

Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi

Hlín Kristbergsdóttir
Háskóli Íslands

Leifur Geir Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir
Háskólinn í Reykjavík

Alþekkt er að vinnumhverfi hins opinbera og einkageirans er ólíkt á allmörgum sviðum. Megintilgangur þessarar rannsóknar var að bera saman upplifun starfsfólks í einkareknum fyrirtækjum og hjá opinberum stofnunum á ýmsum vinnusálfræðilegum þáttum. Úrtakið samanstóð af 3083 starfsmönnum (51% konur) úr 59 íslenskum fyrirtækjum með yfir 70 starfsmenn. Lagður var fyrir rafrænn spurningarlisti þar sem starfsfólk lagði mat á upplifun sem snýr að vinnuveitandanum, upplifun af starfinu, samband starfsmanns við vinnuveitanda, ásamt mati á eigin eiginleikum. Fjölbreytuaðhvarfsgreining og T-próf fyrir óháð úrtök leiddu í ljós að starfsmenn í einkareknum fyrirtækjum eru bjartsýnni, upplifa meiri stuðning og sanngirni á vinnustað, upplifa mannauðsstjórnun á vinnustað sem árangursrikari, greina frá meiri jákvæðum áhrifum frá vinnu til fjölskyldu, eru hliðhollari sínum vinnuveitanda og sýna góða þegnhegðun í ríkari mæli en starfsmenn opinberra fyrirtækja. Athugun á áhrifastærðum (*Cohen's d*) leiddi í ljós að munur á meðaltölum milli meðaltala hópa var á bilinu 0,06 til 0,60, þ.e. frá því að vera mjög lítil upp í það að vera af rúmri meðalstærð. Mesti munur birtist í upplifun á stuðningi, sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi og upplifun á árangri mannauðsstjórnunar. Að lokum leiddi þrepaskipt fjölbreytuaðhvarfsgreining í ljós að bakgrunnsbreyturnar (kyn, aldur, menntun og lengd vinnuviku) höfðu lítið skýringargildi. Í greininni er lagt út af þessum niðurstöðum og áhrif þeirra rædd.

Efnisorð: Hið opinbera, einkafyrirtæki, stuðningur, starfsánægja, hollusta.

Á Íslandi er vinnumarkaði oft skipt í tvennt, annars vegar í hið opinbera og hins vegar einkafyrirtæki. Skipting þessi endurspeglar tvenns konar vinnumhverfi sem eru að mörgu leyti ólík, til dæmis hvað varðar löggjöf, hlunnindi, laun og starfsöryggi. Þessi munur vekur upp ýmsar spurningar um það hvort starfsfólk þessara tveggja vinnumarkaða upplifi vinnustaði sína á ólíkan máta og jafnvel hvort opinberir starfsmenn séu að einhverju leyti ólíkir starfsmönnum einkarekinna fyrirtækja. Rannsóknir sem svara þessum spurningum eru fáar og því bæði mikilvægt og áhugavert að skera úr um það hvort og hvernig þessi

munur hafi áhrif á starfsmenn eða hvort þessi greinamunur sé einungis mýta (Perry og Rainey, 1988). Tilgangur þessarar rannsóknar er að kanna hvort íslenskt starfsfólk hins opinbera upplifi og meti ýmsa þætti er tengjast starfi, stjórnun, vinnustað og eigin eiginleikum með öðrum hætti en starfsfólk einkarekinna fyrirtækja.

Hlín Kristbergsdóttir Sálfræðideild Heilbrigðis-vísindasviðs, Háskóla Íslands. Leifur Geir Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir Viðskiptafræðideild, Háskólanum í Reykjavík. Fyrirspurnum vegna greinarinnar skal beina til Hlínar Kristbergsdóttur. Tölvupóstur: hlink@hi.is.

Samanburður á vinnuumhverfi opinberra stofnana og einkarekinna fyrirtækja

Opinberar stofnanir hafa verið skilgreindar sem opinberar skipulagsheildir og fyrirtæki sem eru í eigu stjórnvalda, það er að segja ríkis eða sveitarfélaga (Boyne, 2002; Ring og Perry, 1985). Samkvæmt þessari skilgreiningu má áætla að stofnanir á Íslandi séu rúmlega þrjú hundruð og mjög mismunandi að stærð og formi, eða allt frá einu starfi í um 4.000 störf. Flestar stofnanir, eða 45%, eru þó fámennar með innan við 20 stöðugildi (Fjármálaráðuneytið, 1999, 2000). Einkafyrirtæki eru skilgreind sem allar þær skipulagsheildir sem tilheyra ekki ríkisaðila eða sveitarfélagi (Perry og Rainey, 1988) og eru stofnuð af frumkvöðlum sem geta sett sér sín eigin markmið og stefnu og leitast oftast eftir arðsemi (Boyne, 2002).

Benn og Gaus (1983) telja að hægt sé að greina mun á einkareknu og opinberu vinnuumhverfi á þremur ólíkum víddum í ljósi ólíkra hagsmuna. Í fyrsta lagi hvort hagsmunir séu í þágu samfélags eða einstaklings, í öðru lagi hvert sé aðgengi lausna og upplýsingastreymi skipulagsheildarinnar og í þriðja lagi hvort fyrirtækið sé fulltrúi samfélags eða einstaklings (Perry og Rainey, 1988). Einnig er samkeppni minni í opinberum stofnunum og þær eru mun háðari ríkjandi pólitískum straumum en einkafyrirtæki (Boyne, 2002).

Boyne (2002) tók saman rannsóknir á bandarískum vinnumarkaði og í Evrópu og Ástralíu, þar sem kannaður var munur á vinnuumhverfi, uppbygginu og gildum einkarekinna og opinberra vinnustaða. Niðurstöður sýndu að opinber fyrirtæki eru lokaðri fyrir breytingum í umhverfinu en einkarekin fyrirtæki, opinber fyrirtæki hafi óljósari markmið og að auki séu markmiðin ólík. Uppbygging á einkareknum og opinberum fyrirtækjum er mjög svipuð en í opinberum stofnunum er meiri skrifinnaska (e. *bureaucracy*), þar er lögð meiri áhersla á ferla fremur en niðurstöður og meiri áhersla á reglur fremur en árangur. Rannsóknir Boyne (2002) sýna einnig að stjórnendur í einkafyrirtækjum

leita frekar að fjárhagslegri hvatningu en stjórnendur í opinberum fyrirtækjum hafi ívið sterkari þrá til að þjóna almenningshagsmunum. Rannsókn Lewis og Frank (2002) sýnir að það sama gildir um starfsmenn opinberra fyrirtækja. Að lokum sýndu niðurstöður Boyne að hollusta starfsmanna opinberra stofnana er talsvert minni en starfsmanna einkarekinna fyrirtækja.

Á Íslandi er munur á vinnuumhverfi hins opinbera og einkamarkaðarins. Helst má nefna mun á launakerfi, ólík hlunnindi og mun á starfsöryggi hjá hópunum tveimur. Í opinberum stofnunum eru laun starfsmanna oftast ákvörðuð af kjarasamningum sem ríki eða sveitarfélög gera við fjölmenn stéttarfélög. Þar er kveðið á um í nokkrum smáatriðum hvernig starfsreynsla, menntun og ábyrgð skal teljast til tekna, og sveigjanleiki til launahækkana því að miklu leyti bundinn við þann ramma sem kjarasamningarnir skilgreina (Fjármálaráðuneytið, 2008). Þó svo að flest fyrirtæki og stofnanir ákvarði enn grunnlaun almennra starfsmanna í kjarasamningum á landsvísu virðast einstaklingsbundnir samningar vera að ryðja sér til rúms við ákvörðun launa. Samkvæmt nýlegri rannsókn á mannauðsstjórnun íslenskra fyrirtækja eru einstaklingsbundnir samningar aðeins notaðir hjá um 8% opinberra stofnana en hjá 44% fyrirtækja í verslunar- og þjónustugreinum (Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006). Í sömu skýrslu kemur fram að útbreiðsla á breytilegum launum er mun minni hjá opinberum stofnunum en þeim einkareknu. Þetta bendir til þess að kjarasamningar skilgreini í auknum mæli lágmarkskjör í einkageiranum en séu frekar notaðir til að ákvarða kjör í opinbera geiranum.

