
Viðskiptasvið

Viðhorf starfsfólks í velferðarþjónustu til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar

Ritgerð til MS gráðu
Nemandi: Eydís Ósk Sigurðardóttir
Leiðbeinandi: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir
Haust 2017



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Staðfesting lokaverkefnis til meistaragraðu

Lokaverkefnið

Viðhorf starfsfólks í velferðarþjónustu til starfsumhverfis,
forystu og stjórnunar

eftir

Eydísi Ósk Sigurðardóttur, kt: 0209704569

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

Stimpill skólans

Viðskiptasvið

Viðhorf starfsfólks í velferðarþjónustu til starfsumhverfis,
forystu og stjórnunar

Ritgerð til MS gráðu
Nemandi: Eydís Ósk Sigurðardóttir
Leiðbeinandi: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir
Haust 2017

Stimpill skólans

Viðhorf starfsfólks í velferðarþjónustu til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS gráðu í Forystu og Stjórnun við viðskiptasvið Háskólans á Bifröst

© 2017 Eydís Ósk Sigurðardóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis höfundar.

Bifröst 2017

ÚTDRÁTTUR

Starfsumhverfi í velferðarþjónustu skiptir miklu máli og fyrri rannsóknir benda til þess að gott starfsumhverfi getið aukið starfsánægju, gæði þjónustu og haft jákvæð áhrif á árangur skipulagsheilda í þágu hagsmuna samfélagsins. Tilgangur þessarrar rannsóknar var að kanna viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar. Valin var meginndleg rannsóknaraðferð og rannsóknarsniðið var lýsandi sambandsrannsókn. Í upphafi rannsóknar var mælitæki um forystu og stjórnun þýtt úr enskri útgáfu. Úrtakið í rannsókninni var 1.127 starfsmenn sem störfuðu á þremur þjónustusviðum á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar. Við greiningu gagna var notuð lýsandi tölfræði, reiknaðir fylgnistuðlar, gerð aðhvarfsgreining og marktektarpróf.

Helstu niðurstöður gefa til kynna að í starfsumhverfi á Velferðarsviði er þjónandi forysta til staðar. Starfsánægja hafði jákvæða fylgni við þjónandi forystu og við alla undirþætti þjónandi forystu. Vægi þjónandi forystu var mest í hópi yfirmanna og að meðaltali var starfsánægja meiri hjá konum, hjá starfsmönnum með framhaldskólamenntun og hjá þeim sem störfuðu í minna en 20 klukkustundir á viku. Starfsánægja hefur jákvæð marktæk tengsl við þjónandi forystu og er það í takt við íslenskar og erlendar rannsóknir. Starfsumhverfið leggur áherslu á að meta samstarfsfólk og traust og virðing er til staðar.

Tækifæri eru í forystu, stjórnun og starfsumhverfinu sem felast í því að skerpa á forystu og framtíðarsýn og frekari uppbyggingu á sviði mannauðsmála. Mikilvægt er að huga að vinnuálagi í starfsumhverfinu og þeim þáttum sem efla og hvetja starfsfólk. Efling í starfi stuðlar að vexti og þroska í starfi sem getur bætt hag starfsmanna, gæði þjónustunnar og árangur skipulagsheildarinnar.

Lykilorð: Þjónandi forysta, þjónandi skipulagsheild, starfsánægja, fjarvistir starfsmanna, árangur skipulagsheilda

ABSTRACT

Working environment in the welfare services is important and previous research indicates that a good working environment can increase job satisfaction, quality of service and have a positive impact on organizational performance for the benefit of the community. The purpose of this study was to investigate employees' attitudes towards the working environment, the leadership and the management of the welfare services in Reykjavík. The choice was a quantitative research method and the study format was a descriptive relationship study. At the beginning of the study, measurement methods of leadership and management were translated from English. The sample included 1,127 employees who worked in three different workplaces in the Welfare Area of the City of Reykjavík. The analysis was: Descriptive statistics, calculated coefficient factors, regression analysis and benchmarking tests.

The main findings indicate that there are signs of servant leadership and management in the working environment in the welfare sector. Job satisfaction showed a positive correlation with the servant leadership and its subcomponents. Servant leadership was rated highest among the managers, job satisfaction was higher in women, those with higher education and those who worked for less than 20 hours a week. Job satisfaction is significantly linked to servant leadership supporting prior research in Iceland and other countries. The work environment in this study is characterized by the importance of valuing colleagues and that trust and respect are present.

Opportunities are in the leadership, management and working environment that focus on sharpening leadership and vision, and further human resource development. It is important to consider the workload in the work environment and the factors that promote and motivate staff. Empowering people can promote growth and development at work that improve employee benefits, quality of service, and performance of the organization.

Keywords: *Servant leadership, servant leadership organization, job satisfaction, absenteeism, organizational performance*

ÞAKKIR

Ritgerð þessi er til meistaraþráðu MS í forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er metin til 30 ECTS eininga.

Þakkir færi ég öllu því starfsfólki sem ég hef starfað með síðastliðna tvo áratugi og veitt mér innblástur til að dýpka enn frekar skilning minn á starfsumhverfi í velferðarþjónustu.

Ég vil þakka yfirmönnum á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar fyrir að veita leyfi til rannsóknarinnar, gott samstarf og áhuga þeirra á verkefninu. Einnig færi ég þakkir öllu því fólki sem svaraði spurningarlistanum og gerði þessa rannsókn mögulega.

Leiðbeinanda mínum, Sigrúnu Gunnarsdóttur, vil ég færa heilshugar þakkir fyrir framúrskarandi leiðsögn, stuðning og faglega hvatningu við skrifin og fyrir að glæða áhuga minn enn frekar á rannsóknum. Ég vil þakka samstarfskonu minni, Söndru Borg Gunnarsdóttur og Sigrúnu Gunnarsdóttur fyrir samstarfið við forprófun mælitækisins. Guðnýju Bergþóru Tryggvadóttur fyrir aðstoð við tölfræðiúrvinnslu og Láru Kristínu Sturludóttur fyrir prófarkalestur. Höfundur mælitækisins, Dr. Jim Laub, fær þakkir fyrir að veita góðfúslegt leyfi fyrir þýðingu mælitækisins.

Það er von mín að niðurstöður þessarrar rannsóknar veiti starfsfólki á Velferðarsviði dýpri innsýn inn í starfsumhverfi sitt og nýti sér upplýsingarnar til að efla enn frekar uppbyggingu á þjónustu. Um leið vona ég að rannsóknin verði öðrum hvatning og innblástur til frekari rannsókna í stjórnun og starfsumhverfi. Áhugi minn óx eftir því sem leið á ritgerðina og allan tímann hafði ég mikinn áhuga á efninu. Ég beið eftir þeim tíma að ég fengi leið á verkefninu en það gerðist aldrei og er það von mín að áhugi minn og metnaður skili sér til lesandans.

Að lokum vil ég þakka fólkinu mínu, maka og börnum, fyrir ómetanlega þolinmæði og skilning á meðan á verkefninu stóð. Þá vil ég þakka mömmu, tengdafjölskyldu og vinum sem höfðu allan tímann fulla trú á því að mér tækist þetta vel.

EFNISYFIRLIT

Útdráttur	6
Abstract.....	7
Þakkir.....	8
Efnisyfirlit.....	9
Myndaskrá	11
Töfluskrá	11
1. Inngangur	12
1.1. Lýsing á viðfangsefni.....	13
1.2. Rannsóknarspurningar og markmið	14
1.3. Fræðileg nálgun, helstu kenningar.....	15
1.4. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni.....	16
1.5. Uppbygging ritgerðar	16
2. Fræðilegur bakgrunnur	17
2.1 Hugmyndafræði.....	17
2.2 Þjónandi forysta samkvæmt Jim laub.....	20
2.2.1 Þjónandi skipulagsheild.....	20
2.2.1.1 Hugtakarammi OLA mælitækisins.....	20
2.2.1.2 Stjórnun, forysta og heilbrigði vinnustaða.....	22
2.2.1.3 Viðhorf og eiginleikar í fari hins þjónandi leiðtoga	24
2.3 Árangur skipulagsheilda og þættir í þjónandi forystu	28
2.4 Starfsumhverfi.....	29
2.5 Starfsumhverfi og starfsánægja	30
2.5.1 Starfsumhverfi og vellíðan í starfi.....	31
2.5.1.1 Starfsumhverfi Reykjavíkurborgar	35
2.5.1.2 Starfsmannastefna Reykjavíkurborgar.....	36
2.5.1.3 Viðverustefna Reykjavíkurborgar	36
2.5.1.4 Tilraunaverkefni Reykjavíkurborgar um styttingu vinnuvikunnar	37
2.5.1.5 Viðhorfskönnun starfsmanna Reykjavíkurborgar.....	38
2.6 Samantekt.....	40
3. Aðferðafræði rannsóknar.....	42
3.1 OLA mælitækið	42
3.1.1 Þýðing og forprófun mælitækis	42
3.2 Rannsóknarsnið.....	43
3.2.1 Þátttakendur rannsóknar og úrtak	44
3.2.2 Framkvæmd rannsóknar og aðgengi að gögnum.....	45
3.3 Greining gagna.....	46

3.4	Réttmæti og áreiðanleiki rannsókna	47
3.5	Staða rannsakanda innan rannsókna og siðferðileg álitæfni	48
4.	Niðurstöður	49
4.1	Bakgrunnur rannsókna, þátttakendur og svörun	49
4.2	Áreiðanleiki OLA og undirþátta	51
4.3	Vægi þjónandi forystu hjá Velferðarsviði Reykjavíkurborgar	52
4.4	Vægi þjónandi forystu, undirþættir og vinnustaðir	53
4.4.1	Þjónandi forysta og staða starfsmanna	54
4.4.2	Þjónandi forysta, menntun og kyn	55
4.4.3	Þjónandi forysta og starfsaldur	56
4.4.4	Þjónandi forysta og vinnutími	57
4.4.5	Þjónandi forysta og skipulag vinnutíma	58
4.5	Almenn starfsánægja	59
4.6	Starfsánægja og þjónandi forysta	61
5.	Umræður og ályktanir	64
5.1	Eru sýnileg merki um þjónandi forystu á Velferðarsviði?	65
5.2	Starfsánægja og þjónandi forysta	67
5.3	Þjónandi forysta, starfsumhverfi og verkefni á Velferðarsviði	68
5.3.1	Heilbrigði vinnustaða og viðmið Laubs	69
5.4	Fræðilegt og hagnýtt gildi rannsókna	70
5.5	Takmörkun rannsókna	71
5.6	Tillögur að frekari rannsóknum	71
5.7	Samantekt og ályktun	72
	Lokaorð	74
	Heimildaskrá	75
	Viðaukar	81
	Viðauki 1 - Beiðni um samstarf og leyfi fyrir rannsókn	81
	Viðauki 2 - Leyfisbréf deildarstjóra gæða og rannsókna	82
	Viðauki 3 - Bréf til þátttakenda	83
	Viðauki 4 - Hvatningarbréf frá mannauðstjóra	84
	Viðauki 5 - Hvatningarbréf til þátttakenda	85
	Viðauki 6 - Tilkygning til persónuverndar	86
	Viðauki 7 - Spurningarlisti OLA mælitækisins	87
	Viðauki 8 - Bakgrunnsspurningar	94
	Viðauki 9 - Þáttagreing OLA mælitækisins	95
	Viðauki 10 - Starfsánægjuhluti	101

MYNDASKRÁ

Mynd 1. Líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur um megineinkenni þjónandi forystu.	19
Mynd 2. Vinnustaðir þátttakenda	50
Mynd 3. Starfsánægja.....	59
Mynd 4. Starfsánægja og vinnustaðir.....	60

TÖFLUSKRÁ

Tafla 1. Eiginleikar í fari þjónandi leiðtoga skv. flokkun Russel og Stone.....	18
Tafla 2. Eiginleikar og viðhorf í þjónandi forystu skv. J. Laub.....	21
Tafla 3. Bakgrunnur þátttakenda.....	51
Tafla 4. Áreiðanleiki þjónandi forystu og undirþátta.....	52
Tafla 5. Meðaltal á vægi þjónandi forystu og undirþátta.....	53
Tafla 6. Þjónandi forysta, vinnustaðir og undirþættir.....	54
Tafla 7. Þjónandi forysta og staða starfsmanna.....	55
Tafla 8. Þjónandi forysta og starfsaldur.....	56
Tafla 9. Þjónandi forysta og skipulag vinnutíma.....	59
Tafla 10. Almenn starfsánægja og kyn.....	61
Tafla 11. Vægi þjónandi forystu, starfsánægja og undirþættir	62
Tafla 12. Þjónandi forysta, starfsánægja, staða starfsmanna og vinnutími.....	63

1. INNGANGUR

Árangur fyrirtækja og stofnana (hér eftir nefnd skipulagsheild) getur birst í mörgum myndum og er mismunandi eftir ólíku hlutverki, tilgangi, stefnu og starfsemi þeirra. Árangur getur meðal annars falist í að uppfylla þarfir notenda þjónustu og starfsmanna, að auka hagnað eða að auka gæði. Flestir eru sammála um að mannauður hverrar skipulagsheildar skipar stóran þátt í að vel takist til. Starfsánægja og fjarvera starfsmanna eru einnig meðal þeirra þátta sem hafa áhrif á starfsumhverfi og árangur skipulagsheilda. Margar rannsóknir hafa verið gerðar sem varpa ljósi á tengsl milli starfsumhverfis og aðferða þjónandi forystu. Þær rannsóknir hafa sýnt jákvæð tengsl við árangur og samfélagslega ábyrgð skipulagsheilda og tengsl við traust, starfsánægju og líðan starfsfólks á vinnustöðum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Jafnframt hafa fyrri rannsóknir sýnt fram á gildi þjónandi forystu sem stjórnunaraðferðar, tengsl við fjarveru starfsmanna og fjárhagslegan ávinning skipulagsheilda (Rauch, 2007; Wall og Sirvo, 2012; Elizondo, 2011). Tilgangurinn með þessari rannsókn er að kanna viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar og að kanna ánægju starfsfólks í starfi. Rannsóknin getur veitt áhugaverðar upplýsingar um stjórnun og forystu sem getur án efa haft mikilvægt hagnýtt gildi og gefið vísbendingar um leiðir til að efla og styrkja vinnustaðinn og ánægju starfsfólks. Rannsóknin getur dýpkað skilning á forystu og stjórnun miðað við núverandi þekkingu og verið innblástur að hugmyndum sem nýta má í stjórnun og öðrum þáttum í starfsumhverfi. Fyrir stjórnendur er mikilvægt að hafa aðgang að fræðilegri og hagnýtri þekkingu á starfsumhverfi. Slíkur aðgangur getur verið mikilvægt innlegg til að byggja upp gott og eflandi starfsumhverfi, með það að markmiði að auka árangur skipulagsheilda.

1.1. LÝSING Á VIÐFANGSEFNI

Síðastliðinn áratug hafa orðið breytingar á viðhorfi til þjónustu og stjórnunar sem kalla eftir því að meiri áhersla sé lögð á hagsmuni annarra, ofar eigin hagsmunum stjórnenda og eigenda. Efnahagsleg áföll skipulagsheilda og rof á trausti til stjórnenda á Íslandi og erlendis hafa ýtt undir þessar áherslur í forystu og stjórnun. Þessi þróun hefur kallað eftir auknum kröfum um gott siðferði, samfélagslega ábyrgð og traust og heilindi í stjórnarháttum og viðhorfi stjórnenda (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010). Margar mannauðstefnur skipulagsheilda endurspeglar auknar kröfur neytenda um virðingu fyrir umhverfinu, áherslu á líðan og hag starfsmanna og heilsusamlegri vinnustaði. Robert K. Greenleaf upphafsmaður hugmyndafræði þjónandi forystu átti sér hugsjónir sem hann taldi geta bætt samfélagsgerðina. Hann taldi að ef fleiri iðkuðu hugmyndafræði þjónandi forystu og leiðtogar nýttu tækifæri til að mæta þörfum einstaklinga, næðist árangur (Greenleaf, 1970/2008). Hugmyndafræði þjónandi forystu fjallar um siðferðilega hegðun og viðhorf, jafnt stjórnenda, starfsmanna og samfélagsins í heild. Hún fjallar einnig um að þroska og efla samstarfsfólk, viðhafa dyggðir þar sem hagur heildarinnar er borinn fyrir brjósti og veita framtíðarsýn á sannan og réttlátan hátt. Niðurstöður rannsókna á þjónandi forystu hafa sýnt jákvæð tengsl við árangur og samfélagslega ábyrgð skipulagsheilda og tengsl við traust í samskiptum og vellíðan starfsfólks. (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Atvinna höfundar sem stjórnandi og hjúkrunarfræðingur síðastliðna tvo áratugi hefur tengst mannlegum samskiptum og stjórnunaraðferðum sem hafa áhrif á þjónustu við fólk. Grunnur að rannsókninni var forvitni höfundar um hvort og þá hvaða þættir í starfsumhverfi og viðhorfum á vinnustað geti veitt vísbendingar um árangur skipulagsheilda. Eftir lestur og kynni höfundar af hugmyndafræði þjónandi forystu var komið tækifæri til að sameina helstu hugðarefni, að skoða viðhorf til forystu og stjórnunar á vinnustað og skoða þau viðhorf með það að leiðarljósi að auka árangur skipulagsheilda, bæta hag og líðan starfsmanna og auka starfsánægju. Fyrir valinu varð að rannsaka þá þjónustu sem veitt er á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar. Nýjar aðgerðir og verkefni sem tengjast mannauðsmálum hjá Reykjavíkurborg hafa verið framkvæmd og starfsmannastefna Reykjavíkurborgar á ýmislegt sameiginlegt með hugmyndafræði þjónandi forystu. Þá hefur kostnaður vegna fjarvista starfsmanna hjá Reykjavíkurborg farið vaxandi síðustu misseri. Var því mjög áhugavert að skoða vægi þjónandi forystu og tengsl við starfsumhverfi og hvort einhverjar vísbendingar

væru að finna í starfsumhverfinu til að efla og bæta vinnustaðinn. Í þessari rannsókn verður kannað hvort forysta og stjórnun samkvæmt OLA (*Organizational Leadership Assessment*) mælitækinu sé fyrir hendi innan Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar og þá að hve miklu leyti. Mælitækið hefur nýlega verið þýtt á íslensku og hefur rannsókn á forystu og stjórnun með þessu mælitæki ekki verið framkvæmd á Íslandi áður.

1.2. RANNSÓKNARSPURNINGAR OG MARKMIÐ

Markmið er að skoða hvort þjónandi forysta er fyrir hendi innan skipulagsheildar og hvaða undirþættir mælitækisins endurspeгла þjónandi forystu í starfsumhverfinu. Til að nálgast þessi markmið er notast við OLA (*Organizational Leadership Assessment*) mælitæki sem mælir þjónandi forystu innan vinnustaðar. Mælitækið er samsett af sex meginþáttum en mælingar á þessum þáttum geta veitt heildarsýn á þjónandi forystu innan vinnustaðar. Einnig var viðhorf til starfsánægju metið.

Eftirfarandi rannsóknarspurningar voru lagðar fram:

1. Hvert er viðhorf þátttakenda til þjónandi forystu og undirþátta þjónandi forystu?
2. Hvert er mat þátttakenda á starfsánægju?
3. Eru tengsl milli bakgrunns þátttakenda, vinnutíma, þjónandi forystu og starfsánægju?

1.3. FRÆÐILEG NÁLGUN, HELSTU KENNINGAR

Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar byggir á hugmyndafræði þjónandi forystu sem birtist fyrst í skrifum Roberts K. Greenleafs. Margir fræðimenn hafa túlkað þessa hugmyndafræði og þróað að því marki að rannsaka hana á hlutlægan hátt. Hér verður fjallað um túlkun og hugmyndafræði Dr. Jims Laubs og mælitæki sem hann hefur þróað til að mæla þjónandi forystu á heildrænan hátt í skipulagsheildum. Mælitækið hefur nýlega verið þýtt á íslensku í fyrsta sinn en nánar er fjallað um það í aðferðafræðikaflanum. Í þessari rannsókn er ætlunin að skoða viðhorf til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar og starfsánægju á heildrænan og hlutlægan hátt. Hugtök sem unnið er með í verkefninu eru: Þjónandi forysta (*e. servant leadership*), OLA mælitækið (*Organizational Leadership Assessment*), þjónandi skipulagsheild (*e. servant leadership organization*), starfsánægja (*e. job satisfaction*) og árangur skipulagsheilda (*e. organizational performance*).

1.4. RÖKSTUÐNINGUR FYRIR VALI Á VIÐFANGSEFNI

Til að auka gæði þeirra þjónustu sem veitt er og til að bæta starfsumhverfi og árangur skipulagsheilda er mikilvægt að auka þekkingu á starfsumhverfi og á sviði forystu og stjórnunar. Stjórnunaraðferðir á vinnustað sem efla og þroska starfsmenn, eru þættir til að bæta og efla vinnustaðinn og hefur þannig hagnýtt gildi til að efla starfsánægju og draga hugsanlega úr kostnaði vegna fjarvista starfsmanna.

Hugmyndafræði þjónandi forystu hefur ekki verið rannsökuð með þessu mælitæki á íslenskum vinnumarkaði áður og áhugavert var að skoða starfsumhverfi, forystu og stjórnun með það í huga. Í þessari rannsókn var notast við mælitæki sem metur þjónandi forystu í heild sinni á vinnustað sem veitir tækifæri til að skoða þjónandi forystu með annarri fræðilegri nálgun en önnur mælitæki sem hafa rannsakað hugmyndafræði þjónandi forystu á Íslandi. Rannsóknin er líka tækifæri til að greina vísbendingar um hvernig stjórnun er háttað samkvæmt viðhorfi starfsmanna og hvað megi betur fara á því sviði. Með aukinni þekkingu á starfsumhverfi má efla þætti sem bæta vellíðan starfsfólks og þar með bæta árangur vinnustaðarins.

1.5. UPPBYGGING RITGERÐAR

Ritgerðin samanstendur af fimm megin köflum. Í fyrsta hluta er fjallað um tilgang og mikilvægi rannsóknarinnar og settar eru fram rannsóknarspurningar sem rannsókninni er ætlað að svara um forystu og stjórnun í starfsumhverfi á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar. Í öðrum hluta er fræðileg umfjöllun um hugmyndafræði þjónandi forystu og kynntur er til sögunnar hugtakarammi mælitækisins sem notað var í rannsókninni. Þar á eftir er fjallað um árangur skipulagsheilda í tengslum við þjónandi forystu. Í framhaldi er kafli um starfsumhverfi, starfsánægju og fjarveru starfsmanna og fjallað um fræðilega þekkingu á þessum þáttum. Þá er fjallað um starfsumhverfi Reykjavíkurborgar og kynning á starfsmannastefnu, viðhorfskönnun og verkefnum á mannauðssviði Reykjavíkurborgar. Í þriðja hluta er aðferðafræði rannsóknarinnar lýst með sérstaka áherslu á OLA mælitækið sem notað er í fyrsta sinn í íslenskri þýðingu hér á landi. Í fjórða hluta eru kynntar niðurstöður rannsóknarinnar á starfsumhverfi, forystu og stjórnun, undirþáttum mælitækisins og bakgrunnsbreytum og í fimmta hluta eru umræður og tillögur að frekari rannsóknum.

2. FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

Hér verður fjallað um hugmyndafræði þjónandi forystu og túlkun annarra fræðimanna á viðfangsefninu. Skilgreiningar á helstu hugtökum sem tengjast þjónandi forystu og hugtakarammi OLA mælitækisins. Greint verður frá túlkun Jim Laub og annarra fræðimanna á eiginleikum og viðhorfi í fari stjórnenda. Stutt umfjöllun er um rannsóknir á árangri skipulagsheilda í tengslum við þjónandi forystu. Fjallað er um þætti í starfsumhverfinu er snúa starfsánægju og fjarvistum starfsmanna. Að lokum eru kaflar um starfsumhverfi Reykjavíkurborgar og verkefni á mannauðssviði.

2.1 HUGMYNDAFRÆÐI

Margar kenningar hafa verið lagðar fram um leiðtogamennsku og stjórnun en segja má að þjónandi forysta sé ein hugmyndafræði innan siðferðislegrar forystu (*e. ethical leadership*) (Northouse, 2013). Siðferði og að iðka siðferðislega forystu í leiðtogamennsku er grunnur eða regnhlíf yfir aðrar kenningar í leiðtogafræðum og er þannig kjarni stjórnunar. Í eðli sínu er siðferðileg forysta ekki kenning heldur þau viðhorf, gildi og dyggðir sem eru ásættanleg af hálfu einstaklinga og samfélaga (Northouse, 2013). Kenningar í siðferðislegri forystu snúast annars vegar um hegðun eða aðgerðir leiðtogans og hins vegar um persónueinkenni auk þess sem kringumstæður og fylgjendur skipta miklu máli (Northouse, 2013). Grunnþættir að þróun siðferðilegrar leiðtogamennsku eru; Að virða aðra, þjóna öðrum, vera réttlátur, vera heiðarlegur og að vera uppbyggjandi fyrir samfélagið (Northouse, 2013).

