

Fyrirtækjamening 66°Norður

*Sterk og veik fyrirtækjamening og mikilvægi innri markaðssetningar fyrir
fyrirtækjameningu*

Adda Rún Jóhannsdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2017

Fyrirtækjamenning 66°Norður

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2017 Adda Rún Jóhannsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2017

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni mitt í BS-námi í viðskiptafræði með áherslu á markaðsfræði og alþjóðasamskipti við Háskóla Íslands og telst ritgerðin til 12 ECTS-eininga. Auður Hermannsdóttir aðjúnt er leiðbeinandi minn við þessa ritgerð og vil ég þakka henni kærlega fyrir allan stuðning, skilning sem hún sýndi mér við skrifin og góða leiðsögn. Ég vil einnig þakka fjölskyldu minni, kærastanum mínum og vinum fyrir þá þolinmæði og stuðning sem þau sýndu mér við skrif ritgerðarinnar.

Útdráttur

Fyrirtækjamenning er kjarni í starfsemi árangursríkra fyrirtækja og skiptir það miklu máli að um sterka fyrirtækjamenningu sé að ræða til að hún skili sér í betri líðan starfsmanna. Fyrirtækjamenning er hugtak og hafa margir komið með mismunandi túlkun á hugtakinu í gegnum tíðina. Flestir eru þó sammála því að góð fyrirtækjamenning skili sér í betri árangri fyrir fyrirtækið og ríkari starfsánægju. Hugtakið innri markaðssetning merkir að litið er á starfsmenn fyrirtækja sem innri viðskiptavini og má nýta innri markaðssetningu til að miðla þekkingu til starfsmanna og koma þannig til móts við væntingar og óskir þeirra, það getur svo skilað sér áfram til viðskiptavina. Ef innri markaðssetning er innleidd inn í starfsemi fyrirtækis er hægt að tengja það við fyrirtækjamenningu og þannig getur betri árangur náðst. Í þessari ritgerð er fyrirtækjamenning skoðuð út frá mismunandi túlkunum og verður skoðað út frá þeim túlkunum hvort fyrirtækjamenning 66°Norður sé sterk eða veik. Notast var við meginlega rannsóknaraðferð þar sem spurningalisti var lagður fyrir starfsmenn 66°Norður. Niðurstöður rannsóknar leiddu í ljós að fyrirtækjamenning innan fyrirtækisins er heilt yfir sterk en einhverjum þáttum er þó ábótavant.

Efnisyfirlit

1	Inngangur.....	8
2	Fyrirtækjamenning.....	10
2.1	Hvað hefur áhrif á fyrirtækjamenningu?.....	12
2.2	Sterk og veik fyrirtækjamenning.....	14
2.3	Mælingar á fyrirtækjamenningu.....	15
2.3.1	Menningarviddir Hofstede.....	15
2.3.2	Denison-mælitæki.....	16
2.3.3	Norræni spurningalistinn.....	17
3	Þjónustuþríhyrningurinn og innri markaðssetning.....	19
3.1	Hvenær á innri markaðssetning við og hvernig skal nýta hana?.....	21
3.2	Ávinningur innri markaðssetningar.....	23
4	Saga 66°Norður.....	24
5	Aðferð.....	26
5.1	Þátttakendur.....	26
5.2	Mælitæki.....	26
5.3	Framkvæmd.....	27
6	Niðurstöður.....	28
6.1	Þáttgreining.....	30
7	Umræða.....	33
8	Heimildaskrá.....	35
	Viðauki 1 – Spurningalisti.....	39

Myndaskrá

Mynd 1 Stig fyrirtækjameningar	11
Mynd 2 Þjónustupríhyrningur	19

Töfluskrá

Tafla 1 Bakgrunnsbreytur þátttakenda.	26
Tafla 2 Lýsandi tölfraði fyrir allar fullyrðingar.	29
Tafla 3 Samsettar breytur.	30
Tafla 4 Lýsandi tölfraði fyrir allar samsettu breytur.	31
Tafla 5 Meðaltöl samsettra mælinga eftir stöðu.	32
Tafla 6 Niðurstaða t prófs	32

1 Inngangur

Hugtakið menning merkir eiginleika sem ákveðnir hópar samfélaga búa yfir og erfingjar þessara hópa taka síðar meir upp (Kotter og Haskett, 1992). Menning á sér ekki einungis stað innan samfélaga og ríkja heldur á hún einnig heima innan veggja fyrirtækja. Hvert og eitt fyrirtæki hefur sína eigin menningu, og getur hún ýmist verið veik eða sterk. Sú menning sem á sér stað innan fyrirtækis kallast fyrirtækjamening og tekur hún til allra starfsmanna í fyrirtækinu (Schneider, 2000).

Fyrirtækjamening er tiltölulega nýtt hugtak en það hefur einungis verið rannsakað í rúmlega 30 ár en hugtakið náði ekki að festa sig í sessi fyrr en í kringum árið 1980 (Deal og Kennedy, 1982; Hofstede, 1980; Denison, 1984). Hugtakið vísar til ákveðinna þátta innan fyrirtækis, þátta sem móta fyrirtækið í dag og í víðtækri sögu fyrirtækisins (Schein, 2010; Schneider, 2000). Hvort fyrirtækjameningu sé hægt að breyta eða stjórna er erfitt að segja til um en með því að koma innri markaðssetningu að í mannauðsstjórnunardeild í fyrirtæki þá fást ýmis verkfæri til þess að komast nær því takmarki (Wasmer og Bruner II, 1991).

Fyrirtæki þjóna tveimur mismunandi hópum viðskiptavina; innri viðskiptavinum og ytri viðskiptavinum. Innri markaðssetning lýsir sambandinu á milli starfsmanna og fyrirtækisins, þeim innri samskiptum sem eiga sér stað innan fyrirtækis. Með henni er hugað að starfsmanninum sem innri viðskiptavin þar sem þörfum hans og óskum skal vera fullnægt. Sé þeim þætti gerð góð skil, getur það skilað sér til ytri viðskiptavinar (Wasmer og Bruner II, 1991).

Fyrirtækið 66°Norður er íslenskt fyrirtæki sem stofnað var árið 1926 af Hans Kristjánssyni. Fyrirtækið sérhæfir sig í vönduðum útivistarfatnaði sem hentar hverjum sem er í hvaða veðri sem er. Mikil áhersla er lögð á starfsmannastefnu fyrirtækisins, þjónustustefnu og ánægju starfsmanna (66°Norður, e.d.).

Markmið rannsóknarinnar er að skoða fyrirtækjameningu 66°Norður og meta hvort hún sé veik eða sterk. Skoðað verður út frá rannsókn hvort einhverju sé ábótavant sem hægt er að bæta með innri markaðssetningu. Í upphafi ritgerðarinnar er fræðileg samantekt þar sem hugtakið fyrirtækjamening verður útskýrt og gerð verður grein fyrir sterkri og veikri fyrirtækjameningu og helstu mælitækjum sem fræðimenn hafa sett

fram. Fjallað verður um innri markaðssetningu og hvernig má nýta hana til þess að styrkja fyrirtækjamenningu og í síðasta hluta fræðilega kaflans er saga 66°Norður rakin stuttlega með tilliti til starfsemi fyrirtækisins og helstu áherslna í starfsmannamálum. Í rannsóknarhluta ritgerðar verður fjallað um rannsókn og framkvæmd hennar þar sem leitast er við að svara rannsóknarspurningunni sem sett er fram. Í þeim hluta verður gerð grein fyrir þátttakendum rannsóknarinnar, mælitæki, hvernig rannsóknin er framkvæmd og að lokum verða niðurstöður gagna kynnar. Að lokum verða umræður út frá niðurstöðum sem fengnar voru og varpað verður ljósi á takmarkanir rannsóknarinnar

2 Fyrirtækjamening

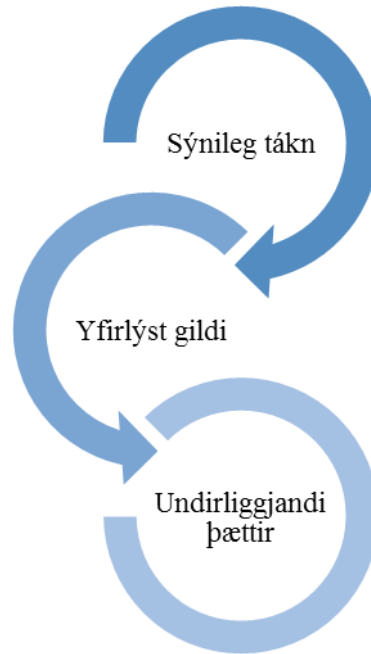
Innan hvers samfélags ríkir ákveðin menning sem samanstendur af venjum, gildum, sameiginlegum skilningi og viðhorfum einstaklinga (Mobley, Wang og Fang, 2005). Menning byggir að miklu leyti á sýnilegum þáttum, hegðun og venjum, klæðnaði og umhverfinu, sem og ósýnilegum þáttum eins og samskiptum sem einstaklingar eiga sín á milli (Schein, 2010).

Menning sem á sér stað innan fyrirtækis kallast fyrirtækjamening og stuðlar að sameiginlegum skilningi starfsmanna á innviðum fyrirtækisins (Wasmer og Bruner II, 1991). Það er freistandi að útskýra hugtakið fyrirtækjamening sem „hvernig við gerum hlutina hér í fyrirtækinu“ eða „fyrirtækjamening er andrúmsloftið í fyrirtækinu“ (Deal og Kennedy, 1982; Schneider, 2000). Rætur hugtaksins ná aftur á móti mun dýpra í fræðilega heiminum.

Til að átta sig betur á vægi hugtaksins fyrirtækjamening er áhugavert að skoða verk Edgars Schein, sem er einn þeirra sem hafa fjallað mikið um fyrirtækjameningu í skrifum sínum og þá sérstaklega í bók sinni *Corporate Culture – Survival Guide* frá árinu 1999. Schein (1999) fjallar um mikilvægi þess að fara varlega þegar kemur að því að skilgreina hugtakið fyrirtækjamening. Hann telur fyrirtækjameningu vera fyrirbæri sem umlykur okkur öll, hún sé eign ákveðins hóps, það er að segja einstaklinga sem hafa svipaða reynslu hvort sem það er í starfi eða námi. Þessi eign á það til að myndast ef ákveðinn hópur hefur eignað sér eitthvað úr sameiginlegri reynslu og sameinast eftir ákveðnum gildum (Schein, 1999). Fyrirtækjamening verður til og þróast eftir því hvernig starfsmenn fyrirtækis haga samskiptum sín á milli. Þættir sem hafa meðal annars áhrif á það eru vinnuumhverfi, hegðun samstarfsfélaga og viðhorf, skoðanir og sjónarmið starfsmanna.