Annað atriði sem skilur að þessa tvo vinnumarkaði eru hlunnindi. Þar má til dæmis nefna að starfsmenn hins opinbera njóta ríkari lífeyrisréttar og rýmri veikinda- og orlofsréttar en starfsmenn einkarekinna fyrirtækja. Síðast en ekki síst er stjórnunarréttur vinnuveitanda þrengri hjá opinberum stofnunum sem birtist

meðal annars í þröngri lagaramma vegna uppsagna sem veldur því að starfsöryggi starfsmanna hins opinbera er umtalsvert meira en starfsmanna einkageirans (Alþýðusamband Íslands, 2008; *Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins* nr. 70/1996).

Munurinn á einkareknum og opinberum fyrirtækjum sem hér er lýst snertir einkum ytri atriði í umhverfi þessara tveggja tegunda vinnustaða. Íslenskar rannsóknir á innri atriðum, eins og viðhorfum og upplifun starfsfólks hafa hingað til ekki lagt áherslu á eða ekki gefið tækifæri til samanburðar á viðhorfum starfsfólks í einka- og opinbera geiranum. Þær hafa fremur lýst eða varpað ljósi á viðhorf starfsfólks á vinnumarkaði í heild, í einstökum fyrirtækjum eða í öðrum hvorum geiranum (Arney Einarsdóttir, 2007; Ásta Bjarnadóttir, 1994; Fjármálaráðuneytið 1999; Ingunn B. Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Gústavsdóttir, 1997).

Í þessari rannsókn verður upplifun starfsfólks í opinberum og einkareknum fyrirtækjum/stofnunum borin saman á þremur yfirþáttum: *upplifun sem snýr að vinnuveitandanum* (stuðningur, sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi og árangursrík mannauðsstjórnun), *upplifun af starfinu* (starfsánægja og jafnvægi vinnu og einkalífs) og *tengsl starfsmanns við vinnustað og vinnuveitanda* (hollusta og þegnhegðun). Að auki verða bornir saman persónulegir eiginleikar starfsfólks úr þessum tveimur hópum.

Niðurstöður þessarar rannsóknar ættu því að hafa fræðilegt gildi með því að varpa ljósi á hvort munur sé á viðhorfum og upplifun starfsfólks í þessum tveimur tegundum skipulagsheilda á vinnumarkaði hér á landi. Einnig ættu niðurstöður að hafa ákveðið hagnýtt gildi fyrir stjórnendur hér á landi.

Upplifun sem snýr að vinnuveitandanum

Almennt má segja að starfsmenn sem njóta umhyggju og virðingar frá fyrirtæki sínu séu líklegri til að sýna fyrirtækinu hollustu og bera hag þess fyrir brjósti (Argyle, 2002;

Cohen-Charash og Spector, 2001; Rhoades og Eisenberger, 2002; Podsakoff, MacKenzie, Pain og Bachrach, 2000; Swailes, 2006) þar sem fólk hefur, samkvæmt gagnkvæmnisreglunni (Gouldner, 1960), þörf fyrir að endurgjalda jákvæða eða greiðvikna hegðun í þeirra garð. Í þessari rannsókn er sjónum beint sérstaklega að mati starfsmannsins á þeim stuðningi sem fyrirtækið veitir þeim, hvort fyrirtækið komi fram við hann af sanngirni og hvort mannauðsstjórnun í fyrirtækinu sé árangursrík.

Stuðningur frá fyrirtækinu

Rannsóknir hafa sýnt að stuðningur frá fyrirtækinu (e. *organizational support*), þ.e. upplifun starfsfólks á því hvort fyrirtækið sýni því virðingu, meti framlag þess og láti sér annt um það, tengist ýmsum mikilvægum vinnusálfræði þáttum (Eisenberger, Huntington, Hutchison og Sowa, 1986). Starfsmenn sem upplifa mikinn stuðning fyrirtækis helga sig því í meira mæli, gera markmið fyrirtækis frekar að sínum og eru duglegri við að viðhalda gildum þess en þeir starfsmenn sem upplifa lítinn stuðning (Chang, 2000; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch og Rhoades, 2001; Eisenberger, Falso, LaMastro, 1990; Eisenberger, o.fl., 1986; Yoon and Thye, 2002). Sömuleiðis eru jákvæð tengsl á milli stuðnings frá fyrirtæki og þegnhegðunar (e. *organizational citizenship behavior*), þ.e. hegðun sem er fyrirtækinu í hag og starfsmaður sýnir að eigin frumkvæði (Coyle-Shapiro og Conway, 2005; Shore og Wayne, 1993). Að lokum má nefna að stuðningur hefur jákvæð tengsl við frammistöðu starfsmanns, neikvæð tengsl við streitu, fjarvistir frá vinnu og löngunar til að hætta í starfi (Eisenberger, o.fl., 1986; Rhoades og Eisenberger, 2002).

Sanngirni í verklagi

Sanngirni innan fyrirtækis (e. *organizational justice*) er skilgreind sem upplifun starfsmanns á sanngirni fyrirtækis í sinn garð. Sanngirni er skipt í þrjá þætti: sanngirni í útkomu (e. *distributive fairness*), sanngirni í verklagi (e.

procedural justice) og sanngirni sem snýr að framkomu og samskiptum yfirmanna og stjórnenda við starfsmann (e. *interactional justice*). Algengast er að rannsóknir beini sjónum sínum að sanngirni í útkomu og verklagi (Cohen-Carash og Spector, 2001; Furnham, 2005; Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2006) sem snýst um mat starfsmanns á sanngirni verklags við ákvarðanatöku og niðurstöður þeirra ákvarðana. Rannsóknir hafa sýnt að mat starfsmanna á sanngirni innan fyrirtækis hefur jákvæð tengsl við ýmsa þætti, svo sem hollustu starfsmanns, traust starfsmanna til fyrirtækisins, þegnhegðun og mat starfsmanns á stuðningi frá fyrirtækinu (Rhoades og Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger og Armeli, 2001; Roch og Shanock, 2006; Wong, Ngo og Wong, 2006). Til dæmis kom fram í samantekt Colquitt og félaga (2001) að sanngirni hafði neikvæð tengsl við óæskilega hegðun (e. *counterproductive behaviors*) eins og þjófnað, skemmdarverk, fjarvistir og fleira.

Árangursrík mannauðsstjórnun

Mannauðsstjórnun er skilgreind sem stefnur, aðgerðir og kerfi sem hafa áhrif á hegðun, viðhorf og frammistöðu starfsmanns. Í mannauðsstjórnun er markvissum aðferðum beitt og vinnubrögð þróuð til að efla mannauð fyrirtækisins og bæta frammistöðu þess. Undanfarið hefur fræðileg umræða um mannauðsstjórnun í auknum mæli beinst að hlutverki þess í að skapa virðisauka og bæta árangur og samkeppnishæfni fyrirtækja (Ulrich, 1997; Ulrich og Brockbank, 2005). Mannauðsstjórnun má skipta niður í nokkur svið: Greiningu og hönnun starfs, öflun umsækjenda, starfsmannaval (ráðningar), þjálfun starfsmanna, umbun og starfshvatningu, frammistöðumat, launastjórnun og samskipti og boðskipti til og frá starfsmönnum (Noe o.fl., 2006). Auk þeirra jákvæðu áhrifa sem árangursrík mannauðsstjórnun er talin hafa á rekstrarafkomu fyrirtækja (Arthur, 1994; Delaney og Huselid, 1996, Huselid, 1995) eru jákvæð tengsl milli mats starfsfólks á gæðum

mannauðsstjórnunar og viðhorfum þess til fyrirtækisins, frammistöðu þess í starfi og neikvæð tengsl við áform starfsfólks um að hætta í starfi (Chang, 2005; Kuvass, 2008).

Rannsókn Finns Oddssonar og félaga (2006) sýndi að allnokkur munur er á mannauðsstjórnun milli opinbera- og einkageirans. Aðferðir á sviði ráðninga, launa og umbunar, frammistöðustjórnunar og samskipta við starfsfólk voru ekki metnar jafn árangursríkar hjá hinu opinbera eins og í einkareknum fyrirtækjum. Í ljósi þess er áhugavert að kanna hvort starfsfólk opinberra stofnana meti mannauðsstjórnun á sínum vinnustöðum síður árangursrík en starfsfólk í einkageiranum.

