



Upplifun starfsmanns af vinnustað og starfi

Tengsl starfsmanns við vinnustað, upplifun af starfinu og samskipti við vinnuveitanda

Hlín Kristbergsdóttir

**Lokaverkefni til MS-gráðu
Sálfræðideild
Heilbrigðisvísindasvið**



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Upplifun starfsmanns af vinnustað og starf
Tengsl starfsmanns við vinnustað, upplifun af starfinu og samskipti við
vinnuveitanda

Hlín Kristbergsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í sálfræði
Leiðbeinandi: Fanney Þórsdóttir og Friðrik H. Jónsson

Sálfræðideild
Heilbrigðisvísindasvið Háskóla Íslands
Maí 2011

Ritgerð þessi er lokaverkefni til MS gráðu í sálfræði og er óheimilt að afrita ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi rétthafa.

© Hlín Kristbergsdóttir 2011

Prentun: Háskólaprent
Reykjavík, Ísland, 2011

Formáli

Ritgerðin byggir á tveimur greinum sem báðar fjalla um upplifun starfsmanns af vinnustað, starfi og vinnuveitanda. Önnur greinin hefur verið birt í íslensku ritrýndu tímariti en sú seinni er áætlað að birta í virtu erlendu ritrýndu vísindariti. Opnað er með fræðilegum inngangi þar sem fjallað er um efni beggja greinanna til að veita lesandanum fræðilega innsýn í efnið og ljósi varpað á stöðu þekkingarinnar í tengslum við viðfangsefnið.

Fyrri greinin, *Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi*, snýr að samanburði á mun á upplifun starfsmanna í einkareknum fyrirtækjum og starfsmanna í opinberum stofnunum á ýmsum mikilvægum starfstengdum vinnusálfræðiþáttum. Þessir þættir snéru að upplifun starfsmans á starfsumhverfinu og starfinu og upplifun sem snéri að vinnuveitandanum. Niðurstöður úr fjölbreytu aðhvarfsgreiningu bentu til að marktækur munur var á upplifun starfsmanna á öllum þáttum nema starfsánægju og togstreitu. Starfsmenn í einkareknum fyrirtækjum eru bjartsýnni, upplifa meiri stuðning og sanngirni á vinnustað, þeir upplifa mannauðsstjórnunina á vinnustaðnum sem árangursríkari, greina frá jákvæðari áhrifum frá vinnu til fjölskyldu, eru hliðhollari sínum vinnuveitanda og sýna góða þegnhegðun í ríkari mæli en starfsmenn í opinberum stofnunum.

Í seinni greininni, *Linking employee's perception of HR practices to citizenship behavior: the mediating role of organizational justice, perceived organizational support and organizational commitment*, var megintilgangur rannsóknarinnar að skoða áhrif mat starfsmanna á mannauðstengdum aðgerðum á þegnhegðun útfrá kenningum um félagsleg skipti og gagnkvæmnisreglunni. Til að svara rannsóknarspurninunum var notuð formgerðargreining (*structural equation modeling*) þar sem sett var fram formgerðarlíkan og gert var ráð fyrir beinum tengslum milli mats starfsmanna á mannauðstengdum aðgerðum við bæði hollustu og þegnhegðun og einnig að tengsl milli mats á mannauðstengdum aðgerðum við hollustu væri miðlað í gegnum upplifun á sanngirni og stuðningi, og að tengsl milli mats á mannauðstengdum aðgerðum við þegnhegðun væri miðlað í gegnum upplifun á sanngirni, stuðningi og hollustu starfsmanns til fyrirtækis. Niðurstöður sýndu að heildarmátgæði formgerðarlíkans voru mjög góð og að öll tengsl voru tölfræðilega marktæk. Sambandinu á milli mat á mannauðstengdum aðgerðum og þegnhegðunar helst nokkuð óháð miðlunartengslum í gegnum upplifun á sanngirni, stuðningi og hollustu. Þar af leiðandi virðist nálgunin um félagsleg skipti og gagnkvæmnisregluna ekki skýra nægilega vel tengslin milli mat á mannauðstengdum aðgerðum

og þegnhegðunar. Sambandinu á milli mats á mannauðstengdum aðgerðum og hollustu virðist að mestu vera miðlað í gegnum upplifun á sanngirni og stuðningi sem styður nálgunina um félagsleg skipti og gagnkvæmnisregluna til að skýra sambandið milli mat á mannauðsstengdum aðgerðum og hollustu starfsmanns til fyrirtækisins. Þessar niðurstöður eru því vísbending um að til að auka hliðhollu starfsmanna er ekki nóg að fyrirtækið framkvæmi aðgerðir innan mannauðsstjórnunar á fyrirtækjastigi, heldur skiptir einnig máli að sýna starfsmanni stuðning og sanngirni á vinnustað þannig að hann finni beint fyrir þessum aðgerðum. Mikilvægt er að benda á að einungis var um fylgnirannsókn að ræða og því ekki mögulegt að álykta um orsakir og afleiðingar. Mikilvægt er því að hafa þetta að leiðarljósi við túlkun á niðurstöðum.

Þakkir

Þegar ég hóf meistaranámið mitt í sálfræði við Háskóla Íslands hvarflaði það aldrei að mér hversu langt og strangt ferli það yrði og hversu mikið ég myndi mótast af því, bæði sem einstaklingur og sem vísindamaður.

Margir hafa stutt mig við vinnuna í þessu meistaraverkefni og hjálpað mér beint eða óbeint þannig að verkefnið gæti orðið að veruleika. Til að byrja með vil ég þakka Sálfræðideild HÍ fyrir tækifærið til að vinna að verkefninu og ómetanlegan stuðning sem ég hef ávallt fengið frá þeim. Fanney Þórsdóttir leiðbeinandinn minn, sem tók við mér eftir veikindi og fráfall Friðriks H. Jónssonar fyrrum leiðbeinanda mínum, færi ég miklar þakkir fyrir gott samstarf. Hún hefur veitt mér mikinn stuðning og hvatt mig áfram og framlag hennar verið mikið og ómetanlegt í seinni hluta verkefnisins míns.

Sérstaka þakkir vil ég færa Friðriki H. Jónssyni sem hefur verið leiðbeinandinn minn og mentor frá því ég hóf nám í sálfræðinni. Friðrik kenndi mér svo margt. Hann kenndi mér að verða vísindamaður, eitthvað sem ég upphaflega ætlaði aldrei að verða þegar ég byrjaði í náminu, og hann kveikti áhuga minn á rannsóknum og rannsóknarstarfi. Og nú er ekki aftur snúið, vísindamaðurinn er fæddur. Hann hefur því mótað líf mitt og kann ég honum bestu þakkir fyrir það. Þrátt fyrir veikindi sín var hann ávallt til staðar, dyr hans voru alltaf opnar, sófinn alltaf laus og hann veitti mér ómetanlegan stuðning fram á síðasta dag. Ég mun ætíð vera þakklátt fyrir að hafa orðið þess heiðurs aðnjótandi að vera undir hans leiðsögn.

Ég hefði ekki geta unnið þetta verkefni án samstarfsins frá Háskólanum í Reykjavík við söfnunum gagna og þakka ég þeim kærlega fyrir sem og öllum þeim fyrirtækjum og þátttakendum sem gáfu sér tíma til að taka þátt í þessari stóru rannsókn. Leifi Geir Hafsteinsyni þakka ég líka fyrir hans leiðsögn í fyrri hluta verkefnisins og fyrir þá miklu hjálp og stuðning sem hann sýndi mér þegar ég þurfti á að halda. Skólafélögum mínum, þá sér í lagi Ingunni Guðbrandsdóttur, Raket Davíðsdóttur, Ívari Snorrasyni, Hauki Inga Guðnasyni og Jóhanni Wíium, vil ég færa sérstakar þakkir fyrir endalausan stuðning í gegnum allt námið og fyrir að viðhalda góða skapinu og geðheilsunni þegar hún var tæp. Síðast en ekki síst þakka ég fjölskyldu minni. Foreldrum mínum, prófessorunum tveimur, fyrir ómetanlegan stuðning, að vera ávallt tilbúin að veita mér leiðsögn um vísindaskrif og byggja mig upp þegar ekkert virtist ganga. Og Kristni Hafliðasyni, manningum mínum, klappstýru og bjargi. Árum saman hefur hann staðið mér við hlið, hjálpað mér á óteljandi vegu og hvatt mig áfram. Án hans stuðnings hefði þetta verk aldrei orðið að veruleika.

Efnisyfirlit

Formáli	bls. 1
Þakkir	bls. 3
INNGANGUR	
Tengsl starfsmanns við vinnustað og vinnuumhverfi	bls. 6
Samanburður á vinnuumhverfi	bls. 7
Mannauðsstjórnun og mat á framkvæmd	bls. 9
Þegnhegðun	bls. 13
Hollusta starfsmanns við fyrirtækið	bls. 15
Upplifun sem snýr að vinnuveitandanum	bls. 19
Stuðningur frá fyrirtækinu	bls. 19
Sanngirni innan fyrirtækis	bls. 21
Upplifun sem snýr að starfinu	bls. 24
Samspil milli vinnu og fjölskyldu	bls. 24
<i>Auðgun milli vinnu og fjölskyldu</i>	bls. 24
<i>Togstreita milli vinnu og fjölskyldu</i>	bls. 28
Starfsánægja	bls. 30
Eiginleikar starfsmanns	bls. 32
Bjartsýni	bls. 32
AÐFERÐ	
Þáttakendur	bls. 35
Mælitæki	bls. 35
Framkvæmd	bls. 43

Efnisyfirlit frh.

Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna

fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi bls. 44

Útdráttur bls. 45

Inngangur bls. 47

Aðferð bls. 57

Niðurstöður bls. 63

Umræða bls. 67

Heimildir bls. 72

Linking employee's perception of HR practices to organizational

commitment and citizenship behavior bls. 80

Summary bls. 81

Introduction bls. 82

Method bls. 101

Results bls. 105

Discussion bls. 108

Referance bls. 114

Heimildir bls. 123

Viðauki bls. 135

Tengsl starfsmanns við vinnustað og vinnuveitanda

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, 2002). Til að skýra hegðun á vinnustað hefur kenningin um félagsleg skipti (*Social exchange theory*) verið einna mest notuð og á sú kenning rætur að rekja í gagnkvæmnisreglu Gouldners (*Norm of reciprocity*; 1960). Samkvæmt gagnkvæmnisreglunni eru mannleg sambönd byggð á gagnkvæmni (*reciprocity*) þar sem fólk hefur þörf fyrir að endurgjalda jákvæða og greiðvirka hegðun í þeirra garð. Blau (1964) taldi félagsleg skipti vera sambönd sem einkennast af upplifun einstaklings af persónulegri skuldbindingu (*personal obligation*), þakklæti (*gratitude*) og trausti (*trust*) og að fólk myndar þessi sambönd við aðra til að auka ávinning þeirra sem eiga þátt í sambandinu.

Kenning Gouldners (1960) um gagnkvæmni veitir viðbót við skilgreiningu Blau um félagsleg skipti að því leyti að þegar fólk upplifir greiðvirka hegðun sem sjálfviljuga og að hún veiti sameiginlegan ávinning þá er viðkomandi líklegri til að endurgjaldan þann jákvæða greiða. Organ (1988) kom síðan með viðbótarskýringu á félagsleg skipti til að skýra sérstaklega hegðun á vinnustað. Organ taldi að til þess að félagsleg skipti geti átt sér stað milli starfsmanns og vinnuveitanda er nauðsynlegt að starfsmaður treysti vinnuveitandanum sínum að því leyti að vinnuveitandi eða fyrirtækið muni ekki reyna að notfæra sér hann. Því skiptir máli að fyrirtæki sýni starfsmönnum sínum jákvætt viðmót í verki (Eisenberger, Huntington, Hutchison og Sowa, 1986; Rhoades og Eisenberger, 2002). Eitt af meginverkefnum vinnuveitenda í sífelldum samkeppni um hæft starfsfólk snýst um að halda í eða laða til sín bestu starfskraftana. Ein leið til þess er að rækta með þeim hollustu gagnvart fyrirtækinu og hvetja til þegnhegðunar af þeirra hálfu með sértækum aðgerðum innan mannauðsstjórnunar sem beinast að þessum þáttum.

Samanburður á vinnuumhverfi

Íslenskur vinnumarkaður er að mörgu leiti frábrugðinn vinnumarkaði annara landa: Hér er sterk miðstýring, flestir eru í stéttarfélagi ólíkt því sem tíðkast annars staðar, en laun miðast hins vegar að miklu leyti við efnahags- og markaðsástand (Árelía E. Guðmundsdóttir, 2002). Íslenskur vinnumarkaður er töluvert minni heldur en í öðrum ríkjum en miðað við tölur frá Hagstofu Íslands voru 181 þúsund skráðir á vinnumarkaðinum árið 2010 og um 80% atvinnuþátttaka (Hagstofa Íslands, 2010a). Almenn er vinnumarkaðinum skipt í tvennt, annars vegar almennan og hins vegar opinberan vinnumarkað. Þessi skipting endurspeglar tvenns konar vinnuumhverfi sem eru að mörgu leyti ólík. Opinberar stofnanir má skilgreina sem opinberar skipulagsheildir og fyrirtæki sem eru í eigu ríkis og sveitafélaga (Boyne, 2002; Ring og Perry, 1985). Einkarekin fyrirtæki má skilgreina sem allar þær skipulagsheildir sem tilheyra ekki ríkisaðila eða sveitafélagi, það er að segja fyrirtæki sem eru í eigu einkaaðila og hlutafélaga (Ring og Perry, 1985) og eru stofnuð af frumkvöðlum sem geta sett sér eigin markmið og stefnu (Boyne, 2002). Samkvæmt Benn og Gaus (1983) má greina mun á einka- og opinberu vinnuumhverfi á þremur ólíkum víddum í ljósi ólíkra hagsmuna. Í fyrsta lagi hvort hagsmunir séu í þágu samfélagsins í heild eða einstaklings, í öðru lagi hvort hagsmunir snúa að aðgengi lausna og upplýsingastreymi skipulagsheildarinnar og í þriðja lagi hvort skipulagsheildin sé fulltrúi samfélagsins eða einstaklingsins (sjá í Boyne, 2002).

Boyne (2002) tók saman rannsóknir þar sem kannaður var munur á vinnuumhverfi, uppbyggingu og gildum einkarekinna og opinberra vinnustaða í Bandaríkjunum, Evrópu og Ástralíu. Niðurstöður sýndu að opinber fyrirtæki eru lokaðari fyrir breytingum í umhverfinu, þau hafa óljósari markmið og að auki eru markmið opinberra og einkarekinna fyrirtækja ólík. Uppbygging á einkareknum og opinberum fyrirtækjum er mjög svipuð en í opinberum stofnunum er meiri skriffinnska (*bureaucracy*), meiri áhersla lögð á ferla en niðurstöður og meiri áhersla á reglur en árangur. Rannsóknir sýna einnig að stjórnendur í einkafyrirtækjum leita frekar að fjárhagslegri hvatningu heldur en stjórnendur í opinberum fyrirtækjum og stjórnendur

Í opinberum fyrirtækjum hafa ívið sterkari þrá til að þjóna almenningi. Að lokum sýndu rannsóknir að hollusta starfsmanna er þónokkuð minni í opinberum fyrirtækjum heldur en einkareknum.

Í rannsóknum þar sem skoðaður er munur milli opinberra stofnanna og einkarekinna fyrirtækja benda niðurstöður til þess að fólk velur sér vinnustað meðal annars eftir væntingum um hvatningu og hlunnindi (Buelens og Vand den Broeck, 2007; Lewis og Frank, 2002; Lyons, Duxbury og Higgins, 2006). Þannig leita starfsmenn opinberra stofnana frekar að starfsöryggi og því að þjónusta almenning en starfsmenn einkafyrirtækja sækjast frekar eftir launum og öðrum efnislegum hlunnindum (Lewis og Frank, 2002). Munurinn á einkareknum og opinberum fyrirtækjum sem hér er lýst snertir þó einkum ytri atriði í þessum mismunandi vinnuumhverfum. Einnig benda rannsóknir til að opinberir starfsmenn upplifi minni togstreitu milli vinnu og fjölskyldu heldur en starfsmenn í einkareknum fyrirtækjum (Buelens og Vand den Broeck, 2007) en starfsmenn í einkareknum fyrirtækjum sýna fyrirtæki sínu meiri hollustu (Lyons, o.fl., 2006). Í íslenskri rannsókn á mannauðsstjórnun benda niðurstöður til að munur sé á mannauðsstjórnun milli opinberra stofnanna og einkarekinna hvað varðar aðferðir á sviði ráðninga, launa og umbunar, frammistöðustjórnunar og samskipta við starfsfólk þar sem þessir þættir voru ekki metin jafn árangursrík hjá hinu opinbera. Vert þó að benda á að fáar rannsóknir hafa kannað muninn á þessum tveimur mismunandi vinnuumhverfum útfrá sjónarhorni starfsmannsins og er rannsóknum á þessu sviði mjög ábótavant. Þar sem rannsóknir á þessu sviði eru af skornum skammti er mikilvægt að greina hvort munur sé á þessum mismunandi vinnuumhverfum útfrá sjónarhorni starfsmannsins eða hvort þessi munur sé einungis gömul mýta (Perry og Rainey, 1988). Einnig er mikilvægt að kanna ef munur er á þessum mismunandi vinnuumhverfum útfrá sjónarhorni starfsmannsins, hvort það hafi mögulega áhrif á mikilvæga sálfræðilega starfstengda þætti.

Mannauðsstjórnun og mat á framkvæmd

Mönnum er sífellt að verða betur ljóst hversu mikilvægt er fyrir fyrirtæki sem vilja vera samkeppnishæf að nota skilvirka og árangursríka mannauðsstjórnun (sjá Pfeffer, 1998 í Dewett og Denisi, 2007). Í nútíma umhverfi er mikil samkeppni um að laða til sín hæfileikaríkt starfsfólk sem er áhugasamt og sveigjanlegt. Menn eru sífellt betur að gera sér grein fyrir að slíkir starfsmenn eru ákaflega dýrmæt eigin fyrir fyrirtækið (sjá Levine, 1995 í Shih, Chiang og Hsu, 2006). Eitt af megin verkefnum mannauðsstjórnunar innan fyrirtækis er að innleiða stjórnunarkerfi sem getur fengið til sín og viðhaldið slíkum starfskrafti, því margar rannsóknir benda til þess að ákveðnar mannauðsstjórnunar aðgerðir geta aukið frammistöðu fyrirtækis, breytt viðhorfum og hegðun starfsmanna og með því aukið samkeppnishæfni fyrirtækisins (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Appelbaum, Bailey, Berg og Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Delaney og Huselid, 1996; Delery og Doty, 1996).

Mannauðsstjórnun er fremur nýtt stjórnunarsvæði í skipulagsheildum fyrirtækja. Eftir því sem fyrirtæki fóru stækkandi jókst þörf fyrir starfsmann til að halda utan um ráðningar, uppsagnir og stjórnun annarra starfsmanna. Innan mannauðsstjórnunar er haldið utan um ýmis verkefni og stefnumótandi þætti. Eitt af grunn verkefnum þess er að sjá um ráðningar, uppsagnir, velja hæfa starfsmenn, hrífa starfsfólk með hvatningu, auka frammistöðu þeirra, stýra mannafla og samræma þarfir fyrirtækis og starfsmanns. Mannauðsstjórnun hefur því verið skilgreind sem stefnur, aðgerðir og kerfi sem hafa áhrif á hegðun, viðhorf og frammistöðu starfsmanns. Við mannauðsstjórnun er markvissum aðferðum beitt og vinnubrögð þróuð til að efla mannauð fyrirtækisins og bæta frammistöðu þess (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2006). Almennt má skipta mannauðsstjórnun niður í nokkur svið: Greiningu og hönnun starfs, öflun umsækjenda, starfsmannaval (ráðningar), þjálfun starfsmanna, umbun og starfshvatningu, frammistöðumat, launastjórnun og samskipti og boðskipti til starfsmanna og frá starfsmönnum (Noe, o.fl., 2006).

Með sértækum aðgerðum innan mannauðsstjórnunar geta fyrirtæki aukið samkeppnishæfni sína, framleiðslu og gæði. Séð er til þess að fyrirtæki fylgi lögum og reglugerðum og unnið er að því að efla vöxt og þroska einstaklingsins (DeNisi og Griffin, 2005). Hægt er að horfa á mannauðsstjórnunina útfrá ýmsum víddum. Mannauðsstjórnun sem beinist að sértækum aðgerðum til að auka framleiðni og frammistöðu fyrirtækis er oft kölluð árangursrík mannauðsstjórnun (*High performance work practices*) og undanfarið hefur fræðileg umræða um mannauðsstjórnun í auknum mæli beinst að hlutverki þess í að skapa virðisauka og bæta árangur og samkeppnishæfni fyrirtækja (Ulrich og Brockbank, 2005; Ulrich, 1997). Þess má þó geta að skilgreiningar á árangursríkri mannauðsstjórnun geta verið mjög ólíkar milli rannsókna (sjá Boselie, o.fl., 2005; Wood og Wall, 2007 í Snape og Redman, 2010) sem skapar ákveðið vandamál. Hins vegar eru fræðimenn almennt sammála um að árangursrík mannauðsstjórnun sé kerfi sem inniheldur aðferðir sem snúast að því að auka frammistöðu fyrirtækis (Boxall og Macky, 2009; 2007).