Morgan (2006) telur að líkja megi fyrirtækjameningu við persónuleika sem einstaklingur hefur. Það hafa engir tveir einstaklingar sama persónuleikann og sömu sögu má segja um fyrirtæki. Menning fyrirtækja er jafn ólík og persónuleikar einstaklinga eru margir.

Samkvæmt Schein (1999) er hægt að greina fyrirtækjameningu eftir þremur stigum og gerir hann grein fyrir mikilvægi hvers stigs fyrir sig. Stigin má sjá á mynd 1.



Mynd 1 Stig fyrirtækjamenningar, þýtt úr: Schein, 1999, bls. 16

Fyrsta stig samkvæmt Schein (1999) lýsir hegðun og sýnilegum táknum fyrirtækjamenningar og er þetta mest áberandi stigið. Stigið einkennist af sjáanlegri hegðun, því sem við skynjum og því sem er til staðar þegar komið er inn í fyrirtæki. Sýnileg tákn eru það sem utanaðkomandi sér og upplifir. Sýnileg tákn eru til dæmis fataval starfsmanna, skipulag vinnuumhverfis, skrifstofuhúsgögn og framkoma starfsmanna.

Á stigi tvö er fjallað um yfirlýst gildi fyrirtækjamenningar. Þetta stig inniheldur hugmyndafræði fyrirtækisins, stefnu, slagorð og þau gildi sem fyrirtækið fer eftir og starfsmannastefnu þess. Innan þessara yfirlýstu gilda rúmast meðal annars sú hegðun sem er lærð innan fyrirtækis og hvernig tekið er á vandamálum sem geta komið upp (Schein 1999).

Þriðja stigið lýsir viðhorfum, undirliggjandi þáttum og hugmyndum. Á þessu stigi þarf að huga að sögu fyrirtækisins þar sem hugmyndir, gildi og viðhorf starfsmanna hafa þróast og lagt grunn að starfsemi fyrirtækisins, sérstaklega ef það hefur ýtt undir velgengni fyrirtækisins. Starfsaldur einstaklinga skiptir einnig miklu máli vegna þess að því lengur sem starfsmaður hefur unnið hjá fyrirtækinu því kunnugri er hann menningu fyrirtækisins (Schein, 1999).

Daft (2001) skilgreinir fyrirtækjamenningu í skrifum sínum, *Organization theory and design*, sem athafnir og siði, sögur, ták, gildi og tungumál. Hann telur að allir starfsmenn eigi þátt í því hvernig fyrirtækjamenningin þróast og að þetta sé tilfinningalegi hluti fyrirtækis. Daft (2001) telur mikilvægt að taka tillit til fyrirtækjamenningar vegna þess að hún er valdamikil og hefur áhrif á hegðun starfsmanna, hún hefur áhrif á þau gildi sem starfsmennirnir fara eftir og síðast en ekki síst hefur hún áhrif á hegðun og skilvirkni starfsmanna. Þá telur Schein (1999) að það skipti ekki máli hversu umfangsmikið skipurit fyrirtækis er, það getur alltaf myndast ákveðin menning í hverri deild fyrir sig, á hverju stigi fyrir sig og í hverri einingu fyrir sig.

Samkvæmt Schein (1999) getur fyrirtækjamenning myndast bæði innan lítilla fyrirtækja og hjá stórum fyrirtækjum með mikinn fjölda starfsmanna. Þá getur hún myndast hjá vinnuhópum en einnig innan stærri og minni deilda innan fyrirtækis. Mikilvægast af þessu öllu er þó að fyrirtæki geri sér grein fyrir fyrirtækjamenningu sem það býr yfir og skilji fyrir hvað hún stendur.

2.1 Hvað hefur áhrif á fyrirtækjamenningu?

Það eru ýmsir þættir sem geta haft þýðingarmikil áhrif á fyrirtækjamenningu og hvernig hún verður til. Hvert og eitt fyrirtæki starfar á ákveðnum markaði, það viðskiptaumhverfi sem fyrirtækið starfar í getur þar af leiðandi haft áhrif á menninguna innan þess. Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að menningin innan þess styðji við starfsemi fyrirtækisins svo ávinningurinn verði hvað mestur. Stofnandi fyrirtækis gegnir veigamiklu hlutverki þegar kemur að fyrirtækjamenningu. Saga fyrirtækisins og þróun þess á stóran hlut í mótun fyrirtækjamenningarinnar, sem síðan heldur áfram að þróast og vaxa með stjórnendum og starfsfólki sem starfar hjá fyrirtækinu (Schein, 1999, 2010; Schneider og Barsoux, 2003).

Þeir þættir sem geta haft áhrif á fyrirtækjamenningu eru bæði ytri og innri þættir. Þeir ytri þættir sem hafa áhrif á fyrirtækjamenningu eru til dæmis reglur og reglugerðir þess lands sem fyrirtæki starfar innan og félagslegir þættir eins og venjur og gildi samfélagsins (Franzoni, 2013). Ýmsir innri þættir hafa einnig áhrif á fyrirtækjamenningu og má þar nefna stjórnendur. Þeir viðhalda athöfnum og siðum innan fyrirtækis og því skipta þeir höfuðmáli þegar kemur að fyrirtækjamenningu (Daft, 2001; Schneider og Barsoux, 2003; Schein, 2010).

Stjórnendur knýja fyrirtækjamenninguna áfram og geta haft mikil áhrif á hana. Til þess að auka skilning á því hvernig stjórnendur geta haft áhrif á fyrirtækjamenningu er vert að skoða hvernig þessi menning sprettur upp út frá þremur meginviðfangsefnum; (1) þeim viðhorfum, gildum og ályktunum sem stofnendur fyrirtækja hafa; (2) þeim lærdómi sem meðlimir hópsins öðlast samhliða þróun fyrirtækisins; (3) þeim nýju viðhorfum, gildum og ályktunum sem nýir meðlimir og/eða stjórnendur innleiða í fyrirtækinu (Schein, 2010). Slík gildi mynda hjarta fyrirtækisins og vinna flest fyrirtæki úr frá þessum þremur gildum (Deal og Kennedy, 1982). Gildin varpa ljósi á það sem starfsmenn fyrirtækis eiga sameiginlegt og lýsir daglegri hegðun starfsmanna innan fyrirtækis. Við það skapast ákveðin fyrirtækjamenning sem er ólík á milli fyrirtækja (Daft, 2001; Deal og Kennedy, 2001; Schein, 1999). Hin „rétt“ fyrirtækjamenning getur haft áhrif á það hversu miklum árangri fyrirtækið nær. Því má leiða líkur að því að því sterkari sem fyrirtækjamenning er, því meiri árangri ætti fyrirtækið að geta náð (Schein, 2010).

Þeir Deal og Kennedy (1982) birtu módel sem útskýrir hugtakið fyrirtækjamenning og hvað hefur áhrif á hana. Samkvæmt Deal og Kennedy (1982) er þetta sex þátta módel sem byggir á eftirfarandi þáttum:

Saga (e. *history*) fyrirtækis byggir á sameiginlegum gildum sem mynda og geta haft áhrif á fyrirtækjamenningu.

Gildi og trú (e. *values*). Fyrirtæki fara eftir ákveðnum gildum sem ákvarða fyrir hvað fyrirtækið stendur og menning innan fyrirtækisins er síðan mótuð af þeirri trú.

Hefðir og venjur (e. *rites and rituals*) úr sögu fyrirtækis geta sameinað starfsfólk og eflt starfsanda innan fyrirtækisins því starfsfólk lýtur þeim gildum og venjum sem hafa skapast í oft langri sögu fyrirtækis og þeim gildum sem fyrirtækið er byggt á. Hefðir geta einnig verið þeir daglegu hlutir sem starfsfólk gerir saman til þess að efla starfsanda og starfsánægju á vinnustað. Hefðir á vinnustað geta verið margvíslegar, dæmi um það er að hittast í matsalnum eftir vinnudag á föstudegi til að fá sér einn kaffibolla og spjalla áður en helgin gengur í garð.

Sögur (e. *stories*) viðhalda gildum innan starfsumhverfisins. Með sögum um hvaða óskrifuðu reglur gilda innan fyrirtækis getur starfsmaðurinn vitað til hvers er ætlast af honum og hvað ekki.

Hetjuímynd (e. *heroes*). Með hetjuímynd er átt við að starfsmenn geti átt fyrirmynd innan fyrirtækisins sem þeir geta litið upp til og hvetur þá áfram. Þetta getur verið

stofnandi fyrirtækis eða þýðingarmikill einstaklingur innan þess. Þessi einstaklingur þarf að hafa sterka ímynd og táknræn gildi til þess að geta átt sterkan þátt í mótun fyrirtækjamenningar. Að hafa slíka fyrirmyndir styrkir menninguna. Síðasti þátturinn sem þeir nefna er menningarnet (e. *cultural network*). Menningarnet getur verið stór þáttur innan fyrirtækis, með því er átt við óformleg samskipti starfsmanna þar sem mikilvægar upplýsingar geta komið fram. Dæmi um þetta er létt spjall og slúður, sem getur farið hratt um fyrirtækið (Deal og Kennedy, 1982).

2.2 Sterk og veik fyrirtækjamenning

Deal og Kennedy (1982) fjalla í skrifum sínum ítarlega um muninn á sterkri og veikri fyrirtækjamenningu. Sterk fyrirtækjamenning er kerfi óformlegra og óskrifaðra reglna um æskilega hegðun starfsmanna. Sterk fyrirtækjamenning hefur einnig sterkar fyrirmyndir í hetjum sem persónugera gildi fyrirtækisins og ýtir þessi fyrirmynd undir styrkleika menningarinnar og skuldbindingu starfsmanna við gildi fyrirtækisins (Daft, 2001).

