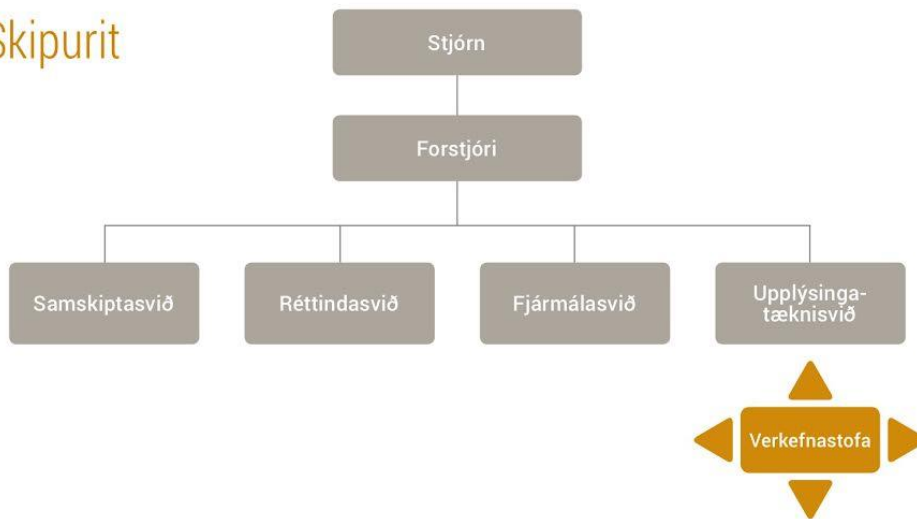
Á árunum 1993-2004 kaus Alþingi svokallað Tryggingaráð sem fór fyrir stjórnun stofnunarinnar. Í maí árið 2004 var skipan yfirstjórnar stofnunarinnar færð til þess horfs sem hún er í dag en lög kveða nú á um að ráðherra skipi fimm manna stjórn að loknum þingkosningum sem svo stýrir störfum forstjóra stofnunarinnar.

Í dag snýr hlutverk Tryggingastofnunar að stærstu leiti að greiðslum lífeyrstrygginga til landsmanna, ellilífeyris, örorku og endurhæfingalífeyris. Tryggingastofnun hefur einnig milligöngu um aðra greiðsluflokka, þar á meðal eru félagsleg aðstoð og greiðslur til foreldra langveikra og alvarlega fatlaðra barna, greiðslur í þágu framkvæmdasjóðs aldraðra, meðlagsgreiðslur og greiðslur til lifandi líffæragjafa (Tryggingastofnun, 2016).

Það fara miklar fjárhæðir í gegnum Tryggingastofnun ár hvert en á árinu 2014 var stofnuninni úthlutað rúmlega einum milljarði íslenskra króna úr ríkisfjárlögum. Langstærsti útgjaldaliður Tryggingastofnunar felst í launagreiðslum til lífeyrisþega eða 773 milljónir árið 2014 til rúmlega 70.000 lífeyrisþega (Tryggingastofnun, 2016).

4.2.SKIPURIT TRYGGINGASTOFNUNAR

Tryggingastofnun sem vinnustaðaður hefur á að skipa rúmlega hundrað starfsmönnum í fjölmörgum og ólíkum stöðugildum. Þau störf sem innt eru af hendi innan stofnunarinnar eru mjög ólík og er skipulagsheildinni skipt upp í 5 starfssvið eftir eðli starfseminnar (mynd 4).



Mynd 4. Skipurit Tryggingastofnunar (Tryggingastofnun, 2016)

4.2.1. Samskiptasvið

Starfsmenn Samskiptasviðs sjá um móttöku og þjónustu við viðskiptavini. Viðskiptavinum gefst kostur á að koma í þjónustuver sem staðsett er á jarðhæð og hitta þar fyrir ráðgjafa og skila inn gögnum. Auk móttöku fyrir viðskiptavini tilheyrir þessu sviði símaver sem svarar fyrirspurnum viðskiptavina í síma og í gegnum tölvupóst og vinnur sem tengill á milli viðskiptavina og annara sviða stofnunarinnar. Samskiptasvið heldur auk þess utan um kynningarmál stofnunarinnar, samskipti við hagsmunahópa, umboð á landsbyggðinni og aðra samstarfsaðila Tryggingastofnunar. Á Samskiptasviði starfa 26 einstaklingar (Tryggingastofnun, 2016).

4.2.2. Réttindasvið

Á Réttindasviði vinna fulltrúar við að ákvarða réttindi viðskiptavina til greiðslna. Réttindasvið er stærsta svið stofnunarinnar en þar starfa að jafnaði 39 einstaklingar. Umsóknir eru afgreiddar bæði til íslenskra og erlendra lífeyrisþega og fagaðilar Tryggingastofnunar innan félagsfræði, lögfræði, sálfræði, lækninga og annara tengdra greina starfa á Réttindasviði og sjá um samskipti við fagaðila samstarfsstofnana, samninga og stjórnsýslumál (Tryggingastofnun, 2016).

4.2.3. Fjármálasvið

Eins og nafnið gefur að kynna fer fjármálastjórnun stofnunarinnar fram á Fjármálasviði. Áætlanagerð, bókhald, launaafgreiðsla starfsfólks og innheimta er hluti af því sem tilheyrir starfssemi sviðsins. Þar undir fellur einnig eftirlit með réttmæti greiðslna hjá Tryggingastofnun. Á Fjármálasviði starfa að jafnaði 17 manns.

4.2.4. Upplýsingatæknisvið

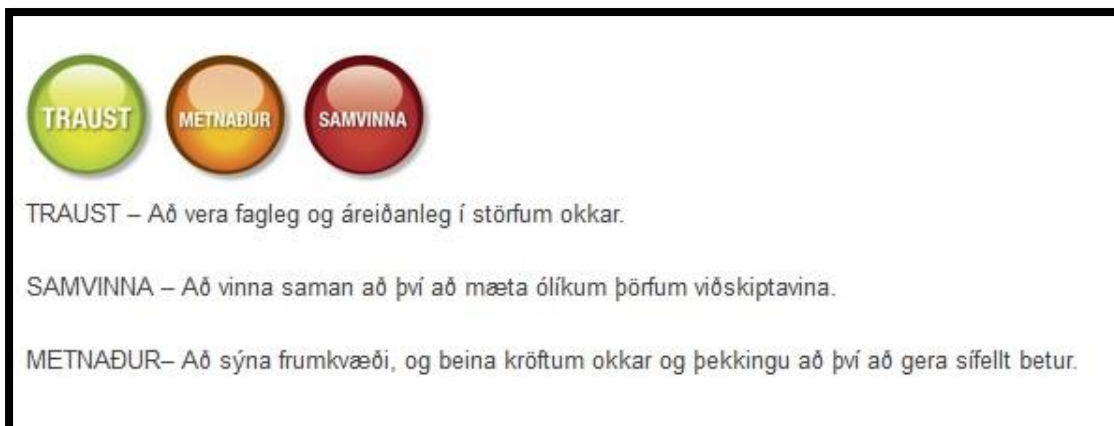
Upplýsingatæknisviði hefur með aukinni tölvuvæðingu vaxið fiskur um hrygg og eru verkefni þar margvísleg. Þar ber helst að nefna rekstur og þróun upplýsingakerfa, notendapjónustu og upplýsingavinnslu. Á sviðinu starfa 18 manns (Tryggingastofnun, 2016).

4.2.5. Skrifstofa forstjóra

Skrifstofa forstjóra er staðsett á fimmtu og efstu hæð byggingarinnar. Þar er eins og sviðsheitið gefur til kynna Skrifstofa forstjóra og annara stjórnenda. Þetta svið sér um daglega stjórnun málefna Tryggingastofnunar, stefnumótun og áætlanagerð. Innan þessa sviðs eru mannauðsstjóri og gæðastjóri auk skjalavarðar en starfsmenn á þessu sviði eru að jafnaði 5 (Tryggingastofnun, 2016).

4.3. GILDI OG STEFNA TRYGGINGASTOFNUNAR

Mikil stefnumótunarvinna á sér stöðugt stað innan Tryggingastofnunar og er framtíðarsýn hennar bundin í eftirfarandi setningu: *Að vera framsækin þjónustustofnun sem gegnir lykilhlutverki í velferðarkerfi Íslendinga* (Tryggingastofnun, 2011). Framtíðarsýnin er niðurstaða þjóðfundar Tryggingastofnunar sem haldinn var árið 2011 sem allir starfsmenn, fulltrúar stjórnar, ráðuneytis og hagsmunahópu tóku þátt í. Á þeim fundi voru gildin einnig fundin en gildi Tryggingastofnunar má sjá á mynd 5. Þau eru *Traust – Metnaður – Samvinna* og hvert þeirra miðar að því að bæta starfsemi Tryggingastofnunar í heild sinni. Gildunum er gert hátt undir höfði innan veggja stofnunarinnar og hanga þau víðsvegar uppi sýnileg bæði starfsfólki og viðskiptavinum.



Mynd 5. Gildi Tryggingastofnunar (Tryggingastofnun, 2011)

Tryggingastofnun er einnig með gildandi mannauðsstefnu en með henni leitast stofnunin við að byggja upp traust, samvinnu og metnað bæði fyrir starfsmenn og viðskiptavini. Mannauðsstefnan á að veita yfirsýn yfir starfsumhverfi, helstu réttindi og skyldur. Tryggingastofnun leggur áherslu á að vera fjölskylduvænn vinnustaður sem hugar að velferð starfsmanna og fjölskyldna þeirra. Hluti af mannauðsstefnu stofnunarinnar er að liðsinna þeim sem eiga í persónulegum erfiðleikum eða verða fyrir áföllum og leitast er við að mæta óskum um breyttan vinnutíma þegar aðstæður krefjast þess. Hún á einnig að vera leiðbeinandi fyrir starfsmenn og stuðla að gagnkvæmum skilningi á milli starfsmanna og stofnunarinnar (Tryggingastofnun, 2009).

Meðal þess sem kemur fram í mannauðsstefnu Tryggingastofnunar er að stofnunin leggur áherslu á að:

- ♦ *Hafa hæfa og ánægða starfsmenn með viðeigandi menntun, reynslu og þekkingu.*
- ♦ *Viðfangsefni starfsmanna samræmist færni þeirra og frumkvæði.*
- ♦ *Þjóða hvetjandi starfsumhverfi með góðum starfsanda og öflugri liðsheild.*
- ♦ *Góður árangur í starfi njóti viðurkenningar.*

Í mannauðsstefnunni er einnig að finna hinar ýmsu upplýsingar sem nýtast starfsmönnum eins og viðmiðanir um stjórnunarhætti, starfsmannasamtöl, samskipti og velferð starfsmanna, jafnrétti og öryggi (Tryggingastofnun, 2009).

4.4. EINKENNI OPINBERRA STOFNANA

Það er margt ólíkt með rekstri fyrirtækja á almennum vinnumarkaði og í opinbera geiranum. Í hinni þekktu grein Collins *Good To Great* setur hann fram myndlíkingu um hvernig stjórnendur ættu að leiða farsælt fyrirtæki. Þeir þurfa að ímynda sér að þeir séu rútbílstjórar og séu að leggja upp í ferðalag með fulla rútu af starfsfólki. Í stað þess að setjast upp í rútna ásamt starfsmönnum sínum og spyrja sjálfa sig „hvert erum við að fara?“ þá eiga þeir að spyrja sjálfa sig „hverjir eiga að fara þangað með mér?“ Þeir byrja á því að fjarlægja fólk sem á ekki samleið með stjórnandanum og stefnunni, koma með nýtt fólk inn í rútna sem á sannanlega samleið og raða síðan öllum í rétt sæti (Collins, 2001). Aðeins þannig verður rútnunni farsælega stýrt á réttan stað - með því að huga að fólkinu áður en hugað er að stefnunni (Collins, 2001).

Þessi myndlíking Collins varpar ljósi á þá erfiðleika sem opinberar stofnanir glíma við þegar reynt er að setja saman góðan hóp starfsmanna. Stjórnendur opinberra stofnana hafa ekki sömu möguleika og stjórnendur fyrirtækja á hinum almenna markaði til að „raða fólki inn í rútna sína“ þeir geta heldur ekki auðveldlega „beðið fólk að yfirgefa farartækið“ og í mörgum tilfellum hafa þeir þess ekki kost að „láta fólk skipta um sæti“.

Stjórnendum hjá opinberum stofnunum ber að fylgja lögum um ráðningar hjá ríkinu. Í erindi Gylfa Dalmann frá árinu 2006 gagnrýnir hann meðal annars skort á handægum upplýsingum um ráðningarferli hjá hinu opinbera og var brugðist við því ári seinna með útgáfu á handbók um ráðningar hjá hinu opinbera (Fjármálaráðuneytið, 2007). Í þeirri handbók er að finna leiðbeinandi upplýsingar um allt ráðningarferlið allt frá starfsauglýsingum, starfslýsingum, reglum um upplýsingaskyldu, úrvinnslu umsókna og að ráðningunni sjálfri og kynningu á nýjum starfsmanni.

Lög og reglugerðir gera það að verkum að stjórnendum í opinberum stofnunum er gert erfiðara fyrir með að stýra menningunni heldur en hjá einkafyrirtækjum. Stjórnendur

hjá hinu opinbera eru bundnir af kjarasamningum þegar kemur að launum og er því ekki í boði að umbuna duglegu starfsfólki eða borga því bónusa (mynd 6). Stofnanir á opinberum markaði eru bundnar kjarasamningum ýmist við ríki, borg eða sveitarfélög.



Mynd 6. Launasamningar opinberra starfsmanna (Bandalag Háskólamanna, 2015)

Allar ráðningar opinberra stofnana skulu vera samkvæmt lögum sem gilda um auglýsingu starfa. Ráðningarferlið þarf auk þess á öllum stigum að huga að hinum fjölmörgu reglum stjórnsluréttarins (Hafsteinn Dan Kristjánsson, 2015). Stjórnendum er þessvegna ekki kleift að velja starfsfólk sem myndi henta menningu stofnunarinnar vel þar sem bæði kynjastefna og lög um auglýsingar á störfum fyrir ríkisstofnanir gera ráð fyrir því að sá sem er hæfastur af umsækjendum sé ráðinn. Uppfylli sá umsækjandi þau skilyrði sem sett eru fram í atvinnuauglýsingu ber mannauðsstjóra að ráða hann. Eins eru starfsmenn opinberra stofnanna vel verndaðir af lögum um uppsagnir og því geta stjórnendur ekki hæglega skipt út fólki og fundið annað í staðinn (Hafsteinn Dan Kristjánsson, 2015).

Það er þessvegna mikilvægt fyrir stjórnendur skipulagsheilda í eigu hins opinbera að kynna sér vel þá menningu sem ríkir á vinnustaðnum og í stað þess að geta breytt henni með því að raða nýju fólki inn í hana þar sem þess væri þörf er hægt að nýta þekkingu

á henni til þess að bæta það sem betur má fara og auka enn frekar á þá styrkleika sem fyrir eru.

4.5. TRYGGINGASTOFNUN Í SAMANBURÐI

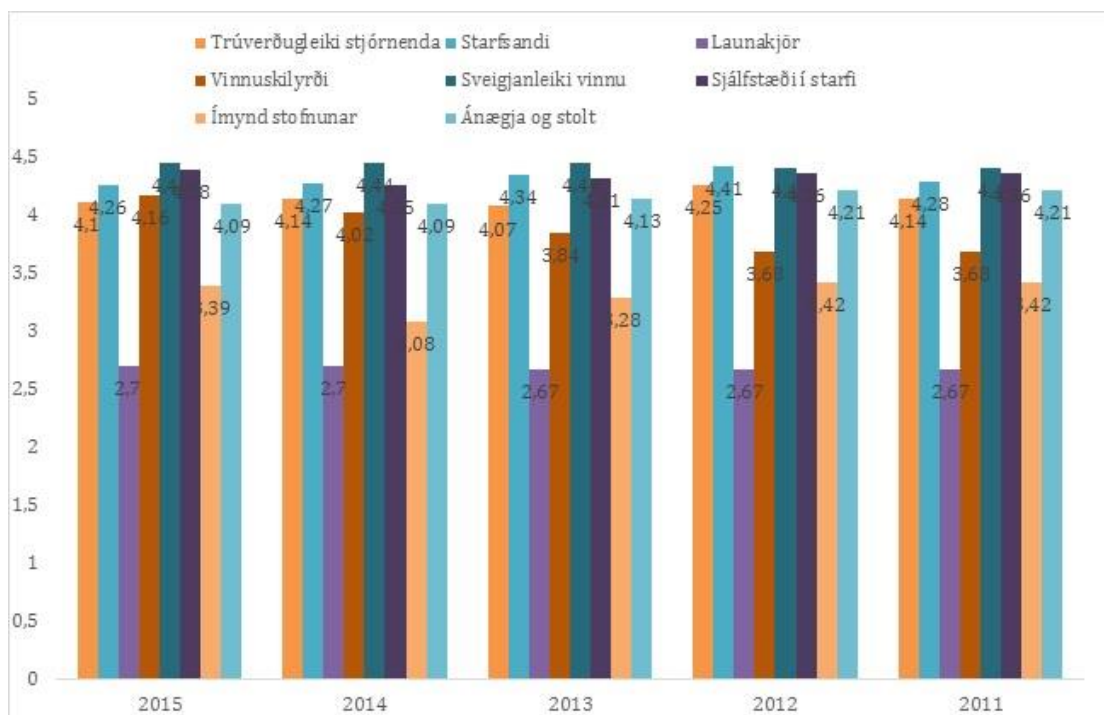
Ríkisstofnanir á Íslandi eru margar og sinna ólíkum hlutverkum. Þær stofnanir sem eru svipaðar Tryggingastofnun að stærð og umfangi eru m.a. Ríkisskattstjóri, Þjóðskrá Íslands og Sjúkratryggingar Íslands. Þessar stofnanir eiga margt sameiginlegt þó að störfin séu ólík. Meðal annars starfa þær eftir lögum og reglugerðum, lúta rammasamningum, starfa ekki á samkeppnismarkaði og fylgja þeim starfsferlum sem lög gera ráð fyrir. Ár hvert gerir SFR (Stéttafélag í almannatryggingu) könnun um stofnun ársins. Könnun sem þessi gefur góða mynd af starfsumhverfi stofnana og starfsánægju. Þá gefst stjórnendum og starfsfólki stofnanna tækifæri til að bera sig saman við viðlíka stofnanir og einnig skoða stöðuna innan sinnar stofnunnar. Könnunin snýr að þáttum eins og starfsánægju, stolti, launakjörum, starfsanda, trúverðugleika stjórnenda og vinnuskilyrðum (SFR, 2016).

Rannsóknin fer fram í febrúar ár hvert og eru þá sendir út spurningarlistar á allar stofnanir sem vilja taka þátt. Stofnunum er skipt upp eftir stærð þeirra og eru flokkarnir þrír. Stórar stofnanir (með fleira en 50 starfsmenn), meðalstórar stofnanir (með 20-49 starfsmenn) og minni stofnanir (með færri en 20 starfsmenn). Tryggingastofnun lendir í flokknum stórar stofnanir (SFR, 2016). Á töflu 1 má sjá hvar meðaleinkunn Tryggingarstofnunnar hefur lent á listanum yfir stofnanir ársins frá árunum 2011 til 2015.

Tafla 1. Stofnun ársins

	2011	2012	2013	2014	2015
Staða TR	51.sæti	60.sæti	61.sæti	57.sæti	87.sæti
Fjöldi stofnanna	146	148	153	172	170
% með >TR	64%	60%	60%	67%	49%
% með <TR	36%	40%	40%	33%	51%

Stofnunin sem lendir í fyrsta sæti í könnuninni er með hæsta meðaleinkunn allra stofnanna en fjöldi þeirra er misjafn eftir árum. Sú stofnun fær þá titilinn *Stofnun ársins* í sínum flokki. Tryggingastofnun komst hæst árið 2015 þegar aðeins 49% annara stofnanna fengu hærri meðaleinkunn. Verst kom hún út á þessu 5 ára tímabili árið áður þegar 67% stofnanna sem tóku þátt voru með hærri meðaleinkunn en Tryggingastofnun. Það eru einstaka þættir sem draga meðaleinkunn Tryggingastofnunar niður en eins og sjá má á mynd 7 eru það sérstaklega tveir þættir.



Mynd 7. Meðaltal einstakra þátta úr könnuninni Stofnun Ársins 2011-2015 (SFR,2016)

Launakjör er eitt þeirra gilda sem mælist lágt öll árin en launakjör starfsmanna Tryggingastofnunar eru ákvörðuð af kjarasamningum starfsmanna við sín stéttarfélag. Flestar opinberar stofnanir mælast lágt í ánægju með launakjör (SFR, 2016). Í mannauðsstefnu Tryggingastofnunar kemur m.a fram að stofnunin fari eftir gildandi kjarasamningum hverju sinni en að leitast sé við að túlka ákvæði þeirra með hliðsjón af hagsmunum Tryggingastofnunar og starfsmanna (Tryggingastofnun, 2016).

Gildið *ímynd stofnunar* fær lága meðaleinkunn öll árin fimm. Það kemur ekki á óvart og er í rauninni eðlileg afleiðing starfseminnar vegna. Fæstir leita til Tryggingastofnunar sér til gamans og yfirleitt er um erfið mál að ræða. Tryggingastofnun er mikið regluverk enda öll starfsemi bundin í lög og framkvæmdir eru oft svifaseinar. Sú mynd sem dregin er upp af stofnuninni í fjölmiðlum er sjaldnast jákvæð og margir hafa stigið fram og sagt farir sínar ekki sléttar í samskiptum við stofnunina. Slík umræða á auðvitað ekki við um störf einstaka starfsmanna heldur yfirleitt þeirra laga og reglugerða sem stofnuninni er gert að starfa eftir. En engu að síður bitnar umræðan á Tryggingastofnun og oft starfsfólki hennar. Sú staðreynd að gildið *ímynd stofnunnar* dregur meðaltalið niður segir okkur að starfsfólkið tekur þessa neikvæðu *ímynd stofnunarinnar* til sín

Ánægja og stolt, sjálfstæði í starfi og sveigjanleiki vinnu mælast hátt öll árin sem og *vinnuskilyrði*. Það segir okkur að almennt líði fólki vel í vinnunni, sé stolt af sínum vinnustað og ánægt með þann sveigjanleika sem boðið er upp á t.d fyrir fjölskyldufólk.

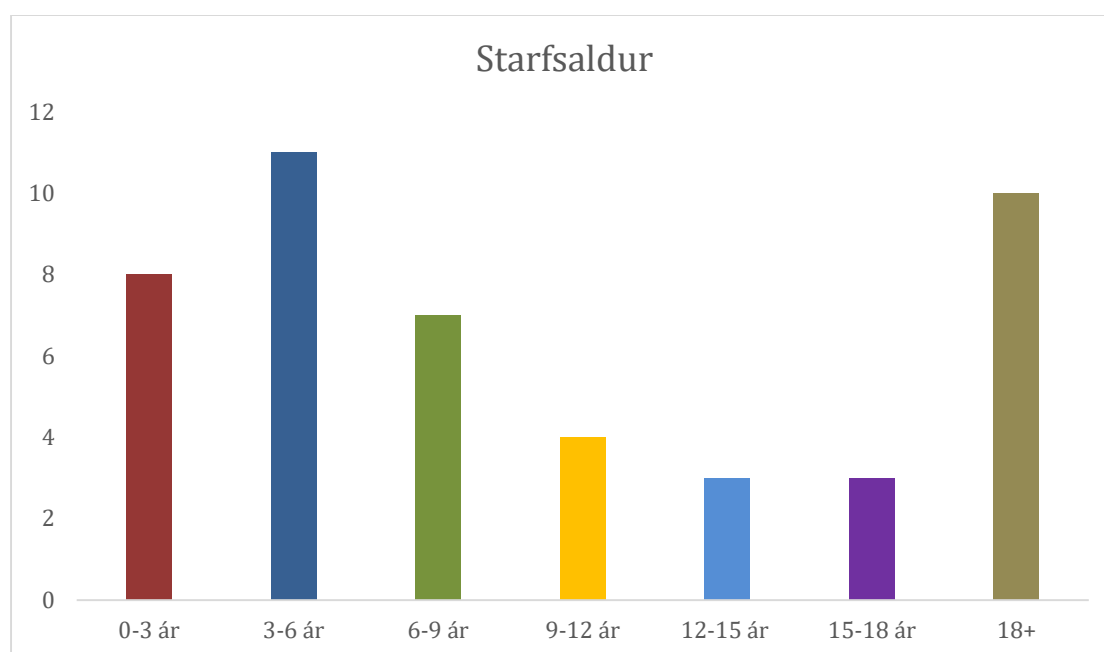
Nú hefur verið lokið við að fara yfir sögu Tryggingastofnunar, skipurit hennar auk þess að fjalla um einkenni opinberra stofnana og stöðu Tryggingastofnunar meðal annara stofnanna í landinu.