Upplifun sem snýr að starfinu

Umtalsverðar breytingar hafa orðið á íslenskum vinnumarkaði síðustu áratugina. Meðal þeirra má nefna stórauðna atvinnuþátttöku kvenna (Hagstofa Íslands, 2007) og samhliða því, sífellt meiri kröfu um jafnvægi milli kynjanna í fjölskyldu- og heimilisstörfum. Fyrir vikið hafa sjónir vinnusálfræðinga í auknum mæli beinst að orsökum og afleiðingum starfstengdra þátta eins og togstreitu milli vinnu og fjölskyldu, auðgunar milli vinnu og fjölskyldu auk starfsánægju.

Samspil milli vinnu og fjölskyldu

Togstreita milli vinnu og einkalífs hefur verið skilgreind sem árekstur eða togstreita vegna ósamrýmanlegra hlutverka í vinnu og einkalífi (Greenhaus og Beutell, 1985). Rannsóknir sýna að togstreita milli vinnu og einkalífs hefur neikvætt samband við lífs- og starfsánægju (Auður A. Arnardóttir, Leifur G. Hafsteinsson og Sturla J. Hreinsson, 2007; Carlson, Kacmar og Williams, 2000; Erna Agnarsdóttir, 1997; Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir 1997; Kossek og Ozeki, 1998; Netemeyer, Boles og McMurrian, 1996; Wayne, Musisca og Fleeson, 2004), hollustu starfsmanns (Auður A. Arnardóttir, o.fl., 2007; Netemeyer o.fl., 1996) og frammistöðu í starfi (Frone, Yardley og Markel, 1997). Í rannsókn Buelens og Vand den

Broeck (2007) kemur fram að starfsmenn hins opinbera upplifa minni togstreitu milli vinnu og fjölskyldu en starfsmenn einkageirans.

Síðustu ár hafa fræðimenn bent á mikilvægi þess að rannsaka í meira mæli jákvæðar hliðar á samspieli milli vinnu og einkalífs. Auðgun (e. *enrichment*) milli starfs og fjölskyldu á sér stað þegar þátttaka á einu sviði (t.d. fjölskyldu) verður auðveldari með reynslu eða færni sem þróast á hinu sviðinu (vinnu). Með öðrum orðum á auðgun sér stað þegar reynsla eða úrræði sem notað er á einu sviði bætir frammistöðu á hinu (Carlson, Kacmar, Wayne og Grzywacz, 2006; Frone, 2003; Greenhaus og Poweel, 2006). Rannsóknir benda til þess að auðgun hafi jákvæð tengsl við lífs- og starfsánægju (Hill, 2005; Wayne, Musisca og Fleeson, 2004), ánægju í hjónabandi (Hill, 2005), tilfinningatryggð (e. *affective commitment*; Wayne, Randel og Stevens, 2006) og neikvæð tengsl við streitu (Hill, 2005). Líkt og í erlendum rannsóknum sýndu niðurstöður úr rannsókn Auðar Örnú Arnardóttur og félagar (2007) að þeir sem upplifðu auðgun í starfi voru ánægðari í starfi, ánægðari með fjölskylduna og lífið og sýndu fyrirtæki sínu jafnframt meiri hollustu.

Starfsánægja

Ánægja í starfi snýst um hvernig starfsmaður metur starf sitt út frá starfsreynslu sinni, væntingum sínum til starfsins og samanburði (Cranny, Smith og Stone, 1992; Locke, 1976). Starfsánægja er mikilvægur forspárþáttur um almenna vellíðan og hamingju fólks (Argyle, 2001). Hún snýr að einstökum þáttum í starfinu eða á vinnustaðnum eins og launum, tegund starfs, vinnuaðstæðum, yfirmönnum, stefnu fyrirtækis og vinnuferlum, samskiptum við samstarfsmenn, tækifærum til starfsþróunar og stöðuhækkunum svo dæmi séu tekin (Cranny, Smith og Stone, 1992; Riggio, 2003). Rannsóknir sýna að starfsánægja hefur jákvæð tengsl við stuðning frá fyrirtækinu (Rhoades og Eisenberger, 2002), hollustu starfsmanns (Riggio, 2003; Swailes, 2006; Yoon og Thye, 2002) og þegnhegðun (Podsakoff, o.fl., 2000).

Niðurstöður erlendra rannsókna sem bera

saman starfsánægju hjá starfsmönnum í einkareknum og opinberum fyrirtækjum eru misvísandi (Demoussis og Giannakopoulos, 2007; Macklin, Smith og Dollard, 2006) og því er erfitt að spá fyrir um það hvort starfsánægja sé meiri innan hóps opinberra starfsmanna eða starfsmanna einkageirans hér á landi.

Tengsl starfsmanns við vinnustað og vinnuveitanda

Eitt af meginverkefnum vinnuveitanda í sífellt harðari samkeppni um hæft starfsfólk snýst um að halda í bestu starfskraftana. Ein leið til þess að festa starfsmenn í sessi er að rækta með þeim hollustu gagnvart fyrirtækinu og hvetja til þegnhegðunar af þeirra hálfu.

Hollusta starfsmanns við fyrirtækið

Hollusta (e. *commitment*) hefur verið einn af miðpunktum rannsókna um sambandið milli einstaklings og fyrirtækis. Hollusta er ekki hægt að þvinga fram hjá starfsmanni heldur verður hún að koma fram af sjálfsdáðum og er hún jafnframt persónubundin (Swailes, 2002). Porter og félagar (1974) skilgreina hollustu starfsmanns sem það að starfsmaður upplifi sig sem hluta af fyrirtækinu og taki virkan þátt í starfsemi þess. Rannsóknir hafa fundið jákvæð tengsl á milli mats starfsfólks á eigin hollustu við löngun til að halda áfram störfum hjá fyrirtækinu (Loi, Ngo, 2006), við vellíðan í starfi (sjá Cook og Wall, 1980 í Swailes, 2002) og neikvæð tengsl við fjarvistir (Lyness og Thompson, 1997). Rannsókn Lyons, Duxbury og Higgins (2006) sýndi einnig að starfsmenn í einkareknum fyrirtækjum sýna meiri hollustu en starfsmenn í opinberum fyrirtækjum.

Þegnhegðun

Þegnhegðun (e. *organizational citizenship behavior*) hefur verið skilgreind sem hegðun sem er fyrirtækinu í hag og starfsmaður sýnir að eigin frumkvæði (Podsakoff, o.fl., 2000). Fimm þátta líkan Organs (1988) skiptir þegnhegðun í fimm þætti: Fórnfýsi (e. *altruism*), samviskusemi (e. *conscientiousness*), drengskap (e. *sportsmanship*), tillitssemi

(e. *courtesy*) og borgarlega dyggð (e. *civic virtue*). Starfsmaður sem sýnir þegnhegðun gerir meira en ætlast er til af honum, tekur virkan og uppbyggilegan þátt í atburðum innan fyrirtækisins, sýnir þolinmæði gagnvart smávægilegum óþægindum án þess að kvarta og hjálpar óumbeðið öðrum starfsmönnum. Fyrirtæki geta hvorki neytt starfsmenn til þessarar hegðunar né ætlast til hennar heldur sýnir starfsmeður þessa hegðun því hann vill öðrum starfsmönnum vel og vill að fyrirtækið nái árangri (Podsakoff, o.fl., 2000). Í samantekt Podsakoff og félaga (2000) má einnig sjá að þegnhegðun hefur mesta fylgni við starfsánægju, sanngirni, almenna hollustu við fyrirtækið og tilfinningatryggð. Hollusta og stuðningur frá fyrirtækinu hafa jafnframt gott forspárgildi fyrir þegnhegðun (Shore og Wayne, 1993; Yoon og Thye, 2002).