Þar sem sterk fyrirtækjamenning ríkir er komið jafnt fram við alla, sama hvaða starfi þeir gegna innan fyrirtækis, góðum samskiptum er haldið við starfsmenn vegna þess að það styrkir fyrirtækjamenninguna. Innan fyrirtækis með sterka fyrirtækjamenningu taka stjórnendur stjórnina og taka það að sér að móta og viðhalda ríkjandi menningu (Deal og Kennedy, 1982). Þar sem sterk fyrirtækjamenning er við lýði vita starfsmenn hvernig þeir eiga að haga sér innan fyrirtækisins og starfsmenn eyða ekki tíma í að velta því fyrir sér hvers er ætlast til af þeim því þeir þekkja sitt hlutverk. Þegar hlutverk og skyldur starfsmanna eru skýr eru starfsmenn betur í stakk búnir til þess að ná framúrskarandi árangri.

Veik fyrirtækjamenning er aftur á móti hið gagnstæða. Starfsmenn eyða óæskilegum tíma í að finna út hvert þeirra hlutverk er innan fyrirtækisins, markmið eru óljós og starfsmenn geta átt í erfiðleikum með að finna út úr því hvaða hegðun innan fyrirtækis er æskileg og þeir vita ekki til hvers er ætlast af þeim. Fyrirtæki með veika fyrirtækjamenningu hafa ekki skýra sýn á gildi sín og eru ekki samstíga í að ná settum markmiðum. Starfseiningar deila ekki sömu skoðunum og viðmiðum og hefur hver deild ólíkar hugmyndir um það hvernig eigi að gera hlutina og hvernig ná eigi góðum árangri í starfi (Deal og Kennedy, 1982).

2.3 Mælingar á fyrirtækjamenningu

Fjölmargar aðferðir hafa verið notaðar við að mæla menningu fyrirtækja og hér á eftir verður farið yfir þau mælitæki sem hægt er að styðjast við eða geta varpað ljósi á fyrirtækjamenningu. Gerð verður grein fyrir þremur mælitækjum. Fyrst verður farið yfir menningarvíddir Hofstede og því næst verður mælitæki kennt við Denison athugað. Vert er að taka fram að bæði þessi mælitæki skoða tengsl fyrirtækjamenningar við hegðun og árangur starfsmanna í starfi en þriðja og síðasta mælitækið sem fjallað verður um er Norræni spurningalistinn (*QPSNordic*), sem mælir andlega og félagslega líðan starfsmanna í starfi.

2.3.1 Menningarvíddir Hofstede

Á árunum 1967-1973 gerði Hofstede (1980) rannsókn sem fjallaði um mismunandi tegundir stjórnunarstíla. Hann safnaði gögnum í fjörutíu löndum og í kjölfarið litu menningarvíddir Hofstede dagsins ljós. Víddirnar voru til að byrja með fjórar: **valdafjarlægð** (e. *power distance*), **óvissa** (e. *uncertainty avoidance*), **einstaklingshyggja – heildarhyggja** (e. *individualism – collectivism*) og **karllæg – kvenlæg** (e. *masculinity – femininity*). Seinna bættust fimmta og sjötta víddin við, **langtímaafstaða – skammtímaafstaða** (e. *long term orientation – short term orientation*) og **eftirlátssemi – aðhald** (e. *indulgence – restraint*) (Hofstede, 2011).

Valdafjarlægð segir til um vald innan fyrirtækisins, hvernig því er dreift og hvort um litla eða mikla fjarlægð sé að ræða. Ef um litla valdafjarlægð er að ræða þá er ójöfnuðurinn lítill á milli yfirmanna og undirmanna, öllum er treyst og valdi er sýnd lítill virðing. Þar sem valdafjarlægð er mikil er mikið lagt upp úr því að virða yfirvaldið. Stjórnendur og yfirmenn njóta mikillar virðingar og þrepaskipting innan fyrirtækisins er sterk.

Óvissa er hræðsla sem tengist því að þekkja ekki til aðstæðna sem geta komið upp á vinnustað. Ef óvissan er mikil er þörf á reglum og lögum og það ríkir mikill stöðugleiki á vinnustaðnum. Starfsmenn fyrirtækisins reyna eftir fremsta megni að forðast það sem er óþekkt til að komast hjá óvenjulegum aðstæðum.

Víddin **einstaklingshyggja – heildarhyggja** snýst um hvort einstaklingar innan fyrirtækisins huga aðallega að eigin hagsmunum eða hvort þeir huga að hagsmunum heildarinnar.

Karllæg – kvenlæg gildi segja til um þau ólíku hlutverk sem kynin hafa innan fyrirtækisins. Ef karllæg gildi ríkja innan fyrirtækis þá eru hlutverk kynjanna aðgreinanleg. Karlmennt eru taldir vera harðir, vinnan er tekin fram yfir fjölskylduna og þeir ráða ferðinni. Litið er á kvenmenn sem hógværar og viðkvæmar innan fyrirtækisins. Ef kvenlæg gildi ríkja er áhersla á jafnræði kynjanna.

Víddin **Langtímaafstaða – skammtímaafstaða** segir til um hversu langt einstaklingur horfir fram í tímann. Ef um langtímaafstöðu er að ræða er horft til framtíðar og lögð áhersla á þrautseigju. Hefðir eru ekki lengur hefðir heldur eru þær lagaðar að nútímanum. Ef skammtímaafstaða er ráðandi er lögð áhersla á fortíðina og nútíðina og borin er mikil virðing fyrir hefðum.

Síðasta víddin er **eftirlátssemi – aðhald**. Þar sem eftirlátssemi ríkir er einstaklingnum gefið frelsi til að öðlast hamingju, njóta lífsins og skemmta sér. Aðhald segir til um að einstaklingurinn skuli fylgja ákveðnum hefðum og venjum til að leita að hamingjunni og takmarkað er hvað einstaklingurinn getur gert vegna strangra félagslegra viðmiða (Hofstede, 2011).

2.3.2 Denison-mælitæki

Daniel R. Denison hefur lengi rannsakað fyrirtækjamenningu og hefur hann hannað mælitæki til að mæla fyrirtækjamenningu sem hann nefnir *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) og er spurningalisti (Denison, 1984). Frammistaða fyrirtækis er metin út frá söluaukningu, arðsemi, gæðum, hagnaði, ánægju starfsmanna, ánægju viðskiptavina og heildarframmistöðu. Í DOCS notar Denison fjórar víddir til að tengja við frammistöðu fyrirtækja og mælir þessi aðferð fyrirtækjamenningu innan fyrirtækja. Þessar víddir eru aðlögunarhæfni (e. *adaptability*), hlutverk og stefna (e. *mission*), samkvæmni og stöðugleiki (e. *consistency*) og þátttaka og aðild (e. *involvement*). Aðferð Denison gengur út á að meta og mæla fyrirtækjamenningu út frá því hvernig starfsmenn fyrirtækisins hegða sér og skoða áhrif þeirrar hegðunar á árangur fyrirtækja (Denison og Mishra, 1995).

Aðlögunarhæfni metur þá hæfni sem fyrirtæki hefur til aðlögunar, hvort sem um er að ræða aðlögun að markaðnum eða ytra umhverfi. Þrjár undirvíddir mynda þessa vídd og nefnast þær *framkvæmd breytinga*, *þarfir viðskiptavina* og *lærdómur* (Denison, Janovics, Young og Cho, 2006).

Víddin um **hlutverk og stefnu** segir til um hvert fyrirtækið stefnir. Fyrirtæki sem hafa náð góðum árangri eiga það sameiginlegt að hafa skýran skilning á tilgangi sínum og stefnu sem skilgreinir hvað fyrirtækið stendur fyrir. Spyrja má: Hefur fyrirtækið skýra stefnu og er hlutverk þess vel skilgreint (Denison o.fl., 2006)? Kostir þess að hafa skýra stefnu og hlutverk eru að gæði þjónustunnar verður betri og betur gengur að taka ákvörðun innan fyrirtækis sem leiðir til þess að fyrirtækið nær tilætluðum árangri (Denison, 1984). Undirvíddirnar sem mynda þessa vídd eru *skýr og markviss stefna*, *fram tíðarsýn* og *markmið* (Denison o.fl., 2006).

Samkvæmni og stöðugleiki. Þegar fyrirtæki eru samkvæm sjálfum sér og sýna stöðugleika eru þau líklegri til þess að ná góðum árangri (Saffold, 1988). Þessi fyrirtæki hafa trausta starfsmenn sem eru skuldbundnir sínum vinnustað. Þessi vídd byggir á undirvíddunum *gildum*, *samkomulagi*, *samhæfingu* og *samþættingu* (Denison o.fl., 2006).

Þátttaka og aðild. Starfsmenn fyrirtækja eru skuldbundnir til að sinna starfi sínu og hafa sterkan skilning á eignarhaldi. Einstaklingar í öllum deildum fyrirtækisins finna fyrir því að þeirra framlag er mikils metið innan fyrirtækisins. Þeim er gerð grein fyrir að þeirra framlag skiptir fyrirtækið máli og þar af leiðandi taka starfsmenn þátt í ríkari mæli. Undirvíddirnar sem hafa áhrif á þátttöku og aðild eru *frelsi til athafna*, *áhersla á teymisvinnu* og *þróun mannauðs og færni* (Denison o.fl., 2006).

2.3.3 Norræni spurningalistinn

Árið 1994 komu vísindamenn frá fjórum löndum á Norðurlöndunum saman til að vinna að verkefni fyrir hönd Norrænu ráðherranefndarinnar. Markmið þessa verkefnis var að auka vísindaleg gæði og samanburðarhæfni mælinga á sálfræðilegum þáttum sem eiga sér stað á vinnustöðum. Varð þá til Norræni spurningalistinn. Norræni spurningalistinn (QPSNordic) mælir sálfræðilega, andlega og félagslega þætti í starfi. Nota má QPSNordic í rannsóknarskyni og einnig til að veita vinnustaðnum ráðgjöf til að bæta starfsumhverfið. Spurningalistinn hefur það að markmiði að auka framleiðni og bæta stjórnun innan fyrirtækis. Þættir sem eru mældir tengjast til dæmis starfinu sjálfu, samskiptum, vinnustaðnum og einstaklingum (Lindström, Elo, Skogstrad, Dallner, Gamberale og Hottinen, 2004).