5. AÐFERÐAFRÆÐI

Í þessum kafla er fjallað um aðferðafræði rannsóknarinnar, þátttakendur og forsendum fyrir vali þeirra. Einnig verður rannsóknaraðferðin kynnt og áreiðanleiki hennar metinn ásamt því sem farið verður yfir kosti og galla þessarar rannsóknaraðferðar. Staða rannsakanda innan rannsóknarinnar verður metin auk þess sem farið verður yfir siðferðismál tengd rannsókninni og rannsóknarefninu. Að lokum verður farið yfir framkvæmd rannsóknar.

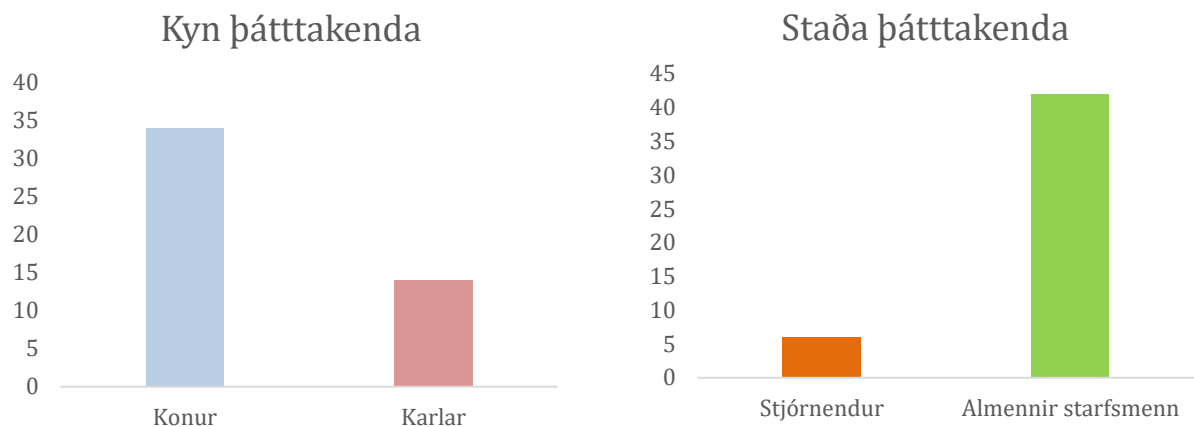
5.1.ÞÁTTTAKENDUR RANNSÓKNAR

Samkvæmt upplýsingum frá mannauðsstjóra Tryggingastofnunar voru starfsmenn stofnunarinnar 104 í lok árs 2015. Af þeim 70 starfsmönnum sem spurningarlistinn var lagður fyrir voru 48 sem svöruðu spurningarlistanum sem gerir 67% svörun. Þessir 48 þátttakendur eru þar af leiðandi þátttakendur í rannsókninni. Í lok spurningarlistans bað rannsakandi um nokkrar bakgrunnsupplýsingar til greiningar. Þessar breytur voru kyn, starfsaldur, starfsstaða og starfstíll þátttakenda.



Mynd 8. Starfsaldur þátttakenda hjá Tryggingastofnun.

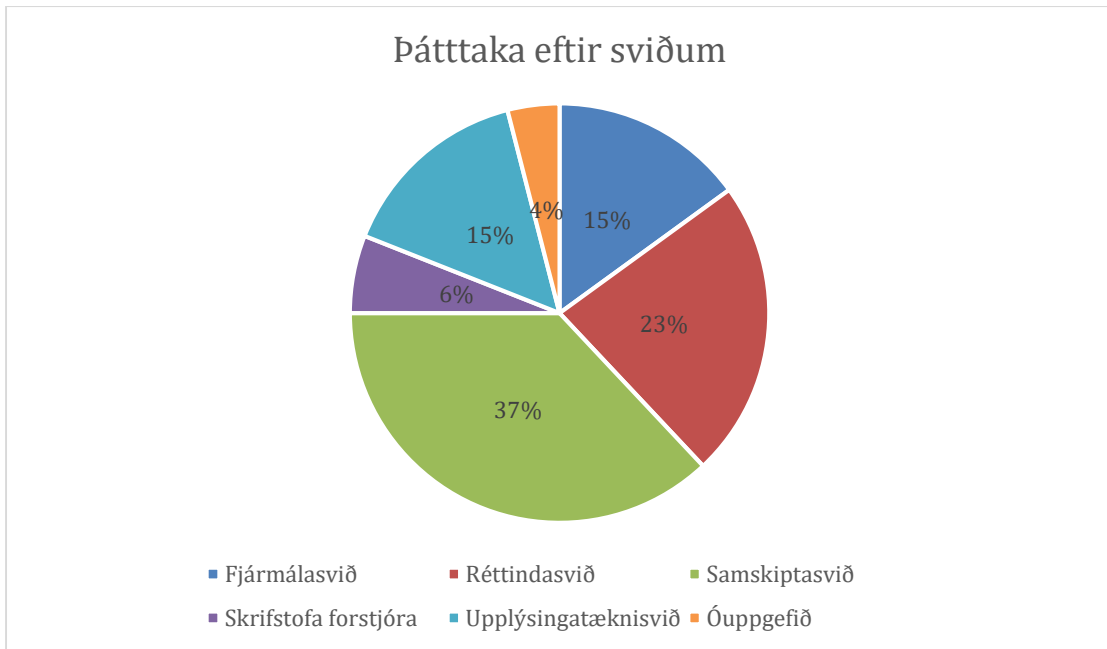
Líkt og sést á mynd 8 er starfsaldur þátttakenda mjög fjölbreyttur. Það sem vekur kannski mesta athygli er að 10 þátttakendur hafa starfað hjá stofnuninni í meira en 18 ár. Það er líka merkilegt að 18 þátttakendur höfðu starfsaldur upp á 6 ár eða meira. Aðeins 19 þátttakenda hafa starfað hjá stofnuninni í 6 ár eða minna. Einn þátttakandi kaus að gefa ekki upp starfsaldur sinn.



Mynd 9. Kynjaskipting þátttakenda og skipting þeirra í stjórnendur og almenna starfsmenn.

Á mynd 9 má sjá annarsvegar þátttakendur eftir kynjum og hinsvegar eftir stöðu. Töluvert fleiri konur tóku þátt í rannsókninni en karlar en það kemur ekki á óvart þar sem konur eru 74% starfsmanna stofnunarinnar. Konurnar sem svöruðu voru 34 en karlmennirnir sem svöruðu voru 14 talsins. Einnig var spurt um stöðu þátttakenda og svöruðu 6 þeirra að þeir væru stjórnendur en 42 þátttakendur merktu við reitinn almennur starfsmaður. Einn þátttakandi kaus að gefa ekki upp stöðu sína. Þessi mikli munur kemur heldur ekki á óvart þar sem töluvert fleiri almennir starfsmenn starfa innan stofnunarinnar heldur en stjórnendur. Samkvæmt upplýsingum frá mannauðsstjóra stofnunarinnar voru stjórnendur stofnunarinnar tíu í desember 2015. Þar er um að ræða sjö deildarstjóra, mannauðsstjóra, gæðastjóra og forstjóra. Auk þeirra sitja í framkvæmdastjórn fjórir framkvæmdastjórar. Allir stjórnendur hafa mannaforráð nema gæðastjóri

Á mynd 10 má sjá skiptingu þátttakenda eftir því hvaða sviði þeir tilheyra. Eins og fram hefur komið voru þátttakendur 48 talsins og komu flestir þeirra af Samskiptasviði eða 37% en Samskiptasvið er næstfjölmennasta svið stofnunarinnar. Því næst komu 23% frá Réttindasviði sem er stærsta starfssvið stofnunarinnar. 15% þátttakenda komu frá Upplýsingatæknisviði og Fjármálasviði og minnstur hluti eða um 6% kom frá Skrifstofu forstjóra sem er lang minnsta sviðið. Einn þátttakandi sem samsvarar 4% kaus að gefa ekki upp starfssvið sitt í rannsókninni.



Mynd 10. Starfssvið þátttakenda

5.2.MÆLITÆKI

Spurningalisti Denison (*Denison Organizational Culture Survey, DOCS*) var notaður sem mælitæki í þessari rannsókn. Spurningalistinn er viðurkenndur til rannsókna á vinnustaðamenningu og hefur verið notaður hér á landi áður (Gylfi Dalmann o.fl., 2010). Spurningalistinn var þýddur yfir á íslensku af Þóru Christianssen aðjúnkt við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands (Þórunn Ansnes Bjarnadóttir, 2010). Í spurningarlistanum er í fullyrðingunum vísað til þess fyrirtækis sem fólk starfar hjá en rannsakandi breytti orðinu „fyrirtæki“ í „stofnun“ þar sem það höfðar betur til þátttakenda rannsóknarinnar.

Spurningarlistinn samanstendur af 60 fullyrðingum og eru þátttakendur beðnir að taka afstöðu til þeirra fullyrðinga á svokölluðum 5 punkta Likert skala þar sem 1 stendur fyrir mjög ósammála og 5 stendur fyrir mjög sammála. Punktarnir þar á milli gefa svo til greina að þátttakandi sé ýmist hlutlaus, frekar sammála eða frekar ósammála. Það að hafa miðjuflokk á Likert kvarða gefur þátttakendum kost á að velja hlutlausan valmöguleika, það er þá hvorki sammála né ósammála viðkomandi fullyrðingu.

Í listanum koma fyrir átta fullyrðingar sem eru með öfugum formekjum. Þessum fullyrðingum er síðan snúið við þegar kemur að úrvinnslu gagna. Þá eru þeir sem eru mjög sammála þessum fullyrðingum í raun að gefa neikvæða einkunn en ekki jákvæða eins og í hinum 52 fullyrðingunum.

Í lok spurningarlistann hefur rannsakandi bætt við bakgrunnsspurningum sem eru mikilvægar fyrir úrvinnslu gagna. Þær breytur sem rannsakandi ákvað að hafa með voru kyn, aldur, starfsaldur, staða og starfssvið þátttakenda.

5.3.RANNSÓKNARAÐFERÐ

Sú aðferð sem var notuð til að framkvæma rannsóknina var meginleg (e. Quantitative). Slík aðferð hefur þann kost að hægt er að ná til fleiri þátttakenda og fá þannig ítarlegri gögn. Einnig henta meginlegar aðferðir best þegar ætlunin er að setja fram lýsandi niðurstöður um þýði ú frá úrtaki (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Því stærra sem úrtakið er því meira lýsandi er það fyrir þýðið og eykur það einnig ytra réttmæti rannsóknar. Ákveðið var að leggja spurningarlista fyrir þátttakendur þar sem hægt er að safna miklum fjölda svara á skömmum tíma og hægt að vinna úr þeim á margan hátt ú frá breytum og fylgibreytum (Þorlákur Karlsson, 2003).

Þeir spurningarlistar sem sendir voru út hafa verið prófaðir með góðum árangri. Ekki var þörf á að gera neinar breytingar á þeim nema að rannsakandi skipti út orðinu fyrirtæki fyrir stofnun. Spurningarlistinn er settur fram með Likert aðferð. Ótvíræðir kostir þessarar aðferðar eru þeir að tölfræðin er mjög aðgengileg. Valkostirnir mjög sammála - mjög ósammála bjóða upp á 5 möguleika á að svara fullyrðingu. Sé fólk hvorki sammála né ósammála getur það svarað með því að haka við miðjuna. Sé það ekki mjög ósammála en heldur ekki hlutlaust er hægt að haka við næsta val á eftir mjög ósammála. Með þessari aðferð er tryggt að allir fá sömu spurningar og kost á sömu svörum. Einnig er tryggt að svör hvers og eins séu túlkuð á sama hátt. Galli þessarar rannsóknaraðferðar eru hins vegar sá að ekki gefst kostur á ítarlegri svörum eða útskýringum á spurningum. Með þessari aðferð er hægt að vinna úr miklum og stórum gagnagrunni og auðveldara er að fá svörin frá stóru úrtaki og heimfæra niðurstöður yfir á stórt þýði. Gallinn getur hins vegar verið sá að rýr svörin dregur úr trúverðuleika

niðurstaðna og svör einskorðast við fyrirframgefna svarmöguleika (Burns og Grove, 2001). Einnig getur lágt svarhlutfall (e. Response Rate) í rannsókn sem þessari valdið úrtaksbjögun (e. Sampling Bias) og varasamt er að alhæfa um heildina útfrá litlu úrtaki (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

5.4.FRAMKVÆMD RANNSÓKNAR

Rannsakandi fór í starfsstöðvar Tryggingastofnunar á Laugarvegi í byrjun mars 2016 eftir að hafa fengið til þess samþykki frá mannauðsstjóra stofnunarinnar. Spurningalisti Denison var prentaður út í 104 eintökum og var þessum eintökum dreift á þá starfsmenn Tryggingastofnunar sem voru við störf á rannsóknardegi (VIÐAUKI 2). Fyrsta blaðsíða spurningarlistans var kynningarbréf frá rannsakanda (VIÐAUKI 1). Þátttakendur voru beðnir að skila útfylltum spurningarlistum í kassa sem staðsettur var hjá starfsmanni Samskiptasviðs í lok vinnudags. Sá starfsmaður sendi einnig ítrekunarpóst til starfsmanna bæði samdægurs og um miðjan næsta vinnudag og minnti starfsfólk á að svara listanum og koma honum á réttan stað. Daginn eftir fyrirlögn kom rannsakandi og sótti gögnin og voru þau færð í rafrænt form í forritinu Excel og Excel Stat.

5.5.GREINING GAGNA

Við úrvinnslu gagna var stuðst við forritið ExcelStat. Gögnunum var umbreytt í gildi á bilinu 20-100 með því að margfalda einkunnir þeirra með 20 (meðaltal*20). Allar fullyrðingar fengu jafnt vægi í útreikningum. Átta fullyrðingar eru settar fram í spurningarlistanum með öfugum formerkjum en þeim var snúið við í greiningum gagna til þess að endurspeglar á réttan hátt viðhorf svarenda. Þetta voru fullyrðingar 15, 24, 29, 34, 39, 43, 50 og 58. Marktektarpróf eða T- próf (e. *two sample assuming unequal variances*) var framkvæmt til að styðja við áreiðanleika niðurstaða rannsóknarinnar (Grönfeldt og Strother, 2006). Eftir að gögnin höfðu verið hreinsuð og áreiðanleiki þeirra metinn voru gildin sett upp í súlurit og ratarriti eftir því sem við á og birtast þau í niðurstöðukaflanum.

5.6. RÉTTMÆTI OG ÁREIÐANLEIKI RANNSÓKNAR

Þau gögn sem aflað er þurfa að vera góð og gild og í því samhengi eru réttmæti og áreiðanleiki gagna skoðaður. Það sem helst er skoðað er innra og ytra réttmæti, áreiðanleiki og hlutdrægni (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir (2013). Ytra réttmæti (e. External Validity) rannsóknar snýr að hlutleysi rannsakanda og kristallast í því hvort hægt væri að endurtaka rannsóknina og fá sömu niðurstöður aftur (Brymann og Bell, 2011). Hluti af ytra réttmæti er einnig að hve miklu leiti úrtakið endurspeglar þýðið og hversu marktækt er að færa niðurstöður þess úrtaks yfir á allt þýðið. Í þessari rannsókn var spurningarkönnunin lögð fyrir alla starfsmenn sem voru að störfum á rannsóknardegi. Því stærra sem úrtakið er því betur endurspeglar það heildarþýðið (Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson, 2003).

Innra réttmæti (e. Internal Validity) kallar á að niðurstöður dragi upp raunsanna mynd af þátttakendum og þeirra upplifun og veruleika. Spurningalisti líkt og sá sem notaður var sem mælitæki í þessari rannsókn tryggir að allir fá sömu spurningar og kost á sömu svörum. Spurningakannanir búa yfir góðu innra réttmæti vegna þess að sterk tengsl eru á milli þess sem fólk segist gera eða upplifa og þess sem fólk í raun gerir og upplifir (Þorlákur Karlsson, 2003). Aðferðarfræðinni sem beitt var við vinnslu gagnanna tryggir á sama hátt að svör hvers og eins séu túlkuð á sama hátt.

Rannsakandi þarf sérstaklega að gæta að hlutleysi þar sem hann var starfsmaður stofnunarinnar og kann að hafa myndað sér skoðun á rannsóknarefninu fyrirfram. Aðferðarfræði rannsóknarinnar býður ekki upp á neina túlkun af hálfu rannsakanda við gerð niðurstaða heldur eru öll gögn töluleg og mælanleg og sett fram sem slík í niðurstöðukafla.

5.7. STAÐA RANNSAKANDA INNAN RANNSÓKNAR OG SIÐFERILEG ÁLITAEFNI.

Rannsakandi var starfsmaður TR á árunum 2011-2015. Rannsakandi hefur því óhjákvæmilega sínar hugmyndir um vinnustaðamenningu þá er ríkir innan stofnunarinnar. Þessar skoðanir rannsakanda hafa þó á engan hátt haft áhrif á fyrirlögn, framkvæmd eða úrvinnslu gagna. Niðurstöðurnar eru allar tölfræðilegar og geta því ekki með nokkru móti endurspeglað afstöðu rannsakanda. Í umræðukaflanum mun

rannsakandi koma inn á ýmsa hluti sem hann telur geta betur útskýrt niðurstöður en er það þá skýrt að það er hugarsmíð rannsakanda en ekki hluti af niðurstöðum rannsóknarinnar.

6. NIÐURSTÖÐUR

Í þessum kafla er greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar og þær settar fram bæði myndrænt og í bundnu máli. Allar niðurstöður eru settar fram sem meðaltalseinkunn en hún er fundin með því að reikna meðaltal hvernar fullyrðingar og margfalda það með 20. Við það fást einkunnir á bilinu 20-100.

Við greiningu á niðurstöðum er miðað við eftirfarandi bil :

- ♦ **Styrkleikabil** (meðaltal frá 4,20-5,00 einkunnir frá 84-100)
Einkunnir sem mælast á styrkleikabili endurspegla einurð og stöðugleika að baki viðhorfum og hegðun starfsmanna og sterka menningu.
- ♦ **Starfhæft bil** (meðaltal frá 3,7-4,19, einkunnir frá 74-83)
Einkunnir sem mælast á starfhæfu bili endurspegla hegðun og viðhorf sem eru tiltölega stöðug. Starfhæft bil gefur tilefni og tækifæri til umbóta.
- ♦ **Aðgerðabil** (meðaltal frá 1,00-3,69, einkunnir frá 20-73)
Einkunnir sem mælast á aðgerðabili endurspegla þörf fyrir umbætur og frekari greiningu á ástæðum og orsökum veikrar menningar.

Undirkaflarnir eru sex og í þeim eru farið ítarlega í niðurstöður. Í fyrstu er farið yfir heildarniðurstöður, því næst eftir starfssviðum þátttakenda

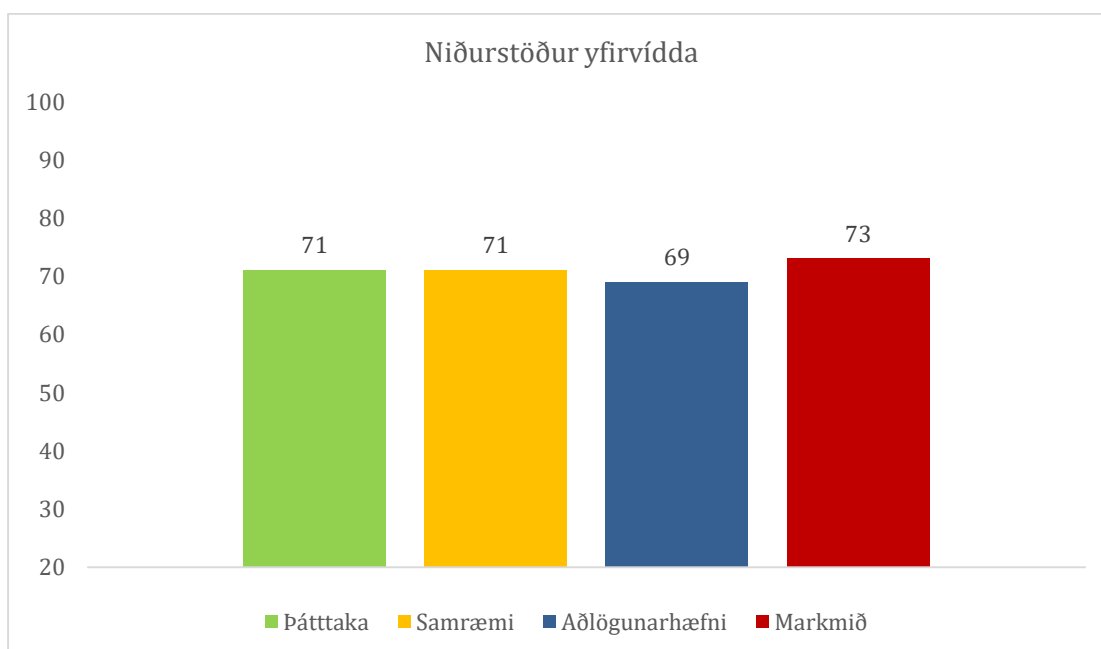
6.1. HEILDARNIÐURSTÖÐUR TRYGGINGASTOFNUNAR

Í þessum kafla verða niðurstöður rannsóknarinnar kynntar útfrá yfirviddum og undirviddum. Allar niðurstöður eru settar fram í myndum og í bundnu máli.

6.1.1. Niðurstöður yfirvidda

Miðað við einkunnir yfirvidda er menning Tryggingastofnunar veik og endurspeglar það þörf fyrir betrubætur og frekari greiningar á ástæðum og orsökum veikrar menningu. Í köflunum hér að neðan verður farið yfir niðurstöður hverrar yfirviddar fyrir sig og undirviddir skoðaðar og greindar.

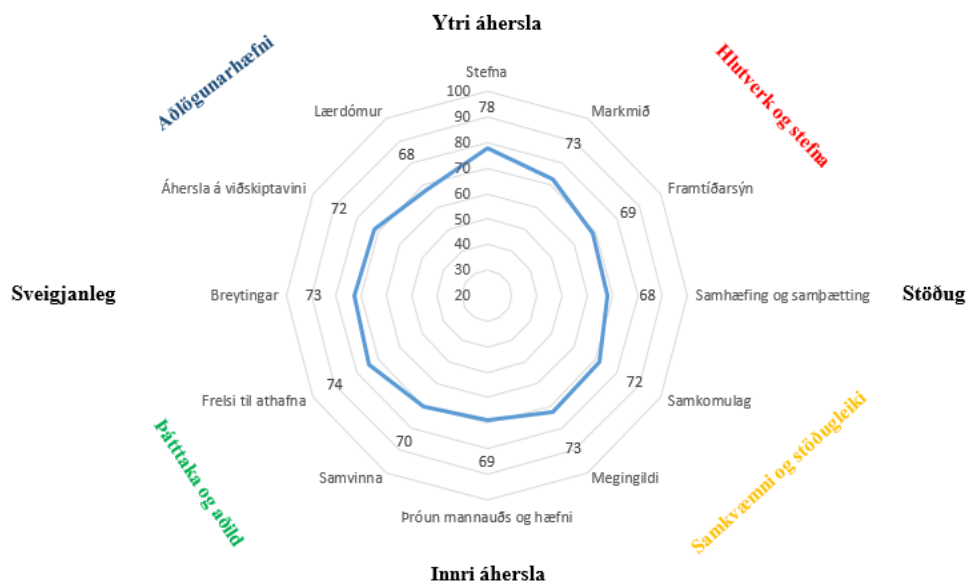
Þegar heildarniðurstöður allra þátttakenda eru skoðaðar má sjá að allar yfirviddir mælast á aðgerðabili en aðgerðarbil er þegar meðaleinkunn er á bilinu 20-73. Víddin *hlutverk og stefna* hefur hæstu einkunnina af yfirviddunum (73) og er hún því aðeins einu stigi frá því að mælast á starfhæfu bili. Innan hlutverkarviddarinnar eru undirviddirnar *hlutverk og stefna*, *markmið* og *framtíðarsýn*. Sú yfirvidd sem mældist með lægstu einkunn er *aðlögunarhæfni*. Innan þeirra víddar eru undirviddirnar *breytingar*, *áhersla á viðskiptavini* og *lærdómur*. Yfirviddirnar *samræmi* og *þátttaka* fengu sömu meðaleinkunn (71). Undirviddir sem mældar eru undir yfirviddinni *samræmi* eru *gildi*, *samkomulag* og *samhæfing*. Undirviddir sem saman gefa meðlaeinkunn fyrir víddina *Þátttaka* eru *frelsi til athafna*, *samvinna* og *þróun mannauds*.