Útfrá þessu má velta fyrir sér hvernig ákveðnar aðgerðir innan mannauðsstjórnunar hafi áhrif á frammistöðu fyrirtækis en Boxall og Macky (2009) settu fram orsaka líkan til að skýra þetta ferli. Samkvæmt þeim byrjar ferlið með ætlun vinnuveitanda að setja í framkvæmd ákveðnar mannauðstengdar aðgerðir sem leiða af sér raunverulegar aðgerðir þar sem lagt er áhersla á muninn milli ætluðum aðgerðum og raunverulegum aðgerðum. Raunverulegar mannauðstengdar aðgerðir hafa síðan áhrif á upplifun starfsmanns af þessum aðgerðum sem leiðir til viðhorfs eða hegðunar viðbrögðum starfsmanns. Þessi breyting í vinnutengdum viðhorfum eða hegðun starfsmanns á vinnustað er lykilþáttur í aukningu á frammistöðu fyrirtækisins. Hins vegar hafa fræðimenn bent á að upplifun starfsmanns á ákveðnum aðgerðum innan fyrirtækis er mikilvægari heldur en hvort aðgerðirnar eru framkvæmdar í raun og veru því lykilþáttur í aukningu á frammistöðu (annað hvort starfsmanns eða fyrirtækis) er háð upplifun starfsmannsins. Mikilvægt er því að mæla mannauðstengdar aðgerðir líka á einstaklingsstigi (*individual-level*) þar sem fyrirtæki sem nota ákveðnar mannauðstengdar

aðgerðir ætlaðar til að hafa áhrif á vinnutengd viðhorf eða hegðun starfsmanns á vinnustað en tekst ekki, er ólíklegt að þeir auki hvorki frammistöðu starfsmanns eða fyrirtækis (Werner, í prentun).

Rannsóknir á aðgerðum innan mannauðsstjórnunar og tengsl þess við ákveðin vinnutengd viðhorf starfsmanns og hegðun starfsmanns á vinnustað eru nýjar á nálinni. Þessi vinnutengd viðhorf eru meðal annars viðhorf til sanngirnis innan vinnustaðs og stuðnings frá fyrirtækinu og hegðun starfsmanna á vinnustað eins og þegnhegðun og sýna hollustu til fyrirtækis. Niðurstöður benda almennt til að það séu jákvæð tengsl milli upplifun starfsfólks á aðgerðum innan mannauðsstjórnunarinnar og þessum vinnutengdu viðhorfum (þ.e. til sanngirnis innan vinnustaðs og stuðnings frá fyrirtækinu), frammistöðu þess í starfi, vinnutengd hegðun (þ.e. þegnhegðun og sýna hollustu til fyrirtækis) og neikvæð tengsl við áform starfsfólks um að hætta í starfi (Liao, Toya, Lepak og Hong, 2009; Nishii, Lepak og Schneider, 2008; Kuvass, 2008; Chang, 2005; Boselie og Wiele van der, 2002). Hins vegar hefur illa tekist að útskýra þessi tengsl, það er að segja hvað það er sem veldur því að upplifun á gæði mannauðsstjórnunar hefur áhrif á ákveðin vinnutengd viðhorf starfsmanns eins og sanngirni á vinnustað, upplifun á stuðningi frá fyrirtækinu og hegðun sem starfsmaður sýnir á vinnustað, eins og þegnhegðun og hollustu hans til fyrirtækis (Chang, 2005).

Í rannsókn Chang (2005) kom fram að starfsmaður sem upplifir árangursríka mannauðsstjórnun er líklegri til að upplifa sanngirni innan fyrirtækis og vera hliðhollur fyrirtæki sínu. Rannsókn Kuvass (2008) sýndi að jákvæð tengsl eru milli upplifun á árangursríkri mannauðsstjórnun og upplifun á stuðningi í fyrirtækinu, hollustu starfsmanns við fyrirtækið og upplifun á sanngirni innan fyrirtækisins. Niðurstöður frá rannsókn Nishii og félaga (2008) benda til að sambandið milli upplifunar á mannauðstengdum aðgerðum og þegnhegðunar sé miðlað í gegnum tilfinningalega hollustu (*affective commitment*) og starfsánægju. Niðurstöður rannsókna sýna einnig að árangursríkar aðgerðir í mannauðsstjórnun hafa neikvæð tengsl við

starfsmannaveltu og jákvæð tengsl við frammistöðu í gegnum þjónustumiðaða þegnhegðun (Sun, Aryee og Law, 2007) og að árangursríkar aðgerðir í mannauðsstjórnun geta haft jákvæð tengsl við tilfinninglega hollustu og starfsánægju í gegnum upplifun á sanngirni (Wu og Chaturvedi, 2009).

Þar sem rannsóknir á þessu sviði eru ábótavant er mikilvægt að svara slíku kalli þar sem sambandið milli þessara þátta getur haft mikilvæg áhrif á afkomu og gengi fyrirtækis (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Appelbaum, o.fl., 2000; Arthur, 1994; Delaney og Huselid, 1996; Delery og Doty, 1996). Annað vandamál við rannsóknir á þessu sviði eru ólíkar skilgreiningar og aðgerðabindingar sem notaðar á árangursríkri mannauðsstjórnun og því eru einnig til ótal mælitæki með ólíkum áherslum. Þetta skapar ákveðinn vanda þar sem lítið verður til af samanburðarhæfum rannsóknum þegar mælingar eru mjög ólíkar og fáar mælingar á mannauðsstjórnun eins (Delaney og Huselid, 1996). CRANET (*Cranfield network on International Human Resource Management*) er samstarf yfir 40 háskóla víðsvegar um heiminn og stóð fyrir hönnun á mælingu ásamt reglubundnum könnunum á mannauðsstjórnun í öllum aðildarlöndunum. Með þessu er reynt að auka þekkingu á þróun mannauðsstjórnunar í heiminum og gera samanburðarrannsóknir þar sem mögulegt er (CRANET, 2010). Könnun á vegum CRANET stofnunarinnar hefur verið í gangi síðan 1990 með reglulegum endurbótum á spurningarlistanum. Listinn er ætlaður fyrir mannauðsstjóra eða þann sem er yfir starfsmannamálum og inniheldur nýjasta útgáfan yfir 60 spurningar á fimm þáttum; *Mannauðsstjórnun í fyrirtækinu, Mönnun og ráðningar, Starfsþróun, Laun og hlunnindi, Samskipti við starfsfólk og stéttarfélag* (Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009). Þess ber að geta að ekki er vitað til þess að listinn hafi farið í gegnum ítarlega próffræðilega athugun eða stöðlun hér á landi og því ber að fara varlega í alla túlkun á þeim niðurstöðum sem mælingin veitir.

Þegnhegðun

Áhugi fræðimanna hefur aukist verulega á að rannsaka viðhorf og hegðun starfsmanns sem eru fyrirtækinu í hag. Hugtakið þegnhegðun (*Organizational citizenship behavior*) er nýtt af nálinni og nú vinsælt rannsóknarefni. Þegnhegðun er hegðun sem er fyrirtækinu í hag og starfsmaður sýnir að eigin frumkvæði. Starfsmaður sýnir þegnhegðun því hann vill öðrum starfsmönnum vel og vill að fyrirtækið nái árangri. Fyrirtæki geta hvorki krafist þessarar hegðunar af starfsmanni né ætlast til hennar heldur verður hún að koma af innri vilja og hreinum góðvilja (Podsakoff, o.fl., 2000). Niðurstöður úr nýlegum rannsóknum á mannauðsstjórnun hafa meðal annars bent til þess að tengsl eru milli mannauðsstjórnunar og þegnhegðunar að því leyti að mat starfsmanna á mannauðsstjórnun hefur jákvæð bein tengsl við þegnhegðun og óbein tengsl við starfsmannaveltu og framleiðni í gegnum þegnhegðun (Sun, o.fl., 2007). Einnig í rannsókn Nishii og félaga (2009) benda niðurstöður til þess að mat starfsmanna á mannauðstengdum aðgerðum hafi jákvæð tengsl við þegnhegðun í gegnum meðal annars tilfinningalega hollustu.

Í dag er hörð samkeppni á vinnumarkaðinum og eru fyrirtæki í auknu mæli að leita sér leiða til að auka samkeppnishæfni sína og eru fyrirtæki nú að leggja meiri áherslu á að laða til sín starfsmenn sem eru hjálpsamir og samvinnuþýðir umfram verki sínu (Mossholder, Richardson og Settoon, 2011). Fræðimenn hafa stuðst við ýmsa kenningarlega grunni til að skýra þegnhegðun en þó aðallega við kenninguna um félagsleg skipti (*social exchange theory*) og gagnkvæmnisreglu Gouldners (1960). Starfsmaður sem finnur fyrir virðingu, traust og stuðning frá fyrirtækinu sínu er líklegri til að endurgjalda þann greiða með gagnkvæmri hollustu og líklegri til að sýna þegnhegðun (Organ, 1988). Samkvæmt Organ og Moorman (1991) eru starfsmenn sem upplifa sanngirni á vinnustað líklegri til að trúna að hegðun þeirra verði viðurkennd og verðlaunuð, það er að segja starfsmenn vænta að fórnir þeirra verði bættar af fyrirtækinu í framtíðinni.

Almennt er talað um að þegnhegðun skiptist í fimm víddir eftir fimmþátta líkani Organ's (1988). Þessir þættir eru: Fórnfýsi (*altruism*), Samviskusemi (*conscientiousness*), Drengskapur (*sportmanship*), Tillitssemi (*courtesy*) og Borgarleg dyggð (*civic virtue*). Fórnfýsi beinist að ákveðnum aðila til dæmis að hjálpa samstarfsmönnum sínum með verkefni. Samviskusemi á sér stað þegar starfsmaður gerir meira en það sem er formlega ætlast til af honum og er fyrirtækinu í hag. Starfsmenn sem sýna *drengskap* eru þolinmóðir gagnvart smávægilegum óþægindum án þess að kvarta, þeir eru kurteisir og hjálpa samstarfsmönnum sínum að leysa vandamál, til dæmis með að veita viðeigandi upplýsingar fyrirfram án þess að vera beðnir um það. Tillitssamir starfsmenn reyna að koma í veg fyrir vinnutengda árekstra (*conflicts*) og þannig koma í veg fyrir vandamál sem síðar þyrfti að leysa, til dæmis láta starfsmen vita af breytingum á mikilvægum tímasetningum. Borgarleg dyggð er síðan uppbyggileg þátttaka starfsmanns í atburðum innan fyrirtækisins, til dæmis mæta á fundi og fyrirlestra ásamt því að upplýsa sjálfan sig um hvað er almennt að gerast í fyrirtækinu (Podsakoff, o.fl., 2000).

Síðan Organ kom fram með sitt líkan um þegnhegðun hafa fræðimenn komið með margar aðrar flokkanir á þegnhegðun og samkvæmt alsherjagreiðingu Podsakoff og féлага (2000) þá eru til ríflega þrjátíu skilgreindar tegundir af þegnhegðun. Þar hefur meðal annars verið skilgreind þegnhegðun sem beinist að fyrirtækinu, að samstarfsmönnum, yfirmönnum og viðskiptamanninum (Lavelle, Rupp og Brockner, 2007). Algengast er þó að styðjast við líkanið frá Organ (1988) og skilgreiningu Podsakoff og féлага (2000) sem er í samræmi við líkan Organs. Samkvæmt þeirra skilgreiningu er þegnhegðun vinnutengd hegðun sem er fyrirtækinu í hag og starfsmaður sýnir að eigin frumkvæði. Fyrri rannsóknir hafa stutt byggingu fimm þátta líkan Organs þar sem þáttgreining hefur sýnt stuðning fyrir hverjum þætti fyrir sig (Moorman, 1991; Podsakoff, o.fl., 2000). Hins vegar hafa sumir fræðimenn bent á að það eigi fremur að líta á þegnhegðun sem heildstætt hugtak en ekki skipt niður í víddir. Niðurstöður úr alsherjagreiðingu LePine og féлага (2002) og rannsókn DeGroot og Brownlee (2006) sýndu að allar víddir í fimm þátta líkani Organs hafa mjög háa fylgni sín á milli og ekki hefur enn fundist annar stuðningur

fyrir aðgreiningu á milli þáttanna heldur en það sem þáttgreining tilgreinir. Af þeim sökum var þegnhegðun mælt sem heildstætt hugtak en ekki skipt eftir víddum í þeim rannsóknunum sem framkvæmdar voru af höfundi.

Fyrri rannsóknir sýna að þegnhegðun hefur tengsl við ýmsa mikilvæga þætti tengt starfsmanninum eins og ætlun starfsmanns til að hætta í starfi, starfsmannaveltu og fjarvistir og mikilvæga þætti sem tengjast fyrirtækinu í heild eins og framleiðni og skilvirkni (*efficiency*; Podsakoff, Whiting, Podsakoff og Blume, 2009). Rannsóknir sýna einnig að þættir eins og upplifun á sanngirni innan fyrirtækis, upplifun á stuðningi frá fyrirtækinu og hollusta starfsmanns til fyrirtækis geta spáð fyrir um þegnhegðun (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter og Ng, 2001; Cohen-Charash og Spector, 2001; Shore og Wayne, 1993). Niðurstöður úr alsherjagreiningu Podsakoff og féлага (2000) og frá Fassina, Jones og Uggerslev (2008) sýna að almennt er um miðlungs fylgni að ræða milli þegnhegðunar og þætti eins og hollustu starfsmanns til fyrirtækisins og upplifun á sanngirni innan fyrirtækis.

Hollusta starfsmanns við fyrirtækið

Hollusta (*commitment*) hefur verið einn af miðpunktum rannsókna um sambandið milli einstaklings og fyrirtækis þar sem ótal rannsóknir hafa fundið samband milli hollustu starfsmanns við fyrirtækið og vinnutengd viðhorf (til dæmis gagnvart sanngirni á vinnustað og stuðning frá fyrirtækinu) og hegðun á vinnustaðnum eins og þegnhegðun sem getur leitt til aukinnar framleiðni fyrirtækis (Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974; Swailes, 2002). Meyer og Allen (1991) telja að tilfinningaleg hollusta (*affective commitment*) myndast þegar starfsmaður upplifir öryggi innan fyrirtækis, finnur til þæginda á vinnustaðnum og upplifir hæfni í starfi. Annar nauðsynlegur þáttur til þess að starfsmaður myndi hliðhollu til fyrirtækisins er að hann upplifi stuðning frá fyrirtækinu (*perceived organizational support*).

Útfrá kenninguna um félagsleg skipti og gagnkvæmnisregluna (Blau, 1964; Gouldner, 1960) eru starfsmenn sem upplifa mikinn stuðning frá fyrirtækinu sínu líklegri til að endurgjalda þennan jákvæða greiða með að sýna fyrirtækinu hollustu (Eisenberger o.fl., 1986). Þar af leiðandi eru fyrirtæki að leggja mikla áherslu á að laða til sín hliðholla starfsmenn eða viðhalda hliðhollustu hjá sínum núverandi starfsmönnum (sjá Rodda og Howard; Hunziger og Biele, 2002 og Reiche, 2008 í Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld og Henschel, 2010). Mikilvægt er því að vinnuveitandi tileinki sér mannauðstengdar aðgerðir sem stuðla að þessum þáttum.

Til eru ýmsar skilgreiningar á hollustu starfsmanns við fyrirtækið en flestar eiga það sameiginlegt að þær fjalla um tilfinningar og viðhorf starfsmanns til vinnunnar og fyrirtækisins (Swales, 2002). Almenn í rannsóknum á hollustu er miðað við skilgreiningu Porters og félaga (1974). Samkvæmt henni á hollusta sér stað þegar starfsmaður upplifir sig sem hluta af fyrirtækinu og tekur virkan þátt í starfsemi þess. Einnig telja þeir að hollusta starfsmanns við fyrirtækið geti komi fram á þrjú vegu. Í fyrsta lagi að starfsmaður trúi á og líti jákvæðum augum á markmið og gildi fyrirtækisins. Í öðru lagi að starfsmaður taki virkan þátt í starfsemi fyrirtækisins og sýni vilja til að leggja á sig umfram það sem ætlast er til af honum og í þriðja lagi að starfsmaður upplifi sig sem hluti af fyrirtækinu og íhugar ekki að hætta störfum. Það er að segja hliðhollur starfsmaður er tilfinningalega tengdur fyrirtækinu, honum finnst hann bera skyldur til þess og er tilbúin til að leggja á sig aukavinnu fyrir það.

Meyer og Allen (1991) töldu að hollusta starfsmanns til fyrirtækis mætti skipta í þrjár víddir: tilfinningalega hollusta (*affective commitment*), þæginda hollusta (*continuance commitment*) og skyldu hollusta (*normative commitment*). Tilfinningaleg hollusta eru þau tilfinningaleg tengsl sem starfsmaður hefur við fyrirtækið og starfsmaður heldur starfi sínu hjá fyrirtækinu af því honum líður vel og vill ekki hætta. Þæginda hollusta snýr að kostnaði og fyrirhöfn, það er að segja starfsmaðurinn hyggist ekki hætta hjá fyrirtækinu því hann leggur ekki í þann kostnað og þá fyrirhöfn sem tekur hann að skipta um starf. Skyldu hollusta snýr síðan að

Því að starfsmaðurinn finnur til skyldu til að vera hjá fyrirtækinu. Starfsmaður hyggist ekki hætta störfum því honum finnst hann vera skuldbundin fyrirtækinu (Meyer og Allen, 1991; Allen og Meyer, 1996). Með öðrum orðum, starfsmaður sem sýnir tilfinningalega hollustu viðheldur starfi sínu hjá fyrirtækinu af eigin vilja, þeir sem sýna þæginda hollustu viðhalda starfi sínu hjá fyrirtækinu því þeir eru tilneyddir til og þeir sem sýna skyldu hollustu finnast þeir tilknúnir til þess að viðhalda starfi sínu hjá fyrirtækinu (Meyer, Allen og Smith, 1993). Líkan Meyers og Allens (1991) er eitt mest notaða líkan í rannsóknum á hollustu starfsmanns til fyrirtækisins (Greenberg og Baron, 2003). Meyer og Allen (1996) hönnuðu síðan þrjá kvarða útfrá líkaninu til að mæla hollustu þar sem hver kvarði mælir hverja tegund af hollustu fyrir sig. Niðurstöður úr rannsókn Meyer og Allen (1996) styðja þáttabyggingu þeirra og að áreiðanleiki kvarðana sé góður.

Í þeim rannsóknum sem voru framkvæmdar af höfundi var aðeins mæld tilfinningaleg hollusta og skyldu hollusta þar sem þessir þættir hafa sterkari tengsl við vinnutengda hegðun eins og þegnhegðun heldur en þæginda hollusta (sjá niðurstöður úr alsherjagreiningu Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky, 2002). Rannsóknir sýna einnig mjög háa fylgni milli þessara þátta og sumir fræðimenn telja að ekki eigi að aðskilja milli þessa tvo kvarða (sjá Ko, Price og Mueller, 1997 í Meyer, o.fl., 2002). Hollusta starfsmanns til fyrirtækisins sem snýr að tilfinningalegri og skyldu hollustu var því mæld sem ein heild í þeim tveim rannsóknum sem framkvæmdar voru af höfundi.

Rannsóknir á hollustu starfsmanns til fyrirtækisins hafa meðal annars sýnt að hún er góð forspá fyrir fjarvistir (Lyness og Thompson, 1997; Sagie, 1998), löngun til að halda áfram störfum hjá fyrirtækinu (Loi, Ngo og Foley, 2006; Allen og Meyer, 1996; Porter, o.fl., 1974), starfsmannaveltu og ætlun starfsmanna til að hætta í starfi (Allen og Meyer, 1996). Hollusta starfsmanns til fyrirtækis eykur samvinnuþýði, minnkar togstreitu og minnkar kostnað fyrir fyrirtækið á ótal vegu (Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer, 1998). Rannsóknir benda einnig til

jákvæðra tengsla milli hollustu starfsmanns til fyrirtækisins og þegnhegðunar (Liu, 2009; Shore og Wayne, 1993; Neininger, o.fl., 2010; Nishii, o.fl., 2008) og að hollusta til fyrirtækis geti miðlað sambandinu milli upplifun á stuðningi og þegnhegðunar (Liu, 2009). Niðurstöður fyrri rannsókna hafa einnig bent til að þættir eins og upplifun á stuðningi frá fyrirtækinu (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer og Wilson, 2009; Cheung, 2000; Rhoades og Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger og Armeli, 2001; Swailes, 2002; Wheatener, 2001), upplifun á sanngirni í bæði verklagi og upplýsingastreymi innan fyrirtækisins (Wu og Chaturvedi, 2009; Allen og Meyer, 1996) geti spáð fyrir hollustu starfsmanns til fyrirtækis. Nýlegar rannsóknir á tengslum mannauðsstjórnunar við upplifun starfsmanna af vinnustað og starfi benda til að mat á mannauðstengdum aðgerðum (Chang, 2005; Kuvaas, 2008) og raunverulegar aðgerðir innan mannauðsstjórnunar (Wu & Chaturvedi, 2009) hafa jákvæða og beina tengingu við hollustu starfsmanns til fyrirtækis.

Upplifun sem snýr að vinnuveitandanum

Annar mikilvægur þáttur sem vinnuveitandi þarf að huga að til að halda í besta starfskraftinn er að stuðla að því að starfsmaður upplifi stuðning og sanngirni frá fyrirtækinu en rannsóknir hafa bent til þess að upplifun á þessum þáttum tengist ýmsum mikilvægum starfstengdum þáttum, til dæmis hollustu starfsmanns til fyrirtækis (Kuvaas, 2008; Chang, 2005; Coyle-Shapiro og Conway, 2005). Þegar starfsmenn skynja stuðning frá fyrirtækinu, sanngirni í því verklagi sem fyrirtækið notar við ákvörðunartöku og samskipti þess við stjórnendur eru góð eru þeir líklegri til að bregðast við á jákvæðan hátt (Eisenberger, o.fl., 1986; Rhoades og Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondsson og Hansen, 2009).