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar sem hafa það að markmiði að skoða tengsl fyrirtækjamenningar og líðanar og heilsu starfsfólks í starfi en það er markmið og tilgangur QPSNordic (Lindström, 1997). Tvær útgáfur eru til af QPSNordic. Löng útgáfa

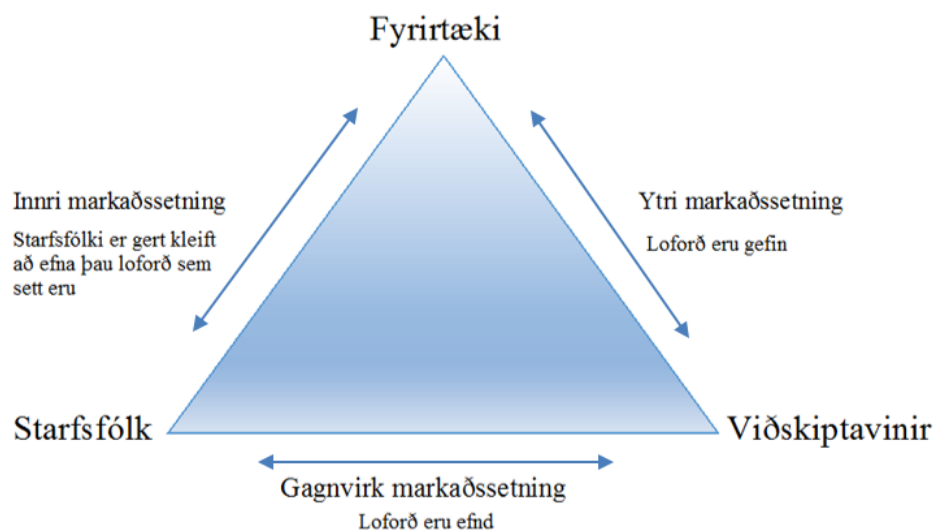
af spurningalistanum inniheldur 129 spurningar, þar af 80 sem tilheyra kvörðunum sem eru 26, 38 spurningar sem eru stakar spurningar og 11 sem snúa að bakgrunni svarenda. Einnig er til styttri útgáfa af spurningalistanum og eru þær spurningar valdar úr kvörðunum í aðalspurningalistanum. Sá spurningalisti inniheldur 37 spurningar ásamt sjö spurningum sem snúa að bakgrunni svarenda. Flestar spurningarnar eru á fimm punkta Likertkvarða sem nær frá „mjög sjaldan“ til „mjög oft eða alltaf“. QPSNordic var þýddur yfir á íslensku af Hólmfríði K. Gunnarsdóttur árið 2004 (Lindström o.fl., 2004).

3 Þjónustuþríhyrningurinn og innri markaðssetning

Kotler og Armstrong (2010) fjalla í bók sinni *Principles of Marketing* um mismunandi tegundir markaðssetningar og hönnuðu þjónustuþríhyrninginn. Með markaðssetningu eru ákveðin loforð gefin um tiltekna vöru eða þjónustu og leitast er við að fullnægja þörfum þess sem kaupir hana eða fær (Grönroos, 2001). Þjónustuþríhyrningnum er ætlað að útskýra sambandið á milli fyrirtækis, starfsmanna þess og viðskiptavina, þar sem þessir þrír hópar vinna saman að því að þróa, styrkja og dreifa tiltekinni þjónustu.

Í þjónustuþríhyrningnum er sett upp þrenns konar útfærsla á markaðssetningu þar sem hver útfærsla hefur áhrif á að árangur fyrirtækis sé hámarkaður. Þessir ferlar eru ytri markaðssetning (e. *external marketing*), gagnvirk markaðssetning (e. *interactive marketing*) og innri markaðssetning (e. *internal marketing*) (Kotler og Armstrong, 2010; Kotler, 1994; Zeithaml, Bitner og Gremler, 2006). Þríhyrninginn má sjá á mynd 2.

Lögð er megináhersla á hægri hlið þríhyrningsins í þessum kafla, innri markaðssetningu, þar sem þar eiga mikilvæg samskipti sér stað, samskipti starfsmanna og fyrirtækis. Mikilvægt er að fyrirtæki beini athygli sinni að öllum hliðum þríhyrningsins svo að fyrirtækið og markaðssetning þess hámarki árangur.



Mynd 2 Þjónustuþríhyrningur, þýtt úr: Kotler, 1994, bls. 470

Ytri markaðssetning er á hægri hlið þjónustuþríhyrningsins og þar verða til þær væntingar sem viðskiptavinir hafa til fyrirtækisins út frá þeim loforðum sem eru gefin (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012). Það er á þessum tímapunkti sem fyrsta

snerting við viðskiptavininn á sér stað áður en þjónustan sjálf fer fram (Zeithaml o.fl., 2006). Þegar ytri markaðssetning á sér stað fer fram sú markaðssetning sem gefur viðskiptavininum loforð um tiltekna vöru eða þjónustu. Ef þessi vara eða þjónusta fullnægir þörfum viðskiptavinar þá hefur loforðið verið efnt. Innri og ytri markaðssetning tengir saman þær væntingar og upplifanir sem viðskiptavinurinn hefur til fyrirtækisins (Grönroos, 2001).

Gagnvirk markaðssetning snýr að þeim samskiptum sem starfsmenn eiga við viðskiptavini sína – hér fer þjónustan fram og loforð eru efnd (Kotler og Armstrong, 2010). Starfsmönnum ber að leggja sig alla fram við að efna loforð og koma til móts við væntingar viðskiptavina. Ef loforð eru ekki efnd þá er líkleggra að viðskiptavinurinn verði óánægður og þar með minnka líkurnar á því að hann stundi viðskipti við fyrirtækið í framtíðinni (Wilson o.fl., 2012).

Fyrirtæki skulu að öllu jöfnu gera sér grein fyrir því að mikilvægt er að efla innri markaðssetningu jafnt sem ytri markaðssetningu (Kotler, 1994). Innri markaðssetning er á vinstri hlið þjónustupríhyrningsins. Það voru þeir Sasser og Arbeit (1976) sem voru á meðal fyrstu fræðimanna til að fjalla um hugtakið innri markaðssetning. Þeir fjölluðu um mikilvægi þess að halda vel utan um starfsmenn, ekki aðeins láta vélarnar sjá um störfin, vegna þess að líta þarf á störf starfsmanna sem vöru. Starfsmenn hafa þar með væntingar til þessarar vöru sem stjórnendur eða vinnuveitendur geta síðar meir komið til móts við.

Að því má leiða líkur að starfsmenn fyrirtækisins eru viðskiptavinir, innri viðskiptavinir. Því ættu stjórnendur að huga að því að fullnægja þörfum starfsmanna sinna til þess að starfsmenn hugi að þörfum viðskiptavina sinna. Með því að fullnægja þörfum starfsmanna og væntingum þeirra ætti það að skila sér í auknum metnaði í garð starfs þeirra, auknum áhuga á að standa sig vel og og betri árangri í starfi. Annar fræðimaður, Berry (1981), skilgreindi hugtakið, eins og nafnið gefur til kynna, sem innri starfsemi fyrirtækis. Grundvallarforsendan var sú að starfsmenn eru taldir vera innri viðskiptavinir fyrirtækisins, litið er á starf þeirra sem innri vöru og á fyrirtækið sem markað.

Joshep (1996) telur að hugtakinu sé beitt innan markaðsfræðinnar og mannauðsstjórnunar. Hann telur að með innri markaðssetningu séu starfsmenn hvattir áfram og þeim stjórnað á sama tíma, það er að segja öllum starfsmönnum innan allra þrepa skipulagsheildarinnar er stjórnað með sama hætti á sama tíma. Þetta er gert til að auka þjónustu ytri og innri viðskiptavina fyrirtækisins. Mikilvægt er að gera greinarmun

á mannauðsstjórnun og innri markaðssetningu. Mannauðsstjórnun býður upp á þau verkfæri sem nýtast í innri markaðssetningu, til dæmis við þjálfun starfsmanna og ráðningar svo eitthvað sé nefnt. Innri markaðssetning býður upp á leiðsögn um hvernig skal fara með þessi verkfæri til þess að hámarksárangri innri markaðssetningar sé náð (Grönroos, 2001).

Markmið innri markaðssetningar er að hafa starfsmenn fyrirtækisins vakandi fyrir því sem er að gerast innan veggja fyrirtækis, það er mikilvægt að þeir séu vel upplýstir um það sem er að gerast í fyrirtækinu svo þær upplýsingar skili sér til viðskiptavina. Einnig er markmiðið að viðhalda góðum starfsanda og kenna öllum starfsmönnum hvernig starfsemi fyrirtækisins virkar og hvernig ferlar innan fyrirtækisins fara fram (Grönroos, 2001).

Til að viðskiptavinir fái framúrskarandi þjónustu og að þeirra þörfum sé fullnægt er mikilvægt að fullnægja fyrst þörfum starfsmanna og gera þá ánægða (Berry, 1981; Berry og Parasuraman, 1991). Það er gert með því að bjóða starfsmönnum viðeigandi þjálfun og umbun, að þeir séu hvattir áfram í starfi og að starf þeirra sé gert aðlaðandi fyrir þá sem vöru (Aburoub, Hersh og Aladwan, 2011). Telja má að með því að auka virði þjónustu innri viðskiptavina, það er að segja starfsmanna, aukist virði þjónustu við ytri viðskiptavini, þá sem kaupa vöruna (Lings, 2004). Með því að segja að innri markaðssetning tengist þjónustu er mikilvægt að lögð sé áhersla á þjálfun, umbun og hvatningu til starfsmanna til þess að ná fram framúrskarandi þjónustu (Tsai og Tang, 2008).

3.1 Hvenær á innri markaðssetning við og hvernig skal nýta hana?

Gæði þjónustu gegna mikilvægu hlutverki og oftast en ekki getur það verið eini þátturinn sem greinir samkeppnisaðila hvern frá öðrum. Nýta skal innri markaðssetningu til að koma öllum viðeigandi skilaboðum áleiðis til allra starfsmanna vegna þess að starfsmenn þurfa að vera vel upplýstir um það sem á sér stað innan fyrirtækisins svo þeir geti sinnt sínu starfi eins og best verður á kosið. Skilaboð þurfa að innihalda skýra stefnu fyrirtækis, starfsvenjur, þjónustueiginleika og upplýsingar um eiginleika vöru. Starfsmenn þurfa að vera vel upplýstir um þau loforð sem fyrirtækið gefur viðskiptavinum og upplýsingar um það sem fyrirtækið markaðssetur (Grönroos, 2001).