Mynd 11. Heildarniðurstöður yfirvidda

Þær rannsóknir sem fjallað var um í kafla 2.5 bentu til þess að styrkur íslenskra skipulagsheilda væri falinn í skýrri og markvissri stefnu (Gylfi Dalmann Aðaleinsteinsson o.fl.,2010). Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að þrátt fyrir að allar víddir mælist á aðgerðabili er helsta styrkleikann að finna í markmiðum stofnunarinnar. Sú vídd sem fékk lægsta einkunn er *aðlögunarhæfni*. Þau fyrirtæki sem mælast með mikla aðlögunarhæfni laga sig fljótt að kröfum viðskiptavina og markaðar og geta breytt skipulagi ef tilraunir mistakast og eiga því auðvelt með tilraunastarfsemi viðskiptavinum til haga (Denison o.fl., 2003; Senge, 1990).

Samkvæmt kenningum Denison má túlka niðurstöður rannsókna útfrá einkunnum víddanna fjögurra auk þess sem einkunnir víddanna gefa vísbendingu um hvort skipulagsheildin leggi meiri áherslu á ytra eða innra umhverfi og einnig hvort hún sé sveigjanleg eða stöðug. Á mynd 12 má sjá heildarniðurstöður Tryggingastofnunar settar fram á radarkorti sem sýnir þá þætti sem Denison leggur áherslu á í líkani sínu. Því nær sem blái hringurinn teygir sig að jöðrum líkansins því hærri eru einkunnirnar (Denison og Neale, 1996).



Mynd 12. Heildarniðurstöður settar fram í líkani Denison

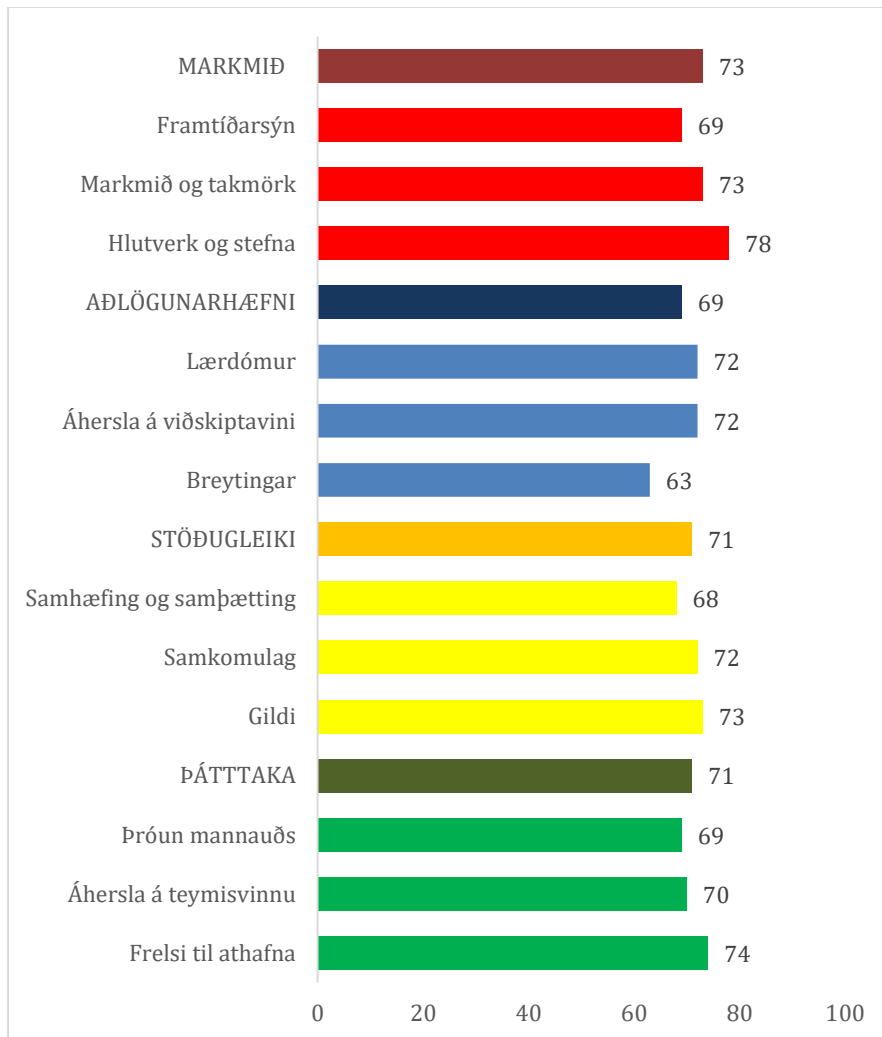
Áhersla menningar Tryggingastofnunar virðist samkvæmt niðurstöðum vera nánast jöfn á innra og ytra umhverfi. Há einkunn á víddinni *stefna* bendir til þess að sá þáttur ytra umhverfis sé í lagi og er hann eini þátturinn sem mælist á starfhæfu bili (78) á meðan innri þættir eins og *þróun mannauðs* mælast á aðgerðabili. Hins vegar hafa undirviddirnar *lærdómur* (68) og *framtíðarsýn* (69) sem tilheyra einnig ytra umhverfi skipulagsheildar lágt skor svo í heildina er ytri áhersla skipulagsheildarinnar ekki nægjanlega sterk.

Þær yfirviddir sem segja til um hversu stöðug menning skipulagsheildarinnar eru *stefna* og *samræmi*. Þessar yfirviddir eru báðar á aðgerðabili. *Samhæfing* mælist með mjög lága einkunn sem og *samkomulag* og *framtíðarsýn*. Það að *stefna* mælist með 10 stigum hærri einkunn en *samhæfing* og *samþætting* gefur vísbendingu um að þó að stefnan sé skýr virðist vanta mikið upp á að samvinna og samþætting sé í lagi til þess að láta þessa stefnu verða að veruleika (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010; Denison og Neale, 1996).

Samkvæmt radarkortinu á mynd 12 er menning Tryggingastofnunar frekar sveigjanleg en stöðug en þó ekki á afgerandi hátt. Undirviddirnar *samvinna* og *lærdómur* skora mjög lágt, en hæsta einkunn í sveigjanleikamælingum fær undirviddin *frelsi til athafna*. Á móti kemur að undirviddin *stefna* hærri einkunn en undirviddin *þróun mannauðs*.

6.1.2. Niðurstöður undirvídda

Á mynd 13 má sjá einkunnir allra undirvídda auk meðaleinkunnar hvernar yfirviddar. Eins og fram hefur komið eru einkunnir á bilinu 20-74 taldar vera á aðgerðabili og gefur það vísbendingu um að menningin sé ekki eins sterk og hún gæti verið. Eins og komið hefur fram er víddin *markmið* að mælast sterkust og innan hennar er undirviddin *hlutverk* og *stefna* sem er eina undirviddin sem mælist með einkunn á starfhæfu bili (78).



Mynd 13. Heildarniðurstöður yfir- og undirvídda

Yfirviddinn *þáttaka* fær meðaleinkunnina 71. *Þáttaka* hefur að gera með innra umhverfi skipulagsheildarinnar og sveigjanleika. Einkunnin er á aðgerðabili og því ekki um mikinn sveigjanleika að ræða og menningin í innra umhverfi skipulagsheildarinnar ekki nægjanlega sterk. Sú undirvidd sem fékk hæstu einkunn undir yfirviddinni *þáttaka* og næsthæstu einkunn allra undirvídda er *frelsi til athafna* (75) en sú undirvidd gefur til kynna hvort starfsfólk telji að litið sé á hæfni þess sem mikilvægan þátt í því að tryggja samkeppnisforskot og að hve miklu leiti starfsfólk upplifir að það sé virkur þátttakandi í störfum skipulagsheildarinnar og geti haft áhrif á starf sitt (Denison og Neale, 1996).

Ein fullyrðinganna sem snúa að þeirri undirvidd er „*Allir hafa trú á að þeir hafi eitthvað jákvætt fram að færa*“. Alls voru 73% þátttakenda sammála eða mjög sammála þessari fullyrðingu og enginn þátttakandi var ósammála eða mjög ósammála. Þetta segir að þó að þáttökuvíddin sé á aðgerðabili virðist starfsfólk hafa trú á framlagi sínu til starfs síns.

Sú undirvidd sem mældist lægst undir víddinni *þátttaka er þróun mannauðs*. Sú undirvidd gefur til kynna að hve miklu leiti starfsfólki er ljós stefna skipulagsheildarinnar og því ljóst hvað það getur gert til að leggja sitt lóð á vogarskálarnar (Denison og Neale, 1996). 63% þátttakenda voru sammála því að valdi væri dreift þannig að fólk gæti unnið sjálfstætt sem bendir til þess að flestu starfsfólki finnist það hafa ákveðið sjálfstæði í störfum sínum.

Hinsvegar voru tvær fullyrðingar innan undirviddarinnar sem aðeins rúmlega þriðjungur þátttakenda var sammála. Það voru fullyrðingarnar „*Stöðugt er fjárfest í aukinni þekkingu og færni starfsfólks*“ (35%) og „*Litið er á hæfni fólks sem mikilvægan þátt í að tryggja samkeppnisforskot*“ (38%). Þetta gefur til kynna að starfsfólki finnist að meiri áherslu mætti leggja á fræðslu og starfsþróun og að stjórnendur gætu gert betur í að nýta og viðurkenna hæfni starfsfólks og mikilvægi þess í árangri stofnunarinnar.

Yfirviddin *samræmi fær meðaleinkunnina 71* sem er á aðgerðabili sem og allar undirviddir yfirviddarinnar. Undirviddin *gildi* fær hæstu einkunn undirvidda (73) og er á mörkum þess að vera á starfhæfu bili. Hins vegar mælist undirviddin *samhæfing og samþætting* með lægsta einkunn undirvidda. Meðal fullyrðinga sem varpa ljósi á samhæfingu er „*Fólk úr mismunandi starfseiningum stofnunarinnar hefur svipaða sýn á hlutina*“. Þessari fullyrðingu voru aðeins 30% þátttakenda sammála eða mjög sammála. Það segir okkur að það skorti samræmi á milli sviða og að leggja þurfi áhersu á sameiginlega sýn á verkferla og framkvæmdir. Önnur fullyrðing sem styður enn fremur við að skortur sé á samhæfingu á milli sviða er „*Að starfa með aðila úr annari starfseiningu stofnunarinnar er eins og að starfa með einhverjum frá annari stofnun/fyrirtæki*“ en þessari fullyrðingu voru 64% þátttakenda sammála eða mjög sammála.

Lægsta einkunn undirviddar er undir yfirviddinni *aðlögunarhæfni* sem fær einnig lægstu meðaleinkunn yfirvidda og er það sú vidd sem mælir meðal annars *breytingar*. Breytingar fá einkunnina 63 en einkunn þessarar undirviddar segir til um hversu fljótt skipulagsheildin getur aðlagð sig að breyttu viðskiptaumhverfi og séð fyrir breytingar sem í vændum eru og undirbúið sig (Denison og Neale, 1996).

Tvær fullyrðingar standa upp úr af þeim fullyrðingum sem mæla breytingarhæfni en það er annars vegar „*Starfsaðferðir eru mjög sveigjanlegar og auðvelt að breyta þeim*“ og hins vegar „*Við bregðumst fljótt og vel við aðgerðum samkeppnisaðila og öðrum breytingum í viðskiptaumhverfinu*“. Aðeins 30% þátttakenda voru sammála eða mjög sammála þessum fullyrðingum. Þetta bendir til þess að til þess að breytingar gangi betur fyrir sig þurfi að gera starfsferla sveigjanlegri og móttækilegri fyrir nauðsynlegum breytingum í umhverfinu (Denison og Neale, 1996).

Undirviddin *lærdómur* fékk meðaleinkunnina 73. Þessi undirvidd segir til um hversu móttækileg stofnunin er fyrir breytingum í umhverfi hennar og hversu hratt og vel hún bregst við og tekur á móti nýjungum. Einnig segir þessi undirvidd til um hvort skipulagsheildin hvetji starfsfólk til þekkingaröflunar og þróunar á færni (Denison og Neale, 1996). Meðal fullyrðinga sem tekin er afstaða til í þessari undirvidd er „*Við lítum á mistök sem tækifæri til að læra af og gera úrbætur*“. Alls voru 77% þátttakenda mjög sammála eða sammála þessari fullyrðingu. Út frá því má álykta sem svo að starfsfólki finnist það hafa rými til að vaxa í starfi og geti og fái að nýta reynslu sína úr starfi til að bæta starfsferla í framtíðinni (Denison og Neale, 1996).

Yfirviddin *markmið* fékk meðaleinkunnina 73. Þeirri yfirvidd tilheyrir eina undirviddin í rannsókninni sem mælist á starfhæfu bili en það er *hlutverk og Stefna* (78). Ef fullyrðingarnar sem tilheyra þessari undirvidd eru skoðaðar nánar kemur í ljós að allar fullyrðingarnar nema ein mælast á styrkleikabili. Sú fullyrðing sem dregur meðaleinkunn undirviddarinnar niður er „*Okkar stefna hefur áhrif á og breytir starfsaðferðum annara fyrirtækja/stofnana á markaðnum*“ en aðeins 33% þátttakenda voru sammála þessari fullyrðingu. Hinar fullyrðingarnar eru m.a um hvort stofnunin hafi skýra stefnu til framtíðar, hvort stofnunin hafi tilgang og hlutverk og hvort stefnan

sé skýr í hugum fólks. Þessum fullyrðingum voru 70-83% þátttakenda sammála eða mjög sammála og því ljóst að stefna, hlutverk og tilgangur stofnunarinnar er flestum skýr.

Lægsta einkunn (69) fékk undirviddin *framτίðarsýn* en hún mælir að hve miklu leiti starfsfólk er samhæft í viðhorfi sínu til framτίðarsýnar skipulagsheildarinnar. Á meðal fullyrðinga sem mæla framτίðarsýn er „*Skammtímahugsun ógnar oft á tíðum framτίðarsýn stofnunarinnar*“. Þessi fullyrðing fékk lægstu meðaleinkunn allra fullyrðinga í rannsókninni. Það segir okkur að upplifun starfsmanna sé sú að oft séu skammtímalausnir ekki hugsaðar til enda eða þær lausnir sem notast er við samræmast á einhvern hátt ekki framτίðarsýn stofnunarinnar.

6.2. NIÐURSTÖÐUR EFTIR UNDIRVÍDDUM

Hér verður farið yfir niðurstöður yfir- og undirvídda eftir starfssviðum þátttakenda. Niðurstöðurnar verða settar fram bæði myndrænt og í bundnu máli.

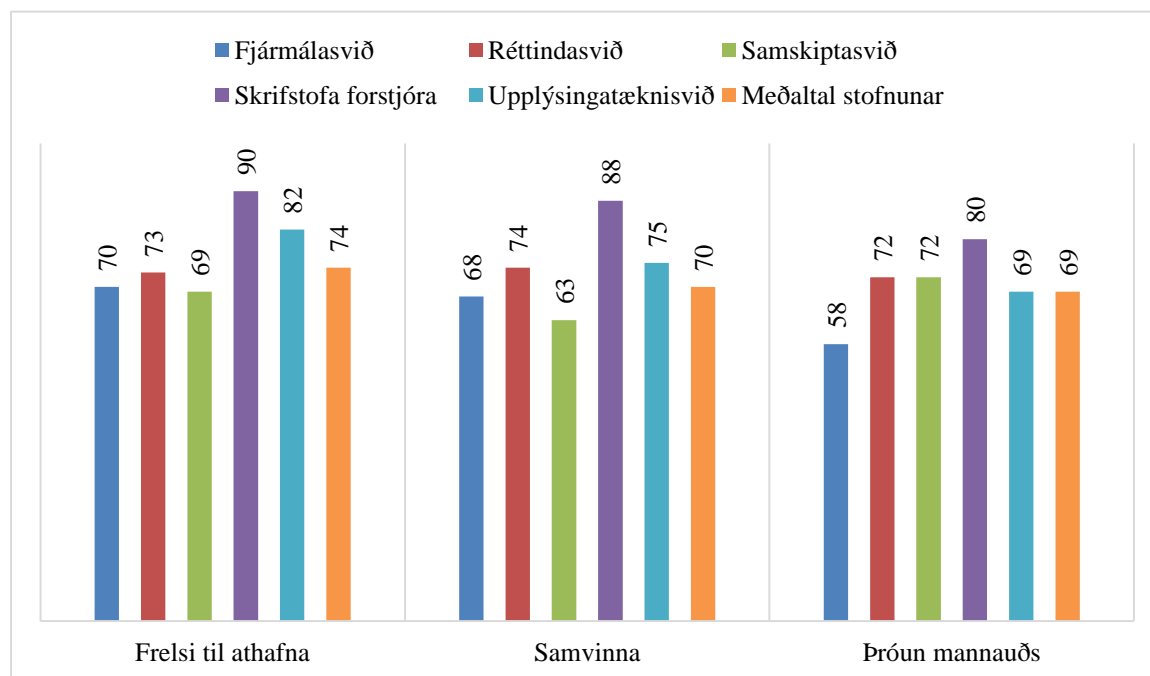
6.2.1. Þátttaka

Yfirviddin *Þátttaka* samanstendur af undirviddunum *frelsi til athafna*, *samvinna* og *þróun mannauðs*. Því hærri sem einkunnir eru fyrir þessa vídd því meiri áhersla er lögð á innra skipulag skipulagsheilda og því sveigjanlegri er skipulagsheildin (Denison og Neale, 1996). Á mynd 14 má sjá niðurstöður undirviddanna eftir sviðum.

Frelsi til athafna

Undirviddin *frelsi til athafna* fær meðaleinkunnina 74 hjá starfsmönnum stofnunarinnar. Hún mælist á styrkleikabili hjá Skrifstofu forstjóra og á starfhæfu bili hjá Upplýsingatæknisviði. Há einkunn í þessari undirvidd bendir til þess að starfsfólk finni fyrir ábyrgðarkennd gagnvart störfum sínum og finnist það geta með framlagi sínu gert gæfumun til handa skipulagsheildinni (Denison og Neale, 1996). Undirviddin er hinsvegar á aðgerðabili hjá Samskiptasviði, Réttindasviði og Fjármálasviði og bendir það til þess að starfsfólki þeirra sviða finnist það skorta frelsi til athafna í störfum sínum og tækifæri til að sýna frumkvæði í starfi (Denison og Neale, 1996). Hæsta einkunn

undirviddarinnar er að finna hjá Skrifstofu forstjóra (90) en lægsta einkunn er að finna hjá Samskiptasviði (69).



Mynd 14. Niðurstöður undirvidda þátttöku eftir sviðum

Samvinna

Undirviddin *samvinna* fær meðaleinkunnina 70 hjá sviðum stofnunarinnar. Hún mælist á styrkleikabili hjá Skrifstofu forstjóra og á starfhæfu bili hjá Upplýsingatæknisviði. Undirviddin mælist á aðgerðabili hjá hinum sviðunum þremur. Undirviddin segir til um hvort og hvernig samvinna skilar sér innan skipulagsheildarinnar og markmið skipulagsheildarinnar séu skýr í hugum starfsfólks (Denison og Neale, 1996). Lægstu einkunn fyrir undirviddina samvinnu er að finna hjá Samskiptasviði (63) en hæstu einkunnina fær undirviddin hjá Skrifstofu forstjóra (88).

Þróun mannauðs

Undirviddin *þróun mannauðs* mælist með meðaleinkunnina 69 hjá öllum starfsmönnum stofnunarinnar. Undirviddin mælist á styrkleikabili hjá Skrifstofu forstjóra en á aðgerðabili hjá öllum hinum sviðunum. Undirviddin segir til um að hve miklu leiti stofnunin leggur áherslu á þróun á hæfni starfsmanna til þess að vera

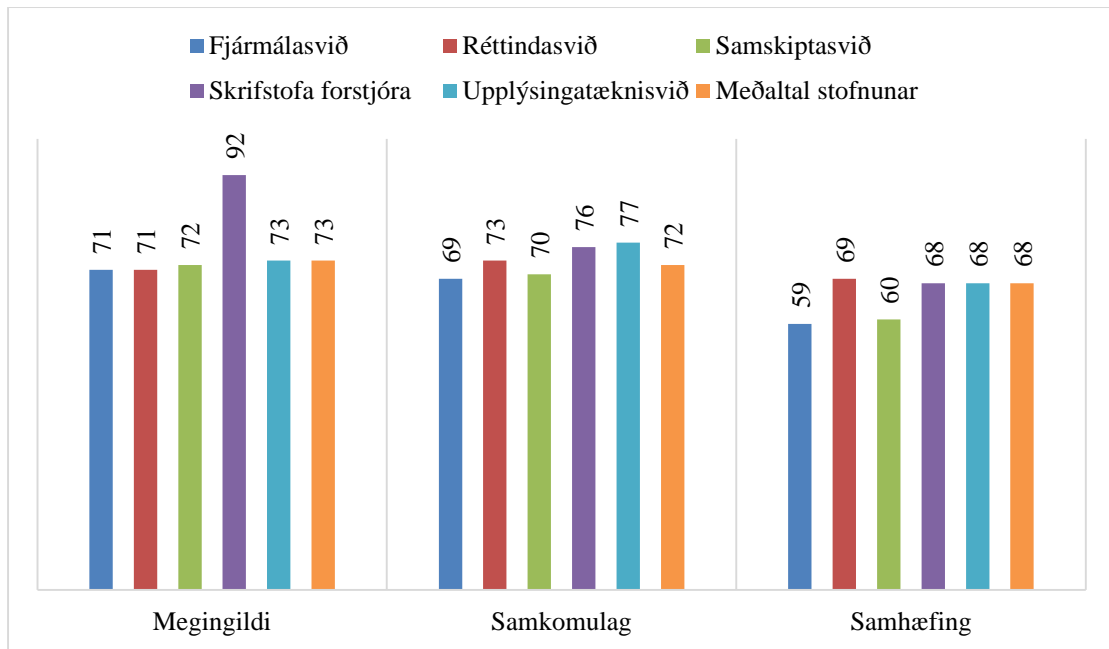
samkeppnishæf og geta mætt breyttum þörfum umhverfisins (Denison og Neale, 1996). Lægsta skor undirviddarinnar mældist hjá Fjármálasviði (58) en hæsta einkunn var að finna hjá Skrifstofu forstjóra (80).

6.2.2. *Samræmi*

Yfirviddin *samræmi* samanstendur af undirviddunum *megingildi*, *samkomulag* og *samhæfing*. Því herra skor sem þessi vídd fær því meiri áhersla er lögð á innra skipulag skipulagsheildarinnar og gefa hærri einkunnir einnig til kynna aukinn stöðugleika (Denison og Neale, 1996). Á mynd 15 má sjá niðurstöður undirvidda *samræmis* eftir sviðum.

Megingildi

Undirviddin *megingildi* mælist með meðaltals einkunnina 72 hjá öllum starfsmönnum stofnunarinnar. Hæsta meðaleinkunnin mælist hjá Skrifstofu forstjóra en þar fær undirviddin einkunnina 92 sem er á styrkleikabili. Undirviddin mælist á aðgerðabili hjá hinum fjórum sviðum stofnunarinnar með einsleitri dreifingu einkunna á bilinu 71-73. Undirviddin segir til um að hve miklu leiti samkomulag ríkir á meðal starfsmanna um yfirlýst gildi og hversu skýr þau gildi eru í hugum starfsfólks (Denison og Neale, 1996).



Mynd 15. Niðurstöður undirvídda *samræmis* eftir sviðum

Samkomulag

Undirvíddin *samkomulag* mælist með meðaleinkunnina 72 hjá starfsmönnum stofnunarinnar. Undirvíddin segir til um hversu auðvelt er að setta ágreining sem upp kemur, hvernig ólíkum sjónarmiðum eru gerð skil og hvernig tekið er á vandamálum sem upp koma (Denison og Neale, 1996). *Samkomulag* mælist á aðgerðabili hjá Samskiptasviði, Fjármálasviði og Réttindasviði. Undirvíddin er á starfhæfu bili hjá Upplýsingatæknisviði og Skrifstofu forstjóra. Hæsta einkunn gefur Upplýsingatæknisvið undirvíddinni (77) en lægsta skorið er að finna hjá Fjármálasviði (69).