Hugmyndafræði þjónandi forystu fjallar um stjórnun og forystu með áherslu á siðferðilega ábyrgð, samskipti og framtíðarsýn, en upphafsmaður hennar var Robert K. Greenleaf. Margir fræðimenn hafa flokkað þá eiginleika og hegðun sem einkenna þjónandi forystu með það fyrir augum að greina, skilja og þróa kenningar og mælitæki sem mæla á hlutlægan hátt þjónandi forystu í starfsumhverfi skipulagsheilda. Russels og Stone (2002) töldu að um tuttugu einkenni og eiginleika þjónandi leiðtoga mættu finna í túlkun fræðimanna á hugmyndafræðinni en hver eiginleiki lýsir hegðun eða eiginleikum og sumir þeirra tengjast og hafa áhrif hver á annan. Listi yfir þessa eiginleika má sjá í töflu 1. Russel og Stone (2002) aðgreindu þessa eiginleika í aðgerðarbundna eiginleika (*e. functional attributes*) sem merkja má í hegðun leiðtoga

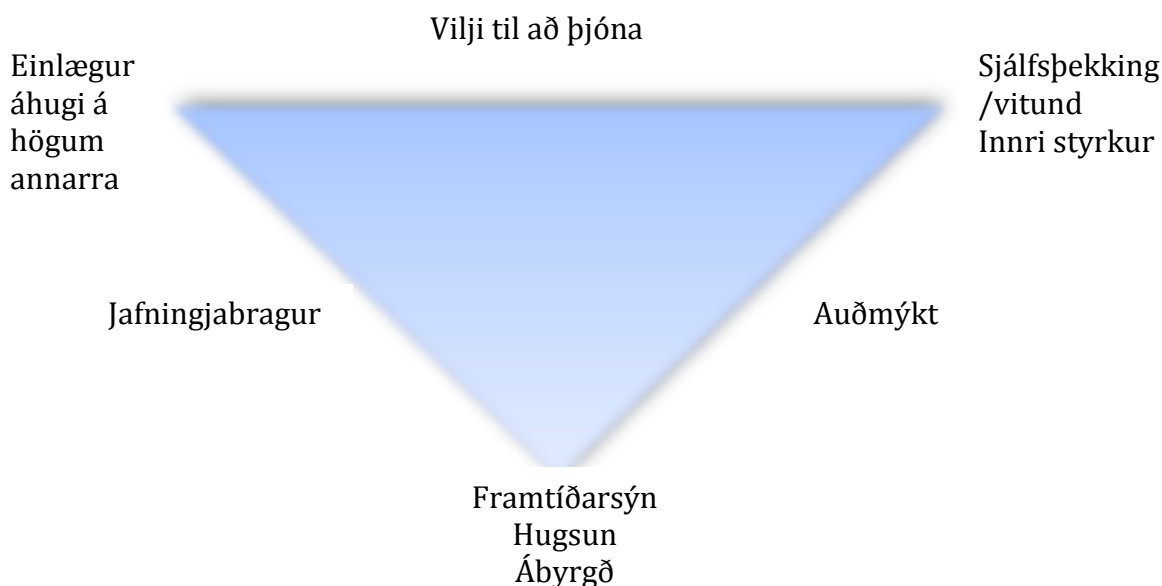
og meðfylgjandi eiginleikar (*e. accompanying attributes*) sem eiga að bæta upp eða efla þá fyrri. Tilgangurinn með þessari flokkun Russels og Stones (2002) var að draga saman hugmyndafræðina og skrif fræðimanna á þjónandi forystu og að þróa hugtakaramma sem nota má til vísindalegra rannsókna. Aðgerðabundnir eiginleikar standa einir eða með öðrum og vísa til hvaða eiginlegar eru árangursríkir í fari hins þjónandi leiðtoga og eru eiginleikar sem ýta undir ábyrgð leiðtogans og eru eiginleikar sem hafa áhrif hver á annan (Russel og Stone, 2002). Meðfylgjandi eiginleikar eru eiginleikar sem efla aðgerðabundna eiginleika, þeir eru ekki auka eða annars flokks eiginleikar og þeir geta verið forsenda þess að ná árangri í þjónandi forystu (Russel og Stone, 2002). Ef skoðuð er tafla 1 eru samskipti meðfylgjandi eiginleikar. Færni í samskiptum er talið vera eitt af mikilvægum hlutverkum leiðtogans án samskipta er ekki hægt að byggja upp traust eða miðla framtíðarsýn. Á sama hátt er hvatning leiðtogans til starfsmanna afar mikilvæg til að efla fólk í starfi sínu.

Tafla 1. Eiginleikar í fari þjónandi leiðtoga skv. flokkun Russels og Stones, 2002.

Aðgerðabundnir eiginleikar:	Meðfylgjandi eiginleikar:
Sýn og framtíðarsýn	Samskipti
Heiðarleiki	Áreiðanleiki
Heilindi	Hæfni og geta
Traust	Ráðsmennska
Að þjóna	Sýnileiki
Fyrirmynd	Áhrif
Frumkvöðull	Sannfæring
Virða aðra	Hlusta
Efling	Hvatning
	Leiðbeina
	Deila valdi og ábyrgð

Túlkun Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) á skrifum Greenleafs lýsir vel þeim viðhorfum og eiginleikum sem einkenna hugmyndafræði þjónandi forystu og hvernig hún leiðir af sér árangur í skipulagsheildum. Eins og sést á mynd 1 eru helstu einkenni þjónandi leiðtoga: Einlægur áhugi á högum annarra, innri styrkur og skýr framtíðarsýn. Þeir eru

staðsettir á þremur hornum pýramídans. (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Allir þrjú þættirnir tengjast innbyrðis og eru hver öðrum háðir, en líkanið sýnir vel dýpt hugmyndafræðinnar. Öfugur pýramídiinn gefur til kynna jafningjabrag sem einkennir þjónandi forystu, viljinn til að þjóna og auðmýktin mynda þannig heild sem skapar hugsjón og framtíðarsýn með sameiginlegri ábyrgð (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).



Mynd 1. Líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur. Um meginþætti þjónandi forystu samkvæmt greiningu á hugmyndum Roberts Greenleafs. (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Eins og áður sagði hafa fræðimenn túlkað hugmyndafræðina til að þróa mælitæki og kenningar til rannsókna. Þessi túlkun og skrif fræðimanna hefur verið framlag til rannsókna á sviði stjórnunar og aukið skilning á hegðun og líðan starfsmanna. Hægt að skoða hugmyndafræði þjónandi forystu í tengslum við starfsumhverfi skipulagsheilda, viðhorf og hegðun starfsmanna og árangur skipulagsheilda. Hér á eftir verður kynnt túlkun hugmyndafræðinnar samkvæmt Laub (1999) sem hefur þróað hugtakaramma og mælitæki til vísindalegrar rannsókna á þjónandi forystu.

2.2 ÞJÓNANDI FORYSTA SAMKVÆMT JIM LAUB

Samvæmt túlkun Jims Laubs (2010) felst þjónandi forysta í því að skilja og iðka forystu sem hefur hagsmuni annarra að leiðarljósi og er hún iðkuð í þágu þeirra sem njóta forystu umfram eigin hagsmuna leiðtogans. Þjónandi forysta fjallar um að meta samstarfsfólk, byggja upp liðsheild, sýna falsleysi, veita forystu til góðs í þágu fylgjenda og að deila völdum og stöðu með hagsmuni allra einstaklinga, allrar skipulagsheildarinnar og annarra sem njóta þjónustu skipulagsheildarinnar (Laub, 2010). Nánar verður fjallað um þessi viðhorf í kaflanum um hugtakaramma OLA mælitækisins og eiginleikar í fari hins þjónandi leiðtoga.

2.2.1 Þjónandi skipulagsheild

Hugtakið þjónandi skipulagsheild (*e. servant organization*) er skilgreint af Laub sem framlenging á hugtakinu þjónandi forysta þannig að einkenni þjónandi forystu á einnig við um vinnustaðinn í heild, þar sem skipulagsheildir geta haft áhrif á alla starfsmenn, viðskiptavinum og samfélagið í heild en ekki einungis leiðtoga og stjórnendur (Laub, 2010). Þjónandi skipulagsheild er vinnustaður þar sem einkenni þjónandi forystu eru viðhöfð í allri menningu vinnustaðarins og eru metin þar sem forystan og starfsmenn fylgja þeim áherslum (Laub, 1999).

2.2.1.1 Hugtakarammi OLA mælitækisins

Við þróun mælitækisins, skilgreiningu á hugtakinu þjónandi forysta og þjónandi skipulagsheild þróaði Jim Laub hugtakaramma sem grunn að mati fyrir þjónandi skipulagsheild og rannsóknir. Mælitækið byggir á sex meginleikum sem einkenna forystu og stjórnun skipulagsheildarinnar en þeir eru: að meta samstarfsfólk (*e. value people*), að þroska samstarfsfólk (*e. develop people*), að byggja upp liðsheild (*e. build community*), falsleysi (*e. display authenticity*), forysta og framtíðarsýn (*e. provide leadership*) og sameiginleg forysta (*e. shared leadership*).

Hver eiginleiki þjónandi skipulagsheildar endurspeglar síðan þrjú lýsandi viðhorf eða eiginleika þjónandi forystu (sjá töflu 2). OLA mælitækið samanstendur af sextíu spurningum (sjá viðauka 7) og að auki sex aukaspurningum sem mæla starfsánægju (sjá viðauka 10) en þær spurningar eru ekki hluti af mælitækinu.

Tafla 2. Eiginleikar og viðhorf þjónandi forystu samkvæmt túlkun Laubs (1999; 2010).

Eiginleiki	Viðhorf þjónandi forystu
Meta samstarfsfólk (<i>value people</i>)	Með því að treysta og hafa trú á fólki Með því að uppfylla þarfir annarra á undan sínum eigin Vera móttækilegur, dæma ekki, hlusta
Þroska samstarfsfólk (<i>develop people</i>)	Veita tækifæri til náms og vaxtar Að vera fyrirmynd um viðeigandi hegðun Byggja upp aðra með hvatningu og staðfestingu
Byggja upp liðsheild (<i>build community</i>)	Byggja upp sterk persónuleg tengsl Að vinna í samvinnu við aðra Meta fjölbreytileika annarra
Falsleysi (<i>displays authenticity</i>)	Að vera ábyrgur og opinn gagnvart öðrum Hafa vilja til að læra af öðrum Með því að viðhalda heilindum og trausti
Forysta og framtíðarsýn (<i>provide leadership</i>)	Sjá fyrir sér framtíðina Taka frumkvæði Skýra markmið
Sameiginleg forysta (<i>shared leadership</i>)	Greiða fyrir sameiginlegri sýn Að deila valdi og gefa eftir stjórn Deila stöðu og efla aðra

OLA mælitækið er að sumu leyti frábrugðið öðrum mælitækjum sem mæla þjónandi forystu til dæmis eins og SLS mælitækið (*Servant Leadership Survey*) sem mælir þjónandi forystu í fari næsta yfirmanns (van Dierendonck og Nuijten, 2010). OLA mælitækið mælir viðhorf þátttakenda til vinnustaðarins sjálfs, viðhorf til þjónandi forystu í fari og hegðun yfirmanna og viðhorf til þjónandi forystu í fari og hegðun starfsmanna. Þróun mælitækisins var ætlað til rannsókna og til greinina á forystu og stjórnun. Ávinningur að meta skipulagsheildina með þessum hætti telur Laub vera að greina megi viðhorf yfirmanna, millistjórnenda og almennra starfsmanna og ef misræmi

er mikið er gagnlegt að rýna betur í það (Laub, 1999). Í öðru lagi er hægt að greina hvaða viðhorf til stjórnunar eru til staðar og hver ekki. Í þriðja lagi geta niðurstöðurnar leitt til samtals innan skipulagsheilda um hvaða stefnur og áherslur eru eftirsóknarverðar í stjórnun og starfsumhverfinu bæði í minni og stærri hópum (Laub, 1999). Að síðuðstu er hægt að spegla niðurstöðurnar í árangri skipulagsheilda eins og framleiðni, þjónustu og fjarveru starfsmanna (Laub, 1999).

2.2.1.2 Stjórnun, forysta og heilbrigði vinnustaða

Jim Laub hefur sett fram frekari túlkun á OLA mælitækinu með tilliti til notagildis niðurstæða fyrir skipulagsheildir. Hér er um að ræða viðmið hans hvernig hægt er að greina og flokka niðurstöðurnar til að rýna í merkingu þeirra. Rannsóknir um þetta efni eru nýjar og fáar ritrýndar greinar eru til um efnið. Grunnur að þessum viðmiðum er ákveðinn hugtakarammi eða APS líkanið (*Autocratic-Paternalistic-Servant*) sem gefur til kynna hugarfar leiðtoga, þ.e. hvernig hann horfir á sjálfan sig og á starfsmenn og hvaða viðhorf þeir hafa til hlutverks leiðtogans (Laub, 2003). A (*e. autocratic*) stendur fyrir einvaldinn sem leiðtoga, hann hefur eigin þarfir í fyrirrúmi og starfsmenn þjóna þeim tilgangi. P (*e. paternalistic*) stendur fyrir föðurlega leiðtogann, sem horfir á sig sem foreldri þar sem þarfir skipulagsheildarinnar ganga yfirleitt fyrir og leiðtoginn kemur fram við starfsmenn eins og börn (Laub, 2003). S (*e. servant*) stendur fyrir hinn þjónandi leiðtoga sem sér sig sem þjón skipulagsheildarinnar og starfsmannanna og kemur fram við starfsmenn sem jafningja (Laub, 2003). Samkvæmt Laub auðkennir mælitækið sex stig um heilbrigði vinnustaða og þá möguleika eða styrk sem skipulagsheildin getur náð í framtíðinni. Eftirfarandi er flokkun og viðmið Laubs á heilbrigði vinnustaða í tengslum við vægi þjónandi forystu samkvæmt OLA mælitækinu og samkvæmt áður lýstu APA líkani (Laub, 2010).

Stig skv. OLA:

- 1,0-1,99 : Einvaldur og eittrað heilbrigði í starfsumhverfi (*Autocratic - toxic health*).
- 2,0-2,99 : Einvaldur og slakt heilbrigði í starfsumhverfi (*Autocratic - poor health*).
- 3,0-3,49 : Föðurlegur, neikvæðni og takmarkað heilbrigði í starfsumhverfi (*Negative paternalistic – limited health*).
- 3,5-3,99 : Föðurlegur, jákvæðni og meðal heilbrigði í starfsumhverfi (*Positive paternalistic – moderate health*).
- 4,0-4,49 : Þjónandi og fyrirtaks heilbrigði í starfsumhverfi (*Servant - excellent health*).
- 4,5-5,00: Þjónandi og ákjósanlegt heilbrigði í starfsumhverfi (*Servant – optimal health*).

Samkvæmt þessum viðmiðum Laubs hefur skipulagsheildin ákveðin einkenni í starfsumhverfinu sem eiga við um starfsmenn, forystuna og vinnustaðarmenninguna, viðhorf starfsmanna og tengsl. Einnig segja þau fyrir um hvernig valdi og ákvörðunum er háttað í starfsumhverfinu, svo og einkenni teymisvinnu og samskipta (Laub, 2003). Þá er hægt að skoða í þessu samhengi áreiðanleika og traust í starfsumhverfinu. Meðalstig OLA mælitækisins samkvæmt fyrri rannsóknum Laub, sem hafa snúið að ýmsum vinnustöðum í Bandaríkjunum, er 3,64 á kvarðanum 0-5 en samkvæmt viðmiðum sem Laub hefur birt í tengslum við mælitækið þarf skipulagsheildin að ná 4 stigum til að hljóta samþykki sem skipulagsheild sem starfar í anda þjónandi forystu (Laub, 2003).

2.2.1.3 Viðhorf og eiginleikar í fari hins þjónandi leiðtoga

Þjónandi forysta fjallar um hegðun og viðhorf í fari stjórnenda og starfsmanna. Viðhorf starfsmanna og eiginleikar í fari stjórnenda er flókið fyrirbæri eins og flest sem tengist mannlegri hegðun. Sex þátta líkan Laubs byggist á eftirfarandi eiginleikum: að meta samstarfsfólk, að þroska samstarfsfólk, að byggja upp liðsheild, falsleysi, forysta og framtíðarsýn og sameiginleg forysta. Hér á eftir verður þeim lýst betur, eiginleikunum í fari stjórnenda og starfsmanna sem iðka þjónandi forystu samkvæmt líkani Laubs (1999/2010). Einnig verður fjallað um það sem þessir eiginleikar eiga sameiginlegt með túlkun annarra fræðimanna og rannsóknum þar sem fjallað er um þjónandi forystu.

Að meta samstarfsfólk er fyrsti þátturinn í mælitæki Laubs (2010) en að baki þættinum liggja eftirfarandi viðhorf: 1) að treysta og trúá fólki, 2) að uppfylla þarfir annarra á undan sínum eigin, 3) að vera móttækilegur, að dæma ekki og að hlusta (Laub, 2010, bls. 108).

Traust getur verið margþætt innan skipulagsheilda. Traust til skipulagsheildarinnar, traust til samstarfsfélaga og traust til yfirmanna. En rannsóknir hafa sýnt að þjónandi forysta eflir traust innan stofnana. Í rannsókn Sendjayas og Pekertis (2010) meðal 555 starfsmanna í tveimur skólum kom í ljós að þeir sem upplifðu yfirmenn með hærra vægi þjónandi forystu í hegðun sinni höfðu marktækt meira traust til þeirra samanborið við þá sem upplifðu yfirmenn með lágt mat til þjónandi forystu í hegðun sinni. Joseph og Winston (2005) gerðu rannsókn á þjónandi forystu mælt með OLA mælitækinu og könnuðu tengsl við traust til yfirmanna og traust til skipulagsheildarinnar. Rannsóknin sýndi marktæk tengsl þjónandi forystu við traust, jafnt til yfirmanna og skipulagsheildarinnar. Traust er mikilvægt í samskiptum og er talið eitt af grundvallaratriðum til þess að efla jákvæð viðhorf til vinnu og frammistöðu (van Dierendonck, 2011). Traust er forsenda jákvæðra samskipta og nauðsynlegt til að ná settum markmiðum. Traust eflir opin samskipti með sameiginlegu varnarleysi svo ásetningurinn getur verið jákvæður og sannur milli aðila (Weinstein, 2013). Nokkuð hefur verið rannsakað um skort á trausti og stjórnun. Tariq og Ambali (2013) sýndu fram á að skortur á trausti hefur neikvæð áhrif á skuldbindingu starfsmanna og leiðtogahæfni. Til að samstarfsfólk fylgi markmiðum vinnunnar, þarf stjórnandi að

hafa traust og hugrekki til að hópurinn samþykki markmiðin, hafi trú á þeim og eru viljug til að fylgja þeim (Greenleaf, 1970/2008). Traust er mikilvægt til að byggja upp liðsheild og nauðsynlegt í teymisvinnu og samstarfi. Jafnframt taldi Greenleaf (2009) að án trausts gætu skipulagsheildir ekki verið þjónandi og ónóg tryggð grefur undan sjálfstæði þeirra.

Að uppfylla þarfir annarra á undan sínum eigin er grundvallarhugsjón í hugmyndafræði þjónandi forystu samkvæmt Greenleaf (1970/2008), það er að hafa hag annarra að leiðarljósi á undan sínum eigin. Að vera þjónandi leiðtogi er fyrst og fremst að vera þjónn og á eftir kemur meðvituð ákvörðum um að leiða. Eins og kemur fram í skrifum Greenleafs (1970/2008) er það prófsteinn á hvort fylgjendur vaxi og dafni sem einstaklingar og verði heilbrigðari, vitrari og sjálfstæðari, og munu þeir hagnast á því (Greenleaf, 1970/2008, bls. 15)

Hlustun er eitt mikilvægasta verkfæri stjórnandans og er grunntónn í skrifum Greenleafs um þjónandi leiðtoga. Með hlustun má öðlast yfirsýn, greina upplýsingar til að taka sameiginlega ábyrgð og marka stefnu (Greenleaf, 1970/2008). Hlustun sýnir einlægan áhuga á högum annarra, hún endurspeglar virðingu og skapar traust á milli samstarfsfólks (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Að *þroska samstarfsfólk* er annar þáttur í líkani Laubs (2010). Hann tengir við þennan þátt þrjú viðhorf, þ.e. að veita tækifæri til náms og vaxtar, að byggja upp aðra með hvatningu og staðfestingu og að vera fyrirmynd um viðeigandi hegðun. Í þessu felst vilji til að efla aðra með hagsmuni þeirra í huga en ekki eigin hagsmuni. Van Dierendonck (2011) fjallar um að efla og þroska samstarfsfólk með þeim hætti að sýna auðmýkt (*e. humility*), falsleysi (*e. authenticity*), hafa opnar viðtökur í samskiptum (*e. interpersonal acceptance*) og veita leiðsögn. Hann taldi að með því mætti efla frumkvæði og sjálfsöryggi starfsmanna. Þessi einkenni fóstara starfsumhverfi sem hvetur til vaxtar og þroska en á sama tíma er ráðrúm til að mistakast (Van Dierendonck, 2011). Í samantekt á rannsóknum um þjónandi forystu sem gerðar voru á átta vinnustöðum hér á landi á árunum 2008–2012 höfðu ábyrgð (*e. accountability*) og efling (*e. empowerment*) í fari yfirmanna mest vægi við mat á undirþáttum í fari yfirmanna. Þær niðurstöður benda til þess að íslenskir yfirmenn leggi áherslu á samskipti sem einkennast af hvatningu og að þeir ýti undir frumkvæði starfsmanna sinna (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Að vera fyrirmynd um

viðeigandi hegðun felur í sér að vera fyrirmynd í orðum og athöfnum og að koma fram við aðra eins og þeir vilja að aðrir komi fram við sig. Í því felst einnig jafningjabragur í samskiptum.

Að byggja upp liðsheild er þriðji þátturinn í líkani Laubs. Það felur í sér að byggja upp persónuleg tengsl, að vinna við hlið annarra og að virða þarfir og fjölbreytileika annarra. Þessir eiginleikar fjalla um samskipti og samstarf í hópi eða teyllum þar sem hópurinn hefur sameiginleg markmið, að skuldbinda sig til að fylgja þeim og virða og viðurkenna ólíka einstaklinga innan hópsins (Van Dierendonk, 2011). Rannsóknir hafa gefið til kynna jákvæð tengsl þjónandi forystu við árangur teyma. Í rannsókn Irvings og Longbothams (2007) voru sex spurningar OLA mælitækisins rannsakaðar og bornar saman við mælitæki um árangur teyma. Rannsóknin leiddi í ljós að þjónandi forysta skýrði á marktækan hátt árangur teyma.

Falsleysi er fjórði þátturinn í líkani Laubs. Það eru þau viðhorf að vera ábyrgur og opinn gagnvart öðrum, hafa vilja til að læra af öðrum og viðhalda heilindum og trausti. Falsleysi felur í sér að vera trúr gagnvart sjálfum sér og öðrum og koma fram af heilindum. Að vera ábyrgur og opinn gagnvart öðrum er einkenni þess að sýna auðmýkt (*e. humility*) sem felur í sér að sýna hluttekningu, vera góður hlustandi og heiðarlegur (Hayes og Comer, 2010). Að iðka hegðun sem felur í sér auðmýkt eða hógværð er einn af lykilþáttum til að öðlast traust. Auðmýkt skapar einnig traust með því að fóstora sanngirni, að viðurkenna og sjá hlutina með augum annarra (Hayes og Comer, 2010). Auðmýkt þarf ekki að tákna veikleika stjórnandans, heldur þvert á móti getur hógværð leiðtogi búið yfir sjálfsöryggi ef hann iðkar sjálfsþekkingu og innri styrk sem auðveldar honum að viðurkenna takmarkanir sínar (Haeyns og Comer, 2010 og Greenleaf, 2008).

Forysta og framtíðarsýn er fimmti þátturinn í líkani Laubs. Í því felst að sjá fyrir sér framtíðina, taka frumkvæði og skýra markmið. Að vera leiðtogi felur í sér að koma auga á hið óþekkta og sjá fyrir það sem koma skal (Greenleaf, 2008). Þjónandi leiðtogi er ekki leiðtogi nema hann varði leið fylgjenda og hafi skýra sýn á markmiðum. Í því felst að vita hver tilgangur starfa er og hvaða leið á að fara til að ná markmiðum starfsins. Þá er mikilvægt fyrir leiðtoga að hafa sjálfstraust til að mæta hinu óþekkta og meira sjálfstraust en fylgjendur leiðtogans (Greenleaf, 1970/2008, bls. 29). Innri styrkur er mikilvægur eiginleiki í fari stjórnenda, að vera meðvitaður og fóstora með sér

sjálfsþekkingu. Það skýrir betur eigin viðhorf og gildi og undirbýr leiðtogann undir að mæta streitu og óvissu í umhverfinu (Greenleaf, 1970/2008, bls. 29).

Sameiginleg forysta er sjötti og síðasti þátturinn í líkani Laubs. Það stendur fyrir að greiða fyrir sameiginlegri sýn, að dreifa valdi og gefa eftir stjórn, deila stöðu og efla aðra. Þessi einkenni fjalla um samstarf og auðmýkt, að veita öðrum umboð til athafna og leitast við að hafa áhrif á aðra með jákvæðum hætti og samtali fremur en valdastöðu. Ennfremur að hvetja til þátttöku með jafningjabrag eins og að fá hvatningu frá yfirmönnum til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum.

Viðhorf og eiginleikar í fari leiðtoga sem hér hefur verið lýst getur einnig átt við vinnustaðinn í heild eins og Laub bendir á með skilgreiningu á þjónandi skipulagsheild. Greenleaf (2009) fjallar um mikilvægi samfélagsins og telur að ef öll skipulagsheildin eða stofnanir iðkuðu og viðhéldu hugmyndafræði þjónandi forystu myndu gæði samfélagsins í heild verða betri og skref í rétta átt að réttlátara og umhyggjusamara samfélagi. Hann taldi hagsmunaaðila gegna mikilvægu hlutverki í heildarmyndinni. Hagsmunaaðili er sá sem hefur það hlutverk að varða leiðina, móta framtíðarsýn, fylgjast með og meta árangur skipulagsheilda á hlutlægan hátt að mati Greenleafs (2009). Hagsmunaaðilar geta verið stjórnvöld eða samfélagið sjálft en til að samfélög geti verið siðferðilega ábyrg, þurfa hagsmunaaðilar að bera umhyggju fyrir skipulagsheildinni (Greenleaf, 2009).

Samkvæmt því sem að ofan segir er þjónandi forysta í eðli sínu siðferðisleg forysta sem fjallar um viðhorf, gildi og dyggðir í fari leiðtogans (Northouse, 2013). Helstu einkenni hins þjónandi leiðtoga er að hafa einlægan áhuga á högum annarra og viljann til að þjóna (Greenleaf, 1970/2008; Laub, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Til að ná árangri í skipulagsheildum þarf leiðtoginn að búa yfir ákveðnum eiginleikum, innri styrk og sjálfsþekkingu til að leiða og miðla framtíðarsýn, vinna að settum markmiðum og bera ábyrgð á stjórnun (Greenleaf, 1970/2008; Laub, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þessa eiginleika hefur verið fjallað um af mörgum fræðimönnum eins og sjá má í töflu 1 (Russel og Stone, 2002). Mælitæki og kenningar hafa verið þróuð til að skoða þessa eiginleika í hugmyndafræði þjónandi forystu í tengslum við starfsumhverfi, viðhorf og hegðun leiðtoga og starfsmanna og árangur skipulagsheilda.