Eignleikar starfsmanns

Rannsóknir sýna að fólk velur sér vinnustað eftir væntingum um hvatningu og hlunnindi (Buelens og Vand den Broeck, 2007; Lewis og Frank, 2002; Lyons, Duxbury og Higgins, 2006). Ríkisstarfsmenn leita fremur að starfsöryggi og að þjóna almannahagsmunum en starfsmenn í einkafyrirtækjum leita fremur eftir launum og öðrum efnislegum hlunnindum (Lewis og Frank, 2002). Í framhaldi af þessu vaknar sú spurning hvort starfsmenn hins opinbera séu í grundvallaratriðum ólíkir starfsfólki í einkageiranum. Nýleg rannsókn Vand Der Wal, De Graaf og Lasthuizen (2008) t.d. sýndi að stafsmenn í opinberum og einkareknum fyrirtækjum greina frá mikilvægi ólíkra gilda (e. *value*). Starfsmenn sem kjósa að starfa hjá hinu opinbera telja traust, skilvirkni og óspilltar aðgerðir mikilvægustu gildin en starfsmenn einkarekinna fyrirtækja telja grósku, traust og sérfræðikunnáttu mikilvægasta.

Í þessari rannsókn gafst tækifæri til bera saman stöðu hópanna tveggja á persónuleikabættinum bjartsýni. Bjartsýni lýsir því hversu jákvæðum augum fólk lítur lífið og hvernig það skýrir atburði. Þeir sem eru bjartsýnir hafa tilhneigingu til að sjá hið

jákvæða í aðstæðum þrátt fyrir mótlæti, þeir sjá ófarir sem áskoranir, telja sig ekki missa stjórn í streitufullum aðstæðum og almennt upplifa meiri lífsánægju og jafnvægi (Anderson, 1996; sjá Carver og Scheier, 1999 í Aryee, Srinivas og Tan, 2005). Bjartsýni hefur meðal annars jákvæð tengsl við auðgun (Aryee, o.fl., 2005; Wayne, o.fl., 2004), neikvæð tengsl við togstreitu (Auður A. Arnardóttir, o.fl., 2007) og neikvæð tengsl við upplifun á sanngirni (Cohen-Charash og Spector, 2001).

Bakgrunnsbreytur

Margar erlendar rannsóknir og samantektir á rannsóknum hafa sýnt að lýðfræðilegir þættir, svo sem kyn, aldur, menntun og starfsaldur hafi lítil sem engin áhrif á þá þætti sem hér hafa verið ræddir (Cohen-Charash og Spector, 2001; Lyness og Thompson, 1997; Rhoades og Eisenberger, 2002; Swailes, 2002) og því voru ekki settar fram rannsóknarspurningar sem snerta þessa þætti. Aftur á móti var stjórnáhrif fyrir áhrifum þessara þátta í tölfræðilegri úrvinnslu.

Rannsóknarspurning og yfirlit

Þar sem um frumrannsókn er að ræða verða ekki settar fram formlegar tilgátur en þess í stað varpað fram eftirfarandi rannsóknarspurningu: Er munur á upplifun starfsfólks hins opinbera og einkageirans hvað varðar *stuðning á vinnustað, árangur á sviði mannauðsstjórnunar, sanngirni á vinnustað, starfsánægju, togstreitu milli vinnu og fjölskyldu, auðgun frá vinnu til fjölskyldu, hollustu gagnvart vinnuveitanda, þegnhegðun og bjartsýni*. Í ljósi umræðunnar og takmarkaðri stjórnunarréttar vinnuveitenda hins opinbera er búist við að upplifun starfsmanna einkageirans verði almennt jákvæðari og að þeir mælist bjartsýnni en starfsmenn hins opinbera.

Aðferð

Þátttakendur

Í rannsókninni voru notuð gögn frá starfsmönnum úr 59 íslenskum fyrirtækjum. Af þessum fyrirtækjum voru 28 einkarekin og

32 opinber. Þáttökufyrirtækin völdu hvort spurningalistinn væri lagður fyrir 50 manna slembiúrtak starfsmanna, eða alla starfsmenn. Spurningalisti var sendur til 5610 starfsmanna á tímabilinu nóvember 2007 til loka janúar 2008 og bárust svör frá 3083, eða 55%. Af þeim sem svöruðu voru 51% konur, 57% starfsmenn opinberra stofnana, 74% á aldrinum 30-59 ára og 44% með háskólapróf. Þátttaka í rannsókninni var valfrjáls, en þátttakendum var boðið að taka þátt í happdrætti fyrir þátttöku sína.

Mælitæki

Spurningalisti rannsóknarinnar innihélt eftirfarandi hugsmíðar: *starfsánægja*, *hollusta*, *þegnhegðun*, *stuðningur*, *sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi*, *auðgun frá vinnu til fjölskyldu*, *togstreita milli vinnu og fjölskyldu*, *skilvirkni mannauðsstjórnunar og hjartsýni*.¹

Allir kvarðarnir samanstóðu af staðhæfingum sem tekin var afstaða til á fimm punkta Likert stiku frá „Mjög ósammála“ til „Mjög sammála“.

Vegna lengdartakmarka spurningalistans þurfti að stytta flesta kvarða rannsóknarinnar frá því sem upphaflega útgáfan kvað á um. Þar sem innlend gögn voru fyrir hendi voru þau þáttgreind og bestu atriðin valin (togstreitu, auðgunar, hjartsýni, starfsánægju og hollustu) en annars var stuðst við þáttgreiningar erlendra rannsókna og sérfræðimat annars og þriðja höfundar.

Kvarðar rannsóknarinnar voru þýddir á þann hátt að tveir aðilar með framhaldsmenntun í sálfræði eða mannauðsstjórnun þýddu kvarðann óháð hvorum öðrum. Þeir báru þýðingarnar saman, fóru yfir ágreiningsmál og komust að sameiginlegri niðurstöðu um besta kost hverju sinni. Þriðji aðili, með doktorspróf í sálfræði frá Bandaríkjunum, bar síðan þýðingarnar saman við upprunalegu (ensku) spurningarnar og gerði athugasemdir ef frávik fundust. Allir þrír þýðendur fóru í sameiningu yfir athugasemdir og komust að sameiginlegri niðurstöðu um bestu þýðingu.

Starfsánægja. Notaðar voru samtals fjórar spurningar til að mæla starfsánægju. Úr mælitæki Judge og félaga (2001) voru notaðar þrjár spurningar en fjórða spurningin mældi almenna starfsánægju. Dæmi um spurningu er „Ég fæ mikla ánægju út úr starfi mínu“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,81$.

Hollusta. Notaðar voru sex spurningar úr 18 atriða kvarða Meyer og Allen (1991) sem hlóðu hæst á almennan hollustuþátt samkvæmt niðurstöðum þáttgreiningar. Dæmi um spurningu er „Mér finnst ég ekki tilfinningalega tengd(ur) þessu fyrirtæki“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,77$.

Þegnhegðun. Notaðar voru samtals níu spurningar úr *Organizational Citizenship Behavior Scale* (sjá Podsakoff og MacKenzie, 1989 í Podsakoff, MacKenzie, Moorman og Fetter, 1990) frá DeGroot og Brownlee (2006) til að mæla þegnhegðun. Við val á spurningum var stuðst við rannsóknir Moorman (1991), Podsakoff og MacKenzie (1997) og Niehoff og Moorman (1993). Til að mæla þegnhegðun samstarfsfólks voru notaðar fimm spurningar úr lista DeGroot og Brownlee (2006). Dæmi um spurningu er „Ég er mjög hjálpleg(ur) við samstarfsfólk mitt“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,81$.

Stuðningur frá fyrirtækinu. Notaðar voru samtals átta spurningar úr *Survey of Perceived Organizational Support* frá Eisenberger og félögum (1986) til að mæla upplifun starfsfólks á stuðningi frá fyrirtækinu. Upphaflegi kvarðinn inniheldur 36 atriði og voru þau átta atriði sem höfðu hæstu hleðslu á meginþáttinn valin samkvæmt rannsókn Eisenberger og félaga (1997). Dæmi um spurningu er „Fyrirtækið lætur annst um velferð mína“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,88$.

Sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi. Notaðar voru samtals sjö spurningar til að mæla afstöðu starfsmanns til sanngirni verklags og upplýsingastreymis innan fyrirtækisins. Fjórar spurninganna sem mæla sanngirni í verklagi voru fengnar frá Chang (2005), sem aðlagði

¹ Fyrirspurnum varðandi spurningalistann skal beina til höfunda.