Samhæfing

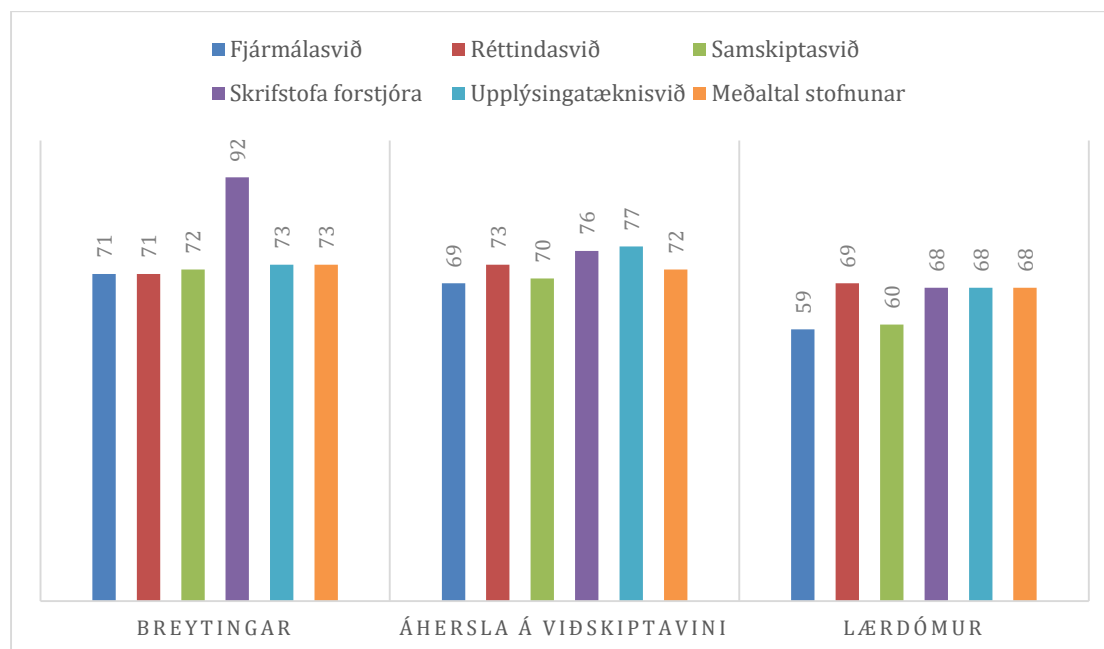
Undirvíddin *samhæfing* mælist með meðaltalseinkunnina 68 hjá öllum starfsmönnum stofnunarinnar. Samhæfing segir til um hversu vel ólíkum deildum og einingum gengur að samræma störf sín og hversu vel er unnið að sameiginlegum markmiðum (Denison og Neale, 1996). Einkunnir allra sviða fyrir þessa undirvidd eru á aðgerðabili en lægsta einkunn er að finna hjá Fjármálasviði (59) og hæsta einkunn er hjá Réttindasviði (69).

6.2.3. Aðlögunarhæfni

Yfirviddin Aðlögunarhæfni samanstendur af undirviddunum *Breytingar*, *Áhersla á viðskiptavini og lærdómur*. Því hærri sem einkunnir eru fyrir þessa vidd því meiri áhersla er lögð á ytra skipulag skipulagsheildarinnar og gefa hærri einkunnir einnig til kynna sveigjanleika. Hátt skor a viddinni *aðlögunarhæfni* gefur til kynna að skipulagsheildin sé drifin áfram af þörfum viðskiptavina sinna og sé tilbúin að taka áhættu (Nadler, 1988, Denison og Neale, 1996). Á mynd 16 má sjá einkunnir undirvidda *aðlögunarhæfni* eftir sviðum.

Breytingar

Undirviddin *breytingar* mælist með meðaleinkunnina 73 hjá starfsmönnum stofnunarinnar. Undirviddin segir til um hveru fljótt skipulagsheildin getur aðlagð sig að breyttu umhverfi og séð fyrir breytingar sem í vændum eru og undirbúið sig. Undirviddin *breytingar* er á aðgerðabili hjá öllum sviðum stofnunarinnar nema Skrifstofu forstjóra þar sem undirviddin fær einkunnina 92 og er á styrkleikabili. Lægsta einkunn fær undirviddin hjá Réttindasviði og Fjármálasviði (71).



Mynd 16. Niðurstöður undirvidda *aðlögunarhæfni* eftir sviðum

Áhersla á viðskiptavini

Undirviddin *áhersla á viðskiptavini* mælist með meðaleinkunnina 72 hjá starfsmönnum stofnunarinnar. Undirviddin mælir að hve miklu leiti skipulagsheildin leggur þarfir og væntingar viðskiptavina til grundvallar starfsemi sinni (Denison og Neale, 1996). *Áhersla á viðskiptavini* mælist á starfhæfu bili hjá Skrifstofu forstjóra og Upplýsingatæknisviði en er á aðgerðabili hjá Réttindasviði, Samskiptasviði og Fjármálasviði. Lægsta einkunn fær undirviddin hjá Fjármálasviði (69) en hæsta einkunn hjá Upplýsingatæknisviði (77).

Lærdómur

Undirviddin *lærdómur* mælist með meðaleinkunnina 68 hjá starfsmönnum stofnunarinnar. Undirviddin mælir hversu vel skipulagsheildin er búin undir nám og þróun til framtíðar og hvort jarðvegur sé fyrir nýjungar og þeim vel tekið (Denison og Neale, 1996). Lærdómur mælist á aðgerðabili hjá öllum sviðum stofnunarinnar. Lægsta einkunn fær undirviddin hjá Fjármálasviði (59) en hæsta einkunn hjá Réttindasviði (69).

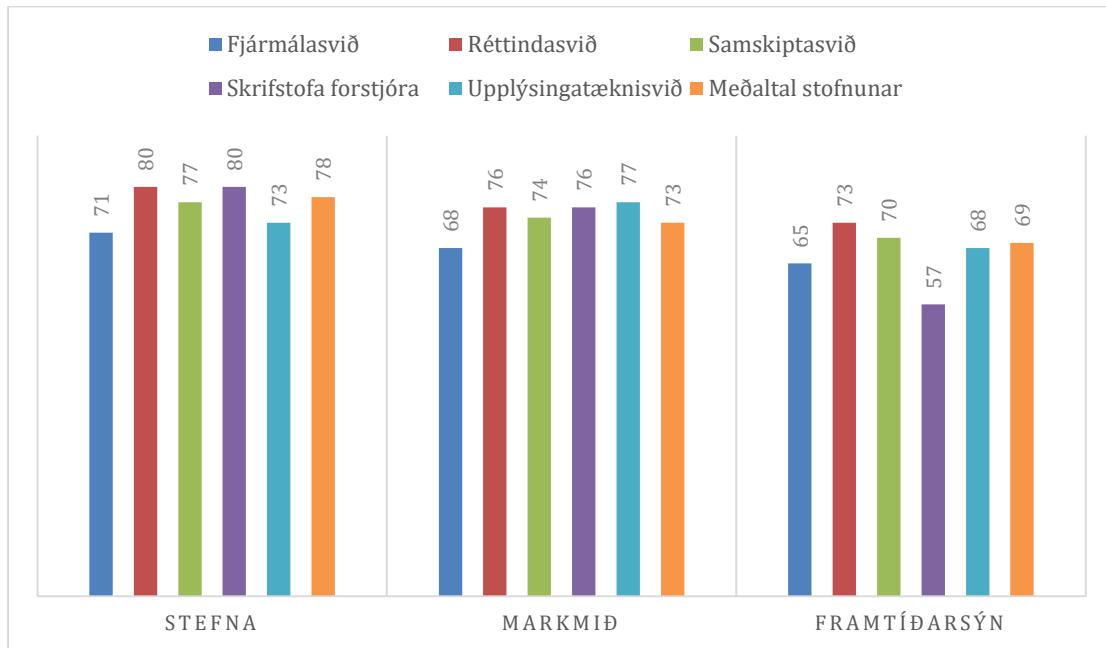
6.2.4. Stefna

Yfirviddin *Stefna* samanstendur af undirviddunum *stefna*, *markmið* og *framtíðarsýn*. Því hærri sem einkunnir eru fyrir þessa vidd því meiri áhersla er lögð á ytra umhverfi skipulagsheildarinnar og gefa hærri einkunnir einnig til kynna stöðugleika. Stofnanir sem eru sterkar á stefnuviddinni hafa skýra mynd af tilgangi sínum, stefnu og framtíðarsýn (Denison og Neal, 1996 og Mintzberg, 1987). Hátt skor í þessari vidd segir einnig til um hvort skipulagsheildin hugsí í skammtímasjónarmiðum eða langtíma og hversu vel undirbúið hún er til að takast á við framtíðina (Denison og Neale, 1996). Á mynd 17 má sjá meðaleinkunnir undirvidda *stefnu* eftir sviðum.

Stefna

Undirviddin *stefna* mælist með meðaleinkunnina 78 sem er hæsta meðaleinkun undirvidda hjá starfsmönnum stofnunarinnar í heild (ásamt undirviddinni

framtíðarsýn). Einkunnin 78 setur hana einnig á starfhæft bil og er hún eina undirviddin sem mælist ekki á aðgerðabili. *Stefna* gefur til kynna hvort markmið og stefna stofnunarinnar séu skýr í hugum starfsfólks og hvort starfsfólki sé það almennt ljóst hvað það getur gert til að skipulagsheildin haldi þeirri stefnu. Þó svo að meðaleinkunn undirviddarinnar sé á starfhæfu bili er hún á aðgerðabili hjá Upplýsingatæknisviði (73) og Fjármálasviði (71). Hæsta einkunn fær undirviddin hjá Skrifstofu forstjóra (80).



Mynd 17. Niðurstöður undirvidda *markmiða* eftir sviðum

Markmið

Undirviddin *markmið* mælist með meðaleinkunnina 73 sem er meðaleinkunn á aðgerðabili. *Markmið* mælir að hve miklu leiti samkomulag ríkir um yfirlýst markmið sem og eftirfylgni stjórnenda varðandi þau. Þó svo að meðaleinkunn undirviddarinnar sé á starfhæfu bili er hún á aðgerðabili hjá Upplýsingatæknisviði (73) og Fjármálasviði (71). Hæsta einkunn fær undirviddin hjá Skrifstofu forstjóra ((76) og Réttindasviði (76).

Framtíðarsýn

Undirviddin *framtíðarsýn* mælist með meðaleinkunnina 78 sem er á starfhæfu bili og er hæsta meðaleinkunn undirvidda hjá starfsmönnum stofnunarinnar í heild (ásamt

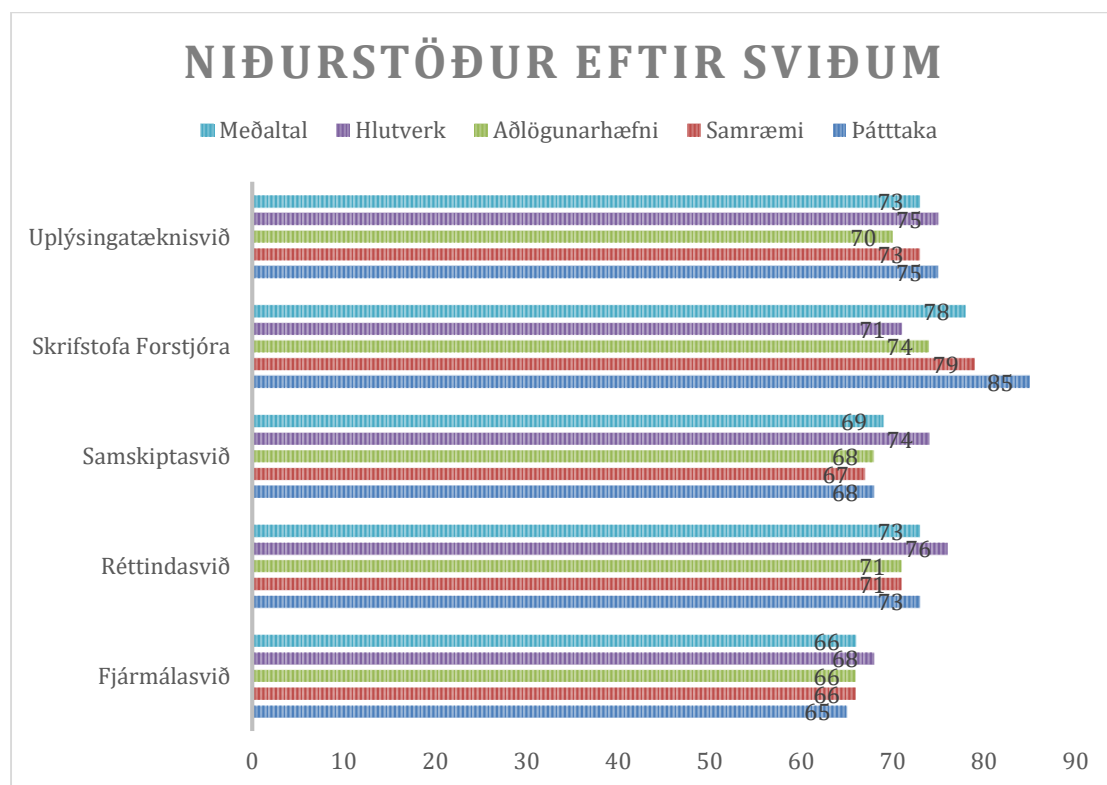
undirviddinni *stefna*). Framtíðarsýn segir til um að hversu miklu leiti starfsfólk er samhæft í viðhorfi sínu til framtíðarsýnar skipulagsheildarinnar. Lægsta einkunn fær undirviddin hjá Skrifstofu forstjóra (57) en hæsta einkunn er hjá Réttindasviði (73).

6.3. NIÐURSTÖÐUR EFTIR STARFSSVIÐUM

Í þessum undirkafla er að finna niðurstöður rannsóknar eftir því hvaða sviði innan stofnunarinnar þátttakendur tilheyra. Niðurstöðurnar eru settar fram myndrænt og í bundnu máli.

6.3.1. Samanburður á milli sviða

Mynd 14 sýnir niðurstöður yfirlýdda eftir því hvaða starfssviði þátttakendur tilheyra. Eins og sjá má er mikill munur á hæstu og lægstu einkunnum og viðhorf starfsfólks til menningar virðist vera ólíkt eftir því hvaða starfssviði það tilheyrir.

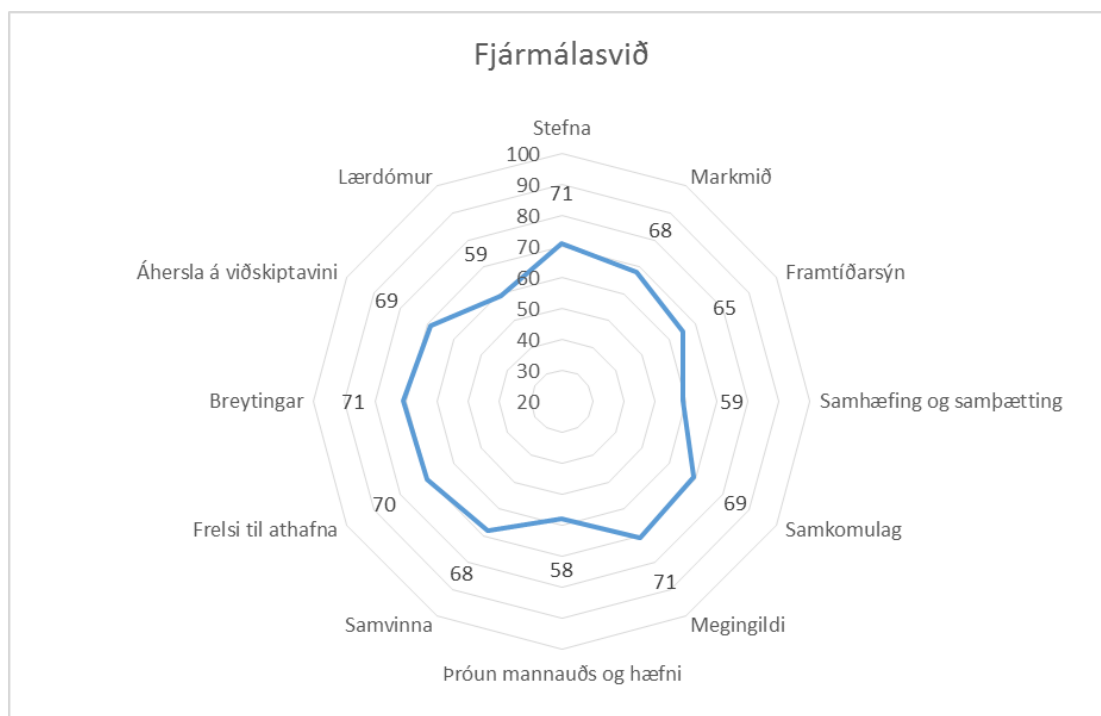


Mynd 18. Niðurstöður yfirlýdda eftir starfssviðum þátttakenda.

Lægstu einkunnir allra yfirviddanna er að finna hjá Fjármálasviði stofnunarinnar og eru þær allar langt undir starfhæfu bili sem og meðaleinkunn sviðsins (66). Því næst er Samskiptasvið en þar eru einnig allar einkunnir á aðgerðabili og meðaleinkunnin afar lág (69). Langhæstu meðaleinkunnir koma frá Skrifstofu forstjóra en þar fær undirviddin *þátttaka* hæstu einkunn (85) undirvidda í rannsókninni allri. Athygli vekur að bæði Réttindasvið og Fjármálasvið gefa undirviddinni *þátttöku* lægstu einkunn og mun lægri einkun en önnur svið. Mynd 14 nær aðeins yfir yfirþættina en í næstu köflum verður farið yfir mælingar á undirþáttunum hjá hverju sviði fyrir sig.

6.3.2. Fjármálasvið

Fjármálasvið sér um fjármálastjórnun stofnunarinnar. Áætlanagerð, bóhhald, launaafgreiðsla starfsfólks og innheimta er hluti af starfssviði starfsfólks Fjármálasviðs. Starfsmenn Fjármálasviðs eru 17 talsins og tóku sjö þeirra þátt í rannsókninni, sex almennir starfsmenn og einn stjórnandi.



Mynd 19. Niðurstöður undirvidda fyrir Fjármálasvið

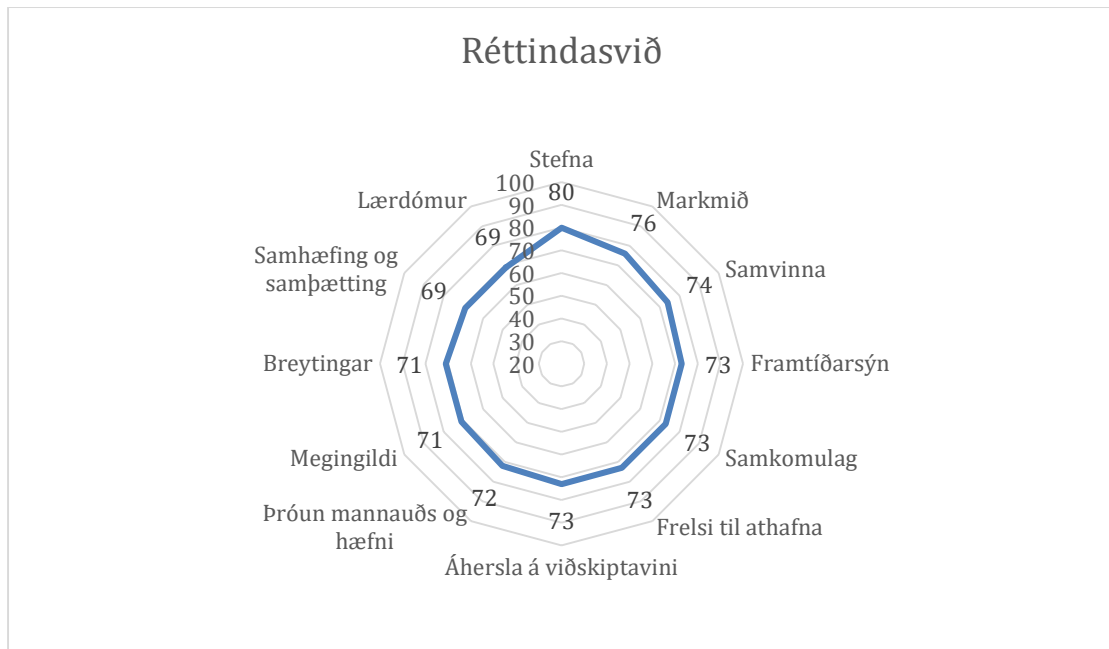
Á mynd 19 má sjá niðurstöður Fjármálasviðs settar fram í líkani Denison. Engin undirviddanna mældist á starfhæfu bili og fékk Fjármálasvið lægstu heildarmeðlaleinkunn starfssviðanna fimm.

Eins og á við um önnur svið stofnunarinnar mælast allar einkunnir undir þeim viðmiðunarmörkum sem mæla starfhæft bil og allar einkunnir eru á aðgerðabili. Hæstu einkunn fá undirviddirnar *breytingar*, *stefna* og *megingildi* en þær fá allar einkunnina 71. Þessar undirviddir sem mælast hæstar tilheyra ólíkri yfirvidd. *Breytingar* tilheyra yfirviddinni *aðlögunarhæfni* og gefur t.d. vísbendingar um hversu hratt skipulagsheildin bregst við breytingum og hvort starfsfólk sé móttækilegt þegar kemur að breytingum. *Stefna* er undirvidd *markmiða* og segir einkunn þeirrar undirviddar til um hvort stefna skipulagsheildarinnar sé öllum skýr og það sé skýrt í hugum starfsfólks til hvers er ætlast af þeim (Denison og Neale, 1996).

Þriðja undirviddin sem fékk einkunnina 71 er *megingildi* en það er undirvidd *stöðugleika*. Einkunn þeirrar undirviddar segir til um hversu vel hugmyndir starfsfólks um gildi stofnunarinnar eru samræmdar. Lægsta einkunnin sem mælist er undirviddin *þróun mannauðs og hæfni* sem fær einkunnina 58 en meðal þess sem sú vidd mælir er að hve miklu leiti starfsfólk telur stjórnendur fjárfesta í aukinni menntun og þekkingu og hvort litið sé á hæfni starfsfólks sem mikilvægan þátt í að tryggja samkeppnisforskot (Denison og Neale, 1996).

6.3.3. Réttindasvið

Starfsmenn Réttindasviðs sjá um að ákvarða réttindi viðskiptavina til greiðslna. Innan Réttindasviðs starfar fjölbreyttur hópur en þar er að finna félagsfræðinga, lögfræðinga, sálfræðinga, lækna auk ritara og annara starfsmanna. Réttindasvið er stærsta svið stofnunarinnar en starfsmenn þess eru 39 talsins og tóku 11 starfsmenn Réttindasviðs þátt í rannsókninni, þrír stjórnendur og níu almennir starfsmenn.