2.3 ÁRANGUR SKIPULAGSHEILDA OG ÞÆTTIR Í ÞJÓNANDI FORYSTU

Árangursmælingar (*e. performance measurement*) er meðal þeirra leiða sem farnar eru til að skoða árangur skipulagsheilda. Með henni er upplýsingum safnað saman um árangur starfseminnar með reglulegum hætti (Leifur Eysteinnsson, 1999). Svo að slíkar mælingar nýtist, þarf stefna og áætlun skipulagsheildanna að liggja fyrir, annars þjóna mælingarnar ekki tilgangi sínum (Leifur Eysteinnsson, 1999). Þessar upplýsingar geta verið margvíslegar. Skoða má upplýsingar um gæði þjónustu, starfssemi, viðhorf neytenda og starfsmanna, stjórnunarhætti og rekstrarfkomu svo eitthvað sé nefnt. Markmið með slíkum mælingum hjá skipulagsheildum getur verið að efla þjónustu á skilvirkan og hagkvæman hátt.

Sýnt hefur verið fram á að hugmyndafræði þjónandi forystu í stjórnun hefur jákvæð áhrif á fjárhagslegan árangur skipulagsheilda. Wall og Sirvo (2012) benda á að þar sem þjónandi forysta fjallar um hegðun og viðhorf stjórnenda má ætla að þættir sem skilgreina þjónandi forystu hafi áhrif á gæði stjórnunar og árangur skipulagsheilda. Í rannsókn á háskólasjúkrahúsi í Hollandi þar sem hugmyndafræði þjónandi forystu var innleidd árið 2000 voru áhrif þjónandi forystu á árangur sjúkrahússins rannsökuð. Á tímabilinu frá árinu 2001 til 2007 lækkaði hlutfall fjarveru vegna veikinda um 37 % og mátti rekja það til hugmyndafræði stjórnunar á vinnustaðnum (Wall og Sirvo, 2012). Aðrir hafa sýnt fram á beinan fjárhagslegan árangur skipulagsheilda í tengslum við stjórnunaraðferðir þjónandi forystu. Þeirra á meðal er Elizondo (2011) sem gerði samanburðarrannsókn á 16 skipulagsheildum í viðskiptaumhverfi. Átta skipulagsheildanna störfuðu í anda þjónandi forystu og aðrar átta með öðrum stjórnunaraðferðum. Rannsóknin sýndi að fjárhagslegur árangur, mældur sem hagnaður (*e. stock total return*), var meiri yfir 10 ára tímabil eða 8,04 % á móti 3,7 % hjá þeim sem ekki nýttu sér hugmyndafræðina í stjórnun.

2.4 STARFSUMHVERFI

Starfsumhverfi skiptir æ meira máli, til dæmis í ljósi aukins vinnuálags og kröfu um hagræði og gæði. Kanadísku hjúkrunarsamtökin RNAO (*Registered Nurses' Association of Ontario*) hafa gefið út skilgreiningu á heilbrigðu starfsumhverfi hjúkrunarfræðinga. Samtökin benda á að mikilvægt er að skilgreina *heilbrigt starfsumhverfi* til að draga úr skorti á hjúkrunarfræðingum, tryggja öryggi þeirra og starfsþróun en ekki síst til að uppfylla þá stefnu kanadískra heilbrigðisyfirvalda að veita örugga og árangursríka heilbrigðisþjónustu í takt við þarfir (*Registered Nurses' Association of Ontario*, 2008). Kanadísku samtökin hafa sett fram viðmiðunarreglur um hvað felist í heilbrigðu starfsumhverfi. Heilbrigt starfsumhverfi er flókið samspil ólíkra þátta og er skilgreint sem það starfsumhverfi sem hámarkar heilsu og líðan hjúkrunarfræðinga, eykur gæði í árangri í meðferð sjúklinga og eykur árangur skipulagsheilda og alls samfélagsins (*Registered Nurses' Association of Ontario*, 2008). Meginþættirnir í starfsumhverfinu eru þrír; líkamlegir þættir og skipulagsþættir, faglegir og starfstengdir þættir og loks huglægir og félags- og menningartengdir þættir. (*Registered Nurses' Association of Ontario*, 2008). Undir hvern þátt heyrja eftirfarandi þrjár víddir: Einstaklingurinn sjálfur, skipulagsheildin og ytra umhverfi. Leiðbeiningar RNAO eru í takt við auknar áherslur á heilsu, líðan og öryggi starfsmanna, þar sem þarfir þeirra sem veita þjónustuna jafnt sem þeirra sem þiggja þjónustu heilbrigðisstarfsfólks er sett í öndvegi. Þegar litið er til líkans Laubs (2010) um þjónandi forystu í skipulagsheildum, má sjá ákveðna samsvörun við líkan RNAO um heilbrigt starfsumhverfi (2008) hvað varðar samspil félagslegra og skipulagslegra þátta í starfsumhverfinu. Fortunes (2017) eru bandarísk samtök sem árlega gera könnun meðal 230.000 starfsmanna skipulagsheilda, þar sem kannað er starfsumhverfi, gæði stjórnenda, faglegur og persónulegur stuðningur við starfsmenn og tengsl við samstarfsfólk. Hjá þeim fimm fyrirtækjum sem starfsmenn eru ánægðastir með árið 2016, voru þarfir starfsmanna ofarlega á blaði og virðing fyrir fjölbreytileika fólks, umhyggja fyrir starfsfólki, jafningjabragur og teymisvinna þar sem heilindi voru höfð í heiðri í stjórnun (Fortunes, 2017). Þessar lýsingar koma heim og saman við hugmyndafræði þjónandi forystu, sem byggir á siðferðilegri stjórnun og umhyggju fyrir starfsfólki. Þá er ekki síður mikilvægt að heilbrigt vinnuumhverfi bæti fjárhagslegan ávinning í tengslum við fjarvistir starfsmanna, framlegð starfsmanna og gæði þjónustunnar (*Registered Nurses' Association of Ontario*, 2008).

2.5 STARFSUMHVERFI OG STARFSÁNÆGJA

Starfsánægja (*e. job satisfaction*) hefur verið rannsökuð út frá ýmsum fræðasviðum. Hugtakið vísar til ánægju starfsmanna en flestar skilgreiningar vísa til þess að uppfylla þarfir starfsmanna og fer starfsánægja eftir því að hve miklu leyti þessum þörfum er mætt (Al Maqbali, 2015). Starfsánægja er mikilvægur þáttur í að halda í og efla starfsmenn og til að uppfylla gæði og þarfir heilbrigðisþjónustunnar. Því er mikilvægt að skoða hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju í starfsumhverfi. Al Maqbali (2015) tók saman 1.500 birtar greinar um starfsánægju hjúkrunarfræðinga og gerði ítarlega greiningu á tuttugu og fjórum þeirra. Lýðfræðilegir þættir eins og kyn virtist ekki vera tengt starfsánægju í þessari úttekt en vísbendingar voru um að með aukinni menntun fylgdi oftast meiri starfsánægja en það var ólíkt eftir löndum og öðrum breytum. Hjúkrunarfræðingar með starfsaldur og reynslu til fimm ára eða lengur, voru ánægðari í starfi en þeir sem höfðu starfað skemur (Al Maqbali, 2015). Rannsóknir benda til að margt í starfsumhverfinu hafi bein og óbein áhrif á starfsánægju. Efling starfsmanna hefur mikið verið rannsökuð í tengslum við starfsánægju. Að efla samstarfsfólk er meðal annars að veita hvatningu til náms og vaxtar í starfi. Í langtíma rannsókn frá árunum 1998-2001 á úrtaki sex hundruð hjúkrunarfræðinga í Kanada, var skoðuð efling í starfsumhverfi (*e. structural empowerment*) og efling sem tengdist persónulegum þáttum (*e. psychological empowerment*) í tengslum við starfsánægju. Sú rannsókn leiddi í ljós að efling í starfsumhverfi hefur meiri áhrif á starfsánægju en efling á persónulegum þáttum hjúkrunarfræðinga. Þessir þættir í starfsumhverfinu (sem byggja á hugmyndum Kanters) voru meðal annars að veita starfsmönnum tækifæri, góð upplýsingagjöf, stuðningur og tækifæri til náms og vaxtar. Þættirnir eru taldir nauðsynlegir til að veita árangur í starfi og efla starfsánægju (Laschinger, Finegan, Shamian og Wilk, 2004). Aðrar rannsóknir hafa leitt í ljós tengsl vinnuálags og starfsánægju. Rannsókn á bráðadeild meðal sjötíu hjúkrunarfræðinga á sjúkrahúsi í Bandaríkjunum leiddi í ljós að með auknu vinnuálagi og ófullnægjandi mönnum fylgdi minni starfsánægja og starfsánægja var í öfugu hlutfalli við löngun þeirra til að hætta störfum (Hairr, Salisbury, Johannson og Redfern-Vance, 2014). Í stórri mannauðsrannsókn á 85 stofnunum í heimahjúkrun og hjúkrunarheimilum í Hollandi voru rannsökuð áhrif starfsánægju og aðferðir mannauðsstjórnunar í tengslum við fjárhagslegan ávinning, ánægju skjólstæðinga og fjarveru starfsmanna. Sú rannsókn leiddi í ljós að því fleiri aðferðir í mannauðsstjórnun sem stofnanirnar beittu, þá

mældist meiri ánægja skjólstæðinga, minni veikindafjarvistir og betri fjárhagslegur árangur stofnananna og mældist munurinn marktækur (Vermeeren, Steijn, Tummers, Lankhaar, Poerstamper og Van Beck, 2014). Jafnframt hafði starfsánægja óbein áhrif á aukna ánægju skjólstæðinga og minni veikindafjarvistir starfsmanna. Aðrar rannsóknir hafa einnig komist að þeirri niðurstöðu að bæði bein og óbein tengsl eru á milli aukinnar starfsánægju og minni fjarvista starfsmanna (Punnet, Greenidge og Ramsey, 2007; Brooke og Price, 1989; Soohee, 2002 og Saige, 1998). Fleiri rannsóknir hafa sýnt tengsl við stjórnun vinnustaða og starfsánægju. Rannsókn sem gerð var á þjónandi forystu meðal 320 hjúkrunarfræðinga á tveimur sjúkrahúsum í Bandaríkjunum sýndi marktæk tengsl starfsánægju og vægi þjónandi forystu á meðal hjúkrunarfræðinga. Eftir því sem upplifun var meiri á vægi þjónandi forystu í starfsumhverfinu, því meiri var starfsánægja hjúkrunarfræðinga (Amadeo, 2008).

2.5.1 Starfsumhverfi og vellíðan í starfi

Líkamlegt og sálrænt vinnuálag, getur haft áhrif á starfsánægju, vellíðan og veikindafjarvistir. Líkamleg erfiðisvinna og það að vera útsettur fyrir áreiti frá umhverfi eins og hljóðum og mengun hefur áhrif á veikindafjarvistir hjá báðum kynjum í rannsókn sem var gerð hjá borgarstarfsmönnum í Helsinki á árunum 2000-2002 (Lakksonen, Pitkaniemi, Rahkonen og Lahelma 2010). Að hafa lítið sjálfræði yfir eigin starfi jók hættuna á veikindafjarvistum hjá konum í þeirri rannsókn og lítil starfsánægja var áhættuþáttur hjá körlum um aukna tíðni veikindafjarvista. (Lakksonen o.fl. 2010). Vinnuálag tengt andlegu álagi er meðal fjölmargra þátta sem hafa áhrif á vinnuframlag og fjarveru starfsmanna. Rannsókn á 48.592 starfsmönnum sem starfa í opinberum störfum, þar á meðal heilsugæslu og sjúkrahúsum í Finnlandi, var fylgt eftir á tveggja ára tímabili. Rannsóknin leiddi í ljós að starfsmenn sem bjuggu við andlegt álag voru 1,3 sinnum til 1,4 sinnum líklegri til að fara í langtíma veikindaleyfi miðað við samanburðarhóp (Virtanen, Vahtera, Pentti, Honkonen, Elovainio og Kivimaki, 2007). Þá komu fram marktæk tengsl aukinna fjarvista við mikið andlegt vinnuálag, óhóflegar kröfur til starfa, ónógs tíma til að ljúka verkum sínum og loks við ónógs ákvarðanavalds starfsmanna um eigið starf (Virtanen o.fl. 2007). Algengustu ástæður fjarvista hjá starfsmönnum samkvæmt samantekt Ingibjargar Þórhallsdóttur (2010) eru smitsjúkdómar, stoðkerfisvandamál, andlegir erfiðleikar og slys. Streita virðist vera vaxandi ástæða fjarvista. Rannsókn meðal 152 hjúkrunarfræðinga sem störfuðu við ráðgjöf og símaþjónustu í Skotlandi, sýndi að erfiðleikar við að sameina vinnu og

einkalíf dró úr starfsánægju. Við nánari skoðun reyndist streita vera helsti undirliggjandi þátturinn. Í þessari sömu rannsókn voru erfiðleikar við að sameina vinnu og einkalíf eina breytan sem hafði marktækt mælanleg áhrif á veikindafjarvistir (Farquharson, Allan, Johnston, Choudhar og Jones, 2012).

Að framansögðu má greina margt í starfsumhverfi sem getur haft áhrif á vellíðan og ánægju starfsmanna, sem getur haft bein og óbein áhrif á viðveru þeirra á vinnustað. Evrópustofnun um bætt lífskjör og starfskilyrði skilgreinir fjarveru (*e. absence*) frá vinnu þegar starfsmaður mætir ekki til vinnu á áætluðum tíma eða þegar þess er vænst af honum. Alþjóðlega viðurkennd skilgreining á fjarvistum (*e. absenteeism*) er þegar starfsmaður ákveður að mæta ekki til vinnu á þeim stað og tíma sem stjórnendur hafa gert áætlanir um. (Edward og Greasley, 2010). Mismunandi er hvaða skilgreining er notuð við skráningu og túlkun á fjarveru frá vinnu en í þeirri samantekt sem hér er gerð, er einkum fjallað um veikindafjarvistir, þ.e. þegar starfsmaður mætir ekki til vinnu vegna eigin veikinda eða veikinda barna. Í þessari umfjöllun verður ekki gerður greinarmunur á hugtakinu fjarvist og fjarvera nema það eigi sérstaklega við.

Á Íslandi, eins og mörgum öðrum löndum, er skráning fjarvista takmörkuð og skilgreiningar á fjarvistum eru ólíkar á milli landa. Hagstofa Íslands hefur tekið þátt í vinnumarkaðskönnun á evrópska efnahagsvæðinu (EES) sem gerð er fjórum sinnum á ári. Könnunin byggir á alþjóðlegum stöðlum og skilgreiningum svo upplýsingarnar eru samanburðarhæfar. Þegar litið er á niðurstöður um fjarvistir frá vinnu kemur í ljós að að meðaltali voru 7,2 % vinnuafli fjarverandi á fyrsta og fjórða ársfjórðungi 2016. Þar af var hlutfall þeirra sem voru fjarverandi vegna veikinda að jafnaði 12,1 % á fjórða ársfjórðungi og 28,7 á 1. ársfjórðungi (Ólafur Már Sigurðsson og Lárus Blöndal, 2017; Ólafur Már Sigurðsson og Lárus Blöndal, 2016). Í rannsókn sem gerð var í 27 aðildarríkjum Evrópusambandsins ásamt Noregi, er áætlað að tíðni fjarvista sé frá 3 - 6 % að meðaltali (Edwards og Greasley, 2010). Þessum tölum ber þó að taka með fyrirvara þar sem skráning er afar mismunandi á milli landa, gögnin eru fengin úr ólíkum gagnasöfnum með ólíkum aðferðum en hún gefur okkur vísbendingar um umfang fjarvista á vinnumarkaði og þróun á milli ára. Fjarvistir geta verið vísbendingar um að vellíðan á vinnustað er ekki nógu mikil eða skortur er á starfsánægju. Margar rannsóknir hafa verið gerðar um starfsumhverfi, starfsánægju og fjarveru starfsmanna undanfarna fjóra áratugi. Þessar rannsóknir beinast helst að eftirtöldum fimm meginþáttum: 1) starfsumhverfi, til dæmis vinnuálagi,

vinnuáðstæðum, breytingu á störfum, stjórnun vinnustaðarins og annað í umhverfi vinnustaða, 2) persónutengdum þáttum, til dæmis andlegri líðan starfsmanna, starfsánægju, streitu og viðhorfi til vinnunnar, 3) líkamlegum þáttum sem tengjast heilsufari fólks og sjúkdómum, 4) félags- og menningarþáttum, til dæmis vinnustaðamenningu og ólíkum reglum og löggjöf á milli landa og loks 5) lýðfræðilegum þáttum eins og aldri, kyni og fjölskyldustærð.

Rannsóknarnálgun, samanburður á ólíkum breytum og ólíkar rannsóknaraðferðir hafa leitt til mismunandi niðurstaðna og útskýringa á því hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á fjarveru starfsmanna. Þá hefur skráning og túlkun á fjarveru verið afar mismunandi á milli landa og ólíkar reglur á vinnumarkaði hafa gert samanburð rannsókna enn flóknari.

Þættir í starfsumhverfi sem snúa að stjórnun eða stjórnunarstíl þjónandi forystu og fjarveru starfsmanna hafa verið rannsakaðir en þó eru rannsóknirnar fáar. Rauch (2007) gerði viðamikla rannsókn á viðhorfi til stjórnunar sem einkennist af stjórnunaraðferðum þjónandi forystu og árangri teyma. Rannsóknin var gerð í framleiðslufyrirtæki í Bandaríkjunum og náði til 3.896 starfsmanna í 28 starfseiningum. Niðurstöður leiddu í ljós marktæk tengsl þjónandi forystu samkvæmt OLA mælitækinu og fjarveru starfsmanna. Eftir því sem starfseiningar iðkuðu þjónandi forystu í meiri mæli, mældist 41 % minni fjarvera starfsmanna og 22 % minna brottfall starfsmanna (Rauch, 2007). Ábyrgð og stjórnunarhlutverk geta einnig verið áhrifaþáttur á fjarveru starfsmanna. Sýnt hefur verið fram á að þeir sem hafa herra stjórnunarhlutverk og ábyrgð, til dæmis í teyllum, eru minna fjarverandi (Lund, Labriola og Villadsen, 2007; Bierla, Huver og Richard, 2013). Þá hafa rannsóknir á niðurskurði skipulagsheilda leitt í ljós neikvæð áhrif á traust í starfsumhverfi. Lítið traust, meira vinnuálag og óöryggi í starfsumhverfi geta ýtt undir auknar veikindafjarvistir, dregið úr ábyrgð, þekkingarleit og sköpun starfsmanna (Laschinger, Shamian og Thomson, 2001). Aðrar vinnutengdar aðstæður hafa einnig aukið fjarveru starfsmanna eins og lítil tryggð við vinnustaðinn, óánægja með samstarfsfélaga, lítil virkni, lítil ábyrgð og óöryggi (Punnet o.fl., 2007).

Þeir lýðfræðilegu þættir sem hafa verið rannsakaðir eru aðallega aldur og kyn og er þá bæði um bein og óbein tengsl að ræða. Rannsókn var gerð á langtímafjarvistum 5.357 starfsmanna á dönskum vinnumarkaði sem störfuðu í tólf mismunandi starfsstéttum.

Rannsóknin stóð frá árunum 2000-2003 og var eftirfylgni við þá starfsmenn sem höfðu verið frá vinnu í átta vikur eða lengur. Niðurstöður leiddu í ljós að konur voru í 36 % meiri áhættu að vera í langtímaveikindum en karlar (Lund o.fl., 2007). Þá voru leikskólakennarar og fólk sem starfar í dagvistun, heilbrigðisþjónustu, ræstingu við framleiðslustörf og ófaglærðir í meiri hættu á langtímaveikindum en aðrar starfsstéttir, eins og stjórnendur, tölvunarfræðingar og sérfræðingar (Lund o.fl., 2007). Rannsókn í hópi 613 starfsmanna við hjúkrun á háskólasjúkrahúsi í San Paulo leiddi í ljós 8,7 % fjarveru að meðaltali þar sem 80,3 % voru vegna veikinda. Hlutfallið var ólíkt eftir menntun og ábyrgð hjúkrunarfólks, þar sem 5,6 % hjúkrunarfræðinga voru fjarverandi en 9,7 % meðal hjúkrunarfólks með lægri menntun og minni ábyrgð (Sancinetti, Soares, Lima, Santos, Melleiro, Fugulin og Gaidzinski, 2011).

Í mörgum rannsóknum á starfsumhverfi og veikindafjarvistum hafa verið skoðuð tengsl ólíkra breyta og verið rýnt í orsakasamhengi. Það getur hins vegar verið flókið að greina hvað er orsök og hvað afleiðing í starfsumhverfi, einstaklingsþáttum og lýðfræðilegum þáttum og hvernig samspili þessara þátta er háttað.

Heilbriggt starfsumhverfi hefur áhrif á hag og líðan starfsmanna. Rannsóknir benda til að starfsánægja hafi áhrif á fjarveru starfsmanna og hvoru tveggja hefur bæði bein og óbein áhrif á árangur skipulagsheilda (Punnet o.fl., 2007; Brooke og Price, 1989; Soohee, 2000 og Saige, 2008). Óhóflegt líkamlegt og andlegt álag hefur neikvæð áhrif á starfsánægju og fjarveru og vægi þjónandi forystu getur aukið starfsánægju og dregið úr fjarvistum starfsmanna (Lakksonen o.fl., 2010; Virtanen o.fl., 2007; Farquharson o.fl., 2012; Vermeeren o.fl., 2014 og Amadeo, 2008). Starfsumhverfi getur haft áhrif á heilsufarslega, fjárhagslega og félagslega stöðu einstaklinga og þannig óbeint á árangur skipulagsheilda sem birtist í framlegð þeirra, kostnaði og gæðum þjónustu. Fjarvera starfsmanna auka einnig álag á annað starfsfólk og stjórnendur skipulagsheilda.

Árangur skipulagsheilda er hægt að meta út frá ólíkum mælikvörðum. Kostnaður vegna veikindafjarvista getur bæði verið beinn og óbeinn. Beinn kostnaður er tapað framlag starfsmanna og kostnaður vegna afleysinga og yfirvinnu. Óbeinn kostnaður getur falist í tapaðri þekkingu, lægra þjónustustigi, minni gæðum, álagi á aðra starfsmenn og samfélagslegum kostnaði. Þegar veikindafjarvistir vara lengi getur það leitt til aukins kostnaðar hjá ríki og sveitarfélögum. Hagstofa Íslands hefur tekið þátt í

samstarfsverkefni um rannsóknir á launakostnaði í samstarfi við Eurostat, hagstofu Evrópusambandsins, en henni er ætlað að veita samanburðarhæfar upplýsingar um vinnumarkaðinn. Rannsóknin nær yfir fjögurra ára tímabil en síðustu viðmiðunarár voru árin 2008–2012. Rannsóknin nær til flestra atvinnugreina á Íslandi. Þegar litið er á hlutfall annars launakostnaðar sem hlutfall af öllum launakostnaði, var hlutfallið hæst í heilbrigðis- og félagsþjónustu, eða um 22,3 %. Það skýrist af mótframlagi launagreiðenda í lífeyrisjóð en mesti kostnaðurinn var vegna veikindafjarvista (Anna Sigríður Halldórsdóttir, 2015). Kostnaður í aðildarríkjum Evrópusambandsins vegna fjarveru frá vinnu er áætlaður um 2,5 % af vergri landsframleiðslu ríkjanna (*e. gross domestic product*) (Edward og Greasley, 2010). Til að skoða þennan kostnaði í samhengi við íslenskan vinnumarkað væri kostnaður við fjarveru starfsmanna á Íslandi 60.550 milljónir íslenskar króna árið 2016 (Gunnar Axel Axelsson, 2017).

2.5.1.1 Starfsumhverfi Reykjavíkurborgar

Rannsóknin nær til þriggja sviða innan Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar sem eiga það sameiginlegt að þjónusta fólk á heimilum eða á stofnunum. Þar fer fram fagleg ráðgjöf og þjónusta margra heilbrigðisstétta. Nánar er fjallað um þessa vinnustaði í aðferðafræðikaflanum. Starfsumhverfi Reykjavíkurborgar er víðtækt en margar stefnur og áætlanir eiga við um alla vinnustaði á ólíkum sviðum borgarinnar. Þar má nefna starfsmannastefnu, viðverustefnu og verkefni sem unnin eru þvert á svið borgarinnar eins og tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar. Hér á eftir verður stuttlega fjallað um þessar stefnur og verkefni á Mannauðssviði Reykjavíkurborgar.