Eitt af verkefnum yfirmanna er að hvetja starfsmenn, laða að og halda í fært starfsfólk. Þetta á einkum við í umhverfi þar sem viðskiptavinir gera miklar kröfur til starfsfólks.

Við þessar aðstæður er hægt að grípa til innri markaðssetningar til að auka starfsánægju á meðal starfsmanna. Viðskiptavinir hljóta ávinning af því þar sem þeir fá þar af leiðandi góða þjónustu og eru því ánægðari (Berry og Parasuraman, 1991). Stjórnendur fyrirtækja nýta sér innri markaðssetningu til að hvetja starfsmenn áfram svo hægt sé að veita viðskiptavinum framúrskarandi þjónustu og lögð er áhersla á að gott samband sé á milli allra starfsmanna. Innri markaðssetning getur að auki nýst stjórnendum á þann hátt að þeir eiga auðveldara með að útskýra stefnu fyrirtækisins og markaðsherferðir sem beinast að ytri markaðssetningu og öðrum skilaboðum innan fyrirtækisins (Grönroos, 2001; Kotler, 1991).

Stjórnendur fyrirtækja spila stórt hlutverk við innleiðingu innri markaðssetningar. Þetta eru efstu stjórnendur fyrirtækja, mannauðsstjórinn, starfsmannastjórinn og markaðsdeildin. Mikilvægt er að þeir hugi að þörfum starfsmanna og beri traust til þeirra sem koma sem mest að innleiðingunni svo að árangur náist. Hafa þarf í huga að ytri markaðurinn sé ekki vanræktur á kostnað innri markaðsins. Innri markaðssetning á sér ekki einungis stað einu sinni á ári heldur á innleiðingin sér stað á hverjum degi. Ytri markaðurinn mótast af innri markaðssetningunni og til þess að hún skili sér til fyrirtækis er mikilvægt að hún nái til allra deilda og til allra eininga innan fyrirtækisins. Ekki er nóg að hún nái einungis til þeirra framlínustarfsmanna sem eru í mestum samskiptum við viðskiptavininn heldur þarf hún að ná til allra stjórnenda fyrirtækisins og yfirmanna (Grönroos, 2001).

Starfsmenn þurfa að upplifa í vinnuumhverfi sínu að þeim sé treyst og finna fyrir öryggi á starfsstað. Starfsmenn þurfa að hafa greiðan aðgang að yfirmönnum sem þeir treysta og eiga auðvelt með að leita til þeirra ef eitthvað kemur upp á (Arnett, Laverie og McLane, 2002). Yfirmönnum ber því að veita viðeigandi þjálfun og hvatningu svo starfsmenn upplifi sig örugga og traustsins verða í vinnunni og veita þar af leiðandi að öllum líkindum góða þjónustu til viðskiptavina (Aburoub o.fl., 2011; Wilson o.fl., 2012). Vert er að hafa í huga að það getur reynst áhrifaríkt að starfsmönnum fyrirtækis sé gerð grein fyrir þeim breytingum sem verða innan fyrirtækis sem þeir starfa hjá og að þeim séu kynntar þessar breytingar. Innan fyrirtækja geta komið upp margvísleg vandamál og því mætti nýta innri markaðssetningu til að koma skilaboðum til starfsmanna á framfæri.

3.2 Ávinningur innri markaðssetningar

Ávinningur innri markaðssetningar fyrir starfsmenn getur leitt til aukinnar starfsánægju og við það getur skapast betra andrúmsloft á meðal starfsmanna. Vinnuveitendum ber að tryggja að starfsmenn þeirra hafi skýra sýn á það til hvers er ætlast af þeim í starfi og hvaða ábyrgð þeir bera. Innri markaðssetning gengur út á það að góð tengsl séu á milli allra starfsmanna innan fyrirtækisins og að það leiði til aukinnar ánægju þeirra á milli (Zeithaml o.fl., 2006; Arnett o.fl., 2002). Ef starfsmenn fyrirtækja eru ánægðir og hljóta hvatningu fyrir það sem vel er gert í starfi leiðir það að öllum líkindum til þess að þeir veiti betri þjónustu til viðskiptavina. Þjónustugæði til viðskiptavina geta orðið betri ef starfsmenn finna fyrir því að þeim sé sinnt í starfi, til dæmis með aukinni og góðri þjálfun og umbun, til dæmis með hrósi eða verðlaunum. Ef þeir finna fyrir að þeim sé treyst verða þeir öruggari í starfi, líður betur í vinnunni og eru ánægðir í starfi sínu (Aburoub o.fl., 2011; Joseph, 1996; Kanyurhi og Akonkwa, 2016).

Sá ávinningur sem viðskiptavinurinn hlýtur með góðri innri markaðssetningu hjá fyrirtæki er góð þjónusta og þörfum þeirra verður fullnægt. Þessum þörfum getur verið fullnægt ef starfsmenn fyrirtækis leggja sitt af mörkum við að veita framúrskarandi þjónustu eftir bestu getu (Aburoub o.fl., 2011). Það að fara fram úr væntingum viðskiptavinarins með því að veita honum aukna þjónustu án þess að hann geri sér grein fyrir því getur haft það í för með sér að heildarupplifun viðskiptavinarins getur orðið betri og betri fyrir vikið (Aburoub o.fl., 2011; Berry og Parasuraman, 1991).

Með því að gera sér grein fyrir mikilvægi innri markaðssetningar ætti fyrirtæki að ná betri árangri en ella. Sá ávinningur sem fyrirtæki hafa af innri markaðssetningu getur leitt til góðs fyrir alla sem starfa í fyrirtækinu ef henni er beitt rétt. Sem dæmi má nefna að þjónustugæði verða meiri, meiri starfsánægja er á meðal starfsmanna og því verður minni starfsmannavelta. Aukin geta verður innan fyrirtækis til að innleiða breytingar og síðast en ekki síst leiðir það til fyrirtækjamenningar þar sem starfsánægja ríkir (Grönroos, 1990; Lings, 2004).

4 Saga 66°Norður

Árið 1926, á Suðureyri við Súgandafjörð, hóf Hans Kristjánsson, ungur sjómaður frá Suðureyri, framleiðslu á sjófatnaði. Hann hafði stundað nám í sjóklæðagerðum í Noregi en sneri aftur heim til Íslands til að framleiða eigin sjófatnað undir nafni Sjóklæðagerð Íslands. Fyrirtækið er þekkt fyrir vandaðan útivistarfatnað sem á að henta í hvaða veðri sem er. Í dag er Sjóklæðagerðin þekkt undir nafninu 66°Norður en nafn vörumerkisins kemur til vegna þess að Súgandafjörður er staðsettur á 66°N breiddargráðu norðan megin við heimskaupsbaug (66°Norður, e.d.).

Saga vörumerkisins 66°Norður mætti segja að sé rótgróin í menningu Íslendinga vegna þess að vörumerkið er um 90 ára gamalt og þekkja flestir vörumerkið 66°Norður (66°Norður, e.d.). Sagan og hvaðan fyrirtækið kemur skiptir fyrirtækið miklu máli og hafa stjórnendur undanfarin ár lagt mikla áherslu að halda í sögu fyrirtækisins, bæði með hönnun á vörunum og til að saga fyrirtækisins gleymist ekki. Stjórnendur leggja mikið upp úr því að starfsmenn þeirra séu með svipuð gildi og fyrirtækið stendur fyrir og skiptir jákvæð viðhorf og hugarfar miklu máli. Elín Tinna Logadóttir, starfsmannastjóri 66°Norður, fullyrðir það að fyrirtækið haldi sterkt í hefðir fyrirtækisins, og þá sérstaklega arðleifðina núna í seinni tíð. Eftir að nýir stjórnendur og hönnuðir hófu störf um 2008 hafa þeir lagt sífellt meiri áherslu á sögu 66°Norður og halda henni á lofti inn á við sem og út á við. Þau sækja í eldri vörur og hönnun sem þau hafa framleitt í gegnum tíðina og setja í nýjan búning. Er það þeirra leið til að halda í sögu fyrirtækisins (Elín Tinna Logadóttir, starfsmannastjóri 66°Norður, munnleg heimild, 24. apríl 2017).

Góður starfsandi skiptir stjórnendur 66°Norður máli, sérstaklega að hafa gaman af vinnunni, enginn er betri en einhver annar og allir eru jafnir. Elín Tinna telur að mikilvægt sé að stjórnendur passi sig að fjarlægjast ekki starfsmenn á gólfinu og telur hún það vera lykilatriði að vera góður stjórnandi til að árangri sé náð. Litlu hlutirnir skipta máli, til dæmis þegar Helgi Rúnar Óskarsson, forstjóri 66°Norður, fór inn á lager til að verðmerkja vörur þegar lagersala 66°Norður átti sér stað í byrjun apríl 2017. Þau vilja enga valdafjarlægð í fyrirtækinu sínu og stjórnendur vilja vera alltaf til taks fyrir starfsmenn sína (Elín Tinna Logadóttir, starfsmannastjóri 66°Norður, munnleg heimild, 24. apríl 2017).

Að mati starfsmannastjóra 66°Norður skiptir máli að starfsmenn 66°Norður fái fræðslu um starfsemi fyrirtækisins, þær vörur sem eru í boði, hver þjónustustefna þeirra

sé og hvernig fyrirtæki 66°Norður vill vera. 66°Norður hafa því stofnað svokallaðan 66°Norður-skóla, sem er sex vikna námskeið sem allir starfsmenn fyrirtækisins geta sótt. 66°Norður hefur ekki hefðbundið umbunarkerfi eins og tíðkast sums staðar í fyrirtækjum heldur vilja þau frekar að umbunin sé fyrir hópinn frekar en einstaklinginn. Þegar mikið sölutímabil stendur yfir, eins og um jólin, hefur fyrirtækið haft þann háttinn á að allir starfsmenn fyrirtækisins vinna að sameiginlegu markmiði. Ef það tekst að ná því markmiði þá fær allur hópurinn verðlaun. Það hefur reynst fyrirtækinu vel því það hristir hópinn saman að vinna að sameiginlegu markmiði.