Mynd 20. Niðurstöður undirvídda fyrir Ráttindasvið

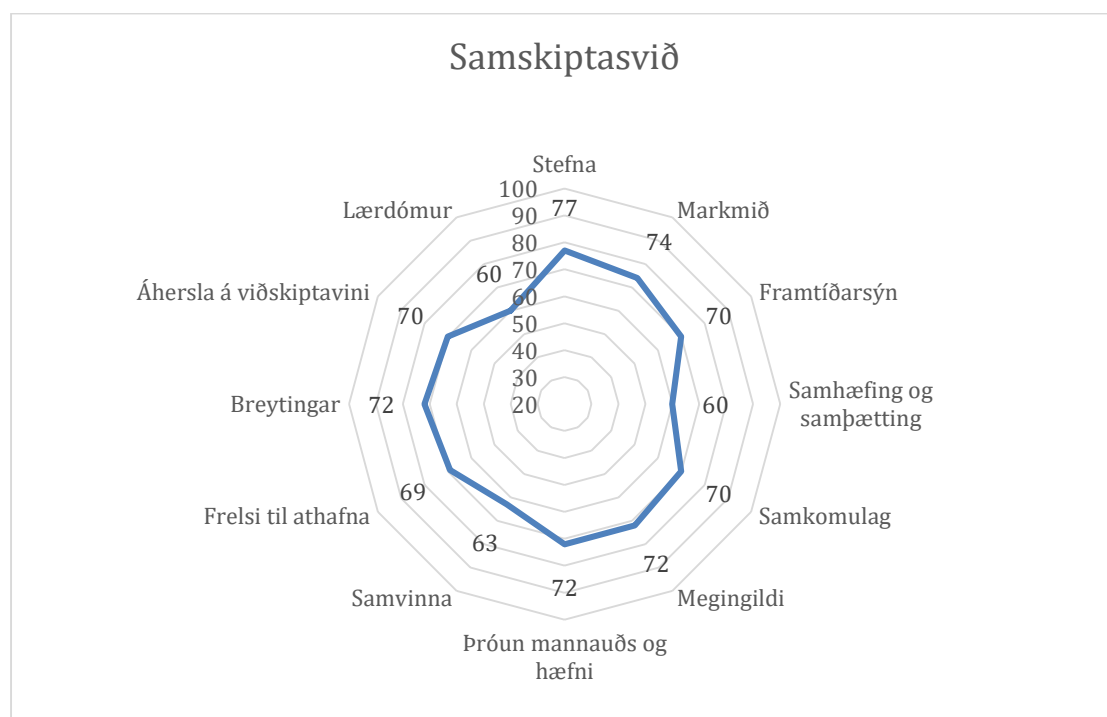
Á mynd 20 má sjá niðurstöður Ráttindasviðs settar fram í líkani Denison. Ráttindasvið ásamt Upplýsingatæknisviði fékk næsthæstu meðaleinkunn starfssviðanna fimm eða 73. Undirviddirnar *markmið* (76) og *stefna* (80) mældust báðar á starfhæfu bili. *Markmið* og *stefna* tilheyra báðar yfirviddinni *markmið* en meðaleinkunn sviðsins fyrir þá yfirvidd var 76. Samkvæmt þessum niðurstöðum er menning Ráttindasviðs stöðug að innviðum og starfsfólki er ljós stefna stofnunarinnar. Það að undirviddin *stefna* mælist með háa einkunn gefur til kynna að starfsfólk er meðvitað um stefnu stofnunarinnar og veit hvernig framlegð þeirra hjálpar til við að halda þeirri stefnu. Há einkunn í undirviddinni *markmið* segir okkur að samkomulag ríki um yfirlýst markmið sem og eftirfylgni stjórnenda varðandi þau (Denison og Neale, 1996).

Lægstu einkunn fá undirviddirnar *lærdómur* og *samhæfing og samþætting*. Undirviddin *lærdómur* tilheyrir yfirviddinni *aðlögunarhæfni* og lágt skor á þeirri yfirvidd segir okkur að skipulagsheildin sé stöðug fremur en sveigjanleg. Undirviddin segir enn fremur til um hversu vel skipulagsheildin er búin undir nýjan lærdóm og þróun til framtíðar og hvort jarðvegur sé fyrir nýjungar og þeim vel tekið. Undirviddin *samhæfing* tilheyrir yfirviddinni *samræmi* og lágt skor á þeirri undirvidd segir okkur að

starfsmönnum Réttindasviðs gengur ekki nægilega vel að samræma starfsferla og að samhæfingu verkefna sé ábótavant (Denison og Neale, 1996).

6.3.4. Samskiptasvið

Starfsmenn Samskiptasviðs sjá um móttöku og þjónustu við viðskiptavini. Samskiptasvið heldur auk þess utan um kynningarmál stofnunarinnar, samskipti við hagsmunahópa, umboð á landsbyggðinni og aðra samstarfsaðila Tryggingastofnunar. Á Samskiptasviði starfa 26 einstaklingar og tóku 18 þeirra þátt í rannsókninni og voru þeir allir almennir starfsmenn.



Mynd 21. Niðurstöður undirvídda fyrir Samskiptasvið

Á mynd 21 má sjá niðurstöður Samskiptasviðs úr undirviddunum tólf settar upp á radarkort. Samskiptasvið var með næst lægstu heildarmeðaleinkunn af sviðunum fimm (69).

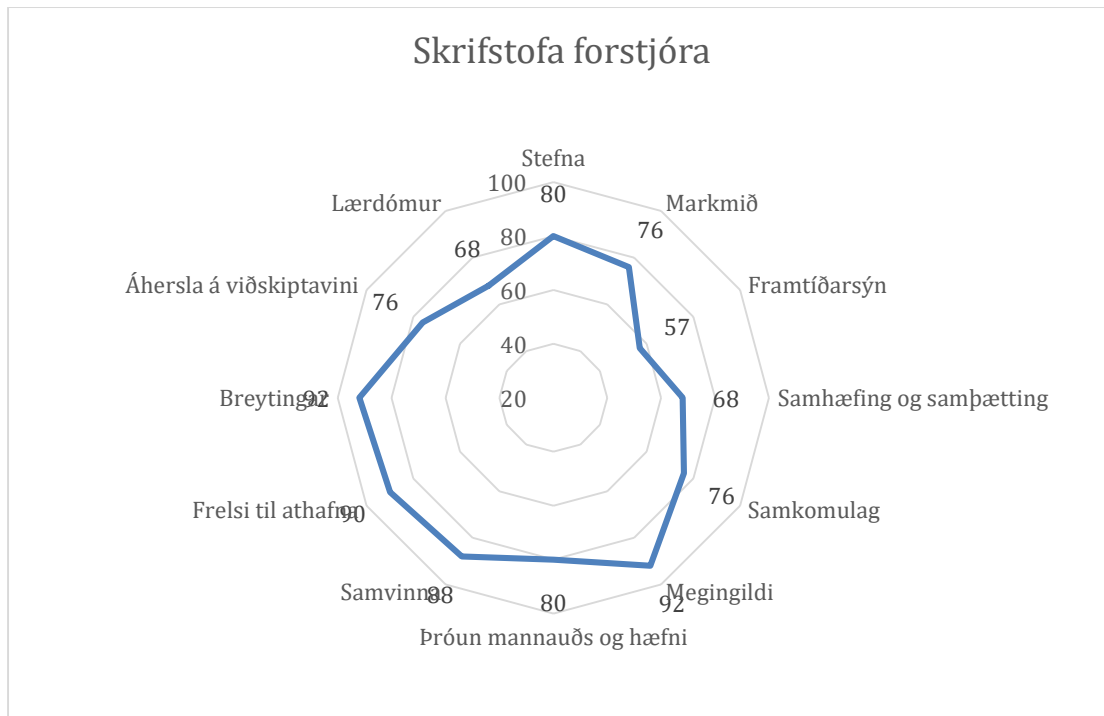
Einkunnir allra undirviddanna mælast á aðgerðabili nema einkunn undirviddarinnar *stefna* sem er 77. Stefna er undirvidd yfirviddarinnar *markmið* en hátt skor í þeirri undirvidd segir okkur að starfsfólk er vel meðvitað um stefnu stofnunarinnar og því er

ljóst hvers er ætlast til af þeim til þess að sú stefna haldist. Lægstu einkunn fékk undirviddin *lærdómur* en sú vídd mældist með 60. *Lærdómur* er undirvidd *aðlögunarhæfni* og segir einkunn þeirrar undirviddar til um hversu móttækileg stofnunin er fyrir breytingum í umhverfi hennar og hversu hratt og vel hún bregst við og tekur á móti nýjungum. Einnig segir þessi undirvidd til um hvort skipulagsheildin hvetji starfsfólk til þekkingaröflunar og þróunar á færni (Denison og Neale, 1996).

Út frá þessum niðurstöðum má greina að starfsfólk Samskiptasviðs metur menninguna svo að allir þættir hennar séu á aðgerðabili nema einn svo þörf er á inngripi og rými fyrir umbætur. Það að *lærdómur* fái lægsta einkunn segir okkur að stofnunin geti gert betur í fræðslumálum starfsfólks og mætti hún einnig leitast við að vera móttækilegri fyrir nýjungum og hvetja til þeirra að mati starfsfólks Samskiptasviðs.

6.3.5. Skrifstofa forstjóra

Skrifstofa forstjóra er staðsett á fimmtu og efstu hæð byggingar Tryggingastofnunar en þar starfa 5 manns. Þetta minnsta svið stofnunarinnar sér m.a. um daglega stjórnun málefna Tryggingastofnunar, stefnumótun, áætlanir, gæðamál og mannauðsmál. Þrír starfsmenn Skrifstofu forstjóra tóku þátt í rannsókninni en staða þeirra verður ekki gefin upp vegna lágs fjölda þátttakenda.



Mynd 22. Niðurstöður undirvidda fyrir Skrifstofu forstjóra

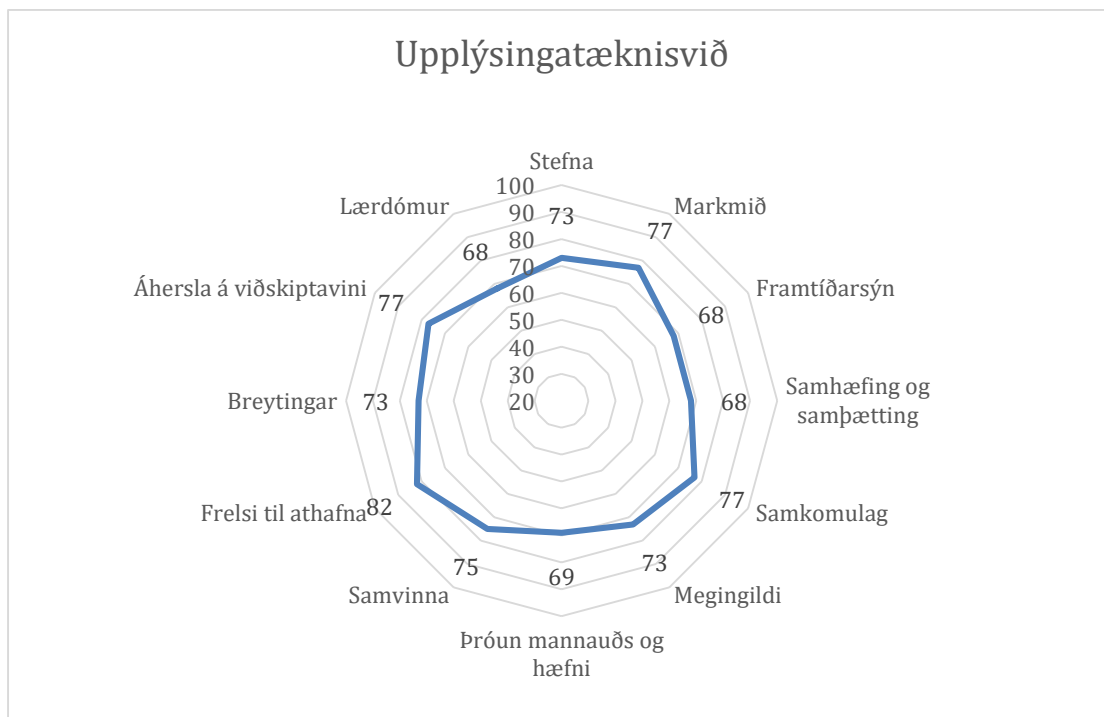
Á mynd 22 má sjá dreifingu einkunnna fyrir Skrifstofu forstjóra en sviðið fékk hæsta meðaleinkunn starfssviðanna fimm (78). Það er athyglisvert að fjórar undirviddir, *breytingar*, *samvinna*, *frelsi til athafna* og *megingildi* mælast á styrkleikabili hjá Skrifstofu forstjóra en það eru einu meðaleinkunnir allrar stofnunarinnar sem mælast á styrkleikabili. Hinar undirviddirnar mælast allar á starfhæfu bili nema *lærdómur*, *framtíðarsýn* og *samhæfing* sem mælast á aðgerðabili.

Lægsta einkunn fékk undirviddin *framtíðarsýn* en hún mælir að hve miklu leiti starfsfólk er samhæft í viðhorfi sínu til framtíðarsýnar. Önnur undirvidd sem mælist á aðgerðabili er *Lærdómur* sem segir til um hversu móttækileg stofnunin er fyrir breytingum í umhverfi hennar og hversu hratt og vel hún bregst við og tekur á móti nýjungum. Einnig segir þessi undirvidd til um hvort skipulagsheildin hvetji starfsfólk til þekkingaröflunar og þróunar á færni. Þriðja undirviddin sem mælist á aðgerðabili hjá Skrifstofu forstjóra er *samhæfing*. *Samhæfing* er undirvidd *stöðugleika* og er mælieining á hversu vel ólíkum deildum og einingum gengur að samræma störf sín og hversu vel er unnið að sameiginlegum markmiðum (Denison og Neale, 1996).

Hæstu einkunnir, eða 92, fengu undirviddirnar *breytingar* og *meginildi*. *Breytingar* segir til um hversu fljótt skipulagsheildin getur aðlagð sig að breyttu viðskiptaumhverfi og séð fyrir breytingar sem í vændum eru og undirbúið sig. *meginildi* segir til um hversu skýr gildi og markmið skipulagsheildarinnar eru í hugum starfsfólks og hvort starfsfólk samsami sig þeim og fylgi þeim eftir (Denison og Neale, 1996).

6.3.6. Upplýsingatæknisvið

Upplýsingatæknisvið er ört stækkandi svið innan Tryggingastofnunar en þar fer fram rekstur og þróun upplýsingakerfa, notendabjónusta og rafræn upplýsingavinnsla. Starfsmenn sviðsins eru 18 talsins og sjö þeirra voru þátttakendur í rannsókninni þar af einn stjórnandi.



Mynd 23. Niðurstöður undirvídda fyrir Upplýsingatæknisvið

Á mynd 23 má sjá heildarniðurstöður Upplýsingatæknisviðs á radarkorti en sviðið fékk ásamt Réttindasviði næst hæstu heildarmeðaleinkunn (78) sviðanna fimm. Fimm undirviddir mældust á starfhæfu bili hjá Upplýsingatæknisviði en það eru undirviddirnar *áhersla á viðskiptavini*, *samkomulag* og *markmið* (77), *frelsi til athafna*

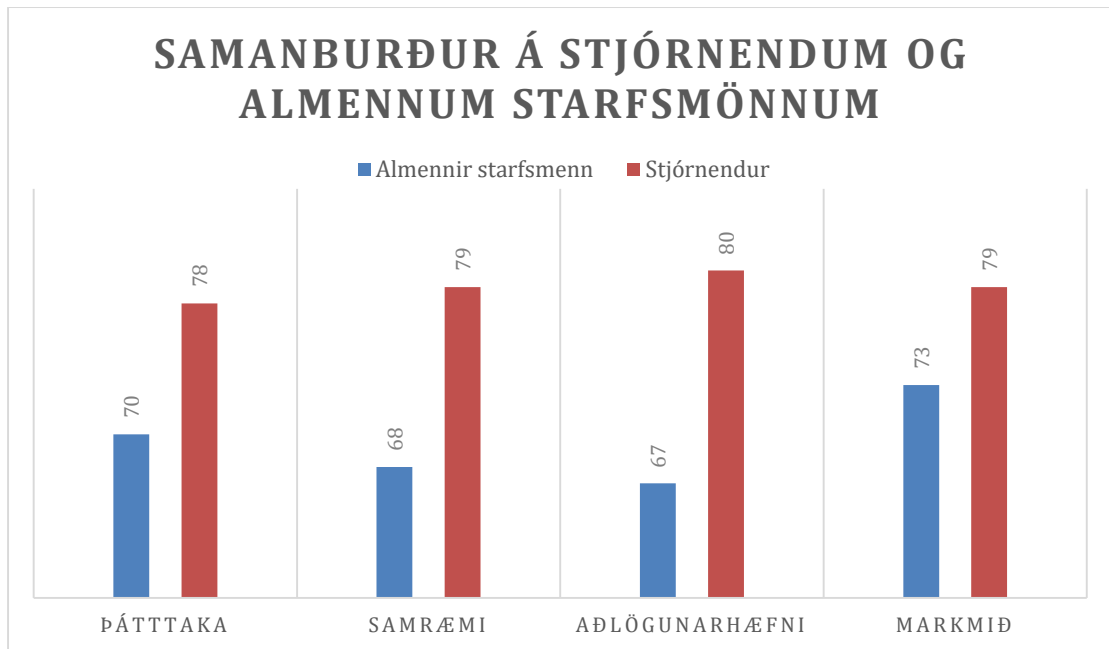
(82) og *samvinna* (75). *Frelsi til athafna* og *samvinna* tilheyra báðar yfirviddinni *þátttaka* og segja til um hvort og hvernig samvinna skilar sér innan skipulagsheildarinnar og að hve miklu leiti starfsfólki finnst það vera mikilvægur þátttakandi í starfi sínu. *Áhersla á viðskiptavini* segir til um að hve miklu leiti skipulagsheildin leggur þarfir og væntingar viðskiptavina til grundvallar starfsemi sinni (Denison og Neale, 1996).

Niðurstöður undirviddarinnar *samkomulag* snúa að því hversu auðvelt er að sætta ágreining sem upp kemur, hvernig ólíkum sjónarmiðum eru gerð skil og hvernig tekið er á vandamálum sem upp koma (Denison og Neale, 1996). Upplýsingatæknisvið er eina sviðið þar sem undirviddin *samkomulag* mælist á starfhæfu bili. Undirviddin *markmið* segir til um að hve miklu leiti samkomulag ríkir um yfirlýst markmið sem og eftirfylgni stjórnenda varðandi þau (Denison og Neale, 1996).

Lægstu einkunnir fengu undirviddirnar *samhæfing*, *fram tíðarsýn* og *lærdómur* (68). Undirviddin *samhæfing* tilheyrir yfirviddinni *samræmi* og lágt skor á þeirri undirvidd segir okkur að starfsmönnum sviðsins gengur ekki nægilega vel að samræma störf sín og að skortur sé á samhæfingu starfsferla (Denison og Neale, 1996). *Fram tíðarsýn* mælir að hve miklu leiti starfsfólk er samhæft í viðhorfi sínu til fram tíðarsýnar skipulagsheildarinnar og tengsl hennar við störf sín. Undirviddin *lærdómur* leggur mat á það hversu vel skipulagsheildin er búin undir nýjan lærdóm og þróun til fram tíðar og hvort jarðvegur sé fyrir nýjungar og þeim vel tekið (Denison og Neale, 1996).

6.4. NIÐURSTÖÐUR EFTIR STÖÐU STARFSMANNA

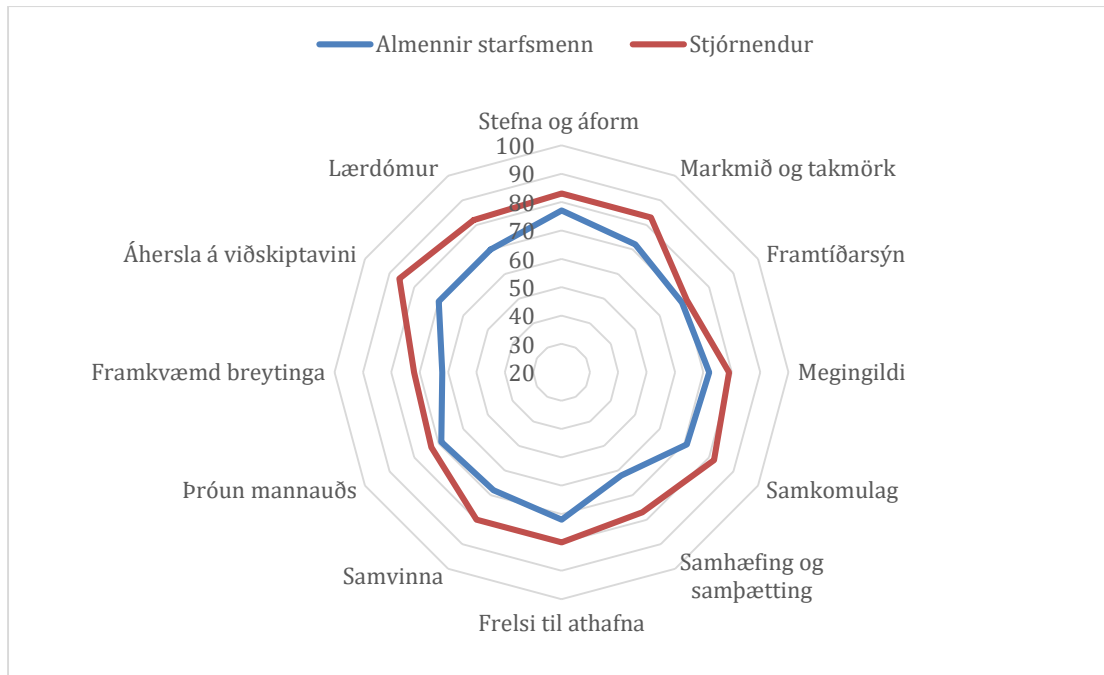
Ein af bakgrunnsspurningum rannsóknarinnar var hvort þátttakendur væru stjórnendur eða almennir starfsmenn. Sex þátttakendur voru stjórnendur en 42 voru almennir starfsmenn. Niðurstöður samanburðar á einkunnum yfirvidda eftir stöðu starfsmanna sýnir greinilegan mun á menningu eftir því hvort um er að ræða stjórnendur eða almenna starfsmenn.



Mynd 24. Samanburður á niðurstöðum yfirvídda fyrir almenna starfsmenn og stjórnendur.

Á mynd 24 má sjá að allar einkunnir yfirvídda hjá stjórnendum eru á starfhæfu bili en það eru einkunnir á bilinu 74-83 og er ásættanleg staða. Hinsvegar eru allar einkunnir almennra starfsmanna undir viðmiðunarmörkum fyrir aðgerðarbil en það eru einkunnir á skalanum 20-73 og gefur það merkingu um veika stöðu menningar. Munurinn á menningu stjórnenda annarsvegar og almennra starfsmanna hinsvegar er mikill á öllum yfirviddunum fjórum en mestur er þó munurinn á viddinni *Aðlögunarhæfni* en þar er meðaleinkunn almennra starfsmanna 67 á meðan stjórnendur gefa viddinni meðaleinkunnina 80. Aðlögunarhæfni hefur að gera með ytra umhverfi skipulagsheildar og hátt skor í henni gefur til kynna sveigjanleika (Denison og Neale, 1996). Það er ljóst að stjórnendur telja stofnunina mun sveigjanlegri en almennir starfsmenn.

Þessi vídd segir einnig til um hversu fljótt skipulagsheildin getur aðlagð sig að breyttu umhverfi og séð fyrir breytingar og undirbúið sig. Auk þess segir hún til um áherslu á viðskiptavinum og hversu vel skipulagsheildin er búin undir nýjan lærdóm (Denison og Neale, 1996). Það að almennir starfsmenn gefi viddinni svo lága einkunn á meðan stjórnendur gefa henni háa einkunn gæti gefið vísbendingar um að misræmi sé í upplýsingagjöf eða samræmi á milli stjórnenda og almennra starfsmanna.

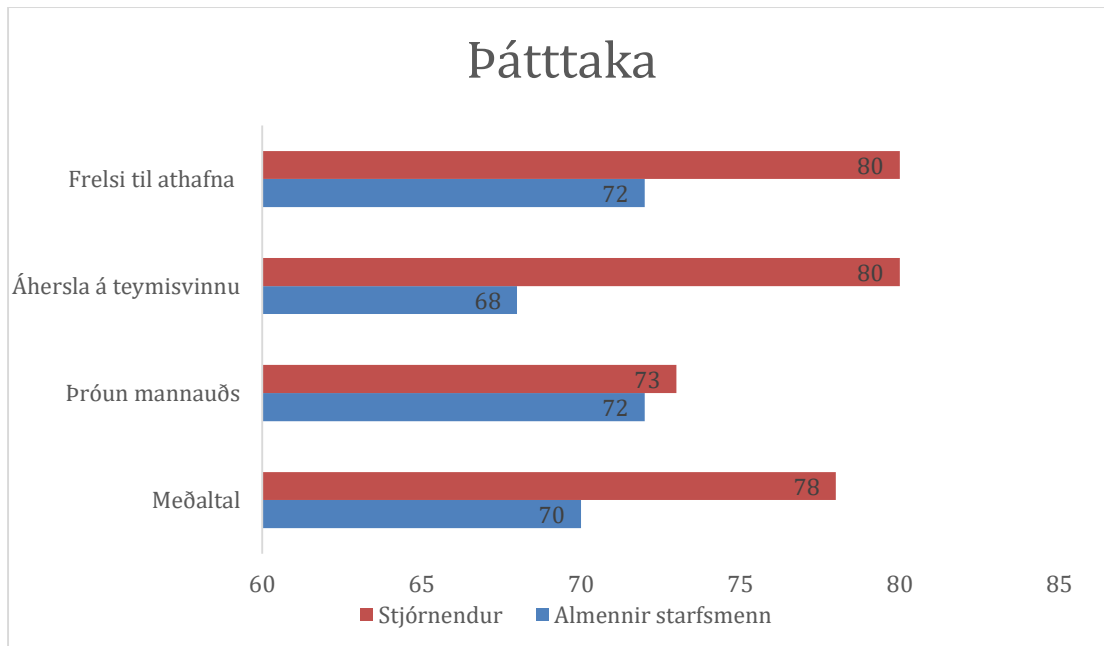


Mynd 25. Samanburður á einkunum undirvídda fyrir almenna starfsmenn og stjórnendur.