Stuðningur frá fyrirtækinu

Kenningin um stuðning frá fyrirtækinu (*organizational support theory*) var sett fram af Eisenberger og félögum (1986) og á uppruna sinn í gagnkvæmnisreglu Gouldners (1960) og kenninguna um félagsleg skipti (Blau, 1960) og tilgreinir að starfsfólk hafi ákveðna upplifun á því hvort fyrirtækið sýni því virðingu, meti framlag þeirra og láti sér annt um það. Upplifun á stuðningi frá fyrirtækinu myndast þegar starfsmaður telur sig skuldbundin til að hjálpa fyrirtækinu sem eykur líkur á að starfsmaður endurgjaldi með greiðvirkri hegðun eins og að sýna fyrirtækinu hollustu eða þegnhegðun (Eisenberger, o.fl., 1986; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch og Rhoades, 2001; Rhoades og Eisenberger, 2002).

Upplifaður stuðningur frá fyrirtækinu myndast samkvæmt Eisenberger og félögum (1986) með tilhneigingu starfsmanns til að persónugera fyrirtækið. Levinson (1965) benti til dæmis á að starfsmenn eignu fyrirtækinu aðgerðir sem fulltrúar fyrirtækisins framkvæma fremur en að líta á þær sem persónulegar aðgerðir. Sem dæmi má nefna ef fulltrúi fyrirtækis kemur annað hvort vel eða illa fram við einhvern getur starfsmaðurinn yfirfært það á fyrirtækið

og talið að fyrirtækið í heild komi annað hvort vel eða illa fram við einhvern. Þess ber þó að geta að til þess að aðgerðir fyrirtækisins hafi áhrif á upplifaðan stuðning hjá starfsmanni þarf hann að upplifa aðgerðina sem viljuga fremur en nauðsynlega aðgerð, það er aðgerð sem fyrirtækið verður að gera en er ekki krafín af lögum, reglugerðum eða af annars konar ytri þrýstingi. Til að mynda ef umbun, svo sem launahækkun, er fengin með miklum mótmælum eða erfiðum og löngum samningaviðræðum hefur það lítil áhrif á upplifaðan stuðning þar sem starfsmaður lítur ekki svo á að fyrirtækið sé viljugt til að veita þá umbun heldur geri það undir þrýstingi (Eisenberger o.fl., 1986). Því er ekki síður mikilvægt að starfsmenn upplifi stuðning frá yfirmönnum fyrirtækisins þar sem þeir eru fulltrúar fyrirtækisins í heild og eiga þátt í því að mynda upplifun starfsmanns af stuðningi frá fyrirtækinu (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski og Rhoades, 2002).

Í alherjagreiðningu Rhoades og Eisenberger (2002) tóku þau saman þær rannsóknir sem gerðar hafa verið á upplifun á stuðning frá fyrirtækinu og sýna að stuðningur frá fyrirtækinu getur verið þrenns konar; sanngjörn meðferð, stuðningur frá yfirmanni og að lokum umbun og starfsskilyrði. Stuðningur af þessari gerð hefur jákvæð tengsl við skynjaðan stuðning starfsmanns frá fyrirtækinu sem hefur áhrif á bæði árangurstengda þætti hjá starfsmanni (starfsánægju, bjartsýni og minni streitu) og hjá fyrirtækinu (tilfinningaleg hollustu starfsmanns, aukin frammistaða og minni starfsmannaveltu). Rannsóknir sýna einnig að starfsmenn sem upplifa stuðning frá fyrirtækinu sýna því meiri hollustu (Cheung, 2000; Eisenberger, Falso, Davis-La Mastro, 1990; Yoon and Thye, 2002). Í alsherjagreiðningu Riggle og félagar (2009) kemur fram að rannsóknir sýna meðal annars að almennt eru sterk tengsl milli upplifunar á stuðningi við hollustu starfsmanns til fyrirtækis og veik tengsl við frammistöðu. Miðlungs neikvæð tengsl virðist vera milli upplifunar á stuðningi frá fyrirtækinu og ætlun starfsmanns til að hætta í starfi. Nýlegar rannsóknir tengt mannaússtjórnun hafa einnig sýnt að fyrirtæki sem sýna starfsmönnum sínum að þeir meti framlag þeirra eru líklegri til að auka upplifun starfsmanns á

virðingu og vellíðan og starfsmaður er líklegri til að upplifa af fyrirtækið lát sér annt um það (sjá Falsolo, 1995 í Allen, Shore og Griffeth, 2003).

Sanngirni innan fyrirtækis

Sanngirni innan fyrirtækis er mikilvægt hugtak þar sem það leyfir starfsmanni að mynda náin sambönd við vinnufélaga sína og við vinnuveitandan þegar hann upplifir að það ríki sanngirni á vinnustaðnum. Út frá kenningunni um félagsleg skipti (Blau, 1964) og gagnkvæmnisreglunni (Gouldner, 1960) eru starfsmenn sem upplifa sanngirni á vinnustað líklegri til að endurgreiða greiðann með greiðvirkri og jákvæðri hegðun (Cropanzano og Mitchell, 2005). Það er að segja að starfsmenn sem hafa myndað traust samband við vinnuveitanda eða fyrirtæki og upplifa sanngjarna meðferð frá fyrirtækinu eru líklegri til að endurgjalda greiðan með greiðvirkri hegðun eins og þegnhegðun (Moorman, 1991). Sanngirni innan fyrirtækis er því mikilvægt fyrir fyrirtæki að huga að þar sem rannsóknir benda til að það getur haft mikilvægar afleiðingar fyrirtækið (Rhoades og Eisenberger, 2002; Podsakoff, o.fl., 2000).

Sanngirni innan fyrirtækis (*organizational justice*) er skilgreind sem upplifun starfsmanns á sanngirni fyrirtækis í sinn garð (Greenberg, 1990) og almennt er talað um að hún skiptist í þrjár víddir. Upphaflega var sanngirni skoðuð útfrá einni vídd þar sem lögð var áhersla á sanngirni í útkomu verklags (*distributive fairness*; sjá Adams, 1963, 1965 í Cohen-Charash og Spector, 2001). Þessi vídd snýr að þeirri sanngirni sem starfsmaðurinn upplifir í ákvarðanatöku um útkomu vinnu sinnar, til dæmis ákvarðanir í kringum ráðningar, frammistöðumat, launahækkanir og uppsagnir. Hins vegar var þessi vídd ekki talin nægjanleg til að skýra sanngirni innan fyrirtækisins í heild þar sem upplifun á sanngirni snýst ekki eingöngu um ákvarðanatöku tengdri útkomu á vinnu. Í kjölfarið á þeirri umræðu var annarri vídd bætt við af Thibaut og Walker (1975, sjá í Colquitt, o.fl., 2001) sem snéri að sanngirni í verklagi (*procedural justice*).

Þessi vídd snýr að upplifun starfsmanns á ákvarðanatöku innan fyrirtækisins sem snýr að réttlæti í þeim aðgerðum sem leiða að stjórnarákvörðunum innan fyrirtækisins, til dæmis að starfsmenn væru metnir á eigin verðleikum en ekki í gegnum vina- eða fjölskyldutengsl (Cohen-Charash og Spector, 2001). Að lokum var þriðju víddinni, sanngirni í upplýsingastreymi, bætt við af Bias og Moag (1986, sjá í Colquitt, o.fl., 2001) sem snýr að framkomu og samskiptum yfirmanna og stjórnenda til starfsfólksins (*interactional justice*). Þessi vídd beinir sjónum aðallega að því hvernig fyrirtækið kemur fram við starfsmennina, upplýsingaflæði og samskipti yfirmanna við starfsmennina sína (Colquitt, o.fl., 2001).

Almennt er í dag miðað við þessa þriggja þátta skiptingu þó enn séu deilur um þáttaskiptinguna og í rannsóknum er sjónum aðallega beint að sanngirni í útkomu og verklagi (Cohen-Charash og Spector, 2001; Colquitt, o.fl., 2001) sem snýst um mat starfsmanns á sanngirni verklags við ákvarðanatöku og niðurstöður þeirra ákvarðana þar sem rannsóknir hafa bent til að þessar tvær víddir séu einna áreiðanlegastar (Colquitt, o.fl., 2001). Rannsóknir hafa einnig sýnt að víddirnar um sanngirni í útkomu og sanngirni í verklagi hafa sterkari fylgni við þættina upplifaðan stuðning og þegnhegðun (Roch og Shanock, 2006; Cohen-Charash og Spector, 2001). Sumir fræðimenn vilja meina að vegna hve há fylgni sé á milli víddanna sanngirni í útkomu og sanngirni í verklagi eigi ekki að aðgreina á milli þeirra tveggja heldur mæla sem eina heild (Colquitt, 2001). Af þeim sökum var sanngirni í útkomu og sanngirni í verklagi mæld sem ein vídd í þeim rannsóknum sem voru framkvæmdar af höfundu.

Rannsóknir á mati starfsmanna á sanngirni innan fyrirtækis sýna að upplifun á sanngirni innan fyrirtækis hefur jákvæða tengingu við ýmsa mikilvæga vinnutengda hegðun og viðhorf starfsmanns eins og hollustu hans til fyrirtækisins, þegnhegðun og upplifun á stuðningi frá fyrirtækinu (sjá alsherjagreiningu Colquitt, o.fl., 2001; Cohen-Charash og Spector, 2001; Roch og Shanock, 2006; Ambrose, Hess og Ganesan, 2007; Moorman, Neihoff og Organ, 1993; Rhoades og Eisenberger, 2002; Rhoades, o.fl., 2001; Wong, Ngo og Wong, 2006). Fjöldi rannsókna sem hafa

skoðað sambandið milli upplifunar á stuðningi, upplifunar á sanngirni innan fyrirtækisins og hollustu starfsmanns til fyrirtækisins benda til að stuðningur frá fyrirtækinu miðli sambandinu milli upplifun á sanngirni innan fyrirtækisins og hollustu starfsmanns við fyrirtækið (Loi, o.fl., 2006; Stinglhamer, Cremer og Mercken, 2006; Moideenkutty, Blau, Kumar og Nalakath, 2001; Rhoades og Eisenberger, 2002). Nýlegar rannsóknir á mannauðsstjórnun hjá til dæmis Kuvass (2008) benda til að jákvæð tengsl eru milli mat starfsmanna á mannauðstengdum aðgerðum og upplifun á stuðningi og aðrar rannsóknir hafa bent til að upplifun á stuðningi og sanngirni getur miðlað sambandinu milli mannauðstengdra aðgerða og hollustu starfsmanns til fyrirtækisins (Chang, 2005; Butts, o.fl., 2009). Aðrar rannsóknir eins og hjá Wu og Chaturvedi (2009) sýna niðurstöður að upplifun á sanngirni miðlaði að fullu sambandinu milli árangursríkra mannauðsstjórnun og tilfinningalega hollustu.

Upplifun sem snýr að starfinu

Samspil milli vinnu og fjölskyldu

Á síðustu áratugum hafa orðið talsverðar breytingar í íslensku vinnuumhverfi sem felast meðal annars í vaxandi þátttöku kvenna á vinnumarkaðinum. Ef litið er til síðustu ára hefur til dæmis meðalvinnutími og atvinnuþátttaka kvenna aukist hlutfallslega og starfshlutföll þeirra breyst að því leyti að fleiri konur sinna fullu starfi en hlutastarfi (Hagstofa Íslands, 2010b). Samhliða þessum breytingum verður meiri krafa um að fyrirtæki leggi áherslu á sveigjanleika í starfi og að starfsmannastefna þeirra sé fjölskyldumiðuð. Einnig er meiri krafa um jafnvægi milli kynjanna í fjölskyldu- og heimilisstörfum og því hafa sjónir vinnusálfræðinga í auknu mæli beinst að orsökum og afleiðingum starfstengdra þátta eins og samspili milli vinnu og fjölskyldu og ánægju í starfi. Það má áætla að margir eyða mestum hluta af tíma sínum í vinnunni og því er mikilvægt að þeir finni jafnvægi á milli vinnu og einkalífs.

Auðgun milli vinnu og fjölskyldu

Auðgun (*enrichment*) milli vinnu og fjölskyldu á sér stað þegar þátttaka og upplifun á einu sviði (til dæmis fjölskyldu) verður auðveldari með reynslu eða færni sem þróast á hinu sviðinu (vinnu). Með öðrum orðum getur þátttaka á einu sviði aukið lífsgæði, bætt frammistöðu eða aukið færni á hinu sviðinu (Greenhaus og Powell, 2006; Carlson, Kacmar, Wayne og Grzywacz, 2006; Frone, 2003). Ekki er þó nægilegt að viðkomandi upplifi ákveðna reynslu með þátttöku á einu sviði (til dæmis í vinnunni) til þess að auðgun eigi sér stað heldur er mikilvægt að hann yfirfæri og nýti sér þessa reynslu sem leiðir til aukinnar hæfni, færni eða frammistöðu á hinu sviðinu (í fjölskyldulífinu; Greenhaus og Powell, 2006).

Kenningin um auðgun milli vinnu og einkalífs er fremur ný á nálinni og á rætur að rekja til þeirrar gagnrýni að ójafnvægi sé í umræðu um tengsl milli vinnu og einkalífs þar sem of mikil

áhersla sé lögð á neikvæð tengsl milli vinnu og einkalífs, það er að segja togstreitu (sjá Barnett, 1998; Greenhaus og Parasuraman, 1999; Haas, 1999 í Greenhaus og Powell, 2006). Marks (1977) og Sieber (1974) lögðu meðal annars fram þá tillögu að einstaklingur sem sinnir mörgum hlutverkum (til dæmis fjölskyldumaður og útvinnandi) hafi ákveðna kosti sem eru líklegri til að veita út ókostina sem valda togstreitu milli þessara hlutverka. Menn fóru því að beina sjónum sínum að jákvæðum hliðum þess að sinna bæði vinnu og einkalífi (sjá Barnett, 1998 í Greenhaus og Powell, 2006; Greenhaus og Parasuraman, 1999; Grzywacz, 2002 í Greenhaus og Powell, 2006; Frone, 2003). Það er vert að benda á að þegar Greenhaus og Powell (2006) settu fram kenningu sína um auðgun milli vinnu og fjölskyldu var meginmarkið þeirra einnig að búa til skilgreiningu á hugtaki sem næði yfir öll samheiti sem notuð höfðu verið í fyrri rannsóknum (til dæmis *positive spillover*, *facilitation* og *enhancement*) á þeim jákvæðu hliðum sem fylgir því að vera útvinnandi og sinna fjölskyldulífi (Carlson, o.fl., 2006).

Samkvæmt Voydanoff (2001) eru þrjár leiðir sem þátttaka í mörgum hlutverkum geti haft auðgandi áhrif. Í fyrsta lagi getur ánægja í starfi og ánægja í fjölskyldulífinu aukið bæði almenna líkamlega og andlega vellíðan (Barnett og Hyde, 2001) og almenna ánægju með lífið og viðhorf til lífsgæða (Sjá Rice, Frone og McFarlin, 1995; Rice, McFarlin, Hunt og Near, 1985 í Greenhaus og Powell, 2006). Rannsóknir sýna að þeir sem taka þátt í mörgum hlutverkum og eru ánægðir með þau öll, til dæmis þeir sem eru ánægðir með bæði vinnuhlutverkið sitt og fjölskylduhlutverkin sín eru líklegri til að upplifa meiri vellíðan heldur en þeir sem taka þátt í aðeins einu hlutverki.

Í öðru lagi getur þátttaka í mörgum hlutverkum (til dæmis vinnu- og fjölskylduhlutverki) eru líklegri til að geta dempað áhrif streitu úr öðru hvoru hlutverkinu. Rannsóknir sýna að áhrifin af völdum streitu, úr til dæmis fjölskyldulífinu, á almenna vellíðan hjá viðkomandi eru minni hjá þeim sem eru ánægðir með vinnuhlutverkin sín (sjá Barnett, Marshall og Sayer, 1992; Voydanoff og Donnelly, 1999 í Greenhaus og Powell, 2006). Sieber (1974) taldi þessa dempun

eiga sér stað þegar viðkomandi tekur þátt í mörgum hlutverkum, þá getur vellgengni í einu hlutverkinu bætt upp fyrir misbrest í hinu (sjá í Grennhaus og Powell, 2006). Að lokum getur reynsla í einu hlutverki framkallað jákvæða reynslu og útkomu á hinu sviðinu. Marks (1977) taldi að þátttaka í sumum hlutverkum getur framkallað ákveðna orku sem hægt er að nota til að bæta frammistöðu í öðrum hlutverkum. Það er að segja þegar viðkomandi tekur þátt í mörgum mismunandi hlutverkum er hann líklegur til að tileinka sér mismunandi reynslu, til dæmis viðkomandi lærir að vera þolinmóður gagnvart ólíkum sjónarhornum og lærir að vera sveigjanlegur og aðlagast kröfum sem eru tilkomin vegna ólíkra hlutverka (Sjá Siber, 1974 í Grennhaus og Powell, 2006).

Í samræmi við skilgreiningu Greenhaus og Powell (2006) á auðgun milli vinnu og fjölskyldu hönnuðu Carlson og félagar (2006) kvarða til að meta auðgun. Carlson og félagar (2006) gerðu úttekt á öllum mælitækjum sem hönnuð höfðu verið til að skoða auðgun milli vinnu og fjölskyldu eða hugtök af svipuðum uppruna og töldu að ekki væri til nægilega góð mæling sem lýsti hugtakinu í heild sinni. Skilgreiningar á hugtökum voru óljósar, víðar og mælitækin í samræmi við það. Carlson og félagar (2006) útbjuggu 18 atriða kvarða þar sem litið er á auðgun sem einvitt hugtak og skiptist í tvo þætti; auðgun vinnu á fjölskyldu (VFA) og auðgun fjölskyldu á vinnu (FVA) og inniheldur sex undirkvarða. Rannsókn Carlson og féлага (2006) benti til þess að kvarðinn væri tveggja þátta með sex undirkvörðum (þrjár undirkvarðar á hvorum þætti fyrir sig) og að innri áreiðanleiki hans væri góður. Í fyrri rannsókninni sem höfundur framkvæmdi var ekki mögulegt að nota öll 18 atriði úr kvarða Carlson og féлага (2006) til að mæla auðgun milli vinnu og fjölskyldu sökum lengdartakmarka spurningarlistans. Þar af leiðandi voru valin fjögur atriði sem hlóðu hæst á almennan auðgunarþátt í rannsókn Auðar A. Arnardóttur, Leifs B. Hafsteinssonar og Sturlu J. Hreinssonar (2007). Leitandi þáttagreining í rannsókninni sýndi að spurningarnar hlóðu á einn þátt og áreiðanleiki kvarðans var góður.

Þær rannsóknir sem hafa verið gerðar hafa fyrst og fremst beinst að því að kanna áhrifaþætti á auðgun milli vinnu og fjölskyldu með sjálfsmatskvörðum eða að kanna samband milli vinnutengdra og fjölskyldutengdra þátta sem geta haft áhrif á auðgun þar á milli (Greenhaus og Powell, 2006). Rannsóknir benda til þess að auðgun hafi jákvæð tengsl við lífs- og starfsánægju (Barnett og Hyde, 2001; Hill, 2005; Wayne, Musisca og Fleeson, 2004), ánægju í hjónabandi (Hill, 2005), tilfinningalega hollustu (Wayne, Randel og Stevens, 2006) og neikvæð tengsl við streitu (Hill, 2005). Líkt og í erlendum rannsóknum sýndu niðurstöður úr rannsókn Auður A. Arnadóttir og féлага (2007) að þeir sem upplifa auðgun í starfi eru ánægðari í starfi, ánægðari með fjölskylduna og lífið og sýndu fyrirtæki sínu jafnframt meiri hollustu.

Mikil áhersla er nú lögð á að starfsmaður upplifi ánægju í starfi og finni jafnvægi milli vinnu og einkalífs þar sem rannsóknir benda til þess að þessir þættir hafi ekki einungis áhrif á starfsmanninn sjálfan heldur einnig á fyrirtækið í heild sinni. Þetta er því þáttur sem fyrirtæki þurfa að huga einstaklega vel að og mikilvægt er að ekki sé litið á vinnu og einkalíf sem tvo andstæða póla heldur sem eina heild. Þannig er hægt að einbeita sér að því að ná bæði árangri í starfi og einkalífi í stað þess að vera stöðugt að gera málamiðlanir og jafnvel að fórna einu fyrir annað (Freidman og Greenhaus, 2000). Því er mikilvægt að fyrirtæki búi yfir góðum og áreiðanlegum mælingum til að meta auðgun milli vinnu og fjölskyldu og sjá til þess að starfsmenn þeirra upplifi jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Þetta er ekki síður mikilvægt þar sem aðstæður fjölskyldna og fyrirtækja hafa breyst gríðarlega á síðustu áratugum meðal annars vegna breytinga í atvinnuþátttöku kvenna og vaxandi vilja karlmanna til að taka meiri þátt í fjölskyldulífi. Atvinnumarkaðurinn hefur aðeins veitt takmarkaða aðlögun að þessum þáttum og því hefur samhæfing starfs og fjölskylduábyrgðar verið sívaxandi vandamál.