2.5.1.2 Starfsmannastefna Reykjavíkurborgar

Leiðarljós í starfsmannastefnu Reykjavíkurborgar er virðing. Virðing fyrir fólki og viðhorfum starfsmanna. Rík áhersla er lögð á samskipti, að hlúa að trausti í samskiptum og að fylgt sé eftir reglum um samskipti. Í starfsmannastefnunni er lögð áhersla á starfsþróun, jafnræði, vinnuvernd og samræmingu starfs og einkalífs. Jafnframt er lögð áhersla á gæði starfs og hátt þjónustustig. (Reykjavíkurborg, e.d.-a). Í starfsmannastefnunni segir orðrétt:

Reykjavíkurborg vill stuðla að góðum starfsanda og að starfsmenn sýni samstarfsmönnum sínum og öðrum tilhlýðilega virðingu, umburðarlyndi og jákvætt viðmót.
(Reykjavík, 2005, bls. 7)

2.5.1.3 Viðverustefna Reykjavíkurborgar

Reykjavíkurborg gaf út viðverustefnu árið 2014. Markmið þeirrar stefnu er að styðja við og hlúa að starfsmönnum vegna fjarveru frá vinnu, samræma vinnuferla, auka velferð og stuðla að vellíðan á vinnustaðnum (Reykjavíkurborg, 2014b). Aðalinntak þeirrar stefnu eru samskipti yfirmanna og starfsmanna, að hafa samræður og að finna saman lausn þar sem þörf er á. Lögð er áhersla á regluleg samskipti við þann sem er fjarverandi og viðverusamtal þegar tíðar skammtímafjarvistir eru. Endurkomusamtal á sér stað ef starfsmaður hefur verið lengri tíma frá vinnu. Tilgangur með slíku samtali er að auðvelda og aðlaga starf eða starfsumhverfi starfsmanns, áður en hann kemur aftur til vinnu. (Reykjavíkurborg, 2014b). Í byrjun árs 2015 var Viðverustefna Reykjavíkurborgar innleidd á Velferðarsviði. Sú innleiðing fól í sér kynningu á starfsstöðvum sviðsins og öflugum stuðningi og fræðslu til stjórnenda. Í fræðslunni fólst ráðgjöf um viðverustjórnun og viðbrögð við miklum fjarvistum. Átak var gert í heilsueflingu og forvörnum með sérstöku verkefni það sama ár sem meðal annars fól í sér fræðslu til starfsmanna um streitustjórnun, hvíld og hreyfingu. Stjórnendum starfsstöðva með meira en 10 % veikindafjarvistir var boðið samtali við mannauðsráðsráðgjafa og veitt ráðgjöf og greining á vinnustað hans. Meðalveikindahlutfall á þeim starfsstöðvum sem fóru í slíka ráðgjöf lækkaði um 3,52 % á milli ára og veikindahlutfall lækkaði hjá 11 af 15 starfsstöðvum. Þeir stjórnendur sem settu sér markmið vegna veikindafjarvista lækkuðu veikindafjarvistir að meðaltali

um 6 % milli ára (samkvæmt fundargerð 289. Fundur velferðarráðs Reykjavíkurborgar, munnleg heimild 8. desember 2016).

2.5.1.4 Tilraunaverkefni Reykjavíkurborgar um styttingu vinnuvikunnar

Tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar án launaskerðingar var hrundið af stað í ársbyrjun 2015 hjá Reykjavíkurborg. Markmið þessa verkefnis var að kanna hvaða áhrif stytting vinnuvikunnar hefði á heilsu, starfsánægju, vellíðan og þjónustu, með tilliti til gæða og hagvæmni (Reykjavíkurborg, 2016). Starfsstaðir sem voru valdir til þessa verkefnis áttu það sameiginlegt að kannanir höfðu leitt í ljós að þar var mikið álag. Vinnuvikan var stytt í 35 stundir á viku og 36 stundir á öðrum vinnustað. Ítarleg eftirfylgni og skipulögð innleiðing var með þessu verkefni. Reglulegar kannanir voru framkvæmdar, bæði viðhorfskannanir og þjónustukannanir meðal starfsfólks og þjónustuþega. Þá var gerður samanburður við aðra vinnustaði og fylgst var með hreyfingum í málaskrá, yfirvinnu og veikindafjarvistum á þessum starfsstöðvum (Reykjavíkurborg, 2016). Niðurstöður verkefnisins hafa gefið til kynna að stytting á vinnutíma hafi jákvæð áhrif á starfsanda, heilsu og vellíðan starfsmanna og á þjónustuna (Reykjavíkurborg, 2016). Við rannsóknir og eftirfylgni verkefnisins hefur komið í ljós almenn ánægja. Starfsánægja og andleg og líkamleg líðan starfsmanna mælist marktækt meiri á vinnustöðum sem taka þátt í verkefninu í samanburði við aðra vinnustaði (Reykjavíkurborg, 2016). Aðrar niðurstöður gefa til kynna að langtímaveikindi starfsmanna lækka á tilraunavinnustöðum en ekki í samanburðarhópi en enginn munur mældist á viðhorfi til þjónustunnar (Reykjavíkurborg, 2016). Vorið 2016 var ákveðið að framlengja þetta verkefni og bæta við fleiri vinnustöðum á ólíkum sviðum Reykjavíkurborgar. Á einni þjónustumiðstöð og hjá Barnavernd mældist marktækur munur á starfsánægju árin 2015, 2016 og 2017 og hafði starfsánægja þar aukist á meðan á tilraunaverkefninu stóð. Einnig hafði dregið úr bæði andlegum og líkamlegum einkennum álags að mati starfsmanna á þjónustumiðstöðinni. Munur á milli vinnustaðarins og samanburðarhóps sem verkefnið náði ekki til mældist marktækur (Reykjavíkurborg, 2017).

2.5.1.5 Viðhorfskönnun starfsmanna Reykjavíkurborgar

Annað hvert ár er framkvæmd viðhorfskönnun á öllum sviðum Reykjavíkurborgar og með þeim hætti er hægt að skoða viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, stjórnunar og samskipta. Einkunn hvers þáttar í könnuninni er metin á bilinu 0-10 og reiknað er út hlutfallslegt vægi hvers þáttar. Í könnun sem var framkvæmd árið 2015 kom í ljós að starfsánægja er metin 7,7 á kvarðanum 0-10 hjá öllum sviðum borgarinnar og hafði lækkað um 0,1 prósentustig frá árinu 2013, sem reyndist ekki vera marktæk breyting. Spurt var um stjórnun á öllum sviðum borgarinnar og var mat starfsmanna 7,4 á kvarðanum 0-10 á þeim þætti. Mesta vægi þess þáttar sem sneri að stjórnunarháttum var traust til yfirmanna, þar sem 82 % aðspurða töldu sig bera traust til yfirmanna (Harpa Rut Berndsen og Guðjón Örn Helgason, 2015). Um 65 % sögðust fá hvatningu frá sínum yfirmanni á öllum sviðum Reykjavíkurborgar og 64 % töldu vinnuaðstöðu sína góða. Einkunn á góðri vinnuaðstöðu á Velferðarsviði var 6,9 (Harpa Rut Berndsen og Guðjón Örn Helgason, 2015). Á Velferðarsviði höfðu 68 % starfsmanna fengið tækifæri til starfsþróunar eða símenntunar á undangengnum tólf mánuðum en 40 % starfsmanna höfðu farið í starfsmannasamtal á undangengnum 12 – 15 mánuðum. Þeir sem fóru í slíkt samtal gáfu einkunnina 6,5 á kvarðanum 1-10 þegar spurt var hversu gagnlegt starfsmannasamtalið hafi verið. (Harpa Rut Berndsen og Guðjón Örn Helgason, 2015). Af öllum þáttum sem spurt var um í könnuninni reyndist hæfilegt vinnuálag fá minnst vægi, eða 4 á kvarðanum 0-10. 49 % starfsmanna töldu vinnuálag hafa aukist á undangengnum tólf mánuðum og 46 % töldu álag í starfi vera of mikið (Harpa Rut Berndsen og Guðjón Örn Helgason, 2015).

Skráning veikindafjarvista og önnur viðveruskráning hjá Reykjavíkurborg er á rafrænu formi í viðveruskráningarforritinu Vinnustund og árlega eru gerðar skýrslur um fjarvistarskráningu. Reiknað er út meðalveikindahlutfall en það er fjöldi fjarverustunda vegna veikinda umreiknað í stöðugildi sem hlutfall af heildarfjölda stöðugilda á hverjum þjónustuþætti (Reykjavíkurborg, 2016). Meðalveikindahlutfall á öllu Velferðarsviði Reykjavíkurborgar árið 2013 var 6,08 % en árið 2014 var það 5,8 %. Veikindahlutfall sviðsins lækkar því um 0,3 prósentustig en það samsvarar 5 % lækun milli ára. Árið 2015 var veikindahlutfall 6,35 % og hafði því hækkað um 0,55 prósentustig sem jafngildir um 9 % hækkun á milli ára (Reykjavíkurborg, 2016). Ef rýnt er í veikindafjarvistir á þeim þjónustusviðum sem rannsóknin náði til, var talsverð

aukning á veikindafjarvistum á öllum vinnustöðum þátttakenda á árunum 2014 og 2015. Hjá vinnustöðum sem sinna sértækum búsetuúrræðum fyrir fatlaða og geðfatlaða var hlutfall veikindafjarvista 5,5 árið 2014 og 6,1 árið 2015. Hjá heimaþjónustu og heimahjúkrun var hlutfall veikindafjarvista 8,3 árið 2014 og 9,27 árið 2015. Svipuð aukning var á veikindafjarvistum á hjúkrunarheimilum þessi ár en árið 2014 var hlutfallið 6,6% og árið 2015 var það 7,3 %. (Reykjavíkurborg, 2016). Hæsta hlutfall veikindafjarvista, á þeim vinnustöðum sem rannsóknin náði til, var í félagslegri heimaþjónustu og heimahjúkrun og á hjúkrunarheimilum.

Hinar ýmsar stefnur og aðgerðir í mannauðsmálum hjá Reykjavíkurborg eiga margt sameiginlegt með hugmyndafræði þjónandi forystu. Þar er rík áhersla lögð á samskipti, traust í samskiptum, umburðarlyndi, samstarf og starfsþróun. Sértæk verkefni heilsueflingar, stytting vinnuvikunnar, ásamt viðveru- og þjónustustefnu, bera merki um metnaðarfullar aðferðir til að efla hag og líðan starfsmanna og gæði þjónustunnar.

2.6 SAMANTEKT

Hugmyndafræði þjónandi forystu fjallar um stjórnun og forystu þar sem áhersla er lögð á siðferðislega ábyrgð, samskipti og framtíðarsýn. Þau viðhorf og aðgerðir í fari leiðtogans birtast í eiginleikum hans og hafa áhrif á fylgjendur og samfélagið. Þetta getur bæði átt við leiðtogann sem og vinnustaðinn í heild (Laub, 2010). Helstu eiginleikar í fari leiðtoga er einlægur áhugi á högum annarra, virðing og að meta og efla samstarfsfólk með framtíðarsýn og sameiginlegri ábyrgð (Northouse, 2013; Greenleaf, 1970/2008; Laub, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011 og Dierendonck, 2011). Hugmyndafræði þjónandi forystu hefur verið rannsökuð í tengslum við starfsumhverfi, viðhorf og hegðun stjórnenda og komið hafa fram jákvæð tengsl við ánægju starfsmanna, vellíðan þeirra og árangur skipulagsheilda (Amadeo, 2008; Vermeeren o.fl., 2014 og Rauch, 2007). Eins og að framan er lýst má greina í starfsumhverfi marga þætti sem hafa áhrif á líðan og hag starfsmanna. Starfsumhverfið er flókið samspil ólíkra þátta sem snúa að einstaklingnum, skipulagsheildinni og ytra umhverfi (Registered Nurses' Association of Ontario, 2008). Mikilvægt er að huga að þáttum í starfsumhverfinu sem hafa áhrif á starfsánægju til að efla gæði þjónustunnar sem veitt er og draga úr neikvæðum áhrifum ónógrar starfsánægju. Markmið þessarar rannsóknar er að mæla viðhorf starfsmanna í Velferðarþjónustu til starfsumhverfis, stjórnunar og forystu og starfsánægju. Jafnframt að nýta aðrar upplýsingar úr starfsumhverfinu eins og niðurstöður kannanna og tíðni fjarvista til að spegla og leita vísbendinga og leiða til að efla vellíðan starfsfólks og hugsanlega draga úr fjarvistum starfsmanna. Kannanir, verkefni á mannauðssviði Reykjavíkurborgar og fjarvistaskráning eru ekki meðal mælanlegra breyta í rannsókninni heldur aðeins hafðar til hliðsjónar. Fræðileg þekking á starfsumhverfi, starfsánægju og fjarvistum starfsmanna eru meðal forsenda þess að bæta hag starfsmanna og skipulagsheilda. Rannsóknir sýna að stjórnun vinnustaða, vinnuálag og ónóg efling starfsmanna hefur neikvæð áhrif á starfsánægju (Amadeo, 2008; Hairr o.fl., 2014; Laschinger o.fl., 2004). Þá hafa rannsóknir sýnt að starfsánægja hefur bein og óbein áhrif á fjarvistir starfsmanna (Punnet o.fl., 2007; Brooke og Price, 1989; Soohee, 2002; Saige, 1998 og Lakksonen o.fl., 2010). Niðurstöður rannsókna benda einnig til þess að stjórnun vinnustaða, óhóflegt líkamlegt og andlegt vinnuálag og ábyrgð starfa hafa áhrif á fjarveru starfsmanna (Virtanen o.fl., 2007; Ingibjörg Þórhallsdóttir, 2010; Lund o.fl.,

2007). Tíðni veikindafjarvista á vinnustöðum almennt er nokkuð á reiki en ætla má samkvæmt fyrri rannsóknum að hlutfall starfsmanna sem eru veikir á hverjum tíma séu á milli 3 og 6 % og kostnaður vegna veikindafjarvista starfsmanna getur verið mjög mikill. Samkvæmt fyrri könnunum er hæsta hlutfall þessa kostnaðar í atvinnugreinum á Íslandi, í heilbrigðis- og félagsþjónustu.

3. AÐFERÐAFRÆÐI RANNSÓKNAR

Hér á eftir er lýst þeirri aðferðafræði sem notuð var í rannsókninni. Kaflinn skiptist upp í fjóra hluta. Fyrsti hluti fjallar um OLA mælitækið, þýðingu og forprófun þess. Í öðrum hluta er fjallað um rannsóknarsnið, þátttakendur rannsóknar og úrtak. Í þriðja hluta er gerð grein fyrir framkvæmd rannsóknar og greiningu ganga og í fjórða hluta er fjallað um réttmæti, áreiðanleika og stöðu rannsákanda.

3.1 OLA MÆLITÆKIÐ

OLA mælitækið er spurningalisti sem kannar viðhorf til forystu og stjórnunar innan skipulagsheildar á heildrænan hátt. Mælitækið samanstendur af sextíu spurningum sem metnar eru út frá fimm stiga Likert skala frá mjög sammála til mjög ósammála við hverja spurningu eins og viðkomandi telur að birtist á vinnustaðnum. Að auki var sex spurningum bætt við til að meta starfsánægju. Spurningarlistinn nær til allra starfsmanna, þ.e. yfirmanna, millistjórnenda og annarra starfsmanna.

3.1.1 Þýðing og forprófun mælitækis

OLA mælitækið er upprunalega í enskri útgáfu. Mælitækið var þróað af Dr. Jim Laub og hefur verið notað í fjölmörgum rannsóknum. Mælitækið hefur ekki verið til í íslenskri þýðingu og hefur rannsákandi í samstarfi við Sigrúnu Gunnarsdóttur og Söndru Borg Gunnarsdóttur þýtt mælitækið yfir á íslensku. Höfundur mælitækisins, Dr Jim Laub, veitti góðfúslega leyfi til þýðingarinnar. Þýðing og forprófun mælitækisins fór fram í september 2016 til janúar 2017. Við þýðingu mælitækisins var miðað við leiðbeiningar um þýðingar mælitækja (Su og Parham, 2002). Í upphafi var enskur texti þýddur yfir á íslensku í tveimur mismunandi útgáfum, þær útgáfur lesnar yfir af einstaklingunum þremur sem tóku þátt í þýðingarvinnunni, þýðingar bornar saman og síðan samræmdar og sameinaðar. Því næst fór textinn í bakþýðingu þar sem íslensku þýðingunni var breytt aftur í enskan texta. Þá var farið yfir bakþýðingu og íslenski textinn lagfærður af þýðingarteyminu til að hafa þýðinguna sem nákvæmasta og í takt við ensku útgáfuna. Hér var um að ræða minniháttar breytingar miðað við orðaval og blæbrigði. Að því loknu var mælitækið forprófað í samvinnu við tíu þátttakendur með ólíkan bakgrunn. Við forprófunina var fylgt leiðbeiningum Sus og Parhams (2002) um forprófun spurningalista. Þátttakendur voru beðnir um að svara spurningalistanum og merkja við ef merking spurninga var óljós. Auk þess var skráð hve langan tíma tók að

svara spurningum og þátttakendur beðnir um að setja fram hugsanlegar athugasemdir um flæði spurninga, skilning og orðalag. Um áttatíu athugasemdir bárust í forprófuninni, flestar um minniháttar orðalagsbreytingar og margar um svipuð atriði. Eftir mat þýðingarteymisins á athugasemdum þátttakenda voru gerðar tíu orðalagsbreytingar á endanlegri útgáfu mælitækisins á íslensku.

3.2 RANNSÓKNARSNIÐ

Aðferðafræði rannsóknarinnar er meginlæg rannsókn. Meginlæg nálgun í aðferðafræði er þegar upplýsingum er safnað á kerfisbundinn og hlutlægan hátt, gögnum er safnað á á tölulegu formi og tölfræðilegum aðferðum er beitt til að túlka niðurstöður (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013, bls. 377). Rannsóknarsniðið er lýsandi sambandsrannsókn þar sem athugað er hvort samband er á milli breyta. Breyturnar sem voru til athugunar eru annars vegar viðhorf til forystu og stjórnunar, mælt með OLA mælitækinu, og starfsánægja og hins vegar voru skoðaðar eftirfarandi bakgrunnsbreytur: Staða starfsmanna, starfsaldur, menntun, kyn, vinnuskipulag og vinnutími. Í lýsandi rannsóknarsniði er hægt að skoða sterkt eða veikt samband á milli breyta en það þarf ekki að vera orsakasamband þannig að ein breyta valdi breytingu á annarri. Þetta rannsóknarsnið hentar vel til að skoða hvernig ýmsar breytur tengjast (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013, bls. 386).

3.2.1 Þátttakendur rannsóknar og úrtak

Úrtak rannsóknarinnar nær til starfsmanna sem sinna eftirfarandi þjónustubáttum innan Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar:

1. Sértek búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða
2. Félagsleg heimaþjónusta og heimahjúkrun
3. Hjúkrunarheimili

Við val á úrtaki var notast við hentugleikaúrtak þar sem úrtakið er valið og var notast við veffangalista til að ná til þátttakenda. Þessi leið er fljótleg og valin með því markmiði að ná til sem flestra á skömmum tíma. Þessari aðferð er oft beitt þegar markmið rannsóknar er að skoða samband á milli breyta fremur en að alhæfa um þýði (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2013, bls. 124). Þýði rannsóknarinnar samanstendur af öllum starfsmönnum á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar en í úrtaki voru allir starfsmenn sem starfa við ofangreinda þjónustubætti hjá Velferðarsviði Reykjavíkurborgar. Þar á meðal eru yfirmenn, millistjórnendur og almennir starfsmenn, alls 1.127 starfsmenn af báðum kynjum á öllum aldri. Við val á þátttakendum var haft í huga að kanna viðhorf starfsmanna sem starfa við þjónustu í þágu annarra, einnig var haft í huga að stærð úrtaksins gæti aukið áreiðanleika rannsóknarinnar. Vinnustaðirnir voru áttatíu og fjórir talsins og var fjöldi þeirra talinn auka fjölda svara frá öllum, jafnt yfirmönnum sem stjórnendum, til að endurspegla heildarviðhorf innan vinnustaðarins og til að skoða hvort munur væri á viðhorfum starfsmanna eftir hlutverki þeirra á vinnustaðnum. Þeir vinnustaðir sem rannsóknin náði til hafa allir sameiginlegan tilgang en það er að þjónusta fólk sem þarfnast aðstoðar eða ráðgjafar með velferð þeirra í huga. Fjöldi starfsmanna á þessum vinnustöðum var frá þremur starfsmönnum á fámennasta vinnustaðnum, til 109 starfsmanna á þeim fjölmennasta. Fjöldi vinnustaða sem rannsóknin náði til voru áttatíu og fjórir á þremur sviðum. Á þessum vinnustöðum er íbúum borgarinnar veitt þjónusta. Þeir eiga það sameiginlegt að starfsmenn þeirra þjónusta fólk með faglegri ráðgjöf og ummönnum margra heilbrigðisstétta. Ætla má að teymisvinna sé mikilvæg innan ólíkra sviða þjónustunnar og jafnvel að margir aðilar komi að úrræðum og þjónustu við fólk. Þjónusta sem fer fram og flokkast undir sértæk búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða eru úrræði og þjónusta fyrir þann hóp, stuðningsheimili fyrir áfengis- og vímuefnaneytendur og stuðningsbýli fyrir heimilislausa. Þjónustan er ætluð

til stuðnings fólki til að starfa og lifa sjálfstæðu lífi og er ætlað að hvetja til félagslegrar virkni og að rjúfa einangrun (Reykjavíkurborg, e.d.-b). Félagssleg heimaþjónusta er þjónusta fyrir þá sem geta ekki sinnt heimilishaldi eða persónulegri umhirðu vegna heimilisaðstæðna, skertrar getu, veikinda, barnsburðar eða fötlunar (Reykjavíkurborg, e. d. -c). Heimahjúkrun er fyrir fólk í öllum aldurshópum en markmið hennar er að veita þjónustu í heimahúsi til að auðvelda fólki að búa áfram heima þrátt fyrir heilsubrest eða veikindi (Reykjavíkurborg, e.d.-d). Unnið hefur verið að sameiningu félagslegrar heimaþjónustu og heimahjúkrunar á undanförunum árum en markmið sameiningarinnar er að samþætta og vanda þjónustu til að auka viðbragðsflýti og bæta yfirsýn þjónustunnar (Reykjavíkurborg, 2014a). Þriðja og síðasta þjónustan sem rannsóknin náði til voru hjúkrunarheimili en þar er veitt þjónusta til þeirra sem ekki geta búið heima þrátt fyrir stuðningsþjónustu. Þar er veitt hjúkrunar- og lækniþjónusta allan sólarhringinn ásamt fjölbreyttri stoðþjónustu. (Reykjavíkurborg, e.d.-e). Markmið þjónustunnar er að uppfylla þarfir heimilismanna. Lögð er áhersla á virkni og tengslamyndun til að auka lífsfyllingu og auka gæði samskipta (Reykjavíkurborg, e. d. -f).

3.2.2 Framkvæmd rannsókna og aðgengi að gögnum

Fundur var haldinn með stjórnendum Velferðasviðs Reykjavíkurborgar þar sem kynnt var efni rannsóknarinnar og óskað eftir samstarfi aðila. Sótt var um leyfi til deildarstjóra gæða og rannsókna á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar sem var góðfúslega veitt (sjá viðauka 1 og 2). Framkvæmd rannsókna fór þannig fram að sendur var spurningarlisti á þátttakendur af veffangalista. Í byrjun var sent kynningarbréf til yfirmanna valinna þjónustueininga sem áframsendu til starfsmanna (sjá viðauka 3). Könnunin var hönnuð og framkvæmd með Survey Monkey gagnasöfnunarforriti. Svörun þátttakenda var kóðuð þannig að svörun var ekki rekjanleg né persónugreinanleg á IP tölu né vefköng þátttakenda. Hægt var að senda ítrekun til þeirra sem ekki höfðu opnað könnunina án þess að netköng þeirra kæmu fram í forritinu og var það gert tvisvar sinnum á tímabilinu. Þáttökubréf fylgdi spurningarlistanum (sjá viðauka 3) en svörun listans jafngildi samþykki fyrir þátttöku. Snemma í gagnaöflunarferlinu kom í ljós að margir starfsmenn nýta sér ekki vefpóst vinnustaðarins. Til að auka svörun og auka aðgengi þeirra sem ekki nýttu sér vefpóst, var send vefslóð til stjórnenda sem áframsendu til starfsmanna. Þá var svartímabilið sem könnunin stóð yfir lengt um þrjár vikur og varð alls 6 vikur. Hvatningarbréf var

tvisvar sent á tímabilinu (sjá viðauka 4 og 5). Nauðsynlegt þótti að lengja tímann til að auka svörun og einnig vegna þess að önnur könnun var framkvæmd hjá Reykjavíkurborg á svipuðum tíma.

3.3 GREINING GAGNA

Við greiningu gagna voru upplýsingar færðar úr könnunarforritinu SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) gagnagreiningarforritið og Excel töflureikniforritið. OLA mælitækið samanstendur af sextíu spurningum sem greinast í sex undirflokkum. Spurningarnar voru greindar út frá heildarkvarða og undirflokkum mælitækisins. Við greininguna var stuðst við þáttgreiningu mælitækisins (Jim Laub, munnleg heimild, 27. nóvember 2016 (sjá viðauka 10). Áreiðanleiki var reiknaður samkvæmt alfa-stuðli Cronbachs á öllu mælitækinu, öllum undirflokkum mælitækisins og einnig á aukaspurningum sem mæla starfsánægju samkvæmt OLA. Reiknuð voru út tíðni, meðaltöl og prósentuhlutfall fyrir bakgrunnsbreytur. Reiknuð voru út meðaltöl, staðalfrávik, hæsta og lægsta gildi fyrir heildarkvarða mælitækisins og undirflokka þess. Við gagnagreiningu var miðað við að þátttakendur svöruðu 80 % af spurningum hvers undirflokks. Það var gert í ljósi þess að einhverjir slepptu að svara sumum spurningum. Þá voru reiknaðir út fylgnistuðlarnir kí-kvaðrat (*Chi-square*) og t-próf (*Levenes*) þegar kannað var hvort fylgni væri á milli tveggja breyta. Slíkir útreikningar skoða aðeins fylgni á milli breyta en skýra ekki orsakasamband (Amalía Björnsdóttir, 2013, bls. 174). Til að skoða nánar tengsl á milli breyta var gerð aðhvarfsgreining ANOVA, en sú aðferð er notuð þegar tengsl á milli tveggja breyta eru fyrir hendi, til að spá fyrir um gildi á einni eða fleiri breytum út frá gildi á annarri breytu (Amalía Björnsdóttir, 2013, bls. 174). Marktektarpróf (*e. significance test*) var framkvæmt við úrvinnslu gagna. Með því er kannað hvort álykta megi út frá niðurstöðum eða tengslum breyta um þýði rannsóknarinnar, þ.e. hversu líklegt sé að niðurstaðan eða tengsl breyta eigi einnig við um þýðið (Amalía Björnsdóttir, 2013, bls. 176). Marktektarmörkin voru á ákvörðuð um 0.05 sem þýðir að 95 % vissa er um að hægt sé að álykta um þýðið. Stuðst var við tölfræðiráðgjöf varðandi greiningu á breytum í SPSS gagnagreiningaforritinu og hjá tölfræðingi með fræðilega þekkingu á þessu sviði.