Á mynd 25 má glögglega sjá þann gríðarlega mun sem er á menningu innan hóps stjórnenda annarsvegar og almennra starfsmanna hinsvegar. Einkunnir stjórnenda eru að langstærstum hluta á styrkleikabili eða starfhæfu bili á meðan einkunnir almennra starfsmanna eru allar á aðgerðabili. Munurinn er mismikill á milli undirvídda en í öllum tilfellum eru stjórnendur með hærri meðaleinkunn en almennir starfsmenn.

Þátttaka

Ef skoðuð er yfirviddinn þátttaka (Mynd 26) sést greinilega hvaða undirþættir það eru sem valda þessum mikla mun á meðaltali. Undirviddin *frelsi til athafna* fær einkunnina 72 hjá almennum starfsmönnum en 80 hjá stjórnendum. Meðal fullyrðinga sem er að finna í spurningarlistanum og tilheyrja undirviddinni eru „*Flestir starfsmenn eru virkir þátttakendur og hafa áhrif á starf sitt*“ og „*Stöðugt er unnið að þróun starfseminnar og það er gert þannig að flestir taka einhvern þátt í þeirri vinnu*“. Allir stjórnendur voru sammála eða mjög sammála þessum fullyrðingum á meðan aðeins 37% almennra starfsmanna voru sammála eða mjög sammála



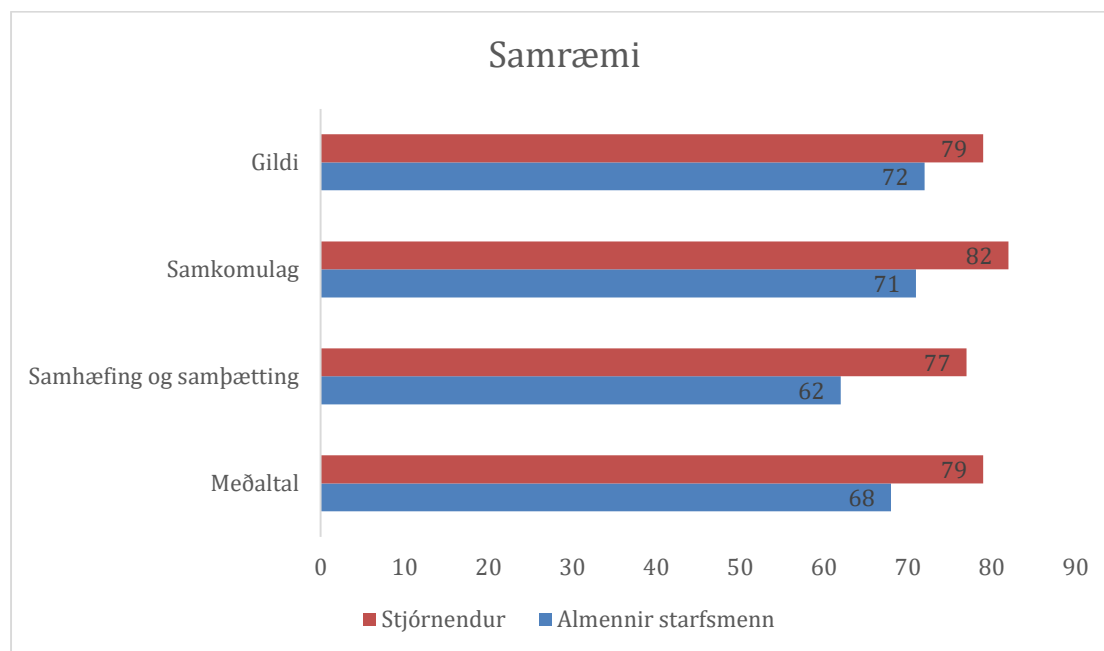
Mynd 26. Samanburður á meðaleikunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirvöldum *Þátttöku*.

Undirvöldin *samvinna* sýnir enn meiri mun á stjórnendum og almennum starfsmönnum en almennir starfsmenn gefa undirvöldinni einkunnina 68 á meðan stjórnendur gefa einkunnina 80. Á meðal fullyrðinga sem tilheyra undirvöldinni *samvinna* er „*Frekar er stuðst við teymisvinnu en valdboð þegar koma á hlutum í verk*“. Þessari fullyrðingu voru 83% stjórnenda sammála eða mjög sammála en aðeins 58% almennra starfsmanna.

Það er ljóst útfra niðurstöðum yfirvöldarinnar *þátttöku* að hugmyndir stjórnenda og almennra starfsmanna samræmast ekki fullkomlega. Hinsvegar gefur einkunn yfirvöldarinnar til kynna að hve miklu leiti starfsmönnum finnst þeir vera þátttakendur í störfum sínum og þá ábyrgðarkennd sem þeir finna gagnvart stöðu sinni. (Denison og Mishra, 1995). Það er ekki óeðlilegt að stjórnendur séu í þeirri stöðu að meta störf sín og hlutverk á annan hátt en almennir starfsmenn. Hinsvegar bendir einkunn á aðgerðabili hjá almennum starfsmönnum til þess að starfsfólki finnist það ekki hafa nægilegt frelsi til athafna eða tækifæri til að sýna frumkvæði í starfi (Denison og Neale, 1996).

Samræmi

Yfirviddin Samræmi mælist mun jafnari en Þátttaka þegar bornar eru saman einkunnir stjórnenda og almennra starfsmanna en eins og sjá má á mynd 27 eru stjórnendur hærri í öllum undirvíddum en almennir starfsmenn og meðaltal þeirra mælist á starfhæfu bili (79) á meðan meðaltal almennra starfsmanna mælist á aðgerðabili (68).



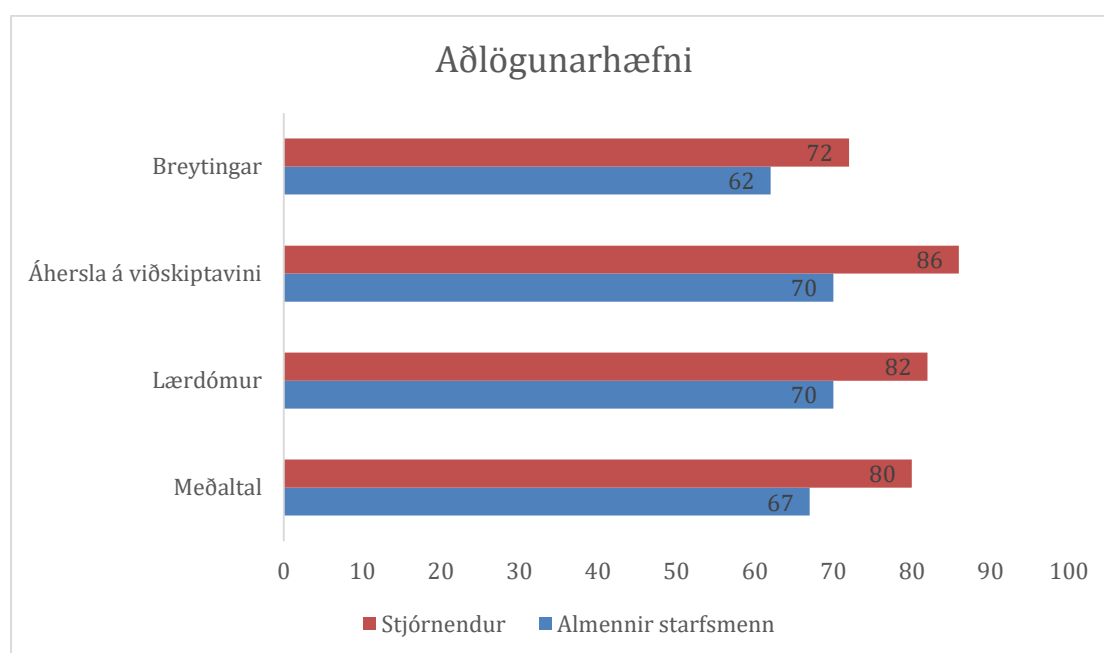
Mynd 27. Samanburður á meðaleikunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirvíddum *Samræmis*

Mestur munur á einkunum hópanna tveggja er á undirvíddinni *samhæfing og samþætting*. Sú undirvidd hefur að gera með hversu vel hópum innan stofnunarinnar gengur að vinna saman að sameiginlegum markmiðum (Denison og Neale, 1996). Stjórnendur gefa þessari undirvidd einkunnina 79 á meðan almennir starfsmenn gefa meðaleinkunnina 62. Sú fullyrðing sem sýnir hvað mestan munur í svörun þessara tveggja hópa er „*Starfsaðferðir okkar eru samræmdar og fyrirsjáanlegar*“ en þeirri fullyrðingu eru allir stjórnendur sammála eða mjög sammála á meðan aðeins helmingur almennra starfsmanna er sama sinnis. Það veur einnig athygli að 67% stjórnenda og 48% almennra starfsmanna eru sammála eða mjög sammála fullyrðingunni „*Að starfa með aðila úr annari starfseiningu stofnunarinnar er eins og að starfa með einhverjum frá*

annari stofnun/fyrirtæki“. Þessi fullyrðing ásamt öðrum úr sömu undirvidd varpar ljósi á það hversu mikil áhersla er lögð á teymisvinnu og samhæfingu starfsferla innan ólíkra sviða stofnunarinnar (Denison og Neale, 1996).

Aðlögunarhæfni

Yfirviddin aðlögunarhæfni sýnir mun á viðhorfi stjórnenda annarsvegar og almennra starfsmanna hinsvegar til undirviddanna *breytinga*, *áherslu á viðskiptavini* og *lærdóm*. Undirviddin *breytingar* mælist á aðgerðarstigi hjá báðum hópum en *áhersla á viðskiptavini* mælist á aðgerðarstigi (70) hjá almennum starfsmönnum en styrkleikabili hjá stjórnendum (86). *Lærdómur* mælist á starfhæfu bili hjá stjórnendum (82) en á aðgerðarstigi eins og hinar tvær hjá almennum starfsmönnum (70). Sú undirvidd sem endurspeglar mestan mun er undirviddin *áhersla á viðskiptavini* en hjá stjórnendum er skor hennar 86 á meðan almennir starfsmenn gefa einkunnina 70. Þessi undirvidd segir til um hversu hratt og vel skipulagheildin bregst við þörfum og kröfum viðskiptavina og getur séð fyrir framtíðarþarfir þeirra (Denison og Neale, 1996).



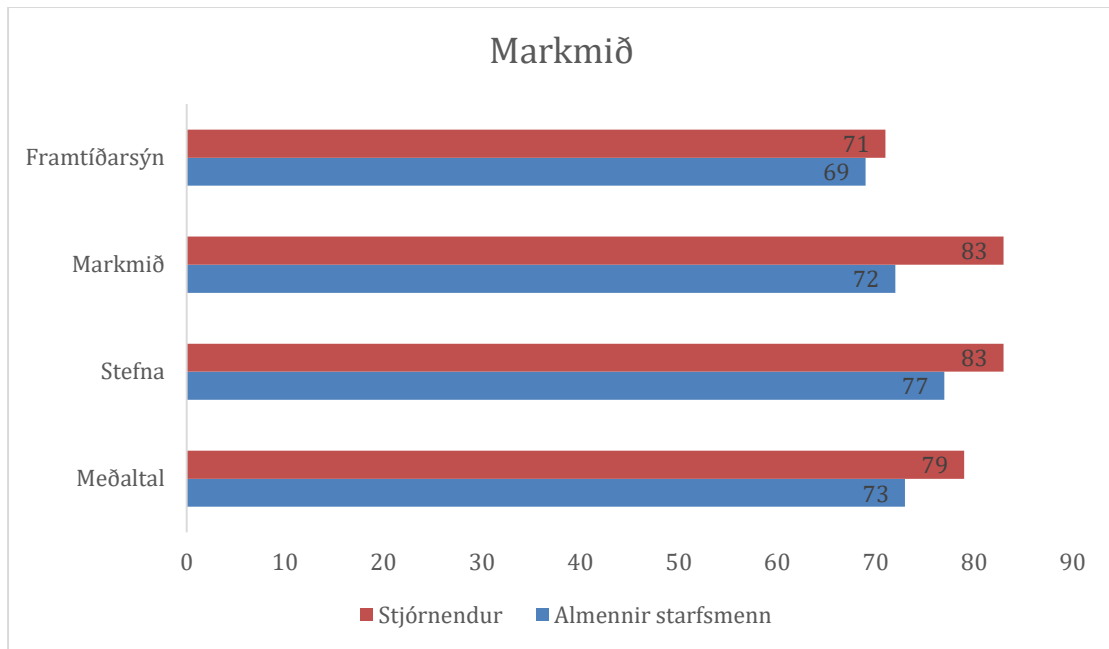
Mynd 28. Samanburður á meðaleikunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirviddum *aðlögunarhæfni*

Meðal fullyrðinga sem er að finna í undirviddinni *áhersla á viðskiptavini* er: „*Hagsmunir viðskiptavina eru oft hunsaðir þegar ákvarðanir eru teknar*“. Þessari fullyrðingu voru allir stjórnendur ósammála eða mjög ósammála á meðan 62% almennra starfsmanna voru sama sinnis. Hér virðist sem svo að starfsmenn leggi ekki sama skilning í ákvarðanatöku og stjórnendur og væri því ekki úr vegi fyrir stjórnendur sem telja sig ekki vera að hunsa þarfi viðskiptavina að skilgreina og útskýra betur ástæður og orsakir ákvarðana sem varða viðskiptavini.

Undirviddin *breytingar* endurspeglar að hve miklu leiti menningin er búin undir breytingar í umhverfinu og hversu móttækileg hún er fyrir þeim. Einnig segir undirviddin til um hversu góða forspá stofnunin hefur fyrir breytingum í umhverfinu og áætlanir til að bregðast við þeim (Denison og Neale, 1996). 67% stjórnenda voru ósammála eða mjög ósammála fullyrðingunni „*Tilraunir til að koma á breytingum mæta að jafnaði mótstöðu*“. Hinsvegar var hlutfall almennra starfsmanna sem var ósammála fullyrðingunni eða mjög ósammála 26%. Það má því álykta að almennum starfsmönnum finnist jafnan að breytingar eigi erfitt uppráttar í stofnuninni.

Markmið

Yfirviddin *markmið* sýnir mun á viðhorfi stjórnenda annarsvegar og almennra starfsmanna hinsvegar til undirviddanna *framtíðarsýn*, *markmið* og *stefna*. Undirviddin *framtíðarsýn* mælist á aðgerðarstigi hjá báðum hópum en *markmið* mælist á aðgerðarstigi hjá almennum starfsmönnum (72) en styrkleikabili hjá stjórnendum (83). Þriðja undirviddin *stefna* mælist á starfhæfu bili bæði hjá stjórnendum (83) og almennum starfsmönnum (77).



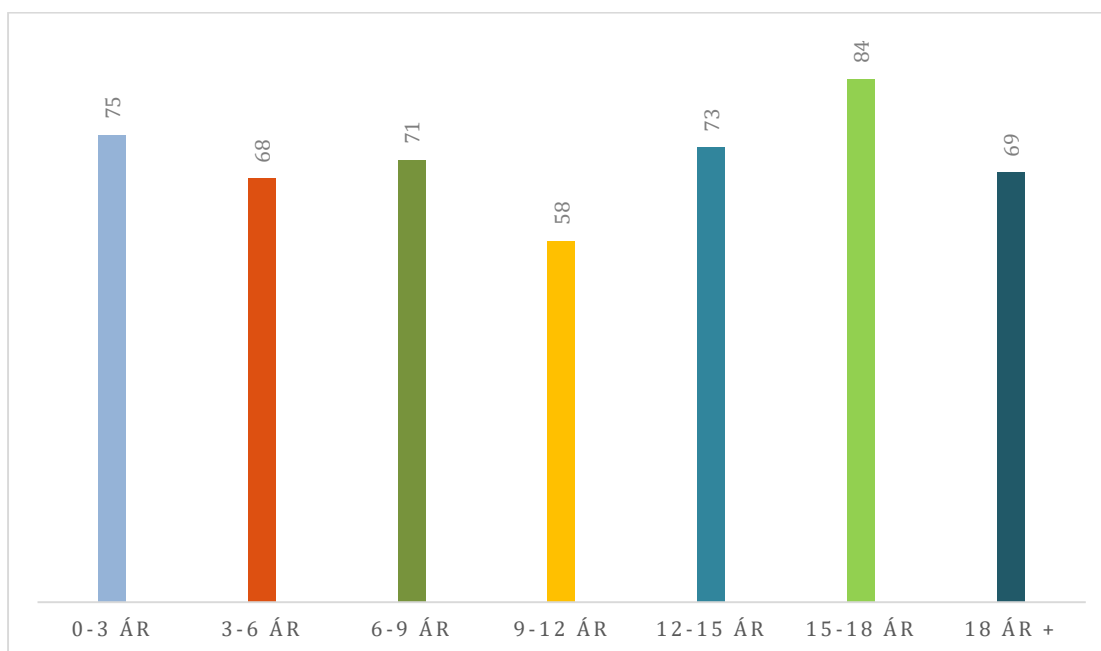
Mynd 29. Samanburður á meðaleikunum stjórnenda og almennra starfsmanna á undirvíddum *markmiða*

Meðal fullyrðinga sem endurspegla viðhorf þátttakenda til *markmiða* er „*Leiðtogar/stjórnendur setja metnaðarfull en raunhæf markmið*“. Þessari fullyrðingu voru allir stjórnendur sammála eða mjög sammála en aðeins 52% almennra starfsmanna voru sama sinnis. Það getur bent til þess að markmið þau sem stjórnendur setja séu ekki nægilega vel skilgreind eða raunhæfi þeirra útskýrt fyrir almennum starfsmönnum.

Minnstur munur var á meðaleikunum undirvíddarinnar *framtíðarsýn* en almennir starfsmenn gefa henni einkunnina 69 en stjórnendur gefa einkunnina 71. Ein af fullyrðingunum sem er að finna í undirvíddinni Framtíðarsýn er: „*skammtímahugsun ógnar oft á tíðum framtíðarsýn stofnunarinnar*“. Þessu eru 74% almennra starfsmanna sammála eða mjög sammála og 67% stjórnenda. Það er því ljóst að stofnunin má að mati starfsfólks leggja meiri áherslu á framtíðarsýn og minni áherslu á skammtímalausnir.

6.5. NIÐURSTÖÐUR EFTIR STARFSALDRI ÞÁTTTAKENDA

Ein af þeim bakgrunnsspurningum sem þátttakendur voru beðnir að svara var um starfsaldur þeirra. Þeir sem hafa unnið hjá stofnuninni í tvö ár og ellefu mánuði velja þá 0-3 ár, þeir sem hafa unnið í sex ár og einn mánuð velja 6-9 ár osfrv. Einn þátttakandi kaus að gefa ekki upp starfsaldur sinn.

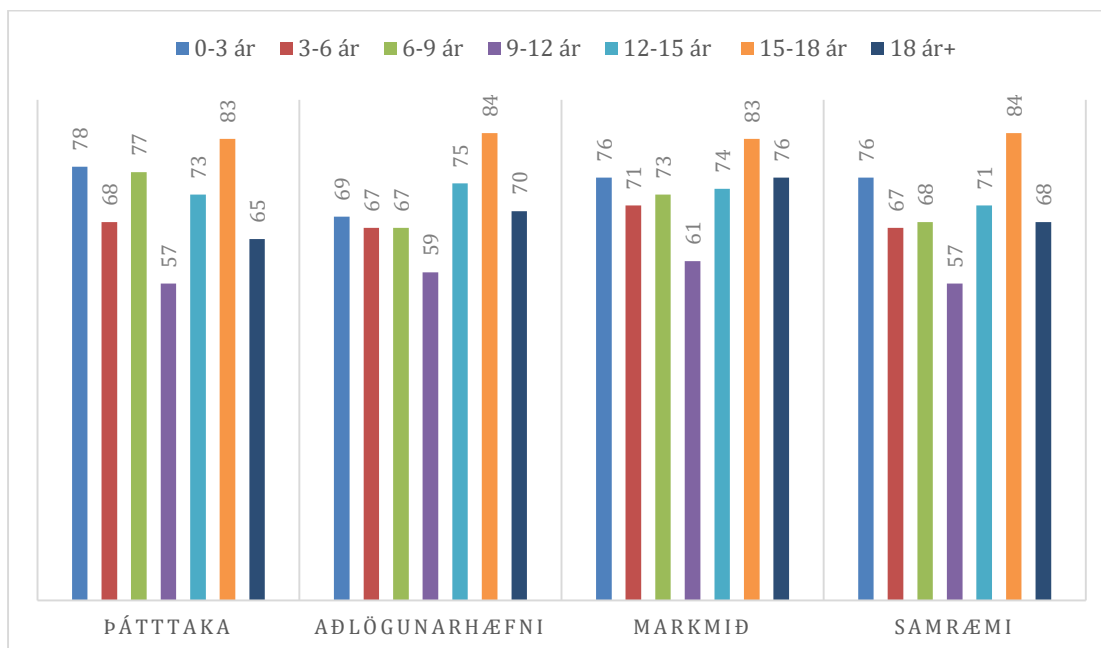


Mynd 30. Heildareinkunn þátttakenda eftir starfsaldri.

Á mynd 30 má sjá heildareinkunn starfsmanna skipt niður eftir starfsaldri. Eins og sjá má er mikill munur á upplifun hópanna á menningu stofnunarinnar. Þeir sem hafa starfað hjá stofnuninni í 15-18 ár gefa menningu skipulagsheildarinnar mun hærri einkunnir en aðrir hópar eða 84. Samkvæmt þeim er menningin á styrkleikabili en hjá öllum öðrum hópum mælist hún á aðgerðabili nema hjá þeim sem hafa starfað skemmst hjá stofnuninni, 0-3 ár en einkunnir þeirra setja menninguna á starfhæft bil.

Athygli vekur að þeir starfsmenn sem hafa starfað hjá stofnuninni í 9-12 ár gefa lang lægsta einkunn eða 58. Á mynd 31. má sjá hvaða meðaleinkunnir undirviddirnar fá eftir hverjum flokki starfsaldurs. Eins og sést gefur hópurinn sem hefur starfað hjá stofnuninni í 15-18 yfirburðareinkunn á öllum yfirviddum og eru þær allar á styrkleika eða starfhæfu bili (83,84). Ef við skoðum síðan þann hóp sem hafði lægsta

meðaleinkunn að meðaltali má sjá að þær lágu einkunnir ná yfir allar yfirviddirnar, en lágstu einkunn hjá þeim hópi fá víddirnar *þátttaka* og *samræmi*.