Togstreita milli vinnu og einkalífs

Það má segja að flestir hafi mörg mikilvæg hlutverk í lífinu sem þeir þurfa að sinna og bregða sér í. Flestir eiga fjölskyldu, sumir hafa umönnunarábyrgð yfir börnum eða öldruðum ásamt því að starfa fullan vinnudag. Einnig er eðlilegt að fólk gefi sér tíma til að sinna sjálfum sér, áhugamálum og öðrum verkefnum sem það tekur að sér í frítíma sínum. Öll þessi hlutverk krefjast tíma og orku og eðlilegt er að það skarist á milli þessara hlutverka sem getur orsakað togstreitu (*conflict*). Togstreita milli vinnu og einkalífs getur skapast þegar fólk þar að sinna ósamrýmanlegum hlutverkum í vinnu og einkalífi (Greenhaus og Beutell, 1985) og getur þessi togstreita verið í báðar áttir, það er að segja vinna getur valdið togstreitu í einkalífinu (*work to family spillover* eða VTF) og öfugt (*family to work spillover* eða FTV). Kröfur í starfi geta birst í þáttum eins og löngum vinnutíma, heimavinnu og truflun frá vinnu í frítíma. Þegar þessar kröfur hafa truflandi áhrif á fjölskyldu- eða einkalíf getur það gert viðkomandi ókleift að uppfylla skyldur sínar á heimilinu. Hins vegar þegar fjölskyldu- eða einkalíf hefur truflandi áhrif á vinnu getur það birst í þáttum eins og fjarveru frá vinnu vegna veikinda hjá fjölskyldumeðlimum, persónulegra erindagjörða á vinnutíma eða áhyggjur af einkalífi sem getur dregið úr einbeitingu, áhuga í starfi og ánægju í vinnu (Carlson, Kacmar og Williams, 2000; Kelloway, Gottlieb og Barham, 1999).

Greenhaus og Beutell (1985) vildu meina að togstreita milli vinnu og einkalífs gæti orðið til vegna: a) ósamrýmanlegra krafna frá vinnu og einkalífi sem gerast samtímis, b) spennu eða álags í einu hlutverki (til dæmis einkalífinu) sem gerir viðkomandi erfitt að uppfylla kröfur eða væntingar í hinu hlutverkinu (vinnu), og c) hegðunar sem annað hlutverkið (til dæmis vinna) krefst af viðkomandi sem samræmist ekki hegðun sem er hitt hlutverkið krefst (einkalíf). Það má því ætla að togstreitu hugtakið feli í sér sex víddir þar sem togstreita getur verið tvíþátta (VTF og FTV; Gutek, Serle og Klepa, 1991). Carlson og félagar (2000) útbjuggu 18 atriða kvarða sem litið er á togstreitu sem einvítt hugtak og skiptist í tvo þætti; togstreita vinnu á fjölskyldu (VFT) og togstreita fjölskyldu á vinnu (FVT) sem inniheldur sex undirkvarða. Rannsókn Carlson og féлага

(2000) benti til þess að kvarðinn væri tveggja þátta með sex undirkvörðum (þrjú undirkvarðar á hvorum þætti fyrir sig) og innri áreiðanleiki hans væri góður. Í fyrri rannsókninni sem höfundur framkvæmdi var ekki mögulegt að nota öll 18 atriði úr kvarða Carlson og féлага (2000) til að mæla togstreitu milli vinnu og fjölskyldu sökum lengdartakmarka spurningarlistans. Þar af leiðandi voru valin þrjú atriði sem hlóðu hæst á almennan togstreitubátt í rannsókn Auðar A. Arnardóttur og féлага (2007). Leitandi þáttagreining í rannsókninni sýndi að spurningarnar hlóðu á einn þátt og áreiðanleiki kvarðans var góður.

Rannsóknir á togstreitu milli vinnu og einkalífs sýna sterk neikvæð tengsl þess við starfs- og lífsánægju (Auður A. Arnardóttir, o.fl., 2007; Carlson, o.fl., 2000; Netemeyer, Boles og McMurrian, 1996; Wayne, o.fl., 2004; Kossek og Ozeki, 1998), hollustu starfsmanns til fyrirtækisins (Auður A. Arnardóttir, o.fl., 2007; Netemeyer, o.fl., 1996) og frammistöðu í starfi (Frone, Yardley og Markel, 1997). Rannsóknir benda einnig til þess að því fleiri hlutverk sem viðkomandi þarf að sinna því meiri líkur er á að togstreita myndist þegar ósamræmi ríkir um tíma, þrek og hollustu til þessara hlutverka (Higgins og Duxbury, 2005).

Rannsóknir á togstreitu hafa líka beinst að heilsufarslegum þáttum starfsmanna og benda niðurstöður til þess að togstreita hafi tengsl við vinnustreitu sem getur haft bein tengsl við andlega líðan, líkamlega verki og kvilla, einbeitingarskort og skapstyggð. Þessir þættir geta haft áhrif á ánægju starfsmanns í starfi og starfsanda í fyrirtækinu (sjá samantekt á rannsóknum í Furnham, 2005). Mikilvægt er því fyrir vinnuveitanda að huga vel að þessum þáttum með því að sýna starfsmönnum sínum stuðning í verki. Það getur verið til dæmis með því að skapa sveigjanlegt vinnuumhverfi og mæta þar með þörfinni sem fylgir auknu álagi milli hlutverkaskipta milli vinnu og heimilisstarfa. Með því getur vinnuveitandi fremur unnið forvarnarstarf til að koma í veg fyrir myndun á togstreitu milli vinnu og einkalífs fremur enn að kljást við afleiðingar þess eftir á.

Starfsánægja

Ánægja í starfi snýst um það hvernig starfsmaður metur starf sitt út frá starfsreynslu sinni og væntingum sínum til starfsins (Cranny, Smith og Stone, 1992; Locke, 1976). Starfsánægja er mikilvægur forspárþáttur um almenna vellíðan og hamingju fólks (Argyle, 2002). Hún snýr einnig að einstökum þáttum í starfinu eða á vinnustaðnum eins og launum, tegund starfs, vinnuaðstæðum, yfirmönnum, stefnu fyrirtækis og vinnuferlum, samskiptum við starfsmenn, tækifærum til starfsþróunar og stöðuhækkunum svo dæmi séu tekin (Cranny, o.fl., 1992; Riggio, 2003). Starfsánægja hefur verið vinsælt rannsóknarefni, hugtakið er breitt, jafnvel fjölvítt og getur falið í sér margar merkingar sem veldur ákveðnum vandkvæðum í rannsóknarstarfi. Starfsánægja er ýmist skilgreind sem annað hvort tilfinning (*affect*), viðhorf (*attitude*) eða hvoru tveggja. Oft á tíðum er ekki greint þar á milli (Weiss, 2002) sem skapar vandamál við notkun hugtaksins í rannsóknum.

Af þessum sökum eru til margar útgáfur af bæði mælitækjum og skilgreiningum á hugtakinu. Flestar nýlegar skilgreiningar á starfsánægju hafa sameiginlegt inntak sem felur í sér að starfsánægja sé einvítt hugtak og megi lýsa sem tilfinningalegum viðbrögðum gagnvart starfi sem starfsmaðurinn gegnir en þessi viðbrögð ráðast af samanburði á því sem hann fær út úr starfinu og því sem hann ætlast til út úr starfinu, það er, því sem hann átti von á og því sem hann telur sig eiga skilið (Cranny o.fl., 1992). Þær skilgreiningar sem hafa verið einna mest notaðar í rannsóknum á starfsánægju koma frá Locke (1976) og Cranny og félögum (1992). Samkvæmt skilgreiningu Locke (1976) er starfsánægja jákvæð afstaða til starfs sem verður til vegna mats á starfi og upplifun í starfinu. Cranny og félagar (1992) vildu bæta við skilgreiningu Locke að starfsánægja feli einnig í sér viðbrögð við samanburði á eigin starfsreynslu og væntingum til starfsins. Almenn er notuð skilgreiningin frá Locke með viðbótinni frá Cranny og félögum.

Rannsóknir sýna að starfsánægja hefur jákvæð tengsl við stuðning frá fyrirtækinu (Rhoades og Eisenberger, 2002), hollustu starfsmanns til fyrirtækis (Riggio, 2003; Swailes,

2006; Yoon og Thye, 2002) og þegnhegðun (Poksakoff, o.fl., 2000). Mikilvægt er því fyrir vinnuveitandann að hafa einhvers konar mælingu á starfsánægju því óánægja hefur ekki aðeins áhrif á starfsmanninn heldur á fyrirtækið í heild. Óánægja hjá starfsmanni hefur sterk tengsl við óstundvísi, fjarvistir og veikindi. Óánægðir starfsmenn eru einnig líklegri en aðrir til að afkasta litlu, hætta störfum og fara yfir til samkeppnisaðila. Mikil starfsvelta er mjög kostnaðarsöm fyrir fyrirtæki og því mikilvægt fyrir fyrirtæki að hlúa vel að heilsu og vellíðan starfsmanna sinna (Furnam, 2005), ásamt því að gera sér grein fyrir hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju og hverjar eru væntingar starfsmannsins til starfsins (Lester og Kickul, 2001).

Eiginleikar starfsmanns

Ýmsar rannsóknir benda til að ólík vinnuumhverfi laði til sín fólk með mismunandi eiginleika, viðhorf og væntingar. Þær benda einnig til að fólk sækist eftir ólíkri hvatningu í starfi (Buelens og Vand den Broeck, 2007; Lewis og Frank, 2002; Lyons, o.fl., 2006). Fólk er jafn ólíkt og það er margt og því ekki óeðlilegt að það takist á við vandamál á ólíkan hátt (Enns og Cox, 2005). Mikilvægt er því að rannsaka hvort persónuleikaþættir eins og bjartsýni hafi mögulega áhrif á viðhorf og hegðun starfsmanns á vinnustaðnum, til dæmis hvernig starfsmanni tekst til í starfi og þá sérstaklega ef hann er undir miklu álagi eða í streituvaldandi aðstæðum. Þegar starfsmenn eru settir í verkefni eða aðstæður sem þeir ráða illa við, gæti það haft neikvæðar afleiðingar fyrir fyrirtækið, til dæmis með auknum fjölda fjarvista, of mikillar starfsmannaveltu og streitu og álagi á starfsmenn.

Bjartsýni

Persónuleiki er almennt skilgreindur sem þeir eiginleikar og skapgerðareinkenni sem auðkenna manneskju. Hann felur í sér allar þær hugsanir, skoðanir og tilfinningar sem búa í fólki og aðgreinir eina manneskju frá annarri, þar sem ekki er talið mögulegt að tveir geti haft nákvæmlega eins persónuleika. Persónuleikinn er samsettur úr skapgerðareinkennum sem eru flókin mynstur hegðunar, hugsana og tilfinninga og eru þessi einkenni yfirleitt stöðug yfir tíma og aðstæður (Nolen-Hoeksema, 2001). Persónuleikinn mótast ekki aðeins túlkun viðkomandi og viðbrögð hans við ákveðnum aðstæðum heldur mótast einnig umhverfið í kringum hann (Parasuraman og Greenhaus, 2002). Skilgreiningarnar á bjartsýni eru margar með litlum ólíkum áherslubreytingum en þó innihalda þær flestar sams konar megininntak sem finna má í öllum helstu orðabókum. Skilgreiningar á bjartsýni eiga rætur að rekja til fimm þátta líkansins um persónuleika og persónuleikaprófa á borð við NEO-persónuleikaprófið (Costa og McCrae, 1992) og hafa rannsóknir bent til þess að sterk tengsl séu á milli úthverfu þáttarins á fimm þátta

persónuleikaprófum og bjartsýni. Carver og Scheier (1999) skilgreina persónuleikabátturinn bjartsýni sem hversu jákvæðum augum fólk lítur á lífið og hvernig það skýrir atburði. Þeir sem eru bjartsýnir hafa tilhneigingu til þess að sjá hið jákvæða í aðstæðum þrátt fyrir mótlæti, sjá ófarir sem áskoranir, telja sig ekki missa stjórn í streitufullum aðstæðum og upplifa almennt meiri lífsánægju og jafnvægi (sjá í Aryee, Srinivas og Tan, 2005).

Þar sem margar skilgreiningar á bjartsýni eru til eru einnig margs konar mælitæki fyrir bjartsýni. VIA-IS kvarðinn (*Values in Action Inventory of Strengths*) sem hannaður var af Peterson og Seligman (2001, 2004) er talið eitt viðamesta og alhliða mælitæki á sálfræðilegum styrkleikum (*psychological strengths*). Mælitækið inniheldur samtals 24 sálfræðilega styrkleika og dyggðir (*virtues*) og þar á meðal er þáttur sem mælir bjartsýni (*Hope/Optimism*) með átta spurningum. Niðurstöður benda til að kvarðinn er fjölvídda og hver kvarði hefur góðan áreiðanleika þar á meðal bjartsýniskvarðinn (Peterson og Seligman, 2004). Þar sem VIA-IS kvarðinn er langur og ítarlegur er algengt að stuðst sé við einstaka þætti innan mælitækisins. Í fyrri rannsókninni sem höfundur framkvæmdi var ekki mögulegt að nota öll atriðin úr bjartsýniskvarðanum sökum lengdartakmarka spurningarlistans. Þar af leiðandi voru valin fjögur atriði sem hlóðu hæst á almennan bjartsýnisþátt úr rannsókn Peterson og Seligman (2004). Leitandi þáttagreining í rannsókninni sýndi að spurningarnar hlóðu á einn þátt og áreiðanleiki kvarðans var góður.

Þær rannsóknir sem eru til staðar hafa bent til þess að persónuleikabættir hafi áhrif á hegðunarmynstur og túlkun á aðstæðum sem viðkomandi er í (Wayne o.fl., 2004). Því mætti álykta að persónuleiki starfsmanns gæti haft áhrif á viðhorf hans til vinnu og vinnustaðs eins og í öðrum aðstæðum. Rannsóknir benda líka til þess að bjartsýni hafi tengsl við getu viðkomandi til að leysa vandamál, vera yfirvegaður í streitufullum aðstæðum og sýna jákvætt viðhorf í aðstæðum sem virðast streitufullar og óstjórnanlegar (sjá Scheier, Weintraub og Carver, 1986 í

Aryee o.fl., 2005). Bjartsýni er einnig talin hafa jákvæð tengsl við auðgun (Aryee, o.fl., 2005; Wayne, o.fl., 2004), neikvæð tengsl við togstreitu (Auður A. Arnardóttir, o.fl., 2007) og jákvæð tengsl við upplifun á sanngirni (Cohen-Charash og Spector, 2001). Í ransókn Huta og Hawley (2008) skoðuðu þeir hvernig sálfræðilegir styrkir (*psychological strengths*) og hugrænir veikleikar (*cognitive vulnerabilities*) geti haft áhrif á vellíðan og vanlíðan. Þeir notuðu VIA-IS kvarða Petersons og Seligmans (2004) og niðurstöður þeirra sýndu að almennt höfðu sálfræðilegir styrkir sterkara samband við jákvæða vellíðan (*positive well-being*) en hugrænir veikleikar höfðu almennt sterkara samband við vanlíðan. Að lokum hafði bjartsýni fylgni við meðal annars lífsánægju, jákvæðni (*positive affect*) og sjálfstraust.

Aðferð

Þátttakendur

Safnað var gögnum frá starfsmönnum úr 59 íslenskum fyrirtækjum (28 einkareknum og 31 opinberum). Spurningalisti var sendur til 5610 starfsmanna á tímabilinu nóvember 2007 til loka janúar 2008 og bárust svör frá 3083 (55% svörun). 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

Allir kvarðanir samanstóðu af staðhæfingum sem tekin var afstaða til á fimm punkta Likert stiku (1= Mjög ósammála, 2= Ósammála, 3= Hvorki ósammála né sammála, 4= Sammála, 5= Mjög sammála). Vegna lengdartakmarka voru flestir kvarðanir í rannsókninni styttnir frá því sem upphaflega útgáfan kvað um. Allir kvarðanir voru þýddir yfir á íslensku af tveimur aðilum með framhaldsmenntun í sálfræði eða mannauðsstjórnun óháð hvorum öðrum. Þýðingarnar voru bornar saman, farið yfir ágreiningsmál og komist að sameiginlegri niðurstöðu um besta kost hverju sinni. Að lokum bar þriðji aðili, sem er með doktorspróf í sálfræði frá Bandaríkjunum, þýðingarnar saman við upprunalegu (ensku) spurningarnar og gerði athugasemdir ef frávik fundust. Allir þrír þýðendur fóru í sameiningu yfir athugasemdirnar og komust að sameiginlegri niðurstöðu um bestu þýðingu. Í fyrri rannsókninni var gerð leitandi þáttagreining þar sem notast var við meginásagreiningu (*principal axis factoring*) með hvössum snúningi (*promax*) og kannaður áreiðanleiki á öllum kvörðunum. Niðurstöður úr leitandi þáttagreiningu bentu til þess að allar spurningar hlóðu hæst á sinn viðeigandi þátt og að þættirnir væru aðskildir. Þessar niðurstöður benda til að óhætt sé að þáttgreina spurningalistann. Í seinni rannsókninni var

gerð staðfestandi þáttagreining (*confirmatory factor analysis*) með WLS aðferðinni (*Weighted least square*) þar sem notað var *polychoric* fylgnifylki sem inniheldur aðfelludreifni- (*asymptotic variance*) og samdreifnifylki (*covariance*) við útreikning á niðurstöðum. Niðurstöður úr staðfestandi þáttagreiningu bentu til þess að allar spurningarnar hlóðu hæst á sinn viðeigandi þátt og þættirnir væru aðskildir. Spurningalistann í heild má sjá í viðauka.

Mat á mannauðsstengdum aðgerðum. Notaðar voru samtals átta frumsamdar spurningar á fimm punkta likert kvarða sem voru samdar um hvern meginþátt mannauðsstjórnunar. Atriðin voru byggð á atriði úr CRANET listans um árangursríka mannauðsstjórnun (Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006). Spurningunum var ætlað að mæla hversu árangursríkar aðferðir innan mannauðsstjórnunar fyrirtækisins væri að mati starfsfólks og því hærra meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því árangursríkari meta þeir mannauðstengdar aðgerðir innan fyrirtækisins sem þeir starfa hjá. Dæmi um spurningu er: „Þær aðferðir sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu starfsfólks stuðla að betri frammistöðu þess og betri árangri fyrirtækisins“.

Niðurstöður úr leitandi þáttagreiningu bentu til þess að um væri að ræða einn þátt bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðulinn var 0,91 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,53-0,82. Þátturinn skýrði 46,4% af heildardreifingu breytanna og innri áreiðanleiki kvarðans var $\alpha = 0,87$. Niðurstöður úr staðfestandi þáttagreiningu bentu einnig til þess að um væri að ræða einn þátt. Þáttahleðslur voru almennt háar (0,74-0,96) og mælivillur lágir (0,18-0,45) þar sem meðalþáttahleðslan var 0,85. Þátturinn skýrði 55% til 92% af dreifingu einstakra spurninga innan þáttarins.

Hollusta við fyrirtækið. Notaðar voru sex spurningar frá Meyer og Allen (1991) á fimm punkta likert kvarða til að meta tilfinningalega og skyldu hollustu. Spurningunum var ætlað að mæla hversu mikla tilfinningalega og skyldu hollustu starfsmaðurinn upplifði og því hærra meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því meiri tilfinningalega og skyldu hollustu upplifa þeir. Dæmi um spurningu er „Mér finnst ég ekki tilfinningalega tengd(ur) þessu fyrirtæki“ (R). Endurkóða þurfti þrjár spurningar (5, 6 og 8) þar sem þær voru neikvætt snúnar. Valdar voru þær sex spurningar sem hlóðu hæst á almennan hollustuþátt samkvæmt niðurstöðum úr fyrri rannsóknum (Allen og Meyer, 1996). Úr fyrri rannsóknum benda niðurstöður úr bæði leitandi og staðfestandi þáttgreiningu til að spurningarnar hlaði á sinn þátt og áreiðanleiki kvarðanna er ásættanlegur (tilfinningaleg hollusta = 0,85 og skyldu hollusta = 0,73; Allen og Meyer, 1996).

Úr rannsókn höfundar bentu niðurstöður úr leitandi þáttgreiningu til þess að um ver að ræða einn þátt bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðulinn var 0,80 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og þáttahleðslur voru á bilinu 0,58-0,67. Þátturinn skýrði 38,1% af heildardreifingu breytanna og innri áreiðanleiki kvarðans var $\alpha = 0,77$. Niðurstöður úr staðfestandi þáttgreiningu bentu einnig til þess að um einn þátt væri að ræða. Þáttahleðslur voru almennt háar (0,67-0,84) og mælivillur lágur (0,30-0,56) þar sem meðalþáttahleðslan var 0,76. Þátturinn skýrði 44% til 70% af dreifingu einstakra spurninga innan þáttarins.

Þegnhegðun. Notaðar voru fimm spurningar á fimm punkta likert kvarða úr 24 atriða kvarða DeGroot og Brownlee (2006) til að mæla þegnhegðun samstarfsfólks. Spurningunum var ætlað að mæla hversu mikla þegnhegðun þátttakandi upplifði að samstarfsmaður sinn sýndi og því hærra meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því meiri þegnhegðun upplifði hann hjá samstarfsmönnum sínum. Dæmi um spurningu er „Ég er mjög hjálpleg(ur) við samstarfsfólk mitt“. Valdar voru þær fimm spurningar sem hlóðu hæst á almennan þegnhegðunarþátt samkvæmt niðurstöðum úr fyrri rannsóknum (DeGroot og Brownlee, 2006) og bentu

niðurstöður til að spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og áreiðanleiki kvarðans væri góður ($\alpha = 0,92$). Úr rannsókn höfundar bentu niðurstöður úr leitandi þáttgreiningu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðullinn var 0,80 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,50-0,73. Þátturinn skýrði 43,5% af heildardreifingu breytanna og innri áreiðanleiki kvarðans var $\alpha = 0,81$. Niðurstöður úr staðfestandi þáttgreiningu bentu einnig til þess að um einn þátt væri að ræða. Þáttahleðslur voru almennt háar (0,76-0,84) og mælivillur lágur (0,29-0,43) þar sem meðalþáttahleðslan var 0,80. Þátturinn skýrði 57% til 71% af dreifingu einstakra spurninga innan þáttarins.