3.4 RÉTTMÆTI OG ÁREIÐANLEIKI RANNSÓKNAR

Áreiðanleiki rannsóknarinnar segir til um hvort mælitækið sé að mæla það sem því er ætlað að mæla, með öðrum orðum, hvort endurtekning á mælingunni sýni stöðugleika. Í þessari rannsókn var áreiðanleiki mældur með alfa-stuðli Chronbachs (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013, bls. 213). Áreiðanleiki OLA mælitækisins í rannsókninni reyndist hár en allir þættir mælitækisins reyndust með áreiðanleikastuðul yfir 0.9 þar sem viðmið var hærra vægi en 0.7 (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013, bls. 213). Áreiðanleiki mælitækisins í ensku útgáfu mælitækisins reyndist vera 0.98 en aðhvarfsgreining mæld með ANOVA reyndist vera 0.653 á milli mælitækisins og starfsánægjuhluta OLA og voru það marktækt tengsl, $p < 0.1$ (Laub, 1999).

Gæði mælinganna í rannsókninni fara eftir réttmæti hennar og verður hér fjallað um innra og ytra réttmæti rannsóknarinnar. Réttmæti vísar til áreiðanleika og ályktunar- og alhæfingargildi rannsóknarinnar. Þættir eins og úrtak og þýði og ytri áhrif sem hafa áhrif á svörun og brottfall þeirra sem velja að sleppa spurningum, hafa áhrif á innra réttmæti (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013, bls. 379). Þættir sem hafa áhrif á ytra réttmæti eru helst úrtak og úrstaksaðferðir og umhverfi við framkvæmd mælinganna en allir þættir sem ógna innra réttmæti ógna einnig ytra réttmæti rannsóknarinnar (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013, bls. 378). Stærð úrtak í rannsókninni voru 1.127 starfsmenn sem störfuðu á þremur sviðum innan Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar. Úrtakið var valið með það í huga að þessir starfsmenn sinntu allir þjónustu við fólk sem er ætlað að veita stuðning, meðferð og ráðgjöf og huga að velferð þeirra sem þiggja þjónustuna. Því var um hentugleikaúrtak að ræða en því er gjarnan beitt þegar sérstaklega á að álykta um tengsl á milli breyta (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2013, bls. 124). Þýðislistinn var byggður á netföngum starfsmanna sem hefur verið úthlutað netföngum á sínum vinnustað. Síðar kom í ljós að hluti starfsmanna notaði ekki þau netföng, sem kann að skýra brottfall á svörum. Þýðislisti var ekki réttur að því leyti að hann náði ekki til allra í úrtakinu og nefnist það kerfisbundin úrtaksskekkja (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2013, bls. 117). Leitast var við að draga úr líkum á að innra og ytra réttmæti væri ógnað með því að greina betur hvaða hópur þátttakenda væri ekki að nýta sér netföng í starfi og nálgst þá á annan hátt. Til að auka aðgengi þátttakenda að spurningalistanum og draga úr þessari skekkju var

send vefslóð til allra starfseininga og rannsakandi fór á vinnustað til að kynna rannsókn og svara spurningum. Til að auka enn líkur á góðri svörum var send út ítrekun og gefinn kostur á að svara könnuninni með öðrum leiðum eins og með vefslóð. Þá var tíminn til að svara könnuninni lengdur. Svörum var frekar lág, eða um 30 % og kann einnig að tengjast því að á svipuðum tíma fór fram viðhorfskönnun meðal allra starfsmanna Reykjavíkurborgar.

3.5 STAÐA RANNSAKANDA INNAN RANNSÓKNAR OG SIÐFERÐILEG ÁLITAEFNI

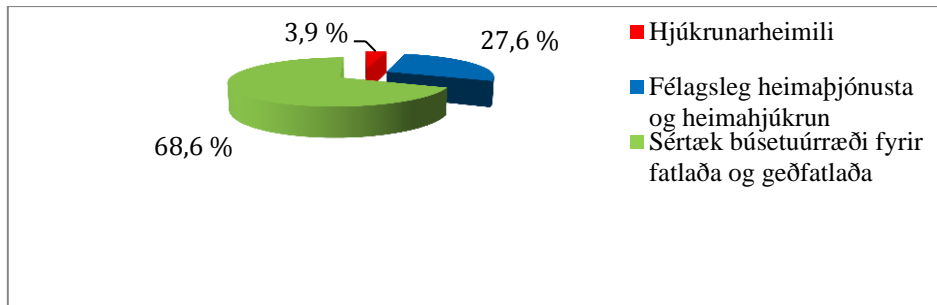
Sótt var um leyfi til deildarstjóra gæða og rannsókna á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar og var framkvæmd rannsóknarinnar tilkynnt til Persónuverndar (sjá viðauka 5). Upplýsingum um rannsóknina var komið á framfæri til þátttakenda með því að senda kynningarbréf til þátttakenda. Í byrjun sendi starfsmannastjóri á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar kynningarbréf til starfsmanna (sjá viðauka c). Viku síðar var sendur vefpóstur með vefslóð á þrjá stjórnendahópa sem þeir áframsendu til starfsmanna. Efni þessa póst má sjá í viðauka d. Litið var á svörum lista sem samþykki fyrir þátttöku í rannsókn. Reynt var að draga úr möguleikum á rekjanleika svara með því að upplýsa fólk um trúnaðarskyldu og eyðingu ganga. Til að gæta friðhelgi þátttakenda var kóðun svara í gagnaforriti framkvæmd til að gögnin yrðu ekki persónugreinanleg. Þá voru og bakgrunnsspurningar takmarkaðar, til dæmis var ekki spurt um aldur svarenda. Gögnin voru lokuð með lykilorði í tölvu rannsakanda og eytt að rannsókn lokinni. Rannsakandi hafði engra hagsmuni að gæta við gerð rannsóknarinnar. Við könnun á viðhorfi til starfsumhverfis, stjórnunar og forystu var þátttakendum gefið tækifæri að hafa samband við leiðbeinanda og rannsakanda ýmist rafrænt eða í síma og í síðustu viku könnunarinnar heimsótti rannsakandi starfseiningar til að veita munnlegar upplýsingar og ítreka trúnað og svara spurningum. Höfundur hefur starfað um árabil meðal annars við mannauðstjórnun í heilbrigðisþjónustu sem getur verið kostur að því leyti að hafa kynnst af eigin raun hve mögulega margir áhrifaþættir geta verið fyrir veikindafjarvistum starfsmanna. Reynt var að afla fræðilegs efnis frá sem víðustu sjónarhorni fræðasviða en jafnframt var það áskorun að takmarka fræðilega hlutann af sömu ástæðu.

4. NIÐURSTÖÐUR

Í þessum kafla eru settar fram niðurstöður rannsóknar á vægi starfsumhverfis, forystu og stjórnunar hjá Velferðarsviði Reykjavíkurborgar og vægi undirþátta OLA mælitækisins eins og starfsmenn meta vinnustaðinn. Tölfræðilegar niðurstöður úr rafrænu gagnasafni eru settar fram á lýsandi hátt. Tengsl undirþátta OLA mælitækisins við allar breytur eru sett fram samkvæmt niðurstöðum aðhvarfsgreiningar (*ANOVA*) og fylgniþrófa (*t-próf* og *chi-próf*). Í fyrsta hluta er lýsing á úrtaki og þátttakendum sem svöruðu könnuninni og lýsing á þeim bakgrunnsbreytum sem spurt var um, en þær voru: vinnustaður, staða starfsmanna, kyn, menntun, starfsaldur, vinnutími og skipulag vinnutíma. Í öðrum hluta eru kynntar niðurstöður úr áreiðanleikaprófi á mælitækinu og undirþáttum þess. Í þriðja hluta er fjallað um niðurstöður um heildarvægi þjónandi forystu og vægi hvers undirþáttar OLA mælitækisins. Í fjórða hluta er fjallað um vægi þjónandi forystu og tengsl undirþátta OLA við allar bakgrunnsbreytur og almenna starfsánægju. Í fimmta og sjötta hluta er fjallað um starfsánægju sem mæld var með tveimur aðferðum annars vegar með almennri stakri starfsánægjuspurningu og hins vegar með sex spurningum í tengslum við OLA mælitækið. Starfsánægja er mæld í tengslum við heildarvægi þjónandi forystu, undirþætti og aðrar breytur í rannsókninni.

4.1 BAKGRUNNUR RANNSÓKNAR, ÞÁTTTAKENDUR OG SVÖRUN

Rafræn könnun var send út til 1.127 starfsmanna á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar og af þeim bárust svör frá 339 þátttakendum eða 30,2 %. Alls voru greind svör frá 283 einstaklingum. Eitthvað var um að þátttakendur svöruðu ekki öllum spurningum mælitækisins svo við gagnagreiningu var miðað við að þátttakendur svöruðu 80% af OLA mælitækinu. Lokaútreikningur á svarhlutfalli var 25,2 %, svörun er þannig frá um það bil fjórðungi þeirra starfsmanna á þremur þjónustusviðum Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar sem könnunin náði til. Hæsta svarhlutfall var meðal þeirra sem störfuðu við búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða, eða 68,6 %. Þeir sem störfuðu við félagslega heimaþjónustu og heimahjúkrun voru 27,6 % svarenda og 3,9 % svör bárust frá hjúkrunarheimilum. Á mynd 2 má sjá hlutfall svarenda eftir vinnustöðum.



Mynd 2. Vinnustaðir þátttakenda á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar.

Eins og áður sagði voru greind svör frá 283 þátttakendum og bakgrunn þeirra má sjá í töflu 3. Mikill meirihluti þátttakenda voru konur, eða 75,9 % svarenda, og 24,1 % karlar. Þrettán kusu að svara ekki þessari spurningu en ábending barst frá þátttakendum að það vantaði möguleika á að svara „annað kyn“ eða „hvorugt“ við þessari spurningu. Yfirmenn voru 20,1 %, millistjórnendur 19,8% og almennir starfsmenn voru 60,1 % svarenda. Þegar þessir hópar eru greindir kemur í ljós að fjöldi yfirmanna sem svöruðu voru 55 af þeim 72 sem voru í úrtakinu. Hlutfall yfirmanna sem svöruðu könnuninni var því 74,4 %. Fjöldi millistjórnenda sem svöruðu könnuninni voru 54 af 77 millistjórnendum í úrtakinu. Hlutfall millistjórnenda sem svöruðu er 70,1 %. Fjöldi almennra starfsmanna sem svöruðu könnuninni voru 164 eða 16,8 % almennra starfsmanna. Þeir sem höfðu starfað lengur en 11 ár á vinnustaðnum voru 27,2 % svarenda, 38,2 % höfðu starfað í 3 - 10 ár og 34,6 % höfðu starfað skemur en í 3 ár. Meirihluti þátttakenda eða 72,8 % höfðu starfað í 10 ár eða skemur. Þá voru 55,8 % svarenda með háskólapróf, 30,8 % framhaldskólapróf og 13,4 % með grunnskólapróf. Spurt var um vinnutíma og 9,6 % svarenda starfaði minna en 20 klukkustundir í viku hverri en tuttugu klukkustundir jafngilda 50 % starfshlutfalli. Þeir sem störfuðu í 20-40 klukkustundir á viku voru 55,2 % svarenda og þeir sem störfuðu meira en 40 klukkustundir á viku voru 35,2 % svarenda. Meirihluti svarenda starfaði í vaktavinnu eða 60,1 % en 39,9 % í dagvinnu.

Tafla 3. Bakgrunnur þátttakenda. Upplýsingar um stöðu á vinnustað, kyn, menntun, starfsaldur, vinnutíma (klukkustundir á viku) og skipulag vinnutíma.

Bakgrunnsbreytur		Fjöldi (N)	Hlutfall af heild (%)	Hlutfall af hóp (%)
Staða	Yfirmaður	55	20,1%	74,4%
	Millistjórnandi	54	19,8%	70,1%
	Almennur starfsmaður	164	60,1%	16,8%
Kyn	Kona	205	75,9%	
	Karl	65	24,1%	
Menntun	Grunnskólapróf	36	13,4%	
	Framhaldskólapróf	83	30,9%	
	Háskólapróf	150	55,8%	
Starfsaldur	<3 ár	94	34,6%	
	3-10 ár	104	38,2%	
	11-20 ár	38	14,0%	
	>20 ár	36	13,2%	
Vinnutími	< 20 stundir	26	9,6%	
	20-40 stundir	149	55,2%	
	>40 stundir	95	35,2%	
Skipulag vinnutíma	Dagvinna	108	39,9%	
	Vaktavinna	163	60,1%	

4.2 ÁREIÐANLEIKI OLA OG UNDIRÞÁTTA

Áreiðanleiki mælitækisins og allra undirþátta þjónandi forystu var mældur með alfa-stuðli Cronbachs en viðmið um áreiðanleika er að gildið sé >70 samkvæmt þeim stuðli (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013, bls. 213). Niðurstöður sýna að áreiðanleikastuðull fyrir vægi þjónandi forystu í heild og fyrir alla undirþætti mælitækisins voru yfir þeim viðmiðum. Áreiðanleiki fyrir þjónandi forystu í heild var 0,986 og áreiðanleikastuðull fyrir undirþætti mælitækisins var á bilinu 0,906 til 0,940. Allir þættir mælitækisins reyndust áreiðanlegir en hæsta gildi var á þáttunum *falsleysi* sem mældist með 0,940. Þar á eftir var undirþátturinn að *þroska samstarfsfólk* með 0,938 og *sameiginleg forysta* með 0,929. Aðrir þættir, þ.e. að *byggja upp liðsheild*, að

meta samstarfsfólk og *forysta og framtíðarsýn* reyndust einnig áreiðanlegir eins og sjá má í töflu 4. Áreiðanleiki var einnig reiknaður út fyrir starfsánægjuhluta OLA mælitækisins og reyndist hann vera 0,796 samkvæmt alfa-stuðli Cronbachs.

Tafla 4. Áreiðanleiki þjónandi forystu og undirþátta hennar og starfsánægju. Fjöldi spurninga (N) og áreiðanleikastuðlar (alfa-gildi).

Ola undirþættir	Fjöldi (N)	Alfa-gildi*
Heildarvægi OLA	60	0,986
Meta samstarfsfólk	10	0,907
Þroska samstarfsfólk	9	0,938
Byggja upp liðsheild	10	0,914
Falsleysi	12	0,940
Forysta og framtíðarsýn	9	0,906
Sameiginleg forysta	10	0,929
Starfsánægja	6	0,794

*Alf-stuðull Cronbachs

4.3 VÆGI ÞJÓNANDI FORYSTU HJÁ VELFERÐARSVIÐI REYKJAVÍKURBORGAR

Tafla 5 sýnir meðaltal af vægi þjónandi forystu samkvæmt OLA mælitækinu og undirþáttum. Vægi þjónandi forystu er greint út frá sex undirþáttum OLA mælitækisins sem eru: *að meta samstarfsfólk*, *að þroska samstarfsfólk*, *að byggja upp liðsheild*, *falsleysi*, *forysta og framtíðarsýn* og *sameiginleg forysta*. Allar sextíu spurningar mælitækisins hafa svargildi frá 1 – 5 og er hærra gildi jákvæðara viðhorf á öllum kvörðum. 1 = mjög ósammála, 2 = frekar ósammála, 3 = hvorki ósammála né sammála, 4 = frekar sammála og 5 = mjög sammála.

Heildar meðaltal þjónandi forystu var 3,95 á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar. Undirþátturinn *að virða og treysta* samstarfsfólki var með hæsta meðaltal, eða 4,10. Undirþátturinn *forysta og framtíðarsýn* er með lágsta meðaltal, eða 3,86, ásamt *sameiginlegri forystu*, með 3,90.

Tafla 5. Meðaltal á vægi þjónandi forystu og undirþátta, meðaltal (M), spönn 1-5, fjöldi svarenda (N) og staðalfrávik (SD).

Þættir þjónandi forystu	Fjöldi (N)	Meðaltal (M)	SD
Að meta samstarfsfólk	272	4,10	0,633
Þroska samstarfsfólk	269	3,90	0,787
Byggja upp liðsheild	281	4,04	0,642
Falsleysi	281	4,01	0,697
Forysta og framtíðarsýn	282	3,86	0,717
Sameiginleg forystu	281	3,90	0,752
Heildarvægi OLA	283	3,95	0,666

4.4 VÆGI ÞJÓNANDI FORYSTU, UNDIRÞÆTTIR OG VINNUSTAÐIR

Vægi undirþátta OLA mælitækisins fyrir hvern vinnustað kemur fram í töflu 6. Þar má sjá meðaltal hvers undirþáttar, staðalfrávik, Anova-gildi og reiknuð marktæknigildi. Í niðurstöðum er heildarvægi þjónandi forystu hæst í hópi 1 eða á vinnustöðunum búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða, um 4,08 en lægst á hjúkrunarheimilum eða um 3,27. Þegar reiknaður er munur á milli hópa kemur fram að marktækur munur var hjá öllum hópum á heildarmælingu og undirþáttum OLA. Gerð var greining með *Post hoc test* til að skoða hvar munur var á milli hópa. Í heild var vinnustaðurinn búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða með hærra heildarvægi þjónandi forystu og alla undirþætti hærri en félagsleg heimaþjónusta og heimahjúkrun og hjúkrunarheimilin.

Tafla 6. Þjónandi forysta og vinnustaðir, undirþættir, meðaltal (M), staðalfrávik (SD), aðhvarfsgreining Anova (F) og p-gildi. Tengsl þjónandi forystu, undirþátta á þremur vinnustöðum.

Þættir þjónandi forystu	Vinnustaðir	Meðaltal (M)	Staðalfrávik (SD)	Anova (F)	P-gildi
Meta samstarfsfólk	1*	4,22	0,579	17,833	0,000**
	2*	3,84	0,619		
	3*	3,42	0,764		
Þroska samstarfsfólk	1*	4,05	0,728	11,019	0,000**
	2*	3,63	0,821		
	3*	3,33	0,867		
Byggja upp liðsheild	1*	4,19	0,586	18,901	0,000**
	2*	3,75	0,656		
	3*	3,49	0,554		
Falsleysi	1*	4,14	0,655	14,162	0,000**
	2*	3,77	0,687		
	3*	3,36	0,721		
Forysta og framtíðarsýn	1*	3,99	0,658	12,922	0,000**
	2*	3,61	0,754		
	3*	3,23	0,728		
Sameiginleg forysta	1*	4,05	0,702	16,092	0,000**
	2*	3,63	0,740		
	3*	3,12	0,769		
Heildarvægi OLA	1*	4,08	0,616	16,809	0,000**
	2*	3,70	0,663		
	3*	3,27	0,680		

*Hópur 1 = Búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða. Hópur 2 = Félagsleg heimaþjónusta og heimahjúkrun. Hópur 3 = Hjúkrunarheimili.

**P-gildi < 0,05.

4.4.1 Þjónandi forysta og staða starfsmanna

Niðurstöður um undirþætti OLA og stöðu starfsmanna á vinnustað sýna að munur er á vægi þjónandi forystu og eins undirþáttar OLA. Í heildarvægi OLA er frekar lítill munur á milli yfirmanna, millistjórnenda og almennra starfsmanna. En yfirmenn fá heildarvægi 4,08 %, millistjórnendur 3,96 % og almennir starfsmenn 3,90 %. Aðeins reyndist marktækur munur á einum undirþætti OLA sem var *sameiginleg forysta*, þar sem við nánari greiningu reyndist vera marktækur munur á milli yfirmanna og almennra starfsmanna. Yfirmenn skoruðu að meðaltali hærra á undirþættinum *sameiginleg forysta* en almennir starfsmenn.

Tafla 7. Þjónandi forysta og staða starfsmanna, staðalfrávik (SD), aðhvarfsgreining ANOVA (F) og p-gildi.

Þættir í þjónandi forystu	Staða starfsmanna	Meðaltal (M)	Staðalfrávik (SD)	Anova (F)	P-gildi
Sameiginleg forysta	Yfirmaður	4,11	0,555	3,735	0,025*
	Millistjórnandi	3,94	0,625		
	Almennur	3,81	0,818		
Heildarvægi OLA	Yfirmaður	4,08	0,510	1,658	0,192
	Millistjórnandi	3,96	0,526		
	Almennur	3,90	0,733		

*p < 0,05

4.4.2 Þjónandi forysta, menntun og kyn

Munur var á heildarvægi þjónandi forystu eftir stigi menntunar. Þeir sem höfðu lokið framhaldskólaprófi töldu að meðaltali að heildarvægi þjónandi forystu væri hærra en þeir sem voru með grunnskólapróf eða háskólamenntun. Það sama kom í ljós þegar undirflokkar þjónandi forystu voru skoðaðir en allir undirflokkar voru með hærra vægi hjá starfsmönnum með framhaldskólamenntun. Munurinn reyndist þó ekki marktækur.

Meirihluti svarenda voru konur eða 75,9 % en karlar voru 24,1 %. Heildarvægi þjónandi forystu var metið hærra hjá körlum í könnuninni en undirþættir þjónandi forystu voru ólíkir eftir kyni. Karlar mátu undirþættina *að þroska samstarfsfólk, að byggja upp liðsheild, falsleysi og sameiginlega forystu* hærra en konur en konur mátu undirþættina *að meta samstarfsfólk og forystu og framtíðarsýn* hærra en karlar.

4.4.3 Þjónandi forysta og starfsaldur

Spurt var um starfsaldur á vinnustað. Fjórir svarmöguleikar voru við þessa spurningu. Starfsaldur minna en 3 ár, starfsaldur 3 - 10 ár, starfsaldur 11 - 20 ár og starfsaldur yfir 20 ár.

Tafla 8. Þjónandi forysta og starfsaldur, staðalfrávik (SD), aðhvarfsgreining ANOVA (F) og p-gildi.

Þættir í þjónandi forystu	Starfsaldur í árum	Meðaltal (M)	Staðalfrávik (SD)	Anova (F)	P-gildi
Meta	< 3 ár	4,22	0,603	2,629	0,051
samstarfsfólk	3-10 ár	4,00	0,666		
Þroska	< 3 ár	4,10	0,692	4,504	0,004 *
samstarfsfólk	3-10 ár	3,74	0,853		
Byggja upp liðsheild	< 3 ár	4,18	0,554	3,927	0,009*
	3-10 ár	3,91	0,707		
Falsleysi	< 3 ár	4,21	0,607	4,464	0,004*
	3-10 ár	3,89	0,766		
Forysta og framtíðarsýn	< 3 ár	4,00	0,661	3,629	0,014*
	3-10 ár	3,72	0,792		
Sameiginleg forysta	< 3 ár	4,11	0,670	3,731	0,012*
	3-10 ár	3,81	0,773		
Heildarvægi	< 3 ár	4,14	0,579	4,185	0,006*
OLA	3-10 ár	3,84	0,716		
	11-20 ár	3,84	0,667		
	>20 ár	4,04	0,574		

*p<0,05.

Í töflu 8 má sjá að starfsfólk sem hefur starfað í minna en þrjú ár hefur að meðaltali hærra vægi á heildarmati þjónandi forystu á vinnustaðnum eða 4,1. Þeir sem hafa starfað bæði í 3-10 ár og 11-20 ár hafa heildarvægi 3,8. Þeir sem höfðu starfað lengst eða 20 ár höfðu heildarvægi 4,0. Niðurstöður sýna að marktækur munur er á heildarvægi og á fimm undirþáttum af sex hjá þeim sem hafa starfað í þrjú ár eða skemur. Ekki reyndist munur á fyrsta undirþætti mælitækisins sem er að *meta samstarfsfólk* en vægi þess undirþáttar var engu að síður hærra að meðaltali hjá þeim hópi í samanburði við aðra hópa. Af öðrum undirþáttum og heildarmati á þjónandi forystu voru starfsmenn sem starfað hafa í þrjú ár eða skemur með hærra vægi en þeir sem höfðu starfað lengur og var marktækur munur á milli þessarra hópa.

4.4.4 Þjónandi forysta og vinnutími

Spurt var um lengd vinnutíma á viku og þjónandi forystu. Fjórir möguleikar voru við þá spurningu: Vinnutími minna en 20 klukkustundir á viku sem jafngildir 50 % starfshlutfalli, 20 - 40 stundir á viku sem jafngildir 50 -100 % starfshlutfalli og meira en 40 stundir á viku, þ.e starfshlutfall umfram 100 % starfshlutfall. Fæstir störfuðu minna en 20 stundir á viku eða 9,6 %, flestir störfuðu í 50 - 100 % starfshlutfalli eða 55,2 % og rúmlega þriðjungur starfsmanna unnu meira en 40 stundir á viku eða 35,2 %. Marktækur munur var á heildarvægi þjónandi forystu og öllum undirþáttum mælitækisins. Þeir sem unnu í 20 stundir á viku eða minna töldu hærra vægi þjónandi forystu vera á vinnustaðnum samanborið við þá sem unnu 20 - 40 stundir á viku. Undirþættirnir að *meta samstarfsfólk*, og *forysta og framtíðarsýn* fengu líka meira vægi hjá hópnunum með fæstar stundir á viku samanborið við þá sem störfuðu í 20 - 40 stundir og þá sem störfuðu meira en 40 stundir á viku. Þá var marktækur munur á undirþáttum *að þroska samstarfsfólk*, *að byggja upp liðsheild* og *falsleysi*. Munurinn var á milli tveggja hópa. Þeir sem störfuðu fæstar stundir á viku mátu þessa undirþætti hærra í þjónandi forystu en þeir sem störfuðu 20 - 40 stundir á viku. Þeir sem störfuðu meira en 40 stundir á viku mátu undirþáttinn *sameiginleg forysta* umfram þá sem störfuðu í 20 - 40 stundir á viku. Þá mældist marktækur munur á þessum undirþætti hjá þeim sem störfuðu fæsta tíma á viku samanborið við þá sem störfuðu 20 - 40 stundir á viku.