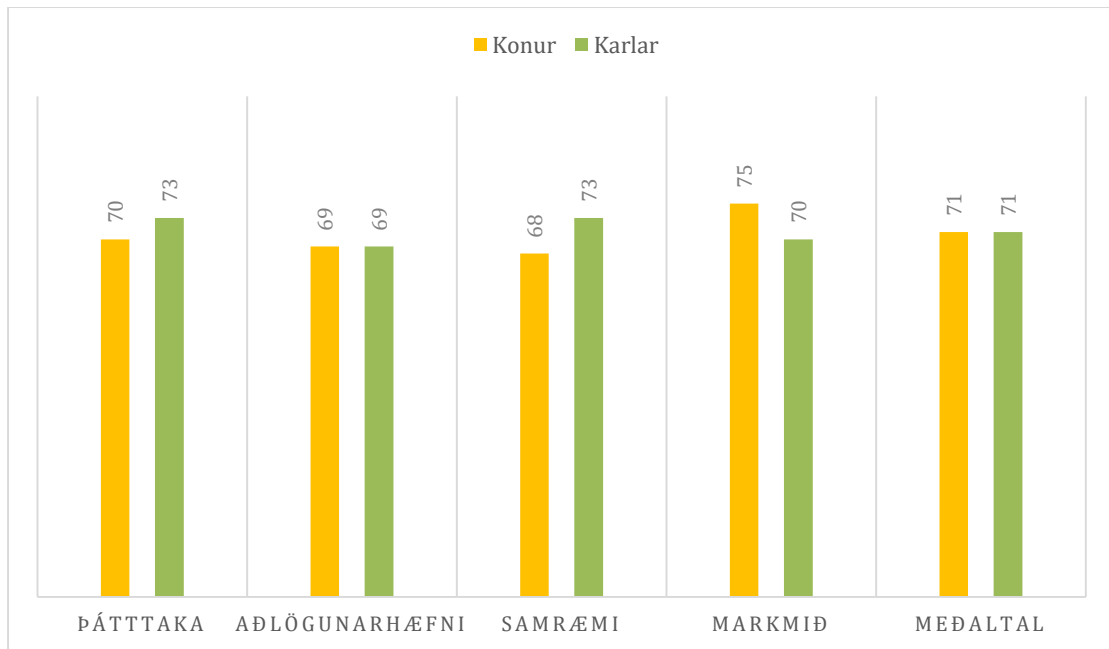


Mynd 31. Niðurstöður undirvídda eftir starfsaldri.

Næst lágstu einkunnirnar koma frá hópnum sem hefur starfað innan stofnunarinnar í 3-6 ár en samkvæmt þeirra niðurstöðum eru allar víddir á aðgerðabili og vel undir aðgerðabili (68,67,71,67,). Lágsta einkunn gefur hópurinn víddinni *samræmi* (67). Það vekur athygli að allir hóparnir eru samræmdir í svörum sínum eftir víddum nema þeir sem hafa starfað hjá stofnuninni í 0-3 ár. Þeir gefa víddunum *þátttaka*, *samræmi* og *markmið* einkunnir á starfhæfu bili en *aðlögunarhæfni* á aðgerðabili.

6.6. NIÐURSTÖÐUR EFTIR KYNI ÞÁTTTAKENDA

Þátttakendur voru beðnir að gefa upp starfsaldur sinn í lok rannsóknar. Eins og kemur fram í kafla 5,1 *Þátttakendur rannsóknar* voru konur stærri hluti þeirra sem tóku þátt í rannsókninni. Úrtakið er þó ansi nærri raunveruleikanum en í rannsókninni eru 70% af þátttakendunum konur en innan stofnunarinnar eru konur 74% starfsmanna svo niðurstöðurnar ættu að gefa nokkuð raunhæfa mynd.



Mynd 32. Niðurstöður yfirvídda eftir kyni þátttakenda.

Karlkyns starfsmenn gefa undirviddinni *þáttöku* eilítið hærri einkunn en kvenkyns samstarfsfélagar þeirra. Víddin er þó á aðgerðabili hjá báðum hópum. Víddin *Aðlögunarhæfni* fær sömu einkunn hjá kynjunum (69) og er hún einnig á aðgerðabili. Karlkyns starfsmenn gefa víddinni *samræmi* hærri einkunn (73) en konurnar (68) en eftir sem áður meta bæði kynin víddina á aðgerðabili. Konurnar gefa hinsvegar víddinni *markmið* einkunnina 75 sem er töluvert herra en karlkyns samstarfsmenn þeirra gera. Konur setja með því víddina *markmið* á starfhæft bil og er það eina víddin sem mælist á starfhæfu bili þegar niðurstöðurnar eru skoðaðar út frá þessum breytum. Athyglivert er að bæði karlkyns og kvenkyns starfsmenn eru með sömu meðaleinkunn allra vídda (71). Það er því ekki að sjá að það sé sláandi munur á mældri menningu eftir því hvort um er að ræða karlkyns eða kvenkyns starfsmenn.

7. UMRÆÐA

Í upphafi rannsóknar var lagt af stað með rannsóknarspurningu- Hverjir eru styrkleikar og veikleikar menningar Tryggingastofnunar? Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar býr Tryggingastofnun ekki yfir nógu sterkri menningu og augljóst er að aðgerða er þörf á öllum sviðum. Eins og fram kemur í niðurstöðukaflanum er styrkleikana helst að finna í *Hlutverki og Stefnu* stofnunarinnar en sú undirvidd fékk ein einkunn á starfhæfu bili (78). Veikleika stofnunarinnar er helst að finna í undirviddunum *breytingar, þróun mannauðs, framtíðarsýn og samhæfingu og samþættingu*. Þessar niðurstöður eru að vissu leiti í takt við fyrri rannsóknir á íslenskum fyrirtækjum. Ein helsta niðurstaða úr rannsókn Gylfa Dalmann og féлага var að íslenskar skipulagsheildir virtust eiga það sameiginlegt að vera með skýra og markvissa stefnu en skort á samhæfingu (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson ofl, 2010). Hér á eftir verður umræða um styrkleika og veikleika stofnunarinnar út frá niðurstöðunum auk þess sem gerður verður samanburður á niðurstöðum rannsóknarinnar og niðurstöðum úr sambærilegum íslenskum rannsóknum. Að lokum verður fjallað um annmarka á rannsókninni og mögulegar framtíðarrannsóknir.

7.1. STYRKLEIKAR MENNINGAR TRYGGINGASTOFNUNAR

Styrkleikar Tryggingastofnunar liggja víða í starfsemi stofnunarinnar og mannauði. Félagslífið er öflugt innan stofnunarinnar og þar starfar ötult starfsmannafélag sem kallar sig StarTrek en fulltrúar í félagið eru kosnir ár hvert og koma að jafnaði af ólíkum sviðum innan stofnunarinnar. Starfsmenn geta valið um að greiða í starfsmannafélagið en reglulega stendur félagið fyrir viðburðum fyrir starfsmenn allt frá árshátíðum til bjórkynninga. Innan stofnunarinnar eru einnig skemmtilegar hefðir sem hafa margar hverjar verið til í mörg ár. Ein þeirra er hinn árlegi tuskudagur en á þeim degi mæta allir starfsmenn í grímubúningum, oftast er hvert svið með sitt þema, og starfsmenn hjálpast til við að gera starfsstöðvar sínar hreinar og fínar. Boðið er upp á ýmsa skemmtilega leiki eins og kókosbolluát og kapphlaup og í lok dags skemmta starfsmenn sér saman. Allt er þetta hluti af því að gera menninguna innan

stofnunarinnar samhentari og auka starfsánægju en eins og komið hefur fram í könnuninni Stofnun Ársins ár eftir ár er starfsánægja starfsfólks hjá Tryggingastofnun mikil (SFR, 2015).

Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknarinnar felst helsti styrkleiki stofnunarinnar í skýrri og markvísri stefnu en undirvíddin *stefna* fékk einkunnina 78 sem setur hana á starfhæft bil. Þessi undirvídd segir til um hvort markmið og stefna stofnunarinnar séu ljós í hugum fólks. Ef menning er sterk í þessari vídd er það almennt ljóst fyrir starfsmönnum hvað þeir geta gert til þess að skipulagsheildin nái settum markmiðum og stefnu (Denison og Neale, 1996).

Þetta kemur ekki á óvart þar sem Tryggingastofnun er með mjög skýra framtíðarsýn og stefnu. Hvort tveggja er aðgengilegt starfsfólki t.d á innri vef stofnunarinnar og er fólk hvatt til að kynna sér efnið. Meðal fullyrðinga sem varpa ljósi á undirvíddina *stefnu* er: „*Stofnunin hefur tilgang og stefnu til framtíðar*“. 83% þátttakenda voru mjög sammála þessari fullyrðingu en enginn var henni ósammála. Það er ef til vill vegna þess að starfsmenn, líkt og Íslendingar allir eru meðvitaðir um nauðsyn þess að starfrækt sé stofnun sem heldur utan um almannatryggingar Íslendinga. Það væri nánast einkennilegt ef einhver sæi ekki tilgang með stofnuninni til framtíðar.

Aðrar fullyrðingar sem snúa að stefnu stofnunarinnar eru „*Stofnunin hefur skýra stefnu til framtíðar*“ og „*Stefna okkar er (ekki) óskýr í mínum huga*“¹. Yfir 80% þátttakenda voru einnig sammála þessum fullyrðingum. Hinsvegar er að finna eina fullyrðingu innan þessarar undirvíddar sem útskýrir jafnvel afhverju einkunnin varð ekki þeim mun hærri. Aðeins 33% þátttakenda voru sammála því að stefna Tryggingastofnunar hefði áhrif á og breytti starfsaðferðum annara stofnana/ fyrirtækja á markaðnum. Það tilheyrir ekki starfssviði Tryggingastofnunar að vera leiðandi eða fyrirmynd annara stofnana og það væri að vissu leiti óæskilegt að aðrar stofnanir breyttu starfsaðferðum sínum í takt við Tryggingastofnun. Þau mál og þeir ferlar sem Tryggingastofnun vinnur með eru einkennandi fyrir þessa stofnun en ekki aðrar. Þessi fullyrðing dregur því meðaltalið

¹ Í spurningarlistanum er fullyrðingin sett fram með öfugum formerkjum en því hefur verið breytt við túlkun gagna.

niður án þess þó að vera í rauninni neikvæð fyrir stefnu stofnunarinnar. Það er því ljóst að stjórnendur eru að gera eitthvað rétt þegar kemur að kynningu á stefnu og framtíðarsýn stofnunarinnar.

Í Mannauðsstefnu Tryggingastofnunar (2009) kemur meðal annars fram að stefnt sé að því að:

- ♦ Hafa hæfa og ánægða starfsmenn með viðeigandi menntun, reynslu og þekkingu.
- ♦ Viðfangsefni starfsmanna samræmist færni þeirra og frumkvæði.
- ♦ Bjóða hvetjandi starfsumhverfi með góðum starfsanda og öflugri liðsheild.
- ♦ Góður árangur í starfi njóti viðurkenningar.

Sú undirvidd sem helst varpar ljósi á þennan hluta menningarinnar er undirvidd *Þátttöku- Frelsi til Athafna*. Fullyrðingar innan þeirra undirviddar eru t.d. „*Flestir þátttakendur eru virkir þátttakendur og hafa áhrif á starf sitt*“ og „*Allir hafa trú á að þeir hafi eitthvað jákvætt fram að færa*“. Það er ljóst að markmið Tryggingastofnunar eru háleit í mannauðsmálum en undirviddin *Frelsi til athafna* var með næst hæstu einkunn allra undirvidda og mældist nánast á starfhæfu bili (74). Engu að síður er rými fyrir umbætur í þessum þáttum og gætu stjórnendur horft á þetta sem styrkleika stofnunarinnar sem mætti styrkja enn frekar með því að leggja meiri áherslu á þessa þætti mannauðsstefnunnar.

7.2. VEIKLEIKAR MENNINGAR TRYGGINGASTOFNUNAR

Hluti af mannauðsstefnu Tryggingastofnunar snýr að fræðslu og þróun. Þar kemur fram að Tryggingastofnun leggi áherslu á að starfsmenn viðhaldi og þrói þekkingu og faglega hæfni til aukinnar starfsánægju, bættrar þjónustu og hagkvæmni. Starfsmenn eru að auki hvattir til frumkvæðis og sköpunar í starfi (Tryggingastofnun, 2011). Þessi stefna Tryggingastofnunar virðist hinsvegar ekki vera að skila sér nógu vel. Yfirviddin *Þátttaka* varpar ljósi á það hversu mikla áherslu stjórnendur leggja á hæfni, getu og ábyrgðartilfinningu gagnvart starfsfólki (Denison, 1990).

Ein undirviddar þátttöku er *frelsi til Athafna* en hún mælir að hve miklu leiti starfsfólki finnist vera fjárfest í hæfni þess og hvort því finnist það hafa möguleika til að vaxa í starfi (Denison og Mishra, 1995). Fullyrðingar sem varpa ljósi á þessa undirvidd hefðu átt að skora hátt ef stefna Tryggingastofnunar í fræðslu og þróunarmálum væri vel útfærð og virk. Hinsvegar voru og fullyrðingar undir *frelsi til athafna* sem aðeins rúmlega þriðjungur þátttakenda var sammála. Það voru fullyrðingarnar „*Stöðugt er fjárfest í aukinni þekkingu og færni starfsfólks*“ (35%) og „*Litið er á hæfni fólks sem mikilvægan þátt í að tryggja samkeppnisforskot*“ (38%). Þetta gefur til kynna að starfsfólki finnist að meiri áherslu mætti leggja á fræðslu og starfsþróun og stjórnendur gætu gert betur í því að viðurkenna hæfni starfsfólks sem mikilvægan þátt í starfsemi skipulagsheildarinnar.

Hluti af Framtíðarsýn Tryggingastofnunar er að vera framsækin þjónustustofnun sem hlúir vel að mannauði sínum (Tryggingastofnun, 2011). Það er margt sem gerir Tryggingastofnun að góðum vinnustað. Kostir þess að vinna hjá opinberri stofnun eru meðal annars þeir að það er skýr rammi um réttindi og skyldur starfsmanna. Starfsferlar eru vel skilgreindir og boðleiðir jafnan skýrar. Starfsfólk Tryggingastofnunar hefur góðan aðgang að öllum upplýsingum sem snúa að starfi þess og skyldum á virkum innri vef. Innri vefurinn hefur að geyma handbækur sem varða mannauðsstefnu, kynjastefnu, siðarreglur og fleira. Þar er einnig keppst við að setja inn mikilvægar dagsetningar, atburði á dagskrá, afmæli starfsmanna og aðrar uppákomur. Þar er einnig að finna skemmtiefni eins og viðtöl við starfsmenn, kynningar á ólíkum deildum innan stofnunarinnar og matseðil vikunnar svo eitthvað sé nefnt.

Þrátt fyrir þetta mældist víddin *Framtíðarsýn* með lága einkunn eða 69. Innan víddarinnar er sú fullyrðing sem fékk lægsta meðaleinkunn allra fullyrðinga í rannsókninni. Fullyrðingin er svohljóðandi „*Skammtímahugsun ógnar oft á tímum framtíðarsýn stofnunarinnar*“. Nánast allir starfsmenn stofnunarinnar voru sammála því að skammtímahugsun gæti á stundum ógnað framtíðarsýninni. Það gæti verið að þetta væri hreinlega rétt, þ.e. að ekki væri horft til lengri tíma þegar ákvarðanir eru teknar. Hinsvegar gæti verið að stjórnendur útskýri ekki nægilega vel forsendur og afleiðingar innleiddra breytinga og starfsfólk haldi að ákveðin hugsun kunni að ógna

framtíðarsýninni án þess þó að hún geri það nauðsynlega. Stjórnendur geta notfært sér þessar upplýsingar og lagt sig fram við að takmarka ákvarðanir byggðar á skammtímahugsun ef framtíðarsýnin á að halda og vera áfram skýr í hugum starfsfólks.

Breytingar fékk lægsta einkunn undirvídda eða 63 en sú undirvidd segir meðal annars til um hversu fljótt skipulagsheildin getur aðlagð sig að breytingum í umhverfinu og séð þær fyrir (Denison og Neale, 1996). Þær fullyrðingar sem varpa ljósi á undirviddina breytingar eiga ef til vill betur við fyrirtæki á samkeppnismarkaði en stofnun þar sem starfsferlar eru skýrir og vélrænt skipulag ríkjandi. Það þarf ekki endilega að vera veikleiki fyrir stofnunina að starfsaðferðir mælist ekki mjög sveigjanlegar og að stærstum hluta starfsmanna finnist heildin ekki eiga auðvelt með að breyta þeim.

Sá lagarammi sem stofnunin starfar innan og eðli starfseminnar býður ekki upp á mikinn sveigjanleika í starfsaðferðum. Einnig er í *Breytingarundirviddinni* komið inn á hversu fljótt og vel stofnunin bregðist við aðgerðum samkeppnisaðila og öðrum breytingum í viðskiptaumhverfi. Stofnunin hefur í sjálfu sér enga samkeppnisaðila og er óvíst hvernig þátttakendur túlka slíka fullyrðingu. Þetta gæti útskýrt að einhverju leiti afhverju stofnunin fær svo lága einkunn á breytingarviddinni án þess þó að það þurfi að vera mikill veikleiki fyrir menninguna.

Einnig kom í ljós að stjórnendur gefa menningunni mun hærra einkunnir en almennir starfsmenn. Það er ekki óðelilegt að stjórnendur sjái menninguna fremur eins og hún ætti að vera og fellur best að þeirra hugmyndum en eins og hún er í raun. Það gæti verið til bóta fyrir stofnunina að stjórnendur og starfsmenn leituðu skýringa á þessum mun. Það gæti bent til þess að eitthvað vanti upp á upplýsingastreymi til almennra starfsmanna og frekari þátttaka almennra starfsmanna í málefnum sem snúa að stofnuninni gæti styrkt menninguna. Stjórnendur þyrftu að leggja sig fram við að bæta boðleiðir og upplýsingastreymi til almennra starfsmanna því það virðist ekki ríkja sameiginlegur skilningur á milli hópanna tveggja.

Yfirmenn og stjórnendur leggja sig fram við að mæta þörfum viðskiptavina og fylgja þeim lögum og reglum sem þeim er gert að vinna eftir. Samkvæmt niðurstöðum

Þessarar rannsóknar eru stjórnendur í mjög góðum málum, með sterka menningu. Hinsvegar gæti þetta gefið vísbendingar um að stjórnendur þurfi að einbeita sér að starfsmönnum með svipuðum hætti og viðskiptavinum. Passa að þeir séu þátttakendur í breytingum, samræma ferla betur og styðjast meira við teymisvinnu og taka meira tillit til ólíks bakgrunns starfsmanna.

Mestur munur á einkunum mældist á undirviddinni *Aðlögunarhæfni* og ljóst er að í hugum stjórnenda er stofnunin mun sveigjanlegri en í hugum almennra starfsmanna. Það kemur einna best fram í því viðhorfi stjórnenda að breytingar á starfsemi stofnunarinnar mæti sjaldnast mótstöðu á meðan almennir starfsmenn eru að mestu leiti á öndverðum eiði. Það gæti bent til þess að sú mótstaða sem almennir starfsmenn finni fyrir í tengslum við breytingar skili sér ekki til stjórnenda.

Undirliggjandi hugmyndir og gildi sem ríkja í Tryggingastofnun eru mjög ráðandi og það er fljótt ljóst hverjum þeim sem hefur störf hjá stofnuninni að það ríkja ákveðnar hugmyndafræðilegar reglur um viðeigandi hegðun. Þessi menning er mjög fastmótuð og stafar það eflaust af aldri stofnunarinnar auk þess sem stór hluti starfsfólksins hefur unnið þar í marga áratugi, og sumir jafnvel allan sinn starfsaldur. Hópurinn sem starfar innan stofnunarinnar er einnig mjög fjölbreyttur hvað varðar bakgrunn. Nýjir starfsmenn eru ráðnir inn samkvæmt lögum um ráðningar og eru margir hverjir með menntun sérhæfða sínu sviði. Innan stofnunarinnar eru einnig ómenntaðir starfsmenn sem eru þó bugaðir af reynslu. Kynslóðabilið er áberandi og menning þessara ólíku kynslóða á erfitt með að renna í eina.

Samhæfing og samræmi meðal starfsmanna mældist á aðgerðabili í rannsókninni og fékk fjórðu lægstu einkunn undirvídda. Eins og fram hefur komið er stofnuninni skipt upp í svið sem sinna mismunandi verkefnum og eru starfsstöðvar hvers sviðs staðsettar á einni af 5 hæðum þeirrar byggingar sem stofnunin starfar í. Sú fullyrðing í rannsókninni sem varpar best ljósi á samvinnu á milli þessara ólíku sviða er „*Að starfa með aðila úr annari starfseiningu stofnunarinnar er ens og að starfa með einhverjum frá annari stofnun/fyrirtæki*“. 67% stjórnenda og 48% almennra starfsmanna voru

sammála þessari fullyrðingu. Það þýðir að aðeins lítill hluti starfsmanna lítur á samstarfsfólk sitt innan annara sviða sem hluta af sínum vinnustað. Þetta gæti einnig tengst því hversu mikil breidd er í starfsmannahópnum. Það gæti styrkt menninguna að stjórnendur leggðu sig fram við að kynnast þessum ólíku hópum.

Zemke, Raines og Fililczak (2000) hafa sett fram kenningar um fjórar kynslóðir sem eru starfandi á vinnumarkaði. Þeir hafa fundið sameiginleg einkenni með hverri kynslóð fyrir sig og leggja á herslu á að mannauðsstjórar kynni sér vel hverja kynslóð, þarfir hennar og væntingar til að vel megi vera. Þeir benda einnig á mikilvægi þess að blanda saman ólíkum kynslóðum til að ná sem mestum árangri og fjölbreytni í verkefnum þar sem margir ólíkir bakgrunnar, skoðanir og viðhorf koma saman (Guðrún Helga Magnúsdóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2011). Þetta á svo sannarlega við innan Tryggingastofnunnar og gæti það því verið verðugt verkefni fyrir stjórnendur að reyna að blanda þessum kynslóðum saman svo það myndist samhentari heild innan stofnunarinnar.

Samkvæmt Hammill (2005) hefur hver kynslóðanna fjögurra á vinnumarkaði ólík persónueinkenni og gildi. Hann skilgreinir hverja kynslóð út frá grunnildum, fjölskyldu, menntun, miðlum og hvernig þær fást við peninga. Hann skilgreinir einnig viðhorf þeirra til vinnu með átta þáttum m.a. endurgjöf og hrós, skilaboð sem veita innblástur, hvað vinna er fyrir þeim osfrv. Miðað við að viðhorf starfsfólks til þessara þátta sé ólíkt eftir því af hvaða kynslóð það er þá má jafnvel ímynda sér að stjórnendur gætu kynnt sér betur kenningar Hammill og reynt að miða endurgjöf, hrós, skilaboð og annað sem er ólíkt í hugum fólks eftir kynslóðum að ákveðnum hópum. Þannig gætu skilaboð stjórnenda komist skýrar til skila ef þeir tækju meira tillit til ólíkra grunnilda þess breiða hóps starfsfólks sem starfar innan stofnunarinnar. Einnig gæti breidd hópsins varpað frekara ljósi á það afhverju undirviddin samhæfing og samþætting fékk eins lága einkunn og raun ber vitni.

7.3.SAMANBURÐUR VIÐ VIÐLÍKA RANNSÓKNIR

Í rannsókn Ernu Oddnýjar Gísladóttir frá árinu 2015 þar sem gerð var samskonar mæling á vinnustaðamenningu Samgöngustofu mældust allar yfirviddir á aðgerðabili. Töluverður munur var á meðaleinkunnum yfirvídda Samgöngustofu og Tryggingastofnunar en meðaleinkunnir fyrrnefndu fyrir yfirviddirnar fjórar voru á bilinu 58-62 á meðan einkunnir þeirrar síðarnefndu voru á bilinu 69-73. Almennir starfsmenn mældust með hærri einkunnir á öllum yfirviddum nema *aðlögunarhæfni* þar sem hóparnir mældust jafnir og er það þvert á niðurstöður þessarar rannsóknar þar sem stjórnendur mældust á öllum víddum hærri en almennir starfsmenn. Rannsóknin á Samgöngustofu var gerð í kjölfar breytinga og kemur höfundur inn á það í umræðukafla að mögulega hafi verið of skammt frá breytingum liðið til að niðurstöður gæfu raunhæfa heildarmynd af menningunni (Erna Oddný Gísladóttir, 2015).

Rannsókn á fyrirtækjamening hjá Batteríinu- arkitektar var gerð árið 2008. Út frá þeirri rannsókn liggja helstu styrkleikar menningar arkitektastofunnar í yfirviddinni *þátttöku* en veikleikarnir í mælingum á *stefnu*. Höfundur metur það sem svo að stefnumótunarvinna og markmiðasetning fari að mestu leiti fram á meðal stjórnenda og sé þessvegna ekki nægilega skýr í hugum starfsfólks (Gerður Pétursdóttir). Hjá Tryggingastofnun er þessu öfugt farið en *stefna* fær hæstu einkunn yfirvídda enda tóku allir starfsmenn þátt í stefnumótun og gerð framtíðarsýnar auk þess sem gildum stofnunarinnar er gert mjög hátt undir höfði í öllu starfi stofnunarinnar.