Til að mæla þegnhegðun þátttakanda voru níu spurningar á fimm punkta likert kvarða úr *Organizational Citizenship Behavior Scale* (sjá Podsakoff og MacKenzie, 1989 í Podsakoff, MacKenzie, Moorman og Fetter, 1990). Þegnhegðun var mælt sem heild eftir ráðleggingum frá LePine og félögum (2002) og við val á spurningum var stuðst við fyrri rannsóknir Moorman (1991), Podsakoff og MacKenzie (1997) og Neihoff og Moorman (1993). Niðurstöður úr leitandi þáttgreiningu bentu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðullinn var 0,85 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar hæst á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,51-0,73. Þátturinn skýrði 35% af heildardreifingu breytanna. Innri áreiðanleiki kvarðans var $\alpha = 0,81$.

Stuðningur frá fyrirtækinu. Notaður var stutt útgáfa af *Survey of Perceived Organizational Support* frá Eisenberger og félögum (1986) til að meta upplifun á stuðningi frá fyrirtækinu. Spurningunum var ætlað að mæla hversu mikinn stuðning þátttakandi upplifði frá fyrirtækinu á fimm punkta likert kvarða og því hærra meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því meiri stuðning upplifði hann. Dæmi um spurningu er „Fyrirtækið lætur annt um velferð mína“. Endurkóða þurfti tvær spurningar (25 og 26) þar sem þær voru neikvætt snúnar.

Í rannsókn Eisenberger Cummings, Armeli og Lynch (1997) voru valin átta atriði sem hlóðu hæst á meginþátt stuðnings og sýndu niðurstöður þeirra að spurningarnar hlóðu allar einn þátt og áreiðanleiki kvarðans var góður ($\alpha = 0,90$). Stytt útgáfa af kvarðanum hefur einnig verið notuð í rannsókn Rhoades og félaga (2001).

Úr rannsókn höfundar bentu niðurstöður úr leitandi þáttagreiningu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðullinn var 0,91 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,39-0,87. Þátturinn skýrði 50,4% af heildardreifingu breytanna og innri áreiðanleiki kvarðans var $\alpha = 0,88$. Niðurstöður úr staðfestandi þáttagreiningu bentu einnig til þess að um einn þátt væri að ræða. Þáttahleðslur voru almennt háar (0,73-0,95) og mælivillur lágur (0,13-0,31) að undanskildu spurningu 25(r) sem hefur mælivillu upp á 0,75. Meðalþáttahleðslan á þættinum var 0,83. Þátturinn skýrði 53% til 91% af dreifingu einstakra spurninga innan þáttarins.

Sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi. Notaðar voru samtals sjö spurningar á fimm punkta likert kvarða til að mæla afstöðu starfsmanns til sanngirnis í verklagi og upplýsingastreymi innan fyrirtækisins. Því hærra sem meðaltal þáttakenda er á kvarðanum því meiri sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi upplifði hann frá fyrirtækinu. Dæmi um spurningu er „Það verklag sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu er sanngjarnt“. Til að meta afstöðu til sanngirnis í verklagi voru fjórar spurninganna frá Chang (2005) notaðar, sem aðlagði þær frá Price og Mueller (1986; sjá í Chang, 2005) og var þar áreiðanleiki kvarðans góður ($\alpha = 0,84$). Til að meta afstöðu til sanngirnis í upplýsingastreymi voru notaðar þrjár spurningar frá Beeher, Walsh og Taber (1976) sem notaðar voru í rannsókn Rhoades og félaga (2001). Í þeirri rannsókn var gerð staðfestandi þáttagreining sem benti til að spurningarnar þrjár hlóðu á einn þátt en áreiðanleikinn var undir 0,70 ($\alpha = 0,60$). Endurkóða þurfti tvær spurningar (28 og 29) um afstöðu til sanngirnis í upplýsingastreymi þar sem þær voru neikvætt snúnar.

Úr rannsókn höfundar bentu niðurstöður úr leitandi þáttgreiningu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðulinn var 0,87 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,56-0,81. Þátturinn skýrði 47,1% af heildardreifingu breytanna og innri áreiðanleiki kvarðans var $\alpha = 0,85$. Niðurstöður úr staðfestandi þáttgreiningu bentu einnig til þess að um væri að ræða einn þátt. Þáttahleðslur voru almennt háar (0,74-0,94) og mælivillur lágur (0,11-0,47) þar sem meðalþáttahleðslan var 0,85. Þátturinn skýrði 53% til 89% af dreifingu einstakra spurninga innan þáttarins.

Auðgun milli vinnu og fjölskyldu. Notuð voru samtals fjögur atriði á fimm punkta likert kvarða úr 18 atriða kvarða Carlson og féлага (2006) til að mæla afstöðu starfsmanns til auðgunar milli vinnu og fjölskyldu. Spurningunum var ætlað að mæla hversu mikla auðgun þátttakandinn upplifði milli vinnu og fjölskyldu og því hærra sem meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því meiri auðgun milli vinnu og fjölskyldu upplifði hann. Niðurstöður úr Carlson og félagar (2006) bentu til þess að kvarðinn væri fjölvíddi og var innri áreiðanleiki kvarðans í heild hár ($\alpha = 0,94$). Dæmi um atriði eru „Þátttaka mín í starfi mínu stuðlar að vellíðan minni og það hjálpar mér að vera betri fjölskyldumeðlimur“. Ekki var mögulegt að notast við heildarkvarða fyrir auðgun milli vinnu og fjölskyldu í þessari rannsókn og voru þar af leiðandi valin fjögur atriði sem hlóðu hæst á almennan auðgunarþátt úr fyrri rannsókn Auðar A. Arnardóttur og féлага (2007).

Úr rannsókn höfundar bentu niðurstöður úr leitandi þáttgreiningu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðulinn var 0,82 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,86-0,93. Þátturinn skýrði 80,7% af heildardreifingu breytanna og innra samkvæmni kvarðans var $\alpha = 0,94$.

Togstreita milli vinnu og fjölskyldu. Þrjár spurningar á fimm punkta likert kvarða úr 18 atriða kvarða Carlson og félaga (2000) voru notaðar til að meta togstreitu milli vinnu og fjölskyldu. Spurningunum var ætlað að mæla hversu mikla togstreitu þátttakandinn upplifði milli vinnu og fjölskyldu og því hærra sem meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því minni togstreitu upplifði hann. Dæmi um spurningu er „Þær kröfur sem starfið gerir til mín koma niður á heimilis- og fjölskyldulífi mínu“. Endurkóða þurfti allar þrjár spurningarnar þar sem þær voru neikvætt snúnar. Niðurstöður úr Carlson og félagar (2000) bentu til þess að kvarðinn væri fjölvíddi og var innri áreiðanleiki kvarðans í heild viðunandi ($\alpha=0,93$). Ekki var mögulegt að notast við heildarkvarða fyrir togstreitu milli vinnu og fjölskyldu í þessari rannsókn og voru þar af leiðandi valin þrjú atriði sem hlóðu hæst á almennan togstreituþátt úr fyrri rannsókn Auðar A. Arnardóttur og félaga (2007).

Úr rannsókn höfundar bentu niðurstöður úr leitandi þáttgreiningu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eigingildi yfir einum. KMO stuðulinn var 0,76 og Bartlett's prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,75-0,84. Þátturinn skýrði 82,3% af heildardreifingu breytanna og innri samkvæmni kvarðans var $\alpha=0,93$.

Starfsánægja. Notað voru þrjár spurningar á fimm punkta likert kvarða af 18 atriða starfsánægjukvarðann (*Job satisfaction index*) frá Brayfield og Rothe (1957; Sjá í Jude, Perker, Colbert, Heller og Illies, 2001) til að meta starfsánægju. Spurningunum var ætlað að mæla hversu mikla starfsánægju þátttakandinn upplifði og því hærra sem meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því meiri starfsánægju upplifði hann. Endurkóða þurfti eina spurningu (3) þar sem hún var neikvætt snúin. Dæmi um spurningu er „Ég fæ mikla ánægju út úr starfi mínu“. Ekki var mögulegt að notast við heildarkvarða fyrir starfsánægju í þessari rannsókn vegna lengdartakmarka og voru þar af leiðandi valin þrjú atriði sem höfðu hæsta hleðslu á meginþáttinn samkvæmt rannsókn Judge og félaga (2001).

Úr rannsókn höfunda bentu niðurstöður úr leitandi þáttagreiningu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eiginildi yfir einum. KMO stuðulinn var 0,77 og Bartletts prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,55-0,90. Þátturinn skýrði 55,8% af heildardreifingu breytanna og innra samkvæmi kvarðans var $\alpha = 0,81$.

Bjartsýni. Notað voru fjórar spurningar á fimm punkta likert kvarða af bjartsýniskvarðanum í *Values in action inventory of strengths* frá Peterson og Seligman (2001) til að meta bjartsýni. Spurningunum var ætlað að mæla hversu bjartsýnn þátttakandinn upplifði sig vera og því hærra sem meðaltal þátttakenda er á kvarðanum því bjartsýnari telur hans sig vera. Dæmi um spurningu er: „Ég get fundið jákvæðar hliðar á því sem öðrum sýnist neikvætt“. Ekki var mögulegt að notast við heildarkvarða fyrir bjartsýni í þessari rannsókn og voru þar af leiðandi valin fjögur atriði sem höfðu hæsta hleðslu á meginþáttinn samkvæmt Peterson og Seligman (2004).

Úr rannsókn höfundar bentu niðurstöður úr leitandi þáttagreiningu til þess að um einn þátt væri að ræða bæði samkvæmt skriðuprófi og viðmiði Kaiser's um eiginildi yfir einum. KMO stuðulinn var 0,80 og Bartletts prófið var marktækt. Spurningarnar hlóðu allar á einn þátt og voru þáttahleðslur á bilinu 0,68-0,79. Þátturinn skýrði 55,1% af heildardreifingu breytanna og innra samkvæmi kvarðans var $\alpha = 0,79$.

Framkvæmd

Gögnunum var safnað á tímabilinu nóvember 2007 til loka janúar 2008. Þau fyrirtæki sem þáðu að taka þátt í rannsókninni fengu val um það hvort spurningalistinn væri lagður fyrir 50 manna slembiúrtak starfsmanna eða alla starfsmenn. Flest fyrirtækin sem tóku þátt, eða 41 af 59, völdu fremur 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 sem var í boði fyrir þátttakendur, ásamt vefslóð á vefsíðu könnunarinnar. Þátttakendur sem höfðu ekki svarað könnuninni viku eftir fyrirlögn fengu ítrekun og önnur var send nokkrum dögum síðar. Svör þátttakenda voru vistuð á vefþjóni og aðeins rannsakendur höfðu aðgang að gögnunum sem voru órekjanleg og nafnlaus. Tilkynning um rannsóknina var send til Persónuverndar.

Grein 1

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

Hlín Kristbergsdóttir, Leifur G. Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir

Birtist í Tímarit Sálfræðingafélags Íslands 2008,
13 árg., bls. 107-126.

Útdráttur

Alþekkt er að vinnuumhverfi 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 árangursríkari, greina frá meiri jákvæðum áhrifum frá vinnu til fjölskyldu, eru hliðhollari sínum vinnuveitanda og sýna góða þegnehgðun 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 líttill 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,

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, 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,

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.

Samanburður á vinnumhverfi 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 sveitafélagi (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 vinnumhverfi 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 hópnum 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 opinberra 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 þrengri 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. Vilhjálmssdóttir 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 þá 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 þáttum (Eisenberger, Huntington, Hutchison og Sowa, 1986). Starfsmenn sem upplifa mikinn stuðning fyrirtækis helga sig fyrirtækinu í meira mæli, gera markmið fyrirtækis frekar að sínum og eru duglegri við að viðhalda gildum fyrirtækisins 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 og upplýsingastreymi

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*) en 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 féлага (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 féлага (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 árangursríkari en starfsfólk í einkageiranum.

Upplifun sem snýr að starfinu

Umtalsverðar breytingar hafa orðið á íslenskum vinnumarkaði síðustu áratugin. Meðal þeirra má nefna stóraukna 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 Vilhjálmisdóttir 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 samspili 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 sviðinu (Carlson, Kacmar, Wayne og Grzywacz, 2006; Frone, 2003; Greenhaus og Powell, 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 féлага (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 einnig að einstökum þáttum í starfinu eða á vinnustaðnum eins og launum,

tegund starfs, vinnuáðstæðum, 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 vinnuveitenda 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. Hollustu 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. Starfsmaður sýnir þessa hegðun því hann vill öðrum starfsmönnum vel og vill að fyrirtækið nái árangri (Podsakoff, o.fl., 2000). Í samantekt Podsakoff og féлага (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 starfsmenn 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 persónuleikaþættinum 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 neikvæðnihefur 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 Spcetor, 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 stjórnað 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 mannauðsstjórnunnar og bjartsýni*. 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, bjartsýni, 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 frávík 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 féлага (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 þáttagreiningar. 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 félagi (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 félagi (1997). Dæmi um spurningu er „Fyrirtækið lætur annt 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 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 sanngirnis í upplýsingastreymi. Dæmi um spurningu er „Það verklag sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu er sanngjarnt“. 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 togstreituþátt. 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 auðgunarþátt. 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 bjartsýnisþátt 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 alfa 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 fyrirlögn fengu ítrekun og önnur var send nokkrum dögum síðar. Rannsóknarfyrirtækið HRM sá um fyrirlögn og vistaði svör þátttakenda á vefþjóni sínum. Einungis rannsakendur höfðu aðgang að gögnum rannsókna sem voru órekjanleg og nafnlaus. Tilkynning um rannsóknina var send til Persónuverndar.

Úrvinnsla

Innri samkvæmni kvarðanna var könnuð með Chronbach's alfa og framkvæmd þáttgreining (e. *principal components analysis*) til staðfestingar á því að kvarðar rannsókna væru einvíðir í samræmi við ábendingar Cortina (1993). Allir kvarðar uppfylltu skilyrði einvíðra mælitækja, með einum ráðandi þætti sem skýrði meira en 40% dreifinnar. 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 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

Lýsandi tölfræði

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.

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

	Einkarekið M (Sf)	Opinbert M (Sf)	df	t-gildi	<i>p</i>	Áhrifastærð (Cohen's d)
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)	4,0 (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
Sanngirni	3,2 (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	0,307	-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	0,6
Bjartsýni	4,20 (0,63)	4,10 (0,58)	2984	4,91	0,0001	0,18

Í 2. töflu má 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 sanngirni 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 sanngirni á vinnustað) er munurinn í meðallagi stór, en er lítil 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 bakgrunnsþátta 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 persónuleikaþættinum 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% dreifninnar í fylgibreytu 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.,

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

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

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

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 sanngirni.

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

<i>Fylgibreyta</i>	Bakgrunnsbreytur	Bjartsýni		Tegund fyrirtækis		
	1. þrep	2. þrep		3. þrep		
	R ²	R ²	ΔR ²	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***
Sanngirni	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.

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 sanngirni 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.

Fjölmargin fræðimenn hafa fært rök fyrir því að árangursrík mannauðsstjórnun sé mikilvægur þáttur í ýmsum starfsmanna- og rekstrartengdum þáttum innan fyrirtækja og stofnana. Fjölmargin 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 féлага (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.

Svipaða sögu má segja 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. trú á 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 smærra 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 lengdartakmarkanir þess að kvarðar yrðu styttnir 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 undirvíddir, en fjöldatakmarkanir krefjast þess að mæling á einni yfirvídd sé látin nægja. Til að vanda mælingar eins og frekast var kostur voru spurningar hvers kvarða valdar á grundvelli þáttgreiningar 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 rannsóknar 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 bakgrunnþáttum en gert var í þessari rannsókn t.d. hjúskaparstöðu, fjölskyldustærð, atvinnu maka, eðli starfsins, starfsaldri og fleira. Ásamt því að gera ráð fyrir fleiri þáttum mættu framtíðarránnsóknir huga enn nánar að þessum þáttum en gert var í þessari rannsókn.

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 vinnumhverfi 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 vinnumhverfi 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.

Heimildir

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). Áhrifavaldar 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.

Arhur, 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.

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 (Ritstjóri), *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). *S.treita 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 aldahvörf. 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=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01003%26ti=Atvinnu%FE%E1tttaka%2C+atvinnuleysi%2C+vinnut%EDmi+og+fj%F6ldi+starfandi+%ED+apr%EDl+og+n%F3vember+1991%2D2002+++++%26path=../Database/vinumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi%20/%20%>
- 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.
- Organ, D.W. og Moorman, R.H. (1991). Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections? *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- 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., & 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.

Grein 2

Linking employee's perception of HR practices to citizenship behavior

The mediating role of organizational justice, perceived organizational
support and organizational commitment

Hlín Kristbergsdóttir, Fanney Þórsdóttir og Friðrik H. Jónsson

Handrit til birtingar í Journal of Organizational Behavior

Summary

A model based on social exchange theory was developed to examine a psychological mechanism through which human resource management affects organizational citizenship behavior. It was hypothesized that HR practices would be directly and positively linked to organizational citizenship behavior and also indirectly linked through perception of justice, perceived organizational support and organizational commitment. In addition, we proposed that HR practices would also be directly and positively linked to organizational commitment and indirectly linked through perception of justice and perceived organizational support. Structural equation modeling (SEM) was used to analyze data from employees of 59 Icelandic organizations (N=3083), representing 13% of all Icelandic organizations. Results confirm the hypothesized model indicating that (1) HR practices and organizational citizenship behavior are directly and positively related and moderately indirectly related through perception of justice, support and organizational commitment, which only partly supports the social exchange perspective; (2) the relationship between HR practices and organizational commitment is mediated through perception of justice and support, which supports the social exchange perspective. Accordingly, since HR practices and organizational citizenship behavior are directly related but only partially indirectly related suggest that a wider understanding than the social exchange perspective of linking HRM and citizenship behavior is needed.

Keywords: HR practices, Organizational Citizenship Behavior, Organizational commitment, Organizational justice, Perceived organizational support.

Introduction

In today's highly competitive working environment, organizations are realizing that effective management of human resources (HRM) is a vital source for competitive advantage (see Pfeffer, 1998 in Dewett & Denisi, 2007) and therefore they are increasingly seeking means to leverage the value of their human resources to gain competitive advantage (Becker & Huselid, 1998). With this increased emphasis on human resources, workforce is increasingly considered an exceedingly valuable asset for the organization (see Levine, 1995 in Shih, Chiang & Hsu, 2006). Accordantly, recruiting and maintaining employees who are helpful and cooperative beyond the call of duty is becoming a growing priority with the increasing knowledge of its importance and necessity for the organization (see Katz & Kahn, 1966 in Podsakoff, MacKenzie, Pain & Bachrach, 2000; Mossholder, Richardson & Settoon, 2011).

More than ever are organizations realizing that employee's attitudes and behaviors such as being pro-active (e.g. showing citizenship behavior, OCB), being committed to the organization and feeling supported and treated fairly, depend on the human resource management practices (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Chang, 2005; Kuvaas, 2008; Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Wright, Gardner & Moynihan, 2003). Research findings consistently support that certain HRM practices can enhance firm performance through employee's attitudes and behaviors (i.e. attitudes towards support and fair treatment and citizenship behavior), thus maximizing the firm's competitive advantage (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996). Therefore one of the major tasks of today's organizations is utilizing a system of management practices that provides and maintains a working environment that supports there workforce and retains competent and desired employee's. Thus, organizational scholars are devoting increased attention to these HRM practices.

Much of the current research connecting human resource management and employee outcomes have focused on the effect of employee's perception of HR practices on e.g., organizational commitment (Allen et al., 2003; Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer & Wilson, 2009; Chang, 2005), job satisfaction, employee turnover (Allen et al., 2003), trust in management (see Zacharatos et al., 2005 in Snape & Redman, 2010) and work performance (Kuvass, 2008). A few multi-level studies of HRM have focused on the effect of organization-leveled HR practices on individual-leveled employee outcomes e.g., organizational commitment (Chang, 2005; Takeuchi, Chen & Lepak, 2009, Whitener, 2001; Wu & Chaturvedi, 2009), perceived support (Liao, Toya,, Lepak & Hong, 2009), job satisfaction (Takeuchi et al., 2009; Wu & Chaturvedi, 2009) and trust in management (Whitener, 2001). However, only a small number of studies have focused on the relationship between HR practices and organizational citizenship behavior (e.g. Nishii et al., 2008; Snape & Redman, 2010; Sun, Aryee & Law, 2007). Therefore not much is known about the effect that HR practices have on organizational citizenship behavior and furthermore there is a lack of research on the processes through which it influences the demonstrated outcome.

Accordingly, the objective of this study is to examine a psychological mechanism through which human resource management affects organizational citizenship behavior. Previous research shows that human resource management and citizenship behavior are empirically linked to organizational justice, organizational support and organizational commitment (Chang, 2005; Allen et al., 2003; Butts et al., 2009; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Liao et al., 2009; Kuvass, 2008; Moorman, Niehoof & Organ, 1993; Moorman, Blacky & Niehoff, 1998; Shore & Wayne, 1993; Wu og Chaturvedi, 2009). However, there is no research that systematically studies the mediating effect of these factors on organizational citizenship behavior in an integrative model. Consequently, this paper articulates and tests a model linking HR practices with organizational citizenship behavior by means of mediators consistent with the social exchange perspective (Blau, 1964). Supporting previous

research, we suggest that HR practices achieve organizational citizenship behavior through organizational justice, organizational support and organizational commitment. The core idea of this research is that employees respond attitudinally and behaviorally to HR practices based on the attributions they make about these practices (Boxall & Macky, 2007). A path model that places organizational justice, organizational support and organizational commitment in a mediating role is articulated and tested using structural equation modeling (SEM). Currently, limited research in human resource management using SEM methodology is present (Medsker, Williams & Holahan, 1994), hence this paper provides an important contribution in helping to understand the relationship between employee and organization and how HR practices can enhance employee attitudes of fair treatment, support from the organization and their commitment to the organization and enhancement of citizenship behavior.