þær frá Price og Mueller (1986; sjá í Chang 2005) og þrjár spurninganna eru frá Beeher, Walsh og Taber (1976) og mæla afstöðu starfsmanna til sanngirniss í upplýsingastreymi. Dæmi um spurningu er „Það verklag sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu er sanngjarn“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,85$.

Togstreita milli vinnu og fjölskyldu. Notaðar voru þrjár spurningar úr 18 atriða kvarða Carlson, Kacmar og Williams (2000) sem hlóðu hæst á almennan togstreitubátt. Dæmi um spurningu er „Þær kröfur sem starfið gerir til mín koma niður á heimilis- og fjölskyldulífi mínu“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,93$.

Auðgun frá vinnu til fjölskyldu. Notaðar voru fjórar spurningar úr 18 atriða kvarða Carlson, Kacmar og Williams (2006) sem hlóðu hæst á almennan auðgunarbátt. Dæmi um spurningu er: „Þátttaka mín í starfi mínu veldur því að mér finnst ég hafa náð árangri og það hjálpar mér að vera betri fjölskyldumeðlimur“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,94$.

Árangursrík mannauðsstjórnun. Höfundar sömdu átta spurningar, eina um hvern af meginþáttum mannauðsstjórnunar, sem byggðar voru á atriðum CRANET listans um árangursríka mannauðsstjórnun (Finnur Oddsson, o.fl., 2006). Spurningunum var ætlað að mæla hversu árangursrík mannauðsstjórnun fyrirtækisins væri að mati starfsfólks. Dæmi um spurningu er: „Þær aðferðir sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu starfsfólks stuðla að betri frammistöðu þess og betri árangri fyrirtækisins“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,87$.

Bjartsýni. Alls voru notaðar fjórar spurningar af átta úr bjartsýniskvarða frá <http://ipip.ori.org> (Oregon Research Institute, 2008) og voru þær spurningar sem hlóðu hæst á almennan bjartsýnisbátt notaðar í rannsókninni. Dæmi um spurningu er: „Ég get fundið jákvæðar hliðar á því sem öðrum sýnist neikvætt“. Innri samkvæmni kvarðans í þessari rannsókn var $\alpha = 0,79$.

Innri samkvæmni allra kvarða sem notaðir voru í þessari rannsókn var ásættanlegur, eða á bilinu α 0,77 fyrir hollustu og 0,94 á auðgun.

Framkvæmd

Þau fyrirtæki sem þáðu að taka þátt í rannsókninni ákváðu hvort þau vildu leggja spurningalistann fyrir úrtak sinna starfsmanna (oftast 50 manns) eða alla starfsmenn. Flest þáttökufyrirtækin, eða 41 af 59, völdu að taka úrtak úr starfsmannaskrá. Ábyrgðarmenn starfsmannamála í hverju fyrirtæki lögðu fram netfangalista starfsmanna sinna sem lentu í úrtaki, sendu til þeirra kynningarbréf um rannsóknina og hvöttu þá til þátttöku. Stuttu síðar fengu starfsmenn tölvupóst með boði um þátttöku, lýsingu á rannsókn og happdrætti, ásamt vefslóð á vefsíðu könnunarinnar.

Þátttakendur sem ekki höfðu svarað könnuninni viku eftir fyrir lögð fengu ítrekun og önnur var send nokkrum dögum síðar. Rannsóknarfyrirtækið HRM sá um fyrir lögð og vistaði svör þátttakenda á vefþjóni sínum. Einungis rannsakendur höfðu aðgang að gögnum rannsóknar sem voru órekjanleg og nafnlaus. Tilkynning um rannsóknina var send til Persónuverndar.

Úrvinnsla

Innri samkvæmni kvarðanna var könnuð með Chronbach's α og framkvæmd þáttgreining (e. *principal components analysis*) til staðfestingar á því að kvarðar rannsóknar væru einvíðir í samræmi við ábendingar Cortina (1993). Allir kvarðar uppfylltu skilyrði einvíðra mælitækja, með einum ráðandi þætti sem skýrði meira en 40% dreifninnar. Rannsóknarspurningum var svarað annars vegar með t-prófi fyrir óháð úrtök (e. *independent samples t-test*), þar sem meðaltöl kvarðanna fyrir starfsmenn einkageirans og hins opinbera voru borin saman, og hins vegar með þrepaskiptri fjölbreytuaðhvarfsgreiningu þar sem tegund fyrirtækis var innleidd í aðhvarfsjöfnuna eftir að stjórnað hafði verið fyrir kyni, aldri, menntun, vinnuviku og

1. tafla. Helstu dreifitölur, fylgni á milli hugsmíða og innri samkvæmni hvers þáttar.

	<i>M</i>	<i>sf</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Starfsánægja	4,01	0,78	0,81									
2. Hollusta	3,00	0,43	0,35*	0,77								
3. Þegnhegðun	4,08	0,51	0,38**	0,54**	0,81							
4. Stuðningur	3,28	0,48	0,33**	0,05**	0,42**	0,88						
5. Sanngirni	3,05	0,49	0,25**	0,10**	0,21**	0,44**	0,85					
6. Auðgun	3,49	0,89	0,52**	0,06**	0,36**	0,43**	0,39**	0,94				
7. Togstreita	2,72	1,16	-0,12**	-0,03	-0,01	-0,20**	-0,23**	-0,41**	0,93			
8. Samstarfsm.	3,82	0,61	0,33**	0,41*	0,40**	0,40**	0,31**	0,40**	-0,18**	0,79		
9. Mannauðstj.	3,22	0,73	0,36**	0,10**	0,35**	0,60**	0,62**	0,54**	-0,33**	0,51**	0,87	
10. Þjartsýni	4,13	0,60	0,27**	0,04*	0,39**	0,24**	0,17**	0,31**	-0,11**	0,27**	0,27**	0,83

Ath. ** $p < 0,001$, * $p < 0,05$

2.tafla. Niðurstöður t-prófa fyrir samanburð á einkareknum og opinberum vinnustöðum ásamt meðaltölum og áhrifastærðum á níu vinnusálfræðilegum þáttum.

	Einkarekið <i>M (sf)</i>	Opinbert <i>M (sf)</i>	<i>df</i>	t-gildi	<i>p</i>	Áhrifastærð (Cohen's <i>d</i>)
Starfsánægja	4,02 (0,79)	4,00 (0,77)	3078	0,59	0,556	0,02
Hollusta	2,98 (0,43)	2,95 (0,42)	3077	4,21	0,0001	0,06
Þegnhegðun	4,13 (0,51)	4,00 (0,51)	3075	4,98	0,0001	0,18
Stuðningur	3,41 (0,43)	3,20 (0,49)	2985	13,28	0,0001	0,48
Sanngirmi	3,20 (0,46)	2,95 (0,48)	3034	12,09	0,0001	0,50
Auðgun	3,58 (0,85)	3,41 (0,92)	2910	5,27	0,0001	0,19
Togstreita	2,70 (1,13)	2,74 (1,18)	2862	1,02	0,3070	-0,04
Samstarfsm.	3,90 (0,61)	3,75 (0,60)	3003	7,21	0,0001	0,26
Mannauðsstjórnun	3,46 (0,70)	3,04 (0,70)	2990	16,32	0,0001	0,60
Bjartsýni	4,20 (0,63)	4,10 (0,58)	2984	4,91	0,0001	0,18

bjartsýni þátttakenda. Áhrifastærð t-prófa var metin með Cohen's *d* en áhrifastærð í aðhvarfsgreiningu með breytingu á skýrðri dreifni í fylgibreytu (ΔR^2). Algeng viðmið sem notuð eru til að túlka Cohen's *d* eru að $d > 0,80$ teljast sterk áhrif, $d = 0,50$ teljast miðlungssterk áhrif og $d = 0,20$ teljast veik áhrif (Cohen, 1988).

Niðurstöður

Í 1. töflu má sjá fylgni milli hugsmíða rannsóknarinnar og helstu dreifitölur. Á skálínu má sjá innri samkvæmni (e. *Cronbach's alfa*) hvers þáttar.