4.4.5 Þjónandi forysta og skipulag vinnutíma

Í töflu 9 má sjá niðurstöður þjónandi forystu og undirþátta þegar spurt var um skipulag vinnutíma, þ.e. hvort starfsmenn ynnu í dagvinnu eða vaktavinnu.

Tafla 9. Þjónandi forysta og skipulag vinnutíma, undirþættir, meðaltal (M) og marktækni, t-próf.

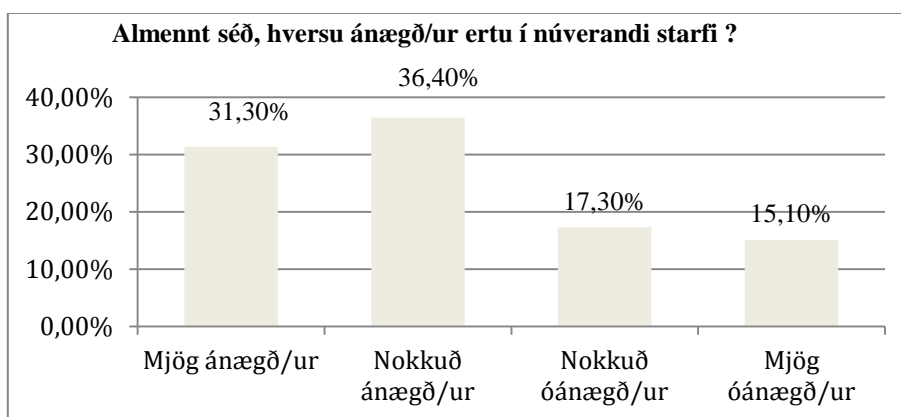
Þættir í þjónandi forystu	Fjöldi (N)	Skipulag vinnutíma	Meðaltal (M)	T-próf
Meta samstarfsfólk	107	Dagvinna	3,96	0,009*
	162	Vaktavinna	4,17	
Proska samstarfsfólk	105	Dagvinna	3,78	0,038*
	161	Vaktavinna	3,99	
Byggja upp liðsheild	106	Dagvinna	3,89	0,004*
	163	Vaktavinna	4,13	
Falsleysi	106	Dagvinna	3,90	0,014*
	163	Vaktavinna	4,12	
Forysta og framtíðarsýn	107	Dagvinna	3,75	0,021*
	163	Vaktavinna	3,95	
Samnýta forystu	107	Dagvinna	3,77	0,003*
	162	Vaktavinna	4,04	
Heildarvægi	108	Dagvinna	3,83	0,004*
OLA	163	Vaktavinna	4,07	

*t-próf <0,05

Meirihluti starfsmanna sem svöruðu könnuninni störfuðu í vaktavinnu eða 60,1 % og 39,9 % störfuðu í dagvinnu. Niðurstöðurnar gefa til kynna að fólk í vaktavinnu skorar að meðaltali hærra á heildarvægi þjónandi forystu og öllum undirþáttum mælitækisins og er sá munur marktækur.

4.5 ALMENN STARFSÁNÆGJA

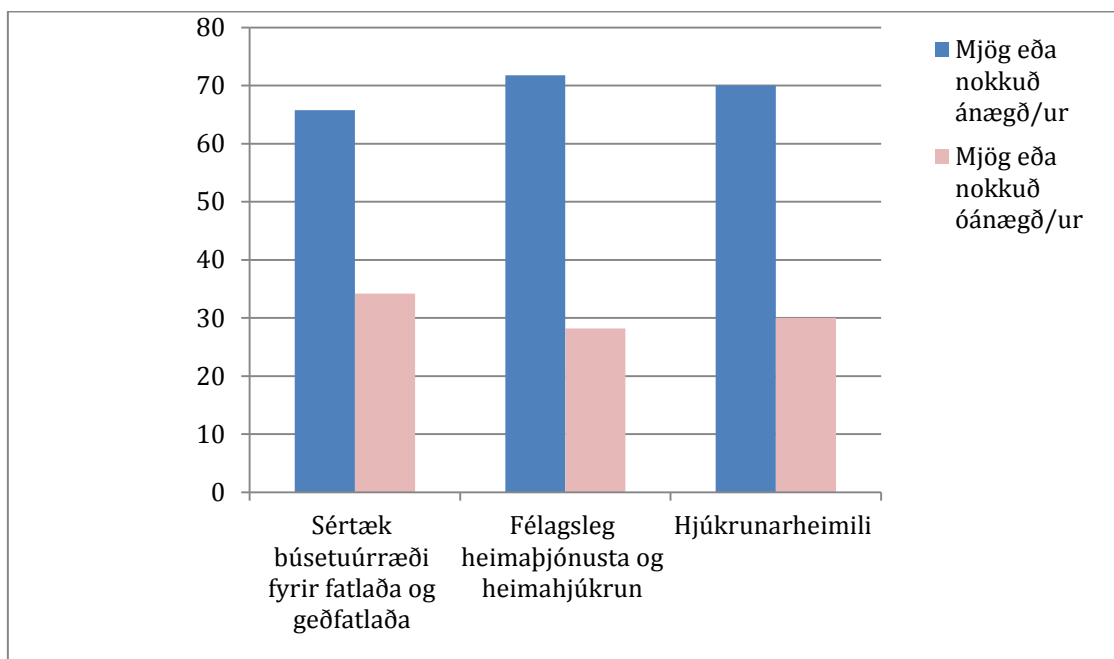
Könnuð var starfsánægja hjá Velferðarsviði Reykjavíkurborgar með öðrum hætti, þ.e. með spurningu sem hefur verið notuð í rannsóknum héraendis (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Spurt var: „Almennt séð, hversu ánægð/ur ertu í núverandi starfi?“ Þegar almenn ánægja er athuguð (sjá mynd 3) með einni spurningu um hversu ánægð/ur viðkomandi er í núverandi starfi, almennt séð, er meirihluti allra starfsmanna nokkuð ánægður eða mjög ánægður eða 67,7 %. Nokkuð óánægðir og mjög óánægðir voru 32,4 % starfsmanna.



Mynd 3. Starfsánægja, hundraðshluti.

Mynd 4 lýsir almennu starfsánægjuspurningunni og tengsl við vinnustaði þátttakenda Starfsánægja reyndist mest í félagslegri heimaþjónustu og heimahjúkrun en 71,8 % aðspurðra voru nokkuð eða mjög ánægðir á þeim vinnustöðum. Í hópnum sértæk búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða voru 65,8 % mjög eða nokkuð ánægðir en í þeim hópi voru flestir einnig mjög eða nokkuð óánægðir í starfi í samanburði við hina vinnustaðina. Aðeins tíu svöruðu þessum spurningum á hjúkrunarheimilum og voru 70 % þeirra mjög eða nokkuð ánægðir í starfi.

Vægi starfsánægju og tengsl við aðrar bakgrunnsbreytur í rannsókninni gáfu til kynna að hlutfallslega flestir þeirra sem voru mjög eða nokkuð ánægðir voru almennir starfsmenn en 68 % þeirra svöruðu því til á móti 64,8 % bæði hjá yfirmönnum og millistjórnendum. Þá var hlutfallslega meiri starfsánægja í hópi þeirra sem höfðu starfað í þrjú ár eða skemur, meðal þeirra sem störfuðu í dagvinnu og meðal starfsfólks með framhaldskólapróf. Munur reyndist vera á svörum eftir kyni, 43,1% karla voru mjög eða nokkuð óánægðir samanborið við 23,9% kvenna. Ekki reyndist marktækur munur á starfsánægju og þessum bakgrunnsbreytum í rannsókninni.



Mynd 4. Starfsánægja og vinnustaðir þátttakenda.

Þegar litið er til almennar starfsánægju og tengsla við kyn þátttakenda kom í ljós að konur voru hlutfallslega ánægðari í starfi en karlar og var sá munur marktækur í rannsókninni. Þá kemur í ljós að tæplega helmingur karla er mjög eða nokkuð óánægður í starfi. Niðurstöður má sjá í töflu 10.

Tafla 10. Almenn starfsánægja í hundraðshlutum og kyn, fjöldi (N) og Chi-próf.

Almenn starfsánægja	Fjöldi (N)	Karlar	Konur	Chi-próf
Mjög eða nokkuð ánægð/ur		56,9%	70,7%	0,038
Mjög eða nokkuð óánægð/ur		43,1%	29,3%	

*Marktækni, Chi próf < 0,05

4.6 STARFSÁNÆGJA OG ÞJÓNANDI FORYSTA

Starfsánægjuhluti þjónandi forystu í OLA mælitækinu samanstendur af sex spurningum og er aðskilin frá öðrum undirþáttum mælitækisins. Eftirfarandi fullyrðingar liggja til grundvallar í starfsánægjuhluta OLA:

Fullyrðing 56: Ég skila hámarksafköstum.

Fullyrðing 58: Mér líður vel með framlag mitt til vinnustaðarins.

Fullyrðing 60: Starf mitt er mikilvægt fyrir árangur vinnustaðarins.

Fullyrðing 62: Ég nýt þess að vinna á þessum vinnustað.

Fullyrðing 64: Ég get verið skapandi í vinnunni.

Fullyrðing 66: Ég get nýtt bestu hæfileika mína og færni í starfinu.

Starfsánægja sýndi jákvæða fylgni við þjónandi forystu og jafnframt við alla undirþætti mælitækisins, þannig að eftir því sem þjónandi forysta eykst má búast við meiri starfsánægju. Mesta jákvæða fylgni samkvæmt Pearsons fylgnistuðli var milli starfsánægju og undirþáttarins *að meta samstarfsfólk*. Aðrir undirþættir sýndu einnig jákvæða fylgni eins og sjá má í töflu 11.

Tafla 11. Vægi þjónandi forystu og starfsánægja, undirþættir, fylgnistuðull Pearsons og p-gildi.

Þættir í þjónandi forystu og starfsánægja	Fjöldi	Fylgni Pearsons	P-gildi
Starfsánægja Meta	273	0,623	0,000
samstarfsfólk Starfsánægja þroska	268	0,582	0,000
samstarfsfólk Starfsánægja Byggja upp liðsheild	269	0,548	0,000
Starfsánægja Falsleysi	269	0,582	0,000
Starfsánægja Forysta og framtíðarsýn	270	0,596	0,000
Starfsánægja Sameiginleg forysta	271	0,567	0,000
Starfsánægja Heildarvægi OLA	271	0,621	0,000

P<0,05

Þegar kannaður var starfsánægjuhluti mælitækisins í tengslum við aðrar breytur í rannsókninni kom í ljós að yfirmenn eru að meðaltali hlutfallslega ánægðari en millistjórnendur og almennir starfsmenn og mældist marktækur munur á milli hópa. Þeir sem störfuðu á búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða voru hlutfallslega ánægðari en aðrir vinnustaðir. Þeir sem höfðu starfað lengst, eða yfir 20 ár í starfi, voru hlutfallslega ánægðari í starfi en þeir sem höfðu starfað skemur. Þeir sem höfðu lokið framhaldskólaprófi eru líka hlutfallslega ánægðari en þeir sem höfðu lokið grunnskóla eða háskólaprófi. Þeir sem störfuðu í minna en 20 klukkustundir á viku voru ánægðari en þeir sem vinna lengur. Starfsmenn í dagvinnu voru hlutfallslega ánægðari en

vaktavinnufólk. Munur reyndist einnig vera á milli kynja þar sem konur voru að meðaltali hlutfallslega ánægðari en karlar. Marktækur munur kom fram á stöðu starfsmanna þar sem yfirmenn mældust með hærri starfsánægju en aðrir en ekki var marktækur munur á örðum breytum í rannsókninni. Niðurstöður má sjá í töflu 12.

Tafla 12. Vægi þjónandi forystu og starfsánægja, staða starfsmanna, vinnutími á viku, fjöldi (N), meðaltal (M), aðhvarfsgreining ANOVA (F) og p-gildi.

Breytur	Fjöldi (N)	Meðaltal (M)	ANOVA (F)	P-gildi
Staða				
starfsmanna	53	4,49	3,049	0,049*
Yfirmaður	54	4,31		
Millistjórnandi	155	4,28		
Almennur starfsm.				
Vinnutími á viku				
<20 stundir	26	4,49	3,747	0,025**
20-40 stundir	148	4,26		
>40 stundir	94	4,41		

* $p < 0,05$

**Marktækni kom ekki fram við greiningu á undirhópnum vinnutími á viku (*post hoc greiningu*).

5. UMRÆÐUR OG ÁLYKTANIR

Hér á eftir verður fjallað almennt um heildarniðurstöður rannsóknarinnar, þ.e. viðhorf starfsmanna á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar. Leitast er við að svara þeim rannsóknarspurningum sem lagðar voru til grundvallar í rannsókninni, sem voru eftirfarandi:

1. Hvert er viðhorf þátttakenda til þjónandi forystu og undirþátta þjónandi forystu ?
2. Hvert er mat þátttakenda á starfsánægju?
3. Eru tengsl milli bakgrunns þátttakenda, vinnutíma, þjónandi forystu og starfsánægju?

Reynt verður að varpa ljósi á þætti í starfsumhverfinu á Velferðarsviði sem mögulega geta eflt starfsumhverfið í samræmi við niðurstöður rannsóknarinnar. Stuttlega verður fjallað um túlkun og notagildi niðurstaðna samkvæmt hugmyndum Laubs (2003) um heilbrigði vinnustaða. Kynntar verða tillögur um hagnýtt gildi rannsóknarinnar. Að lokum verður takmörkunum rannsóknarinnar gerð skil og settar verða fram tillögur að frekari rannsóknum.

5.1 ERU SÝNILEG MERKI UM ÞJÓNANDI FORYSTU Á VELFERÐARSVIÐI?

Heildarvægi þjónandi forystu í rannsókninni var 3,95 á mælikvarða þar sem hæsta mögulega gildi er 5. Meðalstig þjónandi forystu er 3,64 fyrir OLA mælitækið (Laub, 2003). Heildarvægi þjónandi forystu á þessum vinnustöðum á Velferðarsviði er yfir meðallagi. Einnig er vægi allra undirþátta þjónandi forystu yfir meðallagi. Þessar niðurstöður sýna merki um að hugmyndafræði þjónandi forystu er að finna á þessum vinnustöðum. Þegar litið er nánar á niðurstöður rannsóknarinnar má sjá að helstu niðurstöður gefa til kynna að yfirmenn og þeir sem höfðu starfað skemur en þrjú ár og unnu skemur en 20 klukkustundir á viku upplifðu meira vægi þjónandi forystu í starfsumhverfi sínu. Þeir sem störfuðu í vaktavinnu höfðu meira vægi þjónandi forystu í vinnuumhverfi en þeir sem störfuðu í dagvinnu og þeir sem störfuðu á búsetuúrræði fyrir fatlaða og geðfatlaða. Til að svara fyrri rannsóknarspurningunni, „Hvert er mat þátttakenda á starfsumhverfi, forystu og stjórnun?“, gefa þessar niðurstöður vísbendingar um að hugmyndafræði þjónandi forystu er til staðar á þeim vinnustöðum sem rannsóknin náði til. Þá er hægt er að spegla þessar niðurstöður í samanburði við sjö íslenskar rannsóknir sem gerðar voru á árunum 2009 - 2012 um vægi þjónandi forystu, eins og mælt með SLS mælitækinu, en þar var heildarvægi um og yfir fjögur stig þar sem hæsta mögulega gildi var 6 (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Hér á eftir verður nánar fjallað um vægi undirþátta mælitækisins sem varpa betur ljósi á starfsumhverfið og vægi þjónandi forystu þar samkvæmt mati þátttakenda. Einnig verður fjallað um túlkun Laubs á mælitækinu og viðmið hans í kafla 5.3 hér á eftir.

Vísbendingar eru um að stjórnun og starfsandi á þeim vinnustöðum sem rannsóknin náði til einkennist af virðingu og trausti sem reyndist vera sá undirþáttur sem fékk mesta vægi í starfsumhverfinu, eða 4,1, sem var *að meta samstarfsfólk*. Hátt vægi þessa undirþáttar kemur heim og saman við niðurstöður annarra rannsakenda, að þjónandi forysta hefur eflandi áhrif á traust innan skipulagsheilda (Sendjayja og Pekerti, 2010; van Dierendonck, 2011). Þá er traust mikilvægt til þess *að byggja upp liðsheild* og nauðsynlegt í teymisvinnu og samstarfi samkvæmt Greenleaf (2009). Sá undirþáttur fékk næst hæsta vægi, eða 4,04 stig, meðal almennra starfsmanna og verður það að teljast jákvætt þar sem einkenni þessara starfa sem rannsóknin náði til er oft og tíðum teymis- eða hópavinna og er það mjög mikilvægt starfseminni. *Falsleysi* hefur

þriðja hæsta vægi af undirþáttum þjónandi forystu skv. mati starfsmanna. Það felur í sér að vera sannur, opinn gagnvart öðrum og er mikilvægt í samskiptum til að öðlast traust. Að *þroska samstarfsfólk* var með næst lágsta heildarvægi í könnuninni ásamt undirþættinum *sameiginleg forysta*. Að *þroska samstarfsfólk* felur í sér að byggja upp aðra með hvatningu og að veita tækifæri til náms og vaxtar. Aðrar íslenskar rannsóknir hafa sýnt að undirþátturinn að efla samstarfsfólk hefur mikið vægi í fari yfirmanna sem undirþáttur í þjónandi forystu til að hvetja samstarfsfólk og ýta undir frumkvæði þeirra (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Þá er efling mikilvægur þáttur til að efla starfsánægju og til að auka árangur í starfsumhverfi (Laschinger og Finegan, 2005; Laschinger o.fl., 2004) og bein og óbein tengsl eru milli aukinnar starfsánægju og minni fjarvista starfsmanna (Punnet o.fl., 2007; Brooke og Price, 1989; Soohee, 2002 og Saige, 1998). Þau viðhorf og eiginleikar í starfsumhverfinu sem fengu lágsta heildarvægi var *forysta og framtíðarsýn*. Það er eiginleiki sem felur í sér stjórnun, að taka frumkvæði og að hafa skýra sýn um markmið starfsins. Við nánari greiningu niðurstaðna eftir stöðu starfsmanna var *forysta og framtíðarsýn* með lágsta vægi hjá öllum starfsmönnum, þ.e. yfirmönnum, millistjórnendum og almennum starfsmönnum. Gefur þetta tilefni til að álykta að efla þurfi þennan þátt í stjórnun og starfsumhverfi vinnustaðanna. En leiðtogi þarf að hafa skýra sýn á markmið og framtíðarsýn, til að varða þá leið sem skipulagsheildinni er ætlað að fara (Greenleaf, 2008). Hátt hlutfall yfirmanna svöruðu könnuninni, eða 74 % þeirra, og því er hægt að líta svo á að niðurstöður á vægi þjónandi forystu gefi góða mynd af viðhorfi þeirra til vinnustaðanna. Þá virtist staða starfsmanna á vinnustaðnum hafa áhrif á vægi undirþátta en yfirmenn töldu að *sameiginleg forysta* væri meiri í þeirra hópi en almennra starfsmanna. Undirþátturinn fjallar um valdreifingu og jafningjabrag, það að efla aðra með samstarfi og að veita öðrum umboð til athafna.

5.2 STARFSÁNÆGJA OG ÞJÓNANDI FORYSTA

Hvert var mat þátttakenda á starfsánægju? Segja má að starfsánægja hafi verið vel yfir meðallagi en hún mældist 4,3 þar sem hæsta mögulega gildi var 5. Þessi niðurstaða er í takt við erlendar og íslenskar rannsóknir sem hafa sýnt gildi þjónandi forystu fyrir starfsánægju og sterk jákvæð tengsl þar á milli (Amadeo, 2008; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Mat á starfsánægju var skoðað með tvennum hætti í rannsókninni, annars vegar með almennri spurningu og hins vegar með starfsánægjuspurningum OLA mælitækisins.

Í þriðju rannsóknarspurningunni voru skoðuð tengsl milli bakgrunns þátttakenda, vinnutíma og þjónandi forystu og starfsánægju. Niðurstöður starfsánægjuhluta OLA mælitækisins sýna að yfirmenn, svo og starfsmenn sem höfðu starfað í tuttugu ár eða lengur, voru almennt ánægðari. Þegar spurt var einnar spurningar um starfsánægju, Hversu ánægð/ur ert þú í núverandi starfi?, voru almennir starfsmenn, svo og þeir sem höfðu starfað í þrjú ár eða skemur, ánægðari. Engin augljós skýring er á þessum mismun en þó er til þess að líta að starfsánægja er mæld með ólíkum hætti, annars vegar með sex spurningum í OLA, og hins vegar með einni almennri spurningu. Þegar spurt var um menntun, starfstíma á viku, vinnuskipulag og kyn var samtónn í niðurstöðum á báðum mæliaðferðum. Starfsmenn með framhaldskólamenntun voru að meðaltali með meiri starfsánægju. Þeir sem störfuðu minna en 20 klukkustundir á viku og þeir sem störfuðu í dagvinnu voru ánægðari og konur voru að meðaltali ánægðari í starfi en karlar. Það sem kom á óvart þegar spurt var um almenna starfsánægju var hve stór hluti karla, eða 43,1 %, voru mjög eða nokkuð óánægðir. Þessar niðurstöður eru í takt við rannsóknir sem sýna mismunandi tengsl starfsánægju við ýmsar breytur. Í því sambandi má nefna að óhóflegt vinnuálag og erfiðleikar með að sameina vinnu og einkalíf dregur úr starfsánægju (Hairr o.fl., 2014 og Farquharson, 2012). En þessar niðurstöður eru ekki í samræmi við að aukinni starfsánægju fylgir oft hærra menntunarstig (Al Maqbali, 2015). Hugsanlega er hægt er að draga þá ályktun af þessum niðurstöðum að styttri vinnutíma fylgir minna vinnuálag sem getur haft áhrif á starfsánægju.

Marktæk tengsl komu fram milli starfsánægju og heildarvægi þjónandi forystu og alla undirþætti OLA mælitæksins. Það er í samræmi við aðrar rannsóknir á vægi þjónandi

forystu, eins og mælt með OLA mælitæki í enskri útgáfu (Amadeo, 2008). Það er einnig í samræmi við niðurstöður íslenskra rannsókna, þar sem marktæk jákvæð tengsl eru á milli starfsánægju og þjónandi forystu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Eftir því sem vægi þjónandi forystu eykst má búast við aukinni starfsánægju. Sterkasta fylgni starfsánægju við undirþætti þjónandi forystu var *að meta samstarfsfólk* sem hafði einnig mest tengsl við heildarvægi þjónandi forystu. Þessir eiginleikar og viðhorf benda til þess að í starfsumhverfinu sé traust og trú á fólki, að starfsfólk hugi að þörfum annarra á undan eigin þörfum og að hlustað sé á samstarfsfólk.

5.3 ÞJÓNANDI FORYSTA, STARFSUMHVERFI OG VERKEFNI Á VELFERÐARSVIÐI

Eins og fram hefur komið, er starfsumhverfi flókið samspil ólíkra þátta sem tengjast meðal annars persónulegum högum starfsmanna og stjórnun vinnustaða. Til þess að rýna betur í starfsumhverfið, og forystu og stjórnun á Velferðarsviði, er áhugavert að skoða þau verkefni sem hugsanlega geta haft áhrif á hag og líðan starfsmanna í tengslum við rannsóknir á starfsánægju og starfsumhverfi.

Óhóflegt andlegt og líkamlegt vinnuálag dregur úr starfsánægju og eykur líkur á fjarvistum starfsmanna (Hairr o.fl., 2014; Punnet o.fl., 2007; Brooke og Price, 1989; Soohee, 2002; Saige, 1998 og Virtanen o.fl., 2007). Samkvæmt viðhorfskönnun sem gerð var á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar hefur vinnuálag aukist mikið á síðastliðnum árum og það svo mikið að um helmingur starfsmanna töldu það hafa aukist um 49 % á árunum 2014-2015. Ákveðnar vísbendingar eru um að mörg nýleg verkefni á Mannauðssviði Reykjavíkurborgar hafi jákvæð áhrif á starfsánægju og andlega og líkamlega líðan starfsmanna. Í því samhengi má nefna viðverustefnu, átak í heilsueflingu og forvörnum ásamt fræðslu um streitustjórnun og hvíld fyrir starfsmenn og tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar sem lofa góðu og hefur sýnt árangur. Áhrif verkefnisins um styttingu vinnuvikunnar hefur leitt af sér meiri starfsánægju og betri líðan og jákvæð áhrif á þjónustuna. Jafnframt hafði veikindafjarvistum fækkað (Reykjavíkurborg, 2016). Þetta kann að vera í takt við rannsóknir sem hafa sýnt fram á að því fleiri aðferðum sem beitt er við mannauðstjórnun er marktækt hægt að auka

gæði þjónustunnar og bæta fjárhagslegan árangur skipulagsheilda (Vermeeren o.fl., 2014).

Rannsóknir sýna að efling í starfsumhverfi hefur jákvæð áhrif á starfsánægju hjúkrunarfræðinga bæði í umhverfi vinnustaðarins og persónulegri eflingu starfsmanna (Lashinger o.fl., 2004). Í viðhorfskönnun Reykjavíkurborgar árið 2015 var spurt um starfsþróun en þá töldu 68 % starfsmanna sig hafa fengið tækifæri til starfsþróunar eða símenntunar. Þá kom einnig í ljós að 40 % starfsmanna á Velferðarsviði höfðu ekki farið í starfsmannasamtal undangengna 12-15 mánuði. Af þeim sem höfðu farið gáfu því einkunnina 6,5 af 10 hversu gagnlegt það hafi verið. Séu þessar upplýsingar skoðaðar í samanburði við niðurstöður rannsóknarinnar og undirþáttinn *að þroska samstarfsfólk* má leiða að því líkur að efla megi tækifæri til náms og vaxtar og/eða greina betur hvaða þættir í starfsumhverfinu starfsmenn hafi væntingar um að leiði til náms og vaxtar.