Brynhildur S. Björnsdóttir gerði rannsókn á vinnustaðamenningu Háskóla Íslands þar sem fram kom að Starfsfólki finnst skólinn hafa skýran tilgang og framtíðarsýn sem móti starf þeirra, gefi því þýðingu og veiti þeim hvatningu. Helstu veikleika í menningu Háskóla Íslands var hinsvegar að finna í skorti á samhæfingu og samvinnu milli ólíkra starfseininga og stjórnstiga skólans (Brynhildur S. Björnsdóttir, 2009). Þessar niðurstöður eru að hluta til sambærilegar niðurstöðum þessarar rannsóknar en Tryggingastofnun mældist með skýr markmið og stefnu. Einn af veikleikum Tryggingastofnunar samkvæmt rannsókninni fólst einnig í skorti á samhæfingu og samvinnu milli ólíkra sviða innan stofnunarinnar.

Samkvæmt rannsókn Gylfa Dalmann og féлага á menningu íslenskra skipulagsheilda virðist áherslan vera á ytra umhverfi (2010). Skýr og markviss stefna skorar hátt en innri þættir eins og *áhersla á þarfir viðskiptavina, breytingar og samþætting* fá lægri einkunnir. Niðurstöður þessarar rannsóknar eru að einhverju leiti í samræmi við þær niðurstöður. Hæsta einkunn hjá Tryggingastofnun fékk undirvíddin Stefna og Markmið en áhersla Tryggingastofnunar virðist vera jöfn á innri og ytri þætti menningarinnar sem allir mælast á aðgerðabili.

7.4.UMRÆÐUR UM FREKARI RANNSÓKNIR Á MENNINGU TRYGGINGASTOFNUNAR

Þættir eins og saga skipulagsheilda, hefðir innan þeirra, aldur þeirra, kringumstæður við tilurð þeirra og tíðarandi geta haft áhrif á mótun vinnustaðamenningar (Gylfi Dalmann, Þórhallur Örn Gunnlaugsson, Ester Rós Gústavsdóttir, 2010). Þetta gæti átt sérstaklega vel um rótgróna stofnun eins og Tryggingastofnun sem var stofnuð á fyrrihluta síðustu aldar. Það má ætla að kringumstæðurnar við tilurð stofnunarinnar hafi verið svar við ákalli þjóðar um að finna þyrfti lausn á fjárhagsvanda þeirra sem minna máttu sín. Hlutverk stofnunarinnar hefur frá fyrsta degi verið af alvarlegum toga og kann það að hafa sett svip sinn á menninguna sem síðan varð til.

Líkt og kom fram í rannsókninni er meðalstarfsaldur starfsmanna stofnunarinnar hár og í rannsókninni voru tíu þátttakendur búnir að starfa hjá stofnuninni í 18 ár eða lengur. Sumir starfsmenn hafa jafnvel starfað hjá Tryggingastofnun alla sína starfsævi. Það væri áhugavert að gera samskonar rannsókn en kanna þá viðhorf starfsmanna eftir aldri og horfa til kenninga um kynslóðir á vinnumarkaði.

Einnig væri áhugavert að endurtaka þessa rannsókn með sama sniði en leggja hana aðeins fyrir almenna starfsmenn og án bakgrunnsspurninga. Það er ríkt í ákveðnum hluta fólks að það sé hrætt við að hægt sé að persónugera svör þeirra og ótti við að neikvæð svörun geti haft áhrif á viðhorf stjórnenda. Með því að útiloka bakgrunnsbreytur og leggja rannsóknina fyrir skriflega en ekki í tölvupósti gæti verið

líklegra að hreinskilnari svör fengjust þar sem óttinn við persónugreiningu ætti að hverfa.

Einnig væri fróðlegt að gera samskonar rannsókn með lagskiptu úrtaki þar sem jafnmargir stjórnendur og starfsmenn eru teknir í úrtak og eru innan hvers sviðs- einnig að úrtök af sviðum yrðu af réttu stærðarhlutfalli miðaða við sviðið í heild. Það gæti gefið betri niðurstöður þar sem ljóst er út frá niðurstöðum þessarar rannsóknar að stjórnendur gefa menningunni hærrí einkunn en almennir starfsmenn og gæti það t.d. haft áhrif á lágar einkunnir Samskiptasviðs þar sem það var eina sviðið með engan stjórnanda innanborðs. Í rannsókninni voru hlutfallslega fleiri stjórnendur en yrðu ef gerð væri rannsókn með lagskiptu úrtaki.

LOKAORÐ

Við gerð þessarar rannsóknar var lagt upp með að greina vinnustaðamenningu Tryggingastofnunar. Vonin er sú að stjórnendur stofnunarinnar og starfsfólk geti nýtt sér niðurstöðurnar til að stuðla að sterkari menningu. Ljóst er að starfsemi stofnunarinnar sem er áttatíu ára gömul í ár er hvergi nærri endalokum. Stofnunin er ein stærsta þjónustustofnun landsins og verkefni hennar eru öllum Íslendingum ákaflega mikilvæg og ætti starfsfólk stofnunarinnar að vera stolt af störfum sínum sem oft á tíðum eru bæði erfið og þungbær. Góðir stjórnendur og gott utanum hald starfsmanna gerir vinnuna ánægjulegri og ánægðir starfsmenn veita betri þjónustu.

Með því að leggja áherslu á að styrkja enn frekar sterka hluta menningarinnar og ráðast í aðgerðir og úrbætur á þeim hluta menningarinnar sem mælast veikir geta stjórnendur bætt afköst skipulagsheildarinnar. Sterk menning getur haft gríðarleg áhrif á afköst starfsfólks og í þeim tilvikum þar sem menningin er hvað veikust er hægt að hagræða um 1-2klst á dag bara með því að styrkja menninguna (Deal og Kennedy, 1982).

Það hversu mikill munur er á upplifun á menningu eftir því hvaða starfssviði þátttakendur tilheyrir getur haft mikið að gera með það að einkunn samhæfingarviddirnar var á aðgerðabili. Kannski væri þörf á að gera breytingar þess efnis að reyna að blanda ólíkum sviðum meira saman. Látast einstaklinga af ólíkum sviðum starfa saman að hópverkefnum og vera í meiri samskiptum. Allt sem getur leitt að því að menningin verður sterkari og samhentari. Eins og fram hefur komið á veik menning rætur sínar í því að starfsfólk eyði of miklum tíma í því að finna út úr því hvað það á að vera að gera og hvernig best sé að fara að því (Deal og Kennedy, 1982). Innan stórrar stofnunar eins og Tryggingastofnunar sem gegnir viðamiklu hlutverki í íslensku velferðarkerfi er ljóst að þörf er á að nýta tíma starfsmanna sem allra best í hin mörgu og mikilvægu verk sem stofnunin innir af hendi og því mikilvægt að hlúa að styrk menningarinnar.

Hópurinn sem starfar innan stofnunarinnar er vissulega fjölbreyttur, að aldri, starfsaldri, menntun og bakgrunni. Stjórnendur geta nýtt sér þennan fjölbreytileika sem styrk og leyft hverjum einstaklingi að njóta sín í starfi og blómstra við það sem hann gerir best.

Ómetanlegustu starfsmenn Tryggingastofnunar eru þeir sem starfað hafa þar lengst og er það mikill styrkur fyrir stofnunina. Sú staðreynd að menntað fólk sækir í og er ráðið í stöður innan stofnunarinnar er einnig mikill styrkleiki. Það hlýtur að vera jákvætt fyrir stofnunina sem vinnustað hversu margir hafa unnið þar í langan tíma, jafnvel marga áratugi og sumir allan sinn starfsaldur. Vonandi nýtast niðurstöður rannsóknarinnar stjórnendum sem verkfæri til þess að gera betrubætur þar sem þeirra er þörf svo Tryggingastofnun geti haldið áfram sínum góðu störfum og jafnvel enn betur en nú.

HEIMILDASKRÁ

- AMAXA (2016) *Hópaþjálfun: Fyrirtækjamenning*. Sótt 4. mars 2016 af <http://amaxa.is/fyrirtaekjatjalfun/fyrirtaekjamenning.html>
- Andrés Sverrir Ársælsson (2014). *Vinnustaðamenning Alþjóðlegs Þjónustufyrirtækis*. Óbirt MS-ritgerð : Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild.
- Bandalag Háskólamanna (2016). *Samningar við aðildarfélög BHM*. Sótt 2. janúar 2016 af: <http://www.bhm.is/samningar/>
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Acad. Management Review*. 11 656-665.
- Burns, N. og Grove, S.K.(2001). Understanding nursing research. Building an evidence based practice. Maryland Heights, MO: Elsevier Saunders
- Buchanan, D. og Huczynski, A. (1997). *Organisational Behavior: An Introductory text*. 3. Útgáfa. Prentice Hall
- Blake, Robert R., Jane S. Mouton, og Alvin C. Bidwell (1969), “The Managerial Grid,” in Behavioral Science and the Manager’s Role , W. B. Eddy, W. W. Burke, V. A. Dupre and O. P. South, ritsj. Washington D.C.: NTL *Institute for Applied Behavioral Science*, 167-74.
- Bryman, A og Bell, E. (2007) *Business Research Methods* (2. Útgáfa) New York: Oxford University Press.
- Bryman, A, og Bell, E. (2011). *Business research methods* 3e. Oxford University Press
- Brynhildur S. Björnsdóttir (2009). *Vinnustaðamenning Háskóla Íslands*. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands : Viðskiptafræðideild.
- Campbell, D, Stonehouse og Houston, B. (1990). Business strategy. *Butterworth Heinemann* bls. 47-48
- Capacent (2016) *Gildi og vinnustaðamenning*. Sótt 2. febrúar af: <https://capacent.is/radgjof/lausnir/mannaudur/gildi-og-vinnustadamening/>
- Charan, R, og Colvin, G (1999) „Why CEOs Fail.“ *Fortune Magazine*. 21. Júní. Sótt 2. Febrúar 2016 af ; http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). *Leading by leveraging culture*. California Management Review, 45(4), 20-34.

-
- Clark, M. (1970). *Health in the Mexican-American culture: A community study*. Univ of California Press.
- Collins, J.C. (2001) *From Good to Great*. U.S.A: Harper Business.
- Dess, G. G., og Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Durkheim, É. (1933) *The division of Labour in society*. New York: Free Press
- Deal, T.E. og Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Deal, T.E. og Kennedy, A.A. (2000). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22.
- Denison, D.R og Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A Competing-values approach. Í R.W. Woodman & W.A. Passmore (ritstj.), *Research in Organizational Change and Development*. (5. Útg., bls. 1-21). Greenwich, Ct: JAI Press.
- Denison, D.R, Stephanie Haaland, & Paulo Goelzer (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness. Is there a similar pattern around the world*. Sótt 02.12.2015 af: <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/corporate-culture-and-organizational-effectiveness-there-similar-pattern-around>
- Denison D.R. og Neale, W.S. (1996). *Denison organizational culture survey: Facilitator's guide*. Washington: Deniso Consulting, LLC.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: wiley
- 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., Janovics, J., Young, J. Og Cho H. J. (2006) *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Denison consulting group. Sótt 30. janúar 2016 af http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/denison-2006-validity_o.pdf
- Erna Oddný Gísladóttir (2015). *Vinnustaðamenning Samgöngustofu*. Óbirt MS-Ritgerð. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild.

-
- Elsa Grímsdóttir og Gylfi Dalmann (2012). *Varðveisla og miðlun þekkingar*. Vorráðstefna viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands. Erindi flutt á ráðstefnu í mars 2012. Ritstj. Kári Kristinsson, Magnús Pálsson, Þórður Óskarsson. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Furnham, A. og Gunter, B. (1993). *Corporate assessment*. London: Routledge.
- Fjármálaráðuneytið (2007) *Ráðningar hjá ríkinu*- Handbók. Sótt 12. Febrúar af: https://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin_rit/Radningar-hja-rikinu.pdf
- Fey, C.F. og Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American Theory be applied in Russia? *Organizational Science*, 14(6), 686-706.
- Fisher, C.J. (2000). Like it or not, culture matters- Linking Culture to bottom line business performance. *Employee relations today*, New York : John Wiley & Sons.
- Gordon, G. og DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational Culture. *Journal and Management studies* 29 (6), 783-797.
- Gerður Pétursdóttir (2008). *Fyrirtækjamenning: Batteríð- arkitektar*. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Örn Gunnlaugsson (2007). Fyrirtækjamenning og leiðir til að leggja mat á hana. *Working Paper ritröð Viðskiptafræðistofnunar*, ISSN 1670-7168. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Guðrún Helga Magnúsdóttir (2011). *Þegar Kynslóðir mætast- Að stjórna Y- kynslóðinni*. Ritrýnd grein. Erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2011. Viðskiptafræðistofnun. 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. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, vef tímarit, 6(2), 229-251.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative science quarterly*, 359-376.
- Griffin, R.W. og Moorhead G. og Griffin. (1998). *Organizational Behavior- Managing people and organizations*. Mason OH: Southwestern.
- Grundle, S, Merilee, (1997). Divergent Cultures? When Public Organizations perform well in developing countries. *World development* 25.

-
- Grönfeldt, S. Og Strother, J. (2006). *Service Leadership: The quest for competitive advantage*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hafsteinn Dan Kristjánsson (2014). Ráðningar í opinber störf. *Stjórnmal og Stjórnsýsla*. 2 45-82.
- Hammill, G. (2005). Mixing and Managing four generations of employees. FDU Magazine online. Winter/Sprong 2005. Sótt 20. Febrúar af: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Handy, C.B. (1976). *Understanding Organizations*. (3. Útgáfa). Harmondsworth: Penguin Books.
- Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*. New York: Facts on File Publications.
- Handy, C. (1985). *Understanding organizations*. Penguin UK
- Hellriegel, D., Slocum, J.Wjr., og Woodman, R.W. (1998). *Organizational Behavior*. Cincinnati: Thompson South Western.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Maidenhead: McGraw- Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Jaques, E. (1952) *The changing culture of a factory*. Oxon : Routledge.
- John Stuart Mill, 1859. *On Liberty*. John W. Parker & Son. West Strand: London
- Jongeward, D. (1976). *Everybody wins: Transactional analysis applied to organizations*. Addison Wesley Publishing Company.
- Martins, E.C. og Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6 64-74
- Miller, D., og Mintzberg, H. (1983) Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12 (2), 53-58.
- Mintzberg, H.(1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review 65, 66-75.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organizations*. Thousand oaks, CA: Sage

-
- Mobley, W.H., Wang, L. og Fang, K. (2005). Organizational Culture: Measuring and developing it in your organization. *Harvard Business Review China*, 3, 128-139. Sótt 3.mars 2016 af : https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/mobley-2005-hbr-culture_0.pdf
- Morgan, G. (1986) *Images of Organisation*. Beverly hills, Cali: Sage.
- Nadler, D. (1988). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- O'Reilly C. og J.A. Chatman (1996). Culture as Social Control. *Research in Organizational Behavior*. 18 157-200.
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA : Books.
- Pettigrew, A. (1979) On studying organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Saffold, Guy, S. III (1988) Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond „Strong“ Culture. *Academy of Management Review*, 13. 546-558.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change..*
- Schein, E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. (3.útgáfa). San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and nonsesne about culture change*. San Francisco: Joeey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-26.
- Schneider, s.c.og Barsoux, J.L. (1997) *managing across cultures*. Prentice Hall
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Shili Sun, 2008. Organizational Culture and it's themes. *International Journal of Business and Management*. Vol 3, no 12. December 2008
- Sif Cortes (2012). *Vinnustaðamenning Háaleitisskóla*. Óbirt MS- ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Sigurlína Davíðsdóttir (2013) Eigindlegar eða meginlegar rannsóknaraðferðir? Í

-
- Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), Handbók í aðferðarfræði rannsókna (bls. 229-237. Akureyri: Háskólinn á Akureyri
- Siehl, C. (1984) *Cultural sleight-of-hand: The illusion of consistency*. Óbirt Doktorsritgerð. Stanford Háskóli
- Swedberg, R. (2009). *Principles of economic sociology*. Oxfordshire : Princeton University Press
- Taras, V., Roney, J. Og Steele, P. (2009). Half of century of measuring culture: Review of approaches, challenges and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15, 357-373.
- Tryggingastofnun. (2014). *Ársskýrsla og staðtölur Tryggingastofnunar* 2014. Garðabær: Tryggingastofnun.
- Tryggingastofnun. *Um Tryggingastofnun- Stefnur og markmið*. Sótt 02.12.2015 af <http://www.tr.is/tryggingastofnun/um-tryggingastofnun/stefnur-og-markmid/>
- Tryggingastofnun (2015). *Framtíðarsýn Tryggingastofnunar*. Sótt 1.mars af <http://www.tr.is/media/utgafa--baeklingar-/TR-framtidarsyn-10x21-mai-2013.pdf>
- Tryggingastofnun (2016) *Saga Stofnunarinnar*. Sótt 22. janúar af: <http://www.tr.is/tryggingastofnun/saga-tryggingastofnunar/>
- Tryggingastofnun (2014). *Árstölur og staðtölur Tryggingastofnunar*. Sótt 22. janúar af: <http://www.tr.is/media/skjol-a-pdf/Arsskyrsla-TR-2014.pdf>
- Zemke, r., Raines, C. Og Filipczak, B. (2000). *Generations at work. Managing the clash of veterans, boomers, xers and Nexters in your workplace*. New York: American Management Association.
- Þorlákur Karlsson. (2003). Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum (bls. 331-335). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Þórunn Ansnes Bjarnadóttir (2010). *Íslensk fyrirtækjamening. Próffræðilegir eiginleikar Denison spurningarlistans og notagildi hans við mælingar á markaðshneigð*. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands: Viðskiptafræðideild.
- Þórólfur Þorlindsson og Þorlákur Karlsson. (2013) *úrtök og úrtaksaðferðir í meginlægum rannsóknum*. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), Handbók í aðferðarfræði rannsókna (bls 113-128). Akureyri: Háskólinn á Akureyri

VIÐAUKI 1 –KYNNINGARBRÉF

Kæri þátttakandi.

Ég vil biðja þig að taka þátt í rannsókn sem ég er að gera vegna lokaritgerðar til meistaraþrófs í Menningarstjórnun við Háskólann á Bifröst. Leiðbeinandi minn í þessari rannsóknarvinnu er Gylfi Dalmann Aðalsteinsson dósent við Háskólann á Íslandi.

Markmið rannsóknarinnar er að greina vinnustaðamenningu Tryggingastofnunar og finna út hverjir styrkleikar menningarinnar eru og hvar veikleikarnir liggja.

Ein leið til að mæla vinnustaðamenningu er með spurningarlistanum sem ég bið þig að svara. Þessi spurningarlisti er kenndur við höfundinn Denison og varpar hann ljósi á fjóra þætti í vinnustaðamenningunni ; þáttöku, samræmi, aðlögunarhæfni og markmið. Að lokum koma nokkrar bakgrunnsspurningar um þig sem eru mikilvægar við úrvinnslu gagna.

Ég vil ítreka það að öll gögn sem aflað verður við gerð rannsóknarinnar eru meðhöndluð sem trúnaðarmál og verður þeim eytt að lokinni úrvinnslu.

Ekki er með nokkrum hætti hægt að rekja svör til einstaklinga útfrá niðurstöðum.

Það skiptir miklu máli fyrir heildarniðurstöður að sem flestir taki þátt og því yrði ég ákaflega þakklát ef þú gæfir þér 10-15 mínútur til að svara spurningarlistanum.

Ef einhverjar spurningar vakna varðandi rannsóknina, framkvæmd hennar eða nokkuð annað skaltu ekki hika við að hafa samband við mig.

Með fyrirfram þökkum og góðum kveðjum

Ásta Björk Jökulsdóttir

Meistaranevi í Menningarstjórnun

Astabjokulsdottir@gmail.com/ 698-2399

VIÐAUKI 2 – SPURNINGARLISTI

1.spurning Flestir starfsmenn eru virkir þátttakendur og hafa áhrif á starf sitt.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

6.spurning Markvisst er hvatt til samvinnu milli ólíkra starfseininga fyrirtækisins.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

8.spurning Frekar er stuðst við teymisvinnu en valdboð þegar koma á hlutum í verk.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

9. Spurning Þegar unnið er að verkefnum er yfirleitt stuðst við teymisvinnu.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

10. spurning Vinnan er skipulögð með þeim hætti að hver og einn geti áttað sig á tengslunum milli starfsins og markmiða stofnunarinnar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

11. spurning Valdi er dreift þannig að fólk geti unnið sjálfstætt.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

13. spurning Stöðugt er fjárfest í aukinni þekkingu og færni starfsfólks.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

17. spurning Sérstakur stjórnunarstíll er við lýði og mismunandi stjórnunaraðferðum er beitt.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

18. spurning Starfsaðferðir okkar ráðast af skýrum og samræmdum megingildum.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

19. spurning Það að hunska megingildi fyrirtækisins kemur manni í vandræði.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

22. spurning Í stofnuninni er sterk menning og ríkar hefðir.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

26. spurning Starfsaðferðir okkar eru samræmdar og fyrirsjáanlegar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

27. spurning Fólk úr mismunandi starfseiningum stofnunarinnar hefur svipaða sýn á hlutina.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

28. spurning Það er auðvelt að samhæfa verkefni milli mismunandi eininga stofnunarinnar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

29. spurning Að starfa með aðila úr annarri starfseiningu stofnunarinnar er eins og að starfa með einhverjum frá annari stofnun/fyrirtæki.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

30. spurning*Required Það er gott samræmi milli markmiða ólíkra stjórnstiga sviða innan stofnunarinnar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

31. spurning Starfsaðferðir eru mjög sveigjanlegar og auðvelt að breyta þeim.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

33. spurning Stöðugt er verið að taka upp nýjar og bætta starfsaðferðir.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

34. spurning Tilraunir til að koma á breytingum mæta að jafnaði mótstöðu.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

35. spurning Ólíkar starfseiningar stofnunarinnar vinna oft saman að því að koma á breytingum og breyttum starfsháttum.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

36. spurning Tillögur og ábendingar frá viðskiptavinum leiða oft til breytinga.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

37. spurning Tillögur viðskiptavina hafa bein áhrif á ákvarðanir okkar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

38. spurning Allir hafa góðan skilning á óskum og þörfum viðskiptavinnanna.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

39. spurning* Required Hagsmunir viðskiptavina eru oft hunsaðir þegar ákvarðanir eru teknar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

40. spurning Starfsfólk er hvatt til að hafa bein samskipti við viðskiptavini.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

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

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

42. spurning Hvatt er til og umbunað fyrir nýsköpun og áráðni.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

43. spurning Margt fellur á milli "skips og bryggju" hjá okkur.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

44. spurning Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

45. spurning Við gætum þess að "hægri höndin viti hvað sú vinstri er að gera".

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

46. spurning Stofnunin hefur tilgang og stefnu til framtíðar.



1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

47. spurning Okkar stefna hefur áhrif á og breytir starfsaðferðum annara stofnana/fyrirtækja á markaðnum.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

48. spurning Stofnunin hefur skýrt hlutverk sem mótar starf okkar og gefur því merkingu.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

49. spurning Stofnunin hefur skýra stefnu til framtíðar.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

50. spurning Stefna okkar er óskýr í mínum huga.

1 2 3 4 5

mjög ósammála mjög sammála

51. spurning Stefna okkar er óskýr í mínum huga

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

52. spurning Víðtækt samkomulag ríkir um markmið fyrirtækisins

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

53. spurning Leiðtogar/stjórnendur setja metnaðarfull en raunhæf markmið



1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

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

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

57. spurning Fólk hefur skilning á hvernig stofnunin mun verða í framtíðinni

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

56. spurning Við höfum sameiginlega sýn á það hvernig stofnunin mun vera í framtíðinni

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

57. spurning Leiðtogar hafa sýn á hlutina til lengri tíma

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

58. spurning Skammtímahugsun ógnar oft á tímum framtíðarsýn stofnunarinnar

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

59. spurning Framtíðarsýn okkar virkar sem örvun og hvatning á starfsfólk okkar

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

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

1 2 3 4 5

Mjög ósammála Mjög sammála

Hvert er kyn þitt?

- Kona
- Karl

Hversu lengi hefurðu starfað hjá Tryggingastofnun?

- 0-3 ár
- 3-6 ár
- 6-9 ár
- 9-12 ár
- 12-15 ár
- 15-18 ár
- 18 ár eða meira

Hver er staða þín innan stofnunarinnar?

- Almennur starfsmaður
- Stjórnandi

Hvaða sviði innan stofnunarinnar tilheyrir þú?

Samskiptasviði

Skrifstofa forstjóra

Réttindasviði

Fjármálasviði

Upplýsingatæknisviði