5 Aðferð

Með þessari rannsókn er leitast við að skoða fyrirtækjamenningu 66°Norður, innri markaðssetningu og hvort ávinningur innri markaðssetningar skilar sér í sterkri fyrirtækjamenningu. Tilgangurinn er að komast að því hvort einhverju sé ábótavant og hvað sé hægt að gera til að bæta úr því. Í þessum hluta verður fjallað um þátttakendur, mælitæki og framkvæmd rannsóknarinnar. Í rannsókninni var notast við megindlega rannsóknaraðferð þar sem spurningalisti var lagður fyrir starfsmenn 66°Norður.

5.1 Þátttakendur

Rannsókn þessi var lögð fyrir stjórnendur og starfsmenn fyrirtækisins 66°Norður, sem staðsett er á Íslandi og í Danmörku. Könnunin var birt á Facebook-síðu fyrir verslanir 66°Norður, þar sem 122 einstaklingar eru skráðir, og einnig sendi starfsmannastjóri 66°Norður póst á alla 108 starfsmenn sem eru með fyrirtækjanetfang hjá 66°Norður fyrir hönd höfundar. Flestir þátttakendur voru konur, eða um 76%, og voru yngri þátttakendur, 17-24 ára, í meirihluta svarenda. Nánari upplýsingar um bakgrunn þátttakenda má sjá í töflu 1.

Tafla 1 Bakgrunnsbreytur þátttakenda.

Kyn	Aldur	Starfsaldur	Stjórnunarstaða	Vinnutími
Karlkyn 22,4%	17-24 ára 44,8%	5 ár eða færri 82,8%	Já 23,7%	15 klst. eða minna 19,7%
Kvenkyn 75,9%	25-32 ára 27,6%	Fleiri en 5 ár 17,2%	Nei 76,3%	16-30 klst. 11,5%
Annað 1,7%	33 ára og eldri 27,6%			31-45 klst. 55,7%
				46 klst. eða meira 13,1%

5.2 Mælitæki

Mælitæki könnunarinnar er í formi spurningalista. Við gerð spurningalistans var stuðst við Norræna spurningalistann um sálfræðilega þætti í starfi (*The General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic)*). QPSNordic var þýddur árið 2004 af Hólfríði K. Gunnarsdóttur. QPSNordic-spurningalistinn metur sálfræðilega þætti í starfi og samanstendur af 129 spurningum (Lindström o.fl., 2000/2004).

Ekki voru allar spurningarnar notaðar í þessari könnun heldur valdi höfundur 28 fullyrðingar úr QPSNordic og tengdust þær flestar samskiptum starfsmanna, starfsánægju og viðhorfi til yfirmanna. Fullyrðingar könnunarinnar eru í heildina 33 talsins, þar af 28 fullyrðingar um starfið og fimm bakgrunnsspurningar. Svarmöguleikar fullyrðinganna eru á fimm punkta Likertkvarða þar sem fyrsti svarkostur er „mjög ósammála“, annar „frekar ósammála“, þriðji „hlutlaus“, fjórði „frekar sammála“ og fimmti „mjög sammála“. Nánari lýsingu er að finna í viðauka 1.

5.3 Framkvæmd

Þegar spurningalistinn var fullgerður var könnunin sett upp á vefsíðunni QuestionPro.com. Henni var deilt á starfsmannasíðu 66°Norður á samfélagsmiðlinum Facebook þar sem einungis var leitast eftir að fá svör frá starfsmönnum þess fyrirtækis. Einnig var sendur tölvupóstur á alla þá sem voru með starfsmannanetfang hjá 66°Norður. Könnunin var send út miðvikudaginn 29. mars 2017 og var hún höfð opin í tæpar tvær vikur. Henni var síðan lokað mánudaginn 10. apríl 2017. Sendar voru nokkrar ítrekanir vegna þess að illa gekk að fá svör.

Þegar könnunin var búin að vera opin í tæpar tvær vikur voru svör þeirra 60 sem svöruðu hreinsuð og yfirfarin. Að lokum voru gögnin færð yfir í tölfræðiforritið SPSS þar sem þau voru greind.

6 Niðurstöður

Niðurstöður rannsóknarinnar má sjá í töflu 2 en þar er að finna lýsandi tölfræði fyrir allar fullyrðingar rannsóknarinnar. Til að leggja mat á það hvort meðaltölin séu lág eða há er stuðst við Grönfeldt og Strother (2006). Þau skipta meðaleinkunn á kvarðanum einn til fimm upp í þrjú bil sem tákna hvort ákveðin atriði þarfnist úrbóta eða séu í góðu lagi. Bilin eru eftirfarandi:

- Styrkleikabil, sem hefur meðaleinkunnina á bilinu 4,20 til 5,00, telst mjög gott. Þeir þættir sem mældir eru og hafa meðaltöl sem falla innan þessa bils þurfa ekki á úrbótum að halda.
- Starfhæft bil, þar sem meðaleinkunnin er á bilinu 3,70 til 4,19, telst vera ásættanlegt. Þættir sem mældir eru og hafa meðaltöl sem falla innan þessa bils gætu þurft á lítilsháttar úrbótum að halda.
- Aðgerðabil, þar sem meðaleinkunnin er á bilinu 1,00 til 3,69, gefur til kynna að einhverju sé ábótavant. Þeir þættir sem mælast innan þessa bils teljast að þurfa á úrbótum að halda.

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að sjö fullyrðingar lenda á aðgerðabili og gefur það til kynna að einhverju sé ábótavant varðandi þá þætti. Það eru neðstu sjö fullyrðingar sem sjá má á töflu 2 og benda niðurstöður þeirra fullyrðinga til þess að þeim þáttum séu ekki gerð nægilega vel skil. Fullyrðingarnar snúa flestar að stuðningi yfirmanna og starfsanda. Sú fullyrðing sem starfsmenn voru síst sammála um sneri að umbun til starfsmanna. Fullyrðingin sem snýr að því hvort starfsmenn á vinnustaðnum vilji leggja sig alla fram fær hæsta meðaltalið. Sex fullyrðingar lenda á styrkleikabili sem bendir til þess að þeim þáttum þurfi ekki að breyta. Þetta eru þættir sem snúa að almennri starfsánægju starfsmanna og stuðningi sem þeir hljóta hver frá öðrum.

Fullyrðingunum í töflu 2 var raðað eftir vægi meðaltals. Það var gert til að gefa betri yfirsýn yfir meðaltöl fullyrðinganna svo fljótlegri væri að greina meðaltölin í sundur og sjá hvaða fullyrðingar fengu hátt meðaltal. Nokkrar fullyrðingar í spurningalistanum voru neikvætt orðaðar en þá var litið á hátt gildi sem neikvætt. Til þess að meðaltal þeirra fullyrðinga væru samanburðarhæfar við aðrar var svarmöguleikum þeirra fullyrðinga

endurraðað þannig að því hærra sem gildið var, því betra. Hátt meðaltal er því gott í öllum fullyrðingum.

Tafla 2 Lýsandi tölfraði fyrir allar fullyrðingar.

Fullyrðingar	Fjöldi svara	Meðaltal	Staðalfrávik
Á þessum vinnustað vil ég sannarlega leggja mig alla/n fram	60	4,55	0,675
Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni í vinnunni hjá vinnufélögum mínum, ef á þarf að halda	61	4,52	0,698
Ég er ánægð/ur með getu mína til að leysa vandamál í vinnunni	63	4,43	0,665
Markmiðin í starfinu mínu eru skýr	63	4,35	0,626
Ég veit nákvæmlega til hvers er ætlast af mér í vinnunni	62	4,32	0,785
Ég er ánægð/ur að vera í vinnuhópnum	60	4,28	0,940
Þekkingin mín og færni nýtast í starfi	64	4,19	1,111
Ég hæli vinnustaðnum mínum við vini mína	59	4,17	0,894
Verkefnin sem ég sinni í starfi krefjast meiri þekkingar en ég hef *	64	4,16	0,979
Ég treysti stjórnendum til að sjá vel fyrir framtíð vinnustaðarins	61	4,16	0,820
Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni í vinnunni hjá næsta yfirmanni mínum, ef á þarf að halda	62	4,10	1,003
Næsti yfirmaður minn gætir réttlætis og jafnræðis í framkomu sinni við starfsmenn	63	4,05	1,069
Tveir eða fleiri yfirmenn mínir gera ósamræmanlegar kröfur til mín í starfinu *	61	4,02	1,147
Starfsmenn á vinnustaðnum mínum eru hvattir til að koma með tillögur til úrbóta	59	3,98	1,008
Starfsandinn er hvetjandi og styðjandi	59	3,97	0,999
Starfsandinn er afslappaður og þægilegur	59	3,97	0,809
Ég hef svipað gildismat og ríkir á vinnustaðnum mínum	58	3,97	0,898
Næsti yfirmaður minn metur það við mig ef ég næ árangri í starfi	62	3,90	1,155
Mér finnst starfið mitt mikilvægt	58	3,88	1,258
Næsti yfirmaður minn útteilir verkefnum á hlutlægan og réttlátan hátt	60	3,80	1,070
Starfið mitt býður upp á krefjandi verkefni sem gaman er að glíma við	62	3,79	1,118
Samskiptin á milli undirmanna og yfirmanna eru næg á vinnustaðnum	58	3,76	1,129
Ég get haft áhrif á ákvarðanir sem skipta miklu í starfinu mínu	61	3,72	1,127
Næsti yfirmaður minn hjálpar mér að auka færni mína í starfi	63	3,63	1,112
Ég fæ að vita hvernig ég stend mig í starfi	60	3,60	1,238
Starfsandinn er stífur og reglufastur *	58	3,57	1,078
Næsti yfirmaður minn tekur á vandamálum um leið og þau koma upp	62	3,55	1,210
Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að láta í mér heyra þegar ég er á annarri skoðun en hann	61	3,46	1,272
Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum í vinnunni	63	3,41	1,253
Starfsmenn fá umbun (peninga og/eða hrós) fyrir vel unnin störf á vinnustaðnum mínum	60	3,20	1,325

* Fullyrðingar þar sem búið er að snúa.

6.1 Þáttagreining

Fullyrðingunum í gagnasafninu var skipt upp í þætti eftir því um hvað þær fjölluðu. Fullyrðingar sem mæla svipaða hluti voru settar saman og mynda breytur á ákveðnu hugtaki. Sjá má þessar samsettu fullyrðingar í töflu 3.