5.3.1 Heilbrigði vinnustaða og viðmið Laubs

Vægi þjónandi forystu samkvæmt heilbrigði vinnustaða sem fjallað var um í kafla 2.2.1.3 og eru viðmið og túlkun Laubs á mælitækinu. Þau viðmið gefa til kynna að vinnustaðirnir nái ekki því lágmarki að vera metnir sem skipulagsheild sem iðkar þjónandi forystu þó að ákveðnir undirþættir þjónandi forystu nái því lágmarki. Þegar vinnustaður er metinn eru niðurstöður greindar eftir stöðu starfsmanna, ekki stjórnenda (Jim Laub, munnleg heimild, 27. nóvember 2016).

Skipulagsheildin fær 3,9 stig og samkvæmt viðmiðum Laubs er skipulagsheild sem hefur 3,9 stig 3,5-3,99 *Positive paternalistic – moderate health*, sem á að gefa til kynna að hugarfar leiðtoga og starfsmanna er jákvætt og föðurlegt (Laub, 2003/2010). Þessi skipulagsheild hefur ákveðin einkenni í starfsumhverfinu sem eiga við um starfsmenn, forystuna og vinnustaðamenninguna. Samkvæmt viðmiðum Laubs upplifa starfsmenn að þeir séu metnir á meðan aðrir eru óvissir um þann þátt. Tengsl starfsmanna eru fremur metin til að uppfylla þarfir skipulagsheildarinnar og verkefnið eru í forgangi í þágu hennar (Laub, 2003). Forystan er föðurleg á jákvæðan hátt og verkefnum er útteilt eftir ábyrgð og stöðu. Samvinna er í teyrum og teymisvinna er nýtt en hún getur átt í samkeppni innbyrðis. (Laub, 2003). Vinnustaðamenningin einkennist af

opnum samskiptum á milli einstakra hópa. Traust og trúverðugleiki eru til staðar en stundum ríkir óvissa um traust. Starfsumhverfið býður upp á að taka áhættu en ótti er við mistök og fólk er hvatt til sköpunar svo lengi sem það hefur ekki of miklar breytingar í för með sér (Laub, 2003). Hafa ber í huga að þessar greiningar hafa lítið verið rannsakaðar og ber að skoða þær í ljósi þess en eru til stuttrar umfjöllunar hér í tengslum við skoðanir höfundar mælitækisins og hans viðmiða um eitt af notagildum þess.

5.4 FRÆÐILEGT OG HAGNÝTT GILDI RANNSÓKNAR

Fræðilegt og hagnýtt gildi þessarrar rannsóknar er margþætt. Í fyrsta lagi hefur verið þýtt mælitæki á íslensku sem mælir viðhorf stjórnenda og starfsmanna með öðrum hætti, það mælir mat á næsta yfirmanni og starfsumhverfi skipulagsheildarinnar. Það er viðbót við önnur mælitæki sem þýdd hafa verið á íslensku og þar með mikilvæg viðbót í þróun á rannsóknum í þjónandi forystu á Íslandi. Í öðru lagi er hagnýtt að vita hvernig starfsmenn upplifa starfsumhverfið, þ.e. hvaða viðhorf eru til staðar miðað við þætti sem liggja til grundvallar mælitækinu. Einnig er gagnlegt að skoða hvort misræmi er til staðar á milli viðhorfa yfirstjórnenda og starfsmanna og hvernig þeir upplifa starfsumhverfið. Greining á þessum viðhorfum og viðhorfum til hugmyndafræði þjónandi forystu má líta á sem tækifæri til að efla og bæta starfsumhverfi, óháð afstöðu til hugmyndafræði þjónandi forystu. Í þriðja lagi felur rannsóknin í sér mat á bæði starfsumhverfi í heild sinni og einnig á minni starfseiningum innan skipulagsheildarinnar. Í fjórða lagi má nýta greininguna með öðrum árangursmælingum sem skipulagsheildin telur eftirsóknaverð og skoða það í samhengi eins og gert hefur verið í þessari rannsókn, þ.e. að nýta upplýsingar úr fyrri viðhorfsskönnunum og öðrum verkefnum á Mannauðssviði til að skoða í samhengi við niðurstöður mælinga í þessari rannsókn. Í þessu samhengi má nýta niðurstöður rannsóknarinnar til stefnumótunar og framtíðarsýnar, fyrir verkefni á sviði mannauðsmála eins og til fræðslu og þjálfunar nýrra starfsmanna. Í fimmta lagi má nýta greiningu með OLA mælitækinu til frekari uppbyggingar í stjórnun hvort sem skipulagsheildin starfar eftir hugmyndafræði þjónandi forystu eða ekki.

5.5 TAKMÖRKUN RANNSÓKNAR

Rannsóknin er þversniðskönnun sem gefur einungis mynd af viðhorfum þátttakenda á þeim tímapunkti sem könnunin fer fram. Svarhlutfall rannsóknarinnar var 30% sem var lægra en æskilegt er og dregur úr alhæfingargildi fyrir hópinn. Greind voru svör frá um fjórðungi starfsmanna á þeim vinnustöðum sem rannsóknin náði til eða 25,2%. Lág hlutfall, eða 3,9 %, svarenda var á hjúkrunarheimilum sem rannsóknin náði til og því má segja að lítið sé hægt að álykta um viðhorf til stjórnunar og forystu á þeim vinnustöðum. Varðandi úrtak og gagnaöflun má draga þann lærdóm að greina betur úrtakið, til dæmis athuga hvaða leiðir í gagnaöflun henti ákveðnum starfshópum og kanna þætti sem haft geta áhrif á svörum þátttakenda, til dæmis miðað við möguleika starfsfólks til þess að taka þátt í rafrænum könnunum, aðgang að tölvum á vinnustað og fleira. Rannsóknin var framkvæmd hjá einu sveitarfélagi. Ekki var gerður samanburður milli sveitarfélaga og var könnunin framkvæmd á hluta vinnustaða á Velferðarsviði sem dregur einnig úr alhæfingargildi fyrir vinnustaðinn í heild sinni.

5.6 TILLÖGUR AÐ FREKARI RANNSÓKNUM

Í rannsókninni er ekki gerður samanburður yfir tíma á vægi þjónandi forystu í starfsumhverfi Reykjavíkurborgar og væri fróðlegt að endurtaka rannsóknina til að skoða þróun á viðhorfum til þjónandi forystu á Velferðarsviði í tengslum við mat á starfsumhverfi og líðan starfsmanna. Sú niðurstaða gæti hugsanlega gefið vísbendingar og tækifæri til að efla stjórnun og starfsumhverfi skipulagsheildarinnar enn frekar. Þá væri áhugavert verkefni að gera samanburðarrannsókn á viðhorfi til annarra stjórnunaraðferða. Áhugavert væri að framkvæma samanburðarrannsókn hjá öðru sveitarfélagi með sambærilega starfssemi. Einnig væri gagnlegt að skoða aðrar samanburðarrannsóknir með OLA mælitækinu í öðrum löndum, í tengslum við starfsánægju, eða til dæmis fjarvistir starfsmanna. Við mat á starfsumhverfi, forystu og stjórnun væri gagnlegt að skoða hvort munur er á viðhorfi starfsmanna eftir fagstéttum á sama vinnustað. Þjónandi forysta í tengslum við vinnuálag starfsmanna gæti einnig verið hagnýtt til rannsókna og veitt mikilvægar vísbendingar til að efla og bæta vinnustaðina.

5.7 SAMANTEKT OG ÁLYKTUN

Hugmyndafræði þjónandi forystu er að finna á Velferðarsviði Reykjavíkurborgar og greina má undirliggjandi þættir hennar í starfsumhverfinu. Starfsánægja var yfir meðallagi í rannsókninni og marktæk tengsl voru við þjónandi forystu og alla undirliggjandi þætti hennar. Eftir því sem vægi þjónandi forystu eykst má búast við meiri starfsánægju. Tækifæri skipulagsheildarinnar felast í upplýsingum og greiningu á starfsumhverfi og forystu og stjórnun.

Þjónandi forysta á erindi í velferðarþjónustu þar sem siðferðisleg viðhorf eru höfð í heiðri, teymisvinna og samstarf eru hornsteinn hugmyndafræðinnar og rímar vel við þau markmið og stefnu sem velferðarþjónusta byggir á. Fyrri rannsóknir hafa gefið til kynna jákvæð tengsl þjónandi forystu við árangur teyma og samstarfs á vinnustað og á það jafnt við í velferðarþjónustu sem og viðskipta- eða framleiðsluskipulagsheildum. Rannsóknir hafa einnig bent til jákvæðra tengsla milli þjónandi forystu, eflingu starfsmanna og starfsánægju, minni veikindafjarvista og betri árangurs skipulagsheilda. Leiða má líkur að því að kjarni stjórnunar í skipulagsheildum felist í mannlegum uppbyggjandi samskiptum, skýrri framtíðarsýn og starfsumhverfi sem bætir líðan starfsmanna og hefur þannig áhrif á skipulagsheildina alla. Heilbrigt starfsumhverfi er ekki einungis hagur skipulagsheilda og þeirra sem þar starfa heldur samfélagsins í heild sinni. Að búa svo í haginn að starfsmenn geti nýtt tækifæri og hæfileika til fulls í umhverfi sem er uppbyggjandi og skapandi í þeirra þágu og þjónustunnar sem þeir veita. Jafnframt til að hafa áhrif á þætti í starfsumhverfinu sem hugsanlega draga úr tíðni fjarvista til að efla hag starfsmanna og árangur skipulagsheilda og samfélagsins. Fyrri viðhorfskannanir hjá Reykjavíkurborg gáfu til kynna að vinnuálag starfsmanna hefur verið að aukast síðastliðin ár og ástæða er til að greina það betur og leita leiða til úrbóta. Að þroska samstarfsfólk til náms og vaxtar var sá þáttur sem fékk næsta lægsta vægi í rannsókninni og er það meðal annars í takt við fyrri viðhorfskönnun þar sem innan við helmingur starfsmanna hafði nýtt sér starfsþróunarsamtal þó símenntun og fræðsla hafi staðið til boða. Þetta kemur á óvart og er vert að greina betur í starfsumhverfinu. En rannsóknir hafa sýnt að efling og hvatning í fari yfirmanna og starfsumhverfi hefur mikilvægt gildi til að efla frumkvæði starfsmanna og bæta árangur (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Rannsóknir sýna að þjónandi forysta hefur áhrif á starfsánægju og eflingu starfsmanna sem er mikilvæg forsenda þess að skapa heilbriggt starfsumhverfi og bæta árangur skipulagsheilda. Starfsmenn upplifa að þeir séu metnir að verðleikum og traust er til staðar í starfsumhverfinu. Að mati höfundar felast tækifæri í starfsumhverfinu og forystu og stjórnun á Velferðarsviði í þeim tilgangi að bæta hag starfsmanna og efla vinnustaðina. Þau tækifæri felast í því að þroska samstarfsólk með eflingu sem stuðlar að vexti og þroska í starfi sem getur bætt gæði þjónustunnar og líðan starfsmanna. Greining á vinnuálagi, áætlanagerð og framtíðarsýn því tengt gæti mögulega bætt starfsumhverfið og árangur skipulagsheildarinnar. Skýr stefna og framtíðarsýn er mikilvæg í rekstri og þjónustu skipulagsheilda sem þarf að birtast í starfsumhverfi starfsmanna en samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar er þörf á að efla þennan þátt. Það er að hafa skýra sýn á markmiðum vinnunnar og sameiginlegan skilning á hvert skuli stefna í starfsumhverfinu. Tækifærin felast líka í að halda áframhaldandi uppbyggingarstarfi á verkefnum á mannauðssviði sem hafa sýnt árangur, fylgja þeim eftir og stefna að nýsköpun í starfsumhverfinu í takt við þarfir starfsmanna og þjónustunnar.

LOKAORÐ

Velferðarþjónusta er mikilvægur hornsteinn í hverju samfélagi. Hún er mikilvæg þeim sem þurfa á þjónustunni að halda og hún er mikilvæg til forvarna og eflingar heilbrigðis. Til að uppfylla gæði þjónustunnar og þarfir notenda þarf starfsumhverfi velferðarþjónustu að vera heilbriggt og öflugt að mati höfundar. Samfélagið hefur kallað eftir ábyrgum siðferðislegum stjórnunarháttum sem rímar vel við stjórnunaraðferðir þjónandi forystu. Heilbriggt starfsumhverfi er eftirsóknarvert fyrir fólkið sem þar starfar og ætti að vera markmið í sjálfu sér til að laða að og halda í gott starfsfólk að mati höfundar.

Hugmyndafræði þjónandi forystu, heilbriggt starfsumhverfi og væntingar starfsmanna hafa þann samhljóm að leggja áherslu á vellíðan starfsmanna. Starfsfólk í velferðarþjónustu hefur það að markmiði að stuðla að betri líðan og uppfylla þarfir notenda þjónustu. Þannig er þjónandi forysta kjörin stjórnunaraðferð bæði fyrir tilgang þjónustunnar og vellíðan starfsmanna. Að mati höfundar er til mikils að vinna til að efla starfsumhverfi í velferðarþjónustu og að mikilvægt er fyrir stjórnendur að hafa það í huga að niðurskurður í fjármálum, óhóflegt vinnuálag, starfsánægja og fjarvera starfsmanna hafa bein og óbein áhrif á árangur þjónustunnar og samfélagið í heild. Tækifærin eru mörg í stjórnun, forystu og starfsumhverfi. Stjórnunaraðferðir sem efla og þroska samstarfsmenn felast í því að veita stuðning og tækifæri til náms og vaxtar í takt við þarfir starfsmanna og þarfir þjónustunnar. Þá er ekki síður mikilvægt að stuðla að heilbrigðu starfsumhverfi sem er öruggt og stuðlar að vellíðan starfsmanna. Starfsumhverfið getur verið flókið en að mati höfundar er mikilvægt að skoða það með heildrænni nálgun og þeim ólíku þáttum sem hafa áhrif á það. Starfsmaðurinn er kjarni starfsumhverfisins og í forystu og stjórnun felast tækifæri til að efla faglega þætti og skipulagsþætti til að efla enn frekar gæði þjónustunnar og árangur skipulagsheilda.

HEIMILDASKRÁ

Al Maqbal, M. A. (2015). Factors that influence nurses job satisfaction: a literature review. *Nursing Management*, 22(2), 30-37.

Amadeo, C. A. (2008). *A Correlational study of servant leadership and registered nurse job satisfaction in acute health – care settings*. Óbirt doktorsritgerð. University of Phoenix.

Amalía Björnsdóttir (2013). Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.). *Handbók í aðferðarfræði rannsókna* (bls.174, 176). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Anna Sigríður Halldórsdóttir (2014). *Laun, tekjur og vinnumarkaður. Launakostnaður 2012* (13) (leiðrétt útgáfa 6. janúar 2015). Reykjavík: Hagstofa Íslands. Sótt í mars 2017 af <https://hagstofa.is/utgafur/nanar-um-utgafu?id=55037>

Bierla, I., Huver, B. Og Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.722120>.

Brooke, P. P. og Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 1-19.

Elizondo, D. W. (2011). *Servant leadership: An effective model for achieving optimal financial performance and quality assurance excellence*. Óbirt doktorsritgerð. California State University, Domingues Hills.

Edward, P. og Greasley, K. (2010). Absence from work. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions. Eurofund 1-29. Sótt í janúar 2017 af <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/absence-from-work>

Farquharson, B., Allan, J., Johnston, M., Choudhary, C., og Jones, M. (2012). Stress amongst nurses working in a health care telephone-advice service: relationship with job satisfaction, intention to leave, sickness absence and performance. *Journal of Advanced nursing*, 68(7), 1624-1635.

Fortunes (2017). (ritstj.). *100 Best Companies to Work for*. Sótt í apríl 2017 af <http://beta.fortuom/best-companies>.

Greenleaf, R. K. (1970/2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant leadership.

Greenleaf, R.K. (2009). *The Institution as Servant*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

- Gunnar Axel Axelsson (2017). *Þjóðhagsreikningar. Landsframleiðslan 2016*, 102(5). Reykjavík: Hagstofa Íslands. Sótt í mars 2017 af https://hagstofa.is/media/50338/hag_170309b.pdf
- Hairr, D.C., Salisbury, H., Johannson, M., og Redfern-Vance, N. (2014). Nurse Staffing and the Relationship to Job Satisfaction And retention. *Nursing Economics*, 32(3), 142-147.
- Harpa Rut Berndsen og Guðjón Örn Helgason (2015, apríl). *Viðhorfskönnun meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar*. Reykjavíkurborg: Mannauðsdeild.
- Hayes, M. A. og Comer, M. D. (2010). Start with humility, Lessons from America's quiet ceos on how to build trust and inspire followers. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ingibjörg Þórhallsdóttir (2010). *Fjarvistastjórnun*. Sótt í apríl 2017 af <https://www.virk.is/static/files/virkurvinnustadur/grein-2010-atvinnulif-fjarvistastjornun-ingalo.pdf>
- Irving, J. A., og Longbotham, G. J., (2007). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2),98-113.
- Joseph, B.E. og Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>.
- Lakksonen, M., Pitkaniemi, J., Rahkonen, O. og Lahelma, E. (2010). Work Arrangements, Physical Working Conditions, and Psychosocial Working Conditions as Risk Factors for Sickness Absence: Bayesian Analysis of Prospective Data. *Annals of Epidemiology*, 20(5), 332-338.
- Laschinger, H. K. S., og Finegan, J. (2005). Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1),6-13.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., og Wilk, P., (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545. DOI: 10.1002/job.256.
- Laschinger, H. K. S., Shamian, J. og Thomson, D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions og Trust, Burnout, Quality of Care And Work Satisfaction. *Nursing Economics* 19(5), 209-219.
- Laub, J. A. (1999). *Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Óbirt doktorsritgerð. Florida Atlantic university, Flórída.

- Laub, J. A. (2003). *From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model*. Sótt af vef í maí 2017 af https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/laub_from_paternalism.pdf
- Laub, J. A. (2010). The Servant organization. Í D.van Dierendonck og Patterson, K. (ritstj.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research* (bls.105-117). England: Palgrave Macmillan.
- Leifur Eysteinnsson. (1999). *Árangursmælingar opinberra aðila, hugtök og tækni*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Lund, T., Labriola, M. og Villadsen, E. (2007). Who is at risk for long – term sickness absence? A prospective cohort study of Danish employees. *Work*, 28(3), 225-230.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6 útg.). California: Sage Publications.
- Ólafur Már Sigurðsson og Lárus Blöndal (2016). *Vinnumarkaður á 1. ársfjórðungi 2016*. 101(10). Hagtíðindi: Hagstofa Íslands.
- Ólafur Már Sigurðsson og Lárus Blöndal (2017). *Vinnumarkaður á 4. ársfjórðungi 2016*. 102(2). Hagtíðindi: Hagstofa Íslands.
- Punnet, B. J., Greenidge, D. og Ramsey, J. (2007). Job attitudes and absenteeism: A study in the English speaking Caribbean. *Journal of World Business*, 42(2), 214-227.
- Ragnheiður Harpa Arnardóttir (2013). Meginlegar rannsóknir: Gerð rannsóknaráætlunar og yfirlit yfir helstu rannsóknarsvið. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.). *Handbók í aðferðarfræði rannsókna* (bls.377-386). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Rauch, K. E. (2007). *Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation*. Óbirt doktorsritgerð: Indiana Wesleyan University, Marion, Indiana.
- Registered Nurses' Association of Ontario (2008). *Workplace Health, Safety and Well-being of the Nurse*. Toronto, Canada: Registered Nurses' Association of Ontario.
- Reykjavíkurborg (2005, mars). *Starfsmannastefna Reykjavíkurborgar og verklagsreglur*. Sótt af vef í apríl 2017 af http://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/starfsmannastefna_12_2001.pdf

- Reykjavíkurborg (2014a, október). *Sameining félagslegrar heimahjónustu og heimahjúkrunar*. Sótt af vef í apríl 2017 af <http://reykjavik.is/frettir/sameining-felagslegrar-heimathjonustu-og-heimahjukrunar>
- Reykjavíkurborg (2014b, nóvember). *Viðverustefna*. Sótt af vef í apríl 2017 af http://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/vidverustefna.pdf.
- Reykjavíkurborg (2015, mars). *Veikindafjarvistir á Velferðarsviði 2014*. Reykjavík: Mannauðspjónusta Velferðarsviðs.
- Reykjavíkurborg (2016, apríl). *Veikindafjarvistir á Velferðarsviði 2015*. Reykjavík: Mannauðspjónusta Velferðarsviðs.
- Reykjavíkurborg (2016, maí). *Tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar*. Sótt af vef í febrúar 2017 af http://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_frettir/lokaskyrsla_120516.pdf
- Reykjavíkurborg (2017, apríl). *Tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar*. Sótt af vef í apríl 2017 af http://reykjavik.is/sites/default/files/stytting_vinnudags.pdf
- Reykjavíkurborg (e.d.-a). Sótt af vef í apríl 2017 af http://reykjavik.is/sites/default/files/starfsmannastefna_rvk.pdf.
- Reykjavíkurborg (e. d.-b). Sótt af vef í apríl 2017 af <http://reykjavik.is/thjonusta/husnaedisurraedi>
- Reykjavíkurborg. (e. d.-c) Sótt af vef í apríl 2017 af <http://reykjavik.is/thjonusta/thjonustan-heim-felagsleg-heimathjonusta>
- Reykjavíkurborg (e.d.-d). Sótt af vef í apríl 2017 af <http://reykjavik.is/thjonusta/thjonustan-heim-heimahjukrun>
- Reykjavíkurborg (e. d.-e). Sótt af vef í apríl 2017 af <http://reykjavik.is/thjonusta/hjukrunarheimili>
- Reykjavíkurborg (e. d.-f). Sótt af vef í apríl 2017 af <http://reykjavik.is/stadir/droplaugarstadir-hjukrunarheimili>
- Russel, R. F., og Stone, G. A., (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Saige, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of vocational behavior*, 52, 156-171.
- Sancinetti, T. R., Soares, A. V. N., Lima, A. F. C., Santos, N. C., Melleiro, M. M., Fugulin, F. M. T og Gaidzinski, R. R. (2011). Nursing staff absenteeism rates as a personnel management indicator. *Revista da Escola de Enfermagem da U S P*, 45(4), 1007-1012.

- Sendjaya, S. og Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organizational Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir (2013). Réttmæti og áreiðanleiki í megindlegum og eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.). *Handbók í aðferðarfræði rannsókna* (bls.213). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing*. Óbirt doktorsritgerð: London School of Hygiene & Tropical Medicine. DOI: 10.17037/PUBS.00682349.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). Þjónandi forysta, fyrri hluti. *Glíman* (8), bls. 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnsmál og stjórnslásla*, 9 (2), 415- 438.
- Soohee, K. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for management Leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- Su, C-T., og Parham, L. D. (2002). Generating a valid questionnaire translation for cross-cultural use. *American Journal of Occupational Therapy*, 56, 581-585.
- Tariq, Z. og Ambali, A. R. (2013). Examining servant leadership attributes and employee trust. *Asian Journal of Empirical Research*, 3(5), 551-562.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 249-267. DOI: 10.1007/s10869-010-9194-1.
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., og Van Beck, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human resources for health*: 12-35. DOI:10.1186/1478-4491-12-35.
- Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir (2010). Siðferði og starfshættir í tengslum við fall íslensku bankanna 2008. Í Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson (ritstj.) *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir* (8. bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis. Sótt í mars 2017 af <https://www.rna.is/eldri-nefndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/bindi-8/vidauki-1/>

- Virtanen, M., Vahtera, J., Pentti, J., Honkonen, T., Elovainio, M., Kivimaki, M. (2007). Job Strain and Psychologic Distress: Influence on Sickness Absence Among Finnish Employees. *American Journal of Preventive Medicine*, 33(3), 182-187.
- Waal, A.D. og Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance and the High-Performance Organization Framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Weinstein, R. B. (2013). Servant Leadership and Public Administration: Solving the Public Sector Financial Problems through service. *Journal of Management Policy and practice*, 14(3), 84-91.
- Þórolfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í megindeum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.). *Handbók í aðferðarfræði rannsókna* (bls.117, 124). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

VIÐAUKAR

VIÐAUKI 1 - BEIÐNI UM SAMSTARF OG LEYFI FYRIR RANNSÓKN

1.12.2016

Til Erlu Bjargar Sigurðardóttur
og annarra sem málið varðar

Í framhaldi af samkomulagi við Stefán Eiríksson og Lóu Birnu Birgisdóttur leitar undirrituð eftir samstarfi við stjórnendur Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar vegna rannsóknar um starfsumhverfi innan Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar.

Rannsóknin er unnin til meistaraþráðu í stjórnun og forystu við Háskólann á Bifröst og er tilgangur hennar að kanna viðhorf til starfsumhverfis og stjórnunar og tengls við fjarveru starfsmanna. Gerð verður spurningalistakönnun sem nær til allra starfsmanna þ. e. yfirmanna, millistjórnenda og annarra starfsmanna á Velferðarsviði. Ráðgert er að vinna úrtak í samstarfi við stjórnendur Velferðarsviðs.

Könnunin er nafnlaus og ekki er unnt að rekja svör til einstakra þátttakenda. Fyllsta trúnaðar er gætt við meðferð allra persónuupplýsinga. Farið er eftir ströngustu reglum um rannsóknir af þessu tagi og könnunin tilkynnt til Persónuverndar.

Rannsóknin getur veitt mjög áhugaverðar upplýsingar um starfsumhverfi, stjórnun og forystu og hugsanleg tengsl við fjarvistir sem getur án efa haft hagnýtt gildi og gefið vísbendingar um leiðir til að efla og styrkja vinnustaðinn. Ábyrgðarmaður rannsóknarinnar er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir dósent við Háskólann á Bifröst og við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands (sigrungu@bifrost.is). Niðurstöður verða birtar í skýrslu og jafnframt stefnt að því að rita grein til birtingar í viðurkenndu vísindarititi. Óskað er eftir samstarfi við stjórnendur Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar sem felur í sér aðgang að upplýsingum um tölvupóstföng starfsmanna, viðveruskráningu starfsmanna, nýlega viðhorfskönnun meðal starfsmanna sem og aðrar hugsanlegar upplýsingar sem stjórnendur Velferðarsviðs telja að gagnast megi við gerð rannsóknarinnar.