Social Exchange Theory and Organizational Citizenship behavior

Social exchange theory (SET) is among the most influential conceptual paradigms for understanding workplace behavior. Although different views have emerged most scholars can agree that social exchange involves a series of interactions that generate obligations were these interactions are seen as interdependent and contingent actions of another person (Blau, 1964). The social exchange perspective has therefore been a dominant approach in explaining the relationship between employee and organization and the concept of social exchange has been used to explain why individuals engage in extra-role behaviors and express loyalty and commitment to an organization that are neither formally rewarded nor contractually enforceable (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

The social exchange perspective is rooted from the works of Gouldner (1960) and Blau (1964) were Blau defined social exchange as a relationship that is characterized by "feelings of personal obligations, gratitude, and trust" (p. 94) were one acts on these feelings to benefit the

other party that is investing in the relationship. Gouldner's theory (1960), *Norm of reciprocity*, provided an addition to Blau's prospective that when one party engages in voluntary actions, which are of mutual benefit, it can create expectations that the other party will reciprocate. Organ (1988), further developed an addition to Gouldner's and Blau's perspectives that specifically explains the relationship between employee and organization. Organ suggested that an employee's trust in his employer and organization is vital for the exchange relationship to occur. When employees have developed a trusting bond with their employer or organization they are more likely to go beyond the minimum requirements, trusting in the organizations reciprocation and trusting the organization not to take advantage of him. Although, the social exchange perspective in general has been criticized for not including specific motives concerning why a person engages in the exchange relationship (Cropanzano & Mitchell, 2005) there are some ideas for possible motivations for why an employee might reciprocate favorable actions with citizenship behavior. First of all, consistent with Blau (1964) and Gouldner (1960), Organ (1988) proposed that when employees perceive fair treatment they are likely to reciprocate with e.g. extra-role behavior. This would be the employee's way of "giving back" to the organization to maintain the exchanging relationship. In addition, Organ and Moorman (1991) suggested when employees perceive fair treatment from the organization they are likely to believe their actions will be rewarded over a long-term period, i.e. the employee expects that his sacrifices will be compensated by the organization in the long run. Therefore it is generally assumed that it isn't the specific benefit an employee receives that drives his actions, rather his trust in the reciprocating relationship.

In essence, there are key factors that must be present so the social exchange relationship leading to citizenship behavior can occur. The social exchange begins with one party granting benefits of any sort to another. By receiving these benefits, it creates a sense of obligation between the parties, especially if the receiver recognizes an inequity in the relationship on his part. Over time, the parties learn to trust the reciprocation of benefits between them and in an

effort to reduce the dissonance that occurs when the benefits are received, one will respond with positive extra-role behavior (see Cotterell, Eisenberger & Speicher, 1992; Eisenberger, Cotterell & Marvel, 1987 in Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Moorman, 1991). Hence employees are likely to engage in citizenship behavior in a sense of obligation in return of any number of positive perceptions of the organizations actions towards him or social benefits that he has gained (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006), as long as the critical level of trust has been established between the employee and the reciprocating party of the relationship e.g. the organization (Organ & Moorman, 1991).

Human resource management and organizational citizenship behavior

Human resource management is referred to as a system of policies and actions that influence employee's behavior, attitudes and performance used to enhance organizational performance and competitive advantage (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006). The definition of HR practices or 'bundle' of HR practices differs substantially across studies (see Boselie et al., 2005 and Wood & Wall, 2007 in Snape & Redman, 2010) and conceptualization has been problematic (Boxall & Macky, 2009). However, commonly scholars agree that it is a system of work practices mainly designed to enhance organizational performance (Boxall & Macky, 2009, 2007). For example these work systems or HR practice bundles have been conceptualized as 'high involvement', 'high commitment' or 'high performance work systems' (see Lawler, 1986 and Wood & DeMenzies, 1998 in Snape & Redman, 2010) where definition depends on what employee outcomes the system is designed to encourage (Boxall & Macky, 2009). A high-performance work system for example is defined as a system of work practices designed to enhance superior organizational performance (Boxall & Macky, 2009).

Boxall and Macky (2007) proposed a causal model of the process of HRM's effect on organizational performance, starting with managements intended HR practices that lead to real actions, emphasizing the difference between 'meaning to do something' and then actually doing so. This then leads to the employee's perception of these actions that lead to his behavioral or attitudinal reaction which is a key factor to achieve desired organizational outcomes. When there is imbalance between intended actions and real actions within the HRM system, it will most likely undermine employees trust and loyalty to the organization, which forwardly can affect performance outcomes. However, some scholars argue that the employee's perception of HR practices is more important than if HR practices are actually used or not. As noted, the key factor in enhancing employee outcomes (and in turn enhancing organization performance) depends on the employee's perception. Therefore, measuring HR practices also on an individual-level as perception of these actions is vital in understanding the relationship between HRM and organizational performance through employee outcome. When HR practices are used but fail to change an employee's perception, it is not likely to enhance either employee or organizational outcomes (Werner, in press). Accordingly, in this study we used an individual-level measurement of HR practices, i.e. the employee's perception of specific HR practices within human resource management in their organization while testing the relation between HR practices and citizenship behavior.

Over the past decades, research in human resource management has sparked a widespread interest, mostly concerning how HR practices can affect organizational performance and profitability. A lively debate about this possible effect has put human resource management under much pressure to demonstrate the connection between HR practices and both organizational performance and profitability, which considerable evidence points to (Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996, Guthrie, 2001; Huselid, 1995). However, flaws and problems associated with methodology and theoretical limitations are also pointed out by scholars (Boxall & Macky, 2009, see Batts, 2002 in Sun et al., 2007). One of these

limitations is demonstrating the processes through which HR practices influence firm performance and profitability. This has often been referred to as the “black box” problem (see Purcell et al., 2003 in Wright et al., 2003). Ferris and colleagues (1998) defined it as the need of “a systematic explanation of precisely how HRM system effects occur and operate to influence organization effectiveness” (p. 237).

Becker and Huselid (1998) proposed a model of HR practices effect on organizational performance through employee’s attitudes and behaviors towards the organization. To date, this model is the most logical and dominant approach in understanding the HRM-organization performance relationship. According to Becker and Huselid’s model, HR practices can directly impact employee’s skills, motivations, job design and work structures that can impact levels of employee productivity which in hand can affect firm productivity and profitability. In micro and macro organizational behavior literature, scholars seem to agree that employee behavior such as in-role behavior, extra-role behavior and counter-productive behavior are related to organizational performance. In-role behavior being expected behavior of the employee, i.e. what one is hired to do; Extra-role behavior being helpful and co-operative behavior the employee shows that is not formally requested by the organization, e.g. citizenship behavior; and Counter-productive behavior being employee’s specifically trying to harm the organization, e.g. sabotage and stealing (Wright et al., 2003). Many studies have shown that employee’s attitudes of fair treatment and support can affect there work-related behavior, e.g. citizenship behavior, organizational commitment and intention to stay or leave the organization (Cohen-Charash & Spector, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Podsakoff et al., 2000). In addition, recent meta-analytic findings show a number of business unit-level outcomes, e.g. productivity, profitability and turnover were positively associated with employee satisfaction and engagement attitudes (see Harter et al., 2002 in Wright et al., 2003). Therefore, organizations who want to enhance their competitive advantage with exceeding performance and profitability should do so, e.g. with investing in human resource management system that can enhance employee attitudes toward

fair treatment, support from the organization, their commitment to the organization and citizenship behavior.

Organizational citizenship behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) is considered to be a pro-social behavior that is shown by the employee. Organ's (1988) original definition of organizational citizenship behavior is an "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that the aggregate promotes the effective function of the organization" (p. 4) and later Organ (1997) modified it to "performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place" (p. 95). The construct of OCB is commonly considered multidimensional and Organ's (1988) five factor model has been regarded as the dominant model in OCB research. In Organ's model, OCB is divided into five dimensions; a) *Altruism*; voluntary actions that help another person with problems at work, b) *Conscientiousness*; going well beyond the minimally requirements, c) *Sportsmanship*; tolerance of inevitable inconveniences and impositions at work without complaining, d) *Courtesy*; foresightful gestures that help others prevent problems, and e) *Civic virtue*; active and constructive involvement in processes and procedures within the organization (Podsakoff et al., 2000). There is empirical support for Organ's five factor model were independence of each factor has been found (Moorman, 1991, Podsakoff et al., 2000). However, some scholars suggest that it is unjustified to divide OCB into factors and should rather be seen as a global concept of OCB. According to meta-analytic findings by LePine and colleagues (2002), all dimensions of OCB conceptualized by Organ are highly related and empirical findings have not been able to clearly distinguish between factors beyond the use of factor analysis. Accordingly, OCB was therefore measured as a global concept in this study.

One of the main reasons for scholar's interest in OCB research is its relation to organizational effectiveness and therefore the dominant focus in OCB research has been on

potential antecedents such as individual characteristics, employee work-related attitudes, task characteristics and leadership behaviors (see meta-analytic reviews in Podsakoff, Whittings, Podsakoff & Blume, 2009 and Podsakoff et al., 2000). Studies have shown that citizenship behavior can improve group and organizational performance in many ways. For example, an employee who receives help from his co-worker with solving a work-related task problem would not need help from his supervisor and therefore leaving the supervisor free to do other important tasks. When employees inform one another about, e.g. important schedule changes, it is both time and cost saving for the organization. Furthermore, employees who that are willing to participate actively in the organizations governance (e.g. attend meetings and lectures, self-informed of the general day-to-day activities, engage in policy debates, etc.) are more likely to be more committed to the organization as a whole. Empirical evidence support that all these factors can contribute to organizational performance is some way (Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Resent meta-analytic findings show that OCB is related to a number of individual-level outcomes such as employee turnover intentions, actual turnover and absenteeism and a number of organizational-level outcomes such as productivity and efficiency (Podsakoff et al., 2009). Studies show also that perceived organizational support, affective commitment and perception of fairness are good predictors for OCB (Shore & Wayne, 1993; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Some of the commonly studied antecedents of OCB are; job satisfaction, organizational commitment, perceptions of fairness and personality characteristics such as conscientiousness, agreeableness and positive and negative affectivity. Studies commonly report a significant relationship between OCB and these antecedents, but only at a moderate strength (see meta-analytic results in Podsakoff et al., 2000; Fassina, Jones & Uggerslev, 2008).

More recently, attention in OCB research has turned to the relation between specific HR practices and OCB and how it can affect organizational performance. Snape and Redman (2010) show that HR practices are positively related to organizational citizenship behavior through

perceived job influence/discretion whilst Nishii and colleagues (2008) show that employee's attributions of HR practices are related to their attitudes towards affective commitment and satisfaction and that these attitudes are positively related to unit-level citizenship behaviors (i.e. helping and conscientiousness). Sun and colleagues (2007) show that organizational citizenship behavior partially mediated the relationship between high-performance human resource practices (HPWS) and both turnover and productivity. Thus, supporting previous empirical findings we propose and test if employee perception of HR practices is directly and positively related to organizational citizenship behavior.

Hypothesis 1: Employee's perception of HR practices directly and positively related to organizational citizenship behavior.

Model Development

Our framework for studying the relationship between HR practices and organizational citizenship behavior relies on social exchange theory (Blau, 1964) and we propose that the relationship between HR practices and organizational citizenship behavior is not only a direct one, but also indirect through the mediating effect of perceived organizational justice, organizational support and organizational commitment, thus supporting the social exchange perspective. To test the social exchange perspective further, we also test the relationship between HR practices and organizational commitment where we propose a direct relationship and indirect through perception of organizational justice and perceived organizational support, as supported by the social exchange perspective and previous findings (Chang, 2005; Wu og Chaturvedi, 2009; Moideenkutty, Blau, Kumar & Ahamedali, 2001; Loi, Ngo & Foley, 2006; Stinglhamber, Cremer & Mercken, 2006).

The role of Organizational justice

Fairness in the workplace is an important concept as it allows employees to form close relationships with co-workers and the organization when he perceives fair treatment from these other parties. From a social exchange perspective (Blau, 1964), employees who perceive fair treatment from their organization are likely to reciprocate with beneficial behavior (Cropanzano & Mitchell, 2005), i.e. an employee perceives being treated fairly and has established a trusting relationship with the organization is likely to respond with positive extra-role behavior, e.g. citizenship behavior (Moorman, 1991). Contemporary research is increasingly showing that fair treatment of employee's can have an important and significant consequence for the organization (Rhoades & Eisenberger, 2002; Podsakoff et al., 2000).

Organizational justice is an employee's perception of, and reactions to, fairness in an organization. Greenberg (1990) describes organizational justice as the role of fairness within the workplace and is traditionally seen as a three dimensional concept (i.e., distributive, procedural and interactional justice). Interactional justice refers to the manner to which people are treated by authorities (i.e. interpersonal justice) and authorities provision of explanations for certain procedures (i.e. informational justice; Colquitt et al., 2001). Interactional justice develops when an employee perceives that the employer treats him with respect and sensitivity concerning decision-making and explains the rationale for the specific decisions thoroughly. Procedural justice characterizes the fairness of the process used to determine decision outcomes, e.g. the perceiver calculates the objective fairness of a decision by comparing how they expect to be treated to the way they believe they are actually treated (Tyler, 1994) and compare to how other employees are treated (Greenberg, Ashton-James & Ashkanasy, 2007). Procedural justice is perceived to develop when an employee perceives a process leading to a certain outcome. If he perceives this outcome to be unfair his reaction is directed at the organization in whole, rather than the specific task or outcome in question (see Cropanzano & Folger, 1991; Sweeney & McFarlin, 1993 in Cohen-Charash & Spector, 2001). The specific definition and use of justice

dimensionality considerably differs between studies were some scholars consider interactional justice as a third type of justice, others that it is a subcategory under procedural justice and still others who consider them as separate constructs but combine the measurements because of their high inter-correlations (Colquitt, 2001). Accordantly, in our study we see procedural and interactional justice as separate concepts but combine the separate measurements as suggested by Moorman (1991).

Previous research have demonstrated that organizational justice has a significant relationship with workplace and individual attitudes and behaviors concerning citizenship behavior, perceived organizational support, organizational commitment and trust in the organization (see a meta-analytic review in Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Roch & Shanock, 2006; Ambrose, Hess & Ganesan, 2007; Folger & Konovsky, 1989; Moorman, et al., 1993; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001; Wong, Ngo, & Wong, 2006). Moreover, recent research findings suggest that HR practices may influence perceptions of justice. Organizations that use HR practices focused on fair treatment of their employee's and involve their employee's in decision making are more likely to enhance employee's perception of fair treatment, decreasing feelings of injustice resulting from unfavorable outcomes (Siegel, Post, Brockner, Fishman & Garden, 2005). For example, Wu and Chaturvedi (2009) showed that the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational commitment is fully mediated through procedural justice. Kuvass (2008) showed that 'developmental HR practices' is positively related to procedural and interactional justice and Chang (2005) showed that procedural justice partially mediated the relationship between 'overall perception of HR effectiveness' and organizational commitment. Therefore, employees who have a positive perception of its organizations HR practices are likely to perceive fair treatment from the organization regarding decision making and interpersonal communications and are likely to form an overall perception that their organization supports them. Thus, we predict that employee's perception of HR practices is positively and directly related to organizational justice.

Hypothesis 2: Employee's perception of HR practices is directly and positively related to organizational justice.

The relationship between perception of justice and organizational citizenship behavior has been explored and supported in many studies (see meta-analytic review in Podsakoff et al., 2000) and these findings also support the role of social exchange theory facilitating the relationship between perception of justice and organizational citizenship behavior (Cropanzano & Mitchell, 2005).

The role of Perceived organizational support

Perceived organizational support (POS) is an important concept and refers to the employee's "global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being" (Eisenberger et al., 1986, p. 501). From a social exchange perspective and norm of reciprocity (Blau, 1964; Gouldner, 1960) it can be argued that employees who perceive a high level of support from the organization are more likely to feel a reciprocity emotional attachment (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Shore & Wayne, 1993). Perceived organizational support leads the employee feeling obligated to help the organization and thus likely to lead to reciprocation in the form of in-role and extra-role behaviors such as organizational commitment and citizenship behavior as it can withdraw counterproductive behavior such as absenteeism and turnover (Eisenberger et al., 1986, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). According to Eisenberger and colleagues (1986) perceived organizational support is developed by the employee's tendency to assign the organization humanlike characteristics. Levenson (1965) suggested that employees tend to view actions by agents of the organization as represented of the organizations intent rather than solely represented of the agent's personal

motives. Levenson described this as a personification of the organization while suggesting that employees perceive the organizations actions regarding legal, moral, and financial responsibility for the actions of its agents.

Studies consistently show that perceived organizational support is related to organizational commitment, procedural justice, supervisor support (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Eisenberger et al., 2002; Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009) and organizational citizenship behavior (Shore & Wayne, 1993; Moorman et al., 1998; Moorman et al., 1993). Riggle and colleague's (2009) meta-analytic findings show that perceived organizational support has a strong and positive effect on organizational commitment, a moderate and positive effect on employee performance and a strong negative effect on employee's intention to leave the organization. Eisenberger and colleagues (1986) proposed that perceived organizational support "could be influenced by various aspects of an employee's treatment by the organization and would in turn influence the employee's interpretation of organizational motives underlying that treatment" (p.501). Therefore, from a social exchange perspective, organizational justice can be seen as one of those aspects of treatment that can enrich perceived organizational support (Moorman, Blakely & Neihoff, 1998). Numerous studies have reported a strong correlation between perceived organizational support and perceived justice, and yet they are considered empirically distinct constructions (see meta-analytic results in Rhoades & Eisenberger, 2002). Thus, we propose that there is a positive and direct relation between organizational justice and perceived organizational support.

Hypothesis 3: Organizational justice is directly and positively related to perceived organizational support.

Recent HRM studies have been focusing on the effect of supportive HR practices on employee's attitudes towards perception of support from the organization. Organizations that recognize and value employee contributions give employee's a feeling of respect and well-being, believing that the organization cares about them and is willing to invest in them (see Falsolo, 1995 in Allen, et al., 2003). For example, Kuvass (2008) showed that 'developmental HR practices' was directly related to POS.

The role of Organizational commitment

Organizational commitment has been one of the ground research themes in discovering the linkage between organization and employee. In today's organizations, keeping employee's highly committed is becoming a high priority (see Rodda, & Howard, 2009; Hunziger & Biele, 2002; Reiche, 2008 in Neiningen, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld og Henschel, 2010). Meyer and Allan (1991) suggest that affective commitment develops as a result of the employee's perception of fulfilling work experiences, i.e. the employee feels physically and psychologically comfortable in the organization and competent in his work role. These experiences include those that lead to a perception of support from the organization (POS). Thus, from a social exchange perspective (Blau, 1964; Gouldner, 1960), employees who perceive support from the organization on a high level are more likely to reciprocate these feelings of support with commitment to the organization out of feelings of obligation, i.e. POS is likely to lead to reciprocation in the form of organizational commitment from its employees (Eisenberger et al., 1986).

Underlying the concept of organizational commitment is an individual's identification with the organization, his involvement and emotional attachment to the organization (Porter, Steer, Mowday & Boulin, 1974). Porter and colleagues (1974) definition of organizational commitment is the individual's attachment to the organization, his strong belief in, and acceptance of, organizational goals and values, his willingness to exert considerable effort on

behalf of the organization and a strong desire to remain with the organization (see in Swailes, 2002). In Meyer and Allen's (1991) three-component conceptualization of organizational commitment, they state that commitment is a psychological state that increases the employee's likelihood to stay with the organization. These three components are: a) *Affective commitment*: the employee's positive emotional attachment to the organization, b) *Continuance commitment*: awareness of the social and economic cost associated with leaving the organization, and c) *Normative commitment*: a sense of obligation toward continued employment. According to Meyer and Allen, generally employee's with high affective commitment are more likely to remain with the organization because they want to, those who are high on continuance commitment remain because they have to, and finally those who are high on normative commitment remain with the organization because they feel they have to. To date, this model has been regarded as the dominant model in organizational commitment research (Greenberg & Baron, 2003).

Allen og Meyer (1996) designed three distinct measurements (ACS= Affective Commitment Scale; CCS= Continuance Commitment Scale; NCS= Normative Commitment Scale) for each component in there model and has generally been supported by confirmatory factor analyses (Allen & Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Their research shows a high correlation between ACS and NCS and some scholars suggest that ACS and NCS should be combined and seen as one measurement (see Ko, Price & Mueller, 1997 in Meyer et al., 2002). Therefore, we see affective commitment and normative commitment as separate concepts but combine them into one measurement. Research also shows that ACS and NCS have a stronger relation to work-related behavior such as citizenship behavior than continuance commitment (Meyer et al., 2002) and therefore we did not measure continuance commitment.

Previous studies show a positive relationship, though only small to moderate, between organizational commitment and organizational citizenship behavior (Liu, 2009; Neiningger et al. 2010; Nishii et al., 2008) and between affective commitment and altruism (Shore & Wayne,

1993). Studies have shown that organizational commitment can predict many organizational behaviors such as absenteeism (Lyness & Tompson, 1997; Sagie, 1998), continued employment (Loi et al., 2006; Allen & Meyer 1996; Porter et al., 1974), turnover and turnover intention (Allen & Meyer, 1996). One of the most commonly studied antecedents of organizational commitment is POS (Butts, et al., 2009; Cheung, 2000; Liu, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Swailes, 2002; Whitener, 2001). A number of studies report a strong relation between POS and affective commitment, yet they are seen as distinct concepts by supporting empirical findings (Eisenberger, et al., 1990, see Shore & Tetrick, 1991 in Whitener, 2001). POS is often assumed to contribute affective commitment although the direction of causality has been debated and not quite certain. However, Rhoades and colleagues (2001) used structural equation modeling (SEM) in testing the causal relationship between POS and affective commitment and showed that POS is positively related to the temporal change in affective commitment over a 2 year and 3 year period but affective commitment was not statistically associated with the temporal change in POS. Other commonly studied antecedents of organizational commitment are procedural justice (Wu & Chaturvedi, 2009; Allen & Meyer, 1996) and interactional justice (Allen & Meyer, 1996). Thus, we predict that POS will be directly and positively related to organizational commitment.