Samanburður á starfsmönnum á opinberum og einkareknum vinnustöðum

Í 2. töflu má sjá meðaltalstölur fyrir þá þætti sem bornir voru saman ásamt niðurstöðum t-prófa fyrir óháð úrtök. Þar má einnig sjá að tölfræðilega martækur munur kemur fram milli mats starfsmanna einkarekinna og opinberra fyrirtækja á öllum hugsmíðum nema á starfsánægju og togstreitu. Í öllum tilfellum er munurinn í þá átt að starfsmenn í einkareknum fyrirtækjum meta ástand mála betra heldur en opinberir starfsmenn. Starfsmenn á einkareknum

vinnustöðum eru hliðhollari fyrirtæki sínu, sýna að eigin mati meiri þegnhegðun, upplifa meiri stuðning og sanngirmi í verklagi og upplýsingastreymi frá fyrirtækinu, finna fyrir meiri auðgun milli vinnu og einkalífs, telja að samstarfsfólk sýni meiri þegnhegðun, finnst fyrirtækið beita árangursríkari aðferðum á sviði mannauðsstjórnunar og eru jafnframt bjartsýnni en starfsmenn opinberra stofnana. Skoðun á Cohen's *d* sýnir hins vegar að aðeins á þremur þáttum (áhrifarík mannauðsstjórnun, stuðningur og sanngirmi á vinnustað) er munurinn í meðallagi stór, en er lítill á hinum þáttunum.

Til þess að styrkja þá niðurstöðu að meðaltalsmunurinn sem fram kom í 2. töflu kæmi í raun fram vegna ólíkra tegunda fyrirtækja en ekki vegna bakgrunnspátta eða eiginleika hópanna var gerð þrepaskipt fjölbreytuaðhvarfsgreining. Í fyrsta þrepi voru bakgrunnsbreyturnar kyn, aldur, menntun og lengd vinnuviku settar inn í jöfnuna. Í öðru þrepi var persónuleikapættinum bjartsýni bætt við og í þriðja þrepi var tegund fyrirtækis sett inn. Í 3. töflu má sjá skýrða dreifni aðhvarfsjöfnunnar eftir hvert skref, og beta-stuðul tegundar fyrirtækis.

Eins og sjá má í 3. töflu skýra bakgrunnsbreytur ekki nema 1-3% dreifinnar í fylgi-

3. tafla. Niðurstöður aðhvarfsgreiningar, viðbótarskýring á dreifni og beta-stuðull þegar tegund fyrirtækis var bætt í jöfnuna.

Fylgibreyta	Bakgrunnsbreytur		Bjartsýni		Tegund fyrirtækis		
	1. þrep R ²		2. þrep R ²	ΔR ²	3. þrep R ²	ΔR ²	β
Stuðningur	0,01 ^{***}		0,08	0,07 ^{***}	0,14	0,06	-0,25 ^{***}
Mannauðsstj.	0,005 ^{**}		0,08	0,08 ^{***}	0,16	0,08	-0,29 ^{***}
Sanngirmi	0,01 ^{***}		0,06	0,05 ^{***}	0,11	0,05	-0,24 ^{***}
Starfsánægja	0,02 ^{***}		0,09	0,07 ^{***}	0,09	0,00	-0,02
Togstreita	0,14 ^{***}		0,16	0,02 ^{***}	0,16	0,00	-0,05 ^{**}
Auðgun	0,03 ^{***}		0,12	0,09 ^{***}	0,13	0,01	-0,11 ^{***}
Þegnhegðun	0,03 ^{***}		0,18	0,15 ^{***}	0,19	0,01	-0,08 ^{***}
Hollusta	0,01 ^{***}		0,08	0,07 ^{***}	0,08	0,01	-0,08 ^{***}

Ath. ^{***} $p < 0,001$; ^{**} $p < 0,01$. Í 1. þrepi voru kyn, aldur, menntun og lengd vinnuviku sett inn í jöfnuna. Bjartsýni var bætt í aðhvarfsjöfnuna í 2. þrepi. Tegund fyrirtækis var bætt í jöfnuna í 3. þrepi.

breytu sé togstreita undanskilin. Þar er það einkum lengd vinnuviku sem hefur sterk tengsl við togstreitu. Bjartsýni bætir í öllum tilfellum við skýrða dreifingu, frá 5-15% sé togstreita milli vinnu og fjölskyldu undanskilin. Þetta bendir til þess að persónuleikabátturinn bjartsýni sé mikilvægur þáttur í upplifun fólks af vinnustað og starfi og ekki síst mikilvægur þáttur í þeirri þegnhegðun sem fólk sýnir. Í síðustu tveimur dálkum töflunnar má sjá að beta-stuðull tegundar fyrirtækis er í öllum tilvikum neikvæður og tölfræðilega marktækur nema fyrir starfsánægju. Þetta styður niðurstöður t-prófa og bendir til þess að ríkisstarfsmenn hafi almennt neikvæðari sýn á þá þætti sem hér voru mældir. Á hinn bóginn er rétt að benda á að skýrð viðbótardreifni er mjög lág fyrir togstreitu, þegnhegðun og hollustu, sem er í samræmi við áhrifastærðir úr 2. töflu. Aftur á móti er skýrð viðbótardreifni 5-8% fyrir stuðning, mannauðsstjórnun og sanngirmi.

Umræða

Megintilgangur þessarar rannsóknar var að bera saman upplifun starfsfólks einkarekinna fyrirtækja og opinberra stofnana á ýmsum vinnusálfræðilegum þáttum. Bornir voru

saman þættir sem snúa að mati starfsfólks á vinnuveitanda, starfi sínu, tengslum við vinnuveitanda og eiginleikum starfsmanns í rúmlega 3000 manna úrtaki starfsmanna úr báðum geirum. Niðurstöður leiddu í ljós að á öllum undirþáttum nema tveimur, starfsánægju og togstreitu á milli vinnu og fjölskyldu, kom fram tölfræðilega marktækur munur einkareknum fyrirtækjum í vil.

Þegar áhrifastærðir (Cohen's d og breyting á skýrðri dreifni) eru skoðaðar kemur í ljós að mesti munur á einkareknum og opinberum fyrirtækjum kemur fram á þeim þáttum sem snerta upplifun starfsfólks á vinnustað sínum. Þessir þættir eru *árangur mannauðsstjórnunar*, *stuðningur* og *sanngirmi á vinnustað*. Munurinn er hins vegar talsvert minni á öðrum þáttum. Þannig eru starfsmenn einkarekinna fyrirtækja bjartsýnni, upplifa meiri auðgun milli vinnu og fjölskyldu og sýna meiri þegnhegðun en starfsmenn opinberra fyrirtækja, en munurinn telst vera lítill á mælikvarða Cohen's, þar sem $d = 0,18-0,19$. Áhrifastærð fyrir hollustu gagnvart fyrirtæki var það lág ($d = 0,06$) að munurinn á milli hópa telst ekki mikilvægur og verður ekki túlkaður frekar.

Fjölmargir fræðimenn hafa fært rök fyrir því að árangursrík mannauðsstjórnun sé

mikilvægur þáttur í ýmsum starfsmanna- og rekstrartengdum þáttum innan fyrirtækja og stofnana. Fjölmargar rannsóknir hafa til dæmis fundið tengsl á milli þess hversu þróað mannauðsstjórnunarkerfið er og rekstrarlegrar afkomu fyrirtækja (Huselid, 1995). Chang (2005) sýndi einnig fram á jákvæð tengsl á milli þess hversu árangursríkt mannauðsstjórnunarkerfi fyrirtækisins er að mati starfsmanna við hollustu starfsmanna, sanngirni í verklagi og ætlun að halda áfram í starfi hjá fyrirtækinu. Það er því til nokkurs að vinna fyrir fyrirtæki að leggja metnað í mannauðsstjórnunarmál sín. Sú niðurstaða þessarar rannsóknar að starfsmenn einkarekinna fyrirtækja telji mannauðsstjórnun vera árangursríkari en starfsmenn opinberra fyrirtækja gera er jafnframt í samræmi við niðurstöður rannsóknar Finns Oddssonar og félaga (2006) að umtalsverð tækifæri séu til úrbóta á sviði mannauðsstjórnunar hjá hinu opinbera.