Tafla 3 Samsettar breytur.

Samsettar mælingar	Cronbach's Alpha
Stuðningur yfirmanna	0,903
Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni í vinnunni hjá næsta yfirmanni mínum, ef á þarf að halda	
Næsti yfirmaður minn metur það við mig ef ég næ árangri í starfi	
Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum í vinnunni	
Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að láta í mér heyra þegar ég er á annarri skoðun en hann	
Næsti yfirmaður minn hjálpar mér að auka færni mína í starfi	
Næsti yfirmaður minn tekur á vandamálum um leið og þau koma upp	
Ég treysti stjórnendum til að sjá vel fyrir framtíð vinnustaðarins	
Næsti yfirmaður minn útteilir verkefnum á hlutlægan og réttlátan hátt	
Næsti yfirmaður minn gætir réttlætis og jafnræðis í framkomu sinni við starfsmenn	
Samskiptin á milli undirmanna og yfirmanna eru næg á vinnustaðnum	
Góður starfsandi	0,792
Starfsandinn í vinnunni er: Hvetjandi og styðjandi	
Starfsandinn í vinnunni er: Afslappaður og þægilegur	
Ég er ánægð/ur að vera í vinnuhópnum	
Starfsmenn á vinnustaðnum mínum eru hvattir til að koma með tillögur til úrbóta	
Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni í vinnunni hjá vinnufélögum mínum, ef á þarf að halda	
Hollusta við vinnustað	0,786
Mér finnst starfið mitt mikilvægt	
Ég hæli vinnustaðnum mínum við vini mína	
Ég hef svipað gildismat og ríkir á vinnustaðnum mínum	
Á þessum vinnustað vil ég sannarlega leggja mig alla/n fram	
Skýr markmið	0,727
Markmiðin í starfinu mínu eru skýr	
Ég veit nákvæmlega til hvers er ætlast af mér í vinnunni	
Ég get haft áhrif á ákvarðanir sem skipta miklu í starfinu mínu	
Ég er ánægð/ur með getu mína til að leysa vandamál í vinnunni	
Krefjandi verkefni	0,711
Þekkingin mín og færni nýtast í starfi	
Starfið mitt býður upp á krefjandi verkefni sem gaman er að glíma við	
Endurgjöf í starfi	0,638
Ég fæ að vita hvernig ég stend mig í starfi	
Starfsmenn fá umbun (peninga og/eða hrós) fyrir vel unnin störf á vinnustaðnum mínum	
Óraunhæfar kröfur	0,632
Verkefnin sem ég sinni í starfi krefjast meiri þekkingar en ég hef	
Tveir eða fleiri yfirmenn mínir gera ósamræmanlegar kröfur til mín í starfinu	

Í töflu 3 má sjá hugtakið og svo hvaða fullyrðingar eru settar saman til þess að búa til mælingu á hugtakinu. Cronbach's Alpha er áreiðanleikamæling eða gildi sem segir til um hvort það sé áreiðanlegt að leggja fullyrðingar saman í eina mælingu. Það er, hvort þær mæli í raun það sama. Viðmiðið er að gildið þurfi að vera yfir 0,7 til þess að teljast vera áreiðanleg mæling (Santos, 1999). Í tveimur tilfellum er gildið undir 0,7 en það var engu að síður ákveðið að þyrpa fullyrðingarnar saman. Þegar fullyrðingar eru lagðar saman í samsetta breytu þá eru gildi þeirra lögð saman og síðan deilt með fjölda. Þá er verið að leggja saman svör hvers svaranda við hverja fullyrðingu. Þegar deilt er með fjölda þá fæst sami kvarði og var upphaflega í fullyrðingunum. Í töflu 4 má sjá lýsandi tölfræði fyrir allar samsettar breytanna í rannsókninni.

Tafla 4 Lýsandi tölfræði fyrir allar samsettu breytur.

	Fjöldi svara	Meðaltal	Staðalfrávik
Stuðningur yfirmanna	54	3,82	0,806
Góður starfsandi	55	4,15	0,663
Hollusta við vinnustað	55	4,15	0,741
Skýr markmið	60	4,21	0,614
Krefjandi verkefni	62	3,98	0,985
Endurgjöf í starfi	60	3,40	1,104
Óraunhæfar kröfur	61	1,93	0,917

Í töflu 4 má sjá að endurgjöf í starfi fær lægsta meðaltalið, fyrir utan breytuna óraunhæfar kröfur, og er á aðgerðastiginu, sem gefur til kynna að úrbóta sé þörf. Breytan óraunhæfar kröfur hefur meðaltalið 1,93 og lendar því á aðgerðabilinu. Vegna þess að fullyrðingin er neikvætt orðuð þá þýðir lágt meðaltal það niðurstaðan sé jákvæð. Starfsmenn eru ósammála því að gerðar séu óraunhæfar kröfur til þeirra. Þættirnir skýr markmið, góður starfsandi og hollusta við vinnustað lenda á styrktabili sem gefur til kynna að þessir þættir eru ágætlega sterkir og þarfnast engra úrbóta. Má því ætla að markmið séu skýr á vinnustaðnum og að góður starfsandi ríki.

Til að greina niðurstöður enn frekar voru gerð t-próf til að skoða þættina eftir bakgrunnsbreytum. Þær breytur sem urðu fyrir valinu voru hvort viðkomandi væri í stjórnunarstöðu og starfsaldur.

Í töflu 5 má sjá meðaltöl samsettu mælinganna eftir því hvort einstaklingurinn er í stjórnunarstöðu eða ekki. Tafla 6 lýsir niðurstöðum t-prófsins.

Tafla 5 Meðaltöl samsettra mælinga eftir stöðu.

	Meðaltöl	
	Stjórnandi	Ekki stjórnandi
Stuðningur yfirmanna	4,26	3,70
Góður starfsandi	4,39	4,10
Hollusta við vinnustað	4,68	3,99
Skýr markmið	4,50	4,12
Krefjandi verkefni	4,58	3,88
Endurgjöf í starfi	3,89	3,28
Óraunhæfar kröfur	1,92	1,96

Tafla 6 Niðurstaða t prófs

	<i>t</i> gildi	frígráður	<i>P</i> gildi
Stuðningur yfirmanna	-2,274	51	0,027
Góður starfsandi	-1,441	52	0,156
Hollusta við vinnustað	-4,784	51,71	1,5E-05
Skýr markmið	-2,144	54	0,037
Krefjandi verkefni	-2,534	56	0,014
Endurgjöf í starfi	-1,870	57	0,067
Óraunhæfar kröfur	0,126	55	0,900

Sjá má að þeir einstaklingar sem eru í stjórnunarstöðu eru almennt með hærri meðaltöl en þeir sem eru ekki í stjórnunarstöðu. Eins og sjá má í töflu 5 eru stjórnendur almennt jákvæðari gagnvart þeim verkefnum sem þeir fá í vinnunni en þeir sem eru ekki í stjórnunarstöðu ($t(56)=2,534$, $p=0,014$). Einstaklingar sem eru í stjórnunarstöðu eru töluvert ánægðari með stuðninginn sem þeirra yfirmenn gefa þeim en þeir einstaklingar sem eru ekki í stjórnunarstöðu ($t(51)=2,274$, $p=0,027$).

7 Umræða

Í þessari rannsókn var markmiðið að skoða fyrirtækjamenningu 66°Norður og meta hvort hún væri veik eða sterk. Skoðað var út frá rannsókninni sem var gerð hvort hægt væri að styrkja fyrirtækjamenningu innan 66°Norður með því að bæta innri markaðssetningu. Rannsakanda þætti áhugavert að athuga hvort hægt væri að styrkja þá þætti sem mældir voru og fengu lága meðaleinkunn með innri markaðssetningu.

Kotter og Heskett (1992) fjalla um það í skrifum sínum að fyrirtækjamenning sé raunverulegt hugtak og eigi heima í öllum fyrirtækjum. Hugtakið fyrirtækjamenning vísar til þess að starfsmenn fyrirtækisins deila með sér sameiginlegum viðhorfum og að starfsmenn séu samstíga í þeim gildum sem ríkja innan fyrirtækisins (Schein, 1999, 2010). Kenningar Deal og Kennedy (1982) um fyrirtækjamenningu leggja áherslu á að í fyrirtækjum þar sem sterk fyrirtækjamenning ríkir séu góð samskipti á milli allra starfsmanna fyrirtækisins og að starfsmenn þess viti til hvers er ætlast af þeim hverju sinni.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar má álykta að fyrirtækjamenningin hjá 66°Norður sé nokkuð sterk og að heilt yfir séu starfsmenn fyrirtækisins ánægðir í starfi. Ef litið er á viðmiðin sem Grönfeldt og Strother (2006) settu fram, þar sem tülka má breytur eftir bilum; styrkleikarbili, ástættanlegu bili og bili þar sem þættir þurfa á úrbótum að halda, þá flokkast einn þáttur af samsettu mælingunum sem styrkleiki. Vísar sá þáttur til þess að starfsmenn upplifa sig hafa skýr markmið og að þeir viti til hvers er ætlast af þeim. Fjórir þættir teljast vera á starfhæfu bili og eru það þættir sem mæla hollustu við vinnustað, góðan starfsanda, stuðning yfirmanna og krefjandi verkefni í starfi. Starfsmenn 66°Norður telja starf sitt vera mikilvægt, þeir hæla vinnustaðnum við vini sína og þeir hafa svipað gildismat og ríkir innan fyrirtækisins.

Starfsmenn upplifa gott andrúmsloft og að þeirra mati er starfsandinn hvetjandi og afslappaður, heilt yfir eru starfsmenn ánægðir að vinna hjá 66°Norður. Stuðningur yfirmanna er góður og þykir starfsmönnum þeir fá nægan stuðning frá næsta yfirmanni og þykja samskipti á milli starfsmanna og yfirmanna ásættanleg. Samkvæmt kenningum Deal og Kennedy (1982) um sterka fyrirtækjamenningu má álykta að rík fyrirtækjamenning ríki innan 66°Norður. Einn þáttur sem 66°Norður getur bætt sig í að mati starfsmanna sem tóku þátt í þessari rannsókn snýr að endurgjöf í starfi. Álykta má að starfsmönnum þyki þeir ekki vera að fá þá endurgjöf sem þeir telja sig eiga skilið og

vilja fá. Þeir telja sig ekki fá nægilegt hrós né umbun fyrir vel unnin störf og má segja að þetta séu helstu veikleikar fyrirtækjamenningar 66°Norður.