Hypothesis 4: Perceived organizational support is directly and positively related to organizational commitment.

Recent HR studies show a direct relationship between HR practices and organizational commitment. For example, in Chang (2005) 'overall perception of HR effectiveness' was directly related to organizational commitment and in Kuvass (2008), 'developmental HR practices' were directly related to affective commitment. Thus, we predict that employee's perceptions of HR practices are positively and directly related to organizational commitment and that organizational commitment and organizational citizenship behavior are positively and directly related.

Hypothesis 5: Employee's perception of HR practices is directly and positively related to organizational commitment.

Hypothesis 6: Organizational commitment is directly and positively related to organizational citizenship behavior.

The mediating role of Organizational Justice, support and commitment

As noted, recent HRM studies have shown a relation between HR practices and both employees' attitudes (i.e. towards fair treatment and support) and behavior (i.e. commitment and citizenship behavior). Consistent with a social exchange perspective, studies show that HR practices effect organizational commitment through perception of justice. In Chang (2005), the relationship between 'overall perception of HR effectiveness' and organizational commitment is partially mediated through procedural justice. Wu and Chaturvedi, (2009) showed that procedural justice fully mediates the relation between 'high performance work systems' and affective commitment and Nasurdin and colleagues (2008) showed that perceived organizational support partially mediates the relationship between HR practices (i.e. career development and performance appraisal) and organizational commitment.

These studies are also supported by previous studies testing the relationship between perceived organizational support and organizational justice. A number of studies have shown that perceived organizational support mediates the relationship between perceived procedural justice and organizational commitment (Loi, et al., 2006; Moideenkutty et al., 2001; Rhoades, & Eisenberger, 2002; Stinglhamer et al., 2006) and the relationship between procedural justice and OCB (Moorman, et al., 1998). Liu (2009) also showed that perceived organizational support can affect organizational citizenship behavior through organizational commitment.

The research model

Due to lack of researches studying the relation and possible effects of HR practices on organizational citizenship behavior; we propose the following research question: *What is the nature of the relation between employee's perception of HR practices and organizational citizenship behavior?*

Consistent with the social exchange perspective and as shown in Figure 1, the above hypothesis and research question combine to form a mediation model. Human resource management is hypothesized to influence organizational justice which in turn affects organizational support. Organizational support is hypothesized to affect organizational commitment and organizational commitment to affect citizenship behavior. In addition, we conduct that organizational justice, perceived organizational support and organizational commitment mediate the relation between employee's perception of HR practices and organizational citizenship behavior and that organizational justice and perceived organizational support mediate the relation between employee's perception of HR practices and organizational commitment. As suggested by Moorman (1991), the employees perceptions of fair treatment from the organization is a key factor for the exchange relationship to occur and concluding in positive extra-role behavior such as citizenship behavior. Also Shore and Wayne (1993) suggested that though perceptions of organizational support lead to feelings of obligation on the employee's behave and thus leading to enhancement of organizational behavior i.e. citizenship, affective commitment doesn't necessarily generate the same feelings of obligation. However, affective commitment can enhance citizenship behavior because the employee would feel it to be the 'right way to behave'. Thus perceived organizational support is likely to provide additional explanation of work behavior such as citizenship behavior, beyond that is provided by organizational commitment. Accordantly, perceptions of justice, perceived support and

organizational commitment are all key factors that should to been considered when testing the how HR practices and lead to organizational citizenship behavior.

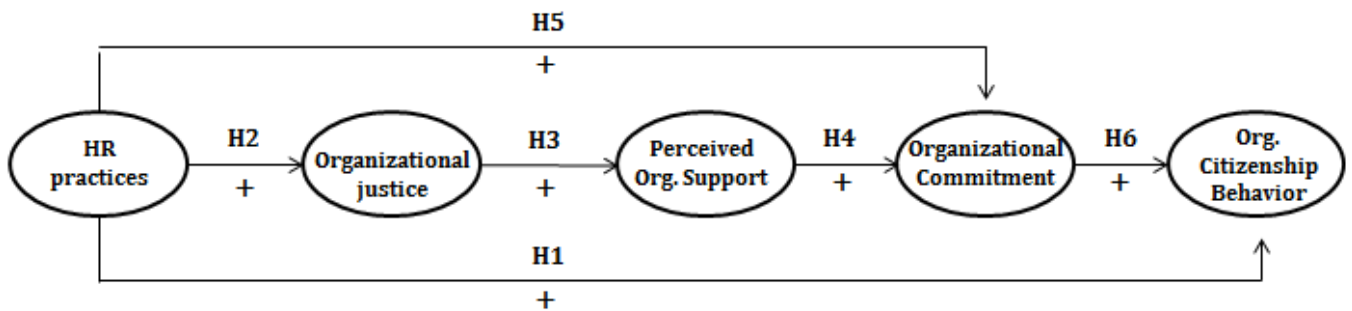


Figure 1. Hypothesized process linking perception of HR practices to organizational citizenship behavior. HR practices= Perception of HR practices.

Method

Sample and procedure

The hypothesized model was tested with a sample of employees from 59 Icelandic organizations, representing 13% of all practicing Icelandic organizations from 2007 to 2008. All participating organizations had a workforce consisting with 70 or more employees and these organizations were chosen randomly from a previous CRANET study, conducted in 2006 (Oddson, Bjarnadottir, Einarsdottir, 2006). Of the participating organizations in this study, 28 were private sector and 31 were public sector organizations. In total, 5610 employees received the questionnaire and 3083 participated, representing a response rate of 55%. The sample included 55% women and 57% were public sector employees. The average employee was 30-59 years of age ranging from 18 to over 70 years old. Employee education ranged from high school/junior college (age 13 to 16; 15%) to completion of a graduate degree (masters and Ph.D. degree; 15%), with many possessing a bachelor degree or 31%. The majority of employee's had worked for

their organization for either 5-10 years (21%) or over 10 years (32%) and 43% were managers or had managerial responsibilities. Employee's averaged 45 hours of work per week.

The data was collected between November 2007 and January 2008. Initially, a formal invitation of participation was sent to HR managers in each organization and later HR managers were contacted via email or by telephone and the purpose of the study and participation elaborated. Organizations who agreed upon participation were allowed to either randomly select a sample of 50 participating employees or allow the questionnaire to be sent to all staff members. The majority of organizations (41 out of 59) chose to select their own sample. HR managers provided a list of emails of the employee sample and agreed to introduce the research project to the employees and encourage their participation. Employees received the questionnaire online and the received data was kept on a highly secure online database where personal information could not be traced. Participation was on a voluntary basis and participants could end their participation any time at will. After finishing the questionnaire, participants were offered to enter a lottery at will. This procedure was agreement with recommendations of the Institutional Review Board of the University of Iceland.

Measures

All scales were translated into Icelandic individually by two scholars with a graduate degree in Psychology or Human Resource Management. The translations were then compared together and a single version agreed upon. A third scholar with a Ph.D. in Psychology then compared the Icelandic and English versions and commented on any deviations. Participants were asked to indicate the extent to which they agreed with each statement using identical answering categories on a 5-point scale (1=totally disagree, 2=disagree, 3=neither agree nor disagree, 4=agree, 5=totally agree). Do to time limitations, short-versions of the scales were generally used in this study.

HR practices

Eight items were created to assess the employee's perception of HR practices and were adapted from the CRANET 2006 study (Oddson et al., 2006). Items included in the scale focused on how employee's perceived HR practices concerning selection, compensation, performance appraisal, employee relations and training and development. Example of items is "When a new employee is hired it is in most cases a successful process" and "Employees usually receive useful feedback from their managers which in turn helps to enhance their work performance". Responses were coded such that high scores referred to perception of higher HR practice effectiveness. The reliability for this eight item scale was 0.87.

Perceived organizational support

The eight-item short version of Eisenberger et al. (1986) *Survey of Perceived Organizational Support* scale was used to measure employee's perception of organizational support. Items chosen for this study had the highest loadings in Eisenberger's et al. (1997) factor analysis and have been used by Rhoades et al. (2001). Example of support items is "The organization really cares about my well-being" and "The organization values my contribution to its well-being". Responses were coded such that high scores referred to higher perceived organizational support. The reliability for this eight item scale in this study was 0.88.

Procedural justice

Seven items were used to assess the employee's perception of organizational justice. Four items from Chang's (2005) study were used to measure employee's perception of procedural justice where Chang utilized items that originated from Price and Mueller (1986; see Chang, 2005). Three items from Rhoades et al. (2001) that were originally developed by Beehr, Walsh & Taber (1976) were used to measure employee's perception of interactional justice. Example of justice items are "The general decision making processes of the company regarding performance

evaluation have been fair”, and “My supervisor in general does not tell me about important processes matters within the company” (R). The reliability for this seven item scale was 0.85.

Organizational Commitment

Six items (six highest loading items) from Meyer and Allen’s (1991) commitment scales were used to measure employee’s affective and normative commitment to the organization. Commitment items included “I do not feel like 'part of the family' at my organization (R)”, and “I feel the organization deserves my locality”. The six highest loading items from Meyer and Allen’s affective and normative commitment scales (1996) were combined into one measurement for this study. The reliability for this six item scale was 0.77.

Organizational Citizenship Behavior

Co-workers OCB was measured using items from De Groot and Brownlee’s (2006) 24-item scale. OCB items included “My co-workers are extremely helpful in assisting each other” and “My co-workers put in extra effort to make sure duties are done in time”. The eight highest loading items from DeGroot and Brownlee’s (2006) previous study were chosen for this study. The reliability for this eight item scale was 0.87.

Analytic procedures

For basic statistical analysis, SPSS 16.0 was used. Chronbach alpha and principal components analysis confirmed that all scales were reliable and one dimensional, suggested by Cortina (1993). LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 1996) was used for confirmatory factor analysis and structural equation modeling with manifest variables (path analysis) for model testing using WLS method (Weighted least square) as recommended by Olsson, Foss, Toye and Howell (2000) when data is not normally distributed but has a considerably large sample size. The polychoric correlation matrix was used to estimate sample variance and covariance to compute a matrix for

WLS estimation. The polychoric correlations matrix consists of two matrices – the asymptotic covariance and variance matrixes (Bryne, 1998). When testing mediation models, studies show that SEM methodology has been advocated as preferable for it permit models with both measurement and structural relationships and provides overall fit indices (Baron & Kenny, 1986; James & Brett, 1984).

Fit indices

A test of the model's fit to data was examined via four indexes: Chi-square test, RMSEA (*Root mean square error of approximation*), AGFI (*Adjusted goodness of fit index*) and NNFI (*Nonnormed fit index*). The Chi-square test was used for conventional purposes only for we predict that the test will be significant, hence not showing a good fit considering the large sample size. Therefore, other fit indexes were used for additional information of model fit as recommended by Fan, Thomson and Wang, (1999) and Hu and Bentler (1999). Following conventional rules, models with RMSEA less than 0.05 (Hu & Bentler, 1999) an AGFI higher than 0.95 and NNFI higher than 0.97 were considered as indicators of a close fit between the model and the data (Hu & Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003).

Results

Means, standard deviations and correlations among the variables are presented in Table 1 and coefficient alphas (Cronbach's alpha) are provided in parentheses on the diagonal. All scale reliabilities are well above .70. As expected, 'HR practices' was strongly related to all variables and a strong relation between perceived organizational support and organizational justice. Most notable is the high correlation between organizational justice and 'HR practices'. The cause of this high correlation is most likely because some of the HR questions are justice oriented. For example, two questions include whether information processing within the company has been fair and if employee's belief they receive useful feedback from their managers.

Table 1. Descriptive statistics, correlations and reliabilities

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1. HR practices	3.2	0.73	(0.77)				
2. Perceived Organizational Support	3.5	0.75	0.91*	(0.88)			
3. Perceived justice	3.1	0.81	0.96*	0.93*	(0.85)		
4. Organizational Citizenship Behavior	4.1	0.51	0.82*	0.77*	0.78*	(0.87)	
5. Organizational Commitment	3.5	0.78	0.79*	0.84*	0.81*	0.74*	(0.77)

Note. N= 2987 after listwise deletion of missing data. Coefficient alphas are presented along the diagonal in parentheses. * p <0.05

The measurement model

A confirmatory factor analysis was conducted to provide support for construct validity of our scales. The hypothesized five-factor measurement model was tested and fit statistics indicated not an acceptable chi-square value $\chi^2(517, N=3084) = 3344.51, p <0.001$, as expected. However, the normed fit indexes indicated an acceptable fit to the data; RMSEA = 0.042 (CI90% 0.041 - 0.043), CFI = 1.00, AGFI= 0.97, NNFI=1.01. All 34 factor loadings were statistically significant ($p <0.05$) and loaded on their intended constructs. Average factor loadings were as follows: HR practices (0.85), organizational commitment (0.76), Perceived organizational support (0.83), organizational justice (0.85), and organizational citizenship behavior (0.80).

The structural model

The model was tested with structural equation modeling and results are shown in Figure 2, where the path coefficients represent standardized regression weights.

The fit indices indicate that the hypothesized model reached an acceptable level of fit ($\chi^2(150, N=3083) = 1350.13, p < 0.001; AGFI = 0.98; NNFI = 0.91; CFI = 0.92; RMSEA = 0.050; RMSEA CI 90\% 0.048 - 0.052$).¹ In support of all hypotheses, the completely standardized path coefficients shown in Figure 2 were all in the expected direction and statistically significant ($p < 0.05$). The direct linkage between HR practices and organizational citizenship behavior is quite strong despite the mediating role of organizational justice and perceived organizational support. The relationship between HR practices and organizational commitment is partially mediated by organizational justice and perceived organizational support. The direct linkage between organizational commitment and organizational citizenship behavior is moderately strong, which was expected. Also notable is the direct relation between organizational justice and perceived organizational support is quite high. The percent of variability in organizational citizenship behavior explained by the model is 67%, and the percent of variability in organizational commitment explained by the model is 62%. We examined the statistical significance of the total and indirect effects from the results of the hypothesized model.

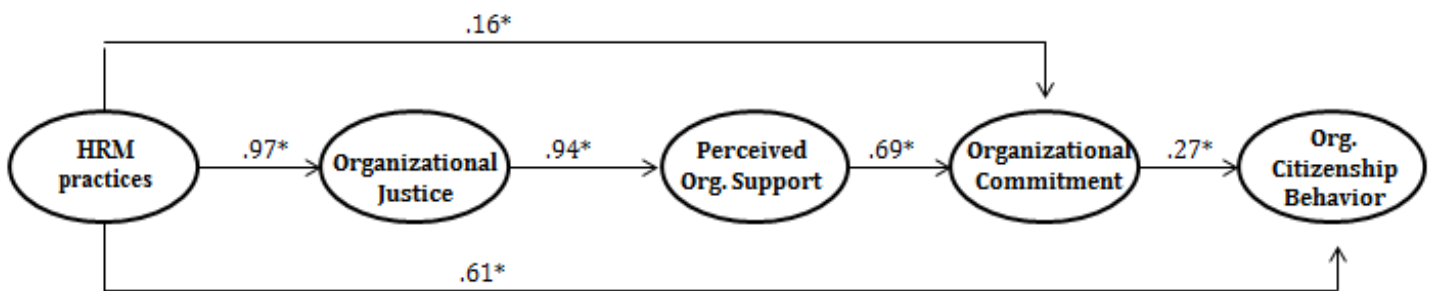


Figure 2. Hypothesized model with standardized paths for best fitting model. HR practices = Perception of HR practices. * $p < 0.05$.

¹ Results from chi-square test indicate that the model did not reach an acceptable level of fit, but that was to be expected as the sample size is considerably large.

The total effect HR practices were as following: organizational citizenship behavior (0.82, $p < 0.05$), organizational commitment (0.79, $p < 0.05$) and perceived organizational support (0.91, $p < 0.05$). HR practices had significant indirect relationships with organizational citizenship behavior (0.21, $p < 0.05$), organizational commitment (0.63, $p < 0.05$) and perceived organizational support (0.91, $p < 0.05$).

Discussion

The core idea of this research is that employees respond attitudinally and behaviorally to HR practices. The aim of the current study was to examine a psychological mechanism through which employee perception of HR practices affect organizational citizenship behavior in an integrative model that specifies possible mediators. In doing so, we sought to contribute to current literature on the 'HRM-employee' outcome relationship by examining how HR practices can affect citizenship behavior through a social exchange perspective. That is, in addition to recent findings regarding the HR practice-citizenship behavior relation (Nishii et al, 2008; Snape and Redman, 2010; Sun et al., 2007), we explored the mediating role of organizational justice, perceived organizational support and organizational commitment in the relationship between employee perception of HR practices and organizational citizenship behavior. In order to reduce the risk of change capitalization, a multi-diverse sample approach was used that included samples from 59 Icelandic organizations (13% of all Icelandic organizations) consisting both private and public sector organizations. To our knowledge, the current investigation is the first to systematically explore the mediating effect of these factors in an integrative model tested with structural equation modeling. Hence, answering the need of human resource management studies using SEM methodology (Medsker et al., 1994) and the lack of research concerning the 'HRM-citizenship behavior' relationship. Therefore, these findings give new information in

discovering the linkage between the organization and employee outcomes (i.e. attitudes towards fair treatment and support, citizenship behavior and commitment to the organization).

The current study extends the well-established literatures on HRM-employee outcome relationship by examining the relation between employee perception of HR practices and organizational citizenship behavior through mediating effect of organizational justice, perceived organizational support and organizational commitment. Previous research have shown that HR practices are positively related to citizenship behavior through perceived job influence, hence inconsistent with a social exchange perspective illustrating the relationship (Snape and Redman, 2010); that employee's attributions of HR practices are related to unit-level citizenship behavior through affective commitment and job satisfaction (Nishii, et al., 2008) and organizational citizenship behavior can partially mediate the relationship between 'HPWS' and organizational outcomes (i.e. turnover and productivity; Sun et al., 2007).

The results of this study show that the hypothesized model fits well to the data. The study provides strong support for a positive relation between perception of HR practices and employee's citizenship behavior, commitment to the organization and attitudes towards fair treatment and support at the workplace were findings show that employee's perception of HR practices are positively and directly related to perception of justice, organizational commitment and citizenship behavior. Thus, supporting universal findings that HR practices can influence employee work-related attitudes (Appelbaum et al., 2000; Chang, 2005; Wu & Chaturvedi, 2009; Kuvass, 2008; Liao et al., 2009, Nishii et al., 2008, Sun et al., 2007). The relation between perception of HR practices and organizational commitment was partially mediated by perception of justice and perceived organizational support and is also consistent with pervious findings (Chang, 2005; Nishii, et al., 2008). Finally, the relation between perception of HR practices and citizenship behavior was also mediated, although moderately, through perception of justice, perceived organizational support and organizational commitment.

In essence, to answer our research question about the nature of the relation between employee perception of HR practices and organizational citizenship behavior, our results show that employee perception of HR practices and citizenship behavior have a direct and positive connection and this connection is considerably strong. In addition, the relationship is only partially mediated through perception of organizational justice, perceived organizational support and organizational commitment. Therefore, our results do not completely support social exchange theory explaining how HR practices can lead to citizenship behavior. This suggests that there may be other mechanisms by which HR practices affect citizenship behavior. The majority of 'HRM-outcome' literature has focused on social exchange theory for theoretical ground in explaining how HRM affects employee outcomes. However, recently this framework in general has been criticized (Cropanzano & Mitchell, 2005; Coyle-Shapiro & Conway, 2004) and in terms of not being able to fully explain how citizenship behavior is developed and why citizenship behavior is shown rather than other positive or pro-active behaviors. Therefore, some scholars have begun to explore other possible explanations for the effects of HRM on citizenship behavior (Snape and Redman, 2010). Future research in explaining HRM and employee outcomes should therefore not only focus on a social exchange perspective but also other diverse explanations (Restubog, Hornsey, Bordia & Esposito, 2008; Zellars & Tepper, 2003).

Another interesting finding from a theoretical perspective is that the relationship between HR practices and organizational commitment is almost fully mediated by perception of organizational justice and perceived organizational support. These findings support appropriateness of the social exchange perspective (Blau, 1964) and norm of reciprocity (Gouldner, 1960) in understanding the development of organizational commitment from perception of HR practices within the context of Icelandic labor market and support previous findings (Chang, 2005, Snape & Redman, 2010).

Limitations and Future Research

Like other studies, the results of this study must be viewed in light of its limitations and these limitations should be acknowledged. First, the current study was a correlational design and thus not possible to interpret causality. Thus, the direction of the relationships in our model could be other than what we specified. With that in mind, all interpretations of these findings should be done with caution. Second, like many other studies where many concepts are being examined generally it was not possible to include full-length versions of all scales and therefore a short-version was used. Therefore, it is possible that the scales do not completely grasp the whole dimension of every concept and bias the results. However, we believe that this bias should not be a big concern. When choosing items, our decision was based on previous empirical findings and also these items had the highest loading to the main factor. Furthermore, both factor analysis and confirmatory factor analysis provided support for construct validity of our scales and coefficient alphas provided support for acceptable reliability.

Third, same-source data was used in this study, i.e. all scales were answered by employees about their perception and no measurement of real actions was conducted. For example, we only measured employee's perception of HR practices and not actual practices which brings a possibility of an error in measurement. Although constructs such as organizational justice, perceived organizational support and organizational commitment are typically measured using self-report data, it is not possible to rule out common method bias in our results. However, this was not seen as a big concern considering the measurement of employee's perception of HR practices rather than a measurement of real actions as research show that it is more important that an employee perceives specific actions rather than if they are actually conducted. As suggested by Werner (in press), when specific HR practices are used but fail to change an employee's perception, it is likely to return little where resources and the organizational finance can go to waste. Fourth, a recurring limitation in comparison of studies is that most of the concepts definitions and measurements vary between studies and therefore

creates difficulties in comparing studies. We tried to avoid this problem by using both definitions and measurements that were common and most studied in contemporary research. However, it is noted that interpretations when comparing results should be done with caution.