Stuðningur af hálfu vinnuveitanda og sanngirni í verklagi var hvoru tveggja hærra metið hjá starfsmönnum einkafyrirtækja en starfsmönnum hins opinbera. Hugsanlegar skýringar á því kunna að tengjast takmörkuðum stjórnunarrétti opinberra fyrirtækja, þar sem stjórnendur hafa minna fjárhagslegt og stjórnunarlegt svigrúm til að bregðast við aðstæðum sem upp koma og sýna þannig bæði stuðning og sanngirni í verki. Launamál og sú staðreynd að starfsmenn hins opinbera semja síður einstaklingsbundið um sín laun og eru síður á breytilegum árangurstengdum launum er annar veigamikill þáttur sem líklegt er að tengist lægri upplifun á stuðningi og sanngirni starfsmanna hjá hinu opinbera.

Ekki liggur hins vegar í augum uppi hvers vegna starfsfólk einkarekinna fyrirtækja upplifir meiri auðgun en starfsfólk hins opinbera, en möguleikarnir eru þrír. Í fyrsta lagi kann að vera eitthvað við opinber störf (t.d. meiri einhæfni, ósveigjanleiki eða óbreytanleiki) sem verður til þess að opinberir starfsmenn tileinki sér síður nýja færni sem nýtist heima fyrir. Í öðru lagi kann að vera að árangursríkari

mannauðsstjórnun, stuðningur á vinnustað og sanngirni í verklagi sé orsakavaldur þess munar sem mælist í auðgun samanber þau tengsl sem birtast í niðurstöðum þessara rannsókna. Í þriðja lagi er mögulegt að einhverjir persónulegir eiginleikar opinberra starfsmanna geri það að verkum að þeir upplifi minni auðgun en starfsmenn einkarekinna fyrirtækja. Persónuleikabátturinn bjartsýni er einn slíkur þáttur en þar sem tegund vinnuveitanda hafði tengsl við auðgun, eftir að stjórnað var fyrir bjartsýni í aðhvarfsgreiningu, þyrftu fleiri slíkir þættir að koma til ef skýra ætti meiri auðgun í einkageiranum með þeim hætti. Það er verðugt viðfangsefni framtíðarrannsókna á þessu sviði að leita frekari skýringa á því.

Svipaðasögu másegja af þegnhegðun hópanna tveggja. Starfsfólk einkarekinna fyrirtækja lýsir aðeins meiri þegnhegðun á sínum vinnustöðum en starfsfólk hins opinbera. Í stórum dráttum eru mögulegar skýringar á þessu samhljóða hugsanlegum skýringum á auðgun milli vinnu og fjölskyldu, þó með þeirri breytingu að hér hníga sterkari rök að því að gagnkvæmnisreglan (Gouldner, 1960) valdi því að starfsfólk sem upplifir stuðning og sanngirni á vinnustað endurgjaldi vinnuveitanda sínum með góðri þegnhegðun. Önnur möguleg skýring er sú að minna starfsöryggi á einkamarkaði kalli sterkar á það að fólk geri eitthvað aukalega fyrir vinnuveitanda sinn, heldur en hjá hinu opinbera. Í öllu falli er það bagalegt fyrir hið opinbera að njóta ekki góðrar þegnhegðunar í sama mæli og einkarekin fyrirtæki, sérstaklega þar sem góð þegnhegðun fer að miklu leyti saman við góða þjónustulund.

Að síðustu ber að nefna að starfsmenn einkarekinna fyrirtækja mælast bjartsýnni en starfsmenn hins opinbera. Í bjartsýni felst meðal annars hæfileiki til að líta á björtu hliðar lífsins, trú á því að markmið náist og allt fari vel þrátt fyrir tímabundið andstreymi. Eins og áður hefur komið fram er einn meginmunur vinnuumhverfis hins opinbera og einkageirans fólgin í því starfsöryggi og sterka lífeyrisrétti sem opinberir starfsmenn búa við. Því má leiða líkur að því að einstaklingar sem hafa meiri

þörf fyrir öryggi og festu sækist frekar eftir að starfa hjá hinu opinbera en í einkageiranum. Í framhaldi af því má ætla að þeir einstaklingar sem hafa meiri þörf fyrir öryggi og festu mælist ekki eins bjartsýnir og hinir sem þoli meira óöryggi og óstöðugleika (þ.e. trúir því að allt fari vel). Sé þetta rétt endurspegla niðurstöður þessara rannsókna raunverulegan persónuleikamun á starfsmönnum hins opinbera og einkageirans, en sem fyrr er rétt að minna á að munurinn á meðaltölum hópanna tveggja var í smærri lagi og því ráðlegt að fara varlega í að draga sterkar ályktanir um hópana tvo út frá þessum niðurstöðum.

Í þessari rannsókn, eins og oft vill verða í fyrirtækjakönnunum, kröfðust lengdar-takmarkanir þess að kvarðar yrðu styttr frá upprunalegu útgáfunum. Slíkt getur komið niður á áreiðanleika og réttmæti kvarðanna og valdið því að aðeins hluti flóknari hugsmíða er mældur. Til dæmis má kljúfa hugsmíðarnar togstreitu, auðgun, hollustu og fleiri í þessari rannsókn niður í fleiri undirviddir, en fjöldatakmörkunir krefjast þess að mæling á einni yfirvidd sé látin nægja. Til að vanda mælingar eins og frekast var kostur voru spurningar hvers kvarða valdar á grundvelli þáttagreiningar á íslensku úrtaki þannig að sterkustu spurningar hvers kvarða voru valdar. Innri samkvæmni kvarðanna í úrtakinu var í öllum tilfellum viðunandi og því ekkert sem bendir til þess að stytting þeirra hafi veikt próffræðilega eiginleika mælitækisins.

Í öðru lagi getur það talist til takmarka að notast er við sjálfsmat þátttakenda, sérstaklega á hugsmíðum sem eru í eðli sínu atferlistengdar, líkt og mat á þegnhegðun. Annar veikleiki sjálfsmats felst í því að svarendur kæra sig ef til vill ekki um að gefa nákvæm svör, sérstaklega ef spurningar eru þess eðlis að tiltekin svör eru „betri“ en önnur (t.d. hvað varðar félagslegan æskileika).

Í þriðja lagi má nefna að snið rannsókna gerir ekki kleift að álykta um orsakir og afleiðingar. Til dæmis er mögulegt að starfsmenn hins opinbera og einkageirans séu ólíkir á ýmsum þáttum sem ekki voru mældir

í þessari rannsókn. Þeir þættir kunna að hafa valdið þeim mun sem fram kom á milli hópanna (en ekki sú staðreynd að vinnustaðirnir voru ólíkir).

Slíkum spurningum er erfitt að svara nema með tilraunasniði, en í framtíðarrannsóknum mætti gera ráð fyrir fleiri persónuleika- og bakgrunnspáttum en gert var í þessari rannsókn t.d. hjúskaparstöðu, fjölskyldustærð, atvinnu maka, eðli starfsins, starfsaldri og fleira.

Þótt úrtak rannsóknarinnar hafi verið stórt og fjölbreytt er mögulegt að einhver skekkja hafi orðið í úrtaki þar sem svarhlutfall úrtaksins var aðeins 55%. Á hinn bóginn ber að geta þess að gagnasöfnun í fyrirtækjum er vandasöm og alþekkt er að rannsakendur þurfi að sætta sig við svarhlutföll sem eru talsvert lægri en það sem fékkst í þessari rannsókn.

Lokaorð

Í þessari rannsókn var borin saman upplifun starfsmanna hins opinbera og starfsmanna í einkageiranum. Niðurstöður benda til þess að vinnuumhverfi sé að mörgu leyti jákvæðara í einkageiranum, þar sem starfsfólk lýsti árangursríkari mannauðsstjórnun, meiri stuðningi vinnuveitanda og meiri sanngirni í verkferlum. Ekki er hægt að fullyrða út frá gögnum rannsóknarinnar að ólíkt vinnuumhverfi sé orsök þessa munar, en engu að síður gefa niðurstöður rannsóknarinnar stjórnendum opinberra stofnana tilefni til að spyrja sig að því hvort ábyrgðin sé að hluta til þeirra, og hvað þeir geti gert til að bæta upplifun síns starfsfólks á þessum þáttum.