Með innri markaðssetningu er markmiðið að fullnægja þörfum starfsmanna og hlúa að ánægju þeirra. Álykta má að 66°Norður sé að nýta flesta þætti sem innri markaðssetning býður upp á. Starfsmenn telja að ekki séu gerðar óraunhæfar kröfur til þeirra og færni þeirra og þekking nýtist í starfinu. Álykta má að þetta stafi af því að 66°Norður býður upp á sex vikna námskeið í svokölluðum 66°Norður-skóla þar sem farið er yfir þjónustustefnu og starfsemi fyrirtækisins í heild sinni. Þar gerir 66°Norður vel og skilar það sér til starfsmanna, bæði í ánægju og í betri starfsanda.

Ljóst er að yfirmenn 66°Norður eru allir af vilja gerðir til þess að halda starfsmönnum sínum ánægðum og hlúað er vel að þeirra þörfum og þeir hafa greiðan aðgang að næsta yfirmanni. Mikilvægt er fyrir stjórnendur fyrirtækisins að halda áfram að hlúa vel að sínum starfsmönnum og veita þeim þá umbun og hvatningu sem þeir telja sig þurfa. Huga ber að því að þetta er ferli sem þarf alltaf að vera í gangi, ekki bara þegar eitthvað kemur upp á í starfi. Mannauður fyrirtækisins er mikill og starfsmenn eru heilt yfir ánægðir og það ætti því ekki að þurfa mikið til að gera enn betur með því að veita viðeigandi endurgjöf í starfi.

Annmarkar rannsóknarinnar eru þeir að ekki fékkst nægilega hátt svarhlutfall. Þar sem svarhlutfall var lágt ber að varast að alhæfa út frá niðurstöðunum. Forvitnilegt hefði verið að sjá hvort niðurstöður rannsóknarinnar hefðu verið þær sömu ef hærra svarhlutfall hefði fengist. Tillögur rannsakanda að frekari rannsóknum eru að kafa dýpra í fyrirtækjamenningu 66°Norður með eiginlegri aðferð. Með því væri hægt að varpa ljósi á hvað það er sem starfsmenn telja sig þurfa varðandi umbun og hvatningu.

8 Heimildaskrá

66°Norður. (e.d.). *Sagan*. Sótt þann 22. apríl 2017 af <https://www.66north.is/um-okkur/saga-66nordur/>

Aburoub, A. S., Hersh, A. M., og Aladwan, K. (2011). Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.

Arnett, D. B., Laverie, D. A., og McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail*, 3, 25-28.

Berry, L.L. og Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. The Free Press: New York, NY.

Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7. útgáfa). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Deal, T. E. og Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Perseus Publishing.

Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 4-22. Sótt 20. apríl 2017 af www.denisonconsulting.com/

Denison, D. R. og Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. og Cho H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Sótt þann 20. apríl 2017 af http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/denison-2006-validity_0.pdf

Franzoni, S. (2013). Measuring Corporate Culture. *Corporate Ownership & Control*, 10(4), 308-316.

- Grönfeldt, S. og Strother, J. (2006). *Service leadership: The quest for competitive advantage*. USA: Sage Publications.
- Grönroos, C. (2001). *Service management and marketing: a customer relationship management approach* (2. útgáfa). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing-managing the moments of truth in Service competition*. U.S.: Lexington Books.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics, summer*, 42-63.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:<http://dx.doi.org/10.9707/23070919.1014>.
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-60.
- Kanyurhi, E. B., og Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773–796. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ijbm-06-2015-0083>.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. og Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13. útgáfa). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. (8. útgáfa). Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. og Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free press.
- Lindström, K. (1997). Organizational culture. Í K. Lindström, M. Dallner, A. Elo, F. Gamberale, S. Knardahl, A. Skogstad o.fl. (ritstjórar). *Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general Nordic*

questionnaire (OPQNordic) (bls. 63-67). Kaupmannahöfn: Nordic Council of Ministers.

Lindström, K., Elo, A. L., Skogstrad, A., Dallner, N. Gamberale, F., Hottinen, V. o.fl. (2004). *Norræni spurningalistinn um sálfræðilega þætti í vinnunni (QPSNordic)* (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir þýddi). Reykjavík: Rannsóknarstofa í vinnuvernd (RIV). (Upphaflega gefið út árið 2000).

Lings, N. I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.

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.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. California: Sage Publications, Inc.

Saffold, G. (1988). Culture, traits, strength, and organizational performance: moving beyond „strong“ culture. *Academy of management Review*. 13(4), 546-558.

Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of extension*, 37(2), 1-5.

Sasser, W. E. og Arbeit, S. F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19, 61-65.

Schein, E. M. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about Culture change*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, S. C. & Barsoux, J-L. (2003). *Managing across cultures* (2. útgáfa). England: Pearson Education Limited.

Schneider, W. E. (2000). Why good management ideas fail: The neglected power of organizational culture. *Strategy and Leadership*, 28, 24-29.

Tsai, Y. og Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126.

Wasmer, J. D. og Bruner II, C. G. (1991). Using organizational culture to design internal marketing strategies. *The Journal of Services Marketing*, 5(1), 35-46.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. og Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. og Gremler, D. D. (2006). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (4.útgáfa). Boston: McGraw-Hill Higher Education.

Viðauki 1 – Spurningalisti

Kæri viðtakandi,

Þessi spurningalisti er partur af BS ritgerðinni minni í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Hann spilar mikilvægt hlutverk í rannsókninni um mikilvægi fyrirtækjamenningar innan 66°Norður. Leiðbeinandinn minn við skrif ritgerðarinnar er Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt.

Könnunin er lögð fyrir alla starfsmenn 66°Norður og er hún nafnlaus og svör verða ekki rakin til þátttakenda.

Það væri vel þegið ef þú sæir þér fært að svara þessum spurningum. Niðurstöður rannsókna verða síðan sendar til yfirmanna 66°Norður.

Takk kærlega fyrir að taka þátt í þessu með mér!

Kær kveðja,

Adda Rún Jóhannsdóttir

tölvupóstfang: arj34@hi.is

	Fullyrðingar	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hlutlaus	Frekar sammála	Mjög sammála
1	Verkefni sem ég sinni í starfi krefjast meiri þekkingar en ég hef	1	2	3	4	5
2	Þekkingin mín og færni nýtist í starfi	1	2	3	4	5
3	Starfið mitt býður upp á krefjandi verkefni sem gaman er að glíma við	1	2	3	4	5
4	Markmiðin í starfinu mínu eru skýr	1	2	3	4	5
5	Ég veit nákvæmlega til hvers er ætlast af mér í vinnunni	1	2	3	4	5
6	Tveir eða fleiri yfirmenn mínir gera ósamræmanlegar kröfum til mín í starfi	1	2	3	4	5
7	Ég get haft áhrif á ákvarðanir sem skipta máli í starfinu mínu	1	2	3	4	5
8	Ég er ánægð/ur með getu mína til að leysa vandamál í vinnunni	1	2	3	4	5
9	Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni í vinnunni hjá vinnufélögum mínum, ef á þarf að halda	1	2	3	4	5
10	Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni í vinnunni hjá næsta yfirmanni mínum, ef á þarf að halda	1	2	3	4	5
11	Næsti yfirmaður minn metur það við mig ef ég næ árangri í starfi	1	2	3	4	5
12	Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum í vinnunni	1	2	3	4	5
13	Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að láta í mér heyra þegar ég er á annari skoun en hann	1	2	3	4	5
14	Næsti yfirmaður minn hjálpar mér að auka færni mína	1	2	3	4	5
15	Næsti yfirmaður minn tekur á vandamálum um leið og þau koma upp	1	2	3	4	5

16	Ég treysti stjórnendum til að sjá vel fyrir framtíð vinnustaðarins	1	2	3	4	5
17	Næsti yfirmaður minn útdeilir verkefnum á hlutlægan og réttlátan hátt	1	2	3	4	5
18	Næsti yfirmaður minn gætir réttlætis og jafnræðis í framkomu sinni við starfsmenn	1	2	3	4	5
19	Starfsandinn í vinnunni er:					
	Hvetjandi og styðjandi	1	2	3	4	5
	Afslappaður og þægilegur	1	2	3	4	5
	Stífur og reglufastur	1	2	3	4	5
20	Ég er ánægð/ur að vera í vinnuhópnum	1	2	3	4	5
21	Starfsmenn á vinnustaðnum mínum eru hvattir til að koma með tillögur til úrbóta	1	2	3	4	5
22	Samskiptin á milli undirmanna og yfirmanna eru næg á vinnustaðnum	1	2	3	4	5
23	Mér finnst starfi mitt mikilvægt	1	2	3	4	5
24	Ég fæ að vita hvernig ég stend mig í starfi	1	2	3	4	5
25	Starfsmenn fá umbun (peninga og/eða hrós) fyrir vel unnin störf á vinnustaðnum mínum	1	2	3	4	5
26	Ég hæli vinnustaðnum mínum við vini mína	1	2	3	4	5
27	Ég hef svipað gildismat og ríkir á vinnustaðnum mínum	1	2	3	4	5
28	Á þessum vinnustað vil ég sannarlega leggja mig alla/n fram	1	2	3	4	5

Bakgrunnsbreytur

Hver er aldur þinn?

- 29.
- 17 – 24 ára
 - 25 – 32 ára
 - 33 – 40 ára
 - 41 – 48 ára
 - 49 – 56 ára
 - 57 – 64 ára
 - 65 ára eða eldri

Hvert er kyn þitt?

- 30.
- Karlkyn
 - Kvenkyn
 - Annað

Hvað hefur þú unnið lengi á þessum vinnustað?

- 31.
- 1 – 5 ár
 - 6 – 10 ár
 - 11 – 15 ár
 - 16 – 20 ár
 - 21 ár eða fleiri

Ertu í stjórnunarstöðu?

- 32.
- Já
 - Nei

Hversu marga klukkustundir vinnur þú að jafnaði á viku?

- 33.
- 15 klst eða minna
 - 16 - 30 klst
 - 31 – 45 klst
 - 46 klst eða meira