Fifth, both HR practices and perception of organizational justice and perceived organizational support have extremely high correlations and high standardized paths and therefore problematic. A possible explanation for the strong connection between HR practices and perception of organizational justice and is most likely caused because some of the HR practices questions are justice oriented. For example, two questions include whether information processing within the company has been fair and if employee's belief they receive useful feedback from their managers. Studies show that there is a high correlation and connection between perception of justice and perceived organizational support but are still considered to be distinct concepts (Rhoades & Eisenberger, 2002). However, because of these problematic correlations we suggest that the model should be tested on other samples to see if these correlations are data-related or if the measurements have to be modified.

Finally, because it is not possible to make conclusive statements about causality from this study alone, it would be beneficial to replicate it. It would also be valuable to replicate this study across different industries and countries and compare the results to see how the model would fit in different cultural context. Furthermore for future studies, it would be interesting to examine the relationship between employee's perceptions of HR practices and actual practices using Hierarchical lineal modeling where HR practices would be measured both on an organizational-and individual level. In addition, examining the linkage between HR practice perceptions and actual HR practices and its connection to employee's attitudes and behavior would be a valuable input for further research on the linkage between organization and employee. Also it would be beneficial to examine the relation between HRM and citizenship behavior from other theoretical perspectives other the social exchange perspective.

Conclusion

The results of this study indicate that HR practices can effectively enhance perception of fairness procedures administered by managers, maintain or enhance the employee's commitment to the organization and enhance an employee's pro-social behavior, e.g. citizenship behavior. The relation between HR practices and organizational commitment is enhanced by perception of justice and perceived organizational support, i.e. employees who are satisfied with the HR practices within the organization are more likely to be committed to the organization granted they feel the organization is supportive and show them fair treatment. Also, employees who are satisfied with the HR practices within the organization are more likely to show pro-social behavior like organizational citizenship (Moorman, 1991). This relationship between perception of HR practices and employee attitudes towards fair treatment and support from the organization and behavior such as being committed to the organization, can be explained by the social exchange perspective and norm of reciprocity (Gouldner, 1960), were employees are more likely to reciprocate with commitment and pro-social behavior when they feel they are treated fairly and with respect, trust and care (Cohen-Charash & Spector, 2001; Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Moorman, 1991; Rhoades & Eisenberger, 2002; Podsakoff, et al., 2000,).

Therefore, one can concluded that it is important for the organization to use effective HR practices on an organizational level but these practices must also reach the employee on a personal level, e.g. by feeling support and fairness (Allen et al., 2003; Chang, 2005; Kuvass, 2008; Nishii et al., 2008, Wright et al., 2003) to enhance employee's commitment to the organization. Organizations should seek means to recruit and maintain employees who are helpful and cooperative beyond the call of duty are likely to be key factors for organizations who want to increase their organizational performance (Poddsakoff & Mackenzie, 1994). Firms can enhance their performance through employee attitudes towards fair treatment, support and citizenship behavior (Huselid, 1995; Guthrie, 2002; Appelbaum, et al., 2000; Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007) and thus an important task for the organization is to enhance and utilize a system of management practices that are oriented to influence employee work-related attitudes in a positive way. Consequently, maximizing the organizational competitive advantage.

Referance

- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Ambrose, M., Hess, R. L. & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems ay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press. Argyle, M. (2002). *The psychology of happiness* (2.útgáfa). London: Routledge.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37,670-687.
- Bryne, B. (1998). *Structural equation modeling with Lisrel, Preliis, and Simplis: basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource management*, 16, 53-101.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T. & Taber, T. D. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states - Higherorder need as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61, 41-47.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.

- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 2-23.
- Boxall, P. & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 261-270.
- Butts, M. M, Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M. Schaffer, B. S. & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 122-136.
- Chang E. M. (2005). Employee's overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations* 25 (4), 523-544.
- Cheung, C. K. (2000). Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behavior and Personality*, 28, (2), 125-140.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, (2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 3, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human resource management review*, 17, 166-179.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.

- DeGroot, T. & Brownlee, A. L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior-department effectiveness relationship. *Journal of Business Research* 59 (10-11): 1116-1123.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dewett, T. & Denisi, A. S. (2007). What motivates organizational citizenship behaviors? Exploring the role of regulatory focus theory. *European journal of work and organizational psychology*, 16 (3), 241-260.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, R.D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Falso, P. & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied Psychology* 71 (3), 500-507..
- Fan, X., Thompson, B. & Wang, L. (1999). Effects of Sample Size estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation modeling*, 1999, 6, 56-83.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34, 161-188.

- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Harrel-Cook, G. & Fink, G. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organizational effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235-264.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, J. & Baron, A. B. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E. & Ashkanasy, N.M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22-41.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from new Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit index in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling*, 6, 1-55.
- 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.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- Jöreskog, K. G. & Sorbom, D. (2006). *LISREL 8.8 for Windows* [Tölfræði forrit] Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Kuvass, 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, 1-12.

- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52-65.
- Levenson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*, 370-390.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology, 2*, 371-391.
- Loi, R., Ngo, H. Y. & 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.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: the mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review, 38*, 307-319.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (1997). Above the glass? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology, 82*, 359-375.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., Holahan, P. J. (1994). A review of Current Practices for evaluating casual models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management, 20*, 439-464.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. & Ahamedali, N. (2001). Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment. *Applied Psychology-An International Review, 50 (4)*, 615-634.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Blacky, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A. & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective. *Academy of Management Review*, 36, 33-52.
- Narsurdin, A. M., Hemdi, M. A. & Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment. *Asian Academy of management Journal*, 13, 15-36.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567-579.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2006). *Human Resource Management* (5. Ed.). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Oddsson, F., Bjarnadóttir, Á. & Einaradóttir, A. (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006* (skýrsla) [Study: Human Resource Management in Iceland (report)]. Reykjavík: Háskólinn Í Reykjavík.
- Olsson, U. H., Foss, T., Toye, S. V. & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS og WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling*, 7, 557-595.

- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- Organ, D. W. & Moorman, R. H. (1991). Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections? *Social Justice Research, 6*, 5-18.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Pain, J. B. & 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.
- Podsakoff, N. P., Whittings, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 91*, 122-141.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology 56* (5), 603-609.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P. & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behavior: insights from the group value model. *Journal of Management Studies, 45*, 1377-1400.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825-836.

- Riggle, J. R., Edmondson, D. R. & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62, 1027-1030.
- Roch, S. G. & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.
- Schermelleh- Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74 .
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H. & Hsu, C.-C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27, 741-763.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Sigel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y. & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 13-24.
- Snape, E. & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 1219-1247.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D. & Mercken, L. (2006). Perceived Support as a Mediator of the Relationship between Justice and Trust. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Sun, L.-Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155-178.

- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employee' attitudes. *Personnel Psychology, 62*, 1-29.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 850-863.
- Werner, S. (in press). High performance work systems in the global context: a commentary essay. *Journal of Business Research*.
- Whitener, E. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management, 27*, 515-535.
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y. & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and stat-pawned enterprises. *Journal of World Business, 41*, 344-355.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal, 13*, 21-36.
- Wu, P. C. & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective.
- Zellers, K. L. & Tepper, B. J. (2003). Beyond social exchange: new directions for organizational citizenship behavior theory and research. In J.J Martocchio & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and Human Resources Management* [Vol. 22, p. 395-424]. Amsterdam: Elsevier JAI Press.

Heimildir

- Allen, D. G., Shore, L. M. og Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N. J. og Meyer, J. P. (1996). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Ambrose, M., Hess, R. L., og Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.
- Anderson, G. (1996). The benefits of optimism: a meta-analytic review of the life orientation test. *Personality and Individual Difference*, 21, 719-725.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. og Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems ay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Argyle, M. (2002). *The psychology of happiness* (2.útgáfa). London: Routledge.
- Arney Einarasdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2009). *Staða mannauðsstjórnunar á Íslandi: CRANET rannsóknin 2009* (skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- 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 (1), 132-146.
- Auður A. Arnardóttir, Leifur G. Hafsteinsson og Sturla J. Hreinsson. (2007). *Auðgun og togstreita milli fjölskyldu og starfs: Tengsl við persónubundna og vinnutengda þætti*. Erindi flutt og dreift á Þjóðarspeglinum, ráðstefnu á vegum lagadeildar, félagsvísindadeildar og viðskipta- og hagfræðideildar Háskóla Íslands.

- Árelía Guðmundsdóttir. (2002). *Íslenskkur vinnumarkaður á umbrotatímum: Sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðarins*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík
- Barnett, R.C og Hyde, J. S. (2001). Woman, men, work and family. *American Psychologist*, 56, 781-796.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T. og Taber, T. D. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states – Higherorder need as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61, 41-47.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Boselie, P., og Wiele van der, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 3, 165-172.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: Whats the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97-122.
- Boxall, P. og Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 2-23.
- Boxall, P. og Macky, K. (2007). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 261-270.
- 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 (1), 65-74.
- Butts, M. M, Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M. Schaffer, B. S. og Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 122-136.
- 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(1), 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 E. M. (2005). Employee's overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations* 25 (4), 523-544.
- Cheung, C.-K. (2000). Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behavior and Personality*, 28, (2), 125-140.
- Cohen-Charash, Y. og Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, (2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 3, 386-400.
- 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 (3), 425-445.
- Costa, P. T. og McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, Fl: Psychological Assessment Resources.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. og Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- CRANET. (2010). Cranfield Network on Comparative Resource management. Sótt 2.maí, 2010 af <http://www.cranet.org>
- 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: Lexington Books.
- Cropanzano, R. og Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- DeGroot, T. og Brownlee, A. L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior-department effectiveness relationship. *Journal of Business Research* 59 (10-11): 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.

- Delery, J. og Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Demoussis, M., Giannakopoulos, N. (2007). Exploring Job satisfaction in private and public employment: Empirical Evidence from Greece. *Labor*, 21 (2), 333-359.
- DeNisi, A. S. og Griffin, R. W. (2005). *Human Resource Management* (2. útgáfa). New York: Houghton Mifflin Company.
- Dewett, T. og Denisi, A. S. (2007). What motivates organizational citizenship behaviors? Exploring the role of regulatory focus theory. *European journal of work and organizational psychology*, 16 (3), 241-260.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, R. D. og Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 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 Davis-La Mastro, V. (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 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. og Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and retention. *Journal of applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Enns, M. W. og Cox, B. J. (2005). Psychological and clinical predictors of symptom persistence vs. remission in major depressive disorder. *Canadian Journal of Psychiatry*, 50, 769-777.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. og Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34, 161-188.
- Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einaradóttir. (2006). *Rannsókn: Mannauðsstjórnun á Íslandi 2006* (skýrsla). Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

- Freidman, D. E. og Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family-allies or enemies?* New York: Oxford University Press.
- 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.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16, 399-432.
- 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 (1), 72-92.
- Gutek, B., Searle, S., og Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from new Zeland. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Hagstofa Íslands. (2010a). *Atvinnuþátttaka, atvinnuleysi, vinnutími og fjöldi starfandi eftir ársfjórðungum 2003-2010*. Reykjavík: Hagstofa Íslands. Stótt 16. apríl 2011 af: <http://hagstofa.is/?PageID=637&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01001%26ti=Atvinnu%FE%E1tttaka%2C+atvinnuleysi%2C+vinnut%EDmi+og+fj%F6ldi+starfandi+eftir+%E1rsfj%F3r%F0ungum+2003%2D2010+++%26path=../Database/vinumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi/hlutfall>
- Hagstofa Íslands. (2010b). *Vinumarkaðurinn eftir kyni, aldri, búsetu og menntun 1991-2010, hlutfalsleg skiptning*. Reykjavík: Hagstofa Íslands. Sótt 16. apríl 2011 af:

<http://hagstofa.is/?PageID=637&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01104%26ti=Vinnumarka%F0urinn+eftir+kyni%2C+aldri%2C+b%FAsetu+og+menntun+1991%2D2010%2C+hlutfallsleg+skipting++%26path=../Database/vinnumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Hlutfall>

- Hill, E. J. (2005). Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*, 26 (6), 793-819.
- Higgins, C. og Duxbury, L. (2005). Saying "no" in a culture of hours, money and non-support. *Ivey Business Journal Online*, Jul/Aug, 1-6.
- 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.
- Huta, V. og Hawley, L. (2010). Psychological Strengths and Cognitive Vulnerabilities: Are they two ends of the same continuum or do they have independent relationships with well-being and ill-being? *Journal of Happiness Studies*, 11, 71-93.
- 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.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H. og Barham, L. (1999). The source, nature and direction of work and family conflict: A longitudinal Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.
- 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, 2, 139-149.
- Kuvass, 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, 1-12.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. og Brockner, J. (2007). Taking a Multifocal Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33 (6), 841-866.

- LePine, J. A., Erez, A. og Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lester, S. W. og Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *HR. Human Resource Planning*, 24, 10-21.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewis, G. B. og Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. og Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 2, 371-391.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: the mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38, 307-319.
- 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? 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(4), 605-618.

- 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.
- Meyer, J. P. Allen og N. J. Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-552.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., og Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. og Ahamedali, N. (2001). Perceived organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment. *Applied Psychology-An International Review*, 50 (4), 615-634.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. og Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A. og Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective. *Academy of Management Review*, 36, 33-52.
- Niehoff, B. P. og Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. og Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567-579.
- 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.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P og Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. og Wright, P. M. (2006). *Human Resource Management* (5. útgáfa). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Nolen-Hoeksema, S. (2001). *Abnormal Psychology* (2.útgáfa). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Organ, D. E. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parasuraman, S. og Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management review*, 12, 299-312.
- Perry, J. L. og Rainey, H. G. (1988). The Private-Public Distinction in organizational theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13, 182-201.
- Peterson, C. og Seligman, M. E. P. (2001). *VIA Inventory of Strengths (VIA-IS)*.
- Peterson, C. og Seligman, M.E.P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. Washington, DC: American Psychological Association.
- 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., 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.

- 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, N. P., Whittings, S. W., Podsakoff, P. M. og Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 122-141.
- 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 (5), 603-609.
- Rhoades, L. og Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 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.
- Riggle, J. R., Edmondson, D. R. og Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62, 1027-1030.
- 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.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.

- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H. og Hsu, C.-C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance?. *International Journal of Manpower*, 27, 741-763.
- 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(5), 774-780.
- Snape, E. og Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 1219-1247.
- 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(4), 442-468
- Sun, L.-Y., Aryee, S. og Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Swailles, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155-178.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Ulrich, D. og Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Voydanoff, P. (2001). Incorporating community into work and family research: a review of basic relationships. *Human Relations*, 54, 1609-1637.
- 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(1), 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(3), 445-461.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

- Werner, S. (í prentun). High performance work systems in the global context: a commentary essay. *Journal of Business Research*.
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27, 515-535.
- 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 stat-pawned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344-355.
- Wu, P. C. og Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective.
- Yoon, J. og Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and Organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.

Viðauki I

Spurningarlistinn

Starfsánægja

1. Flesta daga er ég spennt(ur) fyrir starfi mínu.
2. Ég fæ mikla ánægju út úr starfi mínu.
3. Ég álit starf mitt vera frekar óspennandi. **(R)**
4. Á heildina litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu.

Hollusta við fyrirtækið

5. Mér finnst ég ekki tilfinningalega tengd(ur) þessu fyrirtæki. **(R)**
6. Ég upplifi mig ekki sem "einn úr fjölskyldunni" í fyrirtækinu sem ég starfa hjá **(R)**
7. Þetta fyrirtæki hefur mikla þýðingu fyrir mig sem manneskju.
8. Ég finn ekki hjá mér neina skyldu til að halda áfram hjá núverandi vinnuveitanda **(R)**
9. Fyrirtækið á tryggð mína skilið.
10. Ég myndi ekki hætta störfum hjá fyrirtækinu á þessari stundu, því mér finnst ég hafa skyldum að gegna gagnvart starfsfólki þess.

Þegnhæðun

11. Ég fylgist vel með breytingum innan fyrirtækisins.
12. Ég legg mitt af mörkum með því að sækja atburði á vegum fyrirtækisins, jafnvel þó þess sé ekki krafist.
13. Ég ver fyrirtækið þegar aðrir gagnrýna það.
14. Ég er mjög hjálpleg(ur) við samstarfsfólk mitt.
15. Ég hvet vinnufélaga mína áfram þegar á móti blæs.
16. Ég er dugleg(ur) að hrósa og samfagna samstarfsfólki mínu þegar það nær góðum árangri.
17. Ég legg oft fram tillögur sem stuðla að því að bæta fyrirtækið.
18. Ég legg aukalega af mörkum til að ljúka verkefnum innan tímamarka
19. Ég er dugleg(ur) við að taka frumkvæði.

Stuðningur frá fyrirtækinu

20. Mér stendur til boða aðstoð frá fyrirtæki mínu þegar ég á í vanda
21. Fyrirtækið tekur mið af markmiðum mínum og gildum.
22. Fyrirtækið lætur sér annt um velferð mína.
23. Fyrirtæki mitt fyrirgæfi mér heiðarleg mistök í starfi.
24. Fyrirtækið lætur sig skoðanir mínar varða.
25. Fyrirtæki mitt notfærði sér mig ef tækifæri gæfist. **(R)**
26. Fyrirtæki mitt sýnir mér afar litla umhyggju. **(R)**
27. Fyrirtæki mitt er reiðubúið til að veita mér fyrirgreiðslu þegar ég þarfnast þess

Sanngirni í verklagi og upplýsingastreymi

28. Mér er yfirleitt ekki sagt frá mikilvægum hlutum sem eru að gerast í fyrirtækinu **(R)**
29. Ákvarðanir í fyrirtækinu eru yfirleitt teknar án þess að rætt sé við fólkið sem þær hafa áhrif á. **(R)**
30. Reglulega eru haldnir fundir með mér og samstarfsfólki mínu til að ræða vinnutengd vandamál
31. Það verklag sem fyrirtækið notar við ákvörðunartöku um framgang og starfsþróun er sanngjarnt.
32. Það verklag sem fyrirtækið notar við ákvörðunartöku um launahækkanir er sanngjarnt.
33. Það verklag sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu er sanngjarnt.
34. Það verklag sem notað er til að taka ákvarðanir um námskeið og þjálfun er sanngjarnt.

Starfið og fjölskyldan

35. Þátttaka mín í starfi mínu stuðlar að vellíðan minni og það hjálpar mér að vera betri fjölskyldumeðlimur
36. Þátttaka mín í starfi mínu gerir mig glaða(n) og það hjálpar mér að vera betri fjölskyldumeðlimur
37. Þátttaka mín í starfi mínu veldur því að mér finnst ég hafa náð árangri og það hjálpar mér að vera betri fjölskyldumeðlimur
38. Þátttaka mín í starfi mínu veldur því að mér finnst ég njóta velgengni og það hjálpar mér að vera
39. Þær kröfur sem starfið gerir til mín koma niður á heimilis- og fjölskyldulífi mínu betri fjölskyldumeðlimur **(R)**
40. Vegna tímafreks starfs reynist mér erfitt að uppfylla þær skyldur sem ég ber gagnvart fjölskyldu minni. **(R)**
41. Starf mitt veldur álagi sem gerir mér erfitt fyrir að uppfylla skyldur mínar gagnvart fjölskyldunni. **(R)**

Samstarfsfólkið

42. Samstarfsfólk mitt ver fyrirtækið þegar aðrir gagnrýna það.
43. Samstarfsfólk mitt er mjög hjálplegt hvert við annað.
44. Fólkið í vinnunni er duglegt að hrósa og samfagna hvert öðru þegar það nær góðum árangri.
45. Vinnufélagar mínir leggja aukalega af mörkum til að ljúka verkefnum innan tímamarka.
46. Samstarfólk mitt leggur fram tillögur sem stuðla að því að bæta fyrirtækið

Mannauðsstjórnun í fyrirtækinu

47. Þegar nýr starfsmaður er ráðinn til fyrirtækisins er ráðningin í langflestum tilfellum vel heppnuð.
48. Þegar veita á starfsmanni fyrirtækisins stöðuhækkun er sá valinn sem er hæfastur í starfið.
49. Þær aðferðir sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu starfsfólks stuðla að betri frammistöðu þess og betri árangri fyrirtækisins.
50. Starfsfólk fær gagnlega endurgjöf frá stjórnendum sínum sem hjálpar því að standa sig betur í störfum sínum.
51. Fyrirtækið stendur sig vel í að miðla upplýsingum til starfsfólks um afkomu, stefnu og þróun mála hjá fyrirtækinu.
52. Starfsfólk á auðvelt með að koma mati sínu, ábendingum, óskum og áhyggjum á framfæri til stjórnenda fyrirtækisins.

53. Það hvernig laun starfsfólks eru ákvörðuð hefur hvetjandi áhrif á starfsfólk og stuðlar að betri frammistöðu þess í starfi.
54. Öll þjálfun og fræðsla sem fyrirtækið býður upp á eða greiðir fyrir nýtist starfsfólki vel í störfum sínum.

Bakgrunnur

55. Hvert er kyn þitt?
56. Hver er aldur þinn?
57. Hve lengi hefur þú starfað hjá fyrirtækinu?
58. Berð þú stjórnunarlega ábyrgð?
59. Hvert er hæsta skólastig sem þú hefur lokið prófi úr?
60. Hve margar stundir vinnur þú að jafnaði á viku?

Þjartsýni

61. Ég get fundið jákvæðar hliðar á því sem öðrum sýnist neikvætt.
62. Ég held áfram að vera vongóður þrátt fyrir áskoranir/erfiðleika.
63. Ég mun ná þeim markmiðum sem ég set mér
64. Ég lít á björtu hliðarnar.