A comparison of organizational influences and work outcomes in Icelandic public and private sector organizations

The current study contributes to the scarce, but growing literature on the comparison between public and private sector employees, by comparing both groups' perceptions of organizational support, organizational justice, the effectiveness of HRM, job satisfaction, work-family conflict, work-family enrichment, organizational citizenship behavior and organizational commitment. A total of 3083 employees (51% female and 57% public sector) from 59 organizations (32 public sector) responded to an electronic survey. Independent samples t-tests and multiple regression analyses showed that private sector employees perceived organizational support to be stronger and procedures to be more just in their organizations than public sector employees. They also reported more organizational citizenship behavior, less work-family conflict and more work-family enrichment. Finally, private sector employees are more committed toward their organizations, perceive HR effectiveness to be greater and reported more optimism than public sector employees. With regard to practical significance, the effect size (*Cohen's d*) of the differences between the two groups ranged from being low (organizational commitment, $d=0,06$), to moderately large (effectiveness of HRM, $d=0,60$).

Keywords: Public vs. private employees, support, job satisfaction, commitment.

Heimildaskrá

- Alþýðusamband Íslands (2008). *Vinnuréttur*. Reykjavík: Alþýðusamband Íslands. Sótt 18. ágúst 2008 af: <http://asi.is/desktopdefault.aspx/tabid-101/>
- Anderson, G. (1996). The benefits of optimism: A meta-analytic review of the Life Orientation Test. *Personality and Individual Differences*, 21, 719-725.
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness* (2. útgáfa). London: Routledge.
- Arney Einarsdóttir (2007). Áhrifavalдар starfsánægju og hvatningar- íslensk stöðlun og prófun á Evrópsku starfsánægjuvísitölunni. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII. Viðskipta og hagfræðideild*. (bls. 39-50). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Aryee, S., Srinivas, E.S. og Tan, H.H. (2005). Rhythms of life: Antecedent and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90, 132-146.

Hlín Kristbergsdóttir, Department of Psychology, University of Iceland. Leifur Geir Hafsteinsson and Arney Einarsdóttir, Department of Business, Reykjavik University. Correspondence regarding this article should be directed towards Hlín Kristbergsdóttir. Email: hlink@hi.is.

- Auður A. Arnardóttir, Leifur G. Hafsteinsson og Sturla J. Hreinsson (2007). Auðgun og togstreita milli fjölskyldu og starfs: Tengsl við persónubundna og vinnutengda þætti. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritsstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII. Viðskipta og hagfræðideild.* (bls. 51-66). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Ásta Bjarnadóttir (1994). *Starfsánægja og lífsviðhorf.* Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Beehr, T.A., Walsh, J.T. og Taber, T.D. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61, 41-47.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122.
- Buelens, M. og Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67, 65-74.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Wayne, J. H. og Grzywacz, J.G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-165.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. og Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Chang, C.K. (2000). Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behavior and Personality*, 28, 125-140.
- Chang E.M. (2005). Employee's overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations* 25, 523-544.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. útgáfa). New York: Academic Press.
- Cohen-Charash, Y. og Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. og Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha- an examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. og Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. og Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction. How people feel about their jobs and how it affects their performance.* New York, NY: Lexington Books.

- DeGroot, T. og Brownlee, A.L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior-department effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 59, 1116-1123.
- Delaney, J. og Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Demoussis, M., Giannakopoulos, N. (2007). Exploring job satisfaction in private and public employment: Empirical evidence from Greece. *Labour*, 21, 333-359.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, R.D. og Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. og Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Falso, P. og LaMastro, V. D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. og Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erna Agnarsdóttir (1997). *Streita og hvatning hjá ólíkum starfshópum*. Óbirt BA ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006* (skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Fjármálaráðuneytið (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við alda-hvörf*. Rannsóknarniðurstöður. Fjármálaráðuneytið.
- Fjármálaráðuneytið (2000). *Ábyrgð, valdasvið og stjórnunarumboð forstöðumanna ríkistofnanna*. Nefndarrit. Fjármálaráðuneytið.
- Fjármálaráðuneytið (2008). *Almennt um kjarasamninga*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið. Sótt 24.mars 2008 af: <http://www.fjarmalaraduneyti.is/starfsmenn-rikisins/yfirlit/kjarasamningar/nr/2941>
- Frone, M.R. (2003). Work-family balance. Í J.C., Quick og L.E., Tetrick (Ritstjórar), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M.R., Yardley, J.K. og Markel, K.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Furnam, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization* (2. útgáfa). Hove: Psychology Press.
- Greenhaus, J.H. og Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

- Greenhaus, J.H. og Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management*, 31, 72-92.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hagstofa Íslands (2007). *Atvinnuþátttaka, atvinnuleysi, vinnutími og fjöldi starfandi í apríl og nóvember 1991-2002*. Reykjavík: Hagstofa Íslands. Sótt 10. desember 2007 af: <http://hagstofan.is/?PageID=637&src=tem p / D i a l o g / v a r v a l . a s p ? m a = V I N 0 1 0 0 3 % 2 6 t i = A t v i n n u % F E % E 1 t t t a k a % 2 C + a t v i n n u l e y s i % 2 C + v i n n u t % E D m i + o g + f j % F 6 l d i + % E D + a p r % E D l + o g + n % F 3 v e m b e r + 1 9 9 1 % 2 D 2 0 0 2 + + + + + % 2 6 p a t h = . / D a t a b a s e / v i n n u m a r k a d u r / r a n n s o k n i r / % 2 6 l a n g = 3 % 2 6 u n i t s = F j % F 6 l d i % 2 0 / % 2 0 %>
- Hill, E.J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26, 793-819.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human-resource management-practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir (1997). *Starfsánægja: rannsókn úr íslensku atvinnulífi*. Óbirt BA ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. og Illies, R. (2001). Job Satisfaction: A cross-cultural review. Í N. Anderson, D. Ones, H. Siniangil og C. Viswesvaran (Ritstj.). *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (bls. 25-52). London: Sage.
- Kossek, E.E. og Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior- human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45, 1-25.
- Lewis, G.B. og Frank, S.A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62, 395-404.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M.D. Dunnette (Ritstj.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls. 1297-1349). Chicago: Rand McNally & Company.
- Loi, R., Ngo, H.Y. og Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

- Lyness, K.S. og Thompson, D.E. (1997). Above the Glass Ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E. og Higgins, C.A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66, 605-618.
- Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins* nr. 70/1996.
- Macklin, D.S., Smith, L.A. og Dollard, M.F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58, 130-143.
- Meyer, J. P. og Allen, N. J., (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. og Ahamedali, N. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology-An International Review*, 50, 615-634.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. og McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Niehoff, B.P. og Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring an organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 36, 527-556.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. og Wright, P.M. (2006). *Human resource management* (5. útgáfa). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Organ, D.E. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oregon Research Institute (2008). International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences. *Sótt* 24. mars 2008 af: <http://ipip.ori.org>
- Perry, J.L. og Rainey, H.G. (1988). The private-public distinction in organization theory: a critique and research strategy. *Academy of Management Review* 13, 182-201.
- Podsakoff, P.M. og MacKenzie, S.B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. og Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Pain, J.B. og Bachrach, D.G (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-564.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. og Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 56, 603-609.
- Rhoades, L. og Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Rhoades, L., Eisenberger, R. og Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to industrial/organizational Psychology* (4.útg.). New Jersey: Prentice Hall.
- Ring P.S. og Perry, J.L. (1985). Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10, 276-286.
- Roch, S.G. og Shanock, L.R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. og Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Shore, L.M. og Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Stinglhamber, F., Cremer, D.D. og Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust. *Group & Organization Management*, 31, 442-468.
- Sweeney, P.D. og McFarlin, D.B. (1993). Worker's evaluations of the „ends“ and „means“: An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4, 155-178.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. og Brockbank, W. (2005). *The hr value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

- Yoon, J. og Thye, S.R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and Organizational support. *Work and Occupations*, 29, 97-124.
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G. og Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and Differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86, 465-482.
- Wayne, J.H., Musisca, N. og Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.
- Wayne, J.H., Randel, A. og Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445-461.
- Wong, Y.T., Ngo, H.Y. og Wong, C.S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344-355.