Það er von mín að rannsóknin sé áhugaverð fyrir stjórnendur og starfsmenn Velferðarsviðs Reykjavíkurborgar.

Virðingarfyllst,
Eydís Ósk Sigurðardóttir,
hjúkrunarfræðingur og MS nemandi við Háskólann á Bifröst
eydis.osk.sigurdardottir.10@bifrost.is
Sími 481 3252 og farsími 8919603

VIÐAUKI 2 - LEYFISBRÉF DEILDARSTJÓRA GÆÐA OG RANNSÓKNA



Reykjavíkurborg
Velferðarsvið

Höfðatorgi, Borgartúni 12 - 14
105 Reykjavík
Símanúmer: 411-9000

Eydís Ósk Sigurðardóttir
MS nemi í stjórnun og forystu
Viðskiptasvið
Háskólinn á Bifröst

Leyfisbréf fyrir rannsókn á viðhorfum starfsmanna velferðarsviðs til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar og tengsl við fjarveru starfsmanna

Hér með er þér veitt umbeðið leyfi fyrir rannsókn á viðhorfum starfsmanna velferðarsviðs til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar á vinnustað og tengsl þess við fjarveru starfsmanna. Leyfið er bundið við að rannskandi fær aðgang að upplýsingum um tölvupóstföng starfsmanna, viðveruskráningu starfsmanna, nýlega viðhorfskönnun starfsmanna sem og aðrar hugsanlegar upplýsingar sem stjórnendur velferðarsviðs telja að gagnast megi við gerð rannsóknarinnar. Rannsóknarspurningar eru: 1. Hvert er mat þátttakenda á starfsumhverfi, forystu og stjórnun? 2. eru tengls á milli mats þátttakenda á starfsumhverfi, forystu og stjórnun og fjarvista?

Rannsókninni er ætlað að veita áhugaverðar upplýsingar um stjórnun og forystu og hugsanleg tengsl við fjarvistir sem getur haft hagnýtt gildi til að efla og styrkja vinnustaðinn. Þar með getur rannsóknin dýpkað skilning á ástæðum fyrir fjarveru starfsmanna sem hefur áhrif á árangur og starfssemi skipulagsheilda.

Leyfið er gefið með þeim fyrirvara að farið sé að lögum um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga nr. 77/2000 sem og reglum og leiðbeiningum Persónuverndar um rannsóknir.

Reykjavík 8.12.2016



Erla Björg Sigurðardóttir
Deildarstjóri gæða og rannsókna
netfang: erla.bjorg.sigurdardottir@reykjavik.is

VIÐAUKI 3 - BRÉF TIL ÞÁTTTAKENDA

Ágæti starfsmaður

Tilgangur þessa spurningarlista er að skoða viðhorf til starfsumhverfis, stjórnunar og forystu innan þíns vinnustaðar. Þátttaka þín er mjög mikilvæg til að niðurstöðurnar verði sem áreiðanlegastar. Niðurstöðurnar geta haft mikilvægt hagnýtt gildi og gefið vísbendingar um leiðir að styrkja og efla vinnustaðinn þinn.

Könnunin nær til allra starfsmanna á vinnustaðnum hvort sem um er að ræða yfirmenn, millistjórnendur eða aðra starfsmenn og veitir sýn á heildarviðhorf innan vinnustaðarins.

Fyllsta trúnaðar er gætt við meðferð allra upplýsinga en könnunin er nafnlaus og ekki er unnt að rekja svör til einstakra þátttakenda. Farið er eftir ströngustu reglum um rannsóknir af þessu tagi og könnunin er tilkynnt til Persónuverndar. Spurningalistinn er í þremur hlutum og það tekur u.þ.b 10 -15 mín að svara listanum.

Þegar þú svarar listanum ertu vinsamlega beðin/ um að merkja við þá þætti sem þú telur eiga við um vinnustaðinn þinn . Vinsamlega svaraðu samkvæmt eigin sannfæringu og af kostgæfni, ekki láta aðra hafa áhrif á svör þín. Svörin ættu að vera í samræmi við það hvernig hlutirnir eru, en ekki eins og þeir geta verið eða ættu að vera .

Vinsamlega merktu við hverja fullyrðingu eins og þér finnst eiga best við (frá mjög sammála til mjög ósammála) með krossi í viðeigandi reit. Flestum spurningunum er fljótsvarað en aðrar gætu þurft meiri umhugsunar við. Ef þú ert ekki viss um hvernig þú vilt svara þá er oft best að merkja við það sem kom fyrst upp í hugann við lesturinn.

Þátttaka þín er mikilvæg til að varpa ljósi á starfsumhverfi og stjórnun og getur gefið vísbendingar um leiðir til að efla og styrkja vinnustaðinn.

Ef þú hefur spurningar varðandi könnunina eða þátttöku í henni er mér ánægja að svara þeim. Vinsamlega endurtakið ekki könnunina.

Með þakklæti fyrir samstarfið

Eydís Ósk Sigurðardóttir. Sími 891 9603

VIÐAUKI 4 - HVATNINGARBRÉF FRÁ MANNAUÐSTJÓRA

Ágæti starfsmaður

Næstu daga verður send út könnun í tengslum við rannsókn á viðhorfi til starfsumhverfis, forystu og stjórnun

Rannsóknin getur veitt mjög áhugaverðar upplýsingar um stjórnun og forystu og hugsanleg tengsl við fjarvistir sem getur án efa haft mikilvægt hagnýtt gildi og gefið vísbendingar um leiðir til að efla og styrkja vinnustaðinn

Rannsóknin er unnin til meistarafráðu í stjórnun og forystu við Háskólann á Bifröst og ábyrgðarmaður rannsóknarinnar er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir dósent við háskólann og á viðskiptasviði Háskóla Íslands (sigrungu@bifrost.is).

Könnunin nær til allra starfsmanna á vinnustaðnum hvort sem um er að ræða yfirmenn, millistjórnendur eða aðra starfsmenn og veitir sýn á heildarviðhorf innan vinnustaðarins.

Fyllsta trúnaðar er gætt við meðferð allra upplýsinga en könnunin er nafnlaus og ekki er unnt að rekja svör til einstakra þátttakenda. Farið er eftir ströngustu reglum um rannsóknir af þessu tagi og könnunin er tilkynnt til Persónuverndar.

Þátttaka þín er mikilvæg til að varpa ljósi á starfsumhverfi og stjórnun og vonandi hefur þú gagn og gaman af að svara könnunni.

VIÐAUKI 5 - HVATNINGARBRÉF TIL ÞÁTTTAKENDA

Ágæti starfsmaður

Við óskum eftir þátttöku þinni vegna könnunar sem var send út fyrir nokkrum dögum.

Við værum þakklát ef þú getur gefið þér tíma til að svara henni. Hægt er að smella á linkinn hér að neðan til að hefja könnunina

Tilgangur þessa spurningarlista er að skoða viðhorf til starfsumhverfis, stjórnunar og forystu innan þíns vinnustaðar. Þátttaka þín er mjög mikilvæg til að niðurstöðurnar verði sem áreiðanlegastar. Niðurstöðurnar geta haft mikilvægt hagnýtt gildi og gefið vísbendingar um leiðir að styrkja og efla vinnustaðinn þinn.

Könnunin nær til allra starfsmanna á vinnustaðnum hvort sem um er að ræða yfirmenn, millistjórnendur eða aðra starfsmenn og veitir sýn á heildarviðhorf innan vinnustaðarins.

Fyllsta trúnaðar er gætt við meðferð allra upplýsinga en könnunin er nafnlaus og ekki er unnt að rekja svör til einstakra þátttakenda. Farið er eftir ströngustu reglum um rannsóknir af þessu tagi og könnunin er tilkynnt til Persónuverndar. Spurningalistinn er í þremur hlutum og það tekur u.þ.b 10 -15 mín að svara listanum.

Þegar þú svarar listanum ertu vinsamlega beðin/ um að merkja við þá þætti sem þú telur eiga við um vinnustaðinn þinn . Vinsamlega svaraðu samkvæmt eigin sannfæringu og af kostgæfni, ekki láta aðra hafa áhrif á svör þín. Svörin ættu að vera í samræmi við það hvernig hlutirnir eru, en ekki eins og þeir geta verið eða ættu að vera .

Vinsamlega merktu við hverja fullyrðingu eins og þér finnst eiga best við (frá mjög sammála til mjög ósammála) með krossi í viðeigandi reit. Flestum spurningunum er fljótsvarað en aðrar gætu þurft meiri umhugsunar við. Ef þú ert ekki viss um hvernig þú vilt svara þá er oft best að merkja við það sem kom fyrst upp í hugann við lesturinn. Þátttaka þín er mikilvæg til að varpa ljósi á starfsumhverfi og stjórnun og getur gefið vísbendingar um leiðir til að efla og styrkja vinnustaðinn.

Ef þú hefur spurningar varðandi könnunina eða þátttöku í henni er mér ánægja að svara þeim. Ef þú hefur tekið könnunina vinsamlega endurtakið ekki könnunina

Með þakklæti fyrir samstarfið

Eydís Ósk Sigurðardóttir. Sími 891 960

VIÐAUKI 6 - TILKYNNING TIL PERSÓNUVERNDAR

Sigrún Gunnarsdóttir
Aflagraða 34
107 Reykjavík



Persónuvernd

Rauðarárstíg 10 105 Reykjavík
sími: 510 9600 bréfasími: 510 9606
netfang: postur@personuvernd.is
veffang: personuvernd.is

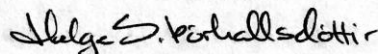
Reykjavík 16. janúar 2017
Tilvísun: S8112/2017/ HSP/--

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur mótttekið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S8112/2017 og fylgir aftit hennar hjálagt.

Vakin er athygli á því að tilkynningin hefur verið birt á heimasíðu stofnunarinnar. Tekið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstaða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Í tilkynningu yðar kemur ekki fram hvernig þér hyggist nálgast þátttakendur. Hafa ber í huga að miðlun þátttakendalista til rannsakanda getur talist sjálfstæð vinnsla persónuupplýsinga og þarf sem slík að styðjast við vinnsluheimild í 8. gr. laga nr. 77/2000, um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga, svo sem samþykki hinna skráðu einstaklinga. Slíkt er þó ekki uppi á teningnum þegar rannsakandi er starfsmaður ábyrgðaraðila og rannsóknin er liður í starfi hans fyrir ábyrgðaraðila. Hið sama á við ef ábyrgðaraðili þeirra upplýsinga sem um ræðir býður þátttöku, t.d. með sendingu tölvupósts sem inniheldur kynningu á rannsókninni og beiðni um samþykki fyrir þátttöku, eftir atvikum ásamt tengli á könnun.

Virðingarfyllt,


Helga Sigríður Þórhallsdóttir

Hjál: - Tilkynning nr. S8112/2017 um vinnslu persónuupplýsinga.

Viðhorf til stjórnunar og forystu á vinnustað

Ágæti starfsmaður

Tilgangur þessa spurningalista er að skoða viðhorf til stjórnunar og forystu innan vinnustaðarins. Spurningalistinn er ætlaður öllu starfsfólki vinnustaðarins, hvort sem um er að ræða yfirmenn, millistjórnendur eða aðra starfsmenn. Þegar þú svarar listanum ertu vinsamlega beðin/n um að merkja við þá þætti sem þú telur eiga við um vinnustaðinn þinn. Vinsamlega svaraðu samkvæmt eigin sannfæringu og af kostgæfni, ekki láta aðra hafa áhrif á svör þín. Svörin ættu að vera í samræmi við það hvernig hlutirnir eru, en ekki eins og þeir geta verið eða ættu að vera. Það er afar mikilvægt að sem flestir svari til að niðurstöðurnar verði sem áreiðanlegastar.

Þér er frjálst að merkja við hverja fullyrðingu eins og þér finnst eiga best við (frá mjög sammála til mjög ósammála) **með krossi í viðeigandi reit**. Flestum spurningunum er fljótsvarað en aðrar gætu þurft meiri umhugsunar við. Ef þú ert ekki viss um hvernig þú vilt svara þá er oft best að merkja við það sem kom fyrst upp í hugann við lesturinn.

Þátttaka þín í þessari rannsókn er trúnaðarmál, nafnlaus og ekki er hægt að rekja svör til einstakra þátttakenda.

Spurningalistinn er í þremur hlutum, vinsamlega lestu vel leiðbeiningarnar sem gefnar eru í upphafi hvers hluta. Það tekur 10 – 15 mínútur að svara listanum sem er alls 66 spurningar. Það er mikilvægt að þú svarir öllum spurningunum.

Hluti I

Í þessum hluta ert þú beðin/n um að merkja við hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum, eins og þú telur að þær birtist hjá öllu starfsfólki vinnustaðarins (yfirmenn, millistjórnendur og starfsmenn)

Einstaklingar almennt á vinnustaðnum...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
1. Treysta hver öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Þekkja vel lykilmarkmið vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dæma ekki aðra og hafa opinn huga gagnvart öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sýna hver öðrum virðingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vita að hverju er stefnt í framtíðinni á vinnustaðnum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Viðhalda háum siðferðilegum viðmiðum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vinna vel saman í hóp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Virða menningarlegan fjölbreytileika (kynþátt og þjóðerni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstaklingar almennt á vinnustaðnum...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
9. Sýna hver öðrum umhyggju og láta sig aðra varða	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sýna heilindi og heiðarleika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Eru traustsins verðir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tengjast vel hver öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Leitast frekar við að vinna með öðrum en að vinna einir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Þurfa að svara til ábyrgðar um að markmiðum starfsins sé náð	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Eru meðvitaðir um þarfir annarra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Leyfa öðrum einstaklingum að njóta sín í fasi og tjáningu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Fá hvatningu frá yfirmönnum til að taka þátt í <i>mikilvægum</i> ákvörðunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Vinna að því að viðhalda jákvæðum tengslum í vinnunni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Taka fólki eins og það er	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Líta á ágreining sem tækifæri til að læra, vaxa og dafna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kunna að láta sér lynda við aðra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hluti II

Í þessum hluta ert þú beðin/n um að merkja við hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum um stjórnun vinnustaðarins. Spurningarnar eiga við um alla stjórnendur, bæði millistjórnendur og aðra yfirmenn

Millistjórnendur og aðrir yfirmenn vinnustaðarins...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
22. Miðla skýrri framtíðarsýn vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Eru opnir fyrir því að læra af undirmönnum sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Leyfa starfsfólki að taka þátt í að ákvarða um stefnu vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Vinna við hlið starfsmanna fremur en að aðskilja sig frá þeim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Notað sannfæringu í stað þvingunar eða valds til að hafa áhrif á aðra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Hika ekki við að veita forystu þegar á þarf að halda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Stuðla að opnum samskiptum og að upplýsingum sé deilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Veita starfsmönnum umboð til að taka mikilvægar ákvarðanir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Veita nauðsynlegan stuðning og úrræði til að starfsfólk nái markmiðum sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Skapa umhverfi sem hvetur til lærdóms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Eru opnir fyrir að taka á móti gagnrýni og áskorunum frá öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Segja það sem þeir meina og meina það sem þeir segja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Hvetja alla einstaklinga til að iðka forystu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millistjórnendur og aðrir yfirmenn vinnustaðarins...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
35. Gangast við eigin takmörkunum og mistökum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Hvetja einstaklinga til að taka áhættu, jafnvel þó þeim geti mistekist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Koma fram við aðra eins og þeir vilja að aðrir komi fram við sig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Auðvelda uppbyggingu á góðu vinnusamfélagi og efla liðsheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Krefjast ekki sérstakrar viðurkenningar sem leiðtogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Veita forystu með því að vera fyrirmynd um viðeigandi hegðun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Leitast við að hafa áhrif á aðra með jákvæðum tengslum fremur en út frá valdastöðu sinni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Veita öllum starfsmönnum tækifæri til að vaxa og dafna eins og þeir hafa getu til	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Meta sjálfa sig á heiðarlegan hátt áður en þeir leitast við að meta aðra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Nýta stöðu sína og vald í þágu starfsmanna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Grípa til viðeigandi aðgerða þegar þess er þörf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Hvetja starfsmenn til að vinna saman fremur en að keppa sín á milli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Eru auðmjúkir – upphefja ekki sjálfa sig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millistjórnendur og aðrir yfirmenn vinnustaðarins...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
49. Miðla skýrum áætlunum og markmiðum vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Ýta undir faglegan vöxt með því að vera leiðbeinandi í samskiptum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Sýna ábyrgðarskyldu og eru ábyrgir gagnvart öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Eru móttækilegir hlustendur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Sækjast ekki eftir sérstöku stöðutákni eða „sporslum“ sem leiðtogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Setja þarfir starfsmanna ofar sínum eigin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hluti III

Í þessum hluta ert þú beðin/n um að merkja við hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum, um þig sjálfa/n og þitt hlutverk innan vinnustaðarins

Eftirfarandi á við hlutverk mitt á vinnustaðnum...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
55. Yfirmaður minn metur störf mín að verðleikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Ég skila hámarksafköstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Yfirmenn mínir á vinnustaðnum hlusta á mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Mér líður vel með framlag mitt til vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Ég fæ hvatningu og staðfestingu frá yfirmönnum mínum á vinnustaðnum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Starf mitt er mikilvægt fyrir árangur vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Ég treysti forystu vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Ég nýt þess að vinna á þessum vinnustað	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Yfirmenn mínir á vinnustaðnum bera virðingu fyrir mér	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Ég get verið skapandi í vinnunni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Framlag einstaklingsins skiptir meira máli en starfstíll hans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Ég get nýtt bestu hæfileika mína og færni í starfinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIÐAUKI 8 - BAKGRUNNSSPURNINGAR

Hver er staða þín innan vinnustaðarins?

- Yfirmaður
- Millistjórnandi
- Almennur starfsmaður

Kyn:

- Karl
- Kona

Starfsaldur á vinnustað:

- Minna en 3 ár
- 3-10 ár
- 11-20 ár
- Hærrí starfsaldur en 20 ár

Menntun:

- Grunnskólapróf
- Framhaldskólapróf
- Háskólapróf

Merktu við það sem best lýsir vinnutíma þínum

- Minna en 20 vinnustundir á viku
- 20-40 vinnustundir á viku
- Minna en 40 vinnustundir á viku

Skipulag vinnutíma:

- Dagvinna
- Vaktavinna

VIÐAUKI 9 ÞÁTTAGREING OLA MÆLITÆKISINS

Þáttagreining OLA mælitækis

Heildarþættir OLA eru 60 talsins

Undirþáttur 1. Meta samstarfsfólk (*e. Values people*)-10 þættir

Númer	Spurning	Innihald
1	4	Sýna hver öðrum virðingu
2	63	Yfirmenn mínir á vinnustaðnum bera virðingu fyrir mér
3	19	Taka fólki eins og það er
4	1	Treysta hver öðrum
5	52	Sýna ábyrgðarskyldu og eru ábyrgir gagnvart öðrum
6	57	Yfirmenn mínir á vinnustaðnum hlusta á mig
7	15	Eru meðvitaðir um þarfir annarra
8	55	Yfirmaður minn metur störf mín að verðleikum
9	54	Setja þarfir starfsmanna ofar sínum eigin
10	9	Sýna hver öðrum umhyggju og láta sig aðra varða

Röð spurninga: 1 – 4 – 9 – 15 – 19 – 52 – 54 – 55 – 57 – 63

H	VP Raw	Total raw score for Values People items (1-4-9-15-19-52-54-55-57-63)
---	--------	--

Undirþáttur 2. Þroska samstarfsfólk (*e.develops people*) - 9 þættir

Númer	Spurning	Innihald
11	42	Veita öllum starfsmönnum tækifæri til að vaxa og dafna eins og þeir hafa getu til
12	44	Nýta stöðu sína og vald í þágu starfsmanna
13	50	Ýta undir faglegan vöxt með því að vera leiðbeinandi í samskiptum
14	20	Líta á ágreining sem tækifæri til að læra, vaxa og dafna
15	46	Byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu
16	59	Ég fæ hvatningu og staðfestingu frá yfirmönnum mínum á vinnustaðnum
17	31	Skapa umhverfi sem hvetur til lærdóms
18	40	Veita forystu með því að vera fyrirmynd um viðeigandi hegðun
19	37	Koma fram við aðra eins og þeir vilja að aðrir komi fram við sig

Röð spurninga: 20 – 31 – 37 – 40 – 42 – 44 – 46 – 50 – 59

I	DP Raw	Total raw score for Develops People items (20-31-37-40-42-44-46-50-59)
---	--------	--

Undirþáttur 3. Byggja upp liðsheild (e. builds community) – 10 þættir

Númer	Spurning	Innihald
20	12	Tengjast vel hver öðrum
21	21	Kunna að láta sér lynda við aðra
22	18	Vinna að því að viðhalda jákvæðum tengslum í vinnunni
23	38	Auðvelda uppbyggingu á góðu vinnusamfélagi og efla liðsheild
24	47	Hvetja starfsmenn til að vinna saman fremur en að keppa sín á milli
25	7	Vinna vel saman í hóp
26	25	Vinna við hlið starfsmanna fremur en að aðskilja sig frá þeim
27	13	Leitast frekar við að vinna með öðrum en að vinna einir
28	8	Virða menningarlegan fjölbreytileika (kynþátt og þjóðerni)
29	16	Leyfa öðrum einstaklingum að njóta sín í fasi og tjáningu

Röð spurninga: 7 – 8 – 12 – 13 - 16 – 18 - 21 – 25 – 38 – 47

J	BC Raw	Total raw score for Builds Community items (7-8-12-13-16-18-21-25-38-47)
---	--------	--

Undirþáttur 4. Falsleysi (*e. displays authenticity*) – 12 þættir

Númer	Spurningar	Innihald
30	35	Gangast við eigin takmörkunum og mistökum
31	28	Stuðla að opnum samskiptum og að upplýsingum sé deilt
32	51	Sýna ábyrgðarskyldu og eru ábyrgir gagnvart öðrum
33	3	Dæma ekki aðra og hafa opinn huga gagnvart öðrum
34	23	Eru opnir fyrir því að læra af <i>undirmönnum</i> sínum
35	43	Meta sjálfa sig á heiðarlegan hátt áður en þeir leitast við að meta aðra
36	32	Eru opnir fyrir að taka á móti gagnrýni og áskorunum frá öðrum
37	11	Eru traustsins verðir
38	61	Ég treysti forystu vinnustaðarins
39	10	Sýna heilindi og heiðarleika
40	33	Segja það sem þeir meina og meina það sem þeir segja
41	6	Viðhalda háum siðferðilegum viðmiðum

Röð spurninga: 3 – 6 – 10 – 11 - 23 – 28 – 32 – 33 – 35 – 43 – 51 – 61

K	DA Raw	Total raw score for Displays Authenticity (3-6-10-11-23-28-32-33-35-43-51-61)
---	--------	---

Undirþáttur 5. Forysta og framtíðarsýn (e. provides leadership) – 9 þættir

Númer	Spurningar	Innihald
42	22	Miðla skýrri framtíðarsýn vinnustaðarins
43	5	Vita að hverju er stefnt í framtíðinni á vinnustaðnum
44	36	Hvetja einstaklinga til að taka áhættu, jafnvel þó þeim geti mistekist
45	27	Hika ekki við að veita forystu þegar á þarf að halda
46	45	Grípa til viðeigandi aðgerða þegar þess er þörf
47	2	Þekkja vel lykilmarkmið vinnustaðarins
48	49	Miðla skýrum áætlunum og markmiðum vinnustaðarins
49	14	Þurfa að svara til ábyrgðar um að markmiðum starfsins sé náð
50	30	Veita nauðsynlegan stuðning og úrræði til að starfsfólk nái markmiðum sínum

Röð spurninga: 2 – 5 – 14 – 22 – 27 – 30 – 36 – 45 - 49

L	PL Raw	Total raw score for Provides Leadership items (2-5-14-22-27-30-36-45-49)

Undirþáttur 6. Sameiginleg forysta (e. shares leadership) – 10 þættir

Númer	Spurningar	Innihald
51	24	Leyfa starfsfólki að taka þátt í að ákvarða um stefnu vinnustaðarins
52	29	Veita starfsmönnum umboð til að taka mikilvægar ákvarðanir
53	17	Fá hvatningu frá yfirmönnum til að taka þátt í <i>mikilvægum</i> ákvörðunum
54	34	Hvetja alla einstaklinga til að iðka forystu
55	26	Nota sannfæringu í stað þvingunar eða valds til að hafa áhrif á aðra
56	48	Eru auðmjúkir – upphelja ekki sjálfa sig
57	41	Leitast við að hafa áhrif á aðra með jákvæðum tengslum fremur en út frá valdastöðu sinni
58	39	Krefjast ekki sérstakrar viðurkenningar sem leiðtogar
59	53	Sækjast ekki eftir sérstöku stöðutákni eða „sporslum“ sem leiðtogar
60	65	Framlag einstaklingsins skiptir meira máli en starfstíll hans

Items in sequence: 17 – 24 – 26 – 29 – 34 – 39 – 41 – 48 – 53 – 65

M	SL Raw	Total raw score for Shares Leadership items (17-24-26-29-34-39-41-48-53-65)

Þetta eru þeir 60 þættir OLA mælitækisins. Aðeins á að nota þessa þætti til að reikna út heildarstig

VIÐAUKI 10 - STARFSÁNÆGJUHLUTI

Starfsánægju mælitækið (sér skali) er hægt að nota til að skoða tengsl á milli heildarstig OLA og starfsánægju.

Fullyrðingar	Innihald
56	Ég skila hámarksafköstum
58	Mér líður vel með framlag mitt til vinnustaðarins
60	Starf mitt er mikilvægt fyrir árangur vinnustaðarins
62	Ég nýt þess að vinna á þessum vinnustað
64	Ég get verið skapandi í vinnunni
66	Ég get nýtt bestu hæfileika mína og færni í starfinu

Röð fullyrðinga: 56 – 58 – 60 – 62 – 64 – 66

N	JS Raw	Total raw score for Job Satisfaction items (56-58-60-62-64-66)
---	--------	--



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY